

Johtajuuden merkitykset autoliikkeen arjen käytännöissä

Johtamisen pro gradu -tutkielma

Niko Kähönen (0307279)

Kevät 2014

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Johtajuuden merkitykset autoliikkeen arjen käytännöissä
 Tekijä: Niko Ilmari Kähönen
 Koulutusohjelma/oppiaine: Johtaminen
 Työn laji: Pro gradu –työ Sivulaudaturtyö Lisensiaatintyö
 Sivumäärä: 96
 Vuosi: 2014

Tiivistelmä: Tutkimustyöni tavoitteena oli tarkastella minkälaisia merkityksiä johtajuudelle rakentuu autoliikkeen arjen käytännöissä. Nämä merkitykset kuvaavat organisaatiossa esiintyvää johtajuutta. Tutkimani autoliike on yksi Suomen suurimpia autoliikkeitä ja sillä on toimipisteitä useassa eri kaupungissa ympäri Suomea. Tavoitteenani oli ymmärtää, kuinka ihmiset osallistuvat luomaan ja uusintamaan johtajuuden käytäntöjä omilla jokapäiväisillä teoillaan.

Osallistun johtajuuden käytäntöteoreettisiin keskusteluihin, joissa todellisuus rakentuu ihmisten välisissä sosiaalisissa vuorovaikutussuhteissa (Hosking 2011). Carrollin et al. (2008) mukaan käytäntöteoreettisessa johtajuudessa keskitytään päivittäisellä tasolla ilmeneviin arjen käytäntöihin, eikä kiinnostus ole yksilöiden tekemisissä tai ominaisuuksissa. Myös Denis et al. (2010) yhtyvät tähän toteamalla käytäntöjen kohdistavaa huomionsa ihmisten toimintaan, jotta voidaan ymmärtää kuinka ihmiset osallistuvat luomaan ja uudelleen luomaan johtajuuden käytäntöjä.

Tutkimukseni on käytäntöteoreettinen aineistolähtöinen tapaustutkimus. Olen kerännyt aineistot autoliikkeen henkilöstölle pitämilläni puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Haastattelin kaikkiaan seitsemää työntekijää, joista johtaja-aseman omaavia oli neljä ja automyyjiä kolme. Haastatteluista saatua aineistoa analysoin sisällönanalyysillä. Analyysin pohjalta muodostin erilaisia merkityksiä, jotka kuvastavat autokaupan arjessa esiintyvää johtajuutta.

Tunnistin seuraavia johtajuuden merkityksiä: johtajuuden rakentuminen autoliikkeen arjessa, mittarit ja tavoitteet osana autokaupan johtamista, esimiesten tuki työntekijöille, toiminnan johtaminen asiakkaiden ehdoilla. Käsittelin myös kaupanteon onnistumisen edellytyksiä, jotka pitävät sisällään pitkäjänteisyyden sekä järjestettävät tapahtumat. Tarkastelin myös sitä, minkälaisia haasteita tutkimani autoliikkeen johtajuudessa esiintyy. Johtajuus rakentuu autoliikkeessä monimuotoisesti, sillä ylimmässä johdossa hyödynnetään erityisesti hierarkkista näkökulmaa, mutta toiminta saa myös vuorovaikutteisia piirteitä. Myyntijohdossa vuorovaikutuksella ja keskusteluun perustuvalla johtamisella on suurin painoarvo, mutta myös täällä saadaan vaikutteita hierarkkisuudesta.

Avainsanat: johtamiskäytännöt, käytäntöteoria, diskurssit, sosiaalinen vuorovaikutus
 Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi

SISÄLLYS

1. JOHDANTO.....	5
1.1 Tutkimuksen tausta.....	5
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymyksen määrittäminen	7
1.3 Keskeiset käsitteet	7
1.4 Tutkimuksen rakenne	8
2. KAKSI ERILAISTA PARADIGMAA JOHTAJUUTEEN	10
2.1 Liikkeenjohtotutkimuksen kehityshistoria	10
2.2 Yksilökeskeinen paradigma johtajuuteen	13
2.3 Käytäntöteoreettinen paradigma johtajuuteen	15
2.4 Käytäntöteoreettinen johtajuus ”tapa nähdä” -näkökulman mukaan	20
2.5 Jaettu johtajuus	22
2.6 Jokapäiväisen arjen ulottuvuus johtajuuskäytäntöihin	25
2.7 Diskurssien tärkeys käytäntöteoreettiselle johtajuustutkimukselle	29
3. TUTKIMUSMENETELMÄ	33
3.1 Menetelmänä tapaustutkimus	33
3.2 Intensiivinen tapaustutkimus	36
3.3 Sisällönanalyysi osana tapaustutkimusta	38
3.4 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä	40
3.5 Kontekstin kuvailu.....	45
4. JOHTAJUUDEN MERKITYKSET AUTOKAUPAN ARJESSA	48
4.1 Johtajuuden rakentuminen autoliikkeen arjessa	48
4.1.1 Johtamisen hierarkkisuus.....	49
4.1.2 Johtajuus on sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin.....	51
4.1.3 Johtaminen on asiakassuhteista huolehtimista	53
4.1.4 Muutoksiin reagoiminen osana johtamista	54
4.2 Mittarit ja tavoitteet osana autokaupan johtamista	55
4.2.1 Mittarit ja tavoitteet johtamisen työkaluna	56
4.2.2 Määrälliset tavoitteet ohjaavat automyyjiä.....	56
4.2.3 Laadulliset tavoitteet johtamisen välineenä.....	57
4.2.4 Tavoitteiden rakentuminen	58
4.2.5 Tavoitteet kontrolloinnin keinona	60
4.3 Esimiesten tuki työntekijöille	61
4.3.1 Henkinen tukeminen osana johtamista	61
4.3.2 Tietoon perustuva tukeminen	62
4.3.3 Esimiesten tuki myyjille kaupanteon yhteydessä	64
4.4 Toimintaa johdetaan asiakkaiden ehdoilla	65

4.4.1 Asiakas johtamisen keskiössä.....	65
4.4.2 Asiakaskohtaaminen ja ostopäätöksen taustalla olevia asioita.....	70
4.5 Autokaupan onnistuminen johtamisen keskeisin tavoite.....	73
4.5.1 Pitkäjänteisyys autokaupan onnistumisen edellytyksenä	73
4.5.2 Järjestettävät tapahtumat osana johtamista.....	75
4.6 Haasteita toiminnan johtamisessa.....	76
4.6.1 Haasteita tavoitteissa	77
4.6.2 Asiakaspinnassa toimimisen haasteita.....	77
4.6.3 Muita haasteita.....	79
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	81
5.1 Johtajuuden monimuotoinen esiintyminen.....	81
5.2 Johtajuuden ymmärtäminen ”tapa nähdä” – käytännön avulla	84
5.3 Loppupäätelmät	86
LÄHTEET	89
LIITE 1. Haastattelun runko.....	95

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Johtaminen on toimintaa, jonka pyrkimyksenä on saada ihmisiä tekemään tiettyjä asioita. Johtaminen on sosiaalisesti rakentunut ilmiö, jolloin pystymme johtamaan vain muita ihmisiä, emme asioita. Pitkään johtaminen nähtiin olevan puhtaasti yksilön toimintaa, mutta viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana vuorovaikutussuhteisiin perustuva näkökulma on haastanut yksilökeskeisen näkökulman johtajuustutkimuksessa (Corradi et al. 2010). Johtajuus rakentuu vuorovaikutussuhteisen näkökulman mukaan toimijoiden välisten ymmärrysten ja tulkintojen kautta. Kutsun tätä näkökulmaa jatkossa käytäntöteoreettiseksi näkökulmaksi. Yksilökeskeisen näkökulman mukainen johtamistutkimus suosii määrällisiä aineistoja ja pyrkii yleistämään asioita. Sen mukaan on olemassa yksi absoluuttinen tieto ja totuus, jonka ylin johto lopulta pyrkii saavuttamaan.

Käytäntöteoreettinen näkökulma taas uskoo laadullisen tutkimuksen voimaan ja sen mukaan on olemassa monia todellisuuksia, jotka ovat rakentuneet sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Hosking 2011). Käytäntöjen kautta on mahdollista ymmärtää organisaatiossa esiintyviä asioita sekä niiden merkityksiä ja tulkintoja.

Tässä tutkimuksessa olen kiinnostunut erityisesti käytäntöteoreettisesti rakentuvasta johtajuudesta. Tarkastelen johtamisen käytäntöjä autoliikkeen toiminnan kontekstissa. Suurin mielenkiintoni kohdistuu siihen, minkälaisia merkityksiä johtajuudelle annetaan tutkimassani autoliikkeessä. Mielenkiinnon kohteitani ovat myös kysymykset siitä, miten johtamista tuotetaan ja miten autoliikkeessä mukana olevat henkilöt osallistuvat sen tuottamiseen ja uusintamiseen. Tavoitteenani on ymmärtää, kuinka ihmiset osallistuvat luomaan ja uusintamaan johtajuuden käytäntöjä omilla jokapäiväisillä teoillaan.

Kiinnostuin autoliikkeiden johtamisesta Lapin yliopistossa järjestettävällä kurssilla, jossa oli tarkoitus tutkia jonkin liikkeen johtamista, ja yhdessä parini kanssa päädyimme

tutkimaan yhden autoliikkeen johtamista. Vaikka minulla ei ole autoliikkeisiin sen kummempaa tunnesidettä, sai kurssilla tehty tutkimus minut kuitenkin kiinnostumaan johtajuudesta autoliikkeissä. Kurssilla tehty tutkimus oli kuitenkin niin suppea, että halusin tehdä sen paljon laajempaan, ja tähän tarkoitukseen Pro gradu – tutkielma sopi erinomaisesti.

Johtajuus tutkimukseni aiheena on hyvin kiinnostava, koska johtajuuden rakentuminen on yksi organisatorisen maailman tärkeimpiä asioita. Yritysten toiminta perustuu usein voiton saavuttamiseen, jonka eteen täytyy aina tehdä valintoja. Tämän takia on mielekästä tarkastella sitä, ketkä pääsevät tekemään valintoja, ja miten johtajuus muodostuu tutkimassani autoliikkeessä. Lisäksi aiheen mielenkiintoa lisää se, että johtamisen koulutusohjelmassani opetuksen pääpaino on nimenomaan ollut johtajuuden käytäntöteoreettisessa näkökulmassa.

Tutkimuksessa aineistona on käytetty useita johtajuuden käytäntöteoriaan pohjautuvia tieteellisiä artikkeleita, jotka ovat pääasiassa vieraskielistä kirjallisuutta. Artikkeleiden mukaan esitetään esimerkiksi sitä, että tietynlainen olettama johtajan käyttäytymisestä tulee unohtaa, mikäli halutaan nähdä miltä johtajuus oikeasti näyttää tietyissä tilanteissa (Iszatt-White 2010).

Johtajuuden tutkimuskenttä on perinteisesti ollut yksilökeskeinen kiinnostuen johtajien ominaisuuksista (Wood 2005). Perinteisen johtamisen tutkimuksen mukaan johtaminen nähdään yksilön ominaisuutena. Yksilö eli johtaja esimerkiksi motivoi työntekijöitään ja asettaa yritykselle tulevaisuuden tavoitteita ja visioita (Crevani et al. 2009). Crevanin (et al. 2009) artikkelissa haastetaan yksilökeskeistä käsitystä johtajuudesta. Johtamisen ilmentymiseen vaaditaan useampi kuin yksi henkilö. Burken et al. (2003) tutkimuksissa painottuu se, että organisaatioissa voidaan omaksua niin sanottu jaetun johtajuuden malli, jossa johtamisen vastuuta ja tehtäviä jaetaan useammalle toimijalle niin, että erilaisissa tilanteissa voidaan käyttää hyväksi eri ihmisten osaamista. Jaetun johtajuuden tavoitteisiin kuuluu, että johtajuus nähdään yhteisinä valintoina ja kollektiivisena vastuuna päätöksentekotilanteissa.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymyksen määrittäminen

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella autoliikkeiden johtamista ja nostaa esiin käytäntöjä, jotka ohjaavat autoliikkeessä toimivien henkilöiden toimintaa. Nämä käytännöt samalla paljastavat, minkälaista johtajuutta tutkimassani autoliikkeessä esiintyy. Autoalan olleessa hektinen ja alati muuttuva, on mielenkiintoista tutkia miten johtajat ja alaiset luovivat omassa organisaatiossaan ja millä tavoin liiketoimintaa pyritään pyörittämään. Omia haasteita nykypäivän autoliikkeille, kuten myös muille yrityksille, aiheuttaa haastava taloudellinen tilanne, jonka johdosta asiakkaat eivät osta niin paljon autoja kuin ennen. Sen tutkiminen, miten autoliike aikoo tämän kaltaiset haasteet selvittää, on erittäin mielenkiintoista. Käytäntöteoreettisen tutkimusnäkökulman avulla voidaan paljastaa kuinka paljon autoliikkeen johtamisessa painottuu esimerkiksi yhdessä tekeminen, tai se toimiiko yritys enemmän hierarkkisen tavan mukaan.

Tutkielmassani tarkastelen johtajuudelle annettuja merkityksiä autoliikkeen kontekstissa. Tutkin näitä merkityksiä johtajuuden eri paradigmojen avulla, joista käytäntöteoreettinen näkökulma on tutkimukseni keskiössä. Tutkimuskysymykseni muodostuu seuraavasti:

Millaisia merkityksiä johtajuus saa autokaupan arjessa?

Lisäksi pohdin tarkentavana tutkimuskysymyksenäni:

Miten johtajuudelle rakentuneet merkitykset näkyvät autojen myyntityössä?

1.3 Keskeiset käsitteet

Seuraavassa käyn läpi tutkimukseni kannalta keskeisimmät käsitteet, jotka helpottavat ymmärtämään tutkielmani etenemistä.

Käytäntö

Merkityksiä rakentava toiminto, joka esiintyy tietyssä ryhmän kontekstissa (Cook & Brown 1999). Yksilöllisten ja

ryhmien koordinoitu aktiviteetti, joilla ilmennetään ”oikean työn” tekemistä (Brown & Duguid 1991).

Käytäntöteoria

Johtajuus rakentuu ihmisten välisissä sosiaalisissa suhteissa ja yksilö on aina osana laajaa suhdeverkostoa. Todellisuuksia voi olla olemassa samanaikaisesti useita ja käytännöt rakentuvat ja muokkautuvat vuorovaikutuksen prosesseissa (Carroll et al. 2008).

Diskurssi

Puhekäytäntö ja merkitysjärjestelmä, joka koostuu kielenkäytöstä sekä muista symboleista. Antaa asioille merkityksiä erityisestä näkökulmasta. (Tienari & Meriläinen 2009.)

Paradigma

Yhteisesti hyväksytyjä asioita ja vallitsevia tapoja tehdä tutkimusta tietyssä tiedeyhteisössä. Muodostuu olettamuksista ja niihin liittyvistä laeista sekä niihin käytettävistä tekniikoista joita tiedeyhteisö uusintaa.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimukseni alussa käyn läpi liikkeenjohtotutkimuksen kehitystä, jossa johtajuus on saanut vuorotellen vaikutteita normatiivisista ja rationaalisista diskursseista. Tämän jälkeen esittelen kaksi toisistaan poikkeavaa paradigmaan johtamiseen, jotka ovat yksilökeskeinen ja käytäntöteoreettinen paradigma. Molempien näkökulmien esittely on tärkeää, sillä ne auttavat ymmärtämään paremmin johtajuuden monimuotoista viitekehystä. Tämän jälkeen syvennyn tarkastelemaan johtamista käytäntöteoreettisena näkökulmana, ja tuon esille kirjallisuudessa ilmeneviä asioita. Tätä käytäntöteoreettista viitekehystä tarkastelen jokapäiväisenä toimintana, jotka kuvastavat johtamiselle annettuja merkityksiä. Toiminta paljastaa myös tavan, jolla johtajuutta luodaan ja uusinnetaan organisaatioissa. Johtajuuden jokapäiväisyys paljastaa täten johtajuuden todellisen luonteen.

Kolmannessa luvussa käyn läpi käyttämiäni tutkimusmenetelmiä, joiksi valitsin tapaustutkimuksen yhdistettynä sisällönanalyysillä. Aineiston keräsin haastattelemalla autoliikkeessä toimivia johtajia ja automyyjiä. Kolmannessa luvussa kerron tarkemmin haastatteluprosessistani ja kuvaan myös valitsemaani kontekstia. Neljännessä luvussa käyn läpi tutkimustulokset. Muodostin haastatteluaineistostani erilaisia merkityksiä, jotka ilmentävät johtajuutta tutkimassani autoliikkeessä. Viidennessä luvussa syvennyn tarkastelemaan tutkimustuloksia esittämieni teorioiden pohjalta. Näissä teorioissa pääpaino on johtajuuden käytänteoreettisessä näkökulmassa.

2. KAKSI ERILAISTA PARADIGMAA JOHTAJUUTEEN

Tieteen tutkimisen lähestymistavoista puhuttaessa paradigman käsite nousee vahvasti esille. Paradigman käsite on tärkeä, sillä tieteen tekeminen on aina sidoksissa tiettyihin taustaoletuksiin ja lähtökohtiin. Tutkijoiden näkemykset pohjautuvat ontologiaan eli tapoihin hahmottaa maailmaa, epistemologiaan eli käsitykseen siitä, miten maailmasta voidaan saada tietoa sekä metodologiaan joka viittaa siihen, mitkä tiedon hankkimisen keinot ovat sallittuja. Tiedettä ei koskaan voi tehdä tyhjiössä ja tutkijan on tunnistettava minkä paradigman alaisuudessa hän tutkimustaan tekee. Paradigma tarkoittaa yhteisesti hyväksytyjä asioita ja vallitsevia tapoja tehdä tutkimusta tietyissä tiedeyhteisöissä. Se muodostuu olettamuksista ja niihin liittyvistä laeista sekä niihin käytettävistä tekniikoista joita tiedeyhteisö uusintaa. Paradigmat ovat tieteellisen tutkimuksen tekemisen kehykset ja olettamukset, joita vasten tutkijat peilaavat omia löydöksiään.

Tiedeyhteisöissä merkille pantavaa on myös se, että jonkun tahon (tieteenalan) tuodessa julki oman näkökulmansa tiettyyn asiaan tai ongelmaan, vastakkaisen paradigman edustajat, kuten myös muut, kritisoiivat näitä ajatuksia usein voimakkaasti. Tiedeyhteisöissä tällainen kriittisyys on elinehto, sillä oman näkökulman orjallinen suosiminen ilman vaihtoehtoisten näkökulmien tiedostamista on tieteen kehittymisen kannalta hedelmätön vaihtoehto. Kriittisyys tarkoittaaakin tilan antamista vaihtoehtoisille käsityksille, samalla kun niitä kyseenalaistetaan vallitsevina totuuksina. Tämän kaltainen malli on esiintynyt useiden tieteenalojen tutkimusten kehittymisen historiassa. Tämä saa aikaan sen, että vallitsevat näkökulmat ja ajatukset vuorottelevat tiettyjen paradigmojen välillä, koska niihin kriittisesti suhtautuvat tutkijat tekevät kaikkensa saadakseen oman paradigmansa vallitsevaksi näkökulmaksi.

2.1 Liikkeenjohtotutkimuksen kehityshistoria

Amerikka on managerialisen tieteen kehittymisen edelläkävijä. Managerialisen tieteen kehittymisen diskurssit ovat liikkuneet aaltomaisesti. Tiettyinä ajanjaksona on ollut käsitys ihmisistä järkiperaisina olentoina, joita ohjaavat taloudelliset päämäärät.

Seuraavassa hetkessä vallalla on ollut käsitys, jossa ihmisten yhteisöllisyys ja niin sanotut ”pehmeät arvot” ovat olleet pinnalla. Historia osoittaa, että Amerikan managerialisten diskurssien muoti on vuorotellut normatiivisen ja rationaalisen diskurssin välillä. Näitä diskursseja ovat: Teollisuuden parantaminen, taylorismi, ihmissuhteet, rationalisointi ja organisaatiokulttuuri. (Barley & Kunda 1992, 363.)

Ensimmäisenä managerialisena diskurssina oli teollisuuden parantaminen. Se esiintyi vuosina 1870–1900 ja sen edustama suunta oli normatiivinen. Tällöin managerialisen diskurssin myötä oikeutettiin rajua kuria, jopa väkivaltaa, osana liiketoimintaa ja voiton tavoittelua. Tyypillistä tälle mallille oli myös se, että työntekijöiden oloja parannettiin, jotta niistä saataisiin enemmän irti. Lisäksi työntekijöiden arvomaailman ja uskomusten tuli olla linjassa johtajien kanssa. Tuotteita alettiin valmistaa massatuotantona, tarkoituksena mahdollisimman hyvä kannattavuus. (Barley & Kunda 1992, 365–367.)

Massatuotannon yleistymisen ja yritysten vahvistumisen myötä seurasi seuraava vaihe jota voi kutsua Taylorismiksi. Taylorismin aikakaudella (1900–1923) utilitaristinen retoriikka nousi suosioon, ja sen edustama suunta on rationaalinen. Taylorismin aikakaudella uskottiin tehostamisen voimaan. Rationaalisuus tulee esiin myös siinä, että Frederick Taylor uskoi, että kaikki ihmiset ovat rationaalisia, joten hän ajatteli rahan olevan suurin motivaatiotekijä työntekijöille. Taylor painotti myös sitä, että jokaiselle työntekijälle tulisi maksaa omaa työnkuvaa vastaavaa palkkaa. (Barley & Kunda 1992, 368–371.) Grey (2005) puolestaan esittää, että tälle ajan jaksolle oli tyypillistä byrokratian muodostuminen. Byrokratiassa keskeistä oli organisaatioissa olevien ihmisten aseman kautta muodostunut auktoriteetti. Tämä auktoriteetti saa voimansa byrokratian säännöistä sen sijaan, että se perustuisi henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Rationaalisuus näkyy byrokratiassa siten, että se on päämäärien saavuttamiseen tähtäävää. (Grey 2005, 20–25.)

Seuraavassa aallossa ihmisten rationaalisuus, toimintaa ohjaavana tekijänä, haastettiin ja normatiivinen ajattelumalli pääsi takaisin pinnalle. Tätä aaltoa voidaan kutsua ihmissuhteiden aalloksi ja sen syntymisen taustalla lamalla oli suuri vaikutus. Se sijoittui vuosille 1923–1955 ja siinä ajateltiin, että työntekijät ovat sosiaalisia olentoja

joita ohjaavat yhteenkuulumisen ja hyväksynnän tarpeet. Tällöin managerialisessa diskurssissa alettiin painottaa normatiivista kontrollia. Se tarkoitti käytännössä sitä, että johtajat ymmärsivät voivansa säädellä työntekijöitään paremmin jos he ottavat huomioon käyttäytymisen lisäksi alaistensa ajatukset ja tunteet. Tämä näkyi siinä, että työympäristöön panostettiin ja yhteisöllisyyden ja hyvinvoinnin merkitys oli suuri. Näin toimien johtajat yrittivät voittaa alaistensa kunnioituksen, sydämen ja mielen joka tarkoitti, että johtajat pystyivät käyttämään hienovaraisinta vallan muotoa: moraalista auktoriteettia. (Barley & Kunda 1992, 372–376.)

Seuraavana aaltona valtaan pääsi rationalisointi, joka nimensä mukaan edusti rationaalista suuntaa. Rationalisointi esiintyi vuosina 1955–1980. Samalla kun johtamistieteet kasvoivat merkittäviksi, sai se aikaan sen, että managerialinen diskurssi kääntyi takaisin normatiivisesta rationaaliseen. Teoreetikot alkoivat taas etsiä universaaliin totuuksiin perustuvia mallinnuksia, jotka ovat merkittävässä asemassa johtajien päätöksien taustalla. Suunnitteleminen, ennustaminen, kontrolloiminen ja tehokkuus olivat sanoja johtajien huulilla, jotka kuvastavat hyvin rationalisointia. Rationalisoinnissa ajateltiin, että työntekijät ovat instrumentaalisesti motivoituneita, ja että tehokkuus on kvantitatiivisen tutkimuksen avulla tuotettujen laskelmien kautta mahdollista saavuttaa. Rationalisoinnin kukoistaessa teknologia kehittyi voimakkaasti ja tietokoneiden tuottamaa dataa alettiin käyttää entistä enemmän. (Barley & Kunda 1992, 377–380.)

Viimeisenä aaltona Barley ja Kunda (1992) esittävät organisaatiokulttuurin (1980–1992). Se edustaa normatiivista suuntaa ja sosiaalisella konstruktiolla on siinä merkittävä rooli. Sosiaalisen konstruktion myötä ajateltiin, että organisaatio on sosiaalisesti rakentunut järjestelmä joka on kulttuuri, verrattuna rationaaliin ajatusmalleihin jotka näkevät asian niin, että organisaatiolla on kulttuuri. Organisaatiokulttuurin toinen paradigman käsittelee myös sitä, kuinka johtajien huomioidessa johtajuuden symboliikkaa ja osallistuessa työntekijöiden arvoihin, he voivat parantaa organisaationsa kilpailukykyä. Tätä voidaan kutsua ”vahvaksi kulttuuriksi”. ”Vahvan kulttuurin” peruspilareihin kuuluvat yhtenäisyys ja luotettavuus. Se tarkoittaa sitä, että työntekijät eivät ajattele omaa etuaan, vaan toimivat vilpittömästi

yrityksen etu mielessä. Tästä herää kysymys, voidaanko ”vahvoja kulttuureita” johtaa. Onko mahdollista hallita organisaatiokulttuuria niin, etteivät työntekijät huomaa tulevansa johdetuksi tietyllä, johtajien haluamalla, tavalla. (Barley & Kunda 1992, 381–383.)

2.2 Yksilökeskeinen paradigma johtajuuteen

Yksilökeskeisessä valtavirtanäkökulmassa johtajuutta pidetään yksilön ominaisuutena (Wood 2005). Näkökulmassa on ominaista eronteko johdon ja muiden organisaation jäsenten välillä, sekä selkeä työnjako ja hierarkia. Käytännössä johto vastaa yrityksen toiminnasta, sen suunnittelusta ja analysoinnista. Keskeistä on se, että tiettyyn ympäristöön on löydettävissä sopivin johtamisen malli. Alaisten pääasiallisiin tehtäviin kuuluu tiedon tuottaminen johdon tarpeisiin, jotta johtajat pystyvät tekemään koko yritystä koskevia päätöksiä. (Tienari & Meriläinen 2009, 133–135.)

Korostamalla yksilön ominaisuuksia johtajuudesta muodostuu yksilön suoritus, josta kertoo myös Golemanin (2004) tutkimus. Tutkimuksessaan hän tulee sellaiseen tulokseen, että ominaista menestyville johtajille on tunneäly, joka koostuu yksilön ominaisuuksista. Tunneällyn tärkeimmät osat tutkimuksen mukaan ovat seuraavat: tietoisuus omista tunteista, omien tunteiden käsittelyn taito, itsensä motivoiminen, toisten ihmisten tunteiden tunnistaminen sekä ihmissuhdetaidot. Goleman (2004) yleistää tutkimuksensa pohjalta, että johtajan tunneäly on merkittävin johtajan ominaisuus, jonka johdosta yritys voi menestyä. Hän ei vähättele teknisen osaamisen merkitystä, mutta tutkimuksensa mukaan tunneäly on paljon tärkeämpää.

Johtajuuden tutkimukset ovat perinteisesti keskittyneet johtajien henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja siihen mitkä ominaisuudet tekevät johtajasta hyvän johtajan. Stogdill (1974) tutki hyvälle johtajalle ominaisia piirteitä ja tuli siihen tulokseen, että hyvä johtaja on itsevarma, älykäs, yhteistyökykyinen ja päättäväinen (Stogdill 1974 via Yukl 2010, 46). Lisäksi hyviin ominaisuuksiin kuuluvat muun muassa luovuus, hyvät sosiaaliset taidot sekä stressinsietokyky. Hyvä johtajuus muodostuu tämän näkökulman mukaan kyvykkäiden ihmisten ominaisuuksien tuloksena. Tieto on tällöin yksilöllä.

Tätä voidaan havainnoida tarkastelemalla esimerkiksi pätevyyttä. Boyatzisin (1982) kehittämän pätevyyden teorian lähtökohdaksi on yksilö, jonka suhde pätevyyteen on kausaalinen. Neljä ominaisuutta kuvaa hyvin tämän mallin pätevyyttä: Yksilöllisyys, kausaalisuus, ensiluokkaisuus sekä suorituskykyisyys (Boyatzis, 1982, 21 via Carroll et al. (2008.)). Nämä kaikki viittaavat yksilön ominaisuuksiin, ja heidän kykyihinsä (Carroll et al. 2008, 364). Menestys seuraa täten yksilöä, joka on pätevä (Grugulis 2000).

Yksilökeskeisessä paradigmassa johtajuuteen tärkeintä on se, että maailmassa on yleistettävissä olevia säännönmukaisuuksia, rakenteita ja mekanismeja. Yksilökeskeisen näkökulman mukaan nämä voidaan saada selville ennen kaikkea kattavan määrällisen tutkimuksen keinoin. Lisäksi tarkoituksena on löytää kaikkien tavoittelema absoluuttinen totuus ja tieto, joka on oikein toteutetun tutkimuksen keinoin mahdollista löytää. Tietoa käytetään yleistämään johtajille kuuluvia neuvoja siitä, miten liiketoimintaa tulisi toteuttaa (Tienari & Meriläinen 2009, 119–120.)

Johtajuuteen liittyy aina myös valtaa. Yksilökeskeisessä näkökulmassa valtaa voidaan pitää johtajalle kuuluvana työkaluna (Tienari & Meriläinen 2009). Valta on ikään kuin hyödyke, jonka joku omistaa ja sitä voidaan kehittää. Yksilökeskeisessä näkökulmassa vallankäytön muotoja ovat esimerkiksi pakottaminen ja manipulointi (Fleming & Spicer 2006). Pakottamisessa vallankäyttäjäksi eli johtajaksi määrää alaisiaan tekemään asioita, joita alaiset eivät välttämättä muuten tekisi. Pakottamisen nähdään olevan johtajalle kuuluva luontainen oikeus, jota johto voi vapaasti yrityksessä käyttää. Toinen vallankäytön ilmentymä yksilökeskeisessä näkökulmassa on manipulointi. Manipuloinnissa valta-asemassa oleva johtaja ohjaa työntekijän ajatuksia säännöillä ja normeilla vastaamaan johtajan omia mielenkiinnon kohteita. Kärjistetysti voidaan ajatella, että johtaja antaa joissain tilanteissa työntekijän valita ennakkoon määritellyistä vaihtoehdoista miellyttävimmän. Nämä vaihtoehdot ovat kuitenkin johtajan tarkoin valitsemia ja hänen suunnitelmiansa soveltuvia, joten valinnalla on käytännössä vain muodollinen merkitys. (Fleming & Spicer 2006, 10–13.)

Yksilökeskeisen näkökulman mukaan hyvässä johtamisessa painotetaan yksilön

ominaisuuksia. Se kuinka hyvä yksilö eli johtaja on, voi osaltaan selittää yrityksen menestymistä. Tämän kaltainen ajatusmalli on saanut aikaan sen, että johtajia on alettu pitämään sankareina yritysten menestymisen taustalla. Tätä kuvastaa Khuranan (2002) artikkeli jossa kerrotaan, että menestystä haluavien yritysten tulisi palkata johtajikseen karismaattisia ja vahvoja persoonia, joilla on paljon vaikutusvaltaa, ja kykyä esittää radikaali visio yrityksen uudenaikaisesta tulevaisuudesta. Artikkelissa sanotaan myös, että on tärkeää palkata karismaattinen johtaja yrityksen ulkopuolelta, koska tällöin johtajalla on enemmän auktoriteettia luoda yritykseen isojakin muutoksia, kuin johtajalla joka valittaisiin yrityksen sisältä. Mintzberg (2004) puolestaan kertoo tällaisten yritysten omaksuvan käsityksen yksilöjohtajasta. Johtajan odotetaan johtavan sankarillisesti eteenpäin, muotoilevan päästrategiat, tekevän kovat päätökset ja onnistuvan huippufuusioissa, samalla kun käytettävissä olevia resursseja vähennetään. Hänen mukaansa edellä mainitut ominaisuudet omaava johtaja hyppää yleensä itselleen tuntemattoman yrityksen johtoon ja onnistuu tehtävässään korkeintaan parin vuoden ajan. (Mintzberg 2004.)

2.3 Käytäntöteoreettinen paradigma johtajuuteen

Käytännöistä puhuttaessa on syytä selvittää mitä käytäntö – termi itsessään tarkoittaa, koska se voidaan ymmärtää hyvin monella eri tavalla. Schatzki (1996) määrittelee käytännön termiksi, joka etsii kuvausta yhteiskunnan perustavaa laatua olevista ilmiöistä. Cook ja Brown (1999, 390) näkevät käytännöt merkityksiä rakentavina toimintoina, jotka esiintyvät tietyssä ryhmän kontekstissa. Brown ja Duguid (1991) puolestaan viittaavat käytännöillä yksilöllisten ja ryhmien koordinoituihin aktiviteetteihin, joilla ilmennetään ”oikean työn” tekemistä tietyssä organisaationalisessa kontekstissa. Corradi et al. (2010, 267) sanovat, että käytännöt eivät ole suoraan aistittavissa, tarkkailtavissa, mitattavissa tai määriteltävissä. Sen sijaan ne ovat kätkeytyjä, hiljaisia ja usein kielellisesti mahdottomia ilmaista. Käytäntö - termillä vallitsee kuitenkin samaan aikaan konnotaatio siitä, että se on siirrettävissä, opetettavissa, välitettävissä ja uudelleen tuotettavissa (Turner 1994 via Corradi et al. 2010).

Perinteisesti johtajuutta on tarkasteltu yksilökeskeisestä näkökulmasta. Pearce ja Conger (2003) väittävät, että 1990-luvun puolivälissä oli kriittinen hetki, jolloin yksilökeskeisten johtajuuskäsitysten kyseenalaistaminen sai merkittävästi tuulta purjeidensa alle, ja tiedeyhteisöissä oltiin valmiita laajentamaan näkökulmia johtajuuteen. Myös Corradi et al. (2010) sanovat, että viimeisen 20 vuoden aikana käytäntöteoreettinen tutkimus johtajuudesta ja oppimisesta on nostanut asemaansa. Käytäntöteoreettinen organisatorinen tutkimus ei tarkastele esimerkiksi johtajuutta ja oppimista rationaalis-kognitiivisesta tiedonluonteen näkökulmasta, vaan sen edustama suuntaus on konstruktivistis-kriittinen. Keskeistä tälle näkökulmalle on ajatus, jonka mukaan tieto rakentuu sosiaalisten ja historiallisten rakennelmien konteksteissa. Käytännöt mahdollistavat tutkijoiden empiirisesti havaita, kuinka kontekstuaaliset elementit muokkaavat tietoa ja miten pätevyyttä rakennetaan toiminnan ja perustelujen kautta. (Corradi et al. 2010, 267.) Carroll et al. (2008) kiinnittävät huomiota johtajuuden eri ulottuvuuksiin käytäntöjen muodostumisen kautta. Käytäntöjen avulla tuotettu johtajuuden tutkimus vastaa lopulta siihen, miten henkilöt mieltävät johtajuuden, mitä yksilökeskeinen näkökulma ei ole juurikaan valaissut (Chia & Holt 2006, 647).

Käytäntöteoreettinen johtajuustutkimus on yksilökeskeisen johtajuusnäkökulman vastakohta (Carroll et al. 2008, 365). Se voi laajentaa näköalaamme johtajuuteen (Chia & Holt, 2006) ja antaa toisenlaisen näkökulman tapahtumien tarkasteluun (Carroll et al. 2008, 366). Käytäntöteoreettisen näkökulman ydin on oletukset todellisuuden relationaalisuudesta ja käytäntöjen logiikka (Chia & Holt 2006). Relationaalisuus viittaa ymmärrykseen siitä, että yksilö on aina osana laajaa suhdeverkostoa, eikä koskaan toiminnasta erillinen tekijä (Cooper 2005, 1693). Tämä tarkoittaa, että organisaatioissa vallitsevat käytännöt luovat normaaliuden, joita yksilöt uusintavat (Schatzki et al. 2001, 12). Myös Hosking (2011) puhuu todellisuuden relationaalisuudesta, jossa johtajuuden todellisuus rakentuu vuorovaikutteisesti organisaatioiden sosiaalisissa suhteissa. Hänen mukaansa todellisuuksia voi olla olemassa samanaikaisesti useita ja ne rakentuvat ja muokkautuvat vuorovaikutuksen prosesseissa. Räsänen (2007, 43) mukaan kun keskiössä ovat käytännöt, yksilöt muotoutuvat ja saavat voimansa niiden puitteissa. Puitteet ovat samalla se rakenne, joka ohjaa, rajoittaa ja mahdollistaa toiminnan.

Käytäntöteoreettinen tutkimus etsii ”rikkaampaa versiota” johtajuudesta, jota pitää yllä johtajuuden ympärillä olevien henkilöiden väliset vuorovaikutussuhteet (Samra-Fredericks, 2003, 142). Siinä tiedostetaan kielenkäytön merkitys todellisuutta rakentavana tekijänä, jolla johtajuutta muokataan ja sosiaalista järjestystä pidetään yllä. Toiminta, teot ja kielenkäyttö ovat johtamiskäytäntöjä tutkittaessa ensiarvoisen tärkeitä. Kielenkäyttö avaa tutkijoille mahdollisuuden havaita niitä merkityksiä, joita organisaatioissa työskentelevät johtajat ja alaiset liittävät johtajuuteen ja siihen liittyviin käytäntöihin (Raelin 2011, 200). Toimintaan, tekoihin ja kielenkäyttöön vaikuttaa organisaation historia, mutta toiminnalla ja kielenkäytöllä rakennetaan kaiken aikaa uutta todellisuutta ja käytäntöjä organisaatioihin. Käytäntöteoriaan nojaavat tutkijat ovat kiinnostuneita siitä, miten historiasta opitut tavat toimia suhteutetaan nykyisiin toimintoihin, jotta voidaan ymmärtää miksi yrityksissä toimitaan tietyllä tavalla.

Tienari ja Meriläinen (2009, 99) sanovat myös, että kielenkäytöllä on suuri merkitys organisaatioiden käytäntöjen muodostumisessa, sillä kieli ei ainoastaan kuvaa ympärillä olevaa maailmaa, vaan myös rakentaa sitä. Vakiintuneet käytännöt mahdollistavat organisaatioissa toimivien johtajien rakentaa itselleen johtajan identiteetin. Kun johtajat omaavat tällaisen identiteetin, joka perustuu vakiintuneisiin käytäntöihin, on heidän helppo kielen avulla merkityksellistää asemansa. Vakiintuneet käytännöt yhdessä kielen kanssa toimivat eräänlaisena välineenä ilmoittaen, ketkä saavat osallistua johtamiseen.

Mielenkiintoiseksi asian tekee se, että tällöin johtajuutta ei kyseenalaisteta, koska vallitsevat käytännöt ilmaisevat, millä tavoin asiaa pidetään normaalina (Schatzki et al. 2001, 12). Siis, kun johtaja kielensä avulla tekee päätöksiä, jotka perustuvat vakiintuneisiin käytäntöihin, muut organisaation jäsenet kokevat tämän täysin normaaliksi prosessiksi, ja täten uusintavat tämänkaltaista toimintamallia. Käytäntöjen logiikka keskittyy siis päivittäisellä tasolla ilmeneviin arjen käytäntöihin, joissa johtajuus rakentuu, eikä kiinnostu yksilöiden tekemisistä (Carroll et al. 2008, 366). Käytäntöteoreettinen paradigma avaa ikkunan johtajuuden tarkastelemiseen erilaisesta näkökulmasta.

Käytäntöteoreettisen johtajuusparadigman sisällä on olemassa näkemyseroja ja koulukuntia, jotka tarkastelevat johtajuutta eri tavalla. Corradin et al. (2010) artikkelissa tarkastellaan laajemmin näitä käytäntöteoreettisen johtajuusparadigman sisällä olevia näkökulmia. Saman paradigman sisällä olevia näkemyseroja ei välttämättä ole helppo erottaa toisistaan verrattuna eri paradigmojen välisiin eroihin, mutta Corradi et al. (2010) esittävät selkeän jäsenyyksen kahdesta eri tavasta tarkastella johtajuutta käytäntöteoriaan perustuvassa johtajuusparadigmassa. Hän havaitsi tutkimuksessaan seitsemän käytäntöteoriaan pohjautuvaa diskurssia, jotka ilmentävät kahta erilaista tapaa tarkastella johtajuutta käytäntöteoreettisesti. Nämä diskurssin ilmentävät samalla käytäntöteoreettisen tutkimuksen historiaa.

Corradi et al. (2010, 268) esittävät kahdeksi eri käytäntöteoreettiseksi näkökulmaksi ”empiirinen kohde” -käytäntöä ja ”tapa nähdä” -käytäntöä. ”Empiirinen kohde” -käytäntö pitää sisällään yksilökeskeisen tavan ajatella käytännöistä. Siinä on keskiössä ajatus, jossa yksilöt nähdään toimijoina ja käytäntöjen rakentajina organisaatioissa. Tutkijoita kiinnostavat yksilöiden kautta muodostetut käytännöt, koska ne ovat pohja oppimiselle ja tietämiselle. Ensimmäinen ”empiirinen kohde” -käytännön diskurssi on nimeltään ”käytäntöteoreettinen näkökulma”, josta käytäntöteoreettisen tutkimuksen voidaan ajatella lähteneen liikkeelle. Tämän diskurssin takana ovat Brownin ja Duguidin (1991, 41) tutkimus, jossa he oivalsivat, että käytännöt, eli käyttäytyminen ja toiminta tietyssä kontekstissa, mahdollistavat oppimisen, joka nähdään siltana työnteon ja innovaatioiden välillä.

Toisena diskurssina on ”työ- ja käytäntöperusteinen oppiminen” jonka perusteella pyritään ymmärtämään kontekstia ja saamaan tietoisuutta sosiaalisista prosesseista, jonka kautta aktiviteetit kontekstisidonnaisesti uusiintuvat. Tässä diskurssissa pyritään myös kaventamaan eroa hiljaisen ja täsmällisen tiedon sekä teorian ja käytännön välillä, jotta työnteon kautta muodostuvaa oppimista voidaan ymmärtää paremmin. (Raelin 1997, 572.) Viimeisenä diskurssina ”empiirinen kohde” -käytännölle Corradi et al. (2010) esittävät ”ihmisten tekemisen käytännöt”, jolla on ollut eniten vaikutusta johtamistutkimusten lisäksi strategiatutkimusten käytäntöteoreettisissa paradigmoissa,

mutta sillä on ollut myös vaikutusta tieteen käytänteoreettisiin paradigmoihin. Siinä on kiinnostuttu muun muassa strategiasta, joka muodostuu monimutkaisista habituksien, artefaktien ja sosiaalisesti rakentuneen toiminnan yhdessä muodostamista palasista, jossa johdon toiminta käytäntöjä ohjaavina toimijoina on keskeinen (Jarzabkowski 2003, 24). Pääosassa on se, mitä yksilöt rutinoituneesti tekevät harjoittaessaan tietyn kentän käytäntöjä (Corradi et al. 2010, 271).

”Tapa nähdä” -käytännössä ajatellaan, että käytäntöjen avulla on mahdollista saavuttaa ymmärrys toiminnasta tietyssä ympäristössä. Siinä keskeistä ovat kollektiiviset käytännöt ja se, että rakenteet ohjaavat toimijoita. Ensimmäinen tämän koulukunnan diskurssi on ”käytänteoreettinen linssi”, jossa ihmisten jokapäiväisen toiminnan kautta muodostuneista käytännöistä muotoutuu rakenteita, jotka määrittävät ja mahdollistavat asioita, esimerkiksi teknologian käytön (Orlikowski 2000, 404). Tässä diskurssissa keskeistä on se, mitä ihmiset ”oikeasti” tekevät eikä se, mitä he sanovat tekevänsä tai mitä heidän pitäisi tehdä (Schultze & Boland, 2000, 195).

Toisena diskurssina on ”tieto käytännöissä” jossa tieto rakentuu tekemisen kautta, jonka käytännöt mahdollistavat. Tieto ei ole tällöin vain ihmisten päiden sisällä tai strategisilla johtajilla. Tiedon rakentuminen on jatkuva sosiaalinen prosessi ja siihen vaikuttavat myös organisaation historia ja materiaalit. (Gherardi 2000, 221.) Seuraavana diskurssina on ”käytäntöjen näkökulma” joka näkee tiedon kollektiivisena, tilanteisena ja paikkaan sidottuna. Keskeistä tälle näkökulmalle on sosiaalisen, historiallisen ja rakenteellisen kontekstin tunnistaminen, jossa toiminta tapahtuu. Toimijat toimivat aina jatkuvasti kehittyvän historiallisen ja kulttuurillisen asetusten puitteissa, jossa yhdistyvät hiljaisten ja tarkkojen tietojen elementit. (Sole & Edmondson 2002, 18.) Viimeinen ”käytänteoreettinen lähestymistapa” - diskurssi esittää, että keskeistä on tarkastella ihmisten toimintaa ja tapaa tehdä työtä (Carlile 2002, 447). Carlilen (2002) mukaan tieto on rakentunut käytäntöihin, joka on suhteessa objekteihin. Näiden käytäntöjen ymmärtäminen mahdollistaa tulkinnat yrityksen paikkaan sidotusta oppimisesta (Corradi et al. 2010, 276).

Mielestäni ”empiirinen kohde” – käytäntö antaa organisaatioissa toimiville yksilöille

(johtajille) mahdollisuuden muokata ja hallita yrityksen käytäntöjä, koska yksilöt rakentavat niitä. Tämän näkökulman mukaan yrityksessä voidaan etsiä hyviä käytäntöjä ja vahvistaa niitä sekä pyrkiä pääsemään eroon käytännöistä, jotka nähdään huonoina. Käytäntöjä muokkaamalla ja rakentamalla voidaan yrityksissä myös näyttää valta-asemaa ja saavuttamaan turvaa kaaoksen keskellä. ”Tapa nähdä” – käytännön mukaan käytäntöjä ei voida hallita, vaan pikemminkin käytännöt hallitsevat meitä. Tämän ajatusmallin mukaan toimivien täytyy mielestäni hyväksyä se asia, että käytännöt rakentuvat kontekstisidonnaisesti sosiaalisissa suhteissa ja ihmisten tekemisen kautta, johon vaikuttaa yrityksen historia. Yrityksissä voidaan ajatella, että parhaat käytännöt syntyvät, kuin itsestään, ihmisten tekemisen ja kehittymisen kautta. Kun työntekijät huomaavat mitkä käytännöt toimivat, he alkavat vahvistamaan niitä ja rakentamaan parempia käytäntöjä toimimattomien käytäntöjen tilalle. Tässä tutkimuksessani lähestymistapani on ”tapa nähdä” – käytäntö.

2.4 Käytäntöteoreettinen johtajuus ”tapa nähdä” -näkökulman mukaan

Käytäntöteoreettisessa paradigmassa, ”tapa nähdä” – käytännön mukaan, ei keskitytä tarkastelemaan johtajan henkilökohtaisia ominaisuuksia, vaan huomio kiinnittyy siihen, miten johtajuus rakentuu ihmisten välisissä suhteissa. Tämän paradigman mukainen johtaminen on ilmiö, joka rakentuu sosiaalisissa vuorovaikutussuhteissa. Tämä tarkoittaa ensinnäkin, että yritykseen jossa johtaja toimii, on rakentunut vuosien varrella erilaisia käsityksiä ja käytäntöjä siitä, mitä johtaminen on ja kenelle se kuuluu. Nämä käytännöt usein synnyttävät johtajan aseman yritykseen. Organisaation jäsenet ovat siis kiinnittyneitä laajempiin kokonaisuuksiin, joissa johtajuus saa merkityksiä ja arvostusta. Toiseksi tämän näkökulman mukaan tarkastellaan miten ja millaiseksi johtajuus rakentuu vuorovaikutussuhteissa alaisten ja koko organisaation välillä. Näin ollen yksilöt eivät ole toiminnan keskiössä. Sen sijaan tarkastellaan tapoja toimia ja johtaa. (Tienari & Meriläinen 2009, 142–151.)

Vuorovaikutussuhteisiin perustuvassa johtajuusmallissa yritykseen muodostuu erilaisia tilanteita, jotka syntyvät yrityksen käytännöissä ja arjessa. Näihin tilanteisiin johtaja reagoi yhdessä muun organisaation kanssa muokkaamalla ne oikeuttamaan tietynlaista

johtajuutta (Grint 2005). Tilanteisiin ei siis ole olemassa valmiita ratkaisuja, vaan johtaja sekä organisaatio toimivat yhteistyössä tilanteen ratkaisemiseksi. Tilanteet eivät myöskään esiinny samanlaisina eri yrityksissä, vaan koska ne muodostuvat yrityksen käytännöissä niin yhtä oikeaa mallia tilanteen ratkaisusta ei ole.

Vallankäyttö on olennainen tarkastelun kohde myös tässä näkökulmassa. Tämän näkökulman mukaan eräs vallan muoto on subjektifikaatio (Fleming & Spicer 2006, 16–19). Subjektifikaatiolla tarkoitetaan sitä, että organisaatioon vuosien varrella rakentuneet käytännöt ja merkitykset saavat niin johtajat kuin työntekijät huomaamattaan olemaan tietynlaisia. Sekä johtajat että työntekijät tiedostamattaan rakentavat käsityksiä johtajuudesta ja vallasta. Organisaation jäsenet itse merkityksellistävät erilaiset valtasuhteet ja asemat, joiden johdosta valtaa yrityksessä esiintyy. Valtasuhteet saavat työntekijän tiedostamattaan tekemään asioita. Vallankäytössä ei keskitytä siihen, miten yksilö käyttää valtaansa organisaatiossa, vaan se korvataan ajattelulla, miten ihmiset tuottavat ja uudelleentuottavat valtaa organisaatioissa kun he suorittavat johtamista.

Foucault oli eturintamassa kyseenalaistamassa johtajan valtaa yksilön ominaisuutena. Hän kyseenalaisti vallan voimavarana, jota johto ja muut organisaation jäsenet käyttävät toisiaan vastaan. Hänen mukaansa valta tuottaa erilaisia käsityksiä ja se kutsuu ihmisiä samaistumaan tietynlaisiin käsityksiin ja merkityksiin. Totuus määrittyykin tietyn yhteisön sisällä tietynlaiseksi. Valta saa siis eri paikoissa erilaisia merkityksiä. Foucault`n mukaan johtajien henkilökohtaiset ominaisuudet eivät voi selittää yritysten menestymistä. Menestyminen riippuu koko organisaation toiminnasta, joka tapahtuu vuorovaikutuksessa läpi koko organisaation. (Tienari & Meriläinen 2009, 100–101.) Karismaattisten huippujohtajien ja yrityksen tuloksella ei siis voi nähdä olevan yksiselitteistä yhteyttä tämän näkökulman mukaan.

Myös ”tapa nähdä” käytänteoriaan perustuvassa johtajuuden näkökulmassa on kiinnostuttu hyvästä johtajuudesta ja hyvästä johtajasta. Hyvä johtajuus ei ole kuitenkaan piirreoreettisen määrittelyn tuote. Hyvää johtajuutta ei voi määritellä ainoastaan johtajan luonteen tai persoonallisuuden perusteella. (Lahti & Multanen,

2001, 3.) Hyvä johtajuus ei ole samanlaista kaikkialla. Tämä tarkoittaa, että eri kulttuureissa hyvä johtajuus voidaan määritellä eri tavoin. Esimerkiksi suomalainen käsitys hyvästä johtajuudesta perustuu stereotypioihin, jotka ovat Suomessa kehittyneet suomalaisten ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa. (Tienari & Meriläinen 2009, 146.) Vaaran ja Söderbergin (2003) mukaan oleellista stereotypioissa on se, että niiden rakentama kuva itsestä on myönteinen, kun taas kuva toisista voi rakentua – ja yleensä rakentuu – kielteiseksi. Esimerkiksi suomalaisten vaalimaa kuvaa nopeasta ja tehokkaasta päätöksenteosta pidetään Suomessa myönteisenä, kun muut voivat nähdä sen autoritäärisenä ja käskevänä (Tienari & Meriläinen 2009, 146).

Johtajuuden katsominen käytänteoreettisten lasien läpi ei kuitenkaan ole yksinkertaista, sillä johtajuuteen liitettyjä itseäänselvyyksiä ei ole helppo unohtaa teoriatasolla tai käytännössä. Tämän nähdään olevan tärkeää, koska johtajuutta on tutkittu paljon ja siihen on muodostunut institutionaalisia käytäntöjä ja rooleja, joita ihmiset uusintavat tietoisesti ja usein tiedostamattaan. (Crevani et al. 2009, 82.) Näiden institutionaalisten käytäntöjen muuttaminen on mahdollista, mutta se vaatii paljon aikaa (Tienari & Meriläinen 2009).

Tämänkaltaisia uusia paradigmoja johtajuuden tutkimus tarvitsee, jotta yksilökeskeisiä johtajuuskäsityksistä voidaan paeta. (Crevani et al. 2009, 83–84.) Näistä näkökulmista voi olla apua voidaksemme luoda uusia käsityksiä johtajuuden syvimmästä olemuksesta organisaatioiden arjen prosesseissa. Johtajuudella on vielä paljon matkaa kuljettavanaan, ennen kuin se saavuttaa ”rikkaan” muotonsa (Carroll et al. 2008, 376). Käytänteorian tutkiminen tarjoaa kiinnostavuutta, koska samoin kuin strategia, johtajuus kerjää kehuvaa vuoropuhelua agendoista, diskursseista ja sen parissa toimivilta tutkijoilta ja opiskelijoilta (Wilson & Jarzabkowski 2004 via Carroll et al. 2008).

2.5 Jaettu johtajuus

Käytäntölähtöinen tapa tarkastella johtajuutta on saanut aikaan sen, että universaaleja totuuksia johtajuudesta on alettu laajasti haastamaan. Tämä on saanut aikaan sen, että

myös itse johtajuuden kuuluminen pelkästään johtajalle on saanut tästä oman osansa. Johtajuus voidaan nähdä myös niin, ettei se ole vain johtajalle kuuluva toiminto. Tällöin se rakentuu tavalla, jossa siihen osallistuu useita henkilöitä. Tämä ei tarkoita sitä, että johtajan asema tulisi kokonaan syrjäyttää, vaan sitä että organisaatioiden johtamisessa otetaan entistä paremmin huomioon siellä työskentelevät ihmiset ja heidän osaamisensa. Tällöin puhutaan jaetusta johtajuudesta. Se tarkoittaa mielestäni sitä, että johtajuus vahvistuu kun sitä jaetaan usealle eri henkilölle. Tätä kautta yksi johtaja ei ole vastuussa liian suuresta palasta, vaan vastuita jaetaan eri tavoin pitkin organisaatiota.

Perinteisesti ajatellaan, että johtajuudessa esiintyy tietynlaisia tilanteita joihin on olemassa sopivin johtamisen tyyli, joka oikein toteutettuna takaa hyvän lopputuloksen (Åberg 1993, 70–71). Johtamisen ympärille muodostuu kuitenkin tilanteita, joissa tehokkaan päätöksenteon muodostumiseen vaaditaan useampi kuin yksi henkilö (Collinson & Collinson 2009). Folletin (1924) esittämän tilanteellisuuden lain mukaan organisaation kohdatessa erilaisia tilanteita tulisi vastuu antaa sille, jolla on eniten tietoa ja taitoa kyseisestä tilanteesta (Follett 1924 via Pearce & Conger 2003, 6). Vastuu on tällöin eri aikaan eri henkilöillä. Crevani et al. (2009) yhtyvät tähän ajatukseen ja selventävät, että organisaatioissa voidaan omaksua niin sanottu jaetun johtajuuden malli, jossa johtamisen vastuuta ja tehtäviä jaetaan useammalle toimijalle. Jaetun johtajuuden tavoitteisiin kuuluu, että johtajuus nähdään yhteisinä valintoina ja kollektiivisena vastuuna päätöksentekotilanteissa.

Burke et al. (2003) kiinnittävät jaetussa johtajuudessa huomion siihen, että se on johtajuuteen liitettyjen toiminnoiden siirtämistä tilanteen edellyttämällä tavalla. Se tarkoittaa sitä, että erilaisissa tilanteissa voidaan käyttää hyväksi eri ihmisten osaamista ja kyvykkyyksiä. Coxin et al. (2003) mukaan jaettu johtajuus kehkeytyy organisaatioiden vuorovaikutuksessa. Siinä olennaista on johtajuuteen sitoutuminen ja vaikutusvallan käyttäminen tasa-arvoisesti.

Tämä tarkoittaa sitä, ettei yritykseen välttämättä tarvitse muodostua hierarkkisia valta-asemia, jossa joku toimija määrittää tai määrittäytyy johtajaksi. Sen sijaan on mahdollista, että jaetun johtajuuden myötä esimerkiksi jonkun ryhmän sisällä ei ole

ollenkaan johtajaa ja toiminta perustuu kollektiiviseen yhdessä tekemiseen. Crevanin et al. (2009) mukaan ei voi liikaa painottaa, että menestyksenkäs johtajuus voi muodostua niin, että johtajina toimii useampi henkilö. Tällöin johtajuus rakentuu vuorovaikutussuhteissa eikä niin, että tiettyyn tilanteeseen on olemassa sopivin johtamistyyli.

Kun tutkitaan jaettua johtamista vuorovaikutussuhteiden ja käytäntöjen avulla, ei ole kiinnostuttu muodollisista asemista organisaation sisällä, vaan siitä miten henkilöt puhuvat ja käyttäytyvät ja täten luovat johtajuudesta tietynlaista kuvaa. Crevanin et al. (2009) artikkelin tutkijat suorittivat kenttätyön ja tutkivat kolmen eri organisaation toimintaa ja sitä, miten tietyt teot oikeuttavat tietyn toiminnan. He huomasivat, että kielenkäytöllä rakennetaan tilaa ja rooleja organisaation sisälle ja sitä, mitkä tehtävät kuuluvat kenellekin. Tutkijat havaitsivat kuinka eri asemassa olevat työntekijät kommunikoidessaan vallitsevasta ongelmasta luovat samalla rooleja itselleen. Rooleihin ja johtajuuteen liittyy myös aina odotukset siitä, mitä kyseisen roolin tehtäviin kuuluu. Roolit vaikuttavat vahvasti siihen, miten ihmiset käyttäytyvät organisaatioissa, ja miten heidän odotetaan käyttäytyvän. Tämänkaltaiset roolit usein estävät jaetun johtajuuden syntymisen, koska johtamiseen liitetään niin vahvasti ajatus, jonka mukaan se kuuluu jollekin henkilölle, eikä sitä voi jakaa tai siirtää.

Ymmärrän väitteen niin, että organisaatioissa toimivat henkilöt omilla käytöksillään vangitsevat itsensä omiin rooleihinsa, joita he jatkuvasti teoillaan ja puheillaan uusintavat. Tällä tavoin he vahvistavat entisestään omia roolejaan ja vallitsevia käytäntöjä. Tämä näkyy esimerkiksi johtajuudessa tuottamisessa. Johtamisen vakiintuneet käytännöt määrittelevät päätösten kuuluvan vain ylimmälle johdolle. Rooleihin kahlitseminen saattaa täten estää esimerkiksi jaetun johtajuuden esiintymisen. Jos muualla organisaatioissa olisi halua ja kykyä esittää ehdotuksia yhtiön toimintatavoista ja strategiasta, vakiintuneet käytännöt ja roolit estävät keskustelun synnyn ylimmän johdon ja muiden henkilöiden välillä eikä jaettua johtajuutta pääse esiintymään. Tämä voi aiheuttaa organisaatioihin kuilun, jossa ylin johto määrittelee esimerkiksi strategian eikä kuuntele muiden, kenties parempia, mielipiteitä. Tämä johtaa siihen, etteivät strategiat toteudu parhaalla mahdollisella tavalla. Avainasemassa

olisi tutkia, minkälainen toiminta vahvistaa tämänkaltaista johtajuutta ja pyrkiä muuttamaan vallitsevia käytäntöjä, jotta johtajuutta saataisiin kehitettyä.

2.6 Jokapäiväisen arjen ulottuvuus johtajuuskäytäntöihin

Organisaatioiden arjella on suuri merkitys, kun johtajuutta tarkastellaan vuorovaikutteisesti rakentuneena. Organisaatioiden arki koostuu jokapäiväisistä teoista, toiminnoista ja puheesta osana organisaation vakiintuneita käytäntöjä. Raelin (2011) esittää, että nykyisissä johtajuustutkimuksissa on kiinnostuttu arjen käytännöistä ja siitä, miten johtajuus rakentuu, muotoutuu ja saa merkityksiä organisaatioissa toimivien ihmisten yhteistoiminnassa. Käytäntöteoreettisessa näkökulmassa tieto rakentuu organisaation sosiaalisissa suhteissa. Tällöin johtajuus on ikään kuin rakennelma, joka muokkautuu kollektiivisen toiminnan myötä. Tähän toimintaan osallistuvat kaikki organisaation työntekijät sosiaalisissa prosesseissa, mikä tekee siitä monimuotoisen ja monimutkaisen ilmiön. Tieto on kuitenkin erilaista eri kontekstissa, joten johtajuus saa erilaisia merkityksiä erilaisissa konteksteissa. Johtajuudelle rakentuneet merkitykset ovat jatkuvasti luotuja organisaatioissa ilmenevissä sosiaalisissa tilanteissa. (Hosking 2011.)

Käytäntöteoreettisessa paradigmassa on kiinnostuttu vuorovaikutteisten prosessien muodostumisesta ja siitä, miten nämä prosessit auttavat ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Hosking (2011) esittää myös, että organisaation historia ja kulttuuri vaikuttavat merkittävästi siihen, kuinka organisaatio toimii nykyisellä hetkellään. Organisaation historian merkitys on suuri, koska sieltä ammennetaan käyttäytymistä, joka uusiutuu toimijoiden arjen käytännöissä. Organisaatioissa toimivat ihmiset luovat täten todellisuutta teoillaan, puheillaan ja toimintansa kautta.

Crevanin et al. (2010, 79) mukaan käytäntöteoreettinen näkökulma pyrkii saamaan lisää ymmärrystä siitä, miten johtajuus esiintyy ja rakentuu organisaatioissa sekä siitä, miten siitä keskustellaan ja minkälaisia merkityksiä siihen kohdistetaan. Sen sijaan, että keskitytään johtajan ominaisuuksiin kuten Boyatzisin (1982) käsittelemään pätevyyteen, voidaan tutkia mitä vuorovaikutussuhteita ja käytäntöjä liittyy siihen, että johtajaa

luonnehditaan päteväksi. Tällä tavoin toimien tutkijoiden on mahdollista löytää niitä käyttäytymisen muotoja, joilla johtajuutta luodaan organisaatioiden arjen käytännöissä.

Raelin (2011, 204) painottaa oppimisen merkitystä organisatorisessa maailmassa. Toisin kuin yksilökeskeisessä paradigmassa, jossa oppiminen on yksilöiden toimintaa, näkee Raelin (2011) oppimisen hankkimisen osana käytännön toimintaa joka tapahtuu organisaatioiden jokapäiväisessä arjessa. Myös Corradi et al. (2010) painottavat sitä, että oppiminen ei ole ilmiö, joka tapahtuu ihmisten päiden sisällä, vaan se syntyy osallistumalla sosiaaliin arjen prosesseihin. Tällöin organisaatio oppii kollektiivisesti yhdessä toimien matkanvarrella tehdyistä virheistä ja hyvistä valinnoista. Tämä mahdollistaa hyvien käytäntöjen kehittämisen ja huonojen käytäntöjen hylkäämisen. (Raelin 2011, 204.)

Edellytyksenä käytäntöjen kehitykselle on kuitenkin se, että ne pitää voida tunnistaa ja kyseenalaistaa (Crevani et al. 2010, 80). Varsinkin käytäntöjen kyseenalaistaminen voi olla ongelmallista sillä usein käytäntöjen muodostuminen tapahtuu ylhäältä alaspäin, jolloin ylin johto on niiden takana. Näissä tapauksissa valtapoliittiset kysymykset nousevat vahvasti esiin, sillä jonkun alemman tason toimijoiden on kyseenalaistettava ylimmän johdon muodostamat käytännöt. Tämä voi saada ylimmässä johdossa aikaan itsepuolustusreaktion, jolloin he puolustavat itse laatimiaan käytäntöjä eikä käytäntöjen kehittymiselle ole mahdollisuutta.

Käytäntöteoreettinen johtajuustutkimus on aina kontekstisidonnaista, siksi on tärkeää samanaikaisesti tarkastella organisaatioiden arjen johtajuutta tietyn kontekstin ominaisuuksina ja mikrotason toiminnan tuloksina. Käytäntölähtöinen johtajuustutkimus kohdistaa huomionsa ihmisten toimintaan, jotta voidaan ymmärtää kuinka ihmiset osallistuvat luomaan ja uudelleen luomaan johtajuuden käytäntöjä, jotka ovat osana organisaation toimintaa (Denis et al. 2010). Käytäntöjen rakentuminen arjen käytännöissä tarkoittaa sitä, että johtajuus on alati läsnä olevaa. Johtajuus avautuu kontekstiin sidottujen tekijöiden, kuten organisaation johtajien ja alaisten, identiteetin, tuntemusten, reaktioiden ja neuvottelujen kautta arjen jokapäiväisissä teoissa (Chia & Holt 2006).

Whittington (2003) esittää, että johtajuutta on onnistuneesti opetettu, mutta miten johtajuutta tehdään, on jäänyt vähemmälle huomiolle. Johtajuuden tekemisen ymmärtäminen vaatii sen, että täytyy tehdä matka organisaatioiden toiminnan sisälle niihin käytäntöihin, joissa työt oikeasti tehdään (Brown & Duguid 2000, 95). Alvesson ja Sveningsson (2003) sanovat, että monet johtajat onnistuvat artikuloimaan omia johtajuuden ideoitaan, visioitaan ja sitoutumista mielellään ja helposti muille työntekijöille, mutta ovat hukassa, kun heiltä kysyy kuinka tämä näkyy johtajan jokapäiväisessä työssä. Johtajuuden tutkimukset ovat uhranneet paljon aikaa ja vaivaa johtajan yksilökeskeisiin ominaisuuksiin, kuten oikeiden päätöskien taustalla oleviin yksilön kykyihin. Monet tyypologiat esittävät tiettyjä johtamisen tyynejä ja malleja, jotka täytyy hallita, jotta organisatorisiin ongelmiin löydetään oikea totuus. (Carroll et al. 2008, 372.)

Balogunin (2006) mielestä käytäntöteoreettiseen johtajuuteen osallistuvat muutkin kuin ylimmät johtajat, sillä johtajuuden käytäntöihin osallistuminen on levinnyt kaikkialle organisaatioon. Hänen mukaansa ylimmän johdon lisäksi myös keski- ja alatasoilla työskentelevät ihmiset osallistuvat näiden johtajuuskäytäntöjen luomiseen. Carrollin et al. (2008) artikkelissa väitetään, että suurin osa johtajuuden tutkimuksista keskittyy liian kapea-alaiseen näkökulmaan. Samassa artikkelissa ehdotetaan, että käytäntöteoreettinen malli antaa tähän kaksi vaihtoehtoa: ensiksi se voi uudelleensuunnata meidät ajattelemaan johtajuutta laaja-alaisemmin ja, että johtajuus voi olla tiedostamatonta toimintaa.

Johtajuuden tiedostamaton toiminta tarkoittaa mielestäni sitä, että johtajuudesta tulee helposti toimintaa, joka tapahtuu rutiininomaisesti ilman, että siihen erikoisemmin keskitytään. Tällöin vanhat opitut tavat johtamisesta toistuvat ikään kuin johtajan huomaamatta. Vasta, kun jokin asia ei olekaan niin kuin sen pitäisi olla, johtajan tiedostamaton ”tila” häviää, ja hän tulee tietoiseksi johtamisestaan ja alkaa reagoida ongelmaan. Toiseksi, se voi kutsua meitä tuomaan tiedostamattomia asioita tietoiseen alueen piiriin. Tämä tarkoittaa, että johtajuudessa voi yhdistyä yksilökeskeinen ja käytäntöteoreettinen näkökulma, muodostaen johtajuuden tehokkaan kehittymisen

ympäristön (Chia & Holt 2006, 640).

Denis et al. (2010) tutkivat johtajuutta käytännön toiminnassa keskittyen sen dynaamisuuteen, kollektiivisuuteen, sijaitsevuuteen ja dialektiikkaan. Hän painottaa Carrollin et al. (2008) artikkelin tapaan sitä, miten johtajuutta tuotetaan ja tehdään arjen käytännöissä. Denis et al. (2010) näkevät johtajuuden kollektiivisena prosessina, jossa siihen osallistuvat henkilöt neuvottelevat omia asemiaan organisaatioiden sisällä. Hän yhtyy Samra-Fredericksonin (2003) ajatukseen siitä, että johtajuuteen osallistuvat tahot keskustelemalla ja neuvottelemalla mahdollistavat tietynlaisen tilan, jossa johtajuus muodostuu.

Denisin et al. (2010) artikkelissa dynaamisuutta, kollektiivisuutta, sijaitsevuuutta ja dialektiikkaa tarkastellaan terveydenhuollon alalta. Johtajuuden dynaamisuus tarkoittaa, että johtajuus kehittyy ajan myötä tietyssä kontekstissa. Mielenkiintoista on se, miten johtajuus kehkeytyy, muuttuu ja leijuu organisaation arjessa ja saa vaikutteita organisaation historiasta ja aikaisemmin tehdyistä valinnoista, jotka vaikuttavat tulevien päätösten tekemiseen. Tämän perusteella mitään päätöstä ei voi tehdä ilman, että se olisi suhteessa organisaation historiaan. Denisin et al. (2010) casen mukaan yksi keino saavuttaa organisaatioissa hyvä asema on rakentaa organisaation sisälle ajan kuluessa suhdeverkko, joka mahdollistaa toimien toteuttamisen. Suhdeverkon luominen on tärkeää, koska uuden johtajan voi olla vaikea asemoida uusia ajatuksiaan organisaatioissa, jossa on vahvoja velvollisuuksia kunnioittavia johtajia ja omistajia. Omien mielipiteiden esiintuonti vaatii myös mukautumista organisaation vakiintuneisiin käytäntöihin, ja muiden johtajien odotuksiin sopeutumista. (Denis et al. 2010, 72–74.)

Johtajuuden kollektiivisuudella tarkoitetaan sitä, että johtajuus voi rakentua kollektiiviseksi johtamisprosessiksi, jossa muodollista johtajaa ei tarvita (Denis et al. 2010, 75). Tämä konkretisoituu casessa siten, että uusi johtaja muodostaa tiiviin siteen muihin johdossa oleviin henkilöihin. Tällöin tämä side mahdollistaa vahvan luottamuksen ja toiminnan, jossa henkilöt täydentävät toistensa puutteita luoden kollektiivisen johtamisen käytännön (Denis et al. 2010). Johtajuuden kollektiivisuus on sidoksissa dynaamisuuteen, sillä uuden johtajan liittyminen osaksi jo olemassa olevaa

rakennetta ei onnistu helposti, ja vie paljon aikaa.

Sijaitsevuus auttaa näkemään johtajuutta ja johtajan toimia entistä syvemmin, kun hän luovii organisatorisessa bisnesmaailmassa (Denis et al. 2010, 76). Denisin et al. (2010) casessä uuden johtajan tullessa organisaatioon hän ehdotti asioita, joita pidettiin sairaalaan muodostuneiden käytäntöjen vastaisena. Johtaja onnistui kuitenkin kääntämään kollegoidensa katseet pois lyhyen tähtäimen operationaalisuudesta kohti strategisempaa suuntaa. Hänen suunnitelmansa mahdollisti hänen hyvät suhteensa muihin johtajiin, mikä synnytti luottamusta, ja hänen mielipiteitään arvostettiin. Dynaamiset ja kollektiiviset johtajuuden ulottuvuudet olivat taustatukena tässä prosessissa.

Johtajuuden dialektiikalla nähdään olevan kolme ulottuvuutta. Ne ovat kontrolli/vastarinta, myöntymys/erimielisyys ja miehisuus/naiseus (Collinson 2005). Dialektiikan mukaan hyvältäkin näyttävät johtamisen käytännöt voivat tuottaa vastarintaa. Dialektinen näkökulma johtajuuteen liittyy vahvasti valtasuhteisiin (Denis et al. 2010). Johtajuutta suoritettaessa voi esiintyä ristiriitaisia tuloksia, joita ei osattu odottaa. Jos tarkastelemme caseä, voimme huomata, että uuden johtajan ehdotukset ja toimintatapa eivät olleet riskittömiä. Vaikka avoimuus ja saavutettavuus kuuluivat johtajan tapoihin tehdä johtajuutta, ja sitä arvostettiin organisaatiossa, aiheutti se myös erimielisiä ajatuksia. Sen nähtiin sivuuttavan toimeenpanevan elimen käskyvallan, mistä kyseisen elimen henkilöt eivät pitäneet. Lopulta hän myös itse tiedosti avoimen lähestymistavan ongelman, ja mukauttikin omaa johtamisen lähestymistapaansa enemmän organisaatiota palvelevammaksi.

2.7 Diskurssien tärkeys käytäntöteoreettiselle johtajuustutkimukselle

Käytäntöteoreettisessa johtajuuden rakentumisessa ideana on ymmärtää, mitä johtajuus oikeastaan on. Johtajuutta voidaan ymmärtää paremmin, kun sitä tutkitaan organisaatioiden arjen toiminnassa tapahtuvina tekoina. (Carroll et al. 2008.) Tällöin tärkeää on keskittyä organisaatiossa tapahtuviin mikrotason toimintoihin, jonka avulla voidaan ymmärtää, miten tietyt asiat saavutetaan (Denis et al. 2010, 68). Carrollin et al.

(2008) tutkimuksen tavoitteena oli tutkia olettamuksia johtajuuden eri ulottuvuuksien ympärillä, ja pyrkiä selvittämään, mitä merkityksiä osallistujat liittivät johtajuuteen. Carroll et al. (2008) havaitsivat seitsemän erilaista tapaa ymmärtää johtajuus, ja muodosti niistä seitsemän eri diskurssia. Johtajuuteen liitetyt diskurssit olivat; tapa, prosessi, tietoisuus, tajunta, kontrolli, jokapäiväisyys ja identiteetti. Näiden diskurssien avulla tutkimukseen osallistujat tekivät johtajuuden käytäntöjä ymmärrettäväksi.

Myös Koivunen (2007, 285) kirjoittaa diskurssien tärkeydestä johtajuuden käytäntöjen tutkimukselle. Diskurssit ovat keinoja osallistua johtajuuden rakentumiseen ja siitä kumpuaviin käytäntöihin. Kun nämä käytännöt ja diskurssit vakiintuvat osaksi yrityksen jokapäiväistä arkea, muodostavat ne organisaatioihin periaatteita ja normaaliutta, jota vasten johtajuutta peilataan (Carroll et al. 2008, 371). Täytyy kuitenkin muistaa, että nämä käytännöt ovat kontekstisidonnaisia eivätkä täten ole yleistettävissä. Ne saavat erilaisia merkityksiä, jos niitä tarkastellaan erilaisessa ympäristössä.

Koivunen (2007) tutki johtajuuden monipuolisuutta diskurssianalyysin avulla sinfoniaorkestereiden arjen käytännöissä. Koivunen tutki kahden sinfoniaorkesterissa toimivien muusikoiden mielipiteitä siitä, miten johtajuus rakentuu heidän omassa toimintaympäristössään. Tutkimuksessa johtajuudesta voitiin muodostaa neljä diskurssia, jotka kuvaavat muusikkojen asenteita hyvin. Neljäksi diskurssiksi muodostuivat ”taiteen businessvastaisuus”, ”auktoriteetteja vastustava”, ”sankarijohtajuutta tarvitseva” ja ”jaettu johtajuus”. (Koivunen 2007, 290–291.)

”Taiteen business vastaisuuden” diskurssissa tuotetaan dualistista näkemystä johtajuudesta. Siinä taide nähdään innovatiivisena, vapaana ja kauniina, kun taas businessmaailma sen vastakohtana. Diskurssissa johtajien ja muusikoiden asenteet eivät kohtaa ja taiteesta rakentuu bisneksen vastaista. ”Auktoriteetteja vastustavassa” diskurssissa johtajuus rakentuu auktoriteettisuhteiden kautta, jossa muusikot ajattelevat johtajilla olevan auktoriteetin pahaksi, mutta välttämättömäksi. Muusikot näkevät johtamisen negatiiviseksi toiminnaksi, jossa johtajuuteen liitetään vain negatiivisia mielleyhtymiä. ”Sankarijohtajuutta tarvitsevassa” diskurssissa johtajuudesta luodaan yksilöitä korostava näkemys, jossa johtajat nähdään vahvoina voimavaroina

musiikkialalla, muusikoiden ollessa passiivisia objekteja. ”Jaetun johtajuuden” diskurssissa, joka eroaa merkittävästi muista diskursseista, johtamisessa tapahtuva yhteistyö ja vuorovaikutussuhteet nähdään arvokkaina. Tässä näkökulmassa musiikkibisneksen johtajat ovat kiinnostuneita muusikoiden tarpeista ja muusikot johtajien liiketoimintavaatimuksista. (Koivunen 2007, 292–296.)

Sinfoniaorkestereita tutkimalla havaitut neljä diskurssia ovat yhdessä tärkeitä, kun luodaan käsityksiä siitä, miten johtajuus rakentuu sinfoniaorkesterien arjessa. Koivusen (2007) mukaan organisaatiossa voi samanaikaisesti esiintyä useampi diskurssi. Kaikki diskurssit eivät kuitenkaan saa samanlaista painoarvoa, vaan jotkin näistä diskursseista ovat dominoivia, syrjäyttäen muut diskurssit alleen. Sinfoniaorkesteriympäristössä tällaisiksi dominoiviksi diskursseiksi nousivat perinteistä johtajuusnäkökulmaa edustavat, ”auktoriteetteja vastustavat” ja ”sankarijohtajuutta tarvitsevat” diskurssit (Koivunen 2007, 297–299).

Diskurssit eivät ole valmiita versioita todellisuudesta, sillä ne ovat jatkuvasti uudelleenluotuja vuorovaikutuksellisissa prosesseissa. Diskurssit eivät myöskään ole koskaan täysin erottamattomia muusta maailmasta, sillä niihin vaikuttavat yhteiskunnassa valloilla olevat ajatukset johtajuudesta. Media, elokuvat ja kulttuuri vaikuttavat kaikki osaltaan siihen, minkälaisia merkityksiä tietynlainen toiminta saa. Tästä johtuen myös sinfoniaorkestereissa johtajuudesta on rakentunut sellainen kuva, johon vaikuttaa yhteiskunnan yksilökeskeinen näkemys. Esimerkiksi ”auktoriteetteja vastustavan” ja ”jaetun johtajuuden” diskurssit ovat vahvasti kytköksissä ammattimaiseen diskurssiin, jossa perinteisiä hierarkkisia johtajuusmalleja vastustetaan ja kollektiivista johtajuutta suositaan. Tästä johtuen näiden diskurssin on vaikea saada jalansijaa dominoivimmilta diskursseilta. (Koivunen 2007, 296–301.)

Carroll et al. (2008) havaitsivat myös, että käytännöistä kumpuavat organisaatioiden jokapäiväiset periaatteet heijastavat johtamista ja luovat johtajuuden muodostumiselle oivan näköalapaikan, jolloin sitä voidaan ymmärtää paremmin. ”Johtajuus on kuin iho, jota pidämme, eikä sitä voi riisua missään tilanteessa” kuvaa hyvin sitä, minkälaista johtajuus on hänen mukaansa. Sen sijaan, että johtaminen nähtäisiin piirreteoreettisena tai tekniikkoihin perustuvana yksilöiden ominaisuuksina, jotka voidaan hyödyntää

organisatorisessa ympäristössä saavuttamaan haluttu lopputulos (Carroll et al. 2008, 371).

3. TUTKIMUSMENETELMÄ

Valitessani aihetta Pro gradu – tutkielmalleni olin jo tutustunut erilaisiin menetelmiin, joita voisin käyttää tutkielmassani. Kaikista laadullisen tutkimuksen menetelmistä diskurssianalyysi ja tapaustutkimus nousivat varteenotettaviksi vaihtoehdoiksi. Diskurssianalyysin valintaa puolsi se, että olin suorittanut yliopistossa kyseisen menetelmän kurssin. Tapaustutkimus oli minulle hieman vieraampi, mutta tutustuttuani tähän menetelmään havaitsin, että se sopii tutkielmaani hyvin. Lyhyen harkinnan jälkeen päätin, että käyttäisin johtajuuden tutkimisessa tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksen rinnalla käytän myös sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on hyvä menetelmä tapaustutkimuksen rinnalla, koska aineistoni koostuu haastatteluista jonka analysointiin sisällönanalyysi on tutkielmani kannalta erinomainen.

Tässä kappaleessa kuvaan tarkemmin käyttämäni menetelmää ja selvennän myös, miksi olen valinnut kyseisen menetelmän. Kappaleesta selviää myös tutkielmani työvaiheet ja käydään läpi yleisesti tutkielmani suoritusta. Tässä luvussa käydään myös läpi se, kuinka olen kerännyt ja analysoinut hankkimani aineiston. Tämän lisäksi esitän kappaleessa kuvauksen tutkimani autoliikkeen kontekstista.

3.1 Menetelmänä tapaustutkimus

Oma polkuni Lapin yliopistossa vaikutti merkittävästi siihen, minkälaisesta paradigmasta tutkimustani lähestyn. Johtamisen koulutusohjelmassa opetus on painottunut laadullisen tutkimuksen suuntaan. Tätä kuvaa se, että olen käynyt vain yhden määrälliseen tutkimukseen painottuvan kurssin yliopistoaikanani, eikä enempään olisi ollut juurikaan mahdollisuuksia. Tästä syystä minun oli helppo ja luonteva valita tutkielmani tekotavaksi laadullinen tutkimus ja valita menetelmä laadullisen tutkimuksen piiristä.

Varto (1992) sanoo, että laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan ympäröivää maailmaa, jossa merkitykset ilmenevät ihmisen jokapäiväisinä tekoina ja rakenteina.

Hänen mukaansa laadullinen tutkimus on merkitysten kokonaisuus, joka muodostuu sosiaalisen vuorovaikutuksen, arvotodellisuuden ja ihmisten välisten suhteiden kautta alati läsnä olevista arjen käytännöistä.

Tapaustutkimuksessa (case study research) tutkimuksen kohteena on pääsääntöisesti jokin tapahtumakulku tai yksittäinen tapahtuma tai ilmiö. Tapaustutkimuksen avulla tarkoituksena on tutkia, kuvata ja ymmärtää tapauksia miten- ja miksi-kysymysten avulla. (Yin 1994, 7–13.) Tapaustutkimuksessa tutkitaan aikaan ja paikkaan liittyviä ilmiöitä niiden todellisessa kontekstissaan kuvailemalla yksityiskohtaisesti tutkittavaa ilmiötä (Oinas 2012). Hirsjärvi et al. (2004, 125–126) kertovat, että tapaustutkimuksen tavoitteena on myös tutkimuskohteen ominaispiirteiden systemaattinen, tarkka ja totuudenmukainen kuvailu. Tapaustutkimus on Erikssonin ja Koistisen (2005) mukaan monimuotoinen tutkimusstrategia sen sijaan, että se mielletäisiin aineiston keruu- tai analyysimenetelmäksi, koska siinä voidaan käyttää hyvinkin monenlaisia aineiston analyysimenetelmiä. Se on siis lähestymistapa tutkimuksen tekemiseen. Creswellin (2007) mukaan tapaustutkimuksissa tutkitaan ilmiöitä, jotka määrittyvät esimerkiksi ajan, paikan, tapahtumien, toimintojen, yksilöiden tai ryhmien kautta. Stake (1995) puolestaan sanoo, että tapauksena on usein rajattu systeemi kuten yksilö, ryhmä tai ohjelma.

Tapaustutkimuksen aineisto on tyypillisesti laadullista, mutta se ei kuitenkaan rajoita aineistovalintoja, sillä laadullisten ja määrällisten aineistojen rinnakkainen käyttö on mahdollista (Eriksson & Koistinen 2005). Tutkijalla on mahdollisuus käyttää tapaustutkimuksen rinnalla myös muita menetelmiä. Näiden menetelmien ei tarvitse olla laadullisia, sillä myös määrällisten menetelmien käyttö on mahdollista. Tapaustutkimuksen käyttämiseen on siis hallittava monia erilaisia tutkimusmenetelmiä, joissa voi olla mukana myös määrällisen tutkimuksen ominaispiirteitä. Omassa tutkimuksessani käytän tapaustutkimuksen kanssa sisällönanalyysiä.

Stake (1995, 3) esittää, että tapaustutkimuksen voi jakaa kolmeen erilaiseen tyyppiin tapauksen luonteesta riippuen, koska tapauksessa voi painottua erilaiset asiat kuten erilaiset perusoletukset tai tavoitteet. Ensimmäiseksi tapaustutkimuksen tyyppiä Stake

(1995) nimittää itsessään arvokkaaksi tapaustutkimukseksi (intrinsic case study), joka sopii silloin kun tutkija on kiinnostunut tietystä ainutlaatuisesta tapauksesta ja hän haluaa saada kokonaisvaltaista ymmärrystä tapauksesta. Toisena tapaustutkimuksen tyyppinä on välineellinen tapaustutkimus (instrumental case study). Se sopii tapaustutkimustyyppiksi silloin, kun tapauksella on välineellinen merkitys. Tämä tarkoittaa sitä, että tapauksen avulla on tarkoitus ymmärtää jotain muuta kun ainoastaan tutkittavaa tapausta. Kolmas tyyppi on Staken (1995) mukaan kollektiivinen tapaustutkimus (collective case study). Siinä ominaista on se, että se koostuu useasta eri tapauksesta, jotka ovat jollakin tavalla yhteydessä toisiinsa. Se muistuttaa hyvin paljon välineellistä tapaustutkimusta ja sen tavoitteena on saada parempaa ymmärrystä tapausten kokonaisuudesta tai rakentaa parempaa teoriaa tapausten ympärille.

Tapaustutkimus pohjautuu sosiologiaan, antropologiaan ja luonnontieteisiin, jotka ovat merkittävästi vaikuttaneet tapaustutkimuksen periaatteisiin (Eriksson & Koistinen 2005). Tapaustutkimuksessa pyrkimyksenäni on rakentaa juoni ja kontekstoida tapauksen ympärille, joka muodostaa suhteen tapauksen ja ympäröivän maailman välille. Lopulta tavoittelen sitä, että tutkimustulokset voidaan suhteuttaa johonkin laajempaan kokonaisuuteen. Voidaan siis nähdä, että yksi tapaus perusteellisesti tutkittuna voi antaa tietoa tapausta laajemmasta ilmiöstä. (Oinas 2012.) Oinaan (2012) mukaan tapaustutkimus sopii menetelmäksi hyvin silloin kun aiheesta on tehty vähän empiiristä tutkimusta, minkä vuoksi menetelmä sopii omaan tutkielmaani hyvin.

Aloittaessani tutkimustani en ollut perillä siitä, mikä tutkimani tapaus konkreettisesti tulisi olemaan. Sovelsin tapaustutkimusprosessissani Pattonin (1990) ohjeita. Hän kertoo, että tutkittavat tapaukset voidaan tarkentaa missä tahansa tutkimuksen vaiheessa. Näin ollen määrittelin tapauksen, sekä tutkimuskysymykseni, vasta sen jälkeen kun olin saanut litterointityöni tehtyä ja oltuani paremmin perillä aineistostani. Tätä valintaa tuki myös Eriksson ja Koistinen (2005) jotka ovat sitä mieltä, että tapauksen määrittely voi tapahtua aineiston keruun jälkeen. Omassa tutkielmassani tapaukseksi määrittelen johtajuuden merkitykset autoliikkeiden arjen käytännöissä. Tällöin olen kiinnostunut siitä, minkälaista kuvaa niin johtajat kuin alaiset rakentavat puheellaan ja teoillaan johtajuudesta.

Niin kuin muissakin laadullisen tutkimuksen menetelmissä myös tapaustutkimuksessa pyritään lisäämään ymmärrystä tietyistä ilmiöistä. Omassa tutkielmassani tarkoitukseni on lisätä ymmärrystä siitä, minkälaista johtaminen on, ja miten se ymmärretään tutkimani autoliikkeen arjen käytännöissä. Tutkielmassani ei ole aikomus yleistää tutkimustuloksia koskemaan kaikkia autoliikkeitä ja niiden johtamista, vaan tarkastelussa on kyseisen autoliikkeen kontekstin ymmärtäminen. Tapaustutkimuksen hengen mukaisesti pohdin tuloksiani kuitenkin niin, että ne osallistuvat johtamisen keskusteluun laajemmassa mittakaavassa.

3.2 Intensiivinen tapaustutkimus

Tapaustutkimukset jaotellaan yleensä intensiivisiin ja ekstensiivisiin tutkimuksiin, koska se selventää eroa tiettyä tapausta tulkitsevan ja ymmärtävän sekä toisaalta jollekin ilmiölle selitystä etsivän tapaustutkimuksen välillä. Ekstensiivisessä tapaustutkimuksessa kiinnostus on useiden tapauksien avulla saaduissa yhteisissä ominaisuuksissa. Siinä pyritään löytämään yleistyksiä erilaisista teoreettista malleista ja käsitteistä. Tapausta pyritään selittämään ja vastaamaan esimerkiksi kysymyksiin; miksi tapaus ilmenee juuri tietyllä tavalla, tai miksi tapaus on tietynlainen (Eriksson & Koistinen 2005.). Ekstensiivisessä tapaustutkimuksessa tarkoituksena on tapauksessa ilmenevien monimutkaisten kausaalisuhteiden ja niihin liittyvien mekanismien selvittämisestä. Tämä tarkoittaa, että tapaustutkimuksen tarkoituksena on, edellä mainittujen asioiden ohella, tuottaa uusia teoreettisia ideoita, propositioita ja hypoteeseja tapaukseen liittyvistä tekijöistä, asioista ja prosesseista, jotka tuottavat käytäntöjä. Näitä uusia teoreettisia tutkimustuloksia testataan täysin uusissa tai samankaltaisissa tutkimuksissa. Jälkitutkimusten tavoitteena on pyrkiä toistamaan aikaisemman tutkimuksen tulokset, jonka jälkeen voidaan tehdä yleistyksiä esiintyvistä käytännöistä. Tämän kaltainen tapaustutkimus voi myös toimia ikään kuin esitutkimuksena jollekin laajemmalle tutkimukselle.

Toisen paradigman mukaan tapaustutkimuksella halutaan saavuttaa tiheä kuvaus tutkittavasta tapauksesta (Shank 2002). Tämä voidaan saavuttaa esimerkiksi kertomalla

tapauksesta hyvä tarina, jossa paneudutaan tapauksen kulttuurillisiin merkityksiin (Dyer & Wilkins 1991). Tätä voidaan nimittää intensiiviseksi tapaustutkimukseksi. Intensiivisessä tapaustutkimuksessa mielenkiinto kohdistuu ainutlaatuisen tapauksen tiheään kuvaukseen, tulkintaan ja ymmärtämiseen. Tutkija on tällöin kiinnostunut tutkimukseen osallistuvien henkilöiden tavasta jäsentää maailmaa. Intensiivisen tapaustutkimuksen tavoitteena on tutkia tapausta monipuolisesti sen sosiaalisessa, kulttuurisessa, taloudellisessa sekä fyysisessä ympäristössä. Tällöin tutkija pyrkii ymmärtämään mitä merkityksiä tutkittavana olevalle ilmiölle annetaan kyseisessä tutkimuskohteessa. Mielenkiinto kohdistuu täten tutkittavien maailmaan ja sitä pyörittävään logiikkaan. Travers (2011) sanoo, että tutkimuksen tulkinnan materiaaleina käytetään tutkittavien kokemuksia ja merkityksenantoprosesseja. Näin ollen tutkittavaan tapaukseen osallistuvien henkilöiden puheet, ilmeet, eleet, toiminta sekä käyttäytyminen ovat tutkimuksen keskiössä.

Intensiivisessä tapaustutkimuksessa ajatellaan, että tarinan tuottaminen on jo itsessään teoriaa luovaa. Tavoitteena voi olla kiinnostavien käytäntöjen kuvaileminen arkipäiväisissä tilanteissa. Intensiivinen tapaustutkimus kuvaa usein olemassa olevia asioita, kuten johtajuuden käytäntöjä tietyssä ympäristössä. Tällainen tapaustutkimus tarjoaa täten tietoa olemassa olevien käytäntöjen luonteesta ja muodosta (Ryan et al. 1992, 114). Intensiivisen tapaustutkimuksen tarkoituksena on siis ymmärtää maailmaa etsimällä asioille yhteyksiä ja muodostamalla niistä kokonaisuuksia joiden avulla tutkittavasta ilmiöstä voidaan saada kokonaisvaltaista ymmärrystä. (Bruner 1991.) Maailman ymmärtäminen tapahtuu tarinoina, ja tällöin tarinan juonta voidaan ajatella teoriana (Czarniawska 1998).

Tutkielmassani käytän hyväksi intensiivistä tapaustutkimuksen suuntausta, sillä tarkoitukseni on tulkita ja ymmärtää minkälaisia merkityksiä johtajuudelle rakentuu tutkimani autokaupan arjen käytännöissä. Tällöin olen nimenomaan kiinnostunut siitä, miten haastateltavat henkilöt jäsentävät johtajuutta puheellaan ja toiminnallaan heidän omassa toimintaympäristössään. Olen tällöin kiinnostunut ainoastaan tämän autoliikkeen tavasta nähdä ja kokea johtajuus. Se ei siis ole millään tavalla yleistettävissä koskemaan kaikkia autoliikkeitä. Merkille pantavaa on se, että tutkijana

olen kiinnostunut tutkittavien näkökulmasta, josta teen omia tulkintoja. Joku toinen tutkija saattaisi saada erilaisia tutkimustuloksia samasta tutkimuskohteesta. Tarkoitukseni on myös etsiä kielteisiä, ristiriitaisia tai tiedostamattomia johtajuudelle annettuja merkityksiä.

3.3 Sisällönanalyysi osana tapaustutkimusta

Tapaustutkimuksessa on mahdollista käyttää monenlaista aineistoa ja aineistolähteitä rinnakkain. Lisäksi mahdollista on myös soveltaa kaikkia laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmiä tapaustutkimuksen rinnalla. Usean analyysimenetelmän käyttämistä samassa tutkimuksessa kutsutaan menetelmien triangulaatioksi, ja sillä tavoitellaan usein tutkimuksen luotettavuutta (Eriksson & Koistinen 2005.). Tässä tutkielmassani käytän hyväkseni menetelmien triangulaatiota käyttäen tapaustutkimuksen rinnalla sisällönanalyysiä.

Sisällönanalyysissä keskeistä on tekstiaineiston analysointi. Tutkielmassani muutin haastattelumateriaalini tekstimuotoon, jonka jälkeen kykenin analysoimaan siinä esiintyvää tekstiä. Sisällönanalyysillä tavoitellaan tutkittavan ilmiön kuvaamista niin, että saavutetut tulokset ovat kytkettävissä ilmiöstä saatuihin muiden tutkijoiden tutkimustuloksiin. Tällä tavoin tulokset tulevat osaksi aiheen laajempaa keskustelua, joka on yksi tämän tutkielmani tavoitteista.

Myös sisällönanalyysi on mahdollista tehdä määrällisesti, laadullisesti tai jopa niiden yhdistelmänä. Sisällönanalyysille tyypillistä on sen tekeminen aineistolähtöisesti, mutta se voidaan tehdä myös teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Mikäli tutkimus perustuu teoriaan ja sen viitekehukseen on sisällönanalyysi syytä tehdä teoriaohjaavasti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Oma tutkielmani on aineistolähtöistä tutkimusta, koska tarkoitukseni on tulkita ja ymmärtää kyseisen autokaupan arjessa ilmenevää johtajuutta. Tällöin hyödynnän aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Tämä tarkoittaa, että tutkimustulokseni pohjautuvat aineistosta saatuihin merkityksiin, joita tutkittavana olevat antavat johtajuudelle. Omat tulkintani ja tutkimustulokseni nojaavat lopulta aikaisempiin tutkimuksiin johtajuudesta.

Aineistolähtöistä sisällönanalyysiä käytettäessä on tutkijan syytä olla mahdollisimman objektiivinen aineistolle ja sen hankkimiseen käytettyihin menetelmiin. Objektiivinen näkemys tarkoittaa sitä, että tutkija pyrkii olemaan irrallisena toimijana kun hän tekee tutkimuksia omassa tutkimusympäristössään. Tärkeää on myös tiedostaa omat ennakkokäsitykset tutkittavasta ilmiöstä ja yrittää toimia niin, etteivät ne vaikuta tutkimuksen missään vaiheessa. Minulle kyseinen autokauppa ei ollut entuudestaan tuttu, joten pystyin lähestymään sitä suhteellisen neutraalisti. Autokaupassa työskentelevät ihmiset eivät olleet minulle tuttuja yhtä lukuun ottamatta. Tutkimukseeni saattoi ainoastaan vaikuttaa ennakkokäsitykseni autokaupoista ja seillä toimivista myyjistä. Tällä asialla ei kuitenkaan ole suurta vaikutusta tutkielmani suoritusprosessiin eikä tuloksiin, sillä tarkastelen pääsääntöisesti autokaupassa olevien ihmisten kieltä, jolla he kuvaavat johtajuutta ja antavat sille merkityksiä. Tästä syystä pystyin lähtemään tutkielmaani objektiivisesti.

Sisällönanalyysillä tarkoitukseni oli havaita tutkimuskohteelleni ominaisia johtamisen käytäntöjä ja etenkin tapoja, joilla toimijat määrittelevät työtään, johtajuutta ja jokapäiväistä arkea. Tarkastelen löytämiäni käytäntöjä erityisesti käytänteoreettisen johtajuuskirjallisuuden valossa. Nämä käytännöt tulevat tutkimuksessani esiin erilaisten johtajuudelle annettujen merkitysten kautta. Nämä merkitykset tulevat julki kielenkäytöllä, jota tarkastelen hankkimastani haastattelumateriaalista. Tarkoitukseni on löytää erilaisia tapoja ymmärtää ja merkityksellistää tutkimusilmiötäni eli johtajuutta.

Hyödynsin empiirisen aineiston analyysitapana kaavan etsimis (pattern finding) – mallia. Tämä tarkoittaa, että etsin haastatteluaineistostani toistuvia säännönmukaisuuksia, jotka luokittelin niin, että ne ovat sisäisesti yhtenäisiä, mutta keskenään erilaisia (Patton 1990, 401–403.). Toistuvista säännönmukaisuuksista muodostin erilaisia merkityksiä, jotka kuvastavat johtajuutta. Huomioitavaa on se, että löytämäni merkitykset ovat minun näkemykseni siitä, minkälaiseksi johtajuus rakentuu tutkimassani autoliikkeessä, ja joku toinen tutkija olisi saattanut löytää samasta aineistosta täysin erilaisia merkityksiä. Löytämäni merkitykset eivät siis ole ainoa totuus

tutkimani autoliikkeen johtajuudesta.

3.4 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Haastattelut ovat vuorovaikutuksellinen tilanne ja osa laajempaa yhteiskunnallista tiedonkeruun kokonaisuutta. Perinteisesti haastattelut ymmärretään tilanteina, jossa joku ihminen haluaa toiselta ihmiseltä tietoa tiettyyn tarkoitukseen. Haastattelut voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Mikäli tarkoituksena on saada tarkkaa tietoa jostakin päivänpolttavasta asiasta, esimerkiksi uutisiin tulevan jutun taustatueksi, pyritään lähtökohtaisesti haastattelemaan ihmistä joka on kyseisen asian asiantuntija. Tällöin haastattelua suunniteltaessa pyritään etsimään haastateltava, jonka uskotaan tietävän asiasta. Toinen vaihtoehto haastatteluille on se, että haastateltavat eivät ole tarkoin valittuja, vaan matkanvarrella niitä voi tulla odottamattomistakin paikoista. Tämä tyyli sopii tutkimuksen tekemiseen erityisen hyvin silloin, kun halutaan tietää jostain asiasta monipuolisesti sattumanvaraisilta haastateltavilta.

Tutkijalla on käytössään monentyypisiä haastattelumenetelmiä. Mahdollisia keinoja ovat esimerkiksi etnografiset haastattelut, avoimet haastattelut, asiantuntijahaastattelut, ryhmähaastattelut, puolistrukturoidut haastattelut, strukturoidut haastattelut ja videohaastattelut. Tilanteesta riippuen tutkija voi hyödyntää tutkimuksessaan erilaisia menetelmiä. Joskus on hyvä haastatella kerralla monta ihmistä, jolloin ryhmähaastattelut ovat hyviä. Joskus taas perinteiset puolistrukturoidut haastattelut ovat hyviä, koska haastateltaville ei haluta antaa liikaa vapauksia.

Omassa tutkielmassani päädyin haastattelututkimukseen siitä syystä, että olin käyttänyt sitä jo aikaisemmissa kurseissa ja se tuntui luontevalta valinnalta aineistonkeruumenetelmäksi. Valitsin haastattelumenetelmäksi puolistrukturoidun haastattelun, koska halusin pitää haastatteluissani tietyn rakenteen ja jättää tilaa myös haastattelun aikana esiin nousseille kysymyksille. Tällä tyylillä pääsin pureutumaan mielenkiintoisina pitämiini asioihin välikysymysten avulla. Halusin myös pitää haastattelukysymysten rakenteen sopivassa määrin ennalta sovittuna, jolloin sain läpikäytyä johtajuuden merkitysten kannalta relevantteja aihealueita.

Kvale (1996/2008) esittää, että tutkimuksessaan haastatteluja käyttävän tutkijan on huomioitava seitsemän osiota, jotka haastattelututkimus pitää sisällään: tutkimuksen hahmotteleminen, suunnittelu, haastattelut, haastattelujen purkaminen, analysointi, arviointi ja raportointi. Omassa tutkielmassani otan huomioon nämä osiot haastatteluprosessissani.

Haastattelujeni lähtökohta oli se, että yksilöiden kokemukset ja tunteet antavat tietoa. Haastattelijana sain tietoa kysymällä haastateltavilta asioita heidän maailmastaan ja kokemuksistaan. Tällöin yhtä ainoaa totuutta ei ole olemassa, sillä vastauksissa uusintuvat yksilöiden käsitykset ja tunteet. Yksilöiden tulkinnat eivät kuitenkaan esiinny itsenäisinä irrallaan muusta maailmasta, vaan niihin vaikuttavat myös historialliset ja kulttuuriset käsitykset asioista, joita yksilöt kantavat mukanaan. Olin kiinnostunut nimenomaan siitä, mitä haastateltavat sanoivat. Tiedostin myös sen asian, että tieto rakentuu aina jollakin tavalla haastattelijan ja haastateltavan välisissä sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa. Tämä tarkoittaa, että joku toinen olisi voinut saada erilaisia vastauksia täysin samanlaisilla kysymyksillä.

Haastattelutilanteissa tärkeää ei ole ainoastaan se, mitä haastateltava sanoo. Tärkeää on myös non-verbaalisuus ja tyyli, jolla haastateltava sanoo asiansa. Tutkimani autoliikkeen työntekijät olivat pukeutuneet asiallisesti. Heillä kaikilla on päällään puvut. Haastatteluissa oli myös mukana yksi naistyöntekijä. Suoritin haastattelut kyseisen autoliikkeen tiloissa työaikana, jolloin merkitykset johtajuuteen tulevat helpommin esille. Haastateltavat puhuivat haastatteluissa rauhallisesti eikä sanojen toistoa ollut juurikaan havaittavissa. Havaitsin myös sen, että puhe haastatteluissa oli harkittua ja haastateltavat pyrkivät antamaan hyvän kuvan omasta organisaatiostaan. Tämä asetti haastattelulleni haasteita, sillä tarkoitukseni oli myös löytää organisaatiossa esiintyviä haasteita ja ristiriitaisia käsityksiä johtajuudesta. Tästä syystä minun olikin omattava herkkyyttä, jotta sain haastateltavasta mahdollisimman paljon irti. Herkkyyttä tarvitsin myös pitämään haastattelutilanne oikealla polulla ja siihen, miten reagoin haastattelijana haastateltavien vastauksiin.

Ennen kaikkea tärkeimpänä ja vaikeimpana asiana pidin sitä, että haastateltavat pystyivät luottamaan minuun. Tämä kävi ilmi eräästä haastateltavasta joka sanoi suoraan, ettei olisi halunnut haastattelua nauhoitettavan, koska hänen puheistaan oli aikaisemmin poimittu epärelevantteja asioita. Lopulta voitin hänen luottamuksensa ja hän suostui siihen, että haastattelu nauhoitettiin. Koinkin tärkeäksi sen ettei haastattelutilanteesta tulisi vaivaannuttavaa, vaan että haastateltava kokisi tiettyä rentoutta ja luottamusta joka poikii monipuolisempina vastauksina. Omasta mielestäni onnistuin tässä kohtuullisen hyvin. Muutamassa haastattelussa saavutettiin tietynlainen rento tila, jossa ainakin itse ”unohdin”, että haastattelu nauhoitettiin. Tämän saman havaitsin myös kahdesta johtajasta ja yhdestä automyyjästä, joille haastattelujen nauhoittaminen ja nauhoituslaite eivät vaikuttaneet millään tavalla haastattelun aikana.

Ennen varsinaista haastattelua jouduin miettimään mitä oikeastaan tutkin, ja miten aion saada haastattelun avulla tietoa tutkimusongelmastani. Kysyin laajasti haastateltavien arjen työstä, koska hain johtajuuden merkityksiä osana arjen työtä ja käytäntöjä. Suoritin haastattelut yksilöhaastatteluina, jotka nauhoitin heidän luvallaan. Tarkoitukseni oli saavuttaa ymmärrys siitä, minkälaista johtajuutta haastateltavat pitävät tärkeänä ja minkälaisia merkityksiä kyseisen organisaation työntekijöille muodostuu johtamisesta. Pyrin saamaan näitä merkityksiä esiin kysymällä johtajuudesta käytännön tilanteiden valossa, jolloin tarkoitukseni on paljastaa, miten johtajuus rakentuu henkilöiden toiminnan ja kokemusten kautta. Näistä asioista muodostin erilaisia merkityksiä, jotka ilmentävät sitä, miten tässä organisaatiossa luodaan johtajuutta ja miten sitä arvostetaan ja arvotetaan arjen käytännöissä.

Haastattelutilanteissa oman position merkitys korostuu. Tärkeää olisi lähteä haastattelutilanteisiin mahdollisimman objektiivisesti yrittäen tiedostaa kaikki ennakkokäsitykset, mitä haastattelijalla saattaa olla. Toki kukaan ei voi olla täydellisen objektiivinen, mutta objektiivisuuden merkityksen tiedostaminen on hyvin tärkeää. Lähdin haastatteluihin sillä asenteella etteivät minun taustaoletukseni autoliikkeistä ja siellä toimivista ihmisistä vaikuttaisi haastattelutilanteeseen. Pidin myös huolta siitä, että pysyin avoimena aineistosta saaduille merkityksille, jotka mahdollisesti sotivat omia ennakkokäsityksiäni vastaan. Haastattelujen järjestäminen onnistui todella

vaivattomasti, sillä ainoa kontaktini organisaatiossa teki käytännössä kaikki tarvittavat järjestelyt. Minun piti vain olla yhteydessä tähän henkilöön, joka sen jälkeen kysyi muilta työntekijöiltä ja johtajilta heidän halukkuuttaan osallistua haastatteluihini. Hän saikin sovittua yhteensä seitsemän haastattelua, jotka suoritettiin hänen ehdottaminaan päivinä.

Haastattelutilanteissa on helpompi saada tietoa, mikäli haastateltavat kokevat olonsa mielekkääksi. Tästä syystä on tärkeä pyrkiä saamaan ymmärrystä haastateltavien omassa kontekstissa, jotta tutkija voi analysoida minkälaisia asioita haastateltavat pitävät tärkeinä. (Kvale 1996/2008.) Juuri tästä syystä haastattelut pidettiin kyseisin autokaupan toimitiloissa. Mielestäni onnistuin hyvin minimoimaan molemminpuolisen jännityksen ja haastateltavat vastasivat suhteellisen avoimesti esittämiini kysymyksiin. Haastatteluihin osallistui kaiken kaikkiaan kaksi ylimmässä johtaja-asemassa olevaa työntekijää, kaksi myyntijohtajaa sekä kolme autojen myyjää. Jokainen haastattelu pidettiin kyseisen työntekijän omassa huoneessa tai työpisteessä. Haastateltavat eivät tienneet tutkimuksestani mitään ennen haastatteluja, joten ennen haastattelujen alkamista kerroin heille mistä tutkimuksessani on kysymys ja mitä varten haastattelut pidetään.

Haastatteluista saatuja tietoja on tärkeää käsitellä eettisten periaatteiden mukaisesti. Tutkimani yrityksen haastateltavat eivät halunneet, että heidän nimiään tai edustamaansa yritystä mainitaan nimeltä, joten kunnioitin tutkittavien itsemääräämisoikeutta vahinkojen välttämiseksi. Tästä johtuen sovimme ennen haastatteluja, ettei yksikään haastateltava tule nimeltä mainittua, jolloin heidän henkilöllisyytensä pysyi salassa. Tämä onnistui niin, että muutin litterointivaiheessa haastateltavien käyttämät murteet yleiskieleksi ja muutin myös sanat, jotka voisivat muutoinkin paljastaa haastateltavan.

Haastattelut sujuivat hyvin eikä minkäänlaisia yllättäviä vaikeuksia syntynyt. Minua helpotti se, että nämä eivät olleet minulle ensimmäiset kokemukset haastatteluista. Kokemuksen myötä pystyin lähtemään haastatteluihin itsevarmempana ja aikaisemmista virheistä oppineena. Aivan kaikki ei haastatteluissani mennyt täysin nappiin.

Ensimmäinen haasteltavani oli johtaja-nimikkeen omaava työntekijä. Hänelle oli tullut jokin äkillinen kiire, sillä hän halusi vain saada haastattelun alta pois. Tämä näkyi myös hänen vastauksissaan, jotka olivat todella lyhyitä eikä niissä jaaritelu ollenkaan. Tämä haastattelu oli kaikista pitämistäni haastatteluista lyhyin. Se oli kestoaltaan vain kuusitoista minuuttia. Keskimäärin haastatteluni kestivät alle kolmekymmentä minuuttia. Tästä huolimatta pystyin käymään kysymykseni hyvin läpi ja haastatteluista jäi hyvä maku. Työntekijöiden asenne haastattelijani kohtaan oli hyvää, vaikka ensimmäisellä haastateltavalla olikin kiire muualle. Hän kuitenkin ehdotti toista haastattelua, mikäli olisin sitä tarvinnut. Muutoin haastateltavat olivat avoimia johtajuuteen liittyvien kysymysten osalta. Tosin kovin paljoa negatiivista he eivät nähneet kyseisen organisaation toiminnassa. Ehkä he halusivat esittää organisaatiostaan hyvän kuvan, tai sitten he olivat oikeasti tyytyväisiä tapoihin johtaa. Haastattelujen painopiste pysyi tiukasti aiheessa, eikä mitään aiheesta poikkeavia keskusteluja käyty.

Itse haastatteluista saadun informaation lisäksi sain haastateltaviltani hyviä kommentteja silloin, kun nauhoitus päätettiin. Tämä voi mielestäni johtua siitä, että nauhoitetut haastattelutilanteet jännittävät joka tapauksessa haastateltavia, jolloin sen päättyessä tilanne rentoutuu ja haastateltava voi muistaakin asioita, joita hänelle ei haastattelun aikana tullut mieleen. Haastateltava voi myös rohkaistua sanomaan arkoja asioita koska tietää, ettei niitä voi suoraan lainata tutkimukseen. Etenkin yhden automyyjän kanssa juttelimme haastattelun jälkeen noin 25 minuuttia, josta sain aineistooni hyvää lisäystä. Harmi kyllä kirjoittaminen on hidasta jolloin hyviä asioita myös hukkui keskustelun varrella. Suoria lainauksia en pystynyt kirjoittamaan haastattelujen ulkopuolella käydyistä keskusteluista.

Haastatteluiden keräämisen jälkeen aloin litteroimaan haastatteluaineistoni, ja mietin mitkä asiat aineistosta ovat turhia ja täten sivuutettavissa analysointivaiheessa. En halunnut aloittaa litterointia välittömästi haastattelujen perään, sillä tarkoitukseni oli ottaa etäisyyttä aineistoon jotta pystyin käsittelemään sitä neutraalimmin. Tämä osoittautui hyväksi ratkaisuksi. Litteroinnissa kirjoitin lähes kaiken juuri sellaisenaan kun se haastattelutilanteessa sanottiin, koska en halunnut hukata aineistostani mitään. Henkilöiden salassapidon takia kaikki tunnistettavuudet muutin toki yleiskielelle.

Kirjoitin ylös myös haastateltavien käyttämiä non-verbaalisia elementtejä. Näitä olivat esimerkiksi normaalia pidemmät mietintätauat, naurahdukset ja muut sen kaltaiset. Ne voivat antaa tärkeää lisätietoa haastateltavan merkityksistä ja tunteista kyseistä asiaa kohtaan, jotka eivät välity vain tekstiä kirjoittamalla.

Haastattelujen litterointien jälkeen tapahtuvassa analysoinnissa tarkastelin ensinnäkin toistuiko aineistossa mikään teema. Hyödynsin niin sanottua kylläntymisen teoriaa, eli kun aineistosta voidaan huomata toistuvan tietyt asiat, on aineistoa tällöin tarpeeksi, ja siitä voidaan muodostaa erilaisia teemoja. Näistä teemoista voidaan tehdä tulkintoja, jotka ovat suhteessa lähestymistapaan ja tutkimusongelmaan. Tunnistin aineistostani seuraavia johtajuuden merkityksiä: johtajuuden rakentuminen autoliikkeen arjessa, mittarit ja tavoitteet osana autokaupan johtamista, esimiesten tuki työntekijöille, toiminnan johtaminen asiakkaiden ehdoilla. Käsittelin myös kaupanteon onnistumisen edellytyksiä, jotka pitävät sisällään pitkäjänteisyyden sekä järjestettävät tapahtumat. Tarkastelin myös sitä, minkälaisia haasteita tutkimani autoliikkeen johtajuudessa esiintyy. Kun sain tulkintavaiheeni tehtyä aloin pohtimaan sitä, mitä tulokset oikeastaan tarkoittavat laajemmassa mittakaavassa. Tässä vaiheessa pohdin tuloksiani aiheesta kirjoitetun kirjallisuuden perusteella.

3.5 Kontekstin kuvailu

Kiinnostuin autoliikkeiden kontekstista alun perin yliopistossa suorittamallani kurssilla, jossa piti tutkia valitun yrityksen tapaa johtaa. Kurssin tehtävänantoon kuului haastatella yhtä kohdeyrityksessä työskentelevää johtajaa ja alaista. Kysymyksessä oli parityö ja parimme kanssa kiinnostuimme yhdestä rovaniemeläisestä autoliikkeestä ja sen johtajuuden käsityksistä. Pääsimmekin ponnisteluiden, ja useiden vastaamattomien puheluiden, jälkeen tekemään haastattelut kyseiseen organisaatioon. Kurssi antoi minulle innostusta tehdä laajempaa tutkimusta juuri johtajuuden merkitysten rakentumisesta. Tässä vaiheessa minulle ei kuitenkaan ollut selvää ajatusta siitä, minkä kontekstin valitsisin johtajuuden merkitysten tutkimukselleni.

On osittain sattumus, että valitsin kontekstikseni juuri tässä tutkielmassa esiintyvän

autokaupan. Mietiskellessäni kontekstia tulevalle Pro gradu – tutkielmalleni pohdin ensinnäkin sellaisia yrityksiä joihin minulla oli helppo pääsy. Tällaisia yrityksiä ei kuitenkaan ollut tiedossani kovin montaa, eivätkä ne myöskään olleet varteenotettavia vaihtoehtoja. Halusin yrityksekseni kohtuullisen ison organisaation, jossa johtajuus tulee mitä moninaisimmin esille, ja tuntemani helpon pääsyn yritykset olivat liian pieniä. Minulle oli tärkeä päästä yritykseen, jossa on paljon työntekijöitä ja eri asemassa olevia henkilöitä. Täten johtajuudelle syntyneet merkitykset ja käytännöt saavat useita ulottuvuuksia ja talon sisällä voi olla havaittavissa jopa ristiriitaisia käsityksiä joistakin asioista. Jouduinkin olemaan valppaana ja aktiivisena koska tiesin, ettei tällaisen yrityksen saaminen osaksi tutkielmaani onnistu käden käänteessä.

Yleensä hyvien asioiden syntymiseen tarvitaan hiukan tuuria. Minulla olikin erittäin paljon tuuria matkassa kun lopulta pääsin tähän yritykseen tekemään tutkielmaani. Nimittäin erään tuttuni häissä oli tämän autoliikkeen edustajia. Juttelinkin kyseisille henkilöille, mutta en kuitenkaan muistanut kysyä mahdollisuutta tehdä haastattelut kyseisen yrityksen henkilöstölle. Vasta häiden jälkeen tajusin, että minun olisi pitänyt tuoda tämä asia esille. Onneksi tuurini oli kohdillaan ja tapasin tämän henkilön myöhemmin eräässä tapahtumassa, jolloin esitin ideani ja hän suhtautui siihen yllättävänkin myönteisesti. Tämän jälkeen minun piti vain soittaa muutama puhelu ja sain tutkimukselleni kaikki kriteerini täyttävän kontekstin. Omakohtaista kokemusta minulla ei ollut ollenkaan tästä yrityksestä, sillä en ollut käyttänyt yhtiön tarjoamia palveluja missään muodossa. Havaitsin kuitenkin nopeasti, että autokaupan henkilöstö on autoliikkeiden tapaan hienosti pukeutunut ja liikkeessä oli erittäin asiallisesti käyttäytyviä ihmisiä, jotka ottivat minut erittäin hyvin vastaan.

Autoliike, jota tutkielmassani tutkin, on yksi Pohjois-Suomen suurimpia toimijoita. Sillä on toimipisteitä useassa eri kaupungissa ja se on toiminut alalla jo pitkään. Tämän autoliikkeen tarjontaan kuuluu uusien autojen ja vaihtoautojen myynnin lisäksi erilaisia huolto- ja korjaamopalveluita. Tämän lisäksi autoliike tarjoaa myös varaosien ja tarvikkeiden myyntiä. Yritys on kuunostautunut myös saamalla arvostusta useissa lehdissä ja sille on myönnetty eräs laatustandardi. Autoliike työllistää kaiken kaikkiaan parisensataa työntekijää.

Tutkimukseni lähiympäristön muodostaa liiketoimintayksikkö, johon kuuluu erilaisia yksiköitä, jotka ovat osana yrityskokonaisuutta. Automyyjät ja myyntijohtajat ovat tiloissa, johon asiakkaat tulevat kun he haluavat ostaa tietynmerkkisiä uusia autoja. Muita yrityksessä käytettäviä tiloja on vaihtoautokeskus, jossa on myytävänä paljon vaihtoautoja monesta eri merkistä. Yrityksellä on käytössä myös omat tilat ylimmille johtajille, jossa on myös esillä tiettyjen merkkien autoja. Näissä tiloissa on myös automyyjiä. Tiloja on myös korjaus- ja huoltopalvelulle. Kaikki yrityksen käyttämät tilat tässä yksikössä ovat hyvin lähellä toisiaan.

Tutkimani autoliike on lähtenyt liikkeelle pienenä yksikkönä yhdessä Pohjois-Suomen kaupungissa. Vähitellen toiminta on laajentunut ja yritys on perustanut erilaisia toimipisteitä ympäri Suomea. Autokauppa on autonmyyntiketjun viimeinen lenkki, joten se on aktiivisesti tekemisissä muiden toimintaketjun yritysten kanssa. Isoina toimijoina toimintaketjuun kuuluvat autoja valmistavat tehtaat ja autojen maahantuojat. Tehtaat toimittavat autoja maahantuojille ja maahantuojat toimittavat autoja useille eri autoliikkeille. Autoliikkeet lopulta myyvät saamansa autot kuluttajille tai yrityksille. Autokauppa myy myös autoja, joita sillä ei sillä hetkellä ole liikkeessään. Näissä tapauksissa autoliike tilaa asiakkaan haluamat autot maahantuojalta. Tutkimassani autoliikkeessä päätäväältä on säilynyt yrityksen perustajasuvulla, mutta yritys on palkannut monia ammattilaisia hoitamaan eri yksiköitä. Nämä henkilöt ovat oman alueensa ammattilaisia ja ovat vieneet autokauppaa kohti Suomen eliittiä. Tutkimassani yksikössä henkilöstön vaihtuvuus on ollut vähäistä mikä on saanut aikaan sen, että työntekijät ovat muodostaneet tiiviin työyhteisön jossa töihin on mukava tulla.

4. JOHTAJUUDEN MERKITYKSET AUTOKAUPAN ARJESSA

Tässä luvussa käydään läpi löytämiäni tutkimustuloksia. Tunnistin erilaisia merkityksiä johtajuudelle, joista ensimmäisenä käsittelen johtajuuden rakentumista tutkimani autoliikkeen arjessa. Keskeisiä asioita siinä ovat johtajuuden hierarkkisuus, työntekijöiden sitoutuneisuus, asiakassuhteet ja muutokseen reagoiminen. Toisena kohtana löysin mittareiden ja tavoitteiden merkityksen osana autokaupan johtamista. Tässä käsitellään autokaupan monipuolista seurantajärjestelmää ja tavoitteiden asettelua, jotka ohjaavat autokaupassa työskenteleviä henkilöitä. Kolmantena on esimiesten antama tuki automyyjille, joka muodostuu elintärkeäksi autokaupassa tapahtuvan autojen myymisen kannalta. Neljäs kohta pitää sisällään asiakkaisiin liittyviä johtajuuden merkityksiä, joka on keskeisin asia autoliikkeille, koska asiakkaat lopulta ostavat autoliikkeiden autoja.

Käsittelen tässä luvussa myös kaupanteon onnistumisen edellytyksiä, johon löysin kaksi asiaa, jotka vaikuttavat autoliikkeen johtamisessa. Käsittelen sitä, mitä kaupanteko vaatii niin johtajilta kuin automyyjiltä. Ensimmäisenä merkityksenä käsittelen pitkäjänteisyyttä, joka on merkittävässä asemassa autokaupan onnistumisen kannalta. Pitkäjänteisyydessä merkityksellistä on se, mitä kaikkea automyyjä joutuu tekemään kaupan onnistumisen saavuttamiseksi. Toisena merkityksenä havaitsin järjestettävät tapahtumat, joka kuvastaa sitä, minkälaisia tapahtumia ja tilaisuuksia autoliikkeet ovat valmiita järjestämään, jotta se saisi autokauppoja tehtyä. Käsittelen myös tässä luvussa johtajuudelle muodostuneita haasteita, joita löysin aineistostani. Haasteita löytyi muun muassa tavoitteissa ja asiakaspinnassa toimimisessa.

4.1 Johtajuuden rakentuminen autoliikkeen arjessa

Autoliikkeessä toiminta on hyvin tavoitteellista ja määrätietoista, koska kilpailu on erittäin kovaa. Kova kilpailu johtaa siihen, että tuloksen tekeminen on todella haastavaa ja toiminnan pysyminen kannattavana, varsinkin nykyisessä talouden tilanteessa, on vaikeaa. Johtajuudelta ja kaikilta työntekijöiltä vaaditaan tällöin sitoutuneisuutta. Kova

kilpailu ja hektinen ala johtavat helposti siihen, että ylimmän johdon kanta muodostuu tietynlaiseksi ohjenuoraksi, jota totellaan orjallisesti. Tällainen toimintatapa vallitsee myös tutkimassani autoliikkeessä ja ylimmän johdon kanta on usein ainoa oikea. Autoliikkeen on myös osattava reagoida yhteiskunnassa vallitseviin muutoksiin sekä panostaa asiakassuhteisiin. Nämä seikat ovat vahvasti esillä tutkimani autoliikkeen johtamisessa.

4.1.1 Johtamisen hierarkkisuus

Johtaminen perustuu tutkimassani autoliikkeessä vahvasti hierarkkiseen malliin, jossa ylin johto tekee päätöksiä ja viestittää ne ylhäältä alaspäin menetelmää käyttäen. Tämä näkyy selkeästi niin ylimpien johtajien kuin automyyjien kommentaareista. Ylimpiin johtajiin kuuluva kuvasi johtajuutta näin: ”mitä me päätettiin, ne täytyy viedä sitten niinkö tuonne kentälle jalkauttaa”. Automyyjä totesi samasta asiasta: ”aika selkeä sillä lailla, että tuoltahan se tulee isommasta päästä nämä tietyt asiat”. Johtaminen on kuitenkin toteutettu tavalla, jolla työntekijät saadaan ylimmän johdon päätöksien taakse ja usein jopa uskomaan, että kyseinen idea on lähtöisin heiltä itseltään. Tämä tuli ilmi toisen ylimmän johtajan haastattelussa: ”uusi asiakin kun sovitaan mikä tehdään, niin me ensin käydään läpi että mitä sillä haetaan ja sitten vasta esitetään ratkaisuja ja niistäkin vielä neuvotellaan pitkään, vaikka meillä on selvä päämäärä itsellä että näin tämä tehdään”. Hän painotti myös sitä, että tavoitteiden tullessa automyyjien suusta on työntekijä oivaltanut tavan, jolla autoliike pääsee tavoitteisiin. Hän jatkoi, että tätä kautta työntekijä on myös paljon sitoutuneempi tavoitteisiin. Tällä tavalla johtaen alaiset eivät kyseenalaista johtajien tekemiä päätöksiä, vaan sitoutuvat niihin ja voivat jopa uskoa, että he olivat mukana vaikuttamassa päätöksiin.

Johtamisessa pyritään muutoinkin siihen, että kaikki tulevat päätösten taakse: ”mä en pyri tekemään sellaisia päätöksiä, että mä teen ne yksin vaan mä pyrin aina tekemään niin, että mä saan joukot mukaan siihen”. Joskus käy kuitenkin niin, että joukot eivät ole kerinneet mukaan, jolloin johtajan mukaan joudutaan lähtemään liikkeelle alusta. Toinen ylimpään johtajakaartiin kuuluva on samaa mieltä: ”joskus tulee mentyä liian nopeasti jonkun asian kanssa ja välttämättä se henkilö keneen se viesti kohdistuu niin

aina ei ole yhtä pitkällä mukana. Silloin täytyy lähteä vähän rauhallisemmalla tahdilla lähtöaskelmista uudestaan liikkeelle, jotta saa mukaan niitä”.

Hierarkiaa muodostuu jo yksin sillä, että yrityksessä on käytössä laatukäsikirja, jonka mukaan yritys toimii: ”ei se ilman ohjeita tietenkään onnistu, laatukäsikirja on se jonkunlainen ohje minkä mukaan täällä toimitaan. Ei se voi niin olla että siellä sooloillaan, että kyllä se täytyy mennä tiettyjen sääntöjen mukaan”. Tutkimassani autoliikkeessä on myös olemassa ”kivijalka”, joka toimii myös tietynlaisena ohjenuorana. Ylimpään johtoon kuuluva kertoi, että autoliikkeen kivijalka on kolmivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa keskeistä on volyymi: ”me halutaan pitää meidän volyymi”. Toinen vaihe pitää sisällään kannattavuuden: ”me halutaan olla kannattava”. Kolmas vaihe puolestaan kuvaa tärkeintä elementtiä, asiakastytyväisyyttä, jolla kivijalka pysyy voimissaan: ”meillä pitää olla paras asiakastytyväisyys”.

Mitä alemmalle johtoportaan mennään sitä vähemmän hierarkiaa johtamisessa esiintyy. Tämä johtuu osittain siitä, että myyntijohtajat osallistuvat myös autojen myyntiin: ”täällähän on myyvät johtajat jotka myy samalla tavalla kuin automyyjätkin”. Myyntijohtajien asenne eroaa myös ylimmän johtajien asenteesta automyyjiä kohtaan: ”ei ole semmoista, että johtaja olisi sillä lailla jotain toista yläpuolella, vaan jokainen niin kun tekee tätä yhteistä työtä, enempikin tämä on semmoista tiimihommaa”. ”Tiimihomma” ja ”yhteinen työ” näkyvät siinä, että asioista keskustellaan porukalla ja asioita tehdään porukalla. Ehkä automyyjien ja myyntijohtajien osittain samanlaisen tehtäväkuvan mukaan selkeitä hierarkkisia rooleja ei pääse muodostumaan toisin kuin ylimpien johtajien kohdalla, vaan tekeminen on tiimityötä. Automyyjä on kuitenkin käytännössä ”itsenäinen yritys”, jolloin myyjät vastaavat vain omista myynneistään. Tästä huolimatta tiimin yhteenkuuluvuutta lisää erään automyyjän kommentti siitä, että autokaupan saaminen on mahtava hetki, eikä sillä ole mitään väliä kuka automyyjä on saanut tehtyä kaupan.

Ylimpien johtajien eriarvoista asemaa lisää se, että he eivät fyysisesti vietä aikaa siellä missä myynti tapahtuu, vaan keskittyvät pääasiassa hallinnollisiin tehtäviin: ”mä erittäin

vähän päiväsaikana tapaan asiakkaita, että mun päivä kuluu kyllä ihan palaverista toiseen kokoajan”. Tämä saattaa saada aikaan sen, että muut työntekijät pitävät ylintä johtoa etäisinä. Tämä johtaa lopulta siihen, ettei samanlaista tiivistä suhdetta ja tiimihenkeä pääse muodostumaan. Tiimihengen puuttuminen näkyy myös konkreettisesti puheesta, sillä ylimpien johtajien puhuessa myyjistä tai myyntipäälliköistä he viittaavat heitä esimerkiksi ”niihin” sanalla, joka jo omalta osaltaan tekee eroa ylimmän johdon ja muiden työntekijöiden välille.

4.1.2 Johtajuus on sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin

Autoliikkeiden tärkein tavoite on myydä mahdollisimman paljon autoja. Autojen myynti onnistuu paremmin, kun koko yksikkö sitoutuu omaan tekemiseensä. Tutkimassani autoliikkeessä johtajuus rakentuu yhteisenä sitoutumisena arjen työn tekemiseen. Se tarkoittaa eri henkilöille eri asioita, mutta johtajat näyttävät omalla sitoutumisellaan suuntaa muualle organisaatioon ja vaativat tätä kautta sitoutumista myös muilta. Kaikki autoliikkeessä olevat työntekijät tiedostavat sitoutumisen merkityksen ja eräs ylimpään johtoon kuuluva kuvaili sitä näin: ”Totta kai se tärkeä on ison kokonaisuuden kannalta että kaikki sitoutuvat omaan tekemiseen”.

Sitoutuneisuus näkyy esimerkiksi niin, että työntekijät uhraavat vapaa-aikaansa tehdäkseen töitä: ”vaikka sitten et pidä vapaata... toki sehän on valinta kysymys jos et pidä vapaata ja sä oot pitkän pätkän täällä”. Työntekijät tekevät muutenkin epäsäännöllistä työaika ja pitkää päivää: ”tää on tämmöistä asiakaspalvelua, niin täällä sitä kellonaikaa sä et voi koskaan kattoo, että se on vaan tehtävä asiakkaan työn mukaan, että saattaa mennä pitkäksi päivä” ja ”niin epäsäännölliset työajat ja hirveän pitkät päivät, pitkät viikot ja viikonloput on töitä”, kuvastavat autokauppiaiden työn luonnetta. Tällaiset kommentit saattavat kuulostaa siltä, että työntekijät olisivat harmissaan asiasta. Työnteko nähdään kuitenkin erittäin mukavana asiana ja siitä tykkäävät kaikki: ”tästä tykkää tällä hetkellä jokainen vaikka tiedän, että pitkää päivää tehdään ja joskus joudutaan venymään vähän pitempään mitä pitäisikään olla ja joskus joudutaan siirtelemään lomiam”.

Pitkien päivien lisäksi myyntijohtajat ja automyyjät kokevat kiireen tunnetta kautta linjan: ”on kaikkennäköistä kiirettä niin siinä vaiheessa tulee se normaali semmoinen väsymys, tulee mieleen että hohhoijakkaa”. Kiire näkyy erityisesti ylimmässä johtoportaan: ”saattaa päivä mennä niin kun meni edellispäiväkin, että siinäpä ei paljoa minuutin taukoa ollut”. Toinen johtaja totesi työstään: ”tietenkin se on tämä kiire, kun kokoajan on älytön kiire takana että pitäisi kerkeä tehdä enemmän kun mitä onkaan”. Sama johtaja jatkaa, että he tekevät pirun paljon töitä työpaikallaan. Sitoutuneisuudesta huolimatta ylin johto kokee, ettei kaikkia asioita pysty hoitamaan: ”Joskus joutuu priorisoimaan asioita sen takia, kun ei kerkeä tekeä, niin se joskus vähän harmittaa, jää tärkeitä asioita tekemättä”. Syynä on kiireen lisäksi resurssipula: ”ainahan se tämä kiire on siellä tekosyynä, mutta kyllähän se resurssipula on meillä täällä hallinnossa että maakunnan asiat joskus jää hoitamatta ja hoidetaan sitten kun aikaa on”.

Kaikki haastattelemani henkilöt mainitsivat kiireestä, mutta sanoivat sen kuuluvan autoalalle. Kiireestä ja pitkistä päivistä huolimatta, jokainen on todella motivoitunut ja sitoutunut työskentelemään: ”kollegat on hirveän sitoutuneita”, kuvaa hyvin asennetta joka vallitsee autoliikkeessä. Eräs johtaja totesi, että työstä autoliikkeessä pitää tykätä, koska muutoin on turha olla töissä, ja olisi parempi hakeutua hyvissä ajoin toiselle alalle. Sitoutuneisuus näkyy myös yhden työntekijän kommentissa, kun hän kuvasi kiinnostustaan autoista ja autojen ympärillä olevasta kehityksestä sanomalla olevansa oikeastaan syntynyt auton takapenkille.

Sitoutuneisuus näkyy myös siinä, että työasiat tulevat mukaan vielä vapaa-ajallekin, vaikka lähtökohtaisesti jokainen pyrkii jättämään ne työpaikalle. Ylimpään johtoon kuuluva kertoi asiasta: ”välillä on niin isoja asioita päällä, että kyllähän ne ajatuksissa mukana menee ja joskus jopa yöunissa saattaa ratkaista isojakin kysymyksiä”. Eräs automyyjä sanoi: ”valitettavasti kyllä näin on, kyllä ne työasiat tulee mukaan”. Toisen työntekijän sitoutuneisuus näkyy niin, että hän pitää puhelintaan aina auki, jolloin asiakkaat voivat olla yhteydessä häneen mihin aikaan tahansa myös työajan ulkopuolella.

Itse työssä sitoutuneisuus ilmenee niin, että automyyjät ja myyntijohtajat ovat

motivoituneita ottamaan uutta tietoa vastaan. Informaatiota tuleekin valtavasti autoista ja tekniikasta, joten ajan tasalla pysyminen vaatii automyyjiltä ja myyntijohtajilta ponnistuksia: ”se että sä jaksat pitää kaikki mielessä, minkälaisia kampanjoita on ja mitä, niin se vaatii aika ison jutun kyllä”. Ylimmässä johdossa osataan arvostaa työntekijöiden sitoutuneisuutta: ”kyllä heidän niinkö asenne työntekoon on tietenkin mun työnkannalta äärimmäisen tärkeää että tuota mä pystyn luottamaan siihen että tämä seuraava porras tekee asiansa hyvin ja sitoutuu siihen työn tekemiseen... silloin ne asiat luistaa”.

4.1.3 Johtaminen on asiakassuhteista huolehtimista

Asiakkaat ovat autoliikkeiden tärkein sidosryhmä, sillä he ostavat autoliikkeeltä autoja. Tutkimassani autoliikkeessä johtaminen onkin suurissa määrin keskittynyt siihen, että yritys saisi mahdollisimman paljon autoja myytyä. Johtamisessa painotetaan palvelukeskeistä otetta, sillä palvelun merkitys tämän päivän kaupankäynnissä on merkittävä. Myyntijohtaja kuvasi erinomaisesti asiakaspalvelun merkitystä tämän päivän liiketoiminnassa sanomalla sen olevan olennaisen tärkeää kaikessa kaupankäyntiin perustuvassa liiketoiminnassa. Autokaupassa tämä näkyy niin, että hyvä palvelu mahdollistaa sen, että asiakas kokee mielekkääksi asioida autoliikkeessä. Tärkein asia on kuitenkin se, että autokauppa saa hyvän asiakaspalvelun kautta kanta-asiakkaita itselleen: ”jos saat huikean hyvää palvelua, niin kyllä sinne on ilo mennä uudestaan”.

Juuri tämä kanta-asiakkaiden hankkiminen nähdään toiminnan pyörimisen kannalta elintärkeänä ja monet asiakassuhteet pyritään luomaan pitkäkestoisiksi, josta mainitsivat miltei kaikki haastateltavat. Tutkimani autokaupan myyntijohtaja totesi, ettei tarkoituksena ole tehdä kauppaa niin, että autoliike haluaa tehdä asiakkaan kanssa vain yhden ainoan kaupan, vaan tarkoituksena on luoda jatkuva asiakassuhde tähän asiakkaaseen. Asia on erittäin merkityksellinen autoliikkeen toiminnan kannalta: ”kun sää saat siihen asiakkaaseen semmoisen jatkuvan suhteen, että se ostaa sinulta säännöllisesti auton, niin kyllä se on kaikkein kiitollisin asia”. Se on kiitollinen asia siltä kannalta, että kaupan eteen ei tarvitse tehdä niin paljon töitä. Johtoportaan tiedostetaan

pitkäkestoisten asiakassuhteiden merkitys: ”uuden asiakkaan hankinta on kaikkein kalleinta, pidä huoli niistä asiakkaista mitä sulle on jo kertynyt”.

Kanta-asiakassuhteiden luomisessa tärkeintä palvelun kannalta on pitkäjänteisyys ja rehellisyys asiakkaista, itseä ja taloa kohtaan. Hyvä palvelu tarkoittaa, että automyyjät pitävät aktiivisesti yhteyttä asiakkaaseen etenkin autonluovutuksen jälkeen: ”me otetaan jälkisoitot heti sen uuden auton luovutuksen jälkeen välittömästi... seuraavat kontaktit siitä jälleen kuukauden päästä, sen jälkeen vuoden päästä ja sen jälkeen kahden vuoden päästä”. Automyyjät kertovat, että tällaisen toiminnan tarkoituksena on pitää asiakkaalla autoliikkeen nimi muistissa ja kun asiakas on seuraavan kerran vaihtamassa autoa, niin hän muistaa myyjän pitäneen häneen kokoajan yhteyttä. Tämä johtaa siihen, että seuraavan kaupan tekeminen on paljon luontevampaa ja helpompaa. Tämän kaltainen toimintatapa on kannattanut, sillä autokauppa on onnistunut luomaan paljon kanta-asiakassuhteita: ”meillä on hirveen paljon semmoisia asiakkaita mitkä on ostanut äkkiä sen 20 autoa peräkkäin meiltä”.

4.1.4 Muutoksiin reagoiminen osana johtamista

Autokaupan ala on hektinen, koska kokoajan kehitetään entistä parempia autoja, ja tietoa täytyy lisätä sen mukana. Lisäksi teknologisoitumisen myötä ihmiset käyttävät yhä enenevässä määrin hyväkseen Internetiä ja sosiaalisen median tarjoamia palveluja. Tämä on omalta osaltaan asettanut autoliikkeen johtamisessa painetta reagoida näihin muuttuneisiin olosuhteisiin. Tutkimassani autoliikkeessä johto on hyvin perillä siitä, mihin autokauppa on menossa: ”autoala tulee muuttumaan kokonaisuutena... tulee sähköautot ja vetyautot”. Toiminta muuttuu myös itse asiakaspinnassa Internetin yleistymisen takia, eikä asiakaskohtaaminen ole enää tänä päivänä samanlaista mitä se on aikaisemmin ollut: ”semmoista kohtaamista, ennen vanhaan puhutaan lattialiikenteestä, niin sitä ei enää ole juuri minkään vertaa. Kyllähän kontaktit tällä hetkellä asiakkaiden yhteyden otot ja kaikki alkaa tulla pikkuhiljaa enempi netin kautta”. Tämän seurauksena yhtiö onkin siirtänyt panostuksiaan enemmän nettimaailmaan. Eräs automyyjä totesi nauhoitetun haastattelun jälkeen, että nykyään ensikohtaaminen asiakkaan kanssa ei läheskään aina tapahdu autoliikkeessä, vaan yhä

useampi hyödyntää Internetiä. Hän jatkoi, että auton luovutus voi hyvin olla ensimmäinen kohtaaminen automyyjän ja asiakkaan välillä. Tämä johtuu siitä, että asiakkaat voivat itsenäisesti rakentaa haluamansa auton netissä. Tämä käy ilmi myös myyntijohtajan kommentista: ”se (asiakas) pystyy rakentamaan sen oman auton ihan tarkalleen, sä tiedät sentilleen mitä se auto maksaa”.

Myös autojen myynissä on tapahtunut muutosta, sillä uudet autot eivät enää mene niin hyvin kaupaksi: ”merkkiliikkeiden asiakaskuntahan on pääsääntöisesti ollut uuden auton asiakkaat jälkimarkkinoissakin, ja nyt kun uuden auton kauppa ei ole käynyt kahteen vuoteen, niin se kakku sieltä pienenee. Meillä ei ole potentiaalisia asiakkaita enää niin paljon kun me tarvitaan”. Tähän yhtiö onkin reagoanut keskittymällä vanhempaan asiakaskantaan ja luomalla kanta-asiakassuhteita: ”meidän on pakko keskittyä sinne vanhempaan kantaan ja me ollaan sieltä saatu asiakkaita takaisin”.

Autokauppa on muutoinkin haasteiden edessä, sillä yhden automyyjän mukaan autokaupan ovi ei käy hirveän nopeasti. Osa tästä johtuu varmasti nykyisestä taloudellisesta tilanteesta, kun ihmiset eivät investoi niin herkästi kuin aikaisemmin. Automyyjä kuvaili vallitsevaa taloudellista tilannetta näin: ”varsinkin nyt tässä talouden tilanteessa on omat haasteet”. Tästä syystä aina kun asiakas astuu autokauppaan sisään, on palvelun oltava huippulaadukasta. Lisäksi, kun asiakkaita ei tule enää niin paljon kuin aikaisemmin, ne asiakkaat jotka tulevat liikkeeseen ovat potentiaalisempia ostajia: ”tänä päivänä kun tullaan autokauppaan, niin kyllä se auton osto on mielessä, että ei ole tavallaan niitä turhanpäiväisiä renkaanpotkijoita sitten”.

4.2 Mittarit ja tavoitteet osana autokaupan johtamista

Tämä johtajuuden merkitys kuvaa omalta osaltaan selkeästi sitä, mikä autokaupassa ja sen johtamisessa on tärkeintä. Tarkoituksena on myydä mahdollisimman paljon autoja ja sitä kautta saada hyvä tulos aikaiseksi. Tässä kappaleessa tarkastellaan tutkimani autoliikkeen käyttämiä mittareita ja tavoitteita ja pureudutaan siihen, kuinka nämä tavoitteet rakentuvat ja vaikuttavat toimintaa ohjaavina välineinä.

4.2.1 Mittarit ja tavoitteet johtamisen työkaluna

Johtaminen näkyy tutkimani autoliikkeen arjessa niin, että autokaupan toimintaa seurataan erittäin tarkasti ja siellä toimiville henkilöille on asetettu selkeät mittarit ja tavoitteet, jotka ohjaavat toimintaa. Tämä käy ilmi kaikilta haastattelemiltani henkilöiltä: ”meillä mitataan monella eri tavalla”, oli vastaus jota sain kuulla jopa kyllästymiseen asti. Minut yllätti kuitenkin se, että mittareita ja seurantajärjestelmiä oli niinkin paljon. Eräs automyyjä sanoi jokaiseen asiaan löytyvän mittarin. Toinen automyyjä painotti, että: ”kaikkia meillä asioita seurataan, se on hirveän tarkka kuitenkin se seuranta, esimerkiksi asiakastytyväisyyden puitteissa se on tosi tarkka”. Esimiehet vahvistivat tämän toteamalla, että kaikkia seurataan hyvin tarkasti ja että kaiken näköistä punnittavaan on sekä sanomalla, että mitattavia asioita löytyy todella paljon. Esimiesten mukaan mittareita seurataan päivittäin ja näitä päivittäin seurattavia mittareita on heidän mukaansa kymmeniä.

Tavoitteita ja mittareita on siis moneen lähtöön. Ensinnäkin autokaupassa myytävillä automerkeillä on erilaisia tavoitteita: ”jollakin merkillä tavoitejakso on kuukausi ja jollakin kaksi kuukautta jollakin se on kvartaali”. Automerkeille annettujen tavoitteiden lisäksi tavoitteita asetetaan automyyjille, joita johtajat seuraavat ja mittaavat monella eri tavalla: ”mää seuran niitä (automyyjiä), että mitä he tekevät ja pyrin olemaan kokoajan kartalla siitä, että kuka tekee mitä tekee ja minkä verran ja mikä heidän saavutusaste on”. Tuntuu siis siltä, että autojen myyjät ovat erittäin tarkan seurannan piirissä. Yksi syy tälle on se, että tutkimani yritys haluaa olla paras autoliike Suomessa. Tutkimani autoliike aikoo saavuttaa tavoitteensa monipuolisen seurantajärjestelmän kautta, jonka piiriin kuuluvat kaikki yrityksessä työskentelevät ihmiset. Tätä kuvastaa erinomaisesti seuraava kommentti: ”johtajasta lähtien alaspäin kaikilla on tavoitteet ja näihin sitä sitten pyritään ja niistä pitää pitää kiinni”. Pääpaino tavoitteissa kohdistuu kuitenkin automyyjille. Automyyjille asetetut tavoitteet jakautuvat kahteen merkittävään kategoriaan: määrällisiin ja laadullisiin tavoitteisiin.

4.2.2 Määrälliset tavoitteet ohjaavat automyyjiä

”Määrillisellä puolella tietenkin on kappalemääräisiä ja sitten tuota tuottopohjaisia

tavoitteita”. Määrällisellä puolella pääpaino on nimenomaan siinä, kuinka paljon autoja myyjä saa myytyä tietyllä tavoitejaksolla. Autoliikkeen ylimmässä johdossa tavoitteet nähdään pitkälti seuraavalla tavalla: ”meitä kappaleissa mitataan, budjetithan meillä on kaikilla ja jokaisella myyjällä on kappale tavoitteet vuositason mita myydään”. Yksi automyyjistä totesi, että tarkoituksena on tehdä työt paremmin ja saada paremmat myynnit kyseiselle vuodelle kuin mitä edellinen vuosi on ollut. Mitä alemmalle portaalle organisaatiossa mennään sitä tarkemmiksi ja yksityiskohtaisemmiksi tavoitteet muuttuvat. Sen sijaan, että tavoitteita tarkastellaan vuositason ne voivat muuttuvat automyyjien keskuudessa jopa viikkokohtaisiksi, mutta pääsääntöisesti tavoitteet ovat myyjillä kuukausikohtaisia. Automyyjien kappalemääräiset tavoitteet vaihtelevat merkkikohtaisesti: ”meillä on mallipainotteiset myyjät, että pikkaisen eri tavoitteet meillä on vähän kaikilla”. Automyyjille on olemassa kuitenkin tarkat kappalemääräiset tavoitteet, sillä yhden autokauppiaan mukaan myyjän tulee myydä keskimäärin 8 – 10 kappaletta kuukaudessa. Näistä tavoitteista ei tingitä: ”tavoitteet on tiukkoja... ne tavoitteet pitää tehdä”. Samankaltaisia vastauksia sain myös muilta automyyjiltä: ”meille asetetaan ne myyntitavoitteet ja myyjä pyrkii, että saisi aina ne tavoitteet täyteen, mitä on asetettu”.

4.2.3 Laadulliset tavoitteet johtamisen välineenä

”Laadullisella puolella on asiakastyytyväisyyteen liittyviä tavoitteita”. Tutkimani autoliikkeen tavoitteista laadulliset tavoitteet, etenkin asiakastyytyväisyys, nousivat selkeästi tärkeämmiksi kuin mitkään muut tavoitteet: ”asiakaspalvelu on hyvää asiakkaat ovat tyytyväisiä, sehän on tärkein tavoite”. Asiakastyytyväisyyden tärkeyden huomaa siitäkin, että johtoporras on valmis laittamaan siihen rahallisia panoksia: ”vaikka se meille maksaakin, niin me kyllä niinkö asiakas kokemus olisi asiakkaalle hyvä ja positiivinen”. Tämä johtuu pitkälti siitä, että asiakastyytyväisyys täytyy ensin olla hyvällä tasolla, ja vasta sitten voidaan puhua autojen myynnistä. Viime kädessä kappalekohtaiset tavoitteet ovat kuitenkin tärkeimpiä, mutta niihin ei voida päästä jos asiakastyytyväisyys ei ole huippuluokkaa.

Asiakastyytyväisyys tarkoittaa tutkimalleni autoliikkeelle ensinnäkin sitä, että

automyyjät palvelevat asiakasta hyvin ja palvelualltius pitää olla hyvällä tasolla. Toiseksi asiakkaisiin pyritään saamaan luottamuksellinen ja rehellinen suhde, joka käy ilmi yhden autojen myyjän kommentista: ”hyvä ja rehellinen yhteistyökumppani niinkö asiakkaankin silmissä että me kannetaan vastuu”. Tutkimani autoliike kokee, että näin toimien asiakkaat ovat tyytyväisiä ja he tulevat myös jatkossa asioimaan heidän autoliikkeessään ja sitä kautta saavat hyvän tuloksen aikaiseksi.

4.2.4 Tavoitteiden rakentuminen

Tutkimassani autokaupassa tavoitteet eivät rakennu ainoastaan talon sisällä, vaan niiden muodostamiseen osallistuu moni muukin taho: ”muut määrittelee pitkälle meidän tuota tavoitteet ja niitä lähdetään sitten itse taas paloitlemaan pienempiin palasiin”. Määrälliset tavoitteet tulevat suoraviivaisesti ylhäältä alas menetelmän mukaan. Eräs haastatteleman johtaja näki tavoitteet kolmivaiheisena. Hänen mukaansa tavoitteet tulevat joka vuosi tehtaalta ja maahantuojalta sekä omasta konsernista. Yksi automyyjä selitti tavoitteiden rakentumisen selkeästi. Hän kertoi, että autoja valmistava tehdas asettelee maahantuojille vaatimuksia. Tämän jälkeen maahantuoja määrää omat tavoitteensa ja esittää omat tavoitteensa autoliikkeille. Sitten autoliikkeet määräävät omat tavoitteensa ja jakavat tavoitteet kaikkien myyjien kesken. Tällä perusteella tehtaalla on oikeus määrittellä kuinka paljon autoja se haluaa myytävän tietyssä merkissä ja mallissa kunakin vuonna. Tehdas pilkkoo nämä tavoitteet eri maahantuojiin kesken. Maahantuoijat taas asettavat omat tavoitteensa autoliikkeille, jotka taas pilkkovat tavoitteet myyjäkohtaisiksi. Tällainen tuotantoketju on kaikista kuluttavinta juuri siinä viimeisessä portaassa, eli autojen myyjille, koska he joutuvat tekemään kaiken työn ja muut isommat tahot korjaavat suurimmat voitot. Maahantuojan läsnäolo nähdään kuitenkin motivoivana asiana automyyjien keskuudessa: ”maahantuojakin motivoi kun se asettelee niitä vaatimuksia, niin kyllä tämä motivoi kaikkia tekemään töitä”.

Eri talot voivat keksiä omia keinoja, joilla tavoitteisiin päästään. Esimerkiksi kehittämällä erilaisia laadullisia tavoitteita, jotka tukevat määrällisten tavoitteiden täyttämistä. Suuret linjat ja mittarit tulevat maahantuojilta, mutta tutkimassani autoliikkeessä on vapaus tehdä hienosäätöä siihen, miten tavoitteisiin päästään.

Autoliike oli ottanut käyttöönsä laadulliset tavoitteet, jotka helpottavat määrällisten tavoitteiden saavuttamista.

Viimeaikoina tuloksen tekeminen on kuitenkin ollut haastavaa, sillä autokauppa ei ole käynyt yhtä hyvin kuin aikaisemmin. Yksi haastattelemista johtajista kuvasi asiaa seuraavasti: ”ainahan me halutaan tulosta tehdä, mutta se on vaan tämmöisenä aikana pirun haastavaa”. Myös työntekijät huomaavat tiettyjen jaksojen olevan haastavia: ”nyt on hiljainen kuukausi”. Tuloksen tekemisen haastavuus näkyy myös seurantajärjestelmien päivityksinä, kun tavoiteseurannassa siirrytään entistä lyhyemmille jaksoille ja ne ovat entistä yksityiskohtaisempia. Tosin yksi ylimpään johtoon kuuluva sanoi, että joka kuukausi autoliike saavuttaa jonkun tavoitteensa. Sama johtaja jatkaa sanomalla, että autoliike on vielä toistaiseksi pystynyt pitämään tuloksensa plussalla. Johtajien puheesta oli kuitenkin aistittavissa, että jotain tulisi keksiä, jotta yritys pysyisi jatkossakin plussalla. Haastavuutta lisää myös se, että tavoitteet menevät uusiksi todella useasti: ”tavoitteet nollautuu sitten kun seuraava kuu alkaa ja uudet tavoitteet tulee sitten”. Tämä lisää varmasti epävarmuutta autojen myyjien keskuudessa. Esimiehet näkevät mittarit kuitenkin kannustavina ja positiivisina asioina.

Mielenkiintoinen havainto oli se, että johtajat osaavat luoda tavoitteet niin, että ne ovat muille työntekijöille tärkeitä ja positiivisia asioita: ”Meitähän mitataan tietyillä mittareilla ja jos siellä on pärjännyt hyvin niissä asioissa, niin se on semmoinen asia joka aina miellyttää että tietää tehneensä asiat oikein”. Automyyjät noudattavat täysin johtajien tärkeinä pitämiä tavoitteita eivätkä juuri mieti, miten muuten asiat voitaisiin hoitaa: ”tietenkin asiakastyytyväisyys on myös yksi asia mikä on tärkeä kun asiakastyytyväisyyttä seurataan”. Tästä herää kysymys ovatko ne asiat joita ei seurata merkityksettömiä kaikkien työntekijöiden mielestä.

Tavoitteet ovat jopa tärkeämpiä kuin henkilöstön viihtyvyys töissä, ja tutkimani autoliikkeen johtamisessa ollaan valmiita tinkimään henkilöstön viihtyvyydestä tulosten saavuttamiseksi: ”miten täällä kaikki pärjää ja kaikki voi hyvin ne ovat sitten toinen asia, mutta kyllä ne vuotuiset tavoitteet on aina se ykkösprioriteetti mihin pitää pystyä,

siihen se kaikki tähtää”. Tämä kuvaa mielestäni sitä, että haastavina aikoina tehtaat vaativat enemmän, joka näkyy maahantuojien vaatimuksissa ja viimekädessä automyyjien kasvaneina myynnin odotuksina. Tietenkään henkilöstön viihtyvyyttä ei voi kokonaan unohtaa, koska myyjien viihtyvyys vaikuttaa heidän motivaatioonsa tehdä autokauppaa. Mikäli autojen myyjät eivät viihdy töissä, eivät he myöskään saa autoja myytyä.

Entä jos myynnin haasteet käyvät liian voimakkaiksi eikä myyntitavoitteisiin enää päästä? Vaikka autoliike onkin vielä pysynyt ”plussalla” ei johtajien haastattelusta jäänyt kauhean luottavainen kuva, että näin tapahtuu myös jatkossa. Eräs johtaja sanoikin, että: ”jos tässä pysytään tavoitteissa niin kaikki on niin kun pitää”. Johtajat tiedostavat tilanteen haastavuuden ja ovat varautuneet siihen jos kaikki ei menekään niin kuin pitää: ”käydään läpi niin kun tämän hetkiset myynnit missä me ollaan menossa ja jos jonkun osaston kauppa ei käy niin tietenkin siihen reagoidaan jollain tavalla”. Myös automyyjät kokevat tavoitteet haastaviksi sanomalla suoraan, että niiden täyttäminen on vaikeaa. Myös jatkuva tavoitteiden seuranta nähdään epämiellyttävänä: ”seurataan tiukkaan käydään läpi puhutaan keskustellaan käydään palaveriteita seurataan sitä myyntiä”. Mahdollisia ”reagoiteja” ovat esimerkiksi erinäiset koulutukset, joissa käydään läpi ”asiakaspalvelua”, ”myynnin kehittämistä” ja ”vuorovaikutustaitoja”.

Hyvä myyntikään ei aina riitä tavoitteiden saavuttamiseen, jos muut kuin myynnilliset asiat eivät ole kunnossa. Myyntijohtaja painotti sitä, että jälkimarkkinoinnin pitää toimia hyvin, koska pelkkä auton myynti ei itsenäisesti saa mitään aikaiseksi: ”se on selvää, että huono jälkimarkkinointi syö sen auton myynnin työn mitä autonmyynti on tehnyt jos se jälkimarkkinointi ei pelaa”.

4.2.5 Tavoitteet kontrolloinnin keinona

Johtajat näkevät autokauppiaiden roolin itsenäisenä, jolloin automyyjät yrittävät päästä myynnillisiin tavoitteisiin itsenäisesti. Johtajien rooli on tällöin kartoittaa tilannetta ja antaa myyjälle vinkkejä, jotka helpottavat autokaupan saamista: ”alainen niin hänhän pyrkii tekemään sitä bisnestä, että mä nyt vähän niinkö kartoitan ensinnäkin itse, että

missä mennään ja sitten voin vinkata esimerkiksi alaiselle että nyt pitää vaikka autoa vaihtaa hänelle”. Esimiesten antamat tavoitteet automyyjille voidaan kuitenkin nähdä myös kontrolloinnin välineenä, sillä automyyjien toiminnan taustalla on rajoitteita: ”myyjällähän on tietyt rajoitteet aina tietenkin siellä taustalla”.

Tämä tarkoittaa, että myyjät eivät voi täysin itsenäisesti operoida, vaan tarvitseva ikään kuin esimiesten luvan jatkaa kaupantekoa, silloin kun ollaan rajoitteiden rajapinnassa. Automyyjä joutuu tällöin neuvottelemaan esimiesten kanssa: ”semmoisissa tilanteissa tulee se esimies sitten siihen, että myyjä käy neuvottelemassa tämmöisistä tapauksista”. Aina kysymys ei ole edes neuvottelusta, sillä johtaja puuttuu helposti kaupantekoon ja sanoo viimeisen sanan: ”meillä on tietyt pelisäännöt ja jos niistä ollaan jollain lailla vähänkin poikkeamassa tai sovittelemassa jotakin asiaa, niin silloin esimies on se joka sanoo sen viimeisen sanan”. Mikäli myyminen on ollut johtajien mielestä selkeästi pelisääntöjen vastaista voi johtaja käydä alaisen kanssa tilannetta läpi: ”yksitellen saatetaan käydä sitä tekemistä läpi” Tarvittaessa asiasta tiedotetaan myös kaikille: ”käydään palaverissa koko porukalle läpi”. Tällä tavalla esimiehet pystyvät kontrolloimaan myyjien toimintaa ja sitä kautta tavoitteisiin pääsyä.

4.3 Esimiesten tuki työntekijöille

Kolmantena kohtana johtajuuden merkityksiin tutkimani autoliikkeen arjessa on esimiesten antama tuki autojen myyjille. Tässä luvussa kerrotaan millä tavalla tuki esiintyy. Tukea annetaan ensinnäkin henkisellä puolella esimerkiksi kannustamalla. Toiseksi tukea annetaan myös tiedottamalla informaatiota tärkeistä asioista. Esimiesten tuen todellinen merkitys korostuu kuitenkin kaupanteon yhteydessä tapahtuvaan tukemiseen.

4.3.1 Henkinen tukeminen osana johtamista

Tuki esiintyy monessa eri muodossa ja sen perusta on henkilöstön välinen rehellisyys toisiaan kohtaan. Tämä tulee suoraan esiin yhden automyyjän kommentista: ”välit täytyy olla semmoiset niin kuin rehelliset puoleen ja toiseen”. Tuen todellinen tarkoitus

on saada organisaatio tuottamaan paremmin ja tämä tapahtuu autoja myymällä. Tämä kuvastuu hyvin yhden esimiehen sanomasta: ”on rehellinen ja reilu alaisia kohtaan, että jos lähdet sitten vilunkia pelaamaan, niin kyllä se näkyy heti tuloksessa”. Rehellisyys tulee esiin myös siinä, että automyyjät ja esimiehet lupaavat ainoastaan sen, mitä pystyvät toteuttamaan.

Kannustaminen nähdään myös erittäin tärkeässä asemassa tutkimassani yrityksessä ja johtajat pyrkivät antamaan positiivista palautetta työntekijöilleen: ”pyrin sitten tietenkin tsemppaamaan ja jos pystyy, niin annan ilman muuta positiivista palautetta heille”. Työntekijät ovat samaa mieltä kautta linjan: ”esimies on tietenkin semmoinen että se motivoi ja kannustaa”, ja ”tietenkin se, että kannustetaan noissa asioissa”. Esimiesten tuen antaminen kulminoituu siihen, että keskusteluyhteys toimii molempiin suuntiin, joka näkyy niin, että organisaatiossa keskustellaan asioista. Esimiehet pyrkivätkin selvittämään asiat keskustelemalla alaisten kanssa: ”mikä hiertää tai mistä puristaa tai mikä kivi on kengässä niin kyllä se pitää sitten purkaa auki, että mistä tällainen tilanne johtuu”. Työntekijät ovat samaa mieltä ja painottavat, että aina voi mennä kysymään jos tulee jotain kysyttävää.

Yrityksen johtajuudessa on omaksuttu asioiden tarkastelu positiiviselta kantilta, joka heijastuu yrityksen henkilöstön tyytyväisyyteen ja luottamukseen. Johtoporras tukee työntekijöitään positiivisuuden kautta. Yksi johtaja kiteytti tämän hyvin sanomalla, että he pyrkivät aina etsimään jotakin hyvää asioista ennen kun se käydään läpi. Hän korosti myös sitä, että isonkin virheen kohdalla katsotaan onko siinä ollut mitään hyvää. Yrityksessä keskustellaan myös negatiivisista asioista, ja ne käsitellään rakentavassa hengessä: ”negatiiviset palautteet täytyy käsitellä ja käydä läpi ja tuota hakea sitten ne avut siihen, että miten kyseinen henkilö pääsee taas uudestaan juoksuun... pitää osata antaa se rakentavasti”. Myös toinen esimies kiteytti asian hyvin: ”kannustamalla ja muistaa antaa sitä hyvääkin ja huonoa palautetta niin sehän on tärkeää meille kaikille”.

4.3.2 Tietoon perustuva tukeminen

Myydäkseen autoja automyyjät tarvitsevat valtavan määrän tietoa eri asioista, ja

esimiehet tukevat alaisiaan tiedottamalla tärkeistä asioista viikoittain pidettävissä palavereissa. Näissä palavereissa pääpaino on siinä, että jokainen työntekijä tietää missä mennään ja mitkä asiat ovat pinnalla. Automyyjät tiedostavat viikkopalaverien merkityksen: ”informaation pitää kulkea, että jokainen tietää että mitä pitää tehdä”. Työntekijöille tämä tuki on äärimmäisen tärkeä, sillä kuten yksi työntekijä sanoi: ”autokaupassa tulee hirvittävä määrä kaikennäköisiä ohjeistuksia ja kaikkea mahdollista, että tässä on aika paljon suodatettavaa, niin silloin pitää olla tarkkana, että jokainen tietää mitä tapahtuu”. Tämä kuvastaa sitä, että tietoa tulee niin paljon, ettei sitä ole helppo prosessoida, jolloin esimiesten merkitys korostuu informaation välittäjänä. Tämä asia on kuitenkin tiedostettu johtajien keskuudessa hyvin, sillä automyyjä totesi tiedottamisen toimivan moitteettomasti.

Esimiehet tukevat automyyjiä myös antamalla heille lisää tietoa järjestämällä erilaisia koulutuksia ja kursseja. Eräs johtaja sanoikin, että he kouluttavat työntekijöitään erittäin paljon: ”koko ajan jossakin joku on kurssilla”. Myös työntekijät arvostavat tätä tukea, joka näkyy yhden myyjän kommenteissa: ”hieno juttu, että siinä taas saa niitä uusia ajatuksia ja sitten kato koska ku sä oot kauan aikaa tehnyt tätä työtä niin säähän tavallaan sä alat tekemään sitä tietyn kaavaan mukaan... ja sitä rutinoituu niin se on hienoo ku tulee tämmösiä ku mulla tää koulutus niin sua taas vähän herätellään ja alat miettimään asioita erilailla”. Autojen myyjät osallistuvat myös erilaisiin myyntitaitoa kehittäviin kilpailuihin, joihin yritysjohto heitä motivoi.

Tukeminen ei tapahdu kuitenkaan ainoastaan esimiehiltä alaisille, vaan myös alaiset kokevat omalla työllään tukevan ja helpottavan esimiesten toimintaa, joka näkyy automyyjien kommenteista: ”jokainen varmasti omalla työllään helpottaa esimiehen työtä”, ja ”omia voimavaroja tietenkin sitten annan sen niin kun esimiehelle”. Varsinkin tällaisen tuen esiintyminen vaatii rehellisyyttä, luottamusta ja hyvää henkeä organisaation arjessa. Tutkimani yrityksen työntekijät eivät koskaan jää ilman tukea, sillä johtajat korostavat, että tuki tulee jokaiselle joka puolelta mistä sitä tarvitaan.

4.3.3 Esimiesten tuki myyjille kaupanteon yhteydessä

Esimiesten antama tuki kulminoituu automyyjille annettavaan tukeen kaupanteon yhteydessä, koska autokauppa elää kirjaimellisesti siitä, että sen työntekijät pystyvät myymään autoja. Eräs johtaja sanoi, että tarkoituksena on antaa automyyjille eväät tehdä kauppvoja. He myös korostivat, että joutuvat joskus auttamaan automyyjiä saamaan autokaupan tehtyä. Yksi autojen myyjä kiteytti tämän hyvin: ”esimiesten kanssa käydään oikeastaan joka kaupassa läpi niitä asioita että miten se on mennyt ja pystytäänkö parantamaan sitä kaupan tekoa”. Automyyjät ovat kaikki tyytyväisiä saamaansa tukeen: ”hyvät avuthan sieltä annetaan”, ja ”kyllähän sieltä niin kun ihan hyviä apuja tulee”, kuvastavat hyvin heidän kokemaansa tyytyväisyyttä.

Myyntipäälliköt pitävät omaa panostaan kaupan yhteydessä sellaisena, että he omilla toimillaan aikovat nopeuttaa kaupan päättämistä: ”päällikön virka on se, että löytyy sitä nopeaa päätöstä sinne”. Tämä tapahtuu monesti niin, että esimiehellä on enemmän vipuvartta kuin myyjillä, jota he voivat käyttää saadakseen asiakkaalta myönteisen ostopäätöksen: ”jos asiakas on siinä rajoilla päättämässä sitä kauppaa, niin siihen tulee johtoporrastakin lähelle sitten juttelemaan ja tekemään jotakin pientä hienosäätöä siihen ja antamaan asiakkaalle näöllisesti jotain etua, niin kyllä se on herkkä tekemään siinä tilanteessa asiakas päätöksen”.

Johtajien tuki muodostuukin usein välttämättömäksi kaupanteon kannalta. Yksi automyyjistä kertoi, että joskus myyjältä loppuvat kanuunat kaulasta, niin silloin tietenkin siihen otetaan esimies mukaan ja sen kanssa sitten katsotaan se tilanne, että onko siinä mahdollisuutta tehdä autokaupat. Toinen automyyjä kuitenkin korostaa, että esimies on tukihenkilönä siinä myynissä tarvittaessa. Esimiehet näkevät asian pitkälti samalla tavalla: ”aina tulee semmoisia tilanteita, että joskus tarvitaan semmoista pientä taustatukea ja sitä pystytään me antamaan”. Esimiehen tuen välttämättömyys näkyy erityisesti tiukoissa tilanteissa, joita autokauppiaat kohtaavat työssään alati: ”niillä tiukoilla hetkillä pitää olla sitten apu johtajalta tai päälliköltä tulla alaiselle”. Myös automyyjät ovat samaa mieltä: ”jos on joku tiukka paikka, niin esimies on siinä koko ajan tukena, häneltä voi käydä kysymässä”.

Tiukoilla tilanteilla viitataan useasti rahalliseen tukeen, jota johto voi tarpeen tullen käyttää vipuvartena kaupan onnistumisen kannalta: ”siihen rahalliseenkin puoleen sitten jos sitä joudutaan tosi tarkkaan viilaamaan sitä kauppaa rahallisesti niin siellähän sitä (tukea) tarvitaan”. Myös muiden esimiesten kommentit vahvistavat tämän, sillä he painottavat että jos kaupanteossa on mahdollisesti rahallisesta asiasta kiinni, niin ne pyritään myyntijohtajan kanssa selvittämään. Työntekijät ovat hyvin halukkaita käyttämään tämän avun, jotta he saavat myytyä autoja: ”me käytetään se (tuki)mahdollisuus esimiehen kautta ja monta kertaa, jos se on rahasta kiinni, niin silloinhan se on tehty se kauppa”. Tämä vahvistaa johtajien tuen korvaamattoman panoksen autojen myynnin kannalta. Päävastuu kaupanteosta säilyy kuitenkin myyjällä: ”tietenkin auton myyjähän sitä hoitaa sitä myyntiä ihan täysin”.

Tuen käänöpuolena on se, että esimiehet odottavat autojen myyjiltä myös tuloksia, joka tiedostetaan myyjien keskuudessa: ”sieltä tulee myös vaatavuutta, että vaaditaan sitten niitä onnistumisia”. Mikäli tuesta huolimatta onnistumisia ei tule kääntävät esimiehet katseet kuitenkin ensin muualle ennen kuin alkavat miettimään toimenpiteitä kyseistä myyjää kohtaan: ”tietenkin katsotaan valtakunnassa mikä siinä on että siinä ei (kauppa) käy, jotain mainontaa tai pannaan suorapostitusta menemään tai jotain muuta tehdään”.

4.4 Toimintaa johdetaan asiakkaiden ehdoilla

Asiakkaiden merkitys autoliikkeille on valtava. Asiakkaat eivät ainoastaan osta autoja, vaan voivat myös toiminnallaan vaikuttaa autokauppojen johtamiseen. Seuraavaksi käsittelen asiakkaan vaikutusta tutkimani autoliikkeen johtamiseen. Asiakkaan vaikutus näkyy esimerkiksi niin, että kaupankäynnissä toiminta tapahtuu asiakkaan ehdoilla. Lisäksi käsittelen sitä, kuinka asiakas kohdataan ja miten kaupanteon prosessi jatkuu tästä eteenpäin.

4.4.1 Asiakas johtamisen keskiössä

Tutkimani autokaupan johtamisessa on omaksuttu kaikkia asiakkaita kohtaan kunnioittava ja rehellinen asenne. Asenteen tarkoituksena on se, että asiakkaat voivat luottaa sataprosenttisesti autoliikkeeseen, joka käy ilmi yhden automyyjän kommentista:

”hyvä asiakassuhde on sitä tavallaan luottamusta sitten kaikin puolin ja semmoista rehellisyyttä puoleen ja toiseen”. Autoliike haluaa omalla rehellisyydellä viestittää asiakkaalle sen, että se odottaa rehellisyyttä myös heiltä takaisin. Autokauppa onkin muuttumassa kyseisessä autoliikkeessä rehellisempään suuntaan myös asiakkaiden osalta: ”tänä päivänä kun tullaan autokauppaan, niin kyllä se auton osto on mielessä, että ei ole tavallaan niitä turhanpäiväisiä renkaanpotkijoita”. Myyntijohtajat painottavatkin johtamisessa sitä, että kaikki asiakkaat ovat heille tärkeitä ja merkityksellistä on se, miten autokaupassa työskentelevät ihmiset tulevat asiakkaitten kanssa toimeen. Myös automyyjät näkevät asiakkaiden erittäin tärkeän merkityksen liiketoiminnalle.

Kun keskiössä ovat asiakkaat, on syytä muistaa, että tutkimassani autoliikkeessä on myös yritysasiakkaita ja yhteistyökumppaneita. Näiden asiakkaiden kanssa ylin johto on aktiivisesti tekemisissä: ”mulla on sitten yhteistyökumppanit keiden kanssa me tehdään”. Ylimmän johdon rooli kasvaa, mitä suuremmista yritysasiakkaista tai yhteistyökumppaneista on kysymys: ”meidän joku myyjä tuolla lattialla keskustele jonkun yrityksen henkilön kanssa, ja sitten minun rooli astuu siinä kohti peliin kun aletaan neuvottelemaan vähän laajempaa yhteistyötä sitten... lähetään neuvottelemaan siitä, että miten me saataisiin siitä yrityksestä meille vähän suurempi osa asiakkaaksi”.

Asiakkaista puhuttaessa on selvää, että myyminen on pääasiassa ja kaikki tekeminen tähtää siihen, että autokauppa saa myytyä mahdollisimman paljon autoja. Tämä tiedostettiin selkeästi automyyjien keskuudessa: ”myyminen se pääasia on kyllä, ainahan se on että tulisi mahdollisimman paljon (kauppaa)”. Vaikka kaikki johtajat vastasivat välittömästi, että kaikki asiakkaat ovat hyviä, hetken päästä löytyikin jo piirteitä, mistä asiakkaissa ei pidetty. Yksi ylin johtaja kuvaili hetken puhuttuaan hyvää asiakasta niin, että totta kai maksava asiakas on autokaupalle tärkeä. Hän jatkoi sanomalla niiden asiakkaiden, jotka eivät maksa tai joiden tarkoituksena ei ole ostaa autoa olevan tietysti epätärkeitä. Kyseinen johtaja painotti puheessaan selkeästi sanoja maksava ja maksa, joka mielestäni korostaa sitä, että myynti on siellä takaraivossa kokoajan. Toinen ylimpään johtoportaaseen kuuluva puolestaan näki asiakkaat tällä tavoin: ”tietenkin hyvä asiakas on semmoinen, että päästään saman tien niinkö ilman

jäykkää... jouhevasti ja notkeasti sitten tekemään niihin asiakkaan pyyntöihin se jotenkin vaan kaikki menee kohdalleen. Sitten jos on niinkö huono asiakas ja oikeen jäykkä ja semmoinen, niin se on myrskyn läpi, niin mikään ei mene putkeen kaikki vastustaa, se menee ihan kaikki pieleen”.

Hyvällä asiakkaalla nähtiin muun muassa seuraavanlaisia ominaisuuksia autoja myyvän henkilön toimesta: ”on avoin ja osaa kertoa omista tarpeistaan”, ja ”tietää mitä haluaa ettei tarvitse lypsämällä lypsää”. Toinen myyjä on samaa mieltä: ”osaa sanoa ja tietää mitä se haluaa... helppo sitten keskustella asioista ja päätöksen tekoon asti”. Autonmyyjien mielestä kaupan päättäminen nähdään erittäin tärkeänä asiana kun puhutaan hyvistä asiakkaista mikä on selvää, koska automyyjien palkkio on provisiopohjainen, jolloin jokainen autokauppa kasvattaa myyjän tilipussia. Myös asiakaspalautteen antaminen nähdään hyvän asiakkaan merkinä, koska sen avulla omaa toimintaa ja asiakaspalvelua voidaan kehittää. Palaute voi olla kiitos hyvästä palvelusta, mutta mikäli aiheita on, asiakkaat antavat myös moitteita palveluun liittyen.

Asiakkaiden kokeman palvelun täytyy olla mieluista kun he asioivat autoliikkeessä. Tutkimani autoliikkeen johtamisessa panostetaan tähän asiaan, koska se avaa mahdollisuuden kanta-asiakassuhteisiin. Tätä kuvastaa automyyjän kommentti: ”sehän se on kaikista suurin asia kun se asiakas tulee takasin, kun tulee se auton vaihto, että se tavallaan se jää sinulle asiakkaaksi. Kyllähän se on se hienoin juttu että sää saat siitä kanta-asiakkaan”. Hyvin kohdeltu asiakas tuottaa tällöin yhtiölle helppoa rahaa: ”mää viime viikolla myin kahdelle asiakkaalle auton, se on joku 15:sta tai 17:sta auto minkä mää oon myynyt heille”.

Suhtautuminen asiakkaisiin on erilaista ylimmässä johdossa verrattuna varsinaisessa asiakaspinnassa työskenteleviin myyjiin ja johtajiin. Ylimmässä johdossa asiakkaat jaetaan erilaisiin tyypeihin, ja jokaiselle tyyppille on olemassa tietty lähestymistapa. Ylimmässä johtoportaanasiakkaat nähtiin näin: ”yleensä se on se, että siellä on neljä erilaista ihmistyyppiä. Siellä on hallitsevia ihmisiä ja sitten on jos ajatellaan vaikka swot-analyysikäyrää kun piirretään ristiin, niin jollakin vaikuttaa tunteet, eli tekee tunteella enempi ratkaisuja, ja toinen tekee järjellä, että sitten on toteuttajaihmissä ja se

on vähän niinkö että mihin kulmaan mikäkin ihminen laitetaan”. Ylimmässä johdossa painotus on nimenomaan siinä, minkä tyyppinen asiakas on kysymyksessä. Ylimmän johdon mukaan myyntitoiminta pitää rakentaa asiakasta johdattelevalla tavalla niin, etteivät asiakkaat sitä edes huomaa: ”viedään niin kun sitä kauppahetkeä, että se asiakas ei niin tunnistakaan”

Sen sijaan myyntityössä olevat automyyjät ja myyntijohtajat kohtaavat asiakkaan niin, että toiminta tapahtuu asiakkaan ehdoilla: ”miten asiakas haluaa, siitähän tämä on joka kerta”. Toisen hyvän esimerkin asiakkaan ehdoilla menemisestä sanoi myyntijohtaja: ”asiakkaanhan ei tarvitse sopeutua meihin, vaan meidän pitää pystyä sopeutumaan ja samaistumaan siihen asiakkaaseen ja olemaan sen asiakkaan ehdoilla”. Toki automyyjät hyödyntävät tietynlaista mallia siitä, minkälainen asiakas on ja mikä silloin on tärkeää, mutta lähestymistapa on enemmän inhimillisempi, verrattuna ylimmän johdon kaavamaiseen tai luokitteluun perustuvaan lähestymiseen.

Autokaupan tekeminen edellyttää molemminpuolista luottamusta, joka on kuitenkin tietyllä tavalla keinotekoisista, sillä autojen myyminen perustuu asiakkaan johdattelemiseen ja siitä kumpuava luottamus on tarkkojen suunnitelmien ja tekojen tuloksena. Mielestäni autoliikkeiden ”huono maine” voi olla peruja juuri tästä, sillä autokauppiaisiin liittyy tietyllä tavalla pieni epäluottamus. Ajattelevatko autoliikkeen myyjät asiakkaan parasta, vai onko kuitenkin niin, että tärkeintä on päästä omiin tiukkoihin tavoitteisiin? Tässä autoliikkeessä on kuitenkin onnistuttu luottamuksen rakentamisessa hyvin, sillä autokappi on saanut monia kanta-asiakkaita.

Tutkimassani autoliikkeessä ei ole merkitystä sillä mitä sukupuolta asiakas edustaa. Johtajat näkevät asian niin, ettei tänä päivänä ole mitään merkitystä sillä onko asiakkaana mies vai nainen. Myös automyyjät yhtyvät tähän näkemykseen: ”molemmat (nainen tai mies) kun ne kävelee tuohon halliin, niin yhtä tärkeitä asiakkaita”. Tosin yhteiskunnassa vallitsee eriarvoisia käsityksiä naisista autoliikkeiden asiakkaina. Tämä näkyi vastauksissa siinä, että haastattelemani ihmiset joutuivat erikseen todistelemaan naisten yhtä arvokasta asemaa autokaupan asiakkaina: ”se (naiset) on ihan merkittävä asiakasryhmä meille”, ja ”naiset ovat niinkö yhtä lailla tärkeitä henkilöitä asiakkaina

meille kuin miehetkin”. Nämä perustelut kuvastavat hyvin sitä, minkälainen asema naisilla on vallinnut autokaupoissa. Tätä ongelmaa ei kuitenkaan ole tutkimassani autoliikkeessä, sillä erään johtajan mielestä aliarvostuksia naista kohtaan ei saa olla eikä niitä voi olla.

Havaitsin kuitenkin eroja siinä miten mies- ja naisasiakkaisiin suhtaudutaan autoliikkeessä. Tämä tulos yllätti minut perinpohjaisesti, sillä tutkimassani autoliikkeessä naisasiakkaat nähdään potentiaalisempina ostajina kuin miesasiakkaat. Naiset ovat täten ”parempia” asiakkaita kuin miehet. Tämä käy selväksi yhden automyyjän kommentteista: ”nainen kun tulee liikkeeseen, niin kyllä se on potentiaalisempi ostaja kun mies”. Samoilla linjoilla ovat muutkin myyjät: ”nainen kun tulee tänne, niin ei se tule tänne tyhjää potkii auton renkaita”. Automyyjien haastatteluissa kävi ilmi, että naisilla on tarkoitus jonkun näköistä palvelua tai autoa katsoa: ”ei se lähde tyhjän päitten tänne”. Syitä tähän on monia. Haastatteluissa kävi ilmi, että mies on mahdollisesti laittanut sen asialle tai mikäli asiakkaana on yksinäinen nainen, niin se tulee autoliikkeeseen tositarkoituksella. Ylin johto on sitä mieltä, että naiset ovat niitä päättäjiä siellä taloudessa. He painottivat myös sitä, että naiset ovat paljon enemmän tietäviä ja osaavat vielä päättää asioista. Nainen nähdään asioiden eli kaupan päättämässä parempana kuin mies: ”nainen on hyvä päättämään (kaupasta) tänä päivänä”. Naisilla on kuitenkin isompi kynnys tulla autokauppaan kuin miehillä: ”naiset ovat kuitenkin sillä lailla, että onko se kynnys (suuri) tulla sinne autoliikkeeseen”. Tämän takia ne naiset, jotka tulevat autokauppaan tekevät myös herkemmin autokaupan ja ovat tätä kautta potentiaalisempia asiakkaita.

Tutkimassani autoliikkeessä miesasiakkaat nähdään herkempinä tulemaan autokauppaan, ja tästä johtuen heidän kanssaan ei päästä kaupan päättämiseen niin usein: ”mies on sillä tavalla monesti herkempi tulemaan tänne, ne sanovat, että vein vaimon tuonne ostoksille ja tulinkin tänne kättelemään autoa”. Tosin yksi autokauppias sanoi, että monesti näistä kattelijoista on tehty kuitenkin autokaupat. Miehillä katselu onkin vain tekosyy tulla katselemaan autoja, vaikka heillä saattaa todella olla tarkoitus tulla sellainen ostamaan. Eräs automyyjä totesi että katselu on semmoinen peitejuttu miehelle että ei hän ole muka mitään ostamassa vaan katselee vain. Miehet haluavat

tällöin peitellä omia tarkoitusperiään, jotta he kenties saisivat paremman tarjouksen tai voivat kieltäytyä myyjän tekemästä tarjouksesta helpommin. Autojen katselu voi myös olla tietynlainen miehisyysjuttu, jota miesten täytyykin tehdä pysyäkseen miehenä. Sama automyyjä jatkaa kuitenkin: ”kun sen kanssa on sinnikkäästi kulkenut sen rinnalla ja kateltu siinä on tehty tarjous, ja siitä on tullut parin kolmen päivän päästä, viikon päästä autokaupat”. Tämä voi myös osoittaa, että miehet haluavat hyvää palvelua ja mikäli automyyjä osaa vetää oikeista naruista kauppojen saaminen on mahdollista, mutta sitä ei tapahdu yhtä usein kuin naisasiakkaiden kohdalla.

Tutkimuksessani havaitsin miehille ja naisille annettavan helposti tietynlaisia rooleja autokaupan asiakkaina, vaikka yksi haastateltava sanoikin, että ei voi tehdä sukupuolieroa siinä, että nainen valitsee värin ja mies maksaa. Kuitenkin toinen haastateltava painotti sitä, että naisilla se tunne on enempi sinne väripuolelle ja siihen fiilinkiin ja mies ehkä ajattelee sitten jotakin muuta eritavalla. Kolmas oli sitä mieltä että naisilla on ehkä tarpeet erilaiset, ja ne tykkäävät eriasioista ja kiinnittävät huomiota eri asioihin kuten ulkonäköön ja väriin. Sama automyyjä jatkaa, että moottorin teho ei välttämättä ole niin tärkeä naisille, ja korosti sen tärkeämpää merkitystä miesasiakkaille. Sama automyyjä ilmaisi, että naiset ostavat monesti perheen kakkosautoja, ja että pikkukokoluokassa on aika paljon naisille soveltuvia autoja sekä erikoismalleja jotka on naisille suunnattu. Naisille suunnattuja ominaisuuksia näissä erikoismalleissa ovat esimerkiksi avaimeton käynnistys, jonka avulla nainen voi jättää avaimet käsilaukkuun.

4.4.2 Asiakaskohtaaminen ja ostopäätöksen taustalla olevia asioita

Autokaupan saaminen edellyttää sitä, että kauppatilanne menee kaikin puolin mallikkaasti automyyjän ja asiakkaan välillä. Automyyjät toteavatkin yhteen ääneen, että kaupan saaminen on kaikista tärkein asia. Kaikki lähtee liikkeelle siitä, miten asiakas kohdataan kun hän saapuu kauppaan sisään. Autoliikkeessä on olemassa tietty ohjeistus siitä, mitä pitää tehdä kun asiakas tulee autokauppaan sisälle: ”meillähän on tietyt ohjeistukset ja normit kun asiakas tulee liikkeeseen, että miten meillä tulee toimia”. Automyyjät kohtaavat asiakkaan tällä tavoin: ”Asiakaskohtaaminen lähtee aina yleensä kättelystä ja tervehtimisestä ja kysymyksistä, siitähän lähdetään liikkeelle ja myyjä

esittelee itsensä”. Tärkeintä on se, että asiakas pitää mahdollisimman nopeasti huomioida.

Alkutervehdyksien jälkeen myyjä alkaa tehdä tarvekartoitusta eli selvittämään minkälaista palvelua asiakas haluaa. Tähän automyyjä tarvitsee herkkyyttä, jolla hän pystyy lukemaan ja poimimaan pienetkin vinkit siitä, minkälaista asiaa asiakkaalla on. Tämä on tärkeää, koska automyyjän mukaan asiakas monesti viestittää jossain vaiheessa ennen kun siinä pääsee myyntimieskään siihen ajatukseen, niin se asiakas antaa jo pikkusen sitä signaalia millä asialla hän on. Tässä vaiheessa on tärkeä kuunnella asiakasta ja tarvittaessa esittää kysymyksiä: ”muutamilla kysymyksillä asiakkaalta saa kyllä sen, että mitä se tarvitsee, ja olla niin kun sillä tavalla empaattinen, että kuuntelee asiakasta”. Myyjän on päästävä samalle aaltopituudelle asiakkaan kanssa. Tällöin kaupan tekeminen on helpompaa, kun myyjä tietää mitä asiakas haluaa. Myyjä painottaakin asiakkaalle niitä asioita autossa, joita asiakas pitää tärkeitä. Tämän jälkeen siitä voidaan sitten pikkuhiljaa alkaa tarjoamaan koeajoa ja tarjouksen tekoa, ja johtaa jossakin vaiheessa siihen, että kysytään tuleeko tästä kauppaa vai ei. Mikäli autokauppaa ei saada sillä kertaa tehtyä, sopii automyyjä asiakkaan kanssa siitä, missä vaiheessa myyjä voi olla yhteydessä asiakkaaseen.

Kaikki asiakaskohtaaminen ei kuitenkaan tapahdu autoliikkeessä, vaan asiakkaita kohdataan entistä enemmän Internetin maailmassa. Varsinkin nuoret asiakkaat käyttävät hyvin paljon eri välineitä hyväkseen: ”nuoret asiakkaat käyttävät hirveästi mobiililaitteita ja nettiä sekä sähköisiä ajanvarauskanavia ja palveluita silloin kun ne niinkö asioi meidän kanssa... Iäkkäämmät niin ne haluaa asioida sitten paikan päällä tai puhelimella”. Automyyjät tiedostavat, että tätä puolta on pakko pystyä kehittämään tulevaisuudessa: ”niitä meidän pitää pystyä luomaan, parantamaan ja kehittämään siellä”. Itse asiakaskohtaamisessa painottuvat kuitenkin samat asiat kuin fyysisessä kohtaamisessa.

Hyvään asiakaskohtaamiseen kuuluu aina se, että myyjät menevät asiakkaan ehdoilla: ”sehän se on semmoinen tärkeä väline että siinä ei sano niitä omia viisauksiaan”. Myös myyntijohtajat ovat samaa mieltä: ”meidän pitää pystyä olemaan sen asiakkaan ehdoilla,

että meidän pitää myös pystyä lukemaan sitä asiakasta vähän ulospäin”. Siinä on tietyllä tavalla kemia kohdattava sillä tavalla, että myyjä ja ostaja tulevat toimeen keskenään. Tämä on edellytys sille, että myyjä pääsee siihen pisteeseen jossa kaupanteko on mahdollista. Yksi autokaupassa työskentelevä johtaja sanoo, että siinä täytyy olla myös tietynlaista herkkyyttä että osaa lähteä johdattamaan sitä kaupantekoa oikein. Myyjän täytyy siis lukea asiakasta herkeämättä ja osattava toimia niin, että asiakas kokee luottamusta myyjään. Automyyjä kertoi, että autokaupan muodostumisen taustalla on luottamuksen rakentaminen asiakkaan ja automyyjän välille, jolloin kaupat syntyvät kuin itsestään: ”se luottamus on niin kun molemmin puolin, että se on sillä tavalla helppo tehdä kun se luottamus tulee, että siinä voi haihatella muitakin asioita, kun siellä tulee sitten ne autokaupat vähän niin kun monesti sivutuotteenakin”.

Erityisen tärkeää automyyjien on tiedostaa, että päätös auton hankkimisesta tapahtuu tunteen perusteella. Ylin johto sanoo, että juuri tätä osa-aluetta on kehitettävä, jotta voidaan saada yhä enemmän kauppvoja: ”pyritään kehittämään itseä tässä tunteeseen vaikuttamisen puolella koska autoiluun liittyy niin vahvasti se tunne”. Toinen ylimpään johtoportaan kuuluva henkilö painotti samaa asiaa ja sanoi, että autoon aina tehdään päätös tunteella eikä siinä ole järki mukana ollenkaan: ”ihan sama oli se sitten huolto tai mikä vaan tapahtuma, mutta silloin aina tunne on niin voimakas”. Heidän mukaansa tunne vaihtelee miehen ja naisen välillä. Tärkeintä on kuitenkin ylimmän johdon mielestä olla herkkänä siinä, miten tunnistetaan minkä tyyppinen asiakas on kysymyksessä. Tarkoituksena on viedä kauppaa eteenpäin niin, ettei asiakas sitä edes tunnista. Tässä on huomattavissa selkeää eroavaisuutta ylimmän johdon ja myyntityössä aktiivisesti olevien työntekijöiden välillä, sillä myyjät painottavat asiakkaita kohdatessaan paljon enemmän luottamuksen ja rehellisyyden nimiin ja siihen, että ihmiset ovat erilaisia ja jokaisella on erilainen tapa toimia.

Nykyään moni asiakas tietää jo ennen kauppaan astumistaan minkä auton he haluavat ostaa, mutta aina näin ei kuitenkaan ole ja automyyjät joutuvat tekemään kartoitusta mahdollisista lisävarusteista. Myös rahoituskuvioista voi joutua neuvottelemaan, ennen kuin asiakas on tehnyt varsinaisen ostopäätöksen: ”tietenkin välirahat kaikki tämmöiset rahoitukset et ne kaikki niin kun tavallaan natsaa siinä”. Aina autokauppaa ei saada sillä

kertaa tehtyä, mutta asiakaskohtaamisessa on tärkeää myös myyntijohtajan mielestä se, että asiakkaalle tulee tutuksi niin talo kuin merkitkin, ja mikäli sillä kertaa kauppoja ei tule, niin tulisi seuraavalla kerralla. Jos kauppaa ei välittömästi synny, soittaa autokauppias asiakkaalle niin kauan, että vastaus muodossa tai toisessa on saatu: ”soitan sille että se on tehnyt joko tai... se on pallo heitetty sinne jos se ei vastaa, niin silloin määhän niin kun luovutan sen, että se on siinä”.

Onnistuneen autokaupan päätteeksi tarkoituksena on jättää asiakkaalle tyytyväinen olo tehtyyn kauppaan, mikä kumpuaa huolellisuudesta, sillä asiakasta palvellaan viimeisen päälle alusta loppuun ja huolellisesti käydään kaikki asiat läpi. Hyvään asiakastyytyväisyyteen liittyy myös jälkisoitot asiakkaalle, kun autokaupan jälkeen asiakkaaseen pidetään vielä aktiivisesti yhteyttä.

4.5 Autokaupan onnistuminen johtamisen keskeisin tavoite

Tässä kappaleessa käyn läpi sitä, mitä johtajuudelta ja etenkin autokaupassa työskenteleviltä henkilöiltä vaaditaan, jotta autokauppa onnistuu. Tutkimassani autoliikkeessä johtaminen kulminoituu juuri autokaupan saamiseen. Autokaupan onnistumiselta vaaditaan pitkäjänteisyyttä. Lisäksi yksi merkittävä asia onnistumisten taustalla on autokaupan järjestämät tapahtumat.

4.5.1 Pitkäjänteisyys autokaupan onnistumisen edellytyksenä

Harvoin autokaupat muodostuvat niin, että asiakas ottaa ensimmäisen kerran autoliikkeeseen yhteyttä ja molemmat osapuolet kokevat niin suurta luottamusta toisiaan kohtaan, että autokaupat saataisiin saman tien tehtyä. Autokaupan saaminen vaatiikin erittäin pitkäjänteistä ja sinnikästä asennetta: ”tietenkin tää on niin kun pitkäjänteisyyttä tämä kaupan teko, että tietenkään se ei monestikaan onnistu heti, että se (kauppa) tulee semmoisella viiveellä”. Viiveen pituus vaihtelee merkittävästi, mutta eräs automyyjä mainitsi sen kestävän jopa kolme kuukautta ennen kun asiakas lopulta tekee autokaupan. Viiveen lisäksi suurin osa tehdyistä tarjouksista ei pääty autokauppoihin. Tämä tarkoittaa, että autokauppias ei saa masentua kokemistaan

epäonnistumisista, vaan hänen on sinnikkäästi tehtävä tarjouksia: ”silloin kun tekee tarjouksia, niin siinä on mahdollisuus prosentuaalisesti saada näistä tarjouksista (kauppoja)”. Johtamisessa painotetaan sitä, että tarjouskantaa pitää olla valtavasti, jotta tarjouskannasta saadaan onnistumisia. Automyyjiltä edellytetäänkin aktiivisuutta asiakkaita kohtaan: ”aktiivisen soittorumban kautta meidän pyritään lähestymään asiakkaita määrätyn väliajoin”. Tämä vaatii pitkäjänteistä asennetta kaupan tekemiseen: ”oon niin kun onnistunut pitkäjänteisyydellä” kuvaa hyvin sitä, mitä autokaupan tekeminen vaatii.

Viiveeseen vaikuttaa moni asia, mutta yksi niistä nousi ylitse muiden: ”tietenkin ihan hinta on se mikä viivästyttää”. Hinnalla viitataan vaihtoauton hyvityshintaan, tai uuden auton myyntihintaan. Muita kaupanteon viivästyttäviä asioita olivat osapuolten kemoioiden kohtaaminen, auton toimitusaika sekä rahoituskuviot. Autokauppiaille on kuitenkin käytössään erilaisia apukeinoja, joita he voivat hyödyntää kaupanteon nopeuttamiseksi. Myyjillä on käytössään esimiesten tuen lisäksi myös maahantuonnin tukea: ”jos rahasta siellä on kiinni se asia, niin sain maahantuonnin tukea... tämmöisiä tukiautoja, siellä voi olla tukea 2000 euroa”. Tällainen 2000 euron hinnan pudotus voi asiakkaiden silmissä näyttää erittäin merkittävältä, ja se mahdollistaa usein pitkäänkin taistellun kaupan onnistumisen.

Tärkeintä on kuitenkin hyvä asiakaspalvelu, sillä se takaa usein onnistumisia. Automyyjät luovatkin suhteita asiakkaiden kanssa. Tämä näkyy esimerkiksi niin, että automyyjät saattavat viedä asiakkaan johonkin urheilutapahtumaan tai tehdä jotain muuta asiakkaan mielestä mukavaa tekemistä, joka luo heidän välilleen luottamusta, ja joka myöhemmin poikii autokauppoina. Pitkäjänteisyyttä tarvitaan myös autonluovutuksen jälkeen, koska asiakkaasta halutaan tehdä pitkäaikainen kumppani autoliikkeelle. Tämä edellyttää hyvää ”jälkihoitoa”, eli tietyllä ajanjaksolla tapahtuvia asiakastytyväisyyssoittoja: ”mä oon soittanut asiakkaalle asiakastytyväisyyssoiton ja kysynyt, että onko kaikki hommat kunnossa”. Esimiehet painottavat, että niitä asioita pitää vaalia hyvin tarkkaan.

Automyyjät kuitenkin nauttivat siitä, että kaupat eivät aina tule helposti: ”joka kauppa

on onnistumisen hetki, mutta sitten varsinkin kun on pitkään tehty sitä kauppaa väännetty ja käännetty ja kun sen saa maaliin niin se on paras hetki”. Toinen automyyjä kommentoi samaan asiaan liittyen: ”joskus semmoisesta mahdottomasta saa sen onnistumisen sitten, tuntuu että se ei onnistu millään, kummiskin siitä tulee sitten kauppa”. Tämä viittaa siihen, että autokauppiaat haluavat tietyin väliajoin haasteita, jotka pitävät heidät virkeinä tulevia koitoksia varten: ”itse nauttii että on saanut sen kaupan tehtyä, vaikka tuntuu että siinä ei ole mahdollisuutta onnistua, mutta se on kuitenkin onnistunut”. Tuntuu siltä, että automyyjän huomattaessa pienenkin mahdollisuuden kaupantekoon, he myös tarttuvat tähän oljenkorteen: ”jostakin siimasta lähtee vetämää sitä kauppaa”.

4.5.2 Järjestettävät tapahtumat osana johtamista

Autokaupassa järjestetään useita erilaisia tapahtumia pitkin vuotta ja niiden tarkoitukset vaihtelevat. Tutkimani autoliike järjestää myynnillisiä tapahtumia, erikoistapahtumia sekä yhteistyötapahtumia. Tutkimani autoliike osallistuu myös maahantuonnin järjestämiin erilaisiin tapahtumiin. Myynnillisiin tapahtumiin kuuluvat esimerkiksi uusien autojen tuotelanseeraukset: ”elikkä aina kun tulee joku uusi malli, niin niiden ympärille tehdään jotain tapahtumia”. Tarkoitus näissä tapahtumissa on yleensä se, että autoliike haluaa tuoda uudet mallit heidän asiakkaiden tietoisuuteen ja se, että asiakkaat ovat ensimmäisten joukossa näkemässä ne. Myös itse myynti on näissä tapahtumissa pääasiassa: ”siellä on sitten nämä tuotemerkit esillä ja normaalia myyntiä sitten”. Muita myynnillisiä tapahtumia ovat erilaiset autonäyttelyt ja välipäivämarkkinat, jotka muistuttavat pitkälti uuden auton lanseeraustapahtumaa, koska niissäkin on monesti esille jokin uusi malli.

Kaikkien myynnillisten tapahtumien ympärille on järjestetty monipuolista ohjelmaa: ”siellä voi olla jotakin tarjoilua ja sitten jos on jotakin myyntinäyttelyjä niin saattaa olla jotakin arvontaa, joskus on ollut esiintyjä ja tällaisia juttuja, mitä meillä mieleen juolahtaakaan”. Myynnilliset tapahtumat pitävät sisällään myös erilaisia tarjouksia: ”siellä on tuota erilaisia tarjouksia on tuotetarjouksia jälkimarkkinoinnista on palvelutarjouksia huoltotarjouksia autotarjouksia, pyritään tekee kauppoja paljon niiden

päivien aikana. Yritys järjestää myös merkkikohtaisia tapahtumia, joissa tarkoituksena on mennä kyseisen merkin asiakaskantaan.

Erikoistapahtumina järjestetään erilaisia asiakasiltoja tietyille kohderyhmille. Näitä tapahtumia kutsutaan ”vip-illoiksi”. Yleensä vip-tilaisuudet järjestetään koko liikkeen voimin, mutta johtamisessa painotetaan myös sitä, että yksittäisellä myyjällä on oikeus järjestää vip-ilta: ”meillä voi yksi myyjä tehdä semmoisen, että kutsuu joitakin tiettyjä asiakkaita tänne”. Näissä tapahtumissa on yleensä paljon muuta kun sitä autoilua. Vip-iltoihin hankitaan monesti jotain erikoisohjelmaa, tarjoilua ja oheisesiintyjä: ”mallikoulun vetäjä piti muun muassa naisille korkkarikävelyopastusta tuolla”. Tarjolla on monesti myös hyvää ruokaa ja lasillinen viiniä. Eräs työntekijä mainitsi, että he ovat järjestäneet myös pienimuotoisen muotinäytöksen osana erikoistapahtumaa. Näissäkin tapahtumissa on kuitenkin tarkoituksena myydä autoja, tai vähintään tuoda autokauppaa tutuksi joka voi myöhemmin johtaa autokauppoihin.

Myös maahantuojat järjestää erilaisia tapahtumia kuten valtakunnallisia näyttelyjä. Tämän lisäksi heillä on käytössään kiertuerekkoja, jotka kiertävät eripuolilla Suomea. Kiertuerekoissa on kyydissä uusia automalleja, joita on mahdollista koeajaa. Myös myyjät järjestävät itsenäisesti samantyyppisiä tapahtumia: ”käydään maakunnissa kiertämässä monestikin, otetaan muutama auto ja muutama myyjä ja mennään sinne pitämään näyttely”. Maahantuonnin näyttelyt ovat merkittäviä tapahtumia, sillä pääsääntöisesti autokaupassa edetään maahantuojien näyttelyhommissa, joita on keskimäärin 15 – 20 kertaa vuodessa. Yritys tekee myös tiivistä yhteistyötä monen yritysasiakkaan kanssa, joille autoliike järjestää erilaisia tapahtumia. Näiden tapahtumien tarkoituksena on vahvistaa ja pitää yllä yritysten välisiä suhteita. Ne konkretisoituvat siten, että kyseisen yhteistyökumppanien edustajat ostavat auton joko omissa nimissään tai yrityksen käyttöön.

4.6 Haasteita toiminnan johtamisessa

Johtaminen on niin monimuotoista ihmisten kanssa toimimista, ettei haasteilta voi välttyä. Tutkimassani autoliikkeessä haasteita esiintyi esimerkiksi tavoitteissa ja asiakaspinnassa toimimisessa. Lisäksi johtamisessa muodostuu myös muita haasteita,

joita käsittelen tässä kappaleessa.

4.6.1 Haasteita tavoitteissa

Kuten aikaisemmin kävi ilmi, tavoitteet muodostuvat niin, että tehdas asettaa omia tavoitteita maahantuojille ja maahantuonnissa määrittellään omia tavoitteita autoliikkeille, jotka jakavat tavoitteet omille työntekijöilleen. Automyyjä näkee tavoitteiden muodostuksen tällä tavalla: ”maahantuoja aina määrittelee sen arvion mikä on se ensi vuoden tietty kokonaismäärä mitä suomessa myydään autoja ja siitähän sitä lähdetään pilkkomaan niin, että se lopussa on liikekohtainen ja myyjäkohtainen”. Automyyjien ja myyntijohtajien mukaan tavoitteet näyttävät siis tulevan muualta kuin oman talon siltä.

Tosiasiassa ylin johto on kuitenkin maahantuonnin asettamien tavoitteiden takana. Tämä johtuu siitä, että ylimpään johtoon kuuluvat ovat mukana maahantuojien hallituksissa ja työryhmissä. Eräs ylimpään johtoon kuuluvat valaisi tätä asiaa: ”mehän istutaan tietenkin näiden kaikkien maahantuontien joko hallituksissa tai sitten työryhmissä, elikkä sieltä astihan me voidaan tavallaan vaikuttaa asioihin ensinnäkin, että mitä meiltä odotetaan, mitä meiltä vaaditaan ja mitä asioita seurataan ja sitten tietenkin mihin sitoudutaan ja sitten taas vastaavasti täytyy ite tuota täällä sitten asettaa seuraavalle portaalle haaste että mihin päästään ja mitä seurataan ja mitataan”. Haasteita syntyy tällöin siitä, että ylin johto antaa ymmärtää tavoitteiden tulevan muualta kuin heiltä itseltään, vaikka tosiasiassa he itse vaikuttavat merkittävästi tavoitteiden muodostumiseen. Tämä antaa ylimmälle johdolle oikeuden asettaa vaativampia tavoitteita, koska he eivät anna tavoitteille omia kasvojaan, vaan voivat sanoa niiden tulevan ”muualta”.

4.6.2 Asiakaspinnassa toimimisen haasteita

Tutkimassani autoliikkeessä on selkeät ohjeistukset siitä, miten asiakasta palvellaan kun asiakas saapuu autokauppaan sisään. Tässä on kuitenkin huomattavissa selkeää eroa, sillä automyyjät eivät kohtele kaikkia asiakkaita samalla tavalla. Tämä käy ilmi erään automyyjän kommentteista: ”joskus se (asiakas) tulee käteltyä... pitkäaikaiset asiakkaat

monesti kätellään kun ne tulee, tietenkin se pitäisi kätellä nämä jota ei ole edes nähnytkään koskaan, että tietenkin se pitäisi näin aloittaa, mutta mulla tulee tehtyä sekä että”. Toinen autokauppias näkee, että tutuille asiakkaille annetaan enemmän huomiota: ”jos on tuttu asiakas niin totta kai tervehditään tai kaikkia asiakkaistahan me tervehditään, mutta se jos on tuttu niin siinä nyt muutama sana yleensä vaihdetaan”. Myyjien keskittyminen tuttuihin asiakkaisiin johtuu mielestäni siitä, että näiden kanta-asiakkaiden kanssa saa helpommin tehtyä autokaupan, jolloin niille annetaan enemmän huomiota, vaikka näin ei tietenkään saisi olla.

Haasteita on havaittavissa myös autokaupanteossa, sillä esimiehet, etenkin ylimmät johtajat, väittävät että kaupan tekeminen on tänä päivänä nopeaa kun asiakkaat tietävät mitä haluavat. Tästä he tekevät seuraavan johtopäätöksen: ”päästään niinkö hieroo heti sitä bisnestä”. Samaan aikaa autokauppiat näkevät tilanteen täysin erilailla ja painottavat kaupanteon hitautta: ”voi mennä monta viikkoa, monta kuukauttakin (tehdä kaupat)”. Onko tieto kokouksissa istuvilla johtajilla, vai kentällä toimivilla automyyjillä? Vastaus lienee päivän selvä. Johtajien epätietoisuus asian oikeasta tilanteesta voi saada aikaan sen, että johtajat luottavat päätöksissään liikaa omaan tietoon, jolloin he voivat kohdata odottamattomia yllätyksiä.

Tällainen odottamaton yllätys voi olla esimerkiksi se, että esimiesten luullessa autokaupan olevan nopeatempoista, he painottivat haastatteluissa asiakkaan tarpeiden kartoittamisen minimoimista: ”ennen myyjä kartoitti asiakkaan kanssa sitä autoa mitä hän on ostamassa, mutta tänä päivänä se ei sitä ole, vaan meidän nettimaailma on tehnyt sen tilanteen sitten kun asiakas tulee tänne, niin hän tietää käytännössä tarkalleen mitä on tulossa hakemaan”. Tästä huolimatta automyyjät korostavat kartoituksen merkitystä, sillä kaupanteko ei ole niin nopeaa kuin mitä esimiesportaassa luullaan. Tällöin asiakkaalta tarvitaan kaikki mahdollinen tieto, jolloin myyjä voi paremmin vastata asiakkaan odotuksia siitä, minkälaisen auton hän haluaa.

Autoliikkeessä vallitsee omien asiakkaiden sääntö mikä tarkoittaa, että yksi asiakas on kuukauden yhden automyyjän listalla. Tämän jälkeen muut automyyjät voivat ottaa tämän asiakkaan itselleen ja koittaa tehdä hänelle autokauppoja. Tämä aiheuttaa

yrityksessä joskus soraääniä: ”toki joskus on pieniä kinastelua siitä, että kenen asiakas tämä on”. Toinen myyjä näki tilanteen hyvinkin samalla tavalla: ”kun tässä on monta myyjää, niin tietenkin mennäänkö siinä toisen alueelle, toisen asiakkaisiin, vähän liian voimakkaasti”. Ongelmia tuottaa erityisesti se, että asiakkaat ovat lukittuna myyjälle vain yhden kuukauden, ja koska kaupanteko voi helposti kestää useita kuukausia aiheuttaa tämä tilanteita, jossa myyjät väittävät asiakkaan kuuluvan hänelle: ”meillä on ite kullakin omat asiakaskantamme mut mehän ei pidetä sitä yhtä asiakasta kun ainoastaan silloin kun me pistetään se asiakas koneelle, se tavallaan on yhden kuukauden meillä se asiakas”. Ongelma ilmenee, koska silloin kun: ”se menee yhden päivän yli, niin silloin kaikki saa ottaa sen asiakkaan ja tehdä kaupat”.

4.6.3 Muita haasteita

Miltei jokainen haastatteleman henkilö painotti tiimin merkitystä ja sitä, että ”me ollaan tiimi”, mutta tästä huolimatta he eivät juuri tiedä, miten muut suhtautuvat työhönsä. Johtaja sanoi muiden johtajien asenteesta työtään kohti seuraavaa: ”vaikea mun on sanoa, miten ne muut tuolla... varmaan alansa huippuja”. Myös automyyjillä ja myyntijohtajilla on vaikeutta tiedostaa muiden asennetta työntekoon: ”kaikilla on varmaan samanlainen asenne niin kuin mullakin”, ja ”en mä osaa sen kummemmin sanoa”, kuvastavat omalta osaltaan myynnin parissa olevien ihmisten tietoisuutta toistensa asenteesta. Johtaminen nähdään tiimeissä kuitenkin ihmisläheiseksi toiminnaksi: ”ihmisläheisesti koko ajan lähellä ei ole vaan, että jostakin ohjataan joku vaan ohjaa vaan se on ihan tuota semmoista läheistä johtamista”.

Kaikki työntekijät toivat esiin työyhteisönsä johtajuuden melko positiivisesti. Automyyjät kokevat, että heillä on aito keskusteluyhteys kaikkien kanssa ja että he pystyvät vaikuttamaan päätöksiin. Ristiriitaisena keskustelulle voi nähdä sen, että päätökset tulevat kuitenkin hierarkkisesti niin, että ylimmän johdon kanta on oikea. Eräs automyyjä painotti: ”tää ei oo niin kun hierarkkinen, että täällä yks vaan komentaa kaikkia”. Tässä ”komentamisessa” hän osui naulan kantaan, sillä ylin johto ei komenna tai määräile alaisiaan, vaan johdattelee heidät valitsemaan haluamansa linjan ja käyttävät työntekijöiden omaa suuta tämän päätöksen muodostamisessa. Ylimmät

johtajat pystyvät tällä tavalla säätämään tarkkaan miten autoliikkeessä toimitaan ja mikä siinä on tärkeää. Tällainen johtajuus vaatii erittäin hyviä sosiaalisia taitoja. Sen sijaan oman tiimin sisällä on kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa pienempiin päätöksiin, koska myyntijohtajat ovat ”samalla tasolla” autojen myyjien kanssa. Aina myyntijohtajien päätökset eivät kuinkaan tyydytä automyyjiä: ”kyllä se esimies aina joskus on se niin sanottu pöljä tai ei niin tykätty”, mutta pääsääntöisesti myyntijohtajat ovat kuitenkin ”tykättyjä”.

Yksi mielenkiintoinen havainto oli se, että kaikkien autokauppiaiden ja yhden myyntijohtajan mukaan autoliikkeessä on ”myyvät johtajat jotka myy samalla tavalla kun automyyjätkin”. Kuitenkin toinen haastatteleman myyntijohtaja sanoi tilanteen olevan täysin erilainen: ”meillähän on automyyjät jotka tekee sen myyntityön, ei siihen johtajat sillä tavalla mene puuttumaan”. Tämä voisi selittyä sillä, että hän viittasi ”johtajilla” muihin kuin myyntijohtajiin. Hän kuitenkin jatkaa: ”kyllä meidän johtajien tehtävä on eri mitä olla tuossa automyyjien kanssa myymässä”. Tämä kommentti oli hieman kummallinen, koska kaikki muut näkivät tilanteen erilailla.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa pohdin löytämiäni tuloksia laajemmassa mittakaavassa. Yhtenä keskeisimmistä kysymyksistä käsittelen sitä, mitä tämä tapaus voi opettaa meille autoliikkeiden johtamisesta ja muutoinkin johtajuuden rakentumisesta. Tarkoitukseni ei kuitenkaan ole esittää yleistyksiä, mutta tämän yksittäisen tapauksen ylittävää tietoa on siitä huolimatta mahdollista saavuttaa. Tämän luvun tavoitteeni on jäsentää, vertailla ja ymmärtää tutkimustuloksiani syvällisemmin ja pohtia tutkimuskysymystäni verrattuna aikaisempiin tutkimuksiin. Hyödynnän johtopäätöksissäni Yinin (2009) kaavan yhteensovittamismallia (patter matching), jolla tarkastelen tutkimuksessa löytämiäni johtajuuden merkityksiä niiden johtajuuden teorioiden valossa, joita esitin tutkielmani alussa. Tarkoitukseni on lopulta tuottaa omasta aineistosta jotain uutta verrattuna aikaisempiin tutkimuksiin.

5.1 Johtajuuden monimuotoinen esiintyminen

Yksi mielenkiintoisimmista havainnoistani liittyy Hoskingin (2011) esittämään todellisuuden rakentumiseen organisaation sosiaalisissa suhteissa. Hänen mukaansa organisaatiossa voi esiintyä samaan aikaan useita erilaisia todellisuuksia. Tutkimassani autoliikkeessä todellisuus rakentuu erilaiseksi eripaikoissa tutkimani yksikköä ja nämä käsitykset muokkautuvat vuorovaikutuksen prosesseissa. Ylimmän johdon yksikössä, joka on erillään muista, arjen käytännöissä vallitsee enimmäkseen hierarkkinen tapa toimia. Myyntiyksikössä puolestaan hyödynnetään vuorovaikutuksellisempaa ja keskustelevampaa näkökulmaa arjen johtamiseen ja työskentelyyn. Hierarkkisuus ja tapa jossa yksilöt hallitsevat johtajuutta näkyvät siinä, että ylin johto hyödyntää valtaa johtamisessaan Flemingin ja Spicerin (2006) manipuloinnin keinoin. Ylimmällä johdolla on selkeä strateginen linja, johon se haluaa muiden sitoutuvan. Mahdollistaakseen sitoutumisen ja välttääkseen vastarintaa ylin johto pyrkii manipuloimaan alaisiaan. Tämä onnistuu niin, että ylin johto saa ikään kuin istutettua alaisilleen omat linjansa niin, että nämä kokevat sen omaksi ideakseen. Sen sijaan, että ylin johto käyttäisi pakottamista tai käskemistä he saavat alaiset konkreettisesti lausumaan valitsemansa linjan, jolloin alaisille voi syntyä virheellinen käsitys siitä, että

he ovat ideoiden takana. Tällainen tapa johtaa edustaa yksilökeskeistä näkökulmaa ja tässä sen idea perustuu siihen, että alaiset eivät huomaa tulevansa johdetuksi, koska ylin johto osaa ilmaista ideansa käyttämällä niiden lausumisessa alaisten suuta. Tämä eroaa Flemingin ja Spicerin (2006) malliin kuitenkin siinä, että työntekijällä ei ole ennakoon määriteltyjä vaihtoehtoja useita, vaan ylimmän johdon kanta on ainoa oikea.

Muutoinkin ylimmän johdon käsitykset johtamisesta perustuvat yksilökeskeiselle johtamiselle, sillä tutkimassani yrityksessä on selkeä hierarkkinen malli, jossa ylin johto on se, jonka sanaa kuunnellaan. Tätä kuvastavat erinomaisesti useat sotaterminimäiset kommentit ”jalkauttamisesta”, kun ylimpään johtoon kuuluvat puhuvat omien ideoidensa läpiviemisestä muualle organisaatioon. Ylin johto myös vastaa toiminnan suunnittelusta, strategiasta ja analysoinnista. Tieto on yksilöllä. Tällöin johtajuus on yksilön ominaisuus niin kuin Wood (2005) asian ilmaisi. Havaittavissa on myös selkeä eronteko ylimmän johdon ja muun henkilöstön välillä, sillä ylin johto puhuessaan alaisistaan käytti useasti ”ne muut” ja ”niihin” – termejä, jotka tekevät eroa heidän välilleen. Ylin johto myös mainitsi, että kaikki työntekijät ovat yhtä tärkeitä ja kaikki työ on yhtä arvokasta. Onko kuitenkin niin, että ylin johto saa enemmän rahaa kuin automyyjät? Mikäli kaikki työ olisi oikeasti yhtä arvokasta, myös rahapalkkioiden tulisi olla samansuuruiset. Tämä ei kuitenkaan toteudu tutkimassani autoliikkeessä.

Ylimmässä johdossa olevat henkilöt yrittävät kuitenkin toimia vuorovaikutuksellisemmin, sillä he näennäisesti hyödyntävät esimerkiksi strategian muodostamisessa Balogunin (2006) esittämää ”henkilölähtöistä” johtamistapaa, jossa keskustellaan, neuvotellaan ja yritetään saada alaiset ymmärtämään strategiaa ja sitä kautta sitoutumaan siihen. Johtaminen on kuitenkin hierarkkista, koska alaisilla ei oikeasti ole mahdollisuutta muuttaa tai vaikuttaa ylimmän johdon päätöksiin. Tästä johtuen keskustelut ja neuvottelut ovat ikään kuin turhia, koska ylin johto tietää jo valmiiksi minkä linjan se ottaa käyttöön ja pyrkii johdattelemaan neuvotteluja niin, että se saa alaisen lausumaan kyseisen strategian ja sitoutumaan siihen. Muutoinkin ylimmässä johdossa pyritään johtamaan toimintaa keskustelemalla ja esimerkiksi korostamalla tiimihenkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, koska he haluavat kaikkien

työntekijöiden olevan päätöksien takana, ettei tulisi vaikutelmaa jossa he päättävät asioista vain keskenään. Tälläkin on tosin yksilökeskeiset tarkoitukset.

Ylimmän johdon toimintaa voidaan tehdä ymmärrettävämmäksi, kun sitä tarkastellaan Corradin et al. (2010) esittämän ”empiirinen kohde” – käytännön näkökulmasta. Tässä paradigmassa yksilöt ovat niitä, jotka muodostavat käytäntöjä organisaatioon, mikä on juuri sitä mitä tutkimassani autoliikkeessä tapahtuu ylimmän johdon osalta. Tämän ajatusmallin mukaan ylimmässä johdossa ajatellaan, että heillä on tietoa, jonka perusteella toimintaa pyöritetään. Tällöin kun ylin johto huomaa jonkin asian tarvitsevan muutosta, he pyrkivät muuttamaan olemassa olevia käytäntöjä parempaan suuntaan ja poistamaan huonot käytännöt. Tästä hyvänä esimerkkinä on yrityksessä käytössä olevat tulostavoitteet ja työntekijöiden seuranta. Ylin johto voi vapaasti päättää, minkälaisia mittareita se haluaa asettaa työntekijöilleen ja itselleen. Mittareita ollessa useita kymmeniä ylimmässä johdossa voidaan tarpeen tullen poistaa huonoja mittareita ja ottaa uusia tilalle. Vielä erikoisemmin tästä tekee se, että ylimmän johdon edustajat istuvat maahantuojujen hallituksissa, jotka määrittelevät autoliikkeiden tavoitteita. Tällöin ylimmällä johdolla on erinomainen mahdollisuus päättää, mitkä mittarit ja käytännöt ovat autoliikkeessä tärkeitä ja voivat näin ohjata tarkasti autoliikkeen toimintaa.

Vuorovaikutukseen perustuvaa johtamista on havaittavissa myyntijohtajien ja automyyjien keskuudessa. Tämä näkyy Crevanin et al. (2009) myötä myyntijohtajien ja automyyjien välillä niin, että osittain samanlaisen tehtäväkuvan ansiosta toimijat eivät ole kiinnostuneet muodollisista asemista organisaation sisällä, vaan käyttäytymisellä luovat johtajuudesta kuvaa, jossa toiminta perustuu tiimityöhön. Tiimityö näkyy siinä, että asioita tehdään porukalla ja etenkin siinä, että asioista neuvotellaan ja keskustellaan. Näillä keskusteluilla on myös vaikutusta siihen, miten yksikkö toimii tulevaisuudessa. Toki näiden toimijoiden välillä ei päästä esimerkiksi Burken et al. (2003) esittämään jaetun johtajuuden malliin, jossa muodollista johtajaa ei ole ollenkaan ja vastuuta siirretään tilanteen edellyttämällä tavalla, koska kaupan tekemisessä viimeinen sana on usein johtajalla ja automyyjillä on olemassa tiettyjä myynnillisiä rajoituksia. Tästä huolimatta vuorovaikutuksellisuus näkyy myös siinä, että hierarkkisuutta

myyntijohtajien ja automyyjien välille ei synny juuri lainkaan, ja automyyjät ovat erittäin tyytyväisiä myyntijohtajien ja automyyjien väliseen keskusteluyhteyteen. He ovat paljon lähempänä toisiaan kuin mitä ylimmät johtajat ovat kumpaankaan. Tämä selittyy jo yksin sillä yksinkertaisella asialla, että ylin johto ei arjen toiminnassa fyysisesti vietä aikaa myyntijohtajien ja automyyjien kanssa, vaan heille on rakennettu omat tilat autonmyyntiliikkeen viereen.

5.2 Johtajuuden ymmärtäminen ”tapa nähdä” – käytännön avulla

Tutkimaani autoliikettä voidaan ymmärtää paremmin tarkastelemalla sitä Corradin et al. (2010) esittämän ”tapa nähdä” – käytännön avulla, koska käytäntöjen ja ihmisten jokapäiväisen toiminnan kautta muodostuu rakenteita, jotka määrittelevät ja mahdollistavat asioita (Orlikowski 2000). Kiinnostus on tällöin siinä mitä automyyjät, myyntipäälliköt ja ylin johto oikeasti tekevät. Nämä asiat kuvastavat ja auttavat ymmärtämään sitä, minkälaista johtajuus on tutkimani autoliikkeen arjen käytännöissä. ”Tapa nähdä” – käytännön yhtenä näkökulmana mainitsin ”tieto käytännöissä” – diskurssin, jossa se mitä arjessa oikeasti tehdään, määrittelee sen kenellä on tieto. Näin ollen tieto rakentuu tekemisen kautta ja rakenteet ohjaavat toimijoita. Tämän diskurssin kautta huomataan, että myyntityössä aktiivisesti olevien ja ylimmän johdon välillä on suurta näkemuseroa siitä, kuinka pitkä myyntiprosessi oikeasti on ja miten asiakkaiden kanssa tulisi toimia.

Ylin johto, joka ei ole mukana myyntityössä eikä täten näe minkälaista myyntityön käytäntö oikeasti on, uskoo tietävänsä paremmin asiakkaisiin liittyvät asiat. Tästä johtuu mielestäni se, että ylin johto uskoo todellisuuden olevan erilainen kuin myyntityössä aktiivisesti mukana olevat myyntijohtajat ja automyyjät. Esimerkiksi ylimmässä johdossa ajatellaan, että autokaupan tekeminen on tänä päivänä nopeaa ja että käytännössä heti päästään tekemään bisnestä. Samalla myyntijohtajat ja automyyjät painottavat kaupanteon hitautta. Tämä kuvastaa sitä, että ylimmässä johdossa ajatellaan, että heiltä löytyy parempi tieto, jota he käyttävät tehdessään päätöksiä. Kun asiaa tarkastellaan ”tapa nähdä” – käytännön kautta voimme ymmärtää, että tieto rakentuu sosiaalisissa vuorovaikutuksissa tekemisen kautta ja näin ollen aktiivisesti myyntityössä

mukana olevat tietävät todella, mikä esimerkiksi kaupanteon nopeus tänä päivänä on. Tämä näkyy siinä, että ylin johto vähättelee asiakkaiden tarpeiden kartoittamisen merkitystä, vaikka automyyjät pitävätkin sitä erittäin tärkeänä kaupan onnistumisen kannalta.

”Tapa nähdä” – käytäntö antaa myös mahdollisuuden tarkastella työntekijöiden välistä asenne-eroa asiakkaita kohtaan. Ylimmässä johdossa on omaksuttu mekaaninen tapa ajatella asiakkaista. He perustavat johtamisen samankaltaiselle tyyllille kuin alaisen kohdalla, eli heidän ideologiansa on asiakkaiden johdattelu ostopäätökseen ilman, että asiakkaat edes huomaavat tulevansa johdatetuksi. Tämän lisäksi ylin johto luokittelee asiakkaat tarkasti tiettyihin lokeroihin ja ajattelee, että jokaiselle lokerolle on olemassa oikea tyyli, jonka avulla asiakkaat voidaan johdatella ostamaan autoja. Myyntijohtajien ja automyyjien asenne asiakkaita kohtaan puolestaan perustuu molemminpuoliseen rehellisyyteen ja luottamukseen. He pitävät näitä kaikista tärkeimpinä asioina autokaupan onnistumisen kannalta. Toiminta asiakkaiden kanssa tapahtuu asiakkaiden ehdoilla ja myyjät joutuvat sopeutumaan asiakkaisiin. Ylimmän johdon ja myyntityössä mukana olevien asenteen eroa kuvaa se, että automyyjien toiminta asiakkaiden kanssa voi muodostua niin, että kaupat tulevat ikään kuin sivutuotteena. Lähestyminen on täten inhimillisempi verrattuna ylimmän johdon asenteeseen asiakkaita kohtaan.

Toimintaa voidaan ymmärtää paremmin jos tarkastellaan sitä, miten vakiintuneet käytännöt vaikuttavat organisaatioiden tapaan toimia. Vakiintuneet käytännöt synnyttävät organisaatioihin erilaisia rooleja. Tutkimassani autoliikkeessä toimijat luovat itselleen rooleja, jotka uusintuvat arjen käytännöissä. Automyyjät hyväksyvät oman roolinsa eivätkä edes yritä puuttua ylimmän johdon toimintaan. Vastaavasti ylin johto uusintaa ylimmälle johdolle yhteiskunnassa muodostuneita vakiintuneita käytäntöjä, joissa johtaminen ja päätökset kuuluvat ylimmälle johdolle. Tämän takia päätöksistä käydään ainoastaan muodollista keskustelua ja ylimmän johdon linjaukset tulevat sellaisenaan voimaan. Mielestäni autoliikkeen johtamisessa voitaisiin omaksua ajatus, jonka mukaan parhaat käytännöt syntyvät, kuin itsestään, ihmisten tekemisen ja kehittymisen kautta eikä niin, että ylin johto on niiden takana. Tällä tavoin uskon, että yrityksen toiminta voi kehittyä ja siinä päästään parempiin lopputuloksiin. Crevanin et

al. (2010) mukaan edellytyksenä käytäntöjen kehitykselle on kuitenkin se, että ne pitää voida tunnistaa ja kyseenalaistaa. Tämä ei varmasti ole yksinkertainen asia, sillä vakiintuneet roolit estävät usein tämän kaltaisen kyseenalaistamisen. Kyse on viimekädessä valtapoliittisista asioista ja johto voi tuntea oman asemansa horjuvan, jossa se sallii omien mielipiteidensä kyseenalaistamisen. Tutkimassani autoliikkeessä kyseenalaistamista ei kuitenkaan tapahdu, koska jokaisella toimijalla on selkeä käsitys omasta roolistaan, eikä tähän nähdä tarvetta puuttua.

5.3 Loppupäätelmät

Tutkimassamme yrityksessä tarkoituksena on myydä mahdollisimman paljon autoja. Tähän yritys yrittää päästä johtamalla hierarkkisesti ylhäältä alaspäin menetelmää käyttäen. Suurien linjausten, kuten strategisten päätösten tekemisessä hyödynnetään yksilöillä olevaa tietoa, vaikka ylimmät johtajat esittävätkin asiat hienovaraisemmin eikä minkään näköistä käskytystä tai pakottamista esiinny. Toinen yksilökeskeiseen toimintaan ohjaava tekijä on yrityksessä käytettävän tarkka seurantajärjestelmä ja tavoitteiden asettaminen, joka saa aikaan hierarkiaa, sillä automyyjille asetetaan selkeät kappaleavoitteet ja laadulliset tavoitteet, joihin heidän tulee päästä. Kenties tämä on hyvä tapa johtaa, koska alan hektisyydestä johtuen isoista päätöksistä neuvottelemisen voi viedä ylimääräistä aikaa ja arvokkaita resursseja, sekä vähentää tehokkuutta ja sitä kautta tulosta. Alan nopeatempoisuuden vuoksi päätöksiä täytyy tehdä nopeasti, mikä on yksi peruste yksilökeskeiselle toiminnalle.

Johtajuuteen kuuluu myös paljon neuvotteluja ja keskusteluja organisaation asioista ja kaikki pyritään pitämään ajan tasalla päivän polttavista asioista. Tarkoituksena johtamisessa on myös rakentaa jokaiselle työntekijälle vahva yhteenkuuluvuuden tunne, joka näkyy siinä, että niin johtajat kuin alaiset korostavat tiimijattelun merkitystä. Johtajuus näyttäytyy organisaatiossa kiireisenä toimintana ja se vaatii jokaiselta syvää sitoutumista, joka näkyy muun muassa pitkinä päivinä ja lomien siirtoina. Kaupan saaminen vaatii automyyjältä luottamuksen ja rehellisyyden rakentamista asiakkaan kanssa, jota automyyjät luovat esimerkiksi viemällä asiakkaita erilaisiin tapahtumiin. Tämän lisäksi automyyjiltä vaaditaan erittäin paljon pitkäjänteisyyttä, koska autokaupat

eivät synny hetkessä. Myyntijohtajien antama tuki on myös todella tärkeää kaupanteon kannalta, koska myyntijohtajilla on enemmän vipuvartta neuvotella auton hinnasta asiakkaan kanssa. Johtamisessa keskitytään hyvin paljon asiakkaisiin ja etenkin asiakaspalvelun merkitykseen liiketoiminnalle. Tutkimassani autokaupassa tarkoituksena on saada asiakaspalvelu niin korkealle tasolle, että autoliike saa mahdollisimman paljon kanta-asiakkaita itselleen. Kanta-asiakkaiden merkitys on kenties kaikista tärkeintä tutkimalleni autoliikkeelle, koska niiden myötä autoliike saa itselleen ”helppoa” rahaa.

Valitsemassamme yrityksessä esiintyy hierarkkisen näkökulman lisäksi siis vuorovaikutukseen perustuvaa johtajuutta, joka korostuu erityisesti myyntijohtajien ja automyyjien välisessä yhteistyössä. Myyntityössä mukana olevien arjen toiminnassa esiintyvä johtajuus nojaa pitkälle positiiviseen palautteeseen ja alaisten kanssa keskustelemiseen, mikä on vahvasti sidoksissa vuorovaikutteiseen johtamisen näkökulmaan. Tätä näkökulmaa vahvistaa myös se, että johtaja on aktiivisesti myyntityössä mukana. Tästä herää kysymys täytyykö yrityksissä olla jonkin verran hierarkkisuutta, jotta toiminta pysyy tehokkaana? Varsinkin isommissa yrityksissä voi tulla tunne, ettei laivaa saada heilautettua niin vaan mihinkään suuntaan, ja että hierarkkisuus on välttämätöntä.

Väitän ettei johtaminen ole yksinkertainen asia, mihin tietyt ominaisuudet omaava yksilö kykenee. Pidän johtamista sosiaalisesti rakentuneena ilmiönä, joka kehittyy organisaation sisäisissä vuorovaikutussuhteissa. Hyvä johtaminen edellyttää näkemykseni mukaan organisaatiolta muun muassa tasa-arvoisuutta, molemminpuolista luottamusta, sekä arvostusta ja ennen kaikkea toimivaa kahdensuuntaista vuorovaikutusta. Persoona yksin ei määritä johtajaa, vaan huomattavasti suurempi merkitys on organisaatiolla sen ympärillä. Johtaja kuuluu tuohon organisaatioon samalla tavalla muiden työntekijöiden kanssa. Johtaja määrittyy organisaation vuorovaikutussuhteissa, sekä niiden merkityksissä ja tulkinnoissa. Toimivaan, tai hyvään, johtajuuteen ei kuulu henkilökohtaisiin ominaisuuksiin perustuva auktoriteetti, vaan johtajan asema tulee ansaita organisaation tuella. Organisaation tuen johtaja ansaitsee toimimalla esimerkillisesti ja sitoutumalla itse työhönsä.

Väitän, että yritystä ei ole mahdollista johtaa niin, että se perustuisi vain yhden paradigman mukaan toimimiseen. Mitä isommasta yrityksestä on kysymys, ja mitä enemmän yksiköjä siinä on olemassa, sitä erilaisempia paradigmoja siellä esiintyy. Myös saman yksikön sisällä voi esiintyä monia eri paradigmoja. Tutkimani organisaation johtamisessa saadaan vaikutteita kaikista esittämistäni paradigmoista. Ylimmässä johdossa hyödynnetään erityisesti hierarkkista näkökulmaa, mutta toiminta saa myös vuorovaikutteisia piirteitä. Myyntijohdossa vuorovaikutuksella ja keskusteluun perustuvalla johtamisella on suurin painoarvo, mutta myös täällä saadaan vaikutteita hierarkkisuudesta. Väitän siis että yrityksissä, joissa on useita eri osastoja ja yksiköjä, uusinnetaan monia erilaisia johtajuuden paradigmoja, koska niissä toimivat ihmiset ovat erilaisia. Tästä johtuen toiminta voi olla hieman sekavan tuntuista ja esimerkiksi strategiset päätökset voivat synnyttää ristiriitaisia reaktioita eripuolilla organisaatioita. Tästä voi tehdä sellaisen päätelmän, että etenkin isoissa yrityksissä on samaan aikaan monia eri todellisuuksia, joiden mukaan eri yksiköt, ja yksikön sisällään pitämät henkilöt, luovivat omassa organisaatiossaan.

Tarkastelin johtajuutta käytänteoreettisen ”tapa nähdä” linssin kautta ja havaitsin, että asiakkailla on suuri merkitys autoliikkeen toimintaa ohjaavina tekijöinä. Tästä esiin nousee jatkotutkimuksen kannalta mielenkiintoinen asia: minkälainen merkitys sukupuolella on autokaupan toimintaan. Asia on kiinnostava, koska vasten omia ennakkokäsityksiäni havaitsin, että naisasiakkaat ovat potentiaalisempia ostajia kuin miesasiakkaat.

LÄHTEET

- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). Managers doing leadership: The extraordinarization of the mundane. *Human Relations*, 56(12), 1435—1459.
- Balogun, J. (2006) Managing change: Steering a course between intended strategies and anticipated outcomes. *Long Range Planning*, 39, 29-49
- Barley, S. & Kunda, G. (1992) Design and Devotion. Surges of Rational and Normative ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly* 37/3: 363-399.
- Boyatzis, R. E. (1982) *The Competent Manager: A Mode for Effective Performance*. New York: John Wiley and Sons. Teoksessa Carroll, B., Levy, L. & Richmond, D. (2008) Leadership as Practice: Challenging the Competency Paradigm. *Leadership*, 4, 363-379
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991) ‘Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Bureaucratization’, *Organization Science* 2(1): 40–57.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2000) *The Social Life of Information*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bruner J (1991) The Narrative Construction of Reality. *Critical Inquiry* 18, 1–21.
- Burke, C. S., Fiore, S. M. ja Salas, E. (2003). The Role of Shared Cognition in Enabling Shared Leadership and Team Adaptability. Teoksessa Pearce, C. L. ja Conger, J. A. (toim.) *Shared Leadership. Reframing the Hows and Whys of Leadership*. (s. 103-122). Thousand Oaks California, Sage Publications.
- Carlile, P. R. (2002) ‘A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development’, *Organization Science* 13(4): 442–55.
- Carroll, B., Levy, L. & Richmond, D. (2008) Leadership as Practice: Challenging the Competency Paradigm. *Leadership*, 4, 363-379
- Chia, R., & Holt, R. (2006) ‘Strategy as Practical Coping: A Heideggerian Perspective’,

Organization Studies 27(5): 635-655

Collinson, D. (2005) 'Dialectics of Leadership', *Human Relations* 58(11): 1419–42.

Collinson, D., & Collinson, M. (2009). 'Blended leadership': Employee perspectives on effective leadership in the UK Further Education Sector. *Leadership*, 5(3), 365—380.

Cook, S. N. and Brown, J. S. (1999) 'Bridging Epistemologies: The Generative Dance between Organizational Knowledge and Organizational Knowing', *Organization Science* 10(4): 381–400.

Cooper, R. (2005) 'Relationality', *Organization Studies* 26(11): 1689-1710

Corradi, G., Gherardi, S. & Verzelloni, L. (2010) Through the Practice Lens: Where is the Bandwagon of Practice-Based Studies Heading? *Management Learning* 41/3: 265-283.

Cox, J. F., Pearce, C. L. ja Perry, M. L. (2003). Toward a Model of Shared Leadership and Distributed Influence in the Innovation Process: How Shared Leadership Can Enhance New Product Development Team Dynamics and Effectiveness. Teoksessa Pearce, C. L. ja Conger, J. A. (toim.) *Shared Leadership. Reframing the Hows and Whys of Leadership*. (s. 48-76). Thousand Oaks California, Sage Publications.

Creswell J (2007) *Qualitative Inquiry and Research Design: choosing among five traditions*. 2nd edition. Sage. Thousand Oaks, CA.

Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2009) Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26, 77—86

Czarniawska B (1998) *A Narrative Approach to Organization Studies*. Sage. Thousand Oaks, CA.

Denis, J-L., Langley, A. & Rouleau, L (2010) The Practice of Leadership in the Messy World of Organizations. *Leadership*, 6, 67-88

Dyer W. G. Jr, Wilkins A. L. (1991) Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review* 16 (3) 613–619.

- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005) Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 4:2005. Savion Kirjapaino Oy, Kerava
- Fleming, P. & Spicer, A. (2006) *Contesting the Corporation: Struggle, Power and Resistance in Organizations*. Cambridge University Press
- Gherardi, S. (2000) 'Practice-Based Theorizing on Learning and Knowing in Organizations: An Introduction', *Organization* 7(2): 211–23.
- Goleman, D. (2004) What Makes a Leader? *Harvard business review*. Inside the mind of a leader JAN2004 82-91
- Grey, C. (2005) A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book About Studying Organizations. London: SAGE.
- Grint, K. (2005) Problems, problems, problems: The social construction of 'leadership'. *Human Relations* 58(11): 1467–1494. Lontoo: Sage
- Grugulis, I. (2000) 'The Management NVQ: A Critique of the Myth of Relevance', *Journal of Vocational Education and Training* 52: 79-99
- Hirsjärvi (2004) KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 11.1.2014)
- Hosking, D. M. (2011). Telling Tales of Relations: Appreciating Relational Constructionism, *Organization Studies*, 32 (1), 47-65.
- Iszatt-White, M. (2010) Strategic leadership: The accomplishment of strategy as a 'perennially unfinished project'. *Leadership*, 6(4), 409-424
- Jarzabkowski, P. (2003) 'Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change', *Journal of Management Studies* 40(1): 23–55.
- Khurana, Rakesh (2002) The curse of the Superstar CEO. *Harvard business review*,

Koivunen, N. (2007) The processual nature of leadership discourses. *Scandinavian Journal of Management*, 23, 285-305

Kvale, S. (1996/2008) *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Sage Publications, California.

Lahti, J. S., & Multanen, H. (2001) ”HYVÄ JOHTAJUUS?” -klassikoiden konstruktiona

Mintzberg, H. (2004). Enough Leadership. *Harvard business review* Nov2004, Vol. 82 Issue 11

Oinas, P. (2012) Tapaustutkimus. Laadullisen tutkimuksen suuntaukset luentosarja. Lapin yliopisto. 02/2012

Orlikowski, W. J. (2000) ‘Using Technology and Constructing Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations’, *Organization Science* 11(4): 404–28.

Patton M (1990) *Qualitative evaluation and research methods*. Sage. Newbury Park.

Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared Leadership. Reframing the Hows and Whys of Leadership*. (s. 1-18). Thousand Oaks California, Sage Publications.

Raelin, J. A. (1997) ‘A Model of Work-Based Learning’, *Organization Science* 8(6): 563–78.

Raelin, J. (2011). From leadership-as-practice to leaderful practice, *Leadership*, 7 (2), 195 – 211.

Ryan B, Scapens RW, Theobald, M (1992) *Research Method and Methodology in Finance and Accounting*. Academic Press. London.

Räsänen, K. (2007) Kehittämisoitteet: tutkimusavusteinen kehittämistyö “käytännöllisenä toimintana”. Teoksessa *Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa*. TYKES Raportteja 53. Helsinki: Työministeriö.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka A. (2006) *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen*

tietovaranto. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto
<<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 15.01.2014)

Samra-Fredericks, D. (2003) 'Strategizing as Lived Experience and Strategists
Everyday Efforts to Shape Strategic Direction', *Journal of Management Studies* 40(1):
141-174

Schatzki, T. R. (1996) *Social Practices: A Wittgensteinian Approach to Human Activity
and the Social*. Cambridge: Cambridge University Press. Teoksessa Corradi, G.,
Gherardi, S. & Verzelloni, L. (2010) *Through the Practice Lens: Where is the
Bandwagon of Practice-Based Studies Heading?* *Management Learning* 41/3: 265-283.

Schatzki, T., Knorr-Cetina, K., & von Savigny, E. (2001) *The Practice Turn in
Contemporary Theory*. London: Routledge.

Schultze, U., & Boland, R. (2000) 'Knowledge Management Technology and the
Reproduction of Knowledge Work Practices', *Journal of Strategic Information Systems*
9(2-3): 193-212.

Shank, G. D. (2002) *Qualitative Research. A Personal Skills Approach*. Prentice Hall.
Upper Saddle River, NJ.

Sole, D., & Edmondson, A. (2002) 'Situated Knowledge and Learning in Dispersed
Teams', *British Journal of Management* 13(S2): 17-34.

Stake RE (1995) *The art of case study research: perspectives on practice*. Sage.
Thousand Oaks, CA.

Tienari, J. & Meriläinen, S. (2009) *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*.
Helsinki WSOYpro

Travers M (2001) *Qualitative research through case studies*. Sage. London.

Turner, S. (1994) *The Social Theory of Practices: Tradition, Tacit Knowledge, and
Presuppositions*. Chicago, IL: University of Chicago Press. Teoksessa Corradi, G.,
Gherardi, S. & Verzelloni, L. (2010) *Through the Practice Lens: Where is the
Bandwagon of Practice-Based Studies Heading?* *Management Learning* 41/3: 265-283.

Vaara, E., Söderberg, A-M. (2003) *Merging Across Borders. People, Cultures and*

Politics. Kööpenhamina: Coopenhagen Business School Press.

Varto, J. (1992) Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki : Kirjayhtymä, 1992

Whittington, R. (2003) 'The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective', *Strategic Organization* 1(1) 117-125

Wilson, D. C. & Jarzabkowski, P. (2004) Thinking and Acting Strategically: New Challenges for Interrogating Strategy, *European Management Review* 1: 14-20.
Teoksessa Carroll, B., Levy, L. & Richmond, D. (2008) Leadership as Practice: Challenging the Competency Paradigm. *Leadership*, 4, 363-379

Wood, M. (2005) The Fallacy of Misplaced Leadership, *Journal of Management Studies* 42(6) 1101-1020.

Yin (1994) KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 12.1.2014)

Yin, R. 2009. Case Study Research. Design and Methods. Thousand Oaks: Sage Publications.

Yukl, G. (2010). Leadership in organizations. 7th edition. Pearson Education, Upper Saddle River, New Jersey.

Åberg, L. (1993) Esimiehen viestintäopas: Riemua johtamiseen. Helsinki: Inforviestintä Oy

LIITE 1. Haastattelun runko

1. Kuka olet? Kerro vähän taustastasi, milloin olet tullut alalle ja tähän työpaikkaan?
2. Kerro eilisestä työpäivästäsi siitä lähtien kun lähdit kotoa, tulit töihin? Mitä sitten tapahtui, millaisia asiakkaita kohtaisit. Mikä meni erityisen hyvin, miksi? aina kotiin lähtöön asti. mietitkö vielä kotona työasioita?
3. Mistä pidät työssäsi eniten ja mikä siinä motivoi/innostaa? Mistä et pidä, miksi?
4. Voisitko kertoa ihan lähiajalta tapahtumia, jolloin koit onnistuneesi hyvin työssäsi? Miksi se oli onnistunut?
5. Automyyjälle: Tuleeko mieleesi tilannetta, jossa et koe onnistuneesi parhaalla mahdollisella tavalla? Miksi ei onnistunut?
5. Johtajalle: Tuleeko mieleesi tilannetta, jossa et koe johtaneesi parhaalla mahdollisella tavalla? Mistä tunne mielestäsi johtuu?
6. Mikä on olennaista, jotta tunnet johtaneesi/työskennelleesi hyvin?
7. Automyyjälle: Millä tavoin esimiehet vaikuttavat työhösi?
7. Johtajalle: Millä tavoin alaiset vaikuttavat työhösi?
8. Automyyjälle: Miten vaikutat esimiestesi työhön?
8. Johtajalle: Miten vaikutat alaistesi työhön?
9. Miten kollegat suhtautuvat työhönsä? Entä esimiehiin/alaisiin?
10. Minkälaisia erikoistapahtumia teillä järjestetään? kerro tarkemmin yrityksessänne järjestettävästä naisten illasta?
11. Millainen on hyvä asiakas?

12. Kerro tyypillisestä asiakaskohtaamisesta? Johtajan/alaisen rooli siinä?
13. Mitä vaaditaan kaupan onnistumiseen? Mitä olisi voinut tehdä toisin?
14. Millaisia tavoitteita olet asettanut toiminnallesi?
15. Millaisia tavoitteita työllesi on asetettu organisaation puolelta? Mitä itse lisäisit näihin tavoitteisiin ja miten voit vaikuttaa niiden toteutumiseen?
16. Voisitko kuvailla, millaista johtaminen on organisaatiossanne?
17. Jos sinulla olisi kaikki valta vaikuttaa organisaatiosi johtamistapaan, mitä tekisit?