



**TRANSFORMATIONAALISEN JOHTAMISEN JA TAVOITEJOHTAMISEN
MALLIEN YHDISTÄMINEN MYYNTIORGANISAATION JOHTAMISESSA**

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2022

Juha Soukiala

Tarkastaja(t): Professori Tuomo Uotila

Erikoistutkija TkT Mirva Hyypiä

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Tietojohtaminen ja johtajuus

Juha Soukiala

Transformationalisen johtamisen ja tavoitejohtamisen mallien yhdistäminen myyntiorganisaation johtamisessa

Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma

2022

75 sivua, 1 kuva ja 2 taulukkoa

Tarkastaja(t): Professori Tuomo Uotila ja Erikoistutkija TkT Mirva Hyypiä

Avainsanat: transformationaalinen johtaminen, transaktionaalinen johtaminen, tavoitejohtaminen, tulosjohtaminen, johtaminen, myynnin johtaminen

Tämä tutkimus käsittelee proaktiivisen myyntiorganisaation johtamista ja sen tavoitteena on selvittää miten ihmisten inspiroimiseen nojaava transformationalisen johtamisen malli ja tuloskeskeisyyteen uskova tavoitejohtamisen malli voidaan yhdistää myyntiorganisaation johtamisessa. Tutkimuksessa tarkastellaan erilaisia johtamisen tilanteita ja tutkitaan minkälaisia yhteneväisyyksiä ja jännitteitä transformationalisen johtamisen ja tavoitejohtamisen mallien välille niissä syntyy. Tutkimuksen teoreettinen tausta muodostuu transformationaalista johtamista ja tavoitejohtamista käsittelevästä kirjallisuudesta.

Tutkimuksessa tutkittiin Suomessa toimivan vahinkovakuutusyhtiön myyntikanavassa toteutettua johtamistavan muutosta. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena, jossa haastateltiin case-yrityksen eri organisaatiotasoilla muutoksen aikana työskennelleitä henkilöitä, ja luotiin haastatteluiden pohjalta rekonstruktio muutoksen eri vaiheista.

Tutkimus paljasti, että transformationaalinen johtaminen ja tavoitejohtaminen täydentävät hyvin toisiaan ja niiden välillä on hyvin vähän ristiriitaisuuksia. Tavoitejohtamisen selkeät määrälliset mittarit varmistavat, että enemmän subjektiivisiin asioihin nojaava transformationaalinen johtaminen ei karkaa liian kauas yrityksen ydin liiketoiminnasta, vaan fokus pysyy yritystoiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Ainoa selkeä ero mallien välillä liittyy palkitsemiseen. Tavoitejohtaminen suosii taloudellista palkitsemista ja transformationaalinen johtaminen taas puhuu ei-taloudellisen palkitsemisen puolesta.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Knowledge Management and Leadership

Juha Soukiala

Combining the Models of Transformational leadership and Management by Objectives in Sales Organization Management

Master's thesis

2022

75 pages, 1 figure and 2 tables

Examiners: Professor Tuomo Uotila and Senior Researcher D.Sc (Tech) Mirva Hyypiä

Keywords: transformational leadership, transactional leadership, management-by-objectives, management-by-results, leadership, management, sales management

This study examines the management of a sales organization, and its aim is to find out how would it be possible to combine two different management models, Transformational Leadership and Management-by-Objectives. The study looks at the tensions and harmonies between Transformational Leadership and Management-by-Objectives in a number of different management situations. The theoretical background of the study is based on the literature on Transformational Leadership and Management-by-Objectives.

The study examines the change in management style that was implemented in the sales channel of insurance company operating in Finland. The approach of the study is qualitative, and it is based on eight thematic interviews. The interviewees worked at different levels of the organization during the change. Based on the interviews, it was created a reconstruction about the various stages of the change.

According to the main results and findings of the study, Transformational Leadership and Management-by-Objectives complement each other and there are a very few contradictions between them. Management-by-Objectives provides clear quantitative metrics and Transformational Leadership focuses more on subjective things. When used together, they ensure that management is always people-oriented, but focus also remains on achieving the company's business goals.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto.....	2
1.1	Työn rakenne	4
1.2	Työn keskeiset käsitteet.....	4
2	Transaktionaalinen johtaminen, transformationaalinen johtaminen ja tavoitejohtaminen.....	6
2.1	Transaktionaalinen ja transformationaalinen johtaminen	6
2.1.1	Transformationaalisen johtamisen dimensiot	14
2.1.2	Transaktionaalisen johtamisen dimensiot	20
2.2	Tavoitejohtaminen (Management by Objectives)	21
2.2.1	Tavoitejohtamisen käytännön sovelluksia liike-elämässä	25
3	Tutkimusongelma, -menetelmä ja toteutus	29
3.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	29
3.2	Tutkimusmetodi	31
3.3	Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi	33
4	Tutkimustulokset.....	35
4.1	Muutoksen taustat ja tavoitteet	35
4.2	Muutokseen valmistautuminen.....	39
4.3	Muutoksen johtaminen.....	44
5	Johtopäätökset.....	52
5.1	Transformationaalisen johtamisen ja tavoitejohtamisen mallien yhdistäminen	53
5.2	Transformationaalisen johtamisen dimensioiden ja tavoitejohtamisen väliset yhteneväisyydet ja jännitteet johtamisen tilanteissa	55
5.2.1	Idealisoitu vaikuttaminen	56
5.2.2	Inspiroiva motivaatio	58
5.2.3	Älyllinen stimulointi	59
5.2.4	Yksilöllinen huomiointi	61
5.3	Suosituksia Yritys X:lle.....	64
5.4	Jatkotutkimusehdotukset	66
6	Yhteenveto.....	68
	Lähteet	70

1 Johdanto

Johtamisesta käytävä keskustelu on koko 2010-luvun keskittynyt siihen, että johtamisen tarkoituksena on valmentamalla ja sparraamalla saada yksilöt itse etsimään tietoa, oivaltamaan asioita ja sitä kautta kehittymään. Ihmiset tuntuvat olevan lähes yksimielisiä siitä, että parhaaseen lopputulokseen pääsemiseksi motivaation työntekoon pitäisi syntyä yksilön sisällä, ei ulkoisten kannustimien kautta. Tähän näkemykseen löytyy myös tieteellistä pohjaa. Jo vuosikymmeniä sitten todettiin, että kun jo itsessään motivoivasta asiasta aletaan palkita rahalla, niin ihmisen huomio kiinnittyy itse tekemisen sijaan palkintoon ja hän alkaa motivoitua ulkoisesta palkinnosta sisäisen motivaation sijaan. Ulkoinen palkitseminen, esimerkiksi rahalla, siis vähentää sisäistä motivaatiota (Deci 1971, 108.) Vaikka ulkoisella palkitsemisella voidaankin monissa tilanteissa kasvattaa motivaatiota, niin jos motivaation lähde on työstä saatava palkinto, kasvanut motivaatio ei automaattisesti tarkoita parempia tuloksia. Liiallinen motivaatio saattaa jopa heikentää suoritusta silloin kun tehtävä vaatii luovuutta, ongelmanratkaisukykyä ja hyvää muistia. (Ariely et al. 2019, 451-469). Jos ihmistä sen sijaan aletaan palkita jo itsestään motivoivasta asiasta positiivisella palautteella ja kehuilla, niin hänen motivaationsa vahvistuu (Deci 1971, 108). Kuten aiemmin todettiin, sisäisen motivaation teoria toimii vain, jos kyseessä on luovuutta, ongelmanratkaisukykyä ja hyvää muistia vaativa tehtävä. Yksinkertaisissa suorittavissa tehtävissä myös ulkoisella palkitsemisella kasvatettu motivaatio johtaa lähes aina parempaan suoritukseen. Jos margariinitehtaan työntekijää palkitaan sen mukaan, kuinka monta rasiaa margariinia hän työpäivän aikana pakkaa, niin todennäköisesti hän pakkaa enemmän rasioita kuin kollega, jonka palkkio ei ole riippuvainen pakattujen margariinirasioiden määrästä. (Ariely et al. 2019, 451-469.)

Sisäisen motivaation syntymisen kannalta tärkeä tekijä on työn merkityksellisyys. Se on työntekijöille tärkeämpää kuin palkka tai palkkio, uralla eteneminen ja työskentelyolosuhteet. Merkityksellinen työ johtaa korkeaan motivaation, hyviin suorituksiin, sitoutumiseen ja tyytyväisyyteen. Johtajalla ja johtamisella on merkittävä vaikutus ihmisten kokemaan työn merkityksellisyyteen ja huono johtaminen on suurimpia työn merkityksellisyyden tuhoajia. (Bailey & Madden 2016, 2-3.) Yksi viime vuosikymmenien johtajuustutkimusta hallinnut koulukunta on transformationaalinen johtaminen. 1990-luvulla transformationaaliset

johtajat alettiin nähdä energisinä muutosjohtajina, jotka kykenivät johtamaan suuria organisaatioita. Transformationaalisille johtajille oli ominaista, että heillä oli selkeä visio tulevaisuudesta, joka on selkeästi parempi kuin nykytila ja inspiroi siksi johdettavia seuraamaan tätä visiota. Transformationaaliset johtajat erottuvat poikkeuksellisella tahdolla ja neljällä ominaisuudella, jotka ovat idealisoitu vaikuttaminen (idealized influence) inspiroiva motivaatio (inspirational motivation), stimulointi (intellectual stimulation) ja henkilökohtainen huomiointi (individualized consideration). (Cardona et al. 2019, 59-61.) Bass, joka on yksi eniten transformationaalista johtamista kehittänyt tutkija, kertoo artikkelissaan (1995, 475), että Maslow oli oikeassa, että on olemassa tarvehierarkia, jossa ihminen alkaa riittävästi materiaa saatuaan kaivata sosiaalista arvovaltaa ja tämän jälkeen itsensä toteuttamista. Bass'n mukaan Maslow'n portaikko loppuu kuitenkin kesken. Itsensä toteuttamisen yläpuolella pitäisi olla vielä yksi idealistinen taso, joka olisi yksilön itsekkäiden tarpeiden yläpuolella. Bass antaa tälle tasolle nimen Ideliization. Transformationaalinen johtaja ei vain siirrä alaisiaan Maslow'n tarvehierarkian portaalta toiselle, vaan hän siirtää heidät omia tarpeitaan korkeammalle tasolle, jossa yksilön ja ryhmän tarpeet sovitetaan yhdenmukaisiksi koko yhteisön etua palveleviksi tavoitteiksi. (Bass 1995, 476.) Transformationaalisten johtajien alaiset kokevat työnsä myös merkityksellisenä (Bailey & Madden 2016, 3). Digitalisaation muuttaessa työelämää monilla aloilla ennen näkemätöntä vauhtia, transformationaalinen johtaminen nähdään hyvänä tapana johtaa jatkuvassa muutoksessa olevia organisaatioita.

Johtajan henkilökohtaisen kyvykkyyden lisäksi myös tavoitteilla, niiden asettamisella ja toteutumisen seurannalla on tutkimusten mukaan merkittävä vaikutus ihmisten sisäiseen motivaatioon ja työtyytyväisyyteen (Salmela-Aro et al. 2012, 68). Peter Dunckerin vuonna 1954 luoma tavoitejohtamisen (Management by Objectives) viitekehys on prosessi, jossa esihenkilö ja alaiset määrittävät yhdessä tavoitteet ja jokaisen yksilön vastualueet, jotka hänen odotetaan hoitavan. Näitä yhdessä asetettuja tavoitteita käytetään mittareina, joilla jokaisen yksilön suorituksia arvioidaan. (Greenwood 1981, 225.) Tämän päivän sovellus tavoitejohtamisesta on Andrew Groven kehittämä malli Objectives and key results (myöhemmin OKR). OKR:n ajatuksena on se, että johtaja asettaa jokaiselle työntekijälle tavoitteet ja avainmittarit, joiden avulla työntekijä voi itse seurata omaa edistymistään. Tämän jälkeen johtaja luottaa siihen, että ihmiset saavuttavat tavoitteensa ilman, että tulosten toteutumista tarvitsee jatkuvasti seurata. OKR ikään kuin päivitti teollisen aikakauden voimakkaaseen kontrolliin

perustuvan johtamisen informaatioaikakaudelle, jossa luotetaan siihen, että ihmiset haluavat tehdä parhaansa, vaikka heitä ei koko ajan valvottaisikaan. (Wodtke 2016, 3-4.) Ajatus siitä, että ihmiset haluavat saavuttaa tavoitteensa, kunhan heille vain tarjotaan siihen työkalut, sopii hyvin yhteen transformationaalisen johtamisen ideologian kanssa.

1.1 Työn rakenne

Tämä työ koostuu teoriaosuudesta ja empiirisestä tutkimuksesta. Teoriaosuudessa kuvataan transaktionaalisen ja transformationaalisen johtamisen sekä tavoitejohtamisen teorioita niiden eri dimensioiden ja liike-elämän sovellusten kautta sekä luodaan kuva siitä missä näiden teorioiden tutkimus tällä hetkellä menee ja miten teorit ovat ajansaatossa kehittyneet. Kolmannessa luvussa kerrotaan työn empiirisen osuuden tutkimusmenetelmistä ja aineiston keräämisestä. Neljännessä luvussa pureudutaan tutkimuksen tuloksiin ja viidennessä luvussa keskitytään tutkimustulosten perusteella tehtyihin johtopäätöksiin, kohdeorganisaatiolle tehtäviin suosituksiin sekä jatkotutkimusehdotuksiin. Kuudes ja viimeinen luku on yhteenveto.

1.2 Työn keskeiset käsitteet

Transformationaalinen johtaja nostaa johdettaviensa tietoisuutta asioiden merkityksestä, siirtää heidän huomionsa korkeamman tason tarpeisiin, saa heidät ohittamaan omat etunsa ryhmän tai organisaation hyväksi ja työskentelemään kovemmin kuin heidän alun perin odotettiin kykenevän. Transformationaalinen johtaja asettaa itsensä samalle tasolle johdettaviensa kanssa ja on aina tasapuolinen kaikkia kohtaan. Hän rohkaisee johdettaviaan neuvoilla, tuella, palautteella sekä avoimuudella ja on lisäksi hyvä kuuntelija. Transformationaalinen johtaja antaa johdettavilleen autonomiaa ja rohkaisee heitä kehittämään itseään. Useimmat ihmiset näkevät transformationaalisen johtajan epämuodollisena ja läheisenä johtajana, joka on aina johdettaviensa puolella. (Bass 1995, 467-468.)

Transaktionaalinen johtajuus perustuu sarjaan vaihtokauppoja johtajan ja johdettavan välillä. Mikäli työ itsessään tai ympäristö ei tarjoa työntekijälle riittävää motivaatioita, suuntaa

ja tyytyväisyyttä, niin johtaja alkaa kompensoida tätä puutetta. Johtaja kertoo tavoitellun suoritustason ja sen mitä johdettava saa vastineeksi tämän suoritustason saavuttamisesta. (Hartog et al. 1997, 20)

Tavoitejohtaminen on prosessi, jossa esihenkilö ja alaiset määrittävät yhdessä tavoitteet ja jokaisen yksilön vastualueet, jotka hänen odotetaan hoitavan. Näitä tavoitteita käytetään mittareina, joilla jokaisen yksikön jäsenen suorituksia arvioidaan. Tavoitejohtamisessa jokaisella työntekijällä siis on merkittävä rooli omien tavoitteidensa asettamisessa ja siksi hän sitoutuu niihin paremmin kuin jos tavoitteet tulisivat vain annettuina. (Greenwood 1981, 225.)

Objectives and key results (OKR) -mallin ajatuksena on se, että johtaja asettaa jokaiselle työntekijälle tavoitteet ja avainmittarit, joiden avulla työntekijä voi itse seurata omaa edistymistään. Tämän jälkeen johtaja luottaa siihen, että ihmiset saavuttavat tavoitteensa ilman, että tulosten toteutumista tarvitsee jatkuvasti seurata. OKR ikään kuin päivitti teollisen aikakauden voimakkaaseen kontrolliin perustuvan johtamisen informaatioaikakaudelle, jossa luotetaan siihen, että ihmiset haluavat tehdä parhaansa, vaikka heitä ei koko ajan valvottaisikaan. (Wodtke 2016, 3)

Tavoite (Objective or Goal) ja sen muodostaminen on johtamisen työkalu, joka ohjaa tekemistä halutun päämäärän kannalta oleelliseen toimintaan. Tavoite johtaa kohti jotakin ja antaa merkitystä myöhempään henkiseen ja fyysiseen toimintaan. (Latham 2006, 266-267)

Avaintulosmittarit (KPI) on suoritusmittaristo, jonka lyhenne KPI tulee sanoista Key Performance Indicators. Se on tänä päivänäkin suosittu malli, jolla yrityksen johto seuraa onnistumisia eri liiketoiminta-alueilla. (Wodtke 2016, 3.)

SMART on George T. Doranin kehittämä järjestelmä tavoitteiden asettamiseen. Lyhenne SMART tulee sanoista Specific, Measurable, Achievable, Results-focused ja Time-bound. SMART-mallin mukaan asetettavan tavoitteen tulee täyttää nämä kaikki viisi vaatimusta, eli tavoitteen pitää olla selkeästi määritetty, mitattavissa, realistinen saavuttaa, tuloskeskeinen ja aikarajoitettu. (Wodtke 2016, 3.)

2 Transaktionaalinen johtaminen, transformationaalinen johtaminen ja tavoitejohtaminen

Tässä luvussa tutustutaan transaktionaalisen ja transformationaalisen johtamisen sekä tavoitejohtamisen teoreettiseen taustaan aiemman tutkimustiedon perusteella. Transaktionaalinen ja transformationaalinen johtaminen jaetaan kumpikin neljään aladimensioon, joiden kautta teoriaa tässä tutkimuksessa käsitellään. Tavoitejohtaminen taas on itsenäinen kokonaisuus, mutta siitä on vuosien aikana syntynyt erilaisia käytännön sovelluksia liike-elämän tarpeisiin, joten sitä käsittelevissä luvuissa esitellään myös näitä sovelluksia.

2.1 Transaktionaalinen ja transformationaalinen johtaminen

Käsitteet transaktionaalinen ja transformationaalinen johtaminen loi James McGregor Burns 1970-luvulla. Hän esitti, että ihmisiä voi johtaa kahdella eri tavalla, joko transaktionaalisesti tai transformationaalisesti. (Hinkin & Tracey 1999, 5.) Transaktionaalisen ja transformationaalisen johtamisen teorioissa johtaminen määritellään ensisijaisesti johtajan kautta, eli johtaja saa omalla toiminnallaan johdettavissa aikaan tietynlaista käytöstä, joka sitten tuottaa loogisen tuloksen. Johtajan toimintatapoja mitataan esimerkiksi Multifactor Leadership Questionnaire-kyselyllä (MLQ), jossa johdettavat arvioivat kuinka usein heidän johtajansa käyttää mitään johtamiskäyttäytymistyyppiä. (Yukl 1999, 286.) Transaktionaalinen johtaja kertoo, mitä työntekijän odotetaan tekevän ja mitä hän saa palkinnoksi, jos täyttää nämä vaatimukset. Transaktionaalinen johtaminen keskittyy käsillä olevan työn suorittamiseen sekä osoittamaan työntekijöille, että heidän suorituksensa huomioidaan. Hyvistä suorituksista palkitaan ja huonoista rangaistaan. (Bass 1990, 19.) Ulkoisen palkitsemisen lisäksi transaktionaaliseen johtamiseen liitettyjä muita dimensioita ovat aktiivinen ja passiivinen management-by-exceptions sekä laissez faire-johtaminen. Aktiivisessa management-by-exceptions-mallissa johtaja etsii proaktiivisesti virheitä ja vääriä toimintamalleja johdettaviensa työstä ja pyrkii korjaamaan ne välittömästi tehtyään havainnon. Passiivisessa mallissa johtaja taas puuttuu toimintaan vasta pakon edessä, kun hän kuulee tapahtuneesta virheestä tai vaihtoehtoisesti työlle asetetut tavoitteet eivät enää täyty. (Deinert et al. 2015, 1095-

1096.) Laissez faire-johtaminen tarkoittaa sitä, että johtaja antaa yksilölle täyden vapauden päättää työskentelystään. Johtaja määrittää kyllä työskentelylle tavoitteen, mutta ei sen jälkeen puutu asiaan millään tavalla. (Rubin 2013, 56.) Transaktionaalinen johtajuus liitetään yleensä vakaaseen ja ennustettavaan ympäristöön, hyvään organisaation suorituskykyyn ja vakiintuneisiin organisaatioihin. Se suosii suljettuja kulttuureja, mekaanisia rakenteita ja muodollisia systeemejä ja prosesseja. Transaktionaalisen johtajan tavoitteena ei siis ole saada aikaan suuria muutoksia, vaan ennemminkin vakauttaa nykytila ja saada työntekijät toimimaan mahdollisimman tehokkaasti. (Baskarada et al. 2017, 506-515.) Transaktionaalista johtamista on kritisoitu siitä, että se määrittellään johtajan ja johdettavan väliseksi vaihtokaupaksi, mutta teoria ei onnistu kaikilta osin luomaan linkkiä palkitseminen ja transaktionaalisen käyttäytymisen välille. Transaktionaalinen johtamisen pitää sisällään kokoelman tehottomiksi todettuja johtamiskäyttäytymisen malleja, joilta kuitenkin puuttuu selkeä yhteinen nimittäjä. (Yukl 1999, 289.)

Toisin kuin transaktionaalinen johtaja transformationaalinen johtaja on kiinnostunut työntekijöistään ja pyrkii kasvattamaan heidän tietoisuuttaan ja ymmärrystään yrityksen olemassaolon tarkoituksesta sekä missiosta (Bass 1990, 20). Hän rohkaisee työntekijöitä luovuuteen, muutokseen, kokeilemiseen ja riskinottoon (Baskarada et al. 2017, 506-515). Transformationaalinen johtaminen liitetään dynaamiseen ympäristöön, jossa tavoitellaan suuria muutoksia ja sitä kautta organisaation suorituskyvyn parantamista. Transformationaaliset johtajat suosivat avointa kulttuuria, orgaanisia rakenteita, mukautuvia systeemejä ja joustavia prosesseja. (Baskarada et al. 2017, 506-515.) Transformationaalisille johtajille on ominaista, että heillä on selkeä visio tulevaisuudesta, joka on selkeästi parempi kuin nykytila, ja siksi tämä visio inspiroi johdettavia seuraamaan johtajaansa (Cardona et al. 2019, 60). Bass:n (1990, 20) teorian mukaan transformationaalinen johtaminen koostuu neljästä dimensiosta, jotka ovat idealisoitu vaikuttaminen (idealized influence), inspiroiva motivointi (inspirational motivation), älyllinen stimulointi (intellectual stimulation) ja henkilökohtainen huomiointi (individualized consideration). Taulukossa 1 on vertailtu transformationaalisen ja transaktionaalisen johtajan ominaisuuksia niiden eri dimensioiden kautta.

Taulukko 1: Transformationaalisen ja transaktionaalisen johtajan ominaisuudet (Bass 1990, 22)

Transformationaalinen johtaja		Transaktionaalinen johtaja	
Idealisoitu vaikuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Tarjoaa vision ja ymmärryksen missiosta - Saa ihmiset tuntemaan ylpeyttä - Nauttii kunnioitusta ja luottamusta 	Ulkoinen palkitseminen	<ul style="list-style-type: none"> - Saavutuksista, hyvistä suorituksista ja tuloksista palkitaan
Inspiroiva motivointi	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikoi korkeat odotukset - Käyttää vertauskuvia kertoessaan tavoitteista ja saavutuksista - Kertoo tarkoituksen yksinkertaisessa muodossa 	Aktiivinen management-by-exceptions	<ul style="list-style-type: none"> - Seuraa ja etsii poikkeamia säännöistä ja vaatimuksista - Tekee korjaavia toimenpiteitä
Älyllinen stimulointi	<ul style="list-style-type: none"> - Edistää älyllisyyttä, rationalisuutta ja ongelmanratkaisuun keskittymistä 	Passiivinen management-by-exceptions	<ul style="list-style-type: none"> - Puuttuu tilanteeseen vain jos vaatimuksia ei täytetä
Yksilöllinen huomiointi	<ul style="list-style-type: none"> - Antaa henkilökohtaista huomiota - Kohtelee ihmisiä yksilöinä, valmentaa ja neuvoo 	Laissez faire -johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Luopuu vastuusta - Välttää päätösten tekoa

Transformationaalinen johtajuus liitetään uusien innovaatioiden synnyttämiseen ja transaktionaalinen johtajuus vanhojen innovaatioiden tasaiseen ja jatkuvaan hyödyntämiseen. Liiketoiminnassa menestyminen vaatii kuitenkin yleensä keskittymistä sekä nykyhetken vaatimukseen että tulevaisuuden bisnesten kehittämiseen, joten keskittyminen vain joko transaktionaaliseen tai transformationaaliseen johtamiseen olisi luultavasti tuhoisaa. (Baskarada et al. 2017, 506-515.) Transformationaaliset johtajat pyrkivät usein parantamaan yrityksen tulevaisuuden suorituskykyä investoimalla paljon rahaa tutkimustoimintaan. Liiallinen keskittyminen uusien innovaatioiden synnyttämiseen saattaa kuitenkin viedä huomion perusliiketoiminnalta ja johtaa yrityksen menestyksen sijasta vaikeuksiin. (Chen et al. 2019, 93-94.) Toisaalta, jos yritys ei kehitä lainkaan uusia innovaatiota, vaan keskittyy vain maksimoimaan nykyisen liiketoiminnan tuottoja, niin sille ei voi povata kovin pitkää ikää (Baskarada

et al. 2017, 506-515). Transformationaalinen johtaminen seuraa ikään kuin käännteistä U-käyrää, jossa sopiva määrä transformationaalista johtamista johtaa parempaan suorituskykyyn, mutta kun ylitetään tietty piste, niin käyrä kääntyykin negatiiviseksi. Transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen väliltä tulisi siis löytää sopiva tasapaino ja tämän tasapainon löytäminen vaatii johtajalta kykyä hahmottaa ympäristöä ja sen eri ulottuvuuksia. Jos johtajan huomio kiinnittyy liikaa vain johonkin yksittäiseen ympäristöstä yritykseen kohdistuvaan tekijään, niin hän saattaa tehdä kokonaisuuden kannalta virheellisiä tulkintoja. (Baskarada et al. 2017, 506-515; Chen et al 2019, 93-94.)

Baskarada et al. (2017, 506-515) mukaan johtajan johtamistavan valintaan transaktionaalisen ja transformationaalisen käyttäytymisen välillä vaikuttaa neljä organisatorista tekijää, jotka ovat inhimillinen pääoma (human capital), suorituskyky (performance), aikajänne (time orientation) ja riskinottohalukkuus (risk appetite) sekä kaksi ympäristötekijää, jotka ovat riski (risk) ja vakaus (stability). Transaktionaalinen johtaminen liittyy positiivisesti lyhyeen aikajänteeseen. Vaikka johtajalla olisi kykyä käyttää transformationaalisia johtamiskeinoja, ja niiden käyttäminen olisi hänen ensisijainen tavoitteensa, niin se kumman tavan hän lopulta valitsee, riippuu paljon tilanteessa käytettävissä olevasta ajasta ja tilanteen sensitiivisyydestä. Mikäli päätöksiä ja tuloksia pitää saada aikaan nopeasti, eikä tilanne ole erityisen arkaluontoinen, niin päätökset pohjataan yleensä aikaisempiin kokemuksiin, jolloin kyseessä on transaktionaalinen johtamistapa. Jos taas aiempaa kokemusta vastaavasta tilanteesta, esimerkiksi nopeasti muuttuvassa ympäristössä, ei ole, eikä aika ole rajoite, niin transformationaalinen johtaminen on tarkoituksenmukaisempaa. Vaikka aiemmat tutkimukset osoittavat, että transaktionaalinen johtaminen liittyy vakaaseen ja ennustettavaan ympäristöön ja transformationaalinen johtaminen taas epävakaaseen ja epävarmaan ympäristöön, niin joskus hyvin epävakaassa ympäristössä voidaan pienentää riskiä sillä, että johtaja antaa suorja ja yksiselitteisiä käskyjä. Baskarada et al. (2017, 509) käyttää artikkelissaan esimerkkinä sotilasoperaatiota, jossa hyvin epävakaassa ja jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä on äärettömän tärkeää, että johtajan käskyt ovat suorja ja yksiselitteisiä ja että kaikki noudattavat niitä kyseenalaistamatta, koska näin pienennetään riskiä ihmishenkien menetyksestä. Tällaisessa ympäristössä transaktionaalinen johtamistapa on siis todettu toimivimmaksi, vaikka periaatteessa tutkimuksissa korkeariskisiin ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä tapahtuviin operaatioihin liitetään transformationaalinen johtamistapa.

Chen et al. (2019) etsivät tutkimuksessaan yhteyttä erilaisten välittäjien/vaikuttajien, kuten esimerkiksi ympäristö, ja yritysten toimitusjohtajien transformationaalisen johtamisen välillä suhteessa yrityksen suorituskykyyn. He huomasivat, että kun yritys toimii ympäristössä, jossa teknologinen epävarmuus on suurta, mutta kysynnän epävarmuus pientä, niin toimitusjohtajan transformationaalisella johtamisella oli negatiivinen vaikutus yrityksen suorituskykyyn. Heidän johtopäätöksensä oli, että vaikka transformationaalisella johtamisella on useammin yrityksen tuloksia parantava vaikutus, niin asia ei kuitenkaan ole täysin mustavalkoinen. (Chen et al. 2019, 93-94.) Johtaminen on aina sekoitus sekä transaktionaalista että transformationaalista johtamistapaa. Transaktionaalinen johtaminen pitää bisneksen pyörät pyörimässä, mutta transformationaalisella johtamisella varmistetaan, että myös yrityksen 5- ja 10-vuotissuunnitelmat toteutuvat. (Baskarada et al. 2017, 506-515.) Yrityksissä liika transformationaalisen johtamisen suosio saattaa siis johtaa liian suuriin strategisiin muutoksiin ja liian suuriin innovaatiotoimintaan liittyviin investointeihin, joilla saattaa olla negatiivinen vaikutus yrityksen suorituskyvylle.

Transformationaalisen johtamisen hyötyjä tulisi siis tarkastella kriittisesti, mutta rekrytointiprosesseissa suositaan usein transformationaalisia johtajia, koska he kykenevät kertomaan selkeästi visionsa sekä hurmaamaan rekrytoijat karismallaan ja älykkäällä ajattelullaan. (Chen et al. 2019, 94.) Olivier, Poitras ja Chênevert (2009, 340-341) tutkivat transaktionaalisen ja transformationaalisen johtamistyylin vaikutusta työpaikalla syntyviin konflikteihin ja niiden ratkomiseen. He havaitsivat, että kaikki transformationaalinen johtamiskäyttäytyminen sen eri dimensioissa vähensi ihmisten välisiä emotionaalisia ja kognitiivisia konflikteja. Syinä tähän esitettiin muun muassa sitä, että transformationaalinen johtaja nostaa yhteisen edun ja vision yksilön edun yläpuolelle sekä luo ihmisten välille yhteenkuuluvuuden tunnetta ja onnistuu näin välttämään ja ratkomaan ryhmän yksilöiden välisiä konflikteja. Lisäksi toimimalla roolimallina transformationaalinen johtaja voi näyttää alaisilleen, että he hyötyvät enemmän tekemällä yhteistyötä kuin pitämällä tiukasti kiinni omista näkemyksistään. Transformationaalinen johtaja saattaa myös älyllisen stimuloinnin avulla onnistua ohjaamaan ihmisiä konfliktitilanteissa kohti integraatiota ja yhteistyöratkaisuja, jolloin huomio kiinnittyy konfliktista muihin ratkaistaviin ongelmiin. Yksilöllisellä huomioinnilla, eli kuuntelemalla alaistensa tarpeita, transformationaalinen johtaja kannustaa työntekijöitä kunnioittamaan ja ymmärtämään myös kollegoidensa tarpeita. (Olivier et al. 2009, 343-344.)

Transaktionaalisen johtamisen dimensioista Olivier et al. (2009, 344) löysivät ulkoisen palkitsemisen ja konfliktien vähenemisen väliltä selkeä yhteyden. Tätä he selittivät sillä, että selkeät tavoitteet ja onnistumisista palkitseminen edistävät positiivista vuorovaikutusta johdettavien välillä ja ennaltaehkäisevät näin konfliktien syntymistä. Myös selkeät säännöt ja yksiselitteisesti viestitetyt odotukset voivat vähentää epäselvyyksiä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja näin vähentää konflikteja. Transaktionaalinen johtaminen aiheuttaa vähemmän tunnepitoisia konflikteja kuin transformationaalinen johtaminen. Tämä johtuu siitä, että transaktionaaliset johtajat etsivät enemmän kompromisseja, jotka tyydyttävät kaikkia osapuolia ja vähentävät näin konflikteja. (Olivier et al. 2009, 344.) Laissez-faire ja management-by-exceptions, johtamisen ja konfliktien syntymisen tai ennalta ehkäisemisen väliltä tutkijat eivät löytäneet selkeää yhteyttä kumpaankaan suuntaan. (Olivier et al. 2009, 349-351.)

Mielenkiintoisen näkökulman transformationaaliseen johtamiseen saa, kun tarkastelee johtajien erilaisia käyttäytymismalleja heidän johtaessaan ihmisiä yksilöinä ja/tai ryhmänä. Johtajan toimintamalleja ja niillä saavutettavia tuloksia on syytä tarkastella sekä yksilö- että ryhmäkeskeisestä näkökulmasta (dual-focused). Jotkut johtajan käyttäytymismallit toimivat parhaiten yksilöiden, toiset taas ryhmien kanssa. Esimerkiksi ryhmän luovuus syntyy yksilöiden kautta ja se perustuu täysin yksilöiden väliseen dialogiin ja ajatusten vaihtoon, joka tekee ryhmän luovuudesta lopulta suurempaa kuin siihen kuuluvien yksilöiden luovuuden summa. Johtajan on siis kyettävä johtamaan sekä yksilön että ryhmän luovuutta, koska pelkistä luovista yksilöistä ei ole mitään hyötyä, jos heitä ei saada jakamaan ajatuksiaan keskenään kollektiivin yhteiseksi hyödyksi. Transformationaalisen johtamisen on osoitettu olevan erinomainen tapa saada yksilöt kehittämään omia taitojaan, mutta lopulta hyödyt yritykselle syntyvät vasta, kun näiden yksilöiden taidot saadaan yhdistettyä toisten yksilöiden taitojen kanssa. (Donget al. 2017, 439-440.) Saavuttaakseen tuloksia transformationaalisen johtajan on siis kyettävä yhdistämään omassa toiminnassaan sekä yksilöiden että ryhmän johtaminen. Koveshnikov ja Ehrnrooth (2018, 748) havaitsivat tutkiessaan johtamista suomalaisissa ja venäläisissä yrityksissä, että erilaiset kulttuurit vaikuttavat merkittävästi siihen, millainen johtaminen koetaan eri tilanteissa hyväksyttäväksi ja tehokkaaksi. Johtajan käyttäytymisellä voi siis olla erilaisia vaikutuksia eri kulttuureissa ja näin ollen johdettavat määrittävät sen,

mikä on transformationaalista johtamista, ja miten sitä tulisi erilaisissa tilanteissa käytännössä toteuttaa.

Transaktionaalisen ja transformationaalisen johtamisen teoriaa on kritisoitu siitä, että niissä ei käsitellä tehtävälähtöisen käyttäytymisen merkitystä tuloksekkaalle johtamiselle. Tehtävälähtöistä käyttäytymistä ovat esimerkiksi odotettujen tulosten selventäminen, erityistavoitteiden asettaminen tietyille tehtäville, operatiivinen suunnittelu, aktiviteettien koordinaointi, resurssien kohdentaminen ja toiminnan valvominen huomaamattomalla tavalla. Toinen kritiikin kohde on ollut se, että johtajan vuorovaikutus ryhmän suorituskyvyn kannalta välttämättömien ryhmien, kuten esihenkilöiden, johtoryhmän ja ulkoisten sidosryhmien, kanssa on jätetty kokonaan käsittelemättä. Tähän kategoriaan kuuluvat mm. verkostoituminen, ryhmän edustaminen, sopimusten neuvottelemineen, poliittisen tuen ja tärkeiden resurssien lobbaaminen, sidosryhmien kanssa syntyvien ongelmien ja konfliktien ratkominen. Näiden käyttäytymisten puuttuminen mittaristosta yksinkertaistaa transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen teorioita ja tekee niistä samalla epäluotettavia. (Yukl 1999, 290.) Mielestäni se, kohdistuuko tämä kritiikki oikeaan osoitteeseen, on kyseenalaista, koska vaikka esitetyt asiat ovat varmasti kriittisen tärkeitä tuloksekkaalle johtamiselle, voidaan miettiä, kuuluvatko ne transaktionaaliseen tai transformationaaliseen johtamiseen vai ovatko ne enemmänkin yleisiä johtamisen perusasioita, joiden täytyy olla kunnossa ennen kuin muita johtamisen aktiviteetteja kannattaa edes miettiä.

Kun vertaillaan keskenään transaktionaalista ja transformationaalista johtamista, syntyy helposti kuva, että transaktionaalinen johtaminen on sanelevaa, autoritääristä ja epädemokraattista kun transformationaalinen johtaminen taas on demokraattista, osallistavaa ja ihmisten yksilöllisiä tarpeita huomioivaa. Asia ei kuitenkaan ole näin yksinkertainen, koska johtajan ominaisuudet ja tapa viestiä asioista voivat kääntää tilanteen täysin päinvastaiseksi ja tehdä transformationaalista johtamista hyvin autoritääristä sekä ohjaavaa ja vastavuoroisesti transformationaalinen johtaja voi olla hyvin johdettaviaan osallistava. Seuraava taulukko, jonka Bass & Riggio (2006, 19) esittävät kirjassaan, kuvastaa hyvin sitä, että transaktionaalinen ja transformationaalinen johtaminen eivät ole automaattisesti joko ohjaavia tai

osallistavia johtamistyylejä, vaan kumpikin niistä voi olla molempia. (Bass & Riggio 2006, 18-19.)

Taulukko 2: Erilaisia johtamismalleja (Bass & Riggio 2006, 19)

	Osallistava	Ohjaava
Laissez-faire	Valitse omasta mielestäsi paras tapa toimia.	Jos johdettavat tarvitsevat vastauksia kysymyksiin anna heidän itse etsiä vastaukset.
Management-by exception	Kehitetään yhdessä säännöt, joilla havaitsemme virheet.	Tässä ovat säännöt ja näin olet niitä rikkonut.
Ulkoinen palkitseminen	Mietitään yhdessä tavoitteet ja miten sinut palkitaan niiden saavuttamisesta.	Jos saavutat asettamani tavoitteet, palkitsen sinut seuraavalla tavalla.
Idealisoitu vaikuttaminen	Voimme olla voittava tiimi, koska luotamme toisiimme. Tarvitsen tukeanne, jotta saavutamme missiomme.	Luottakaa minuun, niin saavutamme sen mitä meiltä odotetaan.
Inspiroiva motivaatio	Työskennellään yhdessä ryhmämme hyväksi.	Sinun täytyy sanoa itsellesi, että kehityt joka päivä. Sinun täytyy tarkkailla etenemistäsi ja pyrkiä aina vain korkeammalle.
Älyllinen stimulointi	Voisimmeko yrittää tarkastella odotuksiamme kritisoiden toisten ideoita ennen kuin kaikki odotukset on listattu?	Sinun täytyy tarkastaa uudelleen oletustasi, että kylmäfuusiomoottori on fyysinen mahdottomuus. Mieti ongelmaa ja kysymystä oletuksistasi uudelleen.

Yksilöllinen huomiointi	Mitä voimme tehdä ryhmänä tukeaksemme toisiamme riittävästi kyvykkyyksiemme kehittämisessä.	Tarjoan tarvitsemaasi tukea, jotta voit kehittyä työssäsi.
-------------------------	---	--

2.1.1 Transformationaalisen johtamisen dimensiot

Kuten aiemmin mainittiin, transformationaalinen johtaminen koostuu neljästä dimensiosta, jotka ovat idealisoitu vaikuttaminen, inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi ja henkilökohtainen huomiointi (Bass 1990,20). Usein transformationaalista johtamista käsitellään vain yhtenä kokonaisuutena, eikä sen neljää dimensiota tutkita erillisinä osa-alueina, koska monet tutkijat ovat sitä mieltä, että nämä neljä osa-aluetta korreloivat niin vahvasti keskenään, ja että niissä on niin paljon päällekkäisyyksiä, ettei niiden erittelemisen ole mielekästä. Toiset tutkijat taas ovat sitä mieltä, että dimensioita pitää ehdottomasti tutkia erikseen, koska eri dimensiot saavat aikaan erilaisia tuloksia kun niitä tarkastellaan eri tilanteissa ja altistetaan eri välittäjille. Esimerkiksi Deinert et al. (2015) tutkivat johtajien viiden erilaisen persoonallisuuspiirteen vaikutusta heidän transformationaaliseen johtamiskäyttäytymiseensä ja sillä aikaansaataviin tuloksiin. Erona aiempiin tutkimuksiin oli, että tutkijat tutkivat transformationaalista johtamista paitsi yhtenä kokonaisuutena, myös etsimällä persoonallisuuspiirteiden yhteyttä kuhunkin transformationaalisen johtamisen dimensioon erikseen. He päätyivät samaan johtopäätökseen kuin useimmat muutkin tutkijat, eli transformationalisella johtamisella yleisesti on vahva positiivinen vaikutus johtajan suorituksiin. Kun mennään syvemmälle transformationaalisen johtamisen dimensioihin, niin vaikuttavuudessa alkaakin olla merkittäviä eroja. Idealisoitulla vaikuttamisella oli heikoin yhteys johtajan suoritukseen ja inspiroivalla motivoinnilla vahvin. Mielenkiintoiseksi idealisoidun vaikuttamisen ja inspiroivan motivoinnin välisen eron tekee se, että monet tutkijat näkevät niillä olevan neljästä dimensiosta vahvin käsitteellinen päällekkäisyys, ja nämä kaksi transformationaalisen johtajankäyttäytymistä yhdistetään usein yhdeksi kokonaisuudeksi karismaattisen johtajuuden alle. Tämä siis vahvistaa sen, että neljää aladimensiota tulisi aina tutkia erillisinä kokonaisuuksina. (Deinert et al. 2015, 1110; Yukl 1999, 289.) Samanlaisen tulokseen tulivat myös Koveshnikov et al. (2018, 754) tutkiessaan transformationaalisen johtamisen vaikuttavuuden eroja suomalaisessa ja venäläisessä kulttuurissa. He havaitsivat, että transformationalisella

johtamisella on positiivinen vaikutus johdettavien organisaatioon identifioitumisessa, joka tarkoittaa sitä, että yksilön uskomukset ja arvot suhteessa organisaatioon muuttuvat itse itseään määrittäviksi (self-referential and self-defining) ja yksilöiden itsetuntemus ja -luottamus perustuvat ainakin osittain kyseiseen organisaatioon kuulumiseen. Kun tätä johtopäätöstä lähdettiin tarkastelemaan transformationaalisen johtamisen eri dimensioiden ja kulttuuristen tekijöiden kautta, havaittiin, että Venäjällä johtaja pystyi edistämään yksilön organisaatioon identifioitumista sekä idealisoidulla vaikuttamisella että yksilöllisellä huomioidmisella, kun taas Suomessa ainoa asiaan vaikuttava johtamiskäyttäytyminen oli idealisoitu vaikuttaminen. (Koveshnikov et al 2018, 769-771.) Vaikka tutkijat ovat löytäneet erilaisia vaikutuksia transformationaalisen johtamisen eri dimensioiden kautta, niin he ovat kuitenkin sitä mieltä, että eri dimensiot tulevat sitä tehokkaammiksi ja vaikuttavammiksi mitä enemmän johtaja yhdistelee käyttäytymisessään eri dimensioita. Kaksi eniten tutkittua ja siksi parhaiten yleistettävää transformationaalisen johtamisen neljästä osa-alueesta ovat idealisoitu vaikuttaminen ja yksilöllinen huomiointi, mutta myös muista dimensioista kertyy jatkuvasti lisää tutkimustietoa. Se kuitenkin vaikuttaa selvältä, että jos transformationaalista johtamista tutkitaan vain yhtenä kokonaisuutena, jossa yhdistetään kaikki neljä dimensioita, niin virhetulkintojen riski kasvaa suureksi. Siksi tilanteita on syytä tarkastella erikseen kaikkien neljän dimension kautta. (Koveshnikov et al 2018, 753; Deinert et al. 2015, 1096.)

Idealisoitu vaikuttaminen

Idealisoitu vaikuttaminen tulkitaan joissain yhteyksissä myös johtajan karismaksi (Cardona et al. 2019, 60). Idealisoidussa vaikuttamisessa johtaja on roolimalli, jota johdettavat kunnioittavat ja ihailevat, ja joka luo työlle merkityksellisyyden yhteisen vision ja selkeiden tavoitteiden kautta. Sen lisäksi, että johdettavat samastuvat johtajaan ja kunnioittavat häntä hyvien suoritusten ja hyvän hengen synnyttämisestä, he myös näkevät hänet ihannoituna (idealized) johtajana, joka johtaa joukkojaan edestä kohti uusia menestyksiä ja näyttää esimerkkiä, miten kovalla työllä voidaan saavuttaa suuria asioita. Idealisoitua vaikuttamista kutsutaan myös roolimallijohtamiseksi, koska johdettavat samastuvat johtajaan ja pyrkivät jäljittelemään tätä. Johtajalla on paljon voimaa ja valtaa ja hän ansaitsee johdettaviensa luottamuksen asettamalla näiden tarpeet omiensa edelle, ja saa vastineeksi johdettavat hyväksymään oman visionsa, arvonsa sekä missionsa ja juurruttaa näin johdettaviinsa uskon parempaan tulevaisuuteen. Johtaja jakaa riskit johdettavien kanssa ja hänen toimintansa on aina

johdonmukaista etiikan, periaatteiden ja arvojen suhteen. Johtajan ei kuitenkaan tarvitse olla supersankari, vaan hän voi näyttää myös heikot puolensa. Näyttäytymällä inhimillisenä olentona johtajasta tulee johdettavilleen entistä helpommin samastuttava henkilö ja hän ansaitsee sitä kautta johdettaviensa entistä suuremman kunnioituksen. (Bass 1990, 20; Bass et al. 2003, 208; Alzoraiki et al. 2018, 325; Stewart 2006, 12; Koveshnikov et al 2018, 749-750; Rubin 2013, 55.)

Idealisoitu vaikuttaminen on transformationaalisen johtamisen ainoa ryhmäorientoinut ja sosiaalista etäisyyttä korostava dimensio. Siinä ei niinkään kiinnitetä huomiota yksilöihin, vaan pyritään saamaan ryhmä tavoittelemaan yhteistä suurta tavoitetta tavalla, jossa he unohtavat omat tarpeensa ja työskentelevät ryhmän tai organisaation hyväksi kovemmin kuin koskaan ennen. Sopivilla roolimalleilla ja selkeillä yhteisesti hyväksytyillä tavoitteilla johtaja voi lisätä ihmisten ymmärrystä ja arvostusta toisia ryhmän jäseniä ja heidän työpanostaan kohtaan. Kun tiimin jäsenet kokevat, että heidän työtään arvostetaan, ovat he innokkaampia jakamaan omaa osaamistaan koko tiimin käyttöön. (Bass 1995, 467-468; Koveshnikov et al 2018, 771; Dong et al 2017, 443-444.) Idealisoidun vaikuttamisen vaikuttavuus perustuu siihen, että sillä pystytään vaikuttamaan johdettavan käsitykseen itsestään kasvatamalla johdettavan omaa tehokkuutta, helpottamalla sosiaalista identifioitumista ryhmään ja yhdistämällä työarvot johdettavan henkilökohtaisiin arvoihin. Johtaja saavuttaa nämä tulokset sitoutumalla rooliinsa roolimallina ja tarjoamalla seuraajilleen selkeät raamit, joiden puitteissa johdettavan kiinnostuksen kohteet, arvot ja uskomukset sekä johtajan aktiviteetit, tavoitteet ja ideologia muuttuvat yhteisesti hyväksytyiksi konkretiaksi. Nämä asiat tasoittavat ryhmän yksilöiden välisiä eroja ja saavat ihmiset asettamaan ryhmän edun oman etunsa edelle (Dong et al 2017, 441). Kun tämä on tehty, johdettaville muodostuu vahva kollektiivinen identiteetti ja he kykenevät asemoimaan itsensä osaksi ryhmää. He identifioituvat johtajan kanssa ja heille muodostuu korkea itsekunnioitus, itseluottamus ja tunne paremmasta omasta tehokkuudesta. (Koveshnikov et al 2018, 751.) Karismaattisen johtajan suurin riski liittyy siihen, että hän tulee sokeaksi omille visioilleen, jolloin hänen toimintansa muuttuu helposti liian ohjaavaksi, ja johdettavien mielipiteet ja osallistaminen visioiden ja merkityksellisyyden luomiseen unohtuvat. Kriisitilanteissa ihmiset tietysti tarvitsevat vahvaa johtajaa, joka näyttää tien ulos ei-toivotusta tilanteesta, mutta stabiilimmassa maailmassa liian syvällä omassa erinomaisuudessaan kylpevä johtaja saattaa huomaamattaan alkaa vähitellen menettää arvostustaan johdettavien silmissä. (Bass & Riggio 2006, 18-19) Idealisoitu vaikuttaminen korostaa juuri tällaista sankarijohtajuuden myyttiä, jossa yksilön, ryhmän tai

organisaation hyvä suorituskky kulminoituu yhteen superjohtajaan, joka kykenee löytämään oikean tien menestykseen ja motivoi muita suuriin ponnisteluihin ja seuraamaan hänen löytämäänsä tietä. Kun johtamisen ja johdettavien sitoutumisen ja suoritusten väliltä löydetään korrelaatio, sen tulkitaan automaattisesti olevan johtajan ansiota. Vaikutus on siis yksisuuntainen johtajalta johdettavalle. Voidaan kuitenkin olettaa, että kausaalisuhteet ovat monimutkaisempia, joten transformationaalisen johtamisen tutkimuksessa voisi olla järkevää keskittyä tarkastelemaan sitä, miten seuraajat haastavat johtajan vision ja kehittävät siitä entistä paremman, eikä vain siihen, miten johtajat motivoivat seuraajiaan ja voittavat heidät vastustuksesta huolimatta puolelleen. Tällöin johtamista kuvattaisiin jaettuna prosessina, joka kehittää sekä kollektiivin että yksilön kykyä suorittaa työtehtävänsä tehokkaasti. Tämä johtajuuskäsite ei vaatisi yhtä henkilöä, joka pystyy suorittamaan kaikki olennaiset johtajuustoiminnot yksin, vaan joukon ihmisiä, jotka suorittavat ne yhdessä. Jotkut toiminnot, esim. tärkeiden päätösten tekeminen, voisivat olla jaettuina useammille ihmisille ja jotkut johtamistoiminnot taas voitaisiin kohdistaa yksittäisille henkilöille. Tiettyjä toimintoja voisivat suorittaa eri ihmiset eri aikoina. Organisaation jäsenten tarjoama kollektiivinen johtajuus on paljon tärkeämpää kuin kenenkään yksittäisen johtajan johtamistoimet. (Yukl 1999, 292-293.)

Inspiroiva motivointi

Inspiroivasti motivoiva johtaja on emotionaalisesti kyvykäs ja hän kiinnittää huomiota johdettavien yksilöllisiin ominaisuuksiin. Johtaja motivoi, innostaa ja haastaa johdettaviaan ylittämään odotukset tarjoamalla heidän työhönsä merkityksellisyttä ja haasteita sekä toimimalla mentorina heille, jotka tarvitsevat apua kehittyäkseen. Hän kommunikoi odotukset selkeästi ja osoittaa sitoutumista yhteiseen visioon. Johtaja kohottaa yksilö- ja tiimihenkeä tavoilla, joissa intohimo ja optimismi ovat esillä. Hän myös rohkaisee johdettaviaan visioimaan houkuttelevia tulevaisuuden kuvia, joissa ihmiset voisivat itsensä nähdä. (Bass 1990, 20; Bass et al. 2003, 208; Stewart 2006, 12; Alzoraiki et al. 2018, 325.) Joissain organisaatioissa, joissa on useita erilaisia visioita omaavia johtajia, täytyy olla tarkkana, ettei johdettaville synny haitallisia rooliristiriitoja (Yukl 1999, 291). Inspiroiva motivointi on jokaiselle yksilölle hieman erilaista, joten johtajan täytyy räätälöidä se kullekin yksilölle sopivaksi. Johtaja voi vaikuttaa yksilön kehitykseen esimerkiksi kehumalla yksilön kykyjä ja kertomalla omia odotuksiaan yksilön tulevista huippusuorituksista. Näin hän stimuloi yksilön

luontaista tarvetta ja halua henkilökohtaiselle kehitymiselle ja saa johdetavan yksilön esimerkiksi osallistumaan innokkaammin kehitystoimintaan. Inspiroivasti motivoivat johtajat siis käyttävät paljon vaivaa kannustaakseen johdettaviaan tyydyttämään itsensä toteuttamisen tarpeet. (Dong et al 2017, 441-443.) Joissain tilanteessa tällainen johtaminen voi kuitenkin olla myös haitallista, koska liiallinen sitoutuminen työlle voi johtaa esimerkiksi burnoutiin. Joskus transformationaalinen johtaja saattaa luoda työntekijälle korkeamman emotionaalisen sitoutumisen asteen kuin olisi tarpeellista ja vaikka lyhyellä aikavälillä transformationaalisen johtamisen on todettu vähentävän johdettavien stressiä, niin pitkäaikaisvaikutuksista ei voida olla kovinkaan varmoja. (Yukl 1999, 291.)

Älyllinen stimulointi

Älyllisesti johdettaviaan stimuloivat johtajat kannustavat, inspiroivat ja stimuloivat johdettaviaan olemaan innovatiivisia ja luovia sekä kyseenalaistamaan vanhat oletukset, miettimään ongelmia uusista näkökulmista ja etsimään uusia tapoja ratkaista vanhoja ongelmia. Tällä tavalla johtaja ohjaa yksilöä oppimaan uusia taitoja ja ajattelemaan jatkuvaa kehittymistä. Tämän dimension johtaja lähestyy vanhoja tilanteita uudella tavalla ja näkee vaikeudet vain ratkaisua odottavina haasteina. Johtaja ei koskaan pilkkaa tai kritisoi ketään virheistä julkisesti ja hän korostaa kaikissa ratkaisuisissa rationaalisuutta. Uudet ideat ja luovat ratkaisut ongelmiin kerätään johdettavilta prosesseissa, joissa osoitetaan ongelmia ja etsitään ratkaisuja. Johtaja etsii aktiivisesti uusia ideoita ja korostaa ongelmanratkaisun ja skenaariotyöskentelyn tärkeyttä ennen ratkaisun toteuttamista. Kun älyllistä stimulointia käytetään uusien ideoiden tuottamiseen ja ongelmien ratkaisemiseen, johtaa se yleensä samalla uusien innovaatioiden syntymiseen. (Alzoraiki et al. 2018, 325-326; Stewart 2006, 12; Bass 1990, 20; Bass et al. 2003, 208.) Älyllisen stimuloinnin dimensio on saanut kritiikkiä siitä, että siinä on paljon päällekkäisyyksiä yksilöllisen huomioon ja inspiroivan motivaation kanssa. Lisäksi tutkimuksissa ei ole selkeästi onnistuttu kuvaamaan, mitä johtaja todella tekee tai sanoo onnistuessaan vaikuttamaan johdettavan kognitiiviseen prosessiin ja käyttäytymiseen, joka johtaa luovaan ongelmanratkaisuun. (Yukl 1999, 288-289.)

Yksilöllinen huomiointi

Tässä dimensiossa johtaja toimii sekä valmentajana että mentorina ja tarjoaa johdettavilleen sopivan tasoisia haasteita, jotka tukevat työntekijöiden henkilökohtaista kehittymistä ja ammatillista kasvua. Johtaja kehittää johdettaviaan kohti heidän henkilökohtaisen potentiaalinsa huippua paitsi tukemalla ja rohkaisemalla, myös tarjoamalla johdettavilleen eväitä harjoitteluun. Uusia kehitysmahdollisuuksia luodaan kannustavassa ilmapiirissä, jossa on turvallista ottaa seuraavia askeleita. Johtaja pitää huolta työntekijöiden emotionaalisista tarpeista sekä tukee ja kuuntelee heidän huoliaan yksilöinä tunnistaen ja huomioiden heidän erilaiset tarpeensa ja toiveensa. Hän rohkaisee johdettaviaan vuorovaikutukseen itsensä kanssa ja luo ilmapiirin, jossa tuetaan yksilöitä ja erilaisuutta kunnioitetaan. (Bass et al. 2003, 208, Stewart 2006, 12; Alzoraiki et al. 2018, 326; Koveshnikov et al 2018, 749-750.) Johtajan tuella on havaittu positiivinen korrelaatio yksilötason luovuuteen ja yksilön haluun osallistua kehityshankkeisiin, joten voidaan tehdä johtopäätös, että yksilöllinen huomiointi motivoi yksilöä kehittämään omia taitojaan. (Dong et al 2017, 442-443, 452.) Koveshnikov et al. (2018, 769-771) havaitsivat tutkimuksessaan, että yksilöllisellä huomioimisella voidaan saavuttaa tuloksia myös kollektivistisissä korkean valtaetäisyyden kulttuureissa, kuten Venäjällä, joissa ihmiset ovat perinteisesti alttiimpia ryhmälähtöisemmille johtamistavoille. Toisaalta yksilöllisen huomioinnin dimensio on saanut kritiikkiä siitä, että sen sisältämät ihmisten tukeminen ja kehittäminen ovat täysin erilaisia käyttäytymismalleja. Esimerkiksi Yuklin (1999, 288) mukaan valmentaminen ja mentorointi ovat ihmisten kehittämistä ja näin transformationaalisen johtamisen ydintoimintoja, mutta ihmisten tukemiseen liittyvällä käyttäytymisellä, kuten ystävällisyydellä, avuliaisuudella ja huomaavaisuudella sen sijaan on vain hyvin heikko korrelaatio johdettavan motivaatioon sekä suorituskykyyn ja tätä kautta transformationaaliseen johtamiseen. Transformationaalisella johtamisella on tutkimuksissa havaittu useita positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin, ja johtajan ihmisiä tukevalla käyttäytymisellä on tässä varmasti merkittävä rooli (Kelloway et al. 2012, 39–55).

2.1.2 Transaktionaalisen johtamisen dimensiot

Ulkoisen palkitseminen

Ulkoisen palkitseminen tarkoitusena on saada työntekijät ponnistelemaan kehityksen ja parempien tulosten eteen. Johtaja tekee selväksi tavoitteet, joiden saavuttamisesta palkitaan. Palkinnon tulee olla materiaalista, kuten esimerkiksi rahaa, jotta palkitseminen on transaktionaalista. Palkitseminen voi olla myös transformationaalista, jos palkinto on psykologista, kuten esimerkiksi hyvästä suorituksesta kehuminen tai jokin muu henkilökohtainen tunnustus. (Bass & Riggio 2006, 15; Yukl 1999, 289.) Useimpien tutkimusten mukaan transformationalisella johtamiskäyttäytymisellä on positiivinen korrelaatio johtamisen tehokkuudesta kertoviin indikaattoreihin, kuten johdettavien tyytyväisyyteen ja suorituskyykyyn. Myös ulkoisen palkitseminen korreloi positiivisesti näihin kriteereihin, vaikka korrelaatio onkin heikompi ja epäjohdonmukaisempi. (Yukl 1999, 287.)

Management-by-Exception (MBE)

MBE on enemmän korjaavaa kuin uutta luovaa toimintaa ja siksi se ei ole niin tehokasta kuin ulkoisen palkitseminen. MBE voi olla joko aktiivista tai passiivista. Aktiivisessa MBE:ssä johtaja seuraa työntekijöiden toimintaa aktiivisesti ja etsii laatupoikkeamia tai virheitä. Tällaisen havaitessaan hän puuttuu siihen välittömästi ja tekee tarpeelliset toimenpiteet toiminnan korjaamiseksi halutunlaiseksi. Aktiivinen MBE on ehdottoman tärkeää esimerkiksi töissä, joissa virheet voivat vaarantaa ihmisten turvallisuuden. Passivisessa MBE:ssä johtaja taas ei aktiivisesti etsi laatupoikkeamia tai virheitä, vaan odottaa passiivisesti, että niitä tulee esiin esimerkiksi reklamaatioiden kautta. Kun poikkeama tulee johtaja tietoon, hän tekee välittömästi korjaavat toimenpiteet aivan kuten aktiivisessakin MBE:ssä. Passiivinen MBE voi olla järkevä toimintatapa esimerkiksi silloin, kun yhdellä johtajalla on johdettavanaan suuri määrä työntekijöitä. (Bass & Riggio 2006, 15.) MBE:tä on kritisoitu siitä, että siihen ei automaattisesti kuulu vaihtokauppaa, eikä se siksi kuulu osaksi transaktionaalista johtamista. Lisäksi MBE korostaa kontrolloivia seurantamuotoja, eikä konkretisoi sitä, mitä johtaja todella tekee havaitessaan virheen. Johdettavien seuraaminen ja virheisiin puuttuminen voidaan tehdä sekä transaktionaalisen että transformationaalisen

johtamisen keinoin, joten MBE:n sijoittaminen transaktionaaliseksi käyttäytymiseksi ei ole itsestään selvää. (Yukl 1999, 289.)

Laissez-Faire -johtaminen

Laissez-faire -johtaminen on johtamisen välttämistä ja se on useimpien tutkimusten mukaan passiivisin ja tehottomin johtamisen muoto. Siinä jätetään tarpeelliset päätökset tekemättä, toimenpiteitä viivytetään ja johtaja ei ota vastuuta toiminnasta. (Bass & Riggio 2006, 16)

2.2 Tavoitejohtaminen (Management by Objectives)

Peter Dunckerin vuonna 1954 luoma tavoitejohtamisen viitekehys on prosessi, jossa esihenkilö ja alaiset määrittävät yhdessä tavoitteet ja jokaisen yksilön vastualueet, jotka hänen odotetaan hoitavan. Näitä yhdessä asetettuja tavoitteita käytetään mittareina, joilla jokaisen yksilön suorituksia arvioidaan. Drucker siirsi laittoivat tavoitteet johtamisen keskiöön ja teki niistä ytimen kurinalaiselle johtamisen rakenteelle. (Greenwood 1981, 225, 230). Tavoitejohtamisessa tavoitteiden on oltava yksilöityjä, aikarajoitettuja ja luotettavasti mitattavissa. Lisäksi niiden tulee olla sopivan haastavia ja tukea koko yrityksen tavoitteita. (Kralev 2011, 86.) Tavoitteiden ei sen sijaan tarvitse olla yksinkertaisia tai määrällisiä, vaan ne voivat olla myös monimutkaisia ja abstrakteja, kunhan vain kyetään määrittämään riittävän selkeä tapa mitata tavoitteiden saavuttamista. (Greenwood 1981, 229). Tavoitteet voivat siis olla sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia ja ne voivat mitata esimerkiksi työntekijöiden sitoutumista, suoritustasoa, henkilöstön vaihtuvuutta, työntekijöiden kehityssuunnitelmia, työvalmiutta, työurien pituutta, työvoiman monimuotoisuutta sekä osaamistasoa. Tavoitteita ei siis aseteta vain niille töille, joiden tulosta on helppo mitata, vaan tavoitteet pitää asettaa jokaiselle tehtävälle, operaatiolle ja prosessille, jotka ovat liiketoiminnalle välttämättömiä. (Tilca et al. 2018, 59-60.) Konkreettisilla tavoitteilla on tärkeä rooli, koska ne auttavat tunnistamaan menestyksen kun sitä tulee. Lisäksi tavoitteita täytyy tarkastella säännöllisin väliajoin, jotta tiedetään, mikä toimii ja mikä ei, ja osataan siirtää rajoja

menestyksen mukaan eteenpäin. (Gotteiner 2016, 46.) Tavoitejohtamisesta käytetään joskus myös termiä tulosjohtaminen (management by results). Koska kyseessä ovat synonyymit, käytän selkeyden vuoksi tässä työssä vain termiä tavoitejohtaminen, vaikka alkuperäisessä lähteessä olisikin käytetty termiä tulosjohtaminen.

Ennen Druckeria johtajan tehtävänä pidettiin työn suunnittelua, organisointia, integrointia ja mittaamista. Drucker siirsi johtamisessa katseen pidemmälle tulevaisuuteen ja muutti painopistettä enemmän siihen suuntaan, jota tänä päivänä kutsutaan strategiseksi johtamiseksi. Druckerin mukaan johtajan tehtävänä on tavoitteiden asettamisen lisäksi määrittää, millaista liiketoiminta on nyt, millaista sen pitäisi olla tulevaisuudessa ja millaiseksi se voisi parhaimmillaan kehittyä. (Greenwood 1981, 226-227.) Myöhemmin Druckerin määrittämät johtajan tehtävät on tiivistetty muotoon: 1. asettaa tavoitteet, 2. kehittää tapoja tavoitteiden saavuttamiseksi ja 3. johtaa näitä tapoja, joilla tavoitteet saavutetaan (Kralev 2011, 84). Nykyaikainen tavoitejohtaminen pyrkii siis hajottamaan tavoitteet edelleen ylhäältä alas fundamentaalista tavoitteista johdettuihin erityistavoitteisiin ja lopulta yksilötason tavoitteisiin, mutta samalla se huomioi myös tavoitteiden saavuttamisen kannalta välttämättömät tukielementit, kuten toimintaohjelmat, deadlinet, ohjeistukset ja budjetit (Verboncu & Cochina 2017, 493-494). Koska tavoitteet ilman suunnitelmaa niiden saavuttamiseksi ovat hyödyttömiä, yrityksen päätavoitteet on hyvä pilkkoa alatavoitteiksi ja vielä eteenpäin käytännön toimenpiteiksi, joita työntekijä alkaa arjessaan toteuttaa. Kralevin (2011, 86) mukaan tyypillisessä tavoitejohtamisohjelmassa on seuraavat vaiheet:

1. Yhtiön tavoitteiden ja strategian muodostaminen
2. Tavoitteet annetaan kaikille osastoille
3. Osastojen johtajat määrittelevät heidän yksityiskohtaiset tavoitteensa
4. Jokainen osasto käsittelee tavoitteet työntekijöiden kanssa
5. Osastojen johto yhdessä työntekijöiden kanssa määrittelee tavat, joilla tavoitteet tullaan saavuttamaan
6. Määritellyt tavat kootaan suunnitelmaksi ja jaetaan tehtäviksi tiimeille ja yksilöille
7. Tavoitteiden saavuttamista tarkkaillaan säännöllisesti
8. Tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan

Tärkeintä tavoitejohtamisessa on se, että päätavoitteiden suuret linjat tulevat yrityksen ylimmältä johdolta, mutta siitä alaspäin jokaiselle yrityksen työntekijälle asetetaan yhdessä esihenkilön kanssa sopivat yksityiskohtaiset tavoitteet juuri hänen tehtäviensä ja vastuualueidensa mukaan. Näin varmistetaan, että kaikkien osastojen tavoitteet ovat linjassa koko yrityksen tavoitteiden kanssa, eivätkä mitkään tavoitteet ole ristiriidassa keskenään. Samalla työntekijät saadaan sitoutumaan paremmin tavoitteisiin, koska he ovat itse mukana asettamassa niitä. (Kralev 2011, 86-87.) Tavoitejohtaminen onkin hyvin monipuolinen ja demokraattinen johtamistyyli, joka on työ- ja ihmiskeskeinen. Se sopii systemaattiseen ja demokraattiseen johtamistyyliin, koska siinä luodaan yksi yhteinen koko organisaatiota koskeva tavoitejärjestelmä, jossa kaikki tehdään yhdessä sovittujen mallien mukaan, eikä kenellekään sanella tavoitteita. (Liu 2010, 219-2020.) Lisäksi tavoitteiden toteutumisen jatkuva seuranta, joka muodostuu jatkuvasta esihenkilön ja johdettavan välisestä dialogista ja palautteen annosta sekä säännöllisesti toistuvista ja etukäteen sovituista tulostarkastuksista, pitää kaikki organisaation jäsenet jatkuvasti tietoisina siitä, mitä heidän odotetaan tekevän. Kun työntekijä ymmärtää selkeästi, millaista suoritusta häneltä odotetaan ja hän saa jatkuvaa johdonmukaista palautetta, työntekijä todennäköisesti menestyy työssään hyvin. Pelkkä yksilön suorituksen mittaaminen ei kuitenkaan riitä, koska se ei mittaa sitä, miten yksilöt työskentelevät ryhmänä. Tuloksia pitää siis mitata sekä yksilö-, tiimi- että organisaatiosalla ja varmistaa, että tavoitteet eivät ole missään tilanteessa ristiriidassa keskenään. (Gotteiner 2016, 47.) Tavoitejohtamisen huonoja puolia on se, että tavoitteiden asettaminen monella tasolla, ja kaikkien organisaation jäsenien osallistaminen prosessiin, vie paljon aikaa ja on pois tuottavasta työstä. Lisäksi tavoitteiden kirjaaminen ja niiden toteutumisen seuraaminen on työlästä ja vaatii paljon paperityötä. Teknologia on kuitenkin helpottanut suoritusten ja tulosten seurantaan sekä tehnyt jatkuvan seurannan ja palautteenannon ajankäytöllisesti tehokkaammaksi yrityksille. (Kralev 2011, 86-87; Tilca et al. 2018, 60.) Tavoitejohtamisesta puhuttaessa on tärkeää muistaa, että yrityksellä voi olla paljon muitakin kuin vain taloudellisia tavoitteita. Esimerkiksi eettisyyteen, vastuullisuuteen, ympäristönsuojeluun sekä työntekijöiden hyvinvointiin liittyvät tavoitteet ovat hyvin tyypillisiä. (Kralev 2011, 84.)

Tavoitejohtamisessa myös asetettujen tavoitteiden toteutumisen seuraaminen on tärkeässä roolissa, mutta päävastuuta tästä ei kannata esihenkilö, vaan jokainen henkilö itse.

Tavoitejohtamiseen siis kuuluu, että tavoitteiden asettamisen yhteydessä jokaiselle työntekijälle tarjotaan työkalut, joilla hän voi seurata omaa työtään suhteessa tavoitteisiin. Druckerin mielestä jokaisella työntekijällä täytyy olla määritetyt tarkat tavoitteet, joihin hän on sitoutunut sekä aikajänne, jossa tavoitteet tulee saavuttaa. Lisäksi työntekijöillä täytyy olla velvollisuus tutkia ja selittää syyt, jos tavoitteeseen ei päästä sovituksessa ajassa (Greenwood 1981, 228). Johtajien työkaluksi omien tulosten seurantaan Drucker kehitti yhdessä avustajansa Smiddyn kanssa johtajan kuukausikirjeen, jonka ajatuksena oli, että siinä johtaja asettaa aina tulevalle kuukaudelle tavoitteet, aktiviteetit ja toimenpiteet sekä samalla kertoo edellisen kuukauden tulokset suhteessa tavoitteisiin. Näin tavoitteet aikamääreineen tulevat varmasti asetetuksi ja organisaation edistyminen raportoiduksi. Kirje lähetetään omalle esihenkilölle, joka liittyy sen osaksi omaa kuukausikirjettään, jonka hän lähettää taas omalle esihenkilölleen. Tämä ketju jatkuu toimitusjohtajaan asti. Kun jokin tavoite on kerran asetettu, niin sitä ei oteta kuukausikirjeestä pois ennen kuin tavoite on täytetty. Johtajan kuukausikirjeen tarkoitus ei ollut vain tulosten raportointi ylöspäin, vaan se oli nimenomaan työkalu, joka pakotti jokaisen johtajan mittaamaan omaa suoritustaan suhteessa asetettuihin tavoitteisiin joka kuukausi. (Greenwood 1981, 227). Tänä päivänä tavoitteiden kuukausittaista seuranta ei enää pidetä riittävänä, vaan nykyaikaisempi keino on tehdä suoritusten ja tulosten seurannasta jatkuvaa ja yhdistää siihen kaikki suorituskyvyn johtamiseen liittyvät asiat. Tutkimusten mukaan jatkuvaa suorituskyvyn johtamiseen keskittyvillä yrityksillä on paremmat työntekijät ja paremmat liiketoiminnalliset tulokset. Tämä perustuu siihen, että sekä johtajat että johdettavat tarvitsevat jatkuvaa palautetta ja kun seuranta on jatkuvaa, eli päivittäistä tai vähintään viikoittaista, voidaan palautetta antaa reaaliajassa, joka on paitsi tehokasta, se myös parantaa ihmisten sitoutumista ja suorituskykyä. (Tilca et al. 2018, 58.) Tavoitejohtaminen on todettu erinomaiseksi välineeksi jatkuvaa suorituskyvyn johtamiseen ja käytännössä kaikissa maailman suurimmissa yrityksissä hyödynnetään tavoitejohtamista jossain muodossa (Gotteiner 2016, 43).

Suosioistaan huolimatta tavoitejohtaminen on saanut osakseen myös kritiikkiä. Tutkimuksissa on havaittu, että sillä on taipumus ohjata toimintaa ja huomiota yrityksen sisäisiin prosesseihin ja unohtaa yrityksen tarkoitus ja tärkeimmät peruskysymykset: Mikä on bisneksemme? Ketä ovat asiakkaat? Mikä on asiakkaan saama arvo? Mikä on bisneksemme tulevaisuudessa? Mikä bisneksemme pitäisi olla? Tutkijoiden mukaan tavoitejohtaminen ei saa olla päälle liimattu irrallinen johtamismalli, vaan se pitää pystyä sovittamaan kiinteästi

pitkän aikavälin tavoitteisiin, strategiaan, markkinaposition, missioon ja markkinointiin. (Gotteiner 2016, 44-45.) Yksi tavoitejohtamisen suurimmista haasteista on se, että monissa työtehtävissä on vaikea edes sanallistaa jonkun henkilön työn tavoiteta, saati sitten keksiä mittari, joka luotettavasti mittaisi suoritusta. Gagne (2018, 67-87) tutki tavoitejohtamisen käyttöönottoa japanilaisissa yrityksissä ja havaitsi haasteita juuri tällä osa-alueella. Myynnin ja markkinoinnin parissa työskenteleville ihmisille oli helppo määrittää tavoitteet ja niitä tukevat kannustimet, mutta monien toimihenkilöiden kohdalla tilanne oli huomattavasti hankalampi. Lisäksi työntekijöiden välisiä eroja oli monissa asiantuntijatehtävissä vaikea havaita ja uusi johtamisjärjestelmä johti monessa yrityksessä tilanteeseen, jossa johtajien huomio kiinnittyi vain nopeisiin ja selkeisiin lyhyen aikavälin tavoitteisiin, eivätkä he enää tunnustaneet työntekijöiden epäsuoria panoksia yrityksen pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamisessa. (Gagne 2018, 67-87.) Locke & Lathan (2006, 265) havaitsivat tutkimuksessaan, että niin kauan kun henkilö on sitoutunut hänelle asetettuun tavoitteeseen, hänellä on tarvittavat kyvykkyydet sen saavuttamiseen ja eri tavoitteiden välillä ei ole ristiriitaa, niin haastavampi tavoite johtaa korkeampaan suoritukseen. Samassa tutkimuksessa Locke & Lathan (2006, 265) kuitenkin huomasivat myös, että suorituksen lopputulokseen perustuva tavoite saattaa johtaa tunnelivisioon, jossa kaikki fokus on tavoitteiden saavuttamisessa, eikä tavoitteiden saavuttamiseen vaadittavien taitojen hankkimisessa. Monissa tuoreemmissa tavoitejohtamisen teorioissa painotetaan oppimistavoitteita suorien tulostavoitteiden sijaan. Se tarkoittaa sitä, että työntekijälle annetaan tulostavoitteen sijaan tavoitteeksi hankkia tehtävän suorittamiseen tarvittavat tiedot ja taidot. (Locke & Lathan 2006, 266.)

2.2.1 Tavoitejohtamisen käytännön sovelluksia liike-elämässä

Suorituskyvyn johtamiseksi on luotu lukemattomia mittareita ja niitä syntyy jatkuvasti lisää. Riippumatta, mikä suorituksen johtamisen työkalu on kyseessä, sen perimmäinen tavoite on saavuttaa organisaation strategiset tavoitteet, tuottaa yritykselle voittoa ja luoda arvoa. Johtajat käyttävät näitä työkaluja varmistaakseen samojen tavoitteiden eteen työskentelyn sekä yksilö-, tiimi- että organisaatiotasolla. Yhteistä useimmille suorituksen johtamisen työkaluille on, että työntekijöiden edistymistä on tärkeää seurata säännöllisesti, ja että ne ovat myös viestinnän muotoja, jotka noudattavat samoja sääntöjä ja parhaita käytäntöjä kuin mikä tahansa muukin viestintämuoto. Ytimekäs, selkeä ja relevantti informaatio menee parhaiten perille ja tuottaa yleensä parhaan lopputuloksen. (Zhou & He 2018, 321-322.) Esittelen

seuraavaksi kolme tavoitejohtamisen pohjalta syntynyttä suorituskyvyn johtamisen mittaristoja: SMART:n, KPI:n ja OKR:n.

SMART-malli on George T. Doranin 1980-luvulla kehittämä järjestelmä tavoitteiden asettamiseen. Lyhenne SMART tulee sanoista Specific, Measurable, Achievable, Results-focused ja Time-bound. Doranin mukaan asetettavan tavoitteen tulee siis olla selkeästi määritetty, mitattavissa, realistinen saavuttaa, tuloskeskeinen ja aikarajoitettu. Eri tutkijat ovat antaneet SMART-lyhenteen kirjaimille erilaisia merkityksiä ja myös lisänneet siihen kirjaimia. (Wodke 2016, 3.) Esimerkiksi MacLeod (2012, 70-71) lanseerasi artikkelissaan lyhenteen SMARTER, jossa viimeiset kirjaimet tulevat sanoista Engaging ja Rewarding, eli sitouttava ja palkitseva. Tutkijan mukaan ei pelkästään riitä, että tavoitteet on asetettu SMART-mallin mukaisesti, koska jos ihmistä ei saada sitoutumaan tavoitteeseen, on hyvin epätodennäköistä, että hän saavuttaisi sen. MacLeodin (2012, 71) mukaan myös palkitseminen on tärkeä osa ihmisen motivointia ja se auttaa sitouttamaan ihmisiä ponnistelemaan tavoitteen eteen. Palkinnon ei kuitenkaan tarvitse olla ulkoinen tai aineellinen, vaan joillekin ihmisille paras palkinto saattaa olla esimerkiksi uudet älylliset haasteet. (MacLeod 2012, 70-71.) Joissain tutkimuksissa on todettu, että SMART-mallin mukainen tavoitteiden asenta jo itsessään parantaa ihmisten sitoutumista työhön ja tavoitteisiin. Lisäksi muita SMART:n tutkimuksissa havaittuja hyötyjä ovat muun muassa itseohjautuvuuden ja työn virtauksen parantuminen, stressin ja työuupumusoireiden väheneminen, keskittymisen paraneminen ja turhan työn väheneminen. (Weintraub et al. 2021, 247-248.) SMART:iin perustuva ja sen kriteereitä seuraava ehkä maailman tunnetuin suoritusmittaristo on KPI (Key Performance Indicators), joka on luotu Isossa-Britanniassa. Se yksinkertaistaa suorituksen arvioinnin tiettyihin avainindikaattoreihin ja arvioi organisaation menestystä tai sen tiettyjä aktiviteetteja, kuten projekteja, tuotteita tai muita toimintoja. Se on tänä päivänä suosittu malli, jolla yrityksen johto seuraa onnistumisia eri liiketoiminta-alueilla. KPI:t kiinnittävät työntekijöiden huomion tehtäviin ja prosesseihin, joita johtajat pitävät kriittisimpinä yrityksen menestykselle. SMART- ja KPI-mallit siis jalostivat tavoitejohtamista suuntaan, jossa suorituksia mitataan määrällisillä mittareilla, jotka eivät jätä varaa tulkinnalle. (Wodke 2016, 3; Zhou & He 2018, 319.) KPI:t liittyvät kiinteästi yrityksen strategiaan tavoitteisiin ja auttavat tunnistamaan liiketoiminnan mahdolliset ongelmat sekä korjaamaan ne ajoissa. Yksi KPI:n teoreettisista perusteista on Pareto-periaate, jonka mukaan 80 prosenttia resursseista keskitetään 20 prosenttiin avainindikaattoreista, jolloin joudutaan jättämään ei-kriittiset asiat pienelle huomiolle ja keskittymään hyödyllisten sekä tärkeiden asioiden tekemiseen, ja näin yrityksen resurssit

tulevat ikään kuin automaattisesti optimaalisesti kohdennettua. (Zhou & He 2018, 320-321.) KPI:ssä tulokset on suoraan linkitetty työntekijän etuihin, kuten palkkaan ja bonukseen, jolloin taloudelliset kannustimet tukevat asetettujen tavoitteiden saavuttamista (Zhou & He 2018, 322).

Tavoitejohtamisen, SMART:n ja KPI:n pohjalta Andrew Grove kehitti OKR (Objectives and Key Results) -mallin, jossa määritetään tavoitejohtamisen mukaisesti tavoite, mutta toisin kuin KPI:ssa, se voi olla myös kvalitatiivinen. Kun tavoite on määritetty, niin sen toteutumista seurataan muutamalla yksinkertaisella erikseen määritettävällä kvantitatiivisella mittarilla. OKR:n ajatuksena on se, että johtaja asettaa jokaiselle organisaation osalle, tiimille ja yksittäiselle työntekijälle omat tavoitteet ja avainmittarit, joiden avulla työntekijä voi itse seurata omaa edistymistään. Tämän jälkeen johtaja luottaa siihen, että ihmiset saavuttavat tavoitteensa ilman, että tulosten toteutumista tarvitsee jatkuvasti seurata. Erona KPI:iin on se, että tavoitteita ei määritetä ylhäältä yrityksen johdolta alaspäin, vaan tavoitteet asetetaan työntekijälähtöisesti yhdessä ihmisten kanssa alhaalta ylöspäin (Zhou & He 2018, 322). OKR:ssä työntekijälle ei aseteta taloudellisia kannustimia yksittäisten kvantitatiivisten mittarien saavuttamisesta, vaan sen on tarkoitus ohjata työntekijää ymmärtämään yrityksen koko liiketoimintaa, tarkoitusta ja strategiaa (Zhou & He 2018, 320). OKR ikään kuin päivitti teollisen aikakauden voimakkaaseen kontrolliin perustuvan johtamisen informaatioaikakaudelle, jossa luotetaan siihen, että ihmiset haluavat tehdä parhaansa, vaikka heitä ei koko ajan valvottaisikaan. OKR:n on todettu olevan hyvä väline organisaation sisäisen tiedonjaon parantamiseen, ja sitä on myös kuvattu kriittisen ajattelun viitekehykseksi ja jatkuvaksi seurannaksi, jolla varmistetaan, että työntekijät työskentelevät yhdessä ja keskittyvät mitattaviin asioihin (Klanwaree & Songphan 2019, 41-44). Seuranta ei kuitenkaan tapahdu valvomalla, vaan ihmisten välisen jatkuvan vuoropuhelun kautta. OKR:t voidaan jakaa läpi organisaation, jotta toiminta on läpinäkyvää ja kaikki tiimit ja ihmiset näkevät toistensa tavoitteet. Tämä auttaa tiimejä ja ihmisiä pitämään fokuksensa oikeissa asioissa. OKR pyrkii vastaamaan kahteen kysymykseen: 1. Mitä haluan saavuttaa? 2. Mistä tiedän saavuttaneeni nämä tavoitteet? Eli mitkä ovat tavoitteeni ja mitä avaintuloksia minun tulee tarkastella varmistakseni, että saavutan tavoitteet. OKR:n toteutus voidaan jakaa neljään osaan. Ensimmäinen vaihe on asettaa tavoitteet, mukaan lukien kuukausi-, kvartaali- ja vuositavoitteet yritykselle, osastoille ja työntekijöille. Tavoite on laadullinen tavoite, jolle on myös

määritetty ajallinen deadline. Toisessa vaiheessa määritetään haluttu lopputulos kullekin tavoitteelle ja määritetään tyypillisesti kolme avaintulosta, joihin keskittymällä ja joita seuraamalla haluttu tulos toteutuu. Kolmas vaihe on toteuttaa laadittu suunnitelma. Neljäs vaihe on säännöllinen palaute. Jokaisessa arviointijaksossa tulee arvioida tavoitteen toteutumista ja kerätä palauteet, joiden pohjalta tehdään tarvittavat muutokset. OKR nojasi samaan perusajatuksen kuin tavoitejohtaminen, mutta se ikään kuin selkeytti sitä asettamalla tavoitteen saavuttamista koskevan mittariston selkeästi kvantitatiiviseksi. Tavoitejohtamisessa tavoitteen lisäksi myös sen saavuttamista seuraavat mittarit saattoivat olla kvalitatiivisia, jolloin niihin jäi usein tulkinnanvaraa. Nykyisin Groven versio OKR on käytössä muun muassa Googlella, LinkedInillä, Twitterillä ja Uberilla. Näillä yrityksillä OKR on työkalu, jolla organisaatiot edistävät ihmisten sitoutumista ja työpanoksen kohdentamista haluttuihin asioihin. (Wodtke 2016, 3-4; Zhou & He 2018, 320)

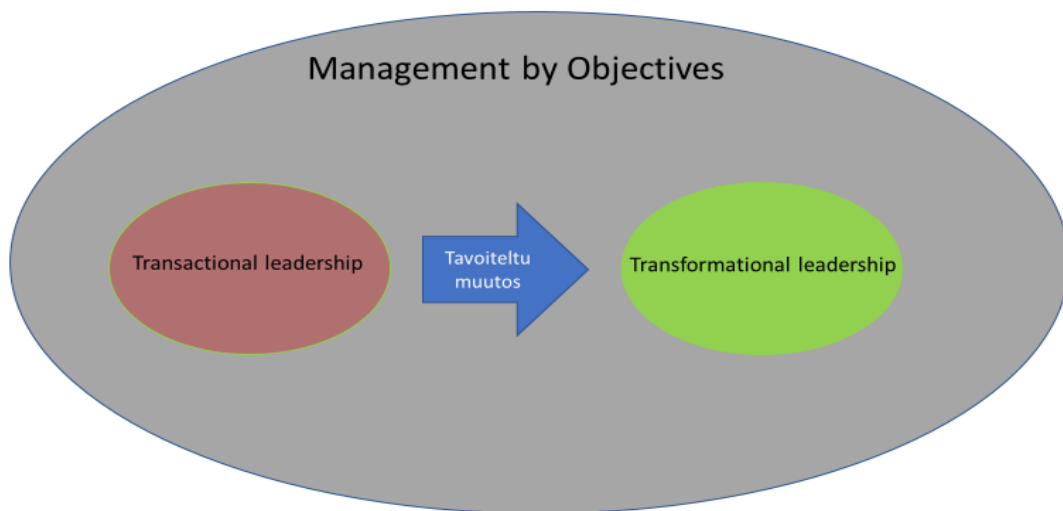
3 Tutkimusongelma, -menetelmä ja toteutus

Tässä luvussa esitellään tutkimusongelma ja -kysymykset sekä kerrotaan käytetystä tutkimusmenetelmästä ja perustelut sen valinnalle. Lisäksi kuvataan tavat, joilla tutkimusaineisto kerättiin ja analysoitiin.

3.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Suomessa toimivan vahinkovakuutusyhtiön (myöhemmin yritys X) myyntikanavassa aloitettiin vuonna 2016 muutos, jossa luovuttiin kaikista myyjille maksettavista henkilökohtaisista tulospalkkioista, ja johtamisessa alettiin rahallisen palkitsemisen sijaan keskittyä palautteen antamiseen, ihmisten sisäisen motivaation ja työn merkityksellisyyden tunteen vahvistamiseen. Yritys X:ssä oli jo ennen vuotta 2016 ollut vahva tavoitejohtamisen kulttuuri, joka näkyi myös myyntiorganisaatiossa. Esihenkilöt asettivat myyjien kanssa tavoitteet yrityksen ylimmän johdon antamien raamien mukaan ja niiden toteutumista seurattiin jopa päivätasolla. Tähän kulttuuriin ei vuonna 2016 tehty mitään muutosta, vaan jokaiselle myyjälle ja esihenkilölle asetettiin edelleen yksilölliset tavoitteet, joiden toteutumista seurattiin tarkasti. Tavoitteiden sisältöä muutettiin kuitenkin suorista tulostavoitteista enemmän toiminnallisiksi tavoitteiksi, joilla pyrittiin ohjaamaan myyjää tekemään asioita, joiden tiedetään tuottavan hyviä myyntituloksia. Vaikka edelleen pysyttiin tavoitejohtamisen raamin sisällä, niin esihenkilöiden toimintatapaa lähdettiin uudistamaan radikaalisti. Vakuutusala on perinteisesti ollut hyvin konservatiivinen ja stabiili ala, jossa muutokset tapahtuvat hitaasti. Ositain tämä on johtunut tiukasta viranomaissääntelystä, jonka vuoksi suurten uudistusten tekeminen on raskas prosessi. Lisäksi Suomen pienillä markkinoilla myös kilpailun vähäisyys on hillinnyt uusien innovaatioiden eteen tehtäviä suuria ponnistuksia. Vakuutusyhtiöt ovat toki kilpailleet keskenään, mutta vakaassa tilanteessa kaikille on riittänyt sopivasti bisnestä, joten ei ole kannattanut kilpailla kovin verisesti. Myös myynnissä luotettiin pitkään siihen, että kun aktiivisesti soitellaan ihmisille ja tehdään tarjouksia, niin kauppaa syntyy. Tällaisessa vakaassa ja ennustettavassa ympäristössä on suosittu transaktionaalista johtamista, jossa keskitytään lähinnä johtamaan myyjien aktiivisuutta ulkoisilla kannustimilla. 2010-luvulla digitalisaatio ja sen myötä saapunut uhka ketteristä kansainvälisistä kilpailijoista on

kuitenkin saanut koko finanssialan kyseenalaistamaan vanhoja toimintatapojaan. On ymmärretty, että tulevaisuudessa menestymiseen ei riitä enää pelkkä olemassaolo, vaan vaihtoehtojen määrän lisääntyessä asiakkaille on pystyttävä tarjoamaan vastineeksi heidän rahoistaan koko ajan parempia asiakaskokemuksia ja palveluja. Siksi myös yritys X:ssä päätettiin vuonna 2016 muuttaa johtaminen perinteisestä transaktionaalisesta johtamisesta paremmin muuttuvaan maailmaan soveltuvaksi transformationaaliseksi johtamiseksi. Yritys X:ssä tehtiin tulkinta, että vakuutusmyynti on asiantuntijatyötä, jossa myyjän sisäinen motivaatio ja tunne työn merkityksellisyydestä johtavat pitkällä aikavälillä parempiin tuloksiin sekä myynnin määrässä että asiakaskokemuksessa mitattuna kuin se, että pyritään lähinnä maksimoimaan potentiaalisten myyntikohtaamisten määrää. Kuvassa 1 on esitetty haluttu muutos, jossa tavoitejohtamisen viitekehyksen sisällä vuorovaikutus johtajien ja johdettavien välillä muuttuu transaktionaalisesta transformationaaliseksi. Muutos transaktionaalisesta transformationaaliseen ei tietenkään ollut näin yksiselitteinen, vaan aiemminkin yritys X:n johtamisessa oli havaittavissa paljon viitteitä transformationaalista johtamisesta. Tutkimuksen tekemisen kannalta muutos täytyy kuitenkin rajata johonkin hetkeen, jotta sitä voidaan tarkastella.



Kuva 1. Yritys X:n haluttu muutos

Tulevaisuuden myyntityö on entistä enemmän asiantuntijatyötä. Tarjouslaskenta ja muut rutiinityöt automatisoidaan, eikä niiden hoitamiseen tarvita enää ihmistä. Se, mitä robotit eivät

ainakaan vielä osaa tehdä, on ratkoa ongelmia, joita asiakas ei osaa pukea sanoiksi ja suoraan kysyä. Myyjän tehtävä on siis tulevaisuudessa entistä enemmän tutustua kokonaisvaltaisesti asiakkaan tilanteeseen ja pukea asiakkaan tarve sanoiksi sekä konkreettiseksi ratkaisuksi. Tämän jälkeen robotti voi sitten hoitaa itse tarjouksen laskemisen ja muut paperityöt. Kuten tämän työn tulevat kappaleet osoittavat, tutkijat tuntuvat olevan yksimielisiä siitä, että asiiantuntijoiden johtamisessa transformationaalinen johtaminen on parempi valinta kuin transaktionaalinen. Toisin kuin monissa muissa asiiantuntijatöissä, myyntityössä tuloksia on hyvin helppo mitata yksiselitteisillä kvantitatiivisilla mittareilla. Kuinka paljon euroja myyjä tuo taloon? Kuinka tyytyväisiä hänen asiakkaansa ovat saamaansa palveluun? Kuinka paljon he ostavat tulevina vuosina lisää? Kuinka todennäköisesti tietyn myyjän asiakkaat suosittelisivat yritystä tuttavilleen? Yritykset elävät myynnistä, ja siksi on helppo uskoa, että myynnille asetetaan tulevaisuudessakin selkeitä tulostavoitteita.

Tässä tutkimuksessa tarkastelen yritys X:ssä toteutettua muutosta myyntikanavan johdon (myöhemmin ylin johto), lähiesihenkilöiden ja myyjien näkökulmasta alkaen muutoksen taustoista ja suunnittelusta siihen asti, kun uusi johtamismalli oli ollut käytössä noin kuusi kuukautta. Tutkimuksen tavoitteena on löytää tapa, jolla tulosorientoitunutta myyntiorganisaatiota voidaan johtaa ihmislähtöisesti käyttämällä hyväksi transformationaalisen johtamisen ja tavoitejohtamisen teorioita ja tuottaa vastaukset tutkimuskysymykseen ja alatutkimuskysymyksiin:

- Miten transformationaalinen johtamisen ja tavoitejohtamisen mallit yhdistetään myyntiorganisaation johtamisessa?
 - o Millaisia yhteneväisyyksiä ja jänniteitä transformationaalisen johtamisen ja tavoitejohtamisen välillä ilmenee johtamisen tilanteissa?

3.2 Tutkimusmetodi

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita. Laadullinen tutkimus valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska

se sopii tutkimuskohteisiin, joissa tarkastellaan ihmisiä ja heidän inhimillisiä kokemuksiaan sekä pyritään luomaan syvempää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi et al. 2007, 156-160). Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumetodi, jossa ei ole etukäteen määritettyjä tarkkoja kysymyksiä, vaan haastattelu tapahtuu vapaamuotoisena keskusteluna valittujen teemojen ympärillä. Teemahaastattelu antaa haastateltavalle mahdollisuuden kertoa asioista omasta näkökulmastaan ja omien kokemustensa kautta ilman, että tutkijan näkökulma korostuu. Tutkijan tehtäväksi teemahaastattelussa jää pitää keskustelu valittujen teemojen raameissa ja auttaa haastateltavaa tarkentavilla kysymyksillä kertomaan aiheesta riittävän kattavasti. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47-48; Tuomi & Sarajärvi 2018, 88.) Tämän tutkimuksen tutkimusongelma käsittelee ihmisten kokemusta johtamisesta ja johtamistavan muutoksesta, joten aihe on hyvin monitahoinen ja abstrakti. Tällaisesta aiheesta olisi ollut vaikea laatia riittävän yksityiskohtaisia kysymyksiä ja kysymysjärjestystä esimerkiksi strukturoituun haastatteluun ilman, että olisi ensin täytynyt tehdä oletuksia siitä, miten ihmiset ovat muutoksen kokeneet. Avoin haastattelu taas ei sopinut kyseiseen tutkimukseen, koska siinä haastattelua ei ohjaa etukäteen määritetty keskustelurunko, ja tämän tutkimuksen tutkimusongelma vaati, että kaikkien haastateltavien kanssa oli käsiteltävä valitut kolme teemaa. Teemahaastattelu on strukturoidun haastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa haastattelun teemat on etukäteen määritetty, mutta kysymyksiltä puuttuu selkeä järjestys (Hirsjärvi et al. 2007, 203–205; Valli & Aarnos 2018, 9.) Jos tutkimus olisi koskenut esimerkiksi pelkän palkkioinnin vaikutusta yritys X:n toteuttamassa muutoksessa, niin tutkimustavaksi olisi luultavasti valikoitunut strukturoitu haastattelu, mutta koska lähtöoletuksena oli, että ainakaan kaikki haastateltavat eivät ole kovin tarkasti analysoineet johtamistavan vaikutuksia ja korrelaatioita muutoksen onnistumiseen, päädyttiin valitsemaan tutkimustavaksi teemahaastattelu. Tutkimushaastattelun tarkoituksena oli antaa ihmisille tilaa kertoa omia ajatuksiaan ja tulkintojaan mahdollisimman monipuolisesti, jolloin haastattelun sujuvuuden kannalta ei olisi ollut mielekästä sitoutua liian tarkkaan kysymysjärjestykseen tai -muotoon, vaan oli parempi antaa keskustelun soljua vapaammin johtamisen teeman ympärillä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 45-48)

3.3 Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi

Tutkimusta varten haastateltiin kahdeksaa yritys X:ssä vuoden 2016 muutoksen aikana työskennellyttä henkilöä kolmella eri organisaatiotasolla. Haastatelluista kolme työskenteli muutoksen aikaan asiakasrajapinnassa myyjinä, toiset kolme haastateltua olivat myyjien lähiesihenkilöitä ja kaksi haastatelluista kuului yritys X:n myyntikanavan johtoon (myöhemmin ylin johto). Osa haastatelluista työskenteli edelleen yritys X:n palveluksessa, mutta osa oli jo vaihtanut työpaikkaa. Haasteltavat valikoitiin niin, että ensin laadittiin lista henkilöistä, jotka työskentelivät muutoksen aikaan yritys X:n tutkimuksessa käsitellyllä kolmella eri organisaatiotasolla: ylin johto, lähiesihenkilöt ja myyjät. Sen jälkeen henkilöt jaettiin organisaatioitasoilla kahteen ryhmään: niihin, jotka työskentelivät edelleen yritys X:ssä ja niihin, jotka eivät enää työskennelleet yritys X:ssä. Näin muodostuneista kuudesta ryhmästä lähdettiin satunnaisotannalla esittämään haastattelupyynnö yhdelle henkilölle kerrallaan niin kauan, että haluttu määrä haastateltavia oli koossa. Tavoitteena oli saada haastatteluun vähintään yksi henkilö jokaisesta kuudesta ryhmästä. Haastatteluiden tavoitteena oli rekonstruoida yritys X:n muutosprosessi eri organisaatiotasolla työskentelevien henkilöiden näkökulmista muutoksen kolmessa eri vaiheessa. Nämä muutoksen kolme vaihetta muodostivat teemat, joiden ympärille haastattelurunko rakennettiin. Ensimmäinen teema oli muutoksen tausta ja tavoitteet, jossa haluttiin selvittää, miksi yritys X:n johtamista lähdettiin muuttamaan ja mitä muutoksella haluttiin saavuttaa. Toinen teema oli muutokseen valmistautuminen eli miten muutokselle asetettuja tavoitteita päätettiin käytännössä alkaa toteuttaa ja miten ihmisiä osallistettiin muutoksen valmisteluun. Kolmas teema koski muutoksen johtamista, eli sitä miten toisessa vaiheessa laadittuja suunnitelmia alettiin käytännössä toteuttaa, mitkä olivat haastateltavien mielestä kriittiset kohdat ja missä kohdissa ja minkä takia suunnitelmasta oli mahdollisesti jouduttu poikkeamaan. Muutoksen johtamista tarkasteltiin siihen asti kun muutosprosessin aloittamisesta oli kulunut noin kuusi kuukautta. Haastatteluiden ja toteutetun rekonstruktion jälkeen haastattelut litteroitiin ja niistä tunnistettiin sekä analysoitiin tavoitejohtamiseen ja transformationaaliseen johtamiseen liittyvät käytännöt, joita sitten peilattiin teoriaan. Lopputuloksena syntyi kuvaus ja käytännön implikaatio siitä, miten tavoitejohtamisen ja transformationaalisen johtamisen malleja yhdistellään erilaisissa johtamisen tilanteissa ja miten yritys X:n tilanteessa johtamista voisi tulevaisuudessa kehittää tämän analyysin ohjaamana.

Haastattelut toteutettiin marraskuussa 2020 videotapaamisina Microsoft Teams-ohjelman välityksellä. Haastattelut nauhoitettiin Teams-ohjelmalla ja sen jälkeen ne litteroitiin. Tutkimushaastatteluita varten laadittiin lista tukikysymyksiä kuhunkin kolmeen teemaan liittyen. Tukikysymykset toimivat teemoja selkeyttävänä ja pienemmiksi paloiksi pilkkovana runkona haastattelijalle, mutta samalla ne myös helpottivat haastattelujen tulosten analysointia, koska tukikysymysten avulla haastattelun teemat linkitettiin transformationaalisen johtamisen ja tavoitejohtamisen teorioihin. Tutkimustavan valinnasta johtuen haastateltaville ei annettu kysymyksiä nähtäväksi, vaan heille kerrottiin ainoastaan teemat, joista haastattelussa on tarkoitus keskustella. Muutenkin suoria kysymyksiä pyrittiin esittämään mahdollisimman vähän, koska tarkoituksena oli ohjailta haastateltavia muistelemaan vuoden 2016 muutoksen eri vaiheita sellaisina ja siinä järjestyksessä kuin he ne itse muistavat. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47-48.)

4 Tutkimustulokset

Tutkimustuloksissa käydään läpi haastatteluissa esille tulleet tärkeimmät havainnot. Haastattelun runko koostui kolmesta teemasta: muutoksen tausta ja tavoitteet, muutokseen valmistautuminen ja muutoksen johtaminen. Haastatteluissa edettiin muutosmatka haastateltavan näkökulmasta kronologisessa järjestyksessä aloittaen siitä, kun haastateltava ensimmäisen kerran kuuli tulevasta muutoksesta, ja lopettaen kesään 2017, kun uusi johtamistapa oli ollut käytössä noin kuusi kuukautta. Haastateltavia pyrittiin ohjaamaan avoimilla kysymyksillä kertomaan asioista mahdollisimman laajasti valittujen teemojen ympärillä.

4.1 Muutoksen taustat ja tavoitteet

Yritys X:n johtamistavan muutoksen suunnittelu alkoi ylimmän johdon toimesta vuoden 2015 aikana. Lähiesihenkilöt otettiin suunnitteluun mukaan elokuussa 2016 ja myyjille muutos konkretisoitui vuoden vaihteessa 2016-2017. Ylimmän johdon mukaan laukaiseva tekijä muutokselle oli havainto siitä, että yrityksessä eli vahva tavoitejohtamisen kulttuuri, jossa tavoitteet oli murskattu lopputulokseen saakka hyvin pieniksi yksityiskohdiksi ja tavoitteet sisälsivät tyypillisesti vain lukuja siitä, kuinka monta kappaletta mitäkin tuotetta pitää myydä. Jokaisella myyjällä ja esihenkilöllä oli omat tavoitteensa, joka johti siihen, että ihmiset hoitivat kyllä oman osuutensa, johon tavoitteet ohjasivat, mutta mitään ylimääräistä he eivät tehneet. Molemmat haastatellut ylimmän johdon edustajat kuvasivat tilannetta sellaiseksi, että esihenkilöt johtivat enemmän tulosta kuin ihmisiä, eikä ihmisten osaamista edes yritetty jalostaa eteenpäin tiimien ja koko organisaation hyödyksi. Jos jonkun tuotteen myyntiä haluttiin nostaa, niin järjestämällä myyntikilpailu tai nostamalla kyseistä tuotetta jollain muulla tavalla esille, saatiin kyllä myynnin kasvua aikaan, mutta kun toimenpiteet loppuivat, myyntikin palasi vanhalle tasolle. Kun eri myyntikanavissa ja -tiimeissä vielä oli hiukan erilaista johtamista ja tavoitteellistamista, niin lopputulos oli, että punainen lanka siitä, mihin toimintaa viedään ja mikä on asiakkaan saama hyöty, puuttui. Vaikka asiakaskokemus olikin kokonaisuutena hyvä, oli siinä paljon hajontaa, koska se rakentui täysin yksilöiden ammattitaidon, miten myyjä pystyi omalla osaamisellaan tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa, varaan. Kun toiminta rakentui yksittäisten myyjien ammattitaidon ja kokonaisuudesta irrotettujen

yksittäisten tavoitteiden varaan, niin organisatorista kehitystä ei päässyt tapahtumaan, eivätkä ihmiset ymmärtäneet, miksi jotain asiaa tehtiin.

Ylimmän johdon mukaan yritys X:n toiminnasta ja ihmisten työskentelystä puuttui myös merkityksellisyys, koska tekemistä ohjattiin vain numeerisilla tavoitteilla ja lyhyen tähtäimen palkinnoilla tai rangaistuksilla. Lisäksi, koska toiminnassa ei ollut selkeää punaista lankaa ja yhtenäistä toimintamallia, niin viestintä oli hankalaa ja usein epä johdonmukaista. Ihmisiltä puuttui ymmärrys siitä, miksi yritys on olemassa ja miksi joitain asioita tehdään. Tästä seurasi yksisuuntaista ylhäältä-alas tapahtuvaa, viestintää ja johtamista. Asioita tehtiin, koska johtaja käski, mutta ei ymmärretty, miksi tehdään, ja siksi toiminnasta puuttuivat merkitys ja tarkoitus. Toinen haastatelluista ylimmässä johdossa muutoksen aikaan työskennelleistä haastateltavista kuvasi tilannetta näin: ”Yritys X oli hyvin prosessi- ja tulosjohdettu organisaatio, jossa oli huippuihmisiä töissä. Tuntui kuitenkin raadolliselta, että isoa valtakunnallisesti laajalle levinnyttä organisaatiota johdettiin ainoastaan luvuilla”. Ison kuvan puuttuminen ja numeerisilla tavoitteilla ohjattu tekeminen johtivat oman edun tavoitteluun ja suureen hajontaan johtamisen käytännöissä. Kun yrityksen ylin johto asetti vain numeeriset tavoitteet, jotka piti saavuttaa, ja antoi esihenkilöille lähes vapaat kädet operaation käytännön toteuttamiseen, johti tämä siihen, että eri tiimejä johdettiin hyvin erilaisilla metodeilla ja yrityksen sisälle syntyi paljon erilaisia alakulttuureita. Erilaiset toimintamallit ja alakulttuurit aiheuttivat sen, että ihmisiltä puuttui iso kuva toiminnan tavoitteista, ja se taas aiheutti hankaluuksia mm. rekrytointiin, ihmisten kouluttamiseen ja sijaistamiseen yli tiimirajojen. Resurssien suuntaaminen sinne, missä niitä kulloinkin eniten tarvittiin, oli tehotonta, koska tiimien erilaiset toimintamallit ja -kulttuurit tekivät ihmisten siirtelemisen tiimistä toiseen hankalaksi.

Tarvetta johtamistavan muutokselle lähdettiin yritys X:ssä perustelevaan asiakaskokemuksella. Tilanne haluttiin muuttaa sellaiseksi, että myyjän toimintaa ohjaisi jatkossa asiakkaan tarve, ei myyjälle asetetut numeeriset tavoitteet ja niiden saavuttamisesta maksettavat palkkiot. Lisäksi haluttiin eroon yrityksen sisälle syntyneistä kulttuurisiiloista ja kirkastaa yrityksen tarina jokaiselle myyjälle niin, että kaikki tavoittelevat yhtä yhteistä päämäärää. Ylin johto loi muutoksesta tulevaisuuden vision, jossa yrityksessä vallitsee valmentamisen ja

harjoittelemisen kulttuuri, jossa ihmiset haluavat sekä oppia että kehittyä ja oppiminen on systemaattinen prosessi. Esihenkilön rooli haluttiin muuttaa toiminnan valvojasta valmentajaksi ja samalla loiventaa esihenkilö-alainen asetelmaa. Haluttiin päästä tilanteeseen, jossa myyjät eivät kilpaile keskenään, vaan jakavat tietoa toisilleen avoimesti, ja parhaiten jonkin asian osaava henkilö opettaa asian muille. Kun ihmiset saadaan harjoittelemaan keskenään ja vertaisvalmentamaan toisiaan, niin ammattitaito alkaa kehittyä nopeasti.

Yritys X:n johtaminen ennen johtamistavan muutosta noudatteli selvästi sekä tavoitejohtamisen että transaktionaalisen johtamisen periaatteita. Yrityksen kokonaistavoitteet asetettiin yrityksen ylimmässä johdossa ja sieltä niitä lähdettiin jakamaan organisaatioon aina yksi porras kerrallaan alaspäin niin, että lopulta jokaisella työntekijällä oli omat yksilöidyt, aikarajoitetut ja luotettavasti mitattavissa olevat koko yrityksen tavoitetta tukevat tavoitteensa, joita seuraamalla hänen suoriutumistaan arvioitiin. (Greenwood 1981, 225, 230; Krlev 2011, 86). Ihmisille siis kerrottiin selkeästi, mitä heiltä odotetaan ja miten odotusten täyttämistä tullaan palkitsemaan, eli transaktionaalisen johtamisen dimensioista ulkoinen palkitseminen oli yhtenäinen ja tavoiteltu johtamismalli. Jos yritys X:n toimintaa peilataan tavoitejohtamisen teoriaan, niin vaikka teorian mukaan tavoitteet voivat olla hyvinkin monimutkaisia ja abstrakteja, kunhan ne vain ovat mitattavissa, niin yritys X:ssä teoriaa oli tulkittu melko suppeasti ja kaikki asetetut tavoitteet olivat määrällisiä ja hyvin yksinkertaisesti mitattavissa olevia asioita, kuten esimerkiksi asiakaskontaktien tai myynnin määrä (Greenwood 1981, 229). Krlevin (2011, 84) mukaan johtajan tehtäviä tavoitejohtamisessa ovat tavoitteiden asettaminen, tavoitteiden saavuttamiseen johtavien työtapojen kehittäminen ja näiden kehitettyjen työtapojen johtaminen. Yritys X:ssä kaikki vaiheet kyllä toteutuivat, mutta vain tavoitteiden asettaminen tapahtui koordinoitusti yrityksen ylimmän johdon toimesta, kaikki muut vaiheet riippuivat sen sijaan täysin yksittäisen lähiesihenkilön valinnoista. Lisäksi yritys X:n tavoitteiden asettamismallissa ei oltu huomioitu sitä, että ei riitä, että tavoitteet asetetaan ja niitä seurataan vain yksilötasolla, vaan tavoitteiden täytyy mitata ja tukea myös sitä, miten ihmiset toimivat ryhmässä (Gotteinerin 2016, 47.) Vaikuttaisi myös siltä, että yritys X:ssä oli toteutunut yksi tulosjohtamisen negatiivisista skenaarioista, jossa toiminta ja huomio kohdistuivat yrityksen sisäisiin prosesseihin ja yrityksen tarkoitus ja tärkeimmät peruskysymykset: Mikä on bisneksemme? Ketä ovat asiakkaamme? Mikä on asiakkaan saama arvo? Mikä on bisneksemme tulevaisuudessa? Mikä bisneksemme pitäisi

olla? olivat unohtuneet (Gotteiner 2016, 44-45.). Kun johtamista ei koordinoitu ylhäältä käsin, työtapojen kehittäminen ja niiden johtaminen jäivät lähiesihenkilöiden ja yksilöiden itsensä vastuulle, eikä yritykselle päässyt syntymään yhtenäistä johtamismallia. Jokainen johtaja ja työntekijä keskittyi vain saavuttamaan omat numeeriset tavoitteensa ja siksi johtaminen muistutti esihenkilöstä riippuen joko aktiivista tai passiivista management-by-exceptions-mallia, jossa esihenkilö puuttui yksilön toimintaan vasta, jos tämä ei saavuttanut asetettuja tavoitteita (Deinert et al. 2015, 1095-1096). Joidenkin esihenkilöiden kohdalla jopa Laizzes-faire saattoi olla vallitseva johtamistapa.

Ylimmän johdon edustaja kertoi haastattelussa, että ensimmäiseksi he päättivät muuttaa tulostavoitteet toiminnallisiksi tavoitteiksi: ”Mitä asioita myyjän pitää tehdä, että hän pääsee haluttuun tulokseen? Kaikki seuranta, valmentaminen ja esihenkilötoiminta suunniteltiin tukemaan toiminnallisia tavoitteita ja niiden merkityksen avaamista yksilölle. Myyjien haluttiin ymmärtävän, että kun he saavat enemmän tietyn kaltaisia asiakaskohtauksia, myös myynti nousee automaattisesti”. Yrityksellä oli tietenkin edelleen myyntitavoite, mutta yksilön vastuulla ei ollut enää huolehtia tästä numeerisesta tavoitteesta, vaan keskittyä omassa toiminnassaan tekemään asioita, jotka johtavat siihen, että myyntitavoite saavutetaan. Yrityksen johdossa ajateltiin, että myyntitavoite saavutetaan varmimmin, kun kaikki tekevät töitä yhteisen päämäärän eteen ja tukevat sekä auttavat toisiaan. Toiminnalliset tavoitteet kerättiin osaamisen matriisiin kuuteentoista osa-alueeseen, joissa yksilöiden suoriutumista arvioitiin kolmeportaisella asteikolla. Arvioinnin kohteina olivat muun muassa asiakaskohtaamisten pituus, aktiivisuus tiimipalavereissa, uusien kehitysehdotusten määrä ja kollegoiden auttaminen. Myynnin määrä ei ollut ollenkaan mitattavien asioiden joukossa. Kun aiemmin myyjien palkka oli muodostunut suurelta osin myyntipalkkioista, niin uudessa mallissa palkka määräytyi sen perusteella, mille portaalle myyjä asetui osaamisen matriisin kuudentoista osa-alueen perusteella. ”Palkkiointi piti muuttua, koska malli oli mennyt sellaiseksi, että palkkiointi asioiden, joiden pitäisi kuulua perustyöhön. On ongelmallista, jos ihmiset saadaan tekemään palkkion voimalla asioita, joiden pitäisi kuulua normaaliin hyvään asiakaspalvelu- tai myyntityöhön. Käytännössä tämä tehtiin niin, että jaettiin ihmiset kolemeen tasoon osaamisen perusteella ja nostettiin heidän peruspalkkaansa sen mukaan, mille tasolle he asettuivat. Tällä haluttiin päästä tilanteeseen, jossa pääansio on kuukausiansio (ei proviisio), joka määräytyy osaamisen mukaan”, kertoi toinen haastatelluista ylimmän johdon edustajista.

4.2 Muutokseen valmistautuminen

Muutoksen käsikirjaksi valittiin Daniel H. Pinkin (2011) kirjoittama kirja *Drive*, ja muutoksen käytännön toteutus aloitettiin elokuussa 2016 antamalla kaikille myynnin johdossa toimiville lähiesihenkilöille tämä kirja luettavaksi. Kirjassaan Pink (2011) osoittaa lukuisiin tutkimuksiin viitaten, että ihmistä ei voi saada pitkäkestoisesti motivoitumaan ulkoisilla kannustimilla, kuten lupaamalla hyvistä suorituksista palkintoja, vaan ainoa keino pitää ihminen motivoituneena on Pinkin mukaan antaa hänelle mahdollisuus toteuttaa kolmea motivaation osa-aluetta: itsemääräämisoikeus (autonomy), jatkuva kehittyminen (mastery) ja tarkoitus (purpose). Pink puhuu myös sisäisestä motivoitumisesta, joka on hänen mukaansa tärkeää siksi, että sisäisesti motivoitunut ihminen saa pitkällä aikavälillä aikaan parempia tuloksia kuin ulkoisten motivaattoreiden voimalla työskentelevä henkilö. Jotta yritys X:ssä työskentelevillä myyjillä olisi mahdollisuus toteuttaa näitä motivaation osa-alueita, piti yrityksen johtamistapa yhtenäistää ja muuttaa se transaktionaalisesta transformationaaliseksi, koska transformationaalisen johtamisen on osoitettu olevan erinomainen tapa luoda työlle merkityksellisyyttä ja saada yksilöt kehittämään omia taitojaan. (Dong et al 2017, 439-440; Bass 1990, 20; Bass et al. 2003, 208; Alzoraiki et al. 2018, 325; Stewart 2006, 12; Kovesnikov et al 2018, 749-750.) Kun ihmiset kokevat, että heidän työllään on tarkoitus ja he haluavat oma-aloitteisesti kehittyä koko ajan paremmiksi työssään, voidaan heille antaa enemmän vapauksia vaikuttaa omaan työskentelyynsä. Vapaus taas parantaa ihmisten työhyvinvointia ja saa sitä kautta aikaan myös positiivisia liiketoiminnallisia tuloksia (Du Plessis et al. 2020, 9; Gilbert et al. 2017, 325-237).

Kun Yritys X:n esihenkilöt olivat omatoimisesti lukeneet Pinkin (2011) kirjan, niin kirjan oppeja ja niiden käytännön toteutusta alettiin harjoitella lähiesihenkilöiden kanssa erilaisissa työpajoissa, keskusteluissa ja esihenkilökokouksissa. Yrityksen ylin johto oli ymmärtänyt, että lähiesihenkilöt ovat avainroolissa muutoksen onnistumisessa ja siksi heidät täytyy valmistella muutokseen huolellisesti ennen kuin se lanseerataan myyjille. Isossa muutoksessa kohdataan aina myös muutosvastarintaa ja suurin osa tästä vastustuksesta tulee myyjiltä ja kaatuu lähiesihenkilöiden niskaan. Haastatellut lähiesihenkilöt kokivatkin, että tarve muutokselle perusteltiin hyvin, tavoitteet esitettiin selkeästi ja myös käytännön harjoittelulle varattiin riittävästi aikaa, mutta he olisivat toivoneet, että heille olisi annettu enemmän

päätösvaltaa käytännön johtamismallien suunnittelussa. Yksi muutoksessa mukana ollut lähiesihenkilö kertoi haastattelussa näin: ”Tavoitteet, toivottu viestintä ja johtamismallit olivat hyvin selkeästi kommunikoitu johdon suunnasta, ehkä jopa liian selkeästi. Meille ei juurikaan jätetty tilaa omille tulkinnoille tai malleille. Meillä oli auditorioita varattuna, joissa harjoiteltiin, miten tiettyihin asioihin suhtaudutaan, millaisia vastauksia annetaan ja mikä on meidän tapamme valmentaa. Mietimme hyvinkin tarkalla tasolla, miten johonkin asiaan kannattaa sanoa tai millainen argumentti johonkin kannattaa antaa. Harjoittelu meni jopa mikrotasolle, kun harjoiteltiin suoria vastauksia suoriin kysymyksiin”.

Syksyn ajan uusia johtamismalleja harjoiteltiin vain lähiesihenkilöiden kanssa ja asiakasrapinnassa työskenteleville myyjille muutoksesta kerrottiin vasta joulukuussa 2016. Ajatus oli kertoa myyjille asiasta juuri ennen joululomia, jotta hyväksyntä muutosta kohtaan kypsyisi vuoden viimeisten päivien aikana ja tammikuussa aika olisi kypsä alkaa käytännössä toteuttaa uusia johtamismalleja. Myyjille muutoksen tavoitteiden viestintä onnistui vain osittain. Kaikki haastatellut myyjät kertoivat, että he ymmärsivät muutoksen tarpeen asiakasnäkökulmasta, mutta se, mitä tämä muutos tarkoitti heidän itsensä kannalta, jäi epäselväksi. Kaikki haastatellut nostivat esiin muutokset myyntipalkkioissa ja kokivat, että heidän näkökulmastaan muutos tarkoitti ainoastaan sitä, että palkkoja leikataan eikä mitään saada tilalle. Ylimmän johdon ja lähiesihenkilöiden mukaan tämä myyjien tulkinta oli virheellinen, koska palkkoja maksettiin muutoksen jälkeen aivan yhtä paljon kuin ennenkin. Ansaintalogiikka vain hiukan muuttui ja yksilön palkan muodostumiseen vaikuttivat uudessa mallissa muutkin asiat kuin vain myynnin määrä.

Yksi myyjien kokemukseen negatiivisesti vaikuttanut asia oli myös se, että huhut muutoksesta olivat alkaneet levitä myyjien keskuudessa syksyn aikana ja kaikki haastatellut myyjät kokivat ikävänä sen, että huhujen annettiin liikkua monta kuukautta, eikä kukaan leikannut niiltä siipiä kertomalla faktoja. Muutamit myyjät jopa vaihtoivat syksyn aikana työpaikkaa, koska olettivat huhujen perusteella, että vuoden vaihteessa on tapahtumassa jotain todella negatiivista. ”Syksy oli stressaavaa aikaa, kun huhuja tulevasta muutoksesta oli paljon ja niiden annettiin velloa kuukausia ilman, että johto olisi kertonut faktoja. Tilanne alkoi kuormittaa ihmisiä pahasti ja ilmapiiri oli todella huono koko syksyn ajan. Itse muutos olisi

varmasti ollut monien myyjien kannalta neutraali tai jopa positiivinen, mutta kuukausien huhumylly ja negatiot aiheuttivat sen, että muutos oli tuomittu henkilöstön keskuudessa negatiiviseksi jo ennen kuin faktat olivat edes selvillä. Vaikka olin viihtynyt töissä todella hyvin, muistan miettineeni syksyllä, että pitäisikö minunkin alkaa etsiä uutta työpaikkaa, kun kaikki muutkin näyttävät tekevän niin”, eräs myyjä kertoi haastattelussa.

Myyjät olisivat siis toivoneet, että muutoksesta olisi kerrottu aikaisemmin ja että heidän mielipiteensä olisi otettu huomioon muutoksen suunnittelussa. Yksi lähiesihenkilöistä kuvasi myyjille järjestetyn muutosinfon jälkeistä tilannetta näin: ”Kun muutos lanseerattiin kaikille, nosti se paljon kysymyksiä. Lähiesihenkilöt, jotka vetivät myyntitiimejä joutuivat haastavaan tilanteeseen, koska monet myyjät kokivat, että he olivat tulleet yritys X:ään siksi, että tarjolla oli tietynlainen tulosvastuullinen myyntityö, joka nyt muutettiin yksipuolisesti yrityksen toimesta. Tilannetta pahensi vielä se, että huhut muutoksesta olivat liikkuneet käytävillä jo viikkoja ja myyjät alkoivat jo muutoksen lanseeraustilanteessa pommittaa esihenkilöitä kysymyksillä, joita he olivat koko syksyn ajan pohtineet. Lähiesihenkilöitä oli kielletty keskustelemasta myyjien kanssa muutoksesta etukäteen, koska pelättiin, että se olisi aiheuttanut niin paljon vastustusta, ettei muutosta olisi voitu sen jälkeen tehdä enää lainkaan”. Ylimmän johdon suunnitelman mukaan myyjille kerrotaan muutoksesta yhteisessä lanseeraustilaisuudessa, vastataan heti herääviin kysymyksiin ja aletaan sen jälkeen kääntämään tilanne kerrallaan negatiivisia ajatuksia positiivisiksi ja sillä tavalla saadaan ihmiset pikku hiljaa ymmärtämään kokonaiskuva ja näkemään muutos positiivisena tai vähintään välttämättömänä. Tavoite noudatteli siis hyvin sekä transformationaalisen johtamisen että tavoitejohtamisen teorioita, joissa molemmissa pyritään saamaan ihmiset ymmärtämään yrityksen olemassaolon tarkoitusta, sen liiketoimintaa kokonaisuutena ja työntekijän omaa rooliaan osana tätä kokonaisuutta (Bass 1990, 20; Zhou & He 2018, 320). Nyt kuitenkin kävi niin, että ihmisille oli jo huhujen perusteella muodostunut niin vahva näkemys muutoksen negatiivisuudesta, että myrsky puhkesi heti lanseerauksen jälkeen, eikä ongelmatilanteita voitukaan käsitellä yksi kerrallaan ja muutoksen kokonaisuuden ymmärtäminen jäi tapahtumatta.

Muutoksesta lähdettiin yritys X:ssä viestimään selkeästi ryhmäorientoituneesti: ensin esihenkilöille yhtenä ryhmänä ja sen jälkeen myyjille toisena ryhmänä. Transformationaalisen johtamisen ainoa ryhmäorientoitunut dimensio on idealisoitu vaikuttaminen, jossa ei kiinnitetä huomiota yksilöihin, vaan pyritään saamaan ryhmä tavoittelemaan yhteistä suurta tavoitetta tavalla, jossa he unohtavat omat tarpeensa ja työskentelevät ryhmän tai organisaation hyväksi vaivojaan säästämättä. Tämän dimension mukainen transformationaalinen johtaja yhdistää sopivilla roolimalleilla ja selkeillä yhteisesti hyväksytyillä tavoitteilla yksilöiden työarvot heidän henkilökohtaisiin arvoihinsa ja lisää ihmisten arvostusta myös toisten työpanosta kohtaan. Johtaja saavuttaa nämä tulokset sitoutumalla rooliinsa roolimallina ja tarjoamalla seuraajilleen selkeät raamit, joiden puitteissa johdettavan kiinnostuksen kohteet, arvot ja uskomukset sekä johtajan aktiviteetit, tavoitteet ja ideologia muuttuvat yhteisesti hyväksytyiksi konkretiaksi. Nämä asiat tasoittavat ryhmän yksilöiden välisiä eroja ja saavat ihmiset asettamaan ryhmän edun oman etunsa edelle. (Bass 1995, 467-468; Kovesnikov et al 2018, 771; Dong et al 2017, 441, 443-444). Myös luottamus on tärkeä osa tätä idealisoidun vaikuttamisen dimensiota, koska ansaitsemalla johdettaviensa luottamuksen, johtaja saa vastineeksi johdettavat hyväksymään oman visionsa, arvonsa sekä missionsa. Tätä teoriaa vasten peilaten Yritys X:n muutosta johtanut ylin johto onnistui roolissaan vain osittain. He onnistuivat perustelemaan ihmisille tarpeen muutokselle ja luomaan ymmärryksen siitä, mitä muutoksella tavoitellaan, mutta he eivät onnistuneet riittävän hyvin yhdistämään ihmisten henkilökohtaisia kiinnostuksen kohteita, arvoja ja uskomuksia omaan visioonsa muutoksen lopputuloksesta ja näin saamaan ihmisiä sitoutumaan yhteiseen tavoitteeseen. Ryhmän ja yrityksen edun sijaan ihmiset keskittyivät omiin henkilökohtaisiin etuihinsa ja osoittamaan mieltään niiden menettämisen vuoksi. Lisäksi antamalla huhujen velloa kuukausia ilman, että niitä kommentoitiin millään tavalla, yritys X:n johto menetti myyjien luottamuksen ja sitä kautta tärkeän elementin muutoksen onnistumiselle.

Haastatellut lähiesihenkilöt kertoivat, että heille kerrottiin hyvin tarkasti, millaisia asioita heidän odotettiin tekevän ja mitkä olivat heihin muutoksessa kohdistuneet odotukset, mutta myyjät sen sijaan kokivat, että heillä kesti kuukausia ymmärtää, millaista toimintaa heiltä muutoksen jälkeisessä ajassa odotetaan. Jos näitä kokemuksia katsotaan transformationaalisen johtamisen toisen dimension, inspiroivan motivaation, kautta, niin tämän dimension johtaja motivoi, innostaa ja haastaa johdettaviaan visioimaan houkuttelevia tulevaisuudenkuvia

sekä kommunikoi jokaiselle yksilölle selkeästi häneen kohdistuvat odotukset (Bass 1990, 20; Bass et al. 2003, 208; Stewart 2006, 12; Alzoraiki et al. 2018, 325). Johtaja myös ymmärtää, että inspiroiva motivaatio on jokaiselle yksilölle hieman erilaista ja siksi on tärkeää räätälöidä se kullekin yksilölle sopivaksi. Inspiroivasti motivoiva johtaja siis käyttää paljon aikaa stimuloidakseen yksilön luontaista tarvetta ja halua henkilökohtaiselle kehitymiselle esimerkiksi kehumalla yksilön kykyjä ja kertomalla tälle omia odotuksiaan. (Dong et al 2017, 441-443.) Yritys X:n muutoksessa lähiesihenkilöiden kanssa työskenneltiin syksyn 2016 aikana näiden asioiden parissa ja yksilöille tarjottiin sitä kautta aikaa ja mahdollisuuksia löytää oma tapansa käsitellä muutosta ja sitoutua yhteisiin tavoitteisiin. Se, että esihenkilöt kokivat, ettei heillä ollut aidosti mahdollisuutta vaikuttaa asioihin, kuitenkin heikensi heidän sitoutumistaan uudistukseen. Ylimmän johdon suunnitelma muutoksen jalkauttamisesta lähiesihenkilöille noudatteli aikataulullisesti ja muilta lähtökohdiltaan transformationalisen johtamisen teoriaa, mutta käytännön toteutus kääntyi transaktionaalisen johtamisen puolelle. Luultavasti tämä tapahtui osittain vanhasta tottumuksesta, mutta siihen saattoi vaikuttaa myös se, että ylimmällä johdolla oli muutoksesta selkä visio, johon he itse uskoivat niin vakaasti, etteivät he nähneet sitä mahdollisuutta, että lähiesihenkilöt eivät omaksuisikaan heidän ajatuksiaan, kunhan asioita vain harjoiteltaisiin ja käytäisiin läpi riittävästi.

Ylimmän johdon haastatteluissa tuli esiin, että he olivat varautuneet kovaankin myyjien muutosvastarintaan, mutta lähiesihenkilöiden oletettiin lähtevän vilpittömän innostuneesti muutokseen mukaan. Toinen ylimmän johdon edustajista kertoi haastattelussa muutosvastarinnasta puhuttaessa näin: ”Muutosvastarinta on isojen muutosten suurin haaste. Esihenkilöt ovat vielä helppoja, koska he ovat paitsi kyvykkäitä ja ymmärtävät asioita laajasti, he ovat yleensä myös (ylimmän johdon kanssa) samalla puolella pöytää. Toisaalta, vaikka esihenkilöt yleensä hyväksyvät muutoksen helposti, niin se, että he aidosti ymmärtävät asian ja alkavat toimia sen mukaisesti, on haastavaa. Muutoksen onnistumisen kannalta on ratkaisevaa, että esihenkilö lähtee oikeasti viemään asioita eteenpäin ja toiminta näkyy hänen tiimissään oikealla tavalla”. Myyjien osalta ajatuksena oli, että muutoksesta tiedotetaan yhteisesti, jonka jälkeen muutosta lähdetään viemään läpi. Muutoksen aikana esihenkilöiden oli tarkoitus käydä myyjien kanssa henkilökohtaisia keskusteluita, joissa luodaan kuva siitä, mitä muutos kullekin yksilölle merkitsee ja miten se saadaan linkitettyä jokaisen omiin arvoihin ja tulevaisuuden tavoitteisiin. Tämä suunnitelma ei kuitenkaan onnistunut, koska myyjät

kokivat muutoksen jälkeen ja huhujen vuoksi jo ennen muutoksen lanseeraamista epävarmuutta siitä, mikä heidän roolinsa organisaatiossa on. Lähiesihenkilöt eivät siis onnistuneet luomaan myyjille houkuttelevia tulevaisuuden visioita, vaan tilanne kääntyi täysin päinvas-taiseksi, ja monet myyjät näkivät edessään ainoastaan epämiellyttäviä ja nykytilaa huonompia tulevaisuuden kuvia.

4.3 Muutoksen johtaminen

Kuten edellisessä luvussa mainittiin, muutoksesta järjestettiin joulukuussa 2016 infotilaisuus, jossa muutos käytiin myyjien kanssa läpi ja todettiin, miten jatkossa toimitaan. Myyjät kokivat, että ison muutoksen, jossa monista tutuista toimintamalleista luovuttiin ja tilalle tuotiin paljon uusia, kypsyttely olisi vaatinut aikaa ja foorumeita, joissa asiasta olisi voinut keskustella esimerkiksi pienissä ryhmissä ja turvallisessa ympäristössä. Nyt ainoat keskustelut olivat kahvipöytäkeskusteluja myyjien kesken, ja näissä keskusteluissa puheenvuoroja käyttivät lähinnä kaikkein negatiivisimmin muutokseen suhtautuvat henkilöt, ja siksi ne vain lisäsivät ihmisten pahaa oloa. Yksi myyjistä kertoi: ”Kahdenkeskiset keskustelut esihenkilön kanssa keskittyivät lähinnä uusien käytännön asioiden ja rutiinien opetteluun, eikä muutoksen aiheuttamista tunteista puhuttu missään vaiheessa. En kyllä itsekään avoimesti uskaltanut ilmaista tunteitani, vaan yritin esittää, että kaikki on hyvin. Olisin ehkä toivonut, että esihenkilöni olisi kaivanut vähän syvemmältä ja aidosti kysynyt, miltä minusta tuntuu. Luottamuksellinen keskusteluyhteys ja -foorumi siis puuttuivat täysin. Muutos aika kokonaisuudessaan horjutti luottamustani yritykseen työnantajana ja omaan asemaani yrityksessä, joten yritin pelata varman päälle ja olla sanomatta mitään harkitsematonta”. Transformationaalisen johtamisen yksilöllisen huomioinnin dimensiossa johtaja pitää huolta työntekijöiden emotionaalisista tarpeista sekä tukee ja kuuntelee heidän huoliaan yksilöinä, tunnistuen ja huomioiden heidän erilaiset tarpeensa ja toiveensa. Hän rohkaisee johdettaviaan vuorovai-kutukseen itsensä kanssa ja luo ilmapiirin, jossa tuetaan yksilöitä ja erilaisuutta kunnioitetaan. (Bass et al. 2003, 208, Stewart 2006, 12; Alzoraiki et al. 2018, 326; Kovesnikov et al 2018, 749-750.) Tämän dimension mukainen johtaminen ei selvästi toteutunut muutostilan-teessa, vaan ainakin osa lähiesihenkilöistä keskitti kaiken huomionsa uusien johtamiskäytäntöjen ja rutiinien suorittamiseen sen sijaan, että he olisivat keskittyneet myyjien yksilöllisten emotionaalisten tarpeiden huomioimiseen.

Syksyn aikana oli ylimmän johdon toimesta, esihenkilöiden avustuksella, valmisteltu osaamisen matriisi, joka oli uuden johtamismallin pohja. Matriisin ensimmäisessä versiossa oli kuusitoista myyjän toimintaan liittyvää mittaria, joilla myyjän suoritusta arvioitiin, ja joiden pohjalta hänen osaamistaan alettiin kehittää. Mittareita olivat muun muassa itsensä kehittäminen, oman osaamisen jakaminen muille, asiakkaan palveleminen ja kehitysehdotukset järjestelmien sekä tuotteiden osalta. Matriisin ensimmäisessä versiossa ei ollut lainkaan mittaria asiakaskontaktien ja myynnin määrälle, joten muutos aiempaan, jossa nämä kaksi olivat olleet käytännössä ainoat mitattavat asiat, oli valtava. Aiemmin tiimien viikkopalaverissa ja henkilökohtaisissa keskusteluissa oli käyty läpi myyntituloksia ja nostettu parhaita myyjiä jalustalle, ja nyt uudessa mallissa myyjiltä estettiin kokonaan pääsy myyntiraporteille, esihenkilöitä kiellettiin puhumasta myynnistä ja kaikki keskustelut pohjautuivat vain matriisin toiminnallisiin tavoitteisiin. Esihenkilöt, jotka olivat aiemmin tottuneet johtamaan tiimejään lähinnä numeroiden, eli myynti- ja kontaktimäärien kautta, kokivat matriisin haastavana ja aikaa vievänä. Yksi haastatelluista esihenkilöistä kertoi haasteista näin: ”Matriisin täyttämisen oli haastavaa, kun ei ollut selkeitä numeerisia tavoitteita, joiden pohjalta suoriutumista olisi voitu arvioida. Jos esihenkilön mielestä esimerkiksi aktiivisuus ei ollut riittävällä tasolla, niin myyjä pystyi sen aina haastamaan sillä, että mistä hän voi tietää, mikä on riittävä taso, kun ei ole mitään tavoitetta tai mittaria tähän”. Uuteen johtamistapaan sopeutuminen oli haastavaa myös myyjien mielestä: ”Minä olin tullut myyntihenkisenä ihmisenä töihin ja yhtäkkiä myynnistä ei saanut edes puhua. Tämä johti siihen, että homma oli vähän ihmettelyä ja punainen lanka työskentelystä oli kadoksissa. Oma tekemistä ei myöskään voinut seurata mistään, kun myyntiraportteja ei ollut käytössä. Toki matriisin mukaisia asioita seurattiin, mutta kun niihin ei ollut selkeää mittaria, vaan useimmat matriisin kohdat olivat subjektiivisesti arvioitavia, niin omasta suoriutumisesta oli vaikea pysyä kärryillä”.

Osaamisen matriisi itsessään sopi hyvin tavoitejohtamisen teoriaan, koska Greenwoodin (1981, 229) mukaan asetettavien tavoitteiden ei tarvitse olla yksinkertaisia tai määrällisiä, vaan ne voivat olla myös monimutkaisia ja abstrakteja. Ongelmaksi yritys X:n matriisissa muodostui kuitenkin se, että matriisissa määritellyille laadullisille tavoitteille ei kyetty määrittämään yksiselitteisiä ja selkeitä mittareita, vaan suorituksen arviointi jäi esihenkilön subjektiivisen arvion varaan, joka on täysin vastoin tavoitejohtamisen teoriaa.

Ongelmia osaamisen matriisin käyttöönotossa aiheutti se, että vaikka muutoksen johtamista oli esihenkilöiden kanssa harjoiteltu syksyn aikana, niin matriisin käyttöä ei ehditty harjoitella, koska, matriisi syntyi ikään kuin matkan varrella ja valmistui vasta aivan uuden johtamismallin käyttöönoton kynnyksellä. Lisäksi matriisin ensimmäinen versio oli hyvin keskeneräinen ja sitä muutettiin jatkuvasti kevään 2017 aikana paremmin tarpeisiin sopivaksi. Alkuun uusi johtamismalli lähti johdonmukaisesti liikkeelle ja haastatellut myyjät kokivat, että alkuvuodesta vaikutti pääosin siltä, että esihenkilöt uskoivat täysin uuteen malliin ja tiesivät mitä olivat tekemässä. Kritiikkiä esitettiin lähinnä siitä, että myyjät kokivat, että he olisivat tarvinneet enemmän kahdenkeskistä aikaa esihenkilöltä, mutta kokivat, että muutoksiireiden keskellä esihenkilöllä ei yksinkertaisesti riittänyt aika kaikkeen. Yksi myyjä kertoi, että ”minulle syntyi kuva, että esihenkilöt kyllä tiesivät mitä ovat tekemässä, mutta ajanpuutteen vuoksi esihenkilön tuki jäi aika ohueksi. Toisaalta sen ymmärtää, jos tiimissä oli kuusitoista henkilöä ja kaikkien kanssa piti käydä aikaa vievä matriisi läpi heti alkuvuodesta, niin eihän siinä voinut jäädä aikaa rauhalliselle tunteista puhumiselle. Jälkikäteen olen tajunnut, että esihenkilöt olivat aivan mahdottomassa välikädessä ja he vain suorittivat uutta mallia sen minkä pystyivät”. Ylimmän johdon visio johtamistavan muutoksesta transformationaliseen suuntaan ei siis tältä osin onnistunut, koska myyjät kokivat, että esihenkilöillä ei ollut heille aikaa. Transformationalisen johtamisen kantavana ajatuksena on nimenomaan se, että keskitytään ensisijaisesti ihmisiin ja heidän tarpeisiinsa ja muut asiat saavat tarvittaessa siirtyä myöhemmäksi. Haastatteluissa viitattiin useita kertoja muutoksen johtaneen myyntikulttuurin romahtamiseen ja siitä erityisesti huippumyyjille seuranneeseen identiteetikriisiin. Huippumyyjiä oli vanhassa myynnin määrää korostavassa kulttuurissa nostettu jatkuvasti jalustalle, heidän mielipiteitään kuunneltiin ja heistä oli tullut tiimien henkisiä johtajia, joihin katseet aina hankalissa tilanteissa kääntyivät. Nyt nämä tiimien henkiset johtajat saattoivatkin uudessa matriisilla arvioidussa mallissa olla keskikastin tai jopa alemman tason suoriutujia. Tämä aiheutti henkilökohtaisen identiteetikriisin monelle huippumyyjälle ja samalla myyntitiimeiltä katosivat suunnannäyttäjät, joka taas aiheutti haastateltavien mukaan jonkinlaisen johtamistyhjiön. Ylimmän johdon suunnitelmissa syksyn aikana transformationalisen johtamismallin omaksuneiden lähiesihenkilöiden oli tarkoitus täyttää tämä tyhjiö ja ottaa ohjat käsiinsä. Osa esihenkilöistä tässä onnistuikin, mutta eivät kaikki. Transformationalisen johtamisen idealisoidun vaikuttamisen dimensio, jota joissain yhteyksissä kutsutaan myös karismaksi, korostaa ajatusta siitä, että johtaja on roolimalli, jota

johdettavat kunnioittavat ja ihailevat ja joka omalla karismallaan luo työlle merkityksellisyiden yhteisen vision ja selkeiden tavoitteiden kautta (Cardona et al. 2019, 60; Bass 1990, 20; Bass et al. 2003, 208; Alzoraiki et al. 2018, 325; Stewart 2006, 12; Koveshnikov et al 2018, 749-750). Eräs lähiesihenkilö kertoi haastattelussa näin: ”Vaikka kaikki oli paperilla kunnossa, niin tunnepuoli unohtui. Monen myyjän kohdalla syy hakeutua yritys X:ään oli ollut halu päästä kilpailuhenkiseen ja arvostettuun myyntityöhön. Kun yhtäkkiä myyntiraportit ja -kilpailut poistuivat, esihenkilöiden retoriikasta katosi myyntipuhe kaikilla foorumeilla ja tilalle tuli eteerisempi puhe asiakaskokemuksesta, oli muutos liian suuri. Kokeneet esihenkilöt pärjäsivät muutoksessa aika hyvin ja osasivat soveltaa omia valmennuskäytäntöjään uudessa tilanteessa sekä uskalsivat tarpeen mukaan myös hiukan joustaa annetuista ohjeista ja käyttää vanhaa myyntiretoriikkaa tiettyjen myyjien kohdalla. Tuoreemmat esihenkilöt taas menivät kirjaimellisesti annettujen ohjeiden mukaan, ja tällainen äkillinen täyskäännös johtamisessa herätti myyjien kohdalla hämmennystä. Jos esihenkilö muuttaa täysin käyttämänsä retoriikan, niin siitä saattaa syntyä myyjille kuva, että esihenkilö ei ole enää oma itsensä, vaan on muuttunut viime yönä eri henkilöksi. Tämä ei ollut ohjeistusten ja niiden tekijöiden tai uudempien esihenkilöiden vika, vaan tilanne vain ajoi siihen. Kaikki yrittivät tehdä parhaansa annettujen ohjeiden puitteissa, mutta osalla ei ollut taitoa tai rohkeutta soveltaa ohjeita tilanteen mukaan”. Kokeneet esihenkilöt siis kokivat, että muutos tehdään liian nopeasti, ja siksi he eivät muuttaneet toimintaansa aivan niin radikaalisti kuin ylin johto odotti. Toiminnallaan he pyrkivät lieventämään muutosvastarintaa ja pitämään myyjien fokusta myymisessä, mutta samalla tämä aiheutti sen, että eri tiimeissä johtaminen oli hyvin erilaista, eikä yksi muutoksen tavoitteista, johtamisen standardointi ja sillojen purkaminen, edennyt siksi suunnitelmien mukaan.

Myös toinen haastateltu lähiesihenkilö kertoi epävirallisista johtamiskäytännöistä: ”Alkuun tuli vaihe, että kovia tavoitteita ei ollut ollenkaan. Oli todella haastavaa, kun ei ollut KPI-mittareita, joita olisi voinut kommunikoida myyjälle, vaan oli ainoastaan toiminnallisia ja itseohjautuvuuteen pohjaavia tavoitteita. Aika nopeasti sitten huomattiin, että tämä ei toimi, koska vaikka esihenkilöllä oli myynti- ja kontaktiluvut käytössään, niin näiden kommunikointi myyjälle ilman, että lukuja sai kertoa tai näyttää olisi vaatinut todella paljon taitoa. Osa esihenkilöistä alkoikin asettaa myyjille epävirallisia kontaktitavoitteita ja myyjät alkoivat tehdä tätä myös keskenään ilman esihenkilöitä”. Kyseinen esihenkilö kertoi kokeneensa

matriisiin hyväksi työkaluksi ja tavoitteen sen kautta johtamisesta realistiseksi, mutta hän koki, että myyjien ymmärrys kokonaisuudesta ja siitä, että toiminnallisten mittareiden tarkoituksena oli saada aikaan myyntiä, oli niin puutteellinen, että oli helpompi kommunikoida myyjän haluamia lukuja kuin käydä loputonta keskustelua siitä, miksi myyntiä ja myyjiä ei enää arvosteta. Osa esihenkilöistä siis koki mahdottomaksi saada parhaat myyjät työskentelemään motivoituneesti uudessa mallissa, jossa toimintaa ohjasivat muut kuin puhtaasti myynnilliset mittarit. Tästä kertoo hyvin kolmannen haastatellun lähiesihenkilön kommentti: ”Vaikka muutos olisi ollut miten hyvin suunniteltu ja se olisi hoidettu täysin oppikirjan mukaan, niin huippumyyjien, jotka kokevat, että heidän arvonsa mitataan vain ja ainoastaan myyntituloksilla, ajatusmallin muuttaminen siihen, että on olemassa myös muita mittareita, oli tekemätön paikka tai vähintään se olisi vaatinut todella pitkäjänteisen työn. Muutos ei siis voi tapahtua yhdessä yössä. Tässä kyseisessä muutoksessa huippumyyjät kokivat, että heitä ei enää arvosteta, mutta joillekin keskitason myyjille muutos oli lottovoitto: he alkoivat saada positiivista palautetta ja arvostusta ja kokivat yhtäkkiä olevansa parempia kuin vuosikaudet jalustalle nostetut huippumyyjät. Myyntikulttuuri kuitenkin alkoi romuttua, koska keskitason myyjät eivät muutoksen myötä nostaneet myyntitasoaan, vaikka ehkä muuten kokivatkin olonsa paremmaksi muutoksen jälkeen”. Vaikuttaa siis siltä, että yritys X:ssä noudatettiin edelleen tavoitejohtamisen viitekehystä, jossa ylin johto määrittää koko organisaation tavoitteet, mutta uudessa mallissa tavoitteita ei vain viety alaspäin, vaan tavoitteet jäivät ainoastaan ylimmän johdon tietoon. Lähiesihenkilöille ja myyjille annettiin vain toiminnalliset tavoitteet, mutta heille ei kerrottu, mitä näiden toiminnallisten tavoitteiden kautta haluttiin saavuttaa. Gotteiner (2016, 47) toteaa artikkelissaan, että jos tuloksia ei voida objektiivisesti arvioida, syntyy vain toimintaa, eli kustannuksia ilman tuloksia. Tulosten saavuttamiseksi on tiedettävä, mitkä tulokset ovat toivottavia ja on kyettävä määrittämään, saavutetaanko halutut tulokset vai ei. Yritys X:ssä lähiesihenkilöille ja myyjille ei kerrottu selkeästi, millaisia tuloksia heidän odotetaan halutulla toiminnalla saavuttavan ja siksi näitä tuloksia ei myöskään syntynyt. Lähiesihenkilöiden kommentit siitä, että myyjiä oli mahdotonta saada uudessa mallissa työskentelemään motivoituneesti, kertoo paitsi tavoitejohtamisen epäonnistumisesta, myös siitä, että lähiesihenkilöiden valmiudet transformationaliseen johtamiseen eivät ehkä olleet riittävän hyvät. Transformationalisen johtamisessa älyllisen stimuloinnin dimension avulla johtaja kannustaa ja inspiroi johdettaviaan kyseenalaistamaan vanhat olettamukset ja miettimään asioita uusista näkökulmista. Samalla hän ohjaa yksilöä oppimaan uusia taitoja ja ajattelemaan jatkuvaa kehittymistä. (Dong et al

2017, 442-443.) Haastatteluiden perusteella suuri osa myyjistä jäi kiinni vanhoihin toimintatapoihin ja olettamuksiin, eivätkä lähiesihenkilöt kyenneet saamaan heitä katsomaan asioita uusista näkökulmista ja sitä kautta ymmärtämään muutoksen taustoja.

Mielenkiintoinen haastatteluissa esiin tullut ristiriita liittyi autonomian tunteeseen. Yksi ylimmän johdon tavoitteista muutokseen lähdeettäessä oli kasvattaa ihmisten sisäistä motivaatiota lisäämällä autonomian tunnetta. Haastatellut lähiesihenkilöt ja myyjät olivat kuitenkin sitä mieltä, että muutos heikensi autonomiaa. Autonomia oli aikaisemmin ollut korkealla tasolla, ja kun myyjä vain saavutti asetetut myyntitavoitteet, niin hän sai olla, tulla ja mennä melko vapaasti, eikä kukaan seurannut kahvi- tai lounastaukojen pituutta sekuntikellon kanssa. Uudessa mallissa kaikki toiminta keskittyi asiakkaan ympärille ja vaikka asiakasaika ei ollutkaan osana osaamisen matriisia, oletettiin, että myyjä käyttää työaikansa mahdollisimman tehokkaasti asiakkaiden kanssa keskusteluun, eikä taukojen enää sallittu venyvän. Uusi tilanne tuntui myyjistä ristiriitaiselta, koska esihenkilö ei ollut enää kiinnostunut siitä, mitä myyjä sai työvuoron aikana tehdyksi, vaan häntä kiinnosti vain, että myyjä käytti mahdollisimman suuren osan työvuorostaan asiakkaiden kanssa keskustelemiseen. Se mistä jutteltiin ei ollut enää oleellista.

Autonomian tunteen lisäksi, toinen haastatteluissa esiin noussut paljon haasteita esihenkilöille aiheuttanut asia oli arvostuksen tunteen katoaminen. Huippumyyjät, joiden asiakaskokemusmittausten tulokset eivät olleet aivan huippuluokkaa kokivat, että heitä ei enää arvosteta. Nämä aiemmin korkealle arvostetut myyjät olivatkin yhtäkkiä osaamismatriisimaailmassa keskikastia tai jopa pohjasakkaa. Myyjä siis toimi täsmälleen samoin kuin hän oli toiminut aiemmin ja saanut toiminnastaan jatkuvaa kiitosta, mutta yhtäkkiä se ei ollutkaan enää oikein. Tämä aiheutti pettymystä, vastakkainasettelua ja väärinymmärryksiä. Tilanne oli hankala, koska esihenkilö teki juuri niin kuin häntä oli käsketty, mutta se mitä hän yritti ei resonoinut myyjiin, koska nämä kokivat pettymystä ja arvostuksen laskua. Tämä johti vaikeisiin valmennustilanteisiin, koska motivaationsa menettänyt henkilöä, jonka päällimmäinen tunne on, että häntä ei arvosteta, on hyvin vaikea valmentaa. Transformationaalisen johtamisen teoriassa nämäkin ongelmat olisi pitänyt pystyä ratkaisemaan esihenkilön kyvykkyydellä motivoida myyjiä ja auttaa heitä löytämään sisäinen motivaationsa ja työhönsä merkityksellisyyttä.

Aiemmin todettiin, että myyjät kokivat jääneensä muutoksessa yksin ja vaille lähiesihenkilön tukea, mutta myös kaksi kolmesta haastatellusta lähiesihenkilöstä koki jääneensä ilman tukea sen jälkeen, kun muutos oli lanseerattu myyjille. Ylin johto oli mukana kertomassa muutoksesta, mutta sen jälkeen he katosivat taustalle ja lähiesihenkilöt jäivät yksin ottamaan vastaan myyjien iskuja. Toinen näistä esihenkilöstä kertoi: ”Tuohon aikaan kaikki muutokset vedettiin johdon toimesta samalla mallilla: muutos kerrottiin ja sen jälkeen homma jäi muiden vastuulle. Johtajat eivät jääneet keskustelemaan ja perustelevaan asioita, vaan kertoivat vain, että nyt tämä asia muuttuu, piste. Hommasta puuttui myöskin avoimuus, kun ihmisille jäi sellainen tunne, että heille ei kerrota kaikkea.”. Yksi haastateltu esihenkilö kuitenkin koki, että hän sai muutoksen aikana koko ajan tukea ja kannustusta omalta esihenkilöltään, eikä hän kokenut, että olisi jäänyt ongelmiensa kanssa yksin. Tuen saaminen siis jakoi mielipiteitä ja herättää kysymyksen, että oliko tukea tarjolla niille esihenkilöille, jotka sitä osasivat hakea ja pyytää ja ne jotka eivät osanneet, halunneet tai uskaltaneet pyytää apua jäivät yksin? Oli miten tahansa, niin johdettavien tukeminen on transformationaalisen johtamisen yksilöllisen huomioimisen dimension mukaan yksi tärkeistä johtajan tehtävistä (Dong et al 2017, 442-443).

Kaksi lähiesihenkilöä, jotka eivät kokeneet saaneensa riittävästi tukea ylimmältä johdolta muutoksen aikana kokivat kuitenkin, että heidän kykyihinsä luotettiin ja heitä kannustettiin kokeilemaan erilaisia asioita ja sitten jakamaan kokemuksiaan muiden esihenkilöiden kanssa. Tilanne siis hieman muuttui mitä pidemmälle muutosmatka kevään aikana eteni. Lähtökohta syksyllä oli se, että esihenkilöille opetettiin valmiita fraaseja, joilla he voivat vastata, kun myyjä tekee hankalan kysymyksen, mutta matkan edetessä esihenkilöiden vapautta etsiä itse vaihtoehtoisia ratkaisutapoja tavoitellun muutoksen saavuttamiseksi kasvatettiin jopa niin pitkälle, että esihenkilöt kokivat heille annetun vapauden tuen puutteeksi. Yksi lähiesihenkilö sanoi haastattelussa: ” En tiedä, oliko tästä joku prosessisuunnitelma vai lähdettiinkö enemmän vain kokeilemaan muutosta ja katsomaan mitä tästä tulee. Tavallaan esihenkilöiden kykyihin luotettiin, kun annettiin täysin vapaat kädet, mutta kun mitään tukea tai rakenteita ei ollut, niin ei syntynyt tunnetta luottamuksesta, vaan kaikki turvallisuuden tunne katosi”. Ylimmän johdon edustaja kertoi haastattelussa, että he olivat suunnitelleet valmiiksi vain ensimmäisen vaiheen, jolla muutos saadaan liikkeelle, ja tämän jälkeen oli

tarkoitus saada ihmiset luomaan itse toimintamalleja ja oppimaan toisiltaan. Se, että ihmisille ei anneta valmiita vastauksia ja toimintamalleja, oli täysin ylimmän johdon suunnitelman mukaista, mutta lähiesihenkilöiden kokemus ilman tukea jäämisestä ei varmasti ollut tavoitteena. Näistä haastateltujen kertomuksista piirtyy kuva, että ylin johto on muutoksen ensimmäisessä vaiheessa toteuttanut selkeää tavoitejohtamista, jossa määritellään tavoitteet ja autetaan lähiesihenkilöitä löytämään keinoja tavoitteiden saavuttamiseen, eli muutoksen läpiviemiseen. Muutoksen edetessä tavoitteet pysyivät edelleen samoina, mutta ylin johto näyttää siirtyneen askel kerrallaan kohti Laissez-faire-johtamista, jossa lähiesihenkilöille annetaan täysin vapaat kädet ja luotetaan siihen, että he keksivät tavat saada muutos maaliin. Tavoitejohtaminen näyttää siis kääntyneen muutoksen edetessä kohti transaktionaalista johtamista, eli sitä josta muutoksessa nimenomaan haluttiin päästä eroon.

5 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, onko myyntiorganisaatiota mahdollista johtaa menestyksekkäästi yhdistämällä transformationaalisen johtamisen ja tavoitejohtamisen mallit ja vastata tutkimuskysymykseen sekä alatutkimuskysymykseen:

- Miten transformationaalinen johtamisen ja tavoitejohtamisen mallit yhdistetään myyntiorganisaation johtamisessa?
 - o Millaisia yhteneväisyyksiä ja jänniteitä transformationaalisen johtamisen ja tavoitejohtamisen välillä ilmenee johtamisen tilanteissa?

Tämän tutkimuksen teoriaosuus osoittaa, että transformationaalinen johtaminen vaikuttaa olevan hyvä tapa johtaa organisaatioita, myös myyntiorganisaatiota, mutta se vaatii johtajilta paljon osaamista ja ainoana johtamisen muotona se jää helposti abstraktille tasolle, jossa syntyy paljon puhetta ja visioita, mutta vähän tekoja. Yritys X:n tapaus osoitti konkreettisesti miten vaikeaa transformationaalinen johtaminen on. Yrityksen ylin johto halusi itse muuttaa organisaation johtamismallia transaktionaalisesta transformationaaliseksi, mutta he alkoivat heti alusta asti itse johtaa tätä muutosta vanhan transaktionaalisen mallin mukaan, jossa johdettaville vain kerrotaan, että tätä teiltä odotetaan ja näin haluamme teidän toimivan. Esihenkilöiden kyvykkyyden lisäksi myyntiorganisaatiossa, jossa toiminta on hyvin tulosorientoitunutta, ongelmaksi muodostuu se, että transformationaalisisessa johtamisessa katse kääntyy helposti kauas tulevaisuuteen, eikä se tarjoa työkaluja varmistaa suorituskykyä lyhyellä aikavälillä. Baskarada et al. (2017, 506-515) toteavat tutkimuksessaan, että transformationaalinen johtaminen tarvitsee tuekseen sopivan määrän transaktionaalista johtamista, jotta katse ei kiinnity liikaa tulevaisuuteen, vaan bisneksen pyörät pyörivät myös lyhyellä aikavälillä. Transaktionaalinen johtaminen on kuitenkin hyvin yksipuolinen ja negatiivisesti ihmisiin suhtautuva johtamismalli, jossa oletetaan, että ihminen on laiska ja siksi hänelle pitää tarjota koko ajan sopivassa suhteessa keppiä ja porkkanaa. Malli ei tarjoa johtajalle mitään muita työkaluja positiivisuuden kautta johtamiseen kuin ulkoisen palkitsemisen, eikä se näin ota riittävästi huomioon ihmisiä ja heidän erilaisia tarpeitaan. Transaktionaalinen ja transformationaalinen johtaminen ovat myös toimintatavoiltaan niin kaukana toisistaan, että

niiden yhdistäminen käytännön elämässä tuntuu hyvin haastavalta. Jos esihenkilö on ensin aamupäivän uhkaillut rangaistuksilla ja hengittänyt myyjän niskaan, niin tuntuu aika kaukaiselta, että hän iltapäivällä kuuntelee myyjän murheita, tarjoaa tukea ja innostaa myyjää visiomaan yhdessä toisten kanssa mahtavaa tulevaisuutta ilman, että myyjä kokee esihenkilön toiminnan epäjohtonmukaisena.

Tämä tutkimus on osoittanut, että tavoitejohtaminen voisi olla transaktionaalista johtamista parempi transformationaalisen johtamisen täydentäjä, joka varmistaa, että johtamisen näkökulma ei karkaa liian kauaksi tästä hetkestä ja muutu vain korkealentoisten visioiden pyörittelyksi. Transformationaalisen johtamisen ja tavoitejohtamisen teoriat nivoutuvat monilta osin hyvin kivuttomasti yhteen ja vaikka niiden väliltä löytyy myös eroja, eivät nämä eroavaisuudet kuitenkaan nouse ylitsepääsemättömiksi. Jos tarkastellaan nykyaikaisen tavoitejohtamisen perustoteutusta, joka voidaan jakaa neljään osaan, niin ensimmäisessä vaiheessa asetetaan koko yritykselle sekä sen jokaiselle osastolle ja työntekijälle tavoitteet. Tavoite on laadullinen ja sille on määritetty ajallinen deadline. Toisessa vaiheessa määritetään kullekin tavoitteelle haluttu lopputulos ja kolmannessa vaiheessa sitten toteutetaan laadittu suunnitelma. Viimeisessä, eli neljännessä vaiheessa arvioidaan tavoitteen toteutumista ja kerätään palaute, jonka pohjalta tehdään tarvittavat muutokset. (Zhou & He 2018, 320.) Kaikkien näiden neljän vaiheen toteuttamisessa voidaan käyttää transformationaalista johtamista.

5.1 Transformationaalisen johtamisen ja tavoitejohtamisen mallien yhdistäminen

Sekä tavoitejohtaminen että transformationaalinen johtaminen ovat ihmislähtöisiä johtamistapoja, jotka korostavat vuoropuhelua, sitoutumista ja yhteistyötä johtajien ja johdettavien välillä. Molemmissa teorioissa luotetaan siihen, että ihminen haluaa aina kehittyä ja tehdä parhaansa, vaikka hänen työskentelyään ei koko ajan valvottaisikaan. Transformationaalinen johtaminen pyrkii kasvattamaan työntekijöiden tietoisuutta ja ymmärrystä yrityksen olemassaolon tarkoituksesta ja missiosta, kun taas tavoitejohtaminen pyrkii ohjaamaan työntekijää ymmärtämään yrityksen koko liiketoimintaa, tarkoitusta ja strategiaa (Bass 1990, 20; Zhou & He 2018, 320). Käytännössä molemmat johtamistavat tavoittelevat siis samaa asiaa. Molemmat teoriat korostavat sitä, että työntekijälle ei saa asettaa aineellisia kannustimia

minkään yksittäisen mittarin saavuttamisesta, vaan palkitsemisen, joka molempien teorioiden mukaan on tärkeä osa johtamista, täytyy ohjata työntekijää saavuttamaan laajoja ja yrityksen kannalta tärkeitä tavoitekokonaisuuksia yhteistyössä muiden kanssa. Palkitsemisen suhteen erona näiden kahden teorian välillä on, että tavoitejohtaminen suosii selkeitä määrällisiä mittareita, joilla tavoitteiden toteutumista mitataan ja saavutuksista palkitaan taloudellisesti. Transformationaalinen johtaminen taas puhuu laadullisten ja usein jopa subjektiivisten mittareiden sekä ei-taloudellisen palkitsemisen puolesta. Tässä on siis selkeä ero näiden kahden teorian välillä, mutta se ei ole ongelma, koska molemmat teoriat kuitenkin näkevät palkitsemisen tärkeänä osana ihmisten johtamista ja se, kumman teorian mukaista palkitsemista lopulta toteutetaan, riippuu yrityksestä, sen kulttuurista ja käsillä olevasta tilanteesta. Yritys X:n esimerkki kuvastaa hyvin palkitsemisen keskeistä merkitystä. Uudessa johtamismallissa pyrittiin toteuttamaan palkitsemista sekä transformationaalisen johtamisen että tavoitejohtamisen malleja yhdistämällä, eli palkitsemalla myyjiä oikeanlaisista suorituksista taloudellisilla palkinnoilla, mutta arvioimalla näitä suorituksia yksiselitteisten mittareiden sijasta esihenkilöiden subjektiivisella arviolla. Myyjät kokivat, että palkitseminen oli mielivaltaista ja epäreilua, joten yritys X:ssä selvästi epäonnistuttiin yhdistämään palkitseminen kiinteäksi osaksi uutta johtamismallia, ja se oli varmasti osasyynä siihen, miksi uusi johtamismalli kohtasi niin paljon vastarintaa. Eli vaikka palkitsemista voidaan tehdä samassa yrityksessä tilanteesta riippuen joko transformationaalisen johtamisen tai tavoitejohtamisen välineillä, niin näitä välineitä ei tule yhdistää keskenään. Ei-taloudellista palkitsemista voidaan toteuttaa subjektiivisten arvioiden perusteella, mutta jos palkitaan rahalla tai siihen verrattavilla instrumenteilla, silloin palkinnot tulee jakaa yksiselitteisten määrällisten mittareiden perusteella

Myös työhyvinvoinnin näkökulmasta tavoitejohtamisen ja transformationaalisen johtamisen väliltä löytyy paljon yhtäläisyyksiä. Weintraub et al. (2021, 247-248) kertoivat artikkelissaan, että tavoitejohtamisen havaittuja hyötyjä ovat muun muassa itseohjautuvuuden ja työn virtauksen parantuminen, stressin ja työuupumusoireiden väheneminen, keskittymisen paraneminen ja hukan väheneminen. Myös transformationaalisella johtamisella on havaittu samankaltaisia positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin (Kelloway et al. 2012, 39–55). Toisaalta siinä missä tavoitejohtamisella on havaittu poikkeuksetta vain positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin, on transformationaalinen johtaminen saanut kritiikkiä sen intensiivisyyden

vaaroista. Transformationaaliset johtajat käyttävät paljon aikaa ja vaivaa innostaakseen ja inspiroidakseen johdettaviaan sitoutumaan ja tuntemaan työtään kohtaan yhä syvempää merkityksellisyttä. Joissain tilanteessa tällainen johtaminen voi kuitenkin olla haitallista, koska liiallinen sitoutuminen työlle voi luoda työntekijälle korkeamman emotionaalisen sitoutumisen asteen kuin olisi tarpeellista ja johtaa esimerkiksi burnoutiin (Yukl 1999, 291). Transformationaalinen johtaminen suosii avointa kulttuuria, orgaanisia rakenteita, mukautuvia systeemejä sekä joustavia prosesseja, ja on siksi hyvin linjassa tavoitejohtamisen kanssa, jonka on kuvattu sopivan hyvin orgaanisiin rakenteisiin ja muuttuviin ympäristöihin, koska se elää tarvittaessa nopeasti ja sen mittaristoja on helppo muuttaa, jos työn tavoiteltu lopputulos muuttuu esimerkiksi yrityksen toimintaympäristön muuttuessa (Baskarada et al. 2017, 506-515; Zhou & He 2018, 322). Tavoitejohtaminen ja transformationaalinen johtaminen tähtäävät siis hyvin pitkälle samaan lopputulokseen ja sopivat samankaltaisten organisaatioiden johtamiseen. Transformationaalinen johtaminen on vain intensiivisempää ja aktiivisempää kuin työntekijöille paljon tilaa antava tavoitejohtaminen. Siksi se saattaa johtaa helpommin myös edellä mainittuihin negatiivisia asioita aiheuttaviin ylilyönteihin.

5.2 Transformationaalisen johtamisen dimensioiden ja tavoitejohtamisen väliset yhteneväisyydet ja jännitteet johtamisen tilanteissa

Jos pohditaan edellä mainittuja asioita yritys X:n tapauksessa, niin myyntityö tarjoaa myyjälle parhaimmillaan paljon merkityksellisiä hetkiä, kun hän pystyy auttamaan asiakasta löytämään omaan elämäntilanteeseensa erinomaisesti sopivan ratkaisun. Myyntityössä joutuu kuitenkin kohtaamaan myös asiakkaita, jotka kokevat myyjän tarjoaman palvelun ei-toivotuna ja saattavat pahimmillaan tuoda mielipiteensä esiin arvostelemalla myyjää henkilökohtaisesti. Myyjä käyttää siis vain osan työpäivästä merkityksellisiin asiakaskohtaisiin, joissa päästään aidosti ratkaisemaan asiakkaan tarpeita. Suuri osa myyjän työajasta kuluu kylmäsoittoon, jossa yritetään suuresta massasta löytää ne asiakkaat, joille myyjä voisi ammattitaidollaan tuottaa lisäarvoa. Yritys X:n johto teki tulkinnan, että myyntityö on asiantuntijatyötä ja siksi myyjiä kannattaa johtaa transformationaalisen johtamisen malleilla. Osittain tulkinta oli täysin oikea, ja merkitykselliset asiakkaan tarpeita ratkovat keskustelut ovatkin mitä suurimmassa määrin asiantuntijatyötä ja näiden asiakaskohtaamisten kehittämistä transformationaalinen johtaminen palvelee erittäin hyvin. Yritys X:n johto jätti

kuitenkin huomioimatta, että suuri osa myyjän työpäivästä kuluu kylmäsoittoon, joka muistuttaa enemmän rutiininomaista liukuhihnatyötä kuin elämään sisältöä tuottavaa asiantuntijatyötä, ja siksi transformationaalinen johtaminen tarvitsee tuekseen jotain, jolla myyjää motivoidaan suorittamaan myös rutiininomaiset vähän vaihtelua sisältävät työtehtävät korkealla intensiteetillä. Tavoitejohtaminen toimisi yritys X:n tapauksessa erinomaisena transformationaalisen johtamisen kumppanina, koska tavoitejohtaminen on ideologialtaan huomattavasti lähempänä transformationaalista johtamista kuin transaktionaalinen johtaminen ja yhdessä ne tarjoavat erinomaisen mallin johtaa työtä, joka sisältää sekä asiantuntija- että liukuhihnatyötä. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi, miten tämän tutkimuksen perusteella tavoitejohtamisen olisi yritys X:n tapauksessa voinut yhdistää transformationaaliseen johtamiseen kaikissa sen neljässä dimensiossa.

5.2.1 Idealisoitu vaikuttaminen

Idealisoitu vaikuttaminen on transformationaalisen johtamisen ainoa ryhmäorientoitunut dimensio ja erittäin tärkeä osa myyntiorganisaation johtamisessa. Kuten Dong et al (2017, 439-440) tutkimuksessaan osoittivat, transformationaalinen johtaminen on erinomainen tapa saada yksilöt kehittämään omia taitojaan, mutta lopulta hyödyt yritykselle syntyvät vasta, kun eri yksilöiden taidot saadaan yhdistettyä toisiinsa. Myyntityö perustuu paljon argumentointiin, jolla asiakas saadaan oivaltamaan, miksi myytävä tuote on hänen tarpeisiinsa sopivampi kuin jokin kilpaileva tuote. Yksi myyjän tärkeimmistä tehtävistä on keksiä erilaisiin myyntitilanteisiin ja erilaisille asiakkaille sopivat myyntiargumentit, joilla saadaan luotua positiivinen mielleyhtymä myytävän tuotteen tai palvelun ominaisuuksien ja asiakkaan elämään liittyvien tärkeiden asioiden välille. Näiden myyntiargumenttien synnyttämisessä kollektiivin voima on aivan eri luokkaa kuin mihin yksilö yksin pystyy. Kun transformationaalinen johtaja saa myyjät ideoimaan ja keskustelemaan keskenään, syntyy tämän seurauksena jatkuvasti uusia myyntiargumentteja, jotka tulevat kaikkien organisaatiossa työskentelevien myyjien tietoon ja tukevat näin jokaisen yksilön työskentelyä sekä koko yrityksen myyntituloksen kasvua. Jos idealisoidun vaikuttamisen dimension mukaisessa johtamiskäyttäytymisessä ei onnistuta, kuten yritys X:n tapauksessa osittain kävi, niin ihmiset keskittyivät ryhmän ja yrityksen edun sijaan omiin henkilökohtaisiin etuihinsa sekä kilpailemaan keskenään, joka taas johtaa huonoon ilmapiiriin ja edistää sillojen syntymistä. Hyödyntämällä

tavoitejohtamista yritys X olisi uskoakseni onnistunut paremmin välttämään tämän idealisoidun vaikuttamisen sudenkuopan.

Dong et al. (2017, 443-444) mukaan selkeillä yhteisesti hyväksytyillä tavoitteilla johtaja voi lisätä ihmisten ymmärrystä ja arvostusta toisia ryhmän jäseniä ja heidän työpanostaan kohtaan. Yritys X unohti muutoksen suunnittelussaan kokonaan ryhmätason tavoitteet. Yksilöille asetettiin tavoitteita osaamisen matriisin kautta, mutta myyjä asettui matriisin portailleen mukaan, miten hyvin hän suoriutui suhteessa toisiin myyjiin. Matriisi siis loi kilpailuasetelman myyjien välille, joka väistämättä johti ajatukseen, että tietoa ei kannata jakaa muiden kanssa, koska mitä huonommin kollegat menestyvät, niin sitä paremmat mahdollisuudet itsellä on päästä matriisissa korkeammalle portaalle ja sitä kautta paremmille ansioille. Toinen haaste oli haastattelussa moneen kertaan esiin noussut erityisesti parhaiden myyjien kokemus siitä, että muutoksen jälkeen heitä ei enää arvostettu. Kun ihminen kokee, että hänen työtään ei arvosteta, hänen motivaationsa jakaa omaa osaamistaan romahtaa (Dong et al. 2017, 443-444). Yrityksen kannalta on suuri ongelma, jos sen parhaat työntekijät kokevat arvostuksen puutetta, eivätkä siksi jaa tietoa ja osaamistaan eteenpäin, koska nämä parhaat osaajat ovat juuri niitä, jotka olisi pitänyt saada jakamaan osaamistaan muille. Yritys X:n tapauksessa muutos olisi varmasti onnistunut paremmin, jos idealisoidun vaikuttamisen dimension mukaiseen johtamiskäyttäytymiseen olisi yhdistetty tavoitejohtamisesta ryhmätason tavoitteiden asettaminen ja palkitseminen. Tällä tavalla parhaat myyjät, jotka toimivat tiimeissä myös tärkeinä suunnannäyttäjinä ja mielipidejohtajina, olisi saatu sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin ja tukemaan myös heikompien myyjien osaamisen kehittymistä. Tällaisessa tilanteessa kaikki johtamisvastuu ei olisi kasaantunut lähiesihenkilöiden harteille, vaan olisi syntynyt jaettua transformationaalista johtajuutta, jossa taitavat ja kaikkien arvostamat huippumyyjät olisivat alkaneet asettaa ryhmän edut omien etujensa edelle, toimimaan roolimalleina ja saamaan omalla toiminnallaan aktiviteetit, tavoitteet ja ideologia muuttumaan yhteisesti hyväksytyiksi konkretiaksi. Eli kun idealisoidun vaikuttamisen dimension mukaan johtaja on roolimalli, jota johdettavat kunnioittavat ja ihailevat, ja joka luo työlle merkityksellisyyden yhteisen vision ja selkeiden tavoitteiden kautta, tämä jakautuisikin niin, että yhden johtajan ei tarvitse olla tätä kaikkea, vaan parhaat myyjät ovat johtajan kanssa jakamassa vaatimuksia. Idealisoitua vaikuttamista kutsutaan myös roolimallijohtamiseksi, koska johdettavat samastuvat johtajaan ja pyrkivät jäljittelemään tätä ja yrityksen myyntitulosten

kannalta ei varmasti ole negatiivinen asia, jos kaikki myyjät alkavat samastua ja jäljitellä parhaiden myyjien toimintaa. Vaikka idealisoitu vaikuttaminen, joka korostaa sankarijohtajuuden myyttiä, jossa yksilön, ryhmän ja organisaation hyvä suorituskyky kulminoituu yhteen superjohtajaan, joka motivoi muita suuriin ponnisteluihin, ei sovi yhteen tavoitejohtamisen kanssa, niin ei sen tarvitsekaan, koska valtaosa myyjistä ei tarvitse tavoitejohtamisen mukaista johtamiskäyttäytymistä avukseen, vaan heille riittää, että heitä johdetaan idealisoidun vaikuttamisen mallin mukaan ryhmänä. Tavoitejohtamiseen kuuluvien ryhmätavoitteiden tarkoitus on vain saada parhaat myyjät, jotka kaipaavat selkeitä ja kovia tavoitteita, sitoutumaan ja motivoitumaan rooliinsa ”piilojohtajina”.

5.2.2 Inspiroiva motivaatio

Tämän dimension johtaja motivoi, innostaa ja haastaa johdettaviaan visioimaan houkuttelevia tulevaisuuden kuvia sekä kommunikoi jokaiselle yksilölle selkeästi häneen kohdistuvat odotukset. Yritys x:n ylimmällä johdolla oli selkeä visio muuttaa myyntiorganisaatioidensa johtamista inspiroivan motivoinnin suuntaan pois vanhasta mallista, jossa myyjillä ei ollut minkäänlaista näkemystä yrityksen olemassaolon tarkoituksesta, eivätkä he ajatelleet asioita kuin oman palkkionsa näkökulmastaan. Tavoitteena oli muuttaa tilanne sellaiseksi, että myyjät ymmärtävät yrityksen tarkoituksen, arvot ja vision sekä osaisivat yhdistää ne asiakaskohtaamisessa paremmaksi asiakaskokemukseksi ja luoda merkityksellisyyden tunnetta sekä myyjälle että asiakkaalle. Kun myyjät kokevat tekemänsä työn merkitykselliseksi ja arvokkaaksi sekä ymmärtävät oman työnsä merkityksen yrityksen menestykselle, he unohtavat oman edun tavoittelun ja esihenkilöllä on silloin otollinen maaperä ruokkia ihmisen luontaista halua kehittymiselle. Kirkkaan ja houkuttelevan tulevaisuuden vision ansiosta yksilöt alkavat yhdessä esihenkilönsä ja kollegoidensa kanssa kehittämään toimintatapoja, jotka johtavat entistä parempiin suorituksiin. Huomionarvoista inspiroivan motivoinnin dimensiossa on se, että siihen kuuluu yksilölle selkeästi viestitetyt odotukset. Kuten tämän tutkimuksen tuloksista havaitaan, yritys X:n muutoksessa ei onnistuttu tässä asiassa. Myyjille kyllä asetettiin odotuksia osaamisen matriisin muodossa, mutta ne eivät resonoineet tuloskeskeisyyteen tottuneita myyjiä, vaan jäivät heidän näkökulmastaan liian abstrakteiksi ylätasen tavoitteiksi. Tähänkin kohtaan voidaan löytää ratkaisu yhdistämällä inspiroivan motivaation johtamiskäyttäytymiseen osia tavoitejohtamisen teoriasta. Osaamisen matriisi itsessään oli

varmasti erinomainen työkalu, mutta siinä oli liikaa osa-alueita ja mittareita, joilla osa-alueiden toteutumista seurataan, ja siksi tavoitteita ei kyetty määrittelemään riittävän tarkasti. Jos mietitään yhtä KPI-mittariston teoreettisista perusteista, Pareto-periaatetta, niin sen mukaan 80 prosenttia resursseista tulisi keskittää 20 prosenttiin avainindikaattoreista, jolloin joudutaan jättämään ei-kriittiset asiat pienelle huomiolle ja keskittymään hyödyllisten ja tärkeiden asioiden tekemiseen ja samalla yrityksen resurssit tulevat ikään kuin automaattisesti optimaalisesti kohdennettua. (Zhou & He 2018, 320-321.) Myös yritys X:n tapauksessa olisi kannattanut hyödyntää tätä periaatetta. Periaatteessa osaamisen matriisissa olisi edelleen voinut olla kaikki kuusitoista osa-alueita, mutta niistä olisi pitänyt valita kolme-neljä tärkeintä, keksiä niiden mittaamiseen yksiselitteiset määrälliset mittarit ja kommunikoida nämä mittarit myyjille tavoitteina. Muita matriisin osa-alueita olisi myös voitu kommunikoida ja seurata myyjien kanssa kahdenkeskisissä keskusteluissa yrityksen tarkoitusta ja visiota tukevinä elementteinä, mutta niitä ei olisi sidottu palkkaan tai palkkiointiin tai ainakin niiden vaikutus olisi jätetty hyvin pieneksi. Kun 80 prosenttia huomiosta olisi keskitetty 3-4 avainindikaattoriin, niin myyjät olisivat kokeneet, että heillä on selkeät tavoitteet, joiden toteutumista he voivat myös itse seurata ja samalla muutos aikaisempaan, jossa toimintaa johdettiin vain numeroiden kautta, ei olisi ollut liian suuri.

5.2.3 Älyllinen stimulointi

Älyllisen stimuloinnin dimension mukaista johtamiskäyttäytymistä on nähdä uudet tilanteet vain ratkaisua odottavina haasteina ja korostaa ongelmanratkaisua sekä skenaariotyöskentelyä tärkeinä johtamisen välineinä. Älyllisen stimuloinnin ongelmanratkaisuprosessiin kuuluu rationaalinen ongelmien osoittaminen ja sen jälkeen ratkaisujen etsiminen. Jos mietitään yritys X:n muutosprosessia, niin siinä ylin johto osasi selkeästi ja ymmärrettävästi osoittaa vanhan johtamismallin ongelmat ihmisten kehittymiselle, yhteistyölle ja asiakaskokemukselle. Tämän jälkeen transformationaalinen johtaja olisi älyllisen stimuloinnin dimension mukaan aloittanut ratkaisujen etsimisen keräämällä ideoita ja uusia ratkaisuehdotuksia organisaation työntekijöiltä ja jalostanut kollektiivin voimalla niistä uudet toimintamallit. Yritys X:n tapauksessa ylin johto ei kuitenkaan ottanut henkilöstöä mukaan ongelmien ratkaisemiseen, vaan se keksi itse ratkaisut, jotka sitten esitettiin valmiina kokonaisuutena ensin lähiesihenkilöille ja sen jälkeen myyjille. Systemaattinen skenaariotyöskentely, johon olisi

osallistettu myös myyjiä ja esihenkilöitä, olisi saattanut auttaa yrityksen ylintä johtoa varautumaan etukäteen moniin muutoksen aikana vastaan tulleisiin ongelmiin.

Chen et al. (2019, 93-94) osoittivat tutkimuksessaan, että jos johtajan huomio kiinnittyy liikaa vain johonkin yksittäiseen yritykseen kohdistuvaan tekijään, niin hän saattaa tehdä kokonaisuuden kannalta virheellisiä tulkintoja. Yritys X:n ylin johto kiinnitti paljon huomiota siihen, että yritystä johdettiin numeroilla ja teki tästä tulkinnan, että numeroilla johtamisesta pitää päästä eroon ja poisti numerot lähiesihenkilöiden työkalupakista kokonaan. Haastatteluiden perusteella suurin muutosvastarintaa aiheuttanut asia oli juuri selkeiden numeeristen tavoitteiden puuttuminen. Muutosvastarinta itsessään kuuluu kaikkiin muutoksiin ja siihen tulisi suhtautua vain positiivisena asiana, koska se pakottaa kaikki muutoksessa mukana olevat henkilöt pohtimaan tarkasti ja arvioimaan kriittisesti tehtäviä ratkaisuja. Yritys X:n tapauksessa muutosvastarinta jätettiin ylimmän johdon toimesta huomioimatta, eikä ylin johto ollut valmis tarkastelemaan tekemiensä päätösten mielekkyyttä enää uudelleen. Periaatteessa yritys X:n ylimmän johdon ajatuksessa poistaa numeeriset tavoitteet ja ottaa osaamisen matriisin kautta käyttöön subjektiivisempia tavoitteita, sopi hyvin tavoitejohtamisen teoriaan. Locke & Latham (2006, 266) kertovat artikkelissaan, että monissa tavoitejohtamisen teorioissa painotetaan oppimistavoitteita suorien tulostavoitteiden sijaan. Osaamisen matriisissa mitattiin selkeästi asioita, joiden hallitseminen auttoi myyjää selviytymään työstään mahdollisimman hyvin ja laadukkaasti, joten se sopi lähtökohdiltaan erittäin hyvin tavoitejohtamisen teoriaan oppimistavoitteista. Yritys X:n johto vain epäonnistui siinä, että matriisissa määritellyille laadullisille tavoitteille ei kyetty määrittämään yksiselitteisiä ja selkeitä määrällisiä mittareita, vaan suorituksen arviointi jäi esihenkilön subjektiivisen arvion varaan, joka on täysin tavoitejohtamisen teorian vastaista. Osallistamalla lähiesihenkilöt ja myyjät mukaan suunnittelemaan osaamistavoitteille sopivat määrälliset avainindikaattorit, olisi henkilöstö luultavasti saatu paremmin sitoutumaan muutokseen, koska heille olisi syntynyt tunne, että heitä kuunnellaan ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa (Kralev 2011, 86-87). Lisäksi henkilöstön ymmärrys ylimmän johdon visiosta sekä yrityksen arvoista ja tarkoituksesta olisi vahvistunut tämän ongelmanratkaisuprosessin aikana, ja se olisi tukenut myös transformationaalisen johtamisen inspiroivan motivaation dimension toteutumista.

Älyllisen stimuloinnin dimensio olisi kannattanut huomioida yritys X:n muutoksessa vielä nykyistäkin paremmin, koska kuten Olivier et al. (2009, 343-344) osoittivat tutkimuksesaan, saattaa transformationaalinen johtaja älyllisen stimuloinnin avulla onnistua ohjaamaan ihmisiä konfliktitilanteissa kohti integraatiota ja yhteistyöratkaisuja, jolloin huomio kiinnittyy konfliktista muihin ratkaistaviin ongelmiin. Yritys X:ssä muutos käynnisti myyjien ja ylimmän johdon välillä konfliktin, jossa lähiesihenkilöt jäivät tahtomattaan ikävään välitilaan näiden kahden konfliktin osapuolen väliin. Jos lähiesihenkilöille olisi annettu ylimmän johdon toimesta enemmän mahdollisuuksia ja valtaa osallistua muutoksen suunnitteluun ja johtamistapojen määrittelyyn, olisivat he muutoksen aikana käynnissä olevassa konfliktitilanteessa saattaneet osata nähtyä paremmin ohjata myyjiä ja ylintä johtoa kohti yhteistyöratkaisuja ja kiinnittää myyjien huomiota itse konfliktista muihin ratkaistaviin ongelmiin, kuten myyjille asetettuihin tavoitteisiin ja sitä kautta asiakkaiden tarpeisiin.

5.2.4 Yksilöllinen huomiointi

Transformationalisen johtamisen yksilöllisen huomioimisen dimensioon kuuluu se, että johtaja kuuntelee yksilöiden murheitä ja toimii heille emotionaalisen tukenä luoden näin turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin, jossa johdettavat voivat johtajan tuella ottaa askelia henkilökohtaisessa kehittämisessä ja ammatillisessa kasvussa. Yritys X:ssä yksilöllistä huomioimista tehtiin esihenkilöiden toimesta henkilökohtaisen valmentamisen muodossa, mutta kuten haastatteluissa kävi ilmi, toiminta keskittyi matriisin suorittamisen ympärille. Tunteista puhumiselle ja kiireettömille kohtaamisille lähiesihenkilöiden ja myyjien välillä ei ollut sijaa, vaikka joillekin henkilöille se olisi ollut kaikkein tärkein yksilölliseen huomiointiin kuuluva emotionaalisen tuen muoto ja ensimmäinen askel kohti henkilökohtaista kehittymistä ja ammatillista kasvua, joka on mahdollista vasta luottamuksellisessa ilmapiirissä ja vuorovaikutuksessa johtajan kanssa. (Bass et al. 2003, 208; Stewart 2006, 12; Alzoraiki et al. 2018, 326; Koveshnikov et al 2018, 749-750.) Lähiesihenkilöillä olisi varmasti ollut tarjota eväitä harjoitteluun, mutta he eivät päässeet niitä tarjoamaan, koska ilmapiiri ei ollut riittävän kannustava ja turvallinen, jotta myyjät olisivat olleet valmiita ottamaan apua vastaan. Yksilölliseen huomiointiin kuuluu valmentamisen lisäksi se, että johtaja toimii johdettavien mentorina ja tämä näkökulma jäi tutkimuksen mukaan yritys X:ssä puuttumaan. Transformationalisen johtamisen yksilöllisen huomioimisen dimensio resonoi monessa

kohdassa tavoitejohtamisen teorioiden kanssa. Dong et al. (2017, 442-443, 452) havaitsivat tutkimuksessaan, että johtajan tuella on positiivinen korrelaatio yksilötason luovuuteen ja yksilön haluun osallistua kehityshankkeisiin, josta voidaan tehdä johtopäätös, että yksilöllinen huomiointi motivoi yksilöä kehittämään omia taitojaan. Kuten idealisoidun vaikuttamisen dimensiota käsiteltäessä mainittiin, niin yrityksen kannalta yksilön taidot alkavat todella tuottaa hedelmää vasta, kun hän alkaa jakaa ja yhdistellä taitojaan yrityksen muiden työntekijöiden kanssa. Yksilöllisen huomioinnin dimension mukainen johtamiskäyttäytyminen on siis erinomainen tapa tukea yksilön henkilökohtaista kehitystä, joka sitten idealisoidun vaikuttamisen dimension mukaisella johtamiskäyttäytymisellä jalostetaan koko yrityksen hyödyksi. Yritys X:n tapauksessa ongelmaksi muodostui se, että tavoitteet eivät selkeästi ohjanneet myyjiä tiettyjen taitojen kehittämiseen, vaan energiaa käytettiin liiketoiminnan kannalta epäolennaisten asioiden tekemiseen ja harjoitteluun, jonka vuoksi tärkeimmät asiat, eli myyntitulosten parantamiseen tähtäävät taidot, jäivät vähälle huomiolle. Muutoksen jälkeen yritys X:ssä tavoitteellistettuja ja seurattuja asioita olivat muun muassa asiakaskohtaamisten pituus, aktiivisuus tiimipalavereissa, uusien kehitysehdotusten määrä ja kollegoiden auttaminen. Nämä kaikki ovat periaatteessa hyviä tavoitteita silloin kun ne tähtäävät myyntitaitojen kehittämiseen, myynnin määrän kasvattamiseen ja asiakastyytyväisyyden parantamiseen, mutta jos niitä seurataan vain kontekstista irrotettuina yksittäisinä asioina, ne johtavat helposti ei-toivottuun toimintaan. Esimerkiksi 30 minuutin asiakaskohtaukset tuovat varmasti keskimäärin enemmän myyntiä kuin 10 minuutin asiakaskohtaukset, mutta jos myyjä huomaa 10 minuutin keskustelun jälkeen, että hän ei pysty täyttämään kyseisen asiakkaan tarpeita, eikä kauppvoja näin ollen tule todennäköisesti syntymään, keskustelun venyttäminen puoleen tuntiin vain siksi, että hänelle on asetettu tavoitteeksi pidentää asiakaskontakteja, ei aja asiakkaan tai yrityksen etua millään tavalla. Toisena esimerkkinä ei-toivotusta lopputuloksesta toimii aktiivisuus tiimipalavereissa, joka on ehdottomasti kannatettava asia, koska aktiivisen keskustelun kautta uudet ideat jalostuvat ja yksilöiden osaamista saadaan jaettua koko tiimin käyttöön. Mutta jos kaikki haluavat olla palavereissa jatkuvasti äänessä ilman mitään järkevää sanottavaa vain siksi, että aktiivisuudesta palkitaan, niin tiimipalaverit kestävät pidempään ja ihmiset turhautuvat siihen, että asiat eivät runsaasta ajankäytöstä huolimatta etene mihinkään. Myös uusien kehitysehdotusten ja kollegoiden auttamisen määrä ovat tärkeitä asioita organisaation kehitykselle, mutta näissäkään määrällä ei voi korvata laatua. Jos koko tiimi aina keskeyttää omat työnsä ja ryntää auttamaan yhtä kollegaa pulassa, niin se ei ole kovin tehokasta, tai jos kehitysehdotuksia yritetään väkisin keksiä, niin ne

todennäköisesti keskittyvät pääasiassa hyvin pieniin yksityiskohtiin, joiden kehittäminen söisi resursseja, mutta ei veisi yritystä isossa kuvassa eteenpäin. Jos myyjillä ja koko organisaatiolla olisi ollut selkeästi asetetut ja kokonaisuutta tukemaan suunnitellut tavoitteet, niin yksilöiden motivaatio kehittää omia ja toisten taitoja olisi saatu kanavoitua yrityksen suori-tuskyvyn kannalta tärkeimpien asioiden kehittämiseen. Nyt myyjät jäivät ihmettelemään, mitä heiltä muutoksen jälkeen oikein odotetaan ja mitkä ovat tulevaisuuden menestymisen kannalta tärkeät taidot, joita kannattaisi kehittää. Tämä taas johti pysähtyneeseen tilantee-seen, jossa kokeiltiin vähän kaikkea, mutta mihinkään ei oikein keskitytty kunnolla. Tämä tilanne oli tietysti omiaan lisäämään myös tyytymättömyyttä.

Gotteiner (2016, 47) mainitsi artikkelissaan, että tavoitteiden toteutumisen jatkuva seuranta, joka muodostuu jatkuvasta esihenkilön ja johdettavan välisestä dialogista ja palautteen an-nosta sekä säännöllisesti toistuvista etukäteen sovitusta tulokatsauksista, pitää kaikki orga-nisaation jäsenet jatkuvasti tietoisina siitä mitä heidän odotetaan tekevän. Kun työntekijä ymmärtää selkeästi, millaista suoritusta häneltä odotetaan ja saa jatkuvaa johdonmukaista palautetta, työntekijä todennäköisesti menestyy työssään hyvin. Yritys X:ssä pidettiin tä-mänkaltaisia säännöllisiä tulokatsauksia, joissa käytiin läpi osaamisen matriisin eri osa-alu-eita ja arvioitiin myyjien suorituksia niiden kautta. Tavoitteiden epämääräisyys kuitenkin johti siihen, että vaikutus oli täysin päinvastainen kuin mitä Gotteiner artikkelissaan kuvasi. Myyjät ymmärsivät näiden tapaamisten jälkeen entistä vähemmän, mitä heiltä odotetaan ja lisäksi he kokivat esihenkilöiden subjektiiviset arviot ja palautteet mielivaltaisina ja monesti epäreiluina. Jos tavoitteet olisivat olleet selkeitä ja myyjät olisivat ymmärtäneet, millaisia taitoja heidän täytyy kehittää menestyäkseen työssään, olisi esihenkilön ollut huomattavasti helpompi rohkaista myyjä muuhunkin vuorovaikutukseen itsensä kanssa ja luoda ilmapiiriä, jossa kaikkia kohdellaan tasapuolisesti ja kunnioitetaan. Pohjimmiltaan ongelma ei siis vält-tämättä ollut lähiesihenkilöiden johtamistaidoissa, vaan siinä, että lähiesihenkilöiden kaikki energia kului osaamisen matriisin kanssa, koska he eivät itsekkään ymmärtäneet sitä. Mat-riisi, jossa kaikki tavoitteet ja niiden mittaamiseen liittyvät avainindikaattorit olisivat olleet selkeitä, olisi saanut paitsi myyjät keskittymään olennaiseen tekemiseen, myös esihenkilöi-den aikaa ja energiaa olisi jäänyt myös muuhun vuorovaikutukseen myyjien kanssa. Tällöin myös emotionaalinen tuki olisi varmasti ollut aivan eri tasolla kuin mitä se nyt oli.

5.3 Suosituksia Yritys X:lle

Yritys X:n myyntiyksikössä toteutettiin vuoden vaihteessa 2016-2017 suuri johtamistavan muutos, jossa yrityksessä vallalla ollut transaktionaalinen johtaminen haluttiin muuttaa transformationaaliseksi johtamiseksi. Myynnin johtamisessa oli hyödynnetty myös tavoitejohtamista, josta ei haluttu luopua, mutta mittareita haluttiin muuttaa paremmin todellisten tavoitteiden saavuttamista palveleviksi. Aiemmin käytössä oli vain myynnin ja asiakaskontaktien määrää mittaavia tavoitteita, mutta muutoksessa näitä tavoitteita lähdettiin muuttamaan enemmän toiminnalliseen suuntaan, jossa pyritään mittaamaan lopputuloksen sijaan sitä toimintaa, jonka tiedetään lopulta johtavan hyvään myyntitulokseen. Muutoksen tarpeelle löytyi vahvaa tieteellistä perustaa, jota yritys X:n ylin johto myös ansiokkaasti hyödynsi muutoksen suunnittelussa. Muutoksen alku oli lupaava ja yritys X:n ylin johto onnistui transformationaalisen johtamisen idealisoidun vaikuttamisen dimension mukaisesti perustelemaan henkilöstölle tarpeen muutokseen ja maalaamaan houkuttelevan tulevaisuuden kuvan, jota kannatti tavoitella, ja jonka vuoksi ponnistella. Tämän jälkeen ylin johto kuitenkin valitsi helpoimman tien ja tyytyi vain kertomaan henkilöstölle, mitä heidän pitäisi seuraavaksi tehdä ilman, että henkilöstöä osallistettiin tai aktivoitiin itse etsimään parhaita tapoja saavuttaa muutoksessa tavoitellut uudet päämäärät. Sekä transformationaalisen johtamisen älyllisen stimuloinnin dimensioon että tavoitejohtamisen teoriaan kuuluvat vahvasti ihmisten osallistaminen päätöksentekoon ja suunnitteluun. Tämä perustuu siihen, että ihmiset sitoutuvat muutokseen paremmin silloin, kun he ovat itse olleet mukana suunnittelussa ja päässeet näin vaikuttamaan lopputulokseen. Yritys X:n tapauksessa systemaattinen skenaario-työskentely, johon olisi osallistettu sekä myyjiä että esihenkilöitä, olisi saattanut auttaa yrityksen ylintä johtoa varautumaan etukäteen moniin vuoden 2016-2017 muutoksen aikana vastaan tulleisiin ongelmiin. Tulevia muutoksia silmällä pitäen yritys X:n kannattaa siis kehittää toimintamallia, jossa henkilöstö otetaan mukaan muutosten suunnitteluun mahdollisimman aikaisessa vaiheessa prosessia ja pidetään heidät mukana aina siihen asti, että uusi asia on saatu onnistuneesti vietyä toimivaksi osaksi yrityksen arkea.

Yksi merkittävä syy siihen, että vuoden 2016-2017 muutoksesta muodostui haastavampi projekti kuin yrityksen ylin johto oli etukäteen osannut odottaa, oli osaamisen matriisi, joka oli rakennettu liikaa esihenkilön subjektiivisiin arvioihin perustuvien mittarien varaan, eikä

se näin noudattanut tavoitejohtamisen periaatteita. Tavoitejohtamisen teorian mukaan tavoitteet voivat olla laadullisia ja hyvinkin monimutkaisia, jopa abstrakteja, mutta niitä mitataan täytyy luoda määrälliset ja täysin yksiselitteiset mittarit, jotka eivät jätä minkäänlaista tulkinnan varaa. Yritys X:n kannattaakin tarkistaa kaikki osaamisen matriisin osa-alueet ja luoda niihin selkeät mittarit, joilla myyjän suoriutumista kyseisellä osa-alueella arvioidaan. Lisäksi näiden mittareiden pitäisi olla jatkuvasti myyjän nähtävissä, jotta hän voi joka päivä arvioida omaa suoriutumistaan ja kehittymistään sekä tarvittaessa omatoimisesti muuttaa toimintaansa. Lisäksi myyjien yksilöllistä suoriutumista mittaavien tavoitteiden rinnalle olisi järkevää tuoda myös ryhmätason tavoitteita, koska se motivoisi erityisesti parhaita myyjiä jakamaan osaamistaan ja toimimaan organisaatiossa epävirallisina johtajina, jotka omalla toiminnallaan innostavat ja motivoivat toisia tekemään kaikkensa yhteisen menestyksen eteen.

Selkeiden mittareiden puutteen lisäksi toinen osaamisen matriisiin tavoitejohtamisen näkökulmasta liittynyt ongelma oli se, että matriisissa oli liikaa osa-alueita, joita kaikkia pidettiin yhtä arvokkaina. Yritys X:n olisi syytä tarkastella osaamisen matriisia Pareto-periaatteen kautta ja miettiä, mitkä ovat ne osaamisen matriisin kolme-neljä avainindikaattoria, joihin valtaosa huomiosta kiinnitetään. Matriisissa voi siis olla paljonkin eri osa-alueita, mutta jos niitä kaikkia pidetään yhtä tärkeinä ja pyritään kehittämään tasaisesti, niin toiminnasta katoaa helposti punainen lanka, ja lopulta koko matriisia aletaan pitää sekavana ja epäreiluna työkaluna. Kun huomio sen sijaan kiinnitetään vain muutamaaan matriisin pääosa-alueeseen, joita ensisijaisesti seurataan, voidaan keskusteluun esihenkilöiden toimesta tuoda mukaan myös muita matriisin osa-alueita. Jos matriisin seurattavina pääosa-alueina ovat esimerkiksi asiakaskokemus ja myynnin määrä, niin esihenkilön ja myyjän välinen pääasiallinen keskustelu voi pyöriä sen ympärillä, miten asiakaskokemusta parantamalla voidaan saada aikaan parempia myyntituloksia. Samalla esihenkilön on mahdollista liittää keskusteluun matriisin sivuosa-alueista esimerkiksi, miten aktiivisuus tiimipalaverissa ja kollegoiden auttaminen tukevat asiakaskokemuksen kehittymistä ja myynnin määrän kasvua, ja auttavat näin asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Erityisen hyvin tämä lähestymistapa toimisi, jos yrityksessä ovat käytössä myös ryhmätason tavoitteet.

Yritys X:n ylimmän johdon tavoitteena vuoden 2016-2017 muutoksen aikana oli kasvattaa myyjien autonomian tunnetta. Lopputuloksena oli kuitenkin autonomian tunteen lasku, joka lisäsi ihmisten tyytymättömyyttä esihenkilöitä ja yritys X:ää kohtaan. Autonomian tunteen lasku johtui uusista tavoitemittareista, joista osa mittasi aikaa, jonka myyjät viettivät työpisteellä asiakastyötä tehden ja ohjasivat näin esihenkilöitä valvomaan aiempaa tarkemmin esimerkiksi myyjien lounas- ja kahvitaukojen pituuksia. Kokemus siitä, että joku seuraa taukojen pituuksia sekuntikellon kanssa loi myyjille tunteen, että esihenkilöt eivät luota heihin ja olettavat heidän löysäilevän, jos työskentelyä ei koko ajan valvota. Sekä transformationaalisen johtamisen että tavoitejohtamisen mallit lähtevät siitä ajatuksesta, että työntekijät haluavat tehdä joka tilanteessa parhaansa, vaikka heitä ei koko ajan valvottaisikaan. Suosituksena yritys X:n johdolle on pitää tämä lähtökohta mielessä sekä tavoitteiden asettamisessa että niiden seuraamisessa. Osaamisen matriisista olisi syytä poistaa mittarit, jotka ohjaavat mittaamaan työhön käytettyä aikaa ja korvata ne mittareilla, jotka mittaavat työaikana aikaansaatavia tuloksia. Lopulta työn tuottavuus ei kuitenkaan ole kiinni siitä, kuinka kauan työpisteellä istutaan, vaan siitä kuinka tehokkaasti työpisteellä vietetty aika käytetään tuottavan työn tekemiseen.

Yritys X:n lähtökohta toiminnan kehittämiseksi ja suurillekin muutoksille on erittäin hyvä, koska työntekijät ymmärtävät yrityksen koko liiketoimintaa, tarkoitusta ja strategiaa. Ottamalla paremmin huomioon näitä muutamia yllä mainittuja seikkoja, yrityksen johdossa voidaan suhtautua luottavaisesti tulevaisuuteen ja tulevien muutosten onnistumiseen.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus keskittyi tavoitejohtamisen ja transformationaalisen johtamisen yhdistämiseen myyntiorganisaatiossa, jossa tavoitteiden saavuttamiselle on helppo asettaa selkeitä numeerisia mittareita. Olisi mielenkiintoista tehdä sama tutkimus jossain erilaisessa asiantuntijaorganisaatiossa, jossa työntulosta ei voida mitata yhtä yksiselitteisesti. Transformationaalista johtamista on erilaisissa asiantuntijaorganisaatioissa tutkittu paljon, mutta näissä tutkimuksissa ei ole pureuduttu asiantuntijaorganisaation tavoiteasetantaan. Tavoitejohtamisen teoria ei sano, että asetettavien tavoitteiden tarvitsee olla yksinkertaisia tai määrällisiä, vaan

ne voivat olla myös monimutkaisia ja abstrakteja, joten teoriassa mitä tahansa työtä voidaan mitata tavoitejohtamisen välineillä (Greenwoodin 1981, 229). Transformationaalinen johtaminen on varmasti erinomainen tapa johtaa asiantuntijatyötä, mutta voisiko tavoitejohtaminen tuoda sen rinnalle jotain mitä transformationaalisesta johtamisesta jää uupumaan. Pahimmillaan huonot tavoitteet johtavat osaoptimointiin ja vievät fokuksen suuren päämäärän sijasta pieniin yksityiskohtiin, mutta voisiko vaikeasti mitattavaan asiantuntijatyöhönkin löytää sopivat mittarit ja näin varmistaa, että asiantuntijoiden huomio ei rönsyile joka suuntaan, vaan pysyy lopputuloksen kannalta olennaisimmissa asioissa

Toinen mielenkiitoinen jatkotutkimusaihe voisi olla palkitseminen. Ainoa selkeä ristiriita transformationaalisen johtamisen ja tavoitejohtamisen teorioiden välillä liittyy palkitsemiseen. Transformationaalinen johtaminen vannoo ei-taloudellisen palkitsemisen nimeen, jossa johtaja palkitsee johdettaviaan kehuilla, kiitoksilla ja julkisilla huomioinneilla. Tavoitejohtamiseen taas kuuluu kiinteästi taloudellinen palkitseminen, joko tulospalkkiona tai jonnain muuna rahallisena etuna. Tämä palkitsemiseen liittyvä ristiriita ei ole ylitsepääsemättömän suuri, koska molemmat teorit pitävät palkitsemista tärkeänä osana tuloksekasta johtamista, joten olisi mielenkiintoista tutkia, millaisissa tilanteissa yrityksen kannattaa valita transformationaalisen johtamisen mukainen ei-taloudellinen palkitseminen ja millaisissa tilanteissa tavoitejohtamisen mukainen taloudellinen palkitseminen.

6 Yhteenveto

Tämä työn tarkoituksena oli tutkia myyntiorganisaation johtamista transformationaalisen johtamisen ja tavoitejohtamisen teorioiden kautta sekä selvittää, millaisia yhteneväisyyksiä ja jännitteitä näiden johtamisen teorioiden välillä on. Tavoitteena oli, erot ja yhtäläisyydet huomioon ottaen, etsiä tapoja yhdistää transformationaalisen johtamisen ja tavoitejohtamisen mallit menestyksekkäästi myyntiorganisaation johtamisessa.

Tutkimus toteutettiin tarkastelemalla Suomessa toimivan vahinkovakuutusyhtiön myyntikanavassa toteutettua johtamistavan muutosta. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluin, joissa haastateltiin kahdeksaa kyseisen vahinkovakuutusyhtiön työntekijää, jotka työskentelivät muutoksen aikana kolmella eri organisaatiotasolla. Haastatteluiden perusteella syntyi kuvaus ja käytännön implikaatio siitä, miten tavoitejohtamisen ja transformationaalisen johtamisen malleja yhdistellään erilaisissa johtamisen tilanteissa ja miten yritys X:n tilanteessa johtamista voisi tulevaisuudessa kehittää tämän analyysin ohjaamana.

Tutkimus osoitti, että transformationaalinen johtaminen ja tavoitejohtaminen sopivat erinomaisesti yhteen. Ja vaikka ne ovatkin täysin erilaiset ja itsenäiset teorit, niin minkäänlaisia ideologisia ristiriitoja niiden välillä ei ole. Joko-tai-tilanteita, joissa johtajan pitäisi valita teorioiden välillä, kumpaa hän käyttää ei käytännössä tule, vaan teorit enemmänkin tukevat ja täydentävät toisiaan ja tarjoavat yhdessä johtajalle monipuolisemmat työkalut kuin kumpikaan teoria pystyisi yksin tarjoamaan. Transformationaalisen johtamisen vahvuus on se, että sen keinoilla voidaan kehittää, innostaa ja inspiroida yksilöitä ja saadaan heidät tekemään yhteistyötä keskenään. Tavoitejohtaminen taas ohjaa transformationaalisella johtamisella aikaansaatuja kehitystä ja toimintaa suuntaa, jossa siitä on eniten hyötyä kokonaisuuden, eli yrityksen liiketoiminnan kannalta. Ainoa selkeä ristiriita transformationaalisen johtamisen ja tavoitejohtamisen teorioissa liittyy palkitsemiseen. Transformationaalinen johtaminen vannoo ei-taloudellisen palkitsemisen nimeen, jossa johtaja palkitsee johdettaviaan kehuilla, kiitoksilla ja julkisilla huomioinneilla. Tavoitejohtamiseen taas kuuluu kiinteästi taloudellinen palkitseminen joko tulospalkkiona tai jonain muuna rahallisena etuna. Tämä

palkitsemiseen liittyvä ristiriita ei kuitenkaan ole ylitsepääsemätön, koska molemmat teoriat pitävät palkitsemista tärkeänä osana tuloksekasta johtamista.

Jatkotutkimusaiheeksi työssä ehdotettiin transformationaalisen johtamisen ja tavoitejohtamisen yhdistämisen tutkimista jossain muussa kuin myyntiorganisaatiossa, jolloin organisaatiolle asetettavat tavoitteet olisivat yksinkertaisten ja määrällisten sijaan monimutkaisia ja abstrakteja. Toinen ehdotettu jatkotutkimusaihe koski transformationaalisen johtamisen ja tavoitejohtamisen teorioiden ainoata ristiriitaa, eli palkitsemista.

Lähteet

Alzoraiki, M., Rahman, O., Mutalib, M. 2018. The Effect of the Dimensions of Transformational Leadership on the Teachers' Performance in the Yemeni Public Schools. *European Scientific Journal*, 14 (25), 322-334.

Ariely, D. Gneezy, U. Loewenstein, G. Mazar, N. 2019. Large Stakes and Big Mistakes. *Review of Economic Studies*. 76. 451-469

Baskarada, S. Watson, J. Cromarty, J. 2017. Balancing transactional and transformational leadership. *International Journal of Organizational Analysis*. 25(3), 506-515.

Bass, B. M. 1990. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

Bass, B. M. 1995. Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly* 6(4), 463-478

Bass, B. M., Jung, D., Avolio, B. & Berson, Y. 2003. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), pp. 207-218.

Bass, B. M., Riggio R. E. 2006. *Transformational Leadership*. 2nd ed. New York, Psychology Press.

Cardona, P., Rey, C., & Craig, N. (2019). Purpose-driven Leadership. In *Purpose-driven Organizations*, 57-71. Palgrave Macmillan, Cham.

Chen, J., Sharma, P., Zhan, W. & Liu, L. 2019. Demystifying the impact of CEO transformational leadership on firm performance: Interactive roles of exploratory innovation and environmental uncertainty. *Journal of Business Research*, 96, 85-96.

Deci, E. L. (1971) Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 19,1, 105-115.

Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C. & Gutermann, D. 2015. Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly*, 26(6), pp. 1095-1120.

Dong, Y., Bartol, K. M., Zhang, Z. & Li, C. 2017. Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 439-458.

Du Plessis, M., Becker, J. R., Waglay, M. 2020. The role of emotional intelligence and autonomy in transformational leadership: a leader member exchange perspective. *SA Journal of Industrial Psychology*. 46(1), 1–12.

Gagne, N. 2018. “Correcting Capitalism”: Changing Metrics and Meanings of Work among Japanese Employees. *Journal of Contemporary Asia*, 48(1), 67-87.

Gilbert, M-H., Dagenais-Desmarais, V., St-Hilaire, F. 2017. Transformational leadership and autonomy support management behaviors: The role of specificity in predicting employees' psychological health. *Leadership & organization development journal*. 38(2), 320–332.

Gotteiner, S. 2016. The OPTIMAL MBO: A model for effective management-by-objectives implementation. *European Accounting and Management Review*. 2(2), 42-55.

Greenwood, R. G. 1981. Management by Objectives: As Developed by Peter Dunker, Assisted by Harold Smiddy. *The Academy of Management Review* 6(2), 225-230.

Hartog, D. N. Muijen, J. J. Koopman, P. L. 1997. Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.70(1), 19-34.

Hinkin, T., Tracey, J. 1999. The relevance of charisma for transformational leadership in stable organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 105-119.

Hirsjärvi, S., Hurme H. 2011. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. p. Helsinki. Tammi.

Kelloway, E., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. 2012. Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26(1), 39–55.

Klanwaree, N., Songphan C. 2019. Objectives & Key Results for Active Knowledge Sharing in IT Consulting Enterprises: A Feasibility Study. *Proceedings of the Association for Information Science and Technology* 56(1), 441–444.

Koveshnikov, A. & Ehrnrooth, M. 2018. The Cross-Cultural Variation of the Effects of Transformational Leadership Behaviors on Followers' Organizational Identification: The Case of Idealized Influence and Individualized Consideration in Finland and Russia. *Management and Organization Review*, 14(4), p. 747-779.

Krlev, T. 2011. Management by objectives: Management philosophy for prosperous tourism organizations. *UTMS Journal of Economics* 2(1), 83–87.

Liu, X. 2010. On Application of MBO in College Management. *International Education Studies*, 3(2), 219-223.

Locke, E. A. & Latham, G. P. 2006. New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268.

MacLeod, L. 2012 Making SMART Goals Smarter. *Physician executive* 38 (2), 68–72.

Moss, G. 2019. *Inclusive Leadership*. New York, Routledge.

Olivier, D., Poitras, J., Chênevert, D. 2009. "The Impacts of Leadership on Workplace Conflicts." *The International journal of conflict management* 20, 4, 340–354.

Pink, D. H. 2011. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York, Riverhead Books.

Rubin, E. N. 2013 Assessing Your Leadership Style to Achieve Organizational Objectives. *Global business and organizational excellence* 32(6), 55–66.

Salmela-Aro, K., Mutanen, P. & Vuori, J. 2012. Promoting career preparedness and intrinsic work-goal motivation: RCT intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 67-75.

Stewart, J. 2006. Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54, p. 1-29

Tilca, M., Mare, E. & Apatean, A. 2018. A Model to measure the performance of human resources in organisations. *Studia Universitatis "Vasile Goldis" Arad. Seria stiinte economice*, 28(1), 57-73.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu painos. Helsinki. Tammi.

Valli, R., Aarnos, E. 2018. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin*. 1, *Metodin valinta ja aineistonkeruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* . 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Verboncu, I. & Cochină, I. 2017. Reflections on Some Complex Management Methods: Management by Objectives and Management Based on Profit Centres. *Revista de Management Comparat International*, 18(5), 491-502.

Weintraub, J., Caseell, D., DePatie, T. P. 2021. Nudging flow through ‘SMART’ goal setting to decrease stress, increase engagement, and increase performance at work. *Journal of occupational and organizational psychology*. 94 (2), 230–258.

Wodtke, C. 2016. Introduction to OKRs. O'Reilly Media Inc. California, United States. [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.10.2019]. Saatavilla: <https://www.oreilly.com/business/free/files/introduction-to-okrs.pdf>

Yukl, G. 1999. An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.

Zhou, H., He, Y-L. 2018. Comparative Study of OKR and KPI. *International Conference on E-Commerce and Contemporary Economic Development*. Pennsylvania, 319-323.