

”Käskyttämällä ei pitkälle pääse.” Tutkimus suurten suomalaisyriysten toimitusjohtajien johtamiskoke- muksista

Jussi Kulla

**"Käskyttämällä ei pitkälle pääse."
Tutkimus suurten suomalaisyritysten
toimitusjohtajien johtamis-
kokemuksista**

Jussi Kulla

Tekniikan tohtorin tutkinnon suorittamiseksi laadittu väitöskirja, joka esitetään Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulun luvalla julkisesti tarkastettavaksi korkeakoulun luentosalissa TU1 toukokuun 20. päivänä 2011 klo 12.00.

**Aalto-yliopisto
Perustieteiden korkeakoulu
Tuotantotalouden laitos
Työpsykologia ja johtaminen**

Valvoja

Matti Vartiainen

Ohjaaja

Hannele Seeck

Esitarkastajat

Juha Perttula

Risto Tainio

Vastaväittäjä

Satu Lähteenmäki

Aalto-yliopiston julkaisusarja

VÄITÖSKIRJAT 1/2011

© Jussi Kulla

ISBN 978-952-60-4102-5 (pdf)

ISBN 978-952-60-4101-8 (printed)

ISSN-L 1799-4918

ISSN 1799-4926 (pdf)

ISSN 1799-4918 (printed)

Aalto Print

Helsinki 2011

Julkaisu on saatavilla sähköisessä muodossa osoitteessa <http://lib.tkk.fi/Diss/>

Author

Jussi Kulla

Name of the doctoral dissertation

"By dictating you can't get far." A Study of the CEO Leadership Experiences in the Big Finnish Companies.

Publisher School of Science**Unit** Department of Industrial Engineering and Management**Series** Aalto-yliopiston julkaisusarja VÄITÖSKIRJAT 1/2011**Field of research** Work Psychology and Leadership**Manuscript submitted** 1 January 2011**Manuscript revised** 13 April 2011**Date of the defence** 20 May 2011**Language** Finnish☒ **Monograph**☐ **Article dissertation (summary + original articles)**

This study focused on the chief executive officers (CEOs) of 20 big Finnish companies and their leadership experiences. The topic has previously been studied only little in Finland. The research applied the method of existential-phenomenological psychology, which falls within the scope of quality research.

The CEOs defined leadership as interaction in order both to set and to achieve common goals. Although they favored an interactive leadership style, at times they may have to abandon this style, because company leadership is not democracy, although sometimes this may be assumed and expected.

According to this study, on average it took 18 years to develop into a CEO. Essential in the process were early recognition and development of leadership potential, which requires an active approach on the part of the first superiors. They played a critical role as supporters and organizers of new opportunities, i.e., as career initiators. The CEOs interviewed themselves were unaware of their own capabilities and development areas in the early phase of their career, but they emphasized the importance of the wide range of experiences acquired during that time to the development of their careers. In the acquisition of experiences, rapid changes of tasks and difficult assignments were considered to be important. The skills needed for the work of a CEO were acquired in stages; this study describes the development. The CEOs considered human relations skills at work to be the most important sphere of expertise.

The study findings indicate that CEOs focused their leadership on people, not on managing issues or management systems as is generally thought. They paid particular attention to the management group, with whom and through whom they wished to lead. They described their activities in accordance with both upper echelon and transformative theory, but in their work they also applied transactional means, such as rewards.

CEOs work long hours per week and the work is loading, owing to the differing expectations of various stakeholders. Their work limits free time and family life. CEOs overall remuneration is high, but money is not their primary incentive. They are motivated, above all, by the work, its challenges, the experiences of having succeeded together with others, and reputation as a management professional. With regard to motivation, however, corporate boards apply agent theory and its underlying assumption of conflicting objectives and lack of trust, which are eliminated through high rewards. This study indicates that the so-called stewardship theory would be a better approach for motivating CEOs.

Keywords CEO, executive, executive leadership, strategic leadership, leadership, management, experience, phenomenology

ISBN (printed) 978-952-60-4101-8**ISBN (pdf)** 978-952-60-4102-5**ISSN-L** 1799-4918**ISSN (printed)** 1799-4918**ISSN (pdf)** 1799-4926**Location of publisher** Espoo**Location of printing** Helsinki**Year** 2011**Pages** 272**The dissertation can be read at** <http://lib.tkk.fi/Diss/>

Tekijä

Jussi Kulla

Väitöskirjan nimi

"Käskyttämällä ei pitkälle pääse." Tutkimus suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista.

Julkaisija Perustieteiden korkeakoulu**Yksikkö** Tuotantotalouden laitos**Sarja** Aalto-yliopiston julkaisusarja VÄITÖSKIRJAT 1/2011**Tutkimusala** Työpsykologia ja johtaminen**Käsikirjoituksen pvm** 01.01.2011**Korjatun käsikirjoituksen pvm** 13.04.2011**Väitöspäivä** 20.05.2011**Kieli** Suomi☒ **Monografia**☐ **Yhdistelmäväitöskirja (yhteenveto-osa + erillisartikkelit)****Tiivistelmä**

Tämän tutkimukseen kohteena olivat 20 suuren suomalaisyrityksen toimitusjohtajat ja heidän kokemuksensa johtamisesta. Aihetta on tutkittu Suomessa aiemmin vähän. Tutkimusmenetelmänä käytettiin eksistentiaalis-fenomenologisen psykologian empiiristä metodia, joka kuuluu laadullisen tutkimuksen piiriin.

Toimitusjohtajat määrittivät johtamisen vuorovaikutukseksi yhteisten tavoitteiden asettamiseksi ja saavuttamiseksi. Vaikka he suosivatkin vuorovaikutteista johtamistapaa, he saattavat joutua ajoittain siitä luopumaan, koska yhtiöiden johtaminen ei ole demokratiaa, vaikka joskus niin oletetaan ja odotetaan.

Toimitusjohtajaksi kehittyminen vei tämän tutkimuksen mukaan keskimäärin kahdeksantoista vuotta. Olennaista siinä oli johtamispotentiaalin aikainen tunnistaminen ja kehittäminen, mikä edellyttää ensimmäisten esimiesten aktiivisuutta. Haastattelut toimitusjohtajat eivät nimittäin itse tiedostaneet omia kykyjään ja kehittämisalueitaan uransa alkuvaiheessa, mutta korostivat sinä aikana hankittujen monipuolisten kokemusten merkitystä uransa kehittymiselle. Kokemusten hankkimiseksi nopeat tehtävävaihdot ja vaikeat tehtävät koettiin tärkeiksi. Työhön tarvittavat taidot hankittiin vaiheittain, jotka kuvataan tässä tutkimuksessa. Toimitusjohtajat pitivät ihmissuhdetaitoja työssään kaikkein tärkeimpänä johtamisosaamisena.

Tutkimuksen tulosten mukaan toimitusjohtajat kohdistivat johtamisensa ihmisiin, eivät asioiden johtamiseen tai johtamisjärjestelmiin, niin kuin perinteiset uskomukset olettavat. Erityisesti heidän huomionsa kiinnittyi johtoryhmään, jonka kanssa ja kautta he halusivat johtaa. He kuvailivat toimintaansa sekä upper echelon- että transformatiivisen teorian mukaisesti, mutta käyttivät työssään myös transaktionaalisia keinoja, kuten palkitsemista.

Toimitusjohtajien viikkotyötuntien määrä on korkea, ja työ on kuormittavaa siihen sisältyvien sidosryhmien erilaisten odotusten vuoksi. Työ rajoittaa vapaa-aikaa ja perhe-elämää. Toimitusjohtajien kokonaispalkitseminen on korkea, mutta raha ei ole heidän tärkein kannustimensa. Heitä motivoivat ennen muuta työ, sen haasteet, siitä saatavat onnistumisen kokemukset yhdessä muiden kanssa sekä maine johtamisen ammattilaisena. Yhtiöiden hallitukset kuitenkin soveltavat motivointiin agenttiteoriaa ja sen lähtökohtana olevaa oletusta tavoitteiden ristiriidasta ja epäluottamuksesta, jota poistetaan korkealla palkitsemisella. Tämän tutkimuksen mukaan toimitusjohtajien motivaatiorakenteeseen sopesi paremmin ns. stewardship -teorian mukainen kannustaminen.

Avainsanat Toimitusjohtaja, johtaja, ylin johto, johto ryhmä, johtaminen, johtajuus, kokemus, fenomenologia**ISBN (painettu)** 978-952-60-4101-8**ISBN (pdf)** 978-952-60-4102-5**ISSN-L** 1799-4918**ISSN (painettu)** 1799-4918**ISSN (pdf)** 1799-4926**Julkaisupaikka** Espoo**Painopaikka** Helsinki**Vuosi** 2011**Sivumäärä** 272**Luettavissa verkossa osoitteessa** <http://lib.tkk.fi/Diss/>

ESIPUHE

Väitöskirjan tekeminen varttuneella iällä on mielenkiintoinen kokemus. Tavallaan se sijoittuu elämänkaaren väärään kohtaan, jos ajatellaan sen antaman opin hyödyntämistä. Toisaalta koska hyötynäkökulmaa ei ole olemassa, on tutkimus tehty puhtaasti kiinnostuksesta asiaan, aus Liebe zur Kunst. Kysymys on ollut uteliaisuudesta ja yrityksestä ymmärtää johtajan näkökulmasta, mistä johtamisessa on kysymys.

Tämä tutkimus on toteutettu omarahoitteisesti, niin kuin harrastukselle sopiikin, mutta monet tekijät ovat siinä edesauttaneet. Suuri kiitos kuuluu lapsuudenkodilleni ja vanhemmilleni, jotka opettivat koulutuksen, monipuolisen osaamisen sekä työnteon merkityksen jo nuorena. Maailmanrantaa on ollut helppo kiertää näiden oppien kanssa. Erityisen arvokkaiksi vanhempieni opetukset tekee se, että heillä itsellään ei 1920–1930-luvuilla ollut mahdollisuutta siihen koulutukseen, mihin heillä ilmeisesti olisi ollut edellytykset. Onnekseni suomalainen yhteiskunta ja koulutusjärjestelmä kehittyivät toisen maailmansodan jälkeen ja tarjosivat vähitellen kaikille hyvät koulutusmahdollisuudet.

Työurani aikana minulla on ollut sekä ilo että etuoikeus toimia mielenkiintoisissa ja vaativissakin tehtävissä sekä Suomessa että ulkomailla. Sinä aikana minulla on ollut monia, pääosin ulkomaisia esimiehiä, joilta kaikilta olen voinut oppia paljon työstä, johtamisesta ja elämästä yleensä. Paljon olen saanut myös muilta työtovereiltani, joita matkan varrella on ollut suuri määrä ja joista monista on tullut ystäviä. Kansallisuuksien kirjo on ollut suuri, mikä on lisännyt työelämään kiinnostavia piirteitä. Hauskaakin on ollut. Kiitokset kaikille.

Olen toiminut työurani aikana konsulttina ja työskennellyt monien asiakasyritysten ja niiden johdon kanssa. Toteutetuista projekteista olen oppinut paljon ja olen siitä kiitollinen. Vielä enemmän iloitsen siitä, että monet asiakassuhteet ovat olleet läheisiä ja usein pitkäaikaisia luottamussuhteita.

Monet henkilöt ovat vaikuttaneet tämän väitöskirjan syntymiseen, mistä heille kaikille kiitokset. Erityisen kiitoksen ansaitsevat ne kaksikymmentä suurten yritysten toimitusjohtajaa, jotka uhrasivat aikaansa ja osallistuivat tähän tutkimukseen. Ilman heidän myönteistä suhtautumistaan ja avoimuuttaan haastatteluissa tämä tutkimus ei olisi ollut mahdollinen. Kiitos kuuluu myös heidän avuliaille assistenteilleen, joiden rooli haastattelujen järjestämisessä oli tärkeä. Ennen varsinaisia haastatteluja koehaastattelin vuorineuvos Lasse Kurkilahden ja toimitusjohtaja Ulf Björkvistin. Molemmille kuuluu lämmin kiitos sekä uhratusta ajasta että saaduista kommenteista.

Jatko-opintojeni aloittamiseksi sain rohkaisevaa tukea ja kannustusta professori Veikko Teikarilta. Hän sai opintojen aloittamisen tuntumaan luonnol-

liselta ja helpolta. Hänen jäätyään eläkkeelle professori Matti Vartiainen on jatkanut opintojeni valvojana. Ensin viimeisteltiin lisensiaatintutkinto ja sitten väitöskirja. Tukea on ollut hyvin saatavilla, ja se on ollut sopivaa vartuneemmallekin opiskelijalle. Väitöskirjan tekemisessä minua on ohjannut dosentti Hannele Seeck. Hänen kanssaan yhteistyö on ollut onnistunutta, mistä kiitokset. Työni esitarkastajat, professorit Risto Tainio ja Juha Perttula, antoivat perusteltua ja rakentavaa palautetta, mistä kiitän. Pidän arvossa myös työpsykologian ja johtamisen laitoksen professoreiden Eila Järvenpään, Esa Saarisen ja Jukka Lipposen sekä opiskelutovereiden kanssa seminaareissa käytyjä keskusteluja ja saamaani palautetta. FT Elina Kouki on tarkistanut väitöskirjani kieliasun ja kommentoinut sitä ansiokkaasti ja vaivaansa säästämättä muutenkin, mistä olen hänelle erityisen kiitollinen. Anne Grönberg ja Juha Eskelinen auttoivat tutkimusaineiston analyysin arvioinnissa, mistä kiitokset. Annikki Huttunen kirjastosta ja Salla Määttä hallinnosta ovat antaneet apua tämän työn valmistumiseen kiitettävästi.

Veljeni, professori Heikki Kulla, luki käsikirjoituksen ja antoi rohkaisevaa palautetta. Poikani Tatu on puolestaan antanut aulista ja aina saatavilla olevaa tietoteknistä tukea. Vaimoni Virpi ja tyttäreni Heta ja ovat tukeneet ja kannustaneet minua työn aikana.

Kiitettäviä olisi paljon, koska niin monet ovat suhtautuneet opintoihini myönteisesti ja rohkaisevasti muistaen aina tiedustella väitöksen ajankohtaa. En yritäkään nimetä kaikkia ystäviä ja tuttaviam, koska se olisi vaikea tehtävä. Lopuksi haluan kuitenkin kiittää kärsivällisyydestä ja pitkämielisyydestä erikseen läheisiäni, joiden elämään tämä projekti on vaikuttanut ainakin ajankäyttöni ja mielenkiintoni suuntaamisen osalta häiritsevästi.

Kauniaisissa 15.4.2011

Jussi Kulla

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHTIA.....	1
1.2	TUTKIMUKSEN TAVOITE.....	2
1.2.1	Tutkimusongelman määrittely	2
1.2.2	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	2
1.2.3	Tutkimuksen rakenne	8
2	KATSAUS JOHTAMISEN HISTORIAAN JA JOHTAMIS-	
	TUTKIMUKSEEN	10
2.1	JOHTAMINEN KANSAINVÄLISESSÄ TUTKIMUSKIRJALLISUUDESSA.....	11
2.1.1	Teollinen vallankumous loi johtamisen tarpeen	11
2.1.2	1900-luvun alun toimitusjohtajat ja johtamis-ajattelu.....	14
2.1.3	Johtaminen ja johtamistutkimus ammatillistuvat	24
2.1.4	Ylin johto uusimmassa tutkimuksessa	43
2.2	JOHTAMISEN TUTKIMUS SUOMESSA.....	45
2.2.1	Suurten yritysten, johtamisen ja toimitusjohtajan työn kehitty-	
	misestä Suomessa	45
2.2.2	Mitä tutkittavaa toimitusjohtajissa vielä on?	59
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	60
3.1	TUTKIMUSKOHDDE	60
3.2	TUTKIMUSASETELMA.....	67
3.3	FENOMENOLOGIA TUTKIMUSMENETELMÄNÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	
		75
3.3.1	Fenomenologian taustaa ja keskeisiä periaatteita	75
3.3.2	Eksistentiaalinen fenomenologia	76
3.3.3	Aineiston kerääminen.....	79
3.3.4	Aineiston analysoiminen ja ymmärtäminen	88
4	TUTKIMUSTULOKSET	100
4.1	PÄÄVAIHEEN A TULOKSET: TOIMITUSJOHTAJIEN YKSILÖLLISET JOHTAMISKO-	
	KEMUKSET.....	101
4.2	PÄÄVAIHEEN B TULOKSET: TOIMITUSJOHTAJIEN YHTEISET JOHTAMISKOKE-	
	MUKSET.....	101
4.3	PÄÄVAIHE C: TUTKIMUSTULOSEN TULKINTA JA YMMÄRTÄMINEN.....	104
4.3.1	Johtamisen määrittely.....	106
4.3.2	Toimitusjohtajan ura ja kehittyminen	111
4.3.3	Johtamisen kohdistuminen.....	126
4.3.4	Johtamisen toteuttaminen.....	141
4.3.5	Toimitusjohtajan työ ottaa ja antaa	156
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTI	172
5.1	TUTKIMUKSEN KONTRIBUUTIO	172
5.1.1	Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio	173
5.1.2	Tutkimustulosten merkitys käytännön johtamiselle	178
5.2	TUTKIMUKSEN ARVIOINTI.....	181
5.2.1	Haastattelututkimuksen eettisyys ja luottamuksellisuus	181
5.2.2	Tutkimuksen luotettavuus ja tulosten uskottavuus.....	182
5.2.3	Tutkimustulosten yleistettävyys.....	187

5.3	JATKOTUTKIMUSKOhteITA.....	188
	LÄHDELUETTELO	190
	LIIITTEET	212

LIITTEET

Liite 1: Suomen 50 suurinta yritystä 31.12.2007.....	212
Liite 2: Suurimpien yritysten toimitusjohtajien profiili	214
Liite 3: Haastattelujen suunnittelu ja toteutus	217
Liite 4: Kirje toimitusjohtajille	222
Liite 5: Keskustelujen teemat.....	223
Liite 6: Haastattelusopimus.....	224
Liite 7: Esimerkkejä Atlas.ti:n käytöstä analyysissä	224
Liite 8: Suorituksen johtamisen arvioitu toimivuus	226
Liite 9. Yksilölliset merkitysverkostot	228
Liite 10: Oppimiskokemukset ja niiden oppimissisällöt.....	265

TAULUKOT

Taulukko 1: Väitöskirjan rakenne	9
Taulukko 2: Tehokkaan johtajan piirteitä	29
Taulukko 3: Suomalainen johtamisympäristön kehittyminen	45
Taulukko 4: Ammatissa toimiva väestö (tuhatta henkeä).....	46
Taulukko 5: Viiden laadullisen tutkimustavan piirteet.....	72
Taulukko 6: Perttulan analyysimalli	90
Taulukko 7: Tässä tutkimuksessa käytetty analyysi- ja tulkintamenetelmä	90
Taulukko 8: Tutkimuskysymyksestä tuloksiksi eli tutkimuksen vaiheet ..	100
Taulukko 9: Kaikille haastatelluille yhteiset kokemukset	102
Taulukko 10: Kaikille haastatelluille yhteisten kokemusten ryhmittely....	105
Taulukko 11: Johtajien ja johdettavien tavoitteiden yhteisyys.....	110
Taulukko 12: Neljä eurooppalaista johtamistyyliä	154
Taulukko 13: Agenttiteorian ja Stewardship-teorian vertailu.....	167

KUVIOT

Kuvio 1: Tutkimuksen kulku	8
Kuvio 2: Kirjallisuuden kartoitus	11
Kuvio 3: Fayolin johtamisajattelun keskeiset tekijät	15
Kuvio 4: Johtajuusprosessi tutkimuksissa eniten käytettyjen muuttujien mukaisena	26
Kuvio 5: Tavoitejohtamisen kehittyminen Suomessa ja siihen vaikuttaneet johtamisopit	51
Kuvio 6: Osakeyhtiön tärkeimmät vaikuttajat ja vallankäyttäjät	61
Kuvio 7: Yrityksen sidosryhmät	65
Kuvio 8: Suomen 50 suurimman yrityksen toimitusjohtajien palveluajat maaliskuussa 2009	66
Kuvio 9: Tajunnan rakenne Rauhalan ja Perttulan ajattelun mukaan esitettynä	77
Kuvio 10: Fenomenologinen psykologia tutkimuskentässä	78
Kuvio 11: Vaihtoehtoiset tiedonkeruumenetelmät	80
Kuvio 12: Kokemus tutkimuskohteena	87
Kuvio 13: Eksistentiaalis-fenomenologisen analyysin ja tulkinnan päävaiheet	96
Kuvio 14: Suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien urakehitys ikävuosien mukaan tarkasteltuna	119
Kuvio 15: Toimitusjohtajan tarvitsemien taitojen merkitys uran eri vaiheissa	121
Kuvio 16: Johtamisen kohdistuminen	127
Kuvio 17: Ryhmän johtamiskapasiteetin kehittyminen	131
Kuvio 18: Toimitusjohtajan kommunikointi johtoryhmän ja muun organisaation kanssa lähi- ja etäjohtamista käyttäen	147
Kuvio 19: Toimitusjohtajan ja henkilöstön motivoinnin lähtökohdat	170

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen lähtökohtia

"On kesäkuun alun aamu vuonna 1966. Ruskeanpunaisen Kontio-Sisun pitkä keula kääntyy kohti rautatieasemaa. Sen hytissä istuu kaksi TVH:n vakimiestä ja yksi kesäpoika. Kuorma-auto tulee lastauslaiturin viereen, ja kuljettaja peruuttaa perälaudan kiinni laituriiin. Laiturin toisella puolella on junanvaunuja. Toinen vakinai-sista hakee asemamiehen avaamaan VR:n umpivaunut, jotka ovat täynnä maantie-suolasäkkejä. Kaksi vakimiestä alkaa kantaa yhdessä 50 kilon säkkejä auton laval-le, säkki kerrallaan. Kesäpoika katselee ja miettii, kuinka työ organisoituu: onko yksi koko ajan lepovuorossa ja kaksi kantaa? Vai kantaisiko yksikseen olevakin? Ja jos kantaisi, olisiko hänen urakkansa puolet kahden miehen kantomäärästä? Vaki-miehet eivät hämäläiseen tapaan sano mitään, eikä kesäpoika hämäläisenä kysy.

Hetken katseltuaan kesäpoika alkaa kantaa säkkejä samaan tahtiin kuin vakimie-het. Paljon siinä ei puhuta, autokuorma täyttyy ja ajetaan tukikohdan varastoon. Siellä kuorma puretaan samalla menetelmällä. Kukaan ei puhu mitään työnjaosta, eivät vakimiehet eikä kesäpoika. Suolanajo jatkuu koko päivän. Illalla kesäpoika on rättiväsynyt.

Palkkapussit jaettiin seuraavalla viikolla. Kesäpoikakin sai kuorensa ja hämmästy-i, kun siellä sovitun tuntipalkan päälle oli palkkaliuskaan merkitty 15 % "hyvän mie-hen lisää". Kukaan ei ollut sanonut mitään, mutta jotain oli puhuttu. Kesäpoika ymmärsi, että häntä oli suolaa purettaessa testattu ja tulos oli ollut myönteinen. Tämän jälkeen kesäpoikaa ei lähetty tyypillisiin kesäpoikatöihin vaan vakimiesten mukaan. Pääsipä hän vielä osallistumaan hyviin tierumpu-urakoihinkin, joissa tie-nestit olivat muita töitä paremmat."

Kesäpoika mietti jälkeinpäin tapahtunutta ja pystyi päättämään, että va-kimiehet olivat kertoneet tapahtuneesta työnjohtajalle ja tiemestarille, jotka olivat tehneet päätöksen "hyvän miehen" lisästä. Päätös tuli palkkapussissa, ja kesäpoika ymmärsi sen. Johto oli antanut vahvistavaa palautetta puhumat-ta mitään.

Kuvaamani tilanne oli ensimmäinen kerta, jolloin noin 17-vuotiaana muis-tan miettineeni johtamista ja sen hämäläistä versiota. Sen jälkeen olen ollut hyvin tietoinen johtamisen merkityksestä ja siitä, että hyvä ja huono johtami-nen voivat ilmentyä kovin eri tavoin. Olen seurannut sittemmin johtamista monissa maissa, eri tasoilla erilaisissa organisaatioissa ja ympäristöissä. Olen ollut itsekin esimiehenä yli 30 vuotta ja tarkkaillut myös omaa toimintaani: joskus johtaminen on onnistunut paremmin ja joskus huonommin. Tänä aikana olen oppinut paljon itsestäni ja muista. Silti johtaminen käytännössä on edelleen mysteeri, jota mitkään teoriat eivät ole onnistuneet kokonaisuu-nessaan selittämään.

Oma pyrkimykseni johtamisen ymmärtämiseen on siis jatkunut jo neljäkymmentä vuotta. Nyt kun olen luopunut aktiivisesta työurasta ja johtamisesta, haluan arvioida johtamisen perimmäistä olemusta, tällä kertaa tieteellisestä näkökulmasta. Tavoitteenani on kuvata ja ymmärtää suomalaisten toimitusjohtajien työtä sellaisena kuin johtajat sen itse kokevat.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tarkastelen tässä tutkimuksessa johtamista suurten yritysten toimitusjohtajien näkökulmasta ja heidän kokemuksiansa perusteella. Tavoitteena on antaa Suomen suurimpien yritysten toimitusjohtajille ääni heidän omassa asiassaan, johtamisessa. Haastatteleamalla heitä pyrin selvittämään, kuinka he johtamisen kokevat ja millaisia tulkintoja he kokemuksilleen antavat.

1.2.1 Tutkimusongelman määrittely

Tämä tutkimus pyrkii tuomaan uutta tietoa johtamisesta vastaamalla seuraavaan yleiseen tutkimuskysymykseen:

Minkälaiseksi suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajat kokevat johtamisen?

Tutkimuskysymys täsmentyy alakysymyksiksi tutkimusaineiston analyysivaiheessa ja niihin vastataan tutkimustulosten yhteydessä (luku 4). Tutkimustulosten lisäksi tieteellistä kontribuutiota tuotetaan soveltamalla eksistentiaalis-fenomenologista psykologiaa liikkeenjohdon tutkimiseen. Perinteisesti tätä menetelmää on käytetty lähinnä kasvatustieteessä, psykologiassa ja terveydenhoidossa.

1.2.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimuskysymys sisältää kaksi keskeistä käsitettä: kokemus ja johtaminen. Näistä edellinen kuvaa sitä, kuinka tutkimuksen kohteesta saadaan tietoa. Jälkimmäinen käsite, johtaminen, puolestaan kuvaa tutkimuksen kohdetta, josta tietoa kerätään kokemuksiä tutkimalla.

Kokemus ja sen tutkiminen

Ihminen on jatkuvassa suhteessa ympäristöönsä. Tätä suhdetta voidaan kutsua *elämäntilanteeksi eli situaatioksi*. Hänellä on kaksi tajunnallista tapaa ymmärtää elämäntilannettaan ja siihen liittyviä kokemuksia, psyykinen ja henkinen. *Psyykinen tajuntatapa* ei ole käsitteelliskielellistä, eikä se ole sen vuoksi sosiaalisesti jaettava. Näitä kokemuksia ihminen ei tietoisesti ymmärrä. Usein ne ovat luonteeltaan kehollisia elämyksiä. Tällaisiksi kokemuksiksi voidaan määritellä tunne ja intuitio. *Henkiset kokemukset* puolestaan saavuttavat käsitteellisen ja kielellisen tason, jolloin ihminen voi omien kokemusiansa lisäksi ymmärtää, kuinka muut ymmärtävät asioita ja kokemuk-

sia. Tällaisiksi tajunnallisesti jäsenytyneiksi kokemuksiksi voidaan nimetä tieto ja usko. Ne ovat usein oman tajunnan rakennustyön tulosta. Esitetty jako on vain yksi mahdollisista, ja niiden yhdistelmänä voi ajatella syntyvän muunkinlaisia kokemuslaatuja, kuten käsitys, ajatus, arviointi, muisto, mielpide, kertomus, selitys, ennakointi, arvaus ja kuvitelma. (Massarik 1983, 251–256; Rauhala 1990, 35 ja 46–47; Perttula 2009, 117–133.)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan vain käsitteellis-kielellisesti jäsenytyneitä kokemuksia, jotka näin ollen ovat kokijoidensa tavoitettavissa ja kuvattavissa. Kokemus-käsitettä käytetään laajana yleiskäsitteenä, joka sisältää muita samaan asiaan liittyviä käsitteitä, kuten esimerkiksi (kokemusten) merkitykset ja tulkinnat, ajattelu, näkemykset ja käsitykset. Näiden välisiä eroja ei pyritä tarkemmin erittelemään. Niitä kaikkia käytetään viittaamaan kokemuksiin, joita tutkittavilla on johtamisesta. Vaikka tässä tutkimuksessa kokemustieto kerätään yksittäisiltä toimitusjohtajilta, tavoitteena on kuvata kaikille toimitusjohtajille yhteiset kokemukset (Massarik 1983, 251–256; Creswell 2007, 57; Lehtomaa 2009, 185–186).

Tutkittaessa kokemusta tieteellisesti se pyritään saavuttamaan sellaisena kuin se tutkimuskysymyksen kannalta todellisuudessa on olemassa. Tutkimuksen kohteena ovat siis toimitusjohtajien kokemukset johtamisesta omassa työssään. Kokemus on suhde subjektina olevan toimitusjohtajan, hänen johtamisensa ja kohteen välillä (Metsämuuronen 2006b, 165). Jotta kokemuksia voisi empiirisesti tutkia, on tutkimukseen osallistujien kuvattava ne jollakin tavalla. Kyseeseen voivat tulla puhe, tekstit, piirroksot, liike, eleet tai ilmeet, kuitenkin niin, että niihin voidaan palata. Ne on toisin sanoen dokumentoitava. Kokemuksen tutkijan tutkimusaineistona ovat nämä tallenteet, joita analysoimalla ja tiivistämällä hän pyrkii löytämään kokemuksen olennaisen sisällön ja ymmärtämään sen. Tämän jälkeen seuraa kokemuksen ymmärtämisen kuvaaminen ja tulkinta kirjallisessa muodossa (Miles ja Huberman, 1994, 9; Creswell 2007, 57–62; Perttula 2009, 136–149.)

Kokemuksien tutkiminen ei kuulu perinteisen liikkeenjohdon tutkimuksen piiriin, mikä on tämän tutkimuksen metodinen haaste. Tutkimusmenetelmä on lainattava psykologialta, jonka tutkimusalaan kokemukset ja niiden tutkiminen kuuluvat. Tutkimus on siis tieteidenvälinen, mikä haastaa eri tieteiden tutkimusperinteiden yhteensovittamisen.

Mitä johtaminen on?

”Sitten noustiin katolle. Otto järjesteli työn ilman mitään päällyismiehen asenteita, vain sinne tänne sanan ja huomautuksen heittäen, ja näihin huomautuksiin hän liitti sellaisia pikku ilkeyksiä, jotka panivat miehet kuumiksi kireän kilpailun odotuksessa. Otto oli todellakin luotu talkoita varten. Tietäen oman ylivoimaisuutensa hän ärsytti toisia ja sai aikaan tilanteen, jossa miehen koko kunnia oli hänen pärjäämisensä varassa.”

(Linna 1959, 21.)

Järjestellessään Koskelan torpan kattotalkoita Kivivuoren Otto ottaa johtajuuden omaan osaamiseensa ja sanavalmiuteensa luottaen. Kukaan ei Oton johtajuutta kiistä, vaan jokainen vastaa omasta osuudestaan. Päivän päätteeksi tavoite saavutetaan ja torpassa on katto. Otto siis pyrki vaikuttamaan, onnistuu siinä ja asetettu tavoite saavutetaan. Näin selvää pyrkimystä ennalta asetettuun päämäärään muihin vaikuttamalla voidaan kutsua *tavoitteelliseksi johtamiseksi* (Bass 1990, 13). Locke ja Latham (1990, 2) nimittävät sitä *tavoitesuuntautuneeksi toiminnaksi* ja Barnard (1938/ 1968, 91) *yhteistoiminnan tehokkuudeksi*. Kun tavoitteet saavutetaan, käytetään ilmaisua *tehokas johtaminen*, englanniksi *effective leadership* (ei *efficient leadership*). Vaihtoehto olisi käyttää suomeksi termiä *vaikuttava johtaminen*, mikä kuvaisi hyvin johtamisen luonnetta. Se ei kuitenkaan ole vakiintunut termi, minkä vuoksi tässä tutkimuksessa käytetään ilmaisua *tehokas johtaminen tai tehokas johtaja*.

Kun Otto Kivivuoren toimintaa vertaa Nykysuomen sanakirjan määritelmään johtamisesta, on selvää, että hän toimii työn johtajana. Sanalla *johtaa* on suomenkielessä useita merkityksiä: 1) ohjata, johdattaa, viedä, 2) ohjata jonkun tekoja tai toimintaa, jotakin kehitystä, saattaa joku tekemään jotakin, 3) määrävässä asemassa (päällikkönä) ohjata, komentaa, käskä jotakin joukkoa tai ryhmää tai ohjata jonkin likeyrityksen tms. toimintaa, olla päällikkönä, esimiehenä tai johtajana ja 4) ohjata, suunnata tie, kulkuväylä tms. liikenne, energia tms. johonkin tai jonkin kautta (Nykysuomen sanakirja 1978, J 26–27).

Johtamiseen liittyvä sanasto on syntynyt suomen kieleen pääosin vasta 1800-luvulta alkaen. *Johtaja*-sana on tullut nykymerkityksessään käyttöön 1800-luvun puolivälissä. Sanat *organisoida*, *organisaatio*¹ ja *tavoite* on otettu käyttöön vasta 1920-luvulla. (Häkkinen 2004, 279–280, 837, 1287). *Johtamista* tarkoittavan sanaston käyttö yleistyi kuitenkin hitaasti: esimerkiksi vuoden 1926 Pieni Tietosanakirja ei tunne sanoja *johtaa* tai *johtaminen* lainkaan. Sen sijaan siinä mainitaan englanninkielinen *manager*, yrityksen johtaja, *tirehtööri*, ammattiurheilijan ottelujen järjestäjä, impressaario. (Pieni Tietosanakirja II 1926, 1390). *Toimitusjohtaja*-sana puolestaan syrjäytti osakeyhtiöissä 1900-luvun ensimmäisinä vuosikymmeninä *isännöitsijä*-termin, joka jäi kuitenkin elämään taloyhtiöihin (Fellman 2001a, 11).

Englanninkielisessä johtamiskirjallisuudessa johtaminen jaetaan usein kahtia: puhutaan *asioiden johtamisesta* (*management*) ja *ihmisten johtamisesta* (*johtajuus*, *leadership*, Kotter 1990b, 6). Näistä edellisestä käytetään nykyään joskus suunnilleen samaa tarkoittavaa nimeä *transaktionaalinen johtaminen* ja jälkimmäisestä *transformationaalinen johtaminen* (Seeck 2008, 332). Käytännön johtamisen kannalta suomenkielinen yksi sana, *johtaminen*, on

¹ "Organisaatiolla tarkoitetaan ihmisryhmää, joka pyrkii järjestelmällisesti tiettyihin päämääriin ihmisten ja usein välineiden toimintaa säätelemällä" (Wiio 1970/1974, 12).

tarkoituksenmukainen, koska asioiden ja ihmisten johtaminen punoutuvat käytännössä yhdeksi kokonaisuudeksi. Samalla vähenee kahden termin vaihteleviin määritelmiin liittyvä sekaannus (Yukl 1989, 253).

Jatkossa käytetään sanaa *johtaminen* yleismerkityksessä. Jos jossain tilanteessa halutaan korostaa johtamisen ihmiskeskeisyyttä, käytetään termiä *ihmisten johtaminen tai johtajuus*. Kansainvälisiin julkaisuihin tai tutkimuksiin viitattaessa käytetään sulkeissa tarpeen mukaan täsmentäviä sanoja *management tai leadership*.

Nykysuomen sanakirja ei korosta johtaa-verbiä määritellössään johtamisen tavoitteellisuutta, mutta useimmissa muissa johtamismääritelmissä todetaan, että johtamisen tarkoitus on ohjata organisaatio saavuttamaan tavoitteensa tai päämääränsä (Drucker 1954, 150; Mullins 2007, 412; Lönnqvist 2000, 9–11). Näin ollen johtamisen tärkein tavoite on organisaation tarkoituksen toteuttaminen ja asetettujen päämäärien saavuttaminen. Johtaminen voidaan määritellä toiminnaksi, jonka avulla *ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi* (Seeck 2008, 18). Druckerin (1973/1974, 17) mukaan johtaminen on ennen kaikkea käytäntöä, ei tiedettä. Weichrich ja Koontz (2005, 11) esittävät asiasta yhteenvetävän kompromissin: "Johtaminen käytäntönä on taito; käytännön perustan muodostavaa organisoitua tietoa voidaan kutsua tieteeksi. Tässä yhteydessä tiede ja taito eivät ole toisiaan poissulkevia; ne ovat toisiaan täydentäviä."²

1800-luvulta alkaen on kehitetty aktiivisesti lähestymistapoja ja teorioita, joilla on pyritty määrittämään tehokkaaseen johtamiseen liittyviä periaatteita ja keinoja (esim. Babbage 1832, McCallum 1856, Metcalfe 1885, Towne 1886, Taylor 1903 ja 1911, Fayol 1918). Niitä on sovellettu niin kauan kuin ne ovat pystyneet ratkaisemaan johtamiseen liittyvät ongelmat. (Guillen 1994, 7). Tällaisia noin 20–30 vuotta hallitsevana ja oikeana pidettyä johtamismalleja kutsutaan paradigmoiksi. *Paradigmalla* tarkoitetaan järjestelmää, joka muodostuu toisiinsa liittyvistä ideoista ja tekniikoista ja joka tarjoaa ongelmiin sille tunnusomaisen diagnoosin ja ratkaisun. Paradigmat voidaan tunnistaa ja ajoittaa vasta jälkikäteen. Johtamisen avuksi syntyy ja kehitetään myös lyhytvaikutteisempia tekniikoita ja välineitä, jotka ovat luonteeltaan muutaman vuoden muoti-ilmiöitä. Vielä lyhytikäisempiä ovat niin sanotut *iskusanat*, jotka elävät johtamiskeskustelussa vain hetken. (Seeck 2008, 26–27.)

² "Managing as a practice is an art; the organized knowledge underlying the practice may be referred as a science. In this context, science and art are not mutually exclusive; they are complementary."

Miksi johtaminen on tärkeää?

Kun toimintaan osallistuu useita henkilöitä, syntyy johtamisen tarve. Mitä suurempi joukko on, sitä varmemmin johtamista tarvitaan. Sen tunnistivat myös seitsemän Jukolan veljestä suunnitellessaan muuttamista Impivaaraan:

"Aapo: Mutta yksi pykälä on meillä kohta suoritettavana. Tämä on laita: Jos talonpitoomme toivomme järjestystä ja pysyväisyyttä, niin yksi olkoon esimies ja isäntä. Me tiedämme, että tämä oikeus ja velvollisuus on Juhanin sekä hänen esikoisuutensa kuin äitimme määräysten kautta.

Juhani: Niin se oikeus, valta ja voima on minun!

Aapo: Mutta katso, että sitä sopuisasti käyttelet ja yhteiseksi hyödyksi.

Juhani: Parastani tahdon koettaa. Mutta kun vain tottelisitte ilman könistämistä ja ruoskaa! Mutta parastani tahdon koettaa.

Aapo: Ruoskaa?

Juhani: Jos niin tarvitaan, näetkös.

Tuomas: Puhu koirillesi ruoskasta.

Timo: Et pehmitä kruununmaatani sinä, et koskaan; sen tehköön lain ja oikeuden hulja, jos selkäni syyistä syyyhy.

Juhani: Miksi iskette kiinni löysään sanaan? Onhan meillä tässä onnemme sijaa, jos vain sovinto vallitsee ja sarvet pannaan syrjään.

Eero: Tarkasti kuitenkin määrättäköön keskinäiset suhteemme.

Aapo: Ja kuulkaamme jokaisen mieli."

(Kivi 1870/1988, 15)

Jukolan poikien keskustelu tuo esiin johtamisen tarpeen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, mutta myös johtamiseen liittyvät rajoitteet: johtaja ja johdettavat ovat riippuvaisia toisistaan tavoitellessaan parasta mahdollista lopputulosta.

Pyrkiminen haluttuihin tuloksiin järjestelmällisesti on määritelmän mukaan organisaation olemassa olon syy: "Organisaatio on sosiaalinen järjestely yhteisten tavoitteiden hallituksi saavuttamiseksi." ³ (Huczynski & Buchanan 2001, 884.) Mikäli yhteisiä tavoitteita ei saavuteta, lakkaa organisaatio olemasta ja hajoaa. Tämän vuoksi tavoitteellinen johtaminen on organisaation kaikkien *sidosryhmien* etujen mukaista, riippuvathan niiden intressit aina jollain tavalla suunnitelmien toteutumisesta. Sidosryhmäksi katsotaan mikä tahansa ryhmä tai yksilö, joka voi vaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Sidosryhmiksi luetaan myös ne, joihin tavoitteiden saavuttamisella tai saavuttamattomuudella voi olla vaikutusta. (Freeman & McVea, 2002, 3–10.) Tärkeimpiä näistä sidosryhmistä ovat henkilöstö, asiakkaat, toimittajat, omistajat, rahoittajat, kunta ja valtio (Freeman 1984, 25). Jotta eri sidosryhmien odotukset ja tavoitteet saavutetaan ja organisaatio toimii tehokkaasti ja tuottavasti, sitä on johdettava tavoitteellisesti ja järjestelmällisesti (Drucker

³ "Organization is a social arrangement for achieving controlled performance in pursuit of collective goals"

1954, 105, 150; Weichrich 1986, 14–15). Osakeyhtiöissä johtaminen on erityisesti toimitusjohtajien vastuulla. (OYL 1:5, 1:8)

Johtamisen toimivuus on tärkeää koko yhteiskunnan kannalta, koska yhteiskunta muodostuu erilaisista organisaatioista (Etzioni 1970, 153–160; Drucker 1954, 221; Drucker 1977, 42–43; Nurmio & Turkki 2010, 71). Johtamisosaamisesta on tämän vuoksi tullut keskeinen kilpailutekijä (Vistbacka 2007, 9). Viime kädessä koko kansantalouden menestys riippuu sen eri organisaatioiden tehokkaasta johtamisesta, minkä vuoksi myös yhteiskunta pyrkii sitä kehittämään. (Taylor 1911/1947, 6–7; Tainio 2007, 15; Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma 2007, 11–15, 58, 72–73). Mitä paremmin johtaminen onnistuu, sitä motivoituneempia johdettavat ovat ja sitä tehokkaammin organisaatiot saavuttavat tavoitteensa ja sidosryhmiensä odotukset. (Kaajas ym. 2001, 56).

Weiner ja Mahoney (1981, 465) saivat tutkimuksensa tulokseksi, että ylimmän johdon toiminta selittää 44 % organisaation tuloksista. Day ja Lord esittävät muiden tekemiä tutkimuksia arvioituaan vastaavaksi luvuksi 45 %. Heidän mukaansa johtajien merkityksen arviointiin vaikuttaa myös tutkimusote. Kun aikajänne ja organisaatiotaso kasvavat, vahvistuu vastaavasti käsitys johtajan vaikutuksesta organisaation tulokseen. (Day & Lord 1988, 460.) Mackey sai tuoreempaa aineistoa tutkiessaan toimitusjohtajan vaikutukseksi yritysten voiton vaihtelua selittäessään 29,2 % (Mackey 2008, 1364).

Lönnqvist (2000, 11) korostaa tasapainoista johtamista, mikä tarkoittaa ihmisten johtamisen ohella asioiden johtamisen ja hallinnon merkitystä:

”Ihmisten johtamisesta (leadership) saadaan kilpailuetu täysmittaisesti vasta silloin, kun myös asioiden johtaminen (management) ja hallinto (administration) ovat parhaassa mahdollisessa kunnossa. Mitään oikotietä hyvään johtamiseen ei ole.”

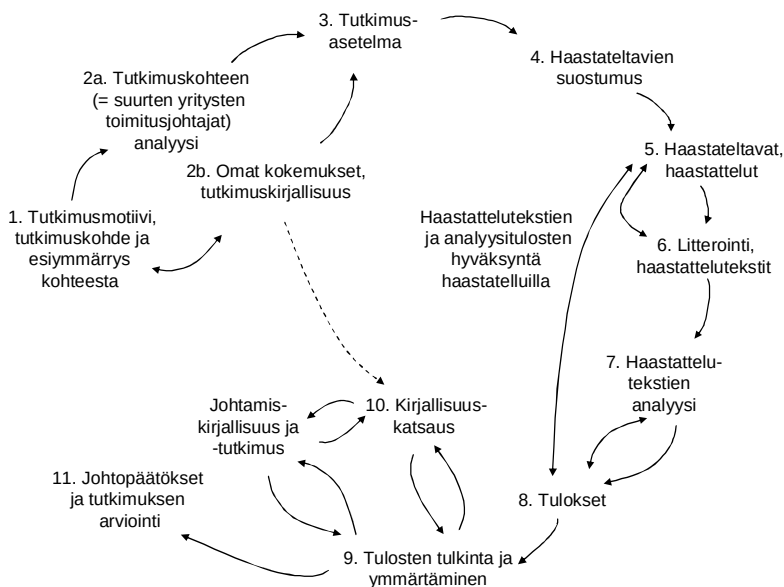
Tämä näkemys sisältää ajatuksen siitä, että organisaatioissa tarvitaan selkeä johtamisjärjestelmä, joka tuo johtamiseen järjestelmällisyyttä sekä enustettavuutta ja luo edellytykset ihmisten johtamiselle sekä hyville tuloksille. Samalla varmistetaan työviihtyvyys ja -hyvinvointi, joiden perusedellytykseksi on tunnistettu hyvä johtaminen (Drucker 1977, 42–43). Työolosuhdebarometrin mukaan henkilöstö jaksaa sitä paremmin, mitä avoimemmaksi ja toimivammaksi tiedonvälitys ja johtaminen työpaikalla koetaan (Kaajas ym. 2001, 56; Ylöstalo ja Jukka 2009, 56–58). Ruotsissa toteutetussa kymmenvuotisessa tutkimuksessa seurattiin 3122 miestä ja todettiin, että ne, joilla oli huono esimies, kärsivät 20–40 % enemmän sydänkohtauksia kuin ne, joilla oli hyvä esimies (Sutton 2010, 88).

Yritysjohdo johtaa ja viime kädessä vastaa yritysten toiminnasta ja niiden tuloksellisuudesta. Samalla se vaikuttaa ihmisten työhön, elämään ja yhteiskunnan hyvinvointiin. Erityisen suuri vaikutus on suurten yritysten johtajilla.

Silti yritysten johtamisesta tiedetään yllättävän vähän ja tunnetaan huonosti, mitä johtajat tekevät ja kuinka he ylipäätään johtavat (Tainio 2007, 15–16). Koska tämä pitää paikkansa suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajienkin osalta, tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella johtamista juuri heidän näkökulmastaan.

1.2.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimukseni kohdistuu suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajiin ja siihen, minkälaiseksi he johtamisensa kokevat. Lähtökohdan tutkimukselle antavat oma työkokemukseni ja tekemäni lisensiaatintutkimus (Kulla 2008). Näistä lähtökohdista käynnistän tutkimukseni, joka etenee kuvion 1 esittämällä tavalla.



Kuvio 1: Tutkimuksen kulku

Tässä väitöskirjassa noudatetaan rakennetta, jonka Creswell (2007, 187–188) esittelee Moustakasiin (1994) viitaten yhtenä vaihtoehtona fenomenologisen tutkimuksen raportoinnista. Moustakasin malli koostuu kuudesta luvusta, jossa tutkimusmotiviin, käsitteet ja tutkimuskysymyksen sisältävää johdantolukua seuraa kirjallisuuskatsaus. Kolmas luku sisältää teoriataustan ja neljäs tutkimusmetodiikan. Moustakasin viides luku esittää tulokset, ja kuudes johtopäätökset, tutkimuksen arvioinnin ja jatkotutkimus-suositukset.

Tämän tutkimuksen raportointi poikkeaa Moustakasin mallista sikäli, että tutkimusteoria ja -metodiikka esitellään samassa kolmannessa luvussa. Toinen poikkeama on se, että tässä tutkimuksessa kirjallisuuskatsaus on laajem-

pi kuin fenomenologisessa on tyypillistä. Syynä tähän on se, että johtamistutkimus on viime vuosikymmeninä pirstoutunut, ja siitä on vaikea saada kokonaiskäsitystä. Pidän kuitenkin aiemman tutkimuksen esittelyä tärkeänä, jotta lukija voi suhteuttaa tämän tutkimuksen tulokset sekä historiallisesti että sisällöllisesti aiempaan tutkimukseen.

Luvussa 2 esitellään siis tutkimuksen perustaksi suuria yrityksiä ja toimitusjohtajia koskevaa tutkimuskirjallisuutta, mikä on perinteisessä johtamistutkimuksessa noudatettu tapa. Teorioihin palataan myöhemmin tutkimustuloksista keskusteltaessa luvussa 4.3. Suuriin suomalaisyrityksiin ja niiden toimitusjohtajiin paneudutaan lähemmin luvussa 3, jossa esittelen myös eksistentiaalis-fenomenologiseen psykologiaan pohjautuvan tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen (Perttula 1995, 42). Samassa luvussa perustelen myös tarkemmin kuvaamalla tutkimuksen toteuttamisen eli aineiston keräämisen ja analysoinnin. Luvuissa 4.1–4.2 käydään läpi tutkimusaineiston reduktiosta eli pelkistämisestä saadut yksilölliset ja yleiset tulokset. Niitä arvioidaan, niistä keskustellaan ja niitä tulkitaan kirjallisuuden ja muiden tutkimusten tulosten valossa luvussa 4.3. Luvussa 5 tehdään johtopäätökset sekä arvioidaan tutkimusprosessia, -tuloksia ja niiden rajoituksia. Väitöskirjan rakenne on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1: Väitöskirjan rakenne

Luku	Sisältö
1. Johdanto	Ä Tutkimuksen taustaa, alustava tutkimuskysymys, keskeiset käsitteet ja tutkimuksen kulku
2. Katsaus johtamisen historiaan ja johtamistutkimukseen	Ä Johtamisajattelun kehittymisestä kansainvälisesti: suurten yritysten ja johtamistarpeen synty, 1900-luvun alun toimitusjohtajien johtamisnäkömynkset, johtamistutkimuksen irtautuminen johtamisesta ja teorioiden pirstoutuminen, johtamistutkimuksen eri suunnat. Ä Suurten yritysten, johtamisen ja toimitusjohtajien työn kehitymisestä Suomessa kirjallisuuden ja tutkimuksen valossa
3. Tutkimuksen toteuttaminen	Ä Suomalaiset suuryritykset ja niiden toimitusjohtajien kokemukset johtamisesta tutkimuskohteena Ä Tutkimusstrategia: paradigma, kvalitatiivinen tutkimus, fenomenologia tutkimusmenetelmänä, tutkijan tausta, tutkimuksen toteuttaminen.
4. Tutkimustulokset	Ä Tutkimustulosten esittely eksistentiaalis-fenomenologisen psykologian käytännön mukaisesti: 20 toimitusjohtajan yksilölliset johtamiskokemukset eli merkitysverkostot, kaikille toimitusjohtajille yhteiset kokemukset eli yleinen merkitysverkosto sekä tulosten tulkinta ja ymmärtäminen tutkimusaineiston ja muiden tutkimusten valossa
5. Johtopäätökset ja tutkimuksen arviointi	Ä Tulosten perusteella tehtävät johtopäätökset tutkimuksen ja käytännön johtamisen kannalta. Ä Tutkimuksen eettisyyden arviointi, tutkimusprosessin luotettavuuden ja tulosten uskottavuuden arviointi Ä Jatkotutkimussuosituksia.

2 Katsaus johtamisen historiaan ja johtamistutkimukseen

Johtamista käsittelevää kirjallisuutta ja -tutkimusta on paljon, mutta suurin osa siitä kohdistuu työnjohtajiin ja keskijohtoon. Stephen Zaccaron (2001, 7) mukaan vain 2–5 % johtamistutkimuksesta suuntautuu ylimpiin johtajiin. Suomessakin ylimmän johdon tutkimus on vähäistä (Tainio ym. 1985, 67–68; Tainio 2007, 15–16), eikä meillä ole luotu kansainvälisesti merkittäviä organisaatio- tai johtamisteorioita (Seeck 2008, 276). Sen sijaan suomalaisten suuryritysten johtaminen on aina ollut eri tavoin riippuvainen kansainvälisistä vaikutteista, ja siihen on sovellettu kansainvälisiä oppeja viiveellä. (Alho 1961; Karonen 2004; Fellman 2001a). Tämän vuoksi ensin tarkastelen kansainvälistä tutkimusta (alaluku 2.1.) ja sen jälkeen suomalaista (alaluku 2.2).

Katsaus on laadittu kahta lähestymistapaa käyttäen. Kokonaisvaltainen suurten organisaatioiden ja yritysten kehittymistä tutkiva kartoitus lähtee liikkeelle historiasta ja taloushistoriasta. Siinä hahmotetaan suurten organisaatioiden johtajien keskeisiä näkökulmia johtamiseen, perehdytään suurten yritysten syntyyn vaikuttaneisiin syihin sekä toimitusjohtajan työnkuvan kehittymiseen. Kartoituksen avulla kuvataan ne historialliset kehityslinjat, jotka auttavat ymmärtämään nykyisten suuryritysten toimitusjohtajien työtä.

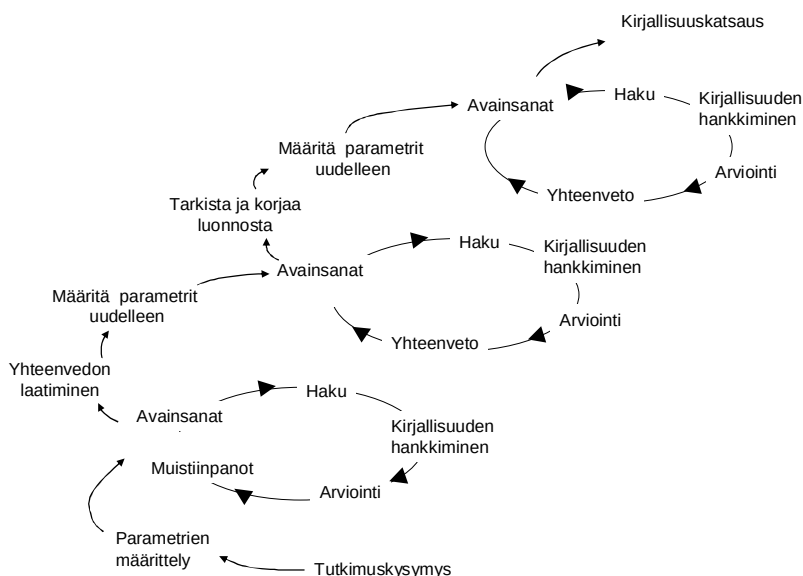
Toinen lähestymistapa keskittyy johtamistutkimukseen. Tavoitteena on kartoittaa katsaukseen tietokantojen ja hakusanojen avulla aiheeseen liittyvät julkaisut, ja sitä kautta päästään käsiksi uusiin kiinnostaviin ja tämän tutkimuksen kannalta merkittäviin lähteisiin. Haku kohdistetaan laajasti useisiin tietokantoihin ja niiden yhdistelmiin (esim. EBSCO ja ProQuest) käyttämällä sekä suomalaisia että englantilaisia toimitusjohtajiin viittaavia sanoja⁴.

Tämän jälkeen tutkitaan tärkeimpien aihetta käsittelevien tiedelehtien viimeiset vuosikerrat⁵. Tällä tavalla pyritään varmistamaan, että tuoreimmat näkemykset saadaan mukaan. (Metsämuuronen 2006a, 39–40). Samalla arvioidaan lähteiden pätevyyttä ja arvoa tämän tutkimuksen kannalta (Kalela 2000, 92). Kirjallisuuskatsaus auttaa näin suhteuttamaan tämän tutkimuk-

⁴ manager, management, leader, leadership, managing director, CEO, chief executive officer, director, executive, executive leadership, upper echelon, strategic leadership ja suomeksi vastaavasti johtaja, johtajuus, johtaminen, toimitusjohtaja, johtoryhmät, ylin johto

⁵ Kansainväliset: Academy of Management Executive/ perspectives (vuodesta 2006), Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Administrative Science Quarterly, European Management Review, Journal of Leadership & Organizational Studies, Journal of Management, Journal of Management History, Journal of Management Studies, Leadership Quarterly. Scandinavian Journal of Management. Kotimaiset: Liiketaloudellinen aikakauskirja, Hallinnon tutkimus.

sen tulokset aiempaan aiheesta tehtyyn tutkimukseen. Tutkimuskirjallisuuden läpikäyntiä havainnollistaa kuvio 2.



Kuvio 2: Kirjallisuuden kartoitus (Saunders ym. 2007, 56. Suom. J. Kulla 2010)

2.1 Johtaminen kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa

2.1.1 Teollinen vallankumous loi johtamisen tarpeen

Toimitusjohtajan roolille syntyi tarve, kun liiketoiminta alkoi kasvaa ja alettiin tarvita erikoisosaamista toiminnan johtamiseen. Yleisesti ottaen yritysten keskimääräinen koko pysyi kuitenkin pitkään pienenä. Saksassa vuonna 1907 alle viiden hengen yrityksissä oli 90 % kaikkien yritysten työntekijöistä, 9 % oli 5–50 hengen yrityksissä ja vain 1 % tätä suuremmissa yrityksissä. Tilanne oli samanlainen muissakin Euroopan maissa. (Blockmans 1993, 31.) Yhdysvalloissa tilastoititiin vuonna 1890, että yrityksissä oli tuolloin palveluksessaan keskimäärin neljä henkilöä (Hamel 2007, 33). Keskiarvot eivät kuitenkaan kerro ajankohdan koko totuutta, koska elettiin muutosten aikaa.

Yksityiset rautatieyhtiöt olivat maailman ensimmäiset tunnetut suuryritykset (Chandler 1977, 120). Ne syntyivät Yhdysvalloissa 1850-luvulta alkaen. Taustalla olivat otolliset olosuhteet: maata asutettiin ja kuljetustarve oli suuri. Rautatiet tarjosivat ylivoimaiset liikenneyhteydet kanaviin tai hevoskulkuneuvoihin verrattuna. Esimerkiksi matka New Yorkista Chicagoon vuonna 1857 lyheni kolmesta viikosta kolmeen päivään (Chandler 1977, 86). Teknologia ja osaaminen olivat vakiintuneet 1840-luvulta alkaen. Erittäin voimakas maahanmuutto varmisti työvoiman saannin ja samalla kuljetustarpeen. Maassa oli myös raaka-aineita niin rautateiden rakentamiseen (hiiltä, rauta-

malmia ja puuta) kuin kuljetettavaksi (puuvilla, vilja, liha). Toiminta oli pääomavaltaista, koska oli rakennettava radat ja investoitava vetureihin, vaunuihin, aseisiin ja laitteisiin, mikä edellytti Yhdysvaltain kansantalouden kokoon nähden massiivisia investointeja. Pääoma oli kuitenkin hankittavissa. Rautateiden rakentaminen annettiin yksityisille osakeyhtiöille, joille syntyneet investointipankit keräsivät rahoituksen sekä Yhdysvalloista että Euroopasta. Samalla osakeyhtiöt taloudellisen toiminnan muotona alkoivat muutenkin yleistyä (Jutikkala 1965, 307). Rautateiden johtamisen kannalta keskeinen tekijä oli nopea tiedonvälitys, jota keskitetty johtaminen edellytti ja johon 1840-luvulla keksitty lennätintekniikka toi ratkaisun. Yhdysvaltain rataverkko kasvoi 65 mailista (v. 1830) 4 500:aan (v. 1840), 14 400:aan (v. 1850), 52 000:een (v. 1870) ja 240 000 mailiin vuonna 1910. Rautatieyhtiöt olivatkin 1800-luvun toisella puoliskolla Yhdysvaltain varsinainen suurtoimiala, ja 1800-luvun lopulla pitkään maailman suurimpia liikeyrityksiä. Niiden koosta antaa hyvän kuvan se, että vuonna 1891 yhden yhtiön, Pennsylvania Railroadin, palveluksessa oli yli 110 000 työntekijää, kun samaan aikaan Yhdysvaltain armeija työllisti runsaat 39 000 henkilöä. (Chandler 1977, 81–94, 204; George 1972, 81–83; Jutikkala 1965, 315–316; Wren ja Greenwood 1998, 121.)

Rautateiden operatiivinen johtaminen osoittautui vaativaksi ja monimutkaiseksi. Omistajat ja sijoittajat eivät pystyneet tai ehtineet niitä johtamaan. Oli palkattava päälliköitä ja johtajia hallinnoimaan nopeasti kasvavia yhtiöitä, joiden hallussa olivat erittäin suuret pääomat ja joissa oli paljon työntekijöitä. Perinteinen omistajajohtajuus päättyi, ja sijalle tulivat ammattijohtajat: omistaminen ja johtaminen alkoivat erkaantua toisistaan. (Chandler 1977, 241.)

Tilanne oli kokonaan uusi, ja se pakotti ensimmäiset rautatiejohtajat kehittämään rautateiden johtamiseen tarvittavat menetelmät ja organisaatiot. Henry Poor, joka toimitti *American Railroad Journalia* vuosina 1849–1861, loi periaatteet suuren liikeyrityksen johtamiselle. Hän korosti kolmea asiaa: organisaatiota, kommunikaatiota ja informaatiota. Organisaation tuli perustua huolelliseen ja tarkkaan työnjakoon niin, että henkilöstö ja kalusto olisivat koko ajan täysmääräisesti käytössä. Kommunikaatiolla hän tarkoitti raportointia ja informaatiolla raporttien analysointia toiminnan tehostamiseksi. Daniel McCallum sovelsi näitä oppeja käytäntöön Erie Railroad-yhtiön toimitusjohtajana ja kehitti ensimmäisten joukossa organisaatiokaaviot, tehtäväkuvaukset ja ansioihin perustuvan ylentämisen sekä edistykselliset kirjanpito- ja laskentamenetelmät. Hän myös organisoi rautatieyhtiön hierarkian, johon sisältyi jo 1850-luvulla 40–60 täyspäiväistä päällikköä, joista 12 kuului keski- tai ylempään johtoon. Organisaatio-kaaviossa oli selvästi määriteltynä myös hallitus ja toimitusjohtaja (president). Samoin McCallum pyrki määrittämään yleisjohdon periaatteet koko organisaatiolle. (George 1972, 82 – 83; Chandler 1962, 22–23; Chandler 1977, 101–108.)

Tuotantoyritykset jäljittelivät myöhemmin rautatieyhtiöiden menetelmiä, kun järjestelmällistä liikkeenjohtoa kehitettiin ja sovellettiin. Tuotannollisia suuryrityksiä alkoi muodostua 1800-luvun lopulla tuotantotekniikan edistytessä uusien koneiden ja standardoitujen osien kokoonpanoon kehittyessä. Ensimmäisten suuryritysten joukossa oli Singer, joka teknologisten keksintöjensä johdosta kasvoi ja kansainvälistyi nopeasti. Se oli Yhdysvaltain ensimmäinen kansainvälistynyt yritys, joka tuotti vuonna 1903 yhteensä 1 350 000 ompelukonetta tehtaissaan. Niitä oli kotimaan lisäksi Englannissa, Kanadassa, Itävallassa, Venäjällä ja Preussissa (http://www.singerco.com/company/history_pf.html 11.6.2010; Chandler 1977, 302–308; Kulla 2008, 20). Toinen esimerkki on National Cash Register, joka myyntitaitoon perustuen kasvoi ja kansainvälistyi nopeasti. Sillä oli vuonna 1897 kirjallinen kansainvälistymisstrategia, agentteja lähes 30 maassa, ja sen myynnistä tuli vuonna 1908 Yhdysvaltojen ulkopuolelta 38 %. (Friedman 1998; Kulla 2008, 27.)

Yhtiöistä alkoi tulla vähitellen pääoma-, energia- ja päällikkövaltaisia. Tämä kehitys aiheutti aiempaa suuremman tarpeen suunnitella, koordinoida ja valvoa toimintoja. Toisin sanoen kasvava ja monimutkaistuva toiminta oli organisoitava uudella tavalla ja sitä oli alettava johtaa. (Chandler 1977, 241.)

Yritysten kasvu teki johtamisesta aiempaa monimutkaisempaa ja vaativampaa. Se edellytti erityisosaamista, minkä seurauksena vuodesta 1880 alkaen alkoi ilmestyä johtamista koskevia julkaisuja. Lukijoina oli kuitenkin melko pieni asiantuntijoiden piiri. Useimmat kirjoittajat käsitelivät palkkoja ja palkkajärjestelmiä, koska kasvavat organisaatiot kokivat menettävänsä työvoiman ohjaus- ja valvontamahdollisuuden. Siksi ne halusivat parantaa sitä palkitsemisen avulla. Ennen Frederick Tayloria kirjoittajina kunnostautui muun muassa Henry Towne, jonka puhe *The Engineer as an Economist* American Society of Mechanical Engineers-yhdistyksen (ASME) vuosikokouksessa vuonna 1886 korosti johtamisen tärkeyttä teknisen osaamisen ohella. Hän myös vetosi siihen, että johtamistieteen (management science) tulisi saada tunnustusta ja että se tarvitsi oman yhdistyksen ja kirjallisuutta osaamisen jakamiseen. Henry Metcalfe puolestaan havaitsi, että perinteiset organisointi- ja valvontamenetelmät olivat tehottomia, joten hän kehitti omansa vuonna 1881. Hän kirjoitti mallistaan ja kokemuksistaan kirjan vuonna 1885 nimellä *The Cost of Manufacturers and the Administration of Workshops, Public and Private*. Sitä pidetään liikkeenjohdon kirjallisuuden edelläkävijänä. (George 1972, 84–85; Wren 2005, 100–104.)

Johtamiskoulutuksen merkityksen tunnisti myös Joseph Wharton, philadelphiaalainen sijoittaja, joka vuonna 1881 lahjoitti 100.000 dollaria Pennsylvanian yliopistolle johtamiskoulutuksen käynnistämistä varten. Euroopassa vastaavia laitoksia oli perustettu jo vuodesta 1820 alkaen, erityisesti Ranskassa. Vuonna 1881 niitä oli toiminnassa kuusi ja vuonna 1898 jo kolmetoista (Byrkjeflot 2001, 154). Pennsylvanian yliopisto oli 17 vuoden ajan lajissaan

ainoa oppilaitos Yhdysvalloissa, kunnes Chicagon ja Kalifornian yliopistot perustivat vastaavat laitokset vuonna 1898. Vuonna 1911 oli toiminnassa jo kolmekymmentä tällaista oppilaitosta, mikä osoittaa johtamiseen kohdistunutta suurta mielenkiintoa. (Barley ja Kunda 1992, 369; George 1972, 85–87.)

1800-luvun lopulta alkoi johtamisteorioiden kehittäminen. Aluksi niitä laativat myös yritysten toimitusjohtajat kuten Taylor, Fayol, Sloan ja Barnard, jotka kaikki esittivät johtamisesta oman mallinsa.

2.1.2 1900-luvun alun toimitusjohtajat ja johtamis-ajattelu

Johtamisoppien kehittyminen alkoi työolosuhteiden parantamisesta ja sitä seuranneesta tieteellisestä liikkeenjohdosta, joka ei kuitenkaan painottunut ylimpään johtoon vaan suorittavan työn tuottavuuteen. Erityisesti tähän alueeseen keskittyi Frederick Taylor, joka kehitti suorittavan henkilöstön johtamista. Hän kommentoi kuitenkin johtamista myös yleisesti ja totesi, että aiemmin johtajiksi synnyttiin, mutta tulevaisuudessa tarvitaan sekä sopivia ominaisuuksia että koulutusta. Tulevaisuuden johtamisen on oltava järjestelmällistä. (Taylor 1911/1947, 7.)

Seuraavaksi tarkastellaan, kuinka toimitusjohtajan työn ja yrityksen johtamisen kokivat kolme toimitusjohtajaa, jotka ovat vaikuttaneet merkittävästi johtamisajattelun kehittymiseen: Henri Fayol, Alfred P. Sloan ja Chester Barnard. Lisäksi tutustutaan Peter Druckerin ajatuksiin, jotka paljolti perustuivat edellä mainittujen kolmen johtajan tuotantoon ja hänen omiin kokemuksiinsa 1900-luvun puolivälin merkittävistä yhdysvaltalaisista yrityksistä.

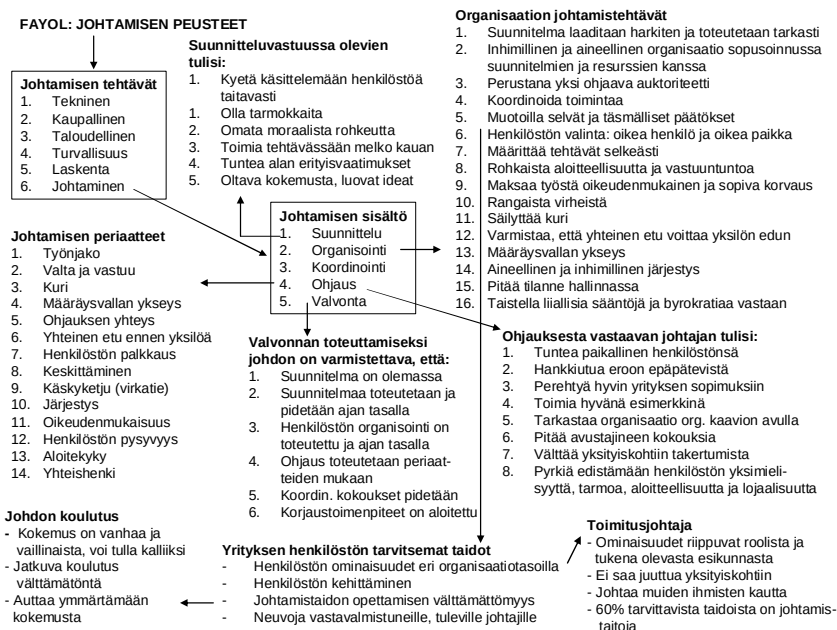
Henri Fayol

Ensimmäisen suuren yrityksen johtamista kokonaisvaltaisesti käsittelevän teorian kirjoitti ranskalainen Henri Fayol (1841–1925). Hän esitti omiin toimitusjohtaja-kokemuksiinsa perustuvat ajatukset kirjassaan *Administration Industrielle et Générale*, joka ilmestyi vuonna 1918. Se julkaistiin englanniksi vasta vuonna 1949, mikä hidasti Fayolin ajatusten leviämistä kansainvälisesti. Tosin Lyndall Urwich oli käännettänyt siitä englanninkielisen version opetusmonisteeksi vuonna 1929, mutta se ei levinnyt laajemmalle (Smith ja Bohns 2005). Kirja suomennettiin vuonna 1990 nimellä *Johtamisen perusteet*.

Fayolin kirja koostuu kahdesta osasta. Toinen osa kuvaa, mitä esimiesten tulee tehdä johtaessaan yrityksen toimintoja, teknistä, kaupallista, taloudellista, turvallisuutta ja laskentaa. Johtamistehtävä sisältää suunnittelun, organisoimisen, ohjauksen, koordinoimisen ja valvonnan, joita Fayol kuvaa tarkasti. Toinen osa kirjasta käsittää joukon johtamisperiaatteita ja -käytäntöjä, jotka hän oli pitkän uransa aikana havainnut hyödylliseksi johtamistyössä. (Fayol 1918/1990, 17–18; Wren 2005, 398.)

Fayolin vaikutus johtamisen yleisen teorian kehittämiseen on ollut suuri (Seeck 2008, 180–181). Sen vuoksi Fayolin ajatusten voi odottaa näkyvän myös suomalaisten toimitusjohtajien johtamistavoissa.

Fayol lähestyi tehokasta johtamista kokonaisvaltaisesti, toimitusjohtajan näkökulmasta, ylhäältä alaspäin. Hän määritteli organisaation rakenteen toimintoina eli funktioina. Tämän lisäksi hän kuvasi johtamisen käytännöt varsin yksityiskohtaisesti, niin kuin kirjan perusteella laadittu kuvio 3 osoittaa. Tämä jako, joka edelleen muodostaa monen yhtiön ja tulosyksikön johtamismallin, tarjoaa lähtökohdat järjestelmälliselle johtamiselle yhtä hyvin organisaation, sen yksiköiden kuin yksilön johtamisenkin osalta. Toisin sanoen Fayol määritteli johtamisen hyvin suunnitelmalliseksi ja tavoitteelliseksi toiminnaksi kaikilla organisaatiotasoilla: ”Näin ymmärrettynä johtaminen ei ole harvinainen etuoikeus eikä yrityksen huipun tai ylempien johtohenkilöiden erityinen velvollisuus; se on kaikkien työyhteisön jäsenten, koko organisaation henkilöstön tehtävä.” (Fayol 1918/1990, 31.) Tämä ajatus näkyy nykyäänkin erilaisissa johtamisopeissa kuten osallistavassa johtamisessa, itsensä johtamisessa, alaisena toimimisessa ja jaetussa johtajuudessa (Yukl 2010, 133–135).



Kuvio 3: Fayolin johtamisajattelun keskeiset tekijät

Fayol täsmensi johtamista edelleen kirjaamalla 16 organisaation johtamistehtävää ja 14 johtamisen periaatetta tukemaan johtamistyötä käytännössä ja antamaan johtamiselle toimintamalleja. Toisin sanoen hän määritteli omien kokemustensa perusteella hyväksi havaitsemansa johtamiskäytännön olennaiset asiat varsin yksityiskohtaisesti. Seuraavaksi näistä muutamaa tarkas-

tellaan lähemmin osoittamaan, kuinka hyvin Fayolin ajattelu on kestänyt aikaa.

Fayol korosti ihmisten, osallistumisen ja joustavuuden merkitystä, mikä heijastaa hänen kokeneisuuttaan johtajana. Hän esitti neljässätentoista johtamisperiaatteessaan koko joukon ohjeita siitä, kuinka johtaminen tulee toteuttaa. Osa näistä periaatteista oli sellaisia, joita tänään sanottaisiin ”arvoiksi”, esimerkiksi periaatteet ”yhteinen etu ennen yksilön etua”, ”oikeudenmukaisuus” ja ”yhteishenki”. Yhteishengestä Fayol toteaa:

”Yhteistyö on voimaa. Yritysjohdon olisi hyvä miettiä tätä sanontaa. Henkilöstön yhteishenki, josta kertovat hyvät ihmissuhteet työssä, sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin, on yrityksen suuri voima. Olisi siis nähtävä paljon vaivaa sen muodostamiseksi.” (Fayol 1918/1990, 151–152.)

”Kun työntekijä huomaa, että hänellä on todellista vaikutusvaltaa johdon päätöksentekoon, että hänen ponnistuksensa suunnataan oikein ja hänen tuotostaan arvostetaan, hän sitoutuu yritykseen ja sen työhön. Hän on lojaali johdolle ja sitoutuu sen tavoitteisiin. Tällainen yhtenäisyys laajenee myös työnantajan ja työntekijän välisiin sopimuksiin, työnantajan ja ammattiyhdistyksen välille, omistajien ja johtajien välille, ja lopulta työnantajana ja kaikenlaisten sidosryhmien välille, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan.” (Fayol 1918/1990, 153.)

Fayol kuvaa selvästi toimitusjohtajan vastuuta yhteishengen luomisessa. Nykyään sitä kutsuttaisiin osallistavaksi johtamiseksi, arvojohtamiseksi tai visionääriseksi johtamiseksi. Se ei myöskään ole kaukana transformatiivisesta johtamisesta. Fayolin ajattelussa näkyy lisäksi sidosryhmäajattelu (stakeholder management; Fayol 1918/1990, 153), joka varsinaisesti lanseerattiin vasta 1980-luvulla (Freeman 1984).

Fayol korosti hyvin vahvasti käytännön kokemuksen merkitystä johtamisessa, niin kuin hänen ohjeestaan vastavalmistuneelle voi päätellä:

”Et ole valmis johtamaan yritystä, edes pientä. Koulutus ei ole antanut sinulle riittävää käsitystä johtamisesta, kaupankäynnistä, tai siitä miten selvität mutkikkaat asiat asiakkaiden, viranomaisten tai ammattiliittojen kanssa – ja nämä tiedot ovat tehokkaan johtamisen edellytys. Ja vaikka tietäisitkin nämä asiat, sinulta puuttuisi kuitenkin käytännön kokemus, joka hankitaan vain ihmisten ja työtehtävien parissa, kun joudut kantamaan kaikki seuraamukset onnistumisestasi ja epäonnistumisestasi.” (Fayol 1918/1990, 179.)

Toisaalta Fayol tiedosti kokemuksen rajoitukset: ne voivat nopeasti muuttuvassa maailmassa jäädä ajastaan jälkeen ja olla sen takia vaarallisia. Johdon koulutus muodostaa perustan, jolle kokemus rakennetaan. Koulutus auttaa johtoa näkemään kokemuksensa suhteessa oppimiinsa periaatteisiin (reflektointi) (Fayol 1918/1990, 176):

”Maailma muuttuu yhä nopeammin, johtajan ratkaistavaksi tulevat asiat muuttuvat yhtä mutkikkaammaksi ja yrityksen kohtaama kilpailu on niin rajua, että kukaan johtoasemassa oleva ei voi kehittyä vain kokemuksen avulla. Kokemus on menneisyyttä ja voi olla kallis opettaja. Kokemuksiin liittyy riskejä, koska ne ovat vaillinaisia, koska niiden vastaanottajan näkökulma on kapea ja koska ne on vai-

kea yhdistää muuhun todellisuuteen ilman teoreettista kehystä. Jatkuva koulutus on välttämätöntä kaikissa johtamista sivuavissa tehtävissä.” (Fayol 1918/1990, 177–178.)

Koulutuksen Fayol näkee hyödylliseksi useasta syystä: 1) koulutus antaa tietoja, 2) koulutus valmentaa kohtaamaan ongelmat, jotka liittyvät uran luomiseen alkaen erikoistumisesta jollekin alalle ja päätyen johtotehtäviin kyseisellä alalla ja 3) koulutus valmentaa yksilöä muutoksen kohtaamiseen. Koulutusta annetaan Fayolin mukaan monin tavoin ja se on jatkuvaa: se on tulosta kokemuksista, itsenäisestä oppimisesta, toisten työn seuraamisesta ja minkä tahansa merkittävän tehtävän suorittamisesta. Fayolin koulutuskäsite onkin laaja. Koulutuksen sijasta käytetäänkin nykyään usein sanaa *kehittäminen*. Kouluilla ja yliopistoilla on Fayolin mukaan tärkein muodollinen rooli koulutuksessa. (Fayol 1918/1990, 170–172). Hän esittää myös ajatuksen jatkuvasta oppimisesta ja kehittymisestä eli hän tavallaan puhuu elinikäisestä oppimisestä (Fayol 1918/1990, 178).

Fayolin mukaan henkilöstön taidot, myös suuren yrityksen toimitusjohtajan osaaminen, koostuu seitsemästä osa-alueesta: 1) ruumiillisista, 2) henkisistä ominaisuuksista, 3) moraalisisista, 4) yleissivistyksestä, 5) erikoistiedoista, 6) kokemuksesta ja 7) mahdollisimman suuresta pätevytydestä niissä erityistehtävissä, jotka muodostavat yrityksen toiminnan perustan. ”Täydellisessä johtajassa” kaikki nämä ominaisuudet ovat pitkälle kehittyneet ja hän tarjoaa alaisilleen korkeimmat ammatilliset normit täyttävän roolimallin. (Fayol 1918/1990, 155–162.) Tarvittaviin ominaisuuksiin ja tehtävään Fayol ottaa kokemuksensa perusteella kantaa:

”Yrityksen ylimmän johtajan tarvitsemat ominaisuudet riippuvat hänen roolistaan, yrityksen keskeisistä toiminnoista ja siitä minkä tyyppinen esikunta hänen tuekseen kootaan. Yrityksen johtajan pitäisi hankkia esikunta, joka tukee hänen vahvoja puoliaan, korvaa hänen heikkoutensa ja samanaikaisesti varmistaa, että mikään yrityksen kannalta tärkeä sisäinen tai ulkoinen alue ei jää laiminlyödyksi.” (Fayol 1918/1990, 158.)

”Kukaan yksittäinen ihminen ei pysty hallitsemaan kaikkia suuryrityksen toimintaan liittyviä kysymyksiä, eikä varmasti kenelläkään ole aikaa ja energiaa keskittyä kaikkiin suuryrityksen johtamiseen liittyviin velvollisuuksiin. Henkilön, joka rakentaa uran yrityksessä sen kasvaessa pienestä keskisuureksi tai suureksi, on pystyttävä hyväksymään lisääntyvä vieraantuminen sen tehtäväalueen yksityiskohdista, johon hän alun perin keskittyi.” (Fayol 1918/1990, 159.)

”Tässä vaiheessa yrityksen asioiden hoitaminen merkitsee ihmisten johtamista, jotka taas johtavat toisia, jotka taas vuorostaan johtavat niitä, jotka tekevät työn. Kaikentyyppiset esimiehet tarvitsevat samoja ominaisuuksia, mutta eri suhteissa. Kun on kyse suuryrityksen johtajasta, tärkein seikka on yleinen johtamistaito; itse asiassa se on tärkeämpi kuin kaikki muut taidot yhteensä.” (Fayol 1918/1990, 160.)

Fayol erittelee eritasoisissa johtamistöissä tarvittavat taidot määrittämiensä funktioiden eli tehtävien mukaan mukaan. Suuren yrityksen johtajalla johtaminen sai 60 %:n painon kokonaistaidoissa. Loput 40 % jakautui Fayolin

määrittämille viidelle muulle tehtäväalueelle. (Fayol 1918/1990, 160; ks. kuvio 3, s. 15)

Myöhemmät organisaatioteoreetikot ovat kritisoineet Fayolin periaatteita siitä, että hän tarjosi vain yhden tiukasti määritellyn ratkaisun johtamiseen ja sen organisointiin. Sitä moitittiin liian mekaaniseksi, jäykäksi, tiukaksi ja viralliseksi sekä yksilöä aliarvioivaksi. Lisäksi arvosteltiin tapaa, jolla hän teoriansa laati. Sen väitettiin perustuvan muistoihin, ei tieteellisiin menetelmiin. (Huczynski & Buchanan 2001, 503.)

Jäykkyyden osalta kritiikki vaikuttaa erikoiselta, koska Fayol korostaa useaan otteeseen tilanteen ja joustavuuden huomioon ottamista: käytössä on hänen mukaansa monia keinoja, "instrumentteja", mutta "niistä saatava ääni riippuu lopulta soittajan kyvyistä" (Fayol 1918/1990, 107). Tehdyt tutkimukset ovat lisäksi osoittaneet, ettei Fayol perustanut teoriaansa satunnaisiin muistoihin, vaan hän kehitti johtamisajatteluaan kymmenien vuosien ajan kirjallisia havaintoja tehden, niitä analysoiden ja niistä myös esityksiä pitäen (Fells 2000, 354–359; Wren ym. 2002, 907–909). Tällaista tutkimustapaa sanotaan nykyään osallistuvaksi havainnoinniksi (Hirsjärvi ym. 1997, 213–214, 177). Lisäksi useat 1990–2000-luvulla kirjoitetut artikkelit tukevat Fayolin ajattelun elinkelpoisuutta vertailtaessa sitä esimerkiksi Henry Mintzbergin, John Kotterin ja Colin Halesin tutkimusten tuloksiin (Fells 2000, 352–353; Lemond, 2003 ja 2004; Wren ym. 2002). Fayolin johtamisajattelun funktionaalisuus on myös hallitseva oppikirjojen sisällysluettelossa (Carroll & Gillen 1987, 38). Samoin hän kirvoitti lähes 70 vuotta kirjansa ilmestymisen jälkeen johtamisen tutkimusta koskevan tieteellisen keskustelun: Onko parempi, että tutkija tutkii käytännön johtamiselle relevantteja asioita, jolloin tutkimus on ulkoisesti validi, vaikka tutkimusmetodi ei olisi-kaan tiukan tieteellinen? Vai onko tärkeämpää, että tutkimusmetodi on kurrinalainen, vaikka sen tutkimuskohde olisikin epäolennainen käytännön johtamisen kannalta? (McGuire 1986, 5–6.)

Alfred P. Sloan

Alfred P. Sloania (1875–1966) ei aina esitellä 1900-luvun alun liikkeenjohtoteoreetikkona. Tähän on yhtenä syynä se, että hänen kirjansa *My years with General Motors* ilmestyi vasta vuonna 1963, vain kolme vuotta ennen hänen kuolemaansa. Toinen syy on, että hän oli käytännön liikkeenjohtaja. Hän toimi GM:ssa vuodesta 1917, myytyään sille isänsä ja muutamien sijoittajien kanssa omistamansa auton laakereita valmistavan yhtiön. Vuodesta 1923 vuoteen 1937 hän toimi yhtiön pääjohtajana ja tämän jälkeen hallituksen puheenjohtajana aina vuoteen 1956 saakka. Hänen aikanaan yhtiöstä tuli maailman suurin autonvalmistaja, minkä aseman se säilytti aina vuoteen 2008 saakka.

Sloanin ansiot yritysten kokonaisvaltaisen johtamisen kehittämisessä ovat suuret. Kun tieteellinen liikkeenjohto keskittyi yrityksen tuotantohenkilöstön tehtäviin tehokkuuden parantamiseksi, kehitti Sloan uuden tavan johtaa suureksi kasvanutta yritystä. Hänen ratkaisunsa oli jakaa yhtiö eri markkinoihin keskittyviksi divisiooniksi ja yhdistää niiden toiminnan laaja itsenäisyys ja keskushallinnon määrittämät yhteiset periaatteet ja politiikat. Tällä tavalla hän vapautti ylimmän johdon kokonaisuuden hallitsemiseen ja esimiehet organisaation eri tasoilla aiempaa itsenäisempään ja omaaloitteisempaan toimintaan (Ansoff 1965, 108). Samalla torjuttiin päätöksen teon hidastuminen ylimmässä johdossa, joka pystyi keskittymään koko organisaation kehittämiseen ja mahdollisiin poikkeamiin tukenaan erikoistuneet esikunnat. Sloan kutsui malliaan nimellä "hajautetut toiminnot ja koordinoitu valvonta"⁶. (Sloan 1963/1986, 55.) Hänen ratkaisunsa tekivät johtamisesta aiempaa enemmän erikoisosaamista vaativan ammatin. Hänen mukaansa johdolle ja sen onnistumiselle kaksi asiaa olivat tärkeitä: motivaatio ja mahdollisuudet. Edellisestä pitivät huolen suorituspalkkiot ja jälkimmäisestä hajautettu organisaatio, jossa divisioonien sopiva vapaus antoi johdolle mahdollisuuden tarttua omaaloitteellisesti mahdollisuuksiin (Sloan 1963/1986, 429–430).

Jotta valta ja vastuu voitiin hajauttaa, tarvittiin aiempaa tehokkaampia ohjaus- ja seurantajärjestelmiä. Sloan otti käyttöön DuPontin esimerkkiä seura-ten pääoman kiertoon ja voittomarginaaliin perustuvan sijoitetun pääoman tuoton (ROI) tärkeimpänä suoritusmittarina (Sloan 1963/1986, 117). Täsmälliset mittarit antoivat mahdollisuuden selkeiden ja mitattavien tavoitteiden asettamiseen, niiden seurantaan ja faktapohjaiseen päätöksentekoon. Tämän vuoksi, vaikka Sloanin päähuomio oli organisaatiossa ja sen johtamisessa, jotkut tutkijat katsovat hänen soveltaneen tieteellisen liikkeenjohdon ajattelua koko organisaation tehokkuuden mittaamiseen (Wren 2005, 250–251). Sloanin johtamisajattelun ehkä tärkeimmät tekijät voidaan tiivistää seuraavasti: 1) mitattavat tavoitteet ja tulokset päätöksenteon pohjana (ROI), 2) hajautettu päätöksenteko mahdollisuuksien hyödyntämiseksi, 3) keskitetyt toimintapolitiikat, koordinointi ja valvonta yhtenäisyyden varmistamiseksi ja 4) edellisten kohtien saattaminen tasapainoon.

Sloanin ajattelulla oli suuri vaikutus yritysten organisointiin ja tavoitteelliseen johtamiseen erityisesti toisen maailmansodan jälkeen, jolloin organisaatioiden koko edelleen kasvoi. Divisioonarakennetta sovellettiin laajasti myös siksi, että kansainvälisen kaupan rajoitusten vuoksi 1960- ja 1970-luvulla kasvua haettiin yleisesti kotimarkkinoilta diversifioitumalla uusille tuote- tai toimialoille. Sloanin kehittämä organisaatio- ja johtamismalli sopi tähän tilanteeseen hyvin. (Ansoff 1965, 112–115.) General Motors vaikutti paljon myös Druckerin ajatteluun, mikä näkyy tämän 1940- ja 1950-luvun kirjoissa

⁶ decentralized operations with co-ordinated control

ja tavoitejohtamis-ajattelussa. Yhtiö menetti kuitenkin 1960-luvulta alkaen sopivan tasapainon hajautuksen ja keskittämisen välillä ja muuttui byrokraattiseksi, taloudellisten mittareiden dominoimaksi organisaatioksi, joka alkoi menettää markkinaosuuksiaan ja kannattavuuttaan (Bloomsbury 2002, 931; Drucker 1973/-74, 676–677; Drucker 1999, 64–66).

Chester Barnard

Siirryttyään eläkkeelle työstään New Jersey Bellin toimitusjohtajana Chester Barnard (1886–1961) kokosi johtamisesta pitämänsä ja omiin kokemuksiinsa johtajana perustuvat luentonsa kirjaksi *The Functions of the Executive* vuonna 1938. Siinä hän käsittelee kahta pääteemaa: teoriaa yhteistyöstä ja organisaatiosta sekä johdon tehtäviä ja toimintatapoja virallisissa organisaatioissa (Barnard 1938/1968, xxxii). Vaikka kirja ei olekaan luettavuudeltaan helpoimmasta päästä, se on vaikuttanut käsityksiin johtamisesta paljon. Kirjan katsotaan kuuluvan ihmissuhdekoulukuntaan näkökulmansa takia, vaikka se käsitteleeekin yleisjohtamista ja toimitusjohtajan tehtävää. Se lisäsi johtamisajatteluun sosiaalisen ja sosiologisen näkökulman. (George 1972, 140–141.)

Ihmisten merkitystä korostivat tosin jo 1800-luvulla mm. Robert Owen, Charles Babbage ja John Patterson. Hugo Münsterberg kirjoitti kirjan *Psychology and Industrial Efficiency* (1913) ja Lilian Gilbreth *Psychology of Management* (1914). Myös Mary Parker Follet kirjoitti ja luennoi johtamisesta 1920–1930-luvuilla ihmissuhdenäkökulmasta. Elton Mayo, joka vuosien 1927 ja 1947 välisenä aikana teki suuren määrän ihmissuhdekoulukunnan puitteissa tunnetuksi tulleita tutkimuksia Harvardin yliopistossa, vaikutti Barnardiin, joka myös luennoi siellä. Samaan aikaan yhteiskunnalliset arvot Yhdysvalloissa muuttuivat David McClellandin mukaan saavuttamistarvetta painottavista arvoista enemmän yhteisöllisiä arvoja korostaviksi (Wren 2005, 383).

Barnardin ajattelussa johtaminen on kokonaisvaltaista toimintaa. Hänen mukaansa organisaatio tekee yksilöille mahdolliseksi saavuttaa sen, mitä he eivät yksinään pystyisi saavuttamaan. Organisaatio on kahden tai useamman henkilön tietoisesti koordinoitujen toimintojen yhteistyöjärjestelmä. Tutkimalla organisaatiota oli mahdollista saada aikaan yhteistyö ja saavuttaa kolme perustavoitetta: 1) varmistaa organisaation hengissä säilyminen luomalla tasapaino toimintaympäristön ja yrityksen sisäisten voimien välillä, 2) tutkia ulkoisia voimia, joihin on sopeuduttava ja 3) analysoida johtajan tehtäviä kaikilla esimiestasioilla organisaatiossa. Barnard oli varhainen järjestelmäajattelun soveltaja, joka korosti toimintaympäristön ja tilanteen merkitystä johtamisessa. Vilfredo Pareton (1848–1923) katsotaan vaikuttaneen Barnardin ajatteluun yhteistyöstä ja organisaatiojärjestelmän tasapainosta sosiaalisen järjestelmän käsitteellään (Wren 2005, 199). Barnard näki johtamisen

laajana, kaikille esimiestasoisille ulottuvana työnä samaan tapaan kuin Fayol (Barnard 1938/1968, 5–6; Fayol 1918/1990, 31).

Tärkeä tekijä organisaation yhteistyöjärjestelmässä on kommunikaatio, erityisesti mahdollisimman lyhyet kommunikaatioväylät ja selkeä viestintäjärjestelmä. Kommunikaatio koostuu kolmesta tekijästä: 1) organisaatiokaavios- ta, joka määrittää tehtävät ja työnjaon, 2) henkilöstöstä, sen valinnasta ja ylentämisestä ja 3) epävirallisesta johtamisorganisaatiosta, joka viestii mieli- piteet, suositukset ja epäilyt silloin kun niitä ei voida lähettää virallisten ka- navien kautta. (Barnard 1938/1968, 216–227.)

Kommunikaation toimivuudesta huolehtiminen on Barnardin mukaan joh- tajan ensimmäinen tehtävä. Toinen on henkilöstön yhteistyön varmistami- nen. Henkilöstö saatetaan yhteistyösuhteeseen, ja tämän jälkeen sille tarjo- taan onnistumisesta materiaalisia ja immateriaalisia palkkioita. Johtajan kolmas tehtävä on muotoilla ja määrittää organisaation tarkoitus, päämäärät ja tulokset. Tämän tehtävän keskeinen sisältö on jakaa vastuut objektiivisesti, mihin tarvitaan organisaatiokaaviota ja kommunikaatiota. (Barnard 1938/1968, 216–234.) Toteuttamalla nämä kolme tehtävää johto pitää orga- nisaation toiminnassa, mikä on sen työn yleistavoite (Barnard 1938/1968, 215–216).

Barnardin kolmanteen johtajatehtävään liittyy hänen kehittämänsä toimi- vallaan hyväksymisteoria⁷: esimiehillä voi olla vain niin paljon toimivaltaa kuin henkilöstö hänelle antaa. Tämän teorian mukaan toimivalta virtaa alas- päin mutta riippuu neljästä tekijästä: 1) henkilöstön on ymmärrettävä mitä esimies haluaa heidän tekevän, 2) henkilöstön on kyettävä toteuttamaan halutut tehtävät, 3) henkilöstön on ajateltava, että annettu tehtävä on organi- saation päämäärien mukainen ja 4) henkilöstön on ajateltava, ettei annettu tehtävä ole heidän etujensa vastainen. Barnardin mielestä jokaisella henkilöl- lä on alue⁸, jonka rajoissa hän on valmis hyväksymään esimiehen ohjeet ky- seenalaistamatta niitä tietoisesti. Organisaation tehtävänä on antaa tarpeeksi syitä siihen, että tämä alue jokaisen esimiehen osalta laajenee. Kun sekä or- ganisaation tehokkuus että siinä työskentelevien yksilöiden tehokkuus ja intressit toteutetaan, toimii johtamisprosessi hyvin. (Barnard 1938/1968, 165–171, 235–244; Parayitam ym. 2002, 1004–1005.)

Päämäärien ja arvojen korostaminen ja kommunikointi ovat Barnardin mukaan johtajan tehtäviä. Johdon vastuun selvä erotteleva piirre on se, ettei johdon ainoastaan odoteta noudattavan monimutkaista moraalikoodia, vaan sen odotetaan myös luovan sellaisen muille.

Toimitusjohtaja ei ole diktaattorihahmo, joka panostaa vain lyhyen ajan ta- voitteiden saavuttamiseen. Osa hänen vastuutaan on ruokkia organisaation arvoja ja pidemmän aikavälin päämääriä. Arvot ja päämäärät on muutettava

⁷ acceptance theory of authority

⁸ zone of indifference

toiminnaksi eikä vain merkityksettömäksi motivaatiopuheeksi, koska teot puhuvat tehokkaammin kuin sanat. (Barnard 1938/1968, 231–234.)

Barnard toteaa, että organisaatiot eivät kehitä yleisjohtajia hyvin eivätkä edes tiedä, kuinka se tehdään. Näin on siitä huolimatta, että mitä ylempi johtamistehtävä on, sitä enemmän tarvitaan johtamisosaaamista. (Barnard, 1938/1968, 222.)

Peter Drucker

Peter Drucker ei toiminut toimitusjohtajana 1900-luvun alkupuolella, kuten Fayol, Sloan ja Barnard. Vuonna 1954 hän kuitenkin kirjoitti heidän ajatus-
tensa ja aikansa johtavista yrityksistä (General Motors, General Electric, IBM ja Ford) hankkimiansa kokemusten perusteella johtamiseen merkittävästi vaikuttaneen kirjan *The Practice of Management and Self-control*. Drucker uudisti kirjan vuonna 1973/1974 nimellä *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Kirja käsittelee johtamisen eri näkökulmia: liiketoiminnan johtamista, esimiesten johtamista, organisaatorakenteen määrittämistä, työn ja työntekijöiden johtamista ja sitä, mitä merkitsee johtajana oleminen ja mikä on johtajan vastuu. Drucker luetaan kuuluvaksi ns. rakenneteoreettiseen paradigmaan, jonka vaikutus on ollut Suomessa viime vuosikymmeninä voimakkain kaikista johtamisparadigmoista. Kun Drucker on tämän ajatussuunnan edustajista vaikuttanut Suomessa eniten (Seeck 2008, 34–35; 180–185), voi olettaa, että hänen työnsä tulokset näkyvät myös suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien kokemuksissa, joihin tämä tutkimus kohdistuu.

Drucker (1954) määrittelee erikseen esimiehen (manager) työn ja määrittää sen sisällöksi viisi perustoimintoa, jotka integroivat resurssit eläväksi ja kasvavaksi kokonaisuudeksi. Druckerin ajattelussa näkyy Taylorin, Fayolin, Sloanin ja Barnardin sekä monien suuryhtiöiden käytäntöjen vaikutus:

1. Esimies asettaa tavoitteet. Hän määrittää ne eri osa-alueille ja hahmottelee, mitä on tehtävä niiden saavuttamiseksi. Hän tekee tavoitteista toimivia kommunikoimalla niistä henkilöiden kanssa, joiden suoritukset tulosten saavuttamiseksi tarvitaan.
2. Esimies organisoi. Hän määrittelee tarvittavat toimenpiteet ja päätökset, organisoi ne järkeviksi kokonaisuuksiksi ja tehtäviksi, jotka muodostavat organisaatorakenteen. Tähän nimetään tehtäviin soveltuvat henkilöt.
3. Esimies motivoi ja kommunikoi johtamalla organisaatiotaan hyvien käytäntöjen mukaisesti: hän luo ryhmän, noudattaa selkeitä ylentämisiä ja palkitsemisperiaatteita ja kommunikoi alaistensa kanssa kaksisuuntaisesti.
4. Esimies mittaa suorituksia määrittämillään mittareilla. Niiden merkitys koko organisaation ja jokaisen työntekijän suorituksen kannalta on

Druckerin mukaan keskeinen. Esimies varmistaa, että jokainen työntekijä tuntee koko organisaation tärkeimmät mittarit ja sen, kuinka niistä johdetaan hänen oman työnsä mittarit. Hän arvioi tuloksia ja viestii alaisilleen sekä mittareiden tarkoituksen että niiden tulokset.

5. Esimies kehittää alaisiaan. Sen mukaan, miten hän alaisiaan johtaa, hänen alaisensa joko kehittyvät tai eivät, ja hän saa heistä esiin parhaat puolet tai sitten ei. (Drucker 1954, 410–411.)

Aiemmista kirjoittajista Drucker poikkesi korostamalla tavoitteellisuutta eli tavoitteiden asettamista sekä mitattavuutta koko yrityksen osalta. Kun muut puhuivat suunnittelusta, hän piti johdon erityisenä tehtävänä tavoitteiden asettamista. Siinä koko organisaation tarkoitus, visio⁹, oli otettava lähtökohdaksi, ja kaikkien johtajien tavoitteet oli johdettava siitä. Hän myös korosti, paljon ennen myöhemmin keksittyä tasapainotettua mittaristoa, että tavoitteita on asetettava liiketoiminnan useilla eri osa-alueella, joita ovat 1) markkina-asema, 2) innovointi, 3) tuottavuus, 4) fyysiset ja taloudelliset resurssit, 5) kannattavuus, 6) esimiesten suoriutuminen ja kehittäminen suoritusten arvioinnin perusteella, 7) työntekijöiden sitoutuminen ja asenne sekä 8) yhteiskuntavastuu. Merkille pantavaa on, että tavoitealueista kolme viimeistä liittyvät ihmisiin ja yhteiskuntaan, ja nimenomaan niitä Drucker korosti. Hänen esittämistään tavoitealueista innovointi ja yhteiskuntavastuu on nostettu myöhemmin ikään kuin uusina asioina esille. Druckerin edellisen kirjan *The Concept of Corporation* (1946) vaikutus näkyy siinä, että hän korostaa tavoitteiden mitattavuutta. (Drucker 1954, 77, 83–85.) Druckeria pidetäänkin tavoitejohtamisen isänä, vaikka hän itse asiassa vain yhdisti muiden jo kehittänyt ideat (Kulla 2008, 38–39). Hän esitteli konseptin kirjassaan *The Practice of Management and Self-control*, ja siinä hän painotti johdettavien vastuuta ja osallistumista johtamisprosessiin (Drucker 1954, 168). Hänen korostamansa itseohjautuvuus perustuu vahvaan yhteistyöhön. Ilman tavoitteiden ymmärtämistä ja niiden merkityksen sisäistämistä todellinen itseohjautuvuus ja sitoutuminen eivät ole mahdollisia (Drucker 1954, 161–164). Nykyisin samat asiat esitetään sellaisina uusina teorioina kuin *itsensä johtaminen* ja *johtamisen korvaamisteoriat* (Avolio ym. 2009, 436; Sydänmaanlakka 2009, 152).

Drucker käsittelee teoksissaan suorituksen arviointia, palkitsemista, ylentämistä ja johtajuutta. Jotta esimiestä voidaan kehittää ja palkita ja jotta hänen uraansa voidaan suunnitella, on hänen suorituksensa arvioitava. Ilman huolellisesti asetettuja tavoitteita mittareineen tämä ei ole mahdollista. Palkitsemisesta Drucker (1954, 185) sanoo sattuvasti: ”Jos joku voi saada potkut huonoista suorituksista, täytyy hänen myös voida rikastua poikkeuksellisen hyvistä tuloksista.”

⁹ "What should our business be?"

Drucker oli vahvasti sekä taylorilaisen tuottavuuden parantamisen ja mittaamisen että barnardilaisen ihmisläheisen johtamisen kannalla. Hänen mielestään ne eivät olleet vastakkaisia vaan toisiaan tukevia toimenpiteitä oikein toteutettuna. Johtamiseen kuuluvat yhtä aikaa sekä tieteelliseen liikkeenjohtoon liittyvät tavoitteet ja mittarit että ihmissuhdekoulukunnan oppien mukainen motivointi, kommunikointi, ryhmien rakentaminen ja selkeät henkilöstöjohtoon periaatteet. (Drucker 1954, 317–328.) Tätä näkökulmaa korostaa myös hänen kaukonäköinen visionsa asiantuntija-organisaatioiden syntyisestä (Drucker 1954, 394–404).

Drucker esitti teoksissaan tämän lisäksi ensimmäisenä monia johtamiseen liittyviä malleja tai käytäntöjä, kuten toimitusjohtaja kulttuurin luoja, ylin johto johtajien kehittäjänä, vision merkitys yrityksen johtamisessa, asiakaslähtöisyys, "rakenne seuraa strategiaa" ja laatu tuottavuuden mittarina (O'Toole 1995; Crainer 1998, 47–55).

2.1.3 Johtaminen ja johtamistutkimus ammatillistuvat

Yhdysvalloissa toimitusjohtajien työ alkoi 1850-luvulta alkaen irtautua yrityksen omistamisesta ja muuttui ammattimaiseksi (Chandler 1977, 241). Samalla tavalla johtamisteorioiden laatiminen näyttää erkaantuneen johtamistyöstä niin, että 1900-luvun toisella puoliskolla toimitusjohtajat eivät juuri ole merkittäviä teorioita esittäneet (Koontz 1961, 174). Kirjoja he ovat kyllä julkaisseet, mutta ne ovat yleensä luonteeltaan omaelämäkerrallisia (esimerkiksi Iacocca 1984 sekä Welsh ja Byrne 2001).

Harold Koontz esitti artikkeleissaan vuosina 1961 ja 1980 kritiikkiä johtamisteorioita kohtaan sen johdosta, että ne olivat pirstoutuneet liian moniin pieniin osa-alueisiin, eikä niillä ollut sen vuoksi yhteyttä käytännön johtamistyöhön. Niiden ongelmina hän piti käytettyjen käsitteiden erilaisia määritelmiä sekä johtamistieteen ja muiden tieteiden välisiä väärinkäsityksiä. Hän erotti kuusi erilaista johtamisen koulukuntaa. (Koontz 1961, 175–182.) Vuonna 1980 Koontz palasi samaan teemaan ja määritteli artikkelissaan yhteensä 11 tutkimussuuntaa:

- empiirinen eli tapaustutkimus
- vuorovaikutuskäyttäytyminen
- ryhmäkäyttäytyminen
- yhteistyöhön perustuva sosiaalinen järjestelmä
- sosiotekniset järjestelmät
- päätöksentekoteoria
- järjestelmäajattelu
- matematiikka tai "johtamistiede"
- tilannejohtaminen
- johtamisroolit ja
- operatiivisen johtamisen suuntaukset (Koontz 1980, 177–181.)

Operatiivisen johtamisen suuntauksissa pyrittiin yhdistämään muiden koulukuntien opeista käytännön johtamisessa tarvittavat tiedot ja taidot. Koontz

zin tarkoituksena oli torjua pirstoutumista ja säilyttää teorioiden yhteys käytäntöön, jossa niitä on joka tapauksessa tarkoitus hyödyntää. Sirpaloitumisen syyksi Koontz esittää sen, että tutkijoilla on kapea tutkijakoulutus ja vähän käytännön johtamistodellisuuden tuntemusta. Toisena syynä hän pitää erikoistunutta ja nopeasti kasvanutta kaupallisen alan koulutusta vuodesta 1960 alkaen. Sen seurauksena on eri koulukuntiin kuuluvien tutkijoiden määrä nopeasti lisääntynyt (Koontz 1980, 176).

Koontz nimesi yhdeksi tutkimuksen pirstoutumisen syyksi terminologian ja sen muutokset. Englanninkielisessä kirjallisuudessa *johtamisesta* (management) ja *johtajuudesta* (leadership) puhuttaessa termeistä jälkimmäisen käyttö vahvistui 1900-luvun toisella puoliskolla. Englanninkielisessä tekstissä **johtamisella (management)** alettiin tarkoittaa yrityksen hallinnollista puolta: suunnittelua, budjetointia, raportointia, organisaation rakenteen ja henkilöstön suunnittelua, valvontaa ja korjaavia toimenpiteitä. Sen tarkoituksena katsottiin olevan järjestyksen, yhdenmukaisuuden ja ennustettavuuden aikaansaaminen. **Johtajuus (leadership)** taas painottui vision ja suunnan määrittämiseen, muutoksen johtamiseen, kommunikointiin, henkilöstön motivointiin ja innostamiseen niin, että inhimilliset tarpeet tyydyttyivät. Tämän kaltaisen johtamisen eli ihmisiin vaikuttamisen tarkoituksena on saada aikaan muutos (Kotter 1990a, 104; Lönnqvist 2000, 11).

Leadership-käsite tuli muotiin erityisesti sen jälkeen, kun Abraham Zaleznick vuonna 1977 esitti, että ”managerit” ja ”leaderit” ovat eri ihmisiä ja *management* ja *leadership* toisensa poissulkevia (Zaleznick 1977, 67; Bennis & Nanus 1985, 22). Zaleznickin artikkeli ilmestyi aikana, jolloin kulttuuriparadigma oli vahvistumassa ja pitkään vallinnut rationaalisten rakenneteorioiden valtakausi päättymässä, mikä oli omiaan vahvistamaan ihmissuuntautuneisuutta johtamisessa. Useimmat tutkijat asettuvat kuitenkin kannattamaan näkemystä, jonka mukaan asioiden ja ihmisten johtaminen ovat käsitteellisesti saman asian kaksi eri puolta. Tehokas johtaminen hallitsee monimutkaisuutta ylläpitämällä vakautta ja ennustettavuutta, ja hyvä johtajuus saa aikaan tarvittavat muutokset. *Managementin* ja *leadershipin* erottamista ei voi käytännössä näiden tutkijoiden mielestä tehdä. Drucker esittikin, että johtajan työhön sisältyy aina *johtajuus*. Näin määritellen sitä voidaan pitää johtajan yhtenä roolina. (Kotter 1990, 103–104; Drucker 1954, 13; Yukl 2010, 27; Mintzberg 1973, 58–59). Kotterin mukaan eri näkökulmien painotustarve riippuu tilanteesta. Esimerkiksi organisaation koon kasvaessa asioiden johtamisen tarve kasvaa. Ilman hyvää johtamista (management) suuret ja monimutkaiset yritykset joutuvat kaaokseen, mikä voi uhata niiden olemassaoloa (Kotter 1990a, 104).

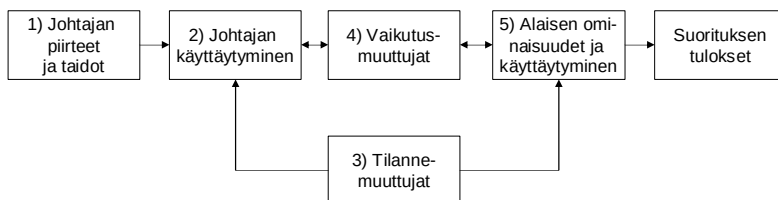
Hankaluutena *leadership*-käsitteessä on se, että termin määritelmiä on lähes yhtä paljon kuin sen määrittelijöitä (Stogdill 1974, 259). Tilannetta ei helpota sekään, että muita epätarkkoja käsitteitä kuten *valta*, *toimivalta*,

johtaminen (management), *hallinto* ja *valvonta* käytetään kuvaamaan osittain tai kokonaan samoja asioita. Määritelmäerojen vuoksi erilaisia johtajuuskäsitteitä käyttävät tutkijat valitsevat kohteekseen erilaisia ilmiöitä, käyttävät erilaisia metodeja ja tulkitsevat tulokset eri tavoin. Sen seurauksena tutkimukset ovat kapeita ja pirstoutuneita ja heijastavat näkemyseroja siitä, mistä johtamisesta on kysymys. Tämän takia kirjallisuuden ja tutkimustuloksen tulkitseminen ei ole yksiselitteistä. (Yukl 2010, 20–21, 40). Määritelmäeroista huolimatta leadership-teoriat ovat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että kyseessä on vaikuttamisprosessi, joka tukee yhteisen tehtävän toteuttamista.

”Johtajuus on prosessi, joka antaa tarkoituksen (merkityksellisen suunnan) yhteiselle pyrkimykselle ja saa aikaan halun toimia tarkoituksen saavuttamiseksi.”¹⁰ (Jacobs & Jaques 1990, 282.)

Joka tapauksessa *leadership*-termi on vahvistunut ja johtajuus- tutkimuksen määrä kasvanut voimakkaasti, mutta valtaosa siitä kohdistuu edelleen alemmille esimiestasoisille (Zaccaro 2001, 7).

Yukl (2010, 31) jaotteli eri suuntaukset (kuvio 4) niissä yleisimmin käytettyjen tutkimusmuuttujien mukaan seuraavasti: 1) piirreteoriat, 2) käyttäytymisteoriat, 3) tilannejohtamisteoriat, 4) valta-/vaikuttamisteoriat ja 5) alaisen ominaisuudet ja käyttäytyminen. Useimmat johtajaa tai johtamista koskevat tutkimukset pyrkivät selvittämään jonkin muuttujatyyppin, kuten johtajan piirteiden, vaikutusta tuloksiin eli johtamisen tehokkuuteen.



Kuvio 4: Johtajuusprosessi tutkimuksissa eniten käytettyjen muuttujien mukaisena (Yukl 2010, 31. Suom. J. Kulla 2010)

Johtajuuden tutkimus voi kohdistua pelkästään johtajaan, johtajaan ja alaiseen, johtajaan ja ryhmään sekä johtajaan ja koko organisaatioon. Viime aikoina laajemmat johtajuusmallit ovat lisänneet suosioitaan (Avolio ym. 2009, 423). Vain johtajaa kuvaavat johtamisteoriat ja -tutkimukset ovat Yuklin mukaan harvinaisia. Joitakin esimerkkejä tästä kyllä on: piirreteorioita on käytetty kuvaamaan sitä, kuinka yksittäinen johtaja käyttäytyy, tekee päätök-

¹⁰ Leadership is a process of giving purpose (meaningful direction) to collective effort, and causing willing effort to be expended to achieve purpose.

siä tai pyrkii hankkimaan valtaa. Myös sitä, mitä johtaja tekee, on tutkittu yksilötasolla. Samoin itsensä johtamisessa on tutkimuskohteena ollut yksilö. Tällaiset tutkimukset eivät kuitenkaan ole varsinaisesti leadership-prosessin mukaisia, koska ne eivät pohdi muihin vaikuttamista. (Yukl 2010, 34–35). Organisaatiotasoiset johtajuustutkimukset tarkastelevat johtajuutta avoimessa järjestelmässä, jossa organisaatio on osa laajempaa kokonaisuutta ja pyrkii sopeutumaan siihen. Tämän johtamisprosessi on luonteeltaan strateginen. Useimpien organisaatiotasoisien johtajuusteorioiden rajoitus on, että ne eivät tarkastele vaikuttamisprosessia yksilön näkökulmasta tai vaikuttamisprosessia tiimin sisällä (Yukl 37–38).

Zacarro (2001, 7) totesi leadership-tutkimuksen keskittyneen pääosin työnjohtajiin ja keskijohtoon. Hänen arvionsa mukaan vain hyvin pieni osa kaikesta tutkimuksesta on kohdistunut organisaation ylimmille tasoille. Samaan johtopäätökseen olivat aiemmin tulleet Day ja Lord (1988, 458). Ylimmän tason johtaminen tunnetaan englanninkielisessä kirjallisuudessa sellaisilla termeillä kuin *executive leadership* (Barnard 1938; Carlson 1951; Zacarro 2001) tai *strategic leadership* (Hambrick & Mason 1989, Yukl 2010). Kirjallisuudessa käytetään myös termiä *upper echelon theory*, kun tarkoitetaan sitä, että ylimpien johtajien kokemukset, arvot ja persoonallisuudet vaikuttavat suuresti siihen, kuinka organisaatioissa tulkitaan eri tilanteita ja minkälaisia valintoja tulkintojen perusteella tehdään. Tällöin johtajuus ajatellaan jaettuna prosessina, ei vain yhteen henkilöön liittyvänä toimintona (Hambrick & Mason 1984, 193; Hambrick 2007, 334).

Ylimmän johdon vähäisen tutkimisen syiksi Zaccaro esittää useita syitä:

1. Tutkimus on helpompi tehdä alemmilla organisaatiotasoilla, koska tutkittavia on enemmän, jolloin ei tarvita niin monia organisaatioita.
2. Ylimpää johtoa on vaikeaa saada osallistumaan tutkimukseen.
3. Ylimmän johdon toimenpiteiden vaikuttavuuden arvioimiseksi on analysoitava historiallista tietoa pitkältä ajalta ja niiden liittäminen johtajaan ja hänen ominaisuuksiinsa on vaikeaa.
4. Tehokkaan johtamisen kriteerit ylimmälle johdolle ovat erilaiset ja haasteellisemmat kuin työnjohtajille tai keskijohdolle sekä sisällöllisesti että ajallisesti. Siksi alemman organisaatiotason esimiesten tutkimustulosten soveltamista ylemmän tason johtajiin sellaiseen ei pidetä perusteltuna.

(Zaccaro 2001, 8–9; Day & Lord 1988, 459; Cannella & Monroe 1997, 231–232; Hunt & Ropo 1995, 379–380.)

Tämän vuoksi ylintä johtoa on perusteltua tutkia erikseen. Pääosin toimitusjohtajia ja ylintä johtoa koskevia tutkimustuloksia esitellään Yuklin kuvion 4 mukaisesti seuraavassa järjestyksessä: 1) piirteet ja taidot, 2) johtajien käyt-

täytyminen, 3) tilannemuuttujat 4) vaikutusmuuttujat ja 5) alaisten ominaisuudet ja käyttäytyminen.

Johtajien piirteitä ja taitoja

John Antonakis ym. (2004, 7) esittävät, että piirreteoriat olivat erittäin aktiivisessa vaiheessa aikavälillä 1920–1960, minkä jälkeen niiden suosio laski. Vuodesta 1980 piirretutkimukset alkoivat taas yleistyä ja ovat sen jälkeen heidän mukaansa olleet taas laajasti käytössä. Syynä tähän oli johtajan karismaattisuuden keskittymisen ja transformatiivisen tutkimuksen vahvistuminen.

Stogdill (1948 ja 1974) teki kaksi yhteenvedoa piirretutkimuksista, joiden taustalla vaikutti ns. suurmiesteoria. Sen mukaan johtajaksi synnyttään, ja saatujen ominaisuuksien johdosta valtaan nouseaan riippumatta sosiaalisista, organisationaalista tai historiallisista olosuhteista. Hän totesi useiden satojen tutkimusten perusteella, että vaikka jotkut ominaisuudet lisäsivätkin todennäköisyyttä onnistua johtajana, ne eivät taanneet sitä. Niiden merkitys riippui tilanteesta ja alaisten ominaisuuksista, toiminnoista ja tavoitteista.

Valta, saavuttaminen ja hyväksytyksi tuleminen olivat McClellandin lähtökohtana, kun hän pyrki selvittämään johtajan motiivit näihin kolmeen tarpeeseen perustuen. Saadut tulokset tukevat käsitystä, että suurten yritysten johtajilla on korkea, sosiaalisesti hyväksyttävä valtarive, kohtalaisen korkea saavuttamisen tarve, mutta melko matala hyväksytyksi tuleminen tarve. (McClelland 1965 ja 1975; McClelland & Burnham 1976 /2003, 100–110.

Esimiesten motivaatiopiirteet olivat myös John Minerin (1965, 41–55) kohteena tutkimuksessa, jossa pyrittiin tunnistamaan esimiesten etenemiseen tarvittavat ominaisuudet suurissa hierarkkisissa organisaatioissa. Hän löysi yhteyden testin yhteistuloksen ja uralla etenemisen välillä. Piirteistä korostuivat erityisesti halu käyttää valtaa, kilpailuhenkisyys ja myönteinen suhtautuminen auktoriteetteihin. Halu erottua ryhmästä, suorittaa rutiinitehtäviä ja olla aktiivisesti jämäkkä eivät tukeneet uralla etenemistä suurissa byrokraattisissa organisaatioissa.

Morgan McCall ja Michael Lombardo (1983, 25–31) vertailivat ylimpiin tehtäviin edenneitä ja matkalla sinne epäonnistuneita johtajia ja löysivät joukon ominaisuuksia, jotka näyttävät ennustavan uralla etenemistä:

1. Emotionaalinen vakaus oli tunnusomaista onnistuneille johtajille. He olivat rauhallisia, luottivat itseensä ja toimivat ennustettavasti.
2. Epäonnistumisten selittely ja puolustelu oli tyypillistä epäonnistuneille esimiehille, kun taas onnistuneet hyväksyivät virheensä ja ryhtyivät korjaaviin toimenpiteisiin.
3. Rehellisyys ja eettisyys olivat onnistuneiden johtajien tunnusomaisia piirteitä. He keskittyivät nykyiseen tehtäväänsä ja alaistensa tarpeisiin eivätkä pettäneet heille antamia lupauksia. Epäonnis-

tuneet johtajat olivat usein liian kunnianhimoisia, valmiita edistämään uraansa toisten kustannuksella ja pettämään antamansa lupaukset.

4. Vuorovaikutustaitojen puuttuminen, erityisesti herkkyyden puute toisten tarpeille, oli tyypillistä epäonnistuneille johtajille. Se näkyi karkeana ja pelottelevana käyttäytymisenä, jota alemmilla organisaatiotasolla oli siedetty, varsinkin jos henkilöllä oli hyvät tekniset taidot. Onnistuneet johtajat taas tulivat toimeen kaikkien kanssa, rakensivat laajat verkostot ja olivat mielipiteissään suoria, mutta diplomaattisia.
5. Tekniset ja kognitiiviset taidot: ne johtajat, jotka eivät nousseet ylimpään johtoon, olivat edenneet uransa alussa alaisiaan parempien teknisten taitojen avulla. Ylemmissä tehtävissä teknisiin taitoihin luottaminen ei johda ylennyksiin. Ylimpään johtoon nousseilla taas oli tyypillisesti monipuolista kokemusta erilaisista tilanteista ja erilaisista ongelmista.

Johtajaominaisuuksien tutkimuksessa on edistytty ja sen avulla on pystytty tunnistamaan johtamisen tehokkuudelle ja uralla etenemiselle tärkeitä tekijöitä. Tästä huolimatta hankaluutena on abstraktien piirteiden kytkeminen mitattavasti käyttäytymiseen. Vain harvoissa tutkimuksissa tähän on päästy, mutta parannusta on havaittavissa johtajan karismaattisuuden tutkimuksessa. Toinen haaste on se, että yksittäisiä ominaisuuksia ja niiden vaikutuksia tuloksiin on tutkittu erillisinä ilmiöinä, vaikka johtaminen on kokonaisvaltaista toimintaa. (Yukl 2010, 71–72.)

Taulukossa 2 esitetään ominaisuuksia, joiden on eri tutkimuksissa osoitettu liittyvän tehokkaaseen johtamiseen. Kirkpatrick ja Locke (1991) kuitenkin toteavat, että nämä ominaisuudet, vaikka ne ovatkin yhteydessä onnistuneeseen johtamiseen, eivät yksin riitä. Niiden lisäksi tarvitaan kulloisessakin tilanteessa siihen sopivia toimenpiteitä.

Taulukko 2: Tehokkaan johtajan piirteitä (Kirkpatrick & Locke 1991, 49; Kets de Vries 1995, 44; Judge ym. 2009, 862; Yukl 2010, 52)

Å korkea energiataso ja hyvä paineensietokyky Å ulospäin suuntautuneisuus, sosiaaliset taidot Å itsevarmuus Å usko omaan kykyyn vaikuttaa asioihin (internal locus of control) Å tunnekypsyys, tasapainoisuus Å älykkyys	Å avoimuus Å henkilökohtainen eettisyys, luotettavuus, rehellisyys Å sosiaalisesti hyväksyttävä valtamotivaatio Å kohtalaisen korkea suoritusmotivaatio Å matala tarve tulla hyväksytyksi
--	--

Johtajan ominaisuuksiin liittyvät myös tehtävässä tarvittavat taidot, jotka voidaan jakaa yleisellä tasolla kolmeen pääryhmään: teknisiin, sosiaalisiin ja

käsitteellisiin taitoihin (Katz 1955, 33–42). Käsitteellisten ja sosiaalisten taitojen suhteellisen merkityksen esitetään nousevan edettäessä kohti ylempiä johtotasoja, samalla kun teknisten taitojen suhteellinen merkitys alenee. (Mumford & Connelly, 1991, 306–308; Zaccaro 2001, 304; Yukl 2010, 69). Käsitteelliseen ajatteluun liittyy ylemmillä tasoilla myös tarve pystyä järjestelmääjatteluun, jotta monimutkaiset vaikutussuhteet yrityksessä ja sen toimintaympäristössä voidaan ymmärtää ja tulkita. Johtajan siirtyessä toimitusjohtajaksi laajenee hänen vastuunsa ja hän joutuu ratkomaan monimutkaisia ja ajallisesti pitkävaikutteisia kysymyksiä, mikä edellyttää hyvää käsitteellistä ajattelukykyä. Elliot Jaques ym. (1986) esittävät, että käsitteellinen ajattelun vahvuus asettaa sen rajan, johon saakka henkilö voi urallaan edetä. Vastavasti sosiaalisiin taitoihin liittyy ns. emotionaalinen ja sosiaalinen älykkyys, joilla tarkoitetaan kykyä ymmärtää omat tunteensa ja sosiaalisen ympäristön tarpeet. Sosiaalisten taitojen suhteellisesta merkityksestä on esitetty sekä sitä, että se pysyy ennallaan eri organisaatiotasolla ja sitä, että se kasvaa organisaatiotason nousun mukana (Zaccaro 2001, 304; Yukl 2010, 69). Johtajien tulee myös pystyä uudistumaan ja oppimaan eri tavoin uusia taitoja, myös kokemuksiin reflektoiden, mikä on erityisen tärkeää epäonnistumisten ja pettymysten jälkeen (Spreitzer ym. 1997, 25–26).

Richard Boyatzis (1982) etsi 12 organisaatiota ja 2000 johtajaa koskevalla tutkimuksellaan johtamiskompetensseja, jotka tarvitaan tehokkaaseen johtamiseen. Hän ryhmitteli ne 18 kompetenssialueeksi, jotka tiivistettiin viiteen ryhmään: 1) päämääräsuuntautuneisuus, 2) johtamistaito, 3) inhimillisten voimavarojen kehittäminen, 4) muiden huomioon ottaminen ja 5) ryhmätöimintöjen johtaminen. Osin näitä kompetensseja voitaisiin kutsua ominaisuuksiksi tai piirteiksi.

Piirreteoriat tulivat uudelleen mukaan johtamiskeskusteluun myös transformatiiviseen johtamiseen liittyvän ns. uuskarismaattisen ajattelun myötä. Piirreteorioiden teoreettista perustaa on viime vuosina taas tutkittu ja laajennettu uusimpien tutkimustulosten pohjalta, niin kuin esimerkiksi Timothy Judge ym. (2009) tekivät. Niitä käsitellään yksityiskohtaisemmin tuonnempana luvussa "Vaikuttajamuuttajat". Tämän tutkimuksen kannalta piirreteorioiden tunteminen on perusteltua sikäli, että haastatteluissa toimitusjohtajien voi odottaa kuvailevan kokemuksiin ja johtamistaan eri ominaisuus- ja piirremäärittelyjä käyttäen. Heidän voi ennakoida kertovan omasta johtamisestaan ja siihen liittyvistä yksityiskohdista arkikielellä.

Johtajien käyttäytymisestä

Johtajien käyttäytymisen tutkimuksen suunnan määrittivät pitkäksi aikaa Ohion ja Michiganin yliopistoissa 1950- ja 1960-luvuilla käynnistetyt tutkimukset. Ohiossa keskityttiin kahden johtamiseen vaikuttavan muuttujan tutkimiseen: ihmisten huomioon ottamiseen ja tehtäväkeskeisyyteen. Michi-

ganissa muuttujia oli kolme: tehtäväsuuntautunut käyttäytyminen, ihmis-suuntautunut käyttäytyminen (yksilö) ja ryhmäsuuntautunut käyttäytyminen. Esimerkki tämän tutkimustavan soveltamisesta sekä tutkimukseen että johtamiskoulutukseen on Blaken ja Moutonin *managerial grid*, joka esittää parhaaksi käyttäytymismalliksi korkeat pisteet sekä ihmis- että tehtäväsuuntautuneisuudessa (ns. *9-9-tyyli*). Empiirinen tutkimus ei kuitenkaan ole löytänyt selvää näyttöä siitä, että *9-9-johtajat* olisivat kaikkein tehokkaimpia (Yukl 2010, 113). Empiirisen tutkimuksen haasteena on ollut myös määrittää johtamiseen liittyvät käyttäytymiskategoriat, joita on vuosien mitaan kehitetty suuri määrä (Fleishman ym. 1991, 247–252).

Johtajien käyttäytymisen tutkimus on kohdistunut, niin kuin muukin johtajatutkimus, pääosin alempiin esimieskerroksiin kuten työnjohtajiin ja keski-johtoon. 1950-luvulta 1980-luvulle toteutettiin lukuisia tutkimuksia siitä, mitä päälliköt ja johtajat tekevät ja kuinka paljon aikaa he kuhunkin tehtävään käyttävät. Hales tunnisti 30 tällaista tutkimusta, joista 8 koski toimitusjohtajia tai ylimpiä johtajia (Hales 1986, 91–92). Ylimpien johtajien tutkimuksen aloitti ruotsalainen Sune Carlson, joka vuonna 1951 julkaisi päiväkirjamenetelmään perustuvan tutkimuksen yhdeksän toimitusjohtajan toiminnasta. Hän toivoi löytävänsä johtajien työstä yhteisiä piirteitä. Hän keräsi tietoa viidestä asiasta: työpaikasta, henkilökontakteista, kommunikointitavasta, työtehtävän sisällöstä ja tehtävän työn tarkoituksesta. Hän havaitsi, että toimitusjohtajilla oli vähän aikaa yksikseen ilman keskeytyksiä, noin tunti päivässä 10–15 minuutin jaksoissa. Toimitusjohtajat käyttivät työhönsä 8,5–11,5 tuntia päivässä, mikä häiritsi muuta elämää ja harrastuksia. Carlson ei tuloksien perusteella pystynyt kunnolla tulkitsemaan, mitä toimitusjohtajat tekivät, koska nämä kuvasivat toimintansa kovin eri tavoin. Selvä yhteinen piirre oli aktiivinen toiminta tiedon hankkimiseksi. (ks. Mintzbergin 1973, 203–204.)

Copeman, Luijk ja Hanika (1963) käyttivät päiväkirjamenetelmää ja tutkivat 29 toimitusjohtajaa ja samaa määrää osastopäällikköjä. He totesivat toimitusjohtajien käyttävän viikossa enemmän aikaa työhönsä (53 t.) kuin osastopäälliköt (43 t.). Lisäksi heiltä kului enemmän aikaa kirjoittamiseen ja suunnitteluun. (ks. Mintzbergin 1973, 205.)

Stieglitz julkisti vuonna 1969 tulokset kyselytutkimuksesta, johon osallistui 280 toimitusjohtajaa. Johtajista yli puolet oli muualta kuin Yhdysvalloista. Hän laati tutkimustulostensa pohjalta toimitusjohtajan tehtäväluettelon, joka muistuttaa Gulickin POSDCORB-määrittelyä¹¹. Mintzberg esittää tulosten johtuvan siitä, että tutkittavia pyydettiin kuvaamaan johtamistaan. Hänen väitteensä mukaan he tällöin käyttivät oppimaansa johtamiskieltä ja päätyivät käyttämään Gulickin määrittelyjen kaltaisia luonnehdintoja. Ne eivät Mintz-

¹¹ planning, organizing, staffing, directing, co-ordinating, reporting, budgeting

bergin mielestä kuitenkin välttämättä kuvaa sitä, mitä johtajat todellisuudessa tekevät. (Stieglitz 1969; Mintzberg 1973, 216.)

Mintzberg (1973, 239) tutki viittä toimitusjohtajan tehtävänimikettä käyttänyttä johtajaa viidestä organisaatiosta. Niiden koot ja toimialat vaihtelivat: konsulttiyritys, teknologiatuoteyritys, sairaala, kuluttajatuoteyritys ja koulu. Valituilta johtajilta kerättiin tietoa useilla menetelmillä. Mintzberg perusteli keskittymistään johtajan työn sisältöön sillä, että aiemmat tutkimussuunnat (hallinnollinen/ klassinen, suurmies-, yrittäjä-, päätöksenteko-, johtajan tehokkuus-, valta- ja käyttäytymiskoulukunta) eivät sitä olleet selvittäneet. Toimitusjohtajat hän valitsi tutkimuskohteekseen, koska heitä oli tutkittu vähän. Mintzbergin (1973, 51–52) tutkimustulokset tukevat aiempia tuloksia: toimitusjohtajan työ on katkonaista, he suosivat suullista tiedonvälitystä, eivät ole kiinnostuneita rutiiniraporteista, käyttävät eniten aikaa kokouksiin ja toimivat ns. ärsyke–reaktio-ympäristössä. He käyttävät kontaktiajastaan 30–50 % alaisiinsa ja 30–50 % organisaation ulkopuolisten tahoihin.

Tutkimuksensa tuloksena Mintzberg esitteli johtajan työroolit, jotka olivat yhteisiä kaikille tutkituille toimitusjohtajille. Mintzberg korostaa, että hänen määrittelemänsä kymmenen roolia, jotka jakautuvat kolmeen ryhmään (vuorovaikutus-, informaatio- ja päätöksentekoroolit), on vain yksi mahdollinen jako (Mintzberg 1973, 55). Hän esittää kuusi syytä, miksi yritys tarvitsee johtajia ja kuinka roolit tukevat johtajan tehtäviä (Mintzberg 1973, 95–96):

1. Johtajan päätehtävänä on varmistaa, että hänen organisaationsa toteuttaa perustarkoitustaan ja tuottaa tehokkaasti sovitut tuotteet ja/tai palvelut.
2. Johtajan on luotava ja ylläpidettävä tasapaino organisaationsa toiminnassa. Tämä merkitsee sekä asioiden hoitamista että ihmisten johtamista (*johtaja- eli leader-rooli*).
3. Johtajan on otettava vastuu organisaationsa strategian luomisjärjestelmästä ja sitä kautta sopeutettava organisaationsa hallitulla tavalla muuttuvaan ympäristöön (*tiedon vastaanottaja-, yrittäjä- ja johtaja-roolit*).
4. Johtajana on varmistettava, että hänen organisaationsa ottaa huomioon sitä kontrolloivien sidosryhmien tavoitteet. Hänen tulee toimia niin, että organisaation arvot valitaan tällä perusteella ja että hänen alaisensa saavat niistä ja niiden merkityksestä riittävästi tietoa (*yhteydenpitäjä-, neuvottelija- ja tiedonvälittäjäroolit*).
5. Johtajan tulee toimia organisaationsa ja sen ympäristön välisenä informaatiolinkkinä (*yhteydenpitäjä-, tiedon vastaanottaja-, tiedonvälittäjä- ja puhemiesroolit*).
6. Virallisena vallanpitäjänä johtaja on vastuussa organisaationsa status-järjestelmän toiminnasta (*keulakuva-, puhemies- ja neuvottelijaroolit*).

Mintzbergin tutkimuksen tulokset ovat saavuttaneet suurta huomiota, ja niihin viitataan usein. Kritiikkiä tulosten yleistettävyydestä voi esittää, koska tulokset perustuvat vain viiden aivan eri toimialoja edustavan johtajan havainnoimiseen viikon ajan. Havainnoinnin käytön tutkimusmenetelmänä voi kyseenalaistaa, koska johtajien työ on suurelta osin abstraktia aivotoimintaa ja tapahtumat Mintzberginkin mukaan lyhytkestoisia. Tutkimuksessa käytettiin seitsemää eri menetelmää, jotka on hyvin dokumentoitu kirjan ensimmäisen painoksen liitteissä. (Mintzberg 1973, 221–229.)

Myöhemmin Mintzbergin roolimallia on testattu muissa tutkimuksissa, joiden tulokset eivät ole olleet yhtäpitäviä. Carrol ja Gillen (1987, 43) viittasivat useisiin tutkimuksiin, jotka käyttivät lähtökohtinaan Mintzbergin tuloksia, ja testasivat niiden toimivuutta eri johtajaryhmillä. Niissä saadut roolimäritykset olivat erilaiset. He myös puolustivat Fayolin ajattelua tehtyjen tutkimusten perusteella ja esittivät, että hänen määrittämänsä funktiot kuvaavat paremmin sitä, kuinka organisaatiot todellisuudessa toimivat. Muiden tutkimusten perusteella on argumentoitu ja analysein tuettu, että Mintzbergin johtajaroolit eivät sisällöltään olennaisesti poikkea Fayolin johtajatehtävistä, joita Mintzberg kritisoi (Fells 2000, 359; Lamonmd 2003, 19–21). Fayolin funktioita pidetäänkin tieteellisesti perusteltuina (Carrol & Gillen 1987, 43).

Tengblad (2006, 1455) puolestaan toisti Mintzbergin tutkimuksen Ruotsissa tutkien kahdeksaa toimitusjohtajaa. Hänen tuloksensa antoivat sen toimivuudelle tukensa. Ne osoittivat kuitenkin, että toimitusjohtajien työ olisi vähemmän sirpaleista ja hallinnolliseen tehokkuuteen suuntautunutta, kuin Mintzbergin tutkimus antaa ymmärtää. Tengblad tunnisti myös transformatiivisen johtamisen vaikutuksen ruotsalaisten toimitusjohtajien toiminnassa.

John Kotter (1982) tutki 15 miesjohtajaa, joista olivat divisioona- tai toimialajohtajia. Heidän keski-ikänsä oli 47 vuotta ja heillä kaikilla oli alempi tai ylempi akateeminen tutkinto. Kotter tarkasteli, mitä näiden johtajien työ sisälsi, keitä he olivat, mistä he olivat tulleet tehtäväänsä, kuinka he käyttäytyivät ja kuinka he suoriutuivat työssään taloudellisilla ja käyttäytymiseen liittyvillä mittareilla arvioiden. Hän totesi, että näiden johtajien tehtävät olivat kaikki hyvin vaativia, ja vaikka niissä oli samojakin piirteitä, ne olivat hyvin erilaisia tilanetekijöiden vuoksi (Kotter 1982, 30–32). Hän löysi tutkittujen persoonallisuuden piirteissä, kotitaustassa, koulutuksessa ja urakehityksessä selviä yhtäläisyyksiä (Kotter 1982, 36–45). He olivat tavoitteellisia, kunnianhimoisia ja halusivat saada aikaan tuloksia. He olivat keskimääräistä älykkäämpiä, analyyttisiä, intuitiivisia ja tunsivat hyvin organisaationsa ja liiketoimintansa. Temperamentiltaan he olivat vakaita, optimistisia ja hyviä kehittämään ihmissuhteita, joita heillä olikin runsaasti (Kotter 1982, 36). Kotter havaitsi yhtäläisyyksiä kotitaustassa samoin kuin opiskelukokemuksisakin: kaikilla oli tutkinto, usein kaupallinen, ja he olivat olleet johtamistehtävissä jo oppilaskunnissa. Urakehitys sisälsi nopeita tehtävänvaihtoja ja

ylennyksiä. Ensimmäiseen yleisjohdolliseen tehtävään nimitys oli tullut noin 34–40 vuoden iässä. Erojakin johtajien välillä oli, ja ne johtuivat toisaalta ikäeroista ja toisaalta tehtävien asettamista vaatimuksista (Kotter 1982, 26–30).

Kotter tutki myös johtajien työkäyttäytymistä ja löysi siitä yhteisiä piirteitä, jotka poikkesivat siitä, kuinka johtajien yleisesti odotetaan työskentelevän. Johtajat toimivat vaikeissa tehtävissään epäsystemaattisemmin, epävirallisemmin ja reagoivammin kuin yleensä uskotaan (Kotter 1982, 59). Toimintasuunnitelmiaan laatiessaan nämä johtajat luottivat tiedonhankinnassaan kysymyksiin ja keskusteluihin muiden kanssa enemmän kuin raportteihin, julkaisuihin tai kirjoihin. He loivat verkostonsa kahdenkeskisissä tilanteissa erilaisia vuorovaikutustaitoja käyttäen tai epäsuorasti erilaisten symbolisten keinojen avulla. (Kotter 1982, 70–74.) Kotter löysi yhdeksän johtajille yhteistä käyttäytymispiirrettä (Kotter 1982, 80):

1. Johtajat käyttivät aikansa muiden kanssa.
2. ”Muut” käsitti alaisten ja esimiehen lisäksi monia muita.
3. Keskustelun aihepiiri oli laaja.
4. Johtaja esitti paljon kysymyksiä.
5. Näytti siltä, että tapaamisissa vain harvoin tehtiin suuria päätöksiä.
6. Keskusteluissa käytettiin huumoria ja käsiteltiin työhön kuulumattomia asioita.
7. Keskustelun aihe ei aina ollut kovin tärkeä liiketoiminnalle tai organisaatiolle.
8. Keskusteluissa johtaja harvoin antoi määräyksiä.
9. Johtaja yritti usein vaikuttaa toisiin.

Lsäksi Kotter havaitsi, että muiden kanssa vietetty aika oli harvoin tarkasti suunniteltua ja että sitä leimasivat lyhyet ja toisiinsa liittymättömät keskustelut. Johtajien työhönsä käyttämä aika oli keskimäärin 59 tuntia viikossa. (Kotter 1982, 86–88.)

Colin Hales (1986) laati aiemmin toteutetuista tutkimuksista yhteenvedon, jossa hän pyrki arvioimaan sitä mitä johtajat tekevät ja kuinka tehokasta johtaminen on (effective management). Kyseiset kolmekymmentä tutkimusta kattavat yli kolme vuosikymmentä (1951–1983). Vertailua vaikeuttivat hänen mukaansa epäyhtenäiset ja vertailukelvottomat luokittelut, käyttäytymisten heikko liittäminen kontekstiinsa ja sen määrittäminen, mikä työ on ”johdolla”. Tutkimusten perusteella ei siis voi tehdä yksiselitteisiä päätelmiä siitä, mitä johtaminen on. Tästä huolimatta Hales. (1986, 100–103) tunnisti viisi päällikkö- ja johtajatyölle ominaista piirrettä näiden kolmenkymmenen tutkimuksen perusteella :

1. Johtajatehtävät ovat hyvin vaihtelevia ja tilannesidonnaisia (funktio, organisaatiotaso, organisaation koko, rakenne ja tyyppi sekä ympäristö).
2. Johtajien työ on löysästi määritelty, mikä jättää tekijälleen suuret mahdollisuudet vaikuttaa sekä työn sisältöön että johtamistyyliin.
3. Johtamistyöhön liittyvät paine ja konfliktit. Niitä aiheuttavat monet samanaikaisesti meneillään olevat asiat ja niiden rinnakkaisprosessointi.
4. Johtajien reagoivuus ympäristöön, odotettua vähäisempi pohdiskelu ja systemaattinen päätöksenteko ovat yhteistä johtajien toiminnalle.
5. Johtajat toimivat käytännössä hyvin eri tavoin kuin heidän uskotaan teorioiden perusteella menettelevän

Toimitusjohtajien työ poikkeaa muiden johtajien ja päälliköiden työstä. Se on pidemmän aikajänteen kattavaa, ja siihen sisältyy organisaation suunnan, päämäärien ja strategioiden määrittäminen. (Jacobs ja Jaques 1987; Katz ja Kahn, 1978; Zaccaro 2001.) Suurempien organisaatioyksiköiden johtaminen on vaativampaa kuin pienten, ja päätöksenteko niissä on vaikeampaa, koska johtamisbyrokratia asettaa sille enemmän rajoituksia (Kotter 1982, 26–28). Jos ryhmän koko kasvaa, joutuu johtaja käyttämään enemmän aikaa mahdollisten klikkien ja niiden välisten konfliktien sopimiseen ja yhteistyön varmistamiseen (Yukl 2010, 91). Keskijohdossa on havaittu, että johtajan tulee käyttää aikaa samantasoisten kollegiaalisten suhteiden hoitoon ja yhteistyön varmistamiseen (Kotter 1982, 17–18). Toimitusjohtajan tehtävässä tällaiset kontaktivaateet ovat vähäisiä, mutta niiden tilalla on tarve pitää yhteyttä ulkoisiin sidosryhmiin ja seurata toimintaympäristön kehittymistä ja muutoksia siinä (Freeman ja McVea 2002, 10; Hirvonen ym. 2003, 78). Myös organisaation elinkaaren vaiheen on todettu vaikuttavan toimitusjohtajien työn sisältöön ja käyttäytymiseen, jotka ovat synty- ja kasvuvaiheessa erilaisia kuin niin sanotussa organisaation kypsässä vaiheessa. Silloin ylimmältä johdolta vaaditaan ympäristön muutoksista seuraavien kriisien ja sopeutumistilanteiden hallintaa ja uusien strategioiden laatimista ja toteuttamista eli muutosten johtamista. (Hambrick ja Fukutomi 1991, 722.) Myös toimitusjohtajan palvelusuhteen pituus vaikuttaa johtajan työn sisältöön ja käyttäytymiseen: toimitusjohtaja uusii yrityksen suunnan ja strategian todennäköisesti uransa alkupäässä. Mikäli strategia toimii, on toimitusjohtaja tämän jälkeen usein kasvavassa määrin haluton tekemään siihen suuria muutoksia. Tämä kehitys ei kuitenkaan ole välttämätön, jos yhtiön hallinto varmistaa, ettei valta kasaudu liiaksi toimitusjohtajalle, mikä edellyttää muiden sisäisten sidosryhmien, kuten hallitusten, aktiivista toimintaa (Hambrick ja Fukutomi 1991, 738).

Ylimpiin johtajiin kohdistuneet käyttäytymistutkimukset ovat tämän tutkimuksen kannalta relevantteja, sillä tutkimuskohdehan on sama, mutta näkökulma on erilainen.

Tilanteen vaikutus johtamiseen

Johtamistyö on monimutkaista ja vaikeasti ennakoitavaa, minkä vuoksi sitä ei ole pystytty pelkistämään yleisteksi. Johtaminen riippuu monimutkaisella tavalla aina kulloisestakin tilanteesta, joka voi vaikuttaa sekä johtajaan että alaisiin. Tehokkaat johtajat ottavat huomioon erilaiset tehtävien, alaisten ja ryhmien tarpeet, tilanteiden rajoitukset ja muut vaikuttavat tekijät (Yukl 1989, 274). Toimitusjohtajien kannalta tilanteiden huomioon ottaminen on erityisen haastavaa, koska heidän tulee tunnistaa myös toimintaympäristön muutokset (Carlson 1951; Mintzberg 1973). Liiketoimintaympäristössä vaikuttavat yhtä aikaa sekä megatrendit, jotka ovat kaikkien tunnistettavissa, että heikot signaalit, joista voi tulla megatrendejä. Johdon on kerättävä tietoa toimintaympäristön muutoksista ja tulkittava sen merkitys omalle organisaatiolle. Lisäksi on sopeutettava oman organisaation toiminta ympäristöönsä. Tämä korostaa toimitusjohtajien vastuuta yritysten strategisesta johtamisesta pitkällä aikavälillä, koska aiempi orientaatio ei todennäköisesti takaa menestystä yhä monimutkaisemmaksi käyvässä ympäristössä. (Barnard 1938/1968, 5–6; Drucker 1954, 68–81; Mannermaa 2004, 52, 220.) Toimitusjohtajan on otettava huomioon monet tilannetekijät, kuten

- organisaation koko,
- asema, valta, toimivalta,
- tehtävän rakenne ja monimutkaisuus,
- tehtävien keskinäinen riippuvuus,
- organisaatiokulttuuri,
- ympäristön epävarmuus,
- ulkoiset riippuvuudet sekä
- kansalliset kulttuurit ja arvot.

(Yukl 2010, 30)

Tilanteen merkitystä korosti jo Fayol (1918/1990, 115–116). Tannenbaum ja Schmidt (1958, 100) totesivat, että päätöksentekoon ja johtamistyyliin vaikuttavat esimies, alainen ja tilanne. Tilanteen merkitys on yleisesti tunnustettu tärkeäksi vaikuttimeksi, ja sen ymmärtämiseksi ja selittämiseksi on laadittu monia teorioita Fiedlerin (1967) *LPC kontingenssiteorian jälkeen*¹². Tällaisia ovat muun muassa *Path-Goal theory of leadership*¹³ (Evans, 1970; House

¹² LPC-mallin (Least Preferred Co-worker) mukaan johtaja pisteyttää väittämien avulla työtoverin, jonka kanssa tuli huonoiten toimeen. Saatu pistemäärä ennustaa johtajan menestystä työssään kolmen tilannemuuttujan (esimies-alaisuus, asema, valta ja tehtävän rakenne) ja niiden yhdistelmien perusteella (Yukl 2010, 165–166).

¹³ Path-Goal-teoria on kehitetty selittämään, kuinka johtajan käyttäytyminen eri tilanteissa vaikuttaa johdettavan tyytyväisyyteen ja suoriin (Yukl 2010, 168–169).

1971), *tilannejohtamisteoria* (Hersey ja Blanchard 1977) ja *leadership substitutes theory* (Kerr ja Jermier 1978), *Multiple-linkage model* (Yukl 1989) ja *Cognitive Resources Theory* (Fiedler 1986, Fiedler ja Garcia 1987). Näissä teorioissa on omat puutteen, eikä niille ole empiirisissä tutkimuksissa löydetty yksiselitteistä tukea (Yukl 2010, 191). Tästä huolimatta ne ovat olleet merkittäviä tuodessaan esiin kontekstin kiistattoman merkityksen johtamisessa. Samalla on tunnustettu, ettei johtamiselle ole löydetty universaalia, kaikissa tilanteissa toimivaa teoriaa (Drucker 1999, 14–19).

Johtamisen vaikuttamiskeinot ja -muuttajat

Toimitusjohtajien merkityksestä yrityksen tehokkaalle toiminnalle on esitetty toisistaan poikkeavia näkemyksiä. Käydyn keskustelun ja tehtyjen tutkimusten jälkikäteisen arvioinnin perusteella vallalla on kuitenkin käsitys, että toimitusjohtajilla on varsin suuri vaikutus organisaatioidensa suoritukseen ja tehokkuuteen (Hambrick 2007, 341; Yukl 2010, 421).

Johtajuuden ydinasia on, että johtaja pyrkii vaikuttamaan alaistensa käyttäytymiseen: hänen tavoitteenaan on saada nämä ymmärtämään yrityksen tarkoitus ja päämäärät sekä toimimaan niiden saavuttamiseksi mahdollisimman hyvin ja mielellään. Johtamisen tehokkuutta mitataan tavallisesti sillä, kuinka hyvin tavoitteet saavutetaan ja kuinka motivoituneita johtajan alaiset tai seuraajat ovat. Vaikuttamisyritys voi parhaimmillaan johtaa alaisen sitoutumiseen, jolloin tämä on sisimmässään samaa mieltä johtajan kanssa ja tekee parhaansa tavoitteiden saavuttamiseksi. Alainen voi myös suostua tekemään esimiehen osoittamat työt, vaikka ei niiden tarpeellisuudesta olisikaan erityisen vakuuttunut. Tällöin työtapa on passiivista ja ulkokohtaista. Kolmas vaihtoehto on vastustus, joka voi ilmetä avoimesti tai peitellysti. Vaikuttamisprosessit voivat olla luonteeltaan monenlaisia: esimies voi vaihtaa suostumuksen johonkin palkkioon, esimies voi vedota alaisen arvomaailmaan, uskomuksiin tai omakuvaan, tai esimies voi herättää alaisessa sellaista ihailua, että tämä haluaa samaistua esimieheensä ja tämän edustamiin arvoihin saadakseen hyväksyntää. (Yukl 2010, 200, 214.)

Vaikuttaminen perustuu valtaan, joka johtajalla on tai jota hänellä arvioidaan olevan. Vallalla tarkoitetaan henkilön kykyä voittaa muiden vastustus, toteuttaa tahtonsa ja saada aikaan haluamansa tulokset (Huczynski & Buchanan 2001, 886). French & Raven jakoivat vallan lähteen mukaan viiteen luokkaan: palkitsemis-, pakko-, laillinen, asiantuntija- ja ihailuvalta (French & Raven 1959, 150–167). Näistä kolme ensimmäistä liittyvät asemaan ja kaksi viimeistä henkilöön. Asemaan voidaan liittää myös kaksi muuta vallan lähdettä: tiedonsaanti ja sen tulkinta sekä mahdollisuus vaikuttaa työhön, kuten tehtävään, työympäristöön tai kulttuuriin (Mintzberg 1973, 4; Yukl 2010, 210–211). Toimitusjohtajilla on yrityksissä yleensä tehtävänsä liittyvän toimivallan takia suurimmat mahdollisuudet käyttää virallista palkitsemis- ja

pakkovaltaa (Weber 1947/1964, 328–334). Viimeaikoina organisaatiot ovat muuttuneet lisääntyvässä määrin asiantuntijaorganisaatioiksi, joiden menestys riippuu ratkaisevasti asiantuntijoiden osaamisesta. Asiantuntijavalta on toimitusjohtajan kannalta katsoen siirtynyt entistä enemmän kaikkialle organisaatioon, mikä asettaa omia vaatimuksiaan sille, kuinka johtaja pyrkii vaikuttamaan. (Drucker 1999, 123.)

Johtaja voi valita erilaisia vaikuttamistapoja: hän voi päättää asioista yksin (autoritäärinen päättäminen) tai hän voi pyrkiä jakamaan valtaa. Jos hän päätyy vallan jakamiseen, käytettävissä on eriasteinen osallistuttaminen, jolla johtaja voi pyrkiä parantamaan päätöksen laatua, sen hyväksymistä tai osallistujien tyytyväisyyttä johtamisprosessiin. Hän voi osallistuttaa alaisensa päätöksen tekoon, delegoida tehtävän kokonaan heille ja pyrkiä vielä *voimaannuttamaan* (*empower*) heitä. Päätökseen vaikuttavat johtaja, alaiset ja tilanne. (Tannenbaum & Schmidt 1958, 96–101.) Kvantitatiivinen tutkimus on antanut epäyhtenäisiä tuloksia osallistuttamisen vaikutuksista johtamisen tehokkuuteen. Sen sijaan laadullinen tutkimus on saanut tuloksia, joiden mukaan tehokas johtaja kuulee aktiivisesti alaistensa mielipiteitä ja delegoi. (Peters ja Waterman 1982, 277; Ouchi 1982, 188; Kanter 2008, 52; Yukl 2010, 139).

Vroom ja Yetton (1973) kehittivät ohjeellisen päätöksentekomallin ja säännöt siitä, kuinka päätös tulee tehdä, milloin alaisia kannattaa osallistuttaa ja milloin johtaja voi tehdä päätöksen autoritäärisesti. Valittava toimintatapa riippui viidestä tilannetekijästä: tiedon saamisesta, alaisten valmiudesta hyväksyä autoritäärinen päätös, heidän halukkuudestaan osallistua päätöksentekoon, alaisten näkemyseroista ratkaisun suhteen ja ratkaistavan ongelman jäsenyisyydestä. Tilanteesta riippuen johtaja voi mallin mukaan valita viisi vaihtoehtoa joko täysin itsenäisestä päätöksenteosta täysin alaiset osallistuttavaan. Empiiriset tutkimukset antavat jonkin verran tukea tälle mallille. (Yukl 2010, 140–146.)

Toimitusjohtaja voi pyrkiä saamaan aikaan myös koko henkilöstön käyttäytymisen muutoksen vaihtaakseen yrityksen suuntaa. Tällöin hän voi soveltaa vaikuttamisessaan ns. *transformatiivista* tai *karismaattista* johtamistyyliä, joka on saavuttanut kirjallisuudessa jalansijaa 1980-luvulta alkaen. Tämän teoriasuunnan keskeiset elementit ovat innostavan vision määrittäminen ja kommunikointi sekä alaisten kannustaminen ja voimaannuttaminen. Myös korkeat tavoitteet, yhteishenki ja vetoaminen ylemmän tason tarpeisiin ovat transformatiiviselle ja karismaattiselle johtamiselle tunnusomaista. Sitä edeltävää ajattelutapaa kutsutaan *transaktionaaliseksi* johtamiseksi, jossa tehtävä, sen tavoitteet, ehdot ja palkkiot täsmennetään. Työsuoritus vaihdetaan tämän teorian mukaan palkitsemiseen. Siinä esimiehen ja alaisen välinen suhde perustuu rationaalis-kognitiiviseen vuorovaikutukseen. Tutkimukset

ovat osoittaneet tämänkin johtamistyylin olevan positiivisesti yhteydessä alaisten motiiveihin ja suorituksiin. (Bass ym. 2003, 208).

Aiemmista teorioista poiketen transformaatiojohtamisessa ei vedota vain järkeen vaan myös tunteisiin. Siinä korostuu symbolinen käyttäytyminen ja johtajan rooli asioiden merkitysten tulkitsijana. Tämä teorialla tarkastelee maailmaa ymmärtävästä tai tulkinnallisesta näkökulmasta ja pyrkii selvittämään, minkälaisia merkityssisältöjä ihmisillä on ja kuinka ne organisaatiossa syntyvät. (Juuti 2006, 19.)

Transformatiivisesta ja karismaattisesta johtajuudesta on laadittu kolme erilaista päämuunnelmaa selittämään siitä, kuinka johtajat voivat vaikuttaa johdettaviin (Conger 1999, 145–151). Bass (1985) esitti alkuperäisessä transformaatioteoriassaan kolme johtajuusprosessia, joiden toteuttaminen saa alaiset saavuttamaan odotettua parempia tuloksia: 1) johtajat vahvistavat johdettavien tietoisuutta asetettujen tavoitteiden merkityksestä ja keinoista niiden saavuttamiseksi, 2) johtajat saavat johdettavat asettamaan yhteiset edut henkilökohtaisten edelle ja 3) johtajat vetoavat seuraajien ylemmän tason tarpeisiin ja vahvistavat niitä. (Conger 1999, 146.)

Conger ja Kanungo (1998) korostavat omassa *karismateoriassaan*, että johtajuus on seuraajien johtajalle antama toimivalta, joka perustuu heidän käsityksiinsä johtajan käyttäytymisestä. Heidän kehittämänsä karismaattisen johtajuuden vaihemalliin sisältyy henkilöstön siirtäminen nykytilasta tulevaisuuden tavoitetilaa. Malli koostuu kolmesta vaiheesta: 1) johtaja arvioi kriittisesti nykytilan ja sen puutteet, 2) määrittää tulevaisuuden haluttava, erilainen ja arvostettava tavoitetilä eli *visio* ja 3) johtaja luo uskoa vision toteuttamiseen osoittamalla, kuinka se voidaan saavuttaa (esim. oma esimerkki, riskin ottaminen ja tavanomaisesta poikkeava osaaminen). (Conger 1999, 148–149.)

Karismaattiseen johtajuuteen perustuu myös Housen ja Shamirin (1993) nelivaiheinen malli, joka selittää, kuinka johdettavia motivoidaan. Ensimmäisessä vaiheessa heidän käsitystään työn luonteesta muutetaan. Sitten heille tarjotaan vetoava tulevaisuuden visio, minkä jälkeen kolmannessa vaiheessa seuraajien keskuuteen rakennetaan voimakas yhteenkuuluvuus ja identiteetti. Lopuksi vahvistetaan sekä yksilöllistä että yhteistä itseluottamusta tavoitteiden saavuttamiseen. (Conger 1999, 150.)

Bassin ym. (2003, 215) saamien tutkimustulosten mukaan transaktionaalinen ja transformatiivinen johtaminen eivät ole toistensa vastakohtia, niin kuin Burns (1978) esitti, vaan toisiaan täydentäviä, osittain päällekkäin meneviä. Seeck (2008, 330) rinnastaa transformatiivisen johtamisen käsitteeseen leadership ja transaktionaalisen johtamisen käsitteeseen management. Tavallaan keskustelu palaa aiemmin käytyyn ja tuttuun näkemysten vaihtoon akselilla management–leadership (Kotter 1990b, 6). Tutkimus tukee monia transformatiivisen teorian perusväittämiä, vaikka siinä on käsitteellisiä heik-

kouksia ja puutteita esimerkiksi vaikuttamisprosessin kuvauksessa. (Yukl 2010, 288–299; Conger 1999, 171–173.)

Johtamistaitojaan suuren yritysten toimitusjohtaja tarvitsee sopeuttaessaan organisaatiotaan ympäristön edellyttämällä tavalla muutokseen. Suoraan henkilöihin kohdistuvan vaikuttamisen lisäksi johtaja hyödyntää myös epä-suoraa vaikuttamista, mikä tapahtuu suunnittelu- ja johtamisjärjestelmien, ohjelmien ja organisaatorakenteen kautta. Niiden avulla organisaatiossa luodaan vakautta, ennustettavuutta ja tavoitteisuutta. Johtamisjärjestelmiä tarvitaan erityisesti suurten maantieteellisesti hajanaisten yritysten hallinnassa ja ohjauksessa. Johtamisjärjestelmien avulla toimitusjohtajan on pystyttävä luomaan yhtenäisen vision lisäksi myös yhtenäiset mittarit, raportit ja tietojärjestelmät pystyäkseen saamaan yhteisen näkemyksen yrityksestä ja sen suoriutumisesta. (Kaplan & Norton 2004, 73–75.) Tämän saavuttaakseen toimitusjohtaja voi päättää osallistuttaa johtamiseen ja päätöksentekoon laajemman koaliition, kuten johtoryhmän tai laajennetun johtoryhmän.

Perinteisesti yritysten johtajuutta on tarkasteltu kohdistamalla huomio toimitusjohtajaan. Tehtävä on kuitenkin niin laaja-alainen, ettei yksikään toimitusjohtaja selviä siitä yksin (Fayol 1918/1990, 159). Valtaa on jaettu 1980-luvulta alkaen yhä tietoisemmin, ja sen jakautumista johtoryhmälle on enenevässä määrin tutkittu. Tutkimuksissa on esitetty, että johtoryhmän havaittavat ominaisuudet vaikuttavat sen ja koko yrityksen tuloksellisuuteen (Hambrick & Mason 1984, Hambrick 2007). Yukl (2010, 410) esittää eri tutkimusten yhteenvetona, että johtoryhmästä on yritykselle hyötyä, koska se pystyy tekemään parempia strategisia valintoja käyttämällä kaikkien tietoja. Osallistuminen päätöksentekoon parantaa samalla päätösten toteuttamista. Ryhmä voi myös kompensoida toimitusjohtajan puuttuvia tietoja tai taitoja ja ottaa paremmin huomioon organisaation eri osien ja jäsenten intressit. Johtoryhmän ansiosta yhteistyö ja kommunikaatio eri yksiköiden välillä paranevat.

Osittain hyötyjen saavuttaminen riippuu tilanteesta: johtoryhmä on erityisen hyödyllinen silloin, kun ympäristö muuttuu nopeasti, on monimutkainen ja asettaa paljon vaatimuksia toimitusjohtajalle. Samoin teknologiset muutokset, globalisoituminen ja itsenäiset liiketoimintayksiköt ja niiden koordinointi korostavat johtoryhmän arvoa. (Yukl 2010, 410.)

Kun johtoryhmän toiminta onnistuu erityisen hyvin, sitä voidaan kutsua tiimiksi. Katzenbachin ja Smithin (1993/2005, 165) mukaan tiimille on tunnusomaista, että se koostuu pienestä joukosta ihmisiä, joilla on toisiaan täydentävät taidot, yhteiset tavoitteet sekä toimintatapa ja jotka kokevat olevansa yhdessä vastuussa.

Toimitusjohtajan toimintavapaudella ja vaikuttamisvoimalla on kuitenkin myös rajoituksia. Hallitus on toisaalta suunniteltu tasapainottamaan toimitusjohtajan valtaa, mutta toisaalta sen tehtävänä on tukea toimitusjohtajaa.

Erityisesti suhde hallituksen puheenjohtajaan on toimitusjohtajan kannalta tärkeä toimintavapauden antaja ja säilyttäjä (Hirvonen ym. 2003, 212–216). Mikäli omistus on pirstoutunut ja mikäli hallitus on heikko, kasvaa toimitusjohtajan mahdollisuus ja usein myös tarve käyttää laajempaa valtaa. Joissain tapauksessa omistaja voi olla vahva ja rajoittaa toimitusjohtajan toimintaa, kuten esimerkiksi perheyriyksissä voi tapahtua. Joskus voimakas mutta ympäristöönsä sopimattomaksi käynyt yrityskulttuuri ja siinä käytettävät prosessit voivat olla lujia muutoksen esteitä ja toimitusjohtajan työn rajoittajia. Toimitusjohtajan liikkumavapaus lisääntyy, mikäli yritys kasvaa nopeasti. Sitä voivat rajoittaa vahvat sidosryhmät, kuten valtio, työlainsäädäntö tai työmarkkinajärjestöt. Myös organisaation suoriutuminen vaikuttaa johdon toimintakykyyn: suurin toimintavalta aloitteellisella johdolla on silloin, kun yritys menestyy joko hyvin tai huonosti. (Finkelstein & Hambrick, 1990, 501.)

Toimitusjohtajan vaikutustavat riippuvat tutkimusten mukaan monista muistakin tekijöistä. Hambrick ja Fukutomi tarkastelivat toimitusjohtajien palvelusuhteita viisivaiheisen elinkaarimallin mukaan ja esittivät sen perusteella seuraavaa:

- Toimitusjohtaja saavuttaa parhaan suorituskykynsä palvelusuhteensa keskivaiheilla. Sitä ennen he ovat käynnistäneet suuret muutokset, mikä tapahtuu yleensä 2,5 ensimmäisen vuoden aikana.
- Vakaassa toimintaympäristössä suoritukset alenevat myöhemmin ja hitaammin.
- Mitä epävakampi ympäristö on, sitä jyrkempi on suoritusten huonontuminen palveluajan pidentyessä.
- Mitä pidempiaikainen toimitusjohtaja on, sitä enemmän hänen taustansa ja ominaisuutensa näkyvät organisaation ominaisuuksissa.
- Mitä suurempi toimitusjohtajien toimivalta on, sitä selvemmin elinkaaren vaiheiden vaikutus näkyy edellä olevien kohtien mukaisesti. Aktiiviset omistajat ja hallitus voivat kuitenkin torjua toimitusjohtajan elinkaaren toteutumisen kuvatulla tavalla.

(Hambrick & Fukutomi 1991, 723–735.)

Ulkopuolelta tulleet toimitusjohtajat käynnistävät todennäköisemmin yrityksen uudelleen suuntautumisen kuin jo pitempään palveluksessa olleet (Romanelli & Tushman 1994, 1141). Toimenpiteet kohdistuvat aluksi toimitusjohtajalle tuttuihin toimintoihin (Gabarro 1985, 113).

Grinyer ym. tutkivat englantilaisia yrityksiä, joissa heikkenevä tuloskehitys oli jyrkästi katkaistu ja käännetty voimakkaasti paranevaksi. Keskeisenä käynnistäjänä oli toimitusjohtajan vaihdos, jota seurasivat vaihdokset muussa ylimmässä johdossa. Nämä tekijät toivat johtoon ulkopuolista osaamista ja

intoa uudistuksiin, joilla tasapainotettiin johdon muutoksiin liittyvät riskit. (Grinyer ym. 1990, 118–119.)

Alaisten ominaisuuksien ja käyttäytymisen vaikutus johtamiseen

Useimmat johtamista koskevat teoriat kuvaavat johtajaa, mutta vain harvat alaisten ominaisuuksia ja käyttäytymistä. Tästä huolimatta johtamistilanteessa tutkittavia muuttujia ovat johtajien lisäksi myös tilanne ja alaiset. Heidän ominaisuuksiensa tai piirteidensä yhteyksistä johtamiseen on vain vähän tutkimusta. *Empowerment-teoriat* kuvaavat sitä, kuinka alainen voi vaikuttaa tapahtumiin. *Attribution-teoriat* pyrkivät selittämään, kuinka alaiset näkevät johtajan vaikutuksen. Johtamisen korvaamisteoriat pyrkivät kuvaamaan tilanteen ja alaisten tai itseohjautuvan ryhmän ominaisuudet, jolloin hierarkkisen esimiehen tarve vähenee (itsensä johtaminen). Johtajan valtaa käsittelevät teoriat korostavat, että valta riippuu objektiivisten olosuhteiden ja johtajan vaikuttamisen lisäksi myös alaisten käsityksistä johtajasta. (Yukl 2010, 39). Ehkä tunnetuin esimerkki alaisten huomioon ottamisesta on Hershey'n ja Blanchardin tilannejohtamismalli, jossa alaisen arvioitu kypsyyt määrittää sopivan johtamistyylin (Hershey & Blanchard 1981, 149–155).

Toimitusjohtaja johtaa yritystä kokonaisuudessaan, minkä vuoksi hän joutuu harkitsemaan koko henkilöstön ominaisuuksia ja käyttäytymistä pyrkiesään toteuttamaan määritellyn vision. Ensiksi hänen on otettava huomioon lähimmät alaisensa, ns. johtoryhmä, ja sen ominaisuudet: millaista osaamista johtoryhmällä on suhteessa tavoitteeseen, ja kuinka se asennoituu siihen? Toimitusjohtaja pyrkii vaikuttamaan johtoryhmän lisäksi muuhunkin organisaatioon joko kokonaisuudessaan tai johonkin sen osaan varmistaakseen yrityksen tavoitteiden saavuttamisen. (Hirvonen ym. 2003, 115). Tämä voi tapahtua epäsuorasti erilaisten johtamisjärjestelmien kautta tai suoraan kommunikoimalla koko henkilökunnan kanssa. Toimitusjohtaja ottaa tässä huomioon omien ominaisuuksiensa lisäksi liiketoimintaympäristön, johtoryhmän ja koko henkilöstön arvioimalla seuraavia asioita:

- arvot, käsitykset itsestä
- itseluottamuksen ja optimismin asteen
- taidot ja asiantuntemukset
- käsitykset johtajan ansioista
- luottamus johtajaan
- sitoutuminen tehtävään ja ponnistelu sen hyväksi
- tyytyväisyys työhön ja johtajaan

(Yukl 2010, 31)

Johtajuustutkimus on perinteisesti keskittynyt toimitusjohtajaan ja hänen taustansa sekä toimintansa merkitykseen yrityksen tuloksellisuudessa. Hambrick ja Mason kuitenkin käyttivät Marchin ja Simonin käsitettä *hallitseva koalitio* ja esittävät, että todellisuudessa yritysten toimintaan vaikuttaa huo-

mattavasti laajempi joukko ihmisiä kuin vain toimitusjohtaja (Hambrick & Mason 1984, 196). Koalitio voi koostua johtoryhmästä tai vieläkin suuremmasta joukosta, jonka tausta vaikuttaa heidän arvioihinsa tilanteesta ja myös yrityksen strategiaan päätöksiin. Taustalla ovat vaikuttamassa sekä psykologiset tekijät, kuten kognitiivinen perusta, arvot ja asenteet, että havaittavissa olevat tekijät, kuten ikä, työkokemus, koulutus, sosioekonominen tausta, taloudellinen asema ja ryhmän ominaisuudet. Teoriaansa he kutsuivat nimellä *upper echelon theory*, jota on myöhemmin alettu kutsua myös nimellä *strategic leadership theory*. (Cannella ja Monroe 1997, 219). Johtajan pyrkimys jakaa valtaansa laajemmalle tunnetaan myös nimellä *jaettu johtajuus*.

2.1.4 Ylin johto uusimmassa tutkimuksessa

Johtamisen tutkimuksessa on kauan pyritty kokonaisvaltaisempaan lähestymistapaan ja läheisempään yhteyteen käytännön johtamisen kanssa. Vaikka kokonaisvaltaisuuden lisääminen ilmoitetaan tavoitteeksi, tutkijat esittelevät koko ajan uusia tutkimussuuntia. (Avolio ym 2009). Positiiviset johtajuusmuodot lisäävät merkitystään johtamisessa ja sen tutkimisessa. Samoin alaisen ottaminen mukaan johtamiseen ja sen tutkimukseen on voimistumassa, koska johtajuus jakautuu yhä laajemmalle organisaatiossa, mikä on omiaan lisäämään johtamisen monimutkaisuutta. Transformatiivisesta johtamisesta ja sen tutkimuksesta on tullut suosituin tutkimusalue viimeisten 20 vuoden aikana. Alun jyrkästä transformatiivisen (leadership) ja transaktionaalisen (management) johtamisen erottelusta on päädytty siihen, että ne ovat toisiaan täydentäviä ja molempia tarvitaan (Bass & Riggio 2006, 6–11). Myös kysymys siitä, mikä aidosti kehittää johtajuutta, kiinnostaa yhä enemmän. Samoin uudet johtamisen teknologiset välineet vaikuttavat ja tätä kehityssuuntaa kutsutaan *E-johtajuudeksi (E-leadership)*. (Avolio ym. 2009).

Positiiviseen psykologiaan perustuva aito johtaminen (*authentic leadership*) korostaa läpinäkyvää, avointa ja eettistä johtamista, jossa tietoa jaetaan avoimesti ja alaisten työtä arvostetaan. Northousen (2010, 221) mukaan johtajat kehittävät nämä ominaisuudet pitkässä kehitysprosessissa, johon usein vaikuttavat kriittiset elämäntapahtumat. Luthans (2002, 59) määrittelee positiivisen organisaatiokäyttäytymisen koostuvan uskosta omiin kykyihin, toivosta, optimismista, onnellisuudesta ja henkilökohtaisesta hyvinvoinnista sekä tunneälystä. Ajatuksena on rakentaa johtaminen myönteisten lähtökohtien varaan, ei heikkouksien poistamiseen. Tämän ajatuksen esitti Drucker jo vuonna 1954. (Drucker 1954, 184; Juuti 2004, 60–72; Avolio ym 2009, 423, Yukl 2010, 330–331). Aito johtaminen on kehityksensä alkupäässä, eikä siitä ole juurikaan empiiristä tutkimusta. Se ei ole käsitteellisesti yksiselitteinen, eikä sen yhteys organisaation tuloksiin ole selvä (Northouse 2010, 223–224).

Jaettu johtajuus on tunnettu menettely, jolla tehokkaat johtajat voimaannuttavat alaisensa osallistumaan johtamiseen ja tulkitsemaan tapahtumia,

ratkaisemaan ongelmia ja tekemään päätöksiä (Argyris 1964; Likert 1967). Jaettua johtajuutta on tutkittu pääosin johtajan näkökulmasta. Tutkimuksen odotetaan kuitenkin laajenevan kattamaan yhä enemmän ryhmän tai laajemman joukon toimintaa johtamisessa. Asiantuntijaorganisaatiot lisäävät tätä tarvetta (Yukl 2010, 503–504). Tämän tutkimuksen kannalta jaettu johtajuus on erityisen mielenkiintoinen teoria, koska toimitusjohtajilla on yleensä tukenaan johtoryhmä.

Myös alaisten osallistuminen johtamiseen *karismaattisen johtamisen* tai *itsensä johtamisen* avulla saa kasvavaa huomiota osakseen. *Johtajuuden korvaamisteoriat* tutkivat sitä, kuinka johtajan osuus johtamisessa voitaisiin minimoida ja korvata alaisten tai järjestelmien avulla. Toistaiseksi empiiristä tutkimusta näistä teemoista on vähän. (Bass ja Riggio 2006, 220; Avolio ym. 2009, 432; Yukl 2010, 177–179.)

Johtamista on tutkittu myös *palvelevana johtajuutena*. Tutkimustulokset näyttävät menevän lähelle piirreteorioita kuvaillessaan sitä, mitä näin toimivalta johtajalta odotetaan (Avolio ym. 2009, 436–437). Toisaalta jotkut kirjoittajat korostavat palvelevan johtajuuden pitkää perinnettä, jolla on juuret tuhansia vuosia vanhassa humanistisessa ja uskonnollisessa opetuksessa (Spears 1996). *Spirituaalinen johtajuus* on käsitteellisesti epäselvä, mutta se keskittyy johtajan arvoihin, asenteisiin ja käyttäytymiseen. Tavoitteena on luoda henkisesti tyydyttävä työtilanne sekä johtajalle että alaisille. Tämä tarkoittaa eräänlaisen kutsumuksellisen asenteen omaksumista työntekoon, jossa yhdistyvät ruumis, mieli, tunne ja henki (Avolio 2009, 436–437). Pentti Sydänmaanlakka on määritellyt saman *itsensä johtamiseksi* seuraavasti:

"Itsensä johtaminen on itseen kohdistuva vaikuttamisprosessi, jossa pyritään ohjaamaan kehoa, ajatuksia, tunteita ja arvoja itsereflektion avulla kohti laajempaa, syvällisempää ja konkreettisempaa tietoisuutta. Itsensä johtamisen tavoitteena on hyvä ja mielekäs elämä."

(Sydänmaanlakka 2009, 252.)

Yritysten globalisoitumisella ja uusilla teknologioilla on vaikutuksensa johtamiseen. Kulttuurien välinen tutkimus pyrkii selvittämään johtajuuden eroja ja samanlaisuuksia eri kulttuureissa. Tämä tutkimussuunta onkin ymmärrettävä, koska valtaosa tutkimuksesta on tehty läntisen kulttuurin piirissä, ja taloudellisesti nopeimmin kehittyvät alueet ovat kuitenkin Aasiassa ja Etelä-Amerikassa. Uudet teknologiset työvälineet vaikuttavat väistämättä nekin johtamiseen ja saattavat muuttaa perinteisesti kasvokkain tapahtuvan johtamisen luonnetta erityisesti maantieteellisesti hajautuneissa ryhmissä. Tutkimuksia on jo tehty, ja niiden määrän ennakoitaan nousevan. (Avolio ym. 2009, 440–441.) Globalisoituvassa maailmassa yritysten toiminta on laajentunut yhä yhtä useampiin maihin ja kulttuureihin. Siksi johtamistutkimus pyrkii lisääntyvässä määrin myös ymmärtämään ja vertailemaan kulttuureja. Tunnetuimpia tutkimuksia ovat Hoefstedin tekemät (1980, 1983,

1991) ja hänen tutkimuksiinsa perustuvat GLOBE-projektin yhteydessä 62 maassa toteutetut tutkimukset (House ym. 2004; Chhokar ym. 2008).

2.2 Johtamisen tutkimus Suomessa

2.2.1 Suurten yritysten, johtamisen ja toimitusjohtajan työn kehittymisestä Suomessa

Talouselämän rakenteiden ja johtamistarpeen kehittyminen

Vaikka Antti Chydenius oli jo 1700-luvun lopulla esittänyt kaupan ja elinkeinojen vapautta ennen Adam Smithiä (Palmen 1920, 596–608), pysyi suomalainen yhteiskunta ennen 1860-lukua maatalousvaltaisena ja staattisena. Sen jälkeen maa alkoi teollistua ja kaupungistua. Muutos ei kuitenkaan tapahtunut nopeasti vaan vaiheittain pitkällä aikavälillä. Suomen taloushistoriassa maan talouden kehittyminen jaetaan kolmeen vaiheeseen 1860-luvulta alkaen: ensimmäinen teollistumisvaihe (1860–1914), maailmasotien välinen aika (1914–1944) ja teollisuus-Suomi (1945–1980). (Ahvenainen ym. 1982.) Vuoden 1980 jälkeistä aikaa voitaisiin nimittää jälkiteolliseksi, palveluiden tai kansainvälistymisen ajaksi taikka kilpailutalouden ajaksi (Lilja ja Tainio, 2006). Taulukko 3 pyrkii esittämään olennaisia piirteitä talouden kehittymisen keskeisistä vaiheista ja niihin liittyvistä johtamistavoista.

Taulukko 3: Suomalainen johtamisympäristön kehittyminen (Alho 1961, Jutikkala 1965; Suomen Taloushistoria 2, 1982; Tainio ym. 1985; Lilja & Tainio 2006; Seeck 2008; Kuisma 2009)

	LIIKETOIMINTA-YMPÄRISTÖ	AJANJAKSON ORGANISAATIOITA	JOHTAMISEN FOKUS	JOHTAMIS-TEORIOITA
1860-1914	Lainsäädännön muutokset poistavat esteitä. Oma raha. Panostus infrastruktuuriin (liikenne, koulutus, tietoliikenne). Toimintavapaus.	Finlayson, Stockmann, Ahlström, Rosenlew, Hackman, Nokia, Strömberg, Serlachius, Yhtyneet Paperitehtaat, SOK, OTK, Lohja, Kone	Yrittäjyys. Keksintöjen soveltaminen. Puun käyttö teollisuudessa, tekniikka- ja johtamis-osaaminen, Venäjän markkinat, suhdanteet, rahoitus	Ulkomaalaiset tuovat osaamista. Suomalaiset opiskelevat ulkomailla. Opetus Suomessa pientä.
1914-1944	Itsenäisyys. Sisällissota Venäjän markkinoiden menetys, länsimarkkinat. Laskevat paperihinnat. Infrastruktuurin kehittyminen. Koulutus.	Ford, Veitsiluoto, Rikkihappo, IBM, Outokumpu, Kesko, Tuko, Huhtamäki, Orion	Yritysten jatkuvuus. Valtion yritykset. Kauppa. Kotimarkkinat. Tuottavuus. Kasvu. Ammatillinen koulutus. Työsuhteet. Naiset työelämässä.	Taylorin ja Fayolin teorial tunnetaan. Viivettä käytössä. Korkeakouluja perustetaan.
1945-1980	Sotakorvaukset. Idän-kauppa. Vienti ja devalvaatiot. Maatalous → teollisuus. Maaseutu → kaupunki. Suuret ikäluokat. Koulutustason nousu. Elintason nousu.	Valmet, Neste, Rauma Repola, Marimekko, julkinen hallinto: valtio ja kunnat	Sotakorvaukset. Investoinnit metalliin. Kasvu. Työnjohto. Johtajat. Koulutus. Vientikauppa, itä ja länsi. Monitoimialayhtymät. Byrokritia (julk. hallinto).	Tieteellinen liikkeenjohto, suunnittelu, tavoitejohtaminen. OD, ihmissuhdekoulu-kunta. Soveltamis-viive muutamia vuosia.
1981 →	Rajoitusten poisto, idän-kauppa päättyy ja alkaa, lama, EU, euro, globalisoituminen, ITC, suuret rakenteelliset muutokset	Nokia, Kone, UPM-Kymmene, Stora-Enso, Cargotec, Perlos, Eimo, Telia-Sonera, Fortum, rahoitustoimialan uudelleenjärjestely, Metso	Globaalit markkinat. Palvelut. Kilpailukyky. Alihankinta. Ydinliiketoiminta. Korkea koulutustaso. Osaaminen. Yritys- ja toimialajärjestelyt.	Kaikki läntiset johtamisopit ja-teoriat. Jos viivettä on, se on pieni.

Suomessa oli teollisuutta 1800-luvun alkupuolella, mutta se oli kuitenkin varsin vaatimatonta. Kotimarkkinat olivat suppeat, sillä maaseutu eli luon-

taistaloudessa ja kaupunkilaisia oli vain 6 % väestöstä 1800-luvun puolivälissä. Silloin käsityön ja teollisuuden palveluksessa toimi 30 000 henkeä eli vain noin 4 % ammatissa toimivasta väestöstä. Näistäkin suuri osa työskenteli perinteisissä käsityöläisammateissa. Teollisuuden ja käsityön kokonaistyövoimasta yli puolet teki työtä toimipaikoissa, joissa oli vähemmän kuin viisi työntekijää. (Heikkinen & Hoffman 1982, 52–55.)

Voimaperäinen teollistuminen lähti Suomessa liikkeelle 1800-luvun toisella puoliskolla, jolloin vapaamielinen Aleksanteri II nimitettiin Venäjän tsaariksi, ja kansainvälinen liberaali ajattelutapa ja teollinen vallankumous pääsivät vaikuttamaan Suomessakin. Maan talouselämän rakenteen kehitys näkyy taulukossa 4, joka esittää ammatissa toimivan väestön jakautumisen eri toimialoille vuodesta 1880 alkaen. Siitä voidaan päätellä seuraavaa: Suomi oli toiseen maailmansotaan saakka maatalousmaa. Sen jälkeen maatalouden merkitys on vähentynyt ja viljelijät ja metsurit ovat siirtyneet muihin ammatteihin ja muiden johdettavaksi.

Taulukko 4: Ammatissa toimiva väestö (tuhatta henkeä) toimialoittain vuosina 1880–2004 (Vuodet 1880–1970 teoksesta Suomen Taloushistoria. Historiallinen tilasto. 1983, 35. Vuodet 1980–2006 Suomen tilastollisesta vuosikirjasta 2009, 101)

	1880	1900	1910	1920	1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990	2006
Maa- ja metsätalous	502 73 %	565 68 %	908 70 %	1051 70 %	1132 66 %	1206 60 %	912 46 %	721 35 %	429 20 %	279 13 %	197 9 %	89 4 %
Teollisuus ja rakennus- toiminta	41 6 %	94 11 %	126 10 %	173 12 %	227 13 %	325 16 %	550 28 %	640 31 %	758 36 %	741 33 %	677 29 %	581 25 %
- siitä rakennustoiminta	1 1 %	1 1 %	1 1 %	1 1 %	2 2 %	2 2 %	6 6 %	9 9 %	8 8 %	7 7 %	7 7 %	6 6 %
Kauppa ja rahoitus	6 1 %	16 2 %	24 2 %	44 3 %	65 4 %	90 4 %	160 8 %	236 12 %	332 16 %	426 19 %	610 26 %	700 30 %
Kuljetus ja tietoliikenne	16 2 %	27 3 %	29 2 %	40 3 %	52 3 %	72 4 %	107 5 %	129 6 %	150 7 %	176 8 %	165 7 %	169 7 %
Palvelukset yhteiskunnalle	12 2 %	28 3 %	26 2 %	43 3 %	62 4 %	91 5 %	151 8 %	198 10 %	421 20 %	550 25 %	630 27 %	752 33 %
Henkilökohtaiset palvelukset	29 5 %	38 5 %	31 2 %	36 2 %	51 3 %	86 4 %	76 4 %	103 5 %	-			
Sekätyöläiset	37 5 %	26 3 %	86 7 %	62 4 %	95 5 %	105 5 %	-	-	-			
Elinkeino tuntematon	40 6 %	38 5 %	66 5 %	49 3 %	30 2 %	44 2 %	28 1 %	6 -	29 1 %	50 2 %	53 2 %	22 1 %
Kaikkiaan	684 100	832 100	1296 100	1499 100	1715 100	2017 100	1984 100	2033 100	2118 100	2222 100	2332 100	2314 100
Koko väestö	2061	2713	2921	3105	3381	3696	4030	4446	4598	4788	4998	5277
Ammatissa toim. väestö % koko väestöstä	33 %	31 %	44 %	48 %	51 %	55 %	49 %	46 %	46 %	46 %	47 %	44 %

Teollisuuden osuus kasvoi koko ajan ja saavutti huippunsa 1970-luvun puolivälin tienoilla, minkä jälkeen sen osuus ammatissa toimivan väestön työllistäjänä on selvästi laskenut. Kehitys näyttää edelleen jatkuvan. Sekä yksityisten että varsinkin julkisten palveluntuottajien merkitys työllistäjinä on noussut voimakkaasti 1960-luvulta alkaen. Yrityksille kehitys on merkinnyt suuria muutoksia: kaupan esteet ovat vähentyneet, on kansainvälistytty, on purettu monialarakenteita ja keskitytty niihin liiketoimiin, joissa on edellytykset

kilpailla kansainvälisesti. Esimerkiksi vuonna 1976 Helsingissä noteeratuista 51 pörssiyhtiöstä oli vuoden 2008 alussa jäljellä vain 17 eli kolmasosa. (Lilja & Tainio 2006, 107–111; Kulla 2008, 68.) Johtamisen kannalta ollaan kokonaan uudenaikaisessa tilanteessa, kun suurimpien yritysten henkilöstä yli puolet, joissakin tapauksissa yli 90 %, on Suomen ulkopuolella. Vuonna 1983 vastaava luku Konetta lukuun ottamatta vaihteli 10 %:n molemmin puolin (Kulla 2008, 69).

Johtamisen kehittämisestä Suomessa

Ruotsin vallan aikana yritysjohtajat olivat pääasiassa kauppiaita, jotka usein olivat saaneet liiketoimintansa perintönä. Kauppiaista kehittyi monialayrittäjiä, aluksi kauppias-laivanvarustajia 1600- ja 1700-luvulla. 1800-luvulla mukaan tuli teollista toimintaa (Karonen 2004, 35). Kehitys on selvästi yhteydessä kansainvälisiin tapahtumiin sekä siihen, että pääoma oli niukka tuotannontekijä ja pankkijärjestelmä alkoi toimia vasta 1860-luvulta alkaen. Kauppiaiksi kouliinnuttiin kotimaisen ja ulkomaisen harjoittelun kautta, mikä kesti yleensä noin 11 vuotta. Kauppiaaksi pääsyn alaraja oli tämän vuoksi tavallisesti noin 27 vuotta. (Laaksonen 1962, 35; Karonen 2004, 40.)

Teollistuminen asetti johtamiselle uudenlaisia haasteita sekä tekniikan, markkinoinnin että johtamisen osalta. Tehdasteollisuuden varhaiset johtamismallit olivat tuontitavaraa: esimerkiksi Finlaysonin ja Forssan kehräämön johto ja työnjohto tulivat ulkomailta ja toivat tullessaan sekä teknisen osaamisen että tehtaan ja työn johtamisen. (Meri 1994, s. 339–344; Alho 1961, 31–58.)

Myös paperiteollisuus turvautui tuontijohtajiin: maan ensimmäinen, lump-pua raaka-aineenaan käyttänyt paperitehdas perustettiin Tampereelle vuonna 1840. Veijo Meri (1994, 366) kirjoittaa tehtaan johtoon tulleen ensin ruotsalaisen Larssonin, ruukin työmiehen, minkä jälkeen tehtävässä toimi kaksi englantilaista ja kaksi saksalaista tirehtööriä, ennen kuin tuli suomalaisen vuoro. Kyseinen suomalainen oli ollut räätälin kisälli ennen kuin hänestä tuli lumppuvaraston kirjuri. Sen jälkeen hän kävi läpi kaikki tehtaan työvaiheet ennen nimitystään tehtaan johtajaksi. Häntä taas seurasi neljä saksalaista johtajaa. Esimerkki kuvaa hyvin sitä, kuinka suuri pula johtamisaamisesta maassamme tuolloin oli. Myyntiään varten paperiteollisuus loi pahvin (1874) ja paperin (1892) myyntiyhdistykset (kartellin), ja käytäntö jatkui 1900-luvun lopulle. Tarkoituksena oli paitsi torjua keskinäistä kilpailua, myös helpottaa kansainväliseen kauppaan liittyvää osaamishaastetta. (Alho 1961, 220–221.)

Sahateollisuus oli kuitenkin pääosin suomalaisten yrittäjien käsissä, vaikka mukana sahoja perustamassa oli myös ruotsalaisia ja norjalaisia, joiden omat helposti saatavat puuvarat alkoivat huveta. Sahateollisuustuotteiden myynti tapahtui agenttien kautta, mikä olikin välttämätöntä, sillä useimmilta sahu-reilta puuttui kielitaito ja erityisesti ulkomaankaupan kokemus. Suomalaisten

johtaminen olikin pitkään raaka-aineen hankinnan, tuotannon ja tähän tarvittavien ihmisten johtamista, missä suomen kielen taito oli välttämätön (Alho 1961, 233).

Tilanne Suomessa alkoi muuttua 1900-luvun alussa: silloin omistus ja johtaminen alkoivat erkaantua toisistaan, ja johtamisesta alkoi kehittyä ammatti. Toinen samanlainen vaihe koettiin toisen maailmansodan jälkeen vuosina 1961–1975, jolloin ammattijohtajien osuus lisääntyi selvästi. (Fellman 2001, 10; Karonen 2004, 22.) Aiempi, pääosin käytännössä kouliintunut johtajisto alkoi vaihtua korkeakouluissa oppinsa saaneisiin. Heidät palkattiin tehtäviinsä asiantuntijoina, jolloin valintaperusteena olivat Laaksosen (1962, 2) mukaan tieto, kokemus ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Tämän johtajiston sosiaalinen liikkuvuus oli kasvanut ja sen koulutuksellinen rakenne oli voimakkaasti muuttumassa (Fellman 2001a, 16).

Fellman toteaa suomalaisten johtajien olleen jo varhain kansainvälisissä vertailuissa korkeimmin koulutettuja. He olivat myös erittäin kansainvälisiä, mikä kävi selvästi ilmi myös Alhon kahtatoista Suomen teollisuuden perustajaa koskevassa selvityksessä. (Fellman 2001a, 17; Alho 1961.) Koulutustaso ja kansainvälisyys selittävät usein hämmästyttävänkin nopean uusien teknologioiden, kuten sähkön ja puhelimen, käyttöönoton Suomessa. Tämän kehityksen taustalla on koulutuksen yleinen arvostus aina 1860-luvulta alkaen, minkä seurauksena noin 70 % yli 15-vuotiaista osasi lukea ja kirjoittaa Suomen itsenäistyessä (Haven 1999, 42–52).

Kansainväliset liikkeenjohdon suuntaukset opittiin tuntemaan Suomessa varsin nopeasti, kuten viimeisimmät keksinnötkin. Tiuhosen mukaan organisaatio- ja johtamisopit tulivat Suomeen kolmessa vaiheessa. Ensin, eli jo 1910-luvulla, saapui tieteellinen liikkeenjohto. Toinen vaihe käynnistyi toisen maailmansodan jälkeen, kun tieteellistä liikkeenjohtoa alettiin soveltaa ja käynnistettiin keskustelu ihmissuhdekoulukunnan opeista. Muut johtamisopit ovat tulleet Suomeen valtaosin 1960-luvulta lähtien. (Tiuhonen 1992, 69.) Kehityksen seurantaan Suomessa oli hyvät edellytykset senkin vuoksi, että korkeakouluopetusta oli kehitetty määrätietoisesti 1900-luvun alkupuolella ja Helsingin yliopiston lisäksi oli perustettu Helsingin teknillinen korkeakoulu (1908), Svenska handelshögskolan (1909), Helsingin kauppakorkeakoulu (1911), Åbo Akademi (1918) ja Turun yliopisto (1920). Ylimmän kaupallisen koulutuksen järjestäminen kauppakorkeakouluissa toteutui Suomessa samaa tahtia kuin Ruotsissa, mutta Tanskaa ja Norjaa aikaisemmin (Byrkjeflot 2001, 153; Engwall 2007, 12).

Tieteellinen liikkeenjohto tuli Suomeen jo vuonna 1914, kun Jalmari Kekkonen käänsi Taylorin pääteoksen suomeksi nimellä *Tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet*. Käytäntöön näitä oppeja ei kuitenkaan juuri sovellettu ennen toista maailmansotaa, mihin olivat syynä ainakin osin suomalaisen paperiteollisuuden prosessimaisuus, metalliteollisuudesta puuttuva joukkotuotanto,

tullien suojaamat kotimarkkinat ja yritysten pieni koko sekä työnjohdon matala koulutustaso. Lisäksi teollisuus kasvoi sotien välisenä aikana hyvin nopeasti (keskimäärin 8 % vuodessa), samoin tuottavuus (keskimäärin 4,8 %) vuodessa. Tämän vuoksi rationalisointiin ei ollut pakottavaa syytä. (Michelsen 2001, 19, 34; Ahvenainen ja Kuusterä 1982, 223–226.) Rationalisointi ja tieteellinen liikkeenjohto tulivat ajankohtaisiksi toisen maailmansodan aikana pakon edessä. Kun sotakorvaukset edellyttivät tehokasta tuotantoa ja joidenkin teollisuuden alojen käynnistämistä, jatkui tieteellisen liikkeenjohdon soveltaminen. Tuottavuus kasvoikin vuosina 1948–1979 edelleen nopeasti (4,2 % vuodessa), mihin vaikuttivat kilpailun kiristyminen, kehittyneet tuotantomenetelmät ja rationalisointiajattelu (Hjerppe, 1982, 409–413).

Ihmissuhdekoulukunnan vaikutus tuli Suomeen johdon koulutukseen 1930-luvulla, mutta sen vaikutus jäi vähäiseksi. Aiheesta kirjoitettiin muutamia artikkeleita ja tehtiin joitakin kokeiluja, mutta laajempaa merkitystä niillä ei ollut. Ihmissuhdekoulukunnan vaikutus vahvistui vasta 1960-luvulta alkaen. (Seeck 2008, 129–131, 137.)

Niin kuin taulukosta 4 näkyy (ks. s. 46), kasvoi muiden palveluksessa oleva, varsinkin teollisuuden työvoima, hyppäksenomaisesti toisen maailmansodan jälkeen. Samalla yritysten koko suureni, ne pääomavaltaistuivat, toimihenkilöiden suhteellinen osuus nousi ja hierarkkisuus lisääntyi. (Hjerppe 1982, 408–413.) Tämä aiheutti sekä työvoiman opettamis- että johtamistarpeen. Sen vuoksi suomalainen johtaminen ja siitä kirjoittaminen painottuivatkin aluksi suurimmalta osaltaan alimman tason esimiehiin, työnjohtajiin. Kehitys on verrattavissa Yhdysvalloissa 1880-luvulla käynnistyneeseen keskusteluun johtamisesta, mikä johti tieteellisen liikkeenjohtoteorian kehittymiseen. Suomessa tähän tarkoitukseen perustettiin Ruotsin mallin mukaisesti Teollisuuden Työnjohto-opisto vuonna 1946. Kurssit laadittiin kuitenkin suomalaiselta pohjalta, ja ensimmäinen kurssi toteutui neliviikkoisena samana vuonna. Ensimmäiset oppikirjat saatiin valmiiksi vuonna 1949, jolloin ilmestyivät *Työnjohto-oppi*, *Luonneoppi* ja *Työnpsykologia*. (Johtamistaidon Opisto 1946–1971.) Johtamistapaan ja sen opettamiseen vaikuttivat Juutin (2006, 229) mukaan myös se, että suuri osa työikäisistä miehistä oli ollut sodassa 4–5 vuotta. Se oli omiaan korostamaan yhteistyötä ja luottamusta sekä ”koskelalaista” johtamisotetta, mikä tarkoitti demokraattista johtamista.

Saatuaan koulutusta alimman tason esimiehillä oli luonnollisesti ajoittain vaikeuksia saada uudelle johtamistyylilleen tukea omilta esimiehiltään. Tästä seurasi tarve insinöörienkin koulutukselle, joka vastustuksesta huolimatta aloitettiin keväällä 1947. Johtajien koulutuspyramidi alkoi rakentua (Johtamistaidon Opisto 1946–1971). Eniten johtamiskoulutusta arvioitiin tarvittavan työntekijöiden johtamisessa. Mielenkiintoista on, että johtamisen kehittämisen järjestys on sama kuin Taylorin aikana Yhdysvalloissa, vaikka häneen ei oppikirjojen kirjallisuusviitteissä viitatakaan. Hänen ajattelunsa mu-

kaisia opetusmonisteita kyllä Teollisuuden Työnjohtaja-Opisto julkaisi, kuten esimerkiksi monisteen *Työn mittaaminen työnjohtamisen välineenä* (moniste no 11–3).

Ylemmän johdon ja keskijohdon koulutus sai huomiota osakseen jo 1950-luvulta lähtien (esim. LIFIM¹⁴, 1958), mutta enenevässä määrin 1960-luvulla. Sitra julkaisi vuonna 1970 selvityksen nimeltään *Suomen talouselämän johtamiskoulutuksen kartoitus ja kokonaissuunnitelman hahmottelu*. Siinä esiteltiin silloinen johtamisen peruskoulutus, jota katsottiin annettavan osana korkeakoulujen opetusta. Täydentävää koulutusta antoi raportin mukaan 10 organisaatiota, joista merkittävimpiä koulutuspäivien määrän mukaan olivat Markkinointi-instituutti, Yrittäjäopisto, Suomen Reserviupseeriliitto, Liikkeenjohdon Instituutti sekä Kauppa- ja teollisuusministeriön pienteollisuustoimisto. Tämän lisäksi raportissa tunnistettiin 10 erilaista kurssien tarjoajaa, jotka olivat osittain erilaisia liittoja (Ekonomi-, Lakimies- ja Merkonomiliitto sekä Insinöörien koulutuskeskus) tai puhtaasti kaupallisia yrityksiä (Mercuri, Rastor) taikka muita (JTO, Sotakorkeakoulu). Johtajien määrän ennustettiin kaksinkertaistuvan Suomessa 1960-luvun lopulta vuoteen 1980 mennessä. Johtajia laskettiin palkkatason perusteella olevan 1960-luvun lopulla noin 8 500 ja johtoasemaan lukeutumisen perusteella 14 350. Vastaavat arviot vuodelle 1980 olivat 15 100 ja 25 300. Kasvuennusteet olivat suuria, minkä vuoksi olemassa olevien koulutusresurssien todettiin olevan riittämättömät. Johtamisen kehittämishaaste oli Suomessa 1970-luvun alusta alkaen suuri sekä määrällisesti että laadullisesti. (Sitra 1970, 38.)

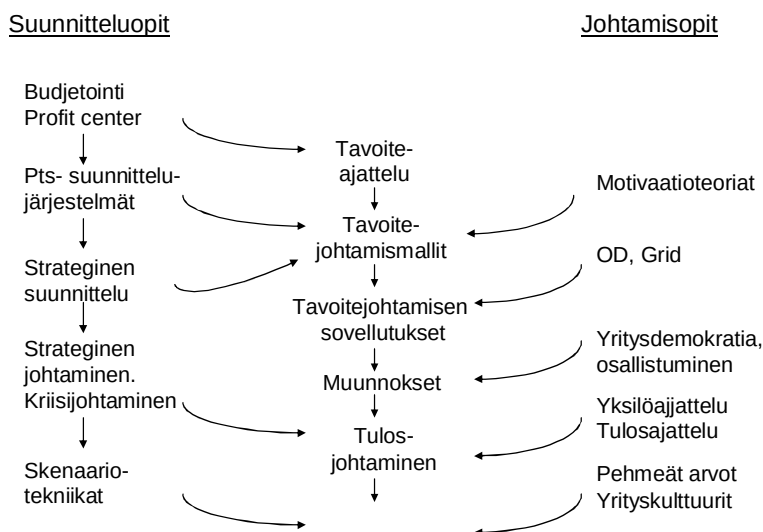
Uudenlainen johtamiskoulutus alkoi voimistua Suomessa, kun Helsingin kauppakorkeakoulu alkoi vuonna 1983 tarjota kansainvälisen mallin mukaan MBA-koulutusta Helsingin kauppakorkeakoulussa. Vuoteen 2002 mennessä jo 15 laitosta tarjosi tätä koulutusta (Seeck 2008, 180), mikä yhdessä kansainvälisen koulutustarjonnan kasvun myötä johti Lifimin toiminnan lopettamiseen vuonna 2006. Koulutuksessa on korostunut erityisesti rakenneteorioiden painotus, joka oli vahva korkeakouluopetuksessa Suomessa 1960-luvun alusta 1990-luvun alkuun (Seeck 2008, 281).

Hajba (1984, 5) esittää, että uudet johtamisopit tulivat Suomeen suunnittelupainotteisesti (ks. kuvio 5, s. 51). Hänen mallinsa kuvaa aikaa 1950-luvulta 1980-luvun puoliväliin. Se esittää tavoitejohtamisen saapumisen Suomeen ja kytkeytymisen muuhun johtamiseen. Kuviosta voi nähdä, että pääosa esitetyistä opeista liittyy rakennekoulukuntaan, mutta mukana on myös ihmishuhtekoulukunnan lähestymistapoja. Soveltamisviive amerikkalaisiin alkulähteisiin on tässä vaiheessa vielä varsin pitkä: tavoitejohtamisen katsotaan käynnistyneen Druckerin teoksesta *The Practice of Management* vuonna

¹⁴ Liikkeenjohdon Instituutti, joka keskittyi ylemmän johdon kouluttamiseen. Lifimin ns. pitkä kurssi oli kahdeksan viikon mittainen internaattikoulutus, jota yritysjohto piti suuressa arvossa 1960–1980-luvuilla.

1954. Kirja julkaistiin suomeksi viisi vuotta myöhemmin nimellä *Käytännön liikkeenjohto*. Kirjan julkaisun jälkeen oppien saaminen käytäntöön vei kuitenkin pitkän ajan, kuten Yhdysvalloissakin (Kulla 2008, 52). Kokeiluja Suomessa raportoidaan olleen 1960-luvun toisella puoliskolla, mutta laajempi soveltaminen alkoi vasta 1970-luvulla, erityisesti sen jälkeen kun Humblen kirja *Tavoitejohtaminen* käännettiin suomeksi vuonna 1974 (Humble 1974).

Hajban esittämässä kuviossa 5 näkyy myös yrityskulttuurioppien tulo Suomeen 1980-luvulla. Niihin liittyen ja japanilaisten yritysten menestyksen innoittamana laatujajattelu löi itsensä läpi: syntyivät laatupiirit, *TMQ*, *laatu-palkinnot ja -järjestelmät*. Niiden mukana korostuivat hetkeksi prosessijohtaminen eri muodoissaan heijastaen tieteellisen liikkeenjohdon ajatuksia 1990- ja 2000-luvulla. (Silén 1996, 45–46, 72–77; Seeck ja Eräkiivi 2008, 28–29). Lautupalkintojen tulososia mukaillen muotiin tuli 1990-luvun loppupuolella tavoitteiden asettaminen eri osa-alueille ja niiden mittaaminen eli *Balanced Scorecard* (Kaplan ja Norton 1996). Tämän tekniikan perusajatus oli, että yrityksen tuloksia pitää mitata erilaisilla mittareilla, ei vain rahan ilmaisemana voittona, vaan myös asiakkaiden ja henkilöstön tyytyväisyytenä sekä prosessien toimivuutena. Tämäkään ajatus ei ollut uusi: sen esitti Drucker jo vuonna 1954 toteamalla, että tavoitteita on asetettava kahdeksalla eri alueella¹⁵ (Drucker 1954, 83).



Kuvio 5: Tavoitejohtamisen kehittyminen Suomessa ja siihen vaikuttaneet johtamisopit (Hajba 1984, 16)

¹⁵ markkina-asema, innovointi, tuottavuus, fyysiset ja taloudelliset resurssit, kannattavuus, esimiesten suoriutuminen ja kehittäminen suoritusten arvioinnin perusteella, työntekijöiden sitoutuminen ja asenne sekä yhteiskuntavastuu.

Kun Suomessa käynnistettiin 1970-luvulla johtamiskirjoihin erikoistunut *Ekonomia*-sarja, nopeutui kansainvälisten johtamisoppien julkaiseminen suomeksi merkittävästi. Lisäksi johtamiskirjoja alkoivat kirjoittaa myös suomalaiset.

Vauhti, jolla Suomessa seurataan kansainvälistä, ennen muuta yhdysvaltalaista liikkeenjohtoajattelua, nopeutui 1980-luvulta alkaen. Samalla muiden maiden, kuten Saksan ja Ruotsin, liikkeenjohtokirjallisuuden merkitys väheni. Siihen saakka Suomessa oli luettu 10–20 vuotta aikaisemmin ilmestyneitä kansainvälisiä kirjoja, jotka sopivat suomalaisten yritysten tilanteeseen. (Tainio ja Lilja 1985, 10). Esimerkkinä siitä, kuinka nopeasti merkittävät kansainväliset johtamiskirjat käännettiin suomeksi, voi mainita Petersin ja Watermanin *In search of excellence. Lessons from America's best run companies*. Se ilmestyi suomeksi vuonna 1983, kun alkuperäisteos oli tullut markkinoille vuotta aiemmin. Tyypillinen viive 1980-luvulla oli vuosi tai kaksi, ja se näyttää säilyneen näihin päiviin saakka: Kaplanin ja Nortonin kirja *Strategiakartat* ilmestyi suomeksi vuonna 2004, kun se oli julkaistu englanniksi vuonna 2003. (Seeck 2008, 228.) Muiden kulttuuri- ja kielialueiden johtamisajattelun seuraaminen näyttää samaan aikaan vähentyneen. Suomalaista johtamiskirjallisuutta julkaistaan nykyään sen sijaan hyvin runsaasti, mikä heijastelee yleistä kiinnostusta johtamiseen.

Suomalaiset toimitusjohtajat kirjallisuuden ja tutkimuksen valossa

Suomalaisista johtajista on säilynyt hyvin kirjallista historiatietoa. Karonen (2004, 186–206) kuvaa Ruotsin vallan loppuaikaan sijoittuvan vaasalaisen liikemiehen Abraham Jakob Falanderin (1746–1815) (aateloituna Wasastjernan) toimintaa tämän oman kirjeenvaihdon ja muistiinpanojen perusteella. Falander oli aikanaan laaja-alaisimpia ja parhaiten menestyneitä suomalaisia yritysjohtajia, jonka toiminta oli hyvin kansainvälistä ja jonka palveluksessa arvioidaan olleen satoja ihmisiä. Kansainvälisestä kaupasta ja laivanvarustuksesta alkanut toiminta laajeni laivanrakennukseen, ruukkiin ja tupakka-tehtaaseen. Hänen toimintansa on sisällöllisesti ymmärrettävää johtamiskäyttäytymistä vielä nykypäivänäkin, vaikka työskentely operatiivista ja yksityiskohtiin menevää ja olosuhteet olivat erilaiset. Kuluja valvottiin tarkasti, liiketoimintaympäristö otettiin huomioon ja muutoksiin reagoitiin nopeasti. Myös strategista visiointia harjoitettiin jo silloin. Johtaminen tapahtui suurelta osin kirjeiden avulla, samoin alaisten motivointi. Yrityksen hallinnossa mainitaan palvelleensa kirjeenvaihtajan ja englantilaisen kirjanpitäjän, mikä viittaa tämän taidon vähäisyyteen Suomessa.

Keijo Alho julkaisi vuonna 1961 kahdentoista 1800-luvun teollisuusvaikut-tajan elämäkerrat teoksessaan *Suomen teollisuuden suurmiehiä*. Kaikki kak-sitoista johtajaa olivat kansainvälisesti suuntautuneita, matkustelleita ja kielitaitoisia. Voimakas teollistuminen antoi yritteliäille henkilöille mahdolli-

suuksia luoda merkittäviä yrityksiä ilman kaupan tuomia alkupääomia, toisin kuin 1700-luvulla ja 1800-luvun alkupuolella. Hyvä esimerkki tällaisesta yrittäjästä on G.A. Serlachius (1830–1901), joka loi tyhjästä Mänttään puuhiomon ja paperitehtaan (Keskisarja 2010). Ilmiötä voikin verrata vastaavaan kehitykseen Yhdysvalloissa samoihin aikoihin (Chandler 1977). Siihen vaikuttivat toimintaympäristön yleinen vapautuminen, monet keksinnöt, osakeyhtiölainsäädäntö ja pankkijärjestelmän kehittyminen.

Yritysten kasvaessa *toimitusjohtajien* asema muuttui samalla tavalla, kuin oli tapahtunut Yhdysvalloissa 1800-luvun lopulla (Chandler 1977, 120): palikatut johtajat korvasivat omistajat. Suomessa se tosin tapahtui ensin aikavälillä 1900–1920 ja sitten uudelleen vuosina 1961–1975. Ensimmäisen jakson aikana toimitusjohtajan työn sisältö muuttui ja siitä tuli kokopäiväinen tehtävä. Fellmanin mukaan 1900-luvun alussa oli vielä tavallista, että toimitusjohtaja johti useampaa kuin yhtä yritystä tai oli osa-aikainen. Esimerkiksi Tampereella Suomen Triכון Oy:n toimitusjohtaja oli myös Oy Pyynikki Ab:n (panimo) ja Wasa Aktiebankin Tampereen konttorin johtaja. Tämä ilmiö hävisi toiseen maailmansotaan mennessä. Samalla myös tehtävän hoitajan nimike, joka siihen asti oli usein ollut *isännöitsijä*, muuttui osakeyhtiöissä toimitusjohtajaksi. Muutosta perusteltiin ylimmälle johtajalle asetettavilla uusilla vaatimuksilla, kuten läheisellä työskentelyllä hallituksen kanssa. Tälle ylimmän johdon ammatillistumiselle on tyypillistä irtaantuminen omistuksesta, osaamisen korostuminen ja tietty asenne johtamistehtävään. Kehitykseen oli tarve, sillä vuosisadan alussa useiden yritysten on katsottu olleen huonosti johdettuja. (Fellman 2001a, 5, 10–11.)

Samalla kun toimitusjohtajille asetettavat vaatimukset kasvoivat, kohosi myös heidän koulutustasonsa, mihin vaikutti varmasti myös kohonnut kotimainen koulutustarjonta. Fellman tutki teollisuuden ylimpien johtajien koulutustasoja jaksoina 1856–1918, 1919–1945 ja 1946–75. Korkeakoulututkinon suorittaneiden osuus kaikista oli vastaavasti: 48,7 %, 72,5 % ja 94,3 %. Kansainvälisissä vertailuissa 1970-luvun alussa suomalaisilla liikkeenjohtajilla oli Euroopan korkein koulutus. (Fellman, 2001a, 17.) Myös ulkomainen kokemus on ollut toimitusjohtajalle hyvin tärkeää, ja se on hankittu joko opintojen, jatkokoulutuksen tai työkokemuksen avulla. Yritysten koon kasvaessa ja niiden toiminnan monimutkaistuessa toimitusjohtajalta edellytettävän kokemuksen määrä kasvoi, minkä vuoksi tehtävään nimitettävän keski-ikä nousi ja samoin ura piteni ennen nimitystä. Fellman kiinnittää huomiota myös yrittäjien ja liikemiesten poikien määrän nousuun johtajien keskuudessa. Sama ilmiö on havaittu muissakin tutkimuksissa (Laaksonen 1962, 41; Hajba 1982; PA Consulting Group 1991, 9; Fellman 2001a, 12). Toisen maailmansodan jälkeen myös yritysten hierarkkisuus kasvoi, mikä tarjosi lisääntyviä mahdollisuuksia tehtäväkiertoon. Tätä kehitystä vahvisti vielä monialayhtymien divisioonamuotoinen organisointi, joka tarvitsi lisään-

tyvässä määrin johtajia ja päälliköitä. (Fellman 2001a, 12-24; Lilja ja Tainio 2006, 103–104.)

Johdon organisointiin suuryrityksissä otti kantaa Kyösti Järvinen (1939/1951), joka viittaa organisaatiokysymyksissä mm. Tayloriin ja Fayoliin. Hän arvioi ylimmän johdon kollegio- ja johtajapainotteisen toimintatavan etuja ja haittoja. Hän asettuu johtajavetoisen järjestelmän kannalle sen "vapaaan ja varman päättämismahdollisuuden", vastuun keskittymisen ja tehottomisuuden ja johdon yhdenmukaisuuden takia. Varjopuolena tässä mallissa "saattaisivat olla yksipuolisuus ja yhden henkilön varaan joutuminen sekä sopivan henkilön löytymisen vaikeus". Järvinen pitääkin suuryritysten tärkeimpinä kysymyksinä kylliksi pätevien johtajien löytymistä. Hän toteaa, että niitä otetaan kolmesta eri sivistysryhmästä: juristeista tai korkeampaa kaupallista tai teknillistä sivistystä ja kokemusta omaavista. Järvinen kirjoittaa, että "... meillä on näihin asti juridinen sivistys ollut ehkä enemmän kuin muualla maineessa tässä kohden". (Järvinen 1939/1951, 256–257, 261.)

Tauno Mäki (1964) on tarkastellut aivopanoksen eli osaamisen merkitystä taloudellisen yrityksen koulutustoiminnassa. Hän toteaa aivopanoksen korvaavan pääoman kriittisenä tuotannontekijänä. Hän kohdistaa koulutussuunnittelun organisaation alimmille ja keskiportaille eikä käsittele johdon koulutusta ollenkaan, vaikka pyrkiikin hahmottamaan ylimmän johdon tehtävät ja vastualueet. Syyksi hän toteaa, että tämä koulutus koskee harvoja henkilöitä ja se annetaan yleensä yrityksen ulkopuolisten tehtäväksi. (Mäki 1964, 2–3, 10–13.)

Liikkeenjohtajien liikkuvuus ja erikoistuminen urakehitystekijöinä olivat Leo Ahlstedtin (1978) tutkimuskohteena. Hän keräsi tätä varten tietoa 298:lta Lifimin ns. pitkän (kahdeksan viikon) kurssin käyneiltä johtajilta. Ahlstedt kiinnitti huomiota siihen, kuinka liikkuvuus ja erikoistuminen lisäsivät johtajan yleisjohdollista, organisatorista ja toiminnallista kapasiteettia, mitä hän piti urakehityksen kannalta keskeisenä. Tämän vuoksi hän suositteli, että sekä liikkeenjohtajan itsensä, työnantajan ja erilaisten koulutuslaitosten tulisi kiinnittää huomiota kapasiteetin muodostumiseen kokemuksen kautta. Tämän hän totesi edellyttävän lisätutkimusta erilaisten kokemusten merkityksestä ja itse kokemuksen perusteella tapahtuvasta oppimisesta. (Ahlstedt 1978, 216–220.)

Risto Tainio, Keijo Räsänen ja Timo Santalainen käsittelevät suurten yritysten johtamista 1980-luvulla kirjassaan *Suuryritykset ja niiden johtaminen Suomessa. Liiketoiminnan johtamisesta yhtymän strategiseen johtamiseen* (1985). Kirja perustuu 15 suuryhtymän toimitus- tai pääjohtajan haastatteluihin. Tekijät eivät lähemmin kuvaa haastatteluiden sisältöä eivätkä analyysitapaa mutta toteavat niiden käsittelevän olosuhteita, joissa johtamistyö on tapahtunut, miten ylimmän johdon tehtäväkenttä on muuttunut, millainen se tällä hetkellä on ja minkälaisia haasteita tulevaisuus johtamiselle aset-

taa (Tainio ym. 1985, 11–12.) Kirjoittajat toteavat suomalaisten suuryritysten muuttuneen länsimaisen käytännön mukaisesti monialayhtymiksi ja huomauttavat myös liikkeenjohdon aseman, tehtävien ja ongelmien kytkeytyvän yrityksen historialliseen kehitysvaiheeseen. Suomalaisten suuryritysten ryhmää leimasi kirjoittajien mukaan vuonna 1985 muuttumattomuus: samat koko vuosisadan esillä olleet suuryritykset olivat suurimpien yritysten listalla (Hjerppe 1979). Kirjan kirjoittamisajan jälkeen muutoksia on kuitenkin tullut. Vuonna 1976 Helsingin pörssissä oli 51 yritystä. Vuonna 2008 näistä oli jäljellä vain 17, mikä heijastaa suuria rakenteellisia muutoksia suomalaisessa talouselämässä viimeisten 25 vuoden aikana (Kulla 2008, 68).

Tainio ym. esittävät kirjassaan liikkeenjohdolla olevan neljä johtamisen tasoa: operatiivinen, liiketoiminnallinen, strateginen ja institutionaalinen johtaminen. Näistä johtamistehtävistä kaksi viimeistä ovat erityisesti toimitusjohtajan vastuulla. Viimeiseen osallistuvat myös hallitus, hallintoneuvostot ja järjestöt. Kaikkien johtamisen tasojen hyvä hoitaminen on yrityksen taloudellisen menestymisen kannalta välttämätöntä. (Tainio ym. 1985, 224–226.) *Suuryritykset ja niiden johtaminen Suomessa*-kirjan ilmestymisajankohta näkyy siinä, että tekijät rajaavat johtamisen tasoja vastaaviksi areenoiksi työpaikan, toimialan, kokonaistalouden ja kansallisvaltiot (Tainio ym. 1985, 29). Nykyisessä globalisoituneemmassa maailmassa kansallisvaltio on riittämätön, vaikkakin tärkeä johtamisen areena yrityksen olemassaolon oikeuttamiseksi. Suuryhtymän ylimmän johtajan työn luonteen Tainio ym. esittävät Mintzbergin ja Kotterin tutkimusten perusteella: johtaminen on pirstaleista, monenlaisten ihmisten kanssa monissa rooleissa toimimista, reagoivaa muihin vaikuttamista ja kysymysten esittämistä (Tainio ym. 1985, 34–39). Kirjoittajat toteavat, että Suomessa johtamisen ja johtajien tutkimus on kohdistunut ennen muuta työnjohtajiin ja operatiiviseen johtamiseen (esim. Koli 1960; Mäki 1974; Järvinen ym. 1978). Ylimmästä johdosta on heidän mukaansa vain katkelmallisia kuvauksia, jotka perustuvat ennen muuta yritysjohtajien omiin luonnehdintoihin oman työn arkipäivästä (Sepälä (toim.) 1970; Numminen 1977; Nurmi 1983; Pessi ja Pessi-Rinta (toim.) 1984). Näille kuvauksille on tyypillistä niiden erilaisuus, minkä ymmärtämiseksi onkin otettava huomioon osittain johtajien erilaisuus, mutta vielä enemmän yrityksen historiallinen tilanne ja yrityksen kehitysvaihe. (Tainio ym. 1985, 67–68.)

Tainio ym. totesivat haastatteluiden perusteella, että toimitusjohtajat kohdasivat yhtymärakenteita muodostaessaan johtamisosaamiseen kohdistuvan haasteen: oli lisättävä liikkeenjohtovoimaa. Vastaava haaste oli havaittu aiemmin muuallakin yritysten kasvaessa ja soveltaessa divisioonamuotoista organisaatiota (Drucker 1946; Drucker 1954). Tämän vuoksi johdettavien johtajien määrä nousi ja organisaatiotasot kasvoivat, mikä vaikeutti kaikkien johtajien huomion kiinnittämistä yhteisiin tavoitteisiin ja asioiden viemistä

läpi organisaation. Vaikeimmaksi haastatellut toimitusjohtajat kokivat muun johdon muutosvastarinnan. Yhden johtajan tai pienen johtoryhmän mahdollisuudet toteuttaa muutoksia koettiin suuryrityksissä vähäisiksi. Sen vuoksi pyrittiinkin kehittämään yrityskulttuuria ja myös osaamista johtoa kouluttamalla. Samoin johdon ja henkilöstön yhteistyön merkitystä korostettiin haastatteluissa, mikä ei ollut yllättävää, sillä Suomi oli tuohon aikaan varsin lakkoherkkä maa. Lisäksi laki yhteistyöstä yrityksissä oli tullut voimaan vuonna 1978. Kansainvälistyminenkin näkyi haastatteluissa, mutta useimmille se oli enemmän tuleva haaste kuin toteutunut asia. (Tainio ym. 1985, 85–86, 111.)

Institutionaalinen johtaminen korostui Tainion ym. tutkimuksessa suurten toimialojen kuten metsäteollisuuden osalta, koska koko kansantalous oli 1900-luvulla rakennettu metsäsektorin ympärille. Tämä näkyy siinä, että ylimmät johtajat eivät kokeneet mahdolliseksi heikkojen tehtaiden sulkemista ja tuotannon siirtämistä ulkomaille kilpailukyvyyn säilyttämiseksi (Tainio ym. 1985, 105.) Nämä kysymykset tulivat sitten ratkaistavaksi EU:ssa 2000-luvulla. Osa yritys johdosta totesikin haastatteluissa, että johdolla oli 1960- ja 1970-luvuilla kaksi tehtävää: toisaalta oli pidettävä huolta yrityksen toiminnasta ja toisaalta kauppapolitiikasta, mikä heijasteli tasapainoilua idänkaupan ja läntisen vapaakauppakehityksen välillä. (Tainio ym. 1985, 104–106.)

Tainio ym. totesivat, että taloudellisen tuloksellisuuden hyväksyminen, voiton tekeminen ja yrityksen arvon kasvattaminen olivat tulleet yleisesti hyväksytyiksi yrityksen toiminnan tuloksellisuuden kriteeriksi, mikä poikkesi erityisesti 1970-luvun arvomaailmasta. Tavoite- ja tulosjohtamisen laajan soveltamisen myötä nousi keskustelun kohteeksi myös se, millä kriteereillä johdon työtä tulisi arvioida (Tainio ym. 1985, 128–129.) Tätä pohti myös Drucker kirjoissaan *The Concept of Corporation* vuonna 1946 ja *The Practice of Management* vuonna 1954. Suomessa toimitusjohtajilla oli 1990-luvulle saakka varsin suuri valta suhteessa yhtiöiden hallituksiin. Tämä johtui osittain rajoitetusta kilpailusta, tuloksellisuuden ja voiton vähäisestä korostamisesta, ulkomaisen omistuksen pienuudesta ja hallitusten omaksumasta roolista. (Kulla 1994 a; Kulla 1994 b).

PA Consulting Group toteutti vuonna 1991 laajan Suomen suurimpien yritysten johtoon kohdistuvan haastattelututkimuksen. Se oli vertailututkimus yhdysvaltalaiselle Margerisonin & Kakabadsen (1984) tutkimukselle. Siinä PA:n konsultit haastattelivat 128 ylintä johtajaa Suomen 250 suurimmasta yrityksestä. Heistä 85 % oli toimitus- ja pääjohtajia, 10 % tulosityksikön johtajia ja loput 5 % muita johtajia. Tutkimuksella oli kolme tavoitetta: 1) selvittää ylimmän johdon henkilöprofiili, 2) kartoittaa heidän urakehityksensä ja 3) tutkia johtajien näkemyksiä urakehitykseen ja työssä menestymiseen liittyvistä tekijöistä. Haastateltavien keski-ikä oli 48 vuotta, 89 %:lla oli akateeminen koulutus, ja heillä oli ollut keskimäärin 3,5 työpaikkaa, mikä on lähes sama kuin yhdysvaltalaisessa vertailututkimuksessa (3,6). Työpaikkaa johtajat

olivat vaihtaneet Suomessa 5,4 vuoden ja USA:ssa 3,1 vuoden välein. Urakehitykseen vaikuttaneet tärkeimmät kolme syytä olivat molemmissa maissa samat: 1) tarve saada aikaan tuloksia, 2) halu ottaa vastaan haasteita ja 3) kyky työskennellä ongelmitta erilaisten ihmisten kanssa. Ihmisten johtaminen, yhteistyökyky ja kokonaisnäkemysten luominen olivat tärkeimmät asiat, jotka johtajat kokivat joutuneensa oppimaan suoriutuakseen roolistaan johtajina. Vaikeimmiksi asioiksi koettiin ihmisten johtaminen, ajankäytön hallinta ja saneeraus. Vertailussa amerikkalaisiin johtajiin suomalainen kulttuuri nousi esiin: kunnianhimoa, älykkyyttä ja kokemusta ei mainittu tehokkaan johtajan tunnusmerkeiksi. Myöskään kommunikointikykyä, esiintymistä, visiointia tai strategioiden luomista ei pidetty yhtä tärkeinä asioina kuin Yhdysvalloissa.

Kari Lilja ja Risto Tainio tarkastelevat uudelleen suomalaisten yritysten johtamista vuonna 2006. He toteavat, että 20 vuodessa Suomi on siirtynyt suunnitelmataloudesta kilpailutalouteen, millä on ollut merkittävä vaikutus yrityksiin ja johtamisen sisältöön. Toiminnasta on tullut globaalia, fokuoitua ja lisäarvoa tuottavaa: kilpaillaan maailmanlaajuisesti, rajatulla tuotealueella ja kansainvälisillä rahoitusmarkkinoilla. Toimitusjohtajien työn kannalta tämä on merkinnyt yleensä sen toimialan valitsemista, jolla on edellytykset globaaliin kilpailuun, keskittymistä siihen ja vanhojen monitoimiala-rakenteiden purkamista. Johtamisen painopiste kohdistui strategiseen johtamiseen ja liiketoiminnan johtamiseen, ja institutionaalinen johtaminen laajeni globaalisti niissä asioissa, missä se oli tarpeen. (Lilja & Tainio 2006, 108–111; Tengblad 2006, 543.) Tyypillisiä esimerkkejä monitoimi-alaisuudesta luopumisessa ovat olleet Nokia, Kone, Huhtamäki ja Amer. Kaupan esteiden poistussa ja Suomen liittyttyä EU:hun kansainväliset sijoittajat hankkivat merkittäviä osuuksia suomalaisista yrityksistä, mikä merkitsi suomalaisyritysten johdolle totuttelua korkeampiin tuottovaateisiin (*shareholder value eli omistaja-arvo-ajattelu*), kansainvälisten sijoittajien tapaamisia ja *hyvän hallintotavan (corporate governance)* omaksumista (PA Consulting Group 1998; Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi 2010). Vuodesta 1986 vuoteen 2006 Suomessa tapahtui siis suuryritysten ja niiden johdon osalta merkittävä siirtyminen avoimeen, kansainväliseen kilpailuympäristöön.

Kun toimintaympäristö muuttui näin paljon, voisi olettaa, että suurten yritysten toimitusjohtajien näkemyksiä ja kokemuksia näistä tapahtumista ja niiden vaikutuksista johtamiseen olisi tutkittu paljonkin. Jostain syystä näin ei kuitenkaan ole tapahtunut. Tainio ym. (1985, 67–68) ovat todenneet, että suurten suomalaisten yritysten johtajia oli tutkittu vain vähän vuoteen 1985 mennessä. Tutkimukset ovat kohdistuneet organisaatioiden alemmille tasoille, niin kuin muuallakin maailmassa, tai ne olivat haastattelutyypisiä kertomuksia, joilla ei ollut tieteellisiä tarkoituksia. Tällainen oli esimerkiksi

Nummisen vuonna 1977 julkaisema *Johtaja Suomessa*, jossa haastateltiin 15 eri toimialojen eritasoista johtajaa.

Tämän ajankohdan jälkeen valtaosa johtajatutkimuksesta on omaksunut naisjohtajuus- ja tasa-arvonäkökulman. Nämä tutkimukset eivät käsittele suurten yritysten ylintä johtoa, koska naisten osuus siellä on vähäinen. Tällaisia tutkimuksia ovat toteuttaneet mm. Salmenkari & Järvinen 1985, Lämsä 2003, Ekonen 2007, Vanhala 1986 ja 1996. Tämän lisäksi Vanhala on tutkinut ekonomiliittoon kuuluvien nais- ja miesjohtajien näkemyksiä työstään ja urastaan (2007), mutta tämänkin tutkimus kohdistui pääosin keskijohtoon. VM-Data Kasanen julkaisi vuonna 2000 teoksen *Johtamisen taito – näkijöitä ja tekijöitä*. Se perustui 32 henkilön haastatteluun tai kirjoitukseen. Heistä seitsemän oli julkaisijayhtiön konsultteja ja loput suomalaisia eri alojen johtajia tai asiantuntijoita. Kirja antaa mielenkiintoisia näkökulmia johtamiseen 25 vuoden ajalta, mutta ei pyri tieteelliseen kontribuutioon. Vuonna 2005 sama yhtiö, nimellä Talent Partners, julkaisi samantyyppisen kirjan nimeltään *Taitoa, tahtoa, talentia*, joka perustui 50 tarinaan johtamisesta. Niistä pääosa oli eri sektoreita ja toimialoja edustavien johtajien haastatteluihin ja osa konsultin asiantuntija-artikkeliin perustuvia yhteenvetoja. Ne ovat kiinnostavia, mutta niillä ei ollut tieteellisiä tavoitteita. Molemmat kirjat toimitti Marjatta Jabe. Vuonna 2010 hän toimitti 20 julkisuudessa tunnettujen eri alojen johtajien haastatteluihin perustuneen kirjan *Uljäs uusi johtaminen* yhdessä Helena Häkkisen kanssa.

Helinä Hirvikorpi ja Eija Swanljung toimittivat vuonna 2006 julkaistun ja pääosin eläkkeellä olevien 21 yritysjohtajan haastatteluihin perustuvan kirjan *Kokemus puhuu*. Tämä teos on melko pitkälle teemoittain jäsennetty, mutta ilman tieteellisiä tavoitteita. Taina Parviainen (2007) haastatteli 12:ta yhteiskunnan eri alueilla toiminutta johtajaa, joista suurista yrityksiä edusti vain kaksi, ja heistä toinen oli hallituksen puheenjohtaja. Muut olivat pienemmistä yrityksistä, julkisen vallan organisaatioista tai järjestöistä. Haastateltavat saivat valita sen, mistä keskustellaan: joko valitaan yksi tärkeä tapahtuma tai puhutaan laajemmin johtamisesta. Kirjan tavoitteet eivät olleet tieteelliset, mutta sisällöltään kirja on mielenkiintoinen. Vuonna 2009 Parviainen haastatteli jälleen joukon eri alan johtajia, tällä kertaa jaksamisen näkökulmasta, mutta tämäkään kirja ei pyrkinyt analyttisyyteen eikä tieteellisyteen.

Viime aikoina lisääntyneet kansainväliset vertailututkimukset ottavat joissakin tapauksissa kantaa myös suomalaiseen johtamiseen. Näistä esimerkkinä voi Hoefstedin (1980, 1983 ja 1991) ohella mainita esimerkiksi GLOBE-projektin yhteydessä tehdyt tutkimukset (House ym. 2004; Chhokar ym. 2008). Samaan joukkoon kuuluu Vesa Suutarin (1996) monikansallisen yrityksen eri kansallisessa tytäryhtiöissä tehty vertailututkimus. Siinä verrataan keskenään Suomen, Ruotsin, Tanskan, Englannin ja Saksan yhtiöitä Hoefstedin aiemmin määrittämien kriteerien mukaan. Tällaiset tutkimukset antavat

mahdollisuuden vertailla eri maiden yleisiä johtamiskulttuureja keskenään ja tunnistaa niiden erot. Nämä tutkimukset eivät yleensä kohdistu ylimpään johtoon vaan keskijohtoon ja koko henkilöstöön.

2.2.2 Mitä tutkittavaa toimitusjohtajissa vielä on?

Vaikka tieteellisiä tutkimuksia suurten yritysten toimitusjohtajista ei viime vuosina olekaan tehty, osoittaa vilkas johtamista käsittelevän kirjallisuuden julkaiseminen, että johtamisesta ollaan yhteiskunnassa laajasti kiinnostuneita. Tällä perusteella voi olettaa, että myös tieteellisesti tehdylle tutkimukselle, suomalaisista johtajista ja heidän johtamisestaan on tarvetta. (Ruohotie 2006, 114; Tainio 2007, 15–16). Kirjallisuuskatsauksen perusteella näin ei kuitenkaan näytä olevan. Tutkijat ovat sen sijaan tuoneet johtamiskirjallisuuden koko ajan uusia käsitteitä ja näkökulmia, joista osa on jo aiemmin käytettyjä, mutta ne esitetään ikään kuin uusina. Johtamista käsittelevälle tutkimukselle onkin tunnusomaista seuraava:

- Käsitteellinen epäyhtenäisyys, mikä vaikeuttaa eri tutkimustulosten vertailua ja arviointia.
- Tutkimuskohteiden kapeus, erityisesti kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jolloin tutkimusten merkitys ja sovellettavuus käytännössä jää usein epäselväksi, vaikka jokin teoria tai sen osa tulee testatuksi.
- Tutkimus kohdistuu lähes kokonaan alemmille esimiestasojille, lähinnä työjohtoon ja keskijohtoon. Pelkästään toimitusjohtajia on tutkittu vain harvoin, vaikka heidän tehtävänsä poikkeaa muiden esimiesten tehtävistä.
- Tutkimuksella testataan yleensä jonkin tai joidenkin teorioiden antamien muuttujien suhdetta johtamisen tehokkuuteen eli valittujen tulosten saavuttamiseen.
- Tutkimukset kohdistuvat pieniin ja keskisuuriin yrityksiin tai muihin organisaatioihin.
- Suurten yritysten toimitusjohtajien tutkimusten vähäisyys Suomessa, erityisesti heidän kokemustensa näkökulmasta.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella voi todeta, että Suomessa on vain vähän tutkimustietoa nykyisten suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamisesta. Heidän kokemuksiinsa toimitusjohtajan työstä on tutkittu tieteellisesti vain vähän.

3 Tutkimuksen toteuttaminen

Suuret suomalaisyritykset ovat merkittäviä organisaatioita. Vuonna 2007 suurimpien 50 yrityksen palveluksessa oli 600 822 työntekijää eli keskimäärin noin 12 000 yritystä kohden (Talouselämä 2008, 21, 40–43; liite 1). Niiden keskimääräinen liikevaihto oli noin 4,7 mrd. €. Koska näiden organisaatioiden toimitusjohtajat on valittu tämän tutkimuksen kohteeksi, perehdyn seuraavaksi lähemmin heidän työpaikkoihinsa, suuriin suomalaisyrityksiin organisaationa. Lisäksi tarkastelen 50 suurimman yrityksen toimitusjohtajien profiilia taustatekijöiden valossa. Sen jälkeen arvioin, millä tutkimusmenetelmällä toimitusjohtajien kokemuksia voidaan tutkia. Lopuksi tarkastellaan lähemmin käytettävää menetelmää ja sen asettamia vaatimuksia tiedon keruulle ja analyysille.

3.1 Tutkimuskohde

Toimitusjohtajan asema on yhtiöiden johtamisen kannalta keskeinen ja vahva, minkä vuoksi he ovat oikea kohde, jos halutaan saada kokonaisvaltainen kuva käytännön johtamisesta.

Yritys organisaationa

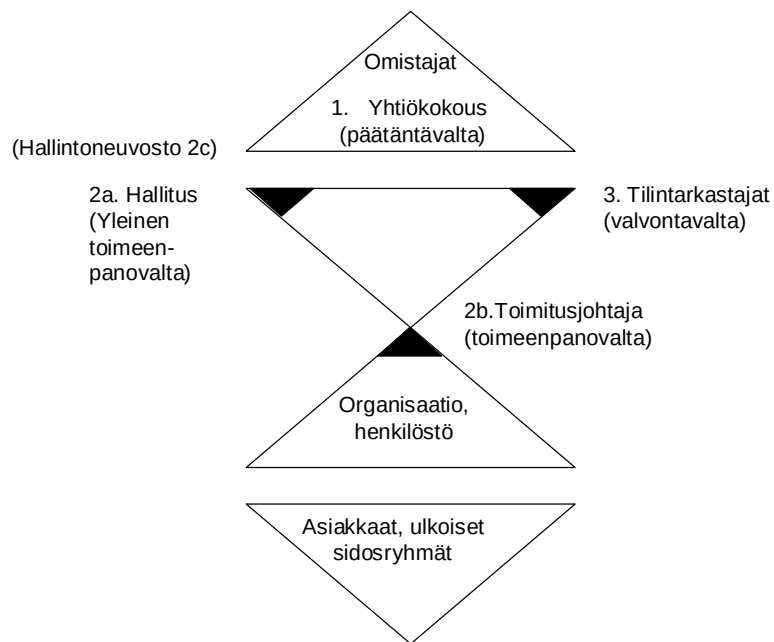
Osakeyhtiö on vapaaehtoinen, sopimuksiin perustuva, taloudellinen organisaatio. Se on oikeudellisesti itsenäinen organisaatiotyyppinen yhteistoimintajärjestelmä (Toiviainen 1992, 74). Osakeyhtiö muodostuu yleensä useammasta kuin yhdestä henkilöstä, jotka ovat keskenään yhteistoiminnassa heille yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhtiön toimintaa ohjaavat lainsäädäntö, varsinkin osakeyhtiölaki, hyvä hallintotapa sekä mahdolliset sisäiset säädökset kuten yhtiöjärjestys ja osakassopimus sekä erilaiset ohjesäännöt.

Suomessa osakeyhtiölaki säätelee, että osakeyhtiön tulee tuottaa voittoa osakkeenomistajilleen, jollei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä (OYL 1:5). Organisaation tarkoituksen toteuttamiseksi sen toiminta on "organisoidava", millä yleensä tarkoitetaan hallinnon järjestämistä. Hallinto on juridinen termi, joka laajasti ymmärrettynä tarkoittaa niitä toimenpiteitä, joilla organisaation ohjaaminen sen tavoitteiden saavuttamiseksi käy mahdolliseksi. Hallinto edellyttää organisaatiolta tehokasta rakennetta, minkä vuoksi sen keskeinen tehtävä onkin huolehtia organisaation luomisesta ja toimivuudesta. Hallinnon tulee kattaa koko organisaatio tarkoituksenmukaisella tavalla, samoin tarvittavat yhteydet organisaation ulkopuolelle (Toiviainen 1992, 26.) Yhtiön johto koostuu hallintoneuvostosta, hallituksesta ja toimitusjohtajasta. Toimitusjohtaja ja johtoryhmä muodostavat yhtiön toimivan eli operatiivisen

johdon (Hirvonen ym. 2003, 112). Osakkeenomistajat voivat osallistua yhtiön hallintoon vain, mikäli heille on sellainen oikeus tai velvollisuus laissa erikseen määrätty tai yhtiön etu sitä vaatii (Toiviainen 1992, 26, 219, 222, 236). Hyvin yleisellä tasolla johdon toiminnasta säädetään, että sen on huolellisesti toimien edistettävä yhtiön etua (OYL 1:8).

Suomen suurimpien organisaatioiden joukossa on myös joitakin osuuskuntia ja keskinäisiä vakuutusyhtiöitä, mutta johtamismielessä osakeyhtiöiden ja hyvän hallintotavan periaatteet soveltuvat niihinkin varsin hyvin.

Osakeyhtiössä vallanjako voidaan tulkita Montesquieun valtiovallan kolmijakoon rinnastuvalla tavalla. Kuvio 6 hahmottaa tätä valtarakennetta suurissa osakeyhtiöissä.



Kuvio 6: Osakeyhtiön tärkeimmät vaikuttajat ja vallankäyttäjät

Omistajien (päättävävalta) lisäksi niissä on oltava hallitus (toimeenpanovalta) ja tilintarkastaja (valvontavalta), jotka yhtiökokous valitsee. Yhtiökokouksessa valtaa käyttävät osakkeenomistajat, jotka vahvistavat edellisen tilikauden tuloksen, päättävät sen käytöstä, myöntävät vastuuhenkilöille vastuuvapauden ja valitsevat hallituksen sekä tilintarkastajat (OYL 5:3). Osakeyhtiöillä voi olla myös hallintoneuvosto ja toimitusjohtaja (OYL 6:1), jollainen suurissa osakeyhtiöissä poikkeuksetta onkin. Sen sijaan hallintoneuvostojen määrä on viime vuosina laskenut, ja niiden toimivalta on hyvän hallintotavan periaatteiden mukaisesti rajattu. Tämän vuoksi niiden valtaoikeudet

ovat osakeyhtiön johtamisen kannalta nykyisin vähäiset ja hallintoneuvostojen merkitys pieni (Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi 2010).

Yhtiöiden hyvän hallintotavan (corporate governance) kehittyminen on siirtänyt viimeisten viidentoista vuoden aikana valtaa omistajien ja heitä edustavan hallituksen suuntaan ja heikentänyt toimitusjohtajan asemaa, jonka koettiin tulleen liian vahvaksi (Kulla 1994a; Kulla 1994b; Honkamaa 1999). Tavoitteena on ollut saavuttaa tasapaino toimivan johdon, hallituksen ja tilintarkastajien välillä ja varmistaa, että toimitusjohtaja ja muu johto edistävät omistajien etuja (Eisenhardt 1989; Hirvonen ym. 2003, 29–32; OYL 1). Taustalla ovat olleet vaikuttamassa myös useat kansainväliset yritysskandaalit, joissa toimivan johdon valvonta on pettänyt ja osakkeenomistajat ovat kärsineet suuria tappioita. (Hirvonen ym. 2003, 15, 25; Healy & Palepu 2003, 3–4). OECD:n piirissä on kehitetty seuraava hyvän hallintotavan määritelmä:

”Corporate governance on kokoelma suosituksia säätelemään yhtiön johdon, sen hallituksen, sen osakkeenomistajien ja muiden sidosryhmien välisiä suhteita. Corporate governance tarjoaa myös rakenteen, jonka avulla asetetaan yhtiön tavoitteet sekä määritellään keinot niiden saavuttamiseksi ja suoritusten valvomiseksi.” (Hirvonen ym. 2003, 22).

Keskuskauppakamari ja Teollisuuden Työnantajien Keskusliitto laativat ensimmäisen suosituksen suomalaisten listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmistä vuonna 1997. Vuonna 2003 se uudistettiin, ja työhön osallistui kolmantena osapuolena myös HEX Oyj. Samat toimijat uudistivat Arvopaperimarkkinayhdistys ry:nä *Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin* vuonna 2008. Koodi kattaa yhtiökokouksen, hallintoneuvoston, hallituksen ja sen valiokunnat, toimitusjohtajan, muun johdon sekä näiden palkitsemisen. Tämän lisäksi on erikseen määritelty sisäinen valvonta, riskien hallinta ja sisäinen tarkastus sekä sisäpiirihallinto, tilintarkastus ja tiedottaminen. Ohjeistus uudistettiin vuonna 2010, jolloin muutokset kohdistuivat ennen muuta palkitsemiseen. Taustalla oli Euroopan komission vuonna 2009 antama ns. palkkiosuositus.

Yhtiön hallituksen tehtävät on määritelty tavalla, joka heijastaa osakeyhtiön taloudelleista luonnetta (OYL 6: 2):

”Hallitus huolehtii yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä (yleistoimivalta). Hallitus vastaa siitä, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty”

Määritelmä on hyvin yleinen ja viittaa siihen, että hallituksen ei ole tarkoituskaan tehdä asioita käytännössä vaan varmistaa, että ne tulevat tehdyiksi. Yhtiön perustarkoitus on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, minkä vuoksi hallitus on erikseen vastuutettu yrityksen taloudellisesta tilasta ja sitä koskevan tiedon tuottamisesta (suunnittelu ja taloushallinto). Suomalaisten listayhtiöiden hallinnointikoodi 2010 on hallituksen osalta varsin yksityiskohtainen ja määrittelee hallituksen jäsenten pätevyysvaatimukset, hallituksen

toimintatavan ja säätää erikseen valiokuntatyöskentelystä. Näin pyritään yksityiskohtaisemmalla ohjauksella siihen, että hallitus pystyisi toteuttamaan OYL:n yleisluonteisen tehtävän käytännössä. Sen odotetaan myös arvioivan omaa toimintaansa. Hallituksen ehkä keskeisin tehtävä on kuitenkin toimitusjohtajan valinta, arviointi ja tarvittaessa erottaminen (Hirvonen ym. 2003, 239–249).

Osakeyhtiölaissa toimitusjohtajan tehtävä on määritetty väljästi (OYL 6:17), mutta kuitenkin hallitusta tarkemmin ja tälle alisteisesti:

”Toimitusjohtaja hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti (yleistoimivalta). Toimitusjohtaja vastaa siitä, että yhtiön kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty. Toimitusjohtajan on annettava hallitukselle ja sen jäsenelle tiedot, jotka ovat tarpeen hallituksen tehtävien hoitamiseksi.

Toimitusjohtaja saa ryhtyä yhtiön toiminnan laajuus ja laatu huomioon ottaen epätavallisiin tai laajakantoisiin toimiin vain, jos hallitus on hänet siihen valtuuttanut tai hallituksen päätöstä ei voida odottaa aiheuttamatta yhtiön toiminnalle olennaista haittaa. Viimeksi mainitussa tapauksessa hallitukselle on mahdollisimman pian annettava tieto toimista.”

Laki antaa toimitusjohtajalle niin laajan toimintavapauden, että hän voi annetuissa, joskin vaativissa rajoissa, itse määrittää oman tehtävänsä sisällön. Hyvän hallintotavan säännöstökään ei ole toimitusjohtajan osalta yhtä laaja ja yksityiskohtainen kuin hallituksen. Erityistä huomiota kuitenkin kiinnitetään siihen, että toimitusjohtajan ehtojen tulee olla kirjallisesti sovitut ja toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan välisen työnjaon tulee olla selvästi määritelty. Tällä pyritään siihen, että valta ei keskittyisi yhtiössä liiaksi yhdelle henkilölle eikä konflikteja syntyisi tässä yrityksen tärkeimmässä esimies-alaisuudessa. (Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi 2010, 24.)

Yrityksen sidosryhmät

Organisaatio on rakennettu aina jotakin tarkoitusta varten. Osakeyhtiö on osakkeenomistajien yhteinen taloudellinen hanke, jossa he ovat sijoittaneet osansa yhtiön pääomasta. He pyrkivät toiminnallaan voittoon ja ottavat riskin sijoittamansa pääoman menettämisestä. Tässä on kyse perinteisestä *omistaja-arvon* lisäämisestä (PA Consulting Group 1998, 9–11). Haasteeksi suurissa organisaatioissa koetaan kuitenkin sen varmistaminen, että yrityksen hallitus, toimitusjohtaja ja muu organisaatio pyrkivät omistajien tavoitteisiin. Toisen maailmansodan jälkeisinä vuosina omistajat eivät erityisesti valvoneet etujaan, minkä johdosta valta siirtyi yritysten johdolle, varsinkin

toimitusjohtajille (Kulla 1994b). Ns. agenttiteoria¹⁶ ei toiminut täysmääräisesti (Jensen & Meckling 1976).

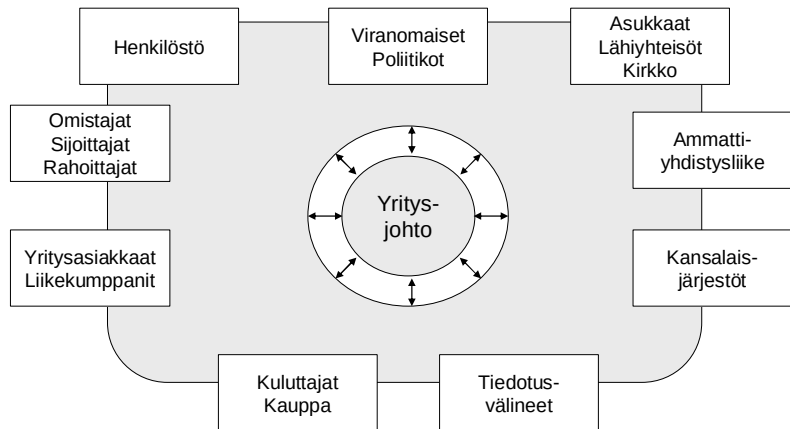
Tultuaan suurine rahastoineen monien yhtiöiden omistajiksi 1990-luvulta alkaen suuret eläkeyhtiöt edellyttivät sijoituksiltaan ns. *omistaja-arvon* lisäämistä varmistaakseen eläkkeensaajien edut. Toisin sanoen sijoitusten odotettiin tuottavan riskittömän tuoton (esim. valtion obligaatiot) lisäksi yhtiöstä ja toimialasta riippuvan riskilisän. Vasta tämän tason ylittävän tuoton katsottiin lisäävän omistuksen arvoa, mikä oikeutti ottamaan sijoitusriskin. Tämän ajattelun tueksi syntyi 1990-luvulla ns. *corporate governance*-ajattelu (*hyvä hallintotapa*). Se on toisaalta selkeyttänyt ja vahvistanut hallituksen ja tilintarkastajien asemaa ja vastuuta ja toisaalta rajannut toimitusjohtajan valtaa. Samalla agenttiteorian edellyttämää omistajien ja johdon yhteistä intressiä on vahvistettu aiempaa järjestelmällisemmin johdon osake-, optio- ja bonus-palkkioilla, joiden julkisuutta hyvä hallintotapa edellyttää. (Hirvonen ym. 2003, 251–254.)

Omistaja-arvoa (*shareholder value*) korostavan ajattelun rinnalle on nousut 1980-luvulta alkaen ns. *stakeholder- eli sidosryhmäajattelu*. Sen mukaan osakeyhtiöllä on useampia etutahoja, jotka hyötyvät jollakin tavalla yhtiön toiminnasta tai joihin yhtiön toiminta jollakin tavalla vaikuttaa (Fayol 1918/1990, 153; Ahlstedt ym. 1974, 17–22; Freeman 1984, 48). Sidosryhmät ovat kiinnostuneita siitä, että organisaatio toimii niiden etujen mukaisella tavalla. Usein sidosryhmäarviointiin liittyy kysymys vallasta ja sen käytöstä: onko ryhmällä edellytyksiä vaatia etuuksia yrityksen tuloksista?

Perinteiseen omistaja-ajatteluun verrattuna sidosryhmäajattelu laajentaa niitä tahoja, joilla katsotaan olevan panoksia tai osuuksia (stakes) yhtiössä. Johdon tehtävä onkin tunnistaa ne ryhmät, joilla kussakin yrityksessä voidaan katsoa olevan oikeutetut perusteet kuulua yrityksen sidosryhmään. Keskustelu johdon asemasta sidosryhmänä ei ole yksiselitteistä. Useimmat katsovat, ettei johto ole sidosryhmä. (Toiviainen 1992, 25–26; Donaldson ja Preston 1995, 62–63, 86.)

Omaksutaanpa johtamisessa sitten *shareholder- tai stakeholder-näkökulma*, joudutaan ottamaan kantaa sidosryhmiin joko tunnustaen ne etutahoina tai keinona saavuttaa yrityksen tavoitteet. Mitä pidemmälle aikavälille omistaja asettaa tavoitteensa, sitä enemmän sen on otettava huomioon muiden sidosryhmien odotukset. Usein suhtautuminen yrityksen sidosryhmiin ilmaistaan yrityksen arvoissa. (Hirvonen ym. 2003, 72–73.) Kuviossa 7 on esimerkki tunnistetuista sidosryhmistä yritysjohton näkökulmasta.

¹⁶ Agenttiteorian lähtökohta oletus on, että omistajilla (päämies) ja toimitusjohtajalla (agentti) voi olla erialaisia tavoitteita, minkä vuoksi toimitusjohtajia on valvottava ja palkittava siitä, että hän toimii päämiehen tavoitteiden mukaisesti. Teorian avulla pyritään minimoimaan toimitusjohtajan käyttäytymisen ja tulosten mittaamiseen liittyvät kulut ja toimintaan liittyvä riski (Eisenhardt 1989)



Kuvio 7: Yrityksen sidosryhmät (Hirvonen ym. 2003, 78; Teollisuuden ja Työnantajien Keskusliitto)

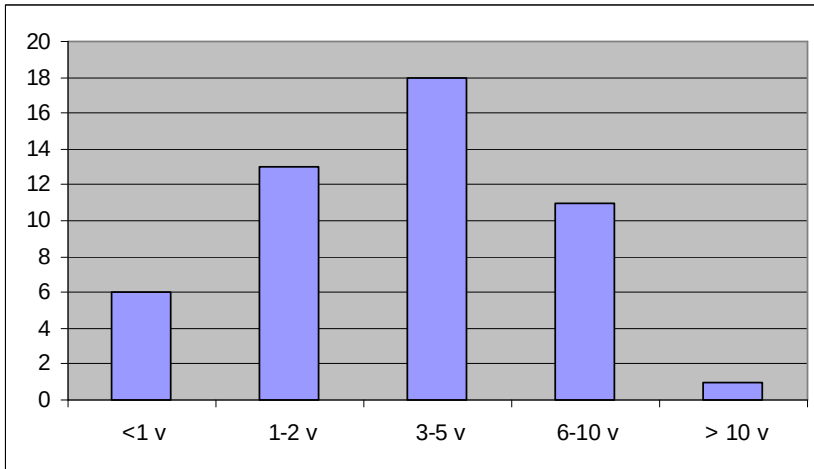
Johtamisen kannalta sidosryhmät asettavat reunaehdoja sekä tavoitteiden asettamiselle, tulosten jakamiselle että sidosryhmäsuhteiden ylläpitämiselle (Mumford ym. 2000, 15). Tämä on helppo todeta tarkastelemalla minkä tahansa osakeyhtiön tuloslaskelmaa: vain pieni osuus yhtiön tuottamasta liikevaihdosta päätyy omistajille osinkoina, koska monet muut sidosryhmät ovat ottaneet osuutensa jo aiemmin. Tällaisia ovat toimittajat (raaka-aineet, koneet, laitteet, palvelut), henkilöstö (palkat), rahoittajat (korot, maksut) ja valtio ja kunnat (verot ja maksut). Asiakkaat ovat saaneet puolestaan hyötynsä laadukkaina tuotteina ja palveluina edulliseen hintaan, koska ovat ostoihin päätyneet.

Toimitusjohtajat tutkimuskohteena

Suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajat ovat yleensä miehiä, varsin iäkkäitä, hyvin koulutettuja ja he ovat olleet nykyisissä tehtävissään vain lyhyen ajan. Suomen 50 suurimman yrityksen toimitusjohtajien keski-ikä oli vuoden 2009 alussa 52 vuotta. Peräti 20 heistä eli 40 % sijoittuu ikähaarukkaan 56–60 vuotta, 92 % on yli 45-vuotiaita ja vain 2 alle 40-vuotiaita. He ovat toimineet toimitusjohtajina keskimäärin 3,8 vuotta (kuvio 8) ja olleet nykyisen yrityksensä palveluksessa keskimäärin 11,6 vuotta. Huomattavan suuri määrä heistä, 27 eli yli puolet, on kuitenkin tullut yrityksen ulkopuolelta suoraan toimitusjohtajaksi. Yhteensä 37 heistä oli ollut tehtävässään alle viisi vuotta (kuvio 8, s. 67).

Toimitusjohtajat ovat hyvin koulutettuja: 49 toimitusjohtajalla oli yhteensä 57 tutkintoa, osalla siis kaksikin. Heistä 45:llä oli akateeminen koulutus. Ei-akateemisista kaksi oli insinöörejä, joista toisella oli lisäksi MBA-tutkinto.

Yksi toimitusjohtajista oli ylioppilasmerkonomi ja yksi kauppatieteiden ylioppilas. Kolmella toimitusjohtajalla oli tohtori- tai lisensiaattitutkinto. Yleisin oli KTM tai EM-tutkinto, joka oli 16 johtajalla. Lisäksi ekonomi tai diplomiekonomitutkinto oli 8 toimitusjohtajalla. DI-tutkinto oli 11:llä ja OTK-tutkinto 7 toimitusjohtajalla. Liitteessä 2 on esitetty lähemmin 50 suurimman yrityksen toimitusjohtajan taustat sekä niiden yhteenveto.



Kuvio 8: Suomen 50 suurimman yrityksen toimitusjohtajien palveluajat maaliskuussa 2009

Tutkimuskohteena nämä toimitusjohtajat muodostavat ryhmän, jota tutkijat kutsuvat eliitiksi (Koskinen ym. 2005, 112–123). Yleensä sillä tarkoitetaan yhteiskunnan huippukerroksiin kuuluvia ihmisiä tai mitä tahansa ryhmää, mikäli siihen kuuluvien ihmisten asiantuntemus, kokemus tai muu ominaisuus edellyttävät tutkijalta erityisen paljon valmistautumista, joustavuutta tai huolellisuutta (Mykkänen 2001, 108). Eliitille on tyypillistä, ettei sitä ole vaikeaa tunnistaa, mutta se on vaikeaa saada mukaan tutkimukseen (Hambrick 2007, 337). Syynä on ennen muuta heidän aikaansa kohdistuva ylikysyntä, siitä seuraava organisatorinen suojelu ja vaikea saavutettavuus. Tutkijan kannalta tilannetta ei helpota se, että eliitin koko on pieni. Eliitin jäsenet ovat lisäksi tutkimuskohteena haasteellisia. Toisaalta he ovat ihannteellinen kohderyhmä: kielellisesti lahjakkaita, asiansa osaavia, sosiaalisia ja tottuneita kommunikoidaan ja keskustelemaan vaikeistakin aiheista. Toisaalta he ovat vaikea tutkimuksen kohde, koska he ovat yleensä statukseltaan tutkijoitaan ylempänä, he tuntevat alansa hyvin, ovat pitkälle koulutettuja, tottuneita puhumaan abstrakteista asioista ja ottamaan tilanteet haltuunsa. He odottavat tutkijan tuntevan heidän taustansa ja toimintansa. He ovat rutinoituja haastateltavia ja pystyvät antamaan halutessaan ”hyviä” vastauksia, koska ovat kohdanneet kysymykset ennenkin. (Kotter 1982, 151; Petti-

grew 1992, 169; Mykkänen 2001, 108–110; Koskinen ym. 2005, 112–123; Hambrick 2007, 337; Ruuskanen ym. 2010, 48–55.)

Toimitusjohtajat ovat siis mielenkiintoinen mutta haasteellinen kohde, mikä asettaa omat vaatimuksensa tutkimuksen toteuttamiselle.

3.2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa arvioidaan sitä, kuinka voidaan hankkia se tieto, joka tässä tutkimuksessa tarvitaan tutkimuskysymykseen vastaamiseksi. Ensin tarkastellaan vaihtoehtoisia tieteellisiä lähestymistapoja, joita voitaisiin käyttää tutkimuksen lähtökohtana ja niihin liittyviä perusolettamuksia. Ontologiasta, epistemologiasta ja metodologiasta tehtyjä oletuksia kutsutaan usein paradigmaksi taikka perususkomusten tai -olettamusten joukoksi, joka edustaa tutkijan maailmankuvaa. Nämä valinnat vaikuttavat myös siihen, käytetäänkö tutkimuksessa kvantitatiivisia vai kvalitatiivisia menetelmiä. Vaikka tehdyt oletukset ovatkin pelkkiä oletuksia, ne ovat yleensä hyvin perusteltuja. (Guba & Lincoln 2000, 107–108, Bryman & Bell 2003, 23.)

Paradigma-valintojen jälkeen arvioidaan vaihtoehtoisia menetelmiä tutkimuksen toteuttamiseksi. Tässä yhteydessä täsmennän edelleen tutkimusnäkökulmaa. Esittelen ja arvioin myös niin sanotun esiymmärryksen tutkimusaiheesta.

Vaihtoehtoiset tutkimusparadigmat

Tutkimuskysymykseksi on asetettu seuraava: *”Minkälaiseksi suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajat kokevat johtamisen?”* Jotta kysymykseen voidaan vastata, on arvioitava, minkälainen on se todellisuus, josta tietoa pyritään hankkimaan, mikä on tiedon luonne ja kuinka sitä parhaiten voidaan hankkia. Guba ja Lincoln (2005, 193) ovat esittäneet eri tiedonhankinnan paradigmoihin liittyviä uskomuksia. Heidän käsittelemänsä lähestymistavat ovat positivismi, postpositivismi, kriittinen teoria ja sosiaalinen konstruktivismi.

Positivismi on perinteinen lähestymistapa, jossa todellisuuden oletetaan olevan totta tutkijan ajatusten ulkopuolella, ja sen vuoksi tieto on tutkijasta riippumatonta ja löydökset totta. Tutkimusmenetelmät ovat pääosin kvantitatiivisia, kuten kokeellisia tutkimuksia tai kyselyitä, ja niiden logiikka on lainattu luonnontieteistä. (Creswell 1994, 12–13.) Tätä näkökulmaa ihmistieteisiin sovellettuna jotkut tutkijat sanovat naiivin realistiseksi ja kritisoiivat sitä huonosti ihmistieteisiin soveltuvaksi (Guba & Lincoln 2005, 193).

Postpositivismi on positivismista siihen kohdistuneen kritiikin jälkeen syntynyt ajattelutapa. Tätä filosofiaa kannattavien mielestä totta on se, mitä voidaan konkreettisesti havaita. Kun ilmiöt eivät kuitenkaan aina ole selkeästi hahmoteltavissa, voi tietomme ja ymmärryksemme ulkopuolelle jäädä jotakin, mitä emme onnistu tavoittamaan. Tällaista käsitystä todellisuudesta

kutsutaan kriittisen realistiseksi. Postpositivismissa pyritään mahdollisimman objektiivisten havaintojen tekemiseen, mutta täydellisyyttä ei saavuteta. Tutkimusasetelmat ovat usein kvasikokeellisia, joissa tavoitteena on kontrolloida tutkittavia muuttujia. Saatuja tuloksia, jotka saattavat olla totta, verrataan aiempiin tutkimuksiin. Koska tutkittava kohde on useimmiten luonnollisessa ympäristössään, ei kaikkia vaikuttavia tekijöitä pystytä kontrolloimaan. (Creswell 2007, 20; Metsämuuronen 2006b, 85; Gephart 2004, 456.)

Kriittinen teoria käsittää puolestaan monia erilaisia filosofioita, kuten esimerkiksi feminismin, materialismin ja uusmarxismia. Niissä todellisuus rakentuu ja tarkentuu erilaisten sosiaalisten, poliittisten, kulttuuristen, taloudellisten, eettisten tai sukupuoleen liittyvien tekijöiden vaikutuksesta. Yhteistä on myös se, että tutkija ja tutkittava ovat keskenään yhteydessä, jolloin tutkimustieto hankitaan keskinäisen dialogin avulla. Yhteiskuntaa kritisoidaan ja kehitellään parannusmahdollisuuksia. Kriittisen teorian lähestymistavassa tutkijan arvot vaikuttavat tutkimuksen lopputulokseen. (Creswell 2007, 27, 247; Metsämuuronen 2006b, 86; Gephart 2004, 456–457.)

Sosiaalinen konstruktivismi on puolestaan positivismille vastakkainen lähestymistapa tietoon ja sen keruuseen: siinä todellisuuden oletetaan olevan suhteellista ja rakentuvan paikallisesti. Tässä se poikkeaa muista esitetyistä filosofioista, joissa todellisuuden ajatellaan olevan realistista. Tämän ajattelun tukijoille todellisuus on eri henkilöiden suhteellista todellisuutta, vaikka osa siitä saattaakin olla yhteistä monille yksilöille. Todellisuudesta on saatavissa tietoa niin, että tutkija ja tutkittava ovat keskenään interaktiivisessa yhteydessä. Tutkimuksessa luotetaan mahdollisimman paljon osallistujien kokemuksiin ja näkemykseen tilanteesta ja suositaan avoimia kysymyksiä tämän varmistamiseksi. Tutkija siis tulkitsee merkityksiä, joita muilla on maailmasta, ja pyrkii tiivistämään heidän yksilölliset kokemuksensa ilmiöstä sen yleiseksi kuvaukseksi. Tämä metodologia rakentuu tulkinnalle eli hermeneutiikalle, jolloin tarkoituksena on etsiä ja luoda tulkintoja todellisuudesta. (Silverman 1993, 91; Raunio 1999, 242–245; Metsämuuronen 2006b, 86; Creswell 2007, 20–21 ja 57–62.)

Tutkimusparadigman valinta

Valinta eri tiedonhankinnan paradigmojen ja niihin liittyvien oletusten välillä riippuu tutkimuskohteesta, joksi on valittu suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien kokemukset johtamisesta. On ratkaistava, kuinka näistä kokemuksista voi saada tietoa ja millä menetelmällä. Peruskysymys paradigman valinnassa on, pyritäänkö tutkimuksella löytämään virheettömiä kausaalisuhteita, jotka ilmaistaan matemaattisina kaavoina tai taulukoina ja joiden toivotaan olevan yleistettävissä koskemaan koko ilmiötä, vai pyritäänkö ilmiö ymmärtämään syvällisesti hakemalla vastauksia kysymyksiin ”Miten?” ja ”Miksi?”. (Gummesson 1993, 129; Niiniluoto 1980, 71–72.)

Toimitusjohtajien johtamisesta voi saada tietoa eri tavoin. Sitä voi kerätä johtamisympäristöltä, toisin sanoen johdettavilta, tai niiltä, jotka johtamista valvovat eli hallitukselta tai johtajan muilta sidosryhmiltä. Sitä voidaan saada myös epäsuorasti tutkimalla johtamisen ilmentymiä, kuten haastatteluja tai vuosikertomuksia. Kolmas tapa tiedon hankkimiseen on pyrkiä saamaan sitä suoraan toimitusjohtajalta, kuten tässä tutkimuksessa tehdään.

Perinteinen positivistinen lähestymistapa toimitusjohtajien johtamisen tutkimisessa merkitsisi johonkin teoriaan tai johtamisoppiin perustuvan kysely- tai haastattelulomakkeen laatimista, jolloin tulosten avulla saataisiin yleiskuvaa siitä, kuinka toimitusjohtajat suhtautuvat näihin väittämiin. Tämä tietysti edellyttäisi, että he vastaisivat, mihin liittyy riski, koska heihin kohdistetaan monenlaisia vaatimuksia ja aikataulut ovat tiukat (Kotter 1982, 151; Pettigrew 1992, 169). Kyselyllä saatava tieto kertoisi heidän johtamisestaan ja siitä todellisuudesta, jossa he elävät todennäköisesti vain sen, mitä valittu teoria ja sen pohjalta laadittu kyselylomake sallivat. Tällaisella tutkimuksella voi saada tietoa vain niistä asioista, joiden olemassaolosta tutkija on tietoinen etukäteen (Raunio 1999, 295). Johtajien ajatukset ja kokemukset monitahoisesta ja elävästä ilmiöstä, johtamisesta, pakotettaisiin lomakkeen avulla ennalta määrättyyn kaavaan. Silloin mahdollisesti paljonkin käytännön kokemuksen antamia ja toimitusjohtajien tärkeinä pitämiä näkökulmia jäisi kokonaan saavuttamatta. Kysely ei pysty antamaan kokonaiskuvaa toimitusjohtajien johtamisen eri ulottuvuuksista ja heidän niille antamistaan merkityksistä. Kyselyn perusteella ei synny myöskään ymmärrystä siitä, kuinka toimitusjohtajat johtavat ja mikä siinä on heille tärkeää. Suurten yritysten toimitusjohtajia on myös vaikea kuvitella osallistumaan kokeellisiin tutkimuksiin, toiseen positivistiseen tutkimustapaan, joissa keskitytään jonkin johtamisen osa-alueen mittaamiseen vakioituissa ja usein teennäisissä olosuhteissa. Tämän vuoksi positivistinen paradigma ei sovellu tähän tutkimukseen.

Aiempien tutkimusten perusteella tiedetään, että johtajien työ ei ole selvästi jäsentynyttä, vaan tekijänsä ja tilanteen mukaan vaihtelevaa, nopeasti reagoivaa eikä ollenkaan niin järjestelmällistä kuin johtamisopit antavat ymmärtää (Mintzberg 1973; Kotter 1982; Hales 1986). Erilaisissa tilanteissa ja erilaisten ihmisten vaikuttaessa johtaminen olisi tämän tulkinnan mukaan aina jossain määrin erilaista. Kun johtajalle kertyy paljon kokemusta johtamisesta, hän rakentaa siitä oman tulkintansa ja mallinsa johtajauransa aikana (Mullins 2007, 40). Jos siis halutaan ymmärtää, mitä johtaminen suurissa suomalaisyhtiöissä on, voidaan sitä lähestyä johtajien kokemusten ja heidän kokemuksilleen antamiensa merkitysten perusteella. Sen vuoksi tässä tutkimuksessa valitaan tieteelliseksi paradigmaksi sosiaalinen konstruktivismi. Johtamiskokemuksista on sen mukaan saatavissa tietoa niin, että toimitusjohtaja ja tutkija keskenään konstruoivat johtamista koskevan tiedon tutkittavan arki-kokemusten ja hänen kokemuksilleen antamiensa merkitysten perusteella.

Tällaista lähestymistapaa kutsutaan hermeneuttiseksi eli ymmärtäväksi. Sille on tyypillistä, että tutkittavan elämismaailma asetetaan tutkimuksen keskipisteeksi ja pyritään ymmärtämään tämän jokapäiväisen elämän todellisuutta. (Berger & Luckmann 1966/1994, 29–39; Varto 1992, 58–59.)

Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus

Vaikka kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen tutkimusote ei jyrkästi liitykään tiettyyn filosofiseen suuntaan, nojaa kvantitatiivinen tutkimusote selvästi positivistiseen ja postpositivistiseen ajatteluun (Varto 1992, 13). Raja ei kuitenkaan ole jyrkkä, ja jotkut tutkijat katsovat laadullisten menetelmien sopivan postpositivistiseen ajatteluun (Creswell 2007, 20; Gephart 2004, 456). Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien katsotaan yleensä liittyvän eksistentiaalis-fenomenologis-heuristiseen tieteenfilosofiaan, johon kuuluvat kriittinen teoria ja sosiaalinen konstruktivismi (Metsämuuronen 2006b, 88). Kvantitatiiviset tutkijat korostavat tutkimuk-sissaan syy-seuraus -suhteen merkitystä ja selittämistä, kun taas kvalitatiiviset tutkijat pyrkivät ymmärtämään ilmiön moniulotteisia keskinäisiä suhteita. Stake (1995, 37) mainitsee kolme eroa määrällisen ja laadullisen tutkimuksen välillä: 1) ero tutkimuksen tarkoituksessa: selittäminen tai ymmärtäminen, 2) ero tutkijan roolissa: persoonaton tai henkilökohtainen rooli ja 3) ero tiedon hankinnassa: tiedon löytäminen tai tiedon konstruointi.

Bryman ja Bell (2003, 293–298) esittävät viisi laadullisen tutkimuksen tekijöille tyypillistä näkökulmaa: 1) tutkittava ilmiö pyritään näkemään tutkittavien silmin, 2) tutkimustilanne on tärkeä, ja se kuvataan tarkoin ymmärryksen parantamiseksi, 3) sosiaalinen elämä nähdään prosessina, joka kehittyy ajan mukana, 4) tutkimus on joustava, ja siinä on usein vain rajallinen rakenne ja 5) tutkimus on aineistolähtöinen: käsitteet ja teoriat johdetaan tavallisesti induktiivisesti aineistosta. Bryman ja Bell kirjaavat myös kritiikin, jota laadulliseen tutkimukseen kohdistetaan: 1) laadullinen tutkimus on liian subjektiivista, 2) sitä on vaikea toistaa, 3) tutkimustulosten yleistettävyyteen liittyy ongelmia ja 4) tutkimuksen toteuttamisen läpinäkyvyydessä on puutteita (Bryman & Bell 2003, 299–301).

Ihmistä muuna kuin biologisena ilmiönä tutkivissa tieteissä tutkija ja tutkittava kuuluvat samaan ihmisten maailmaan, ja tässä maailmassa kaikki muodostuu merkityksistä, joita ihmiset ovat antaneet tai kulloinkin antavat tapahtumille ja ilmiöille. Kun kaikki ovat kietoutuneet näihin merkityksiin, tutkimuskohdetta ei voida pitää esineenä. Sen vuoksi ihmistä tutkivat tieteet eivät saa ohentaa tai esineellistää tutkimuskohdetta siten, että tutkimuskohteeseen kuuluva merkityksen kokonaisuus tuhoutuu. Tutkimustulosten tulee lisäksi liittyä suoraan kokemustodellisuuteen, ja niiden on oltava eettisesti hyväksyttäviä. Näiden syiden vuoksi ihmistä tutkivia tieteitä kutsutaan joskus Husserlin mukaan ”ankariksi tieteiksi”. Niissä käytetään laadullisia tutkimusmene-

telmiä, koska tutkittavat merkitykset ilmenevät laatuina, joita ihmisillä, ihmisten toimilla ja kulttuurin ilmiöillä on. (Varto 1992, 14–15.)

Jokaiselta laadulliselta tutkimukselta edellytetään Varton mukaan sitä, että tutkija ottaa erikseen tarkastelun kohteeksi ainakin seuraavat seikat: 1) tutkijan esiymmärryksen erittely, millä tarkoitetaan sen tarkastelemista, kuinka tutkija ennen tutkimukseen ryhtymistä on ymmärtänyt tutkimuskohteensa ja sen tematisoinnin, jonka hän tätä tutkimusta varten on tehnyt, 2) tutkimuksen lähtökohtaolettamusten tarkastelu, johon sisältyy tutkimuksen ontologinen erittely, tutkijan mielenkiintoprofiilin tunnistaminen ja tutkimuksen perustana olevan ihmiskäsityksen arviointi ja 3) tutkimuskohteen luonnetta koskevat oletukset ja arvaukset. (Varto 1992, 36.) Edellä on jo käsitelty tutkijan taustaa (alaluku 1.1), kuvattu tutkimuskohde (alaluku 3.1) ja valittu tutkimusparadigma ja kvalitatiivinen tutkimusote (alaluku 3.2). Seuraavaksi arvioidaan laadullisen tutkimuksen erilaisia lähestymistapoja, valitaan niistä yksi ja tarkastellaan sitä lähemmin.

Laadullisen tutkimuksen lähestymistavan valinta

Sosiaalisen konstruktivismiin liittyvät yleensä kvalitatiiviset tiedonhankinnan strategiat, kuten tapaustutkimus, fenomenologinen tutkimus, etnografinen tutkimus, grounded theory, toimintatutkimus ja fenomenografia (Metsämuuronen 2006, 90–110). Creswell (2007, 53–81) esittelee niistä viisi, joita pitää yleisimpinä. Nämä kuvataan peruspiirteidensä mukaan taulukossa 5 (s. 72).

Creswell esittää kustakin tiedonhankintastrategiasta sen, mihin kyseinen lähestymistapa keskittyy, mihin se parhaiten sopii, mikä on sen teoreettinen lähtökohta, mikä on analyysiyksikkö, millä tavoin tieto kerätään ja analysoidaan sekä kuinka se raportoidaan. Taulukkoa tarkasteltaessa voi tulla siihen johtopäätökseen, että suurten yritysten toimitusjohtajia voisi tutkia useammalla kuin yhdellä lähestymistavalla. Menetelmä valitaan sen mukaan, mikä näkökulma toimitusjohtajiin otetaan ja mitä tutkimustuloksia halutaan saada. Tässä tutkimuksessa johtamista halutaan lähestyä toimitusjohtajien näkökulmasta: kuinka he johtamisuransa ja johtamisensa tulkitsevat omien kokemustensa perusteella, ja minkälaiset painotukset he eri asioille kokonaisvaltaisessa työssään antavat? Tutkimuksen kohteena ovat yksilöt, joilla on kokemusta toimitusjohtajatyöstä suurissa suomalaisyhtiöissä. Tutkimusmenetelmäksi sopivat näin ollen parhaiten fenomenologinen lähestymistapa ja narratiivinen tutkimus. Esimerkiksi Morse (2000, 224) pitää kirjoitettuja tarinoita yhtenä mahdollisena tiedonkeruutapana nauhoitettujen haastattelujen ohella.

Taulukko 5: Viiden laadullisen tutkimustavan piirteet (Creswell 2007, 78-79. Suom. J. Kulla 2010)

Piirteet	Narratiivitutkimus	Fenomenologia	Grounded Theory	Etnografia	Tapaustutkimus
Tutkimuksen fokus	Tutkitaan yksilön elämää.	Kokemuksen olennainen ymmärtäminen.	Kehitetään teoria, joka perustuu kentältä kerättyyn aineistoon.	Kuvataan ja tulkitaan samaan kulttuuriin kuuluvaa ryhmää.	Yhden tai useamman tapauksen syvälinen kuvaus ja analyysi.
Millaiseen ongelmaan sopii?	Kun halutaan kertoa tarinoita yksilön kokemuksista.	Kun halutaan kuvata koetun ilmiön olennainen sisältö.	Teoria perustuu osallistujien näkemyksiin.	Kuvataan ja tulkitaan ryhmän yhteisen kulttuurin piirteet.	Kun halutaan saada syvälinen ymmärrys tapauksesta/ -sista.
Lähestymistavan tausta	Perustuu humanistiseen tieteeseen kuten antropologiaan, kirjallisuuteen, historiaan, psykologiaan, sosiologiaan.	Perustuu filosofiaan, psykologiaan ja kasvatustieteeseen.	Perustuu sosiologiaan.	Perustuu antropologiaan ja sosiologiaan.	Perustuu psykologiaan, oikeus- ja valtio- ja lääketieteeseen.
Analyysiyksikkö	Tutkitaan yhtä tai useampaa yksilöä.	Tutkitaan useita yksilöitä, joilla on sama kokemus.	Tutkitaan useiden yksilöiden prosessia, toimintaa tai vuorovaikutusta.	Tutkitaan ryhmää, jolla on yhteinen kulttuuri.	Tutkitaan tapahtumaa, ohjelmaa, toimintaa, johon osallistuu useita yksilöitä.
Aineiston hankkimistavat	Ensisijaisesti haastattelut ja kirjalliset lähteet.	Ensisijaisesti yksilöiden haastattelut. Havainnointi, dokumentit ja taide harkittavissa.	Ensisijaisesti yksilöiden (20-60) haastattelut.	Ensisijaisesti havainnointi ja haastattelut. Muu kenttäaineisto on ehkä mahdollista.	Käytetään monia lähteitä: haastattelut, havainnointi, dokumentit, esineet.
Aineiston analysointitavat	Analysoidaan tarinoita varten. tarinat kerrotaan uudestaan. Teemat. Usein kronologia.	Analyysillä haetaan tärkeitä ilmaisuja, merkityksikoita, olennaisen teksti- ja rakennekuvauksia.	Analysoinnissa käytetään avointa, akseli- ja valikoivaa koodausta.	Analysoidaan kulttuuriryhmän kuvaustietoa; ryhmää koskevat teemat.	Analysoidaan tapauksen, sen teemojen sekä teemojen välisiä kuvaustietoja.
Kirjallinen raportti	Tuloksena kertomus yksilön elämän tarinoista.	Tuloksena on kokemuksen olennainen sisältö.	Tuloksena teoria, joka esitetään kuvona.	Kuvataan, kuinka yhteisen kulttuurin ryhmä toimii.	Luodaan tarkka kuvaus yhdestä tai useasta tapauksesta.

Narratiivista tutkimustapaa puoltaa tutkimusaiheen laajuus sekä ajallisesti että sisällöllisesti (Perttula 2009, 152). Fenomenologian puolesta puhuu metodiikka, jossa aineiston analyysi tehdään jäsentyneemmin, vähemmän tutkijan subjektiiviseen kokemukseen turvautuen. Tämä on tärkeää, koska tutkijana koen oman pitkän kokemustaustani osittain ongelmalliseksi ja haluan tietoisesti ottaa siihen etäisyyttä tutkimusta tehdessäni lisäämällä systemaattisen metodiikan avulla objektiivisuutta. Narratiivinen tutkimus on sen sijaan luonteeltaan subjektiivisempaa (Perttula 2009, 146–147, 157.) Kun metodiikan painottaminen ja subjektiivisen asenteen korvaaminen tieteellisellä asenteella parantaa edellytyksiä tutkittavan kokemuksen yleisen kokemuksen ymmärtämiseen, on fenomenologinen lähestymistapa perusteltu. Se sopii tutkittaessa sellaisia ilmiöitä, joita on tutkittu vähän, jotka ovat dynaamisia ja prosessimaisia sekä luonteeltaan ns. hiljaista tietoa tai ajallisesti vaikeasti pysäytettäviä (Juden-Tupakka 2007, 63).

Tämän tutkimuksen tieteelliseksi paradigmaksi tai lähestymistavaksi valittuun sosiaaliseen konstruktivismiin liittyy laadullisten tutkimusmenetelmien käyttö. Toimitusjohtajien kokemusten tutkimiseksi päädyin fenomenologiaan, johon perehdyttään lähemmin sen jälkeen, kun ensin tarkasteltu tutkijan taustaa ja esiyymmärrystä.

Tutkijan rooli ja esiymmärrys laadullisessa tutkimuksessa

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija nähdään tutkimusvälineenä, jonka kyvyistä koota ja tulkita aineisto riippuu tutkimuksen tulos. Hänhän luo yhdessä tutkittavan kanssa tämän kokemuksista yleensä tekstimuotoon päätyvän tutkimusaineiston, jota sitten tutkii. Jotta lukija voisi arvioida tutkimuksen tuloksia ja niiden laatua, hänellä tulee olla käytössään myös tieto tutkijan lähtökohdista, kokemuksista, oletuksista ja edellytyksistä. (Creswell 2007, 38; Varto 1992, 36; Perttula 1995, 116.) Taustastaan riippuen tutkijat voivat tuottaa erilaista kvalitatiivista tietoa saman tutkimuskohteen olennaisista piirteistä. Tämä johtuu siitä, että tutkijan ymmärrys on pakostakin tutkimusväline, koska ymmärtämiselle ei ole muita välineitä (Latomaa 2009, 77). Kun tutkijoilla on erilainen henkilökohtainen suhde tutkittavaan todellisuuteen ja siinä toimiviin ihmisiin, voi eri tutkijoiden tuottama tieto poiketa toisistaan (Raunio 1999, 283). Tämän johdosta lukijan tulee tuntea tutkijan lähtökohdat ja taustat.

Fenomenologinen metodi selvittelee tutkittavan kokemusta tutkimusaiheesta. Tässä työssä tutkittavana ovat suurten yritysten toimitusjohtajat ja heidän kokemuksensa johtamisesta. Fenomenologisessa lähestymistavassa tutkijan on kuitenkin tavallaan tutkittava myös itseään, toisin sanoen selvittävä omat kokemuksensa ja niiden pohjalta syntyneet käsitykset johtamisesta. Tämä *esiymmärrys*, traditio ja perinne yhdistävät tulkitsijaa ja tulkittavaa asiaa, minkä vuoksi tulkintatilanne ei ole koskaan alkuoletukseton vaan siihen vaikuttavat monet esioletukset. Tutkimusmenetelmän kannalta niiden tunnistaminen on tärkeää, jotta tutkija voi saada esiin vain tutkittavan kokemuksen ytimen eikä sotke siihen epähuomiossa omia kokemuksiaan. Jos näin pääsee käymään, muodostuu tutkimuksesta joko osittain tai kokonaan tutkijan omien kokemusten itsereflektiota. Tämän välttämiseksi tutkijan on eristettävä oman kokemuksensa vaikutus eli *sulkeistettava* se tulemalla tietoiseksi omasta johtamista koskevasta ajattelustaan. Tämän vaiheen tarkoituksena on auttaa tutkijaa vapautumaan luonnollisen asenteen kahlitsemasta tavasta tarkastella maailmaa ja tutkimustyötään (Perttula 1995, 10). Tutkijan pitää fenomenologisessa tutkimuksessa häivyttää itsensä sosiaalisesti. Silloin hän on läsnä kiinnostuneena tutkittavan kokemuksista ja auttamassa tätä kuvaamaan kokemuksensa mahdollisimman elävinä (Perttula 2009, 141, 155).

Koin sulkeistamisen vaikeaksi. Se johtuu siitä, että minulla on kolmekymmenen vuoden omakohtainen johtamiskokemus. Johtaminen oli pitkään työtäni, ja käytin siihen paljon aikaa. Toimitusjohtaja olin kaksikymmentä vuotta. Tänä aikana kertyneet ajattelumallit ja uskomukset ovat syvässä, ja niiden poissulkeminen on työlästä. Olen lisäksi toiminut liikkeenjohdon konsulttina kaksikymmentä vuotta, työskennellyt monien yritysten, niiden hallitusten, toimitusjohtajien ja johtoryhmien kanssa ja pohtinut yhdessä muiden kanssa johtamiseen liittyviä ongelmia. Tämäkin on epäilemättä luonut ja

vahvistanut ajatuksiani johtamisesta ja siitä, mikä toimii ja mikä ei. Tämä kaikki minun pitäisi pystyä tutkijana sulkeistamaan. Ehkä hankalinta omien kokemusten ja ajattelumallien syrjäyttämisessä on, että ne edustavat enemmän tai vähemmän samaa näkökulmaa kuin tutkittavilla, toisin sanoen yri-
tysten johdon ajattelutapaa.

Kokemuksesta on tutkimuksessa kuitenkin myös hyötyä. Juuri sen takia pääsin haastattelemaan tutkimukseni kohderyhmää, joka ajankäyttöpaineis-
saan – omien sanojensa mukaan – torjuu käytännöllisesti katsoen kaikki opiskelijoiden esittämät haastattelupyynnöt. Esittämiini haastattelupyyntöi-
hin suhtauduttiin sen sijaan hyvin myönteisesti, suostumusaste oli 83 %. Näin myönteisen vastaanotto osoittaa, että myös toimitusjohtajat katsoivat tutkimushaastattelulla olevan arvoa. Pyysin heiltä haastattelua varten kahta tuntia eli neljänneistä normaalin työpäivän pituudesta. Uskoakseni heitä kiin-
nosti aihe eli keskustelu heidän omista johtamiskokemuksistaan jonkun kanssa, joka oli toiminut samassa toimintaympäristössä, samankaltaisissa tehtävissä ja joka oli erikoistunut johtamiseen, mutta oli kuitenkin täysin riippumaton, ulkopuolinen. Toimitusjohtajien työ on nimittäin yksinäistä, eikä kaikista asioista voi oman organisaation sisällä puhua. Toinen syy saat-
taa se, että toimitusjohtajat kokevat tutkimuksen antavan suomalaisille toi-
mitusjohtajille äänen heidän omassa asiassaan.

Jos kokemuksen sulkeistaminen tuntuikin vaikealta, eivät johtamisteoriat olleet yhtä hankalia. Vaikka olenkin lukenut viime vuosina paljon johtamista käsittelevää teoriaa, ajattelen johtamista enemmän käytännön kautta, toimin-
tana. Eksistentiaalis-fenomenologinen psykologia on auttanut minua sisäis-
tämään ajatuksen tieteellisestä lähestymistavasta johtamiskokemuksia arvioi-
taessa.

Tutkijana minuun kohdistuu siis toisaalta fenomenologian paine tiedostaa oma kokemukseni ja sulkeistaa se tutkimuksessani. Samaan aikaan minuun suuntautuvat myös tutkittavien toimitusjohtajien odotukset käydä heidän kanssaan johtamisesta merkityksellinen ja mielenkiintoinen keskustelu, jo-
hon molemmat osallistuvat nimenomaan kokemuksensa perusteella.

Tutkimuksen analyysi- ja arviointivaiheessa punnittavaksi jää, kuinka hyvin pystyin sulkeistamisen tekemään ja löytämään suurten suomalaisyritysten johtamisen olemuksen toimitusjohtajien kokemusten perusteella. Helpoksi en tätä tehtävää koe, vaikka konsulttityössä totuinkin analysoimaan ja tiivistämään haastattelujen tuloksia. Jatko-opintoni ovat kyllä parantaneet edelly-
tyksiäni ajatella johtamisesta aiempaa laaja-alaisemmin sekä historiallisesti että teoreettisesti, mikä on auttanut osittain vapautumaan oman kokemuksen taakasta. Uudenlaista ajattelua on edistänyt myös eläköityminen ja sen mah-
dollistama asteittainen etäännyminen käytännön työelämästä. Toivon mukaan etäisyys on antanut tilaa avarampaan ajatteluun.

3.3 Fenomenologia tutkimusmenetelmänä ja tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa perehdytään lähemmin fenomenologiaan, sen filosofisiin lähtökohtiin ja eksistentiaalis-fenomenologiseen lähestymistapaan. Lisäksi paneudutaan aineiston keruuseen ja käydään läpi aineiston analyysi ja tulkinta yhtä haastateltua esimerkkinä käyttäen.

3.3.1 Fenomenologian taustaa ja keskeisiä periaatteita

Fenomenologian juuret ovat filosofiassa, psykologiassa ja kasvatustieteessä (Creswell 2007, 78–79; taulukko 5, s. 72). Termi on johdettu kreikan kielen sanasta *fainomenon* ("ilmenevä, ilmiö") ja logos ("järki, käsitteellisyys, puhe, oppi"). Fenomenologia tarkoittaa siis "oppia ilmenevästä". (Backman ja Himanka, 1.) Nykyaikaisen fenomenologian lähestymistavan kehittäjänä pidetään Edmund Husserlia (1859–1938), joka lainasi ajatteluunsa aineksia monilta aiemmilta tutkijoilta. Opettajaltaan Bretanolta hän omaksui *intentionaalisuuden*, jota tämä piti psyykkisten ilmiöiden tunnusmerkkinä: ne suuntautuvat aina jotakin kohti (Saarinen 2002, 218–219). Samoin *psyyykkisen aktin* käsite, jolla psyykkiset ilmiöt erotettiin toisistaan, on Bretanolta lähtöisin (Niskanen 2009, 99)

Edmund Husserl esitti vuonna 1936, että länsimaiden tieteet olivat kriisissä sen vuoksi, että ne olivat hylänneet niin sanotun *elämismaailman*, josta ne kuitenkin olivat alun perin lähteneet liikkeelle (Metsämuuronen 2006b, 92). Husserlin mukaan kaikki inhimillinen ajattelu on perusteiltaan sidoksissa elämismaailmaan, joka on puolestaan ihmisen elämänsä aikana keräämien kokemusten kooste. Husserl halusi keskittyä kokijan aitoon ja alkuperäiseen kokemukseen ja sen kuvaamiseen. Hänen mukaansa sen avulla on mahdollista löytää objektiivinen tieto. Kokemus puolestaan on tajunnallinen, minkä vuoksi Husserl oli kiinnostunut tajunnan rakenteista, vaikka hän ei myöskään kiellä ihmisen tajunnan ulkopuolisen maailman olemassaoloa.

Husserlin ilmaisusta *zu den Sachen selbst* ("paluu asioihin itseensä") on tullut fenomenologian tunnuslause. Siihen voi päästä fenomenologisessa *reduktiossa* eli *pelkistämisessä*, jossa kaikki epäolennaisuudet pyritään siirtämään syrjään ja kohdentamaan huomio fenomenologisen analyysin kannalta keskeisiin asioihin (Saarinen 2002, 228–229). Silloin keskittyminen tajunnan ilmentymiin käy mahdolliseksi. Samalla irtaudutaan luonnollisesta ajattelutavasta, joka voidaan määritellä naiiviksi uskoksi todellisuuden olemassaoloon (Husserl 1995, 33–35; Perttula 1995, 10). Asioita siis pyritään kuvaamaan ilman tieteen teoreettisia käsitteitä tai kausaalisia selityksiä ja ilman tutkijan arkiajattelun, kulttuurin tai muun opitun aiheuttamia ennakkoluuloja. Reduktion ensimmäistä vaihetta kutsutaan sulkeistamiseksi. Sen avulla tutkija saavuttaa Husserlin mukaan tutkittavan ilmiön *noeman* eli *mielen*. Noemalla tarkoitetaan ilmiön havaitsemista ilman luonnollisen asen-

teen sisältämiä ennakkokäsityksiä. Reduktion toisessa vaiheessa hahmotetaan ilmiön *eidos* eli *olemus* (Husserl 1995, 59). Siinä refleктоivan mielikuvituksen ja intuition avulla kysytään, mitä ilmiössä pitää muuttaa, jotta se lakkaa olemasta sitä, mitä se on. Tavoitteena on tunnistaa ilmiön olennaiset tekijät eli *olemus*. Fenomenologisen reduktion kautta tutkija luo jäsenyneen, ilmiön olennaiset tekijät esiin tuovan kuvauksen tutkimuksen kohteesta (Janhonen ja Nikkonen, 2001, 119). Husserl edellytti tajunnan perusluonteen selvittämistä ennen sen tukimusta, mikä tarkoittaa ontologista analyysia eli käsitystä ihmisen perusluonteesta (Perttula 1995, 11).

Martin Heidegger (1889–1976) oli Husserlin oppilas, jonka ajattelu suuntautui fenomenologiasta kohti hermeneutiikkaa ja eksistentialismia, jota myöhemmin edusti ja kehitti myös Sartre (1905–1980). Heideggerin edustama fenomenologiaa sanotaan hermeneuttiseksi tai ymmärtäväksi fenomenologiaksi. Sen keskeiset käsitteet ovat *ymmärtäminen*, *tulkinta*, *esiymmärrys* ja *hermeneuttinen kehä*. Hermeneuttinen kehä rakentuu esiymmärryksen eli ilmiöstä olevan luonnollisen tiedon pohjalle ja etenee spiraalimaisesti, minkä vuoksi siinä tapahtuvaa ymmärtämistä kutsutaan hermeneuttiseksi kehäksi. Kehässä etenemisen helpottamiseksi fenomenologinen menetelmä jakautuu askelmiin, joita analyysivaiheessa käytetään ilmiön yleisen tiedon pelkistämiseen esiymmärryksestä vapautuen (Juden-Tupakka 2007, 63–66).

Eksistentialismi Heideggerin edustamassa fenomenologiassa näkyi *situaationaalisuutena* eli *elämäntilanteisuutena*. Hänen ajattelunsa mukaan tieto muodostuu ihmisen ja ulkoisen todellisuuden välisessä suhteessa, olemisessa, minkä takia niitä ei tule erottaa toisistaan. Hänelle *täälläolo* (*Dasein*) on olennaista ja tarkoittaa tilannetta, johon hän on syntynyt tai kasvanut tai jonka hän on itse valinnut. Ihminen on kiinni olemisessaan, minkä vuoksi Heidegger korosti omakohtaista kokemusta ja historiallisuutta tulkinnan kehyksenä. Ymmärtäminen ja tulkinta saavat merkityksensä juuri "täälläolosta", jossa on myös sosiaalinen ulottuvuus. Heideggerille hermeneutiikka ja tulkinta merkitsevät siis kaikkea ymmärtämistä, jota ihmisellä täälläolostaan on. Heidegger esitti, että "täällä olon" arviointi eli inhimillisen olemassaolon analyysi edeltää empiirisiä tieteitä. (Virtanen 2006, 156; Niskanen 2009, 104–106.)

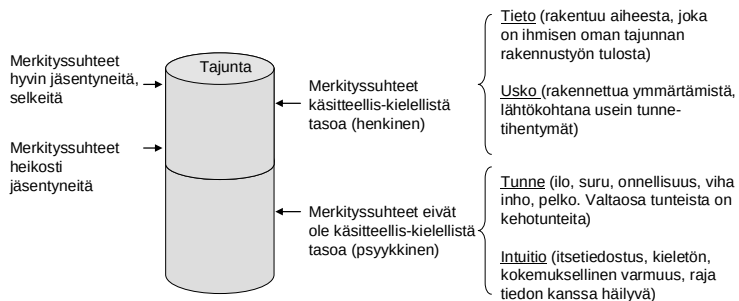
Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin fenomenologista näkökulmaa, joka painottuu empiirisen tutkimuksen tekemiseen. Menetelmän luonteen vuoksi ensin kuitenkin paneudutaan sen lähtökohtaoletuksiin, jotka auttavat tämän tutkimuksen ontologisen ja epistemologisen sitoutumisen ymmärtämisessä.

3.3.2 Eksistentialinen fenomenologia

Fenomenologiassa tunnetaan kaksi päätutkimusperinnettä: Husserlin edustama deskriptiivinen (tai psykologinen) ja Heideggerin edustama eksistentialis-hermeneuttinen fenomenologia. Husserlin mukaan tavoitteena on kuvata sitä tapaa, jolla ulkoinen maailma rakentuu ihmisen tajunnassa, ja siihen

liittyviä lainalaisuuksia. Heideggerin hermeneuttinen fenomenologia lähtee siitä, että tieto muodostuu ihmisen ja ulkoisen todellisuuden välisessä suhteessa, minkä takia niitä ei tule erottaa toisistaan. (Creswell, 2007, 59–60; Virtanen 2006, 154).

Suomessa Lauri Rauhala on yhdistänyt Husserlin ja Heideggerin fenomenologisen ajattelun eksistentiaaliseksi fenomenologiaksi. Heideggerin ajattelun suunnassa Rauhala esittää holistisen ihmiskäsityksen, joka koostuu kolmesta olemisen muodosta: *tajunnallisuudesta, situationaalisuudesta ja kehollisuudesta*. Yhdessä ne muodostavat kokonaisuuden, ihmisen. Nämä kolme erilaista olemisen tapaa ovat eri ihmistieteiden tutkimuskohteena (Rauhala 1990, 35 ja 46–47). Psykologian tutkimuskohteena on subjektiivinen kokemus eli tajunnallisuuden suhde (merkityssuhde) situationaaliseen ja keholliseen todellisuuteen (Niskanen, 2009, 107). Tajunnallisuus on intentionaalista, se kohdistuu johonkin. Samoin siihen kuuluu ajatus, että kokemus on kokemus jostakin. Tajunnan ymmärtämisessä Rauhala käyttää *merkityssuhteen* (kokemuksen) ohella *koetun maailman eli subjektiivisen maailmankuvan* sekä *horisontin* käsitteitä. Näistä edellinen on tajunnan muodostamien merkityssuhteiden eli kokemusten kokonaisuus. Horisontti taas viittaa maailman ja tapahtumien historiallisuuteen ja siihen, että ihminen voi ymmärtää todellisuutta vain tajunnassaan olevien horisonttien tai merkitysverkostojen rajoissa. (Perttula 1995, 20–21.)



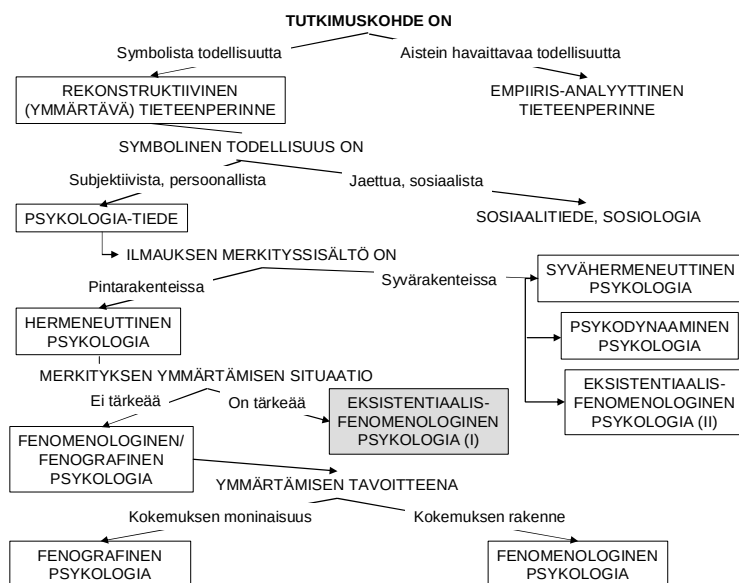
Kuvio 9: Tajunnan rakenne Rauhalan ja Perttulan ajattelun mukaan esitettynä. (Perttula 1995, 22–23 ja 2009, 123–133)

Valtaosa tajunnasta on tiedostamatonta, sellaista, jossa merkityssuhteet eivät ole käsitteellisellä tasolla. Kyseessä on ns. *psyykkinen kokeminen* tai *ensiasteinen kokeminen* (kuvio 9). Se on välitöntä fenomenologista kokemista. Käsitteellis-kielellisestikin tiedostetuissa merkityssuhteissa (kokemuksissa) on eroa ja vain osa niistä on selkeästi jäsentyneitä (kuvio 9). Rauhala kutsuu tätä henkiseksi eli toisasteiseksi toiminnaksi, jolloin ihminen tarkastelee kokemuksiaan objektiivasti eli asiallistaen ja voi tuoda kokemuksensa esiin käsitteellis-kielellisenä ilmauksena. (Rauhala 1995, 114–119.) Merkittä-

vää on henkisyyskeen liittyvä itsetiedostus. Sen avulla ihminen voi oivaltaa olemisensa merkityksen subjektina, mahdollisuuden säädellä itse merkityksiä ja vastuun, joka liittyy merkitysten operointiin. Annettujen merkitysten avulla voi hahmottaa niin itseään kuin itsensä ulkopuolista, niin menneitä, nykyistä kuin tulevaakin. Ihmisen henkinen olemus on olemassa vain merkityksinä ja merkityksissä.

Kuviossa 9 näkyvät erilaiset kokemukset neljään pääläjiin tai kokemuslaatuihin jaettuna: tieto, usko, tunne ja intuitio. Perttulan mukaan jako neljään ei ole ainoa mahdollinen, vaan niiden yhdistelminä voi ajatella olevan sellaisia *kokemuslaatuja* kuten käsitys, ajatus, arviointi, muisto, mielipide, kertomus, selitys, ennakointi, arvaus ja kuvitelma. Kuviosta näkyy myös kuinka tutkija voi saada tietoa mainitusta neljästä kokemuslaadusta. (Perttula 1995, 21–22; Perttula 2000, 123–133.)

Latomaa (2009, 42) kuvaa eksistentiaalis-fenomenologisen lähestymistavan sijoittumista tieteen kenttään kuviossa 10. Siinä tähän tutkimukseen



Kuvio 10: Fenomenologinen psykologia tutkimuskentässä (Latomaa 2009, 42)

valittua lähestymistapaa kutsutaan eksistentiaalis-fenomenologiseksi psykologiaksi (I). Perttula, joka on kehittänyt sitä vastaavan empiirisen tutkimusmetodin, ehdottaa, että tätä lähestymistapaa kutsuttaisiin fenomenologiseksi erityistieteeksi, jotta välttyttäisiin eri tieteiden välisiltä rajariidoilta (Perttula 2009, 116). Kuviosta 10 voi päätellä, että eksistentiaalis-fenomenologisen

lähestymistavan mukaan tutkimuskohde on symbolista, kieleen perustuva todellisuutta, joka on henkilökohtaista, ilmauksen merkityssisältö on pintarakenteissa, ja merkityksen ymmärtämisen situaatio on tärkeää. Situaatio kuvaa sitä, kuinka ihminen on aina sidottu erilaisista tehtävistä, suunnitelmista, toiveista ja intentioista koostuvaan kudelman. Se taas kiinnittyy puolestaan ajallisesti ja paikallisesti rajattuun tilanteeseen (Saarinen 2002, 252.)

Tässä tutkimuksessa keskeistä on eksistentiaalis-fenomenologisen psykologian kokonaisvaltainen ihmiskäsitys ja näkökulma, jossa korostuu tutkittavien kokemusten tulkinta ja ymmärtäminen. Tutkimus suuntautuu käytäntöön, minkä vuoksi lähestymistapa painottuu enemmän tutkimusmenetelmään kuin filosofiseen pohdiskeluun tai eri tieteiden välisiin rajankäynteihin.

Toimitusjohtajien kokemusta tutkittaessa paneudutaan siis siihen, kuinka he antavat merkityksiä niille todellisuuksille, joissa he elävät, eli elämäntilanteelleen. Kokemus on sitä, mitä elämäntilanne ihmiselle tarkoittaa eli millaisen merkityksen hän sille tajunnassaan antaa (Perttula 2009, 149). Kokemukset ovat tärkeitä johtamistyössä sen tähden, että niillä on suora vaikutus päätöksiin: johtamistilanteet ovat usein epäselviä tai hahmottumattomia, jolloin niitä on tulkittava, mikä tapahtuu nimenomaan kokemusten perusteella (Hambrick 2007, 334).

Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin, kuinka toimitusjohtajien elämismaa-ilmasta, heidän kokemuksistaan ja heidän niille antamistaan merkityksistä voidaan hankkia tietoa.

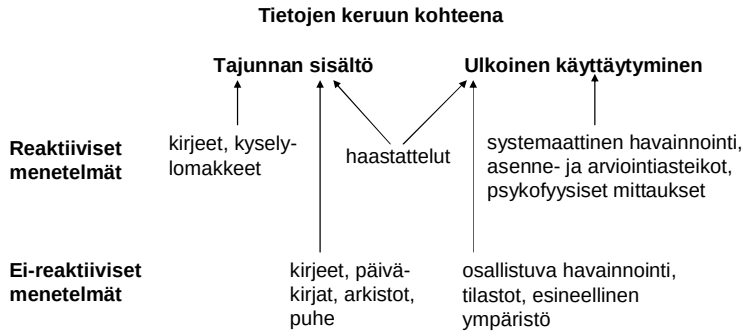
3.3.3 Aineiston kerääminen

Kuviossa 11 (Hirsjärvi ja Hurme 1995, 14) esitetään vaihtoehtoisia tapoja aineiston hankintaan. Peruslähestymistapa riippuu siitä, pyritäänkö aineisto hankkimaan tutkimalla käyttäytymistä vai tajunnan sisältöä. Tämä tutkimus perustuu toimitusjohtajien kokemuksiin, jolloin aineiston hankkimiseen ovat tarjolla niin reaktiiviset ja kuin ei-reaktiiviset menetelmät. Edellisiin kuuluvat kirjeet, kyselylomakkeet ja haastattelut, jälkimmäisiin kirjeet, päiväkirjat, arkistot ja puhe.

Creswell toteaa, että fenomenologisen tutkimuksen ensisijainen tutkimusmenetelmä on haastattelu. Tämän lisäksi voidaan kuitenkin harkita lähteinä käytettäväksi myös havainnointia ja kirjallista aineistoa. (Creswell 2007, 78–79; taulukko 5, s. 72). Kokemusta koskevan aineiston ehtona on, että tutkimukseen osallistuva kuvaa kokemuksiaan jollakin tavalla niin, että niihin voidaan tarvittaessa palata. Muuten niitä ei voi tutkia. (Perttula 2009, 140.)

Havainnointi osoittautui käytännössä vaikeasti järjestettäväksi, koska aineiston keruu olisi edellyttänyt videotointia. Havainnoinnin kiinnostavuutta vähensi edelleen se, että toimitusjohtajat viettävät suurimman osan ajastaan muiden, usein yrityksen ulkopuolisten sidosryhmien kanssa, ja heidän työnsä on hyvin sirpaleista (Mintzberg 1973, 51–53; Kotter 1982, 80–81). Globaalissa ympäristössä myös käyttäytymisen tulkinta voisi asettaa havainnoinnille

haasteita. Käsitteltävät asiat ovat usein luottamuksellisia, minkä vuoksi havainnointi edellyttäisi luvan hankkimista aina erikseen myös neuvottelun muilta osapuolilta. Lisäksi ulkopuolisen läsnäolo neuvotteluissa voisi vaikuttaa niiden lopputulokseen. Tämän takia havainnoinnista luovuttiin, koska siihen ei todennäköisesti olisi saatu lupaa. Toinen syy havainnoista



Kuvio 11: Vaihtoehtoiset tiedonkeruumenetelmät (Hirsjärvi & Hurme 1995,14)

luopumiseen oli se metodinen haaste, jonka toimitusjohtajien pitkän ajan kuluessa hankittujen kokemusten tutkiminen havainnoimalla asettaa: kokemukset ovat tajunnallisia ilmiöitä, eikä niitä voida havainnoimalla välttämättä havaita tai tulkita (Weick 1983, 221–222).

Toimitusjohtajasta ja hänen näkemyksistään voidaan saada tietoa kirjallisista lähteistä, ja sitä on viljalti saatavilla (vuosikertomukset, haastattelut, lehhtiartikkelit yhtiöstä ja toimitusjohtajasta, uravaiheet). Tämä materiaali esittää toimitusjohtajan kuitenkin lähes poikkeuksetta toimitusjohtajan virallisessa roolissa (Mintzberg 1973, 59), jolloin teksti on kirjoitettu jotakin tarkoitusta varten, eikä se välttämättä heijasta toimitusjohtajan henkilökohtaisten kokemusten ja niiden merkitysten ydintä. Kirjallinen materiaali on tähän tarkoitukseen yleensä liian tarkoitushakuista. Sen vuoksi kyseiseen aineistoon kyllä perehdyttiin huolellisesti jokaisen toimitusjohtajan osalta (liite 3, kohta 6), mutta sitä ei kuitenkaan käytetty triangulaatioon vaan haastattelujen taustatietona. Ajatuksena oli, että kun tutkija on hyvin perillä yhtiön tilanteesta, toimitusjohtajan urasta ja näkemyksistä, tulee haastattelutilanteesta luonteva ja sellainen, jossa haastateltava voi taustatietojensa avulla tarvittaessa syventää keskustelua.

Aiemmissa tutkimuksissa on käytetty päiväkirjatekniikkaa tutkittaessa, mitä esimiehet tekevät ja kuinka he aikansa käyttävät. Useimmat esimiestutkimukset ovat olleet työnjohtoon ja keskijohtoon kohdistuneita (Hales 1986, 91–92). Yritysten toimitusjohtajiin sitä ovat soveltaneet Carlsson (1951), Stewart (1967) ja Mintzberg (1973) sekä tulossyklikköjohtajiin Kotter (1982). Niistä saatujen kokemusten mukaan menetelmä soveltuu parhaiten, kun tutkitaan etukäteen määritettyjen työtehtävien jakautumista. Aiemmissa

tutkimuksissa (esim. Carlson 1951, Stewart 1967) on saatu kokemuksia siitä, kuinka vaikeaa päiväkirjamenetelmän käyttö on sen vuoksi, että ihmiset tulkitsevat sekä sanojen merkitykset että oman käyttäytymisensä eri tavoin (Mintzberg 1973, 223–225). Koska tässä tutkimuksessa ei pyritä tutkimaan käyttäytymistä vaan tajunnan sisältöä, ei päiväkirjamenetelmäkään sovellu käytettäväksi täydentävänä tutkimusmenetelmänä. Lisäksi toimitusjohtajien ajanpuute olisi mitä todennäköisimmin tullut suurimmissa yrityksissä esteeksi.

Tässä tutkimuksessa päädyttiin siis ainoastaan yhteen tutkimusmenetelmään aineistonkeruussa, mutta samalla pyrittiin varmistamaan sen laatu mahdollisimman hyvin. Tämän vuoksi haastateltaville luvattiin anonyymiteetti ja luottamuksellisuus (liite 5). Se osoittautuikin haastatteluissa tärkeäksi asiaksi, jotta toimitusjohtajat voivat keskustella kokemuksistaan avoimesti ja ilman pelkoa, että haastattelut tulisivat julkisuuteen. Ratkaisussa otettiin huomioon myös Silvermanin esittämät, triangulaatioon ja eri tietolähteiden analyysitulosten yhteensovittamiseen liittyvät ongelmat, jotka koskevat erityisesti konstruktivismia. (2006, 9). Triangulaatio ei myöskään ole fenomenologisen tutkimusperinteen mukaista (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 146).

Haastattelu aineiston keruutapana

Creswell (2007, 78–79) esittää, että fenomenologisessa lähestymistavassa luontevin tiedonkeruutapa on haastattelu. Kuviossa 11 (s. 80) näkyy periaatteellinen kuva siitä, kuinka tajunnasta voidaan kerätä tietoa ja kuinka haastattelut sijoittuvat muiden menetelmien joukkoon (Hirsjärvi & Hurme 1995, 14).

Aineiston hankkimisessa fenomenologisessa tutkimuksessa voidaan käyttää kahta reaktiivista perustapaa, haastattelua tai avointa haastattelulomaketta, johon tutkittavat antavat kirjallisen vastauksen. Haastattelu voidaan määritellä keskusteluksi, jolla on tarkoitus. Tälle vuorovaikutustilanteelle on tyypillistä, että

1. haastattelu on ennalta suunniteltu, haastattelija on tutustunut tutkimuksen kohteeseen sekä käytännössä että teoriassa. Tavoitteena on, että haastattelija saa luotettavaa informaatiota tutkimusongelman kannalta relevanteilta alueilta.
2. haastattelu on haastattelijan alulle panema ja ohjaama.
3. haastattelija joutuu tavallisesti motivoimaan haastateltavaa sekä ylläpitämään hänen motivoituneisuuttaan.
4. haastattelija tuntee roolinsa, mutta haastateltava oppii sen keskustelun kuluessa.
5. haastateltavan on voitava luottaa siihen, että annettuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti.

(Hirsjärvi & Hurme 1995, 27).

Kolmannen kohdan osalta fenomenologiassa kuitenkin korostetaan haastatteluvan halukkuutta osallistua ilman suostuttelua. Perusteena on, ettei kokemuksen esiin saaminen toteudu luontevasti, jos siihen liittyy vastahakoisuutta (Lehtomaa 2009, 169; Perttula 2009, 153).

Haastattelussa haasteena on välttää haastattelijan vaikutus tutkittavan vastauksiin. Toinen ongelma on, että haastatteluilla saadaan ilmiöstä epäsuoraa tietoa, jonka vastaaja on rekonstruoinut tajunnastaan. Haasteena on tavoittaa haastatteluvan alkuperäisen kokemuksen ydin (Massarik 1983, 256). Tämän vuoksi haastattelujen käyttämistä ainoana tiedonkeruumenetelmänä suositellaan vältettäväksi silloin, kun kyseessä ovat monimutkaiset tekniset tiedot tai prosessit, tieto on hajautunut, kyseessä on historiallinen tieto tai tutkitaan vuorovaikutusta, diskurssia tai kulttuuria (Koskinen ym. 2005, 106–107; Virtanen 2006, 170–171).

Kirjallisen haastattelulomakkeen avulla hankitun aineiston pulmana on se, ettei tutkija voi tämentää vastausta jatkokysymyksillä. Tämän johdosta riskinä on päätyä hyvin yksityiskohtaiseen lomakehaastatteluun, jossa kysymykset ovat täsmällisiä mutta kapeita ja tyypistävät helposti tutkittavan kokemuksen. Vaikka lomakekyselyitä perustellaan usein niiden objektiivisuudella, voi niiden argumentoida olevan subjektiivisia, koska tutkija päättää, mikä on olennaista tutkittavan todellisuudessa valitsemalla kysymykset (Kuittinen 2005, 177). Toinen ongelma on se, että on epävarmaa, missä määrin toimitusjohtajat saataisiin vastaamaan kirjallisesti. Koehaastateltavat sanoivat, että he ovat pääsääntöisesti lopettaneet vastaamasta kyselyihin ja haastattelupyyntöihin, koska niitä tulee niin paljon. Morrillin (2005) johtajien konflikteja koskevassa tutkimuksessa johtajat kieltäytyivät täyttämästä mitään papereita aiheesta. Judge ym. (1994, 31) toteavat, että he joutuivat johtajien aikapaineista johtuen rajoittamaan kyselylomakkeen mittaa, mikä johti heidän mukaansa useisiin tutkimusongelmiin. Lisäksi johtajien ”merkityshorisontti” kattaa ajallisesti pitkän jakson, mikä on omiaan vaikeuttamaan lomakkeen käyttöä tutkittaessa toimitusjohtajien kokemuksia johtamisesta.

Tutkimushaastattelujen päätapoja esitetään yleensä kolme (Hirsjärvi ja Hurme 1995, 29; Bryman ja Bell 2003, 119, Kvale ja Brinkman 2009, 14–16): lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Mintzberg (1973, 222) kritisoi lomakkeiden käyttöä toimitusjohtajatutkimusten yhteydessä ja rajaa ne työtä koskevien mielipiteiden tutkimiseen. Myös Yukl esittelee varauksia lomakkeiden käytössä johtamistutkimuksissa (Yukl, 1989, 277–278). Lomakehaastattelu on toimitusjohtajien monitahoisen kokemuksen esiin saamisessa jähkä ja vakiouotoinen väline, minkä vuoksi tässä tutkimuksessa sitä ei arvioitu voitavan käyttää. Valittavaksi jää siis avoin haastattelu tai teemahaastattelu. Raja näiden kahden välillä on häilyvä: avoimessa haastattelussa tai syvähaastattelussa tai ei-strukturoidussa, ei-johdetussa haastattelussa on vain muutama yleinen aiheotsikko, jonka rajoissa keskustelu käy-

dään. Tämä lähestymistapa vaatii haastattelijalta aiheen hyvää tuntemusta ja kykyä ohjailla keskustelua ilman selvän rakenteen tukea. Hirsjärven ja Hurmeen (1995, 30–35) mukaan avoin haastattelu sopii tilanteeseen, jossa eri henkilöiden kokemukset vaihtelevat suuresti, käsitellään menneisyyden tapahtumia, halutaan esille heikosti tiedostettuja seikkoja, haastateltavia on vähän tai aihe on arkaluontoinen. Lehtomaa (2009, 170) suosittelee Giorgiin viitaten avointa haastattelua muita haastattelumuotoja parempana fenomenologisessa tutkimuksessa. Hänen mukaansa fenomenologinen haastattelu muistuttaa keskustelua, joka etenee haastateltavan ehdoilla. Siinä haastattelija saa kuitenkin ohjata haastateltavaa kertomaan kokemuksistaan, jotka liittyvät tutkijaa kiinnostaviin elämäntilanteen ulottuvuuksiin. Massarikin (1983, 258) mukaan fenomenologinen haastattelu menee tavanomaista avointa haastattelua pidemmälle erityisesti mitä tulee avoimuuteen ja rajoittamattomuuteen.

Teemahaastattelu- eli puolistrukturoitu tai puolistandardoitu haastattelu on avointa haastattelua jäsentyneempi. Haastattelija on etukäteen analysoinut haastateltavan kokemusta ja jäsentänyt sen haastattelurungoksi. Jäsennys on kuitenkin siinä määrin löysä ja joustava, että keskustelua ei käydä tietyssä järjestyksessä ja määrämuotoisin kysymyksiin (Hirsjärvi & Hurme 1995, 35–37).

Fenomenologian vaatimukset haastattelulle

Fenomenologisen tavoitteena on saada esille tutkittavan oma kokemus, mikä asettaa ehtoja aineiston hankinnalle. Ensinnäkin tutkijan tulisi vaikuttaa mahdollisimman vähän siihen, mitä kokemuksia tutkittavat tuovat esiin. Heidän pitää saada kertoa introspektion esiin tuomista kokemuksistaan mahdollisimman vapaasti (Massarik 1983, 258). Tämä edellyttää sitä, että tutkimustilanne järjestetään niin, että ilmapiiri on mahdollisimman luonnollinen ja vapaa, jolloin tutkittava voi helposti ilmaista kokemuksensa. Toinen näkökohta on, että kysymyksien tulisi olla avoimia, jolloin tutkittavalle jää mahdollisimman suuri vapaus ilmaista kokemuksensa juuri niin kuin hän ne on kokenut. (Virtanen 2006, 170.) Kolmas vaatimus on, että tutkija osaa asennoitua haastattelutilanteeseen oikein. Hänen tulee olla valmis vuorovaikutukseen ja vapaaseen assosiointiin. Hänen täytyy kuitenkin olla samalla tietoinen omista ja haastateltavan mielenliikkeistä. Lisäksi hänen pitää sulkeistaa omat kokemuksensa ja estää niiden vaikutus voidakseen keskittyä tutkittavaan. (Latomaa 2009, 79.)

Koska tässä tutkimuksessa käsitellään suurten yritysten toimitusjohtajien kokemusta omasta johtamisestaan, aihetta lähestytään avoimesti ja haastateltavalle annetaan tilaa. Samalla pyritään sulkemaan pois oman kokemuksen vaikutus siihen, kuinka haastateltavat tulkitsevat kokemustaan. Creswell viittaa Moustakasiin (1994) ja suosittelee kysyttäväksi kaksi yleiskysymystä:

”Mitä olet kokenut tämän ilmiön osalta?” ja ”Mitkä kontekstit tai tilanteet ovat vaikuttaneet kokemuksiisi tästä ilmiöstä?” Näiden ja niihin liittyvien jatkokysymysten avulla kerätään tietoa niin, että se johtaa lopulta tutkittavien yhteisen kokemuksen ymmärtämiseen. (Creswell 2007, 61.) Kokemuksen kuvaamisen tärkein tehtävä on johdattaa tutkija suoraan asian olennaiseen sisältöön (”zu den Sachen selbst”). Ymmärrys syntyy tutkijan syvällisen itseymmärryksen ja toisen syvällisen ymmärtämisen välisessä vuorovaikutuksessa (Massarik 1983, 256). Lähtökohtana ei käytetä ennalta valittuja teorioita tai käsityksiä, vaan tutkimus etenee aineiston ehdoilla. (Varto 1992, 86). Koskinen ym. (2005, 109) varoittavat erikseen liian monien kysymysten ottamisesta haastattelurunkoon. Heidän mukaansa siihen voi sisällyttää 1–2 tunnin haastattelussa yleensä 5–12 kysymystä.

Tarvittavien haastattelujen määrä

Arviot fenomenologisessa tutkimusmenetelmässä tarvittavien haastattelujen määrästä vaihtelevat. Morse (2000, 225) esittää, että kuusi osallistujaa olisi riittävä määrä. Hirsjärven ja Hurmeen (1995, 38) mukaan avoimissa haastatteluissa koehenkilömäärä on pieni ja teemahaastatteluissa melko pieni. He eivät kuitenkaan lähemmin määrittele, mitä kuvaus lukumäärinä voisi tarkoittaa. Creswell mainitsee esimerkkejä haastattelumääristä fenomenologian yhteydessä. Pienin määrä on yksi henkilö, suurin 325 haastateltavaa, mutta useimmiten noin kymmenen. Samalla hän kuitenkin muistuttaa, että laadullisen tutkimuksen idea ei ole pyrkiä tilastolliseen yleistämiseen vaan kerätä harvoista yksilöistä tai organisaatioista syvällistä ja monipuolista tietoa tutkimuskohteen ymmärtämiseksi. (Creswell 2007, 126.) Polkinghorne (1989) suosittelee, että haastatellaan 5–25 ilmiön kokenutta henkilöä.

Marja-Liisa Kakkonen (2006) tutki väitöskirjassaan yrittäjiä käyttäen fenomenologista menetelmää ja päätyi 19 haastateltavaan niin kuin Hannele Lukkarinenkin (1999) tutkiessaan väitöskirjassaan sepelvaltimopotilaita. Perttulan väitöskirja taas koostui 26 haastateltavasta (Perttula 2000, 432). Kakkonen argumentoi Giogiin (1999) tukeutuen, että mitä enemmän haastateltavia tutkimuksessa on, sitä suurempaa on saadun tiedon vaihtelu, mikä helpottaa olennaisen löytymistä (Kakkonen 2006, 44). Kvale ja Brinkman (2009, 113) toteavat, että tehdyissä haastattelututkimuksissa on ollut yleensä 15 +/-10 haastateltavaa, minkä he arvioivat johtuvan käytettävissä olevista resursseista ja pienenevän rajatuoton laista. Yleisohjeeksi he antavat: ”Haastattele niin monta henkilöä kuin on välttämätöntä selvittääksesi sen, mitä haluat tietää.” Yleiskäsityksenään tehdyistä haastattelututkimuksista he toteavat, että monissa niistä olisi ollut hyötyä vähentää haastattelujen määrää ja lisätä vastaava aika haastattelujen valmisteluun ja analysointiin. Lehtomaa (2009, 169) toteaa, ettei haastateltavien määrällä ja fenomenologisen tutkimuksen tieteellisellä arvolla ole suoraa yhteyttä.

Tämän tutkimuksen haastateltavien tavoitemääräksi asetettiin 20 toimitusjohtajaa. Koska haastattelutapaamisten saamiseen ennakoitiin kuluvan pitkähkö aika, lähdettiin alusta alkaen varaamaan kerralla 20 haastattelua. Tähän määrään päädyttiin muista tutkimuksista saatujen kokemusten perusteella (esim. Koskinen ym. 2005, 264; Kakkonen 2006, 44). Yleinen käsitys oli, että 15 haastateltavaa on riittävä määrä. Sitä kuitenkin lisättiin tässä työssä kolmanneksella, jotta aineistoon saataisiin suuri vaihtelu. Sen voi olettaa helpottavan olennaisen pelkistämistä.

Tutkimusaineiston kerääminen käytännössä

Tutkimuksen kohteeksi valittiin toimitusjohtajat 20 yrityksestä, jotka kuuluvat 50 suurimman joukkoon liikevaihdon mukaan. Lähtökohtana oli Talouselämä-lehden toukokuussa 2008 (21, 40), julkaisema Suomen suurimmat yritykset-tilasto. Yhtiöiden liikevaihto ja henkilöstömäärä esitetään liitteellä 1. Toimitusjohtajista tehty tarkempi analyysi esitetään liitteellä 2. Haastateltavaksi valittiin 20 mahdollisimman erilaista toimitusjohtajaa mahdollisimman erilaisista yrityksistä. Tämänkaltaista näytteen ottamistapaa kutsutaan *tarkoitukselliseksi* erotuksena *tilastollisesta* otoksesta. Näin tutkimukseen valitaan tarkoituksenmukaiset ja olennaiset kohteet, kuitenkin kohderyhmän edustavuus huomioon ottaen (Silverman 2008, 306–308; Bryman & Bell 2003, 356–358; ks. liite 3). Näytteen määrittäminen perustuu tutkittavan tiedon keräämisen kannalta tarkoituksenmukaisuuteen, ei tilastolliseen edustavuuteen. Pyrkimyksenä oli hankkia kohderyhmä, joka on kokemuksiltaan mahdollisimman laaja ja vaihteleva, mikä helpotta olennaisen löytymistä (Kakkonen 2006, 44; Eisenhardt ja Graebner 2007, 27). Kyseessä on tarkoituksellisen otannan tyyppi *suurin vaihtelu* tai *suurin heterogeenisyys* (Patton 2002, 234–235).

Koehaastattelut

Ennen kuin haastateltavaksi valittuun kohderyhmään otettiin yhteyttä, suoritettiin kaksi koehaastattelua. Molemmat johtajat olivat kokeneita ja vastasivat taustoiltaan kohderyhmää. Kummankin haastattelu suoritettiin mahdollisimman todentuntuisesti, nauhoitettiin ja litteroitiin. Toinen litteroitu haastattelu lisäksi analysoitiin eksistentiaalis-fenomenologista menetelmää käyttäen. Haastattelut toimivat hyvin, ja molemmat haastateltavat pitivät niitä onnistuneina. Niiden perusteella haastateltaville etukäteen lähetettävät keskusteluteemat muuttuivat avoimemmiksi. Samassa yhteydessä todettiin, että haastattelut toimivat parhaiten, kun ne toteutetaan dialogina mahdollisimman avoimeen vuorovaikutukseen pyrkien.

Haastattelujen toteuttaminen

Haastateltavien tavoitemääräksi asetettiin 20 toimitusjohtajaa, joilla on monipuolinen ja pitkäaikainen kokemus johtamisesta. Haastattelupyynnöt lähetettiin ensin 20 toimitusjohtajalle, joista 17 vastasi myönteisesti. Tämän jälkeen lähetettiin neljä kirjettä, joilla saatiin loput kolme haastattelulupausta. Suostumisprosentti oli 83. Haastateltavien valintaan ja lähestymiseen liittyvät vaiheet on kuvattu liitteellä 3.

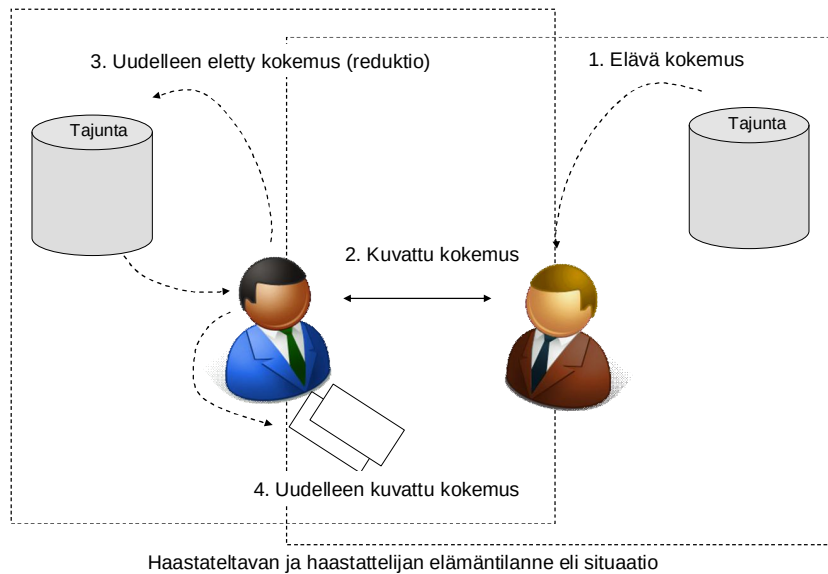
Ajallisesti haastattelut ja analyysit edistyivät seuraavasti:

- kirjeet 20 toimitusjohtajalle 9.4.2009
- 17.4.2009 soitot toimitusjohtajien sihteereille: 7 myönteistä vastausta 20:stä (7 / 20)
- 22.4.2009 soitot sihteereille, joilta vastausta ei ollut saatu: 11 (-2) / 20
- 27.4.2009 soitot jatkuvat: tulos 15 (-2) / 20
- soitot jatkuvat: tulos 17 (-3) / 20. Saanto 85 %
- toukokuun alussa neljä uutta kirjettä, joista saatiin kolme myönteistä vastausta toukokuun lopulla ja kesä- ja elokuun alussa
- 11.5.2009 ensimmäinen haastattelu. Toukokuussa tehtiin 3, kesäkuussa 8, heinäkuussa 1, elokuussa 6 ja syyskuussa 2 haastattelua
- haastateltaville lähetettiin litteroitu teksti hyväksyttäväksi
- 1.12.2009 mennessä kaikki haastattelut analysoitiin eksistentiaalis-fenomenologisen psykologian tutkimusmenetelmää noudattaen
- 15.12.2009 analyysin tuottamat yksilökohtaiset haastattelutiivistelmät lähetettiin haastatelluille kommentteja varten tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi
- 31.1.2010 haastatellut tarkastaneet ja hyväksyneet analyysin tulokset eli yksilölliset merkitysverkostot omalta osaltaan

Ennen haastattelua tutkija perehtyi huolellisesti kyseessä olevaan yhtiöön ja sen toimitusjohtajaan saatavilla olevan kirjallisen materiaalin avulla. Molemmista oli yleensä helposti tietoa tarjolla yritysten vuosikertomuksissa, tilinpäätösanalyyseistä, lehtiartikkeleissa, toimitusjohtajasta tehdyissä haastatteluissa ja matrikkeleissa, joista huomattava osa oli saatavissa yritysten verkkosivuilta. Tavoitteena oli, että tutkija tuntisi haastattelussa hyvin yhtiön liiketoiminnan, organisaation, taloudelliset tulokset, ajankohtaiset haasteet, hallituksen koostumuksen, toimitusjohtajan uran ja nykyiset luottamustoimet. Vuosikertomuksissa keskityttiin erityisesti toimitusjohtajan katsaukseen ja henkilöstöä koskeviin teksteihin, koska niissä käsitellään usein johtamista ja sen kehittämistä, kuten tavoiteasetantaa ja kehityskeskusteluja sekä johtamisen kehittämis- ja koulutustoimenpiteitä. Huolellinen valmistautuminen oli välttämätöntä avoimen ja tasapainoisen keskustelun aikaansaamiseksi, ettei toimitusjohtajan tarvitse haastattelutilanteessa käyttää aikaansa perus-

asioiden selittämiseen, mikä saattaisi turhauttaa häntä ja siirtää huomion pois varsinaisesta asiasta (vrt. liite 3).

Haastattelujen tarkoituksena oli saada haastateltavat introspektion avulla ilmaisemaan kokemuksensa johtamisesta ja kokemuksilleen antamansa merkitykset mahdollisimman aitoina. Onnistuakseen tämä edellyttää heiltä halua ja kykyä tähän ponnistukseen sekä kieltä kokemuksen ilmaisemiseen. Tutkija litteroi keskustelun tekstiksi, joka on myöhemmin analyysin kohteena (Perttula 2009, 153). 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. Tässä tutkimuksessa pitkä tutkimushorisontti on tärkeä, koska haastateltavilla on tyypillisesti 25–30 vuoden työkokemus, joka on vaikuttanut heidän elämismaaailmaansa, kokemuksiinsa ja niiden tulkintaan. Kuvio 12 kuvaa kokemuksen tutkimista. Siinä esitetään haastateltavan ja haastattelijan elämismaaillat, joiden osittainen päällekkäisyys on välttämätöntä molemminpuolisen ymmärryksen aikaansaamiseksi. Tutkijan tehtävänä on saada haastateltava palaamaan alkuperäiseen, johtamista koskevaan kokemukseensa ja sille antamiinsa merkityksiin sekä kuvaamaan kokemuksensa mahdollisimman aidosti.



Kuvio 12: Kokemus tutkimuskohteena (Massarik 1983, 251–256; Perttula 2009, 136–149). Vaiheiden 1. ja 2. jälkeen tuloksena on kokemuksen kuvaus, joka yleensä muutetaan kirjalliseen muotoon. Vaiheessa 3. kokemuksen kuvausta analysoidaan ja siitä pelkistetään esiin olennainen reduktion avulla ja vaiheessa 4 kokemus kuvataan uudelleen tässä tiivistetyssä muodossa. Näitä kuvauksia voidaan sen jälkeen tulkita ja ymmärtää.

Tutkimus eteni niin, että kun haastateltavilta oli saatu suostumus, heille luvattiin lähettää etukäteen keskustelun aiheet. Näin tehtiin noin viikko ennen tapaamista. Toimitusjohtajan sihteerille lähetettiin sähköpostitse keskustelun yleisotsikot ja karkea kuvaus niiden sisällöistä (liite 5). Tärkeimmät keskusteluteemat olivat 1) oman johtajuuden (uran) synty ja kehittyminen, 2) oma johtaminen, 3) johtamisen/johtamisoppien kehittyminen yleensä ja 4) suorituksen johtamiseen liittyvän lisensiaatintutkimuksen osatuloksen arviointi (ks. liite 8). Sihteereille lähetettiin lisäksi sopimusmuotoon laadittu kuvaus tekeillä olevasta tutkimuksesta ja siinä haastateltavalle ja tämän edustamalle yhtiölle taattavasta anonymiteetistä. Samalla sovittiin siitä, että tutkijalla on tekijänoikeus tutkimusaineistoon (liite 6). Tätä sopimusta vierastivat jonkin verran sekä tutkija että tutkittavat, koska se suomalaisessa kulttuurissa tuntui vieraalta. Silti sopimus tehtiin kaikkien haastateltavien kanssa, ja se varmisti, että lähtökohdat käytiin läpi, minkä jälkeen ne olivat sekä haastateltavan että tutkijan kannalta selvät. Samalla sopimus korostaa pyrkimystä eettiseen toimintaan tutkimusta tehtäessä.

Keskusteluaiheiden lähettämiseen ennakolta päädyin, koska kaksi koehaastateltua johtajaa piti menettelyä haastattelun kannalta hyvänä keinona orientoitua keskusteluun. Lisäksi monien toimitusjohtajien sihteerit kysyivät haastattelun tarkoitusta ja sisältöä, koska toimitusjohtajat haluavat yleensäkin tietää kokousten ja muiden tapaamisten tavoitteet ja sisällöt etukäteen. Koska keskusteluaiheet ovat hyvin yleisluonteisia, voitaneen haastattelutavan katsoa olevan avoin eikä puolistrukturoitu (Hirsjärvi ja Hurme 1995, 30–35). Tähän tulkintaan vaikuttaa sekin, että keskustelussa käytettiin avoimia kysymyksiä ja se muistutti dialogia: kaksi aihealueen hyvin tuntevaa asiantuntijaa käy keskustelua, jossa lopputulos on aina ennakoinnaton ja avoin. Dialogisessa tutkimuskäytännössä tutkijalla on tarkasteltavaan ilmiöön omakohtainen yhteys (Moustakas 1990), mitä fenomenologisessa tutkimuksessa ei edellytetä.

Dialogi osoittautui käytännössä välttämättömäksi, jotta kokeneet toimitusjohtajat saatiin aktiiviseen keskusteluun kokemuksistaan. Tutkija pääsee dialogissa lähemmäksi sitä merkitysyhteyttä, jossa hänellä on mahdollisuus ymmärtää tutkimuskohdettaan. Tutkittava antaa kommunikaatiossa tutkittavalle mahdollisuuden kohdata hänet. (Varto 1992, 71–72, 120; Tuomi & Sarajärvi 2009, 78–80; kuvio 12, s. 87). Dialogissa tutkija ei toimi vain haastattelijana vaan on aktiivinen osallistuja, jolloin keskustelun luonne on enemmän ”kuuntelu-puhe” – kuin ”kysymys-vastaus” –tyyppistä.

3.3.4 Aineiston analysoiminen ja ymmärtäminen

Seuraavassa tarkastellaan aineiston vaihtoehtoisia analyysimenetelmiä, valitaan niistä yksi ja kuvataan yhtä esimerkkitapausta käyttäen, kuinka analyysi toteutettiin käytännössä.

Analyysimenetelmän valinta

Fenomenologia tutkii yksilön omakohtaisia kokemuksia tietystä ilmiöstä. Tavoitteena on kuvata kokemukset siitä ja tiivistää niistä esiin ilmiön yleinen olemus (Creswell 2007, 57–58). Sen esiin saamiseksi on kehitelty analyysimenetelmiä, jotka reduktion avulla poistavat vaihteittain etenevässä ja systemaattisessa menettelyssä epäolennaista tietoa (Juden-Tupakka 2007, 65). Analyysimenetelmien perimmäisenä tavoitteena on päätyä ilmiön yksityiskohtaisesta tutkimuksesta sen olemuksen yleiseen ymmärtämiseen.

Valittavia lähestymistapoja on useita, ja ne ovat samantapaisia, mutta niiden painotukset vaihtelevat. Husserl kehitti kolmevaiheisen mallin, joka jakautuu kahdeksaan kohtaan (1995, 97–110). Spiegelbergin (1971 ja 1975) lähestymistapaan sisältyy seitsemän vaihetta ja Crottyn viisi (1996). Tässä tutkimuksessa nojaututaan kuitenkin aineiston analysoinnissa Perttulan (1995, 2000, 2009) esittämään fenomenologiseen menetelmään. Syyinä on se, että menetelmä on systematisoitu vaiheita lisäämällä, minkä takia se soveltuu hyvin laajojen aineistojen käsittelyyn. Järjestelmä on omiaan lisäämään analyysin luotettavuutta ja vähentämään sen subjektiivisuutta (Perttula 2009, 157; Lehtomaa 2009, 180–181). Lisäksi tämä lähestymistapa tutkii merkityssuhteita, jotka ovat käsitteellis-kielellisiä ja ilmenevät pintarakenteissa eivätkä syväarakenteissa (kuvio 10, s. 78).

Perttulan lähtökohtana on Giorgin (1988 ja 1997) kehittämä viisivaiheinen lähestymistapa, jota hän on laajentanut haastatteluaineistoon soveltuvammaksi. Molemmissa käsitellään samat asiat, mutta Perttulan malli on hienojakoisempi ja järjestelmällisempi. Erityisesti tämä pitää paikkansa yleisen merkitysverkoston luomisessa toisessa päävaiheessa (Perttula 2000). Perttulan empiirisen psykologian metodi koostuu kahdesta osasta ja niissä on molemmissa seitsemän vaihetta (Perttula 1995, 91; Lehtomaa 2009, 181). Siinä yhdistyvät heideggerilainen hermeneuttinen ja Rauhalan eksistentiaalis-fenomenologinen filosofia (Virtanen 2006, 181; Perttula 1995, 90–95; Lehtomaa 2009, 181).

Perttulan malli tarjoaa systemaattisen menetelmän analyysin tekemiseen, mutta se ei kuitenkaan ole jäykkä, vaan tutkija voi halutessaan muokata sen ilmiöön sopivaksi (Lehtomaa 2009, 181; Perttula 1995, 2000). Lehtomaan mukaan analyysissa tarvitaan samanaikaisesti sekä pikkutarkkaa huomion kiinnittämistä yksityiskohtiin että kokonaisuuden hahmottamista. Se edellyttää tutkijalta kurinalaista sulkeistamista ja luovaa vapautta ilmiön olennaisen sisällön havaitsemiseksi (Lehtomaa 2009, 182). Strukturoidun menetelmän tarkoituksena ei kuitenkaan ole tehdä tutkimuksesta mekaanista vaan ohjata ja syventää ajatteluprosessia. Se tasapainottaa fenomenologiseen tutkimukseen liittyvää turvattomuutta, joka liittyy etukäteisoletusten puuttumiseen. Tieteellisyys ei kuitenkaan koskaan ole metodin ominaisuus, vaan perustuu

sen kykyyn saavuttaa tutkittavana oleva ilmiö ja tutkijan taitoon käyttää sitä oikein (Perttula 2000, 428).

Tutkimusaineiston analyysi käytännössä

Tutkimusaineiston analyysin ensimmäisessä päävaiheessa sovelletaan Perttulan vuonna 1995 hahmottamaa lähestymistapaa ja toisessa päävaiheessa hänen vuonna 1998 ja 2000 uudistamaansa mallia (Perttula 2000, taulukko 6). Näistä kumpaakaan ei kuitenkaan seurata täydellisesti, vaan niistä

Taulukko 6: Perttulan analyysimalli

A. Päävaihe (Analyysi 1) *) 1.1. Avoin lukeminen 1.2. Muodostetaan sisältöalueet 1.3. Jakaminen merkitysyksiköihin 1.4. Muunnos tutkijan yleiselle kielelle 1.5. Merkitysyksiköiden sijoittaminen sisältöalueisiin 1.6. Sisältöalueittainen yksilökohtainen merkitysverkosto 1.7. Sisältöalueista riippumaton yksilökohtainen merkitysverkosto
B. Päävaihe (Analyysi 2) **) 1.1. Tutkimusasenteen omaksuminen 1.2. Merkityssuhteiden erottaminen ja muuntaminen merkityssuhde-ehdotelmiksi 1.3. Sisältöalueiden muodostaminen 1.4. Merkityssuhde-ehdotelmien sijoittaminen sisältöalueisiin 1.5. Sisältöalue-ehdotelmien muodostaminen 1.6. Muodostetaan ehdotelma yleiseksi merkitysverkostoksi 1.7. Yleisen merkitysverkoston muodostaminen
*) Perttula 1995 **) Perttula 2000

Taulukko 7: Tässä tutkimuksessa käytetty analyysi- ja tulkintamenetelmä

A. Päävaihe 1 (Analyysi 1) A.1. Avoin ja perusteellinen tutustuminen tutkimusaineistoon. (Poimittiin ilmaisuvoimaiset sitaatit talteen.) A.2. Ilmiötä jäsentävien sisältöalueiden muodostaminen (Atlas.ti) A.3. Aineisto jaettiin merkitysyksiköihin ja sijoitettiin sisältöalueisiin (Atlas.ti) A.4. Sisältöalueittaiset merkitysyksiköt muutettiin tutkijan yleiselle kielelle (A.5. Sijoittaminen tehty Atlas.ti:n avulla kohdassa 1.3.) A.6. Muodostettiin sisältöalueittaiset yksilökohtaiset merkitysverkostot A.7. Muodostettiin sisältöalueista riippumattomat yksilökohtaiset merkitysverkostot (varmistettiin, että ilmaisuvoimaisten sitaattien viestit ovat mukana)
B. Päävaihe 2 (Analyysi 2) B.1. Tutkimusasenteen omaksuminen B.2. Sisältöalueiden ja merkityssuhde-ehdotelmien muodostaminen (Atlas.ti) (B.3. Tehty kohdassa 2.2.) (B.4. Tehty kohdassa 2.2.) B.5. Sisältöalue-ehdotelmien muodostaminen B.6. Muodostetaan ehdotelma yleiseksi merkitysverkostoksi B.7. Muodostetaan yleinen merkitysverkosto
C. Päävaihe 3 (Tulkinta) Tavoitteena ymmärtää ilmiötä ja tutkimustuloksia tarkastelemalla niitä lähemmin teorioiden ja muiden tekemien tutkimusten tulosten valossa sekä rikastamalla keskustelua alkuperäisaineiston sitaateilla .

poiketaan hieman analyysissä käytettävän ohjelmiston logiikan vuoksi (Atlas.ti). Toinen poikkeama syntyy siitä, kun aineistoon perehdyttäessä siitä poimittiin ilmaisuvoimaisia sanontoja, sitaatteja, jotka kuvasivat ilmiötä poikkeuksellisen hyvin. Näitä sitaatteja käytetään ensimmäisessä päävaiheessa varmistamaan, että niiden sisältämä viesti on säilynyt mukana yksilökohtaisia merkitysverkostoja laadittaessa. Kolmas poikkeama on kolmannen päävaiheen (tulinnan) lisääminen analyysin jälkeen. Siinä ilmiötä ja saatuja tutkimustuloksia pyritään ymmärtämään ja kytkemään ne alkuperäiseen haastatteluaineistoon ja sen rikkauteen sekä muiden tutkimusten tuloksiin. Tämän vaiheen tarkoituksena on auttaa lukijaa pääsemään syvemmälle ilmiön ymmärtämisessä. Taulukko 7 (s. 90) pyrkii antamaan yleiskuvan analyysin tekemisestä ennen kuin sitä lähdetään tarkastelemaan lähemmin. Vaiheiden numeointi on laadittu Perttulan mallista poikkeavaksi vain siksi, etteivät viittaukset sekaantuisi aiempiin alalukuihin.

Alasuutarin (1993, 30) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on kyse kahdesta asiasta: toisaalta aineisto on pelkistettävä (reduktio), mikä tässä tutkimuksessa tapahtuu päävaiheissa A ja B; toisaalta taas arvoitus on ratkaistava, eli tulokset on tulkittava, mikä on päävaiheen C tehtävä.

A. Ensimmäinen päävaihe (Analyysi 1)

Vaihe A.1. Avoin lukeminen ja perusteellinen tutustuminen tutkimusaineistoon

Aluksi aineistoon tutustuttiin perusteellisesti. Tämä vaihe alkoi tavallaan jo haastatteluja tehtäessä, koska tutkija suoritti kaikki haastattelut itse. Kun sama pätee litterointiin, joka tehtiin heti haastattelujen jälkeen, tapahtui perehtyminen tässä vaiheessa väistämättömästi. Litteroinnin yhteydessä havaitsi asioita, joihin haastattelua tehdessään ei ollut kiinnittänyt huomiota. Hidas etenemisvauhti ja samanaikainen kuunteleminen, tekeminen ja näkeminen vaikuttivat tähän. Sanasta sanaan tarkasti kirjoitettu teksti ja litteroinnin yhteydessä merkityt tauot, naurut ja muut tapahtumat auttoivat palauttamaan haastattelut ja niiden tunnelmat mieleen. Litterointi oli helppoa sen takia, että haastatteluista analyysiin ei ollut kulunut kuin muutama kuukausi, joistakin vain muutama viikko. Litteroitu teksti näyttää tältä (JK= tutkija, Viola = toimitusjohtaja):

Mikä työssä motivoi?

VIOLA: Tää viikko on sinänsä ollut poikkeuksellinen, että mää oon lähtenyt kahtena päivänä kotiin puoli viideltä (tarkistaa aikoja puhelimensa kalenterista). Eilen mä lähdin yhdeltätoista, tänään mä en mee ollenkaan, huomenna mä lähdän neljältä viideltä. Kyllä siitä se 60 tulee.

JK: No, mikä saa miehen motivoitumaan tämmöisestä, kun helpommallakin voisi päästä. Mikä sua motivoi?

VIOLA: No, kyllä siinä taustalla on kunnianhimo. Kyllä siinä on iso halu onnistua.

JK: Niin, vapaaehtoisestihan sitä tekee niin, että...

VIOLA: Ei siinä laske sitä, että mitä siinä saa palkkaa tai muutakaan. Ei se ole se, ei sen perusteella (harkitsee)... ja kyllä sitten sellainen... totta kai sitä niin kuin elää siitä, että kun itse onnistuu, niin kokee, että nyt tää meni hyvin, niin kuin pallo so-lahti koriin, että tää meni hyvin. Ja sitten tulee vähän positiivista palautetta. Ja sitten kertoo, että porukalla on sellainen draivi, kun pitää olla. Kyllä se varmaan siitä tulee.

JK: Kyllähän siinä on elämisen maku, että yrittää ja onnistuu, hyvältä se tuntuu.

VIOLA: Kyllä se varmaan on vähän samanlaista kuin silloin kun urheili...

JK: Sieltähän se tulee, kilpailuhenkisyys...

VIOLA: Sitä muistaa vieläkin niitä otteluita, kun lähti se henki oikein menemään. Tuntui kuin mikään ei voisi pysäyttää.

Aineistoa luettaessa havaitsi, kuinka tehokkaasti haastateltavat itseään ilmaisivat. Tämän vuoksi tutkimusprosessiin lisättiin kohta, jossa jokaisen haastateltavan kaikkein sattuvimmat sanonnat kerättiin talteen. Niitä kertyi noin 15–25 haastateltavaa kohden. Tarkoituksena oli saada nämä osuvat ilmaisut talteen ja mahdollisesti käytettäväksi tulosten raportoinnin yhteydessä soveltuvin osin. Toinen syy sitaattien keräämiseen oli, että niiden avulla voi myös tarkistaa, säilyvätkö näiden vahvojen ilmaisujen merkitykset analyyseissä. Esimerkkinä kaksi ”Violan” sitaattia:

”Mä olen ajatellut sitä vähän sillä lailla, että pistetään kaikki peliin, mitä löytyy, kyllä se aika palkitsee sitten joskus.”

”Ei marssitus toimi. Sen huomaa selvästi tässä eri ikäryhmissä. Että mitä nuorempaa väkeä on, sitä enempi ne laittaa haastetta esimiehelle. Pelkästään työpaikka-haastattelussa, jos palkkaa nuoren DI:n töihin, niin se ei enää olekaan niin, että hän tulee töihin ja hänelle sanotaan, mikä on palkka ja sulla on työmaamajoitus ja Virtanen kertoo sulle maanantaina, mikä on ensimmäinen projekti. Vaan se rupee kyselemään, että mites sä näet, että tää mun ura kehittyy, ja mites te koulutatte meitä...”

Tavoitteenani oli luoda aineistosta kokonaisnäkemys, eläytyä tutkittavien kokemuksiin ja vapautua mahdollisimman hyvin ilmiötä koskevista asenteista ja ennakkokäsityksistä eli sulkeistaa ne. Tässä vaiheessa joutui tekemään tietoisesti työtä, koska omakohtaiset kokemukset johtamisesta vaikuttivat ajatteluun. Teoreettisten käsitteiden ja lähestymistapojen sulkeistamisen helpottamiseksi jätettiin asiaa koskevaan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin perehtymisen sekä kirjallisuuskatsauksen tekeminen analyysivaiheen jälkeiseen aikaan.

Vaiheet A.2 ja A.3. Ilmiötä jäsentävien sisältöalueiden muodostaminen, aineiston jakaminen merkitysyksiköihin ja sijoittaminen sisältöalueisiin

Tutkimusaineistoon perehdyttäessä siitä alkoi hahmottua haastatteluja jäsentäviä teemoja, sisältöalueita. Kun analyysissä oli päätetty käyttää apuna laadullisten tutkimusten analyysiohjelmaa Atlas.ti:tä, otettiin se mukaan tässä vaiheessa. Haastatteluteksteistä tunnisti samanaikaisesti *merkitysyksiköitä ja sisältöalueita*. Merkitysyksiköillä tarkoitetaan sellaisia osia tekstistä, jotka ilmaisevat tutkittavan ilmiön kannalta olennaisen, sellaisenaan ymmärrettävän merkityksen. Sisältöalue taas koostuu samankaltaisista merkitysyksiköistä ja jäsentää kokonaisuutta. Atlas.ti:n logiikan vuoksi merkitysyksiköt ja sisältöalueet (Atlaksessa koodit) rakennettiin varsin yksityiskohtaisiksi ja hierarkkisiksi. Kukin sisältöalue (7 kpl) jakautui alakohtiin (merkitysyksiköihin) niin, että Atlas pystyi yhdistämään alakohdat tarvittaessa karkeammiksi pääkohdiksi. Tämä edellytti kuitenkin koodiluettelon laatimista, mikä tapahtui osin jo avoimen lukemisen vaiheessa, ja osin tässä vaiheessa (ks. taulukko 7, s. 90). Esimerkki koodauksesta ja Atlaksen käytöstä on esitetty liitteessä 7 hieman laajemmin.

Litteroidusta tekstistä oli helppo tunnistaa merkitysyksiköt ja koodata ne omille sisältöalueilleen. Tämän jälkeen Atlas.ti:lle siirretyt haastattelutekstit koodattiin järjestelmään. Koska tämä vaihe vain strukturoi tekstiä, siihen ei Perttulan mukaan pidä käyttää liikaa aikaa. Tutkijalla tulee kuitenkin olla selvä näkemys siitä, mitä hän on tukimassa eli mikä hänen näkökulmansa tutkittavaan aineistoon on. (Perttula 1995, 122.)

Varsin laajan aineiston käsittelyssä oli suurta apua siitä, että ohjelmisto pystyi keräämään tekstistä automaattisesti yhteen samaan sisältöalueeseen koodatut merkitysyksiköt. Liitteessä 7 on esimerkkejä Atlas.ti:n käytöstä koodaukseen. Hierarkkisessa koodijärjestelmässä yksinumeroinen koodi edustaa sisältöaluetta ja kaksi- tai kolminumeroinen koodi merkitysyksikköä. Liitteen kuviossa kaikki 5-alkuiset koodit kuuluvat siis sisältöalueeseen "henkilökohtaiset kysymykse". Atlas kerää kaikki sen piiriin kuuluvat merkitysyksiköt automaattisesti yhteen. Atlas.ti auttoi toteuttamaan vaiheet A.2. ja A.3 samanaikaisesti. Se teki haluttaessa myös mahdolliseksi varsin hienojakoisesti koodatun aineiston yksityiskohtien helpon löytämisen ja tarkastelun. Tässä vaiheessa merkitysyksiköt tunnistettiin varsin laajoina, jotta rikkaasta aineistosta ei menetettäisi mitään ja jotta merkitysyksiköiden yhteys alkuperäisiin kokemuksiin ja tekstiin säilyisi. Jälkikäteisarviona voi sanoa, että merkitysyksikköjako oli tässä vaiheessa tarpeettoman tarkka, mikä aiheutti lisätyötä seuraavissa vaiheissa.

Vaihe A.4. ja A.5. Sisältöalueittaiset merkitysyksiköt muutettiin tutkijan yleiselle kielelle ja sijoitettiin sisältöalueille

Atlas.ti:lle koodatut haastattelut siirrettiin aluksi jokaisen haastattelun osalta ja sisältöalueittain ryhmiteltynä takaisin tavalliseen tekstinkäsittelyjärjestelmään (Word), jossa niitä voitiin helpommin muokata. Atlas.ti:n kuhunkin

sisältöalueeseen jäsentämät merkitysyksiköt muutettiin yleiskielelle, jota tutkija normaalisti käyttää. Tämä tapahtui niin, että jokaisen alkuperäisen merkitysyksikön alle kirjoitettiin sama merkitys yleiskieltä käyttäen. Ilmiön olemusta joutui pohtimaan eri näkökulmista mielikuvavaihtelua käyttäen. Näin pystyttiin säilyttämään koko ajan yhteys alkuperäiseen tekstiin. Tässä vaiheessa päätettiin tietoisesti, että tekstin abstraktiotasoa ei nosteta kovin korkealle, jotta alkuperäisten haastattelujen rikkaus olisi aistittavissa yksilö-analyysin lopputuloksessa. Tämän päätöksen kielteinen puoli on se, että tekstiä tulee enemmän.

Alla esimerkkinä on Violan osalta aiemmin litterointiesimerkkinä olleen työmotivaatiota koskevan haastattelun jatkaminen rahan motivointivoiman osalta. Tässä vaiheessa Atlaksen avulla poimitu motivaatiokohdat muutetaan tutkijan kielelle ja yhdistetään osaksi samaa sisältöaluetta. Kieleen on jätetty tutkittavan persoonallinen ääni, vaikka tekstiä onkin tuntuvasti lyhennetty pelkistämisen avulla.

Mikä työssä motivoi? Raha

JK: Flow-tila. Mikä merkitys sitten on rahalla, kun tuli tuossa mainittua?

VIOLA: Ei näissä oikein hyväpalkkaisissa hommissa ole ollut niin pitkää aikaa, että on silläkin vielä merkitystä... Mutta toisaalta tuntuu nyt, että se riittääkin, ettei tarvi joka penniä laskee, mutta (harkitsee) ei mua oo koskaan motivoinut se... Mä huomaan omassa johtoryhmässäkin, että... Muutettiin tässä kannustejärjestelmät ja mä halusin siihen selkeyttä, niin että rima on paremmin näkyvissä ja mä halusin sinne muitakin tavoitteita kuin euroja. Ja musta se on aika hyvä nyt. Mutta mä huomasin, että ihmiset ajattelee asioita paljon enemmän bonuksen kautta. Mä en oo ajatellut asiaa niin. Mä oon pikemminkin ajatellut sillä tavalla, että mää on jäänyt monena vuonna ilman bonuksia sen takia, että kun mä on asettanut ne tavoitteet esimiehen kanssa, mä oon itte esittänyt ne tavoitteet, että meidän pitäis päästä tonne niin mää on tyytyväinen. Ja sitten pomo on sanonut, että hyvä on, yritä sinne, eikä oo päästy, ei oo ihan päästy.

JK: Olet rangaissut itseäsi liian kovilla tavoitteilla.

VIOLA: Että pikemminkin niin päin.

JK: En tiedä, oletko huomannut, mutta meillähän on erilaisia ihmisiä perusluonteeltaan: Semmosia, jotka ovat vähän varovaisia ja haluavat aina ylittää. Ja semmoisia, jotka ovat rohkeita ja ottavat vähän uhkarohkeitakin tavoitteita, joks joskus saavutetaan ja joskus ei. Mutta jos bonus-järjestelmät ovat jäykät, niin se suosii näitä varovaisia.

VIOLA: Niin ja se ohjaa sitä toimintaakin, vähän niin kuin hölmösti, sellaiset jäykät rakenteet.

JK: Niin tekee.

VIOLA: On ihmisiä, jotka tekee työnsä tosi hyvin, mutta he niin kuin näkee, että se bonus on tavoite ja mittari.

JK: Siinähan pitäisi saada se ote, että bonus on seuraus hyvästä työstä, jota tehdään yrityksen eteen. Ja sen takia ne on vaikeita laatia niin, että ne olisivat aina oikein ja kaikille.

VIOLA: Mä olen ajatellut sitä vähän sillä lailla, että pistetään kaikki peliin, mitä löytyy, kyllä se aika palkitsee sitten joskus.

Violan haastattelun motivaatiokohdat tutkijan kielellä

Iso halu onnistua, kunnianhimo, on Violan mukaan hänen suurin kannustimensa. Siinä ei palkkaa ajatella, mutta kun onnistutaan, saadaan positiivista palautetta ja kun organisaatiolla on kova halu yrittää, niin siitä hän on tyytyväinen. Tunne on jotenkin samanlainen kun urheilussa, kun peli oikein lähti kulkemaan. Silloin tuntui siltä, että meitä ei pysäytä mikään. Viola ei ole ollut hyväpalkkaisissa tehtävissä kauan, minkä vuoksi palkallakin on oma merkityksensä, mutta ei se koskaan ole ollut hänen päämotivaattorinsa. Hän on jäänyt joinakin vuosina ilman bonuksia, koska ehdotti itselleen kovia tavoitteita, joita katsoi liiketoiminnan tarvitsevan mutta joita ei aivan saavuttanut. Tavoitteet ja niiden saavuttaminen motivoivat, raha on sitten seurausta onnistumisesta. Viola sanoo ajattelevansa, että pistetään kaikki peliin, kyllä aika palkitsee sitten joskus. Hän kuitenkin myöntää, että jotkut ihmiset näyttävät pitävän bonuksia tärkeimpinä tavoitteinaan.

Koska Atlas.ti oli jäsentänyt merkitysyksiköt sisältöalueittain, ei vaihetta 1.5 tarvinnut erikseen tehdä.

Vaihe A.6. Muodostettiin sisältöalueittaiset yksilökohtaiset merkitysverkostot

Vaiheessa A6 (ks. taulukko 7, s. 90) tarkasteltiin Atlas.ti:n avulla rakentuneita yleiskielellä olevia merkitysyksiköitä. Sisältöalueittain tallennetut merkitysyksiköt muokattiin sitten jokaisen haastateltavan osalta yksilökohtaiseksi merkitysverkostoksi. Sisältöalueina käytettiin Atlas.ti:n ylempää hierarkiatasoa, jossa oli seitsemän luokkaa: urakehitys, mitä johtaminen on, johtamiskäytännöt (asiat), ihmisten johtaminen, henkilökohtaiset kysymykset, johtamisen kehittyminen ja tavoitteellisuus. Tässä vaiheessa poistettiin mahdolliset päällekkäisyydet, ja samalla teksti yhdistettiin kokonaisuudeksi sisältöalueittain.

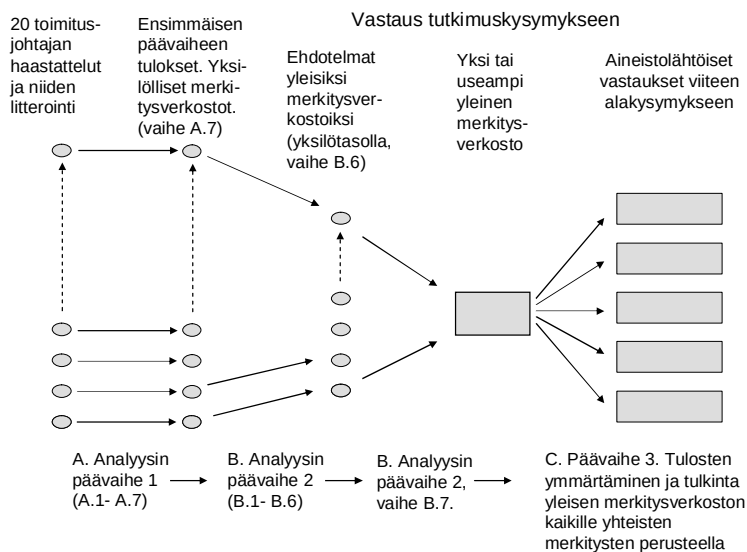
Vaihe A.7. Sisältöalueista riippumattoman yksilökohtainen merkitysverkosto

Tavoitteena tässä vaiheessa oli luoda mahdollisimman selkeä ja systemaattinen kuvaus yksilötason johtamiskokemuksista eli *yksilökohtainen merkitysverkosto*. Se on ensimmäisen analyysivaiheen tavoite. Sisältöalueet asetetaan toistensa yhteyteen ja niistä muokkataan mahdollisimman looginen tarina. Seitsemäs vaihe (A.7) ei useimmissa tapauksissa kuitenkaan tuonut paljonkaan uutta. Lähinnä poistettiin päällekkäisyyksiä, joita oli syntynyt, kun jotkut merkitysyksiköt oli koodattu useampaan sisältöalueeseen, mitä ei olisi kannattanut tehdä, koska työmäärä vain kasvoi. Analyysissä pyrittiin säilyttämään yksilökokemuksen tuntu, mistä samalla seurasi, että yksilökoh-

taisesta merkitysverkosta tuli laajempi kuin oli ajateltu. Tähän vaikutti kyllä myös haastatteluiden laajuus. Tiukempi tiivistäminen olisi ollut mahdollista, mutta siihen ei menty vaan jätettiin se harkittavaksi toisessa analyysivaiheessa. Koska yhteenvedon pituus on kaksi ja puoli sivua, sitä ei esitetä tässä, koska se on välivaihe. Lopulliset yksilölliset merkitysverkostot esitellään liitteessä 9. Viola on haastateltavista numero 7.

B. Toinen päävaihe (Analyysi 2)

Perttulan metodin toinen päävaihe käyttää lähtöaineistona ensimmäisen päävaiheen tuloksena syntyneitä yksilöllisiä merkitysverkostoja ja päätyy yleiseen merkitysverkostoon. Analyysitapa on samanlainen kuin ensimmäisessä päävaiheessa. (Perttula 1995, 95.) Perttula kuitenkin arvioi vuonna 1995 esittämänsä metodin uudelleen vuonna 1998. Olennainen ero on, että toinen vaihe ei välttämättä päädy vain yhteen yleiseen merkitysverkostoon, vaan tuloksena voi olla useita merkitysverkostoja, joihin kaikki yksilökohtaiset merkitysverkostot eivät sisälly. Näitä rinnakkaisia, toisiinsa palautumattomia yleisiä merkitysverkostoja kutsutaan yleisen merkitysverkoston tyypeiksi. Analyysi on toteutettava ja raportoitava niin, että lukijalle ilmenee, kuinka yksilökohtaiset merkitysverkostot sijoittuvat yleisen merkitysverkoston eri tyyppeihin. Toinen ero on, että uusitussa metodissa yksilöllisyys säilyy pidemmälle, aina vaiheeseen B.6. saakka (ks. taulukko 7, s. 90). Aiemmassa versiossa yksilöllisyyttä vähennettiin alusta alkaen nopeammin (Perttula 2000, 432–440). Tässä analyysissä noudatetaan Perttulan uudistettua lähestymistapaa. Kuvio 13 kertoo tutkimuksen analyysin ja ymmärtämisen päävaiheet.



Kuvio 13: Eksistentiaalis-fenomenologisen analyysin ja tulkinnan päävaiheet

Vaihe B.1. Tutkimusasenteen omaksuminen.

Päävaiheen 1 tuloksia, yksilöllisiä merkitysverkostoja, tarkastellaan ehdotelmina yleisestä tiedosta, jonka tiivistäminen on toisen päävaiheen tavoite. Analyysi on kuitenkin toteutettava niin, että siitä pystytään pääättelemään, ketkä osallistuneet sisältyvät mihinkin yleisen merkitysverkoston tyyppiin, mikäli eri tyyppejä syntyy. Metodin on siis säilytettävä yhteys alkuperäisen kokemuksen ja yleisen tiedon välillä. Tämän vuoksi analyysi säilyy yksilöllisenä aina vaiheeseen B.6 saakka (Muodostetaan ehdotelma yleiseksi merkitysverkostoksi yksilötasolla; Perttula 2000, 433).

Vaihe B.2. Sisältöalueiden ja merkityssuhde-ehdotelmien muodostaminen (Atlas.ti)

Tämä vaihe oli samanlainen kuin vastaava kohta yksilökohtaisessa analyysissä (A.2. ja A.3): tutkimusaineistosta tunnistettiin tutkittavan ilmiön kannalta olennaisia ja ymmärrettäviä kokonaisuuksia. Tämä vaihe oli helpompi, koska tutkimusaineisto, yksilölliset merkitysverkostot, oli jäsenyntyempi ja lyhyempi kuin päävaiheessa A (n. 1/10). Pyrkimys kohti yleistä tietoa ilmeni niin, että merkityssuhteet muunnettiin kielelle, jossa kokemusten yksilöllisyys väheni ja yleisyys lisääntyi. Tuloksia kutsutaan merkityssuhde-ehdotelmiksi. (Perttula 2000, 434).

Koska tutkimuksessa käytettiin Atlas.ti-ohjelmaa, siirrettiin päävaiheen A tuloksena syntyneet tekstit (yksilökohtaiset merkitysverkostot) ohjelmistoon. Ne luettiin läpi useaan kertaan, ja niistä erotettiin sisältöalueet, jotka jaettiin vielä ala-alueisiin merkityssuhteiden koodaamiseksi ohjelmaan. Koodit muodostettiin hierarkkisesti niin, että merkityssuhteet voitiin koodata varsin yksityiskohtaisesti siltä varalta, että niitä haluttaisiin myöhemmin tarkastella. Ne olivat kuitenkin Atlas.ti:n avulla yhdistettävissä karkeammalla tasolla seitsemäksi sisältöalueeksi: 1) ura, 2) johtamisen määritelmät ja lähteet, 3) johtamisjärjestelmä, 4) johtamisen periaatteet, 5) tavoitteellinen johtaminen, 6) elämän kokonaisuus ja 7) johtamisen muuttuminen. Ne kattoivat kaikki löytyneet merkityssuhteet. Valitut sisältöalueet poikkesivat jonkin verran päävaiheessa A käytetyistä sisältöalueista.

Koodauksen jälkeen ohjelmisto jakoi merkityssuhteet sisältöalueille, minkä jälkeen ne siirrettiin muokattavaksi sanojenkäsittelyohjelmistoon. Siellä ne olivat helpommin muunnettavia yleiselle, vähemmän yksilölliselle kielelle. Tässä vaiheessa käytettiin mielikuvamuuntelua ilmiölle sopivan kuvaamistavan löytämiseksi. Tämä tapahtui samalla tavalla kuin vaiheessa A. Erona oli se, että analysoitavana tietona olivat vaiheen A tulokset, yksilölliset merkitysverkostot, jotka olivat jo selvästi tiivistyneitä. Tämä vaihe jouduttiin tekemään osittain kahteen kertaan, koska käytetty kieli muistutti liikaa vaiheen A

kieltä. Korjaus oli kuitenkin helposti tehtävissä, koska muutosvaiheessa sekä alkuperäinen että muunnettu teksti tallennettiin joka vaiheessa.

Vaihe B.5. Sisältöalue-ehdotelmien muodostaminen

Koska käytössä oli Atlas.ti-ohjelma, katettiin vaiheet B.3. ja B.4. jo vaiheessa B.2. (ks. taulukko 7, s. 90), jolloin merkityssuhde-ehdotelmat olivat jo valmiina sisältöalueilla. Tässä vaiheessa sitten kuvattiin sisältöalue kerrallaan merkityssuhde-ehdotelmien ydinsisällöt. Tämä työ on vastaava kuin kohta A.6. vaiheessa A.

Vaihe B.6. Muodostetaan ehdotelma yleiseksi merkitysverkostoksi

Sisältöalue-ehdotelmien pohjalta muodostettiin ehdotelma ilmiön yleiseksi merkitysverkostoksi jokaisen haastattelun osalta. Sen laatiminen edellytti ehdotelmien hiomista oikean abstraktiotason löytämiseksi. Tässä tutkimuksessa valittiin tietoisesti abstraktiotaso, jossa ehdotelma jäi sisältämään melko paljon yksilöllisyyttä vaikka yleisyyttä lisättiinkin. Tämä on viimeinen vaihe, jossa tuloksia tarkastellaan yksilöllisesti. Tämän vaiheen jälkeen yksilöllisten johtamiskokemusten pelkistetyt versiot lähetettiin jokaiselle haastateltavalle arvioitavaksi ja hyväksyttäväksi. Näin osallistujat varmistivat analyysitulosten luotettavuuden. Se oli tärkeää, koska vaiheen tulokset muodostavat aineiston, josta etsittiin kaikille yhteiset kokemukset. Siirryttäessä kohdasta B.6. (yksilölliset merkitysverkostot) kohtaan B.7. (yleiset merkitysverkostot), siirrytään samalla yksilöllisestä yleiseen. Kohtalaisen suuren yksilöllisyyden säilyttäminen kohdassa B.6. teki siirtymisen vaikeammaksi, kuin se olisi ollut, jos yksilöllisyyttä olisi vähennetty jyrkemmin aiemmissa kohdissa. Kohdan B.6. tulos vastaa kohdan A.7. tulosta (yksilöllinen merkitysverkosto), mutta yksilöllisyyttä on vähennetty. Kaikkien haastateltujen yksilölliset merkitysverkostot (vaihe B6) ovat liitteessä 9.

Vaihe B.7. Yleisen merkitysverkoston muodostaminen

Tähän saakka yksilöiden haastatteluihin perustuneet, vaikkakin toisessa päävaiheessa B yksilöllisistä kokemuksista koko ajan etäänntyneet ehdotelmat merkitysverkoiksi jäsennettiin tässä vaiheessa yleiseksi merkitysverkoksi. Sen tulee sisältää kaikki olennainen yksilökohtainen tieto, mutta ei mitään sellaista, mikä olisi ristiriidassa sen kanssa. (Lehtomaa 2009, 186.) Yleisen merkitysverkoston tulee siis olla kattava, mikä tarkoittaa sitä, että siihen sisällytetävien asioiden on esiinnyttävä kaikkien osallistujien ehdotelmissa yleisiksi merkitysverkostoiksi (vaihe B.6).

Tämä vaihe oli työläs. Se johtui siitä, että haastateltavia oli 20. Toinen syy on, että ehdotelmat yleiseksi merkitysverkostoksi jätettiin melko laajoiksi ja yksilöllisyyttä sisältäviksi. Kolmas syy on, että yleisen merkitysverkoston tulee olla kattava. Toisin sanoen sen täytyy sisältää kaikki vaiheen B.6 ehdo-

telmissa yksilöllisiksi merkitysverkostoiksi olevat ydinmerkitykset. Koko aineisto voi jakautua eri tyyppeihin, mutta silloinkin tyyppien on oltava kattavia ja tulokset on raportoitava niin, että käy selväksi, kuinka yksilölliset merkitysverkostot jakautuvat eri tyyppeihin. (Perttula 2000, 439–440.) Kattavuuden varmistaminen aiheutti varsin paljon työtä: kaikki yksilökohtaiset merkitysverkostot luettiin, ja niistä tunnistettiin ydinmerkityksiä tai merkitystihentymiä, jotka niiden ilmentyessä ristiintaulukoitiin. Näin varmistettiin yhteisten tekijöiden kattavuus järjestelmällisesti. Kahdenkymmenen haastatteluvan osalta tehtävä olisi muuten ollut vaikeaa–ellei mahdotonta– tehdä luotettavasti.

C. Kolmas päävaihe (Tulkinta)

Eksistentiaalis-fenomenologiseen tutkimukseen sisältyy sekä kuvaamista että tulkintaa. Aineiston analyysi etenee yleisen merkitysverkoston laatimiseen saakka tulkinnasta tietoisesti pidättyen. Tutkijan esiymmärrys värittää kuitenkin tuloksia, joita siinä mielessä voi pitää tulkinnallisina. Jotta tuloksista voi saada kokonaiskuvan, seuraa kuvaamista fenomenologinen ymmärtäminen, mikä tarkoittaa tulosten suhteuttamista olemassa olevaan ymmärrykseen. Fenomenologinen ymmärtäminen perustuu kurinalaisesti suoritettun analyysin tuloksiin. Niiden lähtökohtana ovat tutkittavien ihmisten kuvaamat kokemukset elämäntilanteestaan, minkä vuoksi ymmärtämisellä on fenomenologisessa tutkimuksessa kuvaileva perusta. Tässä tutkimuksessa analyysin päävaiheet A ja B muodostavat tutkimuksen kuvailevan osan. (Perttula 1995, 32–36, 94–95; Varto 1992, 86–90; Lehtomaa 2009, 189–190.)

Ymmärtäminen tapahtuu tutkimuksen kolmannessa päävaiheessa (ks. kuvio 13, s. 96), joka ei enää Perttulan analyysimenetelmään kuulu, vaikkakin hän sen käytön hyväksyy. Sen sijaan Lehtomaa on sisällyttänyt ymmärtämisen omaan lisensiaatintutkimukseensa, johon viittaa fenomenologista kokemuksen tutkimusta käsittelevässä tekstissään (Lehtomaa 2009, 190). Tässä tutkimuksessa tutkimustulosten ymmärtäminen sisältää tunnistettujen yhteisten merkitysten tiivistämisen merkitystihentymiksi tai teemoiksi, keskustelun niistä ja niiden tarkastelun alkuperäiseen haastatteluaineiston ja muiden tutkimustulosten valossa. Tässä vaiheessa on tarkoituksena mennä syvemmälle itse ilmiöön ja pyrkiä tuomaan esiin sellaisia rakenteita ja merkityskokonaisuuksia, jotka aidosti liittyvät analyysivaiheen kahden ensimmäisen vaiheen antamaan tietoon (Varto 1992, 89–90).

4 Tutkimustulokset

Tutkimuksen käynnistyessä alustavaksi tutkimuskysymykseksi asetettiin seuraava: ”Minkälaiseksi suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajat kokevat johtamisen?” Reitti alustavasta tutkimuskysymyksestä tuloksiin kulki taulukossa 8 esitettyjen vaiheiden mukaisesti:

Taulukko 8: Tutkimuskysymyksestä tuloksiksi eli tutkimuksen vaiheet

Tutkimuksen vaihe	Vaiheen sisältö
Tutkimuskysymys:	Millaiseksi suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajat kokevat johtamisen?
Tutkimuskohteen esittely (luku 3.1)	50 suurimman yrityksen ja niiden toimitusjohtajien analyysi
Tutkimusasetelma (luvut 3.2 ja 3.3.1 -3.3.2)	Valinnat: Paradigmans sosiaalinen konstruktivismi, laadullinen tutkimus, empiirinen eksistentiaalis-fenomenologinen psykologia
Aineiston keruu (luku 3.3.3)	50 suurimman yrityksen toimitusjohtajista haastateltiin 20, tarkoituksenmukainen, monipuolinen näyte; avoimet haastattelut
Aineiston analyysi (luku 3.3.4)	Litteroidut haastattelutekstit analysoitiin (eksistentiaalis-fenomenologinen metodi) - Yksilökohtaiset merkitysverkostot (jokaisen toimitusjohtajan litteroitu haastatteluteksti tiivistettiin noin 1/10-osaan, yhteensä 20). - Yleiset merkitysverkostot (yksilökohtaiset merkitysverkostot tiivistettiin yhdeksi, yleiseksi merkitysverkostoksi, joka sisältää vain kaikille toimitusjohtajille yhteiset merkitykset, mutta ei mitään muuta)
Esitetään tulokset ja vastataan tutkimuskysymykseen (luku 4)	Analyysissa saatujen tulosten esittely 1) Jokaisen haastatellun osalta esitetään yksilökohtaiset merkitysverkostot 2) Yksilölliset merkitysverkostot yhdistetään yhdeksi yhteiseksi merkitysverkoksi 3) Tulosten ymmärtäminen alkuperäisen aineiston ja tutkimustulosten valossa
Tehdään johtopäätökset ja arvioidaan tutkimus ja sen kontribuutio (Luku 5)	Esitetään johtopäätökset ja kontribuutio. Arvioidaan tutkimuksen eettisyyttä, luotettavuutta, tutkimustulosten uskottavuutta ja yleistettävyyttä. Esitetään jatkotutkimuskohteita.

Tulokset esitetään seuraavaksi kolmessa osassa. Luvussa 4.1. esitellään lyhyesti yksilökohtaiset merkitysverkostot, joissa kuvataan erikseen jokaisen haastatellun toimitusjohtajan pelkistetyt johtamiskokemukset. Ne ovat välituloksia, joita käytetään aineistona analyysin toisessa päävaiheessa. Sen tuloksena syntyy yleinen merkitysverkosto, johon sisältyy mukana olleiden toimitusjohtajien johtamiskokemusten ydin, kaikille yhteiset tekijät. Yleinen merkitysverkosto esitetään luvussa 4.2.

Tutkimuksen kaksi ensimmäistä päävaihetta ovat eksistentiaalisen fenomenologian käytännön mukaisesti kuvailevia, jolloin tietoisesti pidättäydytään tulkinnasta. Tulkinnan paikka on kolmannessa päävaiheessa, jossa tutkimus täsmentyy induktiivisesti alakysymyksiksi, joihin tulokset vastaavat. Luvussa 4.3 yleistä merkitysverkostoa, toisin sanoen kaikille toimitusjohtajille yhteisiä kokemuksia, tarkastellaan lähemmin. Tulokset analysoidaan niiden ymmärtämiseksi ja niitä verrataan alkuperäisiin haastatteluihin ja osoitetaan, ettei analyysissä ole vieraannuttu yksilökokemuksista. (Lehtomaa 2009,

189–190). Tutkimuksen yleisistä tuloksista keskustellaan ja niitä suhteutetaan tässä vaiheessa myös muiden johtamistutkimusten tuloksiin, mikä on omiaan laajentamaan tulosten ymmärtämistä ja tulkintaa (Weick 2007).

4.1 Päävaiheen A tulokset: Toimitusjohtajien yksilölliset johtamiskokemukset

Toimitusjohtajien haastattelujen analyysit säilyivät yksilötasoisena aina vaiheeseen B.6. saakka (= ehdotelma yleiseksi merkitysverkostoksi). Pelkistämässä kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, että yhteys alkuperäiseen aineistoon säilyi ja ettei aineistoa missään vaiheessa ohennettu (Varto 1992, 115; Perttula 1995, 2000). Tämä on tärkeää sen vuoksi, että yksilölliset kokemukset ovat eksistentiaalis-fenomenologisen psykologian tutkimuksen perusta (Perttula 2000, 431). Tässä tutkimuksessa yksilöllisinä merkitysverkostoina käytetään viimeisintä yksilöllistä vaihetta (B.6), jossa haastattelumateriaali on tiivistetty noin kymmenesosaan alkuperäisestä. Analyysin tulokset lähetettiin haastatelluille toimitusjohtajille arvioitaviksi ja hyväksyttäväksi niiden luotettavuuden varmistamiseksi. He hyväksyivät analyysitulokset lähes sellaisenaan. Niihin tehtiin vain muutama täsmennys.

Käytetyn tutkimusmetodin kannalta yksilölliset merkitysverkostot (kokemukset) ovat tärkeä lähtökohta kaikille toimitusjohtajille yhteisten kokemusten tunnistamiseksi. Kun tässä tutkimuksessa kuitenkin tavoitellaan sitä tietoa, joka on yhteistä kaikille haastatelluille toimitusjohtajille, ei yksilöllisiä kokemuksia, jotka ovat vain välituloksia, esitetä varsinaisessa tekstissä. Ne ovat luettavissa kokonaisuudessaan liitteessä 9. Toimitusjohtajien koodinimet on otettu haastattelupäivien mukaan kalenterista, minkä vuoksi niiden perusteella ei haastateltavasta voi päätellä mitään, ei esimerkiksi sukupuolta. Kunkin haastatellun nimen alla oleva sitaatti kuvaa jotain niistä näkökulmista, joita hän haastattelussa painotti.

Yksilölliset merkitysverkostot ovat mielenkiintoista luettavaa ja antavat rikasta ja yksityiskohtaista tietoa siitä, minkälaiseksi eri toimitusjohtajat työssä kokevat. Niihin perehtyminen ei kuitenkaan ole välttämätöntä tutkimuksen seuraavan vaiheen ymmärtämiseksi.

4.2 Päävaiheen B tulokset: Toimitusjohtajien yhteiset johtamiskokemukset

Yksilölliset merkitysverkostot (kokemukset) tiivistetään eksistentiaalis-fenomenologisessa tutkimuksessa yleiseksi merkitysverkostoksi, johon sisältyvät vain kaikille tutkimukseen osallistuneille yhteiset kokemukset. Yleisiä merkitysverkostoja voi syntyä yksi tai useampia (ks. kuvio 13, s. 96). Jos tutkimukseen osallistuneiden kokemukset ilmiöstä ovat yhdenmukaisia, muodostuu vain yksi merkitysverkosto. Jos ne poikkeavat olennaisesti toisistaan,

muodostuu useita merkitysverkostoja, ns. tyyppejä, joista jokaisen on oltava sisäisesti kaikki siihen kuuluvat yksilöt kattava. (Perttula 2000, 439–440.) Yhteisten merkitysten tunnistamiseksi kaikki yksilölliset merkitysverkostot luettiin läpi huolellisesti useaan kertaan ja niistä havaitut tärkeimmät merkitykset kirjattiin taulukkoon jokaisen haastateltavan osalta erikseen. Näin ristiintaulukoinnin avulla tunnistettiin kaikille haastatelluille yhteiset merkitykset, mikä on tärkeä vaihe tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Analyysivaiheeseen B.6. saakka, ennen yleisen merkitysverkoston muodostamista, haastateltavat ovat kukin omalta osaltaan vahvistaneet yksilöllisten merkitysverkostojen oikeellisuuden (vrt. luku 3.4.4)

Ristiintaulukoinnilla tunnistetut yhteiset merkitykset näkyvät taulukossa 9. Niiden kuvaamisen yhteydessä jouduttiin etsimään haastateltavien kokemusten olennaista sisältöä, ei vain heidän käyttämiään sananvalintoja. Tekstejä tarkasteltiin eri näkökulmista olennaisen pelkistämiseksi, mitä tässä menetelmässä kutsutaan *mielikuvamuunteluksi*. Koska asian ytimen ilmaisu yhdellä sanalla ei ollut aina helppoa, on taulukossa 9 käytetty saman asian kuvaamiseen joissakin kohdissa useita ilmauksia. Näin lukija ymmärtää paremmin merkityksen olennaisen sisällön.

Taulukko 9: Kaikille haastatelluille yhteiset kokemukset

1. Ura/ uratavoitteet eivät ole selvillä koulu-/ opiskeluaikana.
2. Nopeat ylennykset/ tehtävävaihdot nuorena tärkeitä kehittymisen kannalta.
3. Vaikkeat tehtävät nuorena ja niissä onnistumiset ja epäonnistumiset tärkeitä: oppimista, itsevarmuutta ja luottamusta omiin kykyihin.
4. Ylempi esimies kiinnittää huomiota, osoittaa luottamusta ja vaikuttaa uraan.
5. Tavoitteelliset työnantaja- tai tehtävävaihdot esimiehenä kehittymiseksi tai heikoksi koetun esimiehen väistämiseksi.
6. Johtamisen määritelmä/ sisältö.
7. Johtaminen koetaan opittavan käytännössä.
8. Johtamista ei koeta opitun armeijasta, oppikirjoista tai johtamiskoulutuksesta.
9. Johtamisjärjestelmä: strategia, toimintasuunnitelmat, budjetti, raportointi, johtamisprosessit, systemaattisuus ja järjestelmällisyys.
10. Yksilötason suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Tavoitteet yksilön kannalta merkittäviä, mitattavia ja vaikutettavissa olevia. Selkeä palaute.
11. Toimitusjohtajan oma käyttäytyminen ja esimerkki, itseluottamus ja ennustettavuus, itsensä ääkköön laittaminen, auktoriteetti on ansaittava, Miksi joku antaa itsensä tulla johdetuksi?
12. Arvot ja niiden noudattaminen, oman toiminnan eettisyys.
13. Annettava alaiselle tilaa, itse ei tiedä kaikkea, valta ja vastuu tasapainossa, liian pieniin asioihin ei saa puuttua, virheiden hyväksyntä, erilaisuuden ymmärtäminen.
14. Tahto johtaa, halu saavuttaa tavoitteet, tulosten vaatiminen, ammattilypeys, kilpailuhenkisyys, korkea energiataso
15. Ihmiset ovat tärkeitä: oikeat ihmiset oikeaan paikkaan, ratkaisu on ihmisissä
16. Avoimuus, puhutaan suoraan, kommunikaatio, kuuntelu, keskustelu, ihmisten tapaaminen, tuki, toisto, sparraus
17. Osallistuttaminen, mukaan ottaminen, henkilöstön tapaaminen, annetaan oivaltaa.
18. Johtoryhmän aktiivinen osallistuttaminen ja sitouttaminen johtamiseen.
19. Johtamistyö vie paljon aikaa, on sitovaa, arvaamatonta ja aikatauluja muuttavaa.
20. Työ vaikuttaa myös muiden perheenjäsenten elämään.
21. Toimitusjohtajat motivoituvat haasteista, itsensä toteuttamisesta, tehtävän ja ihmisten mielenkiintoisuudesta, tavoitteiden saavuttamisesta ja palautteesta.
22. Raha ei ole tärkein kannustin, motivaattori.
23. Parasta työssä on tavoitteiden, usein vaikeiden, saavuttaminen muiden kanssa.

Yksilölliset johtamiskokemukset osoittautuivat tässä tutkimuksessa hyvin samanlaisiksi, minkä vuoksi syntyi vain yksi yleinen merkitysverkosto. Se sisältää vain kaikille tutkittaville yhteistä tietoa eikä mitään muuta. Suurten

suomalaisyriytysten toimitusjohtajien johtamista koskevien kokemusten yleisen merkitysverkosto voidaan kuvata seuraavasti:

Toimitusjohtajalle johtaminen on vuorovaikutusprosessi haluttujen tulosten määrittämiseksi ja aikaansaamiseksi yhdessä toisten kanssa. Hänellä on valtaa, mutta ei sen itsensä takia, vaan tulosten saavuttamista varten. Halutut tulokset tunnustetaan yrityksen suunnittelu- ja johtamisjärjestelmän avulla. Sellainen yrityksillä on oltava, koska niiden toiminta on monimutkaista. Suunnittelun avulla varmistetaan eri osien yhteensopivuus ja realistisuus. Yhä nopeammin muuttuva toimintaympäristö on kuitenkin johtanut siihen, että suunnittelu- ja seurantajärjestelmää on viime vuosina toimitusjohtajan mukaan kevennetty ja muutettu rytmiltään nopeammaksi ja operatiivisemmaksi.

Yhtiössä on käytössä tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettely. Sillä pyritään varmistamaan, että jokainen yksilö tietää oman osansa yhtiön tavoitteista ja saa palautetta toiminnastaan. Toimitusjohtaja käy keskustelut kaikkien alaisensa kanssa. Menettely ei kuitenkaan toteudu toimitusjohtajan toivomalla tavalla (laatu) ja laajuudessa (kattavuus). Syitä on monia, mutta yleistä selitystä ei ole.

Suunnittelu- ja johtamisjärjestelmät eivät ole toimitusjohtajalle huomion keskipiste. Niistä hän ei paljon puhu. Ne ovat välttämättömiä, mutta ei keskeisintä johtamisessa. Tärkeintä on henkilöstö, ihmiset, joiden avulla suunnitelmat laaditaan ja toteutetaan. Suuressa yrityksessä juuri tämä aikaansaanminen toisten avulla on toimitusjohtajan suuri haaste jo pelkästään henkilöstömäärän vuoksi. Toimitusjohtaja puhuikin paljon ihmisistä ja heidän osallistamisestaan.

Johtoryhmä on toimitusjohtajan työssä tärkeä yhteistyöelin. Siihen on saatava riittävän erilaisia ja korkeatasoisia osaajia tulosten aikaansaamiseksi. Yksi toimitusjohtajan tärkeimmistä töistä on oikeiden ihmisten nimittäminen ja kehittäminen tehtäviinsä, erityisesti johtoryhmään ja sen alaisuuteen. Siinä hän kokee käyttävänsä työssään suurinta vaikutusvaltaa. Hän ei koe voivansa puuttua alaisensa operatiiviseen toimintaan yksityiskohtaisesti: näille on nimityksen jälkeen annettava vapaus toimia. Suurissa yrityksissä johtoryhmän jäsenillä onkin suuret vastuut ja valtuudet.

Toimitusjohtaja pyrkii johtoryhmää aktiivisesti osallistuttaen ja sen kanssa keskustellen luomaan yhteisen näkemyksen yhtiön suunnasta ja strategiasta. Tämä vaatii paljon aikaa ja vuorovaikutusta. Toimitusjohtaja "panee itsensä likoon" ja vaikuttaa muihin omalla persoonallaan, eettisesti hyväksyttävällä käyttäytymisellään, esimerkillään ja innostumisellaan: johtamistahto on näytettävä ja johtamisvaltuudet ansaittava.

Johtoryhmän lisäksi toimitusjohtaja viestii myös koko henkilöstölle aktiivisesti organisaation suunnasta ja tavoitteista sekä niiden merkityksestä. Tätä varten asiat on tiivistettävä, yksinkertaistettava ja niitä on toistettava. Vaikka toimitusjohtaja tapaavatkin henkilöstöä ja keskustelee sen kanssa, hän ei yrityksen asioista puhuesaan ohita alaisiaan johtamisessa eikä puutu heidän päätösvaltaansa, vaan pyrkii tukemaan heidän ja koko yrityksen johtamista. Samalla hän saa tuntumaa henkilöstön ajatteluun ja odotuksiin. Toimitusjohtajan ajasta noin puolet kuluu oman yrityksen henkilöstön parissa ja toinen puoli muiden sidosryhmien kuten asiakkaiden, omistajien, hallituksen ja toimittajien kanssa.

Oman johtamistaitonsa ja -tapansa toimitusjohtaja kokee omaksuneensa käytännön työssä koko uransa aikana hankkimistaan kokemuksista. Hänellä ei opiskeluaikana tai työelämään siirtyessään ollut uratavoitteita tai käsitystä omista kyvyistään, mutta hänen esimiehensä tai näiden esimiehet tunnistivat hänen potentiaalinsa. Sen seurauksena oli nopeita tehtäväsiirtoja, usein vaikeisiin tehtäviin, joista selviäminen vahvisti itseluottamusta ja antoi rohkeutta ottaa vastaan lisää vaativia tehtäviä. Näitä kokemuksia toimitusjohtaja pitää kaikkein tärkeimpinä omien johtamistaitojensa hankkimisessa. Johtamiskirjoista hän ei johtamistaitoja ole oppinut, eivätkä toimitusjohtajat pidä tärkeinä armeijakokemuksiaan tai johtamiskoulutustakaan, jota kaikki ovat saaneet, monet paljonkin.

Toimitusjohtajan työ on vaativaa eri sidosryhmien odotuksien ristipaineessa. Se vie paljon aikaa, keskimäärin 60 tuntia viikossa, se on kuormittavaa, arvaamatonta, kalenteriin ja aikatauluihin tiukasti sidottua. Viime aikoina omistajat ovat tulleet vaativammiksi ja johtamiseen liittyvät hallintomenettelyt ovat lisääntyneet. Työ rajoittaa voimakkaasti toimitusjohtajan muuta elämää. Perhe, erityisesti vaimo, joutuu sopeutumaan tilanteeseen ja ottamaan laajaa vastuuta lasten ja kodin hoitamisesta. Naisjohtajilla kotivastuu näyttää säilyvän laajempana kuin miehillä. Toimitusjohtaja tekee työtään siihen sisältyvien haasteiden, tehtävien ja ihmisten kiinnostavuuden, itsensä toteuttamisen, tavoitteiden saavuttamisen ja onnistuttuessa saatavan palautteen vuoksi. He haluavat tulla tunnetuksi johtamisen osajoina, alansa ammattilaisina. Toimitusjohtaja on hyvin palkattu. Palkka ei kuitenkaan ole hänen tärkein kannustimensa. Palkkatasokaan ei ole tärkeä niin kauan, kun se on sama kuin vastaavista töistä muille maksetaan. Palkitseminen osoittaa toimitusjohtajan mukaan sen, mikä työssä on todella tärkeää ja kuinka paljon omistaja työtä arvostaa. Se toimii myös mittarina arvioitaessa oman työn merkitystä verrattuna muiden toimitusjohtajien töihin.

Yleisen merkitysverkoston ulkopuolelle jäi kokemuksia, jotka olivat yhteisiä vain osalle osallistuneita. Sen vuoksi tutkittiin myös vaihtoehtoisia tapoja yhteisten tulosten esittämiseksi muodostamalla useita yleisen merkitysverkoston tyyppejä. Esimerkkinä mainittakoon 13 toimitusjohtajalle yhteinen kokemus ulkomailla asumisesta ja työskentelystä. Kun heidän muut kokemuksensa kuitenkin olivat samanlaisia kuin vain kotimaista kokemusta hankkineilla, ei vaihtoehto toiminut, ja se jätettiin pois. Samalla tavalla kävi jo koulu- ja opiskeluaikana johtamiskokemusta hankkineiden kahdentoista toimitusjohtajien suhteen: heidänkin muu kokemustaustansa oli samanlainen kuin muilla, minkä vuoksi varhaiset johtamiskokemukset eivät johtaneet oman tyypin muodostamiseen. Vaihtoehtoiset tulosten esittämistavat pois-sulkemalla päädyttiin siis vain yhteen, yllä esitettyyn yleiseen merkitysverkostoon.

4.3 Päävaihe C: Tutkimustulosten tulkinta ja ymmärtäminen

Fenomenologisen tutkimuksen alkuvaiheet ovat kuvailevia. Haastatteluai-
neisto pelkistettiin reduktiossa päävaiheessa A ja päävaiheessa B. Tuloksena oli kuvaus ensin henkilökohtaisista kokemuksista (yksilölliset merkitysver-

kostot) ja sen jälkeen kaikille haastatteluille yhteisistä kokemuksista (yleiset merkitysverkostot). Näissä vaiheissa saatuja tuloksia ei mitenkään tulkittu tai pyritty ymmärtämään. Se tehdään tässä luvussa, jossa kaikille yhteisiä kokemuksia tarkastellaan ja tulkitaan aiempien tutkimustulosten ja teorioiden sekä alkuperäisen lähdeaineiston valossa (Eisenhardt ja Graebner 2007, 29).

Kaikille haastatteluille yhteiset merkitykset tunnistettiin ristiintaulukoinnin avulla yleistä merkitysverkostoa laadittaessa. Samaa asiaa käsittelevät merkitykset on taulukossa 10 ryhmitelty yhteen sisältöalueittain ja niille on annettu sisältöä vastaava nimi. Ryhmittely auttaa jäsentämään toimitusjohtajien kokemuksia kuvaavat tutkimustulokset ymmärrettävämmiksi kokonaisuuksiksi, joita voi arvioida sekä suhteessa alkuperäisiin haastatteluihin että muihin tutkimustuloksiin. Tässä luvussa teorioita käytetään soveltuvien osin selittämään tutkimuksessa tunnistettuja, kaikille toimitusjohtajille yhteisiä johtamiskokemuksia ja niille annettuja merkityksiä. Tunnistetut viisi sisältöaluetta täsmentävät myös sitä, kuinka tämä tutkimus vastaa asetettuun yleiseen tutkimuskysymykseen ”Minkälaiseksi suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajat kokevat johtamisen?”. Niiden voidaan katsoa muodostavan aineistolähtöisesti ne alakysymykset, joihin saadut tutkimustulokset vastaavat.

Taulukko 10: Kaikille haastatteluille yhteisten kokemusten ryhmittely

1. Johtamisen määrittely 6. Johtamisen määritelmä/ sisältö. 7. Johtaminen koetaan opittavan käytännössä. 2. Toimitusjohtajan ura ja kehittyminen 1. Ura/ uratavoitteet eivät ole selvillä koulu-/ opiskeluajana. 2. Nopeat ylennykset/ tehtävävaihdot nuorena tärkeitä kehittymisen kannalta. 3. Vaikeat tehtävät nuorena ja niissä onnistumiset ja epäonnistumiset tärkeitä: oppimista, itsevarmuutta ja luottamusta omiin kykyihin. 4. Ylempi esimies kiinnittää huomiota, osoittaa luottamusta ja vaikuttaa uraan. 5. Tavoitteelliset työnantaja- tai tehtävävaihdot esimiehenä kehittymiseksi tai heikoksi koetun esimiehen väistämiseksi. 7. Johtaminen koetaan opittavan käytännössä. 8. Johtamista ei koeta opitun arnejasta, oppikirjoista tai johtamiskoulutuksesta. 3. Johtamisen kohdistuminen 9. Johtamisjärjestelmä: strategia, toimintasuunnitelmat, budjetit, raportointi, johtamisprosessit, systemaattisuus ja järjestelmällisyys. 10. Yksilötason suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Tavoitteet yksilön kannalta merkittäviä, mitattavia ja vaikuttavissa olevia. Selkeä palaute. 15. Ihmiset ovat tärkeitä: oikeat ihmiset oikeaan paikkaan, ratkaisu on ihmisissä 16. Avoimuus, puhutaan suoraan, kommunikaatio, kuuntelu, keskustelu, ihmisten tapaaminen, tuki, toisto, sparraus 18. Johtoryhmän aktiivinen osallistuminen ja sitoutuminen johtamiseen.	4. Johtamisen toteuttaminen 11. Toimitusjohtajan oma käyttäytyminen ja esimerkiksi, itseluottamus ja ennustettavuus, itsensä dikoon laittaminen? auktoriteetti on ansaittava, mikä joku antaa itsensä tulla johdetuksi? 12. Arvot ja niiden noudattaminen, oman toiminnan eettisyys. 13. Annettava alaiselle tilaa, itse ei tiedä kaikkea, valta ja vastuu tasapainossa, liian pieniin asioihin ei saa puuttua, virheiden hyväksyntä, erilaisuuden ymmärtäminen. 14. Tahto johtaa, halu saavuttaa tavoitteet, tulosten vaatiminen, ammattiyhteisyys, kilpailuhenkisyys, korkea energiataso 17. Osallistuttaminen, mukaan ottaminen, henkilöstön tapaaminen, annetaan oivaltaa. 18. Johtoryhmän aktiivinen osallistuttaminen ja sitoutuminen johtamiseen. 18. Johtoryhmän aktiivinen osallistuttaminen ja sitoutuminen johtamiseen. 5. Mitä toimitusjohtajan työ ottaa ja antaa? 19. Johtamistyö vie paljon aikaa, on sitovaa, arvaamatonta ja aikatauluja muuttavaa. 20. Työ vaikuttaa myös muiden perheenjäsenen elämään. 21. Toimitusjohtajat motivoituvat haasteista, itsensä toteuttamisesta, tehtävän ja ihmisten mielenkiintoisuudesta, tavoitteiden saavuttamisesta ja palautteesta. 22. Raha ei ole tärkein kannustin, motivaattori. 23. Parasta työssä on tavoitteiden, usein vaikeiden, saavuttaminen muiden kanssa.
---	---

Seuraavaksi näitä kaikille haastatteluille yhteisiä kokemuksia tarkastellaan luvuissa 4.3.1- 4.3.5.

4.3.1 Johtamisen määrittely

"Yritysjohtaminen on vuorovaikutusta, mutta ei demokratiaa"

Suurten yritysten toimitusjohtajat ovat toimineet esimiesasemassa pitkään ja joutuneet uransa aikana rakentamaan itselleen tulkinnan siitä, mitä johtaminen on. Vaikka heidän painotuksensa ja näkökulmansa johtamisen määrittelmissä vaihtelevat, ne ovat kuitenkin pohjimmiltaan samansuuntaisia. Toimitusjohtajille johtamiseen sisältyy kaksi keskeistä asiaa: toisaalta heille on olennaista saavuttaa sovitut tavoitteet, ja toisaalta he tietävät, että sitä varten heidän on saatava koko organisaatio ja erityisesti omat suoranaiset alaisensa toimimaan yhdessä. Toimitusjohtajat painottavat vuorovaikutusta ja ihmisten johtamista vaikuttamiskeinoinaan yhteistyön aikaansaamiseksi.

Joillekin johtamisen olemus on kirkastunut varhaisessa vaiheessa, kuten "Orvokille" pakon edessä. Hän joutui hyvin nuorena, kohta valmistumisensa jälkeen, vastuuseen vaativan muutoksen johtamisesta ja kuvailee kokemuksiinsa näin:

Orvokki: Ei mulla ollut mielessäkään, että mä olisin johtaja tai esimies tai että mä niin kuin johdan ihmisiä. Mä olin enemmän kiinnostunut niistä asioista, ehdottomasti. Mä en edes ajatellut sitä niin... Ja, tota, niin (harkitsee), mä otin sitten niin kuin kaikki ne ihmiset saliin. Ja siinä oli kriittinen paikka, ja mä melkein niin kuin itkuja pidätellen jouduin siinä sanoon: "Nyt on sellainen tilanne, että mä en ehdi, enkä mä jaksa tehdä näitä kaikkia hommia itse." Mä muistan, että mä sanoin näin: "Nyt mä tarvin ihan tasan kaikki tähän hommaan mukaan".

"Orvokin" kokemuksessa näkyy yleinen ilmiö: asioilla ja niiden hoitamisella on suuri merkitys uran alkuvaiheessa, jolloin oman työpanoksen vaikutus on vastuualueen tuloksen kannalta suuri. Mitä vaativammaksi tehtävät käyvät, sitä tärkeämpää on yhteistyö, joka korostuu johtamisessa. "Orvokki" koki oman riittämättömyytensä tehtävän edessä hyvin voimakkaasti:

Orvokki: Mutta se oli ensimmäinen kerta, kun mä jouduin toteamaan itselleni, että mä en jaksa, mä en pysty. Se oli tietänytppinen särkyminen, että (työ) ei mee.

Joillekin johtamisen merkitys on kirkastunut asteittain suurempiin esimiestehtäviin siirryttäessä, joillekin toisille lopullisesti vasta silloin, kun he ovat joutuneet vastuuseen todella suurten yritysten, toimialojen tai tulosyksiköiden vetämisestä. Näin kävi "Osmolle", joka oli ollut vaativissa tehtävissä vakiintuneissa yrityksissä ja toimintaympäristöissä, mutta joutui vetämään fuusion tuloksena syntynyttä uutta yhtiötä. Sillä ei ollut aiempaa organisaatiota eikä totuttua tapaa tehdä asioita, mikä pysäytti "Osmon" miettimään ja arvioimaan tietoisesti tilanteessa tarvittavaa johtamista.

Osmo. Se oli fuusio, ja siinä joutui ensimmäisen kerran systemaattisesti miettimään, mitä yritys...miten mä saan... Se oli, en muista ihan tarkkaa lukua, siinä 12 000 ihmistä. Miten mä saan nämä 12 000 ihmistä menemään samaan suuntaan?... Silloin mä jouduin miettimään sitä, ja sekin syntyi taas virheiden kautta, mutta silloin mä jouduin enemmän miettimään sitä, mikä on niin kuin ylimmän johdon rooli

suunnan näyttäjänä ja miten delegointi... Se oli hiton hyvä koulu siinä mielessä. Se oli mulle oikeastaan oppimismielessä se intensiivisin vaihe.

Johtamista määritellessään useat toimitusjohtajat puhuivat joukkueesta, sen valitsemisesta ja innostamisesta toimimaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tämä näkökulma korostaa nimenomaan yksittäisten ihmisten merkitystä ja samalla heidän toimimistaan yhdessä, joukkueena. Siihen sisältyy ajatus vastuun jakamisesta sekä tavoitteiden asettamisesta että toiminnassa niiden saavuttamiseksi. Yksikään toimitusjohtaja ei missään haastatteluvaiheessa korostanut johtamisessa vain yhden ihmisen roolia. Vaikka ilmaisuissa on luonnollisesti yksilöeroja, on haastateltujen ajattelun suunta sama. Joku alleviivaa sitä, että johtajan tulee valita itseään parempia alaisia, mikä edellyttää johtajalta omien vahvuuksien ja heikkouksien tuntemista sekä innostamista lyhyellä ja pitkällä aikajänteellä. Joku toinen korostaa tiimin luomista ja jaettua johtajuutta. Tavoitteet asetetaan yhdessä, ja ihmiset innostetaan niiden tavoitteluun. Joillekin ryhmän merkitys tulosten saavuttamisessa korostuu, eli he korostavat johtamisen laajaa hajauttamista ryhmälle.

Urho: Johtaminen on oikean joukkueen- siis itseään parempien alaisten- valitsemista ja sen motivoimista lyhyellä ja pitkällä aikavälillä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Lauri: Johtaminen on tiimin luomista ja siihen vaikuttamista niin, että yhteisesti sovitut tavoitteet saavutetaan.

Pirkka: Johtaminen on toimintaa, jolla porukka pyrkii saamaan yhtiön tai yksikön menestymään.

Monet haastatellut painottavat johtamisessaan yrityksen suunnan ja tavoitteiden määrittelemistä ja ihmisten innostamista näiden tavoitteiden saavuttamiseen. Näihin määritelmiin sisältyy selvästi se, kuinka olennaisena toimitusjohtajat pitävät sitä, että ihmiset ymmärtävät tavoitteet ja niiden merkityksen. Toinen tärkeä tekijä on ihmisten innostaminen ja motivointi aktiiviseen toimintaan, mikä toimitusjohtajan kannalta merkitsee aikaa vievää vuorovaikutusta ja kommunikointia, joka kattaa omat alaiset, johtoryhmän, koko organisaation ja hallituksen sekä tarpeen mukaan muutkin sidosryhmät (ks. kuvio 7, s. 65). Ihmisten valinnan merkitys korostui keskustelussa usein.

Ilmi: Toimitusjohtajan tärkeimpiä tehtäviä ovat yhtiön suunnan tai vision määritteleminen, oikeiden ihmisten valitseminen ja heidän innostamisensa tavoitteiden saavuttamiseen.

Monet haastatellut tiedostivat toimitusjohtajan vastuun silloinkin, kun he delegoivat tehtäviä ja innostivat ihmisiä niiden suorittamiseen. "Arvi" korosti toimitusjohtajan vastuuta haluttujen tulosten saavuttamisesta. Vaikka tavoitteena on saada organisaatio toteuttamaan tarvittavat työt, on vastuu tulosten saavuttamisesta toimitusjohtajalla. Hän vastaa siitä hallitukselle.

Arvi: Johtaminen on vastuun ottamista siitä, että halutut asiat tulevat tehdyksi. Vastuu säilyy johtajalla, mutta hänen ei tarvitse tehdä asioita itse. Johtajan ainoa mahdollisuus on saada organisaatio mukaan tekemiseen.

Jotkut toimitusjohtajat olivat hahmottaneet johtamisen sisällön itselleen selväksi vuosien varrella omia kokemuksiaan reflektoiden. Hehän joutuvat osana työtään tilanteisiin, joissa he kertovat omista johtamisperiaatteistaan. Tällaisia ovat tyypillisesti johtamiskoulutukset sekä vision ja suunnitelmien kommunikointi. Kaikki ovat myös olleet haastateltavina johtamisesta ja johtamisfilosofiastaan. "Ension" määritelmä on tiivistetty, ja siihen sisältyy perustelu.

Ensio: Toimitusjohtaja saa tulokset aikaan organisaation avulla. Näin suuressa tehtävässä johtaminen on puhtaasti ihmisten kautta johtamista.

"Salomo" puolestaan kuvaa johtamisen laajana, ympäristöönsä sopeutuvana ja järjestelmällisenä toimintana, jolla on yhteinen arvopohja.

Salomo: Johtaminen on organisaation aktiivista, pitkäjänteistä ja systemaattista sopeuttamista ympäristön edellyttämiin muutoksiin tulosten saavuttamiseksi ja tapahtuu johtoryhmän kautta keskustelemalla ja yhteisen näkemyksen hakemisella. Se on pragmaattista toimintaa, ja nojaa yhteisiin arvoihin.

Nämä johtamisen määritelmät ovat sellaisia, joita haastatellut ovat käyttäneet ennenkin ja joiden sisältö on toimitusjohtajille hyvin hahmottunut. He ovat joutuneet miettimään ja refleктоimaan johtamista. Monet toimitusjohtajat jatkoivatkin määrittelyään ja kytkivät sen saumattomasti arkiseen johtamiseen. "Kukka" esitti johtamisensa tiiviisti, minkä jälkeen laajensi johtamisfilosofiaansa edelleen:

Kukka: Mitä se johtaminen on? Olen määritellyt sen itselleni sillä tavalla, että johtaminen on sitä, että saa tapahtumaan haluamiaan asioita toisten avulla. Siinä on aina se "saada tapahtumaan" ja se että ei tee itse vaan toiset tekevät. Ja sitten, haluamiaan asioita. Nää kolme niin kuin kysymystä siinä johtamisessa on, ainakin yritysjohtamisessa.

Kahdenkymmenen toimitusjohtajan johtamismääritelmien painotuksissa on jonkin verran eroja, mutta yhteistä niille on se, että ne korostavat

1. vaikuttamista yksilöön/ joukkueeseen/ tiimiin/ organisaatioon
2. heidän saamistaan mukaan toimintaan eli yhteistyötä
3. yhteisten tavoitteiden tai tulosten määrittämistä ja saavuttamista

Toimitusjohtajien esittämiin määritelmiin sisältyy ajatus vaikuttamisesta, joka kohdistuu suurempaan joukkoon ihmisiä (joukkue, ihmiset, organisaatio, johtoryhmä) eikä vain yhteen yksilöön, mikä onkin ymmärrettävää, onhan toimitusjohtajan vastuulla koko yritys. Vaikuttamisen tavoitteena on saada aikaan toimintaa, jonka avulla haluttu tavoite tai tulos saavutetaan. Kaikki haastatellut eivät johtamistaan määritellessään puhuneet "yhteisistä tavoitteista" mutta haastattelun yhteydessä kävi jokaisen osalta useaan kertaan selväksi, että he tätä tarkoittivat. Erityisen voimakkaasti toimitusjohtajat

pyrkivät osallistuttamaan johtoryhmän yrityksen suunnan, tavoitteiden ja toimenpiteiden määrittämiseen. Tällöin johtaminen on vuorovaikutusprosessi, jossa myös toimitusjohtajiin vaikutetaan. He suorastaan rohkaisevat henkilöstöä, erityisesti johtoryhmää, vuorovaikutukseen. Tämän vuoksi vuorovaikutusprosessia ja tavoitteiden yhteisyyttä painottamalla voitaisiin johtaminen määritellä seuraavasti:

Johtaminen on vuorovaikutusprosessi yhteisten tavoitteiden määrittämiseksi ja niiden saavuttamiseksi.

Tätä määrittelemää on kuitenkin kritisoitu: se ei ota riittävästi huomioon johdettavien tavoiteodotuksia vaan pyrkii muuttamaan heidän käsityksensä toimitusjohtajan ajattelua vastaavaksi (Barker 1997, 346–347). Taustalla esitetään olevan ikivanhat lähtökohtaoletukset siitä, että johtamisessa joku on luonnostaan muiden yläpuolella ja voi asemansa vuoksi määrittää tavoitteet. Tällaiset rakenteet ovat Barkerin mukaan voimassa perinteisissä kuninkaskunnissa, ja niiden johtamista kuvaa esimerkiksi Machiavelli (feodaalinen rakenne). Kritiikki kohdistuu siihen, että kaikki omaksuvat nämä lähtökohtaoletukset kyseenalaistamatta niitä tai edes määrittelemättä sitä, mitä johtamisella tarkoitavat. Rost analysoi 587 johtamistutkimusta, joista 366:ssa ei johtamista ollut sen kummemmin määritelty, oli vain hyväksytty perinteiset johtamisen lähtökohtaoletukset. (Rost 1991, Rost 1995, 129–132; Barker 1997, 344.) Kriitikoiden mielestä johtamisen ja johtamismääritelmän tulisi olla demokraattisempi ja ottaa huomioon johdettavien näkemykset niin, että sekä johtajien että johdettavien tarpeet näkyisivät tavoitteissa. Usein lähtökohtana pidetään Burnsien (1978, 18–19) esittämää määritelmää:

Määrittelen johtajuuden niin, että johtajat saavat johdettavat tavoittelevaan tiettyjä tavoitteita, jotka edustavat sekä johtajien että johdettavien arvoja, motiiveja, tarpeita, pyrkimyksiä ja odotuksia.¹⁷

Yrityksen johtaminen ei kuitenkaan voi olla sen juridisen luonteen vuoksi täysin demokraattista niin kuin Burnsien poliittisesta johtamisesta lähtevä määritelmä edellyttäisi. Kun osakeyhtiöissä on jo lainkin mukaan tuotettava voittoa ja kun lopullinen päätösvalta on omistajilla ja sitä edustavalla hallituksella, ei toimitusjohtaja voi näiden päätöksistä poiketa (OYL 1:5 ja 6:17). Tämän vuoksi näkemyseroja tai suoranaisia konflikteja voi joskus syntyä.

Taulukko 11 auttaa ymmärtämään paremmin Barnardin johtamisajattelua, jossa johtajan tehtävänä on saada aikaan yhteistyö. Keinona tähän on Barnardin mukaan kommunikaatio, jonka hän määrittelee johtajan ensimmäiseksi tehtäväksi. Hänen mukaansa on lisäksi olemassa niin sanottu epävirallinen organisaatio, joka viestii asiat, joita virallisesti ei voida kertoa, ja auttaa osaltaan kommunikointia sekä helpottaa yhteisymmärryksen saavut-

¹⁷ "I define leadership as leaders inducing followers to act for certain goals that represent the values and motivations – the wants and needs, the aspirations and expectations – of both leaders and followers."

tamista. Toinen johtajan tehtävä oli henkilöstön yhteistyön varmistaminen. (Barnard 1918/1968, 215–227.) Tämän tutkimuksen mukaan suurten yritysten toimitusjohtajat pyrkivät johtamisessaan yhteistyöhön vuorovaikutuksen kautta. Onnistumiseen tarvitaan yhteistä näkemystä, mikä edellyttää sitä, että toimitusjohtaja saa aikaan alaisten hyväksynnän haluttujen asioiden tavoitteeseen. Se voi tarkoittaa sitä, että alaiset muuttavat vuorovaikutusprosessin seurauksena näkemyksiään tai saavat toimitusjohtajan vaihtamaan omia käsityksiään. Tämä toiminta eroaa vallankäytöstä siinä, että alaisten näkemykset ja tarpeet otetaan huomioon. Kun johdettavien tavoitteet ja pyrkimykset sivuutetaan, on kyse vallankäytöstä (Etzioni 1965, 690–691).

Taulukko 11: Johtajien ja johdettavien tavoitteiden yhteisyys

Johtajan ja johdettavien tavoitteet		Yrityksen menestys ja näkymät	
		Huonot	Hyvät
T a v o i t t e e t	Yhteisiä, ollaan samaa mieltä	Yhteisymmärrys korjaavista toimenpiteistä	Konsensus, menestystä ja sen tuloksia helppo jakaa
	Poikkeavia, ollaan eri mieltä	Konflikti vaikeassa tilanteessa: erimielisyys korjaavista toimenpiteistä, esim. saneerauksesta	Erimielisyys tavoitteiden tasosta tai mahdollisesti menestyksen jakamisesta

Toimitusjohtajat pyrkivät työssään yhteisymmärrykseen henkilöstön kanssa ja tekevät yrityksen hallitukselle tältä pohjalta esityksen visiosta ja sen toteuttamiseen tarvittavista toimenpiteistä. Lopullisen päätöksen yrityksen lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteista tekee kuitenkin hallitus ja/tai omistajat. Tämän vuoksi toimitusjohtajilla on riski joutua ristiriitaan kahteen suuntaan, mikä edelleen korostaa sosiaalisten taitojen ja kommunikaation merkitystä. Jos hallitus ei hyväksy toimitusjohtajan johtoryhmän kanssa valmistelemia ja hallitukselle esittämiä tavoitteita ja suunnitelmia, on toimitusjohtajan toteutettava hallituksen päätös työpaikkansa säilyttääkseen ja jouduttava ristiriitaan alaistensa ja mahdollisesti muun henkilöstön kanssa (taulukko 11). Samanlainen tilanne syntyy usein myös silloin, kun yritys joutuu kriisiin.

Ensio: No, sitten tulee kriisi, ja silloinhan demokratia loppuu. Ei silloin voi äänestää hyökätäänkö vai ei. Nyt hyökätään, kun komentaja sanoi, että hyökätään... Johtajalla on oltava työkalupakki, jossa on työkaluja eri tilanteisiin. Kokemus auttaa siten valitsemaan nopeammin sen, minkä meisselin otat mihinkin tilanteeseen.

Voimakkaat toimenpiteet voivat olla välttämättömiä yrityksen toiminnan jatkamiseksi, mutta samalla ne voivat aiheuttaa tahatonta pitkän aikavälin haittaa toimitusjohtajan vuorovaikutusjohtamiselle. Johtamiseen voi nimittäin jäädä pysyviä kriisijohtamisen piirteitä tai niiden uhkaa. Henkilöstö voi kokea ne pelolla johtamiseksi, mikä vaikeuttaa paluuta vuorovaikutteiseen johtamiseen. (Parviainen 2008, 6–8.)

Kriisitilanteessa toimitusjohtaja joutuu Etzionin (1965, 690–691) mukaan käyttämään valtaa. Rost (1995, 134) sanoo johtajan siirtyvän autoritääriseen management-suhteeseen johdettavaan nähden. Aina hän ei tätä kuitenkaan tee vaan eroaa tai erotetaan ns. näkemyserojen vuoksi. Tässä tapauksessa konflikti syntyy hallituksen, ei henkilöstön suuntaan. Tämän vuoksi yrityksen johtamisen määrittelemisessä ollaan varovaisia siinä, kuinka yhteisiä tavoitteet voivat olla: Toimitusjohtajan tehtävänä on saada henkilöstö kommunikoiden ymmärtämään tavoitteet ja niiden merkitys niin, että se kokee ne tavoittelemisen arvoisiksi. Juuri tätä tarkoittaa Barnard, kun hän esittää, että johtajien tulee tehdä kaikkensa laajentaakseen sitä aluetta (zone of indifference), jolla henkilöstö hyväksyy esimiehen toimivallan (Barnard 1938/1968, 168–169). Oheinen Yuklin (2010, 26) määritelmä lähtee samasta ajatuksesta:

”Johtaminen on vaikuttamisprosessi, jonka avulla muut saadaan ymmärtämään ja hyväksymään mitä pitää tehdä ja kuinka se tehdään. Se on myös prosessi, jolla tuetaan yksilöllisiä ja kollektiivisia ponnistuksia yhteisten päämäärien saavuttamiseksi.”¹⁸

Yuklin määritelmässä korostuu myös sana ”prosessi”, joka tarkoittaa vuorovaikutussuhdetta muiden kanssa. Siihen sisältyy ajatus molemminpuolisesta vaikuttamisesta kommunikoinnissa, jonka avulla haetaan sekä yhteisiä tavoitteita että yhteisymmärrystä tarvittavista toimenpiteistä, niiden toteuttamisesta ja tarvittavasta tuesta. Yuklin määritelmässä lähdetään siitä, että tavoitteista ollaan yhtä mieltä. Mikäli yksimielisyyttä ei saavuteta, on kyseessä vallan käyttö ja yksisuuntainen käskeminen, mikä sekin on vaikuttamista.

Määritelläänpä johtaminen kuinka tahansa, jäljelle näyttää jäävän kaksi asiaa: vaikuttaminen ja tulosten saavuttaminen. Vaikuttaminen voi kohdistua moniin asioihin, kuten esimerkiksi ulkoisen ympäristön tulkintaan, päämäärien valintaan, motiveihin ja palkitsemiseen, taitojen kehittämiseen tai resurssien kohdentamiseen (Yukl 2010, 27), jotta halutut tulokset saavutetaan.

4.3.2 Toimitusjohtajan ura ja kehittyminen

”Kun minä, meinaan, olen ennen ollut” (Vilho Koskela)

Väinö Linna: Tunteaton sotilas (1954/1988, 45)

¹⁸ ”Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.”

Tämän tutkimuksen mukaan suurten yritysten toimitusjohtajat kokevat opineensa johtamistaitonsa käytännöstä pitkän ajan kuluessa. Heidän kehitymiselle on ominaista se, että heidän potentiaalinsa on huomattu varhain. Sen seurauksena heitä on siirretty nopeassa tahdissa uusiin, vaativampiin tehtäviin. Niissä onnistumiset ovat edelleen vahvistaneet heidän itseluottamustaan ja valmiuttaan ottaa vastaan yhä vaativampia tehtäviä. Samalla oman teknisen osaamisen merkitys on alentunut, ja käsitteellisen ajattelun ja sosiaalisten taitojen merkitys on noussut. Tulokset vahvistavat yleisiä käsityksiä ja aiempia tutkimustuloksia siitä, että johtajaksi kehittyminen vie aikaa ja että se edellyttää kokemuksia erilaisista tehtävistä tarvittavien taitojen hankkimiseksi. Samalla nousee esiin kysymys siitä, kuinka johtajia tulisi kehittää tai kouluttaa. Tähän tutkimukseen osallistuneet toimitusjohtajat eivät nimittäin pitäneet saamaansa johtamiskoulutusta, -kirjallisuutta tai -oppeja taikka asepalvelusta merkittävinä asioina oman johtamisosaamisensa kehittämisessä.

Seuraavaksi toimitusjohtajien johtamistaitojen kehittymistä tulkitaan lähemmin tarkastelemalla kehittymiseen liittyviä kaikille toimitusjohtajille yhteisiä merkitystekijöitä (ks. taulukko 7, 105):

- ura/ uratavoitteet eivät ole selvillä koulu-/ opiskeluaikana
- nopeat ylennykset/ tehtävävaihdot nuorena tärkeitä kehittymisen kannalta
- vaikeat tehtävät nuorena ja niissä onnistumiset ja epäonnistumiset tärkeitä: oppimista, itsevarmuutta ja luottamusta omiin kykyihin
- ylempi esimies kiinnittää huomiota, osoittaa luottamusta ja vaiuttaa uraan
- tavoitteelliset työnantaja- tai tehtävävaihdot esimiehenä kehittymiseksi tai heikoksi koetun esimiehen väistämiseksi
- johtaminen koetaan opittavan käytännössä
- johtamista ei koeta opitun armeijasta, oppikirjoista tai johtamiskoulutuksesta

4.3.2.1 Toimitusjohtajaksi kehittyminen

Haastateltavat eivät olleet selvillä uransa suunnasta tai -tavoitteistaan vielä koulu- tai opiskeluaikana. Sekä opiskelupaikat että ensimmäiset työtehtävät olivat suuressa määrin sattumaa. Tässä vaiheessa kukaan haastatelluista ei tietoisesti ollut pyrkinyt johtamisuralle, eivätkä he tiedostaneet itsessään johtajan kykyjä, vaikka haastatelluista kaksitoista oli toiminut jonkin yhdistyksen, seuran tai oppilaskunnan johdossa koulu- tai opiskeluaikanaan. Kaikille yhteinen piirre tämä ei kuitenkaan ole. Niillekin, joilla tällainen kokemus oli, ei sen merkitys selvinnyt vielä silloin vaan vasta myöhemmin:

Lauri: No kyllähän siitä meni pitkän aikaa ennen kuin näitä on ymmärtänyt edes käsitellä näitä asioita. Siinä menee tosi kauan ennen kuin sää ymmärrät, että se jumankauta, että se oli ihan uskomaton johtamiskokemus.

Tyypillistä kaikille haastatelluille toimitusjohtajille sen sijaan on se, että he ti uran alkuvaiheessa joku ylempi esimies, ei välttämättä lähin esimies, on kiinnittänyt huomiota haastateltuun, tukenut tätä tehtävässä ja auttanut kehittämisessä. Huomion kiinnittäminen on voinut merkitä koulutukseen lähettämistä, uusien tehtävämahdollisuuksien avaamista tai suorastaan niihin siirtämistä, uusien taitojen opettamista tai esimerkkinä toimimista. Saman totesi Kotter tutkiessaan johtajien urakokemuksia ja roolimalleja (Kotter 1990b, 113–114). Roolimallin merkitys on todettu muissakin tutkimuksissa. Esimerkiksi Bandura (1977, 191–197, ja 1986) on osoittautunut, että ihmiset oppivat toisten käyttäytymisestä havainnoimalla ja jäljittelemällä ilman palkkioita tai rangaistuksia. Näin uusi tulokas oppii myös organisaation edellyttämät arvot, asenteet ja käyttäytymistavat sosiaalistamisprosessissa, joka on usein epävirallinen ja suunnittelematon. Kysymys on siis paljon laajemmasta ja monimutkaisemmasta asiasta kuin vain yksittäisten taitojen oppimisesta.

Perttu: Ja yksi, minkä mä nostaisin esiin, oli se, että mulla oli ehkä urani paras esimies siellä. Vähän jo kypsempään ikään ehtinyt brittiherrasmies, joka antoi tilaa ja kannustusta, jolla oli kärsivällisyyttä ja joka opetti nuorelle kaverille sitä ihmisten käsittelyn merkitystä ja taitoa.

Uran alkuvaiheessa saatu huomio johti nopeisiin tehtävävaihtoihin ja/tai ylennyksiin. Kaikki haastatellut toimitusjohtajat ovat kokeneet tämän vaiheen, jonka seurauksena heillä on ollut uransa alkupäässä hyvin voimakas käytännön oppimis- ja kehitymisjakso. Taajaan tapahtuneet siirrot uusiin, joskus täysin erilaisiin tehtäviin pitivät siirretyt jatkuvasti jyrkällä oppimiskäyrällä, mikä laajensi heidän käsitystään yritystoiminnasta ja johtamisesta. Tämä on tärkeää, sillä yhdeksi johtamisuran katkaisijaksi on tunnistettu juuri liian kapea, usein teknispainotteisen tai yhden funktion kokemus, joka ei ylemmillä johtotasoilla riitä (McCall 1998, 55).

Arvi: Puhuttiin vuodesta tai kahdesta vuodesta. Mutta musta pidettiin todella hyvää huolta sillä tavalla, että mä olen silloiselle esimiehelleni kiitollinen siitä. Joko tietoisesti tai tiedostamatta, en ole koskaan kysynyt, mikä oli syy, mutta, tota, mua siirrettiin parin vuoden välein aina uuteen tehtävään. Niin multa meni siitä 13 vuotta, kun mun pisin yhtäjaksoinen tehtävä oli aina alle kaksi vuotta.

Yritystoiminnan ja johtamisen oppimisen kannalta haastatellut kokivat nopeatahtisen tehtäväkierron tärkeäksi. Vielä vaikuttavammaksi koettiin, että yksi tai useampi näistä siirroista on vienyt haastatellun hyvin vaikeaan, toisinaan ylivoimaiseksi koettuun tehtävään. Näiden kokemusten vaikutus on haastateltujen mukaan ollut kahtalainen. Vaikeat tehtävät ovat pakottaneet tekijänsä pysähtymään ja tietoisesti miettimään sitä, kuinka niistä selvittää. Tällainen tehtävä johtaa helppoja useammin reflektointiin sekä tilanteesta ja kokemuksista oppimiseen niitä uudelleen arvioimalla. (Kolb 1984, 42). Näin tapahtuu varmimmin, jos kokemukseen liittyy epäonnistuminen tai suuri paine ja koettu vaikeus. Madsen ja Desai (2010, 70–71) huomasivatkin avaruusprojekteja arvioidessaan, että epäonnistumisista voi oppia enemmän

kuin onnistumisista. Epäonnistumiskokemusten puute voi sen sijaan olla uran myöhemmässä vaiheessa riski, jos johtaja ei osaa suhtautua niihin luontevasti ja oppia niistä (McCall 1998, 48). Toinen asia, jonka vaikeat tehtävät tai epäonnistumiset ja niistä selviytyminen kokijalleen antavat, on itseluottamus, joka tuottaa uskalluksen johtaa (Bandura 1977, 191–195). Itseluottamuksen lisäksi positiivinen psykologia on viime aikoina liittänyt johtajuuteen psykologisia voimavaroja myös sitkeyden vaikeuksissa ja epäonnistumisissa sekä toivon ja optimismin (Avolio ym. 2010, 42–43).

Päiviö: Esimieheni toimialajohtaja sitten varmaan nuoren alaisensa kyvyt siinä havaitsi ja oli samalla tullut siihen tulokseen, että meillä oli suuria ongelmia siellä ulkomaisessa yksikössämme. Ja siellä oli asiat solmussa... Ja, tota, sitten kysyivät, että haluanko lähteä, siellä on tällaisia ongelmia. Mutta eivät ne kyllä kertoneet, kuinka syviä ne ongelmat siellä oli (naurua). Mä olin silloin 27-vuotias. Ja, tota, mä näin jälkeempäin on ajatellut, että kun mä siitä selvisin, niin työelämässä ei enää niin vaikeeta paikkaa tuu, ettenkö siitä selviä (naurua).

Perttu: Siinä oli kielelliset vaikeudet, siinä oli kulttuurilliset vaikeudet. Totta kai nuoruus sitten vielä. Mutta täytyy tulla vastaan riittävän kovia paikkoja, jotta pysyy itsellä paine kehittyä.

Kokemusten merkitys ei kuitenkaan aina avaudu kokijoille välittömästi. Näyttää kestävänsä kauan, ennen kuin niiden arvo selviää, kokemus muuttuu tietoiseksi ja kokija voi antaa sille toisen, syvemmin johtamiseen liittyvän merkityksen. Kertyvien kokemusten vaikutuksesta johtajat tulkitsevat kokemusvarastoaan uudelleen ja antavat kokemuksilleen uusia merkityksiä. Fayolin (1918/1990, 177–178) mukaan saatu johtamiskoulutus on hyödyllistä juuri sen vuoksi, että se auttaa jäsentämään kokemuksia ja omaa johtamisajattelua. Kokemuksia ja niille annettuja merkityksiä tulkitaankin uudelleen sitä mukaan, kun niitä kertyy.

Urho: Mä on ite miettinyt, että milloin mä opin tän kaiken? Ja kyllä se oli ne ensimmäiset kymmenen vuotta, jotka oli ratkaisevia. Mutta se pointti on se, että mä olen ite ajatellut jälkeempäin, että jos multa olis kysytty silloin, jos meillä olis ollut tää keskustelu, niin mä en olis pystynyt kertoon, kun mä en ollut itekkään ymmärtänyt, mitä mä olin oppinut. Viimeisen yhdeksän vuoden aikana, tässä on tullut sellainen joku jälkimuisti, että hei, täähän on mulla ollut ennenkin.

Orvokki: Mä olin ollut yhtiössä eri tehtävissä pitkään, mulla oli ihan hyvä homma, ja seuraaviakin kuvioita siinä varmaan olisi ollut. Mutta meillähän vaihtui siellä silloin toimitusjohtaja, ja ensimmäisen kerran mulla tuli ongelma johtamisen kanssa. Mä koin niin vahvasti, että meidän johtamistyyli on niin erilaisia, että mä en kerta kaikkiaan sovi enkä jaksa olla tässä. Mulla oli iso ristiriita sen johtamisen, johtamistyylin ja tason ja laadun ja monen asian välillä. Kerta kaikkiaan, se ei vaan sopinut yhteen... Kun yritti analysoida sitä näin, että johtajat menee kuitenkin siellä Maslowin tarvehierarkian ylimmillä portailla. Kun se ei ole enää se raha, leipä, ansainta sun muu, niin sitä rupee hirveen kriittisesti niin kuin arvioimaan näitä arvomaailman kysymyksiä...näkemyksellisyyttä ja johtamista. Ja mikä olisi kamlinta, olisi olla huonon johtajan alaisuudessa.

"Orvokin" puheenvuoro heijastaa hyvin sitä, kuinka toimitusjohtajien oma arvomaailma ja sen prioriteetit hahmottuvat osana johtajana kehittymistä iän lisääntyessä ja kokemuksen karttuessa. Niistä tulee merkittävä osa toimitusjohtajien näkemystä ja johtamisperiaatteita, joista he eivät halua poiketa. Mieluummin vaihdetaan työpaikkaa, niin kuin "Orvokki" teki, kuin tehdään kompromisseja omien eettisten periaatteiden kanssa. Nämä tilanteet tulivat toimitusjohtajille vastaan yleensä uran myöhemmissä vaiheissa, jolloin näkemys on kypsynyt ja taloudelliset edellytyksetkin sallivat oman näkemyksen toteuttamisen. Kysymys on oman identiteetin¹⁹ kehittämisestä ja sen sopimisesta työrooliin. "Orvokkia" uhkasi rooliristiriita, minkä vuoksi hän vaihtoi tehtävää (Inkson 2007, 160.)

Osmo: Sinuun täytyy voida niin kuin luottaa, ja siinä täytyy olla sellainen tietty arvostus sun tällaisiin syvempiin periaatteisiin. Että sulla on käsitys oikeasta ja väärästä ja niistä et poikkea... Olet aika ehdoton sen suhteen. Se on niin kuin yks semmonen kulmakivi, ja toinen kulmakivi on rehellisyys, ja kolmas lojaalisuus.

Saadut kokemukset ovat auttaneet toimitusjohtajia kehittämään työssä tarvittavia käytännön taitoja. Sen lisäksi ne ovat asteittain sosiaalistaneet haastatellut johtajanrooliin. Samalla he ovat rakentaneet oman identiteettinsä siihen kuuluvine arvoineen ja periaatteineen sekä tunnistaneet omat vahvuutensa ja kehitystarpeensa.

Pirkka: Mutta mä luulen, että siinä tärkeintä on, ainakin mun kokemus on se, että sulla on paljon helpompi onnistua siinä, jos sä itte tunnistat sun vahvuutesi ja heikkoutesi. Ja toiseksi, uskallat ne jopa tunnustaa. Että, jos sä et tunnista niitä, niin silloin sä olet heikoilla jäillä. Ja toinen, jos sä et uskalla tunnustaa, niin aika usein ihmiset ei silloin valitse ympärilleen fiksumpia tyypejä kuin itse on. Ja se on se suuri ongelma elämässä.

Vaikka identiteetti onkin yksilöllinen, se johdetaan usein vertailuryhmistä, jotka antavat säännöt, roolimallit ja usein kielenkin oman tilanteen ja identiteetin ymmärtämiseksi. (Inkson 2007, 160.) Tämän tutkimuksen mukaan juuri lähimmät esimiehet tai mentorit ovat toimineet tällaisina tärkeinä vaikuttajina, erityisesti uran alkuvaiheissa, ja vaikuttaneet vahvasti toimitusjohtajien kehittymiseen. Myös Kotter (1990b, 116) on havainnut, että uran vaikuttavimmat kokemukset sattuvat uran alkupäässä.

Salomo: Yleisesti ottaen voi sanoa, että kaiken, mitä johtamisesta on oppinut, on oppinut hyviltä esimiehiltä. Ja työyhteisöistä, missä on saanut toimia. Mikseipä joskus myös alaisilta ja niin kuin kollegoilta.

Toimitusjohtajaksi kehittyminen edellyttää monipuolisia kokemuksia ja niistä oppimista. Kehittyminen ei kuitenkaan lopu toimitusjohtajaksi nimityksen jälkeenkään. Monet toimitusjohtajat arvioivat, että toimitusjohtajana kasvaminen edellyttää tehtävien vaihtoa. Yrityksenkään kannalta heidän ei

¹⁹ Identiteetti edustaa yksilön tunnetta siitä, kuka hän on. Se on tärkeä, koska se antaa arvot ja suunnan tunteen elämälle. Se vaikuttaa myös yksilön roolivalintoihin, jotka voivat puolestaan vaikuttaa identiteettiin. (Inkson 2007, 158.)

tulisi pysyä tehtävässään liian kauan: oikeaksi ajaksi arvioitiin tilanteesta riippuen 5–10 vuotta. Siinä ajassa toimitusjohtaja ehtii antaa haastateltavien mukaan yritykselle sen, mitä hänellä on annettavanaan.

Kukka: Mulla on se käsitys, että ihmisen pitäis 5–10 vuoden välein aina vaihtaa selvästi tehtävää. Itse tein sen virheen, että pikkusen liian kauan olin yhdessä tehtävässäni. No, todellisuudessa se ei tapahdu näin, vaan ne on vaan tulleet. Eli... kyllä se ajoittainen vaihtaminen oman mukavuusalueensa ulkopuolelle on tärkeää. Joutuu sellaiseen uuteen tehtävään, jossa ei voi... joka ei ole tuttu ja turvallinen... jossa on asiakkaat uusia, oma väki uutta, teknologia uutta. Niin se on aika iso hyppy aina, niin siinä ottaa henkilökohtaista riskiä, ja se pitää tiedostaa aina...

Tässä tutkimuksessa mukana olleilla toimitusjohtajilla on ollut tyypillisesti neljä työnantajaa ja kahdeksan työtehtävää, joissa he ovat työskennelleet kolme vuotta. He ovat olleet keskimäärin noin 43-vuotiaita saadessaan ensimmäisen nimityksensä toimitusjohtajaksi. Siihen mennessä he olivat kerranneet kokemusta 18 vuoden ajan ja toimineet noin 6,5:ssä eri tehtävässä. Tämän jälkeen haastatellut ovat olleet toimitusjohtajana keskimäärin seitsemän vuotta. Useimmat heistä ovat kuitenkin toimitusjohtajana ensimmäistä (10 haastateltua) tai toista kertaa (6 haastateltua). Yksi haastatelluista on ollut toimitusjohtajana viidessä eri yhtiössä, kaksi neljässä ja yksi kolmessa yhtiössä. Keskimääräinen toimitusjohtajatehtävän kesto on ollut 3,5 vuotta nykyinen tehtävä mukaan lukien. Se, että haastatellut eivät ole toimineet useammassa toimitusjohtajatehtävässä johtuu siitä, että monet ovat tehneet nousujohteisen uransa suurissa suomalaisyhtiöissä. Niissä on voinut toimia hyvin vaativissa johtotehtävissä olematta toimitusjohtaja. Suurten yritysten toimialat vastaavat kooltaan isoja yrityksiä, ja niiden johtaminen on vaativaa. Tämän vuoksi monilla ensimmäistä kertaa toimitusjohtajalla voi olla vahva johtajakokemus ilman aiempaa toimitusjohtajakokemusta.

Verrattaessa suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajia laajaan, maailman 2500 suurinta pörssiyhtiötä käsittävään toimitusjohtajien vaihtuvuutta koskevaan selvitykseen, on havaittavissa selviä eroja (Booz & Co, 2010). Kansainvälisesti toimitusjohtajien vaihtuvuus on 14,3 %, mikä merkitsee noin 7 vuoden työssäoloaikaa. Suomessa vuoden 2009 maaliskuussa 50 suurimman yrityksen toimitusjohtajat olivat olleet työssään keskimäärin 3,8 vuotta, mikä jatkuessaan vastaisi noin 26 %:n vaihtuvuutta. Suomessa yli puolet heistä oli valittu yrityksen ulkopuolelta, kun kansainvälisesti 80 % nimitettiin yritysten sisältä. Booz & Co havaitsi, että yrityksen sisältä valittujen toimitusjohtajien yritykset tuottivat paremmin kuin ulkoa tulleiden ja että trendi palkata toimitusjohtajat yrityksen sisältä on vahvistumassa. Tämän vuoksi suomalaisyritysten ulkoa palkkaaminen ja havaitut lyhyet palvelusuhteet kiinnittävätkin huomiota.

Vuonna 2003 Suomessa uudistettiin vuoden 1997 hyvän hallintotavan ohjeet, joita täsmennettiin vuonna 2008 ja 2010. Ne korostavat hallituksen roolia ja vastuuta ja asettavat toimitusjohtajalle lisää suorituspaineita. Muu-

tos on voinut aiheuttaa toimitusjohtajavaihtuvuutta, mikä näkyy vuonna 2009 lyhyinä palveluaikoina. Samaan suuntaan vaikuttaa voimistunut *shareholder value*-ajattelu, joka jättää toimitusjohtajalle vähemmän aikaa näyttöjen antamiseen. (Hambrick ym. 2005, 477.)

Liiketoimintaympäristön radikaali muuttuminen on toinen mahdollinen syy siihen, että yrityksen toimintaa halutaan merkittävästi uudistaa, jolloin toimitusjohtaja valitaan usein yrityksen ulkopuolelta. Erityisesti pitkään samalla toimialalla toimineet toimitusjohtajat on todettu vallitsevia oloja ylläpitäviksi ja hitaasti muuttuviksi, varsinkin, jos he ovat toimineet tehtävässään pitkään (Hambrick ym. 1993, 415; Hambrick ja Fukutomi 1991, 724). Ulkopuolelta tulleen toimitusjohtajan on sisältä valittua helpompaa toteuttaa muutostöiden piteet, mutta hänen valintaansa liittyy myös suurempi epäonnistumisriski. Tilanne on voinut johtaa kilpailuun parhaista toimitusjohtajista, vaihtuvuuskierroksiin suurissa yrityksissä ja palkkatasojen nousuun. (Hambrick & Mason 1984, 199; Cappelli, 2000, 104; Booz & Co 2010; Pietiläinen 2010.)

Kolmas syy ulkopuolisiin valintoihin voi olla se, että suuret yritykset eivät ole pystyneet kehittämään hallituksen kriteereitä täyttäviä toimitusjohtajakandidaatteja. Suurimmilla yrityksillä on käytössään seuraajasuunnittelu ja -kehittämismenettelyt, mutta ne joko eivät ole toimineet tai tuottavat muuttuvissa tilanteissa vääränlaista osaamista (Sherman 1995). Laajassa ylimpään johtoon ja henkilöstöjohtoon suuntautuneessa kansainvälisessä kyselyssä havaittiin, että 56 %:lla vastanneista yrityksistä oli aukkoja ylimmän johdon seuraajakysymyksissä (BCG ja WFPMA 2010, 11, 15). Tämän vuoksi johdon kehittämistapoja onkin kritisoitu vahvasti (Barker 1997, 348; Mintzberg 2004, 93, Charan 2005, 74).

Neljäs mahdollinen syy toimitusjohtajien palkkaamiseen Suomessa yrityksen ulkopuolelta on se, että hallitukset eivät ole riittävästi analysoineet toimitusjohtajan tehtävää ja siihen tarvittavan henkilön profiilia tulevaisuudessa. Aina ne eivät myöskään tunne tarpeeksi hyvin sisäisiä ehdokkaita, jolloin valintaprosessi annetaan liiaksi ulkopuolisen konsultin käsiin, mikä johtaa usein ulkopuolisen toimitusjohtajan valintaan (Charan 2005, 77).

Viides mahdollisuus on se, että vuonna 2009 havaitut lyhyet palveluajat ja toimitusjohtajien palkkaaminen usein yrityksen ulkopuolelta viimeisten viiden vuoden aikana on kertaluonteinen, ikärakenteen, hyvän hallintotavan tai liiketoimintaympäristön aiheuttama ilmiö, joka ei ole luonteeltaan jatkuva. Tämä ei kuitenkaan tunnu uskottavalta, koska niin suuri osuus toimitusjohtajista on iältään 56–60-vuotiaita (liite 2), mikä jo sinänsä tulee aiheuttamaan lähivuosina merkittävää vaihtuvuutta. Lisäksi siitä seuraa kerrannaisvaikutuksia.

Johtaminen opitaan siis käytännön kokemuksista ja kouliintuminen toimitusjohtajaksi kestää kauan, mikä on havaittu monissa muissakin tutkimuksissa. (Norburn 1989; Kotter 1982 ja 1990b; PA Consulting Group 1991; Piercy &

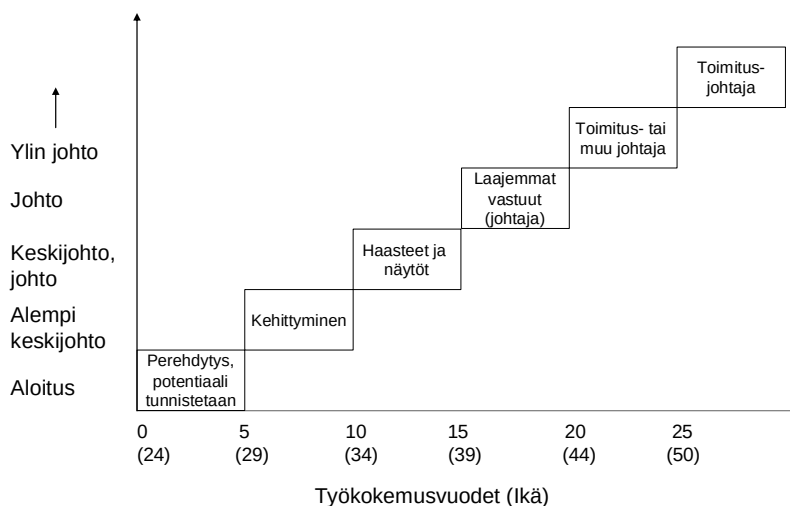
Forbes 1991; Chan ja Dragsgow 2001; Charan 2005; Cappelli & Hamori 2005; Koutzes & Posner, 2007). Arvey ym. arvioivat kokemuksen merkitystä suhteessa perimään ja esittävät identtisiä kaksosia käsittelevän tutkimuksensa perusteella, että ympäristön merkitys (70 %) on johtamisrooliin kehittymisen kannalta paljon suurempi kuin perimän (30 %). Heidän näkemyksensä mukaan johtajaksi enemmän kehitytään kuin synnyttään, minkä vuoksi kehittymiskokemusten ymmärtäminen on tärkeää. (Arvey ym. 2006, 15-16; Arvey ym. 2007, 693-694, 704).

Tässä tutkimuksessa mukana olleilta 20 toimitusjohtajilta vei keskimäärin 18 vuotta työuran aloittamisen jälkeen siihen, kun heidät nimitettiin ensimmäisen kerran toimitusjohtajiksi noin 43-vuotiaina. Havainto ei ole uusi: jo Rooman tasavallan aikana 2000 vuotta sitten tiedettiin, että maan johtajaksi valmentautuminen edellytti monipuolista osaamista. Siellä halukkaita varten oli laadittu kehitysmispolku, joka alkoi noin 17-vuotiaana ja johti konsuliksi aikaisintaan 43-vuotiaana, mikäli ehdokas onnistui tehtävissään (Castrén 2001, 41). Pitkä kouliintumisjakso kertoo toisaalta siitä, että johtamistehtävä on vaativa ja siinä on paljon opittavaa, ja toisaalta siitä, että tehtävän sisältö on sellainen, että sen oppimiseen tarvitaan käytännön tekemistä, oppimista omista ensisijaisista kokemuksista erilaisissa tehtävissä. Kun tehokas johtaminen edellyttää myös toimintaympäristön ja oman persoonallisuuden huomioon ottamista, ei yhtä yleistä johtamismallia voi olla olemassa, minkä vuoksi jokaisen on luotava itselleen sopiva johtamistapa käytännössä. (Livingston 1971, 84-85; Ahlstedt 1978, 216-220; Drucker 1999, 3.)

Toimitusjohtajaksi kehitymisessä voidaan kuitenkin tunnistaa yhteisiä vaiheita, jotka Piercy ja Forbes (1991, 21-22) havaitsivat tutkiessaan 230 suuren amerikkalaisen teollisuusyrityksen toimitusjohtajien uria 30 vuoden ajalta viiden vuoden jaksoissa. Kun tämän tutkimuksen aineisto luokiteltiin Piercyn ja Forbesin tutkimusta vastaavasti ura- (0-30) ja ikävuosittain (25-55) viiden vuoden jaksoiksi, voitiin todeta selviä yhtäläisyyksiä toimitusjohtajien kehitymisessä. Yksilökohtaista vaihtelua luonnollisesti ilmeni, mikä on havaittu muissakin tutkimuksissa (esim. Kotter 1990b, 117). Vaiheet nimettiin aineistoa kuvaavasti, ja ne poikkesivat selvästi amerikkalaisesta tutkimuksesta (ks. kuvio 14, s. 119). Tyypillistä kaikille toimitusjohtajille oli se, että heidän potentiaalinsa oli tunnistettu aikaisin, mikä oli johtanut heidät nopeisiin tehtävävaihtoihin ja esimiestehtäviin varhain, tavallisesti ennen 30. ikävuotta. Kyvyt huomasi joko oma esimies tai joku ylempi johtaja, joka myös toimi tukijana. Toinen havaittava piirre oli se, että ikävuosien 30-34 välillä heidät oli tyypillisesti nimitetty vaativiin päällikkö- tai johtajatehtäviin. Kahden, joissakin tapauksissa kolmen, ensimmäisen jakson aikana oli useita tehtävävaihtoja, jotka seuraavasta ikäjaksoista alkaen alkoivat hidastua. Usein tehtävät olivat vaikeita, joskus lähes mahdottomilta tuntuvia, joskus epäonnistu-

misen kokemuksiakin aiheuttavia: ne pakottivat kuitenkin tutkittavat reflektoimaan tilannetta ja oppimaan.

Merkittävä seuraus kokemuksista oli niiden antama itseluottamus ja siitä saatu rohkeus ottaa vastaan vieläkin vaativampia tehtäviä. Itseluottamuksen ja -varmuuden merkitys on huomattu monissa muissakin tutkimuksissa tärkeänä johtajien ominaisuutena (esim. Bandura 1977, 195; Kotter 1982, 47; Kirkpatrick & Locke 1991, 49; Kets de Vries 1995, 44; Yukl 2010, 52; Koutzes & Posner 2007, 265–267; Hambrick ym. 2005, 481–482). Onnistumiset johtivat aiempaa vaativampiin johtamistehtäviin, ja samalla ne toivat tullessaan lisää näyttöjä ja uskottavuutta ikäluokassa 35–39. Tämän jälkeisissä ikäluokissa 40–44 ja 45–49 tehtävät suurenivat, ja olosuhteista riippuen ne olivat tulosyksikkö-, liiketoiminta- tai toimialajohtajuuksia, vaativia johtajatehtäviä esikuntafunktioissa tai toimitusjohtajuuksia (vrt. Piercy & Forbes 1991, 21–22).



Kuvio 14: Suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien urakehitys ikävuosien mukaan tarkasteltuna

Olennaista näyttää olevan se, että toimitusjohtajat ovat päässeet kehittymään varhain, mikä perustuu siihen, että joku esimies on huomannut heidän potentiaalinsa. Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että tulevat toimitusjohtajat eivät itse tiedosta omia mahdollisuuksiaan, vaikka ovatkin kyvyiltään, asenteiltaan ja motivaatioltaan hyvin esimiestehtäviin sopivia. Näyttää siltä, että kokemuspohjan puuttuminen tai kapeus estää nuoria, potentiaalisia henkilöitä arvioimasta omia kykyjään, vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Tämän vuoksi he ovat kehittämisessään riippuvia ylempien johtajien toimenpiteistä. Jos nämä eivät tarjoa monipuolisia työkokemuksia ja

palutetta, nuoret potentiaaliset henkilöt eivät opi työhön liittyviä asioita eivätkä he myöskään opi arvioimaan omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. (McCall ja Hollenbeck 2008, 24-26.)

Yksi haastatelluista toimitusjohtajista sanoi, että johtajaksi kehittymisen kannalta tärkeimpiä ovat uran ensimmäiset 10 vuotta, siis ikävuodet 25–35. Näyttää siltä, että silloin saadaan uralle monipuolinen pohja, minkä jälkeen lisänäytöt ja uskottavuuden hankkiminen johtajana tapahtuu ikävuosina 35–39 ja tai viimeistään sitä seuraavassa vaiheessa. Samalla tehtävät vievät lisääntyvässä määrin yleisjohdollisiin ja tulostavuuksiin tehtäviin. Saman kehityskulun havaitsi tutkimuksissaan myös Kotter (1982, 47; 1990b, 154). Hän kutsui sitä "kultaiseksi syndroomaksi", johon liittyi useita piirteitä: Henkilöt menestyivät hyvin ensimmäisissä tehtävissään, mikä johti nopeaan ylentämiseen vaativampaan tehtävään, mikä lisäsi itseluottamusta, mikä johti paranevaan verkostoon ja mentoreihin, mikä auttoi taas suoriutumaan hyvin tehtävässä, mikä johti ylennyksiin jne.

Piercyn ja Forbesin (1991) tuloksiin verrattuna tässä tutkimuksessa mukana olevat toimitusjohtajat ovat kehittyneet jonkin verran nopeammin, ja lisäksi uravaiheiden painotukset ja nimet poikkeavat toisistaan. Syynä voi olla se, että heidän tutkimuksensa koskee teollisuuden toimitusjohtajia, jotka ovat kasvaneet pääosin yritysten sisältä, minkä on havaittu olevan hitaampaa (Cappelli ja Hamori 2005, 30). Toinen syy voi olla se, että heidän tutkimuksensa aineisto on 1980-luvulta, minkä jälkeen kehitys näyttää Yhdysvalloissaakin nopeutuneen. Cappelli ja Hamori (2005, 26–30) nimittäin vertasivat Fortune 100:n suurimman yrityksen ylimpiä johtajia vuosina 1980 ja 2001. He huomasivat, että yritykset olivat vaihtuneet 20 vuodessa: samoja oli vain 26 eli 26 %. Myös ylimpien johtajien profiili oli muuttunut: he ovat nuorempia (keskimäärin 52-vuotiaita, aiemmin 56 vuotiaita), ja he liikkuvat aiempaa enemmän uransa aikana yhtiöstä toiseen. Vain yhdessä yrityksessä uransa tehneiden johtajien määrä aleni, mutta oli silti 45 %. Tässä tutkimuksessa ei ollut mukana yhtään johtajaa, joka olisi tehnyt uransa vain yhdessä yhtiössä. Haastateltujen johtajien työnantajien määrä vaihteli kahdesta seitsemään. Vaikka johtajat saavuttivat amerikkalaistutkimuksessa ylimmän johtajatason vuonna 2001 nopeammin, 24 vuoden jälkeen, kului siihen kuitenkin kuusi vuotta enemmän kuin tämän tutkimuksen toimitusjohtajilla. (Cappelli & Hamori 2005, 28.)

4.3.2.2 Johtamistaidot ja niiden hankkiminen

Johtamisessa tarvitaan monenlaisia taitoja. Ne voidaan yksinkertaistaen tiivistää kolmeksi ryhmäksi: teknisiin, sosiaalisiin ja käsitteellisiin taitoihin. Tämän jaon hahmotteli ensimmäisenä Robert Katz jo vuonna 1955. Hän esitti, että tekniset taidot liittyvät kykyyn käsitellä asioita, sosiaaliset taidot eli ihmissuhdetaidot ihmisiin ja käsitteelliset taidot ideoihin ja käsitteisiin sekä kykyyn hahmottaa organisaatio kokonaisuutena. Hän myös argumentoi, että

näiden taitojen suhteellinen merkitys vaihtuu organisaatiotasojen mukaan: alimmilla esimiestasoilla tarvitaan suhteellisesti eniten teknisiä ja ihmissuhdetaitoja, keskijohdossa kaikki kolme taitoa ovat tarpeen ja ylimmässä johdossa korostuvat käsitteelliset ja sosiaaliset eli ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot (Katz 1955, 33–42). Muut tutkijat ovat esittäneet samanlaisia tuloksia (Zaccaro 2001, 304; Yukl 2010, 69; Northouse 2010, 39–43). Myöhemmät 1990-luvulta alkaen suoritettut tutkimukset ovat vahvistaneet ja edelleen kehittäneet tätä ajattelutapaa. Tästä huolimatta Katzin perusajatus eri tasoilla tarvittavista taidoista on säilynyt ennallaan, vaikka niitä jatkotutkimuksissa on jaettu pienempiin osiin. (Mumford ym. 2007, 155; McCauley 2008, 6.) Kun yleisimmin käytetty taitojen kolmijako yhdistetään tässä tutkimuksessa havaittuun toimitusjohtajaksi kehittymisen vaiheisiin, voidaan toimitusjohtajalta edellytettävistä taidoista esittää seuraavaa (kuvio 15):

Kokemus (ikä)	Toimitusjohtajan kehitysvaiheet	Toimitusjohtajan tarvitsemien taitojen suhteellinen merkitys uran eri vaiheissa		
26-30 (50 -)	Toimitusjohtaja	Käsitteellinen ajattelu	Tekniset taidot	Sosiaaliset taidot
21-25 (45-49)	Toimitus- tai muu johtaja			
16-20 (40-44)	Laajemmat vastuut (johtaja, toimitusjohtaja)			
11-15 (35-39)	Haasteet ja näytöt			
6-10 (30-34)	Kehittyminen			
0-5 (24-29)	Perehdytys, potentiaalinen tunnistaminen			
	Tarvittavat taidot	Käsitteellinen ajattelu	Tekniset taidot	Sosiaaliset taidot
	Opittavat asiat	Liiketoiminnan käsitteiden merkitys ja käyttö. Yrityksen osat, niiden suhteet ja kokonaisuus	Yritystoiminta, sen eri funktiot käytännössä	Itsensä ja muiden ymmärtäminen eri tilanteissa
	Oppimistapa	Koulu, opinnot, johtamiskoulutus, soveltaminen	Opinnot, koulutus, työkokemus, soveltaminen	Kokemukset, työkokemukset, palaute, koulutus

Kuvio 15: Toimitusjohtajan tarvitsemien taitojen merkitys uran eri vaiheissa

Useimmilla haastatelluilla toimitusjohtajilla oli ensimmäiseen työpaikkaan mennessään paljon tehtävän vaatimia taitoja laajempi teoreettinen osaaminen, lähes kaikkien olivat suorittaneet korkeakoulututkinnon. He eivät kuitenkaan tienneet sitä, kuinka yritys käytännössä toimii. Fayol totesi saman asian antaessaan neuvoja vastavalmistuneille ja korostaessaan kokemuksen merkitystä (Fayol 1918/1990, 179). Vastavalmistuneilla oli toisin sanoen vastaukset, mutta he eivät tunteneet kysymyksiä. Sen vuoksi heidän oli aluksi opeteltava suppeassa tehtävässä yrityksen toimintaa yleensä ja omaa tehtäväänsä suhteessa siihen. Tämä omien teoreettisten tai teknisten taitojen soveltamisen oppiminen käytännössä korostuu kahden ensimmäisen vaiheen

aikana. Tämä näkyy tuloksissa niin, että urallaan toimitusjohtajiksi päätyneet ovat vaihtaneet tehtäviä usein ja päässeet hankkimaan kokemusta eri näkökulmista.

Kun henkilö ylenee tehtävässään esimiestehtäviin, alkaa sosiaalisten taitojen ja käsitteellisen ajattelun merkitys voimistua. Ihmissuhdetaitojen arvo nousee. Esimiesten on ymmärrettävä muita, heidän motivaatiotaan ja sitä, kuinka heidät saa toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Nämä taidot, kuten kommunikaatio-, neuvottelu-, suostuttelu-, konfliktien hallinta- ja valmentamistaito, ovat ratkaisevan tärkeitä toimitusjohtajaksi kehittyttäessä. Toimitusjohtajien on opittava johtamaan muiden kautta ja delegoimaan ilman, että luottaa omiin tekniisiin tietoihinsa, joihin pitäytymisestä voi tulla suoranainen uraeste (McCall ja Lombardo 1983, 28–29; Mumford ym. 2000, 20). Tämän tutkimuksen tulosten perusteella juuri sosiaaliset taidot ja ihmisten johtamisen osaaminen on alue, joka on toimitusjohtajille suurin haaste ja jonka suhteellinen merkitys nousee organisaatiotasojen mukaan. Ihmisten johtaminen mainittiin PA Consulting Groupin haastattelututkimuksessa ylivoimaisesti tärkeimpänä taitona, joka johtajien oli ollut opittava suoriutukseen roolistaan johtajana ja joka myös koettiin vaikeimmaksi asiaksi johtajan työssä (PA Consulting Group 1991, 18–25; ks. myös Kotter 1990b, 155). Nämä asiat korostuivat haastatteluissa vahvasti.

Orvokki: Ja sitten se, mitä mä olen yrittänyt omassa johtamisessanikin itsellenikin kouluttaa, ettei vaan pääse unohtumaan, on sitten se, mikä on ikuisen oppimisen alue, hienoakin sinänsä, on niin kuin ihmiset. Aina kun tuntuu, että kaikki on hallinnassa, niin silloin mä rupeen miettimään näitä ihmisasiota.

Käsitteellinen ajattelu on tietysti tärkeää uran kaikissa vaiheissa, koska ongelmia on ratkottava jokaisessa tehtävässä. Sen suhteellinen merkitys korostuu erityisesti siinä vaiheessa, kun henkilö saa johdettavakseen oman tuoter ryhmän, liiketoiminnan, tulosityksikön, liiketoiminta-alueen tai yhtiön. Silloin hänen on pystyttävä hahmottamaan monimutkaisessa ja muuttuvassa toimintaympäristössä oman toiminnan kokonaisuus, sen visio, strategia ja toimintasuunnitelmat sekä kyettävä välittämään ne muille (Yukl 2010, 69). Ilman konseptuaalista ajattelua tämä ei onnistu, eikä tällainen yksilö myöskään etene urallaan toimitusjohtajaksi (McCall ja Lombardo 1983, 28–29). Myös Katz (1955, 38) pitää käsitteellistä ajattelua ylimmässä johdossa kaikkein tärkeimpänä taitona, jonka puuttuminen on riski koko organisaatiolle. On myös esitetty, että aiemmat kokemukset rakentuvat toisiinsa kytkeytyviksi osaamisrakenteiksi, jotka vaikuttavat siihen, kuinka johtajat muotoilevat ongelman, rajoitteet ja ratkaisumallit. Niiden on esitetty olevan ratkaisevan tärkeitä johtajien tuloksellisuuden kannalta (Mumford ym. 2000, 21; Sternberg ja Wagner 1993, 1–5). Joidenkin toisten tutkijoiden mukaan käsitteellisen taitojen on oltava ”riittävät” tehtävään nähden, jotta osataan valita oikea suunta monimutkaisessa ympäristössä (Kotter 1990b, 153).

Tämän tutkimuksen haastatteluissa asioiden johtaminen sai kuitenkin vain vähän huomiota. Suunnittelusta näyttää tulleen joustavampaa ja toimitusjohtajat ovat siirtyneet aiempaa operatiivisempaan suuntaan. Lisäksi toimitusjohtajilla on apunaan johtajatasen alaisia vastaamassa esimerkiksi strategisesta tai taloussuunnittelusta ja auttamassa käsitteellisessä ajattelussa. Haasteena ei tämän tutkimuksen mukaan ole niinkään strateginen ajattelu ja suunnittelu, vaan suunnitelmien toteuttaminen organisaation avulla kulloissakin sosiaalisessa tilanteessa. Tämä viittaa sosiaalisten taitojen ja itseluottamuksen tarpeeseen (Bandura 1977; Boone ym. 1996; Mumford ym. 2000, 19; Suomen Strateginen Seura 2007 ja 2008).

Kaikkia kolmea taitoa, teknistä, sosiaalista ja käsitteellistä, voidaan pyrkiä kehittämään kouluttamalla ja valmentamalla. Kaikki haastatellut toimitusjohtajat ovat saaneet johtamiseen hyvän teoreettisen peruskoulutuksen. Kukaan ei kuitenkaan puhu siitä ja sen merkityksestä. Kaikki toteavat, että he ovat oppineet johtamisen käytännön kokemuksistaan. Tämän tutkimuksen mukaan näyttää siis siltä, että johtamisen voi oppia, mutta sitä ei voida opettaa (vrt. Bennis ja Nanus 1986, 148–149; Sherman, 1995). Syitä siihen, miksi opiskelu, koulutus ja kurssitus eivät saa aikaan enemmän oppimisen kokemuksia voi olla useita. Bennis ja O’Toole (2005, 96–100) esittävät syyksi sitä, etteivät korkeakoulut palkkaa sellaisia johtamisen professoreita, joilla olisi käytännön kokemusta yrityksistä ja jotka osaisivat opettaa johtamiskäytäntöjä. Heidän mukaansa näistä oppilaitoksista on tullut liian tieteellisiä, tutkimuspainotteisia ja teoreettisia käytännön johtamistarpeita ajatellen. Mintzberg kritisoi johtamiskoulutusta, erityisesti MBA-koulutusta, liiallisesta tieteellisyydestä ja liian vähäisestä näkemyksellisyyden ja kokemuksellisuuden opettamisesta (Mintzberg 2004, 93). Hänen mukaansa johtajien kehittämisen tulisi perustua näiden omien kokemusten syvempään ymmärtämiseen ja siitä oppimiseen. Mielenkiintoista on myös havaita, että Katz esitti jo vuonna 1955 parhaaksi johtamistaitojen kehittäjäksi käytäntöä, ”tekemällä oppimista”, koska ihmiset oppivat eri tavoin ja koska heillä on erilaiset kokemustaus-tat (Katz 1955, 40).

Johtajien kehittäminen on todettu tarpeelliseksi jo Fayolin ja Barnardin aikana, mutta samalla vaikeaksi, koska ei tiedetä kuinka se tehtäisiin (Fayol 1918/1990, 170–172; Barnard 1938/1968, 221–222). Johtamisen ja johtajien kehittämisen tutkimusta on haitannut käsitteiden epäselvyys, lähestymistapojen pirstaleisuus ja systemaattisuuden puute, minkä takia tutkimustulokset ovat epävarmoja (McCauley 2008, 4-5; Avolio ym. 2010, 634). Tämän vuoksi johtajien kehittämistä kritisoidaan edelleen vahvasti (Barker 1997; Mintzberg 2004; Bennis ja O’Toole 2005). Kehittämistulokset eivät ole tämänkään tutkimuksen mukaan erityisen hyviä: 70 % haastatelluista toimitusjohtajista oli tullut tehtävänsä yrityksen ulkopuolelta.

Kokemus ei sinänsä riitä oppimiseen; siitä opitaan vain, jos sitä osataan arvioida, reflektoida ja antaa sille merkitys. On osattava kysyä oikeat kysymykset, joihin vastaamalla oppiminen tapahtuu: ”Mitä tapahtui? Mitä tämä tarkoittaa?” (tilanteen kuvaus), ”Miksi tämä tapahtui?” (tilanteen analyysi), Mitä tämä vaikuttaa toimintaan?” (vaihtoehdot, toiminta, oppiminen). (Katz 1955, 40; Kolb 1984, 26–39; Ruohotie 1998, 113–116; Daudelin 1996, 41; Mumford ym. 2000, 21; Scott 2010, 431.) Oppimiselle olennaista on Klimoskin (2007, 494) mukaan myös se, että reflektointi johtaa uuden tulkinnan hyödyntämiseen työssä. Mintzberg (2004, 253–256) suosittelee, että johtajille opetettaisiin systemaattisesti reflektointia, jonka perustana ovat heidän kirjoittamansa kuvaukset omasta toiminnastaan ja niiden arviointi opittujen käsitteiden tai teorioiden valossa. Hän on kehittänyt näistä lähtökohdista johtajien koulutusmallin, jossa reflektoinnilla on merkittävä osuus. Johtamiskoulutuksen olisi toisin sanoen autettava johtajia ymmärtämään kokemuksensa suhteessa omaan työhönsä, selittämään sen merkitys siinä loogisesti ja parantamaan johtamista jatkossa. Tämä liittyy siihen, että johtajien työ tapahtuu ympäristössä, jossa heidän on käsiteltävä informaatiotulvaa ennemminkin kuin täsmällisesti määriteltyjä ongelmia. Oman tekemisen arviointi ja reflektointi auttaa johtajaa toimimaan seuraavan kerran vastaavassa tilanteessa harkitummalla tavalla. Silloin hän pystyy hyödyntämään toiminnassaan kokemuksen antamaa syvempää ymmärrystä. (Weick 1995, 6–16; Weick 1983, 236.)

Kokemukset ja niiden reflektointi ovat tärkeitä toimitusjohtajille senkin vuoksi, että niiden avulla he luovat johtamisesta kokonaisvaltaisia ajattelumalleja (mental models). Ne ovat eräänlaisia yksinkertaistettuja järjestelmäkuvauksia siitä, kuinka johtaminen ja siihen vaikuttavat syy- ja seuraussuhteet eri tilanteissa toimivat. Ne auttavat toimitusjohtajia ymmärtämään kokonaisjärjestelmää, luomaan tarvittavan vision, tavoitteet ja toimenpiteet sekä selittämään niiden merkityksen ymmärrettävällä tavalla. Tällaiselle osaamiselle on kysyntää suurissa ja monimutkaisissa organisaatioissa, erityisesti muutosten ja kriisien aikana. Jotta toimitusjohtaja pystyy luomaan tarvittavat mallit ja tarvittaessa muuttamaan ne, on hänen saatava paljon erilaisia kokemuksia, niin kuin tässä tutkimuksessa on todettu. (Strange ja Mumford 2005, 122–125; Ross 2006, 64–71; Johnson 2008, 86; Ligon ym. 2008, 313–314.) Mc Call (1988, 7) ja Lindsay ym. (1987) tutkivat 191 johtajan kokemuksia, jotka he luokittelivat kuuteentoista luokkaan. Näillä taas oli erilaisia oppimisvaikutuksia 34 osaamisalueeseen. Liitteen 10 taulukko esittää, kuinka erilaiset kokemukset vaikuttavat johtamisen eri osa-alueisiin kyseisten tutkimusten mukaan.

Fayol tähdensi sekä kokemuksen että koulutuksen merkitystä. Edellistä tarvitaan työn ja siihen vaikuttavien tekijöiden syvälliseksi ymmärtämiseksi. Koulutus taas on tarpeen kokemusten hahmottamiseksi ja jäsentämiseksi sekä uusien näkökulmien löytämiseksi. Hänen mukaansa kokemus on aina

vanhaa ja rajallista, minkä vuoksi se voi olla muuttuvassa maailmassa jopa vaarallista ilman koulutusta. Tavallaan Fayolkin korosti reflektointia, vaikka ei tätä termiä käyttänytkään. Hän esitti reflektoinnin idean johtamisosaamisen kehittämisessä noin 90 vuotta ennen Mintzbergiä. (Fayol 1918/1990, 177–178.)

Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että johtamisen opiskelussa ja koulutuksessa on puutteita, koska toimitusjohtajat eivät pysty kytkemään niiden antia työhönsä ja koe niistä oppivansa. Haastateltavat eivät puhuneet omasta koulutuksestaan kuvatessaan kehittymistään johtajaksi. He eivät nostaneet esiin omaa hyvää peruskoulutustaan, eivät puhu siitä eivätkä anna sille suurta merkitystä johtamistyössään. He eivät myöskään korosta saamansa johtamiskoulutuksen tärkeyttä omassa johtamisessaan siitä huolimatta, että he ovat saaneet sitä uransa varrella runsaasti. Lisäksi tiedetään, että johdon koulutus on tärkeällä sijalla suurissa yrityksissä: henkilöstöjohto on pitänyt sitä työnsä tärkeimpänä painopisteenä (PA Consulting Group 2005, 11; Avolio ym. 2010, 633). Usein haastateltujen johtamiskurssit ovat olleet kansainvälistä huippuluokkaa tai niiden opettajat tunnettuja kansainvälisiä vaikuttajia. Koulutuskustannukset ovat merkittäviä. (Rainisto 2010.) Johdon koulutuksen vaikuttavuudesta puuttuvat kuitenkin Mumfordin ym. (2000, 92) mukaan selvät näytöt.

Toimitusjohtajat eivät myöskään maininneet johtamisoppeja tai kirjoja johtamistaitojensa lähteenä. Monet vielä erikseen totesivat, ettei johtamista voi kirjoista oppia. He yksinkertaisesti kokevat hankkineensa johtamisosaamisensa käytännössä monipuolisista tehtävistä. Samalla he korostavat tilanteen ja johtajan oman persoonallisuuden merkitystä. Niiden perusteella jokaisen on luotava oma johtamistyyliinsä. He eivät siis usko yhteen, yleiseen johtamisen malliin.

Ilmi: Mä en ole hirveesti leadership-kirjoja kuitenkaan jaksanut lukea. Mä olen ollut monella leadership-kursseilla. Aiemmin vaikka kuinka paljon, mutta kyllä se (harkitsee),... Ei sitä vaan voi kirjasta oppia. Ei se kuitenkaan ole mitään rakettitiedettä loppujen lopuksi. Se on niin kiinni omasta persoonallisuudesta ja tilanteesta... että kyllä se vaan on kehitettävä itse se oma tyyli.

Jatkotutkimuksin olisi mielenkiintoista selvittää lähemmin myös sitä, miksi johdon koulutus ja kirjallisuus saavat näin vähäisen painotuksen ja kuinka niitä tulisi kehittää, jotta niihin käytetyt suuret panostukset tuottaisivat paremman hyödyn, kuin tässä tutkimuksessa on tulokseksi saatu.

Suomessa asepalveluksen suorittamista ja siihen liittyvää aliupseeri- ja upseerikoulutusta on perinteisesti pidetty suomalaisen johtamisosaamisen tärkeänä lähteenä. Sen on arveltu olevan myös yhtenä syynä naisjohtajien vähäisyyteen suurten suomalaisyritysten johdossa. Usein esitetään myös lukuja siitä, kuinka suuri osa suomalaisista johtajista on käynyt RUK:n ja mikä sen vaikutus on johtajavalintoihin tai johtamiseen. (Hartikainen 2005;

Tienari ym. 2004; Huhtanen, 2010; Rämö 2010; Hämäläinen 2010, Hetemäki 2010.) Haastatellut toimitusjohtajat eivät pitäneet armeijaa merkittävänä tekijänä heidän johtamisosaamisensa kehittymisestä ja johtamisesta. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella perinteinen käsitys armeijan merkityksestä ei pidä paikkaansa tutkittavien ryhmässä, eivätkä haastateltavat pidä asepalveluksen aikana saatua johtamiskoulutusta merkittävänä oman johtamisensa kannalta. Ainakin osittain tämä johtuu siitä, että nykyiset toimitusjohtajat ovat käyneet armeijan pääosin 1970- ja 1980-luvuilla mutta johtavat nykyisessä ympäristössä, joka on monessa mielessä erilainen kuin se, jossa asepalvelus suoritettiin. Puolustusvoimat onkin tunnistanut ympäristön muutoksen ja kehittänyt omaa johtamismalliaan ihmispainotteisempaan, ns. syväjohtamisen suuntaan 1990-luvulta lähtien (Hetemäki 2010, 37).

Jos tässä tutkimuksessa havaittu toimitusjohtajien kehittymismalli pitää paikkansa yleisemminkin, se antaa ajattelemisen aihetta naisjohtajien kehittämisen kannalta kahdessa mielessä. Naiset näyttävät aloittavan työuransa miehiä vaatimattomammista tehtävistä, joten se saattaa haitata heidän mahdollisuuksiaan tulla huomatuksi ja päästä kehittymään urallaan (Vanhala ja Pesonen 2008, 45). Toinen tekijä on perheen perustamisen ja lasten syntymisen sattuminen juuri niihin vuosiin, jolloin toimitusjohtajiksi kehittyneillä oli meneillään voimakkaimmat kehitymis- ja näyttövuodet. Aiemmissä tutkimuksissa on todettu, että naisjohtajat ovat miehiä useammin perheettömiä tai että he vetäytyvät kovimmasta urakilpailusta (Vanhala ja Pesonen 2008, 37–41). Tässä tutkimuksessa näitä kysymyksiä ei pyritty vähäisen aineiston takia selvittämään, mutta aihe voi olla kiinnostava naisten uria tutkiville. Tämänkin tutkimukseen perusteella näyttää kuitenkin siltä, että perheellisen naisjohtajan työ- ja ajankäyttötavat poikkeavat selvästi perheellisten miesten ajankäytöstä.

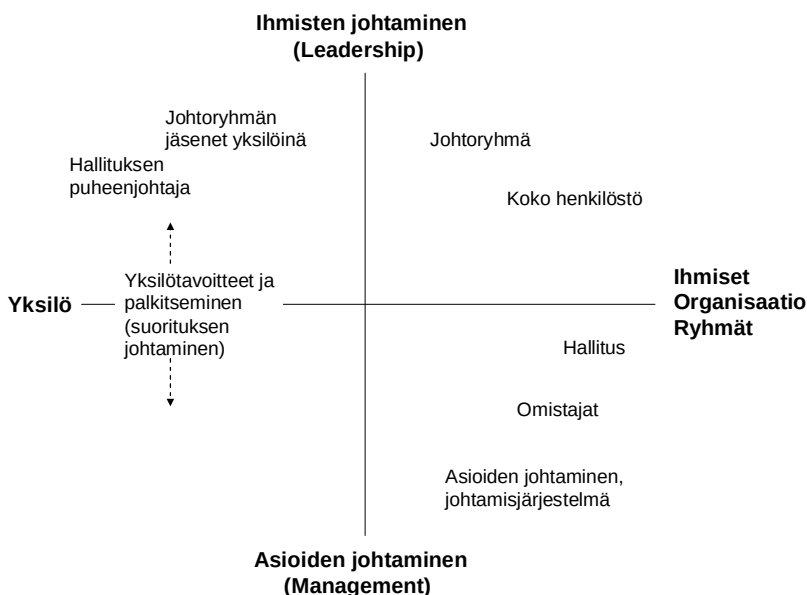
4.3.3 Johtamisen kohdistuminen

"Toimitusjohtajien johtaminen kohdistuu ihmisiin"

Tutkimuksessa mukana olleiden toimitusjohtajien johtaminen kohdistuu ennen muuta ihmisiin, ei niinkään asioihin. He kiinnittävät johtamisessaan huomionsa erityisesti lähimpiin alaisiinsa, johtoryhmään. Siihen kuuluvien henkilöiden nimittäminen ja osallistuttaminen yritysten johtamiseen on toimitusjohtajien keskeisin tehtävä johtajana: he johtavat sekä ryhmää että yksilöitä. Työssään toimitusjohtajat luonnollisesti pyrkivät vaikuttamaan myös koko henkilöstöön, hallitukseen ja erityisesti sen puheenjohtajaan sekä muihin sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin ja omistajiin. Kuvio 16 (s. 127) esittää johtamisen ulottuvuuksia sen mukaan, suuntautuuko johtaminen ihmisiin vai asioihin, yksilöihin vai suurempaan joukkoon.

Tutkimustulos on ristiriidassa yleisesti vallitsevan käsityksen kanssa: suomalaisten johtajienhan on väitetty olevan asiakaskeksisiä käskijöitä. Julkisuu-

dessä puhutaan usein ns. ”managing by perkele”- johtamisesta, millä viitataan yksinvaltaiseen käskyttämiseen (Tienari ja Vaara 2004, 99–100; Tainio 2007, 19). Tämän tutkimuksen mukaan suurten yritysten toimitusjohtajien johtaminen on ensisijaisesti ihmisten kanssa vuorovaikutukseen, kaksisuuntaiseen kommunikaatioon ja keskusteluun pyrkivää johtamista. Tehtyjen haastattelujen perusteella toimitusjohtajat suuntaavat erityisen aktiivisesti johtamisensa lähimpiin alaisiinsa saadakseen nämä osallistumaan kanssaan koko yrityksen johtamiseen. Työn luonteen vuoksi konfliktejakin voi syntyä (ks. taulukko 11, s. 110), jolloin toimitusjohtajat voivat joutua käyttämään valtaa yksisuuntaisesti, mutta se ei tämän tutkimuksen mukaan ole heidän haluamansa johtamistapa.



Kuvio 16: Johtamisen kohdistuminen

Toimitusjohtajien vaikuttaminen kohdistuu useisiin ihmisryhmiin yrityksen sisä- ja ulkopuolella (ks. kuvio 7, s. 65). Se on luonteeltaan erilaista sen mukaan onko johtaminen henkilökohtaista vaikuttamista, ns. *lähijohtamista*, vai onko se viestintään perustuvaa *etäjohtamista* (Waldman ja Yammarino 1999, 270). Yrityksen sisällä lähijohtaminen kohdistuu suoranaisiin alaisiin, yrityksen muuhun henkilöstöön ja hallitukseen. Jos omistus on keskittynyttä, lähijohtaminen voi joskus suuntautua myös omistajiin ja mahdollisesti myös muihin ryhmiin kuten ammattijärjestöihin tai toimitusjohtajan itse vetämiin projekteihin. Etäjohtaminen taas kohdistuu koko muuhun henkilöstöön, omistajiin ja sijoittajiin sekä muihin ryhmiin, kuten ammattijärjestöihin. Yrityksen ulkopuoliset sidosryhmät koostuvat asiakkaista, toimittajista, toi-

mialajärjestöistä, valtiosta, kunnista ja mahdollisista muista sidosryhmistä. Niihin toimitusjohtajat vaikuttavat tilanteen ja tarpeen mukaan joko lähijoh-
tamisen tai etäjohtamisen keinoin.

Haastattelujen perusteella toimitusjohtajien ajankäyttö kohdistuu vaihtelevasti eri sidosryhmiin henkilön ja yhtiön tilanteen mukaan. Yrityksen oman henkilöstön kanssa käytetään noin puolet ajasta, hallitus ja omistajat/ sijoittajat vievät kumpikin noin 10–20 %, ja loppuaika hajautuu tilanteen mukaan muille ryhmille. Saman tuloksen sai Mintzberg (1973, 51–52). Kotter totesi, että hänen tutkimansa johtajat työskentelivät yksin vain 24 % työhön käyttämästään ajasta. Muun ajan he toimivat muiden kanssa ja pyrkivät vaikuttamaan näihin (Kotter 1982, 80–81). Tyypillistä haastatelluille oli, etteivät he mielestään ehdi käyttää tarpeeksi aikaa asiakkaiden tapaamiseen. Monet myös kokivat yhdeksi vaikeimmista tehtävistään valita ne asiat ja sidosryh-
mät, joihin ajankäyttönsä suuntaavat.

4.3.3.1 Johtoryhmä johtamisen kohteena

”Ja kun miehet on valittu, on vapaa tahto käytetty loppuun. Siitä alkaen on kaikki selvää johdatusta.”

Paavo Haavikko, 1966

Koska toimitusjohtajat ovat vastuussa koko organisaatiosta, sen johtamisesta ja tuloksista, he eivät ajattele johtamista vain kahden henkilön välisenä tapahtumana, mikä on yksi osa johtamista. He pitävät johtamista toimintana, jossa he omien alaitensa eli johtoryhmän kanssa johtavat koko organisaatiota.

Suurten yritysten toimitusjohtajat ovat toimineet tehtävissään suhteellisen lyhyen ajan (vrt. liite 2) ja tulleet tehtäväänsä usein yrityksen ulkopuolelta. Vaikka he olisivat nousseet toimitusjohtajiksi yrityksen sisältäkin, he olisivat silloinkin tehtäväänsä tullessaan riippuvaisia alaisistaan, heidän osaamisestaan ja yhteistyöhalukkuudestaan. Sen vuoksi toimitusjohtajat arvioivat heti alkuun sen ryhmän, johtoryhmän tai vastaavan, jonka kanssa he organisaatiota jatkossa johtavat. Tarvittaessa he vaihtavat johtoryhmän jäseniä saatakseen aikaan nopeasti mahdollisimman yhteistyökykyisen ja -haluisen tiimin.

Tapio: Mä olin ollut kaks päivää töissä, niin mä jouduin irtisanoon kaks suoraa alaista: Aivan väärät arvot ja väärä johtaminen... Mun tapani on se, että tota miehummmin mä sanon sen nyt. Me joudutaan muuten kituuttamaan tässä, ja mä näen, että sun ajatukses... Tietysti mä olin ollut kuukauden ajan dialogissa, ja mä tajusin, että tää ei lähde. Tässä on liian iso gap. Sitten mä sanoin, että tehdään näin. Ja siitähän tuli ihan kauhee haloo, mutta se myös jämäköitti, ja se oli osittain mun tarkoitus...

”Tapion” kuvaama tilanne kertoo niistä vaikeista päätöstilanteista, joihin toimitusjohtaja tehtävässään joutuu: hän ei usein tunne hyvin yhtiötä, sen liiketoimintaa, tehtävää tai ihmisiä, mutta silti hänen tulee ottaa aloite ja alkaa johtaa. Hänellä ei yksinkertaisesti ole tulospainneiden alaisena aikaa

odottaa vedenpitäviä näyttöjä, joiden saaminen voi kestää vuosia. Toimitusjohtajat pyrkivätkin mahdollisimman ripeästi kokoamaan sellainen johtoryhmän, jonka kanssa yhdessä hän kokee voivansa johtaa yhtiötä. Tässä tutkimuksessa havaittu piirre saa tukea myös muusta tutkimuksesta. Cannella (2008, 779) esittää, että uusien jäsenten lisääminen johtoryhmään voi aiheuttaa häiriöitä, mikä tekee ymmärrettäväksi sen, että toimitusjohtaja pyrkii tekemään tarvittavat muutokset heti kautensa alussa. Uusi toimitusjohtaja pystyy saamaan aikaan muutoksia ja parantamaan tuloksia vain, jos myös johtoryhmässä tapahtuu muutoksia. Schneiderin tutkimuksen mukaan juuri alaisten valinta, erottaminen tai omaehtoinen päätös pysyä joukossa on omiaan luomaan ryhmään homogeneista karismaa. Pelkkiä rakenteita muuttamalla muutokset eivät toteudu. (Schneider 1987, 450–451.)

Grinyer ym. (1990, 120–121) tutkivat englantilaisia, huonosti menestyneitä yrityksiä, joissa oli saatu aikaan suuria tulospaannuksia. Niihin liittyi toimitusjohtajan ja muun johdon vaihdoksia. Toimitusjohtaja joutuu toimimaan nopean analyysin ja kokemuksen antamien *ajattelumallien* (mental models²⁰; Strange ja Mumford 2005, 122–125; Ligon ym. 2008, 313–314) sekä intuitiion perusteella. Tämä edellyttää avointa kommunikointia, kuuntelua, omien puutteiden myöntämistä ja arvontaa ryhmän osaamiselle. Tilanne ei kuitenkaan aina ole toimitusjohtajan näkökulmasta helppo.

Rauli: Joka ikinen näistä siirroista on niin kuin hyppy kylmään veteen, ja pimeessä ja aallokossa ja virrassa ja ikinä et oikein tiedä, että miten tästä selvitään. Siinä on vaan pakko luottaa siihen, että ajatella, helvetti, ohan tässä tähänkin saakka selvitetty jotenkin. Ei tää nyt niin erilaista voi olla... Ja sitten toisekseen, kun tulee ulkopuolelta jostakin, et sä voi tietää. Kun sä tulet toimitusjohtajaksi, herran jumala, eihän sulla ole mitään käsitystä tästä alasta ennen kuin sä olet puoli vuotta kierrellyt. Siinä mä olen ollut tiukka tai ikäväkin, että jos mulla on alussa ollut sellainen olo, että joku soittaa niin kuin ihan eri vireisellä soittimella kuin muut. Tai että joku on hirveen destruktivinen, hajottava, niin kuin asenteeltaan negatiivinen tai muuta, niin semmoset mä vaihdan.

Kovista päätöksistä huolimatta tavoitteena on luoda yhtenäinen ryhmä, joka pystyy tehokkaaseen yhteistyöhön. Suurissa yrityksissä toimitusjohtajat eivät pyri johtamaan yksin vaan toimivat hyvin aktiivisesti saadakseen alaisensa osallistumaan yhtiön johtamiseen. He kuvaavat omaa toimintamalliaan samalla tavoin kuin *jaettu johtajuus* (shared leadership) on kirjallisuudessa esitetty. Carson ym. (Carson ym. 2007, 1217) määrittävät jaetun johtajuuden ryhmän ominaisuudeksi, jolloin johtajuus on jaettu sen jäsenten kesken eikä ole niinkään vain yhden nimitetyn johtajan vastuulla. Tämä ajatus tulee lähelle Katzenbachin ja Smithin tiimimäärittelmää: tiimi on pieni joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentävät taidot ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen tarkoitukseen, joukkoon päämääriä ja toimintatapaan. Niistä he kokevat olevansa

²⁰ "Mental models are conceptual representations used both to understand system operations and guide actions within the system" (Strange and Mumford, 2005,122).

yhteisvastuussa. (Katzenbach ja Smith 1993/2005, 165; Avolio ym. 2009, 431–432.) Tällaisen kollektiivisen ylimmän johdon vastuun yksilöllisen sijasta havaitsivat myös Doz ja Kosonen (2007, 100–101) tutkiessaan maailman suurimpia uuden teknologian yrityksiä. Kiivaasti muuttuvassa ympäristössä ylimmän johdon on heidän mukaansa toimittava yhdessä voidakseen reagoida nopeasti. Siihen sisältyy myös kokemusten ja vastuiden päällekkäisyys sekä arvojen korostaminen käyttäytymisen perustana. Cappeli esittää perusteena ryhmien suosimiselle myös sen, että sitoutuminen ryhmään on helpompaa kuin sitoutuminen yhtiöön (Cappelli 2000, 108).

Toimitusjohtajat ovat juridisesti yksin vastuussa hallitukselle, eikä johtoryhmällä ole mitään juridista asemaa. Tästä huolimatta toimitusjohtajat pyrkivät aktiivisesti osallistuttamaan johtoryhmän yhtiön johtamiseen. Heillä on siihen ilmeisesti hyvät perusteet. Yukl (2010) esittää eri tutkimusten yhteenvedona, että johtoryhmistä on yrityksille hyötyä:

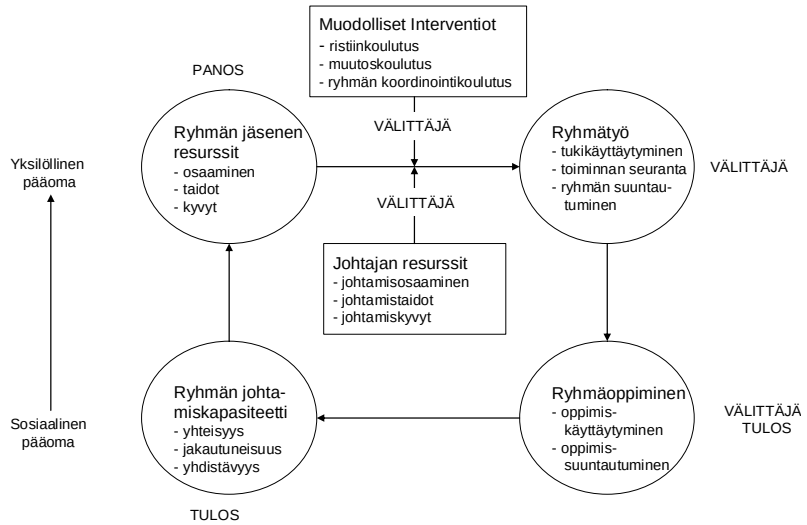
1. Johtoryhmällä on mahdollisuus tehdä parempia strategisia päätöksiä, kun sillä on käytössään mahdollisimman laajat tiedot.
2. Ryhmä voi kompensoida toimitusjohtajan puuttuvat taidot.
3. Sen tekemät päätökset edustavat todennäköisesti paremmin organisaation jäsenten intressejä.
4. Tärkeät tehtävät tulevat paremmin hoidettua, kun saatavilla on useampia henkilöitä sitä varten.
5. Kommunikaatio ja yhteistyö eri yksiköiden välillä paranee.
6. Osallistuminen strategisten päätösten tekemiseen parantaa niiden toteuttamisen todennäköisyyttä.

(Yukl 2010, 410.)

Osittain hyötyjen saavuttaminen riippuu tilanteesta. Johtoryhmä on erityisen hyödyllinen silloin, kun ympäristö muuttuu nopeasti, on monimutkainen ja asettaa paljon haasteita toimitusjohtajalle. Samoin teknologiset muutokset, globalisoituminen ja itsenäiset liiketoimintayksiköt ja niiden koordinointi korostavat johtoryhmän arvoa. Lisäksi syynä on tiimijatteluun rohkaiseminen yleensä kaikilla organisaatiotasoilla, koska on huomattu ryhmien yhteistyön tarjoamat tehokkuusmahdollisuudet. (Drucker 1954, 204; Katzenbach ja Smith 1993/2005, 165; Carsson ym. 2007, 1217; Yukl 2010, 410.)

Kuviossa 17 (s. 131) esitetään Dayn ym. (2004, 862) laatima malli siitä, kuinka uusi toimitusjohtaja pyrkii rakentamaan ryhmänsä johtamiskapasiteetin ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Aluksi toimitusjohtaja arvioi ryhmän jäsenten ominaisuudet ja taidot suhteessa omaan osaamiseensa, tarvittaessa täydentää niitä ja järjestää toimintaa tukevaa ja yhteistyötä edistävää koulutusta. Ryhmän toiminnan käynnistyessä pyritään lisäämään ryhmäsuuntautuneisuutta, yhteisvastuuta ja tulosten seuranta, minkä tuloksena odotetaan oppimista ja ryhmähengen kehittymistä. Lopullisena tavoitteena on ryhmän johtamiskapasiteetin nousu niin, että johtajuus on jaettua ja ryhmän jäsenten

väliset yhteydet ovat hyvät. Day kutsuu tätä *sosiaalisesti pääomaksi*, joka vaikuttaa myös jokaisen ryhmän jäsenen osaamiseen ja taitoihin kehittävästi. (ks. myös Doz ja Kosonen 2007, 101–104). Tässä tutkimuksessa haastateltavien toimitusjohtajien kuvaama toiminta johtoryhmäyhteistyön luomiseksi muistuttaa Dayn mallia sekä Katzenbachin ja Smithin (1993/2005, 165) tiimimääritelmää.



Kuvio 17: Ryhmän johtamiskapasiteetin kehittyminen (Day ym. 2004, 862. Suom. J. Kulla 2010.)

Haastateltujen toimitusjohtajien kuvaama käyttäytyminen antaa selvän tuen Hambrickin ja Masonin (1984) esittämälle upper echelon -teorialle ja sen jatkeelle, strategic leadership -teorialle. Niiden mukaan yrityksen päätöksiin ja tuloksiin vaikuttavat ratkaisevasti ylimmän johdon – ei vain toimitusjohtajan – taustat ja ominaisuudet (Hambrick ja Mason 1984; Hambrick 2007, 330). Drucker (1954, 204) totesi jo aiemmin, että toimitusjohtajan työ ei voi missään yrityksessä, kaiken pienimpiä lukuun ottamatta, olla yhden ihmisen tehtävä. Tämän tutkimuksen tulokset tekevät ymmärrettäväksi sen, minkä vuoksi toimitusjohtajat kohdistavat johtamisensa ennen muuta johtoryhmään. Heidän onnistumisensa koko organisaation johtamisessa riippuu siitä, kuinka hyvin he onnistuvat lähimpien alaistensa valitsemisessa ja osallistuttamisessa yhtiön johtamiseen. Tulokset vievät myös pohjaa ns. suurmiesteorialta, jonka mukaan ylin johtaja yksin ratkaisee organisaation menestyksen (Northouse, 2010, 15).

Koska toimitusjohtajat tämän tutkimuksen mukaan nojaavat johtamisensa vahvasti johtoryhmään tai joskus vielä suurempaan joukkoon ylimpiä johtajia, he pyrkivät valinnoillaan varmistamaan riittävän osaamisen ja näkökulmien erilaisuuden. Vatanen ja Åhman (2007, 125) havaitsivat erikokoisia

ja eri organisaatiotasoisia johtoryhmiä tutkiessaan, että ryhmän jäsenten erilaisuus ja liian suuren johtajariippuvuuden välttäminen vaikuttivat yrityksen tuloksellisuuteen myönteisesti.

Rauli: Täälläkin, ja muissakin paikoissa, mä olen koettanut sanoa, että kun tiimiä kerätään, otetaan joku, joka on vanha ja viisas, ja vähän ehkä jarruttelee, ja sitten joku semmonen, kun on ollut pitkään talossa. Se voi olla tää sama tai eri henkilö. Sitten joku sellainen, joka tulee ihan ulkoa, jostakin ihan toisesta hommasta. Sitten on joku joka on ihan eri ikäinen kuin muut. Että yksi, joka on paljon nuorempi kuin muut, etteivät kaikki ole saman ikäisiä. Sitten, ettei olisi pelkkiä miehiä, että olisi vähän naisiakin. Sitten on näitä myyntireppureita, jotka on tuolla luukkuttanut asiakkaissa ja tietää myynnistä ja markkinoinnista. Ja sitten on niitä, jotka ymmärtää tuotantomasiinan päälle, olipa se sitten minkälainen tahansa. Ja sitten on vielä niitä ihmisiä, jotka osaa niin kuin lukujen päälle. Heterogeniaa. Ja, että uskalletaan... Niin kuin mä olen aina kaikille sanonut, että kyllä näitä saa kritisoida. Sanokaa, mutta sanokaa etukäteen.

Tämän tutkimuksen toimitusjohtajat jakavat aktiivisesti omaa työtään alaisilleen osallistuttamalla ja delegoimalla. He ovat omaksuneet jo Fayolin (1918/1990, 160) esittämän periaatteen organisaation hierarkkisuudesta ja delegoinnin merkityksestä: toimitusjohtajan tulee tehdä vain niitä asioita, joita kukaan muu ei voi tehdä. (Hambrick ym. 2005, 485). Johtoryhmän osallistuttaminen on tarpeen monipuolisen ja kriittisen keskustelun aikaansaamiseksi päätöksiä valmisteltaessa ja niitä tehtäessä. Ryhmään kuuluvien on erilaisuudestaan huolimatta pystyttävä yhteistyöhön, eivätkä heidän ajattelunsa ja tavoitteensa saa erota liiaksi toimitusjohtajan ajattelusta ja tavoitteista; heidän on muodostettava riittävän homogeeninen, yhteistoimintaan kykenevä ryhmä. Silloin he pystyvät sopimaan tavoitteista ja toiminnasta niiden saavuttamiseksi (Waldman ja Yammarino 1999, 272–276; Carpenter ym. 2004, 761). Liian suuri johtoryhmän diversiteetti vaikuttaa yritykseen tuloksiin kielteisesti (Miller ym. 1998, 52), koska siitä voi seurata konflikteja (Cronin ja Weingart 2007, 769).

Johtoryhmän mukaan saaminen on tärkeää. Tainio ym. (1985, 85–86, 111) raportoivat vuonna 1985 suomalaisyritysten toimitusjohtajien suurimmaksi haasteeksi muutoksissa muun johdon vastustuksen. Toimitusjohtajien johtamisympäristö on ollut viime vuosina nopeasti kehittyvä, kun globalisaatio, teknologia, ilmasto, ikä-, alue- ja elinkeinoelämän rakenne ovat muuttumassa (Hautamäki 2008, 9; Kurkilahti ja Äijö 2007, 18–22). Jotta tarvittavat muutokset ovat olleet mahdollisia, on ollut pakko hankkia uuteen toimintatapaan liittyvää osaamista yrityksen ulkopuolelta. Tähän pakottaa liiketoimintaympäristön nopeatempoinen muuttuminen ja liiketoiminnan sopeuttaminen muutoksiin tai muutosten ennakoiminen.

Salomo: Joo, kyllä me ollaan jouduttu, en ole siitä ylpeä, että ollaan jouduttu tuomaan ulkopuolelta aika paljon. Olisi tietysti hienoa, jos yritys olisi kasvattanut sisältä kaiken sen osaamisen, johtamisosaamisen suuremmassa mitassa. Mutta kyllä

se vaan on jouduttu toteamaan se, että organisaatiossa on sitä osaamista, mitä organisaatio on tehnyt sitä ennen.

Oikeiden henkilöiden valinta avaintehtäviin onkin haastateltujen toimitusjohtajien mielestä heidän työnsä tärkeimpiä tehtäviä. ”Ratkaisu on ihmisissä”, totesi yksi haastateltavista. Monet toimitusjohtajat korostivat johtamisen olevan juuri tiimin tai joukkueen luomista ja sen motivoimista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tämä ajattelu muistuttaa Barnardin ajattelua toimitusjohtajan työstä, johon sisältyvät organisaation ja tehtävien määrittäminen, avainhenkilöiden valinta sekä yhteistyön varmistaminen (Barnard 1938/1968, 216–234). Myös Fayol korosti johtamistehtävissä henkilövalintojen merkitystä sekä tehtäviinsä sopimattomista eroon pääsemistä. Toimitusjohtajan ominaisuuksien hän totesi riippuvan tukena olevasta esikunnasta. Kääntäen saman voi sanoa niin, että johtoryhmän ominaisuudet riippuvat toimitusjohtajan ominaisuuksista. (ks. kuvio 3, s. 15; Fayol 1918/1990, 158). Tämän vuoksi ei olekaan ihme, että toimitusjohtajat korostivat tässä tutkimuksessa omien vahvuuksiensa ja heikkouksiensa tuntemusta. Muuten he eivät kokeneet olevansa kykeneviä palkkaamaan omaa osaamistaan täydentäviä henkilöitä. Tämä ajattelu tukee myös Dayn mallia ryhmän johtamiskapasiteetin luomisesta (kuvio 17, s. 131).

Toimitusjohtajat joutuvat henkilövalinnoissaan tekemään joskus kovia päätöksiä, mutta heidän mielestään pahinta on pitää ihmistä tehtävässä, jossa hän ei onnistu: ympäristö alkaa hylkiä ja motivaatio sekä omanarvontunto kärsivät. Olennaista johtajan kannalta on saada tehtäviin mahdollisimman hyviä, itseään parempia alaisia ja pitää heidät motivoituneina.

Urho: Näitä juttuja puhuttiin kerran, niin mä sanoin, että sillä ei ole mitään helvetin väliä, miten hyvä mä olen. Muuta kuin se, että mä löydän ne oikeat ihmiset ja saan pidettyä ne motivoituneena, ja saan kehitettyä niitä... Mä sanon aina, että muistakaa joka aamu, että se ei ole tärkeää, kuinka hyvä sää olet, se on tärkeää miten hyvä on sun joukkosi... Jos sulla on satoja tai tuhansia alaisia, niin se pahin uhka on se, että ihmiset ei uskalla palkata parempia alaisia kuin ne itte on.

”Urhon” puheenvuoro heijastaa laajemminkin toimitusjohtajien huolta pätevien henkilöiden saamisesta organisaatioon, erityisesti johtotehtäviin. Tämän vuoksi monilla organisaatioilla on erityiset menettelyt johtajapotentialin tunnistamiseen ja kehittämiseen. Tosin ne eivät näytä Suomessa toimivan kovin hyvin, koska ne eivät pysty tuottamaan yritysten sisältä toimitusjohtajia. Haastatelluista toimitusjohtajistahan 70 % oli tullut tehtävänsä yrityksen ulkopuolelta. Laajassa kansainvälisessä kyselyssä 56 % vastaajista (5661 vastaajaa 109 maasta) arvioi yrityksillään olevan suuria vaikeuksia löytää seuraajia ylimmille johtajilleen yrityksen sisältä, mikä kertoo siitä, että haaste on yleismaailmallinen (BCG and WFPMA 2010, 15).

Se, mihin toimitusjohtajat tässä tutkimuksessa sanovat voivansa erityisesti vaikuttaa, on johtoryhmän jäsenten ja heidän alaistensa valinta. Näillä päätöksillä toimitusjohtajat kokivat voivansa vaikuttaa organisaatioon enemmän

kuin millään muulla toiminnalla. Jos toimitusjohtaja osallistuu suorien alaisensa ja näiden alaisten valintaan, hän on henkilökohtaisesti mukana noin 40–50 tärkeimmän johtajan valintapäätöksessä. Yleensä hän myös seuraa näiden suoriutumista ja osallistuu heidän kehittämiseensä.

Ensio: Mä oon lähtenyt siitä, kun meilläkin näiden divisioonankomentajien täytyy olla sen tasoisia ihmisiä, että ne vois periaatteessa johtaa sitä täysin itsenäisestikin. Se on se lähtökohta. Mä en ole semmonen niin kuin mikrojohtaja, joka puuttuu joka asiaan... Se, mikä tässä mun mielestäni korostuu tällaisessa organisaation kautta johtamisessa, kyllähän se on oikeet ihmiset. Kyl mä koen niin kuin keskeiseksi ellei tärkeimmäksi tehtäväksi miettiä oikeita ihmisiä oikeille paikoille. Se on musta ydin... Ja sehän on myös valitettavasti funktio, jossa tekee virheitä. Vaikka kuinka huolellinen on, niin aina silloin tällöin tulee virheitä, ja se on tietysti sillä tavalla, että se on harvoin valittavan virhe, vaan se on valitsijan virhe. Ihmiset on yleensä hyviä, motivoituneita, mutta ne on vaan väärässä paikassa. Erot nopeesti, valitse harkiten.

Lauri: Sitä ei ihan alkuvaiheessa omaa polkuaan ymmärrä sitä ihmisten merkitystä. Ennen kaikkea sitä, kuinka tärkeitä ihmisvalinnat ovat. Ja mitkä ovat ne avainhenkilövalinnat, jotka ovat niin tärkeitä. Niin, ja mitä isompiin johtamistehtäviin mennään, sitä kriittisemmäksi se käy.

Suurissa yrityksissä johtoryhmän jäsenten vastualueet ovat niin laajoja, ettei toimitusjohtaja johtoryhmän luotuaan ja saatuaan sen toimimaan puutu alaistensa toiminnan yksityiskohtiin. Tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa oli Sloanin kehittämä divisioonamuotoinen organisaatorakenne vallitseva. Sitä käytti kahdestakymmenestä yrityksestä viisitoista. Loput viisi sovelsivat matriisi- tai funktionaalista organisaatiota. Divisioonarakenteen käytön lähtökohtana on nimenomaan niiden johtajien suuri vapaus toimia itsenäisesti markkinoiden antamia mahdollisuuksia hyödyntäen, mutta kuitenkin yhteisiä hallinnollisia periaatteita noudattaen, niin kuin jo Sloan totesi (1963/1986, 429–430). Tämän vuoksi toimitusjohtajat kokivat olevansa enemmänkin alaistensa käytössä oleva resurssi, jota voi käyttää, jos tarvetta on. Erilaisuutta arvostetaan, minkä vuoksi johtaminen ei yksilötasolla ole mekaanista vaan voi olla hyvinkin henkilökohtaista.

Salomo: Kyllä se on tota jonkinlainen isompi porukka ja konklaavi, joka sen homman tekee ja saa menemään. Kyllä se on kuitenkin se, että niin kuin mulle raportoiva johtaja ja niiden alla oleva johto, että niillä on sellainen näkemys, oma sisäistynyt näkemys siitä, että ne haluaa viedä näin. Ja ehkä mun tehtäväni on kuitenkin enemmän sparrata ja ymmärtää, mitä ne on tekemässä ja olla siinä mielessä mukana, että hyväksyy oikeat asiat.

Kaiken kaikkiaan toimitusjohtajien fokus on tämän tutkimuksen mukaan selvä ja perusteltu, he ymmärtävät henkilöstön merkityksen.

Viola: Lopulta se on niin yksinkertaista, että jos on fiksuin väki ja joksiinkin ihmismäinen kohtelu, niin kyllä se firma pärjää (naurua).

Koko ryhmään kohdistuvan johtamisen lisäksi toimitusjohtajat kiinnittävät huomiota johtoryhmän jäseniin myös yksilöinä. Se tapahtuu eriaisena vuorovaikutuksena, usein kahdenkeskisenä keskusteluna. Jotta tärkeät asiat tulisivat varmasti selvästi sovituksi, on yrityksillä käytössään *suorituksen johtamisjärjestelmä*. Sillä tarkoitetaan tavoite- ja tulosjohtamiselle perustuvaa tavoitteellisen johtamisen lähestymistapaa, joka kohdistuu yksilöön. Sen tarkoituksena on tarjota esimiehelle välineet sekä asia- että henkilöjohtamiseen. Verrattuna tavoite- ja tulosjohtamiseen suorituksen johtaminen pyrkii olemaan ihmislähtöisempi. Tavoitteena on varmistaa organisaation ja jokaisen yksilön menestys ja samalla kehittää henkilöstön osaamista. Yksilölle sovitaan täsmälliset tavoitteet, ja hän saa tietoa ja palautteen niiden toteutumisesta. Yleensä menettely tuottaa myös henkilöstön palkitsemisessa käytettävän tiedon sekä henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat. (Armstrong 2000, 1; Armstrong & Baron 2005, 6–20; Kulla 2008, 63–65).

Suorituksen johtaminen oli tässä tutkimuksessa yksi neljästä toimitusjohtajille annetuista haastatteluaiheesta (liite 8), jonka taustalla oli tutkijan tavoitteellisesta johtamisesta tekemä lisensiaatintutkimus (Kulla 2008). Tuloksista haettiin toimitusjohtajien tulkintaa suorituksen johtamista koskevan yleiskeskustelun lisäksi. Syynä oli se, että suuriin suomalaisorganisaatioon suunnattu lisensiaatintutkimus oli osoittanut, että suorituksen johtaminen ei toiminut niin hyvin kuin olisi toivottavaa, vaikka menettely on tärkeä. Laajasaa kansainvälisessä selvityksessä on nimittäin todettu, että suorituksen johtamisen menettelyn ja palkitsemisen hyvä hallinta on tyypillistä hyvin menestyville yrityksille ja harvinaisempaa huonosti menestyvissä yhtiöissä (BCG ja WFPMA 2010, 5).

Kaikki tässä tutkimuksessa mukana olevat yritykset kuitenkin soveltavat suorituksen johtamisen menettelyä. Kaikki toimitusjohtajat sanoivat pitävänsä sitä tärkeänä ja käyvänsä siihen liittyvät keskustelut alaistensa kanssa. Menettely on juurtunut syvälle suomalaiseen johtamiskäytäntöön, ja sillä on paikkansa yritysten vuosikellossa. Se heijastaa myös Druckerin ajattelun vahvaa vaikutusta suomalaiseen johtamiseen (Seeck 2008, 180–185).

Ensio: Mä on vahva tän tavoitejohtamisen kannattaja. Siinä on heikkouksia, mutta en ole parempaakaan keksinyt.

Organisaatiot ovat määrittäneet suorituksen johtamiselle useimmiten 100 %:n kattavuustavoitteen, mutta joissakin maantieteellisesti hajanaisissa yrityksissä tavoite voi olla muukin. Sen sijaan menettelyn toteutumisesta käytännössä vain harvat toimitusjohtajat osasivat sanoa, saavutetaanko tavoite vai ei. Niissä yrityksissä, jotka tunsivat hyvin menettelyn toteutumisen, se oli tietoteknisen järjestelmän ja johdon hyvin tukema. Kaikki toimitusjohtajat olivat kuitenkin samaa mieltä siitä, että suorituksen johtamisen toteuttamisessa oli puutteita. Suurimpana syynä pidettiin keskustelujen vaikeutta, esimiesten keskusteluun tarvittavien taitojen puutetta ja tästä johtuvaa pelok-

kuutta antaa palautetta, varsinkin kielteistä. Kaikille toimitusjohtajille yhteistä perustelua ei kuitenkaan löytynyt. Kokonaisuudessaan keskustelu suorituksen johtamisesta jäi melko ohueksi, sillä käytännössä menettelyä kehittää ja ylläpitää henkilöstöorganisaatio. Tämän vuoksi toimitusjohtajat eivät tunnuneet muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta olevan hyvin perillä suorituksen johtamisen toimivuudesta tai toimimattomuudesta. Se, että menettely ei ole selvästi ylimmän johdon vastuulla, näyttää vaikuttavan siihen, että muut esimiehet eivät pidä sitä kovin tärkeänä, mistä johtuen toteutus kärsii (Kulla 2008, 117–118).

4.3.3.2 Henkilöstö vaikuttamisen kohteena

Johtoryhmä ja sen jäsenet ovat tämän tutkimuksen mukaan toimitusjohtajien tärkein johtamisen kohde. Tämän lisäksi toimitusjohtajat pyrkivät vaikuttamaan aktiivisesti koko henkilöstöön johtoryhmän jäsenten työhön kuitenkin puuttumatta tai sitä häiritsemättä. Heidän tavoitteenaan on tukea koko henkilöstön eli johtoryhmän alaisen organisaation saamista mukaan yrityksen vision ja strategian toteuttamiseen. Vaikka johtoryhmä tekeekin tätä työtä omien alaistensa ja näiden alaisten kautta, jää toimitusjohtajalle tärkeä kokonaisuuden hallinta- ja viestintätehtävä sekä oikean ilmapiirin luominen. (Fayol 1918/1990, 151– 152; Barnard 1938/1968, 216–227; Waldman ja Yammarino 1990, 275– 276.) Toimitusjohtajan on viestittävä eri tavoin yrityksen visio, joka rakentuu hyväksyttävillä moraalisilla arvoilla, ja joka on uskottava, innostava, yhteiseen hyvään perustuva ja lisäksi sekä järkeen että tunteeseen vetoava. Osittain tämä tapahtuu mahdollisuuksien mukaan henkilöstöä tapaamalla, mutta vielä enemmän muita viestintätapoja käyttäen.

Muuhun organisaatioon toimitusjohtaja kohdistaa vaikuttamisensa niin sanotun symbolisen käyttäytymisen avulla. Vaikuttamisen teho riippuu toimitusjohtajien mukaan siitä, kuinka uskottavaa ja moraalisesti hyväksyttävää heidän viestintänsä on. Tärkeimpinä arvoina pidetään rehellisyyttä, luotettavuutta ja ennustettavuutta. Olennaista on myös se, että puheet ja teot vastaavat toisiaan. Burns (1978, 20) mukaan kyse on siitä, että johtaja ymmärtää johdettavien arvot ja tarpeet ja vetoaa niihin viestinnässään.

Organisaation suoriutuminen ja onnistuminen on omiaan lisäämään toimitusjohtajien uskottavuutta ja henkilöstön halua ponnistella organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Hambrick ja Fukutomi 1991, 726). Toimitusjohtajien toimintaedellytykset siis paranevat tulosten myötä. Haastavinta on ottaa tilanne haltuun pelkän vision ja oman persoonan varassa. Tämä edellyttää uskottavuuden luomista oman aiemman kokemuksen ja symbolisen käyttäytymisen perusteella. Vaikuttaminen tapahtuu sekä johtoryhmän kautta että suoraan koko henkilöstöön. Epävakaaksi koettu ympäristö tai kriisi lisää organisaatiossa sekä ryhmien sisäistä että ulkoista yhteenkuuluvuutta ja työpanoksia. (Waldman & Yammarino 1999, 272–276.)

Arhippa: Se ensimmäinen vaikeus on, että sulla on värikalvot ja sulla on tavoitteet ja mitään ei ole tehty. Siinä on vain uskottava ja saatava muut puhumalla mukaan. Se on vaikea vaihe. Mutta sitten kun se nappaa, niin se on tosi hieno tunne, ja sitten se menee kuin juna.

Silmiinpistävää on, että toimitusjohtajat puhuivat vähän yrityksen henkilöstöstä kokonaisuudessaan ja paljon johtoryhmästä. On muistettava, että toimitusjohtajien johtamissa yrityksissä on tuhansia, monissa kymmeniä tuhansia työntekijöitä. Tämän vuoksi, ja ottaen huomioon toimitusjohtajien monet sidosryhmät, he eivät voi rakentaa johtamistaan sen varaan, että vaikuttaisivat lähijohtamisen keinoin koko organisaatioon. Heidän on panostettava rajallinen aikansa ja vaikuttamisensa ensisijaisesti suoranaisten alaistensa valintaan ja heidän sitouttamiseen yhteiseen toimintaan. Yritysorganisaatiot toimivat edelleen hierarkkisesti, vaikka organisaatiotasoja onkin vähennetty, ja henkilökohtaisesti vaikuttaen eri tasoilla toimivien esimiesten kautta. Tämän vuoksi koko esimiesketjun mukaan saaminen on toimitusjohtajan kannalta niin tärkeää. Vain sillä tavalla koko henkilöstöön voidaan vaikuttaa tehokkaasti niin, että se saadaan toteuttamaan yhteisiä tavoitteita. Lähin esimies on edelleen tärkein esimies.

4.3.3.3 Yrityksen hallitus vaikuttajana ja vaikutettavana

Kolmas yrityksen sisäinen ja tärkeä lähijohdettava ryhmä on toimitusjohtajan kannalta yrityksen hallitus (vrt. luku 3.1 ja 3.2). Muodollisesti ja lain mukaan hallitus ohjaa ja valvoo toimitusjohtajaa, mutta käytännössä toimitusjohtaja esittää yhdessä johtoryhmän kanssa laatimiaan aloitteita hallituksen päätettäväksi. Uuden toimitusjohtajan vallan suuruus riippuu hänen kyvystään luoda, viestiä ja perustella innostava visio ja strategia niin, että hallitus kokee sen yrityksen kannalta oikeaksi. (Hirvonen ym. 2003, 178). Tämän jälkeen toimitusjohtajan valtuudet riippuvat ennen muuta siitä, kuinka hyvin hän tulee toimeen hallituksen puheenjohtajan kanssa, kuinka hyvin laaditut suunnitelmat toteutuvat ja kuinka hyvin asetetut tavoitteet saavutetaan. Useat toimitusjohtajat sanoivatkin, että toimitusjohtajan suhde hallituksen puheenjohtajaan on yrityksen tärkein esimies–alainen-suhde. Saman ovat todenneet myös esimerkiksi Hirvonen ym. (2003, 273–274).

Hallituksen näkökulmasta katsottuna toimitusjohtajan on aluksi toimittava hyvin visionäärisesti (leadership), annettava lupaus tulevaisuudesta (visio) ja siitä, kuinka se toteutetaan strategian avulla. Sen jälkeen hänen on pystyttävä lunastamaan lupauksensa ja tyydyttämään hallituksen tulosodotukset. Vaikuttaakin siltä, että suorien alaisten ja henkilökunnan suuntaan korostuu toimitusjohtajan työssä ihmisten johtaminen ja hallituksen suuntaan asiat, tulokset ja ennustettavuus. Tulostavoitteiden merkitystä on korostanut hyvän hallintotavan aiheuttama hallituksen ja osakkeenomistajien vallan lisääntyminen suhteessa toimitusjohtajaan. Samalla hallituksen jäseniltä odotetaan enemmän ja heidän roolinsa on määritelty paljon aiempaa tarkemmin. (Suo-

men listayhtiöiden hallinnointikoodi 2010, 12–23 ja 27–29.) Tutkimuksissa on havaittu, että toimitusjohtajat viittaavat yritysten omistajalle suunnatuissa vuosikertomuksissa omissa katsauksissaan ennen muuta asioihin, tuloksiin ja rakenteisiin, jotka ovat luonteeltaan rakenneteorioiden mukaisia ja asiapainotteisia (esim. Seeck ja Eräkivi 2008).

Hallituksen kanssa toimiminen edellyttää toimitusjohtajalta hyviä vuoro-vaikutustaitoja, mutta sen lisäksi myös hyvää ja perusteltua ymmärrystä siitä, kuinka paljon yritys pystyy saavuttamaan. Haastateltavien mukaan tämä on erittäin tärkeä tehtävä, koska hallitus ei realistisesti sitä pysty arvioimaan. Tässä tehtävässä toimitusjohtaja joutuu tasapainottelemaan hallituksen ja muun organisaation sekä liian haastavien ja liian löysien tavoitteiden välissä. Tehtävä on vaikea, ja siihen sisältyy myös näkemyserojen mahdollisuus.

Ensio: Toimitusjohtajalla on niin valtava vaikutus myös siihen tavoiteasetantaan, koska totta kai sä kerrot omistajille ja hallitukselle tavallaan sen, mitkä nää reunaehdot on. Ja lopputulos on sitten hienosäätöä. Ja sun pitää sitten tietysti olla rohkea sanoon, että tää on nyt epärealistista, kumpaan tahansa suuntaan. Että nyt mennään liian alas, rima on liian alhaalla, meidän pitää päästä parempaan tai todeaan, että tohon me ei pystytä näistä ja näistä syistä.

Tehtävä on vaikea myös sen takia, että toimitusjohtaja joutuu johtamaan yhtä aikaa sekä lyhyen aikavälin tulostavoitteita että pitkän aikavälin strategisia kehittämistavoitteita. Niin kuin yksi haastateltavista totesi, työn luonne on vaativa: ”Toimitusjohtajan on johdettava niin kuin olisi tehtävässään ikuisesti, vaikka hänen toimikautensa on vain hallituksen kokouksesta hallituksen kokoukseen.”

4.3.3.4 Asiajohtaminen ja johtamisjärjestelmät

Haastateltavat eivät puhuneet paljon johtamisjärjestelmistä, joilla tarkoitetaan yrityksen suunnittelua, raportointia ja muita vastaavia menettelyjä. Keskustelu ohjautui näihin asioihin yleensä vasta, kun haastattelija niistä kysyi. Kaikki olivat kuitenkin sitä mieltä, että johtamisjärjestelmä on suurissa, usein kansainvälisissä yrityksissä välttämätön, muuten ei monimutkaista kokonaisuutta pysty ohjaamaan. Strategia on tärkeä sen vuoksi, että se auttaa tekemään liiketoiminnan kannalta tärkeät linjavalinnat ja tunnistamaan konkreettiset kehittämisasiat. Strategioiden laatiminen ei toimitusjohtajien mukaan kuitenkaan ole vaikein tehtävä, vaan niiden toteutus, minkä vuoksi he mielellään puhuvat enemmän strategian toteuttamisesta ja ihmisistä.

Salomo: On tärkeää, että on strategia ja että sitä pohditaan ja että sieltä löytyy konkreettisia asioita, mitä tehdään.

Ensio: Se actionhan tässä on kova juttu. Ajatteleminen ja puhuminen on helppoa, vasta action tuottaa tuloksen. Ja, tota, nää on pöydällä helppoja juttuja tehdä. Strategiakin on helppo, sitten kuitenkin se eksekuutio on se kova juttu.

Haastateltavien mukaan strategiaprosesseista on tullut kevyempiä ja strategioista aikajänteeltään lyhyempiä. Niitä ei välttämättä tarkastella joka vuosi,

tai niiden uusiminen jätetään liiketoimintojen vastuulle. Kokonaisuutta ohjataan enemmän vision ja joidenkin harvojen kehittämistoimenpiteiden avulla. Numerotavoitteet, mittarit, on tietysti määritetty ja yleisesti tiedossa, mutta toiminnan kehittämistä ohjataan enemmän käytännön tekemisen kautta. Muuttuvissa olosuhteissa tiukasti määritetystä strategiasta voi tulla taakka, sillä se estää muutosten havaitsemisen ja niihin sopeutumisen (Mintzberg ym. 1998, 18; Mintzberg ym. 2005, 30; Santalainen 2010). "Ensi-on" kuvaaman vaikeuden strategian toteuttamisessa vahvasti myös Suomen Strategisen Johtamisen Seuran vuonna 2010 toteutettu kysely. Sen mukaan johtajuus on tärkeä teema, mutta organisaation johtamistaidot eivät riitä, koska ne eivät ole toivotulla tasolla (Rajalahti 2010, 38–41).

Johtamisen yksi haasteellinen tehtävä on valita johtamisjärjestelmää hyödyntäen yritykselle tilanteeseen sopivat tavoitteet ja asettaa niille oikea vaativuustaso. Sopivaa vaativuustasoa ei haastateltujen mukaansa pysty arvioimaan hallitus. Se on toimitusjohtajan harkintaa vaativa tehtävä, jotta organisaatiolle ei aseta mahdottomia tai liian helppoja tavoitteita. Saman asian esitti vuonna 1954 Drucker (1954, 82–83), joka piti nimenomaan tavoitteiden määrittämistä, ei niinkään suunnittelua, ylimmän johdon tärkeänä tehtävänä.

Venla: Yksi johtajuuden haaste on se, että koko ajan testataan, kuinka paljon organisaatiosta uskaltaa ottaa irti, ilman että se kuminauha katkeaa... Se on koko ajan rajojen testaamista, sun pitää aina koko ajan, tavalla tai toisella nostaa sitä rimaa, että syntyy se dynamiikka... Mut sun pitää itse pystyä lukemaan se tilanne niin, että ... Tää on tosi tärkeitä, että se tavoiteasetanta on haasteellista, mutta realistista niin, että ihmiset joskus sen riman ylittävät. Sun pitää pystyä näyttämään toteen, että siihen tavoitteeseen päästiinkin ja sitten sitä voidaan taas nostaakin.

Vuosisuunnittelun osalta ympäristön nopeat muutokset ovat vaikuttaneet. Monet yritykset ovat luopuneet budjetoinnista, koska periniteinen vuosibudjetti voi tilivuoden alkaessa olla jo vanhentunut. Sen sijalle on otettu lisääntyvässä määrin ns. rullaavia kuukausi- tai neljännesvuosiennusteita, jolloin yrityksellä on koko ajan käytössään varsin tuoreet seuraavien kahdentoista kuukauden ennusteet.

Tapio: Se on sen koneen luominen. Jos sitä konetta ei ole, koko homma lämähtää käsiin. Jos on pelkästään se kone, mutta ei tätä muuta, se muuttuu mekaaniseksi.

Reagointivalmiuksien varmistamiseksi päivittäisjohtamisessa on tutkituissa yrityksissä kiinnitetty huomiota toimintaprosessien tehokkuuteen ja toimivuuteen. Niiden suhteen on yhtiöiden välillä kuitenkin vaihtelevuutta, eikä niiden täsmällistä noudattamista näytä kaikissa yrityksissä tiukasti edellytettävän, jolloin niiden merkitys voi vesittyä. Tuloksissa näkyy merkkejä siitä, että asioiden johtaminen (management) on saattanut jäädä liian vähälle, kun huomio on kiinnittynyt ihmisiin²¹. Kaikille yhteinen piirre lipsuminen management-asioissa ei kuitenkaan ole:

²¹ "I believe we are now overled and undermanaged" (Mintzberg 2009, 9).

Orvokki: No, sitten tullaan siihen, että minkälaisen organisaation luo, minkälainen on se johtamisjärjestelmä, malli, niin mä uskon kuitenkin johtamisessa hyvään perusjohtamiseen. Sulla täytyy olla kaikki parhaat käytännöt olemassa yrityksessä mukaan lukien laatujohtamiset ja muut. Ne on niitä must-asioita. Että missään tapauksessa mää en ikinä ole kapinoinut tällaisia vastaan, vaan enemmänkin kiinnittänyt huomiota siihen, että ne varmasti oikeasti toimii. Joo, mä edellytän ja vaadin, että ne toimii.

Muutosten nopeutuessa, organisaatiotasojen vähentyessä ja rakenteiden keventyessä toimitusjohtajat sanovat siirtyneensä aiempaa enemmän kohti operatiivista johtamista, koska suunnitelmien tehokas toteuttaminen on johtamisen todellinen haaste. Toimitusjohtajat arvioivat, että tällä alueella on huomattavia parantamismahdollisuuksia, mutta ne helposti unohdetaan, koska ne ovat niin arkisia.

Toivo: Mä luulen, että se johtaminen niin kuin pitää... siinä pitää olla vähän varovainen, mutta siinä pitää mennä myös operatiiviselle tasolle, myös toimitusjohtajan pitää tehdä operatiivisesti asioita, tekemättä muiden töitä, tietysti. Ja sotkematta niitten, tuota, töitä.

Osmo: Mutta operations helposti unohdetaan, kun se on niin arkista. Se on sellaista puurtamista, siellä katotaan niin kuin tuotesaantoa, siellä katotaan toimitusaikoja, varaston kiertonopeuksia, ja ne ei parane käskemällä, vaan sun täytyy tuoda sinne niin kuin työkaluja. Ja se on sellaista, jota monet eivät niin kuin jaksaa.

Raportoinnista toimitusjohtajat puhuivat vielä vähemmän kuin suunnittelusta, vaikka kaikki seuraavat toiminnan tuloksia suunnitelmiin verraten. Erityisesti pörssiyrityksissä tämä on tarkkaan säädeltä ja ajoitettua toimintaa. Raporttien vähäinen kiinnostavuus on tuttu monista aiemmista tutkimuksista: ne ovat jo vanhaa asiaa, ja toimitusjohtajat keskittyvät tuoreeseen, vuorovaikutuksessa saatavaan tietoon (Mintzberg 1973; Kotter 1982; Hales 1986). Suurten organisaatioiden johtamisessa seuranta on tasapainoisen toiminnan kannalta kuitenkin välttämätöntä. Mittarit ovat olemassa, ja niiden painotusta muutetaan tilanteen mukaan. Vuoden 2009 kesällä tehtyjen haastattelujen aikana rahoituskriisin vaikutukset tuntuivat vahvoina, minkä vuoksi kassavirta, investoinnit ja kulukontrolli korostuivat.

Ensio: Yleensä ollaan mitattu top linea, kasvua, ja EBIT:iä ja näitä ihan perinteisiä mittareita. Ja totta kai, EBIT on aina tärkeä, mutta tota noin, meillä ei ole kasvutavoitetta, top line ei ole kyllään, mutta EBIT, kassavirta ja capex ja operational expenses ovat. Ja systeemi on sama, mittarit muuttuu ja lähtökohta on, että sitä saat, mistä maksat. Ja näitä me sitten seurataan. Mun on vaikea kuvitella, että miten ilman tätä voitaisiin toimia. Ne on sitten sellaisia ajopuita.

Niin kuin haastatteluista näkyy, monien suurten suomalaisyritysten virallinen kieli on englanti. Tämän vuoksi toimitusjohtajat ja koko henkilöstö käyttävät puheessaan raportoinnin englanninkielisiä termejä, joille ei keskustelussa löydy nopeasti luontevia suomalaisia vastineita. Suomenkielisen johta-

miskäsitteistön kehittämisen ja ylläpidon kannalta tämä suuntaus voi tulevana vuosina olla uhka tai ainakin haaste.

Toimitusjohtajien kanssa keskusteltiin erilaista säätelyä ja menettelyjä heidän työhönsä lisänneistä käytännöistä, kuten hyvästä hallintotavasta sekä kirjanpidon ja tilintarkastuksen uudistuksista. Myönteisenä puolena näissä menettelyissä nähtiin roolien ja vastuiden selkeyttäminen ja kielteisenä se, että ne lisäävät byrokratiaa, tarvittavaa henkilöstöä ja sitä kautta kustannuksia. Uudistukset ovat myös vahvistaneet hallituksen asemaa suhteessa toimitusjohtajaan haettaessa oikeaa valtasapainoa eri toimijoiden välille.

Se, ettei johtajien mielenkiinnon keskeisin kohde ole asiajohtaminen (management) ei ole uusi havainto (vrt. Mintzberg 1973, Kotter 1982 ja Hales 1986). Nämä asiathan ovat luonteeltaan säilyttäviä ja sen vuoksi tuttuja. Lisäksi johtamisen asiapuoli pystytään kouluttamaan ja oppimaan, koska niiden sisältö on rationaalinen (Kotter 1990b, 103). Kun kaikki tutkimuksessa mukana olleet toimitusjohtajat ovat vielä hyvin koulutettuja, suuren määrän johtamiskursseja käyneitä ja paljon kokemusta hankkineita, on ymmärrettävää, että he tuntevat yrityksen asiapuolen hyvin. Se ei ole heidän haasteensa, ihmiset ovat.

4.3.4 Johtamisen toteuttaminen

"Ihmiset innostetaan omalla esimerkillä"

Haastatellut toimitusjohtajat toteavat kohdistavansa johtamisen ensisijaisesti ihmisiin. Pystyäkseen vaikuttamaan johdettaviin on toimitusjohtajilla oltava vahva tahto ja korkea energiataso. He myös tiedostavat, että johtaminen ei onnistu, elleivät heidän esittämänsä asiat ole yleisesti ja eettisesti hyväksyttäviä, ja jos he eivät toimi puheidensa mukaisesti muille esimerkkinä. Lisäksi he tietävät, että johdettavat on saatava innostumaan yrityksen pyrkimyksistä, mikä tapahtuu omien puutteiden myöntämisellä, muiden osallistuttamisella, toimintavapauden antamisella sekä johdettavien yksilöllisellä huomioon ottamisella.

Seuraavaksi tutkimustuloksia tarkastellaan lähemmin siitä näkökulmasta kuinka toimitusjohtajat johtamistyönsä toteuttavat eli vaikuttavat ihmisiin. Tarkastelu tapahtuu transformatiivisen johtamisteorian tarjoamassa viitekehysessä, joka sopii yhteen saatujen tulosten kanssa. Lähtökohtana on kaikille toimitusjohtajille yhteistä merkityksistä muodostettu neljäs tema, johtamisen toteuttaminen (ks. taulukko 10, s. 105), joka koostuu seuraavista osista:

- toimitusjohtajan oma käyttäytyminen ja esimerkki, itseluottamus ja ennustettavuus, itsensä "likoon laittaminen", auktoriteetti on ansaittava, "Miksi joku antaa itsensä tulla johdetuksi?"
- arvot ja niiden noudattaminen, oman toiminnan eettisyys

- annettava alaiselle tilaa, itse ei tiedä kaikkea, valta ja vastuu tasapainossa, liian pieniin asioihin ei saa puuttua, virheiden hyväksyntä, erilaisuuden ymmärtäminen
- tahto johtaa, halu saavuttaa tavoitteet, tulosten vaatiminen, ammattilypeys, kilpailuhenkisyys, korkea energiataso
- avoimuus, puhutaan suoraan, kommunikaatio, kuuntelu, keskustelu, ihmisten tapaaminen, tuki, toisto, sparraus
- osallistuttaminen, mukaan ottaminen, henkilöstön tapaaminen, annetaan oivaltaa

Tahto johtaa, halu saavuttaa tavoitteet ja ammattilypeys

”Johdon tehtävänä on suunnitella, organisoida, informoida, motivoida, valvoa, sanoa käsikirja. Ja tahtoa, sanon minä.”

Paavo Haavikko 1972

Toimitusjohtajat korostavat sitä, että niillä, jotka yrityksen johtoon pyrkivät ja pääsevät, täytyy olla voimakas tahto johtaa ja tehdä juuri tuota työtä (ks. Doh 2003, 63). Siihen liittyy taipumus asettaa itselleen kovia tavoitteita ja voimakas halu saavuttaa ne. Jotkut toimitusjohtajat vertasivat tätä piirrettä muissa ammattilaisissa esiintyvään ammattilypeyteen työn tuloksesta: muurari haluaa uuninsa toimivan hyvin ja ohjelmoija tekemänsä koodin olevan tehokas ja elegantisti toteutettu. Toimitusjohtaja haluaa yrityksen menestyvän.

Ensio: Mun mielestäni se message tässä on se, että näihin asioihinhan pitää olla tahto. Se on niin kuin, että kun ihmisiä rekrytoi johtotehtäviin, niin niillä pitää olla aika elävä halu siihen. Semmoset niin kuin, että joo, voinhan mä hoitaa, jos ei kehtään muuta ole, niin siitä ei yleensä mitään hyvää synny, koska tää on sen verran sitova ja kova ammatti, että kyl tähän pitää olla halu tehdä.

Venla: Sitä ei tee, jos siitä ei tykkää. Se on liian rassaavaa, ellei siitä tykkää.

Toimitusjohtajat ovat vaativia myös itseään kohtaan. He asettavat tavoitteet itselleen ja arvioivat itse omia suorituksiaan kriittisesti. Joskus toimitusjohtajan itselleen ottamat todelliset tavoitteet voivat olla niin laajoja ja pitkäaikaisia, että niiden saavuttamisen arviointi ei normaaleja vuosituloksia tarkasteltaessa onnistu. Tällaisia voivat olla esimerkiksi suurien muutosprosessien läpivieminen tai kansainvälistyminen. Haastateltavien mukaan päämäärähakuisuus näkyy käytännössä haluna saavuttaa tavoitteet, mihin usein liittyy suuri velvollisuudentunto. Tämä piirre ilmenee toimitusjohtajissa myös yleisenä kilpailuhenkisytenä, mikä ei olekaan ihme, sillä useimmat haastatelluista harrastivat tai ovat harrastaneet urheilua.

Ensio: Mä luulen, että sen mitä tunnen johtajia, ja aika paljon tässä ammatissa väistämättä tuntee tätä pientä suomalaista piiriä, niin, tota, varamaan yks yhteinen piirre on tämmöinen kilpailuhenkisyys ja tietynlainen suorittaminen... Ja itsensä kanssa sitten loppupeleissä kilpailee. Asetat itselles tavoitteet, ja sitten riippu-

matta oikeestaan siitä, mitä se ympäristö sanoo, niin sä tiedät, ootko sä menestynyt hyvin vai et.

Venla: Kyllä mä itse rimani asetan, ja mä niin kuin skabaan itseäni vastaan. Totta kai siellä on joku referenssiryhmä, mutta kyllä mä aina koen, ettei mua tartte piiskata. Kyllä mä itse itseni piiskaan.

Suomalaisessa kulttuurissa näyttää olevan sopivampaa puhua tavoitteisuudesta tai tahdosta johtaa kuin kunnianhimesta, minkä sanan vain muutama toimitusjohtaja mainitsi. Ilmeisesti sen katsotaan viittaavan liiaksi henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja pyrkimyksiin tai omaan etuun. Sama ilmiö havaittiin vuonna 1991, kun 128:lta suurimpien suomalaisyritysten ylimmältä johtajalta kysyttiin tehokkaan johtajan tunnusmerkkejä. Tärkein ominaisuus Suomessa oli tavoitteellisuus, kun samaan kysymykseen Yhdysvalloissa tuli vastaukseksi kunnianhimo (PA Consulting Group 1991, 22; Margerison ja Kaka-badse 1984). Muissakin tutkimuksissa on havaittu, että tehokkaille johtajille on tyypillistä korkea suoritustamotivaatio ja sosiaalisesti hyväksyttävä valtamotivaatio. Sen lisäksi heillä on korkea energiataso ja hyvä paineensietokyky sekä usko omaan kykyyn vaikuttaa muihin (ks. taulukko 2, s. 29; McClelland ja Burnham 1976/2003, 118; Kilpatrick ja Locke 1991, 49; Kets de Vries 1995, 44; Vartiainen ja Nurmela 2002, 189–190; Yukl 2010, 52). Nämä tekijät liittyvät pääosin sisäsyntyiseen motivaatioon (Nurmi ja Salmela-Aro 2002, 17).

Toimitusjohtajan on työssään kyettävä vaikuttamaan muihin niin, että nämä ovat halukkaita ponnistelemaan yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Nykyisin vallalla olevan transformatiivisen johtamisteorian mukaan toimitusjohtajan keskeisin työ onkin yrityksen suunnan määrittämisessä ja sen jälkeen saada organisaatio innostumaan ja toimimaan vision mukaisesti (Kotter 1990b, 6). Onnistuakseen tässä tehtävässä toimitusjohtajilla on oltava tahto tehdä työtään, usko omaan asiaansa ja energiaa sen välittämiseksi muille. Erityisesti muutostilanteissa vaikuttaminen vaatii toimitusjohtajalta paljon, mutta onnistuminen on palkitsevaa.

Osmo: Jotta sä voit muita motivoida ja energisoida, niin sunhan itselläsi pitää olla aika korkea energiataso, koko ajan.

Transformatiivisen teorian mukaan johtaminen jakautuu neljään vaiheeseen:

1. *Ihannoitu vaikuttaminen (idealized influence)*: johdettaviin saadaan tunnetason yhteys vetoamalla näiden omaksumiin arvoihin ja asioihin. Se perustuu toisaalta johtajan kommunikointiin ja käyttäytymiseen ja toisaalta siihen, millaisia ominaisuuksia johdettavat kulloisessakin tilanteessa häneen tämän perusteella liittävät. Tässä vaiheessa johtaja korostaa yhteistyötä ja yhteisesti hyväksyttäviä periaatteita ja luo uskoa onnistumiseen.
2. *Innostava motivointi: (Inspirational motivation)* johtaja käyttäytyy innostavasti ja osallistuttaa lähipiirinsä luomaan haasteellista,

mutta motivoivaa ja työhön merkityksen antavaa tulevaisuuden tavoitetilaa, visiota. Tämä vaihe on onnistuessaan omiaan luomaan yhteisyyttä, ryhmähenkeä, optimismia ja innostusta. Tässä ja edellisessä vaiheessa voi syntyä myös ns. karismaattinen johtajuus. Sillä tarkoitetaan johtajan kykyä vaikuttaa sen vuoksi, että johdettavat arvioivat hänellä olevan sellaisia ominaisuuksia, joita tilanteessa tarvitaan ja joita pidetään arvossa. Karismaattisia ominaisuuksia ei kuitenkaan pidetä välttämättömänä ehtona tehokkaalle johtamiselle.

3. *Johdettavien voimaannuttaminen (Intellectual stimulation)*: transformatiivinen johtaja osoittaa luottamusta alaistensa kykyihin ja tarjoaa näille älyllisiä ja osaamiseen liittyviä haasteita. Se tapahtuu osoittamalla omat rajoitukset ja luottamus alaisten kykyihin, kyseenalaistamalla vanhoja oletuksia ja suosimalla uusia lähestymistapoja, riskinottoa ja virheitäkin.
4. *Johtaja ottaa alaiset huomioon yksilöinä (Individualized consideration)*: alaisten tarve kasvuun ja onnistumiseen tunnustetaan. Lisäksi heitä tuetaan tarpeen mukaan kehittymisen aikaansaamiseksi.

Käytännössä johtajat voivat käyttää yhtä tai useampaa näistä vaikuttamiskeinoista ja ne voivat mennä päällekkäin (Bass ja Riggio 2006, 5-7). Seuraavaksi tarkastellaan tässä tutkimuksessa haastateltujen toimitusjohtajien vaikuttamistapoja johtamisessaan transformatiiviseen johtamisteoriaan verraten.

4.3.4.1 Ihannoitu vaikuttaminen

Tutkittujen johtajien kannalta olennainen kysymys on: Miksi joku antaa itsensä tulla johdetuksi? Kysymys siitä, mistä toimitusjohtaja saa valtuutuksensa, on tärkeä. Ilman alaisten hyväksyntää johtaminen nyky-yrityksissä, jotka ovat paljolti asiantuntijaorganisaatioita, on käytännössä mahdotonta. Toimitusjohtajien mukaan heidän asemaansa eivät riitä selittämään perinteiset vallan lähteet, kuten laillinen asema, pakko, palkitseminen, asiantuntemus, ihailu, edellytykset tiedon saantiin tai mahdollisuus vaikuttaa työhön tai ympäristöön (French ja Raven 1959, 150–167; Mintzberg 1973, 4–5). Nykyjohtajien mukaan asema on ansaittava, mikä tapahtuu oman toiminnan ja käyttäytymisen avulla.

Osmo: Niin, miksi joku antaa itsensä tulla johdetuksi? Siinä on se kysymys. Siinä on taustalla se moraalinen auktoriteetti, joka on yksi aspekti. Sinuun täytyy voida niin kuin luottaa, ja siinä täytyy olla sellainen tietty arvostus sun tällaisiin syvempiin periaatteisiin, että sulla on käsitys oikeasta ja väärästä ja niistä et poikkeaa... Olet aika ehdoton sen suhteen. Se on niin kuin yks semmoinen kulmakivi. Ja toinen kulmakivi on rehellisyys... ja kolmas lojaalisuus.

Venla: Kun tullaan siihen, että itse määrään, silloin oma esimerkki on tärkeä. Kun uskon tähän, olen pyrkinyt siihen panostamaan, ja tiedän, että jos minä en tee tätä kunnolla, niin ei tee kukaan muukaan.

Johtajan tulee olla Mayerin ym. (1995, 719) mukaan rehellinen (integrity) saavuttaakseen johdettavien luottamuksen. Lisäksi hänen tulee noudattaa sellaisia periaatteita, jotka alaiset kokevat hyväksyttäviksi. Burke ym. (2007, 617) esittävät Mayeriin viitaten, että johtajan luonnetta/rehellisyyttä arvioidaan tutkimalla aiempaa käyttäytymistä, mainetta, sanojen ja tekojen vastavuutusta sekä johtajan tekojen ja johdettavien odotusten samanlaisuutta.

Kaikki haastatellut toimitusjohtajat pitivät organisaation yhteistä arvopohjaa tärkeänä, ja kaikissa yrityksissä arvot oli myös määritelty. Monilla tämä ajattelu on kehittynyt omaksi eettiseksi näkemykseksi, omaksi toimintaohjeeksi. Tällä ajattelulla on vaikutus koko organisaation kulttuuriin, koska sen mukaan toimitusjohtaja toimii ja vaikuttaa koko yritykseen. Tällöin johtajalla katsotaan olevan toimintansa pohjana ns. sosiaalinen tai hyväksyttävä vaikuttamistarve, mikä on omiaan luomaan yhteisyyttä organisaatioon (Waldman ja Yammarino 1999, 278–279). Vielä laajemmin asian esittävät Rocha ja Choshal (2006, 607), joiden mukaan johtaja pyrkii harmonisoimaan eri etunäkökohdat, ja toiminnan tavoitteena on yleinen hyvä. Barnard korosti sitä, että johtajien ei ainoastaan odoteta noudattavan moraalikoodia, vaan heidän odotetaan luovan sen myös muille ja muuttavan sen käytännön toiminnaksi (Barnard 1938/1968, 231–234). Samalla kannalla ovat Drucker (1973/1985, 462–463), kun hän nostaa johtajan valinnassa tärkeimmäksi kriteeriksi luonteen ja rehellisyyden (integrity), sekä Kanter (2008, 45). Ne ohittavat älyn ja kaikki taidot johtajanvalinnan ehdottomana edellytyksenä. Erityisen tärkeä asia on, kun puhutaan ylimmästä johdosta. Monilla toimitusjohtajilla toiminnan perusteena olikin tällainen yhtiön arvoja pidemmälle menevä henkilökohtainen eettinen perusta, jolla on vaikutus koko yrityksen kulttuuriin. Laajan kansainvälisen vertailututkimuksen (GLOBE) mukaan juuri rehellisyys on arvostetuin hyvän johtamisen piirre Suomessa, ja se saa suuren painoarvon myös Saksassa ja Englannissa (Chhokar ym. 2008, 93).

Salomo: Mutta kyllä tällainen arvoperusta on mun mielestäni tärkeä. Se aina vähän dilutoituu se keskustelu ja aito merkitys. Se ei välttämättä ole se, mitä on puettu virallisiksi arvoiksi ja niiden mantramainen niin kuin ylläpito, vaan sellainen käytännön ylläpito. Käytännön aito arvoperusta, joka liittyy avoimuuteen, rehellisyyteen ja ihmisten kunnioittamiseen niin kuin tavalliseen moraaliseen käyttäytymiseen. Silloin ihmiset voivat ikään kuin oppia, että täällä toimitaan rehellisesti ja avoimesti ja niin pois päin. Ja se kyllä heijastuu. Kyllä se on yksi syy, että meillä kuitenkin, vaikka meillä on paljon kovia toimenpiteitä tehty henkilöstön kanssa, niin kyllä henkilöstön nokkamiehet arvostaa sitä, että se kulttuuri, jolla ne tehdään, on hyvä ja rehellinen.

Haastatellut toimitusjohtajat kokevat olevansa yhtiönsä edustajia henkilökuntaan päin, ja antavansa yhtiölle uskottavat kasvot. Toimitusjohtajien

ajattelun mukaan henkilötön sitoutuminen edellyttää tällaista inhimillisen muodon antamista yritykselle ja sen toiminnalle. Siinä oma persoona on tärkeä, ja se on laitettava peliin. Tältä osin toimitusjohtajien kanta heijastaa täysin transformatiivista johtamisajattelua, lähinnä sen ensimmäistä vaihetta. Siinä johtamisvaltuuksien saamiseksi johdettavien on pystyttävä liittämään johtajaan myönteisiä ja hyväksyttäviä ominaisuuksia, joita kirjallisuudessa kutsutaan *karismaattisiksi*. Ilman niitä hän ei pysty tehokkaasti johtamaan, koska ei saa organisaation hyväksyntää. Saman ajatuksen esitti myös Barnard, jonka *toimivallan hyväksymisteorian* mukaan johtajalla voi olla vain niin paljon toimivaltaa kuin henkilöstö hänelle antaa (Barnard 1918/1968, 165–171, 235–244). Tämän vuoksi toimitusjohtajan on oltava avoin, niin että johdettavat voivat oppia tuntemaan hänet ja hänen ajattelunsa (Waldman ja Yammarino 1999, 278–279). Haastatelluilla toimitusjohtajilla on näkökannalle selkeät perustelut.

Urho: Ihmiset tekee töitä ihmisille, ei ihmiset tee yhtiöille töitä.

Arhippa: Kyllä se varmaan on se oma persoona, millainen henkilö sä olet. Minkälaista näkemystä pystyt asioihin tuomaan ja onko sulla katu-uskottavuutta. Siitä hän se lähtee.

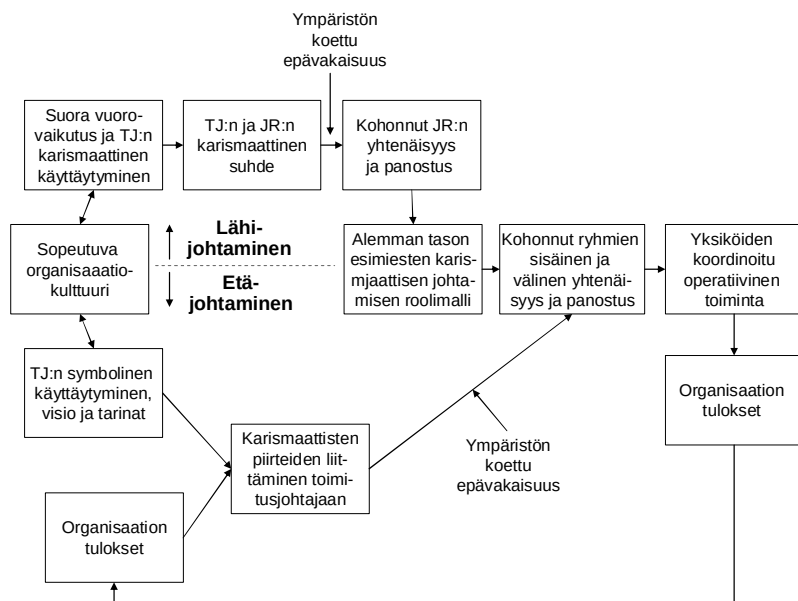
Kuvio 18 (s. 147) pyrkii osoittamaan, kuinka toimitusjohtaja vaikuttaa *transformatiivisen/karismaattisen* teorian mukaan toisaalta johtoryhmään ja toisaalta muuhun organisaatioon (Waldman ja Yammarino 1999, 270). Johtoryhmään vaikutetaan lähijohtamisella, johon sisältyy henkilökohtainen vuorovaikutus ja ns. karismaattinen käyttäytyminen. Mikäli lähijohtaminen onnistuu, seuraa siitä parantunut johtoryhmän yhtenäisyys ja panostus työhön. Lisäksi johtoryhmän jäsenet vaikuttavat silloin omiin alaisiinsa niin, että nämä saavat toimitusjohtajasta hyvän kuvan ja toimivat tämän antamien suuntaviivojen mukaan roolimallina muulle organisaatiolle. Tämä taas parantaa organisaation alempien tasojen ryhmien sisäistä ja välistä toimintaa, millä on vaikutus organisaation tuloksiin. Toimiakseen karismaattisuuden tulee olla sosiaalisesti hyväksyttävää, ei itsekästä ja henkilökohtaista etua ajavaa. Yrityksen toimintaympäristön epävakaisuus lisää henkilöstön epävarmuutta tulevaisuuden suhteen ja antaa toimitusjohtajalle lisää johtamisvaltuuksia (Waldman ja Yammarino 1999, 278–279). Tässä tutkimuksessa toimitusjohtajat eivät korostaneet omaa rooliaan ja yksilöllisyyttään vaan yhteisyyttä ja johtoryhmän merkitystä sekä yhteisvastuullisuutta (Katzenbach ja Smith 1993/2005, 165). Niin kuin edellä todettiin, toimitusjohtajat eivät myöskään puhuneet omasta kunnianhimostaan, vaan tavoitteellisuudesta, joka liittyy koko organisaatioon.

Muuhun organisaatioon toimitusjohtaja vaikuttaa pääosin etäjohtamisella ja symbolisella käyttäytymisellä eri viestivälineitä käyttäen. Siihen sisältyy vision esittely ja yrityksen toiminnasta kertominen (kuvio 18). Vaikuttamiseen ja toimitusjohtajan uskottavuuteen vaikuttavat symboliviestimisen li-

säksi saavutettavat tulokset ja ympäristön epävakaisuus. Toimitusjohtajat vaikuttavat muuhun organisaatioon osittain myös lähijohtamisen keinoin vieraillessaan yrityksen eri osissa ja tavatessaan henkilöstöä.

Haastatellut toimitusjohtajat ovat hyvin tietoisia siitä, että pelkkä asema ei tehtävässä pitkälle riitä. Tähän vaikuttaa yritysten muuttuminen aiempaakin enemmän asiantuntijaorganisaatioiksi, joissa henkilöstö on saatava mukaan muilla keinoin kuin käskemällä. Johtamisen tulee tapahtua kommunikoimalla ja perustelemalla, jolloin johtajien oma persoona ja esimerkki nousevat tärkeään asemaan. Erityisen haasteelliseksi toimitusjohtajat kokevat nuorten johtamisen, ja he ennakoivat vaativuuden tulevaisuudessa vain kasvavan.

Tapio: Se probleema tulee osittain tän nuoremman sukupolven ajattelutavan muutoksesta. Se tulee vaikuttamaan johtamiseen. Sä et sitten voi niin kuin ... sää ei vain pääse pakoon siitä, että se ei vaan riitä, että sä olet johtaja. Et kun sulla on titteli, että sä olet johtaja, ei se mihinkään riitä.



Kuvio 18: Toimitusjohtajan kommunikointi johtoryhmän ja muun organisaation kanssa lähi- ja etäjohtamista käyttäen (Waldman ja Yammarino 1999, 270. Suom. J. Kulla 2010)

Vaikka toimitusjohtajat ovat tottuneet johtamaan ja toimimaan esimiehinä, ei heille silti aina ole täysin selvillä, mikä saa johdettavat innostumaan ja seuraamaan. Johtaminen on moniulotteinen ja haasteellinen tehtävä, joka opitaan käytännössä ja jossa tilanteiden vaikutus on merkittävä. Välttämättä kaikki johtamistaidot eivät edes ole täysin tiedostettuja.

Päiviö: Että miten sä saat ihmiset innostumaan? Ja tota noin, se on asia, johon mulla ei ole vastausta. Muuta kuin se, että uskon, että omalla esimerkillä. Ja sillä omalla innostumisella ja sitoutumisella ja semmosella luottamuksen osoituksella. Itse asiassa mä saan kyllä ihmiset mua seuraan, mutta en mä osaa sanoa, miten se tapahtuu (naurua).

Vaikuttaminen ja innostaminen ovat lähellä karisman käsitettä, vaikka suomalaisessa ympäristössä käytettynä se tuntuu turhan juhlalliselta. Toimitusjohtajat eivät käsitettä käyttäneet. He puhuivat samoista asioista arkisemmin ja mainitsivat sellaisia tekijöitä kuin *itsensä peliin laittaminen*, *esimerkkinä toimiminen* ja *eettinen arvopohja*. He korostivat myös tuloshakuisuutta ja tulosten vaatimista, omaa innostusta, avoimuutta, kommunikointia ja osallistuttamista. Jotkut totesivat, että auktoriteetti on ansaittava, mitä karisma käytännössä juuri tarkoittaa: johdettavien on liitettävä johtajaan johtamisessa tärkeät ominaisuudet ja hyväksyttävä hänet johtajakseen. Agle ym. (2006, 165, 173) tutkivat 128 yrityksen johtoryhmiä ja määrittelivät siinä toimitusjohtajille annetut karismaattiset piirteet, jotka ovat hyvin samansuuntaisia tässä tutkimuksessa havaittujen kanssa. Ne poikkesivat selvästi Weberin ajatuksesta määritellä karisma armolahjaksi (Weber 1922/1947, 358–363).

4.3.4.2 Innostava motivointi

Haastatellut toimitusjohtajat määrittelivät johtamisen kahden keskeisen tekijän kautta: toisaalta on määriteltävä yhteiset tavoitteet tai tulokset ja toisaalta yrityksen henkilöstöön on vaikutettava niiden saavuttamiseksi. Molemmat edellyttävät johtajilta samaa perustaitoa ja toimintaa: on kommunikoidava yrityksen henkilöstön kanssa. Se tarkoittaa latinan *communicare*-sanana merkityksen mukaisesti yhteiseksi tekemistä. Suomalaisen kaunokirjallisuuden johtajahahmoja tarkastelleet Lasse Koskela ja Pasi Lankinen (2010, 79) viittaavat Pauli Juutiin (2001) ja esittävät, että "johtaminen luodaan puheella". Tästä ovat hyvänä esimerkkinä historian tuntemat suurten johtajien ja sotapäälliköiden puheet, joilla on ollut merkittävä vaikutus tapahtumien kulkuun. Sellainen on esimerkiksi kenraali Montgomeryn puhe, jolla hän lopetti liittoutuneiden joukkojen perääntymisen Pohjois-Afrikassa vuonna 1942. Yhden puheen avulla hän loi uskoa ja motivaatiota tappioita kärsineisiin joukkoihin ja käänsi ne hyökkäykseen, joka johti voittoon. (Hamilton 1981, 587–590; Thompson 2009, 163–165.)

Johdettaessa on ensin määriteltävä yrityksen tarkoitus ja visio, mikä edellyttää kommunikointia yrityksen sisällä. Se ei kuitenkaan yksin riitä. Sisällön on oltava ymmärrettävä, haluttava ja perusteltavissa. Tämän tutkimuksen mukaan visio onkin tulosta ryhmän, kuten johtoryhmän tai laajennetun johtoryhmän, työstä, joka on monimutkaista, vaikeaa ja saattaa viedä pitkän ajan (Kotter 1990b, 37). Tutkimuksessa mukana olleet toimitusjohtajat korostivat osallistuttamisen, keskustelun ja yhteisen näkemyksen saavuttamista ydin-

joukon kanssa. Nämä tutkimustulokset antavat vahvan tuen *upper echelon*-teorialle, jota kutsutaan myös *strategic leadership*-teoriaksi. Sen mukaan yrityksen toimintaan ja tulokseen vaikuttavat toimitusjohtajan lisäksi laajempi joukko ihmisiä ja heidän ominaisuutensa (Hambrick ja Mason 1984; Hambrick 2007).

Tutkitut toimitusjohtajat tietävät kokemuksensa perusteella, että strategia-prosessin vaikein osa on toteutus, mikä ei ilman mukanaolon tuottamaa ymmärrystä ja sitoutumista helposti onnistu. Se, että tavoitteet määritetään yhdessä, on jo vaikuttamisprosessi, joka tähtää osallistujien psykologiseen voimaannuttamiseen (empowerment). Siihen sisältyy Spreitzerin (1995, 1443) ja Zhangin ja Bartolin (2010, 110–111) mukaan neljä tekijää: tunne siitä, että tehtävä on henkilökohtaisesti merkittävä, usko omaan kykyyn selvitä tehtävästä, tunne toimintavapaudesta ja usko siihen, että voi vaikuttaa lopputulokseen. Määritelmä on samansuuntainen kuin Barnardin esittämä *toimivallan hyväksymisteoria* (Barnard 1938/1968, 231–234). Useimmiten vision ydin löydetään strategiatyön avulla monien analyysien jälkeen ja yksinkertaistetaan kommunikointitarkoituksiin. Visio ja strategia syntyvät organisaatiossa suuremmalla joukolla ja joskus pitkänkin ajan kuluessa. Tässä työssä lähijohtaminen kohdistuu johtoryhmään ja joukkoon asiantuntijoita.

Salomo: Kyllä mulle varmasti on aika olennainen ja paljon aikaa vievä tämä tulevaisuuden ja perustrategian selkeyttäminen. On tärkeää, että on strategia ja että sitä pohditaan ja että sieltä löytyy konkreettisia asioita, mitä tehdään. Se on aika keskeinen... Mutta se on vaatinut meitä kyllä monta, monta vuotta, että se on uskallettu niin selkeyttää, että tossa ne fokukset nyt on! Se on vaatinut uskomattoman monta vuotta.

Kukka: Kyllähän johtaminen minun tasolla on aika paljon sitä, että valitsee ne asiat, joita johtaa. Ne löytyy strategisen johtamisen prosessissa, jossa sitten ylhäältä alas ja alhaalta ylös jumpataan asioita. Me yritetään pelkistää ne, että nää on ne jutut, ne pitää saada yhdelle sivulle... Ehkä johtamiseen täytyy aina liittyä tällainen yksinkertaistaminen silloinkin, kun asiat ovat monimutkaisia.

Vision, tavoitteiden ja toimenpiteiden laatiminen edellyttää näkemystä siitä, mikä on toimintaympäristö, mitkä ovat vallitsevat syy- ja seuraussuhteet ja mitä ne yritykselle merkitsevät. Toimitusjohtajat näyttävät kokemuksiansa ja niiden reflektoinnin perusteella luoneen ajattelumallit (mental models), eräänlaiset järjestelmäkuvaukset, joiden varassa he pystyvät tulkitsemaan ja yksinkertaistamaan johtamistilanteen (Strange ja Mumford 2005, 122–125; Ligon ym. 2008, 313–314.) Tämä onkin tärkeää, koska vision ja strategian määrittämisen jälkeen ne on esitettävä koko henkilöstölle niin, että kaikki ymmärtävät ne ja haluavat olla mukana toteutusvaiheessa. Kaikki tämä edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta, kuuntelua, keskustelua ja samojen asioiden toistamista, mikä voi olla toimitusjohtajille raskasta. Heidän tulee antaa organisaatiolle aikaa toteuttaa valittu suunta, eikä sitä voi jatkuvasti muuttaa.

Venla: Pitää saada porukka mukaan... me myymme visioita, unelmia, haaveita. Eli meidän pitää pystyä muotoilemaan se visio, joka on tavallaan unelma tai haave, ja meidän pitää pystyä se myymään. Me myydään unelmia. Sen takia myös kommunikointi on tärkeää. Meillä on oltava kyky muotoilla visio, suunta. Ja meidän pitää pystyä se kommunikoimaan, myymään niin, että organisaatio itse kokee, että tota-han me halutaan.

Toimitusjohtajien kuvaama tapa osallistuttaa johtoryhmä ja muu henkilöstö vision ja strategian luomiseen ja sen jälkeen sen ymmärtämiseen vastaa kuviossa 18 (s. 149) esitettyä teoreettista vaikuttamismallia (Waldman ja Yammarino (1999, 270). Se myös vastaa hyvin tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia, vaikka sen paremmin haastateltavat kuin haastattelijakaan eivät käyttäneet keskusteluissa sanaa ”karisma”. Mallin mukaan toimitusjohtaja vaikuttaa johtoryhmään (karismaattisesti) ja saa aikaan yhteenkuuluvuuden tunteen ja halun työskennellä yhdessä. Lisäksi johtoryhmä tukee toimitusjohtajaa ja antaa myönteisiä tulkintoja hänen (karismaattisesta) persoonastaan ja pyrkimyksistään muulle organisaatiolle. Muuhun organisaatioon toimitusjohtaja vaikuttaa lähinnä eri viestivälineitä käyttäen. Jos tämä onnistuu ja organisaation tulokset kehittyvät myönteisesti, liitetään toimitusjohtajan persoonaan myönteisiä piirteitä, mikä edelleen vahvistaa hänen johtamisedellytyksiään ja johdettavien luottamusta häneen. (Waldman ja Yammarino 1999, 270; Burke ym. 2007, 617).

Meindl ym. (1985, 79–80, 96–100) tekivät mielenkiintoisen havainnon siitä, että toimitusjohtajaan kytketään ylikorostuneen voimakkaita ominaisuuksia: myönteisiä, kun tulokset ovat hyviä, kielteisiä, kun tulokset ovat huonoja. Se liittyy henkilöstön pyrkimykseen löytää asioiden väliset syy–seurausyhteydet ja tulkita ne. Samasta syystä toimitusjohtajien merkitys romantisoidaan, hänestä tehdään sankari tai roisto, ja hänen vaikutustaan yhtiön hyvään tai huonoon tulokseen helposti ylikorostetaan. Tutkimustulos osoittaa, että henkilöstö pyrkii ymmärtämään yrityksen tapahtumia liittämällä toimitusjohtajaan selittäviä ominaisuuksia, jotka vaikuttavat tämän johtamismahdollisuuksiin.

Sekä omien suorien alaisten että koko organisaation johtamisen kannalta toimitusjohtajan keskeisin vaikuttamiskeino on ihmisten henkilökohtainen tapaaminen, avoin kohtaaminen, ja siihen liittyvä vuorovaikutus ja kommunikatio. Kaikki toimitusjohtajat jakoivat tämän käsityksen. Toimitusjohtajat korostavat ymmärtämistä, suunnasta tai visiosta keskustelua, ei käskyttämistä tai määräämistä. Vain näin voidaan saada aikaan todellinen sitoutuminen.

Arhippa: Kyllä mulle johtaminen on nimenomaan sitä, että mä pystyn viemään näitä asioita läpi ja mulla on oma näkemys, että mihin suuntaan meidän pitäisi mennä. Ja mä pystyn kommunikoimaan sen asian. Sitten tällainen läpinäkyvyys. Johtamisessa pitää olla läpinäkyvyys, pitää uskaltaa kertoa asioista niin kuin ne on, vaikka ne voi olla epämiellyttäviä asioita. Mutta tuoda kuitenkin esiin se, mitä näillä muutoksilla tullaan tekemään. Ja tota, kyllä, se johtaminen on myös mukaan

ottamista, kun tulee ulkoo tällaiseen firmaan. Se on aika iso haaste, että saat sen oman tiimisi ensin otettua mukaan ja tehtyä sen... Tämmöstä sitoutumista, että totta kai optiot ja osakepalkkiot, ne voi olla jotakin sitoutumista, mutta se todellinen sitoutuminen tulee vaan siitä, että sä saat sen oman porukasi varmistettua. Sitä sitoutumista aika ajoin kysymällä, ja koko porukan läsnä ollessa kysymällä, että ollaanko me kaikki tätä mieltä ja mennäänkö me tähän...

Kommunikointi koostuu viestien lähettämisestä ja vastaanottamisesta. Kuunteu on tärkeää, jotta toimitusjohtaja saisi selville, mitä organisaatiossa ajatellaan ja mitä siellä jo tiedetään. Nesteen entisen pitkäaikaisen toimitusjohtajan Uolevi Raaden mukaan toimitusjohtajan vaikein tehtävä on saada totuus irti organisaatiosta. Tämä edellyttää avointa ilmapiiriä, uskallusta sanoa ja toimitusjohtajalta aitoa halua kuunnella. Asia on haasteellinen suurissa organisaatioissa, joissa etsitään tasapainoa ohjattavuuden (johtamisjärjestelmät) ja uudistumisen välillä. Edelliset etupäässä varmistavat jo olemassa olevien toimintojen jatkumisen ja jälkimmäinen innovatiivisuuden ja uusien asioiden löytymisen. Oikea ilmapiiri ja kulttuuri ovat tässäkin tärkeitä.

Ilmi: Tämä mielipiteiden sanominen. Siinä on semmonen tärkeä juttu, että mä uskon vahvasti siihen, että melkein kaikista tärkeistä asioista organisaatiossa on heikkoja signaaleja olemassa. Jos on todennäköistä, että meidän tuotteen pitäisi olla viiden vuoden päästä vihreä eikä punainen, niin varmasti joku on kuullut joltain asiakkaalta tän idean. Että liittyen tähän ilmapiiriin ja siihen, kuinka tieto pitäisi saada kulkemaan, niin jos ei ole oikea ilmapiiri firmassa, niin nää heikot signaalit hukkuu. Ne eivät silloin tule johdon käyttöön oikeella tavalla.

Keskustelut ja vuorovaikuttaminen ovat toimitusjohtajan kannalta haasteellisia tehtäviä, koska ihmiset ovat erilaisia. Tämän vuoksi hänen käytettävissään tulee olla vuorovaikutuksen kaikki keinot, myös tunteet, huumori ja inhimillisuus. Kysymys on siitä, että voidakseen vaikuttaa muihin, on toimitusjohtajan oltava lähestyttävä, aito ja rehellinen oma itsensä.

Viola: Jos vaikka ajattelee johtoryhmää, niin siellä on sellaisia, joilla on hirveä draivi lähteä tekemään uutta, ja sitten siellä on niitä, joissa muutosvastarinta elää vahvana. Se on sitten sitä sparraamista. Jonkun kanssa vedotaan järkeen, jonkun kanssa tunteeseen.

Rauli: Mä olen huomannut, että mä suhtaudun aika emotionaalisesti. En mä sitä pidä piilossa. Se on asetti siinä kuin joku toinenkin, kun se on aitoo... Kyllä mun mielestäni johtoryhmällä täytyy olla töissä hauskaa... Järjestetään jotakin, että puolisoitkin voivat tutustua niin, että näkevät, että on siinä toimitusjohtajassa jotakin inhimillistäkin, vaikka kotona voi kuulla, että se on hirveen piiskuri.

Suuri osa toimitusjohtajien työstä on kommunikointia. Ilman hyvää kommunikointitaitoa, mikä tarkoittaamuun muassa hyvää kysely-, kuuntelu- ja puhetaitoja, ei heidän työssään ole helppo onnistua. Tämä pitää paikkansa myös kansainvälisessä ympäristössä, kuten siellä pitkään toimineet, tutkimuksessa mukana olleet johtajat toteavat:

Toivo: Kulttuurit, vaikka ne on erilaisia ja vaikka jossain pitää käskää enemmän, niin kuitenkin semmoinen avoimuus on aika tärkeätä. Mä luulen, että se on semmonen oppi, jonka oppii eri puolelta maailmaa... Ja kaikkia kulttuureja ei tietenkään osannut, mutta kyllä mä luulen, että semmonen avoimuus kuitenkin joka puolella maailmaa auttaa. Ihmiset eivät kuitenkaan ole niin erilaisia.

Kommunikointitaito ei ole merkityksellinen vain yrityksen sisäisessä vuorovaikutuksessa, vaan se on yhtä tärkeä, ellei tärkeämpi, myös muiden sidosryhmien kanssa toimittaessa. Toimitusjohtajat itse pitävät tärkeimpänä vuorovaikutussuhteenaan suhdettaan hallituksen puheenjohtajaan. Näissäkin vuorovaikutustilanteissa toimitusjohtajat korostavat avoimuutta ja rehellisyyttä.

Arhippa: Ja mikä on tärkeintä on mun mielestäni se, että toimitusjohtaja pystyy hallituksen puheenjohtajan ja hallituksen kanssa olemaan hyvin avoimesti ja kertomaan asioita ja muuta. Tavallaanhan se on... helpottaa toimitusjohtajan roolia.

4.3.4.3 Voimaannuttaminen

Yli puolet Suomen 50 suurimman yrityksen toimitusjohtajasta oli vuonna 2009 tullut tehtävänsä yrityksen ulkopuolelta. Tällaisessa tilanteessa on selvää, että tulokas ei tunne hyvin yrityksen toimintaa. Tämä ei ole tarkoituskaan, koska hänet on nimitetty tehtävään ainakin osittain sen vuoksi, että hänen odotetaan uudistavan yrityksen toimintaa tavalla tai toisella, mikä on muualta tulleelle helpompaa (Hambrick ja Mason 1984, 199). Vaikka uusi toimitusjohtaja tulisi yrityksen sisältäkin, on tehtävä hänelle vieras ja siinä toimiminen hänelle uutta. Tilanne asettaa nimitetyn haasteelliseen asemaan: hän ei tunne tehtävänsä hyvin, ja toisaalta mahdolliset muutokset aiheuttavat todennäköisesti ns. muutosvastarintaa organisaatiossa (Tainio ym. 1985, 111). Kaikki toimitusjohtajat korostavat sitä, että he eivät yksin pysty tekemään paljon. Heidän on saatava lähimmät alaisensa, yleensä johtoryhmä, mukaan muutokseen. Varmin ja helpoin keino on myöntää avoimesti tietämättömyytensä ja osoittaa se kysymällä neuvoa alaisiltaan, niin kuin haastatellut toimitusjohtajat tekivät. He osoittivat näin uskovansa, että alaisilla on tärkeää osaamista, ja rohkaisivat näin heitä osallistumaan. Joskus tehtävässään uusi toimitusjohtaja voi esittää yrityksestä tai sen tilanteesta uuden tulkinnan ja asettaa johtoryhmälle ratkaistavaksi uudelleen muotoillun ongelman tai haasteen. Näin alaiset aktivoidaan ja voimaannutetaan (empowerment) toimimaan ja motivoitumaan. Kun innostava motivointi käyttää hyväkseen tunteita, vedotaan voimaannuttamisessa myös järkeen, osaamiseen ja ammattitilpeyteen. Erityisesti kokeneiden alaisten, kuten johtoryhmän jäsenten, innostamisessa älyllinen stimulointi on osoittautunut toimivaksi keinoksi (Bass ja Riggio 2006, 86). Tavoitteena on luoda yritykseen ilmapiiri, jossa kaikkien osaaminen saadaan käyttöön ja sitä arvostetaan.

Kysyminen on yksi vuorovaikutukseen liittyvä kommunikaatiomuoto. Kysymällä toisen mielipidettä toimitusjohtaja osoittaa arvostusta ja luottamus-

ta, tunnustaa oman tietämättömyytensä ja saa aikaan osallistumista, keskustelua ja vastuunottoa.

Salomo: Ja täähän on se esimiehen ja päällikön tärkeä oppi, että uskaltaa sanoa, ettei tiedä, selitä mulle.

Urho: Kun teidän alaiset tulee sanoon teille, että mulla on tällainen ongelma, mitä mä teen? Niin kaikkein tärkein vastaus, jota pitäis sanoa kaikkein ensimmäiseksi on, että hyvä kysymys. Mitä sä tekisit jos et vois tulla kysymään multa? Kun se sitten sanoo, että mä tekisin näin tai noin. Silloin, jos se suinkin on mahdollista, niin sano, että helvetin hyvä idea, tee niin. Sillä sä opetat sen delegoinnin sille. Se kuulostaa idioottimaisen yksinkertaiselta, mutta on tosi tärkeää.

Globalisoituminen on johtanut siihen, että johtoryhmät useimmissa suurissa suomalaisyrityksissä eivät ole enää puhtaasti suomalaisia, vaan niissä on edustettuna monia kansallisuuksia. Useat toimitusjohtajat kertovat tietoisesti lisänneensä erilaisuutta ja tuoneensa perinteiseen suomalaisten miesten joukkoon naispuolisia johtajia ja johtajia muista maista. Kulttuuripohjan laajentaminen asettaa kommunikoinnille uusia vaatimuksia, jotta kaikilla on mahdollisuus ymmärtää ja osallistua. Lisäksi alaiset ovat erilaisia, mikä toimitusjohtajan tulee omassa käyttäytymisessään ottaa huomioon: jotkut ovat aktiivisempia ja jotkut pidättävämpiä, jotkut tarvitsevat enemmän tukea, ja jotkut toiset taas haluavat toimia itsenäisesti. Saman kulttuurin sisällä syntyy tiedostamattomia oletuksia ja käyttäytymissäantöjä, mutta kulttuurin ulkopuolelta tuleva asettaa niille aina muutospaineen yhteistyön varmistamiseksi.

Ensio: Suomessahan on sillä tavalla helppo johtaa, että kun tässä on joukko koolla ja keskustellaan asioista, ja vaikka ei kertaakaan lausuttaisi sanaa päätös, se syntyy. Että syntyy konsensus, niin että kaikki ymmärtää, ja lähdetään touhuamaan siihen suuntaan. Tällaisen keskustelun seurauksena ei monissa Euroopan maissa tapahdu mitään. Eli se pitää viestiä, ja mitä täsmällisempi sä oot siinä, niin sitä parempi. Koska tavallaan väärinymmärryksen riski kasvaa eksponentiaalisesti... Ja sen vuoksi, väärinkäsitysten välttämiseksi, meidän pitää muistaa aina se, että jos me halutaan täällä saada niin kuin jotakin aikaan, niin meidän täytyy kertoa se päätös täsmällisesti. Ja, mitä paremmin me perustellaan se, sen paremmin se toteutuu, koska monille eurooppalaisille ei riitä, että sanotaan, että "toimitusjohtaja haluaa". Ne sanoo, halutkoon vaan, mutta miksi. Sitten kun sä perustelet sen, niin sitten tapahtuu.

Granfield Research Programme tutki kahdeksassa maassa johtoryhmiä ja 2500 johtajaa. Tutkimuksen tuloksena havaittiin, ettei ole olemassa yhtä yleistä eurooppalaista johtamistyyliä. Sen sijaan löydettiin neljä erilaista tyyliä, joiden tärkeimmät piirteet kuvataan taulukossa 12 seuraavalla sivulla. (Kakabadse ym. 1997, 186–190.) Tuloksista voidaan päätellä, että suomalainen ja ruotsalainen johtamistapa on keskustelevalta, tiimisuuntautunut ja konsensukseen pyrkivä. Samaan tulokseen tuli myös keskijohtoon kohdistuva kansainvälinen johtamiskulttuurien vertailututkimus GLOBE (Chhokar ym. 2008, 31, 93–100). Tämän tutkimuksen tulokset ovat yhdensuuntaiset Granfieldin ja GLOBE:n tutkimusten kanssa. Selvää kuitenkin on, että pohjoismai-

nen tyyli ei välttämättä sovi yhteen muiden tyylien kanssa, mikä on otettava huomioon, mikäli johtoryhmässä eri kulttuureista tulevia jäseniä. Lisäksi pohjoismainen tyylikään ei ole sisäisesti yhtenäinen, vaan esimerkiksi suomalaisen ja ruotsalaisen johtamisen välillä on tunnistettu huomattavia eroja (Laine-Sveiby 1987 ja 1991; Tienari ja Vaara 2004).

Taulukko 12: Neljä eurooppalaista johtamistyyliä (Kakabadse ym. 1997, 186. Suom. J. Kulla)

Edestä johtaminen (Espanja, Englanti, Irlanti) ÅKariisma ÅLuotetaan yksilön johtamiskykyihin ÅSäännöt ja menettelytavat haittaavat toimintaa ÅItsemotivoituneisuus ÅDominointi	Konsensus (Ruotsi, Suomi) ÅTiimihenki ÅTehokas kommunikointi ÅHuomio organisaation yksityiskohtiin ÅAvoin keskustelu ÅKonsensukseen perustuva päätöksenteko
Etäältä johtaminen (Ranska) ÅKurin puute ÅAjetaan omia agendoja ÅStrategisia/konseptuaalisia ajattelihoita ÅTehoton kommunikaatio ÅEpäselvyys	Kohti yhteistä tavoitetta (Itävalta, Saksa) ÅFunktionaalisen kokemuksen arvostus ÅToimivaltaan perustuva johtamistyyli ÅSelvät roolit ja vastuut ÅKuri-/järjestyssuuntautunut ÅSamaistuu järjestelmiin ja valvontaan

Kansainvälisessä johtoryhmässä yhteisen näkemyksen saavuttaminen ei ole helppoa, ja se vaatii paljon kommunikointia ja kärsivällisyyttä. Cannella ym. (2008, 778–780) tutkivat seitsemän vuoden ajalta johtoryhmiä 207 yrityksessä, jotka edustivat yhtätoista toimialaa. Tutkijat totesivat, että maantieteellisesti hajanaiset johtoryhmät vaativat johtamisessa erityistä huomiota osakseen varsinkin niiden muodostamisen alkuvaiheissa.

Johtoryhmän rakentamisen alkuvaihe ja siihen liittyvä hitaus voivat olla toimitusjohtajalle hyvin turhauttava kokemus, mutta eteenpäin ei voi mennä, ennen kuin selvyys on saavutettu. Johtoryhmät ovat toimitusjohtajien tärkein johtamisen kohde, ja koko organisaation johtamisen onnistuminen edellyttää johtoryhmän aktiivista osallistumista ja sitoutumista. Nykyisessä toimintaympäristössä, jossa organisaatiot ovat kasvavassa määrin asiantuntijaorganisaatioita, ei johtamisen onnistumista voi odottaa, ennen kuin johtoryhmän yhteinen näkemys on saavutettu. Toimitusjohtajien mukaan käskyttäminen ei kerta kaikkiaan toimi.

Toivo: Kyllä se pitää jotenkin hitsauttaa, että johtoryhmässä ei ihmisten välillä saa olla epäselvyyksiä.

Jesse: Kyllä mä sanoisin, että johtamisen yks yhä suurempi ja suurempi haaste on tää ihmisten kanssa käytävä keskustelu. Keskustelun syventäminen. Usein voi sanoa, että se toimeksianto vie usein murto-osan siitä ajasta, jota se muu kanssakäyminen, joka ahtaasti ottaen kuulostaisi tarpeettomalta, mutta käytännössä ei ole sitä. Sun täytyy aistia se... Ja ne ei ole näin suoraviivaista, siinä on erilaisia vaihtoehtoja, kuinka asiat lähtee menemään. Asiat lähtee menemään, tai ne ei lähde.

Saadakseen kaiken osaamisen käyttöön toimitusjohtajat pyrkivätkin tietoisesti muuttamaan vanhoja käsityksiä ja uskomuksia kaiken tietävästä ja osavasta, yksin tärkeitä päätöksiä tekevästä toimitusjohtajasta. He haluavat lisätä osallistumista myöntämällä, etteivät tiedä kaikkea, ja rohkaisemalla muita kertomaan mielipiteensä. Tähän on vaikuttanut myös organisaatioiden madaltuminen ja johtamisen muuttuminen aiempaa operatiivisemmaksi.

Ilmi: meillä on vahva muodollisen vallan kunnioitus. Mä huomasin, että edeltäjäni perua mulla oli paljon suurempi valta kuin mitä mä kuvittelinkaan. Mä olen pyrkinyt systemaattisesti vähentämään sitä valtaa ja epämuodollistamaan omaa asemaani... Kyllä mä huulen, että suurin valta tulee siitä, että kun kiertää organisaatiossa ja puhuu ihmisten kanssa ja ne huomaa, että toihan on kiinnostunut ja kärryillä siitä, mitä me tehdään.

4.3.4.4 Johdettavat otetaan huomioon yksilöinä

Kaikkien tutkimukseen osallistuneiden toimitusjohtajien yrityksissä oli käytössä yksilötason suorituksenjohtamis-, tavoite- tai tulosjohtamisjärjestelmät. Niiden avulla johdettavien kanssa sovitaan henkilökohtaiset tavoitteet, kehittämistoimenpiteet ja palkitsemisperiaatteet. Kaikki toimitusjohtajat myös sanoivat käyneensä alaistensa kanssa kehityskeskustelut.

Järjestelmää voi kuitenkin käyttää joko ihmiskeskeisesti tai asiakaskeisesti (ks. kuvio 16, s. 127). Joka tapauksessa siitä on hyötyä, koska tavoitteet tulevat selvästi asetettua ja koska suorituspalkkiolla on havaittu positiivinen yhteys johtamisen tehokkuuteen. Tämän on kirjoituksissaan hyväksynyt myös *transformaatioteorian* johtava kehittäjä Bass, vaikka suorituspalkat ovat *transaktionaaliseen* johtamiseen kuuluvia keinoja (Bass ja Riggio 2006, 8). Suurten yritysten toimitusjohtajien tavoitteena on alaistensa osallistuttamisella ja kommunikoinnilla saada heidät sekä halukkaiksi että kykeneväksi suoriutumaan omasta tehtävästään. Henkilökohtaisen kontaktin saaminen ja toisten syvällinen ja aito ymmärtäminen ovat näissä keskusteluissa olennaisia ja tärkeämpiä kuin vain mitattavista tavoitteista sopiminen. Onnistunutta tulosta voidaan kutsua psykologiseksi sopimukseksi tai psykologiseksi voimaannuttamiseksi, johon sisältyy neljä tekijää: tehtävä koetaan tärkeäksi, omat taidot arvioidaan riittäviksi sen suorittamiseen, toimintaan on riittävästi itsenäisyyttä ja lopputulokseen koetaan voitavan vaikuttaa (Spreitzer 1995, 1443). Csikszentmihalyin (2003, 42) mukaan selvät tavoitteet ovat motivoituneisuuden ja ns. flow-kokemuksen ensimmäinen edellytys.

Henkilökohtainen tavoiteasetanta ja kehityskeskustelu ovat haastateltujen toimitusjohtajien mukaan esimiehille aina haasteellinen tilanne. Syitä on monia, mutta kaikille yhteistä syytä ei löytynyt. Suurimmaksi niistä nousi keskustelun vaikeus, minkä vuoksi esimies voi jopa pelätä keskustelutilannetta. Sen vuoksi hän välttää keskustelun joko osin tai kokonaan eikä ota hankalia kysymyksiä esiin. Usein myös menettelyn ja lomakkeiden byrokraattisuus vie huomion osakseen, jolloin henkilökohtaisiin keskusteluihin ei päästä.

Monet toimitusjohtajat lähtevät siitä, että heidän alaisensa toimivat tavoitteiden sopimisen jälkeen itsenäisesti ja että heidän oma roolinsa on tukea heitä halutulla tavalla. Tämä tarkoittaa saatavilla olemista silloin, kun alainen apua tai keskustelua haluaa.

Ensio: Että tota, sitten tästä lähtökohdasta mä sitten koen itseni tällaisena organisaation käytettävissä olevana resurssina. Osa osaa käyttää paremmin kuin toiset, mutta käytännössä mä olen tavoitettavissa hyvinkin nopealla ajalla. Mulle raporttoivat ihmiset saavat halutessaan palaverin aikaan melkein samana tai seuraavana päivänä niin kuin kaikissa olosuhteissa, ellen nyt satu olemaan matkoilla jossakin.

Toimitusjohtajat eivät korostaneet enempää kahdenvälisiä keskusteluja, vaikka kaikki niitä kävivätkin. Ilmeisesti he kokevat työssään niin suurta vastuuta kokonaisuudesta, että heidän ajatuksensa kohdistuvat koko yritykseen. Sen vuoksi johtoryhmä ja sen toimivuus ovat heille tärkeitä, koska johtoryhmässä itse asiassa määrittyvät kokonaisuuden lisäksi sen jäsentenkin tehtävät ja vastuut. Jos ryhmän rakentaminen onnistuu, ovat sen jäsenet sitoutuneita sekä ryhmänä että yksilöinä: ”Pieni joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentävät tiedot ja taidot ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, tavoitteisiin ja toimintatapaan. Näistä he kokevat olevansa yhteisvastuussa” (Katzenbach ja Smith 1993/2005, 165). Toimitusjohtajat näyttävät käyttävän ryhmätilannetta ja siihen liittyvää ryhmäpainettakin yksilöiden sitouttamiseen enemmän kuin henkilökohtaisia kehityskeskusteluja, joissa vain muodollisesti vahvistetaan, mitä jo on yhdessä sovittu.

4.3.5 Toimitusjohtajan työ ottaa ja antaa

Toimitusjohtajien työ on monessa suhteessa vaativaa. Se vie paljon aikaa ja rajoittaa vahvasti mahdollisuuksia vapaa-ajan ja perhe-elämän viettoon. Se on myös paineista, koska toimitusjohtaja toimii omistajien ja henkilökunnan välissä ja näiden odotukset ovat usein ristiriitaiset. Tehtävään sisältyy epämiellyttäviä piirteitä, kuten saneeraukset ja ihmisten irtisanomiset. Työn luonteeseen kuuluu myös korkea riski joutua itse irtisanotuksi. (Hambrick 2005, 476–478.) Toisaalta työ on hyvin kiinnostavaa ja usein hyvin haastavaa, siihen sisältyy mahdollisuus toteuttaa itseään, vaikuttaa ja tehdä yhteiskunnallisestikin merkittävää työtä. Se on näkyvä tehtävä, jossa menestyminen tuottaa onnistumisen kokemuksia, positiivista palautetta, vaikutusvaltaa ja mainetta alan ammattilaisena. Lisäksi ansiotaso on hyvä.

Toimitusjohtajien työtä voidaan tarkastella asettamalla heidän yhteiset kokemuksensa panos- tuotosmalliin, johon tutkimuksen tulokset sopivat eri vaihtoehtojen harkinnan jälkeen parhaiten. Arviointi tehdään tutkimalla seuraavia taulukossa 10 (s. 105) esitettyjä kaikille toimitusjohtajille yhteisiä kokemuksia:

- Johtamistyö vie paljon aikaa, on sitovaa, arvaamatonta ja aikataulu- ja muuttavaa.

- Työ vaikuttaa myös perhe-elämään.
- Toimitusjohtajat motivoituvat haasteista, itsensä toteuttamisesta, ihmisten ja tehtävien mielenkiintoisuudesta, tavoitteiden saavuttamisesta ja palautteesta.
- Raha ei ole tärkein ilmoitettu motivaatiotekijä.
- Parasta työssä on tavoitteiden, usein vaikeiden, saavuttaminen muiden kanssa.

Yhteisiä kokemuksia arvioidaan kahdesta näkökulmasta: toisaalta tarkastellaan sitä, mitä työ toimitusjohtajilta vaatii, ja toisaalta sitä, mitä toimitusjohtajat kokevat työstään saavansa.

4.3.5.1 Mitä työ tekijältään vaatii?

Toimitusjohtajat tekevät paljon työtä, mihin he ja heidän läheisensä ovat joutuneet sopeutumaan vuosien varrella uran kehittyessä.

Päiviö: Mä olen tottunut tekemään töitä. Ja mä olen aina ollut tavoitteellinen ja halunnut edetä ja näin. Mutta mä on aina todennut, että se tulee sitä kautta, että minä teen töitä. Mutta olen mä miettinyt, miksi mun pitää tehdä näin valtava määrä tunteja.

Toimitusjohtajat ovat töissä melkein koko hereilläoloaikansa. Työn intensiteetti on vaikuttanut viime vuosina vielä uusien ICT-välineiden kehittymisen ja se, että vastauksia odotetaan aiempaa nopeammin. Kaikki tutkimuksessa mukana olevat tekevät noin 50 % virallista työaikaa pidempää työviikkoa tai vielä pidempää. Yleisin arvio, jonka toimitusjohtajat viikkotyöajakseen antoivat, oli 60 tuntia. Joukossa oli neljä vastaajaa, jotka arvioivat työaikansa olevan 50–60 tuntia, ja toiset neljä, jotka sanoivat viikkotyöaikansa sijoittuvan 60–70 tunnin välille. Kotter (1982, 88) sai tutkimuksessaan ylimmän johdon keskimääräiseksi viikkotyömääräksi 59, mutta Bandiera ym. (2011, 25) 94 italiaista toimitusjohtajaa tutkiessaan vain 47,7.

Jos viikossa tehdään 60 tuntia töitä, se tarkoittaa viidelle työpäivälle jaettuna 12 tuntia päivässä, taikka vaihtoehtoisesti hieman lyhyempiä työpäiviä viikolla ja työskentelyä lisäksi viikonloppuisin. Kuudelle päivälle jaettuna työaika olisi 10 tuntia päivittäin. Kaikki haastatellut pyrkivät rajoittamaan työntekoa viikonloppuina, mutta lähes kaikki myöntävät työskentelevänsä viikonloppuisin säännöllisesti.

Osmo: Kyllähän tää on äärettömän kokonaisvaltainen homma. Kotona sen kuulee aina, että... Kyllähän tää työ on sellainen niin kuin, ei nyt ihan 24/7, mutta kyllä tää nykyinen (harkitsee) kommunikaatiovälineistö sekä hyvässä että pahassa tekee sen, että sun täytyy olla aina saatavilla ja että organisaatio odottaa, että sä vastaat kaikkiin kysymyksiin 12 tunnissa, noin suurin piirtein. Tässä on se täydellinen ja jatkuva epävarmuus, että vaikka jotain suunnitellaan, niin aina tulee muutoksia. Lomat menee tai jotain.

Ilmi: Kyllä se (huonoin asia) varmaan on se, että ei pysty (harkitsee) riittävästi kontrolloimaan omaa ajan käyttöään. Tässä on tää pyörä, joka pyörii: hallitukset,

kuukaudet, raportit jne. Se on semmonen pyörä, joka jauhtaa, ettei siinä sitä henkilökohtaista vapautta ajankäytöstä päättämiseen juuri ole. Joka päivä on ohjelmoitu. Että, se on erittäin tarkka minuuttiaikataulu.

Työajan arviointia vaikeuttaa se, että iltatilaisuudet ovat epäsäännöllisiä. Mikäli matkustamisaika otettaisiin kokonaisuudessaan mukaan, olisivat luvut vieläkin korkeampia. Matkustaminen voi joillakin toimitusjohtajilla olla hyvinkin intensiivistä.

Toivo: (tarkastelee puhelimesta kalenteriaan) Maanantaina mä lähin illalla Lontooseen ja tulin erittäin myöhään tiistai-iltana takaisin, eilen oli keskiviikko, no silloin mä olin joskus seittämän aikaan himassa. Tänään mulla on yks iltatilaisuus. Huomenna mä lähden kuudelta aamulla Pietariin, tuun sieltä lauantai-iltana kello 9. Ja sitten mun pitäisi lähteä maanantaina USA:han... No, on siinä aika paljon.

Toimitusjohtajan ajasta vievät henkilöstön, asiakkaiden ja yrityksen hallituksen lisäksi oman osansa myös muut sidosryhmät. Näistä yksi on muiden yritysten tai järjestöjen hallitukset. Kaikilla toimitusjohtajilla oli vähintään yksi tällainen luottamustoimi, joiden katsotaan kuuluvan tähän rooliin ulkopuolisten vaikutteiden ja uudistumisen sekä verkottumisen takia. Eniten niitä oli pitkään toimitusjohtajina toimineilla. Bandiera ym. (2011, 1) esittävät tästä näkemyksestä poikkeavan tutkimustuloksen, jonka mukaan yrityksen tuloksellisuuden kannalta sisäisten sidosryhmien kanssa käytetty aika on hyödyllisempää kuin ulkoisten parissa käytetty.

Kun aikaa kuluu 60 tuntia viikossa työhön, jonka luonnetta yllättävät tilanteet ja matkat vielä värittävät, on selvää, että työ haittaa työn ulkopuolisia säännöllisiä harrastuksia, ellei peräti estä niitä. Tämän ilmiön huomasivat tutkimuksissaan myös Carlson (1951) ja myöhemmin Mintzberg (1973) sekä Kotter (1982). Kun tämän tutkimuksen kaikki 20 toimitusjohtajaa yhtä lukuun ottamatta olivat perheellisiä, vaativat pitkät työpäivät sopeutumista myös perheeltä. Miespuoliset toimitusjohtajat näyttävätkin monissa tapauksissa muodostaneen vaimojensa kanssa eräänlaisen ”yhteisyrityksen”, jossa vaimo joustaa miehen työn vaatimusten mukaan. Miesten ulkomaiset urajaksoit johtivat muutamien vaimojen työelämästä luopumiseen. Joissain tapauksissa vaimot ovat luopuneet omasta työstään ja urastaan perheen asioiden hoitamiseksi ja yhteisen ajan löytämiseksi. Usein he myös tarjoavat keskustelukumppanuutta, koska toimitusjohtajien työn erityispiirre on se, että kaikista asioista ei voi yrityksen sisällä puhua tai ne ovat vaikeita, harkintaa vaativia kysymyksiä. Vastaavanlaisen ilmiön on todennut tutkimuksissaan Kanter (1993, 104–126), joka arvioi vaimon roolia miehen organisaatiotason mukaan. Hän myös tarkasteli tilanteen negatiivisia puolia vaimon kannalta. Hän esittääkin, että joissain tilanteissa vaimot voidaan nähdä jopa yhtiön ilmaisevana työvoimana.

JK: Joo, mites perhe? Kuinka se on vaikuttanut perheeseen, kun työ vie kaiken ajan?

Arvi: (huokaa) Mulla on ollut tavattoman ymmärtäväinen vaimo, joka... Me ollaan

tehty perheessä sellainen ratkaisu, että vaimo on kotona, vaikka meillä ei ole enää pieniä lapsia. Se tasapainottaa meidän elämää, ja lisäksi se mahdollistaa sen, että erilaisiin avec-tilaisuuksiin meillä ei ole mitään ongelmaa tulla mukaan... Ainakin mä koen sen sillä lailla, että sillä, miten se perhe voi ja millainen tasapainotilanne siellä on, on äärimmäisen iso merkitys sille, että sä voit keskittyä sun tekemiseesi. Se on iso juttu. Ja meidän tapauksessamme se on nyt tarkoittanut sitä, että tasapainoa on haettu näin. Mutta eihän sitä voi kieltää, että se vaatii erityisesti puolisoilta, miksei lapsiltakin, suunnatonta ymmärrystä. Tyypillisestihän työpäivä alkaa maanantaina aamulla ja päättyy sitten perjantaina illalla. Ja se aika käytännöllisesti katsoen tehdään koko aika töitä. Ja meille on muodostunut esimerkiksi semmoinen tapa, että vaimo kysyy suoraan kuinka paljon sulla menee viikonlopusta. Se voi olla sitten viis tuntia tai kymmenen tuntia tai jotakin.

Perheellisillä naispuolisilla toimitusjohtajilla, joita tässä tutkimuksessa ei monta ollut, tilanne on kuitenkin toisenlainen. Heillä näyttää säilyvän laaja vastuu perheen pyörittämisestä vaativan työn lisäksi. Tähän vaikuttaa osittain myös se, että aviomiehellä voi olla vaativa tehtävä. Perheelliset naistoimitusjohtajat hallitsevat haastavan tilanteen tiukalla organisoimisella, kurinalaisuudella, ajankäytön priorisoinnilla ja ulkopuolisten lasten- ja kodinhoitopalveluiden aktiivisella ostamisella.

Päiviö: Jos elämässä on kolme asiaa – työ, siellä on harrastukset ja siellä on perhe – niin naisjohtajalla, jolla on pienet lapset, niin näistä kolmesta asiasta kaksi onnistuu, mutta kolme ei onnistu. Että tämmönen yhdistelmä siinä on. Mun mielestäni on ihan turha tulla puhumaan näistä nuorista naisista ja sanoo, että pyri johonkin johdotehtävään, ja sä samaan aikaan oletat, että sulla on samaan aikaan perheen ohella aikaa harrastella sitä sun tätä, Nuorkauppakamari-toimintaa tai muuta. Se nyt ei vaan tähän elämänvaiheeseen mun näkökulmastani sovi. Ja sitten kun mä olen ollut vaan kansainvälisissä yrityksissä, niin niissä se työkulutturi on semmoinen, että päivät on suhteellisen pitkiä.

Vaikka toimitusjohtajat käyttävät paljon aikaa työhönsä, korostavat erityisesti kokeneimmat toimitusjohtajat sitä, ettei kalenteria saa varata liian täyteen vaan omaa ajankäyttöään on "johdettava". On varattava aikaa muuhunkin kuin työhön ja touhuun, erityisesti ajatteluun:

Kukka: Kyllä. Elämässä pitää olla tasapaino asioissa. Pitää olla liikuntaa, pitää olla tämmöstä... Mutta ei tarvitse näkyä. Niin, olen pidättäytynyt muusta kuin ammattiin liittyvästä julkisuudesta aika lailla. Se on aina liittynyt jollakin tavalla ammattiin. Mutta kyllä se ajankäyttö on kuitenkin... Jos lähtisi kotiin ennen kuutta, niin kyllä siinä olisi vähän sellainen tunne, että varastaa... (naurua) Mutta kyllähän ajankäytön allokointi on tärkeää. Yksi mikä siihen liittyy on se, että allokoida ajattelemiseen aikaa (naurua). Että ei laita kalenteria ihan liian täyteen, se on yksi asia. Ja enemmän se on tää tasapaino. Viime vuonna sain, olen siitä jossain määrin ylpeä, 160 hyväksyttyä liikuntasuoritusta...

Kuten luvussa 4.3.2 todettiin, toimitusjohtajat ovat oppineet johtamistaitonsa käytännössä. Omista kokemuksista oppiminen edellyttää niiden tarkastelua ja tulkintaa. Tähän taas tarvitaan aikaa ja ajattelutilaa, mihin aivan

täyteen ahdettu aikataulu ei anna mahdollisuutta. Uudistumiseen ja omien kokemusten tulkintaan ja ymmärtämiseen kuitenkin tarvitaan aikaa.

Vaikka kaikki toimitusjohtajat tekivät pitkiä työpäiviä, vain puolet heistä koki työhön käytetyn ajan huonoimmaksi tai vaikeimmaksi asiaksi työssään. Itse asiassa työn huonoimpia ja vaikeimpia puolia olivat niin monet asiat (ajankäyttö, yksinäisyys, julkisuus, ihmisten kannalta kielteiset päätökset, oma halu parantaa suorituksiaan koko ajan, eri sidosryhmien ristipaineet, ihmisten ymmärtäminen ja johtaminen jne.), ettei niistä voi nimetä kaikille haastatelluille yhteistä huonoa tai vaikeaa asiaa.

Toimitusjohtaja ei ole tehtävässään työ sopimuksen piiriin kuuluva, vaan muodollisesti ottaen osakeyhtiön toimitusjohtaja. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että hallitus voi halutessaan erottaa toimitusjohtajan ilman virallisia perusteita milloin tahansa. Luottamus on riittävä (Iivonen 2010, E2). Tämä on tehtävään liittyvä riski, joka antaa oman lisänsä toimitusjohtajan työn sisältöön. Erityisesti 2000-luvulla toimitusjohtajien vaihtuvuus on ollut suurta: 50 suomalaisyrityksen toimitusjohtajat olivat vuonna 2009 olleet tehtävässään keskimäärin 3,8 vuotta (liite 2). Jatkuessaan tämä tilanne merkitsisi sitä, että keskimäärin noin 13 eli 26 % heistä vaihtaisi tehtävää vuosittain. Osa näistä on erottamisia, ns. ”potkuja”, joihin Suomessa on kyllä alettu suhtautua viime vuosina luonnollisena, johtajan työnkuvaan liittyvänä piirteenä, joka ei haittaa uuden tehtävän löytämistä samalla tavalla, kuin se haittasi vielä esimerkiksi 1980-luvulla (Hava, 1987, 6). Ilmiö liittyy koko maan talouden siirtymisestä suunnittelutaloudesta kilpailutalouteen ja tulostavoitteisempaan ajatteluun (Tainio 2007, 16). Toimitusjohtajalta tilanne vaatii oikean asenteen omaksumista ja suojautumista irtisanomisesta vastaan sopimus- teitse.

Kukka: Kun olen jossakin toimitusjohtajana, niin ajattelen sitä tehtävää ikään kuin olisin siinä ikuisesti. Se on se lähtökohta. Toimitusjohtaja miettii tästä ikuisuuteen, mitä se sitten onkaan, vaikka toimitusjohtajan toimikausi on hallituksen kokouksesta hallituksen kokoukseen... Eikä sitäkään kannata dramatisoida, se vaan on niin. Ja sen yhtälön kanssa on pelattava. Mutta jos alkaa miettiä, että okei, nyt olen kaksi vuotta tässä, sitten mä siirryn tonne... niin sellainen ei tule toimimaan...

Haastatellut toimitusjohtajat tunnistivat runsaasti muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet johtamiseen heidän työssäoloaikanaan. Niiden seurauksena toimitusjohtajan työstä on tullut rajoitetumpaa ja säädellympää. Siihen ovat vaikuttaneet hyvän hallintotavan säännökset sekä kirjanpito- ja tilintarkastuskäytännöt. Samalla valtaa on siirtynyt toimitusjohtajalta hallitukselle, mikä toisaalta merkitsee hallituksen suurempaa vastuuta yrityksestä ja tukea toimitusjohtajalle. Globaalisuus ja kasvun hidastuminen ovat tehneet työstä kompleksisempää, nopeampiliikkeistä sekä jatkuvaa uudistumista ja ketteryyttä vaativaa. Organisaatioiden muuttuminen asiantuntijaorganisaatioiksi ja nuorten muuttuneet arvot ja odotukset vaikuttavat nekin johtamiseen. Kaikki tämä on johtanut siihen, että johtamisesta on tullut aiempaa tulostie-

toisempaa, operatiivisempaa ja ammattimaisempaa palkkatyötä. Muutoksia tunnustettiin paljon, mutta kaikille toimitusjohtajille yhteisiä ei johtamisen muuttumistekijöitä tässä tutkimuksessa löytynyt. Tästä huolimatta voi päätellä, että muutokset ovat vähentäneet toimitusjohtajan toimintavapautta ja luultavasti myös työn kiinnostavuutta lisäämällä tehtävän tekijälleen asettamia hallinnollisia vaatimuksia.

Salomo: Mutta onhan tilintarkastus ja Sarbanex-Oxleyn kautta tullut, jos niitä pidetään governance-periaatteina. Siellähän ollaan menossa varmaan överiksi osassa asioita... Joudutaan takaamaan, ettei missään ole virhettä, mikä on mahdotonta. Ei voi olla tilannetta, jossa toimitusjohtaja tai hallitus tai joku voi aidosti tietää, ettei virhettä tapahdu.

4.3.5.2 Mitä työ tekijälleen antaa?

Haastatellut toimitusjohtajat määrittivät luvussa 4.3.1. johtamisen, työn, vuorovaikutusprosessiksi, jonka tavoitteena on yhteisten päämäärien määrittäminen ja saavuttaminen. Koska toimitusjohtajat ovat johtamisen ammattilaisia ja omien sanojensakin mukaan hyvin tavoitehakuksia, heitä ei hallinnollispainotteinen johtaminen erityisesti kiinnosta (ks. alaluku 4.3.3.). Heitä vetävät puoleensa ammatillisesti vaativat, usein yhteiskunnallisestikin merkittävät tehtävät ja onnistuttaessa tästä saatava ammatillinen tunnustus. Maine ja ylpeys hyvistä suorituksesta ovatkin joidenkin kirjoittajien mukaan vahvimpia motiivaattoreita (esim. Katzenbach 2003, 197–198). Vaikka suomalaisessa kulttuurissa omilla saavutuksilla ei voi liian vahvasti ylpeillä, on tutkimustulosten perusteella selvää, että toimitusjohtajat haluavat tulla tunnustetuksi työssään korkean tason ammattilaisena omassa vertailuryhmässään. Maineella on lisäksi merkitystä johdettavien luottamuksen saamisessa (Burke 2007, 617).

Ensio: Niin, tota, siinä tulee musta tää ammattimaisuus. Kun näitä kriteereitä miettii, tulee just väistämättä siihen tulokseen, että tää on ammatti. Ihan samalla lailla, kuin jos sää olisit muurari, niin sää haluat näyttää, että mä teen, jumalauta, niin komeen takan, että kukaan ei tee sellaista takkaa. Ja sitten siitä tunnetaan... ammattiylpeyttä.

Arvi: (harkitsee) Jos yksi yksittäinen asia pitäisi sanoa, niin mä melkein saattaisin (harkitsee) määritellä sen seuraavasti: motivaatio syntyy siitä, kun sun, erityisesti esimies, miksei lähemmät kollegatkin, tai tällaisessa mallissa niin hallinto tai joku, osoittaa arvostavansa sua. Kun sä pystyt sanoista tai teoista aistimaan, että nää arvostaa sun tekemistäsi. Kyllä se motivaatio syntyy, säilyy ja kasvaa siitä. Totta kai se edellyttää, että sulla on mielenkiintoista tekemistä, valta tehdä ja kaikkea muuta.

Johtamistyöhön liittyy tulosten saavuttamisen lisäksi älyllinen ja sosiaalinen haaste sekä uteliaisuus johtamiseen liittyvien ongelmien ratkaisemiseen. Työssä voi nähdä ja kokea mielenkiintoisia asioita yhdessä muiden kanssa. Itseään voi toteuttaa ottamalla haasteellisia tehtäviä ja ratkaisemalla ne omalla tavallaan. Usein nämä tehtävät eivät ole sen paremmin helppoja kuin miel-

lyttäviäkään. Kun otettuun haasteeseen on vastattu ja tehtävä on saatu hoide-
tuksi, haluavat toimitusjohtajat uuden ammatillisen haasteen, joka heitä
motivoi. Toimitusjohtajat tiedostavat liikkuvansa Maslowin tarvehierarkian
ylimmällä tasolla ja haluavat siellä pysyä toteuttamalla itseään uusien ongel-
mien parissa. Saman asian voi kuvata myös flow-käsitteen avulla: kun tehtä-
vän asettama haaste on ratkaistu ja osaaminen on samalla kasvanut, edellyt-
tää flow-tilan säilyminen uuden haasteen ottamista (Csikszentmihalyi 2003,
67).

*Toivo: Se on hyvin kiinnostava asia siinä mielessä, kun mua ei motivoi valta. Tai
asema. Mua kiinnostaa ihan hirveesti, että se saadaan... että tästä yhtiöstä saa-
daan maailman paras tämän alan yhtiö. Se kiinnostaa mua. Mun mielestäni se on
joko projekti tai haaste. Joo, ja sen takiahan mä oon siirtynyt eri paikkoihin. Aina
on ollut haasteita. Sitten kun se asia on hoidettu niin voi siirtyä... Sehän on tyhmä
tapa siinä mielessä, että paljon helpompi tapa olis jatkaa siinä vanhassa... Mutta
mä olen aina lähtenyt pois kun se on tullut tehtyä (naurua), hakenut kai älyllistä
haastetta.*

Yksi toimitusjohtajia erityisesti innostava ulottuvuus on ihmisten kanssa
yhdessä toimiminen ja ponnistelu. Toimitusjohtajat tietävät saavansa tulok-
set muiden kautta, mutta sen lisäksi he pitävät siitä, että onnistuminen ta-
pahtuu yhdessä muiden kanssa. Kun sitten saadaan aikaan tuloksia, se koe-
taan toimintaa vahvistavana ja energisoivana. Monet toimitusjohtajat totesi-
vat pitävänsä ihmisistä, heidän kanssaan toimimisesta ja vaikuttamisen haas-
teellisuudesta.

*Lauri: Mä pidän ihan hirveesti ihmisistä. Mä pidän siitä, että mä voin vaikuttaa
ihmisiin. Mä pystyn tässä kohtaa jo sen tunnistamaan, että pystyn sen tekemään-
kin. Voi oikeesti vaikuttaa, mitä isompi massa, sitä lujempaa menee. Se oma palo
vaikuttaa ja energiataso on aika kova. Kyllä se (harkitsee)... mä koen, kyllä mä
saan intoa niin kuin siitä, että mä pystyn luomaan, niin kuin rakentamaan tiimin...*

Toimitusjohtajat pitävät onnistumista ja siitä saatavaa ja annettavaa palau-
tetta hyvin tärkeänä osana oikean ilmapiirin luomista ja omaa motivaatiota-
kin. Saavutettujen tulosten ja julkisten tunnustusten suhteen toimitusjohtajat
ovat suomalaisen tapaan vaatimattomia, mutta selvää on, että saavutuksista
olla on ylpeitä. Toimitusjohtajat määrittivät johtamisen tulosten saavuttami-
seksi vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Tämän vuoksi ei ole ihme, että se
motivoi heitä varsinkin, kun saadaan aikaan tuloksia, joista voi antaa ja saada
palautetta sekä tunnustusta.

*Oiva: Kyllä musta edelleenkin, tota, se mistä saa eniten virtaa, on kyllä ihmiset. Se
on meidän työntekijät ja asiakkaat. Sitten toinen on kyllä se, että (harkistee) kun
näkee, että tulee onnistumisia. Joku sanoo, ettei kissa kiitoksilla elä. Se on kyllä
ihan väärin, totta kai elää. Jotenkin tää, mitä pitää musta vieläkin kehittää, on jo-
tenkin... ei tarte aina odottaa huikeita sankaritarinoita, vaan onnistumisten kom-
munikointia, ja esiinnostamista ja ruokkimista. Se on kuitenkin parasta polttoainet-
ta organisaatiolle.*

Tapio: Kivoja hommia, mielenkiintoisia hommia. Näiden kanssa pysyy vireenä ja pääsee tekeen fiksujen ihmisten kanssa töitä. Ja kyllähän ne tulokset, kun saadaan jotain näkyvää aikaan, niin siitä tulee suunnattoman, niin kuin, energisoitunut olo. Esimerkiksi tätä muutosprosessi, jota me ollaan täällä nyt tehty, niin (harkitsee) se kyllä antaa hyvää mieltä, niin kuin energiaa, ja sitten kun tulee jotain positiivisia juttuja, joita on jo tullut niin se auttaa jatkamaan...

Johtamiseen sisältyy keskeisenä osana muihin vaikuttaminen, mistä kaikki tutkimukseen osallistuneet toimitusjohtajat ovat samaa mieltä. Vallan käytöstä se eroaa siinä, että johdettavien näkemykset otetaan huomioon vuorovaikutustilanteessa. Valtahan määritellään henkilön kyvyksi voittaa muiden vastarinta, toteuttaa tahtonsa ja saada aikaan tuloksia, jotka ovat hänen omien tavoitteidensa tai intressiensä suuntaisia (Huczynski & Buchanan 2001, 886).

Vaikka toimitusjohtajat pyrkivät välttämään vallankäyttöä, he saattavat joutua siihen turvautumaan. Esimerkkinä voi käyttää erimielisistä päättäneiden yt-neuvotteluiden jälkeistä tilannetta. Johdettavat ovat eri mieltä, mutta toimitusjohtajan edustama kanta toteutetaan tästä huolimatta. Toimitusjohtajat puhuvat kuitenkin vallasta pidättyvästi. Syynä saattaa olla suomalaisen kulttuurin piirre, johon avoin vallan käyttö ei kuulu (Hofstede 1994, 37, 96; Chhokar 2008, 93–95). Vain kaksi toimitusjohtajaa sanoo suoraan käyttävänsä valtaa ja arvelee, että se on osa johtajuuden kiehtovuutta.

Venla: Mä uskon, että se, joka ei myönnä, että vallankäyttö vähän kiehtoo, se valehtelee.

Näissä tapauksissakin vallan käyttö on sosiaalisesti hyväksyttävää, koska tavoitteena on yhteinen eikä henkilökohtainen etu.

Kaikki toimitusjohtajat toteavat yksimielisesti, ettei raha ole heidän ensisijainen kannustimensa. He korostavat, että heidän motivaationsa perustuu haasteellisiin tavoitteisiin, yhteistyöhön ja tulosten saavuttamiseen. Heidän mukaansa työ on niin rasittavaa, että pelkän rahan vuoksi sitä ei tekisi, innostuksen lähtökohdat ovat toisaalla. Haastatellut toimitusjohtajat olivat yksimielisiä siitä, että he tekevät aikaa vievää ja vaativaa työtään ensisijaisesti siihen sisältyvien, usein vaikeiden ammatillisten haasteiden kannustamina. He ovat tavoite- ja tuloshakuisia, tämän tutkimuksen tulosten perusteella sisäisesti motivoituvia, ja toimivat Maslovin tarvehierarkian ylimmällä, itsensä toteuttamisen tasolla. (Vartiainen ja Nurmela 2002, 188–190.) Heillä on korkea, mutta sosiaalisesti hyväksyttävä tarve käyttää valtaa yhteiseksi hyväksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi (McClelland ja Burnham 1976/2003, 118). Lisäksi heillä on kokemuksen antama itseluottamus siihen, että otetut tehtävät pystytään hoitamaan (Bandura 1977, 191–195). He uskovat voivansa vaikuttaa tapahtumiin toiminnallaan, eivätkä ole ulkoisten tapahtumien armoilla, mikä vaikuttaa heidän kykyynsä toteuttaa strategia (*internal locus of control*; Rotter 1966; Boone ym. 1996, 668, 687–689).

Rauli: Äidinmaidossa jo inenyt, että työ itsessään on tärkeää. Siinä suhteessa mun täytyy sanoa, että mä en ole tehnyt päivääkään rahasta. En päivääkään. Sen vuoksi mun onkin välillä vaikeeta ymmärtää ihmisiä, jotka tekee rahasta. Se on tullut sivutuotteena, että on saanut rahaakin siitä. Totta helvetissä mä sen otan vastaan, mitä mulle näistä hommista maksetaan...

JK: Mikä rahan merkitys sulle sitten on?

Rauli: Se on mulle vähän niin kuin suorituksen mittari. Kyllä mä myönnän sen, ettei mua harmita kattoo, jos mä näen vuositilastot veroista ja mä olen Suomen kahdenkymmenen tai joskus ollut kymmenenkin parhaiten palkatun joukossa. Mä ajatelen, että perkele, on se nyt näistä lähtökohdista ihan hyvin.

JK: Miten suuri motivaation lähde sulle on raha?

Perttu: (harkitsee)...totta kai se ilahduttaa. Totta kai. Ehkä rahasta on tullut jossain määrin sellainen mittari sille, kuinka tyytyväisiä minua arvioivat tahot ovat minun työhöni. Mutta... en olisi kuvitellut nousevani koskaan urallani niihin tuloluokkiin, joihin olen noussut. En mä ole koskaan tehnyt työtä sen takia, että se raha olisi ollut mielessä. Mä olen halunnut tehdä työni hyvin sen itsensä takia ja siitä syntyvän tyydytyksen takia. Että mä voin olla ylpeä siitä.

Palkitsemisen merkitystä toimitusjohtajat eivät kiistä, mutta raha on heille ennen muuta omistajien keino kertoa, mikä työssä on kaikkein tärkeintä ja paljonko työtä ja tulosten saavuttamista arvostetaan. Sillä osoitetaan heille, minkä arvoinen heidän työnsä on ja kuinka hyvin he ovat siinä onnistuneet. Palkitsemisessa heille olennaista on se, että heille maksetaan yhtä paljon kuin muille vastaavaa työtä tekeville. Niin kuin kaikille palkansaajille, näyttää suhteellinen palkkataso olevan toimitusjohtajillekin tärkeä asia. Palkitsemisen absoluuttinen taso ei ole haastateltavien mukaan merkittävä tekijä.

Niinpä monet heistä olivat vaihtaneet uransa aikana tehtäviin, joissa rahalliset edut olivat aiempaa tehtävää huonommat mutta työ kiinnostavampi. Jotkut olivat antaneet tehtävään tullessaan hallitukseen päättää vapaasti palkitsemisestaan. Lisäksi monet toimitusjohtajat totesivat olevansa sellaisessa taloudellisessa tilanteessa, että heidän ei olisi pakko tehdä töitä ollenkaan, jos eivät haluaisi.

Orvokki: Ei, raha ei ole motivaation lähde. Hyvin voisi alkaa alle 50-vuotiaana eläkepäiville, mutta se nyt ei oikein ole se ...

Haastateltujen toimitusjohtajien suhtautumisen palkkaan voi selittää Hertzbergin kaksifaktoriteorian mukaan. Palkitseminen on heille ns. *hygieniatekijä*, joka poistaa tyytymättömyyttä mutta ei tuota tyytyväisyyttä. Muita hygieniatekijöitä ovat valvonta, työolosuhteet, työtoverit, toimintaperiaatteet ja -tavat sekä työpaikan varmuus. Niiden on oltava kunnossa, jotta ne eivät häiritse työntekoa ja tavoitteiden saavuttamista, jotka ovat motivaation ja tyytyväisyyden lähteitä. Motivoivia tekijöitä ovat Hertzbergin mukaan myös työ itsessään, tunnustus, vastuu ja edistyminen sekä kasvu; kaikki sellaisia tekijöitä, joita tässä tutkimuksessa mukana olleet toimitusjohtajat korostivat motivaatiolähteinään. Teoria on sikäli mielenkiintoinen, että sen

todentamiseen on käytetty myös 139 suomalaisen työnjohtajan otosta eri teollisuudenaloilta. (Hertzberg 1966, 71–91, 101–102.) Deci ym. (1999, 658–659) havaitsivat laajan metatutkimuksensa perusteella, että konkreettiset palkkiot voivat vaikuttaa heikentävästi sisäiseen motivaatioon. Jos palkitseminen järjestetään niin, että se antaa informaatiota osaamisesta, ei negatiivista vaikutusta sisäiseen motivaatioon ilmene yhtä paljon. Haittaa aiheutuu vain silloin, jos henkilö kokee, että palkitsemista käytetään käyttäytymisen kontrolloikeinona enemmän kuin tiedon antamisen välineenä. (Deci ym. 1999, 656–657.) Näyttääkin siltä, että palkitsemisen motivointivoimaan vaikuttaa olennaisesti se, minkälaiseksi se koetaan: onko kyse ulkoisesta valvonnasta ja säätelystä vai itsensä toteuttamisesta, johon palkitseminen osana kuuluu? Osaamisen tunteen lisäksi henkilön on koettava autonomiaa, jotta vaikutus sisäiseen motivaatioon olisi myönteinen (Ryan ja Deci 2000, 58–59). Ulkoisista motivaatiotekijöistä toimitusjohtajille palkitsemista tärkeämpi tekijä näyttäisi tämän tutkimuksen mukaan olevan hyvästä työstä omistajilta, kollegoilta ja lehdistöltä saatava tunnustus sekä maine johtamisen ammattilaisena (Katzenbach 2003, 197–198). Myös Deci ym. (1999, 657) havaitsivat sanallisen palkitsemisen vaikuttavan myönteisesti sisäiseen motivaatioon varsinkin, jos se on odottamatonta.

Salomo: Kyllä raha on enemmänkin semmonen, tuota, mittari. Ja se on ehkä semmonen, tuota, omistajan ja hallituksen niin kuin fokuksen suuntaamisväline. Siinä niin kuin tavallaan kerrotaan, onko tää homma oikeesti tärkeätä. Ja mikä siinä on tärkeätä. Mä sanoisin, että se on ehkä se keskeinen asia. Ei sitä rahaa voi sinänsä väheksyä, mutta paljon enemmän ylemmällä yritysjohdolla se on niin kuin suhteellinen homma. Se on samantekevää, ansaitseeko 300 000 vai 400 000 euroa, mutta merkittävää on se, kuinka se tehtävä arvostetaan suhteessa ympäröiviin samanarvoisiin tehtäviin. Siinä on tiettyä psykologista merkitystä. Ja sitten ihan aidosti sillä, että viime kädessä siinä ohjataan, onko hallitus ja omistaja päättänyt, että panostetaan kasvuun ja tiettyyn kannattavuuteen. Tai mihin toiminta fokusoidaan.

Toimitusjohtajat motivoituvat tämän tutkimuksen mukaan ennen muuta haastavasta työstä, tulosten saavuttamisesta ja itsensä toteuttamisesta. Suuret yritykset kuitenkin motivoivat heitä lähtökohtanaan se, että raha olisi heidän tärkein innostajansa, kun he palkkajohtajina pyrkivät edistämään omistajien etuja. Taustalla on ns. *agenttiteoria*, ehkä tunnetuin teoria omistajan ja toimitusjohtajan välisestä suhteesta tai sopimuksesta (Jensen ja Meckling 1956). Se pyrkii ratkaisemaan päämiehen (principal) ja hänen edustajansa (agentin) väliseen sopimukseen liittyviä ongelmia (taulukko 13, s. 167). Niitä voi periaatteessa olla kaksi. Ensimmäinen ongelma syntyy silloin, jos päämiehellä ja hänen edustajallaan on erilaisia tavoitteita ja jos päämiehen on vaikeaa tai kallista valvoa, mitä hänen edustajansa todellisuudessa tekee. Toinen ongelma liittyy päämiehen ja hänen edustajansa erilaiseen tapaan suhtautua riskeihin: sen seurauksena voi syntyä eroja halutuissa toimintatavoissa. Pohjimmaltaan kysymys on siitä, että agenttiteorian mukaan

toimitusjohtajaan ei voi luottaa, minkä vuoksi omistajien ja hallituksen on valvottava häntä. Tavoitteena on samalla minimoida valvonnan aiheuttamat kustannukset. (Eisenhardt 1989, 58; Muth ja Donaldson 1998, 5.)

Päämiehet (yrityksen omistajat ja heitä edustavat hallitukset) pyrkivät minimoimaan tavoitteisiin ja riskin ottamiseen liittyvät näkemyserot palkitsemisjärjestelmien avulla. Palkitseminen voidaan kytkeä käyttäytymiseen, jos hallituksella on tietoa saatavilla edustajan valvomiseksi. Yleensä se kuitenkin liitetään tuloksiin, jos niiden saavuttamiseen liittyy suuri riski. (Eisenhardt 1989, 65). Suurissa suomalaisyrityksissä omistajat ovat viime aikoina panostaneet sekä toimitusjohtajan palkitsemiseen että tiedon hankkimiseen kiinnittämällä huomiota hallitusten toimintaan ja johtamis- ja raportointijärjestelmiin (Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi 2010).

Jotta palkkiot varmasti toimisivat, niiden on oltava hyviä. Helsingin Sanomat vertaili vuoden 2009 lukujen perusteella 43 pörssiyhtiön toimitusjohtajan palkkoja ja bonuksia, mutta jätti pois optiot ja osakepalkkiot, jotka voivat olla merkittäviä. Toimitusjohtajille maksettiin kiinteää palkkaa keskimäärin 759 000 euroa vuodessa, mikä vastaa 21-kertaisesti suomalaisen keskipalkkaa. Mitä suurempi yhtiö on, sitä korkeampi on palkka. (Pietiläinen 2010.) Finkelstein ja Hambrick (1988, 548) selittivät ilmiön syyksi sen, että suurten yhtiöiden toimitusjohtajien vastuulla on suuremmat varat ja omistajat palkitsevat niiden hoidosta eivätkä pelkästään tulosten saavuttamisesta. Tosi ym. (2000, 301, 329–331) totesivat metatutkimuksessaan, että yrityksen koko selittää 40 % toimitusjohtajien kokonaispalkkojen vaihtelusta ja yrityksen tulokset vain noin 5 %. Lisäksi jäljelle jää suuri selittämätön osuus. Tuomo Pietiläinen (2009) vertaili vuoden 2008 tulosten perusteella 38 suomalaisen pörssiyhtiön toimitusjohtajien palkan nousua ja laskua heidän johtamiensa yrityksen liiketulosten nousuun ja laskuun. Palkitsemisen ja liikevoiton selkeää yhteyttä ei hänen tutkimustuloksistaan voinut päätellä.

Ikäheimo ym. (2007, 3, 45) tutkivat Kauppa- ja teollisuusministeriön toimeksiannosta valtionyhtiöiden ja osakkuusyhtiöiden ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmien toimivuutta. Heidän mukaansa toimitusjohtajien palkkojen osuus Suomen valtionyhtiöiden liiketuloksesta on noussut 0,6 %:sta (2001) 1,4 %:iin (2005) eli yli kaksinkertaistanut, mikä sekä heijastaa omistajien uskoa agenttiteoriaan ja palkitsemiseen. Muutokseen näyttävät vaikuttaneen listayhtiöiden hallintotavan ohjeet vuonna 2003. Ne tekivät toimitusjohtajien palkkatiedoista julkisia ja vertailukelpoisia, mikä on ilmeisesti vaikuttanut palkkatasoja nostavasti niin, että niistä tuli Ikäheimon ym. (Ikäheimo ym. 2007, 45) mukaan kansainvälisesti kilpailukykyisiä. Toimitusjohtajan asema tuloksenjaossa on muuttunut merkittävästi aiempaa suuremmaksi. Tämä ei ole kuitenkaan koko kustannusvaikutus, koska toimitusjohtajan palkkataso säteilee myös johtoryhmään (Finkelstein ja Hambrick 1988, 553), jonka palkitsemisen hallituksen palkitsemisvaliokunta myös valmistelee.

Ikäheimon ym. (2007, 54–55) selvityksessä haastateltiin 22 valtionyhtiön toimitusjohtajaa ja kysyttiin heidän työmotiivejaan. Raportissa lainattiin heistä seitsemää, joista kaikki sanoivat, että tärkein motiivi oli työ, sen haasteet ja sisältö. Monet torjuivat erikseen rahan merkityksen hallitsevana motiivitekiijänä. Jotkut viittasivat jo hankkimaansa varallisuuteen osoittaakseen, ettei raha ole heidän "ajurinsa" vaan työ.

Omistajien motivointikeinot ja Ikäheimon ym. tutkimuksessa havaittu toimitusjohtajien motivaatorakenne poikkeavat toisistaan. Omistajat ja heitä edustava hallitus keskittyvät motivoinnissaan palkitsemiseen agenttiteorian mukaisesti, mutta toimitusjohtajat sanovat, että heidän motivaationsa perustuu tehtävään, haasteisiin ja onnistumisiin.

Mutta ovatko toimitusjohtajien vastaukset omasta motivaatiostaan rehellisiä? Vai vähättelevätkö he sosiaalisen sopivuuden nimissä palkan ja palkkioiden merkitystä toiminnassaan? Näin voisi käydä suomalaisessa kulttuurissa, jossa palkan suuruudella ylpeilemistä ei ole pidetty sopivana, vaan siitä on vaiettu (Ikäheimo ym. 2007, 47). Tämän tutkimuksen tulosten valossa toimitusjohtajien vastaukset vaikuttavat kuitenkin uskottavilta ja perustelluilta eli tulos on sama kuin Ikäheimon ym. tutkimuksessa.

Taulukko 13: Agenttiteorian ja Stewardship-teorian vertailu (Davis ym. 1997, 37. Suom. J. Kulla 2010)

	Agenttiteoria	Stewardship- teoria
Käsitys ihmisestä		
Käyttäytyminen	Taloudellinen ihminen Oma etu, itsensä palveleminen	Itseänsä toteuttava ihminen Yhteisön palveleminen
Psykologiset mekanismit		
Motivaatio	Alemman tason/ taloudelliset tarpeet (fyysiset, turvallisuus, taloudelliset) Ulkoinen motivaatio	Ylemmän tason tarpeet (kasvu, saavuttaminen, itsensä toteuttaminen) Sisäinen motivaatio
Sosiaalinen vertailu Identiteetti Valta	Muut johtajat Matala arvoihin sitoutuminen Institutionaalinen (laillinen, pakko, palkitseminen)	Omistaja, hallitus Suuri arvoihin sitoutuminen Henkilökohtainen (asiantuntija, maine)
Tilanteeseen liittyvät mekanismit		
Johtamisfilosofia	Valvontasuuntautunut	Osallistumissuuntautunut
Suhtautuminen riskiin	Valvontamekanismit	Luottamus
Aikahorisontti	Lyhyt aikaväli	Pitkä aikaväli
Päämäärä	Kulujen valvonta	Suorituksen parantaminen
Kulttuurierot	Yksilöllisyys Suuri valtaero	Yhteisöllisyys Pieni valtaero

Agenttiteoriaa on kritisoitu yksipuolisesta motivaationäkökulmasta. Sitä on moitittu sen ihmiskäsityksestä, joka perustuu *taloudellisen ihmisen* (economic man) olettamaan ja oman edun ajamiseen. Lisäksi agenttiteoria olettaa ihmisen motivoituvan ulkoisesti. Myös sen tilanteeseen liittyviä ole-

tuksia (johtamisfilosofia, suhtautuminen riskiin, aikajänne, päämäärät) on pidetty sopimattomina nyky-yritysten johtamistilanteisiin (taulukko 13; Davis ym. 1997, 37). Rocha ja Choshal (2006, 585–588) moittivat talousteoriaan perustuvaa rationaalista oman edun tavoittelua liian yksipuoliseksi lähestymistavaksi. Heidän mukaansa vain oman edun huomioon ottava teoria unohtaa kokonaan sellaiset inhimilliseen toimintaan vaikuttavat tekijät kuten tunteet, velvollisuuden ja yleisen pyrkimyksen hyvään. Heidän ajattelunsa on lähellä *spirituaalisen johtamisen* käsitettä, jossa johtaminen ymmärretään laajasti pyrkimyksenä yhdistää ihmisen ruumis, mieli, tunteet ja henki. (Fry 2003, 722; Avolio 2009, 436–437; Sydänmaanlakka 2009, 252.) Näin ajatellen toimitusjohtajia ei ohjaisi agenttiteorian omaksuma oma etu, vaan laajemmat motiivit, kuten eettinen näkemys, yhtiön etu, itsensä toteuttaminen, vahva sisäinen saavutusmotivaatio, kehittyminen ja kasvu sekä yrityksen menestymiseen perustuva maine yritysmaailmassa (Finkestein & Hambrick 1988, 550). Tämänkaltaisen ajattelun juuret ovat jo antiikin filosofiassa:

”Minusta näet kunnianhimoinen mies eroaa oman edun tavoittelijasta siinä, että hän haluaa kiitoksen ja arvostuksen takia nähdä vaivaa silloin, kun pitää, ottaa riskejä ja pysyä poissa häpeällisin keinoin saavutettavista voitoista.”

Ksenofon (430–355 e.a.a.)²²

Nykyisin tällaista lähestymistapaa, jossa toimitusjohtajan motiivina katsotaan olevan koko yhtiön etujen palveleminen, voidaan kutsua ”luottomies”-johtamiseksi (*stewardship theory*; Donaldson ja Davis 1991; Davis ym. 1997; Wasserman 2006). Sen lähtökohtaolettamukset poikkeavat selvästi agenttiteorian lähtökohdista niin kuin taulukko 13 osoittaa (Davis ym. 1997, 37).

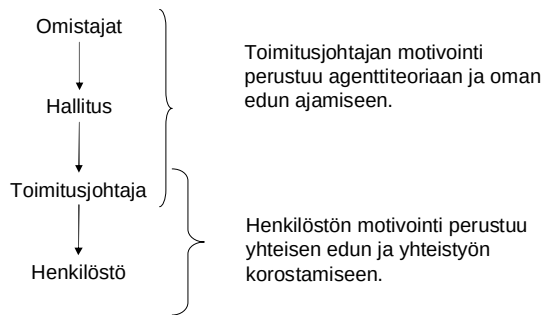
Tämän tutkimuksen perusteella näyttää siis siltä, että omistajien käyttämät valvontaan ja palkitsemiseen perustuvat motivointikeinot ja toimitusjohtajien motivaatorakenne eivät vastaisi toisiaan. On esitetty, että lähtökohtaolettusten erilaisuus voi johtaa väärinkäsityksiin, turhautumiseen ja agenttikustannusten nousuun (Davis ym. 1997, 39). Finkelstein ja Hambrick (1988; 554) väittävät selvien empiiristen näyttöjen puuttuessa, että yleisesti ottaen toimitusjohtajien palkitseminen ei vaikuta voimakkaasti käyttäytymiseen. Tosi ym. (2000, 305) havaitsivat laajassa metatutkimuksessaan, että erityisesti agenttiteoriaan perustuvat toimitusjohtajien palkitsemistutkimusten tulokset olivat huomattavan ristiriitaisia sekä keskenään että kyseisen teorian kanssa. Lisäksi on esitetty, että voimakkaalla lyhyen aikavälin palkitsemisella on vaikutus yrityksen pitkän aikavälin kehittämiseen, investointeihin ja riskintoon. Se voi johtaa myös siihen, että toimitusjohtaja voi pyrkiä manipuloidaan sidosryhmien käsityksiä toiminnastaan ja tuloksistaan. Silloin hän saattaa ryhtyä toimenpiteisiin, kuten esimerkiksi yritysostoihin, jotka eivät

²² Ksenofon oli sotapäällikkö, filosofina Sokrateen oppilas ja kilpailija sekä kirjailija. Lainaus on hänen kirjastaan ”Talouden taito” (Oikonomikos), joka on käännetty suomeksi vuonna 2009.

välttämättä ole osakkeenomistajien intressissä. (Finkelstein ja Hambrick 1988, 554.)

Yksi syy agenttiteorian ja siihen liittyvän palkitsemisen suosimiseen on se, että toimitusjohtajien palkitsemisesta ja sen vaikutuksista on erilaisia käsityksiä puolesta ja vastaan. Palkitsemisella on Finkelsteinin ja Hambrickin (1988, 554) mukaan kyllä vaikutusta siihen, pystytäänkö korkeatasoinen toimitusjohtaja palkkaamaan yritykseen ja pysyykö hän sen palveluksessa. Kilpailutilanteessa käytetään helposti palkitsemista halutun toimitusjohtajan saamiseksi yhtiöön. Suomessa kilpailu toimitusjohtajista näyttää olevan tämän tutkimuksen mukaan merkittävää, koska niin suuri osa heistä palkataan yrityksen ulkopuolelta. Toinen syy on suomalaisen toimintaympäristön avautuminen ja siirtyminen kaikin osin globaaliin kilpailuun, jolloin paine käyttää kansainvälisessä käytössä olevia liikkeenjohdon menetelmiä on kasvanut. Kysymys kuuluukin, onko tässä tilanteessa edes mahdollista poiketa kansainvälisistä trendeistä ja kehittää kolmatta tietä, niin kuin Kari Lilja ja Risto Tainio (2004) ovat esittäneet?

Yleensä hyväksytään se, että toimitusjohtajat ansaitsevat vaativassa työssään hyvin. Jos heidän palkitsemistasonsa kuitenkin koetaan liian korkeaksi eikä sen yhteydestä poikkeuksellisiin suorituksiin ole näyttöä, palkitseminen saattaa kääntyä toimitusjohtajia itseään vastaan ja aiheuttaa ongelmia käytännön työssä. Se voi nimittäin vaikeuttaa muun henkilöstön motivointia ja saamista mukaan haluttujen tulosten tavoitteluun. Menestyksellinen yhteistyöhän edellyttää, että henkilöstö liittyy toimitusjohtajaan myönteisiä ominaisuuksia ja uskoo, että hän todella ajaa yhteistä etua. Hänen on pystyttävä perustelemaan, että tulosten saavuttaminen on kaikkien etujen mukaista ja yhteisten ponnistelujen arvoista (vrt. luku 4.3.4). Toimitusjohtajilla voi olla hankalaa vakuuttaa työntekijät kustannussäästöihin, jos näiden mielestä johdon palkitseminen ei ole ansaittua. Ihmisten osallistuttaminen ja innostaminen ovat johtamisen onnistumisen kannalta kuitenkin niin keskeisiä asioita, että toimitusjohtajat pyrkivät kaikin voimin toteuttamaan niitä. Toimitusjohtajan haaste onkin johtaa alaisiaan mahdollisimman *transformatiivisesti* ja luottamusta rakentaen samalla, kun häntä ohjataan *transaktionaalisesti* valvonnalla ja rahalla (kuvio 19, s. 170). Tilannetta on viime aikoina pyritty helpottamaan perustamalla yrityksiin henkilöstörahastoja ja lisäämällä suoritukseen perustuvia palkitsemisjärjestelmiä, joiden toivotaan rohkaisevan henkilöstöä tulokselliseen toimintaan (Kokko 2005, 20–21).



Kuvio 19: Toimitusjohtajan ja henkilöstön motiivoinnin lähtökohdat

Yhdysvalloissa johdon korkeat palkitsemistasot ovat saaneet osakkeenomistajat kapinoimaan heitä edustavia hallituksia vastaan. Tämä liikehdintä tunnetaan nimellä "Say on Pay" ja se on johtanut toimitusjohtajien palkitsemisen rajoituksiin (Chan 2008, 144, 155). Myös palkitsemiskonsultteja on kritisoitu palkitsemistasojen noususta, ja heidän toimiaan on alettu tutkia. Konsultteja käyttävien yritysten palkitsemistasot onkin todettu muita korkeammiksi, samoin osakkeiden käyttö palkitsemisessa muita suuremmaksi. Mahdollisten eturistiriitojen vaikutuksesta ei kuitenkaan löydetty merkittävää näyttöä. (Conyon ym. 2009, 44.)

Yhdysvalloissa jo pitkään jatkunut kriittinen julkinen keskustelu toimitusjohtajien palkoista on herännyt meilläkin, kun palkkatasot ovat 2000-luvulla tuntuvasti nousseet eikä niille aina ole löytynyt selviä perusteita (Pietiläinen 2009). Sama palkkakehitys ja samat reaktiot on havaittu muuallakin Euroopassa. Mc Call (2004, 251) esittää, että yritysjohton kasvava palkitseminen ja suurenevat palkkaerot uhkaavat eurooppalaisten yritysten luottamukseen perustuvia osallistumis- ja yhteistyöjärjestelmiä. Oikeiden palkkatasojen ja -erojen määrittelemisestä on tullut herkkä asia suomalaisyritystenkin hallituksille, joita julkiset puheenvuorot ovat viime aikoina vahvasti haastaneet (esim. Helsingin Sanomat 15.7.2010). Kirjoittelu saattaa heijastaa osin suomalaiskansallista kateutta, mutta myös sitä, että kasvavat palkkaerot koetaan suomalaisessa kulttuurissa vieraiksi. Hofsteden kulttuuritutkimuksen mukaan meillä ovat tyypillistä matalat valtaerot, joihin eivät kuulu suuret palkkaerot. Suomessa vallitsevaankulttuuriin, jota Hofstede nimittää feministiseksi, sisältyy lisäksi kohtuullisuuden vaatimus. (Hofstede 1994, 37, 96; ks. myös Chhokar ym. 2008, 94.)

Hallitusten kannalta olennaista on motivoida yhtä aikaa sekä toimitusjohtajia että muuta henkilöstöä, joka yhä lisääntyvässä määrin koostuu yrityksen menestyksen kannalta tärkeitä asiantuntijoista (Salojärvi 2006, 176). Lisähaaste hallituksille on miettiä sitä, ovatko toimitusjohtajien (agenttien) ja omistajien (päämiesten) tavoitteet todella keskenään ristiriidassa, niin kuin

agenttiteoria esittää. Tämän tutkimuksen mukaan niin ei ole, mikä puolestaan haastaa toimitusjohtajien nykyiset motivointiperusteet.

Aihe on mielenkiintoinen ja vaikea, eikä siihen ole kansainvälisesti löydetty yksiselitteistä ja kaikkien hyväksymää tulkintaa. Jotkut tutkijat (esim. Kaplan 2008) puolustavat johdon voimakasta palkitsemista, ja jotkut toiset kritisoiivat sitä jyrkästi (esim. Bebchuk ja Field 2004 ja 2006). Suomessakin tämä aihe tarjoaa runsaasti ajankohtaisia ja mielenkiintoisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

5 Johtopäätökset ja tutkimuksen arviointi

Tämän väitöskirjan tutkimuskysymykseen "Minkälaiseksi suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajat kokevat johtamisen?" haettiin vastatausta haastatteleamalla 20 toimitusjohtajaa 50 suurimmasta suomalaisyrityksestä. Toimitusjohtajien kokemuksista lähtevää ja tieteellisesti tutkittua tietoa on aiemmin ollut saatavilla vain niukasti, niin kuin kirjallisuuskatsauksessa luvussa 2 on todettu.

Haastattelut analysoitiin eksistentiaalis-fenomenologisen psykologian metodologiaa käyttäen. Haastatteluteksteistä poistettiin systemaattisen reduktion avulla epäolennainen, kunnes jäljelle jäivät vain kaikille haastatelluille yhteiset kokemukset ja heidän kokemuksilleen antamansa merkitykset.

Haastatelluilla toimitusjohtajilla on tutkimustulosten mukaan kaksikymmentäkolme erilaista, kaikille yhteistä johtamiskokemusta. Niiden perusteella laadittu yleinen merkitysverkosto (luku 4.2) kuvaa toimitusjohtajien kokemusten olennaisen sisällön, joka on tulkittu luvussa 4.3.

Kaikille yhteisistä kokemuksista hahmottui tässä tutkimuksessa viisi teemaa: 1) johtamisen määrittely, 2) toimitusjohtajan ura ja kehittyminen, 3) johtamisen kohdistuminen, 4) johtamisen toteuttaminen ja 5) toimitusjohtajan työ ottaa ja antaa. Nämä teemat ohjaavat tarkastelemaan toimitusjohtajien johtamiskokemuksia uudesta näkökulmasta.

5.1 Tutkimuksen kontribuutio

Tämä tutkimus osoittaa, että toimitusjohtajaksi kehitytään pitkän ajan kuluessa useissa käytännön työtehtävissä, joissa johtamistaidot koetaan opittavan omista kokemuksista. Olennaisin osaaminen liittyy kuitenkin vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoihin eli ihmisten johtamiseen, joka on tutkimukseen osallistuneiden toimitusjohtajien mukaan heidän tärkein työssä tarvitsemansa taito. Heidän johtamisensa kohdistuu nimenomaan ihmisiin, ei niinkään asioihin tai hallintoon. Johtamisensakin toimitusjohtajat kuvaavat vuorovaikutukseksi, yhteisten tavoitteiden määrittelemiseksi ja niiden saavuttamiseksi, mikä sekin heijastaa ihmiskeskeistä toimintatapaa. Toimitusjohtajat pyrkivät vaikuttamaan vuorovaikutuksen keinoin kaikkiin sidosryhmiin, mutta erityisesti johtoryhmään, jonka kanssa he pyrkivät jaettuun johtajuuteen. Toimitusjohtajia motivoi työ, sen sisältö ja tulosten saavuttaminen yhdessä muiden kanssa. Tutkimustulokset antavat ovat yhtenevät useiden johtamiseen liittyvien teorioiden kanssa, mutta haastavat agenttiteorian, jota on yleisesti käytetty toimitusjohtajien motivoinnin perustana. Tutkimustuloksil-

la on annettavaa suomalaiseseen johtamiskeskusteluun sekä teorian että käytännön kannalta

5.1.1 Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio

Teoreettisen kontribuution arvioimiseksi tutkimustuloksia voi tarkastella neljästä eri näkökulmasta:

1. Toimitusjohtajaksi kehittyemisessä uran alku ja kokemukset ovat tärkeitä
2. Toimitusjohtajat kohdistavat johtamisensa ihmisiin
3. Toimitusjohtajia motivoi haastava työ
4. Eksistentiaalis-fenomenologinen tutkimustapa soveltuu liikeloustieteeseen

Seuraavaksi näitä neljää näkökulmaa tarkastellaan lähemmin.

1. Toimitusjohtajaksi kehittyemisessä uran alku ja kokemukset ovat tärkeitä

Kehittyminen ensimmäiseen toimitusjohtajatehtävään kestää tässä tutkimuksessa kuvatun mallin mukaisesti lähes 20 vuotta. Se käsittää keskimäärin neljä eri työnantajaa ja 6–7 työtehtävää. Monipuoliset kokemukset uralla lisäävät osaamista ja vahvistavat itseluottamusta. Uran alku on kehittymisen kannalta kaikkein kriittisin vaihe useasta eri syystä: tulevien toimitusjohtajien ensimmäinen työpaikka on sattumanvarainen, heillä itsellään ei ole urasuunnitelmia eikä edes käsitystä omista kyvyistään ja heikkouksistaan. Tämän vuoksi heidän pääsynsä kehittymään ja hankkimaan kriittisen tärkeiksi koettuja monipuolisia ja haastavia työkokemuksia riippui heidän ensimmäisistä esimiehistään: huomasivatko he nuoren työntekijän potentiaalin ja toimivatko he hänen tukijoinaan, neuvonantajinaan ja roolimalleinaan? Tähän tutkimukseen osallistuneilla toimitusjohtajilla oli tällainen mentor uran alussa, ja he pitivät hänen rooliaan oman kehittymisensä kannalta ratkaisevana.

Piercyn ja Forbesin (1991) toimitusjohtajien uramallin perusrakennetta sovellettiin tämän tutkimuksen aineistoon. Sen avulla suomalaisten toimitusjohtajien urat jaettiin kuuteen viiden vuoden jaksoon, joista tunnistettiin kaikille toimitusjohtajille yhteiset piirteet: 1) perehdytys, potentiaali tunnistetaan, 2) kehittyminen, 3) haasteet ja näytöt, 4) laajemmat vastuut, 5) toimitus- tai muu johtaja, 6) toimitusjohtaja (ks. luku 4.3.2.1, kuvio 14, s. 119). Syntynyt malli, joka on uutta suomalaisessa johtamistutkimuksessa, kuvaa suomalaisen toimitusjohtajan kehittymisen. Sen mukaan vaikeat, vaihtuvat ja monipuoliset tehtävät ja niissä onnistumiset ja epäonnistumiset lisäävät osaamista ja itseluottamusta. Vaikutus on erityisen suuri uran alkupäässä. Mallissa korostuva uran alun merkitys toimitusjohtajaksi kehittyemisessä voi

osittain selittää naisjohtajien vähyyttä, koska perheen perustaminen sattuu usein samaan aikaan.

Tulokset vahvistavat mm. Banduran (1977), Kolbin (1984) ja Ruohotien (1998) aiemmin esittämiä löydöksiä kokemuksellisesta oppimisesta. Tutkitut, urallaan edenneet johtajat ovat oppineet kokemuksistaan, ja he luottavat itseensä, mikä on auttanut heitä kehittämään omaa toimintaansa. Tästä taas seuraa rohkeus ottaa vastaan entistä vaativampia töitä, kuten mm. Kotter (1990c, 54–56) on havainnut. Uransa aikana toimitusjohtajat oppivat, ei vain tietoja ja taitoja, vaan myös tehtävään liittyvät arvot ja asenteet, kielen, politiikan ja ihmissuhdetaidot. Toisin sanoen he sosiaalistuvat johtamisen instituutioon tehtävän vaatimusten mukaan. (Bandura 1977; Mumford ym. 2000, 90; Chao ym 1994, 740.) 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.

Johtamisosaamisen kehittyminen käytännön työkokemuksista on todettu useissa johtajatutkimuksissa (esim. Kotter 1990c, 137; Tainio 2007, 11). Kokemuksen merkitys on aiemmin kuitenkin arvioitu pienemmäksi kuin tässä tutkimuksessa: suurten yritysten toimitusjohtajat kokevat saaneensa johtamisosaamisensa nimenomaan käytännön kokemuksista. Sen sijaan johtamiskoulutukselle, -opeille ja -kirjallisuudelle haastatellut toimitusjohtajat antoivat olemattoman merkityksen johtamistaitojensa ja uransa kehittymisen kannalta. Tutkimuksen tulokset vahvistavat siis käsitystä, että johtamisen voi oppia, mutta sitä ei voi opettaa (Bennis ja Nanus 1986, 148–149).

Johtajien kehittämisestä sekä ura- ja seuraajasuunnittelusta puhutaan yleensä siinä vaiheessa, kun johtajat ovat jo vanhempia ja urallaan edenneitä. Tässä tutkimuksessa esitetyn mallin (ks. alaluku 4.3.2.1) mukaan he ovat silloin usein vaiheessa 3 (haasteet ja näytöt) tai 4 (laajemmat vastuut), iältään 35–45-vuotiaita. Tutkimuksen tulokset tuovat kuitenkin esiin, kuinka tärkeitä toimitusjohtajaksi kasvamisen kannalta ovat uran varhaisvaiheet. Sopivat, vaihtelevat ja varsinkin haasteelliset työkokemukset alkavat kertyä ennen kolmenkymmenen vuoden ikää, usein heti uran alusta. Muuten aika ei riitä toimitusjohtajaksi kehittymiseen, mikä keskimäärin vie noin 20 vuotta.

Kehittyminen käynnistyy ensimmäisen esimiehen tai yritysten ylempien johtajien tuella. Heidän merkityksensä korostui tässä tutkimuksessa. Heidän arvonsa on siinä, että he tunnistavat henkilön potentiaalin, toimivat tälle roolimallina ja tukevat häntä tehtävävaihdoissa ja kokemusten hankinnassa. Tulevat toimitusjohtajat eivät nimittäin itse näytä tiedostaneen omaa potentiaaliaan uransa alkupäässä. Se kirkastui vasta huomattavasti myöhemmin, kun he olivat jo keränneet niin paljon kokemuksia, että pystyivät vertailemaan ja arvioimaan niitä. Tämän vuoksi uran alkupään esimiesten merkitys

on keskeisen tärkeä kehityskelpoisten nuorten kykyjen riittävän aikaisina tunnistajina ja kehittäjinä. Ilman monipuolisia kokemuksia ja johdon tukea nuoret potentiaaliset johtajat eivät kehity, opi tunnistamaan omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan eivätkä pääse laajentamaan tarpeellista kontaktiverkostoaan. Kerr (2007, 215–216) nimittää tätä ilmiötä urapääomaksi. Siihen tarvitaan hänen mukaan kolmea osaamista: on tiedettävä ”miksi?” (= ymmärrettävä yksilön motivaatiota ja arvoja), on osattava ”kuinka?” (= taidot, erikoisosaaminen, kokemukset) ja on tunnettava ihmisiä (= kontaktit, verkostot ja maine).

Tutkimustulosten mukaan näillä uran alkupään kokemuksilla on erityisen vahva ja pysyvä vaikutus kehittyvän johtajan toimintaan. Silloin opittuja asioita ja arvoja testataan ja hiotaan uran edetessä ja niistä muodostuu vähitellen ”johtamisfilosofia”, jonka periaatteet ja ajattelumallit ohjaavat johtajan toimintaa. Kun ne ovat osoittaneet toimivuutensa käytännössä, niihin luotetaan, eikä niistä hevin luovuta. Tämä on mahdollinen selitys sille, miksi johtamisteoriat ja opit ovat pitkäikäisiä siitä huolimatta, että toimintaympäristöt muuttuvat joskus nopeastikin ja että tutkijat odottavat tällä perusteella uusien teorioiden syntyä (esim. Hamel 2007). Tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia on vertailtu tarkoituksellisesti Fayolin, Sloanin, Barnardin ja Druckerin klassisiin ajatuksiin osoittamaan, että monet johtamisen periaatteet eivät ole lähes sadassa vuodessa muuttuneet.

Käsillä oleva tutkimus osoittaa myös, ettei perinteinen käsitys sotilaskoulutuksen suuresta merkityksestä suomalaisjohtajille tutkimustulosten perusteella myöskään pidä paikkaansa, vaikka se sijoittuikin ajallisesti tärkeään kehitymisvaiheeseen. Kukaan haastatelluista toimitusjohtajista ei pitänyt sotilaskoulutusta merkittävänä tekijänä oman kehityksensä tai johtamisosaamisensa kannalta. Tämä tulos on samanlainen kuin laajassa 128 suomalaisjohtajaa koskevassa haastattelututkimuksessa²³. Siinä kysyttiin 21 eri tekijän vaikutusta urakehitykseen. Armeijassa saatu johtamiskokemus jäi Suomessa viimeiselle sijalle ja Yhdysvalloissa 20:ksi. Tulokset osoittavat, kuinka hitaasti vakiintuneet uskomukset tai myytit muuttuvat kerran juurruttuaan.

2. Toimitusjohtajat kohdistavat johtamisensa ihmisiin

Suomalaisessa johtamiskeskustelussa elää voimakkaana myytti karusta, vähäpuheisesta, asioihin keskittyvästä ja yksinuottisesta asiajohtajasta, jonka tyyliä on usein kuvattu nimellä ”perkele-management” (Tienari ja Vaara 2004, 99; Tainio 2007, 19; Palm 2010). Kaikissa tutkimuksessa mukana ol-

²³ PA Consulting Groupin vuonna 1991 tekemä vakiokysymyssarjaa hyödyntänyt haastattelututkimus, johon osallistui 128 johtajaa suurista suomalaisyrityksistä. Heistä 85 % (109) oli pää- tai toimitusjohtajia, 10 % (13) muita johtajia ja loput 5 % (6) toimi muissa tehtävissä. Tutkimus oli vertailututkimus Margerisonin ja Kakabadšen Yhdysvalloissa tekemän tutkimuksen kanssa.

leissa yrityksissä onkin pitkälle kehittyneet suunnittelu-, seuranta- ja raportointijärjestelmät, jotka ovat välttämättömiä suurten ja monimutkaisten organisaatioiden ohjaamiseen (management, transaktionaalinen johtaminen). Niistä toimitusjohtajat eivät haastatteluissa kuitenkaan juuri puhuneet vaan keskittyivät ihmisiin: heidän valintaansa, heidän osallistuttamiseensa ja innostamiseensa, heidän johtamiseensa. Tutkimustulosten esittämä toimitusjohtajien johtamistapa on jyrkässä ristiriidassa suomalaista johtamista koskevien stereotyyppisten käsitysten kanssa, mutta saa tukea kansainvälisistä vertailututkimuksista (Kakabadse ym. 1997, 186; Chhokar ym. 2008, 93–95).

Perinteiset piirre- ja suurmiesteoriat korostavat toimitusjohtajan henkilökohtaisia ominaisuuksia ja merkitystä yrityksen johtamisessa (esim. Stogdill 1948; Stogdill 1974). Tässä tutkimuksessa mukana olevat toimitusjohtajat eivät korostaneet persoonaansa vaantoimivat aktiivisesti luodakseen alaisistaan yhteistyökykyisen ja -haluisen johtoryhmän, tai oikeammin tiimin. Toimitusjohtajat kuvaavat oman toimintansa hyvin ryhmäsuuntautuneeksi ja kokevat, että heidän tärkein tehtävänsä on saada yrityksen johtotehtäviin parhaat mahdolliset henkilöt ja heidät yhteistyöhön. Siinä he kokevat käyttävänsä suurinta vaikutusvaltaa työssään.

Toimitusjohtajien kuvaama käyttäytyminen poikkeaa tiedotusvälineissä ja tutkimuksissakin usein esillä olleesta näkemyksestä, jonka mukaan toimitusjohtaja käyttää yksin suurta päätösvaltaa (Pietikäinen 2010, 13; Kallioinen ym. 2010, 78). Toimitusjohtajat eivät tämän tutkimuksen mukaan käyttäydy niin. He toimivat yhdessä ryhmänsä kanssa ja sen kautta. Tutkimus tuo uutta tietoa siitä, kuinka paljon toimitusjohtajat omaa vaikutusvaltaansa pyrkivät jakamaan ryhmän toimivuuden lisäämiseksi. Se myös poikkeaa perinteisestä käsityksestä siitä, että suomalaiset johtajat olisivat johtamistavaltaan asiakkeskeisiä ja käskyttäviä. Tämä tutkimustulos ei tarkoita sitä, ettei organisaation alimmalla tasolla joku voisi kokea johtamista käskyttäväksi. Tulokset osoittavat vain, minkälaiseksi toimitusjohtajat oman johtamisensa kokevat. Aina se ei kuitenkaan toteudu johtamisketjussa toivotulla tavalla.

Johtoryhmien muodostaminen ja mukaan saaminen johtamiseen tukevat kolmea ryhmäpainotteista teoriaa, ns. *upper echelon*-ajattelua, *tiimijohtamista* ja *jaettua johtajuutta*. Kaikki teoriat korostavat johtoryhmän merkitystä johtamisessa ja niitä käsitellään erityisesti alaluvussa 4.3.3, jossa on selvitetty johtamisen kohdistumista eri sidosryhmiin. Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat, että suurten yritysten osalta toimitusjohtajat toimivat mitä suurimmassa määrin omat rajoituksensa tunnistaen ja johtoryhmän merkitystä arvostaen. He tiedostavat, että he eivät yksin voi saada paljon aikaan, vaan siihen tarvitaan toimiva johtoryhmä.

Koska toimitusjohtajat kohdistavat johtamisensa ennen kaikkea ihmisiin, ei ole ihme, että he korostavat ihmissuhdetaitojen merkitystä työssään. Useissa aiemmissa tutkimuksissa käsitteellistä ajattelua on pidetty toimitusjohtajan

tärkeimpänä taitona tai vähintään yhtä tärkeänä kuin ihmissuhdetaitoja (esim. Katz 1955, Zaccaro 2001, Yukl 2010). Tähän tutkimukseen osallistuneet toimitusjohtajat korostivat ihmisten ja heidän johtamiseensa liittyvien taitojen merkitystä. He kokivat ihmissuhde- eli vuorovaikutustaidot tärkeimmiksi taidoiksi työssään ja kuvasivat johtamistaan paljolti *transformatiivisen* teorian mukaisesti. Se vahvistaa, että tämä nykyisin voimakkaasti vaikuttava johtamisteoria saa tukea myös suurten suomalaisten yritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista. Sama tulos on saatu Suomen osalta laajassa kansainvälisessä vertailututkimuksessa (Chhokar ym. 2008, 93).

Tutkimustulokset kuvaavat sitä, kuinka tutkitut toimitusjohtajat johtavat eli kuinka he vaikuttavat ihmisiin ja vastaavat kysymykseen "Miksi joku antaa itsensä tulla johdetuksi?". Vastaukseen kuuluvat tämän tutkimuksen mukaan sellaiset asiat, kuin toimitusjohtajien oma eettisyys ja arvopohja, esimerkkinä toimiminen, itsensä aidosti "likoon laittaminen", avoimuus, rehellisyys, tulosten vaatiminen, muiden osallistuttaminen ja tilan antaminen muille. Samansuuntaiset tulokset on saatu, kun suomalaisen keskijohdon osalta kansainvälisessä vertailututkimuksessa. Erityisesti rehellisyys (integrity) oli arvostetuin osatekijä hyvässä suomalaisessa johtamisessa. (Chhokar ym. 2008, 93–95).

Tutkimustulokset antavat yksityiskohtaista tietoa, ei ainoastaan siitä, mitä johtaminen suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajille merkitsee ja mihin se kohdistuu, vaan myös siitä, kuinka se käytännössä toteutetaan ja mitä teorioita heidän johtamisensa heijastaa.

Vaikka toimitusjohtajat korostavat johtamisessaan vuorovaikutteisuutta, ovat he hyvin tietoisia siitä, että toisinaan he joutuvat käyttämään valtaa. Tällainen tilanne voi syntyä kriisin tai yllättävän ympäristömuutoksen aikana, jolloin on toimittava nopeasti, ilman osallistuttamista tai demokratiaa. Toimitusjohtajien on hallittava nämäkin taidot, niin kuin alaluvussa 4.3.1 on lähemmin käsitelty (ks. taulukko 11, s.110), vaikka he eivät niistä paljon puhuneetkaan. Suomalaiseen kulttuuriin ei näytä kuuluvan avoin keskustelu sellaisista tekijöistä kuin valta tai kunnianhimo (PA Consulting Group 1991, 15–17).

3. Toimitusjohtajia motivoi haastava työ

Siitä asti, kun yritysten omistaminen ja niiden johtaminen selvästi erottautuivat toisistaan, keskeistä osakeyhtiön hallinnossa on ollut varmistaa se, että toimitusjohtaja tekee kaikkensa omistajien etujen mukaisesti. Asian varmistamiseksi yhtiöissä hyödynnetään perinteisesti ns. agenttiteoriaa (Jensen ja Meckling 1976; Eisenhardt 1989), jonka lähtökohtaolettamuksena on, että toimitusjohtajan ja omistajan välillä vallitsee tavoitteiden ristiriita, jonka poistamiseksi toimitusjohtajia motivoidaan voimakkaasti rahapalkkioilla. Tässä tutkimuksessa saadut tulokset kuitenkin osoittavat, että toimitusjohtajat motivoituvat ensisijaisesti työstä eivätkä palkasta. Heidän työmotivaation-

sa on Hertzbergin *kaksifaktoriteorian* mukainen: raha voi poistaa tyytymättömyyttä, mutta ei saa aikaan tyytyväisyyttä, joka on työlähtöistä. Tutkimustulokset tarjoavat uutta tietoa siitä, mitä toimitusjohtajan työ ottaa ja antaa, mitä siihen on panostettava ja mitä siitä saa (ks. alaluku 4.3.5).

Lisäksi tulokset haastavat agenttiteorian esittämät toimitusjohtajien motiivoinnin ja palkitsemisperusteiden lähtökohtaolettamukset, itsekkyyden ja oman edun tavoittelun, ja tarjoavat vaihtoehdoksi toimitusjohtajien motivaattiorakenteeseen paremmin sopivaa stewardship-teoriaa (Davis ym 1997). Sen mukaan toimitusjohtajat käyttäytymistä ohjaa sisäinen motivaatio, halu itsensä toteuttamiseen ja yhtiön palvelemiseen.

4. Eksistentiaalis-fenomenologisen lähestymistavan soveltaminen liiketaloustieteeseen

Perinteiset liikkeenjohdon tutkimusmenetelmät eivät tarjonneet luontevaa tutkimusmenetelmää suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien kokemusten tutkimiseen. Tässä tutkimuksessa käytettyä eksistentiaalis-fenomenologista lähestymistapaa ei ole aiemmin juurikaan sovellettu liiketaloustieteeseen. Menetelmä kuitenkin soveltuu myös johtamisen tutkimiseen, kuten tämä tutkimus osoittaa. Sitä sovellettaessa syntyi myös uusi menetelmä yleisen merkitysverkoston systemaattiseen määrittelyyn. Työhön käytetty ristiintaulukointiteknikka on uutta eksistentiaalis-fenomenologisessa käytännössä ja parantaa entisestään sen systematiikkaa ja vähentää subjektiivisuutta.

5.1.2 Tutkimustulosten merkitys käytännön johtamiselle

Käytännön yritysjohtamisen kannalta tutkimustulokset antavat uusia ajatuksia ja virikkeitä ainakin neljässä asiassa:

1. Toimitusjohtajaksi kehittyminen ja johtajapotentiaalin kehittäminen.
2. Johtoryhmine merkitys ja kehittäminen.
3. Ihmissuhdetaidot.
4. Toimitusjohtajien motivoinnin perusolettamukset

1. Toimitusjohtajaksi kehittyminen ja johtajapotentiaalin kehittäminen.

Kykypotentiaalin tunnistaminen ja kehittäminen havaittiin kaikkein tärkeimmäksi henkilöstötoimenpiteiden kohteeksi laajassa kansainvälisessä kyselyssä. Samaan aikaan osaaminen tällä alueella koettiin huonoksi. Vastaa- jista 56 % ilmoitti organisaatiollaan olevan puutteita ylimmän johdon seuraajien tunnistamisessa (BCG ja WFPMA 2010, 4, 15). Suomen viidenkymmenen suurimman yrityksen toimitusjohtajista yli puolet oli palkattu yrityksen ulkopuolelta vuonna 2009 (ks. liite 2). Varaa ja tarvetta johdon kehittämisen tehostamiseen on sekä Suomessa että kansainvälisesti.

Tutkimuksessa kuvattu toimitusjohtajaksi kehittymisen malli (ks. alaluku 4.3.2, kuvio 14, s. 119) rohkaisee yrityksiä kiinnittämään aiempaa enemmän huomiota nuorten potentiaalisten johtajien tunnistamiseen mahdollisimman varhain. Tämä on esimiesten ja yritysjohton tehtävä, koska nuoret itse eivät tämän tutkimuksen tulosten mukaan ole tietoisia omista kyvyistään uransa alkuvaiheissa. Kehityskelpoisten nuorten tunnistamisen jälkeen johdon tulee varmistaa, että heille järjestetään varsin nopeassa tahdissa vaihtuvia, erilaisia ja vaativia tehtäviä. Näillä uran alkupään kokemuksilla on tämän tutkimuksen mukaan ratkaiseva merkitys toimitusjohtajien johtamisosaamisten ja uran kehittymiselle.

Johtajaksi kehitettäviä tulisi myös opettaa oppimaan omista kokemuksistaan aiempaa tietoisemmin. Tämä on erityisen tärkeää, koska todellinen johtaminen opitaan tämän tutkimuksen mukaan omista käytännön kokemuksista. Vaikka niiden merkitys tunnetaan, ei niistä oppimiseen eli kokemusten reflektointiin ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Ilman sitä käytännön kokemusten hyödyntäminen oppimisessa jää usein vaillinaiseksi.

Monissa suurissa suomalaisyrityksissä on käytössään toimivia järjestelmiä potentiaalisten johtajien tunnistamiseksi ja kehittämiseksi, mutta useimmilla on edelleen parannettavaa ennen muuta siinä, että linjajohto ottaa niiden soveltamisesta todellisen vastuun. Samoin riittävän rohkeiden tehtävävaihtojen toteuttamisessa on kehittämisen varaa. Tehtäviin tulisi aiempaa rohkeammin nimittää niitä, joilla on kasvupotentiaalia ja eniten opittavaa eikä aina niitä, jotka jo ovat valmiita ja periaatteessa soveltuvimpia tehtävään.

Tässä tutkimuksessa havaittu johtajaksi kehittymisen malli (ks. kuvio 14, s. 119) voi tuoda apua myös naisjohtajien kehittämiseen. Esimiesten tulisi aikaisempaa tietoisemmin pyrkiä tunnistamaan uran alussa olevien naisten potentiaali, antaa heille näkyvyyttä ja mahdollisuuksia sekä välttää liian vähäpätöisiä tehtäviä, mihin yritykset ovat syllistyneet (Vanhala ja Pesonen 2008, 45). Toinen vaihe, jolloin naisiin tulisi kiinnittää erikseen huomiota, on ikäkausi 35–40-vuotta. Silloin perheellisten naisten potentiaali voi harhauttavasti peittyä niin äitiyslomien kuin perheen vaatimusten alle. Potentiaaliset naiset tulisi tässä vaiheessa tunnistaa ja järjestää heille kehittäviä ja vaativia tehtäviä heidän kehittymisensä varmistamiseksi. Miesten ja naisten potentiaalinen kehittäminen voi kuitenkin vaatia toimenpiteiltä erilaista ajoitusta, ehkä sisältöäkin.

Se, että johtaminen koetaan opittavan käytännössä, ei kursseilla tai kirjoista, asettaa haasteen sekä johtamiskurssien kehittäjille että käyttäjille. Mikä on annettujen kurssien todellinen hyöty kurssilaisille, ja kuinka oppimista voitaisiin parantaa? Tämän tutkimuksen perusteella kurssien vaikutus käytännön johtamistaitoihin on vähäinen. Kurssien järjestäjien onkin syytä tutkia kurssiensa sisältöjä ja vahvistaa käytännön kokemuksiin perustuvaa oppimista. Kurssien ostajien kannattaa puolestaan arvioida entistäkin tarkem-

min sitä, ovatko kaikki kurssit niihin käytettyjen panosten arvoisia. Vaihtoehto saattaa olla oppiminen vaihtelevissa ja vaikeissakin työtehtävissä, niin kuin haastatellut toimitusjohtajat esittävät.

2. Johtoryhmien merkitys ja kehittäminen

Johtoryhmien merkitys korostuu vahvasti toimitusjohtajien johtamiskokeimuksissa. Siksi johtoryhmät ja niiden toiminta tulisi ottaa erityisen kehittämisen kohteeksi. Usein johtajia kehitetään erikseen yksilöinä ottamatta huomioon ryhmädynamiikkaa ja ryhmää kokonaisuutena. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan johtoryhmien merkitys on keskeinen suurten yritysten johtamisessa, minkä vuoksi niiden kehittämiseen tulisi kiinnittää aiempaakin enemmän huomiota. Erityisesti yrityksen ja sen ympäristön tilanteen vaikutus johtoryhmän kokoonpanoon tulisi arvioida aiempaa aktiivisemmin.

3. Ihmissuhdetaidot

Tutkimustulosten mukaan toimitusjohtajat kohdistavat johtamisensa ensisijaisesti ihmisiin, minkä johdosta ihmissuhde- eli vuorovaikutustaidot korostuivat tässä tutkimuksensa tärkeimpänä taitoryhmänä. Tutkimus kuvaa myös sen, kuinka suurten yritysten toimitusjohtajat soveltavat vuorovaikutustaitojaan johtamisessaan. Tietoa voi käyttää apuna harkittaessa vuorovaikutustaitojen opetus- ja kehityssisältöjä. Niitä on vaikea opettaa perinteisillä kursseilla, mutta omien kokemusten reflektointi joko palautteen perusteella (esim. 360-arviointi) tai muuten on tämän tutkimuksen tulosten mukaan hyödyllinen käytäntö. Huomattavaa hyötyä käytännön johtamiselle olisi myös kehityskeskustelujen käymisestä nykyistä vuorovaikutteisemmin. Usein ne koetaan liian pinnallisiksi tai asia- ja lomakekeskeisiksi (Kulla 2008, 101-105.)

4. Toimitusjohtajien motivaation perusolettamukset

Haastatellut toimitusjohtajat motivoituvat sisäsyntyisesti työstä, sen antamista haasteista, saavutuksista ja palautteesta sekä saavutetusta johtajamaineesta. Hallitukset sen sijaan luottavat toimitusjohtajien palkitsemisessa suureen rahaan poistaakseen oletetun ristiriidan toimitusjohtajien ja omistajien tavoitteiden välillä. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voi väittää, ettei tällaista ristiriitaa olekaan. Sen sijaan toimitusjohtajien palkitseminen, jos se koetaan liian korkeaksi, voi luoda ristiriidan toimitusjohtajan ja johtoryhmän tai/ja henkilöstön välille, mikä syntyessään vaikeuttaa johtamista ja yhtiön tavoitteiden saavuttamista. Tämä taas on omistajien etujen vastaista. Eduksi yrityksille, niiden omistajille tai toimitusjohtajille ei ole sekään, jos yhteiskunnassa syntyisi voimakas kielteinen asenne yrityksiin, niiden johtoon ja palkitsemiseen.

Yritysten hallitusten huolellista harkintaa vaativaksi tehtäväksi jääkin arvioida, mikä Suomen olosuhteissa on riittävän hyvä, motivoiva ja perusteltu toimitusjohtajien palkkaustaso. Myös se, ketkä todellisuudessa päättävät toimitusjohtajien palkitsemisesta, on hallitusten harkintaa vaativa asia. Ikäheimo ym. (2007, 56) nimittäin havaitsivat valtionyhtiöiden palkitsemista koskevassa selvityksessään hallitusten puheenjohtajien pitävän palkitsemisjärjestelmiä niin monimutkaisina, että niitä on vaikeaa ymmärtää. Tästä syystä palkitsemismalleja esittivät usein toimitusjohtajat konsulttien tukeamana. Näin ei hyvän hallintotavan mukaan saisi olla. Palkitsemisvaliokunnan jäävittömien jäsenten valinta onkin sen vuoksi tärkeä asia.

Hallitusten on syytä välttää Yhdysvalloissa ja Englannissa syntyneet osakeenomitajien joukkoliikkeet yritysten hallituksia vastaan toimitusjohtajien palkkiokysymyksissä. Sekä EU:n komissio että *Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi 2010* ovat ottaneet kantaa asiaan ja lisänneet toimitusjohtajien palkitsemisen läpinäkyvyyttä merkittävästi, mikä helpottaa palkitsemisperusteiden ymmärtämistä ja vertailtavuutta. Lisäksi hallitusten tulisi arvioida sitä, kuinka niiden pitäisi ottaa huomioon se tosiasia, että yrityksen menestykselle, erityisesti pitkän aikavälin menestykselle, kriittisin resurssi ei ole pääoma, vaan osaaminen ja innovaatiot (Drucker 1999, 128–138). Tällä hetkellä yritykset ja hallitukset toimivat sen oletuksen varassa, että pääomat olisivat menestyksen kannalta olennaisin tekijä, niin kuin ne ovat pitkään olleetkin.

5.2 Tutkimuksen arviointi

Tässä luvussa arvioidaan tehtyä tutkimusta useasta eri näkökulmasta. Ensimmäiseksi tarkastellaan tutkimuksen eettisyyttä ja luottamuksellisuutta. Sen jälkeen puntaroidaan tutkimuksen toteuttamisen luotettavuutta, tulosten uskottavuutta ja lopuksi niiden yleistettävyyttä.

5.2.1 Haastattelututkimuksen eettisyys ja luottamuksellisuus

Laadullinen tutkimus antaa luonteensa mukaisesti paljon tietoa pienestä joukosta tapauksia, minkä vuoksi tutkimuksen eettisyyden ja luottamuksellisuuden arviointi on tarpeen, jotta tutkittaville ei aiheudu haittaa tai harmia (Koskinen ym. 2005, 278). Tämä näkökulma otettiin huomioon jo tutkimusta suunniteltaessa niin, että tutkittavien kanssa tehtiin sopimus (liite 6), jossa heidän ja heidän edustamansa yrityksen nimi luvattiin pitää salassa. Sopimus kuvasi tutkittavalle avoimesti tutkimuksen tavoitteen ja tutkimustavan, jolloin tutkittava pystyi itse arvioimaan, minkälaisesta tutkimuksesta on kysymys. Lisäksi sopimuksessa todettiin, että aineisto on tiedeyhteisön käytännön mukaisesti luottamuksellista ja se myös säilytetään sellaisena.

Laadulliselle tutkimukselle asetetut eettiset perusvaatimukset ovat Koskinen ym. (2005, 280–285) mukaan seuraavat:

1. Tutkijan ei pidä salata rooliaan.

2. Tutkittavilta on saatava suostumus tutkimuksen tekemiseen.
3. Tutkimuksen tavoitteet tulee esittää.
4. Tutkittaville ei saa aiheutua haittaa tutkimuksesta.
5. Tutkittavien henkilöllisyys tulee salata raportissa.
6. Mahdollisuuksien mukaan tutkittavien annetaan itse arvioida, vastaako kerätty aineisto sitä, mitä he ovat sanoneet.
7. Tutkimusaineisto tulee säilyttää luottamuksellisesti.
8. Tutkijan on taattava tiedeyhteisön keskeiset periaatteet, kuten velvollisuus määritellä selvät ehdot aineiston hankkimiseksi, säilyttämiseksi ja kopioimiseksi sekä oikeus julkaista tuloksia mahdollisimman vapaasti.

Tutkittavien kanssa tehty tutkimussopimus kattoi Koskisen ym. esittämät eettiset perusvaatimukset yhtä lukuunottamatta. Kuudes kohta otettiin huomioon niin, että haastateltavat tarkistivat sanomisensa kahteen kertaan: ensimmäisen kerran, kun litterointi oli tehty, ja toisen kerran, kun haastattelu oli pelkistetty yleisimmälle yksilön kokemusta kuvaavalle tasolle (ks. liite 9).

Easterby-Smith ym. (2009, 134) lisäävät tutkimuseettisten periaatteiden luetteloon vielä yhden tekijän. Tutkijan tulee selvittää sidonnaisuutensa, rahoituslähteensä ja mahdolliset eturistiriidat. Koska tämä tutkimus on tehty omarahoitteisesti ja itsenäisesti, eikä tutkijalla ei ole minkäänlaisia sidonnaisuuksia tai liikesuhteita tutkimuksessa mukana oleviin yrityksiin, tutkimuseettiset vaatimukset täyttyvät siltäkin osin.

Tutkimuksen eettisyyden ja luottamuksellisuuden korostaminen osoittautuikin tutkimusaineiston hankkimisen kannalta tärkeäksi asiaksi. Haastattelujen aikana ja niiden jälkeen ilmeni selvästi, että toimitusjohtajat eivät olisi olleet yhtä avoimia ja suorapuheisia, jos heidän olisi pitänyt esiintyä tutkimuksessa omalla nimellään, kuten erään toimitusjohtajan kommentista voi päätellä hänen tarkastettuaan oman haastattelunsa yhteenvedon.

”Tekstissä olisi toki yksityiskohtia joita pyytäisin korjattavaksi, jos kyseessä olisi omalla nimellä esiintyminen. Koska näin ei ole, mielestäni teksti antaa aivan riittävän oikeansuuntaisen kuvan asioista joista puhuimme.”

Kommentti heijastaa sitä, kuinka tarkkoja toimitusjohtajat ovat lausunnoissaan: he ottavat huomioon kulloinkin kyseessä olevan kohderyhmän ja myös mahdolliset muut sidosryhmät.

5.2.2 Tutkimuksen luotettavuus ja tulosten uskottavuus

Koskinen ym. (2005, 256) toteavat, että reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet sopivat huonosti kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Tämän vuoksi tutkijat ovat pyrkineet luomaan laadulliseen tutkimukseen paremmin sopivia arviointikriteereitä, joiksi Lincoln ja Guba (1985) esittävät seuraavia: luotettavuus (sisäinen validiteetti), siirrettävyys (ulkoinen validiteetti), riippuvuus (reliabiliteetti) ja vahvistettavuus (objektiivisuus, neutraa-

lisuus; Koskinen ym. 2005, 257). Ymmärtävässä psykologiassa ei ole kuitenkaan yleisesti vakiintunutta luotettavuus- ja uskottavuustarkastelua, vaikka joitakin tarkastelumalleja on kehitetty (Latoma 2009, 76). Sellaisia ovat esimerkiksi Polkinghornen (1989, 57), Perttulan (1995, 102–103) ja Creswellin (2007, 215–216) esittämät ratkaisut. Ne ovat sisällöltään samansuuntaisia, mutta abstraktiotasoiltaan ja painotuksiltaan erilaisia. Latomaan (2009, 80–81) mukaan ymmärtävän psykologian tutkimuksia arvioitaessa on tarkastettava toisaalta tutkimusmenetelmän ja sen käytön luotettavuutta ja toisaalta tutkimustulosten uskottavuutta. Seuraavaksi tutkimuksen toteuttamisen luotettavuutta ja tulosten uskottavuutta arvioidaan Polkinghornen, Perttulan, Creswellin ja Koskisen ym. (2005, 259–262) esityksistä yhdisteltyjen viiden kriteerin mukaan:

1. Tutkimusprosessin johdonmukaisuus
2. Tutkimuksen reflektointi ja reflektoinnin kuvaus
3. Fenomenologisen analyysimenetelmän käyttäminen
4. Tutkijan subjektiivisuus, sulkeistus ja mielikuvavaihtelu
5. Tulosten uskottavuus

1. Tutkimuksen johdonmukaisuus

Tutkimuksen johdonmukaisuus syntyy siitä, että ilmiön luonne, tutkimusaineisto, aineiston hankkimistapa ja käytetty analyysi- sekä raportointitapa sopivat loogisesti yhteen. Tällaista tutkimuskohteen ja tutkimuksen vastaavuutta, tutkimuksen adekvaattisuutta tai ontologista relevanttiutta, pidetään eksistentiaalis-fenomenologisessa ajattelussa tärkeimpänä tieteellisyuden kriteerinä. (vrt. Rauhala 1995, 104–105.) Tässä väitöskirjassa tutkittiin toimitusjohtajien kokemuksia. Tutkimuksen lähtökohtana on holistinen ihmiskäsitys, mikä tarkoittaa sitä, että ihminen on fyysinen ja tajunnallinen (=psykofyysinen) kokonaisuus elämysympäristössään. Tutkimuksen paradigma- ja metodivalinnat ovat alisteisia tälle lähtökohdalle ja tutkimuskysymykselle (ks. alaluvut 3.1–3.3, s. 61–101). Järjestelmällisesti tehdyillä valinnoilla on pyritty varmistamaan tutkittavan ilmiön ja tutkimusmenetelmän keskinäinen vastaavuus.

2. Tutkimuksen reflektointi ja reflektoinnin kuvaus

Riippumatta siitä, onko kyseessä määrällinen vai laadullinen tutkimus, on se kuvattava niin, että vastaava tutkimus olisi toistettavissa (vrt. Varto 1992, 111). Menetelmä ei itsessään ole luotettava tai epäluotettava. Sitä on myös käytettävä oikealla tavalla, mitä laadullisessa tutkimuksessa lukijan on voitava luotettavasti arvioida (vrt. Perttula 1995, 178; Virtanen 2006, 178). Tämän vuoksi tutkimuksen toteutus on kuvattu yksityiskohtaisesti luvuissa 3.3.3 ja 3.3.4 sekä liitteissä, mikä mahdollistaa tutkimuksen luotettavuuden ja tulosten uskottavuuden arvioimisen. Analyysivaiheen toteutus on kuvattu luvussa

3.3.4 yhtä haastateltavaa esimerkkinä käyttäen. Tavoitteena on ollut konkretisoida tutkimuksen toteutusta ja auttaa lukijaa ymmärtämään se mahdollisimman hyvin.

Tutkimustulokset on esitetty eksistentiaalis-fenomenologisen käytännön mukaisesti ensin yksilöllisinä merkitysverkkoina (ks. alaluku 4.1, s. 101, ja liite 9), joiden pohjalta on laadittu yleinen merkitysverkosto (luku 4.2, s. 101–104). Nämä kaksi vaihetta kuvaavat analyysien tulokset, ja niissä pidättydytään tietoisesti tulkinnoista siihen saakka, kunnes johtamiskokemusten yleinen tieto on kiteytynyt yleisessä merkitysverkostossa. Tämän jälkeen luvussa 4.3 (s. 104) tuloksia tulkitaan teemoittain sekä alkuperäisen haastateluaineiston että muiden tutkimusten tulosten valossa.

3. Aineisto ja sen analyysi

Varsinkin amerikkalaisen laadullisen tutkimuksen traditiossa argumentoidaan triangulaation käytön puolesta. Fenomenologis-hermeneuttiseen perinteeseen sen ei kuitenkaan katsota kuuluvan (vrt. Tuomi ja Sarajärvi 2009, 146). Tässä tutkimuksessakaan ei triangulaatioon päädytty, niin kuin on perusteltu aineiston keruuta koskevassa luvussa 3.3.3.

Usein myös esitetään, että tutkimuksen reliabiliteetti voidaan arvioida, jos tutkijan lisäksi joku tai jotkut muut koodaavat saman aineiston. Tämä on Koskisen ym. (2005, 256) mukaan suositeltavaa kvantitatiivisessa sisällönanalyysissä, jolloin odotetaan lähes täydellistä korrelaatiota. Laadullisessa tutkimuksessa tämä on kuitenkin tarpeetonta, koska eri tutkijoiden voidaan odottaa saavan määritelmän mukaan erilaisia tuloksia. (Latomaa 2009, 77).

Tässä tutkimuksessa tiedon hankkimiseksi toimitusjohtajien johtamiskokemuksista käytettiin fenomenologisen perinteen mukaisesti vain yhtä menetelmää, avointa haastattelua (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 146). Menettelyn etuna luotettavuuden kannalta on se, että tuloksissa ei ole tarvinnut ottaa huomioon eri aineistojen mahdollisten ristiriitaisuuksien yhteensovittamista, mikä joissakin tutkimuksissa on havaittu vaikeaksi (vrt. luku 3.3.3; Silverman 2008, 291–292). Toimitusjohtajien johtamiskokemuksista koottu yleinen merkitysverkosto sisältää vain kokemuksia, jotka havaittiin kaikilla haastateltavilla. Sen vuoksi tuloksen luotettavuus tutkitussa ryhmässä on suuri (vrt. Silverman 2008, 298–299). Tämä kuitenkin edellyttää sitä, että tutkimus toteutetaan kurinalaisesti ja että analyysissa noudatetaan tiukasti fenomenologista käytäntöä, mihin on pyritty valitsemalla analyysimenetelmäksi systemaattinen Perttulan malli (1995, 2000), jonka toteutus on kuvattu tarkasti. Järjestelmällisyyttä lisättiin vielä soveltamalla yleisen merkitysverkoston määrittämiseen ristiintaulukointia. Koska tutkija suoritti itse kaikki tutkimusvaiheet, välttyttiin alihankintoihin mahdollisesti liittyviltä luotettavuusongelmilta.

4. Tutkijan subjektiivisuus, sulkeistus ja mielikuvavaihtelu

Tutkija on fenomenologisessa tutkimuksessa aina osa tutkimusprosessia, sen subjekti. Tutkijan on ymmärrettävä kyseisen roolin merkitys (ks. alaluku 3.2, 73–74). Tutkimuksen tekijän pitkäaikainen kokemus johtamisesta, suurten yritysten johtajista ja heidän johtamisestaan voidaan nähdä sekä tutkimuksen luotettavuutta parantavana että vähentävänä tekijänä. Tutkijan näkökulmasta tilanteeni oli vaikea. Tiedostaessani ristiriidan ja kirjoittaessani sen vielä näkyviin täytin – ainakin jossain määrin – fenomenologisen lähestymistavan vaatimukset: olin haastatteluja ja tutkimusta tehdessäni hyvin tietoinen omista kokemuksistani ja niiden eduista sekä haitoista. Uskon, että tutkimusasetelman tiedostaminen ja siihen liittyvien kysymysten pohdiskelu auttoivat minua ainakin pienentämään taustastani johtuvaa mahdollista subjektiivisuutta tutkimusta tehdessäni.

Luotettavuutta lisää se, että haastattelutilanteet olivat luontevia, keskusteluista muodostui luottamuksellisia ja antoisia dialogeja, koska sekä haastateltava että haastateltavat tunsivat aiheen hyvin ja olivat siitä kiinnostuneita. Useat haastateltavat kommentoivat keskusteluja jälkikäteen myönteiseen sävyyn: he kokivat keskustelut mielenkiintoisiksi ja olivat mielellään tutkimuksessa mukana. Tätä voidaan pitää edellytyksenä aidon ja alkuperäisen kokemuksen saavuttamiselle, mikä tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksen ja tutkimusasetelman kannalta on oleellista.

Tutkijan oma kokemustausta ja mahdollinen kyvyttömyys keskittyä tutkitavan kokemuksiin ja kokemusten erittelyyn voivat vähentää tutkimuksen luotettavuutta. Latomaa (2009, 79) esittää tutkimuksen yhtenä virheriskinä ns. tunteensiirron, minkä mukaan tutkitavan tutkijassa herättämät menneisyyden kokemukset voivat voimakkaan positiivisina tai negatiivisina vaikuttaa tuloksiin. Virhemahdollisuus on siinäkin, että aihe on hyvin tuttu. En koe vaikeaksi uskoa, kun Silverman (2008, 373) Wittgensteinia (1968) lainaten toteaa: ”Ne asioiden ulottuvuudet, jotka ovat meille kaikkein tärkeimpiä, ovat piilossa niiden yksinkertaisuuden ja tuttuuden takia.” Tämän vuoksi fenomenologista tutkimusta tekevän tutkijan tulee luopua luontaisesta tavastaan ymmärtää asioita ja korvata se fenomenologisella asenteella. Fenomenologinen reduktio on menetelmä, jota käyttäen ilmiöstä pyritään poistamaan epäolennainen ja löytämään olennainen. Siihen kuuluu kaksi osaa: oman esiymmärryksen siirtäminen syrjään eli sulkeistaminen ja mielikuvatasolla tapahtuva muuntelu (vrt. Lehtomaa 2009, 164–165). Sulkeistaminen otettiin huomioon niin, että tutkija kuvasi ennen tutkimuksen toteuttamista esiymmärryksensä ja arvioi siihen liittyvät haasteet (luku 3.2, 73–74). Se auttoi subjektiivisuuden tiedostamisessa, reflektoinnissa ja välttämisessä. Tutkimustapa on ollut varsin metodipainotteinen, mikä on ainakin osittain auttanut subjektiivisen asenteen korvaamista objektiivisemmalla tieteellisellä asenteella (vrt. Perttula 2009, 157).

Mielikuvatasolla tapahtuvan muuntelun tarkoituksena taas oli löytää tutkitavan kokemuksen ydin haastattelutekstiä analysoitaessa ja tiivistettäessä. Tämä edellytti kokemusten merkitysten löytämistä. Mielikuvamuuntelua tapahtui analyysin eri vaiheissa, mutta erityisesti silloin, kun haastatellun teksti muutettiin tutkijan kielelle ja kun sitä samalla tiivistettiin. Myös yleisen merkitysverkoston laatiminen edellytti mielikuvavaihtelua yhteisten merkitysten määrittämiseksi. Useassa kohdassa mielikuvavaihtelu antoi monia vaihtoehtoja, joista valittiin olennaisimmalta tuntuva.

Se, että tulokset poikkeavat monin osin ennakko-odotuksista on osoitus siitä, että tutkija on oppinut uutta ja ettei hänen esiymmärryksensä ole juurikaan ohjannut tulkintoja, mikä lisää tulosten luotettavuutta. Kun tutkimus on toteutettu kurinalaisesti, onkin odotettavissa, että tutkittava ilmiö ja tutkijan esiymmärrys erottuvat toisistaan selvemmin kuin tutkimuksen alussa. (vrt. Lehtomaa 2009, 191.)

5. Tulosten uskottavuus

Tutkimus perustui kahdenkymmenen suuren suomalaisyrityksen toimitusjohtajan haastatteluihin, jotka litteroitiin ja analysoitiin. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli löytää ensisijaisesti kaikille haastatelluille yleinen käsitteellinen tieto johtamisesta. Lopputuloksena oli yksi yleinen merkitysverkosto. Analyysivaiheen aikana haastatellut osallistuivat analyysitulosten arviointiin. Koskinen ym. (2005, 261) kutsuvat tutkimukseen osallistujien käyttöä tulosten uskottavuuden arvioinnissa jäsenvalidaatioksi (respondent validation) ja pitävät sitä hyödyllisenä monesta syystä. Ensinnäkin tutkijat voivat tunnistaa tutkimukseen osallistuneiden avulla väärinkäsityksiä ja virheitä sekä torjua subjektiivisuutta. Lisäksi menettelyä voi pitää hyvänä tutkimuseettisin perustein, koska tutkija altistaa itsensä tutkittujen arvioitavaksi eikä pyri asettumaan heidän yläpuolelleen. Jäsenvalidaatio on Koskisen ym. (2005) mukaan hyvä reliabiliteetti- ja validiteettitarkastelun vaihtoehto.

Osallistujat arvioivat haastattelun tulokset tässä tutkimuksessa kahdesti. Ensimmäinen kerta oli haastattelujen litteroidut tekstit. Toinen kerta oli sen jälkeen, kun yksilölliset kokemukset oli analysoitu ja tiivistetty yksilöllisiksi merkitysverkostoiksi, jotka on esitetty liitteessä 9. Näistä jälkimmäisissä haastateltaville tarjottiin tarkoituksella varsin laajoja mahdollisuuksia vaikuttaa tekstiin. Heiltä kysyttiin seuraavia asioita:

1. onko tekstissä jotakin väärin,
2. puuttuuko siitä jotakin ja
3. onko sinulla mahdollisesti muita kommentteja?

Ilahduttavaa tutkimuksen luotettavuutta ja tulosten uskottavuutta ajatellen oli, että muutamia pieniä epätarkkuuksia lukuun ottamatta toimitusjohtajat eivät halunneet tehdä muutoksia analyysituloksiin (vrt. Latomaa 2009, 84). Tämä oli siinäkin mielessä hyvä tulos, että Bryman ja Bell (2003, 290) esittä-

vät, että joissakin tapauksissa tutkittavat voivat käyttäytyä tässä vaiheessa niin, että he alkavat sensuroida tuloksia. Muutoksia ei siis haluttu, mutta monet osallistujat antoivat sen sijaan palautetta, jossa tiivistelmiä pidettiin onnistuneina. Esimerkiksi:

Päiviö": "Luin oheisen tekstin läpi, oikein mukavasti kiteytetty, ja voin edelleen ajatukset ominani allekirjoittaa. Mitään lisättävää ei tässä kohtaa mieleen tule."

"Ensio": "Olen lukenut tekstin moneen kertaan, ja mielestäni se on hyvä. Se kertoo kaiken oleellisen, eikä siinä ole mitään väärin. Eli ei kommentoitavaa. En keksi todekkakaan mitään relevantisti asiaan vaikuttavaa."

"Jesse": "Yhteenvedo on hyvin laadittu, ja siinä kuvataan hyvin se, mitä haastattelussasi lausuin. Kiitos."

Haastateltavien käyttöä harkittiin myös kaikille yhteisten tulosten (yleinen merkitysverkosto) arviointiin, mutta siitä luovuttiin. Perusteena oli se, että yksittäisen toimitusjohtajan on vaikeaa ottaa luotettavasti kantaa tuloksiin muuten kuin omasta kokemustustaan, ja senhän hän jo teki arvioidessaan oman haastattelunsa analyysitulokset. Yhteenvedo on tutkijan tehtävä, eivätkä osallistujat voi siinä auttaa. Samanlaiseen ratkaisuun ovat jäsenvalidaatiota pohtiessaan päätyneet myös Bryman ja Bell (2003, 290).

5.2.3 Tutkimustulosten yleistettävyys

Tutkimusta tehdessään tutkija joutuu tekemään valintoja, jotka voivat aiheuttaa rajoituksia tuloksia arvioitaessa tai käytettäessä. Rajoitukset voivat liittyä tutkimuskohteeseen, -menetelmään tai tuloksiin. Myös tutkija voi asettaa tutkimukselle rajoituksia tai toimia virhelähteenä. Näitä rajoituksia on käsitelty luvussa kolme ja tämän luvun tutkimuksen luotettavuutta ja tulosten uskottavuutta koskevissa osissa

Tutkimukseen osallistuneet kaksikymmentä toimitusjohtajaa kuvasivat omia johtamiskokemuksiaan, joista jokaiselle laadittiin yksilöllinen merkitysverkosto. Kaikille yhteiset kokemukset tunnistettiin ja niistä muodostettiin yleinen merkitysverkosto, joka on ns. yleistä tietoa, joka ei kuitenkaan ole tieteellisin perustein yleistettävissä muihin ryhmiin, esimerkiksi kaikkiin suuriin suomalaisyrityksiin. Lehtomaan (2009, 186) mukaan yleistysten tekeminen ei ole tutkijan tehtävä, vaan se on sosiaalinen tapahtuma. Jos tutkimustulokset ovat lukijoiden mielestä uskottavia ja luotettavia heidän oman kokemuksensa ja ymmärryksensä perusteella, tutkimustulokset ovat yleistettäviä.

Yleistettävyyteen pyrkiminen ei ollut tämän tutkimuksen tarkoituksaan. Tarkoitus oli kuvata ja ymmärtää, minkälaiseksi suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajat johtamisen kokevat. Näin asetettuun tutkimuskysymys ei edellytäkään tuloksilta tieteellistä yleistettävyyttä.

5.3 Jatkotutkimuskohteita

Tässä tutkimuksessa selvitettiin suurten yritysten toimitusjohtajien kokemuksia. Jatkotutkimuksen näkökulmasta mielenkiintoista olisi tutkia johtamiskokemuksia myös muissa organisaatioissa. Esimerkiksi julkishallinnossa sekä pienissä ja keskisuurissa yrityksissä johtamiskokemukset voivat näyttäytyä toisenlaisina. Jatkotutkimusmahdollisuuksia tarjoaa myös johtamiskokemusten tarkastelu muilla esimiestasoilla ja suorittavan henkilöstön keskuudessa. Samoin koko johtamisketjun tutkimus toimitusjohtajasta suorittavaan työntekijään olisi mielenkiintoinen ja harvoin tutkittu mutta mielenkiintoinen aihe.

Käytetyn tutkimusmenetelmän avulla pyrittiin kuvaamaan ja ymmärtämään toimitusjohtajien johtamiskokemuksia. Saadut tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä tutkitun ryhmän ulkopuolelle, mutta ne tarjoavat lähtökohdan niiden yleistettävyyden arvioinnille kvantitatiivisia menetelmiä käytävissä jatkotutkimuksissa. Esimerkiksi uusiin MLQ-kyselylomake mittaa transformatiivisen teorian lisäksi useita transaktionaalisen käyttäytymisen piirteitä eli johtamista (management ja leadership) laajasti (Bass ja Riggio, 2006). Koska lomaketta on käytetty kansainvälisesti kattavasti, tarjoaisi se myös mahdollisuuden suomalaisen ja kansainvälisen johtamisen vertailuun.

Haastatellut toimitusjohtajat kokivat oppineensa johtamistaitonsa käytännössä. Tämän vuoksi kiinnostava tutkimuskohde on selvittää, mikä on johdon koulutuksen ja kurssien rooli, joka tässä tutkimuksessa sai olemattoman merkityksen. Mahdollisia tutkimuskysymyksiä voisivat olla esimerkiksi: Missä määrin koulutus ja kurssit hyödyntävät oppijoiden omia kokemuksia ja niiden reflektointia? Antavatko kehittämisohjelmat todellisia ja haastavia, ehkä vaikeitakin, käytäntöä hyödyntäviä oppimismahdollisuuksia? Mihin oppimisteorioin johdon kehittämisohjelmat perustuvat? Mikä vaikutus toimitusjohtajaksi kehittymisen pitkällä kestolla ja jaksottumisella on naisten uriin?

Tutkimuksessa mukana olleille toimitusjohtajille sotilaskoulutus ei ollut tärkeää heidän oman johtamisosaamisensa kannalta. Kiintoisaa olisikin tutkia nuorten esimiesten osalta, millaisen merkityksen he antavat uudistetulle sotilaskoulutukselle siviilijohtamisessaan.

Haastatellut toimitusjohtajat antoivat suuren painoarvon johtoryhmille, joille he hajauttivat valtaansa aktiivisesti. Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi tutkia suurten yritysten johtoryhmien toimintaa ja niiden jäsenten johtamiskokemuksia. Tutkimuksen voisi toteuttaa käyttämällä lähtökohtana jotain tässä tutkimuksessa tukea saanutta teoriaa (upper echelon, tiimi johtaminen, jaettu johtaminen) tai vertailemalla niiden toteutumista johtoryhmytyöissä. Myös toimitusjohtajien tutkiminen johtoryhmien jäsenenä toisi uutta tietoa siihen, minkälainen suurten yritysten toimitusjohtajien rooli johtoryhmässä on. Toteutuuko se sen mukaisena, kuin tämän tutkimuksen tulok-

set esittävät vai jollain toisella tavalla, kun asiaa tarkastellaan ryhmän näkökulmasta?

Tutkimustulokset nostivat esiin ristiriidan toimitusjohtajien motivaatiokenteen ja heihin sovellettavien motivointikeinojen välillä, mikä tarjoaa monia jatkotutkimuksen aiheita. Miksi hallitukset käyttävät voimaperäistä palkkausta kannustinkeinonaan, vaikka toimitusjohtajat motivoituvat tämän tutkimuksen mukaan ennen muuta työnsä sisällöstä? Onko hallitusten lähtökohtanaan agenttiteoriaa vai sovelletaanko siihen muita teorioita, kuten stewardship- tai stakeholder-teoriaa? Vai onko kyse vain kilpailun nostamista markkinahinnoista? Vai hallituksissa istuvien toimitusjohtajien vastavuoroisesta palkkatasojen nostosta, niin kuin julkisuudessa on väitetty? (HS 15.7.2010). Vai konsulttien vaikutuksesta niin kuin myös on esitetty (Cronyon ym. 2009, 44).

Metodologista merkitystä voisi olla tutkimuksella, jossa tämän tutkimuksen aineiston analysoisi toinen tutkija, jolla on erilainen tausta. Silloin voitaisiin arvioida tutkijan kokemusten merkitystä tutkimustuloksiin. Tosiasiahan nimittäin on, että pitkäaikainen toimintani johtotehtävissä ja johtajien kanssa on vaikuttanut jollain tavalla vaikuttanut tutkimukseen, vaikka sen vaikutukset on pyritty sulkeistamaan. Toisaalta oma kokemustaustani on ollut edellytys tutkimuksen tekemiselle. Ilman sitä tämä milenkohtoinen, nyt päättymässä oleva matka suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksiin olisi jäänyt tekemättä. Kiitokset matkaseurasta!

Lähdeluettelo

Aaltonen, M. & Kovalainen, A. 2001. Johtaminen sosiaalisena konstruktiona. Forskningsrapporter från Svenska Handelshögskolan. Helsinki.

Abrahamson, E. 1996. Management Fashion. *Academy of Management Review* 21, 254–285.

Agle, B. & Nagarajan, N. & Sonnenfeld, J. & Srinivasan, D. 2006. Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationships among organizational performance, environmental uncertainty, and top management perceptions of CEO charisma. *Academy of Management Journal* 49(1), 161–174.

Ahlstedt, L. & Jahnukainen, I. & Vartola, J. 1974. Organisaatio ohjausjärjestelmänä julkisessa hallinnossa. Tapiola. Weilin & Göös.

Ahlstedt, L. 1978. Erikoistuminen ja liikkuvuus liikkeenjohdon urakehitystekijöinä. *Acta academicae oeconomicae Helsingiensis, Series A:25*. Helsinki.

Ahvenainen, J. & Pihkala, E. & Rasila, V & Vattula, K.(toim.). 1982 ja 1983. Suomen taloushistoria 2–3. Helsinki. Tammi.

Ahvenainen, J. & Kuusterä, A. 1982. Teollisuus ja rakennustoiminta. Teoksessa Ahvenainen, J. & Pihkala, E. & Rasila, V. 1982 Suomen taloushistoria 2. Teollistuva Suomi, 222–261. Helsinki. Tammi.

Alasuutari, P. 1993. Laadullinen tutkimus. Vastapaino. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Alho, K. 1961. Teollisuutemme suurmiehiä. Porvoo. WSOY.

Anonymous. 1994. What is hot - what's not? *Compensation and Benefit Review* 26 (3), 71.

Ansoff, H. I. 1965. *Corporate Strategy*. Harmondsworth, England. Penguin Books.

Antonakis, J. & Cianciolo, T. T. & Sternberg, R.J. 2004. *Leadership. Past, Present and Future*. Thousand Oaks. California. Sage Publications Inc.

Argyris, C. 1964. *Integrating the individual and the organization*. New York. John Wiley.

Armstrong, M. 2000. *Performance Management*. London. Kogan Page Ltd.

Armstrong, M., 2003. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Ninth edition reprinted. London. Kogan Page.

Armstrong, M. & Baron, A. 2005. *Managing Performance*. Performance management in action. London. Chartered Institute of Personnel and Development.

Arvey, R. & Rotundo, M. & Johnson, W. & Zhang, Z. & McGue. 2006. The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors. *Leadership Quarterly* 17(1), 1–20.

Arvey, R. & Zhang, Z. & Avolio, B. & Krueger, R. 2007. Development and Genetic Determinants of Leadership Role Among Women. *Journal of Applied Psychology* 92(3), 693–706.

Askenas, R. N. 1994. Beyond the fad: how leaders drive change with results. *Human Resource Planning* 17(2), 25–45.

Avolio, B. J. & Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. 2009. Leadership: Current theories, Research and Future Directions. *Annual Review of Psychology* 60, 421–449.

Avolio, B. & Avey, J. & Quisenberry, D. 2010. Estimating return on leadership development investment. *Leadership Quarterly* 21, 633–644.

Avolio, B. & Griffith, J. & Wernsing, T. & Walumbwa, F. 2010. What is Authentic Leadership Development? Teoksessa Linley, P. A. & Harrington, S. Garcea, N. 2010. *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*. Oxford. Oxford University Press, Inc.

- Babbage, C. 1832. *On the Economy of Machinery and Manufacturers*. London. Charles Knight.
- Backman, J. & Himanka, J. *Fenomenologia. Portti filosofiaan. Logos ensyklopedia. Filosofia.fi*. Tämä artikkeli on luettu 28.3.2009.
- Bandiera, O. & Guiso, L. & Prat, A. & Sadum, R. 2011. What Do CEOs Do. Harvard Business School. Working Paper 11-081.
- Bandura, A. 1977. Self-efficacy: Toward Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review* 84(2), 191–215.
- Bandura, A. 1986. *Social foundations of thought and action. A social cognitive theory*. Englewoods Cliffs, NJ. Prentice-Hall.
- Barker, R. A. 1997. How Can We Train Leaders if We Do Not Know What Leadership is? *Human Relations* 50(4), 343–494.
- Barker, R. A. 2001. The nature of leadership. *Human Relations* 54(4), 469–494.
- Barley, S. R. & Kunda, G. 1992. Design and Devotion. Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly* 37(3), 363–399.
- Barnard, C. I. 1938/ 1968. *The Functions of the Executive*. Cambridge, Ma. Harvard University Press.
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York. Free Press.
- Bass, B. M. 1990. *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications. Third Edition*. New York. The Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. & Jung, D. I. & Berson, Y. 2003. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology* 88, 207–218.
- Bass, B. & Riggio, R. 2006. *Transformational Leadership. Second Edition*. Mahwah, New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- BCG (Boston Consulting Group) ja WFPMA (World Federation of People Management Associations). 2010. *Creating People Advantage 2010. How Companies Can Adapt Their HR Practices for Volatile Times*.
- Bebchuk, L. & Fried, J. 2004. *Pay without performance. The unfilled promise of executive remuneration*. Cambridge, MA. Harvard University Press.
- Bebchuk, L. & Fried, J. 2006. Pay without performance. Overview of the issues. *Academy of Management Perspectives* 20(1), 18–24.
- Bennis, W. G. & Nanus, B. 1986. *Johtajat ja johtajuus*. Tampere. Weilin + Göös.
- Bennis, W. G. & O'Toole, J. 2005. How Business Schools Lost Their Way. *Harvard Business Review* May, 96–104.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. 1966/1994. *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Tiedonsosiologinen tutkielma. Suomentanut ja toimittanut Vesa Raiskila. 5.painos*. Helsinki. Oy Yliopistokustannus. Hyy Yhtymä.
- Beer, M. & Ruh, R. A. 1976. Employee growth through performance management. *Harvard Business Review* 54(4), 59–66.
- Benjamin, R. Jr. 1952. Survey of 130 merit-rating plans. *Personnel* 29, 289–294.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. 1964. *The Managerial Grid*. Houston. Gulf Publishing.
- Blockmans, W. (toim.) 1993. *Eurooppa. Kauppa, käsityö ja teollisuus*. Suomentanut Ritva Liljamö. Saksa. WSOY.
- Bloomsbury Reference Book. 2002. *Business. The Ultimate Resource*. London. Bloomsbury Publishing Plc.
- Boone, L. E. & Kurtz, D. L. 1988. CEO's: A Group Profile. *Business Horizons*. July-August, 38–42.
- Boone, C. & Brabander, B. & Witteloostuijn, A. 1996. CEO locus of control and small firm performance: An integrative framework and empirical test. *Journal of Management Studies* 33(5), 667–699.

- Booz & Co. 2010. Lessons from the Trenches for New CEO's. Separating Myths from Game Changers. Strategy + business magazine, issue 59, summer 2010.
- Booz & Co. 2010. CEO Succession 2000–2009. A Decade of Convergence and Compression. Strategy + business magazine, issue 59, summer 2010.
- Boyatzis, R. 1982. The Competent Manager. New York. John Wiley.
- Bryman, A. & Bell, E. 2003. Business research methods. Oxford. Oxford University Press.
- Budman, M. 1997. Does it really pay to pay for performance? Across the Board 34(3), 18–24.
- Burke, C. & Sims, D. & Lazzarra, E. & Salas, E. 2007. Trust in leadership: A multi-level review and integration. Leadership Quarterly 18, 606–632.
- Burns, J. M. 1978. Leadership. New York. Harper & Row.
- Burns, N. & Grove, S. 1993. The practice of nursing research. Conduct, critique and utilization. Philadelphia. W.B. Saunders company.
- Byrkjeflot, H. 2001. The Structure of Management Education in Europe. CEMPT Report No. 8. Norwegian Research Center in Management and Organization. University of Bergen.
- Cannella, A. Jr. & Monroe, M. 1997. Contrasting Perspectives on Strategic Leaders: Towards a More Realistic View of Top Managers. Journal of Management 23(3), 213–237.
- Cannella, A. Jr. & Park, J-H. & Lee, H-U. 2008. Top management team functional background diversity and firm performance: Examining the roles of top team member colocation and environmental uncertainty. Academy of Management Journal 51(4), 768–784.
- Cappelli, P. A. 2000. Market-Driven Approach to Retaining Talent. Harvard Business Review. January-February, 103–111.
- Cappelli, P. & Hamori, M. 2005. The New Road to the Top. Harvard Business Review. January, 25–32.
- Carlson, S. 1951. Executive Behaviour: A Study of the Work Load and the Working Methods of Managing Directors. Stockholm. Strömborgs.
- Carrol, S. J. & Gillen, D. J. 1987. Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work? Academy of Management Review 12(1), 38–51.
- Carson, P. P. & Lanier, P. A. & Carson, K. D. & Birkenmeier, B. J. 1999. A historical perspective on the fad adoption and abandonment. Journal of Management History 5(6), 320–333.
- Carson, P. P. & Lanier, P. A. & Carson, K. D. & Guidry, B. N. 2000. Clearing a path through the management fashion jungle: some preliminary trailblazing. Academy of Management Journal 43(8), 1143–1158.
- 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.
- Carpenter, M. & Geletkanycz, M. & Sanders, V. 2004. Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition. Journal of Management 30, 749–778.
- Castrén, P. 2001. Huipulla on aina tuullut. Teoksessa Castrén, P. (toim.) Viisas valta, 12–66. Porvoo. WS Bookswell Oy.
- Chan, K-Y. & Drasgow, F. 2001. Toward a Theory of Individual Differences and Leadership: Understanding the Motivation to Lead. Journal of Applied Psychology 86(3), 481–489.
- Chan, M. 2008. Executive Compensation. Business and Society Review 113(1), 129–161.
- Chandler, A. D. 1962. Strategy and structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, Massachusetts. MIT Press.

- Chandler, A. D. 1977. *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Sixteenth Printing. Cambridge, Massachusetts. The Belknap Press of Harvard University Press.
- Chandy, P. R. 1991. Chief Executive Officers: Their Backgrounds and Predictions for 90's. *Business Forum*. Winter, 18-19.
- Chao, G. & Leary-McKelly, A. & Wolf, S. & Klein, H. & Gardner, P. 1994. Organizational Sozialization: Its Content and Consequences. *Journal of Applied Psychology* 79(5), 730-743.
- Charan, R. 2005. Ending the CEO Succession Crisis. *Harvard Business Review*. February, 72-81.
- Chatterjee, A. & Hambrick, D. 2007. It is all about me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance. *Administrative Science Quarterly* 52. September, 351-386.
- Cheramie, R. & Sturman, M. & Walsh, K. 2007. Executive career management: Switching organizations and the the boundaryless career. *Journal of Vocational Behavior* 71 (2007), 359-374.
- Chhokar, J. S. & Brodbeck, F. C & House, R. J. 2008. *Culture and Leadership Across the World. The GLOBE-Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. London. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Ciampa, D. 2005. Almost Ready: How Leaders Move Up. *Harvard Business Review*. January. 46-53.
- Conger, J. 1999. Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly* 10(2), 145-179.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. 1998. *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks. Sage.
- Canyon, M. & Peck, S. & Sadler, G. 2009. Compensation consultants and executive pay: Evidence from the United States and the United Kingdom. *Academy of Management Perspectives*. February, 43-55.
- Copeman, G. H. & Lujik, H. & Hanika, F. deP. 1963. *How the executive spends his time*. London. Business Publications Ltd.
- Crainer, S. 1998. *The ultimate business guru book*. Oxford. Capstone Publishing Limited.
- Creswell, J. 2007. *Qualitative Inquiry & Research Design. Choosing Among Five Approaches*. California, Thousand Oaks. Sage Publications, Inc.
- Cronin, M. & Weingart, L. 2007. Representational gaps, information processing and conflict in functionally diverse teams. *The Academy of Management Review* 32(3), 761-773.
- Crotty, M. 1996. *Phenomenology and nursing research*. Melbourne. Churchill. Livingstone.
- Csikszentmihalyi, M. 2003. *Good business. Leadership, flow and the making of meaning*. London. Hodder & Stoughton.
- Daudelin, M. W. 1996. Learning from Experience Through Reflection. *Organizational Dynamics* 24(3), 36-48.
- Davies, J. & Easterby-Smith, M. 1984. Learning and developing from managerial work experience. *Journal of Management Studies* 21(2), 169-183.
- Davis, J. & Schoorman, D. & Donaldson, L. 1997. Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review* 22(1), 20-47.
- Day, D. V. & Lord, R. G. 1988. Executive Leadership and Organizational Performance: Suggestions for a New Theory and Methodology. *Journal of Management* 14 (3), 453-464.
- Day, D. & Gronn, P. & Salas, E. 2004. Leadership capacity in teams. *Leadership Quarterly* 15, 857-880.

- Deci, E. L. 1971. Effects of externally mediated effects on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology* 51, 1058–1068.
- Deci, E. & Koestner, R. & Ryan, R. 1999. A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin* 125(6), 627–668.
- Doh, J. P. 2003. Can Leadership be Taught? Perspectives from Management Educators. *Academy of Management Learning and Education*. 2(1), 54–67.
- Donaldson, L. & Davis, J. H. 1991. Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management* 16 (1), 49–64.
- Donaldson, T. & Preston, L. E. 1995. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review* 22(1), 65–81.
- Doz, Y. & Kosonen, M. 2007. The New Deal at the Top. *Harvard Business Review*. June, 98–104.
- Drucker, P. 1946/1993. *The Concept of Corporation*. Sixth printing. New York: New American Library.
- Drucker, P. 1954. *The Practice of Management*, 9th printing. London: Pan Books.
- Drucker, P. 1965. *Managing for results*. London. William Heineman.
- Drucker, P. 1970. *Muuttumisen aika*. Helsinki. Tammi.
- Drucker, P. 1973, 1974/1985. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York. HarperCollinsPublishers.
- Drucker, P. 1977. *People and Performance. The Best of Peter Drucker on Management*. London. William Heinemann Ltd.
- Drucker, P. 1999. *Management Challenges for the 21st century*. Classic Drucker Collection edition. Oxford. Elsevier Ltd.
- Drucker, P. 2005. *Managing Oneself*. *Harvard Business Review (Best of HBR)*. January 2005, 100–109.
- Easterby-Smith, M. & Thorpe, R. & Jackson, P. 2009. *Management Research*. Third Edition. London. Sage Publications Ltd.
- EFQM. 2003. *EFQM Excellence Model*. Helsinki: EFQM / Suomen Laatukeskus
- Eisenhardt, K. 1989. Agency Theory. An Assessment and Review. *Academy of Management Review* 14(1), 57–74.
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. 2007. Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal* 50(1), 25–32.
- Ekonen, M. 2007. Moninaiset urat – Narratiivinen tutkimus naisjohtajien urakehityksessä. *Julkaisuja N.O 170/2007*. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylä.
- Engwall, L. 2007. The Anatomy of management education. *Scandinavian Journal of Management*. 23(2007), 4–35.
- Etzioni, A. 1965. Dual leadership in complex organizations. *American Sociological Review* 30, 690–691.
- Etzioni, A. 1970. *Nykyajan organisaatiot*. Helsinki. Tammi.
- EVA. 2009. *Kapitalismi kansan käräjillä. Eva:n kansallinen arvo- ja asennetutkimus 2009*. Ilkka Haavisto – Pentti Kiljunen. Helsinki. Yliopistopaino Oy.
- Evans, M. G. 1970. The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance* 5, 277–298.
- Fayol, H. 1918/1990. *Johtamisen perusteet. (Administration industrielle et generale)*. Helsinki. Rastor-julkaisut.
- Fellman, S. 2000. Affärsmäns utländska studieresor 1880–1939. Teoksessa *Keulakuvia ja peränpitäjiä. Vanhan ja uudenajan yhteiskunnan rajalla*, 251–268. Toimittaneet Riitta Oittinen ja Marjatta Rahikainen. Vammala 2000. Suomen Historiallinen Seura.
- Fellman, S. 2001a. The Professionalisation of Management in Finland. *Scandinavian Economic History Review*, XLIX (3), 5–27.

- Fellman, S. 2001b. Kohti uljasta maailmaa. Suomalaisen johtamiskoulutuksen kehitys. Historiallinen Aikakauskirja 2001(2).
- Fells, M. J. 2000. Fayol stands the test of time. *Journal of Management History* 6(8), 345–360.
- Fiedler, F. E. 1964. A Contingency model of leadership effectiveness. In L. Berkowitz (Ed.) *Advances in experimental social psychology*. New York. Academic Press.
- Fiedler, F. E. 1967. *A theory of leadership effectiveness*. New York. McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. 1986. The contribution of cognitive resources to leadership performance. *Journal of Applied Social Psychology* 16, 532–548.
- Fiedler, F. E. & Garcia, J. E. 1987. *New approaches to leadership. Cognitive resources and organizational performance*. New York. John Wiley.
- Finkelstein, S. & Hambrick, D. 1988. Chief Executive Compensation: A Synthesis and Reconciliation. *Strategic Management Journal* 1988 (9), 543–558.
- Finkelstein, S. & Hambrick, D. C. 1990. Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion. *Administrative Science Quarterly* 35(3), 484–503.
- Finkelstein, S. 1992. Power in top management teams: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal* 35, 505–538.
- Finkelstein, S. & Hambrick, D. C. 1996. *Strategic leadership. Top executives and their effects on organizations*. St. Paul. MN. West.
- Fleishman, E. A. & Mumford, M. D. & Zaccaro, S. & Levin, K. Y. & Koroškin, A. L. & Hein, M. B. 1991. Taxonomic efforts in the description of leader behaviour: A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly* 2(4), 245–287.
- Ford, H. 2006. *My Life and Work*. United Kingdom: Filiquarian Publishing, LLC.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman
- Freeman, E. R. & McVea, J. 2002. *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. Working Paper 01–02. Darden Graduate School of Business Administration.
- French, J. & Raven. B. H. 1959. The bases of social power. In D. Cartwright (ed.) *Studies of Social Power*. Ann Arbor, MI; Insitute for Social Research, 150–167.
- Friedman, W. A. 1998. John H. Patterson and the Sales Strategy of the National Cash Register Company, 1884 to 1922. *Business History Review* 72(4): 552–584.
- Fry, L. W. 2003. Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly* 14, 693–727.
- Gabarro, J. 1985. When a new manager takes charge. *Harvard Business Review*. May–June, 110–123.
- Gent, M. J. 1984. Theory X in Antiquity, or the Bureaucratization of the Roman Army. *Business Horizons* 27(1), 52–56.
- George, C. S. 1972. *The History of Management Thought*. New Jersey. Prentice-Hall, Inc.
- Gephart, R. 2004. Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *The Academy of Management Journal* 47(4), 454–462.
- Gibson, J. W. & Tesone, D. V., 2001. Management fads: Emergence, evolution, and implications for managers. *Academy of Management Executive* 15(4), 122–133.
- Gilbreth, L. 1914. *Psychology of Management*. New York. Sturgis & Walton Co.
- Giorgi, A. 1985. The Phenomenological Psychology of Learning and the Verbal Learning Tradition. In Giorgi A. (Ed.) *Phenomenology and Psychological Research*, 23–85. Pittsburg. Duquesne University Press.
- Giorgi, A. 1988. Sketch of a psychological phenomenological method. Toksessa Giorgi, A. (ed.) 1988. *Phenomenology and psychological research*, 8–21. Pittsburg. Duquesne University Press.
- Giorgi, A. 1997. The theory, practice and evaluation of the phenomenological method as a qualitative research procedure. *Journal of Phenomenological Psychology* 28, 235–260.

- Giorgi, A. 1999. *Phenomenology and Psychological Research*. 8th Edition. Pittsburgh, USA. Duquesne University Press.
- Greenwood, R. G. 1981. Management by Objectives: As developed by Peter Drucker, Assisted by Harold Smiddy. *Academy of Management Review* 6(2), 225–230.
- Grinyer, P. H. & Mayes, D. & McKiernan, P. 1990. The sharpbenders. Achieving a sustained improvement in performance. *Long Range Planning* 23(1), 116–125.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. 2000. Competing Paradigms in Qualitative Research. Teoksessa N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (eds) 2000. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks. Sage Publications.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. 2005. Paradigmatic controversies, contradictions and emerging confluences. Teoksessa N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (eds) 2005. *Handbook of Qualitative Research*, 191–215. Thousand Oaks. Sage Publications.
- Guillén, M. F. 1994. *Models of Management. Work, Authority and Organisation in a Comparative Perspective*. Chicago. University of Chicago Press.
- Gulick, L. 1937. Notes on the Theory of Organization. In Gulick, L. & Urwick, L. (eds.), 1937. *Papers on Science of Administration*. New York. Institute of Public Administration, Columbia University.
- Gummesson, E. 2000. *Qualitative Methods in Management Research*. London. Sage.
- Haaparanta, L. & Niiniluoto, I. 1985: *Johdatus tieteelliseen ajatteluun*. 7. korjattu painos. Helsinki. Helsingin yliopisto, filosofian laitos.
- Haavikko, P. 1966. *Selvä johdatus myöhempään historiaan*. Julkaistu teoksessa *Ru-noelmat* 1975. Keuruu. Otava.
- Haavikko, P. 1972. *Puhua, vastata, opettaa*. Keuruu. Otava.
- Hajba, S. 1982. Yritysjohdon ammatillistuminen ja valikoituminen osana yrityksen institutionalisoimista. *Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-5*. Turku.
- Hajba, S. 1984. Tavoitejohtaminen suomalaisessa liikkeenjohdolisessa kirjallisuudessa. *Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Keskusteluja ja raportteja* 4. 1984.
- Hales, C. P. 1986. What managers do? *Journal of Management Studies* 23(1), 88–115.
- Hambrick, D. C. 2007. Upper Echelons Theory: An update. *Academy of Management Review* 32(2), 334–343.
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. 1984. Upper Echelons: The Organization as a reflection of its top management. *Academy of Management Review* 9 (2), 193–206.
- Hambrick D. C. & Fukutomi, G. D. S. 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.
- Hamel, G. 2007. *Johtamisen tulevaisuus*. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. 1994. *Competing for the future*. Boston. Harvard Business School Press.
- Hamilton, N. 1981. *Monty. The making of a general 1887–1942*. London. Coronet Books. Hodder and Stoughton.
- Handy, C. B. 1981. *Understanding Organizations*. Aylesbury: Penguin Books Ltd.
- Hartikainen, J. 2005. RUK:n koulutuksen taso teki vaikutuksen. *Ruotuväki* 2005 (10).
- Hansen, E. 2005. *European Economic History. From Mercantilism to Maastricht and Beyond*. 3rd impression. Aarhus. Copenhagen Business School Press.
- Hautamäki, A. (toim.) 2008. *Muutoksen Suomi. Ihmiset muutoksen tekijöinä, instituutiot ihmisten tukijoina*. Helsinki. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra.
- Hava, J. 1987. Suomalaisen johtajan työturva on niukka. *Insinööriutiset* 3.12.1987, 6.

- Haven, H. 1999. Kansanopetus. Oppikoulu. Teoksessa Suomen Vuosisata. Trendit, s. 42–52. Toimittaneet Kristiina Andersson & Vesa Helin. Jyväskylä. Tilastokeskus.
- Healy, P. M. & Palepu, K. G. 2003. The Fall of Enron. *Journal of Economics Perspectives* 17(2): 3–26.
- Heider, F. 1958. *The Psychology of Interpersonal Relationships*. New York. John Wiley.
- Heikkinen, S. & Hoffman, K., 1982. Teollisuus ja käsityö. Teoksessa Suomen Taloushistoria 2, 52–88. Toimittaneet Ahvenainen, J. & Pihkala, E. & Rasila, V. Helsinki. Tammi.
- Helsingin Sanomat. 2010. Liiallinen ahneus repii yhteiskuntaa. Pääkirjoitus 15.7.2010
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. 1981. *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. 7. painos. Espoo. Weilin & Göös.
- Hertzberg, F. 1966. *Work and Nature of Man*. Cleveland, OH, World Publishing Company.
- Hetemäki, T. 2010. Käsikynpako. *Talouselämä* 28/ 3.9.2010, 36–40.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1995. *Teemahaastattelu*. 6. painos. Helsinki. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P., 1997. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki. Kustannus-osakeyhtiö Tammi.
- Hirvikorpi, H. & Swanljung, E. 2006. *Kokemus puhuu*. Vantaa. WSOY.
- Hirvonen, A. & Niskakangas, H & Steiner, M-L. 2003. *Corporate governance*. Juva. WSOY.
- Hjerppe, R. 1979. Suurimmat yritykset Suomen teollisuudessa 1844–1975. *Tammisaari. Bidrag till kännedom av Finlands natur och folk*. H 123.
- Hjerppe, R. 1982. Teollisuus. Teoksessa Ahvenainen, J. & Pihkala, E. & Rasila, V. 1982 *Suomen taloushistoria 2. Teollistuva Suomi*, 408–431. Helsinki. Tammi.
- Hoefstede, G. 1980. Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*. Summer 1980, 42–63.
- Hoefstede, G. 1983. The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*. Vol. 14 (2), 74–89.
- Hofstede, G. 1991/1994. *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. London. HarperCollinsPublishers.
- Homans, G. 1951. *The Human Group*. London. Routledge & Kegan Paul.
- Honkamaa, T. 1999. Raha otti vallan. *Optio* 25.3.99, 47–49.
- House, R. J. 1971. A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 16, 321–339.
- House, R. J. & Aditya, R. N. 1997. The Social Scientific Study of Leadership: Quo vadis? *Journal of Management* 23(3), 409–473.
- House, R. & Shamir, B. 1993. Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. In M. Chemmers & R. Ayman (Eds.). *Leadership theory and research perspectives and directions*, 577–594. Orlando. FL. Academic Press.
- House, R. J. & Hanges, P. J. & Javidan, M. & Dorfman, P. W. & Gupta, V. 2004. *Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE Study 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Huczynski, A. & Buchanan, D. 2001. *Organizational Behaviour. An introductory text*. Fourth Edition. Harlow. Pearson Education Limited.
- Huhtanen, J. 2010. RUK painaa yhä työhaussa. *Helsingin Sanomat* 19.6.2010.
- Humble, J. W., 1967. *Improving business results*. London. Pan Management Series.
- Humble, J. W., 1972. *Management by Objectives*. London. Gower Press.
- Humble, J. W., 1974. *Tavoitejohtaminen*. 2. painos. Tapiola. Weilin & Göös.
- Humes, J. C., 1995. *The Wit & Wisdom of Winston Churchill*. New York. Harper Perennial.
- Hunt, J. G. & Ropo, A. 1995. Multi-level leadership: Grounded theory and mainstream theory applied to the case of General Motors. *Leadership Quarterly* 6(3), 379–412.

- Husserl, E. 1950/1995. Fenomenologian viisi luentoa. Helsinki. Lokikirjat.
- Husserl, E. M. 1995. Fenomenologian idea. Suomennos Juha Himanka, Janita Hämäläinen, Hannus Sivenius. Helsinki. Loki-Kirjat.
- Häkkinen, K. 2004. Suomen etymologinen sanakirja. Juva. WSOY.
- Hämäläinen, U. 2010. Maailman vahvin Nalle. Helsingin Sanomien kuukausiliite 7.2010.
- Iacocca, L. & Novak, W. 1984. Iacocca. An Autobiography. New York. Bantam Books.
- Iivonen, J. 2010. Näin toimitusjohtaja erotetaan. Helsingin Sanomat 21.3.2010, E2.
- Ikäheimo, S. & Kontu, H. & Kostander, L. & Tainio, R. & Uusitalo, A. 2007. Ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmien toimivuus valtionyhtiöissä ja osakkuusyhtiöissä. Helsinki. Valtioneuvoston kanslia.
- Inkson, K. 2007. Understanding Careers: The Metaphors of Working Lives. Thousand Oaks, CA. Sage Publications.
- Jabe, M. (toim.) 2000. Johtamisen taito – näkijöitä ja tekijöitä. Helsinki. WM-data Kasanen.
- Jabe, M. (toim.) 2005. Taitoa, tahtoa, talentia. 50 tarinaa johtamisesta. Espoo. Talent Partners Oy.
- Jabe, M. & Häkkinen, H. (2010). Uljas uusi johtaminen. Arvoja, innostusta, hyvinvointia. Helsinki. Talentum.
- Jacobs, T. O. & Jaques, E. 1987. Leadership in complex systems. In J. Zeidner (Ed.) Human productivity enhancement: Organizations, personnel, and decision making. vol. 2, 7–65. New York. Praeger.
- Jacobs, T. O. & Jaques, E. 1990. Military executive leadership. In K. E. Clark & M. B. Clark (eds) Measures of leadership, 281–295. West Orange, NJ. Leadership Library of America.
- Janhonen, S. & Nikkonen, M. 2001. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Juva. WSOY.
- Jaques, E. 1986. The development of intellectual capability: A discussion of stratified systems theory. Journal of Applied Behavioral Science 22, 361–384.
- Jensen, M. & Meckling, W. 1976. Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics 1976 (3), 305–360.
- Johtamistaidon Opisto 1946–1971.
- Johnson, H. 2008. Mental Models and Transformative Learning: The Key to Leadership Development? Human Resource Development Quarterly, 19(1), 85–89.
- Juden-Tupakka, S. 2007. Askelia fenomenologiseen analyysiin. Fenomenologinen menetelmä empiirisessä tutkimuksessa. Teoksessa Syrjäläinen, E. & Eronen, A. & Värri, V-M. 2007. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin, 62–90. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Judge, T. A. & Cable, D. M. & Boudreau, J. W. & Bretz, Jr, R. D. 1994. An Empirical Investigation of the Predictors of Executive Career Success. Ives Hall. Cornell University. Center for Advanced Human Resource Studies.
- Judge, T. & Piccolo, R. & Kosalka, T. 2009. The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. Leadership Quarterly 20, 855–875.
- Jutikkala, E. 1965. Uudenajan taloushistoria. Porvoo-Helsinki. WSOY.
- Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Aavarantasarja. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Juuti, P. 2004. Toivon johtaminen. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Juuti, P. (toim.), 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu 2006. Otava.
- Järvinen, K. 1939/1951. Liikeorganisaatio. 2. painos. Helsinki. Otava.
- Järvinen, J. & Kinni, P. & Korkala, P. & Åman, R. 1978. Suomalainen työnjohtaja. Tampere. Teollisuuden kustannus.

- Kaajas, S. & Miikkulainen, K. & Troberg, E. 2001. Tietotyöntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen organisaatioonsa. Kyselytutkimusraportti. LTT Tutkimus Oy. Helsingin Kauppakorkeakoulun HeSe print.
- Kakabadse, A. & Myers, A. & McMahon, T. & Spony, G. 1997. Top Management Styles in Europe: Implication for Business and Cross-National Teams. In Grint, A. (Ed.) *Leadership. Classical, Contemporary, and Critical Approaches*. Oxford. Oxford University Press.
- Kakkonen, M-L. 2006. Managerial Intuition of Finnish Family Entrepreneurs. Jyväskylä. Jyväskylän yliopiston julkaisuyksikkö.
- Kalela, J., 1972. Historian tutkimusprosessi. Metodinen opas oman ajan historiaa tutkiville. Jyväskylä. Gaudeamus.
- Kalela, J. 2002. Historiantutkimus ja historia. Helsinki. Gaudeamus Kirja Oy.
- Kallioinen, M. & Keskinen, J. & Lähteenmäki, L. & Paavonen, T. & Teräs, K. 2010. Kilpailun voittokulku: Kartelleista ja säännöstelystä globaaliin markkinatalouteen. Teoksessa Pietikäinen, P. (toim.) 2010. *Valta Suomessa*. 56. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Kanter, R. M. 1983. *The Change Masters*. New York. Simon & Schuster.
- Kanter, R. M. 1990. Jätiläisten tanssi, Johtamisen ja urakehityksen haasteet 1990-luvulla. Keuruu. Otava.
- Kanter, R. M. 1993. *Men and Women of the Corporation*. New York. BasicBooks.
- Kanter, R. M. 2008. Transforming Giants. *Harvard Business Review*. January 2008, 43–52.
- Kaplan, R. E. & Drath, W. H. & Kofodimos, J. R. 1987. High Hurdles. The Challenge of Executive Self-Development. *The Academy of Management Executive* 1(3), 195–205.
- Kaplan, R. & Norton, D. 1996. *Translating strategy into action. The Balanced Scorecard*. Boston. Harvard Business School Press Books.
- Kaplan, R. & Norton, D., 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki. Talentum.
- Kaplan, S. N & Minton, B. A. 2006. How CEO Turnover has changed? Increasingly performance sensitive boards and increasingly uneasy CEO's. Preliminary article, draft July 2006.
- Kaplan, S. N. 2008. Are U.S. CEO's overpaid? *Academy of Management Perspectives*. May, 5–20.
- Karonen, P., 2004. Patruunat ja poliitikot. Yritysjohtajat taloudellisina ja poliittisina toimijoina Suomessa 1600–1920. Tampere. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Katz, R. 1955. Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*. January-February, 33–42.
- Katz, D. & Kahn, R. L. 1978. *The social psychology of organizations*. 2nd edition. New York. John Wiley.
- Katzenbach, J. & Smith, D. 1993/2005. The discipline of teams. What makes the difference between a team that performs and one that doesn't. *Harvard Business Review*. July-August, 162–171.
- Katzenbach, J. 2003. Why Pride Matters More than Money? The Power of the World's Greatest Motivational Force. Canada. Crown Business.
- Kekkonen, J. (suom) 1914. Tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet (Alkuperäisteos: Taylor, F.W. 1911. *The Principles of Scientific Management*). Hämeenlinna. Karisto.
- Kerr, S. & Jermier, J. M. 1978. Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance* 22, 375–403.
- Keskisarja, T. 2010. *Vihreän kullan maa*. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Siltala.
- Kets de Vries, M. K. 1995. The fast-track factor: Developing tomorrow's directors. *Director* 49(5) 44–47.

- Kets de Vries, M.F.R., 1997. The Leadership Mystique. Teoksessa K.Grint (toim.): Leadership. Classical, Contemporary and Critical Approaches, 250–271. Oxford. Oxford University Press.
- Klimoski, R. 2007. Introduction: Promoting the "Practice" of Learning From Practice. Academy of Management Learning & Education 6(4), 493–494.
- Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. 1991. Leadership: Do traits matter? The Executive 5(2), 48–60.
- Kivi, A. 1870/1988. Seitsemän veljestä. Kertomus. Kuvittanut Erkki Tantt. Kuudes painos. Keuruu. Otava.
- Klinge, M., 1985. Otavan suuri maailmanhistoria 14. Porvariston nousu. Keuruu: Otava.
- Kokko, M. 2005. Henkilöstörahasto kartuttaa yhtiön tulosta ja palkitsee työntekijöitä. Tekniikan akateemiset 2, 20–21.
- Kolb, D. A. 1984. Experimental learning: Experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall.
- Koli, P. 1960. Auktoriteettidotukset. Tampere. Yhteiskunnallisen korkeakoulun tutkimuslaitos.
- Koontz, H. 1961. The Management Theory Jungle. Journal of the Academy of Management 4(3): 174–188.
- Koontz, H. 1980. The Management Theory Jungle Revisited. Academy of Management Review 5 (2), 175–187.
- Koskela, L. & Lankinen, P. 2010. Johtajakirja. Suomalaisen kaunokirjallisuuden johtajia. Helsinki. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Koskinen, I. & Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere. Vastapaino.
- Kotter, J. 1982. The General Managers. New York. The Free Press.
- Kotter, J. 1990a. What managers really do? Harvard Business Review 68(3), 103–111.
- Kotter, J. 1990b. A Force for Change. How leadership differs from management? New York. Free Press.
- Kotter, J. 1990 c. Johtajuus menestystekijänä. 2.painos. Hämeenlinna. Weilin & Göös.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. 2007. The leadership challenge. How to get extraordinary things done in organizations. 4th edition. San Francisco. Jossey-Bass.
- Kovach, B. E. 1988. Successful Derailment: What Fast-Trackers Can Learn While They're Off the Track.
- Ksenofon. 2009. Talouden taito. Suomentanut Ulla Tervahauta. Helsinki. Gaudeamus. Helsinki University Press.
- Kuhn, T. S. 1994. Tieteellisen vallankumouksen rakenne. Juva. WSOY.
- Kuisma, M. 2009. Suomen poliittinen taloushistoria 1000–2000. Helsinki. Siltala.
- Kuittinen, M. 2006. Johtaminen psykologisena vallankäyttönä. Psykologia 03/06, 176–184.
- Kulla, J. 1994a. Osakeyhtiön hallinto hakee muotoaan. Talouselämä 9, 58–59.
- Kulla, J. 1994b. Hallitustyöltä odotetaan enemmän. Talouselämä 10, 57–58.
- Kulla, J. 2008. Tavoitteellisen johtamisen kehittyminen johtamisoppina ja käyttö suurissa suomalaisorganisaatioissa. Lisensiaatintutkimus. Espoo. Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden laitos, työpsykologian ja johtamisen yksikkö.
- Kurkilahti, L. & Äijö, T. 2007. Uu tai uppoa. Suomalaisyritykset globaalitalouden hyökyaallossa. Helsinki. WSOYpro.
- Kvale, S. & Brinkman, S. 2009. Interviews. Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing. London. Sage Publications, Inc.
- Laaksonen, O., 1962. Suomen liike-elämän johtajisto. Porvoo. WSOY.
- Laine-Sveiby, K. 1987. Svenshet som strategi. Stockholm. Timbro förlag.
- Laine-Sveiby, K. 1991. Suomalaisuus strategiana. Juva. WSOY.

- Lamond, D. 2003. Henry Mintzberg vs Henry Fayol: Of Lighthouse, Cubits and the Empero's New Clothes. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship* 8(4), 5–23.
- Lamond, D. 2004. A matter of style: reconciling Henri and Henry. *Management Decision* 42(2), 330–356.
- Latomaa, T. 2009. Ymmärtävä psykologia. Psykologia rekonstruktivisena tieteenä. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) *Kokemuksen tutkimus: merkitys–tulkinta–ymmärtäminen*, 17–88. 3. painos. Tampere. Juvenes Print
- Lehtomaa, M. 2009. Fenomenologisen kokemuksen tutkimus: haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. 2009. *Kokemuksen tutkimus*, 163–194. Merkitys–tulkinta–ymmärtäminen. 3. painos. Tampere. Juvenes Print.
- Ligon, G. & Hunter, S. & Mumford, M. 2008. Developing outstanding leadership: A life narrative approach. *Leadership Quarterly* 19, 312–334.
- Likert, R. 1959. Motivational Approach to Management Development. *Harvard Business Review* 37(4), 75–82.
- Likert, R. 1961. *New Patterns of Management*. New York. McGraw-Hill Book Company.
- Likert, R. 1967. *New patterns of management. Its management and value*. New York. McGraw-Hill.
- Lilja, K. & Tainio, R. 2004. Kilpailun puolella - uutta väylää avaamassa. Teoksessa Jokinen, J. & Kari, P. & Virtanen, M. (toim.) *Matti Purasjoki 60 vuotta*. Helsinki 2004. Kilpailuvirasto.
- Lilja, K. & Tainio, R. 2006. Johtaminen suomalaisissa yrityksissä: suunnitelmataloudesta kilpailutalouteen. Teoksessa Juuti, P. (toim.) *Johtaminen eilen, tänään ja huomenna*. 103–113. Helsinki. Otava.
- Lindsay, E. & Holmes, V. & McCall, M. 1987. *Key events in Executives' Lives*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Linna, V. 1954/1988. *Tuntematon sotilas*. Kolmaskymmenesyhdeksäs painos. Helsinki–Porvoo–Juva. WSOY.
- Linna, V., 1959. *Täällä Pohjantähden alla*, 4. korjattu painos. Juva. WSOY.
- Livingston, J. S. 1971. Myth of the well-educated manager. *Harvard Business Review*. January–February, 79–89.
- Locke, E. A. 1968. Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance* 3(2), 157–189.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. & Erez, M. 1988. The Determinants of Goal Commitment. *Academy of Management Review* 13(1), 23–39.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. 1990. *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Englewood Cliffs, Prentice- Hall, Inc.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. 2004. What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review* 29(3), 388–403.
- Lukkarinen, H. 1999. Sepelvaltimotautia sairastavien elämänlaatu ja elämäntilanne. Pitkittäistutkimus lääkkeitä, pallolaajennuksella tai ohitusleikkauksilla hoidettujen kokemuksista. *Acta Universitatis Ouluensis Medica* ser D 562, Oulu University Press.
- Luthans, F. 2002. Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive* 16(1), 57–72.
- Lämsä, A-M. (toim.) 2003. *Näköaloja naisjohtajuuteen*. Jyväskylä. Jyväskylän yliopisto.
- Lämsä, A-M. & Vanhala, S. & Kontoniemi, N. & Hiillos, M. & Heam, J. 2007. *Naisjohtajuuden tutkimus Suomessa historiallisesta näkökulmasta*. Liiketaloudellinen aikakauskirja (3), 294–321.
- Lönnqvist, J., 2000. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Uudet haasteet - uudet näkemykset. Helsinki. Hallinnon kehittämiskeskus.
- Machiavelli, N. 1532/1990. *Ruhtinas*. Juva. WSOY.

- Mackey, A. 2008. The effect of CEO's on firm performance. *Strategic Management Journal* 29, 1357–1367.
- Madsen, P. & Desai, V. 2010. Failing to learn? The effects of failure and success of organizational learning in the global orbital launch vehicle industry. *Academy of Management Journal* 53 (3), 451–476.
- Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Porvoo. WSOY.
- Margerison, C. & Kakabadse, A. 1984. How American chief executives succeed: Implication for developing high potential employees. New York. American Management Association.
- Marsick, V. 1990. Experience-based Learning: Executive Learning outside the Classroom. *Journal of Management Development* 9(4), 50–60.
- Maslow, A.H. 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* 50(4), 370–396.
- Massarik, F. 1983. Searching for Essence in Executive Mind. Teoksessa Srivastva, S. (Edr.) 1983. In *Executive Mind. New Insights on Managerial Thought and Action*, 243–268. California. Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Mayer, R.C. & Schoorman, F.D. 1995. An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review* 20, 709–734.
- McCall, J. J. 2004. Assessing American executive compensation: a cautionary tale for Europeans. *Business Ethics* 13(4), 243–254.
- McCall, M. W. 1988. Developing Executives Through Work Experiences. *Human Resources Planning* 11(1), 1–12.
- McCall, M. W. 1998. *High Flyers. Developing the next generation of leaders*. Boston. Harvard Business School Press.
- McCall, M. W. & Lombardo, M. M. 1983. What Makes A Top Executive? *Psychology Today*. February 1983, 26–31.
- McCall, M. W. & Lombardo, M. M. & Morrison, A. M. 1988. *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*. Lexington. MA. Lexington Books.
- McCall, M. & Hollenbeck, G. 2008. Developing the Expert Leader. *People & Strategy* 31(1), 20–28.
- McCallum, D. 1856. Superintendent's Report. In *American Railroad Journal*, ed. H. V. Poor, vol. 29 (April 12, 1856), 225–226.
- McCauley, C. D. 2008. *Leader Development: A Review of Research*. Center for Creative Leadership.
- McClelland, D. G. 1965. N-achievement and entrepreneur. A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology* 1, 389–392.
- McClelland, D. G. 1975. *Power, the inner experience*. New York. Irvington.
- McClelland, D.C. & Burnham, D. H. 1976/2003. Power is a great motivator *Harvard Business Review*. March–April, 100–110.
- McGregor, D. 1969/2006. *The Human Side of Enterprise*. Annotated edition. New York. McGraw-Hill.
- McGuire, J. B. 1986. Management and Research Methodology. *Journal of Management* 12(1), 5–17.
- Meindl, J. R. & Ehrlich, S. B. & Dukerich, J. M. 1985. The Romance of Leadership. *Administrative Science Quarterly* 30, 78–102.
- Meri, V. 1994. *Huonot tiet, hyvät hevoset. Suomen suuriruhtinaskunta vuoteen 1870*. Helsinki. Otava.
- Meri, V. 1995. *Ei tule vaivatta vapaus. Suomi 1870–1920*. Helsinki. Otava.
- Metcalf, H. 1885. *The Cost of Manufactures and the Administration of Workshops Public and Private*, New York. John Wiley & Sons, Inc.
- Metsämuuronen, J. (toim.), 2006a. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä. Gummerus.

- Metsämuuronen, J. (toim.), 2006b. Laadullisen tutkimuksen kesäkirja. Jyväskylä. Gummerus.
- Michelsen, K-E. 2001. Työ, tuottavuus ja tehokkuus. Rationalisointi suomalaisessa yhteiskunnassa. Helsinki. Rationalisoinnin seniorikilta ry.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1994. Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook. London. Sage Publications Ltd.
- Miller, J. 2005. Get a life. *Fortune* 152(11), 109–124.
- Miller, C., & Burke, L. & Glick, W. 1998. Cognitive diversity among upper-echelon executives: Implications for strategic decision processes. *Strategic Management Journal* 19, 38–58.
- Miner, J. B. 1965. Studies in management education. Atlanta. Organizational Measurement System Press.
- Mintzberg, H. 1973. The Nature of Managerial Work. 1st Printing. Englewood Cliffs. Prentice Hall, Inc.
- Mintzberg, H. 2004. Managers, not MBA's. A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development. San Francisco. Berret-Koehler Publishers, Inc.
- Mintzberg, H. 2009. Managing. Harlow, England. Financial Times Prentice Hall.
- Mintzberg, H. & Ahlstrand, B. & Lampel, J. 1998. Strategy safari. Harlow: Pearson Education Limited.
- Mintzberg, H. & Ahlstrand, B. & Lampel, J. 2005. Strategy bites back. It is a lot more or less than you ever imagined. London. FT Prentice Hall.
- Morgan, G. & Smircich, L. 1980. The case for qualitative research. *Academy of Management Review* 5(4), 491–500.
- Morgan, G. 1997. Images of Organization. 2nd edition. Thousand Oaks, California. Sage Publication.
- Morse, J. M. 2000. Designing Funded Qualitative Research. Teoksessa NK Denzin & YS Lincoln (eds.) 2000. Handbook of Qualitative Research, 220–235. Thousand Oaks. Sage Publications.
- Morse, J. M. & Field P. A. 1995. Qualitative research methods for health professionals. Thousand Oaks. Sage.
- Moustakas, C. 1994. Phenomenological research methods. Thousand Oaks. CA. Sage.
- Mullins, L. J. 2007. Management and organisational behaviour. Eight edition. Harlow. Pearson Education Limited.
- Mumford, M. D. & Connelly, M. S. 1991. Leaders as creators. Leader performance and problem solving in ill-defined domains. *Leadership Quarterly* 2(4), 289–315.
- Mumford, M. & Marks, M. & Connelly, M. & Zaccaro, S. & Reiter-Palmon, R. 2000. Development of leadership skills: Experience and timing. *Leadership Quarterly* 11(1), 87–114.
- Mumford, M. & Zaccaro, S. & Harding, F. & Jacobs, T. & Fleishman, E. 2000. Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly* 11(1), 11–35.
- Mumford, T. & Campion, M. & Morgeson, F. 2007. The leadership skill strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *Leadership Quarterly* 18 (2007), 154–166.
- Muth, M. & Donaldson, L. 1998. Stewardship Theory and Board Structure: a contingency approach. *Scholarly research and theory papers* 6(1), 5–28.
- Mykkänen, J. 2001. Eliittihaastattelu. *Politiikka* 43(2), 108–127.
- Münsterberg, H. 1913. Psychology and Industrial Efficiency. Boston. Houghton Mifflin Company.
- Mäkelin, M. & Vuoria, A., 2000. Transformaatio. Suuri muutos. Helsinki. HM&V Research.
- Mäki, T. 1964. Taloudellisen yrityksen koulutustoiminta. Porvoo. Werner Söderström Osakeyhtiön kirjapaino.

- Mäki, T. 1974. Työnjohto ja teollinen organisaatio. Porvoo 1974. WSOY.
- Neville, P. 1998, Matkaopas historiaan: Venäjä. Suomennos Anne Toppi. Kuopio. Kustannusosakeyhtiö Puijo.
- Niiniluoto, I. 1984. johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen ja teorianmuodostus. Keuruu. Otava.
- Niiniluoto, I. 1989. Informaatio, tieto ja yhteiskunta. Helsinki. Valtion painatuskeskus.
- Niskanen, S. 2009. Hermeneuttisen psykologian tieteenfilosofinen traditio. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) Kokemuksen tutkimus: merkitys – tulkinta – ymmärtäminen, 89-114. 3. painos. Rovaniemi. Lapin yliopistokustannus.
- Norburn, D. 1989. The Chief Executive: A Breed Apart. Strategic Management Journal 10, 1–15.
- Northouse, P. G. 2010, Leadership. Theory and Practice. Fifth Edition. Thousand Oaks. California. Sage Publications, Inc.
- Numminen, J. 1977. Johtaja Suomessa. Helsinki. Kirjayhtymä.
- Nurmi, R. 1983. Esimiestyön luonne. Erään teorian tarkastelua. Turku. Turun kauppa-korkeakoulu.
- Nurmi, J- E. & Salmela-Aro, K. 2002. Modernin motivaatiopsykologian perusta ja käsitteet. Teoksessa Salmela-Aro, K. ja Nurmi, J-E. (toim.) 2002. Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Nurmio, A. & Turkki, T. (toim.) 2010. Elinvoimainen Suomi. Raportti. Helsinki. Suomen itsenäisyydenrahasto Sitra.
- Nykysuomen sanakirja. 1978. Suomalaisen kirjallisuuden seura. Porvoo. WSOY:n graafiset laitokset.
- Olson, B. J. & Parayitam, S. Bao, Y. 2007. Statagic Decision Making: The Effects of Cognitive Diversity, Conflict and Trust on Decision Outcomes. Journal of Management 33(2), 196–222.
- O'Reilly, B. & Michels, A. J. 1993. How Execs Learn Now. Fortune 127(7), 52–55.
- O'Reilly, C. & Main, B. & Crystal, G. 1988. CEO Compensation as Tournament and Social Comparison: A Tale of Two Theories. Administrative Science Quarterly 33. 257–274.
- O'Toole, J. 1995. Leading Change. Overcoming the Ideology of Comfort and the Tyranny of Custom. Chichester. Jossey-Bass.
- Ouchi, W. 1982. Teoria Z. Japanilainen johtamismalli länsimaissa. Suomentanut Veikko Rumpunen. Helsinki. Oy Rastor Ab.
- OYL (Osakeyhtiölaki) 21.7.2006/624
- PA Consulting Group. 1991. Suomalainen johtaja 1991. Helsinki. Tutkimusraportti.
- PA Consulting Group 1998. Omistuksen arvoon pohjautuva johtaminen. Tutkimus suomalaisyrityksissä 1998.
- PA Consulting Group. 2005. Henkilöstöjohtamisen painopisteet ja suorituksen johtaminen. Espoo. Tutkimusraportti.
- Pajunen, K., 2006. The more things change, the more they remain the same? Evaluating strategic leadership in organizational transformations. London. Thousand Oaks. SAGE Publications. 2(3), 341–366.
- Palm, P. 2010. Kilpailu työntekijöistä pakottaa pomot ulos kulmahuoneista. Turun Sanomat 19.11.2010.
- Palmen, E. G., 1920. Antti Chydenius. Teoksessa Oma maa I, 596–608. Porvoo WSOY.
- Parayitam, S & White M. A. & Hough, J. R., 2002. Juxtaposition of Chester I. Barnard and Frederick W. Taylor: forerunners of management. Management Decision 40(10), 1003–1012.
- Parker, L. D. & Ritson, P. 2006. Fads, Stereotypes and management gurus: Fayol and Follet today. Management Decision 43(10), 1335–1357.

- Parviainen, J. 2008. Pelko johtamisen välineenä: Käskyttämisestä kollektiivisten pelkojen strategiseen hyväksikäyttöön suomalaisessa työelämässä. *Hallinnon tutkimus* 2008(3), 3–14)
- Parviainen, T. 2007. Käännekohtia. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative Research and Evaluation Methods*. 3rd edition. London. Sage Publications Ltd.
- Perttula, J. 1995. Kokemus psykologisena tutkimuskohteena. Johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Tampere. Tampereen yliopiston jäljennepalvelu.
- Perttula, J. 2000. Kokemuksesta tiedoksi: fenomenologisen metodin uudelleen muotoilua. *Kasvatus* 5/2000, 428–442.
- Perttula, J. 2009a. Kokemus ja kokemuksen tutkimus: fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) 2009. Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen, 115–162. Tampere. Juvenes Print.
- Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) 2009. Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. 3. painos. Tampere. Juvenes Print.
- Pessi, P & Pessi-Rinta, P. (toim.) 1984. Puheen vuoro: puheita ja kirjoituksia vuosilta 1980–1984/ Yrjö Pessi. Espoo. Tapiolan viestintäsuunnittelu.
- Peters, T. J & Waterman, R. H. 1982. *In Search of Excellence*. New York. Harper & Row, Publishers.
- Pettigrew, A. M. 1992. On Studying Managerial Elites. *Strategic Management Journal* 13, Winter, special issue, 163–182.
- Pieni Tietosanakirja. 1926. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Piercy, J. E. & Forbes, B. 1991. The Phases of the Chief Executive's Career. *Business Horizons* May–June, 20–22.
- Pietikäinen, P. (toim). 2010. *Valta Suomessa*. Helsinki. Gaudeamus University Press.
- Pietiläinen, T. 2009. Palkkaa tuloksesta huolimatta. *Helsingin Sanomat*, 24.5.2009, E 2.
- Pietiläinen, T. 2010. Johtajien peruspalkka ja bonukset keskimäärin 760 000 euroa. Yhä 20 kertaa muita enemmän. *Helsingin Sanomat* 31.5.2010, B3.
- Polkinghorne, D. E. 1989. Phenomenological research methods, In R.S. Valle & S. Halling (eds.) *Existential-phenomenological perspectives in psychology*, 41–60. New York. Plenum Press.
- Porter, M., 1980. *Competitive Strategy*. New York. Free Press.
- Porter, M., 1985. *Competitive Advantage*. new York. Free Press.
- Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma. 2007. Helsinki. Valtioneuvosto.
- Pfeffer, J. 2007. A modest proposal: How we might change the process and conduct of managerial research. *Academy of Management Journal* 50(6), 1334–1345.
- Rainisto, S. 2010. Pomojen kultainen koulu. *Talouselämä* 3/2010, 26–34.
- Rajalahti, H. 2010. Johtajan kyvyt hukassa. *Talouselämä* 36/2010, 38–41.
- Rasila, V. 1982. Liberalismin aika. Teoksessa *Suomen taloushistoria* 2. Ahvenainen, J. & Pihkala, E. & Rasila, V. (toim). 1982, 13–26. Helsinki. Tammi.
- Rauhala, L. 1990. *Humanistinen psykologia*. Helsinki. Yliopistopaino.
- Rauhala, L. 1993. Eksistentiaalinen fenomenologia hermeneuttisen tieteenfilosofian menetelmänä. Tampere. Tampereen yliopisto.
- Rauhala, L. 1995. *Tajunnan itsepuolustus*. Helsinki. Yliopistopaino.
- Raunio, K. 1999. Positivismi ja ihmistiede. *Sosiaalitutkimuksen perusteet ja käytännöt*. Tampere. Gaudeamus.
- Reddin, W. J., 1971. *Managerial Effectiveness*. New York.
- Revans, R. W. 1978. *The A.B.C. of Action Learning*. Manchester. R.W.Revans.
- Rheem, H. 1996. Performance Management Programs. Do they make any difference? *Harvard Business Review* 74(5), 8–9.

- Richter, I. 1999. Executive learning and organizational learning: diffuse power or dormant potential? Congress of organizational learning. Lancaster University. Department of Management Learning.
- Rigby, D. & Bilodeau, B. 2007. Management Tools and Trends 2007. Bain Company.
- Rocha, H. & Ghoshal, S. 2006. Beyond self-interest revisited. *Journal of Management Studies* 43 (3), 585–619.
- Rolin, K. & Kakkuri-Knuuttila, M.-L. & Henttonen, E. (toim.) 2006. Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia. Helsinki. Gaudeamus.
- Romanelli, E. & Tushman, M. L. 1994. Organizational transformation as punctuated equilibrium. An empirical test. *Academy of Management Journal* 37, 1141–1186.
- Ross, P. 2006. The Expert Mind. *Scientific American* 295(2), 64–71.
- Rost, J. 1991. Leadership for twenty-first century. New York. Praeger.
- Rost, J. 1993. Leadership development in the new millennium. *The Journal of Leadership Studies* 1993(1), 92–110.
- Rost, J. 1995. Leadership: A discussion about ethics. *Business Ethics Quarterly* 5(1), 129–142.
- Rotter, J. B. 1966. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcements. *Psychological Monographs* 80 (609).
- Rotter, J. B. 1990. Internal versus external control of reinforcement. *American Psychologist*. April, 489–493.
- Ruohotie, P. 1998 Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki. Oy Edita Ab.
- Ruohotie, P. 2006. Minäkäsityksen ja identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Teoksessa Pauli Juuti (toim.): Johtaminen eilen, tänään ja huomenna, 114–128. Helsinki. Otava.
- Ruuskanen, O.-P. & Snellman, A. & Widgrén, M. 2010. Yhteiskunnan huipulla : Eliittirakenne muutoksissa 1809–2009. Teoksessa Pietikäinen, P. (toim.) 2010. Valta Suomessa, 34–55. Helsinki. Gaudeamus.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* 25, 54–67.
- Rämö, M. 2010. Nainen kuin konekivääri. Helsingin Sanomat 13.6.2010.
- Saari, L. M. & Johnson, T. R & McLaughlin, S. D. & Zimmerle, D. M. 1988. A Survey of Management Training and Education Practices in U.S. Companies. *Personnel Psychology* 41, 731–743.
- Saarikoski, S. 2010. Reilua maata halutaan puolustaa. Helsingin Sanomat 4.6.2010.
- Saarinén, E. 2002. Fenomenologia ja eksistentialismi. Teoksessa Niiniluoto, I. & Saarinén, E. (toim.) 2002. Nykyaian filosofia, 215–260. Helsinki. Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.-E. (toim.) 2002. Mikä meitä liikuttaa? Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Salmenkari, A. & Järvinen, A. 1985. Naisia talouselämän huipulta. *Taloustieto r.y.*
- Salmi, J. 1993. Tulosjohtaminen ajautui kriisiin. *Kauppalehti optio* 11.3.1993, 64–66.
- Salojärvi 2006. Nousevatko osajat entistä suurempaan arvoon? Teoksessa Juuti, P. (toim.) 2006. Johtaminen eilen, tänään ja huomenna. Helsinki. Otava.
- Santalainen, T. 2010. Liian hyvä johtamisjärjestelmä voi olla ansa. *Kauppalehti* 16.8.2010.
- Santalainen, T. & Voutilainen, E. & Porenne, P. & Nissinen, J. H. 1980. Tulosjohtaminen. Kolmas painos. Espoo. Amer-yhtymä Oy. Weilin + Göös.
- Santalainen, T. & Voutilainen, E. & Porenne, P. 1987. Tulosjohtaminen uudistuu ja uudistaa. Espoo. Amer-yhtymä Oy Weilin + Göös.
- Saunders, M. & Lewis, P. & Thornhill, A. 2007. Research Methods for Business Students. Fourth Edition. Harlow. Pearson Education Limited.

- Schein, E. 1985. *Organizational culture and leadership*. San Francisco. Jossey - Bass Inc, Publishers.
- Schilling, M. A. 2000. Decades ahead of her time: advancing stakeholder theory through the ideas of Mary Parker Follet. *Journal of Management History* 6(5), 224–231.
- Schneider, B. 1987. The people make the place. *Personnel Psychology* 40, 437–453.
- Scott, S. 2010. Enhancing reflection skills through learning portfolios: An empirical test. *Journal of Management Education* 34, 430–457.
- Seeck, H. 2008. *Johtamisopit Suomessa*. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Seeck, H. & Eräkivi, O. 2008. Rationaalista vai normatiivista ideologiaa? Johtamisopien käyttö vuosikatsauspuheessa Suomen metsä- ja metalliteollisuudessa 1980–2005. *Hallinnon tutkimus* 2, 15–37.
- Seibert, K. W. & Hall, D. C. & Kram, K. E. 1995. Strengthening the Weak Link in Strategic Executive Development: Integrating Individual Development and Global Business Strategy. *Human Resources Management* 34(4), 549–567.
- Senge, P. 1990. *The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization*. London. Random House UK Ltd.
- Seppälä, R. 1973. *Johtaja johtaa demokration vuosikymmenellä*. Tampere. Rastor-Tietomies.
- Sherman, S. 1995. How tomorrow's best leaders are learning their stuff. *Fortune* 132 (11), 90–102.
- Silén, T. 2006. *Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia*. Helsinki. Yliopistopaino.
- Silverman, D. 1993. *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction*. London. Sage Publications, Inc.
- Silverman, D. 2008. *Interpreting Qualitative Data. Third Edition*. London. Sage Publications Ltd.
- Simon, J. 2009. *Koneen ruhtinas. Pekka Herlinin elämä*. Keuruu. Otava.
- Sitra (Suomen itsenäisyyden juhluvuoden 1967 rahasto), 1970. *Suomen talouselämän johtamiskoulutuksen kartoitus ja kokonaissuunnitelman hahmottelu*. Sarja B, N:o 1.
- Sloan, A. P., 1963/1986. *My Years with General Motors*. London. The Garden City Press for Sidgwick & Jackson Limited.
- Smith, A., 1776/1991. *The Wealth of Nations*. New York. Prometheus Books.
- Smith, I. & Boyns T., 2005. British management theory and practice: the impact of Fayol. *Management Decision* 43(10), 1317–1334.
- Snell, R. 1992. Experiential Learning at Work: Why Can't it be Painless? *Personnel Review* 21(4), 12–26.
- Spears, L. 1996. Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & Organization Development Journal* 17(7), 33–35.
- Spiegelberg, H. 1971. *The Phenomenological movement: a historical introduction*. The Hague. Martinus Nijhoff.
- Spiegelberg, H. 1975. *Doing Phenomenology: Essays on and in phenomenology*. Hague. Martinus Nijhoff.
- Spreitzer, G. M. 1995. Individual empowerment in the workplace. Dimensions, measurement, validation. *Academy of Management Journal* 38, 1442–1465.
- Spreitzer, G. & McCall, M, Jr. & Mahoney, J. 1997. Early identification of international executive potential. *Journal of Applied Psychology* 82(1), 6–29.
- Stake, R.E. 1995. *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA. Sage.
- Steers, R. & Porter, L. & Bigley, G. 1996. *Motivation and leadership at work*. New York. McGraw Hill.

- Sternberg, R. & Wagner, R. 1993. The g-centric view of the intelligence and job performance is wrong. *Current Directions in Psychological Science* (2), 1–5.
- Stewart, R. 1967. *Managers and their jobs*. London. McMillan.
- Stieglitz, H. 1969. *The Chief executive- And His Job*. New York. National Industrial Conference Board. Personnel Policy Study. No. 214.
- Stogdill, R. M. 1948. Personal factors associated with leadership. A survey of literature. *Journal of Psychology* 25, 34–71.
- Stogdill, R. M. 1950. Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin* Vol. 47, 1–14.
- Stogdill, R. M. 1974. *Handbook of Leadership. A survey of the literature*. New York. Free Press.
- Strange, J. & Mumford, M. 2005. The origins of vision: Effects of reflection, models and analysis. *Leadership Quarterly* 16, 12–148.
- Summa, H. 1995. Tulosoehjaus hallinnan rationaliteettina ja tekniikkoina. Arvioita tulosoehjauksen valtionhallintoon jättämistä jäljistä. *Hallinnon tutkimus*. (2), 143–151.
- Sun Tzu. 1982. *Sodankäynnin taito*. Vaasa. Love kirjat.
- Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi (Corporate Governance) 2008. Arvopaperimarkkinayhdistys ry.
- Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi (Corporate Governance) 2010. Arvopaperimarkkinayhdistys ry.
- Suomen Strategisen Johtamisen Seura 2007. *Strategiabarometri* 2006.
- Suomen Strategisen Johtamisen Seura 2008. *Strategiabarometri* 2007.
- Suomen Strategisen Johtamisen Seura 2010, *Strategiabarometri* 2009.
- Suomen taloushistoria 2 ja 3. 1982 ja 1983. Toimittaneet Ahvenainen, J. & Pihkala, E. & Rasila, V. & Vattula, K. Helsinki. Tammi.
- Suomen tilastollinen vuosikirja 2009. Helsinki. Tilastokeskus.
- Suomen 1500 suurinta yritystä 1972. Helsinki 1973: Yritystieto Oy.
- Suositus listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjaus- järjestelmistä. 2003. HEX Oyj. Keskuskaupakamari sekä Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliitto.
- Sussman, J.A. 1979. Making it to the top: A career profile of the senior executive. *Management Review*. July, 15–21.
- Sutton, R. 2010. Why good bosses tune in to their people. *McKinsey Quarterly* (3), 86–95.
- Suutari, V. 1996. Leadership ideologies among European managers: A comparative survey in a multinational company. *Scandinavian Management Journal*. Vol. 12(4), 389–409.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna. Talentum Media Oy.
- Tainio, R & Lilja, K. & Räsänen, K. 1985: Suuryritykset ja niiden johtaminen Suomessa. Liiketoiminnan johtamisesta yhtymän strategiseen johtamiseen. Espoo. Weilin + Göös.
- Tainio, R. 2007. Suomalainen johtajuus puntarissa. Teoksessa Tainio, R. (toim) 2007. Suomalainen johtajuus puntarissa, 15–22. Helsinki. WSOYpro.
- Takala, T. 1994. Liikkeenjohdon kehityshistoria. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.
- Talouselämä 2008. Suomen suurimmat yritykset. No 21, 40–43.
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W. H. 1958. How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*. March-April, 95–101.
- Taylor, F. 1903/2004. *Shop Management*. EBook No 6464. Gutenberg EBook Project.
- Taylor, F. 1911/1947. *The Principles of Scientific Management*. New York and London: Harper & Brothers Publishers.
- Tengblad, S. 2006. Is there a “New Managerial Work?”. Comparison with Henry Mintzberg’s Classic Study 30 years later. *Journal of Management* 43(7), 1437–1461.

- Thompson, J. 2009. *Call to Arms. Great military speeches from ancient Greece to the modern world*. London. Quercus Publishing Plc.
- Tienari, J. & Huhtinen, A. & Vaara, E. & Syrjänen, M. 2004. Björn Wahlroos, suomalainen johtaminen ja sotilasdiskurssi. *Hallinnon tutkimus*. 2004 (2), 41-54.
- Tienari, J. & Vaara, E. 2004. Suomalaiset, ruotsalaiset ja yritysjärjestelyt: Miten kulttuurit eletään todeksi ja miten niitä voi yrittää johtaa. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 1/04, 92-108.
- Tiihonen, P. 1992. Hallintovallan pikkupilarit. Hallintoa koskevasta ajattelusta, opetuksesta, tutkimuksesta. Helsinki. Paula Tiihonen.
- Toivianen, H. 1992. Osakeyhtiön toimitusjohtajan asema. Oikeusdogmaattinen tutkimus vallasta ja sen sääntelystä. Helsinki. Lakimiesliiton kustannus.
- Tosi, H. L. & Carroll, S. J. 1968. Managerial Reactions to Management by Objectives. *Academy of Management Journal* 11(4), 415-426.
- Tosi, H. & Werner, S. & Katz, J. & Gomez-Mejia, L. 2000. How Much Does Performance Matter? A Meta-Analysis of CEO Pay Studies. *Journal of Management* 26(2), 301-339.
- Towne, H. R. 1886. The Engineer as an Economist. Puhe American Society of Mechanical Engineers - yhdistyksen vuosikokouksessa.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 5. uudistettu laitos. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tushman, M. L. & Newman, W. H. & Romanelli, E. 1986. Convergence and upheaval. Managing the unsteady pace of organizational evolution. *California Management Review* 29(1), 29-44.
- Uhl-Bien, M. & Marion, R. & McKelvey, B. 2007. Complexity leadership theory: shifting leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era. *Leadership Quarterly* 18, 298-318.
- Vanhala, S. 1986. Liikkeenjohtajan uraan vaikuttavat tekijät. Tutkimus taustan, koulutuksen ja työkokemuksen vaikutuksesta mies- ja naisjohtajien urakehityksessä. Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja D-80. Helsinki.
- Vanhala, S. 1996. Johtajamarkkinoiden muutokset 1990-1993. Teoksessa Veikkola, E-S (toim.) *Huipulla tuulee. Selvitys naisista ja miehistä elinkeinoelämän johtotehtävissä*. Tilastokeskus. Työmarkkinat 13, 13-28.
- Vanhala, S. & Pesonen, S. 2008. Työstä nauttien. SEFE:een kuuluvien nais- ja miesjohtajien näkemyksiä työstään ja urastaan. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja-B-87.
- Vartiainen, M. & Nurmela, K. 2002. Tavoitteet ja tulkinnot- motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim) 2002. *Mikä meitä liikuttaa? Modernin motivaatiopsykologian perusteet*. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki. Kirjayhtymä Oy.
- Vatanen, A. & Åhman, H. 2007. *Management Team Success: Exploring The Effects of Multilevel Success Factors*. Helsinki. Picaset Oy.
- Virtanen, J. 2006. Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Teoksessa. Metsämuuronen, J (toim.). 2006. *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*, 149-212. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Vistbacka, S. 2007. Johtamisen haasteet ja johtamisen kehittäminen. Teoksessa Tainio, R. (toim) 2007. *Suomalainen johtajuus puntarissa*, 9-13. Helsinki. WSOYpro.
- Vroom, V. 1964. *Work and Motivation*, New York. John Willey.
- Vroom, V. H. & Yetton, P. W. 1973. *Leadership and decision making*. Pittsburgh. University of Pittsburgh Press.
- Waldman, D. & Yammarino, F. 1999. CEO Charismatic leadership: levels-of-management and levels of analysis effects. *Academy of Management Review* 24(2), 266-285.
- Wartenberg, M. 1996. Management fads or management basics. *Management Review* 85(3), 62.

- Wasserman, N. 2006. Stewards, agents, and the founder discount: executive compensation in new ventures. *Academy of Management Journal* 49(5), 960–976.
- Weber, M. 1947/1964. *The Theory of Social and Economic Organization*. Toimittanut Talcott Parsons. New York. The Free Press (Alkuperäinen saksankielinen teos julkaistu postuumisti 1922).
- Weber, M. 1958/ 2003. *The protestant ethic and the spirit of the capitalism*. New York. Dover Publications, Inc.
- Weichrich, H. 1986. *Management Excellence. Productivity through MBO*. Singapore. McGraw-Hill.
- Weichrich, H. & Koontz, H. 2005. *Management. A Global Perspective. Eleventh Edition*. Singapore. McGraw-Hill Education (Asia).
- Weick, K. 1983. Managerial Thought in the Context of Action. In Srivastva, S (ed.) *The Ececutive Mind*, 221–242. San Francisco. Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Weick, K. 1995. *Sensemaking in Organizations*. California. Thousand Oaks. Sage Publications, Inc.
- Weick, K. 2007. The generative properties of richness. *Academy of Management Journal* 50(1), 14–19.
- Weiner, N. & Mahoney, T. 1981. A Model of Corporate Performance Function of Environmental, Organizational, and Leadership Influences. *Academy of Management Journal* 24(3), 453–470.
- Welsh, J. & Byrne, J. A., 2001. *Jack. Straight from the gut*. London. Headline Book Publishing.
- Welsh, J. & Welsh, S. 2005. *Winning*. London. HarperCollinsPubliishers.
- Whyte, W. H. 1956. *The Organization Man*. New York. Simon and Schuster.
- Wiio, O. 1970/74. *Ymmärretäänkö sanomaasi? Viestintä-tiedonvälitys*. Helsinki. Weilin & Göös
- Wittgenstein, L. 1968. *Philosophical Investigations*. Oxford. Blackwell.
- Wren, D. A. 1995. Henri Fayol: Learning from experience. *Bradford. Journal of Management History* 1(3), 5–12.
- Wren, D. A. 2005. *The History of Management Thought*. United States. John Wiley & Sons Inc.
- Wren, D. A. & Greenwood, R. G. 1998. *Management Innovators. The People and Ideas that have shaped Modern Business*. New York. Oxford University Press.
- Wren, D. A. & Bedeian, A. G. & Breeze, J. D. 2002. The foundations of Henri Fayol's administrative theory. *Management Decision* 40(9), 906–918.
- Wright, P. 1996. *Managerial Leadership*. London. Routledge.
- Yukl, G. 1989. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management* 15(2), 251–289.
- Yukl, G. 2010. *Leadership in Organizations*. Seventh edition. New Jersey. Prentice-Hall Inc.
- Ylöstalo, P. & Jukka, P. 2009. *Työolobarometri. Ennakkotietoja*. Helsinki. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Zaccaro, S. J. 2001. *The Nature of Executive Leadership. A Conceptual and Empirical Analysis of Success*. Washington, Dc. American Psychological Association.
- Zaleznik, A. 1977. Managers and leaders. Are they different? *Harvard Business Review* 55(3), 67–78.
- Zhang, X. & Bartol, K. 2010. Linking empowering leadership and employee creativity : the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal* 53(1), 107–128.

Muut lähteet:

http://www.singerco.com/company/history_pf.html (11.6.2010)

Liitteet

Liite 1: Suomen 50 suurinta yritystä 31.12.2007

* RTF-Autosta ei ollut tietoa saatavilla ja sen palveluksessa oli vain kolme henkilöä

<u>Yhtiö 31.12.2007</u>	<u>Liikevaihto (M)</u>	<u>Henkilöstö</u>
Nokia	51058	100534
Stora Enso	13374	39239
Neste Oil	12103	4810
UPM-Kymmene	10035	28246
Kesko	9534	21176
SOK	7813	7737
Metsäliitto	7669	21596
Outokumpu	6913	8270
Metso	6250	26269
NordeaPankki Suomi	6198	10010
Sampo	5708	6846
Tamro	5605	4736
OP-keskus	5026	5632
Varma	4671	816
Fortum	4479	8304
Ilmarinen	4201	668
Kone	4079	30796
Elcoteq	4043	19131
Rautaruukki	3876	14715
Wärtsilä	3763	15337
YIT	3707	23394
Cargotec	3018	10276
Sanoma-Wsoy	2926	16701
Kemira	2810	10008
RTF Auto *)	2650	3
Luvata	2597	7052
Huhtamäki	2311	14986
Sampo Pankki	2189	3443
Finnair	2181	9480
Lemminkäinen	2174	9201
HK-Scan	2107	7840
ABB	2002	6731
Onvest	1921	4951
Tieto-Enator	1772	15588
Telia-Sonera Finland	1771	5697
Ahlstrom	1761	6108

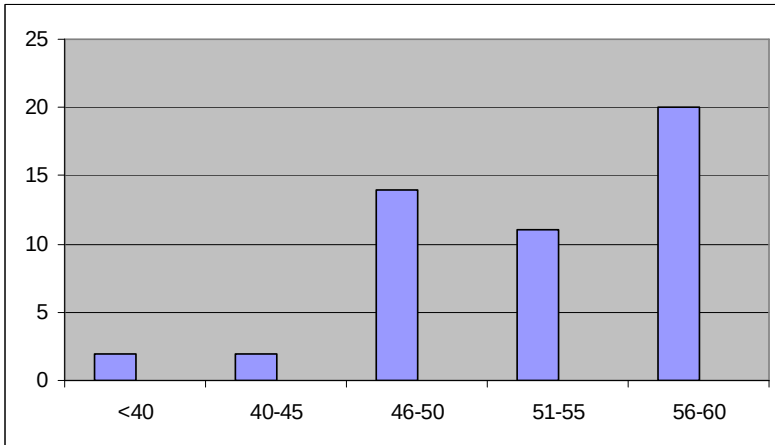
Konecranes	1750	8005
Teboil	1727	551
Valio	1713	4245
Itella	1688	25623
Amer Sports	1652	6582
Eläke-Tapiola	1634	383
Elisa	1568	3299
Wihuri	1500	4800
Nordea Henkivakuutus	1451	131
Myllykoski	1445	3226
GNT Holding	1419	1140
Stockman	1398	11161
Veikkaus	1391	370
Tradeka	1387	4979
Kaikki yhteensä	236018	600822
Keskiarvo	4720,36	12262

Liite 2: Suurimpien yritysten toimitusjohtajien profiili

Suurten yritysten toimitusjohtajista on saatavissa helposti yksityiskohtaista tietoa, koska hyvän hallinnon periaatteiden mukaan listattujen yritysten tulee ne julkistaa. Muut yritykset noudattavat yleensä samansuuntaista menettelyä harvoja poikkeuksia lukuun ottamatta. Yleisesti ottaen perheyrietykset ovat tässä asiassa muita pidättyväisempiä.

Toimitusjohtajia tutkimuskohteena arvioitaessa tutkittiin 50 suurimman suomalaisyhtiön toimitusjohtajan taustatiedot vuoden 2009 tammikuussa. Yritykset valittiin Talouselämä-lehden vuoden 2008 toukokuun 500 suurimman yrityksen listalta liikevaihdon perusteella. Yritykset, niiden liikevaihdot ja henkilöstömäärät ovat liitteessä 1. Tiedot perustuivat vuoden 2007 vuosikertomuksiin ja/tai yritysten verkkosivuilla esittämiin organisaatioihin ja niihin liittyviin johdon urakuvauksiin tammi–maaliskuussa 2009. Mukaan otettiin 50 yhtiötä, joista saatiin tiedot 49 toimitusjohtajasta, koska yhden yhtiön toimitusjohtajatietoja ei julkisista lähteistä löytynyt. Lisäksi kyseinen yritys (RTF Auto) oli muutenkin poikkeuksellinen (henkilöstöä 3), minkä vuoksi se suljettiin tutkimuksen ulkopuolelle. Muista toimitusjohtajista (49) kerättiin tiedot heidän iästään, koulutuksestaan, uravaiheistaan, sekä siitä kuinka kauan he ovat olleet yhtiön palveluksessa ja kuinka kauan toimitusjohtajana. Suurimpien 50 yrityksen keskimääräinen liikevaihto oli vuonna 2007 noin 4,7 Mrd. euroa, ja niiden palveluksessa oli keskimäärin 12 016 henkilöä Talouselämä-lehden lukujen mukaan. (Talouselämä 30.5.2008). Yksityiskohtaisia taustatietoja ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa käytetä haastateltavien tunnistamisen välttämiseksi.

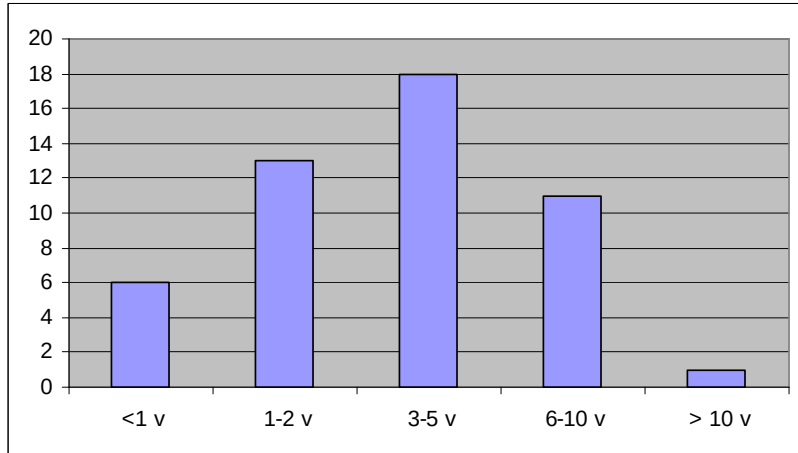
Suomalaiset suurten yhtiöiden toimitusjohtajat olivat vuoden 2009 alussa varsin iäkkäitä, hyvin koulutettuja ja toimineet nykytehtävässään suhteellisen lyhyen ajan. Heidän keski-ikänsä oli 52 vuotta, ja heistä 92 % oli 46-vuotiaita tai vanhempia. Kaksikymmentä toimitusjohtajaa (40 %) kuului ikäryhmään 56–60 vuotta, ja vain kaksi oli alle 40-vuotiaita.



Kuvio A: Toimitusjohtajien määrä eri ikäluokissa vuoden 2009 alussa (49 suurinta yritystä)

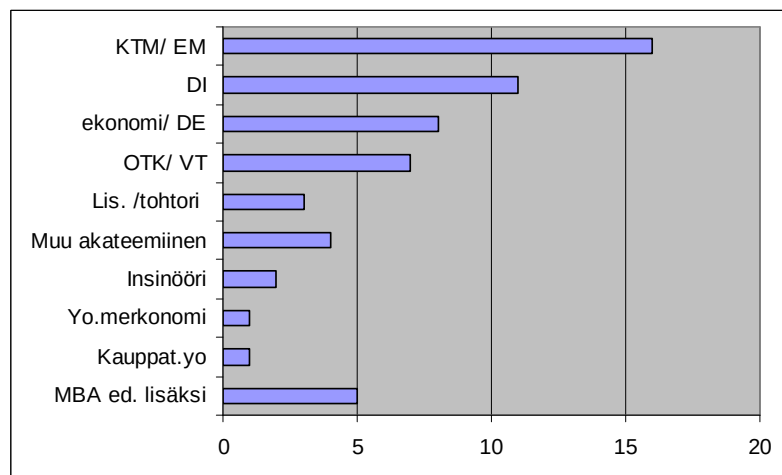
Toimitusjohtajat ovat olleet nykyisessä tehtävässään keskimäärin 3,8 vuotta, ja heistä peräti 37 johtajaa on toiminut nykytyössään alle 5 vuotta. Toimitusjohtajavaihtuvuus on siis viime vuosina ollut huomattavan korkea. Yli kymmenen vuotta on tehtävässään ollut vain yksi johtaja viidestäkymmenes-

tä. Nykyisessä yhtiössään toimitusjohtajat ovat olleet keskimäärin 12 vuotta. Yhteensä 27 toimitusjohtajaa (54 %) on tullut yrityksen ulkopuolelta suoraan toimitusjohtajaksi. Tämä kielii mahdollisesti siitä, että yritykset eivät onnistu kasvattamaan uusia toimitusjohtajia yritysten sisältä, tai siitä, että yritykset ovat hakeneet muutoksia toimintaansa tuomalla yhtiöön ulkopuolista johtamiskokemusta. Toisaalta joukossa on toimitusjohtajia, jotka ovat olleet yhtiössä yli kolmekymmentä vuotta.



Kuvio B: Toimitusjohtajien palvelusaika tehtävässään vuoden 2009 alussa (49 suurinta yritystä)

Suomalaisten suuryritysten toimitusjohtajat ovat hyvin koulutettuja: heistä 92 %:lla on akateeminen koulutus. Mukana olleilla 49 toimitusjohtajalla oli 57 tutkintoa, joista 24 kaupallisia korkeakoulututkintoja (KTM, EM, ekonomi, diplomiekonomi). Diplomi-insinöörejä on 11, oikeustieteellisen tutkinnon suorittaneita seitsemän, tohtoreita ja lisensiaatteja kolme ja muun tutkinnon suorittaneita kolme. Ei-akateemisista kolmesta johtajasta kaksi on insinööri, yksi ylioppilasmerkonomi ja yksi kauppatieteiden ylioppilas. Lisäksi oli suoritettu viisi MBA- tutkintoa.



Kuvio C: 49 suurimman yrityksen toimitusjohtajat koulutuksen mukaan vuoden 2009 alussa (kaikki tutkinnot)

Yhteenvedona tutkimuskohteesta voi todeta, että suomalaiset suuryhtiöt luottavat hyvään peruskoulutukseen ja pitkään työkokemukseen. Pätevöityminen vaativaan tehtävään suuryrityksen toimitusjohtajaksi kestää noin kaksikymmentä vuotta tai enemmän, mikä kertoo tehtävän moniulotteisuudesta ja siitä, että toimitusjohtajaksi kouliintumisessa käytännön kokemuksella on merkittävä painoarvo.

Tutkimuksen kannalta tiedon kerääminen tästä joukosta asettaa tutkijalle haasteita. Tutkittavat ovat hyvin kokeneita, pitkän ajan kuluessa tehtäväänsä kehittyneitä johtamisen ammattilaisia, jotka ovat tottuneet puhumaan työstään ”virallista johtamispuhetta”, mikä voi tehdä tiedon keräämisen vaikeaksi. He kuuluvat myös ns. eliittiin, jolta tiedon keruu voi olla tutkijalle vaikeaa taustojen erilaisuuden vuoksi. Kolmas haaste on tutkittavien ajankäyttö ja ajan saaminen tutkimustiedon keräämiseen. Nämä tutkimuskohteesta johtuvat haasteet on pidettävä mielessä tutkimusasetelmaa suunniteltaessa. (Mykänen 2001.)

Liite 3: Haastattelujen suunnittelu ja toteutus

1. Kohderyhmän määrittäminen ja siihen perehtyminen

Tutkimuskohde rajattiin ensiksi osakeyhtiöihin tai vastaaviin, jotta johtamisympäristö olisi mahdollisimman yhtenäinen. Tämän vuoksi koko julkinen sektori ja erilaiset yhdistykset suljettiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Lisäksi päätettiin keskittyä suurimpiin yrityksiin, koska niiden koon (henkilöstömäärä, hierarkiat), kansainvälisyyden ja liiketoiminta-alueiden johdosta niiden johtaminen on haasteellista ja koko yhteiskunnan kannalta merkittävää. Kohderyhmäksi valitut 50 Suomen suurinta yritystä työllistivät yli 600 000 henkeä ja niiden liikevaihto oli keskimäärin 4,7 miljardia euroa (liite 1). Lisäksi päätettiin, että johtamista tutkitaan kartoittamalla toimitusjohtajien kokemuksia ja heidän niille antamiaan merkityksiä. Johtamista tarkastellaan näin ollen suurten yritysten toimitusjohtajien kokemusten perusteella.

Viidenkymmenen suurimman yrityksen (Talouselämän vuoden 2007 suurimpien yritysten listalta liikevaihdon mukaan) toimitusjohtajan taustat selvitettiin saatavilla olevan materiaalin mukaan. Tämä ei pääsääntöisesti ollutkaan vaikeaa, koska hyvä hallintotapa edellyttää hallituksen, toimitusjohtajan ja johtoryhmän taustojen julkistamista. Tästä selvityksestä kävi ilmi, että toimitusjohtajat vuoden 2009 alussa ov<t

- varsin iäkkäitä (keski-ikä 52 v), 20 johtajaa kuului ikäluokkaan 56–60
- hyvin koulutettuja (45:llä oli akateeminen koulutus)
- olleet toimitusjohtajina varsin lyhyen aikaa, keskimäärin 3,8 vuotta, vain yksi on toiminut tehtävässään yli 10 vuotta
- tulleet varsin usein tehtäväänsä talon ulkopuolelta (24/50)

2. Haastattelujen valinta

Tavoitteena oli saada harkinnanvaraisella valinnalla mahdollisimman informatiivinen näyte 50 suurimman yrityksen toimitusjohtajista (Koskinen ym. 2005, 273). Mahdollisimman suuren erilaisuuden tarkoituksena oli auttaa fenomenologisen tutkimuksen analyysivaiheessa karsimaan pois epäolennainen ja tunnistamaan olennainen. Peruslähtökohtana oli Suomen 50 yrityksen jakaminen ensin kymmenen yrityksen ryhmiksi liikevaihdon mukaisessa suuruusjärjestyksessä. Niistä jokaisesta päätettiin ottaa tutkimukseen neljän yrityksen toimitusjohtajat useita valintakriteerejä käyttäen. Käytetyt näkökulmat olivat yritysten osalta liikevaihdon lisäksi toimiala, henkilöstömäärä sekä omistussuhteet ja toimitusjohtajien osalta sukupuoli, ikä ja koulutus.

Tutkittaville luvatus luottamuksellisuuden vuoksi tutkimusryhmän muodostumiseen vaikuttaneita tekijöitä ei julkisteta, vaikka ne tutkimusta toteutettaessa onkin rekisteröity.

3. Haastattelutavan testaus

Ennen kuin kohderyhmään otettiin yhteyttä, suoritettiin kaksi koehaastattelua. Haastatteluissa noudatettiin sitä haastattelutapaa, jota varsinaisissa haastatteluissakin oli tarkoitus noudattaa. Molemmat haastattelut sujuivat hyvin ja avoimessa hengessä, ja niissä tuli esiin mielenkiintoisia näkökulmia. Molemmat haastattelut olivat haastatteluita mielenkiintoisina ja arvioivat olivaltaneensa omasta johtamisestaan uusia asioita.

Koehaastattelut litteroitiin. Toisesta kertyi tekstiä (riviväli 1) yhteensä 14 sivua ja toisesta 13. Litterointi oli hidasta: puhtaaksikirjoitus vei suunnilleen 5-6 kertaa sanelun ajan. Tässä yhteydessä tuli testattua myös uusi digitaali-

nen sanelukone/ nauhuri, sen liitännät tietokoneeseen sekä purkulaitteiston toiminta.

4. Haastateltavaksi valittujen lähestyminen

Haastateltavaksi valituille 20 toimitusjohtajalle lähetettiin kirje juuri ennen pääsiäistä, torstaina 9.4.2009 (vrt. liite 4). Siinä pyydettiin toimitusjohtajilta kahden tunnin haastatteluaikaa ja vedottiin siihen, että kyse oli tutkimuksesta, joka perustuu suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien kokemuksiin. Tarkoitus on antaa heille ääni omassa asiassaan. Haastattelijan uskottavuutta pyrittiin korostamaan neljällä tekijällä: 1) Haastattelija oheisti CV:nsä, josta käy ilmi, että hän on toiminut itse toimitusjohtajana ja konsultoinut suurta osaa suurista suomalaisyrityksistä. 2) Kirje lähetettiin TKK:n kirjepaperilla ja kirjekuoressa ja 3) Kirjeessä lisätietojen antajaksi nimettiin professori Matti Vartiainen TKK:sta. 4) Kirjeen sisällöllä.

Kirjeessä luvattiin palata asiaan noin viikon kuluttua ottamalla yhteys puhelimitse toimitusjohtajan sihteeriiin tai assistenttiin. Näin tehtiin 17.4., kirjeiden lähettämistä seuraavan viikon perjantaina. Pääsiäisen johdosta melko moni toimitusjohtaja oli lomalla tai muuten työmatkoilla, minkä vuoksi kirjeitä ei ollut käsitelty. Postin kulkukin näytti olleen pääsiäisen jälkeen varsin veräkkästä, ja yksi kirje oli eksynyt kokonaan väärän postinumeron vuoksi. Tämä virhe korjattiin.

Joka tapauksessa 17.4. yhteensä seitsemän toimitusjohtajaa vahvasti valmiutensa haastateltavaksi eikä kukaan kieltäytynyt. Puhelimessa sihteerien/assistenttien kanssa sovittiin siitä, kuinka vielä vastaamattomien kanssa edetään. Kaikissa tapauksissa asian piti selvitä viikon kuluessa eli 25.4. mennessä joko niin, että sihteerit ottaa yhteyttä, taikka niin, että haastattelija soittaa. Puhelinsoitto oli siinäkin mielessä tärkeä, että sillä varmistettiin kirjeen todella menneen toimitusjohtajan käsittelyyn. Sinänsä tässä asiassa ei suurissa yrityksissä näyttäisi muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta olevan moitteen sijaa: lähes kaikki sihteerit tunnistivat kirjeen, asian ja tilanteen soitettaessa. Yleensäkin kiireisten toimitusjohtajien kanssa toimittaessa on ensisijaisen tärkeää pyrkiä heti alusta alkaen hyvään yhteistyöhön heidän sihteerinsä/assistenttiansa kanssa. Tämän asian tiedostamisessa omasta työkokemuksesta oli merkittävä apu.

Ensimmäiset haastattelut sovittiin toukokuun 11. ja 13. päiväksi sekä kesäkuun alkuun. Viisaaksi osoittautui se, että kirjeessä oli pyydetty haastatteluaikaa seuraavan puolen vuoden aikana. Useiden toimitusjohtajien kalentereissa kaksi ensimmäistä kuukautta olivat varsin varattuja. Jos haastatteluja olisi pyydetty lyhyellä varoitusajalla, olisivat useat toimitusjohtajat todennäköisesti torjuneet haastattelun kalenteriin mahtumattomana. Nyt voitiin varata aikoja elokuun loppupuolelta, siis noin neljän kuukauden päästä.

5. Viimeisten haastateltavien suostumuksen saaminen

Loppujen lopuksi 20 kirjeen lähettamisestä saatiin 17 suostumusta ja 3 kieltäytymistä. Suostumusprosentti oli 85, mitä voidaan kohderyhmä huomioon ottaen pitää erittäin hyvänä. Tämän jälkeen lähetettiin 4 uutta kirjettä olettaen, että yksi näistä kieltäytyisi, jos suostumusprosentti pysyisi samana. Lähestyvän kesän takia vastauksia oli hankalampi saada kuin huhtikuussa. Kaksi suostumusta saatiin kesäkuun alkuun mennessä ja haastatteluajat sovittiin elokuuhun tai syyskuun alkuun. Viimeinen suostumus kahden kirjeen ja 4–5 soiton jälkeen saatiin elokuun alussa. Sihteerin mukaan se oli sitkeyden työvoitto.

Haastattelut ajoittuivat loppujen lopuksi viidelle kuukaudelle seuraavasti:

- toukokuu	3 haastattelua
- kesäkuu	8 haastattelua
- heinäkuu	1 haastattelu
- elokuu	6 haastattelua

- syyskuu	2 haastattelua
Yhteensä	20 haastattelua

6. Haastatteluihin valmistautuminen ja niiden toteuttaminen

6.1. Etukäteen valmistautuminen

- a. Haastateltaville lähetettiin heidän sihteerinsä/ assistenttiansa välityksellä haastattelurunko (-aiheet, liite 5) ja vahvistus tapaamisajasta, haastattelun tarvitsemasta ajasta ja paikasta sekä tutkimussopimus (liite 6). Yhteistyö sihteerien kanssa sujui erittäin hyvin.
- b. Haastattelija valmistautui jokaisen toimitusjohtajan haastatteluun perehtymällä
 - i. yhtiön vuosikertomukseen (erityisesti toimitusjohtajan ja/tai hallituksen katsaus, henkilöstöä ja sen kehittämistä koskevaan sekä corporate governance-osaan) ja viimeisen tilinpäätöksen yhteydessä pidettyihin esityksiin.
 - ii. erikseen toimitusjohtajan urakehitykseen, joka useimmissa tapauksissa on tallennettu hyvän hallintotavan mukaisesti CV:nä vuosikertomukseen ja/ tai verkkosivuilla.
 - iii. muuhun yhtiöstä saatavilla olevaan materiaaliin kuten organisaatio, historia, tuotteet ja palvelut, tilinpäätösanalyysit ja tiedotteet.
- c. Haastattelija varmisti, että hänellä on mukanaan haastattelussa tarvittava materiaali:
 - i. haastattelujen ja tutkimuksen tavoitteita ja kulkua esittelevä materiaali sekä sopimus
 - ii. haastattelun sisältöalueet
 - iii. tavoitteellista johtamista koskevan kyselyn keskeiset tulokset kuvioina ja taulukoina (näihin kysytään haastattelun lopuksi tulkintaa)
 - iv. haastattelun tallennuslaite varusteineen ja varapattereineen
 - v. muistiinpanovälineet
 - vi. yhtiötä koskeva perehtymismateriaali varmuuden vuoksi (kohta 2b)

6.2. Haastattelutilanteeseen valmistautuminen

- d. Haastattelija varmisti, että saapuu paikalle hyvissä ajoin, noin 10 minuuttia ennen sovittua ajankohtaa.
- e. Haastattelun aluksi pyrittiin luomaan luonteva keskustelutilanne avaamalla keskustelu yleisistä aiheista (Small talk).
- f. Sopivassa tilanteessa jompikumpi osapuoli siirsi keskustelun haastatteluun, jolloin haastattelija
 - i. kiitti saamastaan mahdollisuudesta haastatteluun ja varmisti käytettävissä olevan ajan. Tässä vaiheessa käytiin läpi tutkimussopimus ja allekirjoitettiin se.
 - ii. kertoi erikseen luottamuksellisuudesta ja siitä, kuinka haastattelutietoja käytetään ja kuinka haastateltavien ja heidän organisaatioidensa identiteetti suojataan.
 - iii. kertoi esittelymateriaalia apunaan käyttäen tutkimuksen tavoitteet, tutkimustavan, sen etenemisen ja haastattelun teemat. Tässä kohdassa korostettiin, että haastattelun tavoitteena on saada tietoa toimitusjohtajan omista kokemuksista ja niiden merkityksestä. Lisäksi haastattelija tiedusteli, puuttuuko haastateltavan mielestä haastattelun

- teemoista jokin johtamisen kannalta tärkeä asia tai näkökulma, jotka tarvittaessa lisättiin.
- iv. pyysi luvan saada nauhoittaa keskustelun ja perusteli sen:
 1. Käytetty tutkimusmenetelmä (fenomenologia) edellyttää sitä, että haastattelut kirjoitetaan puhtaaksi ja analysoidaan.
 2. Nauhoitus vapauttaa haastattelijan vapaaseen keskusteluun, jolloin hänen ei tarvitse tehdä tarkkoja muistiinpanoja.
 - v. kysyi haastateltavalta, olisiko tällä jotakin haastatteluun liittyviä kysymyksiä ennen haastattelun alkamista.
 - g. Haastattelija aloitti haastattelun, todennäköisesti toimitusjohtajan elämästä lapsuudesta alkaen, koska tämä on luultavasti helpoin aloitusalue. Hän pyrki aktiivisesti keskustelunomaiseen vuorovaikutukseen.
 - i. Haastattelija oli tehnyt etukäteen karkean aikaestimaatin neljälle osa-alueelle ja pyrkii pysymään sen rajoissa. Muusta tapauksessa keskustelu voi jäädä liiankin pitkäksi aikaa kiinni johonkin teemaan, jolloin aika ei riitä kaikkien osa-alueiden suunniteltuun läpikäyntiin.
 - ii. Haastattelualueiden tultua käsitellyksi haastattelija kysyi vielä haastateltavalta, onko tämän mielestä jokin olennainen näkökulma tai asia jäänyt huomiota vaille. Jos tällaisia asioita oli, jatkettiin keskustelua, mikäli aika sen salli. Jos ei sallinut, sovittiin uusi haastattelu aika.

6.3. Haastattelun päättäminen

- h. Haastattelija kiitti haastateltavaa ja pyysi lupaa olla yhteydessä, jos jokin haastattelun kohta sattuisi vaatimaan täsmennystä (puhelin- tai lisähaastattelu)
- i. Haastattelija tiedusteli haastateltavalta, haluaisiko tämä lukea haastattelun puhtaaksikirjoitetun version.

7. Yhteydenpito haastateltaviin haastattelujen jälkeen

Haastattelujen puhtaaksikirjoitettu teksti lähetettiin haastattelua seuraneiden kahden päivän kuluessa haastatellulle, jotta nämä voivat tarkistaa haastattelujen vastaavan heidän ajatteluaan. Useat haastateltavat hämmästivät keskustelujen polveilua ja tiukan ja suoraviivaisen logiikan puutetta. Emmehän usein näe sanasta sanaan kirjoitettuja keskusteluja. Sisältöihin ei kukaan kuitenkaan puuttanut. Tämä oli odotettua, koska haastatteluthan oli kirjoitettu täsmälleen, niin kuin keskustelu oli kulkenut.

Toisen kerran kaikkiin haastateltaviin oltiin yhteydessä joulukuun puolivälissä 2009, jolloin haastattelut oli analysoitu ja ne oli saatettu vaiheeseen B.6, jolloin yksilöllisyyttä ja tunnistettavuutta oli vähennetty ja siirrytty kohti yleistä merkitysverkostoa. Tässä vaiheessa haluttiin varmistaa tutkimuksen luotettavuutta ja arvioittaa tiivistelmä haastatelluilla. Jokaiselle haastatellulle lähetettiin kirje, jonka liitteenä oli kunkin haastateltavan alun perin keskimäärin 16 sivua pitkä haastatteluteksti tiivistettynä noin puoleksitoista sivuksi. Lähes kaikki haastatellut hyväksyivät tiivistelmän sellaisenaan, antoivatpa useat myönteistä palautetta yhteenvedosta. Kaksi haastateltavaa halusi korjata pari yksityiskohtaa. Vain yhden haastateltavan uran alkuvaiheen osalta tehtiin selviä tarkennuksia. Kokonaisuudessaan tiivistelmät vastasivat haastateltujen mielestä hyvin heidän ajatteluaan, eikä korjauksia tarvittu. Mitään ei ollut teksteissä väärin, eikä kukaan haastateltava halunnut lisätä mitään.

Samassa yhteydessä vahvistettiin myös mahdollisuus ottaa haastateltuihin yhteyttä, mikäli jokin täsmennys sitä edellyttäisi. Haastateltavat suhtautuivat tutkijaan hyvin myönteisesti ja kannustavasti näiden jatkokokontaktien aikana.

Liite 4: Kirje toimitusjohtajille 4-5. 2009

Suomalainen johtaminen

Napoleonin kerrotaan sanoneen menestyneelle kenraalilleen: ¨Voit pyytää minulta mitä tahansa i kunhan se ei ole aikaa.¨ Tästä huolimatta pyydän sinulta juuri sitä. Perustelen pyyntöni alla lähemmin.

Siirryttyäni pois päätoimisesta työelämästä, joka osaltani sivusi monella tapaa johtamista (vrt. liite, CV), olen suorittanut vuodesta 2006 jatko-opintoja Teknillisen korkeakoulun tuotantotalouden laitoksen työpsykologian ja johtamisen yksikössä. Suoritin tekniikan lisensiaatin tutkinnon vuonna 2008. Lisensiaatintyöni käsitteli tavoitteellisen johtamisen kehittymistä johtamisoppina ja käyttöä suurissa suomalaisorganisaatioissa.

Teen nyt väitöskirjaa. Tutkimukseni kohteena ovat suurimmat suomalaisyhtiöt ja niiden toimitusjohtajat. Tavoitteenani on tutkia johtamista toimitusjohtajien näkökulmasta heidän omien kokemuksiensa pohjalta. Lähestymistapa pyrkii ymmärtämään johtajan laajaa ja moniulotteista työtä heidän omista lähtökohdistaan. Toisin sanoen haluan antaa suomalaisille toimitusjohtajille äänen heidän omassa asiassaan, mitä julkaistussa johtamiskirjallisuudessa ei viime aikoina juuri ole tapahtunut.

Tähän tarkoitukseen pyydän aikaasi noin kaksi tuntia. Se on paljon pyydetty, mutta muuten ei ymmärrystä suomalaisten suurten yhtiöiden johtamisesta voida lisätä. Kokemukseni perusteella uskon, että hyvin avoimena toteutettava keskustelu voi olla hyödyllinen omalta kannaltasikin ja auttaa ymmärtämään omaa johtamista uudella tavalla.

Toivon myönteistä suhtautumista tutkimushankkeeseeni ja pyyntööni. Otan yhteyttä sihteeriisi/ assistenttiisi noin viikon kuluessa, jotta voisimme sopia asiasta lähemmin. Kiirettä ei ole, mutta toivoisin pyytämäni ajan järjestyvän seuraavan puolen vuoden aikana.

Lisätietoa tutkimushankkeestani antaa tarvittaessa TKK:n professori Matti Vartiainen (050i 555 3380)

Tutkimusterveisin,

Jussi Kulla, KTM, TkL

Laaksotie 2 B 6,

02700 Kauniainen

(040-544 1530)

Liite 5: Keskustelujen teemat

O

5.5.2009

Jussi Kulla

Keskustelun teemat

Kiitokset lupautumisesta haastateltavakseni. Annan suuren arvon tutkimukseeni käyttämällesi ajalle.

Tarkoituksena on käydä haastattelunomainen avoin keskustelu johtamisesta sinun kokemuksiesi pohjalta. Tavoitteena on saada kokemukset esiin mahdollisimman omakohtaisina ja alkuperäisinä, juuri sellaisina kuin olet ne itse kokenut. Tämän vuoksi ennakolta laadittuja kysymyslomakkeita ei keskustelussa käytetä. Kuitenkin, jotta voisit jollakin tavalla orientoitua haastatteluun, olen rajannut alla muutaman keskusteluotsikon täsmennyksineen. Voimme kuitenkin hyvin poiketa niistä, mikäli keskustelumme siihen johtaa.

1. Oman johtajuuden (uran) synty ja kehittyminen

Keskustelu kohdistuu oman johtajuutesi kehittymiseen. Kiinnostavia ovat urasi eri vaiheiden kokemukset, joilla olet huomannut olevan vaikutusta ajatteluusi tai toimintaasi. Samoin henkilöt, asiat tai tapahtumat, joilla koet olleen merkitystä johtajuutesi kehittymisen kannalta, ovat mielenkiintoisia puheenaiheita.

2. Oma johtaminen

Tarkoituksena on keskustella omasta johtamistavastasi, sen periaatteista ja arvoista sekä niihin liittyvistä kokemuksistasi. Toisin sanoen puhumme kokemuksistasi siitä, kuinka saat organisaation toimimaan halutulla tavalla ja mitä pidät siinä kokemuksiesi perusteella tärkeänä.

3. Johtamisen / johtamisoppien kehittyminen yleensä

Tarkoitus on keskustella kokemuksistasi johtamisen yleisestä kehitymisestä urasi aikana ja näkemyksistäsi tärkeimmistä muutoksista ja niihin vaikuttaneista tekijöistä. Samoin sivuamme keskustelussa johtamisen ja niihin vaikuttavien tekijöiden kehittymistä tulevaisuudessa.

4. Kyselyn tulosten arviointi

Esittelen joitakin tuloksia lisensiaatintyöhöni sisältyneestä kyselystä, minkä jälkeen keskustelemme kyselyn tuloksista ja niiden tulkinnasta.

Liite 6: Haastattelusopimus

5.5.2009

Sopimus haastattelun toteuttamisesta

Selkeyden varmistamiseksi tiedeyhteisö suosittelee sopimuksen tekemistä tutkimushaastattelusta ja siinä noudatettavista periaatteista.

Haastattelun tavoite

Haastattelussa tutkitaan suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien omia kokemuksia johtamisesta. Haastatteluja käytetään johtamista koskevan väitöskirjan empiirisenä aineistona.

Tutkimustapa

Haastattelutapaamisessa keskustellaan johtamisesta mahdollisimman avoimesti ja pyritään saamaan esiin haastattelutavan kokemukset johtamisesta juuri sellaisena kuin hän on ne itse kokenut. Keskustelussa ei käytetä määramuotoista lomaketta, vaan haastattelu hakee oman reittinsä keskustelijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Tutkimukseen tulee mukaan noin 20 toimitusjohtajaa 50 suurimmasta suomalaisyrityksestä.

Aineisto

Haastattelun tulokset käsitellään ehdottoman luottamuksellisenä. Anonymiteetin varmistamiseksi toimitusjohtajan tai hänen edustamansa yhtiön nimeä ei kerrota missään vaiheessa.

Tutkimusmenetelmä edellyttää, että haastattelu nauhoitetaan. Tulokset kirjoitetaan puhtaaksi, minkä jälkeen haastateltavalla on halutessaan mahdollisuus tarkistaa niiden oikeellisuus. Mahdollisten tarkennusten jälkeen tulokset analysoidaan ja raportoidaan väitöskirjassa.

Aineisto on tutkijan omaisuutta, ja tiedeyhteisö edellyttää, että se säilytetään siltä varalta, että muut tutkijat haluaisivat perehtyä siihen tutkimuksen oikeellisuuden varmistamiseksi. Silloinkin varmistetaan haastateltujen anonymiteetti.

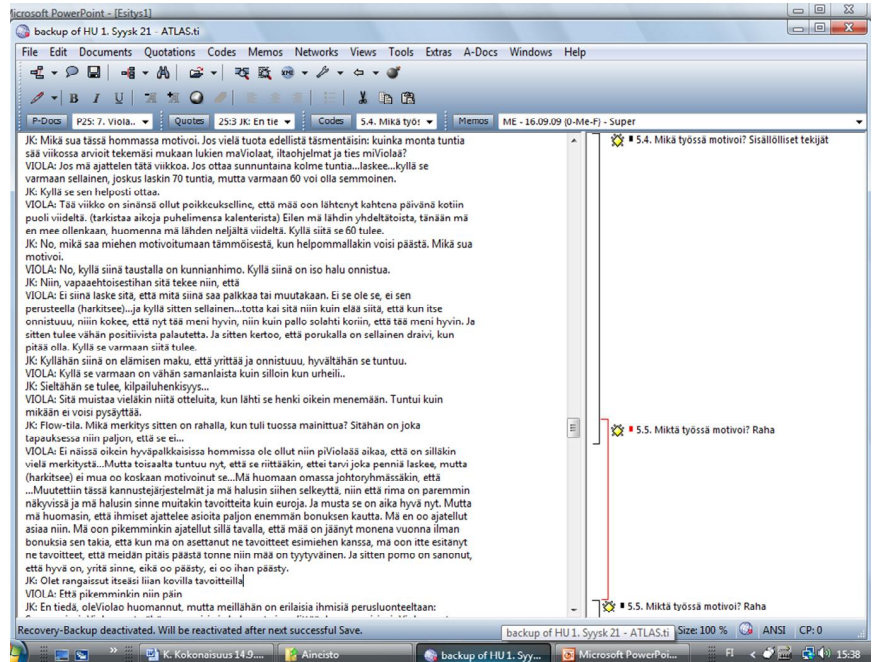
Aika ja paikka:

Jussi Kulla

tutkija

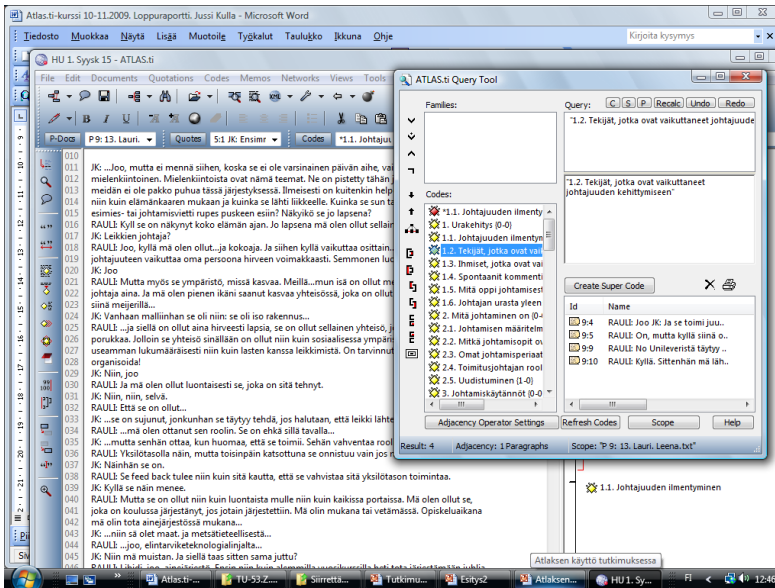
haastateltava

Liite 7: Esimerkkejä Atlas.ti:n käytöstä analyysissä



Merkitysyksiköiden tunnistaminen ja sijoittaminen sisältöalueille (vaiheet A.2. ja A.3) oli Atlas.ti:n avulla helppoa. Koodausta varten oli laadittu hierarkkinen desimaalijärjestelmä, joka rakentui luontevasti materiaaliin perehdyttäessä (Vaihe A.1.). Ensimmäisessä vaiheessa sisältöalueita oli seitsemän: urakehitys, mitä johtaminen on, johtamiskäytännöt (asiat), ihmisten johtaminen, henkilökohtaiset kysymykset, johtamisen kehittyminen ja tavoitteellisuus. Jokaisen sisältöalueen otsikon alle koodattiin hierarkkisen rakenteen mukaisesti merkitysyksiköitä, jotka olivat tunnistettavissa yhdellä tai kahdella desimaalilla. Jälkikäteen arvioiden koodaus oli tässä vaiheessa turhan yksityiskohtaista ja aiheutti seuraavissa vaiheissa lisätyötä.

Analyysin toisessa vaiheessa, jossa yksilökohtaisista merkitysverkoista siirryttiin kohti yleistä tietoa, oli sisältöalueita myös seitsemän, mutta ne olivat muuttuneet: ura, johtamisen määritelmät ja lähteet, johtamisen periaatteet, johtamisjärjestelmä, tavoitteellinen johtaminen/suorituksen johtaminen, elämän kokonaisuus ja johtamisen muuttuminen.



Atlas.ti kokosi tunnistetut merkitysyksiköt sisältöalueittain ja ne oli helppoa siirtää tekstinkäsittelyohjelmaan, jossa ne oli vaiheessa A.4. mukavampaa muuntaa tutkijan kielelle. Vaiheen A.5 ja myöhemmin vaiheen B.3 ja B.4 Atlas.ti suoritti edeltävässä kohdassa.

Pitkissä ja polveilevissa haastatteluteksteissä (keskimäärin 16,4 sivua) Atlas.ti:n käyttö auttoi varmistamaan, että kaikki merkitysyksiköt tulivat kootua ja sijoitettua oikeisiin sisältöalueisiin niin, ettei mitään hukattu.

Liite 8: Suorituksen johtamisen arvioitu toimivuus (Kulla 2008, 102)

Osa-alue	Toteutuminen (1-5)
c. Menettelyn kattavuus on organisaatiossa selvästi sovittu (=ketkä menettelyn piiriin kuuluvat)	4,4
j. Henkilöstöjohdolla on tärkeä rooli menettelyn kehittämisessä, toteuttamisessa ja valvonnassa	4,2
a. Menettely on selkeä ja toimiva	3,7
d. Menettely toteutetaan täysmääräisesti sovitussa organisaatioissa/sovitulla organisaatiotasolla	3,6
f. Linjajohto pitää menettelyä hyvin tärkeänä osana työtään	3,6
g. Linjajohto toteuttaa oman osuutensa menettelyssä sovitulla tavalla	3,6
e. Menettely toteutetaan sovitussa aikataulussa	3,5
h. Suoritusarviointia käytetään järjestelmällisesti suorituspalkkioiden/bonusten määrittämiseen	3,3
i. Henkilöstö kokee menettelyn hyvin toimivaksi (esim. ilmapiiritutkimuksen tulosten perusteella)	3,3
k. Hyvin toteutetun menettelyn johdosta organisaatiossamme on vahva suorituskulttuuri kaikilla tasoilla	3,1
b. Tietotekniikka tukee hyvin menettelyn toteuttamista ja seurantaa	2,5

1. Osmo

"Johtajan on pantava itsensä aidosti likoon"

Kouluaikana oli toimintaa oppilaskunnan puheenjohtajana, ja samaan aikaan oli muitakin luottamustoimia. Harkinnassa oli eri opiskeluvaihtoehtoja. Opiskeluaikana järjestötoiminta ei ollut aktiivista. Armeijassa ei erityistä johtamiskokemusta, vaikka RUK:n kävikin. Ensimmäisessä työpaikassa tuli nopeasti vastuullisia tehtäviä. Uran kannalta merkittävä tekijä oli osallistuminen ulkomaiseen, pitkään koulutukseen silloisen työnantajan toimitusjohtajan aloitteesta. Yksivuotisessa kansainvälisessä koulutuksessa menestys oli hyvä. Se lisäsi ennen muuta itseluottamusta, joka on johtamisessa tärkeää. Johtamiskokemukset tulosyksiköissä ja divisioonissa opettivat johtamaan organisaatiokokonaisuutta ja ymmärtämään sen osia. Halu kehittyä yleisjohtajaksi johti uran ainoaan työpaikan hakuun, joka suuntautui kansainvälistymään pyrkivään konserniin. Kahden tulosyksikön johtajuutta seurasi siirtyminen ensimmäisen työnantajan palvelukseen, jossa johdettavaksi tuli peräkkäin kaksi eri divisioonaa. Kun jälkimmäinen fuusioitiin toisen yhtiön divisioonaan ja yhtiöitettiin, seurasi siitä ensimmäinen toimitusjohtajuus. Myöhemmin hallituksen jäsenyydessä yhtiössä johti sen toimitusjohtajaksi. Nykyisen yhtiönkin toimitusjohtajuus oli seurausta jäsenyydestä sen hallituksessa. Erityisesti ensimmäisen työpaikan toimitusjohtaja on vaikuttanut urakehitykseen. Samoin tekivät ensimmäisen toimitusjohtajakauden hallituksen puheenjohtaja ja entinen kollega. Kaksi aiempaa esimiestä taas auttoivat esimerkeillään ymmärtämään, mikä johtamisessa toimii ja mikä ei. Toimitusjohtajatyön ohessa on hallitus- ja muita luottamustehtäviä.

Ensimmäinen kerta toimitusjohtajana pani miettimään johtamista toden teolla: kuinka saada 12 000 henkeä kulkemaan samaan suuntaan? Se on johtamisen peruskysymys. Tehtävä oli vaikea ja toimitusjohtaja hankki avukseen valmentajan, josta oli paljon hyötyä ja joka opetti ihmisten johtamista ja johtoryhmytyötä. Tässä hallituksen puheenjohtajasta oli tukea ja apua. Oman johtamisen periaatteita ei ole kopioitu kirjoista, vaan ne ovat kehittyneet oman kokemuksen pohjalta.

Johtamisjärjestelmässä on kolme ulottuvuutta, jotka on hallittava. Yksi on suunta tai visio, jotka ilmaisevat mihin suuntaan halutaan mennä. Siihen liittyy strategia. Toinen on tehokas toiminta, jota ei yleensä korosteta, mutta jossa on paljon parantamisen varaa kaikissa yhtiöissä. Hyviä työkaluja tässä ovat "lean"- ja "six sigma"-tyyppiset lähestymistavat. Kolmas on sitten ihmisten johtaminen: heidät on saatava mukaan, muuten ei tuloksia suuressa organisaatiossa voi saavuttaa. Ainakin niiden on oltava kunnossa. Viestinnässä asioita tulee yksinkertaistaa ja pelkistää, jotta ne voidaan kommunikoida.

Ihmisten johtamisessa on opittava tiimien rakentaminen, kommunikointi ja ilmapiiirin merkitys. Käyttäytyminen on keskeisellä sijalla ihmisten johtamisessa. Johtajan on oltava hyvänä esimerkkinä muille, toiminnan tulee olla ennustettavaa ja samoja asioita on jakettava toistua. Ihmisjohtamisen ytimenä ovat luottamus ja kunnioitus, joiden pohjalla on eettisyys.

On vastattava kysymykseen: miksi joku antaa itsensä tulla johdetuksi? Valta johtaa syntyy moraalisesta auktoriteetista. Johtajaan ja hänen periaatteisiinsa täytyy voida luottaa. Johtajalla on oltava selvä näkemys oikeasta ja väärästä, ja siitä ei saa poiketa. Voidakseen motivoida muita, johtajalla on oltava koko ajan aika korkea energiataso ja sen pitää näkyä, johtajan tulee laittaa itsensä likoon. Jos henkilöstö näkee, että johtaja on kyyninen tai turhautunut, niin se heijastuu koko organisaatioon. Ekstrovertille, joka energisoituu muista ihmisistä, johtajan työ on luultavasti helpompaa. Ihmisten innostaminen työhön tarkoittaa sitä, että ollaan ihmisiä sopivasti lähellä ja kiinnostuneita heidän työstään ja suorituksistaan. Ei niin, että ollaan valvomassa olkapään yli, vaan osoittamassa kiinnostusta. Johtaja ei saa pilata omia mahdollisuuksiaan valehtelemalla tai yksityiskohtiin menevällä johtamisella. Sen vastakohta on valmentava ja tukeva johtamistyyli. Ihmisten uusiutumisen vuoksi heitä ei saisi jättää liian pitkäksi aikaa samoihin tehtäviin, koska siitä seuraa johtamisen kannalta muutosvaikeuksia. Henkilösiirrot tehtävistä toisiin, paikkakunnalta toiselle tai maasta toisen ovat vaikeita. Nuoret ovat tässä mielessä paljon joustavammin.

Johtajana menestymisen syitä ovat luultavasti jotkut luonteenpiirteet, persoonallisuustekijät. Tehtävässä pitää olla utelias ja kiinnostunut ihmisistä sekä riittävä energiataso. Lisäksi on oltava halu menestyä, mikä varsinkin nuorempana on tärkeää ja omistuttaessa motivoivaa.

Käytössä on tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettely, joka kattaa koko henkilöstön 100 %:sti. Menettely tukee yksilötasolla yhtiön vision ja strategian toteutusta ja ihmisten johtamista ja kehittämistä. Tavoite- ja kehityskeskustelutavoitteen nostamista 100 %:iin on tuettu koulutuksella ja ohjeita selkeyttämällä. Yksisivuinen lomake riittää: mitkä ovat tavoitteet, miten onnistuttiin viime vuonna ja mitkä ovat kehitysohjeet. Kaikki eivät kuitenkaan keskusteluja käy. Syitä voi olla useita. Ensimmäinen on liian monimutkaiset, byrokraattiset lomakkeet ja ohjeet. Toinen mahdollinen syy on se, että keskustelu voidaan kokea helposti vaikeaksi ja työhön liittymättömänä tarpeettomaksi. Yhtiön kannalta mitattavien tavoitteiden asettaminen ja tulosten seuranta on kuitenkin tärkeää, minkä vuoksi toimihenkilöiden edellytetään käyvän keskustelut toukokuun loppuun ja koko henkilöstön vuoden loppuun mennessä. Keskustelujen käyntiä seurataan HR-järjestelmällä. Poikkeamiin puututaan.

Toimitusjohtajan tehtävä on äärimmäisen kokonaisvaltainen. Ajankäytöltään se ei ehkä ole aivan 24/7, mutta hyvin sitova kuitenkin. Työ muuttaa helposti vapaa-aikatai lomasuunnitelmia. Nykyinen kommunikaatiotekniikka sitoo, koska henkilöstö odottaa, että vastaus tulee kaikkiin kysymyksiin 12 tunnissa. Toimitusjohtajan työ on mielenkiintoista, kun on sen suhteen utelias ja saa tyydytystä tehtävään liittyvästä älyllisestä ja sosiaalisesta oppimisesta. Tavoitteiden saavuttaminen tuntuu hyvältä. Arvostus ja raha ovat seurausta hyvästä työstä, ei niitä voi tavoitella suoraan. Työstä kyllä maksetaan hyvin, mutta se ei ole motiivi sen tekemiseen. Hyvä palkka on korvausta haastavasta ja koko ajan kuormittavasta työstä, johon liittyy täydellinen epävarmuus ja vaikeus suunnitella ajankäyttöä. Ajankäytön ennakoimattomuus on työn huono puoli. Toimitusjohtajien korkea palkkaus tekee työn helpommin hyväksyttäväksi perheelle. Toimitusjohtajan aika kuluu eri sidosryhmien kanssa. Sidosryhmät voi jakaa kahtia: yritykseen liittyviin (esim. henkilöstö, asiakkaat, omistajat, sijoittajat, hallitus) ja muihin. Yrityksen sidosryhmiin käytetystä ajasta noin puolet sisäistä työtä ja puolet yhteydenpitoa ulkopuolisiin sidosryhmiin. On tärkeää, että toimitusjohtajalla on myös sellainen sosiaalinen verkosto, joka ei liity suoraan työhön. Toimitusjohtajalla täytyy olla jokin muukin maailma kuin pelkästään yritys ja muitakin sosiaalisia kontakteja kuin kollega-yritysjohtajat. Vaikein tehtävä on ollut ottaa yritys johdettavaksi fuusion jälkeen ensimmäistä kertaa toimitusjohtajana. Sen tuntui välillä kovalta. Mutta siitä selvittiin ja jälkikäteen arvioiden tämä aika oli hyvin opettavainen ja hyödyllinen. Siinä tyydytystä tuottivat vaikeudet, suuri oppiminen ja suuri onnistuminen. Vaikeinta työssä on tiettyissä tilanteissa yksinäisyys ja neuvottomuus. Esimerkistä käy syksy 2008, jolloin taloudessa yhtiäkkiä kaikki näytti romahtavan. Juuri kun kaikki oli saatu hyvään vauhtiin. Se oli hirveä henkilökohtainen pettymys: alkaako uudestaan se sama, joka jo 1990-luvun alussa jo käytiin läpi.

Perusjohtaminen ei ole muuttunut viimeisen kahdeksan tuhannen vuoden aikana. Johtamisen työkalut ja välineet ovat kyllä parantuneet toiminnan tehostamiseksi, mutta tuskinta inhimillisessä vuorovaikutuksessa on mitään uutta. Johtamisen inhimillisessä prosessissa ei mikään todennäköisesti muutu tulevaisuudessakaan. Työkalujen ja johtamisvälineiden tai rakenteellisen johtamisen osalta on kyllä suotavaa tuoda määrävälein jotain uutta, koska vanhat menetelmät menettävät tehonsa, kun niistä tulee rutiinia. Tällä hetkellä mennään ihan kaikkialla tällaiseen ”yksi yhtiötyyppiseen keskittämiseen, minkä vuoksi on uskottavaa, että seuraavaksi on vuorossa hajauttaminen. Kun otetaan 8000 vuoden perspektiivi, niin ei tässäkään mikään ole muuttunut. Aleksanteri Suuri yhdisti maailman, sitten se hajautui.

2. Kukka

"Elämässä on oltava tasapaino"

Aktiivinen toiminta teinikunnan ja opiskelijajärjestöjen johdossa toteutui jo hyvin nuorena. Muut huomasivat ominaisuuksia, jotka sopivat kyseisiin tehtäviin, vaikka erityistä pyrkymä ei ollut. Asioiden myötäsukaisen ja muiden kanssa yhteistyössä tapahtuvan junailun oppiminen oli seurausta varhaisista johtamiskokemuksista. Siitä seurasi myös verkottumista suomalaisen yhteiskuntaan. Ensimmäinen toimitusjohtaja-tehtävä tuli sattumalta hoidettavaksi jo selvästi alle 30-vuotiaana. Onnistumiset antoivat nuoruudesta huolimatta itsevarmuutta. Kokeneella yritysjohtajalla, joka tunnisti Kukan kyvyt, oli paljon vaikutusta seuraaviin ura-askeleihin. Vaihtelevien asiantuntijatehtävien jälkeen oli vuorossa siirtyminen toimitusjohtaja-tehtävään. Niitä on sen jälkeen seurannut useita, erilaisia ja usein mukavuusalueen ulkopuolella olevia tehtäviä. Niistä hankittu pitkäaikainen kokemus on opettanut ”toimitusjohtaja-ajattelun”. Tällä hetkellä vaativan, suuren konsernin toimitusjohtajuuden rinnalla on myös joukko luottamustehtäviä.

Johtaminen on sitä, että saa tapahtumaan haluamiaan asioita toisten avulla. Siinä on kolme olennaista asiaa: Ensimmäinen on "saada tapahtumaan", ja toinen se, ettei tee itse vaan muut tekevät. Johtajan on löydettävä nämä toiset, koska pidemmällä aikavälillä yrityksen menestyksen ratkaisevat johdossa olevat ihmiset ja johtaminen, hallitus ja joskus omistajatkin. Lisäksi nämä toiset on saatava innostumaan ja toimimaan. Kolmas elementti on: "haluamiaan asioita". Siinä on olennaista, että itse tietää, mitä haluaa. Johtaminen toimitusjohtajan tasolla on aika paljon sitä, että valitsee ne asiat, joita johtaa. Se on päätös siitä, mitä otetaan johtamisen kohteeksi ja mihin käytetään aikaa. Ne löydetään strategisen johtamisen prosessissa, jossa asioita käsitellään ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Omaan johtamisajatteluun on käytännön kokemusten lisäksi vaikuttanut ensimmäinen esimies, joka oli kokenut ja toimi mentorina, sekä hallitukset.

Vuosien mittaan johtamisajattelun painopiste on siirtynyt strategian korostamisesta operatiivisen toiminnan tähdentämiseen ja strategian toteuttamisen painottamiseen. Johtamisen painopisteet vaihtelevat tilanteen mukaan: näinä huonoina aikoina se on jaksaminen ja rohkaisu. Johtamisorganisaatio rakentuu eri osatekijöistä: johtoryhmästä, liiketoiminta-alueiden johdosta ja niihin liittyvistä seurantakokouksista sekä juridisesta organisaatiosta, joka huolehtii lakien ja asetusten toteutumisesta. Viimeinen näistä on puhtaasti hallinto-organisaatio.

Toimitusjohtajan työ on muuttunut paljon viimeisten 30 vuoden aikana. Nyt on paljon enemmän erilaisia menettelyjä, prosesseja ja ohjeistuksia. Niiden taustalla oleva periaate on oikea: omistajille on tuotettava luotettavaa tietoa yhtiöstä. Osa näistä hyvän hallintotavan menettelyistä on kuitenkin byrokratiaa, jonka tarkoitus on estää syytteet mahdollisten virheiden syntyessä. Riskinä on, että johdon huomio siirtyy pois asiakkaasta ja näiden haluamien tuotteiden ja palveluiden tuottamisesta.

Suuressa konsernissa asiat on yksinkertaistettava kommunikoitavuuden takia silloinkin, kun ne eivät ole yksinkertaisia. Kommunikointi on tärkeää, jotta ihmiset voivat ymmärtää vision, tilanteen sekä noudatettavat periaatteet ja arvot. Vain silloin he voivat olla toiminnassa mukana. Johtajan oma esimerkki on tärkeä. Avoin keskustelu ja kommunikaatio ovat tärkeitä motivointi- ja osallistuttamiskeinoja ihmisten saamiseksi mukaan toimintaan. Niiden avulla tulee kertoa avoimesti missä mennään ja mitä yhtiö visionsa avulla pyrkii saavuttamaan. Arvot ovat tärkeä asia johtamisessa, myös näinä vaikeina aikoina, jolloin leikkauksia on tehtävä. Samoin on oma esimerkki. Myös palkitsemisjärjestelmillä on motivoiva merkityksensä, mutta muut asiat ovat tärkeimpiä. Tehtävässä kehittymisen kannalta vaarallisin tilanne on se, että nuori tulee tehtävään ja erikoistuu siinä hyvin kapean alan specialistiksi. Tällainen henkilö saattaa viidessätoista vuodessa muuttua kynniseksi ja organisaation kannalta vaikeasti työllistettäväksi. Ihmisille on annettava mahdollisuus ja tilaa kasvaa.

Yhtiössä on globaali suorituksen johtamisprosessi, jonka avulla sovitaan yksilötavoitteet ja jota käytetään suoritusten arviointiin ja niistä palkitsemiseen. Menettelyn piirissä ovat yhtiön kaikki ylimmät esimiehet ja asiantuntijat. Tavoitteet ja tulokset tallennetaan yhtiön tietojärjestelmään, jonka tulokset raportoidaan yhtiön hallituksellekin osana henkilöstöraporttia. Koko henkilöstöstä yli puolet kävi keskustelut vuonna 2008 ja 2/3 oli mukana bonusjärjestelmissä. Toimitusjohtaja käy menettelyyn liittyvät keskustelut kaikkien alaistensa kanssa ja lisäksi vahvistaa alaistensa käymät keskustelut, jotka ovat tallennetut myös hänen kannettavalle tietokoneelleen, jotta hän voi niitä tarvittaessa tarkastella. Hän seuraa näin noin viidenkymmenen avainhenkilön tavoitteita ja suorituksia. Tämä joukko, johtoryhmä alaisineen, on yrityksen johtamisen kannalta keskeinen. Kehityskeskustelujen käymättömyydelle on monta syytä: ajankäyttö työpaineissa, keskustelujen merkitystä ei ymmärretä eikä niitä arvosteta sekä keskustelujen vaikeus ja siihen liittyvä taitojen puute.

Toimitusjohtajan tehtävään kuluu noin 50–60 tuntia viikossa. Matkustaminen aiheuttaa sitten helposti lisätunteja. Elämässä pitää kuitenkin olla tasapaino, siihen tulee sisältyä työn lisäksi muitakin asioita. Esimerkiksi säännölliselle liikunnalle on ollut mittavat kriteerit jo usean vuosikymmenen ajan, ja ne on saavutettu hyvin. Työhön liittymättömiin tilaisuuksiin ei juuri osallistuta. Ajankäyttö on johtamisessa tärkeää, myös ajan allokointi ajatteluun. Kalenteria ei saa varata liian täyteen.

Vaikein asia työssä on ajankäytön hallinta ja allokointi oikeisiin asioihin. Suomessa hallituksen kokouksia (12,6 kertaa/v keskimäärin) on useammin kuin muualla Euroopassa (noin 8), minkä vuoksi niihin ja niiden valmisteluun kuluu enemmän aikaa. Myös sijoittajatapaamisineen vievät aikaa, ja vaativat vielä matkustamista.

Toimitusjohtajan valtuudet ulottuvat hallituksen kokouksesta seuraavaan hallituksen kokoukseen. Tästä huolimatta toimitusjohtajan on johdettava pitkäjänteisesti, ikään kuin olisi tehtävässä ikuisesti. Toimitusjohtaja ottaa vastaan tehtäviä niiden vaikuttavuuden ja haastavuuden takia. Sen vuoksi, että niissä on voinut saavuttaa

merkittäviä tuloksia sekä yrityksen että yhteiskunnan kannalta, ja myös siihen liittyvää tunnustusta. Rahallakin on toimitusjohtajan työhön ryhdyttyessä merkityksensä, mutta se ei ole tärkein asia. Esimerkiksi nykytehtävässä palkkaedut ovat huonommat kuin edellisessä. Palkka on eräänlainen mittari tehtävässä suoriutumisesta ja vertauskeino muihin vastaavissa tehtävissä toimiviin, mutta ei tärkein kannustin. Johdon palkkojen julkisuus on nostanut vertailun vuoksi palkkatasoja. Paras asia työssä on omistajien ja hallitusten luottamus, vaikka vaikeitakin asioita on jouduttu käsittelemään, ja tämän seurauksena kiinnostavien töiden riittäminen.

Tehtävää olisi vaihdettava melko usein, toimitusjohtajan 5–10 vuoden välein. On jouduttava pois mukavuusalueelta voidakseen kehittyä.

Johtamisen keinoin sisältö ei muutu vaikka toimintaympäristö ja tekniset välineet voivatkin muuttua.

3. Oiva

"Ihmiset, asiakkaat ja muutos motivoivat"

Kouluaikoina ilmeni kyky vaikuttaa kaveriporukassa muihin. Kärsimättömyys tilanteiden pysähtyessä on edelleen hallitseva piirre ja johtaa helposti aloitteen ottamiseen. Asepalveluun kohdistui odotuksia, jotka eivät laitoksen kaavamaisuuden vuoksi toteutuneet. Opiskelupaikan valinta oli paljon sattumaa ja kokeilujen tulos. Työelämä alkoi tuotepäällikkönä, jolloin kyky vaikuttaa muihin ilman muodollista asemaa tuli taas esiin. Ylennys markkinointipäälliköksi hyvin nuorena toi mukanaan yli 20 alaista, joista monet olivat selvästi vanhempia. Nimityksen takana oli yrityksen toimitusjohtaja, varsin nuori hänkin, joka otti riskin, mutta antoi myös tukensa. Tehtävä oli haastava, mutta tuloksellinen. Yritys kuitenkin myytiin. Seuraava tehtävä oli saneerata suureen konserniin kuuluva tytäryhtiö myyntikuntoon. Vaikea työ onnistui ja yhtiö myytiin. Seuraavassa yhtiössä vaativat johtotehtävät työllistivät lähes kymmenen vuotta. Tämän jälkeen tapahtui siirtyminen nykyiseen yhtiöön ja siellä myöhemmin toimitusjohtajan tehtävään. Työn ulkopuolella vievät oman aikansa useat yhdistykset, joista joissakin on puheenjohtajana.

Johtaminen on opittu käytännössä. Esimiehet ovat vaikuttaneet vahvasti urakehtykseen ja toimitusjohtajan roolimalliin: tulee olla konkreettinen, on asetettava selviä tavoitteita, on luotettava alaisiin ja annettava näille tukensa. Lisäksi toimitusjohtajan tulee olla eettisesti ja moraalisesti ryhdikäs käyttäytymisessään ja toimia esimerkkinä yhtiön arvoista. Uran alussa työssä oppi asioita. Asia-ihmis-painotus oli noin 80–20. Myöhemmin painopiste on siirtynyt ihmisjohtamiseen jatkuvasti lisääntyvässä määrin. Tulokset tulevat ihmisten kautta. Tämän vuoksi johtamisperiaatteena on, ettei johtaa voi millään muulla tavalla kuin liikkumalla, tapaamalla ihmisiä, järjestämällä mahdollisuuksia ja tukemalla. Etäjohtaminen ei toimi, huoneeseen ei saa sulkeutua, vaan ajatukset on kommunikoitava mahdollisimman vilpittömästi ja avoimesti.

Johdettava yhtiö on osa kansainvälistä konsernia, joka on syntynyt yrityskauppojen avulla itsenäisistä yhtiöistä, mikä edelleen vaikuttaa johtamisympäristöön. Kulttuuri- ym. eroista johtuen on ollut hankalaa löytää yhtenäistä johtamismallia (strategiat, tavoitteet ja niiden prioriteetit) ja tasapainoa vallan keskityksen ja hajautuksen välillä konsernin sisällä. Toimitusjohtaja toimii puskurina konsernin ja yhtiön välillä. Paikallinen johtamistyyli on vähemmän numerokeskeistä kuin konsernin. Johtamisessa tulee ylhäältä alas tulevan tahtotilan olla hyvin selvä. Enemmän tilaa olisi kuitenkin jätettävä henkilökohtaiselle oivaltamiselle ja mahdollisuudelle sitoutua. Käskyttämällä se ei tapahdu.

Toimitusjohtaja on tavannut lähes kaikki työntekijät henkilökohtaisesti ja saanut heidät mukaan muutoksiin, joista monet ovat olleet radikaaleja. Niiden toteuttamisessa auttoi se, että toimitusjohtaja tuli toimialan ulkopuolelta. Tulokset ovat parantuneet ja toimitusjohtajan uskottavuus johtajana noussut. Hänen tehtävänään on valvoa, että alaiset tekevät vastuidensa ja valtuuksiensa piiriin kuuluvat työt eivätkä tuo liian pientä asiaa johtoryhmän tai esimiehensä käsiteltäväksi. Ihmistä ei voida ulkopuolelta motivoida, mutta häntä voidaan auttaa motivoitumaan. Sama pätee sitouttamiseen. Luvuilla johtaen sitä ei saada aikaan. Ihmisiä on johdettava asettamalla tavoitteita tulokseen vaikuttaville ajureille. Johtamiskokemuksen karttuessa halu mennä yhä syvemmälle ihmiseen ja hänen ymmärtämiseensä johtamisessa on kasvanut. Eri työtehtävissä yhteistä ovat ihmisten johtamiseen liittyvät haasteet. Johtamistapansa arvioi helposti ihmisläheisemmäksi kuin se on. Sen kehittämiseen on tehtävä määrätietoisesti työtä. Koko johtoryhmä on käyttänyt aikaa ihmisjohtamisen kehittämiseen. Kokemuksen kertyminen auttaa ja ihmisjohtaminen parane. Huonon johtajan tunnusmerkki on se, että hän on kova ihmisille ja pehmeä asioissa. Kokemuksen antama oppi on se, että ratkaisut jokaiseen liiketoiminta-asiaan löyty-

vät ihmisistä. Tämän vuoksi on varmistettava, että jokaisella työntekijällä on tavoitteiden kautta yhteys yhtiön visioon ja strategiaan.

Yhtiöllä on Suomessa käytössä suorituksen johtamisjärjestelmä, jossa vähintään kerran vuodessa käydään esimies-alais-keskustelu. Se on konserniohjeen mukainen käytäntö. Useamminkin sen voi käydä. Vaikka toimitusjohtaja käyttää muutenkin paljon aikaa johtoryhmänsä kanssa, hän käy näiden kanssa säännölliset keskustelut, myös niiden kanssa, jotka raportoivat jollekulle toiselle konsernissa, mutta kuuluvat johtoryhmään. Esimiehen esimies varmistaa keskustelut ja sen, ettei esimies voi sallilla mahdollisia ongelmia. Samalla saadaan tuki kehitystoimenpiteille. Koko henkilöstön odotetaan käyvän keskustelut. Näiden käyntien tallentamista tietojärjestelmään on kuitenkin lievennetty, jotta aiempien keskustelujen tulokset eivät siirtyisi uudelle esimiehelle. Syitä keskustelujen käymättömyyteen ovat: 1) vietämme niin paljon aikaa yhdessä ja puhumme asioista ilman muodollisia keskustelujakin, 2) esimies pelkää ja ehkä vähän häpeää tilannetta, jos ei ole ennen keskusteluja käynyt, jos muut ovat, 3) keskustelua ei osata käydä tasavertaisesti ihmisten välillä, dialogina ja arvoasetelmat unohtaen, 4) esimies voi olla toisella paikkakunnalla tai toisessa maassa, jolloin etäisyys vaikuttaa. Yleisimmäksi syyksi keskustelujen käymättömyyteen raportoidaan sairaus ja sen aiheuttama poissaolo. Kehityskeskusteluissa käsitellään sekä "Mitä?"-asioita että "Kuinka?"-asioita. Tavoitteena on ottaa pois painetta keskusteluista ja korostaa käyttäytymisen merkitystä. Mitä- tavoitteiden saavuttaminen antaa vuosipalkkiot. Mikäli "Kuinka?"-tavoitteita ei saavuta, ei tule ylennyksiä eikä peruspalkan korotuksia. Tavoitteiden tulee olla henkilön tehtävän kannalta merkittäviä, mitattavia ja hänen pitää voida vaikuttaa niiden toteutumiseen. Onnistumisesta palkitaan.

Voitto osaketta kohden ei kiinnosta eikä motivoi toimitusjohtajaakaan, vaikka pitäisi: se ei ole konkreettinen käsite, jota voi johtaa, se on seuraus. Toimitusjohtaja käyttää työhönsä noin 60–70 tuntia viikossa, vaikka ei tunteja laskeakaan. Työajasta puolet kuluu oman henkilökunnan kanssa, pääosin erilaisissa kehittämis- ja koulutus-tilaisuuksissa. Työmäärä ei ole ahdistava, koska työ on niin kiinnostavaa, että sitä tekee usein kotona television katsomisen sijasta. Kunnia-asia on, että päivän päätyessä ei ole yhtään vastaamatonta sähköpostia tai puhelinviestiä. Henkilöstö on antanut nopeista vastauksista hyvää palautetta. Vaikeinta työssä on silti ajankäyttö: kuinka löytää ne asiat, jotka ovat tärkeitä, mutta eivät vielä kiireellisiä ja luopua kiireellisistä vähemmän tärkeistä asioista. Keskeistä, mutta vaikeaa, on tietää, mitä haluaa, mikä on tehtävässä tärkeintä. Tehokas johtaja pystyy tämän priorisoinnin kuitenkin tekemään. Suuren työpanoksen antamisessa on helpottanut se, että vaimo jätti pari vuotta sitten työnsä ja jäi kotiäidiksi. Ilta-tilaisuuksiin ei osallistuta ellei siihen ole selviä kaupallisia perusteita. Sen sijaan kiinnostavasti järjestettyihin iltailaisuuksiin sen sijaan joskus osallistutaan.

Toimitusjohtajaa kiinnostavat tehtävät, joissa on valtaa ja joissa voi vaikuttaa. Hän valitsee mieluummin pienemmän tehtävän ja suuremmat valtuudet kuin päinvastoin. Vaikeat ja perinteisellä tavalla mahdottomat tehtävät motivoivat ja byrokraatia demotivoi. Hyvin toimitukseen toimitusjohtaja tarvitsee organisaation, jonka kanssa voi tehdä työtä ja vaihtaa näkemyksiä. Ilman ihmisiä motivaatio loppuu: energia tulee ihmisistä, ennen muuta omasta henkilöstöstä ja asiakkaista sekä onnistumisista ja niiden jakamisesta organisaation kanssa. Tämän vuoksi asiantuntijatehtävät eivät sovi Oivalle. Rahakin motivoi, mutta se ei ole tärkein kannustin. Kaksinkertainen palkka ei riittäisi motivoimaan vuoden komennusta asiantuntijatehtävään, jossa joutuisi kellaritoimistoon muista erilleen. Olennaisinta työssä on se, että sitä arvostetaan. Siitä saatu palaute on suurin kannustin. Raha on vain arvostuksen konkreettinen osoitus ja mittari.

Toimitusjohtajan saavutuksia on helpointa arvioida taloudellisin tuloksin, koska ne ovat niin näkyviä ja helposti mitattavia. Yksi onnistuminen on saneeraus (lyhyt aikaväli) ja toinen pitkän aikavälin muutosohjelma, jossa yrityksen riippuvuus riskialtiista tuoteryhmästä poistettiin suunnitelman mukaan. Kolmas esimerkki koskee nykyisen yrityksen ja koko toimialan kannattavuusongelman ratkaisua. Siihen liittyy voimakas koko henkilöstön osallistuttaminen.

Johtamisesta on tullut tavoitteellisempaa. Ennen asetettiin yleiset tulostavoitteet ja pyrittiin niiden suuntaan. Tänäkin keskitytään johtamaan niitä tekijöitä (ajureita), joiden vaikutuksesta tulokset syntyvät. Esimerkiksi, jos halutaan myyntiä, on varmistettava riittävä määrä myyntikäyntejä jne. Johtaminen tulee jatkossa kehittymään entistä enemmän mahdollistajaksi: sen tehtävänä on luoda organisaatiolle edellytykset onnistua ja menestyä. Sen luonne on entistä enemmän tukeva ja valmentava. Esimerkkinä käy paimen, jonka tehtävänä on varmistaa laumalleen hyvä laidun ja suojella sitä pedoilta niin, että se voi hyvin ja kehittyä.

4. Venla

"Toimitusjohtaja näyttää suunnan ja myy vision"

Kouluaikoina opiskelu- ja urasuunnat olivat epäselvät. Opiskelupaikka ratkesi ystävien valintojen mukaan. Kansainväliset tehtävät kiinnostivat ja vaikuttivat ainevalintoihin. Ehdokkuus ylioppilaskunnan vaaleissa johti sen hallitukseen kahdeksi vuodeksi. Työ liike-elämässä tuli sattumalta; sitä tarjottiin. Urakehitys on sattumanvaraista ja riippuu monista tekijöistä. Jotkut tehtävät ovat olleet sellaisia, joita muut eivät ole liian haastavina harkinneet ja ovat vaatineet aktiivista valintaa. Menestys vaikeissa tehtävissä on edistänyt selvästi uraa ja tuottanut tyydytystä. Työssä kehittymisen ja uusiutumisen varmistamiseksi työssä tulee saada haasteita ja uusia tehtäviä muutaman vuoden välein, vaikka ne eivät olisi ylennyksiä.

Myöhemmin urallaan toimitusjohtaja on huomannut, että hän itse vaatii itseltään eniten: koko ajan on parannettava ja nostettava rimaa, vaikka edelliset suorituksetkin ovat olleet hyviä: häntä ei tarvitse piiskata, kyllä hän itsensä piiskaa. Tämä kilpailuhenkisyys ja kurinalaisuus ovat vaikuttaneet urakehitykseen. Toimitusjohtajalla on ollut kansainvälisellä urallaan useita toimitusjohtajuuksia ja aina hyviä esimiehiä ja hallituksen puheenjohtajia, joilta on oppinut ja joita on arvostanut. Se on vaikuttanut myös hyvin paljon omaan työpanokseen. Ehkä tärkeintä on ollut häneen osoitettu luottamus, ja siihen liittyvä mahdollisuus saada ja antaa rakentavaa palautetta. Tärkein vaikuttajista oli hänen uransa alussa toimitusjohtaja, joka oli erinomainen ihmisjohtaja omalla vaatimattomalla tavallaan. Hän päätti kansainvälistä yrityksen. Hän antoi paljon valtaa nuorille ja luottamus koettiin niin suureksi, ettei sitä voinut mitenkään pettää, vaan hänen eteensä oli valmis tekemään kaikkensa. Tämä johtamistapa tuotti seuraavien 10–20 vuoden aikana suuren määrän toimitusjohtajia suomalaisiin yrityksiin. Täällä johtamisesta oppi sen, että uraa tehdään tulosnäytöillä, ei kynnärpäillä tai politikoinnilla. Se on tärkeää ymmärtää.

Toimitusjohtajalle on annettu valtaa, mutta siinä tarkoituksessa, että hän pystyy sen avulla saamaan aikaan tuloksia yhdessä muiden kanssa. Toimitusjohtajalla on kuitenkin valta ohjata. Toimitusjohtaja ei kovin paljon usko johtamisoppeihin. Johtamisosaaminen on tullut esimiehiltä ja heidän luottamuksensa tukemana hankitusta käytännön kokemuksesta. Nuorempana Venla luki liikkeenjohton kirjoja, kunnes huomasi, että niissä ei juuri kirjoiteta epäonnistumisista, joista eniten oppisi.

Toimitusjohtajan pitää olla suunnan näyttäjä: hän myy visioita, unelmia, haaveita. Sen takia on pystyttävä muotoilemaan visio niin, että se voidaan kommunikoida ja "myydä" organisaatiolle uskottavasti, henkilöstö on saatava mukaan. Suorituksenjohtamisessa strateginen suunnittelu määrittää puitteet ja toimintasuunnitelma täsmentää muutaman teeman, joihin lähivuosina keskitytään. Numerotavoitteet on asetettu ja kaikkien tiedossa, minkä vuoksi ne eivät korostu, paremminkin toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. Tavoitteiden toteutumista seurataan kaikkien tulosyksiköiden johtoryhmien kanssa neljä kertaa vuodessa. Toimitusjohtaja haluaa, että paikalla on koko johtoryhmä, ei vain vetäjä, laajemman ymmärryksen saamiseksi. Tärkeä on myös menettely, jolla arvioidaan tulosyksiköiden johtoa ja heidän seuraajiaan. Se pakottaa huonojen suoritusten parantamiseen ja tunnistaa myös tulevaisuuden potentiaaliset johtajat. Menettelyssä hyödynnetään johtajuusarvioita ja 360-palautetta. Toimitusjohtaja pitää tätä tärkeänä ja toteaa, että monet yritykset tuntevat tämän menettelyn, mutta vain harvat noudattavat sitä. Se on johdolle vaativa ja vaatii kurinalaisuutta.

Suomalaisessa hallitustavassa on parannettavaa, erityisesti ns. valtionyhtiöiden osalta. Jos epärehellisyys voitaisiin poistaa lailla tai asetuksilla, se olisi jo tehty. Olennaista on vahva arvopohja ja pelisäännöt, joiden rikkomisesta rangaistaan selvästi. Epärehellisyys, epäeettisyys ja luottamuksen pettäminen ovat eri asioita ja niistä saa lähteä heti, niin kuin tässä yhtiössäkkin on tapahtunut. Esimerkin voima on suuri. Tiukentuneen hallintotavan heikkous on se, että se lisää byrokratiaa, varmistelua ja vie hauskuuden työstä. Joissain tapauksissa ihmiset eivät uskalla kantaa vastuuta ja omaksuvat mallikseen itsensä turvaamisen mahdollisilta virheiltiltä. Epäonnistuminen ja virheet pitää hyväksyä, mutta ei montaa kertaa samassa asiassa, silloin tekijä ei ole pätevä tehtäväänsä.

Vastuullisia tehtäviä pitää antaa potentiaalisille henkilöille jo nuorena, jotta he voivat kehittyä vaativiin tehtäviin yleisjohtajiksi. Toimitusjohtaja uskoo johtamisessa vahvasti arvoihin ja eettisiin periaatteisiin. Uuden, muutoksia tekemään palkatun toimitusjohtajan tehtävänä on olla muutoksen moottori, minkä vuoksi hänen pitää määrätä pelisäännöt, ei hän voi niitä lähteä organisaatiolta kysymään. Tämä koskee arvojakia, joiden tulee kuitenkin olla kutakuinkin sopusoinnussa organisaation arvomaailman kanssa. Kommunikointi on toimitusjohtajalle tärkeää, samoin rehellisyys, luottamus ja lojaalisuus. Vaikka kaikkea ei voi aina sanoa, sen mitä sanoo, on oltava totta. Jos toimitusjohtaja sanoo, että yksi arvoista on tuloksellisuus tai kannat-

tavuus, on hänen asetettava tulosriman taso. Yksi johtajuuden haaste on asettaa tulostavoitteet oikein, haastaviksi, mutta saavutettaviksi ja realistisiksi.. Erityisen vaativaa on koko ajan olla tietoinen siitä, kuinka paljon organisaatiosta voidaan ottaa irti. Asetetut tavoitteet on myös saavutettava tai johdolta menee uskottavuus. Näyttöjä on oltava, ei riitä, että vain kuulostaa hyvältä. Toimitusjohtajan oma estimerkki on tärkeä erityisesti, kun itse määrää pelisäännöt: jos hän ei niitä noudata, ei noudata kukaan muukaan. Molempipuolinen luottamus omien alaisten kanssa on tärkeää: luottamusta ei petetä, vaan asiat ja ongelmat ovat yhteisiä, ja ne hoidetaan yhdessä.

Kehityskeskustelut ovat vaikeita. On vaikea antaa kritiikkiä rakentavasti. Lisäksi keskustelut ovat työläitä, niissä joutuu miettimään. Muitakin kulttuureja hyvin tunteva toimitusjohtaja toteaa, että ihmisasioista puhuminen on vaikeaa, erityisesti suomalaisessa kulttuurissa, jossa koneista on helpompi puhua. Monta kertaa omassa yrityksessäkin on tullut vastaan tapauksia, joissa henkilö ei ole tiennyt olleensa kehityskeskustelussa. Kehityskeskustelut vievät myös paljon aikaa, erityisesti jos alaisia on paljon. Hyvin toimiessaan tavoitteellinen johtaminen on hyvä tapa ohjata ihmisten käyttäytymistä, varsinkin jos siihen liittyy palkitseminen. Toimitusjohtaja sanoo käyvänsä kehityskeskustelut alaistensa kanssa aina sovitulla tavalla, niin kuin kaikki muutkin esimiehet yhtyössä. Prosessi vaatii kurinalaisuutta, mitä kaikilla yhtiöillä ei ole.

Toimitusjohtajan rooli on yrityksessä erittäin suuri, on ratkaisevaa, kuka sitä johtaa tai ei johda. Huonot toimitusjohtajat maksavat firmoille paljon ja hyvät taas tuottavat hyvin. Puheet siitä, että on sama, kuka yhtiötä johtaa, ovat aivan pohjaa vailla. Toimitusjohtajan tehtävään kuuluu valta, ja sen käyttö kiinnostaa, mutta vain keinona saavuttaa muiden kanssa organisaation tavoitteet. Se, joka ei myönnä vallan kiehtovuutta, ei kerro täyttä totuutta.

Työviikko alkaa sunnuntaina illalla valmistautumisella ja päättyy usein vasta lauantaina aamulla matkojen takia. Väliaika menee lähes kokonaan työntekoon. Se vaikuttaa muuhun elämään. Sosiaalisiiin tilaisuuksiin ei osallistuta, jos niillä ei ole yhteyttä omaan työhön. Toimitusjohtaja ei pääsääntöisesti osallistu työnantaja- tai toimialajärjestön toimintaan. Ulkopuolisia hallitusjäsenyyksiä on ollut yleensä yksi tai kaksi kerrallaan. Toimitusjohtajan tehtävä on mielenkiintoinen, ja sitä tehdään vapaaehtoisesti, kukaan ei siihen pakota. Sitä työtä kuitenkaan ei kukaan tee, ei edes hyvällä palkalla, jos siitä ei pidä, on se niin raskasta. Työn mielenkiintoa lisää se, että siinä on mahdollisuus vaikuttaa. Tavoitteiden ja tulosten saavuttaminen on tärkeää ja motivoivaa. Poliitikoista poiketen toimitusjohtajalla on absoluuttinen valta niin kauan kun hänellä on hallituksen antama valtuutus. Tärkeää on pysyä valistuneena itsevaltiaana. Toimitusjohtaja on nykytyössään siihen liittyvän suuren haasteen takia, vaikka tehtävästä varoitettiin sen vaikeuden takia: haaste kuitenkin kiehtoi. Tehtävässä on myös hyvät tulot, mikä helpottaa yksityiselämän järjestämistä. Toimitusjohtaja ei ole erityisesti nauttinut julkisuudesta, koska on pohjimmiltaan ujo. Myös se, että itse haluaa koko ajan parantaa omia suorituksiaan, vaikka aiemmatkin voivat olla hyviä, on raskasta. On rasittavaa olla itsensä vaativin ja kovin kritikko.

Kaikkein vaikein asia on kuitenkin ihmisten kannalta kielteiset päätökset. Toimitusjohtaja ei voi niiltä välttyä. Niiden tekeminen ja viestiminen on raskasta ja valvottaa. Ja niin pitää ollakin: jos nämä päätökset eivät tunnut, ei johtaja enää ole hyvä, koska hänen empatiansa on kadonnut. Nämä päätökset ovat vaikeuden lisäksi niin tärkeitä, että niitä ei kukaan saa tehdä yksin, niihin on saatava myös oman esimiehen suostumus.

Nykytehtävässä toimiminen on ollut onnistunutta, ja siitä voi olla ylpeä: tilanne oli aloitettaessa sekaisin ja siitä varoitettiin. Juuri se sai aikaan innostumisen työstä: haaste tuntui vaikealta ja motivoi sen takia. Onnistumisen mittari on tavoitteiden saavuttaminen ja erityisesti pörssikurssi. Myös aiempaa menestystä ulkomaisen yhtiön johdossa hän pitää onnistumisena ja on siitä ylpeä.

Toimitusjohtajan mielestä suurin muutos hänen uransa aikana on tiedon määrän lisääntyminen, jolloin päätökset on tehtävä suhteellisesti pienemmän tiedon varassa. Uutta tietoa tulee paljon. Samoin tulee uusia välineitä kuten facebookit ja youtubeet. Tässä ympäristössä vision määrittäminen ja arvojen luominen sekä niiden kommunikointi tulevat entistäkin tärkeämmäksi, koska organisaatiolla pitää olla jokin yhteinen nimittäjä, jonka varassa se toimii.

5. Orvokki

"Toimitusjohtajan työ on yksinäistä"

Suvussa on paljon kauppiaita ja yrittäjiä. Kasvuympäristössä on arvostettu yritteliäisyyttä, periksiantamattomuutta ja ahkeruutta. Urasuunta ei ollut koulu- ja opiske-

luaikana ollenkaan selvä. Gradu käsitteli julkishallintoa ja tähtäimessä oli työ pankissa. 3–4 kuukautta valtuuttadiilerinä riitti, vaikka ala oli muodikas. Tylsämpää tehtävää ei voi kuvitella.

Jatko-opinnot oli jo aloitettu, mutta monivuotinen kesätyönantaja kutsui 24-vuotiaan vastavalmistuneen yllättäen vetämään tärkeää organisaation muutosprojektia. Jälkeenpäin ajatellen projekti oli nuorelle miehelle siinä vaiheessa kohtuuttoman vaikea työkokemus huomioon ottaen. Suuri haaste oli, kuinka saada ihmiset mukaan. Väki oli kuitenkin nähnyt hänen esimerkinsä ja vilpittömyytensä ja antoi tukensa. Kokemus oli vaikea, mutta projekti onnistui hyvin.

Tämän jälkeen työ jatkui uudessa organisaatiossa kahdessa eri tehtävässä ennen kutsua pääkonttoriin, missä oli suurta hyötyä monipuolisesta työkokemuksesta ja organisaation luottamuksesta. Nousu yhtiön johtajistoon tapahtui nopeasti useiden eri tehtävien kautta. Tämän jälkeen tehtävien koko vain kasvoi ja vei tärkeään tehtävään suuren yksikön johdossa. Uuden esimiehen nimittäminen johti ristiriitaan: heillä oli hyvin erilainen käsitys johtamisesta, sen sisällöstä ja johtamistyylistä. Siihen asti esimiehet olivat olleet hyviä ja arvostettuja johtajia, joiden alaisena oppi johtamista. Uuden esimiehen nimitys oli kuitenkin sellainen muutos, ettei siinä haluttanut olla mukana. Työteko oli tämän jälkeen demotivoivaa vuoden verran, minkä jälkeen teki päätöksen vaihtaa työnantajaa pitkän työsuhteen jälkeen. Jos johtamisessa ei ole sydän mukana, siitä ei tule mitään. Uusi tehtävä toimitusjohtajana on ollut nautittava, kun on saanut rakentaa nykyistä yritystään systemaattisesti ja pitkäjänteisesti.

Toimitusjohtaja ei osannut nuorena ajatella itseään esimieheksi tai johtajaksi. Hän keskittyi asioihin. Organisaation vaativassa muutosprojektissa 24-vuotiaana hän keksi vaikeiden kokemusten jälkeen johtamisen olemuksen: esimies saa tulokset aikaan toisten avulla.

Toimitusjohtaja edellyttää toiminnassa hyvää perusjohtamista. Se tarkoittaa, että yrityksessä on oltava kaikki johtamisen parhaat käytännöt strategiasta laatuja järjestelmiin. Ne ovat niitä välttämättömiä asioita, joita ilman ei tulla toimeen. Hän edellyttää, suorastaan vaatii, että ne toimivat. Silti eniten opittavaa on ihmisten johtamisessa. Mutta silläkin puolella organisaatiossa vaaditaan johtamisjärjestelmää. HR onkin ollut panostuskohde. Tietotekniikka on erittäin tärkeä johtamisen apuväline, minkä takia aiempi työkokemus siitä on antanut osaamisen, mikä ei ole yleistä toimitusjohtajatasolla. Kokemus on opettanut ajan suhteen kärsivälliseksi: asiat on jaksotettava ja on hyväksyttävä, että niiden toteutus vie aikaa. Organisaatio ei voi tehdä kovin montaa asiaa yhtä aikaa, ihmisille on annettava aikaa ja tilaa toimia.

Toimitusjohtaja uskoo arvojohtamiseen: arvot on se pohja, miltä ponnistetaan. Jos organisaation ajattelee pyramidina, niin sen perustana ovat arvot. Hyvään johtamiseen tarvitaan vain selvä arvopohja: siitä on johdettavissa se, mitä pitää tehdä.

Omien puheiden toteuttaminen käytännössä on tärkeää, esimerkin voima on vahva. Johtaminen on monimutkaista, minkä takia viestejä on yksinkertaistettava ja mahdollisuuksien mukaan ne on esitettävä kuvina. Eniten huomiota omassa toiminnassa on ollut kiinnitettävä ihmisiin, erityisesti johtoryhmään, ja heidän johtamiseensa ja vuorovaikutukseen. Psykologian laajemmasta opiskelusta olisi ollut hyötyä. Tätä ei ole tullut tehtyä, vaikka jatkokoulutusta on hankittu sekä Euroopassa että Yhdysvalloissa. Aina kun tehtävät tuntuvat olevan hyvin hallinnassa, voi miettiä ihmisasioita. Nykytyössä henkilöstöjohtaminen on saanut osakseen paljon aikaa ja energiaa. Matkan varrella on tullut myös epäonnistumisia, mutta niistä on aina selvitty.

Yhtiössä on luotu uusi suorituksenjohtamisjärjestelmä, jossa tietotekniikan tukeamana asetetaan tavoitteet, käydään kehityskeskustelut, tunnustetaan osaamis- ja kehittämisalueet ja hallitaan syntyvä tieto sekä palkitaan tuloksista. Siinä on pyritty poistamaan keskustelujen esteet, jotta henkilöstö voi keskittyä sisältöön, ei muotoon. Varastohenkilöitä lukuun ottamatta koko henkilöstö käy tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelut. Keskustelujen käymistä seurataan, mutta määrän toteamista vaikeampaa on niiden laatutason arviointi. Yksi syy keskustelujen käymättömyyteen on aikapula. Perussyynä voi kuitenkin pitää sitä, että niiden ratkaisevaa merkitystä tuloksille ole ymmärretty. Lähtökohtana on ollut varmistaa ensin toimivat työkalut ja tekniikka. Kun sitten tehdään selväksi kehityskeskustelujen merkitys ja vaatimus yrityksen johdon kannalta, tulee keskijohdolle painetta kahta kautta. Kun vain jaksaa riittävän kauan, niin kyllä se juurtuu. Kokemuksen perusteella olennaista on, että asia etenee ymmärryksen kautta, ei ylhäältä alas määräämällä.

Työtä toimitusjohtaja tekee noin 60 tuntia viikossa, vaikka työtuntien määrää on matkojen takia vaikea arvioida. Hän pyrkii rauhoittamaan viikonlopun työltä, olemaan kotona henkisesti ja fyysisesti läsnä ja tekemään muita asioita, kuten harrastamaan liikuntaa. Viikolla hän on kotona fyysisesti läsnä vähemmän ja henkisesti virittäytynyt työlle. Toimitusjohtaja matkustaa kansainvälistymisen takia noin puolet työajastaan ja tapaa henkilöstön lisäksi asiakkaita, toimittajia ja muita sidosryh-

miä. Työmatkoille lähdetään sunnuntaisin ja palataan usein perjantai-iltaisin. Vaikka videokonferenssit ovatkin vähentäneet matkustamista, ne eivät korvaa henkilökohtaisia tapaamisia. Puuhakkuus on kuitenkin eri asia kuin tehokkuus. Kyllä pienemmässä työajassa pitäisi saada enemmän irti: laatu kärsii, jos alkaa tehdä muiden töitä. Myönteistä on, ettei nykyinen yhtiö ole pörssi-yhtiö. Edellisessä tehtävässä joutui viettämään paljon aikaa mediassa, mistä ei henkilökohtaisesti pitänyt. Samoin suhteiden hoito omistajiin vei paljon aikaa, minkä toimitusjohtaja koki tuottamattomana, kun samaan aikaan tuolle ajalle olisi ollut paljon muutakin käyttöä. Nyt se säästyy varsinaiseen työntekoon.

Perhe on aina ollut hyvin ymmärtäväinen ja tukena toimitusjohtajan työssä. Sen puolesta hän on voinut toimia vapaasti haluamallaan tavalla. Toimitusjohtaja työskentelee kokemuksensa mukaan erittäin huonosti, jos on demotivoitunut, ja on hyvin energinen ollessaan motivoitunut. Yritysjohtajat ovat Maslowin hierarkian ylätasoilta, minkä vuoksi kannustaminen eivät ole enää leipä, ansainta tai muu. Silloin alkaa kriittisesti arvioida arvomaailman kysymyksiä, kuten johtamista ja näköyhteyksiä. Kamalinta olisi joutua huonon johtaja alaisuuteen. Omalta osaltaan toimitusjohtaja sanoo kokevansa motivoivaksi yrityksen arvon ja aseman parantamisen, se on se haaste, jonka hän on ottanut. Hyvällä kompensatiolla pitkistä työpäivistä on tietysti merkitystä, mutta se, onko palkka 30 % enemmän tai vähemmän, ei ole kovin tärkeää. Näkemyksen tukena on se, että toimitusjohtaja voisi taloutensa puolesta lopettaa työntekonsa halutessaan. Se ei kuitenkaan ole se, mitä hän haluaa tehdä.

Vaikeinta työssä on eri sidosryhmien etujen yhteen sovittaminen yrityksessä. Pohjimmaltaan esimerkiksi esimerkiksi intressit ja henkilöstön intressit ovat ristiriidassa, mutta ne voidaan sovittaa yhteen, mikä ei kuitenkaan ole helppoa.

Toimitusjohtaja on ylpeä edellisen työnantajansa kokonaisstrategian muutoksen toteuttamisesta. Se ei olisi ilman häntä onnistunut. Koko liiketoimintamalli muuttui.

Muutokset ovat nopeutuneet uran aikana ja edellyttävät yrityksiltä jatkuvaa uusiautumista ja ketteryyttä. "Tekemällä samoja asioita ja odottamalla uusia tuloksia on varmin merkki mielenvikaisuudesta", toteaa Einstein. Yritykset useimmiten kaatuivat siihen, että ne jatkavat vanhojen asioiden tekemistä, eivät siihen, että tekisivät uusia asioita. Jatkuvasti suuri joukko yrityksiä poistuu markkinoilta, kun ne eivät sopeudu muutoksiin.

Nopeus, informaatio ja kommunikaatio tulevat muuttamaan johtamista niin, että tarvitaan aiempaa suurempaa ketteryyttä. Toisaalta hyvän johtamisen perusasiat säilyvät. Se on kuin autolla ajaa: mallit vaihtuvat ja vauhti kasvaa, tulee lisää tra-fiikkia, mutta siellä seassa pitää vaan mennä.

6. Toivo

"Raha tai valta ei motivoi, vaan halu tehdä yhtiöstä alallaan maailman paras."

Kouluaikana pystyi vaikuttamaan toveripiirissä, vaikkakin pienissä asioissa. Opiskeluaikana johtajuus ei samalla tavalla näkynyt, eikä Toivo ollut aktiivinen opiskelijajärjestöissä. Opiskelujen jälkeen löytyi koulutusta vastaavaa työtä.

Suuri osa urasta on kulunut ulkomailla, mihin on vaikuttanut oma aloitteellisuus ja esimiesten tuki. Tästä huolimatta tehtävät ovat olleet koko ajan suomalaisyrityksissä ja niiden työskentelyyn vaikutuspiirissä. Tämän vuoksi globaali ympäristö ei ole vaikuttanut niin paljon kuin voisi ajatella. Uran alkupäähän kuuluivat vaikeat saneeraustehtävät ulkomaisissa yhtiöissä. Se vaikutti johtamisajatteluun vahvasti, koska tehtävään sisältyi paljon irtisanomisia, mikä oli uralla ensimmäinen kerta. Myös tilanteet, joissa lapset eivät voineet mennä yksin kouluun turvallisuussyistä, koettiin raskain samoin kuin kuulustelut poliisilaitoksella työntekijän itsemurhan takia.

Esimiehiltä oppii johtamista niin hyvässä kuin pahassakin. Ensimmäinen esimies oli vahva johtaja, joka näytti tarvittaessa esimerkkiä lattiatasolla ja rohkaisti ja tuki työntekijöitä. Toisaalta tämä ei näyttänyt erityisesti haluavan alaistensa kehittyvän ja kasvavan. Toinen johtaja taas johti hyvin etäältä ja asioita tuntematta, mikä lähinnä ärsytti henkilöstöä. Aasialaista johtajista voi oppia erityisesti "business minded"-asenteen, joka on aina päällimmäisenä.

Organisaatiolle ja henkilöstölle asetettavien tavoitteiden tulee olla hyvin selvä ja ne on kommunikoitava avoimesti. On myös varmistettava, että ihmiset ymmärtävät, mitä tavoitteet ovat, miksi ne ovat tärkeitä ja mitä tulosten saavuttaminen tarkoittaa heidän päivittäisessä toiminnassaan. Tätä johtaminen on. Tarvittaessa tavoitteiden ymmärtämistä on tuettava erilaisin kommunikaatiotavoin, intranetin avulla tai muuten. Globaalisesti toimivassa organisaatiossa toimintamallien ja pelisääntöjen on oltava selvät, muuten syntyy sisäistä kitkaa taikka yrityksen kannalta haitallisia hyvän hallintotavan rikkomisia.

Hyvän hallintotavan ohjeet ovat hyödyllisiä. Mikään yhtiö ei kuitenkaan pysty tekemään sellaisia sääntöjä, että ne toimivat täysin kaikkialla maailmassa, on pakko soveltaa ja tehdä omantuntonsa mukaan niin oikeita päätöksiä kuin voi.

Johtamisessa asiakkaiden merkitys ja näiden tapaaminen sekä operatiivisen toiminnan tunteminen on tärkeää, kuitenkin niin, ettei ala tehdä alastaensa töitä. Johtaa ei voi ilman, että ymmärtää liiketoimintaa ja pystyy käymään alaistensa kanssa järkevää keskustelua oikeista asioista. Organisaatioiden madaltuessa tästä on tullut entistäkin tärkeämpää. Tavoitteena on yhtenäistää yhtiön johtamis- ja toimintaprosesseja ja toimia jatkossa aiempaa enemmän yhtenä yhtiönä. Nykyisellään yhtiössä on hyvin monia kulttuureja ja erialaisia järjestelmiä. Tämä johtuu useista aiemmista yrityskaupoista, joiden jälkeen hankittuja yhtiöitä ei ole määritetöisesti integroitu ostavaan yritykseen.

Kaikkia kulttuureja ei voi kunnolla hallita. Kaikkialla kuitenkin toimii avoimuus ja oma esimerkki. Ihmiset eivät kuitenkaan ole niin erialisia, vaikka kulttuureissa onkin omat erityispiirteensä. Johtamisperiaatteissa korostuvat ihmisten, selkeyden ja avoimuuden tärkeys. Johtamisen ihmisenäkökulma tulee vahvasti esiin johtoryhmässä, jossa tarvitaan vuorovaikutusta ja keskustelua. Siellä ihmisten välillä ei saa olla epäselvyyksiä, yhteisymmärrys on löydettävä. Tämän varmistamiseksi tarvitaan paljon keskustelua sekä ryhmässä että kahden kesken. Se vie aikaa ja energiaa, mutta tätä toimitusjohtajan on järjestettävä, jotta ymmärtäisi alaisiaan. Heitä ei saa jättää yksin, vaan on oltava heidän käytettävissään ja ymmärrettävä myös heidän muita ongelmiaan. Näinä aikoina myös jaksamiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Keskustelua vaatii myös yrityksen meneillään olevien muutosohjelmien kommunikointi koko henkilöstölle, jonka määrä on suuri ja joka on maantieteellisesti hajallaan. Selkeyden saavuttamiseksi vaaditaan avoimuutta. Muutostilanteessa henkilöstöä on osallistutettu hyvin laajasti keskusteluun yhtiön arvoista. Tavoitteena on saada yhtiölle yhteinen arvopohja.

Yhtiö soveltaa tavoitejohtamisjärjestelmää. Sen uskotaan toimivan hyvin, mutta arviota ei anneta siitä, kuinka suuri osa henkilöstöstä sitä todellisuudessa käyttää. Prosessissa hyödynnetään tietotekniikkaa, mutta sitä vaikeuttaa se, että yhtiö käyttää useita erilaisia tietojärjestelmiä. Yhtenä synä tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelujen käymättömyyteen on se, että lomakkeet ovat liian vaikeat. Niitä on juuri yksinkertaistettu ja tehty avoimemmiksi, jotta keskustelusta ei tule tekninen lomakkeiden täyttöharjoitus. Täytetyt lomakkeet toimitetaan henkilöstöosastolle. Yhtiössä on puhuttu paljon siitä, kuinka keskustelujen laiminlyönteihin tulisi suhtautua. Toistaiseksi siitä on tyydytty muistuttamaan, mutta tiukempia otteita on harkittu.

Ulkomailla tottui toimimaan yksin: Suomi oli kaukana ja monet päätökset oli tehtävä yksin. Kottorgansaatio ei mitenkään voinut ymmärtää niitä haasteita, joita ulkomailla kohtaa. Nykyinen toimitusjohtajatyön yksinäisyys ei tämän vuoksi ollut mitään uutta.

Kokonaistyöpanos on noin 60 tuntia viikossa. Jos matkustaminenkin otetaan huomioon, tulee siihen 20 tuntia lisää. Matkoja on paljon: on itään ja länteen, aikaisia aamulähtöjä ja myöhäisiä iltapaluita. Matkoista huolimatta tavoitteena on viettää mahdollisimman monta iltaa viikossa kotona perheen kanssa ja tehdä iltayöstä lisää töitä. Lauantait pyritään rauhoittamaan työltä kokonaan. Perhe suhtautuu suureen työmäärään luontevasti osana elämää, koska on asunut sen takia monissa maissa.

Asiakkaat ovat tärkeitä ja heitä tavataan säännöllisesti. Omistaja-/sijoittajasuhteet vievät paljon aikaa, mahdollisesti liikaa. Tätä työtä on jaettu muillekin. Yhtiön tärkein suhde on kuitenkin toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan välinen yhteys. Toimitusjohtaja on kestävässä asemassa, jos hänellä ei ole hallituksen puheenjohtajan tukea. Luottamuksen hankkiminen vaatii työtä ja aikaa, erityisesti uudelta toimitusjohtajalta. Tämän lisäksi Suomessa kannattaa käyttää vähän aikaa myös järjestöissä kuten EK, koska siinä oppii maan talouselämän dynamiikan ja voi verkottua. Joskus järjestöjä pidetään liiankin tärkeinä ja toimitusjohtajat voivat unohtaa tärkeimmän tehtävänsä, oman yrityksen menestyksen.

Johtamisessa ei motivoi valta tai asema. Sen sijaan hyvin tärkeää on se, että yhtiöstä tulee alansa paras yritys maailmassa. Tämä tavoite on projekti, joka on toteutettava. Tämän ajattelun vuoksi tehtäviä on vaihdettu projektien valmistuttua, mikä on tavallaan tyhmää: olisi helpompaa jäädä hoitamaan valmista tehtävää. Älylliset haasteet työssä ovat kuitenkin tärkeämpiä kuin helppous.

Rahan merkityksestä kaikki toimitusjohtajat sanovat, ettei sillä ole väliä. Hyvällä palkalla on kuitenkin se merkitys, että muuten vaikeasti ennakoitavassa ja hyvin kuormittavassa tehtävässä hyvä palkka antaa vapausasteita tehdä hankinnat tarpeen mukaan ilman senttikohtaisia laskelmia. Nykyisessä tehtävässä toimitusjohtaja antoi hallitukselle vapaat kädet määrittää palkan ja ottaa riskin siitä, että jos se on täysin väärin, toimitusjohtaja jättää yhtiön. Palkkataso lieneekin markkinoihin näh-

den matala, mutta toimitusjohtaja sanoo ottaneensa tehtävän siihen liittyvien haasteiden vuoksi.

Työssä huonoin asia on byrokratia. Negatiivista on myös se, kun ei saa organisaatiota, esimerkiksi johtoryhmää, ymmärtämään asiaa. Keskustelujen jälkeen on syntynyt vaikutelma, että kaikki ovat samaa mieltä. Mutta sitten ilmeneekin, että osa on eri mieltä. Sitten asia pitää ottaa uudelleen käsittelyyn. Sitä joutuu ihmettelemään, miksi asia on toistettava. Toisto ja kertaaminen on toimitusjohtajan työssä raskasta. Parhaat saavutukset työssä liittyvät ihmisiin: siihen, että on pystynyt valitsemaan hyviä ihmisiä ja valmentamaan näitä niin, että he ovat onnistuneet.

Johtaminen on muuttunut aiempaa paljon operatiivisemmaksi. Suurissa yhtiöissä välimatka toimitusjohtajan ja työntekijän välillä on selvästi lyhentynyt. Se on merkittävä asia. Sen seurauksena toimitusjohtaja on tekemisissä paljon suuremman ihmis määrän kanssa eikä voi millään tietää heidän töistään, vaan joutuu avoimesti tunnistamaan tietämättömyytensä. Tämä merkitsee toisenlaista johtamista. Toinen asia, joka on selvästi muuttunut, on muutosten nopeus ja kompleksisuus. Asiat muuttuvat koko ajan eikä toimitusjohtaja voi tietää, onko organisaatio kahden vuoden päästä saman näköinen.

Kasvanut muutoksenopeus vaikuttaa johtamiseen jatkossakin. Tämä edellyttää johtamisen uudellaisia organisointimalleja, erityisesti yritysjohdossa, josta helposti tulee pullonkaula asioiden käsittelyssä. Jatkossa organisaation on oltava ketterämpi. Tämä kuitenkin edellyttää sitä, että johtamismallit ja -periaatteet ovat selkeät ja että johto uskaltaa luottaa organisaatioon, antaa sille päätösvaltaa, ja että organisaatiolla on riittävä osaaminen.

7. Viola

"Käskyttäminen ei onnistu, johtamiselta odotetaan vuorovaikutteista keskustelua."

Viola toimi koulu- ja opiskeluaikanaan urheilujoukkueen kapteenina ja johtajana. Hän on ollut nykytehtävässään vasta lyhyen aikaa. Uran alku meni vaativissa, koulutusta vastaavissa asiantuntijatehtävissä ilman erityisiä urasuunnitelmia. Projektiluonteiset tehtävät vaihtuivat taajaan. Niistä hän hakeutui suuren konsernin tytäryhtiöön esimiestehtäviin. Ne olivat kuitenkin vieraita ja johtamistaidoissa oli puutetta ja osaamattomuutta. Uutta oli myös yhtiön toiminta, minkä vuoksi hän linjaesimiehenä koki riittämättömyyden ja osaamattomuuden tunteita. Siinä joutui nöyrytymään ja myöntämään itselleen ja muille, ettei tiedä kaikkea sitä mitä alaiset. Alaiset olivat lisäksi paljon vanhempia ja kokeneempia. Silloin oli pantava itsensä peliin avoimesti niillä osaamisilla, mitä käytössä oli. Kyseleminen ja kuuntelu hiljalleen opettivat, ja alaiset täyttivät ja laajensivat omat roolinsa tarpeen mukaan. Suuri osa hänen alaisistaan ottikin tässä tilanteessa lähes isällisen asenteen ja tuki esimiestään työssä. Tämä taas panosti aikansa alaisensa tukemiseen työnteon esteitä poistamalla, resursseja järjestämällä ja uusia töitä hankkimalla.

Ylennys toi vastuun yhtiön ulkomaisesta, tappiollisesta tytäryhtiöstä. Yhtiön organisaation yksinkertaistaminen ja vastuiden selvittäminen sai sen kasvamaan ja kannattamaan. Tehtävään sisältyi ylemmän johdon tehtävien uudelleen järjestely. Tämä kokemus oli raskas, sillä se sisälsi ensimmäisen kerran vaikeita ihmisiin kohdistuvia päätöksiä. Se, että ne koskivat johtotason henkilöitä, teki niistä vielä vaikeampia. Tehtävässä kuitenkin auttoi yhtiön silloisentoimitusjohtajan tuki ja luottamus sekä uusien alaisen lojaalisuus. Toimitusjohtajan tuki näkyi myös seuraavissa tehtävävaihdoksissa, joilla hänen osaamistaan kehitettiin. Ura ei suinkaan ole ollut etene mistä voitosta voittoon. Joka tehtävässä on ollut myös vastoinkäymisiä, jotka ovat opettaneet, mutta eivät estäneet tavoitteisiin pyrkimistä. Ihmiset ovat lähteneet hyvin mukaan ja ovat tukeneet. Ja päinvastoin. Joskus luottamus alaiseen on ollut turhankin suuri, ja aikaa kului hukkaan, ennen kuin tämä vaihdettiin. Ehkä intuitioon pitäisi luottaa jo aiemmassa vaiheessa. Toimitusjohtajan työssä oppii myös sen, että on oltava varovainen ja selvä siinä, mitä toiveita ilmaisee. On nimittäin mahdollista, että ne toteutetaan, vaikka tarvittavaan työmäärään nähden se ei aina ole järkevää.

Johtamisajattelu hahmottuu harrastuksesta eli joukkueurheilusta käsin. Johtajan pitää luoda positiivista uskoa, henkeä ja yrittämishalua, laittaa itsensä peliin erityisesti silloin, kun menee huonosti. Hänen pitää saada ihmiset ajattelemaan uudella tavalla ja ponnistelemaan tavoitteiden hyväksi, vaikka siirtämällä heidät välillä epämurkuvuudellekin. Johtaminen on sitä, että saa ihmiset ymmärtämään, että kyseessä on tärkeä tavoite, ja toimimaan samaan suuntaan sen saavuttamiseksi. Ja kun onnistuminen sitten tulee, niin se tuntuu todella palkitsevalta.

Ensin johdettavana oli erilaisia projekteja, tämän jälkeen tulossyksiköitä, yhtiöitä, toimialia ja nyt koko konserni.

Johtaminen on opittu kertynyttä kokemusta hyödyntäen ja itsensä peliin pannen. Tätä voi sanoa "luonnonmenetelmäksi".

Vastuiden kasvaessa saatu syväjohtamis-koulutus opetti, että johtamista voi myös oppia. Erityisesti tämä lähestymistapa opetti antamaan palautetta – sekä positiivista että negatiivista – aiempaa selkeämmin. Myös aktiivinen pyrkimys palautteen saamiseen oli kurssin seurausta. Johtaminen on lopulta yksinkertaista: jos yritykseen saadaan fiksiin henkilöistö ja tälle annetaan ihmismäinen kohtelu, niin kyllä firma pärjää. Iso haaste on hankkia se henkilöistö.

Konsernin johtamisjärjestelmää on uudistettu ja kiinteytetty. Aiemmin oli kyse holding-yhtiö tyypisestä rakenteesta, jossa yhtiöillä oli suuri itsenäisyys tehdä asiat omalla tavallaan. Nyt on sovittu siitä, mitkä asiat hoidetaan yhteisesti ja mitkä eri toimialoilla. Yhteisissä asioissa käytetään samoja johtamisprosesseja. Käskyttävä johtaminen ei ole toimiva. Ihmiset tekevät kyllä työnsä, kun ymmärtävät, mitä pitää tehdä ja miksi. Tämä pitää paikkansa erityisesti nuorten osalta, jotka asettavat aiempaa paljon suurempia odotuksia ja vaateita esimiehille. Viestinnän selkeys on johtamisessa tärkeä asia. Yhteisen näkemyksen saavuttaminen vaatii paljon keskusteluja sekä ryhmässä että kahden kesken. Johtamisessa on hyväksyttävä ja hallittava erilaiset ihmiset: jotkut haluavat suuria ja nopeita muutoksia, jotkut vastustavat muutoksia ylipäänsä. Joidenkin kanssa on vedottava järkeen, toisten kanssa tunteisiin. Yhteisen linjan lisäksi siinä syntyy osallistuneiden sitoutuminen ratkaisuun, joka sisältää kaikkien ideat ja jonka kaikki ymmärtävät. Tämän jälkeen alaisille on annettava tilaa toimia. Muutokset ovat tarpeen yhtiön kasvun takia. Muutosvastarinta on kuitenkin suuri, jolloin paras keino on kiertää organisaatiossa ja kertoa yhä uudelleen yhtiön suunnasta, päämäärästä ja muutostarpeista. Se on matkasaarnaamista, saman asian toistoa. Näin toimitusjohtaja voi auttaa henkilöistöä ymmärtämään sekä alaisiaan ottamalla osan muutokseen kohdistuvista paineista heiltä itselleen.

Johtamisajattelu perustuu luottamukseen ja yhteisiin arvoihin. Toimintaa ei voida järjestää siitä olettamuksesta, että henkilökunta on rikollista ja tiukalla valvonnalla se saadaan toimimaan oikein. Selkeät menettelyt ja prosessit ovat tarpeen. Luottamus tuottaa kuitenkin parempia tuloksia kuin valvonta. Tähän liittyen on käynnistetty johtoryhmätyöskentely.

Toimitusjohtaja on itse käyttänyt aina kehityskeskusteluja systemaattisesti, koska ei ole keksinyt muuta tapaa saavuttaa omia päämääriään. Koko konsernissa niiden käyttö on kuitenkin vielä kirjavaa: jotkut osat toteuttavat sitä järjestelmällisesti, jotkut eivät ollenkaan. Tässä on yksi kohta, jossa konsernissa on tarvetta parantaa ja yhtenäistää toimintatapaa. Johtoryhmän jäsenillä on jo selvästi asetetut tavoitteet, jotka koostuvat konserni-, toimiala- ja henkilöosista ja jotka on kytketty selvästi palkitsemiseen. Yksi syy tavoite- ja kehityskeskustelujen käymättömyyteen on se, että tavoitteita on vaikea kiteyttää konkreettisiksi. Näin on erityisesti, jos koko yhtiön strategiset tavoitteet eivät ole tarpeeksi selkeät ja yksinkertaiset. Toinen vaikeus on sitten se, että kehityskeskustelussa esimies joutuu panemaan itsensä peliin ja altistamaan itsensä. Jos siihen ei ole harjaantunut, voi tilanteesta tulla aika kiusallinen ja keskustelu menee pelkästään lomakkeen mahdollisimman nopeaksi täytöksi. On tärkeää, että sekä esimies että alainen saavat keskustelussa selkeää palautetta. Tätä voidaan kerätä esimiehen osalta etukäteen alaisilta ja kollegoilta (360). Tuloksista voidaan keskustella ja esimies voi oppia siitä.

Huonointa toimitusjohtajan työssä on se, että se vie lähes kaiken ajan sekä se, että siinä on yksin. Yksinäisyyden tunne voi johtua osittain myös siitä, että johtoryhmätyön kehittäminen on kesken. Toivottavasti tilanne on vuoden päästä toisin. Viikossa työhön kuluu yhteensä noin 60 tuntia, joskus on mennyt 70 tuntiakin. Se on vähän liiankin suuri määrä. Perehtyminen ja tehtävään opiskelu vie varsinkin uudelta toimitusjohtajalta osan tästä ajasta. Uusia asioita ovat esimerkiksi sijoittajasuhteet. Puhe- ja luennointipyyntöjä hyväksytään, vaikka niiden valmistelu on työlästä. Niistä oppii paljon ja esityksen jälkeen tietää ainakin, mitä mieltä itse on asiasta. Työviikko alkaa sunnuntai-iltana kello seitsemän seuraavaan viikkoon valmistautumisella. Työpäivät kuluvat kokouksissa ja tapaamisissa. Niiden valmistelu ja asioihin syveneminen tapahtuu sitten varsinaisen työajan jälkeen, mikäli ei ole iltatilaisuuksia tai matkoja. Kotiasioiden hoito on vaimon vastuulla. Mies on vaimon mukaan aina panostanut paljon aikaa työhön tehtävästä riippumatta. Vaimo sanookin, että mies on arki-iltaisin kotona paikalla, mutta ei läsnä. Ajatukset ovat työssä.

Koska golf tai metsästys ei kuulu harrastuksiin, osallistuminen aktiivisesti toimialajärjestön toimintaan tarjoaa mahdollisuuksia verkottumiseen ja myös alan asioihin vaikuttamiseen. Tästä työstä toimialajärjestö on toimitusjohtajan myös palkinnut.

Isa halu onnistua tehtävässä, kunnianhimo tavoitteiden saavuttamisessa ja kilpailuhenkisyys ovat suurimpia kannustimia. Siinä ei palkkaa ajatella. Palkitsevalta tuntuu se, kun organisaatioon saa hengen päälle, onnistutajan ja saadaan siitä myönteistä palautetta. Paras saavutus on ehkä se, kun suureen projektiorganisaatioon

saatiin yhdessä yrittämisen ja tekemisen henki, mitä seurasi suuri onnistuminen. Tunne on jotenkin samanlainen kun joukkueurheilussa, kun peli oikein lähtee kulkemaan. Silloin tuntuu siltä, että meitä ei pysäytä mikään. Rahalla on merkityksensä, varsinkin jos ei ole ollut hyväpalkkaisissa tehtävissä pitkään, mutta ei se koskaan ole ollut työnteon tärkeä motiivi. Nyt ei vain tarvitse pennejä laskea. Joinakin vuosina bonukset ovat jääneet tulematta sen vuoksi, että ehdotti itse kovia tavoitteita, joita katsoi liiketoiminnan tarvitsevan, mutta ei niitä ihan saavuttanut. Tavoitteet ja niiden saavuttaminen motivoivat, raha on sitten seurausta onnistumisesta ja jonkinlainen mittari työn arvostuksesta. On uskottava, että kun pistetään kaikki peliin, kyllä aika palkitsee sitten joskus. Ei kuitenkaan ole harvinaista, että jotkut ihmiset pitävät bonuksia tärkeimpinä tavoitteinaan.

Vaikka yritys ei olekaan kriisissä, kohdistuu toimitusjohtajaan ristiriitaisia odotuksia hallituksen ja henkilöstön taholta rakenteiden uudistamiseen ja saneeraamiseen lama-aikana. Tähän liittyy organisaation muutosvastarintaa, mutta vaikeinta on luoda asiasta itselleen selvä näkemys ja valita tarvittavat toimenpiteet. Asiaa ei helpota se, että kärsimättömänä luonteena haluaisi edetä nopeasti ja se että asiasta tulee paljon erilaisia aloitteita. Lisäksi saneeraus ei tunnu luonnollisimmalta toimintamallilta.

Vaikka oma toimiala onkin hieman konservatiivinen, on johtamisen selvästi muuttunut. Enää käskyttäminen ei toimi, johtamiselta odotetaan osallistuttavaa keskustelua. Esimerkiksi intranetin käyttö strategian ja arvojen määrittämisessä on saanut hyvää palautetta. Maailmasta tulee aiempaa nopeammin muuttuva ja epävarmempi. Sellaisessa ympäristössä johtaminen on vaikeampaa, ja myös henkilöstöltä odotetaan kykyä elää epämurkuvuusalueilla.

8. Salomo

"Moraalinen arvopohja on kaiken perusta."

Erityisiä uratavoitteita ei opiskeluaikana ollut. Salomo oli nuoruudessaan "asiapuhuja" tai "asiakeskustelija" ja vaikutti tätä kautta, ilman suurta johtajuutta tai karismaattisuutta. Esimiehen kannalta tällainen asiakeskeisyys saattoi olla helppoa ja johti varsin nopeasti vastuullisiin tehtäviin. Ensimmäinen työnantajan suunnittelutyö ja sen jälkeinen projektipääällikkyyys vaihtui muutaman vuoden jälkeen, kun yrityksen tulevaisuus näytti epävarmalta. Toisen työnantajan kanssa työsuhte jatkuivat 20 vuotta ja siinä aikana tehtävät vaihtuivat koko ajan vaativammiksi alkaen liiketoiminnan kehittäjän tehtävästä. Sitä seurasivat nopeassa tahdissa kasvavat esimiestehtävät. Toimialalla oli poikkeuksellinen jakso, jolloin tarjolla oli koko ajan uusia mahdollisuuksia ja liiketoiminta kasvoi: oli uusia teknisiä ratkaisuja, tuotteita, liiketoimintoja. Se oli kehittämissuuntatuneelle ihmiselle hyvää aikaa. Tällaisessa ympäristössä Salomo joutui johtamaan suurehkoja organisaatioita, joiden erikoisosaamisia hän ei hallinnut. Siinä oli omat haasteensa. Siinä oppi urallaan jo aikaisin, että ei tiedä kaikkea, että kysyminen on hyvä työkalu ja että muut opettavat mielellään.

Kaikki tehtävät ovat olleet kehittämislousteisia. Aluksi ne olivat hyvin teknisiä, joihin toimintatyyli on ilmeisesti sopinut. Kun sitten esimiehet ylenivät urallaan, vetivät he alaisensa vaativampiin ja laajempiin tehtäviin, mm. tämän merkittävän yhtiön johtoryhmän jäseneksi alle 35-vuotiaana. Syynä tähän toimitusjohtaja pitää sitä, että siinä sattui olemaan sopiva tilanne: liiketoiminta kasvoi ja kokemusta oli kertynyt laaja-alaisesti eri tehtävistä. Kasvava tehtävä toi mukanaan uusien yhtiöiden perustamista, niiden hallituksien jäsenyyksiä ja verkottumista moniin suuntiin kehitettävässä yhtiön ja sen tytäryhtiöiden liiketoimintaa. Tässä yhteydessä kertyi kokemusta myös kansainvälisessä ja pörssi-yhtiöympäristössä. Toimialan kehityksen hiipuesssa vuosituhatvuotisen vaihteen tienoilla toimitusjohtaja hyväksyi työtarkjoukseen ja siirtyi nykyiseen tehtäväänsä, jonka keskeinen sisältö on liiketoiminnan voimakas kehittäminen ympäristön muuttuessa.

Johtaminen on organisaation aktiivista, pitkäjänteistä ja systemaattista sopeuttamista ympäristön edellyttämiin muutoksiin tulosten saavuttamiseksi. Se tapahtuu johtoryhmän kautta keskustelemalla ja yhteisen näkemyksen hakemisella. Johtoryhmällä ja näiden alaisilla tulee olla sisäistetty näkemys siitä, mihin ovat liiketoimintaa viemässä.

Se on pragmaattista toimintaa ja nojaa yhteisiin arvoihin. Johtoryhmän ja sen alaisten merkitys yhtiön johtamisessa on erittäin tärkeä. Johtoryhmän keskustelut yhteisen ymmärryksen aikaansaamisessa ovat keskeisessä roolissa. Johtaminen perustuu paljolti kommunikointiin, missä nykyiset tekniset välineet auttavat. Näin luodaan yhteistä ymmärrystä ja vältetään yllätyksiä ja väärinkäsityksiä. Toimitusjohtajan tehtävänä on lähinnä sparrata ja ymmärtää, mitä alaiset ovat tekemässä, että osaa tukea ja hyväksyä oikeat asiat.

Toimitusjohtaja on oppinut käytännössä kaiken, mitä johtamisesta osaa. Hyvät esimiehet ja työyhteisöt, joissa on toiminut, ovat olleet opettajina. Osittain oppi on tullut myös alaisilta ja kollegoilta. Nimeltä voi mainita useita johtamiseen vaikuttaneita johtajia edellisestä työpaikastaan ja monia muita johtajia, joiden kanssa on ollut tekemisissä hallitustyössä tai muuten. Näiltä on saatu paljon, vaikka ei kaikista asioista olisikaan ollut samaa mieltä.

Johtamisperiaatteinaan toimitusjohtaja korostaa pragmaattisuutta, suunnan määrittämistä ja pitkää aikajännettä, johtamisen järjestelmällisyyttä, yhtenä yhtiönä toimimista sekä selvää arvopohjaa ja etiikkaa ja niiden noudattamista. Pragmaattisuus on käytännönläheistä suhtautumista liiketoimintaympäristön muutoksiin ja niihin sopeutumista. Johtamisjärjestelmä auttaa tässä. Liiketoimintastrategian kirjastamisessa on mennyt monta vuotta ennen kuin se uskallettu loppuun saakka selkeyttää. Strategian toteuttaminen on vaatinut uutta osaamista, jota valitettavasti on ollut pakko hankkia yrityksen ulkopuolelta, koska organisaatiossa on vain sitä osaamista, mitä se on aiemmin tehnyt. Ulkopuolisella osaamisella on pyritty nopeuttamaan muutosta: on hankittu henkilöitä, joilla on asioista paljon aiempaa työkokemusta, onnistumista ja epäonnistumistakin. Yritykselle tärkeää on käytännön aito arvoperusta, joka liittyy avoimuuteen, rehellisyyteen ja ihmisten kunnioittamiseen, siis tavalliseen moraaliseen käyttäytymiseen. Vaikka yhtiöllä on jouduttu toteuttamaan koviakin toimenpiteitä, henkilöstö arvostaa sitä, että se kulttuuri, jolla ne tehdään, on hyvä ja rehellinen.

Tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettely on ollut käytössä yhtiössä pitkään. Jo 1990-luvulla siellä päätettiin ottaa käyttöön Balanced Scorecard, tasapainotettu mittaristo, tavoitteiden täsmälliseksi määrittämiseksi ja tavoitteiden asettamiseksi muillekin kuin taloudellisille asioille. Ylimmän johdon tavoitteet ovat kuitenkin enemmän taloudellisia peruslukuja volyymien ja riskien kasvaessa. Menettelyä pyritään noudattamaan koko konsernissa aina työjohtajatasolle saakka. Menettelyn toteutumista seurataan systemaattisesti ilmapiiritutkimusten avulla, samoin kuin arvojenkin. Täsmällisiä toteutumislukuja toimitusjohtaja ei muista. Omien alaisten kanssa nämä keskustelut käydään kahdesti vuodessa niin kuin jo edellisessä tehtävässäkin. Silloin kuin näitä keskusteluja ei käydä, syynä on usein puhdas laiskuus, henkinen laiskuus, jonka peitteeksi voidaan esittää monenlaisia tekosyitä kuten kiire tai menettelyn monimutkaisuus. Ohjeistus voi kyllä olla joskus liian byrokraattista, jota tasapainotetun mittariston esitystapa vielä korostaa: puhutaan strategiasta ja vuosittavoitteista, jotka laaditaan ikävään ja byrokraattiseen taulukkomuotoon. Ei niistä oikein kukaan jaksa syttyä, kun malli on niin välinekeinen. Ohjeistuksessa ja keskustelussa pitäisi ymmärtää, että väline ei saa olla liian hallitseva.

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen ei ole ollut toimitusjohtajalle merkittävä ongelma. Selityksenä on, ettei työ vaadi tällä hetkellä paljon matkustamista. Jos matkoja tulisi, tilanne muuttuisi täysin. Normaalityöpäivän lisäksi tilaisuudet vievät ilta-aikaa. Vaihtoehtoisesti iltatyö kotona vie tunnin tai kaksi. Yhteensä työ vie arviolta noin 10 tuntia päivässä tai runsaat 50 tuntia viikossa, vaikka se voi vaihdella paljonkin. Työuran kokonaistyömäärääkään toimitusjohtaja ei pidä kohtuuttomana. Kun lapset olivat pieniä, illat pyrittiin viettämään kotona. Lasten mentyä nukkumaan oli helppoa tehdä pari tuntia töitä muita häiritsemättä. Verrattuna niihin johtajiin, jotka ovat joutuneet matkustamaan paljon, on oma ura ollut helppo ja suonut mahdollisuuden olla paljon kotona.

Nykytyössä toimitusjohtajalla ei ole kaipuuta pörssiyhtiön kvartaalielämään, joka tuli tutuksi edellisessä tehtävässä: omistajien ja sijoittajien informointi vie paljon aikaa eikä ole erityisen hauskaa varsinkaan laskukausina. Vahva ammattijärjestö on toisaalta hidastava tekijä, mutta toisaalta, kun yhteisymmärrys on saavutettu, se edesauttaa asioiden toteuttamisessa. Suuren organisaation toimitusjohtajana joutuu osallistumaan myös useiden työnantaja- ja toimialajärjestöjen toimintaan, mikä vie oman aikansa. Toisaalta siellä tapaa myös tärkeitä asiakkaita, jotka ovat hänen mielestään enemmän kuin sidosryhmä. Henkilöstöä tapaa lähinnä kotimaassa, koska liiketoiminnot ovat selvästi eriyntyneitä ja niillä on vahvat johtajat, jotka hoitavat henkilöstönsä itse.

Työ on paikka, jossa voi toteuttaa itseään ja saada aikaan tuloksia. Tällainen tavoitteellisuus on ihmiselle ominaista: joku pelaa vapaa-aikanaan golfia, toinen tekee puusepäntöitä. Arvokasta on toimia tehtävässä, joka on yhteiskunnan kannalta tärkeää. Se on monessa mielessä mielenkiintoisena: saa olla tekemisissä kiinnostavien ihmisten ja heidän edustamiensa tahojen kanssa, saa olla tekemässä isoja asioita ja muuttamassa yhden suuren yrityksen aivan toisenlaiseksi toimijaksi. Siinä onnistuminen on motivoivaa. Toimitusjohtaja ei koe tehneensä itse mitään kovin merkittävää, mutta on saanut olla mukana mielenkiintoisissa asioissa. Niihin lukeutuu muuttaman suomalaisyhtiön kehittäminen pitkäjänteisesti maailmanluokan toimijoiksi. Nykytyössään tyytyväisyyttä tuottaa se, että on saanut rekrytoitua yrityksen palvel-

lukseen hyvää henkilöstöä talon ulkopuolelta ja että kansainvälisen tason osaajat ovat valmiit tulemaan sinne töihin.

Raha on enemmänkin mittari tehtävän työn arvosta. Yritysjohdon kannalta on samantekevää, ansaitseeko vuodessa 300 000 vai 400 000 euroa, mutta se on mittari siitä, arvostetaanko tehtävä ja sen tekijä oikein muihin samanarvoisiin tehtäviin verrattuna. Ja sillä on tiettyä psykologista merkitystä vertailussa muihin. Raha on myös omistajan ja hallituksen väline suunnata toimintaa. Hyviä tarkoituksia on vaikka kuinka paljon, mutta kun niistä valitaan kolme mitattavaa tavoitetta, joihin palkitseminen kytketään, niin kyllä se selkeyttää, mikä todella on tärkeää.

Yhtiö tarjoaa suurelle määrälle työntekijöitä ja heidän perheilleen elannon. Se vastuu on tunnettava ja kannettava. Tämän vuoksi on epämiellyttävää vähentää henkilöstöä, joka on toimeentuloltaan yhtiön varassa. Mutta toimintaympäristön muuttuessa se on joskus pakko. Myös oikeusriidat, viranomaisvalvonta ja muut vastaavat asiat ovat sellaisia, joista ei nauti. Samoin oman organisaation ajoittain voimakkaat tunnereaktiot tuntuvat hänen mukaansa joskus sekä turhilta että vaikeilta.

Suuri johtamisen muutos on yritysten raportoinnin tarkkuuden ja nopeuden vaatimusten lisääntyminen viimeisten parinkymmenen vuoden aikana. Hyvän hallintotavan säännökset ovat yleisesti ottaen hyviä ja niitä tulisi noudattaa, myös muissa kuin pörssiyhtiöissä.

Johtaminen luonne tuskin muuttuu täysin toisenlaiseksi. Johtamisessa on paljon pysyviä totuuksia, on vaikea hahmottaa selvää kehityskaarta. Uusia, lisäarvoa tuovia ismejä ja menetelmiä varmasti tulee, mutta perusjohtaminen pysyy samantapaisena.

9. Ensio

"Toimitusjohtajuus on ammatti, ja siinä on tahdottava."

Urasuunta on varsin sattumanvaraista, nuori ihminen hapuilee eri vaihtoehtojen välillä. Toimitusjohtajuuskin ensimmäisen kerran hyvin nuorena oli sattumaa. Tämän jälkeen toimitusjohtaja- tai vastaavia tehtäviä on jatkunut pitkään. Viiden vuoden kuluttua ensimmäisessä tehtävässä yritys ja tehtävä vaihtuivat konsultin aloitteesta. Suuren suomalaisen yrityksen johtoryhmän jäsenen tehtävänä oli saneerata myyntikuntoon vastuullaan oleva divisioona. Tämä työ oli haastava ja merkittävä uralla tehtävän haastavuuden ja kokoluokan kasvun johdosta. Se onnistui hyvin. Tämän jälkeen saneerattavaksi tuli yhtiön hallituksen jäsenen pyynnöstä toinen yhtiön. Seuraavaksi oli vuorossa nykykonsernin tytäryhtiö, jonka palveluksessa ura eteni monipuolisten tehtävien kautta nousujohteisesti tämänhetkiseen tehtävään, joka on työllistänyt jo pitkän ajan. Sen antamalla pörssiyhtiökokemuksella on oma arvonsa, vaikka pörssisäädökset ovatkin rajoittavia.

Tavoitteiden saavuttaminen organisaation avulla on johtajan päätehtävä, oma operatiivinen tekeminen on vähäistä. Tavoitejohtaminen sopii tähän, vaikka siinä on heikkouksiakin. Menettelytapana se on selkeä eikä parempaakaan mallia ole ollut tarjolla. Toimitusjohtaja on vahva tavoitejohtamisen kannattaja ja hän on soveltanut sitä koko uran ajan. Hän ei voi kokemuksensa perusteella kuvitella johtamista ilman selviä tavoitteita eikä käsitä, kuinka se on edes mahdollista. Koko raportointijärjestelmään perustuu siihen, että tärkeistä asioista eli tuloksista kerätään tietoa, jota verrataan tavoitteisiin. Ilman vertailua luvut eivät kerro välttämättä mitään. Tavoite- ja kehityskeskustelut käydään kerran vuodessa. Tämän lisäksi täsmentäviä tai teemakeskusteluja pidetään muutaman viikon välein. Niissä puhutaan alaisen esittämistä aiheista ja tehdään usein konkreettisia päätöksiäkin. Johtoryhmä keskustelelee sitten enemmän strategisista kysymyksistä.

Ihmisten merkitys korostuu organisaation kautta johtamisessa. Oikeiden ihmisten miettiminen tehtäviin on toimitusjohtajan tärkein vaikuttamiskeino. Ihmisten valinnassa on otettava huomioon myös se tiimi, johon rekrytoitava tulee. Ei saa käydä niin, että saadaan tähti, joka tuhoaa koko tiimin, on ajateltava kokonaisuuden toimintaa. On valittavaa, että Suomeen ei saada palkattua huipputason kansainvälisiä johtajia. Esteenä on verotus, marraskuun sää, eksoottinen kieli ja puolisoiden vaikeus löytää täältä paikkaansa.

Johtamiskirjallisuus ja ns. ismit eivät tunnut hyödyllisiltä johtamisen kehittämisessä. Ratkaisujen tulee olla käytännönläheisiä ja tilanteeseen soveltuvia. Johtaminen on sovittava johtajan persoonallisuuteen: tämän on oltava rehellinen ja aito. Jonkin ismin tai kirjan kapeaa soveltamista ympäristö pitää helposti epäaitona. Kokemuksen merkitys johtamistyössä on suuri. Se näkyy esimerkiksi nykyisessä lamassa, joka on 1990-luvun laman kokeneelle helpompi. On olennaista, että johto ei joudu paniikkiin, jolloin organisaatiokin panikoi, vaan etsii rauhallisesti ratkaisua.

Suomalaisittain sovelletussa hallintotavassa on paljon hyvää, kunhan sitä jaksetaan noudattaa, myös kaikissa poliittisissa käänteissä. Jos sen toteutuksessa men-

nään äärimmäisyyksiin, aletaan viedä aikaa ja energiaa yhtiön oikealta tekemiseltä. Pörssiyhtiöt ovat lähellä tätä rajaa. Tarvitaan omat asiantuntijat hoitamaan vain näitä asioita. Sopiva tasapaino ja käytännöllisyys hallituksen ja toimitusjohtajan välillä on tarpeen, kun hallitukset eivät kuitenkaan voi yhtiöitä johtaa. Toimitusjohtajan kautta se on tehtävä.

Toimitusjohtajan rooli yhtiössä on merkittävä erityisesti, jos hän ottaa tehtäväkseen suurien ja aikaa vievien muutosten toteuttamisen. Hän tietää itse onnistuuko työssään, mutta tavanomaiset yhtiön suorituksia mittaavat lyhyen aikavälin mittarit eivät sitä usein mittaa eivätkä analyttikot aina ymmärrä. Toimitusjohtaja itse sen tietää ja arvioi oman suorituksensa. Hänen on tunnettava yhtiönsä ja sen toimintaympäristö niin hyvin, että hän pystyy sanomaan ja perustelevaan, mitä yhtiö voi saavuttaa ja mitä ei. Omistaja tai hallitus ei tähän pysty.

Kansainvälistymisen on mielenkiintoinen vaihe johtamisen kannalta: johtamisen, päätösten ja kommunikoinnin on oltava täsmällisempää ja eri kulttuureja huomioon otettava. Pelkästään suomalaisista koostuva johto voi keskustella jostakin asiasta, ja vaikka kertaakaan ei puhuttaisi päätöksestä, se syntyy ja kaikki ymmärtävät sen ja lähtevät sitä toteuttamaan. Kansainvälisessä joukossa päätös on erikseen tehtävä, perusteltava ja kommunikoitava päätöksenä. Muuten syntyy väärinkäsityksiä. Tämän vuoksi sisäinen viestintä on vaikea ja hyvin tärkeä tehtävä toimitusjohtajan työssä. Myös yhteiset ja kestävät (eettiset) arvot ovat tärkeitä.

Se, kuinka paljon toimitusjohtajan työssä tarvitaan toimialatuntemusta, riippuu yhtiöstä ja sen tilanteesta. Jos haetaan muutosta, voi olla hyvä, ettei toimitusjohtaja tunne toimialaa ja sen perinteitä. Toimitusjohtajalla ei suurta konsensia johtaessaan usein ole omakohtaista kokemusta kaikilta toimialoilta. Kun lähes kaikki organisaatiot ovat asiantuntijaluonteisia, ei niitä voida johtaa käskemällä. On saatava aikaan ihmisten sitoutuminen, mikä tapahtuu osallistuttamalla: keskustelemalla ja perustelemalla riittävästi kauan. Tämä tie tuo parempia ja pysyvämpiä tuloksia, vaikka se voi aluksi viedä vähän enemmän aikaa. Jos taas sattuu tulemaan kriisi, niin silloin ei neuvotella, silloin toimitaan nopeasti. Ammattijohtajalla on oltava työkalupakki, jossa on välineet eri tilanteisiin, ja niitä on myös käytettävä.

Toimitusjohtaja kokee oman tehtävänsä organisaation käytettävissä olevana resurssina, jonka kokemusta voi käyttää vaikeiden asioiden tai päätösten valmisteluun. Alaiset saavat tapaamisen hyvinkin lyhyellä varoitustajalla, tavallisesti joko samana tai seuraavana päivänä. Tätä mahdollisuutta toiset käyttävät enemmän, toiset vähemmän, koska johtajat ovat hyvin erilaisia.

Toimitusjohtajalla on oltava tahto johtaa, palava halu tehdä tätä työtä, koska se on niin sitova ja kova ammatti. Muuten siinä ei onnistu. Johtajan ammatissa, niin kuin muissakin ammateissa, tekijä kokee voimakasta ammattitilpeyttä siitä, mitä saa aikaan. Jos kohdalle sattuu suuri tehtävä, haaste, mittaa johtaja siinä onnistumisella itseään. Siinä on toimitusjohtajan suurin motiivi. Johtajat ovat kilpailuhenkisiä ja suoritussuuntautuneita. Viime kädessä he kilpailevat itseään vastaan ja vertaavat suorituksiaan itselleen asettamiinsa tavoitteisiin. Tavoitteisuus ja voitontahto näkyvät erilaisissa tilaisuuksissa, joissa johtajat on helppo saada kilpailemaan keskenään, olkoonpa kyseessä sitten golf, hiihto tai soutu. Rahan motivoivasta voimasta puhutaan ehkä liikaakin johtajien kohdalla. Se on enemmänkin sosiaalinen tason mittari. Kun palkkataso on suunnilleen oikea vertailuryhmään nähden, ei sillä ole suurta merkitystä.

Toimitusjohtajan tehtävä on kokonaisvaltainen. Siinä ei pääse kotiin kello neljältä. Siihen kuluu noin 60 tuntia viikossa, ja työviikko alkaa usein sunnuntaina iltapäivällä. Tämän lisäksi aikaa jää kyllä lomiin, jotka pidetään aina normaaliin tapaan, sekä golfiin ja lukemiseen. Toimitusjohtajan vaimokin oli pitkään kiireinen liikemies, joka oli vastuullisessa asemassa. He eivät juuri tavanneet eivätkä päässeet yhteisiin tilaisuuksiin tai minnekään. Vaimo jäi sitten pois työelämästä, opiskeli lisää, tekee osa-aikaisesti vaativia asiantuntijaprojekteja sekä osallistuu yhteisiin tilaisuuksiin tarpeen mukaan. Näin perhe ja työ saatiin tasapainoon kaikkia tyydyttävällä tavalla. Toimitusjohtaja lukee paljon kaunokirjallisuutta, mitä hän pitää hyödyllisenä myös työn kannalta, koska se auttaa ymmärtämään ihmisten käyttäytymistä.

Toimitusjohtajan työssä vaikea asia on ristipaine eri sidosryhmien taholta: siinä ovat omistajien ja hallituksen lisäksi omat suorat alaiset, organisaatio, analyttikot ja media. Kuinka tässä paineessa voi uskoa omaan tekemiseensä ja valittuun suuntaan? Siinä on toimitusjohtajalla aika yksinäistä, kun on uskottava omaan suuntaan ja saatava muutkin siitä vakuuttuneiksi. Ja jos jotain muutetaan, kuinka säilytetään johdonmukaisuus? Silloin on a) uskottava omaan näkemykseen ja b) uskallettava tunnustaa virheensä, niitä tulee pakosta. Suhde hallituksen puheenjohtajaan on näissä ristipaineissa tärkeä: jos se ei toimi, ei asioista tule mitään. Sama pätee tärkeimpiin alaisiin, mutta silti on asioita, joiden kanssa olet yksin. Parasta taas on niin kuin missä tahansa ammatissa: näyttää hyviä tuloksia ja ammattiosaamista.

Johtaminen on Suomessa muuttunut ammattimaisemmaksi. Persoonalliset patruunat ovat kadonneet, ja sitä kehitystä ruokkivat myös tiukat pörssisäädökset, jotka rajoittavat, mitä toimitusjohtaja voi sanoa. Analyttikot kertovat sen johdon sijasta nykyisin. Suomalaisten yritysten ylin johto on hyvin ammattitaitoista, eikä suomalaisessa johtamisessa ole mitään hävettävää edes kansainvälisessä ympäristössä. Esimerkkejä hyvin menestyneistä yhtiöistä on monia.

Perusjohtaminen pysyy ennallaan: kysymys on tulosten saamisesta organisaation avulla. Ajatteleva ja puhuva on helppoa, mutta toiminta ratkaisee. Strategian tekeminen on vielä helppoa, mutta sen toteutus on se kova juttu. Painotukset vaihtelevat: jokin aika sitten toimitusjohtajat olivat temppeleinharjalla, nyt hallitusten asemaa on vahvistettu. Uusi osakeyhtiölakikin korostaa hallituksen roolia, ei toimitusjohtajan. Ja sitten se voi taas mennä aikanaan toiseen suuntaan. Tasapainoa haetaan.

10. Urho

"Palkkaa itseäsi parempia alaisia ja anna heidän tehdä virheitä."

Johtajuus ei korostunut koulu- tai opiskeluaikoina eikä se tullut opiskeluaikana esin järjestötoimintana. Kesät kuuluivat kesätoissa ulkomailla. Tässä vaiheessa johtajatehtävät eivät olleet mitenkään esillä uravaihtoehtona. Myöhemmin Urho on tietoisesti etsinyt työtehtäviä, joissa voi nähdä ja kokea paljon. Ura onkin ollut menestyksenkäs ja koostuu hyvin vaativista linjatehtävistä useassa kansainvälisessä yrityksessä sekä Suomessa että ulkomailla. Uransa alkuvaiheissa Urho sai jo nuorena useita vastuullisia ja haastavia tehtäviä, mikä johti nopeaan ylenemiseen yhtiössä. Tämä vaihe opetti johtamisesta hyvin paljon ja antoi itsetuottamusta. Nousujohteinen ura vei kansainvälisen yrityksen ylimpiin johtotehtäviin, mutta yrityksen johtamisen suunnasta syntynyt näkemys joiht ulkopuolisen työtarjouksen hyväksymiseen ja yhtiön jättämiseen. Uudessa yrityksessä tehtävänä oli integroida yrityskaupoilla luotu kansainvälinen liiketoiminta yhdeksi yhtiöksi ja saada toiminta kannattavaksi. Valtuudet olivat laajat. Tehtävä onnistui ja yhtiö pääsi kannattavalle kasvu-uralle. Nykyisen tehtävänsä suuressa konsernissa toimitusjohtaja otti vastaan muutama vuosi sitten, kun sitä hänelle tarjottiin. Välittäjinä toimivat edellisen työnantajan hallituksen jäsenet. Vaihdon syynä oli, että vaikka edellinen yhtiö menestyi hyvin, sillä oli edessään uusia strategisia valintoja, joiden tekemiseen oma tausta ei ollut toimitusjohtajan mielestä paras mahdollinen. Nykyisessä tehtävässään toimitusjohtaja on sopeuttamassa johtamaansa suurta konsernia muuttuviin olosuhteisiin.

Toimitusjohtaja on omaksunut useimmat johtamisoppinsa ja -periaatteensa uransa ensimmäisten kymmenen vuoden aikana käytännön työssä hyvin vaativien esimiesten alaisena. Olennaista siinä on ollut suorituksen jatkuva parantaminen mitattavasti. Yhtiössä annettiin mahdollisuuksia, vaikeita tehtäviä ja tekemisen vapautta, mutta myös ankara ja yksiselitteinen vastuu. Toimitusjohtajan "keksi" johtamistehtäviin aikanaan hänen esimiehensä esimies. Ilman tätä johtajan ura ei olisi todennäköisesti toteutunut. Sama johtaja ohjasi muitakin uralla eteenpäin. Myös kyseisen yhtiön pääjohtajan tapa keskustella ja rohkaista nuoria johtajia on jäänyt mieleen pysyväksi roolimalliksi. Sitä sovelletaan edelleen. Uran aikana on voinut huomata monta kertaa, kuinka aiemmat ylemmät esimiehet ovat vaikuttaneet urakehitykseen. Näiden aloitteesta tarjottiin nykyistä tehtävääkin.

Johtaminen on oikean joukkueen – siis itseään parempien alaisten – valitsemista, sen motivointia ja osallistuttamista lyhyellä ja pitkällä aikavälillä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Ihmiset tekevät tulokset. Roolien, tavoitteiden ja vastuiden on oltava selvät, mikä vaatii kommunikointia: "Ihmiset tekevät töitä ihmisille, ei yhtiölle." Toimitusjohtaja korostaa johtamista joukkueurheiluna. Sen pohjalla ovat arvot, jotka ovat hyvin henkilökohtainen sitoumus johdolta: ne on kirjattava, julkistettava ja niiden on oltava samat kaikkialla maailmassa. Vaikka kyseessä on joukkuelaji, pitää toimitusjohtajan pysyä valmentajana poissa kentältä ja antaa muiden pelata. Vaikeimpiin tilanteisiin ja konflikteihin toimitusjohtajan pitää kuitenkin mennä, ottaa vastuu vaikeista päätöksistä ja ratkaista ne mahdollisimman nopeasti. Koko ajan on mietittävä, kuinka toimintaa voidaan parantaa ja nopeuttaa, rytmin on oltava reipas. Uudistumisen ja dynaamisuuden varmistamiseksi johtajien ei tulisi olla samassa tehtävässä (paljon) yli viittä vuotta ja parhaat pitäisi saada kehittymään jo hyvin nuorina, mieluiten jo alle kolmekymppisinä. Silloin tehtäviä pitää vaihtaa usein, koska nuoret eivät vielä ole tietoisia omasta potentiaalistaan, mutta esimiehen pitää se nähdä. Toimitusjohtaja sanoo, ettei hänkään kaikkein opettavaisimpina vuosinaan, noin 10 ensimmäistä vuotta uran alussa, tiennyt, mitä oppi johtamisesta, tietoisuus tuli vasta myöhemmin.

Toimitusjohtaja korostaa, että ei ole olennaista, kuinka hyvä johtaja on itse. Olennaista on se, kuinka hyvä on hänen joukkonsa. Toiminnan parantaminen edellyttää,

että johtaja tietoisesti palkkaa ja kehittää itseään parempia alaisia. Potentiaaliset on tunnistettava mahdollisimman nuorena (mieluiten < 30 v) ja heitä varten pitää tehdä koulutus-, kehittämisen- ja urasuunnitelmat. Tehtäväkiertoa on oltava, ja kukaan ei saa jäädä paikalleen liian pitkäksi aikaa. Esimiesten bonukset riippuvat näistä. Tarvittaessa väärässä tehtävässä oleva vaihdetaan. Jos hänet jätetään alisuoriutumaan, hän menee pilalle, kun itsetunto ja motivaatio laskevat ja ympäristö alkaa hylkiä. Hyvät alaisetkin siinä lähtevät. Tällaiset tilanteet pitää ratkaista nopeasti. Silti ihmisiä koskevat päätökset tehdään yleensä aina liian myöhään. Toimitusjohtaja odottaa tuloksia. Mikäli niitä ei tule, pitää ihmisiä tarvittaessa vaihtaa. Seuraajaehdokkaista on kehitettävä aktiivisesti myös organisaation sisällä. Toimitusjohtaja ja hallitus tapaavat kokouksensa yhteydessä nuorta johtajapotentiaalia, mikä koetaan molempien osapuolien taholta innostavaksi. Yrityksen johtoryhmä käyttää kerran vuodessa kaksi päivää ja käy läpi kaikki johdon seuraajaehdokkaat ja heidän kehitysohjelman-
sa.

Koko uransa linjatehtävissä olleena ja niissä tehtävissä johtamisensa oppineena toimitusjohtaja ei usko monimutkaisiin matriiseihin eikä skaalaetuihin. Hajautettu rakenne on mieluisampi. Syynä on halu rohkaista ihmisten luovuutta ja motivaatiota selkeässä rakenteessa. Organisaatiossa tulee olla selvät roolit ja vastuut ja sille pitää antaa täsmällinen tehtävä ja toimintavapaus. On valittava ne liiketoiminnot, jotka voivat voittaa ja luovuttava muusta (strategia). Ja rytmi on tärkeä, asioiden pitää tapahtua (operatiivinen toiminta). Toimitusjohtaja pitää selviä tulosvastuita organisaatiossa, erityisesti sen yläosissa, välttämättöminä ja suosii hajautettua linjaorganisaatiotakentamista. Hän käy tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelut alaisensa kanssa vuosittain. Keskustelut ulottuvat organisaatiossa varsin alas, vaikka jonkin verran kevyempänä. Keskusteluihin sisältyy perinteinen kehityskeskustelu, seuraajasuunnittelu ja palkitseminen. Heikkoihin suorituksiin puututaan, jotta kukaan ei jää alisuoriutumaan. Tavoite- ja kehityskeskustelujen käymättömyydelle on kolme mahdollista syytä. Niitä on vaikea käydä, koska olemme ihmisiä ja kielteisen palautteen anto ei ole helppoa. Toinen syy on henkilöstöhallinnon liian raskaaksi rakentamat keskustelumallit: arviolta 90 % keskustelun arvosta ei ole kiinni lomakkeista. Esimerkkinä liian raskaasta lähestymistavasta on aiempi työnantaja, jonka käyttämässä lomakkeessa oli 27 sivua. Kolmantena syynä voi olla liian vakaa liiketoiminta, jolloin tavoitteellisen johtamisen välttämättömyyttä ymmärretään.

Toimitusjohtaja rohkaisee tekemään virheitä, erityisesti nuorina, jolloin ne maksavat vähän. Niistä oppii, mutta suotavaa on, ettei tee samaa virhettä moneen kertaan. Alaisia tulee rohkaista itsenäiseen toimintaan ja varoa, ettei esimies ala tehdä heidän töitään. Tärkeä oppi on myös se, ettei yrityksen ongelmatilanteesta pidä pyrkiä pois kasvamalla. Ongelma on ratkaistava muulla tavalla. Tulosvastuu on sitä, että asialle tehdään jotakin. Joskus se voi olla armoitonta, kun kaikkea toimintaa ei ole varaa pitää ja korjata.

Toimitusjohtaja vaatii alaisiltaan työssä paljon, mutta panostaa siihen paljon itsekin. Tahti on kiivas ja sähköposteihin yms. vastataan nopeasti, usein välittömästi. Työ sitoo henkisesti koko ajan. Työhön kuluu noin 50–60 tuntia viikossa, mutta viikonloput pyhitetään muille asioille, kuten useille harrastuksille, joista monet ovat kuitenkin juuri tällä hetkellä lepovaiheessa.

Toimitusjohtaja korostaa perheen merkitystä. Se on tärkeä. Kansainvälinen ura maiden vaihtoiheen on ollut ajoittain lapsille raskasta. Joitakin siirtoja toimitusjohtaja katu, koska ne olivat lapsille niin vaikeita. Mutta niistäkin on selvitty ja lapset ovat menestyneet hyvin, ja välit ovat hyvät. Toimitusjohtaja toteaa, ettei ole koskaan suostunut asumaan eri paikassa kuin vaimonsa, joka on hoitanut kotia ja lapsia.

Liiketoimintaan liittyvistä sidosryhmistä korostuvat oma henkilöstö ja asiakkaat. Myös omistajiin päin hän hoidetaan suhteita, tasapuolisesti. Tämän lisäksi, tarvittaessa, tavataan yhteistyökumppaneita ja päättäjiä yhteiskunnan eri aloilta.

Kilpailu ja se, että saa nähdä ja kokea työssään paljon, motivoi. Nykyisessä tehtävässään toimitusjohtaja haluaa muuttaa yhtiön ympäristössään paremmin menestyväksi. Se tapahtui edellisessä työpaikassakin. Työssä ei ole tärkeää olla suosittu, osallistua järjestöjen toimintaan tai olla yhteiskunnallisesti hyväksytty tai palkittu. Tärkeämpää on saada aikaan yhtiön tarvitsema muutos, siihen keskittyään. Onnistuminen on sitten palkitsevaa. Rahallakin on merkityksensä, mutta se ei ole tärkein kannustin. Nykytyössä ansiot ovat pienemmät kuin edellisessä tehtävässä. Lisäksi palkitsemista yhtiössä on toimitusjohtajan aloitteesta kiristetty niin, että se tapahtuu vain todellisista suorituksista.

Parhaina saavutuksinaan toimitusjohtaja pitää alaisensa menestymistä yleensä ja erityisesti aiemmissa yhtiöissä. Heitä on nyt useiden suurten kansainvälisten organisaatioiden ylimmässä johdossa.

11. Tapio

"Asema ei pitkälle riitä"

Tapio oli kouluaikana teinikunnan puheenjohtajana ja aktiivisesti mukana nuorisopoliitikassa. Vaihto-oppilasvuosi muokkasi voimakkaasti ajattelua ja maailmankuvaa sekä lisäsi kypsyttää omaan ikäluokkaan verrattuna. Uravalinta ei ollut selvä, useita vaihtoehtoja oli harkinnassa ja lopullinen opiskelupaikka oli sattumasta kiinni. Asepalvelus tapahtui ruotsinkielisessä varuskunnassa kielen oppimiseksi. Haastateltu suoritti asiallisena pitämänsä RUK:n nähdäkseen, mitä siellä voi oppia. Reservialipuseerikoulua hän sen sijaan piti ihmisten aliarviointina.

Toimitusjohtajan piti aloittaa pankin esimieskoulutuksessa, mutta pankki kuitenkin peruutti suunnitellun kurssin. Opintojen erikoisalaltakaan ei löytynyt töitä. Hänet palkattiin suureen yritykseen asiantuntijatehtäviin. Parin vuoden kuluttua hänet ylennettiin toiminnon päälliköksi. Hän uudisti funktionsa toiminnan ryhmänsä kanssa hyvään kuntoon. Hän viihtyi työssään. Konsernin toimialajohtaja tarjosi yllättäen myyntijohtajan tehtävää kansainvälisesti toimivassa yhtiössä. Haastateltu otti tehtävän vastahakoisesti vastaan, koska ei pitänyt sitä mielenkiintoisena älyllisenä haasteena. Pian hän huomasi, että tämä johtaminen on toisenlaista kuin asiantuntijaryhmässä. Haasteet olivat erilaisia ja myyntitoimistot olivat kolmella mantereella. Kolmen, hyvin opettavaisen vuoden kuluttua, noin 30-vuotiaana, toimitusjohtaja lähetettiin johtamaan yrityskaupalla hankittua yhtiötä toiselle mantereelle. Yhtiö oli pieni ja vastuu selvä. Tämä tehtävä opetti, kuinka yritys kokonaisuudessaan toimii sekä syy-ja seuraussuhteet, joiden ymmärtämisestä hänelle on edelleen hyötyä. Lisäksi se opetti vaikeiden henkilöstökysymysten hoidon, eri toimintojen sisällön ja asiakkaiden merkityksen. Toimitusjohtaja onnistui tehtävässä hyvin, vaikka se olikin vaikea ja suurempi kuin hänen osaamisensa tehtävän alussa. Menestyksen syynä oli ehkä nuoruuden innostus, avoimuus ja vilpittömyys.

Myöhemmin kansainvälinen suuryritys osti suomalaisen yhtiön ja toimitusjohtaja nimitettiin integraatioryhmään monipuolisen kokemuksensa ja yhtiön hyvän tuntemuksen ansiosta. Johtamiskulttuurin muutos oli erittäin suuri, uutta johtamistapaa monet eivät kestäneet. Haastateltukin oireili aluksi. Henkilöstön vaihtuessa hän nousi merkittäviin tehtäviin ostaneessa yhtiössä ja toimi globaalissa liiketoimintavastuussa useita vuosia ennen nimitystään nykyiseen tehtäväänsä. Siinä hän oppi lisää johtamisesta. Urakehitystään hän pitää osin esimiesten aikaansaamana, osin sattumina, joihin hän on tarttunut. Hankitut kokemukset johtamisesta ovat muokanneet hänen nykyisen näkemyksensä johtamisesta.

Asiantuntijaorganisaatiossa on tulosten saamiseksi johdettava yhtiä aikaa ihmisiä, heidän erialaisuuttaan, osallistumistaan, yhteistä arvopohjaa, tehokasta toimintaa sekä tarvittavia muutoksia. Oma esimerkki on tärkeä. Kahden aiemman yrityksen toimitusjohtajalla on ollut suuri vaikutus haastatellun omaan johtamiseen. Edellinen siirsi hänet pois asiantuntijauralta ja laajensi kokemuspohjaa ja ymmärtämystä. Jälkimmäinen oli erityisen vaikuttava aktiivisen, säännöllisen ja mieleenpainuvan kommunikointitapansa vuoksi. Erityisen puhutteleva oli hänen tapansa kutsua ylimpiä johtajia kahdenkeskisiin tapaamisiin, jossa antoi näille henkilökohtaisen haasteen liiketoiminnassa. Haastateltu koki tämän karismaattisena ja on pyrkinyt ottamaan siitä oppia.

Nykytyössä sovelletussa johtamismallissa ei ole mitään erikoista: se on haastateltavan kokemuksen perusteella laadittu. Visiointi ja strateginen suunnittelu toteutetaan normaaliin tapaan, samoin sitä seuraava toiminnan suunnittelu ja raportointi. Tärkeää on yhdistää operatiivinen ja arvojohtaminen toimintaan. Sitä tuetaan keski-johdon koulutuksella. Tehokas toiminta vaatii hyvän johtamisjärjestelmän, jolla ohjataan organisaatio haluttuihin operatiivisiin tuloksiin. Arvopohja tarvitaan asiantuntijaorganisaatiossa ihmisten sitoutumiseen omiin tehtäviinsä operatiivisia tuloksia tehtäessä.

Johtamisperiaatteiden toteuttamisessa ensimmäinen tehtävä oli lisätä diversiteettiä, sillä yhtiötä johtivat 55-vuotiaat suomalaiset miehet siitä huolimatta, että yhtiö on kansainvälinen. Toinen asia oli voimistaa osallistuvaa ja osallistavaa johtamista, mitä ilman asiantuntijaorganisaatioita on vaikea johtaa. Koska muutokset ovat välttämättömiä toimintaympäristön muuttuessa, niitä on johdettava järjestelmällisesti muutosaloitteiden avulla. Ne ovat projektityyppisiä, niillä on oma rahoituksensa ja ne raportoivat suoraan toimitusjohtajalle. Uudistuminen on haaste: kuinka johtamisessa tulisi ottaa nuorten 25–30-vuotiaiden ajattelu ja arvomaailma huomioon niin, että yhtiö voisi olla heille hyvä työnantaja jatkossa ja menestyä osaamistaan uudistamalla. Oma osaamistaan toimitusjohtaja uudistaa ottamalla vastaan haasteellisia luennointitehtäviä vierailta aihealueilta.

Toimitusjohtaja on viestinyt henkilökunnalle, että jos omat arvot ovat ristiriidassa yhtiön arvojen kanssa, niin silloin on parempi lähteä muualle. Kaksi päivää tulonsa

jälkeen hän oli irtisanonut kaksi suoraa alaistaan näiden arvojen ja johtamistavan vuoksi. On parempi tehdä nopeat ratkaisut kuin jäädä kärsimään. Hän halusi viestiä, että todella vaatii, että yhteistä arvopohjaa pitää kaikkien noudattaa ja että suorituksia seurataan koko ajan.

Asiat kannattaa kohdata rehellisesti ja avoimesti ja niistä on viestittävä. Niitä ei pidä peitellä ja odottaa, että aika hoitaa ne. Ei se hoida. Tämä on läpinäkyvää johtamista. Apuna käytetään mm. 360-palautetta, jolloin ongelmia ei voi piilotella. Näin esimiehet tulevat tietoisiksi kehittymistarpeistaan ajoissa ja tarvittaessa heille voidaan tarjota vaihtoehtoja.

Kehityskeskustelut toimitusjohtaja käy alaistensa kanssa kerran vuodessa. Johtoryhmän suoritusarvioinnissa käytetään nelikenttää, jossa kaikki arvioidaan sekä suorituksen että potentiaalin perusteella. Toimitusjohtaja uskoo HR-menettelyihin ja voisi yhtenä uravaihtoehtonaan olla kehittämässä niitä. Suorituksen johtamista ei usein toteuteta oikealla tavalla sen takia, että yrityksen kulttuuri ei ole sellainen, että esimerkiksi huonoihin suorituksiin puututtaisiin. Kulttuuri voi lisäksi olla liikaa vain rahallisia lyhyen aikavälin tuloksia painottava ja niiden varjolla minkä tahansa käyttäytymisen salliva. Toisin sanoen arvopohja ei ole tasapainossa ja kunnossa. Lisäksi ihmisten tapa kommunikoida hankalia asioita ei ole välttämättä täällä kaikkein paras, mikä on kulttuurisidomaista. ”We love the people who perform and share our values, we always give a second chance to those who do not perform but share our values. We struggle with those people who perform but do not share our values.” (Jack Welsh)

Suomessa yritysjohtaja voi pitää viikonloput pääosin vapaana työnteosta, jos hän tekee viikolla noin 60 tuntia työtä, mikä edellyttää pitkiä päiviä. Henkisen vireyden ja ajattelun luovuuden säilyttääkseen ihmisellä on oltava muutakin ajateltavaa kuin työ. Edellisessä tehtävässä, kun kaikki aika meni työhön, kyky ajatella kaventu, mikä ei voi olla kenellekään hyödyllistä. Perhe saa suuren arvon. Yhtään urapäätöstä ei ole tehty vaimolta kysymättä, tämän hyväksymättä. Maiden vaihtotilanteissa tällä on ollut päätösvalta asiassa. Syynä on se, että työssä olevalle ei ollut kovinkaan suuri asia vaihtaa maata, mutta vaimolla siinä muuttuu kaikki. Päätös palata Suomeen useiden ulkomaavuosien jälkeen perustui osin sille, missä haluttiin kouluttaa ja kasvattaa lapset. Lapsille paluu ei ollut ihan helppo.

Toimitusjohtaja kokee käyttävänsä paljon aikaa asiakkaiden kanssa. Hän ei esiinny julkisuudessa sen takia, että ei usko siitä olevan yritykselleen hyötyä. Joitakin haastatteluja kuitenkin annetaan. Samoin henkilöstö on tärkeä ajankäytön kohde: sille on viestittävä visio, ja se on valtuutettava itsenäiseen toimintaan. Omistajiin ja sijoittajiin pidetään yhteyttä, mutta siihen käytettävä aika on rajattu kolmeen päivään kvartaalissa tulosten julkistamisen lisäksi. Syynä on näkemys, että jos ei pysty pitämään hyvää huolta omasta kalenteristaan, ei pysty pitämään huolta mistään. Samoin haastateltu on sitä mieltä, ettei osakemarkkinoita voi johtaa, se on seurausta tuloksista, ja hän keskittyy niihin.

Mielenkiintoiset työt, joita tehdään fiksurien ihmisten kanssa, motivoivat varsinkin silloin, kun saadaan tuloksia aikaan. Siitä saa hyvän mielen, energiaa ja itseluottamusta. Ottaessaan nykytyön vastaan toimitusjohtaja ei tiennyt tarkalleen, mitä se sisältää: siinä tilanteessa on vaan hypättävä tuntemattomaan. Raha ei ole tärkein kannustin työhön. On tietysti hyvä, että sitä on riittävästi, mutta toimitusjohtajan työtä ei tehdä sen takia. Jos näin olisi, olisi kannattanut pysyä kansainvälisen yhtiön palveluksessa, jossa ansaitsi enemmän. Nykyistäkään ansiota ei pysty mitenkään käyttämään järkevästi. Muutaman sadan tuhannen muutos siinä suuntaan tai toiseen ei vaikuttaisi mitään.

Työssä vaikein tehtävä on tulevaisuuden arviointi ja oman yrityksen strategian sovittamista siihen. On vaikea valita tärkeimmät asiat, joita tulee johtaa. Vaikeuden lisäksi asia on tärkeä, koska virheet näissä voivat olla yhtiölle kohtalokkaita.

Toimitusjohtaja on ylpeä työssään monesta asiasta, jotka ovat tuottaneet hyvää mieltä. Erityisesti työskentely fiksurien ihmisten kanssa on palkitsevaa. Myös hänen vetämiensä tiimien aikaansaamat tulokset ovat eri vaiheissa olleet hyviä, ja hän on kokenut ne innostavina.

Johtaminen on nykyisin vaativa tehtävä. Syynä ovat markkinoiden avautuminen ja globalisoituminen. Kilpailu kohdistuu kaikkiin yrityksiin, eikä keskinkertaisella johtamisella enää menesty. Tässä suhteessa haastateltu arvioi kilpailun kuulemiansa aikalaiskuvausten mukaan olleen aika tavalla helpompaa 1970-luvun Suomessa.

Johtaminen tulee muuttumaan aiempaa läpinäkyvämmäksi. Siihen auttavat työvälineet ja ihmisten osallistuminen. Johtamisen rajat murtuvat, jolloin johtaja ei johda enää vain omaa yritystään vaan vaikuttaa koko ekosysteemiin, jossa toimii. Hänen on verkostoiduttava oman yrityksen rajojen yli ja luotava arvoa tässä aiempaa monimutkaisemmassa tilanteessa. Osittain haaste tulee myös nuoremman sukupolven ajattelun muutoksesta. Siinä ei johtajan titteli pitkälle riitä.

12. Päiviö

"Tähän elämäntapaan on uhrattava aikaa"

Päiviö on harrastanut koripalloa pienestä pitäen aina aikuiseksi saakka, jolloin hän pelasi sitä maan ylimmällä sarjatasolla. Hän kokee oppineensa koripallosta yhteistoiminnan ja johtamisen monet periaatteet sekä vuorovaikutustaidot jo varhain. Hyvä joukkue ei synny vain tähdistä, tarvitaan monenlaista osaamista ja yhteistyötä. Itseään haastateltu ei pidä lahjakkaana pelaajana, mutta hyvin kunnianhimoisena ja ahkerana. Hän oppi koripalloilun parissa tekemään työtä ja luottamaan itseensä ja muihin. Koripallo oli merkittävä tekijä haastatellun kehityksessä ja hän valitsi opiskelupaikankin seuran kotipaikan mukaan. Koulu- ja opiskeluaikanaan hän teki monipuolisia kesätöitä sekä Suomessa että ulkomailla.

Urakehitys oli nopeaa. Päiviö aloitti hallintotehtävissä suuren suomalaisen konsernin tytäryhtiössä ja tuli ylennetyksi päällikkötehtävään varsin pian. Parin- kolmen vuoden jälkeen hän siirtyi suuren teollisuusyrityksen palvelukseen kahdeksitoista vuodeksi. Sinä aikana hänellä oli viisi eri tehtävää, jotka olivat eri toiminnoissa ja osin ulkomailla.

Merkittävin oli komennus ulkomaiseen tytäryhtiöön, jossa asiat olivat sekaisin. Haastateltava joutui saneeraamaan yhtiön, luomaan sinne toimivat järjestelmät ja samalla johtamaan 25 hengen organisaatiota vieraassa kulttuurissa. Hän oli mennessään 27-vuotias. Komennuksen taustalla oli kyseisen divisioonan johtaja, joka oli huomannut haastateltavan potentiaalin, mutta otti tämän mukaan nimityksessä ison riskin. Kokemus oli vaikea ja raskas, mutta opettavainen: toimitusjohtaja arvelee oppineensa kolmessa vuodessa sen, mikä muualla olisi vienyt viisitoista vuotta. Myöhemmin ulkomainen yritys osti sen divisioonan, jonka palveluksessa haastateltava oli. Hän siirtyi talousjohtajan tehtävän kautta kansainväliseksi myyntijohtajaksi varsin miehisellä alalla. Hän koki tyytyväisyyttä saadessaan arvostetun aseman huomattavasti itseään vanhempien alaisten keskuudessa. Nykyiseen tehtäväänsä, kansainvälisen yrityksen suomalaisen tytäryhtiön toimitusjohtajaksi, haastateltava vaihtoi sen vuoksi, että kansainvälisessä yhtiössä seuraava uravaihe olisi ollut ulkomailla, mikä ei sopinut perhetilanteeseen. Oman urakehityksensä syynä haastateltava pitää sitä, että on halunnut edetä, tehnyt erittäin paljon töitä ja oppinut kokemuksestaan.

Kansainväliset yritykset ovat hyviä johtamisen oppimispaikkoja: Esimiehet eivät olleet, päinvastoin kuin suomalaiset, kiinnostuneita siitä, miksi jokin asia meni pieleen, vaan mitä tehdään asian korjaamiseksi. Suorituksia arvioitiin koko ajan. Esiintymistaidot olivat tärkeitä, jotta viestinsä sai perille. Johtamisprosessien toimivuuden merkitys kävi myös selväksi. Yleensäkin johtamisopit on opittu käytännössä, jossa esimiehillä on ollut merkittävä vaikutus hyvässä ja pahassa.

Toimitusjohtaja on ylpeä siitä, että nykyisen yrityksen johtamisjärjestelmä on saatutunut kuntoon ja yritys on ohjattavissa. Siihen tarvitaan toimivat prosessit, joilla määritellään toiminnan suunta, suunnitelmat, toteutus ja seuranta. Niissä korostuu liiketoiminnan hektisyys, jolloin seurannan ja reaktioiden on oltava nopeaa, mutta harkittua valittujen kilpailuetujen saavuttamiseksi arvoketjussa.

Haastateltava ymmärsi tytäryhtiötä saneerattaan nopeasti, ettei selviä tehtävästään yksin: muutkin oli saatava mukaan työhön. Onnistuminen tässä "johtamisen korkeakoulussa" antoi hänelle ennen muuta itseluottamusta. Hän koki komennuksen jälkeen, ettei niin vaikeaa paikkaa tule, ettei hän siitä selviä. Toimitusjohtaja määrittelee johtamisen joukkueen johtamiseksi edestäpäin yhteiseen tavoitteeseen. Hyvä johtaja kokoaa ympärilleen tiimin, joukkueen, joka on asioissa parempi kuin tämä itse on. Toimitusjohtaja luottaa johtoryhmäänsä ja ajattelee sitä joukkueenaan ja johtaa sen kautta. Johtajalla pitää olla niin paljon itseluottamusta, että ei koe itseään parempia alaisia uhkaksi. Toinen periaate on tulevien esimiesten ja johtajien kasvataminen ja oman roolin pienentäminen. Hän sanoo tietoisesti pyrkivänsä siihen, ettei tekisi alaistensa töitä. Tämän toimitusjohtaja kokee haasteelliseksi, koska on luonteeltaan "nyrkit savessa"-johtaja, joka joutuu hillitsemään itseään antaakseen organisaatiolle työrauhan. Kolmas johtamisperiaate on vallan ja vastuun tasapaino: tavoitteita on, ja niihin on päästävä, mutta on oltava riittävät valtuudet toimia, ja tarvittaessa myös esimiehen tukea.

Itseluottamusta johtajalla pitää kuitenkin olla sitä varten, että suomalaisessa kulttuurissa voi joskus joutua näyttämään, kuka viime kädessä on johtaja.

Yhtiössä on työntöön kulttuuri ja arvot. Ne ja yrityksen toimiala houkuttelevat lahjakkaita nuoria. Palkitseminen on kytketty tuloksiin. Haasteena on kuitenkin motivoinnin ja kontrollin yhdistäminen niin, että siitä muodostuu johtamista: yhtiön on kuitenkin pysyttävä työpaikkana eikä lastentarhana. Toimitusjohtaja saa ihmiset seuraamaan itseään, mutta ei ole ihan varma siitä, kuinka se tapahtuu. Hän uskoo

oman esimerkin, sitoutumisen ja luottamuksen osoittamisen saavan alaisetkin innostumaan.

Käytössä on tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettely. Keskustelut käydään koko henkilöstön kanssa. Toimitusjohtaja käy ne itse ja edellyttää, että muutkin käyvät ja että käydyt keskustelut dokumentoidaan ja toimitetaan henkilöstöosastolle. Keski-ikäitään nuori henkilöstö pitää keskusteluja hyvinä, mikä ei ole ihme koska organisaation ilmapiiri on avoin ja sitä rohkaistaan toimisto- ym. ratkaisuilla. On tärkeää, että keskusteluissa saadaan tietoa henkilöiden tulevaisuudenodotuksista. Tavoitteellisen johtamisen toteuttamisen esteenä on toisaalta liiketoiminnan lyhytjänteisyys ja toisaalta esimieskunnan nuoruus. Omalta osaltaan toimitusjohtaja kokee, ettei ole oikeastaan koskaan urallaan saanut palautetta miespuoleisilta esimiehiltään ja arvelee, että tässä voi tulla sukupuolikysymyksiä esiin. Ilmiö on ollut sama riippumatta siitä, onko esimies suomalainen vai ulkomaalainen. Hän arvioi tämän johtuvan siitä, etteivät näiden omat esimiehetkään ole käyneet kunnan keskusteluja, minkä vuoksi hänen esimiehilleen ei ole kehittynyt luontaista mallia.

Toimitusjohtaja pitää johtajan työtä eräänlaisena elämäntapana, johon hän on valmis uhraamaan aikaa. Se on hänelle kuitenkin aikamoinen haaste, koska hänellä on pienet lapset ja mieskin on toimitusjohtaja. Naisjohtaja joutuu valitsemaan kolmesta asiasta kaksi: työ, harrastukset ja perhe. Kaikki ohjelmoidaan niin, jos ei ole matkoja, että hän on aina kotona kello puoli kuusi, on yhdessä lasten kanssa kahdeksaan, jolloin nämä menevät nukkumaan. Sen jälkeen on sitten kirjallisten töiden vuoro. Yhteensä työtunteja kertyy noin 60 tuntia viikossa. Tästä ajasta puolet menee omalle organisaatiolle, neljännes asiakkaille ja neljännes omistajille. Henkilökohtaiset valmistelu- ja suunnittelutyöt joutuu tekemään virallisen työajan ulkopuolella.

Toimitusjohtaja on ymmärtänyt aiempaa paremmin entisen esimiehensä sanat: ”Mitä ylempi organisaatiossa menee, sitä yksinäisempää se on”. Hän toimi pitkän aikaa hyvin miesvaltaisella alalla. Naiseudesta ei ollut siellä mitään haittaa, saattoi olla jopa etua sikäli, että jäi paremmin mieleen. Turhan herkkähipiäinen ei kuitenkaan saanut olla. Urheiluaikana opitusta huumorista ja ronskiudesta oli hyötyä, mutta loppujen lopuksi osaaminen ja pätevyys ratkaisevat. Haastateltu haluaa menestyä osaamisellaan ja sanoo, että pahin loukkaus, minkä hänelle voi sanoa, on kertoa, että hän on saanut työnsä sukupuolensa takia. Hän on ylpeä siitä, että saavutti johtamisauktoriteetin osaamisillaan hyvin miesvaltaisella alalla.

Toimitusjohtaja sanoo itsekin miettineensä, miksi tekee näin raskasta työtä. Raha ei ole motiivi. Niin kauan kuin palkka on oikeudenmukainen tehtävään nähden, mistä hän sanoo olleensa aina tarkka, sillä ei ole merkitystä. Taloudellisesti kotiinkin jääminen ja perheen hoitaminen olisi mahdollista. Hän tekee työtään, koska haluaa tehdä sitä. Kiinnostavasta työstä haetaan haasteita ja onnistumisen elämyksiä. Selaisia tulee, kun tiimi ympärillä onnistuu. Tässä mielessä hän kokee olevansa joukkue-, ei yksilöurheilija.

Työuransa aikana haastateltava on joutunut saneeraamaan, sulkemaan tehtaita ja lopettamaan yrityksiä. Silti hän ei haluaisi saada saneeraajan mainetta. Hän kokee laman vaikutukset ja ihmisten vähentämisen aiemmasta kokemuksestaan huolimatta joka kerta yhtä vaikeaksi ja ikäväksi asiaksi.

Muiden haasteiden ohella nuorten, ns. Y-sukupolven, johtaminen on haasteellista. Tämän ikäluokan vapaa-aikaodotukset ovat aivan jotain muuta kuin hänen omansa. On vaikeaa ymmärtää, kun he valittavat suurta työmäärää ja vaikeutta päästä tavoitteisiinsa samalla, kun pysäköintialue on tyhjä kello neljältä. Toinen asia, joka johtamisessa on muuttunut, on käytettävä tekniikka. Siitä on apua monessa asiassa, mutta sitoutumista sen avulla ei saada. Liiketoimintaa hoitavat viime kädessä ihmiset keskenään. Toimitusjohtaja sanoo miettineensä usein suureksi venyneitä palkitsemiseroja toimitusjohtajan ja esimerkiksi varastomiehen välillä eikä pidä kehitystä välttämättä hyvänä.

Teknologia tulee vaikuttamaan merkittävästi johtamiseen jatkossa. Vanhemmilla johtajilla tulee luultavasti olemaan haasteita näiden muutosten ymmärtämisessä. Toimitusjohtajalla itsellään on vaikeuksia, vaikka on haastateltavista nuorimpia ja vaikka tunteeikin informaatioteknologiaa. Mutta tästä huolimatta Y-sukupolveakin on johdettava, ihmisiä hekin ovat. Organisaatio kokee olonsa turvattomaksi, jos se ei tunne, että sitä johdetaan ja jos se ei tiedä, kuka sitä johtaa. Vapaa-ajan merkityksen voi kuitenkin odottaa laman jälkeen korostuvan.

13. Lauri

"Nuorille on annettava vaikeita tehtäviä, ja sitten on katsottava kuka ui ja kuka ei."

Lauri on ollut lapsesta alkaen vaikuttaja, leikkien organisoija. Hän kasvoi teollisessa yhteisössä, jossa oli paljon lapsia ja yhteisöllisyyttä. Sama jatkui koulu- ja opiskeluaikana, jolloin hän oli aktiivisesti mukana ylioppilaskunnassa, ja myöhemmin sen puheenjohtajana. Tätä hän piti hyvin luonnollisena asiana. Ennen varsinaiseen työelämään siirtymistä Lauri kokee hyvin merkittäväksi tekijäksi hiihdonopettajana toimimisen. Hän kokee, että siihen lähtivät vain sosiaalisesti lahjakkaat ihmiset, joiden taidot kehittyivät työssä edelleen. Aamulla koulutettavaksi tulee ryhmä, joka ei tunne toisiaan ja jota ei itse tunne. Se pitää sitten ottaa johtoon, saada tekemään se, mitä tarvitaan oppimiseen ja vielä niin, että kurssin jälkeen he ovat tyytyväisiä. Toimitusjohtaja on tähän mennessä nähnyt ja kokenut johtamisesta aika monta asiaa, mutta hiihdonopettajan kokemukset ovat kaikkein vahvimmat. Erityisesti tilanne, jossa hän johti suomalaista ryhmää hiihto-oppaana Itävallassa, kun hiihtokeskus joutui lumen eristämäksi moneksi päivää. Hän johti yksin ryhmän asiat: piti 30 hengen ryhmän rauhallisena ja neuvotteli majoitukset ja lennot uudelleen. Kriisi-johtaminen sujui hyvin. Se oli 23-vuotiaalle kokemus, joka antoi itsevarmuutta johtamistilanteissa jatkossakin: hän koki, että näistä kyllä selvitään, on selvitty ennenkin. Toimitusjohtaja sanoo, että tämän kokemuksen merkitys on selvinnyt hänelle vasta myöhemmin, kun hän on toiminut johtajana ja kohdannut samantapaisia tilanteita uudelleen. Kokemusta ei pystynyt aluksi kiinnittämään mihinkään yhteyteen. Kokemus on vaikuttanut niin, että toimitusjohtaja pitää parhaana keinona nuorten potentiaalisten henkilöiden kehittämisessä heidän altistamistaan vaikeille tehtäville jo nuorena: katsotaan, kuka ui ja kuka ei. Johtaminen opitaan kuitenkin käytännön tekemisistä.

Uran ensimmäinen tehtävä oli raaka-aineiden myyjänä teollisuudelle. Tämän jälkeen oli vuorossa tuotepäällikön tehtävä suuren kansainvälisen konsernin Suomen tytäryhtiössä, joka toimi samalla toimialalla. Tehtävä muuttui jonkin ajan kuluttua markkinointitehtäväksi toisessa yksikössä. Toimitusjohtaja kokee juuttuneensa siinä tehtävässä paikoilleen riskiä välttävän ja konservatiivisen esimiehen alaisuuteen. Hän pitääkin kehittymisen kannalta olennaisena sitä, millaisen esimiehen alaisuuteen ja millaiseen organisaatioon menee. Kaikille asioille ei itse mahda mitään. Myöhemmin uusi toimitusjohtaja kuitenkin nosti haastateltavan myyntijohtajaksi. Sitä seurasi kansainvälinen komennus. Tämän jälkeen hän palasi Suomen yhtiön toimitusjohtajaksi ja osallistui myös pohjoismaisten toimintojen kehittämiseen. Hieman alle 20 vuotta yhtiössä toimittuaan hän siirtyi toimitusjohtajaksi suomalaiseen yhtiöön, josta kuitenkin siirtyi muutaman vuoden jälkeen seuraavaan tehtävään, jossa nyt on suuren suomalaisen yrityksen toimitusjohtajana.

Toimitusjohtajan johtamistapaan on vaikuttanut erityisesti kansainvälisen yrityksen Pohjoismaiden johtaja, joka opetti toteuttamaan muutosjohtamisen suunnitelmallisesti, ihmislähtöisesti ja eri kulttuurit huomioon ottaen. Hänen mukaansa paikallisen johtaminen tulee säilyttää, koska kauas viety johtaminen aiheuttaa välinpitämättömyyttä ja demotivoituneisuutta. Hän sanoo oppineensa tämän yhtiön viimeiseltä esimieheltä sen, kuinka asioita ei pidä hoitaa.

Toimitusjohtaja määrittelee johtamisen tiimin luomiseksi ja siihen vaikuttamiseksi niin, että yhteisesti sovitut tavoitteet saavutetaan. Hän asennoituu johtamiseen asioiden omistamisena ja niistä välittämisenä. Hänen johtamisensa lähtee organisaation kautta johtamisesta. Siihen kuuluu tärkeänä osana tiimin nimeäminen. Avainhenkilövalinnat ovat sitä tärkeämpiä mitä ylemmäksi organisaatiossa mennään. Myös tiimin pelisäännöistä, arvoista ja käyttäytymisestä sopiminen on tärkeää. He ovat yhdessä ryhmänä laatineet organisaation strategian, joka sitten pilkotaan pienemmiksi tavoitteiksi. Hän luottaa tiimin jäseniin, jotka vastaavat omien alueidensa johtamisesta. Hän käy näiden kanssa säännöllisiä keskusteluja siitä, mitä on tehty, mitä on tekeillä ja mitä tukea mahdollisesti tarvitaan. Oman tiimin lisäksi hän pyrkii vaikuttamaan suoraan myös koko organisaatioon, koska johtajan pitää johtaa ja näkyä. Se tapahtuu kommunikoinnin avulla ja siinä pyritään dialogin henkilöstön kanssa. Tässä tarkoituksessa kutsuttiin koolle satojen henkien keskijohdon kokous, jossa osallistujat saivat ottaa kantaa ja antaa palautetta virtuaalisesti.

Yhtiöllä on uusi strategia, jonka tehokkaaksi toteuttamiseksi se tarvitsee sekä uuden rakenteen että uuden ohjausmallin, toimintaprosessit. Molempien parissa on tehty työtä, mutta se vie hänen mukaansa tuskastuttavan pitkän ajan.

Yhtiöllä on käytössään tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettely ja siihen liittyvä mittarihierarkia. Se viedään läpi koko organisaation, mutta kaikkein alimman tason dokumentaatio jää yksiköihin. Menettelyn läpimenon varmistamiseksi organi-

saatio koulutettiin uudelleenlaiseen toimintatapaan. Olennaista on, että käytettävät mittarit ovat oikein valittuja, jokapäiväiseen toimintaan ja johtamiseen liittyviä tuloksellisuuden ajureita. Yhtiö käyttää apunaan suorituksen johtamisen hallinnoinnissa siihen tarkoitettua tietotekniikan työkalua, jota pidetään hyvänä, koska tiedot saadaan käyttöön nopeasti ilman manuaalista työtä. Suorituksen johtamisen huonoon toteutumiseen on neljä syytä: Ensiksi esimiehillä on niin paljon alaisia, että keskustelut vievät oikeasti paljon aikaa. Toinen syy on se, että mittarit on voitu asettaa väärin, niin ettei niillä ole selvää yhteyttä päivittäiseen toimintaan ja tuloksellisuuteen. Kolmas syy on, että keskustelu käyttäytymisestä ja siitä palautteen antaminen ei aina ole helppoa. Neljäs syy on, ettei keskustelujen merkitystä ymmärretä, minkä takia asenne voi olla kielteinen. Tämän kohdan korjaaminen vie paljon aikaa, mutta on välttämätöntä, koska suorituksen johtaminen on hyvin tärkeä asia johtamisen kannalta.

Haastateltavalla on kokemusta monenlaisista omistajista ja niiden toimitusjohtajalle asettamista vaatimuksista ja työtapoista, myös pääomasijoittajia, jotka asettavat omat vaatimuksensa ja odotuksensa. Ne poikkeavat tavanomaisista pörssi-yhtiö-odotuksista ja edellyttävät toimitusjohtajalta erilaista käyttäytymistä ja työrauhan varmistamista organisaatioon. Tämän lisäksi he tuovat kiireen tuntua ja korostavat tuloksen merkitystä entisestään.

Johtajan henkilökohtaiset arvot ovat tärkeitä, koska ne pohjimmiltaan ohjaavat ihmisten käyttäytymistä. Mikäli ne eivät ole eettisesti kunnossa, se näkyy kielteisesti johtamisessa niin kuin haastateltavan edellisessä työpaikassa. Omalta osaltaan hän korostaa yksilön kunnioitusta, rehellisyyttä, suoruutta, avoimuutta ja luottamusta.

Toimitusjohtajan työ on kokonaisvaltaista ja aikaa vievää, mikä vaikuttaa muuhun elämään. Siinä ei pysty sanomaan sitä, mihin työ päättyy ja muu elämä alkaa, työ on aina läsnä. Olennaista on, että elämä on tasapainossa. Siihen tarvitaan sekä stressinsietokykyä että kykyä kytkeytyä halutessaan irti töistä. Näissä asioissa toimitusjohtaja kokee olevansa hyvä. Hän sanoo aloittavansa sunnuntaina tekemällä neljä-viisi tuntia työtä. Viikon aikana työhön kuluu päivittäin vähintään 10 tuntia, yhteensä noin 55–60 tuntia viikossa.

Toimitusjohtaja pitää ihmisistä ja siitä, että voi vaikuttaa heihin. Hän tietää kokeemuksesta pystyvänsä sen tekemään. Oma innostus vaikuttaa ja energiataso on suuri. Se, että saa rakennettua tiimin, saa sen toimimaan ja voi vaikuttaa sen kautta niin, että tavoitteet saavutetaan, motivoi. Jotta tässä onnistuu, on ilmapiirin oltava oikea ja tekemisen yhdessä hauskaa. Edellisessä työssä lyhyessä ajassa aikaansaatu muutos oli hyvin motivoiva. Johtaminen on kuitenkin kovaa työtä, ja ainakin kerran vuodessa toimitusjohtaja sanoo miettivänsä, että onko tämä juuri se työ, jota hän haluaa tehdä ja onko se sen arvoista.

Omistus-yhtiössä muuttaa näkökulmaa pitkäjänteisemmäksi. Rahallakin on merkitystä, mutta lähinnä niin, että palkitsemisen täytyy olla oikealla tasolla vastaaviin tehtäviin nähden, vaikka ei näitä töitä rahan takia tehdä.

Työn paras puoli on yhdessä tekeminen ja siinä onnistuminen, tekemisen meininki. Menestyminen tuntuu mukavalta, mutta näinä aikoina se ei ole ihan helppoa. Tärkeää on pitää yllä oikeaa ilmapiiriä, se lähtee omasta itsestä ja johtoryhmästä. Sen avulla pidetään yllä työhyvinvointia yleensä ja erityisesti huonona aikana, jolloin on johdettava asioita sekä pitkällä että lyhyellä tähtäimellä. Työilmapiirin pitää olla turvallinen ja tukea antava, jotta ihmiset uskaltavat tehdä, mikä on tarpeen.

Vaikeinta suuren ja maantieteellisesti hajanaisten organisaation johtamisessa on se, että se on tehtävä johtoryhmän ja organisaation kautta. Kuinka saada suunta ja tavoitteet sekä tekemisen meininki perille koko organisaatioon? Se on vaikeaa.

Haastateltava on ylpeä edellisessä työpaikassaan toteutetusta kulttuurimuutoksesta. Samoin hän on tyytyväinen nykyisen yhtiönsä strategian määrittämisestä, vaikkakaan se ei sellaisenaan ole vielä mitään. Tarvitaan vielä toteutus.

Tulevaisuudessa toimitusjohtajan työ muuttuu perinteisestä yleisjohtajan tehtävästä enemmän muutaman vuoden kestäväksi erityistehtäväksi, esimerkiksi saneeraaminen tai liiketoiminnan kasvattaminen. Uudet ja tulossa olevat viestintäkanavat, kuten sosiaaliset mediat, on jatkossa otettava huomioon ja niitä on hyödynnettävä.

14. Jesse

"Johtajan on johdettava ja otettava vastuu"

Jesse valikoitui koulu- ja opiskeluvuosinaan erityyppisiin "edusmiehen" tehtäviin. Hän toimi opiskeluaikanaan ainejärjestönsä puheenjohtajana ja sen kautta valtakunnallisissakin ammatillisissa järjestöissä. Tämä oli motivoivaa ja opetti koko ajan lisää erityisesti ryhmän dynamiikasta. Urasuunta ei ollut opiskelun alkuvuosina hänelle ollenkaan selvä, vaan hän sulki pois mahdollisia vaihtoehtoja.

Ensimmäinen työtehtävä oli sattuman tulosta; Jesse sai lehti-ilmoituksen kautta työpaikan. Jonkin ajan kuluttua hän vaihtoi vaativampaan asiantuntijatehtävään organisaation sisällä. Hän eteni nopeasti vaativampiin tehtäviin oman asiantuntijuutensa varassa. Näissä tehtävissä hänen osaamisensa ja energisyytensä huomattiin. Ylempi johto tarjosi aiempaa vaativampia, vaikeitakin kansainvälisiä tehtäviä. Hän menestyi niissä, jolloin hän sai nuorena ylennyksen ja ohitti vanhempia työtovereitaan. Jonkin aikaa myöhemmin tuli nimitys vaativaan johtajatehtävään tavallista nuorempana. Tässä työssä hän osallistui aktiivisesti poikkeuksellisen vaativiin yhtiöiden ja organisaatioiden rakenteiden uusimisiin ja uudelleen järjestelyihin. Tässä työssä hän sai toimia yhdessä erittäin kokeneiden johtajien kanssa ja oppia heiltä. Työllä oli myös huomattava yhteiskunnallinen merkitys. Tehtävät olivat monessa mielessä vaikeita, mutta toimitusjohtaja suoriutui niistä hyvin niiden viiden vuoden aikana, jona hän tehtävässä toimi. Tämän jälkeen hän siirtyi yhtiön hallituksen puheenjohtajaksi omistajien edustajien vaatimuksesta. Tehtävä oli vaikea ja luonteeltaan määräraikainen. Siitä tehtävästä hän siirtyi nykyiseen työhönsä alansa johtavan yrityksen toimitusjohtajaksi, kun hänelle tehtävää tarjottiin.

Johtaminen merkitsee toimitusjohtajalle joukon tai ryhmän saamista toimimaan yhdessä haluttuun suuntaan. Se on kokonaisvastuun ottamista siitä, että organisaatio, yritys tai yhteisö kehittyy haluttuun suuntaan tavoitteisesti. Johtoryhmä on tärkeä toimitusjohtajan apuna toimiva elin, joka tuo tietoa, tukee toimitusjohtajaa ja tekee johtopäätöksiä. Se ei kuitenkaan korvaa linjaorganisaatiota päätöksenteossa ja vastuunottoa: organisaatiossa on aina joku nimetty henkilö vastuussa tietyistä asioista. Matrisirakenteita hän pitää ongelmallisina. Toimitusjohtajan johtamisen mallit ja periaatteet ovat syntyneet käytännön kokemuksista, vaikka hän on lukenut johtamiskirjallisuuttakin.

On tärkeää, että organisaatiossa kehitetään johtamiseen tietyt mallit, prosessit ja instrumentit. Ne ovat johtamisen käytännön kannalta välttämättömiä ja niiden on oltava kunnossa. Tavalla tai toisella johtajan on tehtävän saatuaan kerrottava henkilöstölleen kuka on, mitkä ovat tehtävät ja tavoitteet. Sitten on varmistettava, että johdettavat ymmärtävät ja joko kokonaan tai ainakin osittain hyväksyvät ne, ja seurattava niiden toteutumista. On tärkeää tiedostaa, että organisaatiot ovat hierarkkisia, ja vaikka siellä sen vuoksi joku vaatii tuloksia tai antaa ohjeita taikka käskyjä, sillä ei ole mitään tekemistä ihmisarvon tai ihmisten arvokkuuden kanssa. Ne ovat suhteessa annettuun tehtävään ja tilanteeseen. Tämän asian ymmärtäminen on tärkeää, jotta kukaan ei pääse dramatisoimaan asioita muutostilanteissa ja saamaan organisaatiota paniikkiin. Johtajan on johdettava.

Johtamisen keinona korostuvat lisääntyvässä määrin vuorovaikutustaidot ja se, että ihmiset ja tilanteet ovat erilaisia, minkä vuoksi yhtä ainoaa, kaikille sopivaa johtamistapaa ei ole. Tämän vuoksi ei ole myöskään kaikkiin tilanteisiin sopivaa johtajaa. Siksi johtajakin pitää tilanteiden mukaan vaihtaa, jotta organisaation liike ja dynamiikka säilyy. Johtajan kannalta kysymys on eri tekijöiden, kuten omien ja alaisten vahvuuksien ja heikkouksien, saattamisesta tasapainoon. Johtajan persoonallisuus on tässä yksi tekijä ja johtajan tulee olla tasapainossa itsensä kanssa. Arvot ja toiminnan eettinen pohja ovat tärkeitä asioita. Jotta ne toteutuisivat organisaatiossa, on johtajan sanottava, mitä ajattelee ja vielä toimittava sen mukaan. Tämä vaatii voimakasta kommunikointia ja sitten puuttumista arvojen vastaiseen käyttäytymiseen. Olennaista on aitous ja erilaisuuden ymmärtäminen.

Tehtävän anto voi olla hyvin nopea, mutta se ei riitä. Ilman keskusteluja asiat eivät etene, ihmiset eivät ota niitä omikseen. Ihmisten kanssa käytävä keskustelu on johtamisen kannalta yhä suurempi ja aikaa vievä haaste. Joskus tämäkään ei riitä, jolloin johtajan on pakko käyttää kovempia keinoja tehtävänsä suorittaakseen.

Organisaatiossa pitää olla tarvittavat johtamisen työkalut. Tällaisia ovat läpi organisaation kehitettävät henkilökohtaiset tulosmittarit ja kaksi kertaa vuodessa käytävät henkilökohtaiset palautekeskustelut tai kehityskeskustelut. Niiden tulee olla kaksisuuntaisia. Erityisen tärkeää on, että esimies saa palautetta omasta toiminnastaan. Tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettely, johon on nyt kytketty myös palkitseminen, toteutuu haastateltavan mukaan suhteellisen hyvin koko organisaatiossa. Se antaa alaisille myös tarvittavat valtuudet toimia itsenäisesti.

Olennaista on, ettei suorituksen johtamisessa sorruta liian raskaisiin ja byrokraattisiin järjestelmiin, mitkä voitaisiin korvata toimivalla kommunikaatiolla. Byrokratia on johtanut lisääntyvässä määrin siihen, ettei asiantuntijaorganisaatiossa enää haluta esimiestehtäviin. Toinen ongelma voi johtua siitä, että mittarit eivät tosiasiasa mittaa suorituksen kannalta tärkeimpiä asioita. Tähän voi vaikuttaa se, että tulostavoitteet asetetaan liian ylhäällä organisaatiossa. Haastateltava linjaa myös, että henkilöstöjohtoon roolina on kehitettävä menettelyä, mutta ei olla vastuussa toteuttamisesta ja valvonnasta. Se on linjaorganisaation tehtävä. Kokemus osoittaa myös, että

annetut suoritusarvioinnit vinoutuvat helposti liian hyväiksi, mikä vaatii valvontaa, jotta oikeudenmukaisuus toteutuisi ja yritys ei maksaisi tyhjää.

Toimitusjohtaja kokee toimitusjohtajatehtävät vaativiksi erityisesti iän karttuessa. Silloin haasteeksi tulee uusiutuminen ja aikanaan opittujen johtamistapojen soveltaminen ympäristön muuttuviin odotuksiin ja käytäntöihin. Kun toimitusjohtajan aika on tiukalla, jää perehtymiseen ja uusiutumiseen turhan niukasti aikaa tietomäärän koko ajan kasvaessa. Haastateltava sanoo lopettaneensa systemaattisen työaikansa seurannan ja elämän luokittelun eri asioihin. Sen sijaan hän on alkanut viime vuosina huolehtia siitä, että pitää täydet lomat. Hän käyttää noin 50 tuntia varsinaiseen työhön ja sitten erilaiset ilta- ja sosiaaliset tilaisuudet lisäksi, yhteensä ehkä 55–60 tuntia viikossa. Puolet työajasta kuluu yhtiön ulkopuoliseen yhteydenpitoon, erityisesti asiakkaisiin. Toisesta puolesta kaksi kolmasosaa menee erilaisiin sisäisiin neuvotteluihin ja kahdenkeskeisiin keskusteluihin. Päivät tahtovat venyä, kun perehtyminen, valmistautuminen ja muu sellainen tapahtuu varsinaisen työajan ulkopuolella. Uudet virtuaaliset työvälineet ovat hyödyllisiä, mutta kuormittavia, ja vievät helposti paljon aikaa, myös lomalla ja vapaa-aikana, mikä vaikuttaa muuhun elämään.

Toimitusjohtajaa motivoivat tehtävät, joissa voi tuottaa hyötyä ihmisyyteille. Tämä toteutuu työssä niin, että yhtiön haasteelliset tavoitteet saavutetaan. Hän ei halua määrätellä työtä ihmisen tarkoitukseksi, koska on miettinyt paljon sitä kriisiä, johon ihminen joutuu jäädessään ilman työtä. Jos työ olisi ihmisen tarkoitus, ei työtömällä olisi tarkoitusta. Olisiko hän silloin muita vähäarvoisempi? Kiinnostavinta ja palkitsevinta työssä on ihmiset ja heidän kanssaan toimiminen, palaute. Rahan motivoivaa merkitystä toimitusjohtajille ei pidä ylikorostaa. Sen sijaan sillä on suurta merkitystä hierarkkisessa, vertailevassa mielessä. Palkan on oltava oikealla tasolla vertailuryhmään nähden. Ahneus sinänsä on universaali ilmiö, joka toteutuu yhteiskunnan kaikilla tasoilla. Johtajat ovat hänen mukaansa pääsääntöisesti eettisesti suhteellisen korkeatasoisia.

Vaikein asia työssä on saada ihmiset toimimaan haluttuun suuntaan. Paras saavutus työssä on se, että saa ihmiset toimimaan haluttuun suuntaan. Se on ihan selvä asia. Autoritäärinen, asemasta lähtevä mandaatti ei enää johtamiseen riitä. Siitä on tullut vaativampaa, on osattava motivoida ja perustella, keskustella. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että asiantuntijaorganisaatioissa ihmiset eivät halua esimiehiksi, tai siinä, että kynäiset ja älykkäät lääkärit voivat halutessaan estää ylempien johtajien päätökset.

Kaikki merkit viittaavat siihen, että johtaminen tulee muuttumaan tulevaisuudessa entistä monimutkaisemmaksi. Suomessa henkilöstön johtamisesta tulee entistä vaikeampaa: henkilöstöstä tulee pulaa, se ikääntyy, ja sen odotukset muuttuvat. Yhteiskunta sirpaloituu ja erilaistuu: jo tänään ihmiset, joilla ei ole mitään yhteistä, elävät rauhanomaisessa rinnakkaiselossa toistensa kanssa.

15. Perttu

"Kaikki työ on parhaimmillaan tavoitteellista toimintaa."

Perttu toimi kouluaikana lukionsa oppilaskunnan ja kotipaikkakuntansa oppilaskuntien puheenjohtajana sekä lukiolaisten liiton varapuheenjohtajana. Opiskeluaikaan hän ei osallistunut oppilaskuntatoimintaan, mutta oli aktiivisesti mukana harrastustoiminnassa. Hänet valittiin opiskelukaupunkinsa harrastusseuran ja sen piirijärjestön puheenjohtajaksi. Tehtäviä ei haettu, ja valinnan syyt jäivät tuntemattomiksi. Hän luokittelee itsensä sisäänpäin kääntyneeksi luonteeksi ja kokee olevansa kiinnostunut ennen kaikkea asioiden eteenpäinviemisestä.

Ensimmäisen työpaikkansa Perttu sai samasta yrityksestä, mihin teki opinnäytetyönsä. Hänet nimitettiin ilman kokemusta suoraan pienen ryhmän esimieheksi. Organisaatiossa oli vanhoja ristiriitoja. Hän kokee epäonnistuneensa esimiestehtävässä ristiriitojen käsittelyn osalta, kun ei saanut siihen esimiehen tukea tai ohjausta. Ammatillisesti hän kuitenkin katsoi onnistuneensa, tehtävä tuli hoidettua. Suurin oppi tehtävästä oli kuitenkin se, että käytännön työ on paljon enemmän ihmisten kuin asioiden kanssa toimimista. Työssä oppi antamaan arvon muidenkin tekemisille. Samaan aikaan sattuneesta lamasta voi olla kiitollinen: yhdellä kaikkein vaikeimmista toimialoista työskentely on antanut valmiuksia ja kaikkopohjaa toimintatavalle jatkossakin. Lama vei häneltä lopulta työpaikan, ja hän ehti juuri aloittaa jatkoopinnot, kun sai uuden asiantuntijatehtävän kansainvälisessä konsernissa ilman esimiesvastuuta. Parin vuoden jälkeen, 28-vuotiaana hän lähti omasta halustaan töihin yhtiön ulkomaiseen tytäryhtiöön, jolloin hän sai taas esimiesvastuun. Hän koki suomalaisen suhteellisen tasa-arvoisen, avoimen ja asioita perustelevan johtamisen sujuneen yllättävän hyvin, tuli positiivisia kokemuksia. Omaksi esimieheksi tuli jo kypsempään ikään ehtinyt mies, mahdollisesti paras esimies tähän mennessä. Hän antoi tilaa, kannustusta, oli kärsivällinen ja opetti ihmisten johtamisen taitoa ja

tärkeyttä. Yhteyttä pidetään edelleen säännöllisesti. Vastaa tuli vaikeitakin tilanteita, jotka kuitenkin olivat hyödyllisiä ja pakottivat kehittymään. Noin neljän vuoden kuluttua oli vuorossa paluu Suomeen, saman divisioonan yhden funktion johtajaksi 32-vuotiaana: taas oltiin oman osaamisalueen ulkopuolella työskentelemässä kokeneiden kansainvälisten kollegoiden kanssa. Esiintymistäidot olivat yksi asia, jossa hän koki olevansa heikko, niitä oli kohennettava. Parin vuoden jälkeen konserni teki suuren yritystoston, jolloin divisioonan pääkonttori siirtyi Yhdysvaltoihin. Haastateltava muutti Eurooppaan ja perusti sinne kansainvälisen palvelukeskuksen. Hänellä oli parinkymmenen hengen hyvin kansainvälinen tiimi, jonka tiimihenki rakentui erinomaiseksi. Johtaminenkin sujui hyvin. Tapaa asettaa tavoitteet yhdessä, seurata niiden toteutumista ja kehittää toimintaa pidettiin erityisen hyvänä. Myönteisen palautteen määrä hämmästytti. Hänen vaimonsa ei kuitenkaan saanut kyseisestä maasta työtä, minkä vuoksi hän päätti hakea töitä, joita löytyi Suomesta, vaikka Englantikin oli vakavasti harkinnassa. Neljä vuotta kyseisen kansainvälisen yhtiön johtoryhmän jäsenenä johtivat nimitykseen sen toimitusjohtajaksi. Hän on ollut tässä tehtävässä nyt joitakin vuosia.

Arvot ovat organisaation yhteisen toimintatavan tärkeä perusta ja tuovat johtamiseen johdonmukaisuutta ja uskottavuutta. Ne ovat kaiken toiminnan taustalla, puhuttiinpa niistä avoimesti tai ei. Yrityksen yhteisten arvojen löytymistä ja niihin sitoutumista edistetään keskustelemalla. Suurimpia sudenkuoppia on sortua arvokeskustelussa tyhjiään idealismiin: puhutaan arvoista, joita pidetään hyveellisinä, mutta käytännön työssä tavoiteltuja arvoja ei noudateta.

Johtaminen on toimitusjohtajalle suunnan ja tavoitteiden kiteyttämistä ja ihmisten motivoimista työskentelemään niiden saavuttamiseksi. Se on tavoitteellista toimintaa niin kuin kaikki työ on parhaimmillaan. Toimitusjohtajalla ei ole johtamisoppia, jonka nimeen hän vannoi. Hänen johtamisensa on paljolti tilannekohtaista. Johtamista ovat opettaneet omat käytännön kokemukset ja johtajista erityisesti ensimmäinen ulkomainen esimies. Erilaiset johtamisen työkalut, kuten laatujohtaminen, voivat kuitenkin olla hyödyllisiä käytössä.

Käytetty johtamisjärjestelmä noudattaa vuosikelloajattelua: keväällä on strategia-suunnittelu ja syksyllä budjetointi. Henkilökohtaiset tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelut sijoittuvat niiden väliin. Raportointi tuottaa suunnitelmia vastaavaa toteutunutta tietoa. Haastateltava sanoo suosivansa vaativia tavoitteita ja laajaa osallistumista strategiatyöhön, jossa suurimpana haasteena on ollut karsinta ja priorisointi. Osallistuminen on tärkeää, jotta ihmiset ymmärtäisivät valinnat, jotka organisaation eri osissa näyttävät erilaisilta, ja voisivat niihin sitoutua. Johtaja ei voi kuitenkaan valita suuntaa diktatorisesti, vaan hänen täytyy ymmärtää sekä se henki, joka vallitsee organisaatiossa, että ympäristön vaatimukset. Johtajalla on kuitenkin vastuu ja oikeus kiteyttää tämä suunta. Yhtiö noudattaa hajautettua toimintamallia eri markkina-alueiden ja maayhtiöiden eri kypsyyssasteiden vuoksi. Tästä huolimatta tiettyjen johtamisperiaatteiden, esimerkiksi tavoiteasetannan ja kehityskeskustelujen, käyttöä rohkaistaan organisaation kaikissa osissa.

Organisaatiossa on saatava aikaan tasapaino toisaalta nälkäisyyden ja kyseenalaistamisen ja toisaalta harkinnan ja kokemuksen välillä. Tiimissä pitää olla eri rooleja. Muodollinen asema ei pitkälle johtamisessa riitä. Olennaista on, että ihmiset kokevat johtajan yhteistyökykyiseksi ja haluavat puolestaan tehdä yhteistyötä. Tärkeää on kuunnella organisaatiota herkillä korvalla ja välttää soraääniiä, vaikka vaikeita ratkaisuja onkin joskus tehtävä. Ihmiset saa imostumaan mukaan ottamalla, kyselemällä ja kuuntelemalla. Tässä henkilökohtainen onnistuminen vaihtelee, mutta tahto on vilpiton. Kärsivällisyydessä on vielä paljon opittavaa kuuntelutaidon parantamiseksi. Tästä hän saa 360-palautettakin, samoin positiivisesti selkeydestä ja tavoitteellisuudesta. Yksilöä voidaan motivoida antamalla sopivan haastavia tehtäviä, positiivista tukea ja visio, jonka toteutuessa asiat ovat tulevaisuudessa merkittävästi paremmin kuin ne ovat nyt. Yksilö motivoituu siitä tunnelmasta, mikä tulee samanhenkisestä tiimistä. Tunnelman alleviivaus ja tunnelman rakentamisen tärkeys on asia, jota liian harvoin tehdään tietoisesti. Samoin oikeat ihmis- ja tehtävävalinnat ovat tärkeitä. Johtamisen tulee olla näkyvää ja yrityksen johtohenkilöiden tulee olla säännöllisesti kontaktissa paikallisen johdon kanssa sekä kommunikoida rehellisesti ja suoraan yhtiön asioista. Paikallisjohdolle pitää antaa toimintavapaus, joka toivon mukaan heitä motivoi. Toimitusjohtaja korostaa omassa johtamisessaan tavoitteiden kautta johtamista ja niiden saavuttamisen seuranta, organisaatioiden pitämistä mahdollisimman matalina, tilannesidonnaista johtamista, avoimuutta ja osallistumista.

Yhtiössä on käytössä tavoite- ja kehityskeskustelumenettely, jota pidettiin toimitusjohtajan aiemmassa konsernissa tärkeänä työkaluna ja jonka hän siellä sisäisti. Nykyisessä yhtiössä on muokattu oma versio, ja keskustelut käydään jokaisen kanssa, tuotannossa tosin ryhmäkeskusteluina. Tavoitteet johdetaan visiosta ja vuosi-

suunnitelmista, ja jokaisella yksilöllä on näihin mitattavasti kytketyt bonustavoitteet. Bonusjärjestelmä kattaa koko henkilöstön. Menettely on nostettu yhtiössä hiljattain yhdeksi yhtiön pääprosesseista. Syynä tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelujen vajavaiseen käymiseen voi olla se, että henkilöstö ei näe siinä arvoa itselleen. Kokemukset, tavoitteet tai tulokset ja niiden seuraamukset eivät ole kiinnostavia. Toinen syy voi olla, että esimiehet eivät näe keskustelujen merkitystä eivätkä ole niihin sitoutuneet. Keskustelujen taso vaihtelee joka tapauksessa.

Toimitusjohtaja kokee olevansa töissä 24/7: hän käyttää sähköpostiaan iltaisin ja viikonloppuisin eikä ole toistaiseksi löytänyt keinoa olla kokonaan irti työstä valkeilla ollessaan. Työhön kuluu ehkä 60 tuntia viikossa, mutta työn rasittavuus vaihtelee. Jos on mukavuusalueensa ulkopuolella, työn kokee voimia vieväksi. Jos taas käsillä on onnistumisia ja myönteisiä asioita, tuottaa työ energiaa. Työaikansa hän arvioi jakavansa suhteessa 70 % yhtiön sisällä (ml. lukien tytäryhtiöt), 20 % asiakkaille ja 10 % omistajille ja hallitukselle. Omistaja on kiinnostunut tuloksista, ennen muuta tuloksesta ennen veroja. Kun tämä on kunnossa, annetaan yhtiölle laaja toimintavapaus. Haastateltavalla on neljä lasta, jotka pitävät huolta siitä, ettei kaikki aika sittenkään kulu työhön. Vaimo tekee vaativaa asiantuntijatyötä.

Työssä haastateltavaa motivoivat tulokset ja toiminnan kehittyminen. Sen lisäksi tehtävä on kiinnostava ja yhtiön toimiala on motivoiva: tehdään yhteiskunnallisesti merkittävää ja hyödyllistä työtä. Rahasta on tullut mittari sille, minkä arvoista työ on omistajille ja kuinka tyytyväisiä he ovat työhön. Hän sanoo, ettei olisi kuvitellut nousevansa koskaan urallaan niihin tuloluokkiin, joihin on noussut. Hän ei ole kuitenkaan koskaan tehnyt työtä sen takia, että se raha olisi ollut mielessä. Hän kokee, että on halunnut tehdä työnsä hyvin sen itsensä takia ja siitä syntyvän tyydytyksen takia. Hän on halunnut olla työstään ylpeä. Raha on seurausta siitä.

Vaikein asia ja oma kehitymisalue työssä on ihmisten ymmärtäminen ja johtaminen. Paljon on parannettavaa siinä, miten luo tunnelmaa, rakentaa ja johtaa tiimejä. Toimitusjohtaja ei koe omaavansa erityistä karismaa. Hän yrittää olla avoin ja selkeä, mistä onkin saanut myönteistä palautetta. Hän ei kuitenkaan koe löytäneensä keinoja saada ihmisiä innostumaan tekemisen hurmukseen lavakarismansa avulla. Yhtiö on hyvin kannattava, mutta sitä ei korosteta. Hän on saavutuksena ylpeä sellaisista tiimeistä, joihin on onnistunut luomaan hyvän tunnelman ja tekemisen meiningin.

Vaikka nyt puhutaan paljon sukupolvi Y:stä, palataan johtamisessa takaisin perusasioihin tämän laman aikana. Oman hyvinvoinnin korostaminen vähenee kaiken keskipisteenä. Tästä huolimatta osallistava ja keskusteleva johtaminen sekä ihmisten huomioon ottaminen tasa-arvoisesti tulevat voimistumaan asiantuntijaorganisaatioissa edelleen. Tietotekniikka tulee vaikuttamaan johtamiseen ja johtamisprosesseihin: sovellukset menevät pidemmälle ja tukevat toimintaa aiempaa paremmin. Etätyöhön on kuitenkin vaikea ottaa kantaa. Toisaalta tekniikka tulee tekemään sen nykyistä helpommaksi. Toisaalta taas ihmisten tarve kuulua ryhmään ja organisaation tarve luoda tiimihenki tekevät etätyöstä jatkossakin vähemmän houkuttelevaa.

16. Ilmi

"Muodolliseen valtaan nojaavan toimitusjohtajan aika on mennyt."

Haastateltava oli lapsijoukossa leikkien ja urheilukilpailujen järjestäjä. Hän oli se, joka veti pikkuryhmiä. Hän ajautui tähän rooliin kärsimättömyytensä takia, kun kyllästyi odottamaan, että jotain tapahtuisi. Hän oli kuitenkin sen verran ujo, ettei pyrkinyt isompien joukkojen kuten oppilaskunnan tms. vetäjäksi koulu- tai opiskeluaikanaan.

Opiskeluaikoina haastateltava oli töissä pienessä yrityksessä. Esiintymis- ja vakuuttamistaitojen johdosta häntä pyydettiin pian yhtiön markkinointipäälliköksi. Valmistumisensa jälkeen työt siirtyivät yrityksen ulkomaiseen toimistoon. Sikäläinen esimies oli hyvä, sillä hän opetti hyvin paljon markkinoinnista ja myynnistä, erityisesti asiakkaan tarpeiden määrittämisestä omaksi kilpailukykyiseksi tarjoukseksi. Myös työnteon kulttuuri työaikoja katsomatta kävi tutuksi. Palattuaan Suomeen ja oltuaan yhtiön palveluksessa viisi vuotta haastateltava siirtyi suuren yrityksen palvelukseen, jonka johtamiskulttuuri ei kuitenkaan miellyttänyt. Kun työtä tarjottiin suuressa, suomalaisessa yrityksessä, hän siirtyi sinne. Nopeasti kasvava yritys tarjosi nopeasti lisääntyviä ja vaihtuvia vastuita ensin kotimaassa ja sitten ulkomailla. Jo 29-vuotiaana oli vuorossa yhtiön ulkomaisen tytäryhtiön toimitusjohtajuus. Tehtävä oli Ilmin mukaan suurempi kuin tekijänsä kypsyytaso ihmisenä edellytti. Erityisesti ihmisten johtamisessa oli puutteita, vaikka hänet olikin tunnustettu yhtiön johtajapotentiaaliksi. Nuorena puutteita ei kuitenkaan tiedostanut, eikä hän kokenut oloaan epämiellyttäväksi. Yhtiössä tuli myöhemmin käyttöön 360-palaute johtajille, ja se antoi sysäyksen johtamisena kehittymiseen. Palaute sattui kohdalleen, ja siihen hän suh-

tautui vakavasti, erityisesti ihmisten johtamista koskevaan osaan. Palaute ei kuitenkaan ollut riittävä asia muutoksen aikaansaamiseksi, harjoitteluun meni monta vuotta. Vieläkin tuntuu, että kehitettävää riittää: kärsimättömyys ja liian nopea reagointi ovat edelleen parantamiskelpoisia. Tässä suuressa ja kasvavassa yhtiössä kului kymmenen vuotta. Yleisesti ottaen esimiehet olivat hyviä. Sitten tuli esimies, jonka kanssa yhteistyö ei kerta kaikkiaan sujunut. Tilanne oli turhauttava ja henkisesti väsyttävä. Siitä seurasi yrityksen vaihto siitä huolimatta, että tehtävä oli suuri liiketoiminta- ja organisaatiovastuultaan. Uusi tehtävä oli vastuullinen tehtävä pienessä asiantuntijaorganisaatiossa. Täällä palaute ihmisten johtamisesta oli yllättäen hyvää. Kun kahden vuoden kuluttua tarjottiin työtä pörssiyrityksen johtajana, hyväksyttiin tarjous. Muutaman vuoden ajan yhtiö ja sen pörssikurssi kehittyivät hyvin, kunnes koko yritys ostettiin. Uusi tehtävä oli toisen pörssiyrityksen toimitusjohtajuus, joka välittyi hallituksen jäsenen kautta. Tässä yhtiössä haastatettava on nyt ollut toimitusjohtajana muutaman vuoden.

Haastatettava on ollut vaikka kuinka monella johtamiskurssilla. Johtamiskirjoja hän ei sano kovin paljon lukeneensa, mutta toteaa, ettei johtamista kirjoista voi oppiakaan. Johtaminen on hyvin paljon kiinni persoonallisuudesta, minkä vuoksi jokaisen on luotava tyyliinsä. Oma johtamistyyli perustuu kokemukseen. Toimitusjohtajan tärkeimpiä tehtäviä on yhtiön suunnan (vision) määrittelemineen, oikeiden ihmisten valitseminen ja heidän innostamisensa tavoitteiden saavuttamiseen. Se on johtamista. Arvot luovat pohjan kaikelle johtamiselle. Oikein määriteltynä ne antavat viitekehksen kaikelle toiminnalle.

Strategiaprosessi oli pari vuotta sitten hyvin perusteellinen, kun yhtiölle määritettiin uusi visio ja strategia. Sen jälkeen konsernissa ei ole ollut keskitettyä strategiasuunnittelua, mutta kaikkien yksiköiden velvollisuutena on pitää koko ajan päivitettynä strategiamäärittelynsä. Oppi suuresta kansainvälisestä yrityksestä on se, että johtamisympäristöstä ei saa tehdä liian raskasta. Yhtiössä laaditaan vuosittain toimintasuunnitelma, joka esitellään hallitukselle. Budjetoinnissa sen sijaan on siirrytty rullaavaan kvartaalibudjettiin, jossa joka neljänneksen jälkeen tehdä uudistettu ennuste neljälle seuraavalle. Yksilötason tavoitteellisen johtamisen varmistamiseksi yhtiössä on otettu kolme vuotta sitten käyttöön menettely, jonka mukaan jokaisen kanssa tulee käydä tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelu kerran vuodessa. Yhtiön kaikissa yksiköissä – niin koti- kuin ulkomaisissakin – odotetaan noudatettavan samaa käytäntöä, mutta näin ei vielä tapahdu. Kummallista on, että keskusteluja ei käydä, vaikka vuoden alussa sovitaan, että kaikki niin tekevät. Ensimmäisenä vuonna keskustelujen käyntiasteeksi saatiin ehkä 20 %:n, toisena noin 40 %:n ja tänä vuonna ehkä 50 %:n toteutumisaste. Luvut on saatu järjestelmästä, jota käytetään menettelyä tukemaan. Keskeinen syy on ehkä siinä, että monille on mahdoton ajatus keskustella alaisensa kanssa vaikeista tai henkilökohtaisista asioista.

Hyvässä hallintotavassa on sekä myönteisiä että kielteisiä puolia. Hyvin hoidettu yritys pitää näistä asioista huolta joka tapauksessa. Suuri riski on ylihallinnointi, joka voi johtaa siihen, että yhtiöiden kiinnostus pysyä pörssissä vähenee. Uhka on lähellä erityisesti sen vuoksi, että markkinoilla on paljon saatavilla olevaa rahaa. Myös tilintarkastuskäytännön toimitusjohtajalle asettamat vaatimukset ovat kohtuuttomia. Toimitusjohtaja joutuu Ilmin mukaan allekirjoittamaan paperin, jossa hän henkilökohtaisella omaisuudellaan takaa, että kirjanpito on oikein ja että tilintarkastajien lausunto on oikein!

Toimitusjohtajan tehtävään on edeltäjän peruina sisältynyt paljon valtaa. Muodolliseen valtaan nojaavan toimitusjohtajan aika on kuitenkin mennyt, minkä vuoksi toimitusjohtajan asemaa on pyritty epämuodollistamaan. Vastaavasti on korostettu sitä, että toimitusjohtajan on ymmärrettävä liiketoimintaa ja asiakkaiden tarpeita ja tuotava lisäarvoa sitä kautta. Suurin valta tulee siitä, että kiertää organisaatiossa ja keskustelelee ihmisten kanssa, jolloin nämä voivat nähdä, että tämä tuntee toimintaa ja haluaa ohjata sitä. Oma esimerkki on tärkeä. Haastatettava haluaa tulla haastetuksi näissä keskusteluissa, hän haluaa päästä syvälle ja ettei ole kiinnostunut statuksesta. Arvostus on ansaittava ja se tulee substanssin kautta. Haasteena on, että silloin se substanssi on myös oltava.

Ihmiset saadaan innostumaan kiertämällä organisaatiota, pitämällä esityksiä ja keskustelemalla henkilökohtaisesti ihmisten kanssa. Huolena on kuitenkin se, että kaikki suorat alaiset eivät vielä saa omia alaisiaan ”tikittämään”, vaikka johtoryhmää on tässä mielessä uusittukin. Tämä on tärkeää, koska toimitusjohtaja ei yksin pysty riittävästi innostamaan koko organisaatiota.

Työhön kuluu noin 10–12 tuntia päivässä. Viikonlopputöiden tekoa yritetään välttää, erityisesti sunnuntai-iltaisin, koska niillä on vaikutusta yöuniin. Seuraavan viikon valmistelut tehdään perjantai-ilta tai lauantai-aamuna, jos välttämätöntä. Matkustamista on runsaasti, runsaat sata päivää vuodessa, useimmiten ulkomailla. Perhe on tärkeä ja tasapainottaa työntekoa ja siihen käytettyä aikaa. Lapset harras-

tavat urheilua, jonka tukemiseen toimitusjohtajakin osallistuu ja pitää sitä hyvänä asiana.

Omistajat, sijoittajat ja hallitus vievät noin kolmanneksen työajasta. Asiakkaissa on tavoitteena käydä ainakin kerran viikossa. Tähän käyttäisi mielellään enemmänkin aikaa, mutta oman organisaation ja henkilöstön kehittäminen vaatii toistaiseksi niin paljon työtä, ettei aika riitä.

Työssä parasta on sen kiinnostavuus ja se, kun joidenkin ihmisten silmät loistavat innostuksesta tai kun asiakas kehuu. Mieltä lämmittää sekin, jos yritys saavuttaa tuloksensa ja pörssikurssi nousee, mutta se ei yllä samalle tasolle. Rahaakin on mukava saada sen verran, mitä tehtävään kuuluu, mutta se ei innosta eikä tee onnelliseksi. Tärkeämpää on nähdä ympärillä onnellisia ihmisiä, joilla on hyvä ”fiilis” ja ryhmässä tekeväinen ilmapiiri tavoitteiden saavuttamiseksi. Huonoin asia työssä on se, että ei pysty itse päättämään omasta ajankäytöstään. Ohjelma on lyöty lukkoon tarkasti pitkäksi ajaksi, eikä se anna henkilökohtaista vapautta ajankäytöstä päättämiseen. Siinä on työnsä vanki.

Vaikein asia työssä on ihmisten motivaatiokentän ymmärtäminen. Ei ole helppoa tietää, mistä narusta missäkin tilanteessa olisi viisasta vetää. Tähän vaikuttaa oma kärsimätön luonne ja harkitsemattomat reaktiot silloin, kun asioit eivät etene. Henkilöstö voi silloin kokea toimitusjohtajan kohtuuttoman vaativaksi. Oikean tavoitetasoin löytäminen ja sen jälkeen kannustava kommunikointi on työssä vaikein asia.

Jos voisi aloittaa alusta, haastateltava muuttaisi opiskeluohjelmaansa ja opiskelisi yhdessä tai kahdessa maassa ulkomailla ja hankkisi näissä maissa toimivan kielitaidon. Lapsiaan hän pyrkii rohkaisemaan varhaiseen kielitaidon hankintaan.

Johtamisen hierarkisuus on olennaisesti vähentynyt oman työuran aikana. Se muuttui jo 1990-luvulla, mutta kun työmarkkinoille tulee nykyinen 20–25-vuotias sukupolvi, odotukset ovat muuttuneet paljon. Heillä on hyvin suuret odotukset siitä, kuinka paljon tulee olla vapaa-aikaa. Toinen asia, joka tulee vaikuttamaan johtamiseen, on tietotekniikka, joka vasta nyt alkaa todella vaikuttaa. Sosiaalinen media, kuten Facebook ja muut vastaavat, tekevät tuloaan. Yhtiössä otettiin virallisesti käyttöön YouTube, koska osoitettiin, että se auttaa työnteossa. Näillä työkaluilla tulee olemaan vaikutus johtamiseen ja johtajien on niiden käyttö ymmärrettävä. Tästä huolimatta hän ei usko, että johtamisen perusasia – se, että ihmiset on saatava innostumaan, muuttuu.

17. Rauli

”Rahan vuoksi tätä työtä ei tehdä.”

Rauli on hyvin ulospäin suuntautunut ja on mennyt helposti eturiviin aina, kun joltain on tapahtunut. Siinä kun sitten sanoo mielipiteensä, tulee valituksi erilaisiin tehtäviin, kuten kouluneuvostoon ja opiskeluaikoina ylioppilaskunnan hallitukseen. Puheenjohtajan tehtävä tuli sen jälkeen ja vähän myöhemmin koko ylioppilaskunnan puheenjohtajuus. Yrittäjäperheen lapsi oli kyllä oppinut yrittäjyyden ja johtajuuden sisällön jo tätä aikaisemmin.

Kielitaitoisena Rauli sai helposti kesätöitä, samoin kuin ensimmäisen työpaikkansaakin. Vaativa tehtävä vei ulkomaille uran ensimmäisiksi viideksi vuoteksi. Tämän jälkeen suuri suomalainen yritys tarjosi vientijohtajan tehtävää samalle markkina-alueelle. Uusi työ alkoi juuri, kun 1990-luvun lama iski, jolloin toimintaolosuhteet vientimarkkinoilla olivat vaikeat. Tästä huolimatta työt sujuivat hyvin ja kahden vuoden kuluttua tehtävää laajennettiin sekä maantieteelliseltä että sisällölliseltä kattavuudeltaan. Rauli oli tuolloin vähän yli 30-vuotias eikä kokenut olevansa vielä kypsä näin suureen tehtävään. Tämä ”koulu” oli kova, mutta opettavainen. Ommistuminen vaikutti niin, että iteluottamus ja rohkeus kasvoivat eivätkä uudet tehtävät tai toimialat pelottaneet; onhan niistä tähänkin mennessä selvitetty. Alan ulkopuolelta tulemisesta on se etu, että joutuu kysymään tyhmiä kysymyksiä ja hakemaan vastauksia alaisilta. Siinä sitten saadaan koko ryhmä kehittämään toimintaa. Sitoutuminen syntyy vähän niin kuin itsestään. Viiden vuoden jälkeen tarjottiin taas uutta tehtävää uudessa yrityksessä mm. kyseisen markkina-alueen hyvän tuntemuksen johdosta. Tulokset vaikeassa tehtävässä olivat hyviä, ja tehtävät suurensivat yhtiön sisällä, ja lopuksi tuli nimitys yhtiön varatoimitusjohtajaksi, mistä työstä hän siirtyi nykyisen yhtiönsä toimitusjohtajaksi vajaat viisi vuotta sitten.

Uran varrelle sattuneet hyvät esimiehet ovat opettaneet paljon liike-elämästä ja johtamisesta. He ovat antaneet koko ajan paljon liikkumatilaa. Syynä on ollut ehkä se, että he ovat nähneet innostuksen. Heillä ei ole ollut syytä epäillä, ettei täysi yritys olisi päällä. Erityisesti kaksi esimiestä on opettanut hänelle paljon. Toinen opetti yrityksen saneeraamisen hyvin vaikeassa tilanteessa. Silloin näkyivät myös ne ikävät inhimilliset seuraukset, joita toimenpiteillä oli niille paikkakunnille, joita ne koskivat.

Se oli rajua koulua. Tältä esimieheltä oppi myös tunteiden avoimen näyttämisen: ne ovat hänen mukaansa voimavara siinä kuin mikä muu tahansa, edellyttäen, että ne ovat aitoja. Toista esimiestään hän kunnioittaa erityisesti tämän tavasta ottaa vastuulleen ikävät asiat ja jättää mukavat asiat alaisilleen.

Johtamisen toimitusjohtaja määrittelee ihmisten saamiseksi mukaan yhteisen päämäärän saavuttamiseen. Hänellä on ollut ympärillään aina hyviä ihmisiä, jotka hän tavallisesti on saanut uuden tehtävän mukana: sitoutuneita, kovia tekemään työtä ja heidän arvomaailmansa on ollut kohdallaan suhteessa yhtiön arvoihin. Se on helpottanut johtamista. Alaiset taas ovat saaneet tilaa toimia, koska se on tuntunut hyvältä omien esimiestenkin toimintatavassa. Ulkopuolelta tulleen on pakko luottaa alaisensa ammattitaitoon. Uuteen tehtävään tultaessa on syytä varmistaa, että tiimissä on riittävästi monipuolisuutta: on oltava kokemusta ja kyseenalaistamista, nuoruutta ja varttuneisuutta, miehiä ja naisia sekä eri toimintojen tuntemusta. Eikä ryhmä saa olla liian suuri. Eri mieltä saa olla, mutta päätöksen jälkeen ei "mussuteta". Ryhmän tulee soittaa samaa säveltä. Eri säveltä soittavat on vaihdettava nopeasti ja muille on kerrottava syyt. Ryhmään eivät mahdu nekkään, joiden arvomaailma poikkeaa liikaa. Muuten ei synny tiimihenkeä, jossa uskalletaan olla avoimia ja eri mieltäkin asioista.

Johtamisessaan toimitusjohtaja ei usko mihinkään kolmekirjaimisiin ismeihin. Hän uskoo kokemuksiinsa ja intuitioonkin sen sijaan, että olisi päätyntynyt yhden kirjan luettuaan hurmoksenomaiseen tilaan jostakin johtamisopista. Kommunikointi on tärkeää samoin kuin mahdollisimman suuri vuorovaikutus lähimpien alaisten kanssa. Tämän lisäksi tavoitteena on kommunikoida suoraan myös koko henkilökunnan kanssa ja käyttää tässä aktiivisesti uuden tekniikan antamia mahdollisuuksia. Viestinnässä käytetään yksinkertaista arkikieltä niin, että kaikki voivat ymmärtää. Tässä onkin palautteesta päätellen onnistuttu. Ihmisten motivaation kannalta yhteisesti sovitut tavoitteet ovat tärkeitä. Johtotiimissä pitää olla myös hauskaa ja ihmisten tulee tuntea toisensa myös ihmisinä. Itseohjautuvuus syntyy sitoutumisesta yhteiseen tehtävään. Toimitusjohtaja ei jaksanut patistella alaisiaan töihin, ihmisten pitää haluta tehdä sovitut työt itsenäisesti. Jos se ei onnistu, niin ihmisiä on vaihdettava. Se on kaikkien etu.

Yrityksellä on oltava jokin tapa hahmottaa liiketoiminnan kokonaisuutta. Ilman jonkinlaista johtamisjärjestelmää suurta yhtiötä ei voi johtaa. Johtamisjärjestelmään ei kuitenkaan kannata käyttää liikaa aikaa, koska suunnittelu ei sinänsä vie asioita eteenpäin, ja maailma muuttuu koko ajan. Strategia, toimintasuunnitelma ja budjetti on jollain tavalla laadittava, samoin vastaava raportointi. Erilaisia johtamisvälineitäkin tarvitaan. Yksilötasolle asetetaan tavoitteet, joiden tulee olla mitattavia ja aikaan sidottuja. Kehityskeskusteluissa sitten käydään läpi suoriutuminen ja annetaan palautetta. Haastateltavan tekisi mieli sanoa, että tämä menettely on käytössä koko yrityksessä, mutta hän epäilee, että kaikki esimiehet eivät sitä kuitenkaan tee, vaikka niiden käyminen onkin osa esimiesarviointia ja bonusjärjestelmää. Yksi syy keskustelujen laistamiseen on se, että mittarit eivät ole työn kannalta sopivia. Myös kurinalaisuudessa voi olla puutteita. Samoin se, ettei mittareita koeta oikeudenmukaisiksi, voi aiheuttaa piittaamattomuutta. Myös suomalaisille yleinen vaikeus palautteen antamisessa voi olla syytä.

Yhtiössä on toimitusjohtajaa perinteisesti pidetty hyvin tärkeänä ja kaiken tietävänä henkilönä. Roolia on pyritty muuttamaan normaalimpaan suuntaan, toimitusjohtajahan ei voi kaikkea tietää. Toimitusjohtajalla pitää silti olla riittävä valta tehtävänsä hoitamiseen eikä sitä saa liikaa rajoittaa. Muuten hän ei voi työtään tehdä. Vastuun ja valtuuksien tulee olla tasapainossa.

Nykytehtävässään toimitusjohtaja sanoo panostaneensa työhön kaiken mitä valvella ollessaan pystyy. Tehtävä on haastava ja olosuhteet vaikeat. Työssä on kiinni henkisesti 24/7. Työhön liittyvät kysymykset pyörivät mielessä koko ajan, eikä niitä voi monien kanssa pohtia. Apuna ovat olleet lähinnä vaimo, jonkin verran lapsetkin, sekä hallituksen puheenjohtaja, jonka kanssa on hyvä puheyhteys. Tehtävään liittyvä julkisuus on raskasta sekä median kannanottojen että yksityisyyden menettämisen takia. Perheen hyvät sisäiset välit ja sen kanssa käydyt keskustelut ovat olleet tasapainottavia ja hyviä, uusia näkökulmiakin avaavia. Hyvät välit perheeseen johtuvat luultavasti yhdessä vietetyistä kesälomista, joiden kuluessa on ollut aikaa tutustua toisiinsa. Myösystävyyssuhteet opiskeluaikaisten kaverien kanssa saavat arvostusta.

Haastateltavalla on hyvät suhteet hallituksen puheenjohtajaan ja hallitukseen, joilta on saanut tukea työnsä. Sen sijaan yhtiön kulttuuri on vanhakantainen. Samoin monet vanhat toimintatavat ja periaatteet sekä henkilöstöryhmien asennoituminen tekevät toimitusjohtajan työstä vaikean, ja aikaa kuluu varsin runsaasti ammattijärjestöjen kanssa. Koska yrityksen toimiala on varsin pääomavaltainen, täytyy toimitusjohtajan käyttää ajastaan ainakin 10–20 %, joskus selvästi enemmän, omistajien, rahoittajien ja sijoittajien kanssa.

Työn merkitys on käynyt selväksi jo lapsena. Rahan vuoksi ei ole työtä tehty. Se on tullut sivutuotteena, jonka hän luonnollisesti on ottanut vastaan. Raha on enemmän mittari siitä, minkä arvoinen hänen työnsä on ja kuinka hän on siinä suoriutunut. Toimitusjohtajat ovat kilpailuhenkisiä ja haluavat katsoa, kuinka vaativiin tehtäviin voivat päästä ja kuinka hyviä suorituksia voivat saada aikaan. Samalla tavalla jääkiekkoilija haluavat nousta NHL:ään. Hän ei kiistä, ettei verotilastojen katsominen tuota joskus pientä mielihyvää.

Uran paras puoli on se, että on saanut tehdä koko ajan mielenkiintoisia töitä fiksurien ihmisten kanssa ja se, että kysyntää ja luottamusta on ollut aina enemmän kuin hänellä mahdollisuuksia tehdä. Vastaavasti huonoimpia kokemuksia ovat tilanteet, joissa hänelle valehdellaan tai toimitaan muuten eettisesti väärin. Erityisen vastenmielistä se on, jos tämän tekee joku, johon on luottanut.

Parhaina saavutuksinaan Rauli pitää onnistumisiaan jo lähtökohtaisesti vaikeissa tilanteissa, joissa olosuhteet ovat vielä kääntyneet vastakkaisiksi.

18. Arvi

"Ihmiset saa tekemään melkein mitä vain, kunhan heille osoittaa luottamusta ja arvostusta."

Arvi ei ollut lapsena erityisen aktiivinen leikkien tai toimintojen johtaja. Hän kuitenkin ajautui tai joutui kärsimättömyyttään tai innokkuuttaan ajoittain tähän asemaan. Opiskeluaikanaan hän osallistui opiskelijapolitiikkaan ja toimi siinä yhteydessä opiskelijajyhdistyksen puheenjohtajanakin.

Valmistumisen jälkeen avautui paikka suuren yrityksen esimieskoulutusohjelmaan. Kesken koulutuksen tarjottiin työtä suuressa suomalaiskaupungissa, ja nuori, vastavastavalmistunut otti sen vastaan. Tämän jälkeen tehtävä vaihtui toiseen jo kahden vuoden kuluttua. Seuraavien kymmenen vuoden aikana tehtävät muuttuivat kahden vuoden välein tai nopeammin. Tuntui, että joka kerran siirto vei vaikeaan tehtävään ratkaisemaan jotakin hankalaa ongelmatilannetta, tulipalaa sammuttamaan. Työt onnistuivat ja johtivat uusiin tehtäviin. Kaikki niistä eivät olleet varsinaisia ylennyksiä, vaan mukana oli siirtoja samassa organisaatiossakin. Osaaminen laajeni. Matkan varrella työnantajayritys fuusioitiin toiseen yritykseen. Tässä yhteydessä esimies vaihtui ja uusi esimies osoittautui erittäin hyväksi. Tämä kuitenkin eteni urallaan. Uuden esimiehen kanssa ei löytynyt toimivaa yhteistyösuhdetta. Muodollisesti asiat olivat kunnossa, mutta henkinen yhteys puuttui. Tällöin oli parempi hakeutua toiseen tehtävään eri paikkakunnalla olevaan konserniyhtiöön. Tehtävä oli aiempaa vaativampi ja siihen liittyi muutoksen johtaminen varatoimitusjohtajana. Tehtävässä oppi sen, että kun uskoo itseensä ja tekee sinnikkäästi työtä, niin pikku hiljaa organisaatio alkaa seurata ja tuloksia alkaa tulla. Kaksi vuotta myöhemmin toteutui siirto merkittävän konserniyhtiön toimitusjohtajaksi. Yhtiö oli huonossa kunnossa, mutta seuraavien yhdeksän vuoden kuluessa se nousi erinomaiseen suorituskuntoon kaikilla mittareilla. Se johtui siitä, että johtoon saatiin valittua sopivasti erilaisia henkilöitä, ilmapiiri kehittyi oikeaksi, ja koko henkilökunta lähti työhön mukaan. Kun hänelle sitten tarjottiin toimitusjohtajuutta koko konsernissa, otti hän tehtävän vastaan ja toimii nyt tässä tehtävässä.

Haastateltavan uralla on ollut kaksi merkittävää esimiestä, jotka ovat vaikuttaneet omaan johtamismalliin esimerkillään ja tuellaan. Heiltä sai oppia paljon. Ensimmäinen esimies järjesti useiden opettavien tehtävävaihtojen lisäksi mm. kolmen kuukauden ulkomaan koulutusjakson. Tämän lisäksi on ollut niitä esimiehiä ja kollegoja, joita on voinut pitää varoittavina esimerkkeinä.

Johtaminen on vastuun ottamista siitä, että halutut asiat tulevat tehdyksi. Vastuu säilyy johtajalla, mutta hänen ei tarvitse tehdä asioita itse. Johtajan ainoa mahdollisuus on saada organisaatio mukaan tekemiseen. Tähän on eri keinoja, mutta viime kädessä se tapahtuu oman persoonan ja omien arvojen kautta. On oltava aito ja näytettävä oma tahto saavuttaa. On kommunikoidava henkilöstön kanssa organisaation eri tasoilla, mutta johdettava on organisaatioportaiden kautta. Tämän vuoksi johtoryhmä on tärkeä. Se on haastateltavan luontainen johtamistapa. Keskusteluja tarvitaan paljon. Siinä sovitaan toiminnan puitteet ja tavoitteet, minkä jälkeen alaiset saavat toimintavapauden. Johtajan on tiedostettava, että muutos vie aikaa. Erityisen vaikeaa muutos on, jos asiat ovat näennäisesti kunnossa. Eri suunnittelujärjestelmät ovat tarpeellisia ja antavat johtamiselle suunnan, mutta niillä ei voi muutosta toteuttaa. Tarvitaan avainhenkilöiden sitoutuminen muutokseen, sen toteuttamiseen ja tarvittavaan toimintaan. Tämä edellyttää paljon keskusteluja. Hyvä hallintotapa

on pääosin myönteinen asia: se on ryhdyttänyt tekemistä ja tehnyt siitä määrämuo-
toisempaa kuin se oli aikaisemmin.

Yhtiössä on käytössä tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelumenettely, jossa esimies ja alainen keskustelevat kahdesti vuodessa. Sitä on käytetty jo pitkän aikaa koko organisaatiossa. Se toteutuu hyvin. Haastateltava käy keskustelut omien alaistensa kanssa menettelyn mukaisesti. Lisäksi hänellä on ennen tai jälkeen loman käytössä kartoitettava keskustelu, jossa täsmennetään ja varmistetaan, mihin asioihin keskitytään loman jälkeen. Suuri alaisten lukumäärä vaikuttaa alentavasti kehityskeskustelujen käyntiin keskiarvossa. Myös se, että koko ajan tehdään töitä yhdessä, voi vaikuttaa vähentävästi, koska keskusteluille ei koeta olevan tarvetta. Kolmantena syynä on se, että järjestelmästä tulee tarkoitus sinänsä, pakkopulla, jolla ei koeta olevan hyötyä. Kun palautteen antaminen, varsinkin kielteisen, on vaikeaa, ei sitä aina anneta, ei varsinkaan läheiselle työtoverille. Näin on käynyt usein, ja asia on paljastunut vasta, kun on liian myöhäistä. Jokaisella on kuitenkin oikeus tietää, mitä häneltä odotetaan ja saada suorituksesta todellista palautetta.

Ihmiset saa tekemään melkein mitä vain, kunhan osoittaa heille luottamusta ja arvostusta. Johtajan pitää tunnustaa, ettei hän tiedä ja osaa kaikkea, hän tarvitsee muiden apua. Mieluisin johdettava olisi sen kokoinen organisaatio, jonka voi saada kerralla koolle. Silloin on helppo kommunikoida kaikkien kanssa suoraan ja luoda oikea ilmapiiri sekä tasa-arvoisuus ja yhdessä tekemisen henki. Pitää muistaa, että työntekijät ovat ensisijaisesti ihmisiä ja vasta toissijaisesti työntekijöitä. Kun sitten järjestää tekemisen järjevästi ja valitsee oikeat ihmiset oikeille paikoille ja antaa heille vastuuta ja toimintavapautta, alkaa tapahtua. Suuressa organisaatiossa on pakko johtaa hierarkkisesti omien alaisten kautta, kun johtaminen ja koko organisaatiolle viestiminen on vaikeampaa.

Toimitusjohtajan tehtäviin kypsyttään eri tehtävien kokemusten kautta. Merkittävä on myös opiskeluaikaisen ystäväpiirin vaikutuksen tässä "sosiaalistumisessa" ja oman arvopohjan hahmottamisessa. Hän korostaa myös sitä, että johtajan tulee luottaa itseensä, vaikka muutostilanteissa koko organisaatio voi olla eri mieltä.

Työ vie haastateltavalta lähes kaiken ajan. Ennenkin hän on tehnyt paljon töitä, mutta nykytyössä työmäärä on vain kasvanut. Työpäivä alkaa maanantaiaamuna ja päättyy perjantaina illalla. Lisäksi hän tekee töitä säännöllisesti viikonloppuna. Vaimon kanssa sovitaan, kuinka paljon työhön viikonloppuna tarvitaan. Työssä on kaksi erityisen suurta ajan käyttökohdetta: kokoukset ja niiden valmistelu. Tärkeät uraratkaisut tehty yhdessä perheen kanssa, koska niihin on liittynyt mm. paikkakunnan vaihtoa. Haastateltavan vaimo on kotona, mikä on helpottanut perheen asioiden hoitoa ja tasapainon säilyttämistä sekä joustavuutta erilaisten menojen ja tilaisuuksien suhteen. Se antaa myös mahdollisuuden keskittyä työhön. Aikaa on jäänyt liian vähän lapsille, jotka alkavat olla aikuisia, ja omalle itselle. Välittämisen määrää ei kuitenkaan mitata kellolla.

Työmotivaatio ei synny rahalla. Kun työ on mielenkiintoista ja sen tekemiseen on riittävät valtuudet, on siinä motivaation lähtökohta. Jos sitten esimies ja työtoverit antavat sanoin tai teoin ymmärtää, että he arvostavat työtä ja sen tuloksia, niin siinä motivaatio kasvaa ja vahvistuu. Raha osoittaa, missä määrin työtä arvostetaan. Mutta jos tehtävä ei muuten kiinnosta, ei siihen näissä töissä rahallakaan saa ostettua.

Huonointa työssä on ajankäytön sitovuus. Kalenteri on koko ajan ohjelmoitu. Tämän vuoksi parasta lomassa on se, kun ei ole mitään sovittu. Vaikeinta toimitusjohtajan työssä on valita painopisteet ja prioriteetit ja tehdä oikeita asioita. Helposti tekee paljon työtä, mutta vaikeampi on olla varma työn vaikuttavuudesta.

Isoin muutos johtamisessa saattaa olla se, että on tultu pois yhden yksittäisen johtajan ylisuuresta vaikutuksesta. Tilalle on tullut eri organisaatiotasolla olevien johtajien yhteisvaikutus. Muutos liittyy moniin yhteiskunnan ja toimintaympäristön muutoksiin kuten koulutukseen ja arvomaailman muutoksiin sekä organisaation muutukseen asiantuntijaorganisaatioiksi.

Jo meneillään olevat muutokset jatkuvat ja voimistuvat seuraavien kymmenen vuoden aikana, mutta ihmisten kautta tapahtuva perusjohtaminen säilyy.

19. Pirkka

"Oma innostus innostaa toisetkin."

Pirkka ei koe olleensa koulu- tai opiskeluaikoinaan mitenkään johtavassa asemassa. Kaikenlaisessa toiminnassa hän kuitenkin oli aktiivisesti muiden mukana, joskus jopa hullun rohkealla tavalla. Sosiaalisuus, aktiivinen kommunikointi ja yrittäminen johtivat monenlaisiin töihin koulu- ja opiskeluaikoina: jaettiin lehtiä, oltiin kesätoissa postissa, pankissa ja kaupoissa. Osa opiskeluaikasta meni päätoimisesti töissä, koska opiskelijan ohella hän hankki palveluammattin. Valmistumisen jälkeen näkemys

urasta ei ollut selvä, minkä vuoksi otti vastaan tarjotun assistentin tehtävän korkeakoulussa opiskelijan loppuvaiheessa kunnes huomasi, ettei ole tutkija. Silloin hänelle oli jo tarjottu kansainvälistä tehtävää.

Pirkka hakeutui kansainvälisen yrityksen palvelukseen, missä yhteydessä vietti pari vuotta ulkomailla, minkä jälkeen palasi Suomen organisaatioon. Muutaman vuoden jälkeen opiskeluaikainen tuttu, joka oli suomalaisen kilpailijan palveluksessa johtotehtävissä, tarjosi tehtävää, jonka hän hyväksyi. Tämän työantajan palveluksessa kului pitkä aika, jonka kuluessa sekä toimiala että yritys muuttuivat merkittävästi. Työ oli aluksi vaativaa asiantuntijatyötä, minkä jälkeen seurasi erilaisia, jatkuvasti kooltaan kasvavia esimiestehtäviä. Sitten tarjottiin uutta haasteellista tehtävää toisen merkittävän organisaation johtajana. Uusi tehtävä ja sen sisältö olivat monelta osin vieraita, mutta sitä oli silti johdettava. Pirkka oli mukana johtavassa asemassa uudistamassa organisaatiota ja kehittämässä sen toimintaa, kun Suomi liittyi lujemmin EU:iin ja siirtyi euroon. Tämä tehtävä onnistui hyvin, mutta se edellytti esimies- ja johtamistaitojen kehittämistä. Useiden vuosien jälkeen vuorossa oli tehtävä toisen organisaation toimitusjohtajana. Tässä työssä oli tehtävänä yhdistää useita organisaatioita ja järjestää toiminta uudelleen. Muutaman vuoden jälkeen tapahtui siirtyminen nykyiseen toimitusjohtajan tehtävään. Haastateltava on toiminut siinä vasta melko lyhyen aikaa. Ensimmäisen työpaikan jälkeen töitä ei ole tarvinnut hakea, vaan niitä on hänelle tarjottu. Viimeisissä tehtävissään hän on kokenut naiseuden eduksi: on saanut paljon erilaisia tehtäviä, kutsuja, kontakteja, on ollut helppo verkottua.

Johtamisen toimitusjohtaja määrittelee toiminnaksi, jossa porukan kanssa pyrittään saamaan yhtiö tai yksikkö menestymään tavoiteltaessa yhteistä visiota. Olenaista siinä on se "porukan kanssa". Johtajalle on tärkeää tunnistaa ja tunnustaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä arvonsa. Jos niitä ei tunnista, ei osaa toimia oikein. Jos niitä taas ei tunnusta, ei uskalla tai osaa palkata ympärilleen itseään parempia alaisia. Silloin asiat eivät kehity johtajan omaa osaamista pidemmälle, mikä on suuri ja aika yleinenkin ongelma. On myös tärkeää, että johtaja luo sellaisen ilmapiirin, joka on innostava ja jossa kaikki uskaltavat kyseenalaistaa ja tuoda omat ideansa pelotta esiin. Asiantuntijaorganisaatiossa koko organisaatio on saatava mukaan asioiden kehittämiseen, minkä vuoksi kommunikaatio ja osallistuttaminen ovat niin tärkeitä, samoin kuin yhteinen arvopohjakin. On toimittava epähierarkkisesti, mikä ei kuitenkaan tarkoita esimiesten ohittamista. Yhteishengen pitää olla hyvä ja hauskaakin saa mielellään olla. Nykyiset välineet kuten sähköposti ja intranet helpottavat ja nopeuttavat kommunikointia paljon verrattuna organisaatiohierarkian kautta tapahtuvaan viestintään. Asioiden kehittyminen vie silti oman aikansa, minkä vuoksi johtajalta edellytetään malttia. Johtajan on myös delegoitava alaisilleen, jotka usein ovat monessa asiassa häntä itseään parempia, ja annettava näille myös näytettäviä ja mukavia tehtäviä. Näin asiat etenevät ja alaiset pysyvät innostuneina.

Mikään johtamisoppi tai malli ei korostu toimitusjohtajan johtamisessa; sitä hallitsevat enemmän käytännön kokemus ja oma persoona. Myös aiemmat esimiehet ovat opettaneet johtamisesta paljon–niin hyvässä kuin pahassakin. Hyvät hallintotapakäytäntö on hyvä, koska se määrittelee selkeästi eri toimijoiden roolit. Se selkeyttää vastuuta ja toimintatapoja.

Johtamisessa systematiikka on tärkeää: on oltava selvät järjestelmät ja periaatteet, joiden mukaan toimitaan. Johtamisprosessit on oltava, mutta niiden lisäksi tehokas johtaminen edellyttää, että johtaja ymmärtää myös lattiataason toimintaa, operaatioita. Yhtiössä on käytössä hyvät rutiinit ja työkalut johtamiseen, erityisesti ihmisten johtamiseen. Sen sijaan management-taidot ovat huomattavasti kehittyneet: suorituksia ei vaadita eikä heikkoihin suorituksiin puututa. Jämäkkyydessä on huomattavasti parantamisen varaa. Haastateltava ei pidä itseään systemaattisena ja järjestelmällisenä johtajana, minkä vuoksi hän tarvitsee ryhmäänsä sellaisia, jotka ovat tässä häntä parempia. Esimerkiksi kokouksista tulee laatia pöytäkirjat ja ne tulee jakaa laajemmalle, esimerkiksi kaikille esimiehille, jotta nämä voisivat ymmärtää päätösten taustat ja perustelut.

Haastateltava käy tavoiteasetanta- ja kehityskeskustelut alaiensa kanssa. Menetelmä kattaa koko organisaation, mutta käytännössä se ei välttämättä toteudu. Varmuutta ei ole siitäkään, kuinka hyvin yksilötason tavoitteet ovat strategian mukaisia. Syynä voi olla, että käytettävät tavoitteet ja mittarit jäävät liian yleiselle, ehkä konsermitasollekin, eivätkä ole merkittäviä yksilön toiminnan kannalta. Toinen syy voi olla taitamattomuus palautteen antamisessa: vain huonot suoritukset huomataan ja hyivistä ei anneta positiivista palautetta tai palautteen antamista vältellään kokonaan.

Johtajan valta lähtee siitä, että tämä myöntää, ettei osaa tai tiedä kaikkea, siis tavallaan tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Hän on johtajana muista riip-

puvainen. Kun asioita sitten yhdessä pohditaan ja keskustelujen jälkeen annetaan jonkun vastuulle, osoitetaan samalla arvostusta tiedon jakamisen lisäksi. Avoimuus ja epähierarkkisuus ovat olennaisia kommunikaation onnistumiselle. Johtajan oma innostus on keskeinen tekijä alaisten motivoinnin ja sitoutumisen aikaansaaja.

Työtunneistaan toimitusjohtaja ei anna mitään viikoittaista lukua: ne vaihtelevat paljon mm. matkustamisesta ja iltamenoista riippuen. Hän ei laske työtuntejaan. Hän tekee työtä kuitenkin lähes kaikkina aikoina: hoitaa iltaisin kotoa sähköposti, pitää sähköpostia auki kesälomillaan ja tapaa sidosryhmiä myös iltaisin. Henkisesti työssä on kiinni koko ajan. Huonointa työssä onkin kalenterin liika täyttyminen, kokouksia on liikaa. Osittain ajankäyttöä vaikeuttaa se, että konserni käyttää osan työajasta. Tällä hetkellä aikaa ei riitä tarpeeksi asiakkaille, mutta tavoitteena on parantaa tätä tilannetta. Lapset eivät ole enää pieniä, minkä vuoksi vapaampi ajan käyttö työhön on nykyisin mahdollista. Tästä huolimatta hän pyrkii palaamaan kotiin suhteellisen aikaisin ja jatkavansa työntekoa myöhemmin illalla. Ulkopuolista apua on käytetty kodin ja lasten hoitamiseen näiden syntymisen jälkeen. Kun lapset olivat pieniä, haastateltava käytti näiden kanssa iltaisin pari tuntia ulkoiluun ja urheiluun, ei kotitöihin.

Haastateltava pitää kovasti vaihtelevasta käytännön työstään ja tulosten tekemisestä yhdessä ihmisten kanssa. Se on työssä parasta. Periaatteessa sama toimeentulo olisi hankittavissa hallitusammattilaisena, mutta se ei olisi samanlaista työtä ihmisten kanssa. Haastateltava ei ole koskaan ansainnut kovin hyvin eikä ole saavuttanut vaihetta, jossa rahaa olisi liikaa. Raha on välttämätöntä lasten kasvattamiseksi ja perheen asioiden hoitamiseksi, vaikka se ei olekaan tärkein kannustin työssä.

Vaikein asia työssä on ongelmallisiin ihmiskysymyksiin puuttuminen. Yleensä ongelmien antaa olla liian kauan ja toivoo, että asiat järjestyisivät ja alkaisivat sujua ajan mittaan. Ne eivät kuitenkaan järjesty itsestään: asiat tulisi hoitaa pois päiväjärjestyksestä heti, kun ne huomataan.

Oman uran aikana avoimuuden ja verkottumisen merkitys johtamisessa on selvästi kasvanut. Samoin ihmisten osallistuttaminen on tullut paljon aiempaa tärkeämmäksi. Johtamisella on suuri vaikutus työhyvinvointiin ja jaksamiseen.

Tulevaisuudessa tulee sekä työvoimapulan että eläkekustannusten takia tärkeäksi pitää ihmisiä pidempään töissä. Tähän tarvitaan uudenlaisia ja entistä joustavampia malleja, joissa otetaan ihmisten erilaiset tarpeet paremmin huomioon. Myös asian tuntijoiden ja nuorten ymmärtäminen ja johtaminen tulee korostumaan, mikä edellyttää uudenlaisia johtamisratkaisuja. On opittava osallistuttamaan ja luottamaan nykyistä paremmin.

20. Arhippa

"Katu-uskottavuus ratkaisee johtamisessa."

Haastateltavan kasvusta on pienessä kaupungissa, jossa hän osallistui kouluaikoina aktiivisesti urheiluun: yleisurheiluun, jääkiekkoiluun sekä kori- ja lentopalloluun. Uudelleen perustetussa koripalloseurassa hän oli johtohahmo ja aktiivinen seurojen rahan keruussa. Hän teki nuoresta alkaen monenlaisia kesätöitä. Koulun jälkeen työnä oli jonkin aikaa voimistelunopettajan sijaisuus, koska harkitsi tätä uraa. Työ kuitenkin osoitti, ettei tämä ole oikea vaihtoehto. Eri koulutussuunnat olivat harkinnassa ennen lopullista valintapäätöstä.

Opiskelujen jälkeen haastateltava siirtyi töihin kansainväliseen yritykseen, jolla oli selvät ja tiukat johtamisperiaatteet: selvät tavoitteet, täsmällinen raportointi ja tulospalkkaus sekä onnistuneiden uran kehittäminen. Työpaikka, ja varsinkin esimiehen esimies, opetti paljon, vaikka projektipäällikön tehtävä kesti vain pari vuotta. Viimeiseksi projektiksi jäi suuri toimitus merkittävälle suomalaisyritykselle. Projekti onnistui hyvin. Asiakas tarjosi 26-vuotiaalle projektipäällikölle vaativaa päällikköpaikkaa organisaatiossa, jossa alaisia oli paljon. Suurin osa oli selvästi häntä vanhempia. Organisaatiossa oli erittäin voimakas työnantajan ja työntekijöiden välinen vastakkainasettelu sekä vanhoillinen johtamistapa. Tämä työ oli paras johtamiskorkeakoulu, mitä uran aikana on ollut. Yhtiö antoi kyllä uusille esimiehille myös johtamiskoulutuksen. Uudistukset olivat hankalia. Sekä esimiehet että alaiset olivat vastaan. Nuori päällikkö ikään kuin eristyi: vanhemmat eivät ottaneet mukaan ja samankäiset olivat taas työntekijöitä, jolloin asema eristi. Tämä tuntui ikävältä. Uudenlaisen johtaminen käynnistettiin heti: hän kertoi tavoitteet ja tulokset, aloitti kehityskeskustelut, puuttui tarvittaessa käyttäytymiseen. Tehtävä ei tuntunut mitenkään vaikealta. Muutoksia alettiin saada aikaan, kun alaiset saivat keskusteluissa keksiä ratkaisia. Silloin toteutus oli varmaa eikä motivointia tarvittu.

Toimittuaan kaksi vuotta tehtävässä haastateltava haki ulkomaista stipendiä, koska halusi ulkomaan kokemusta. Työstä myönnettiin virkavapaata ja opinnot alkoivat. Kuitenkin jo neljän kuukauden jälkeen työnantaja pyysi lopettamaan opiskelut ja

siirtymään ulkomaiseen, juuri ostettuun yritykseen projektipäälliköksi kahdeksi vuodeksi. Haastateltava ei ollut vielä täyttänyt 30 vuotta. Hän opiskeli kielen ja siirtyi projektin päätyttyä kyseisen osaston päälliköksi ja kohta sen jälkeen myöhemmin tekniseksi johtajaksi ja johtoryhmän jäseneksi. Tehtaan tehokkuutta nostettiin merkittävästi. Myös jatko-opinnot suoritettiin tänä aikana. Alaiset, kaikki paikallisia, olivat luovia ja voimakkaasti yhtiöön sitoutuneita. Oli vaan varmistettava, että toiminta suuntautuu samoihin tavoitteisiin. Siinä ympäristössä ihmiset pitää ottaa huomioon: heidän kanssaan pitää jutella ja heille tulee pitää esityksiä. Kyseisessä maassa kului useita vuosia ennen kuin hän omasta aloitteestaan hakeutui liiketoimintavastuuseen Suomeen. Hän analysoi liiketoimintayksikön, teki kolmen vuoden toimintasuunnitelman ja käynnisti toimenpiteet, jotka tehostivat merkittävästi tuotantoa, paransivat työskentelyoloja tehtaalla. Samalla tutustuttiin henkilöstöön tehtaassa sekä asiakkaisiin ympäri maailmaa. Ihmisiä organisaatiossa vaihdettiin. Onnistumislle olennaista oli saada koko organisaatio mukaan: siihen tarvittiin uskoa omaan asiaan ja paljon keskustelua ihmisten kanssa. Se on vaikea vaihe, kun on aluksi yksin suunnitelmiansa kanssa. Mutta sitten, kun väki lähtee ja tuloksia alkaa tulla, se on todella hieno vaihe. Yksiköstä tuli erittäin tehokas ja kannattava. Tämän jälkeen vuorossa oli siirto takaisin ulkomaille. Ostettu yritys oli integroitava konserniin, ja sen toimintaa oli tehostettava. Lakkoherkän yritys saatiin haltuun aktiivisella tiedottamisella ja yhtiöstä kehittyi erittäin tehokas ja laadukas. Monet tämän ajan alaisista ovat myöhemmin edenneet konsernissa ylimpiin tehtäviin, mistä haastateltava on ylpeä. Tämän jälkeen tuli nimitys konsernin johtajistoon, jossa vastuualueena oli ensin tutkiminnot ja sitten globaali liiketoimintavastuu suuressa liiketoimintayksikössä. Kehittyvillä alueillakin pyrkimyksenä oli, että ihmiset keksisivät tarvittavat ratkaisut itse, vaikka autettuinakin. Tästä tehtävästä haastateltava sitten siirtyi nykyiseen toimitusjohtajan tehtävään suuressa yhtiössä. Motiivina oli se, että toimitusjohtajalla on mahdollisuus saada omat ajatuksensa paremmin läpi kuin kakkosmiehellä.

Johtaminen on haastateltavalle haluttujen asioiden toteuttamista. Siihen tarvitaan oma näkemys suunnasta, kykyä kommunikoida se muille niin, että johtaminen on läpinäkyvää ja että muut voivat olla mukana. Lisäksi on oltava uskallus kertoa asiat niin kuin ne ovat, vaikka ne olisivat epämiellyttäviäkin. On perusteltava, miksi toimenpiteet tarvitaan ja miksi kaikkien osallistumista ja vastuunottoa tarvitaan. Haastateltava sanoo, että hän ei halua tehdä toisten töitä. Toimitusjohtajan alaisilla on niin suuret vastuut ja valtuudet, että heidän pitää pystyä viemään asioita itsenäisesti eteenpäin. Johtamisjärjestelmä on johtamisen tärkeä apuväline. Suunnittelua on yksinkertaistettu. Strategisessa suunnittelussa keskitytään vain tärkeimpiin painopiste-alueisiin. Suunnitelmien laadintaa ja toteutumista seurataan eri johtoryhmissä. Liiketoiminnoilla on vastuullisten oma johtoryhmä, joka keskittyy vain siihen. Laajennettu johtoryhmä on ihmis-, prosessi- ja muita asioita varten. Neljännesvuosittaisissa liiketoiminnan arviointikokouksissa seurataan taloudellisia lukuja.

Ennen nykyistä toimitusjohtajan tehtäväänsä haastateltava on kiertänyt monissa erilaisissa, usein vaikeissa tehtävissä menestyksekkäästi. Turvallisesta ympäristöstä luopuminen ja kokonaan uuteen tehtävään meneminen eivät pelota. Kokemuksen kautta hankitut johtamisperiaatteet ja -taidot ovat toimineet kaikkialla: tiukka analyysi tilanteesta, ihmisten arviointi ja tarvittaessa vaihtaminen ja vaikuttajien saaminen mukaan toimintaan, mihin tarvitaan aina kommunikaatiota ja tukea. Oma johtoryhmä on tässä erityisen keskeinen. Tulevien esimiesten tunnistaminen ja kasvattaminen on tärkeää. Vaikeaa, mutta tärkeää on korjata nopeasti itse tehdyt virheet avainhenkilönimityksissä, koska niitäkin syntyy. Omien käsitysten ja prioriteettien lausumisessa pitää olla täsmällinen ja selkeä, koska organisaatio ottaa ne helposti tehdäkseen. Sitä saa, mitä tilaa.

Yksilötason johtamisessa haastateltava on soveltanut koko uransa ajan tavoiteasetanta- ja kehityskeskusteluita. Kiinassakin tämä menettely toteutettiin läpi organisaation, ja se otettiin siellä hyvin tosissaan. Menettely on välttämätön, koska pelkällä mutua-tuntumalla ei voi tehokkaasti johtaa. Menettelyn toteutuksen kattaavuudesta tehtävässään uusi toimitusjohtaja ei ole vielä varma, mutta kehityskeskustelujen pitäisi mennä työntekijätasolle saakka. Sen soveltamisessa on kuitenkin vaikeuksia: Ensiksi esteeksi voi tulla esimiehen itseluottamus tai esiintymistaito. Toisena esteenä voi olla epätietoisuus yhtiön tavoitteista tai strategista tai kyvyttömyys kertoa siitä, kuinka se liittyy omaan toimintaan. Palautteen anto huonosta suorituksesta on usein vaikeaa. Kommunikoiminen pitää mennä linjan kautta, vaikka HR valmistelisin asiat. Lisäksi esimiehellä pitäisi olla rohkeutta pyytää palautetta omasta toiminnastaan.

Oman vallan ja johtamisen keskeinen lähtökohta on oma persoona: millainen henkilö olet, mihin uskot, millaisia näkemyksiä pystyt asioihin tuomaan ja onko sinulla

katu-uskottavuutta. On ymmärrettävä liiketoimintalogiikka, ihmisiä ja kulttuureja. Käskyttämällä ei pitkälle pääse, eikä se ole edes hauskaa. Ihmisten motivoimiseksi tavoitteiden pitää olla innostavia. Esimiehen tulee olla kannustava, ja hänen on uskallettava laittaa itsensä peliin. Hänen on osoitettava, ettei tiedä kaikkea, ja kysellä ennakkoluulottomasti alaisiltaan. Tämä saa ihmiset puhumaan ja osallistumaan. Kaikkein tärkein ihmisille on kuitenkin lähin esimies: häntä ihmiset uskovat. Jos hän ei pysty kommunikoimaan, on sama, mitä yrityksen johto puhuu. Myös johtajan oman esimiehen motivointi on tärkeää: hänet tulee pitää ajan tasalla ja keskustella asioista, jotta yllätyksiä ei tule.

Haastattelija sanoo työntekonsa olevan totaalista, jopa 14 tuntia päivässä, noin 60-70 tuntia viikossa. Käydessään työpäivien välillä kotona, hän sanoo vaimonsa tietävän, että vaikka hän on paikalla, ei hän ole läsnä. Viikonlopputyötä toimitusjohtaja pyrkii välttämään, mutta se ei aina onnistu, mutta lomat hän pitää täysmääräisesti. Eivät työt tekemällä lopu. Työajastaan kuluu 30-35 % omaan henkilöstöön, omistajiin ja sijoittajiin noin 25 %, asiakkaisiin 20-25 % ja loput 10-20 % strategiaan ja muuhun toimintaan. Osallistuminen toisen yrityksen hallitukseen vie aikaa ja antaa mahdollisuuden auttaa toista organisaatiota, mutta samalla se tarjoaa mahdollisuuden arvioida omaa toimintaa vertaamalla sitä toiseen yritykseen. Puolison ja perheen merkitys kansainvälisellä uralla on suuri. Puolison rooli kotona on vapauttanut hänet keskittymään työhön. Lisäksi puoliso on hyvä kuuntelija ja keskustelukumppani. Ulkomaisilla komennuksilla perheasioiden tulee olla kunnossa.

Työssä motivoi erityisesti se, että oma "porukka" saa aikaan tuloksia, ja samalla ihmiset kasvavat tehtävissään. Ja yrityksen strategia saadaan toteutettua suunnitelman mukaan, taikka jokin investointi onnistuu. Raha ei ole motivaattori, se on enemmänkin sen asian mittari, kuinka hyväksi työnantaja suorituksen ja sen arvon määrittää. Tilanne on samansuuntainen kuin formulakuljettajilla tai jääkiekkoilijoilla. Ensimmäisen työpäikän jälkeen haastateltava ei ole palkkaansa miettinyt eikä sen tasosta keskustellut. Sen sijaan hän on hyväksynyt 40 %:n palkanalennuksen saadaksesen mieluisen ja kehittävän tehtävän. Todellista sitoutumista ei saada rahalla vaan keskustelemalla ja yhteisellä tekemisellä.

Vaikeinta työssä on kaksi asiaa. Toimitusjohtaja on työssään loppujen lopuksi yksin, se on yksinäisen ihmisen tehtävä. Toinen vaikea asia on se, että yrityksen jatkuvuuden varmistamiseksi on tehtävä myös ikäviä päätöksiä, myös ihmisiä koskevia. Parhaita saavutuksia ovat suuret muutosprojektit, joilla kyseisten yksiköiden tai yhtiöiden suoritustasoa parannettiin aivan olennaisesti. Ne olivat henkilökohtaisen kasvun aikaa, minkä jälkeen selviämistä tulevasta tehtävistä ei tarvinnut ollenkaan epäillä.

Globaali kilpailu, tuloshakuisuus, kvartaalitalous ja syklien nopeutuminen ovat vaikuttaneet johtamiseen uran aikana. Samoin kasvun hidastuminen monella toimialalla on tehnyt johtamisesta haasteellisempaa ja vaikuttanut toimitusjohtajan rooliin. Johtamisen status on muuttunut, siitä on tullut enemmän palkkatyötä. Jahustalle nostaminen on vähentynyt, ja on alettu keskittyä tekemisiin: tänään toimitusjohtajanakin odotetaan tekevän käytännön työtä. Pelkkä delegointi ja edustaminen eivät riitä. Tulevaisuudessa nuoret sukupolvet asettavat johtamiselle uudenlaisia odotuksia. Globaali matkustaminen tulee vähentymään, ja uusi johtamisteknologia tulee auttamaan siinä. Joka tapauksessa johtamisessa korostuu aiempaa enemmän ihmisten johtaminen. Tähän vaikuttaa asiantuntijoiden määrän kasvu ja koulutustason nousu. Suorittavien työntekijöiden määrä vähenee, ja tilalle tulee teknologia.

Liite 10: Oppimiskokemukset ja niiden oppimissisällöt

		OPPIMISKOKEMUKSET											
		TEHTÄVÄT				VAIKEUDET JA EPOINNISTUMISET				MUUT IHMISET		MUUT KOKEMUKSET	
		UUDEN ALOITUS	PANNA KUNTOON	PROJEKTI	LAAJUUS	LINJASTA ESIKUNTAAN	EPOINNISTUMISET TYÖSSÄ	HUONOT TYÖTEHTÄVÄT	ALAISEN SUORITUKSET	TEHTÄVÄ/URA-VAIHDOKSET	HENK.KOHT.KOKEMUKSET	ROOLIALIIT	ARVOJEN OPPIMINEN
OPPIMISSISÄLTÖ: JOHTAMISEN OSA-ALUEET												KURSSIT	VARHAISET TYÖT
SUUNNAN MÄÄRITYS JA TOTEUTUS	1. Tekninen osaaminen												
	2. Kuinka yritys toimii												
	3. Vastuun ottaminen, päättäminen												
	4. Organisaation ymmärtäminen järjestelmänä												
	5. Ongelmien määrittäminen ja ratkaisu												
	6. Rakenteen ja joht. järjestelmän rakentaminen/käyttö												
	7. Tekeminen, ei siitä puhuminen												
HENKILÖSUHTEIDEN HOITO	8. Muiden ohjaaminen ja motivointi												
	9. Ihmisenäkökulmien huomioon ottaminen												
	10. Politiikka on osa organisaatioelämää												
	11. Yhteistyö tilanteissa, joissa ei ole muodollista valtaa												
	12. Johtajien kanssa työskentely												
	13. Neuvottelustrategiat												
	14. Alaisen suoritusongelmien käsittely												
	15. Millaisia johtajat (ja päättäjät) ovat												
	16. Johtaminen vs. tekninen työ												
	17. Oman henkilöstön kehittäminen												
	18. Itseä kokeneempien johtaminen												
PERUS-ARVOT	19. Konfliktien käsittely												
	20. Johtamismallit ja -teoriat												
	21. Perusarvot, luottamus, luotettavuus, lojaalisuus												
JOHDON TEMPERAMENTTI	22. Ihmisarvot: herkkyyys tarpeille												
	23. Et selvä siitä kaikesta yksin												
	24. Luottamus omiin taitoihin ja arvoihin												
	25. Epävarmuuden ja stressin sietäminen												
	26. Sitkeys ja sitkeys vaikeissa olosuhteissa												
	27. Oppiminen olemaan tiukka												
	28. Oman kontrollin ulkopuolisissa tilanteissa toiminta												
HENK.KOHT. TIETOISUUS	29. Vallan käyttö ja väärinkäytön välttäminen												
	30. Henkilökohtaisten rajojen ja puutteiden tunnistaminen												
	31. Mukavien ja epämukavien töiden tunnistaminen												
	32. Vastuu omista tekemisistä: ura												
	33. Suhde työhön ja elämään												
	34. Valmius mahdollisuuksien hyödyntämiseen												

Tutkimuksessa tarkastellaan 20 suuren suomalaisyrityksen toimitusjohtajan johtamiskokemuksia ja kartoitetaan, minkälaisia merkityksiä johtajat kokemuksilleen antavat. Tutkimusaineisto koostuu haastatteluista, jotka on analysoitu ja tulkittu laadullisen tutkimuksen piiriin kuuluvaa eksistentiaalis-fenomenologista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tutkimuksessa löydettiin 23 kaikille toimitusjohtajalle yhteistä kokemusta johtamisesta. Ne voidaan ryhmitellä viideksi teemaksi: 1) mitä johtaminen on, 2) toimitusjohtajaksi kehittyminen, 3) johtamisen kohdistaminen, 4) johtamisen toteuttaminen ja 5) mitä toimitusjohtajan työ ottaa ja antaa. Tutkimustulokset antavat uutta tietoa suurten suomalaisyritysten johtamisesta toimitusjohtajan näkökulmasta. Ne tukevat useita johtamisteorioita, mutta haastavat samalla joukon perinteisiä uskomuksia suomalaisesta johtamisesta.



ISBN: 978-952-60-4102-5 (pdf)
ISBN: 978-952-60-4101-8
ISSN-L: 1799-4918
ISSN: 1799-4926 (pdf)
ISSN: 1799-4918

Aalto-yliopisto
Perustieteiden korkeakoulu
Tuotantotalouden laitos
www.aalto.fi

KAUPPA +
TALOUS

TAIDE +
MUOTOILU +
ARKKITEHTUURI

TIEDE +
TEKNOLOGIA

CROSSOVER

VÄITÖSKIRJAT