

Vakuutustoimihenkilöiden mielipiteet johtamisen kriteereiden tärkeydestä

Kari Pöllänen

ABSTRACT

The American leadership models are not appropriate in Europe. What kind of a leadership style and criteria do European/Finnish leaders have? What do their followers think about it? How do they expect to be led? What kind of interaction is needed between the leader and the follower?

In a member survey of the Union of Insurance Employees in Finland 51 % thought that leadership and its criteria are well taken care of. In this survey, the leadership criteria mean the main policies and the leadership styles in decision making. The objective of the leadership criteria in decision making is to steer and optimize the different interests of leaders, shareholders and employees in an utmostly effective and economic way.

Although the leadership practice of the respondents' companies had not changed during the year 2000, over half of the respondents with comments on the leadership practice were of the opinion that the leadership and leadership criteria of the insurance company 'were not in order. The above mentioned can be interpreted as a certain kind of permanent crisis of the insurance company's leadership.

The arrival of new young leaders, an organizational change, a more humane and open management policy, the decentralization of responsibility, team building and assertiveness of leaders were regarded as positive reflections of leadership. Correspondingly, the arrival of new leaders, team building, an organizational change and the enhancement of accountability were considered to be negative change signals. According to the follower's opinion, the changes in the management practice have either positive or negative consequences. Evidently, it largely depends on the leader and on the manner of implementing steering methods (e.g. team building, management by objectives), how the followers experience the real benefit or disad-

vantage of each method of leadership.

As a rule, insurance leaders ($n=132/N=306$) appreciated the importance of leadership criteria more than their subordinates did. The employees of insurance companies evaluated their leaders and their leadership style more critically than the leaders themselves did. The followers' comments regarding their leaders reflected the same kind of general prejudices against leaders as e.g. Raymond Cadwell has found out: leaders are socially unskillful, bureaucratic, aloof and they don't respect employees as humans. The employees in big insurance companies (over 200 salesmen) appreciated the development of human resources, motivation of employees and optimizing the resources more than the employees in small companies (below 200 salesmen) did. Followers' perception of leadership was more one-dimensional than that of their leaders: they regarded leadership as a matter of interpersonal relations in the workplace, and not as that of different leadership styles.

In the employees' survey there were 191 respondents ($N=8121$). The sample represented the population of the Union of Insurance Employees in Finland. The age and gender did not separate the responses of different leadership criteria in a statistically significant way. Instead, the size of the company, the change of the leadership practice and the functioning of the management practice separated the employees' opinions.

The development and testing of the criteria of good management/leadership practice will be the main task of the future model of the Finnish insurance and financial leadership. The attitudes of the employees towards leadership will be very intrinsic for the continuous success of enterprise in the globally integrated post-industrial information society. Further research is needed to study the effective functioning of the Finnish corporate governance from the viewpoint of the employees. The discussion con-

cerning the incentive system of leaders will have to be expanded to apply to all employees of the enterprise.

Keywords: leader, follower, subordinate, employee, insurance, criterion, effectiveness, measurement

1. TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TARKOITUS

Alaisen roolia organisaatiossa ja osana johtajuusprosessia on tutkittu hyvin vähän. Johtajuustutkimus on kohdistunut pääasiassa itse johtajaan ja hänen roolinsa erityispiirteisiin. Täydellisemmän kuvan saamiseksi johtajuudesta/alaisuudesta olisi tutkittava myös sitä, millaisia ovat tehokkaat ja hyvät alaiset sekä sitä miten alaisten eri ominaisuudet vaikuttavat esimies/alaisuuteisiin. Johtajuus (leadership) ei ole vain yksisuuntainen prosessi ja useimmat yksilöt ovat organisaatiossaan samalla sekä johtajia että alaisia. Hyvän alaisuuden (followership) ja hyvän johtajuuden välillä ei ole olemassa yksioikoista ja täydellistä riippuvuussuhdetta. Kaikki hyvät johtajat eivät välttämättä ole hyviä alaisia ja kaikista hyvistä alaisista taas ei tule hyviä johtajia. Johtajuutta prosessina on tarkasteltava myös alaisten näkökulmasta: minkälaisia yksilöllisiä ominaisuuksia johdettavilla on ja millaisia eri alaistyyliä on olemassa.

Hyvän alaisuuden ja hyvän johtajuuden välillä on olemassa jokin positiivinen riippuvuusuhde. Kun johtajuutta vuorovaikutusprosessina tarkastellaan alaisten näkökulmasta, on silloin selvitettävä minkälaisia yksilöllisiä ominaisuuksia johdettavilla on ja millaisia eri alaistyyliä he mahdollisesti edustavat.

Raymond Cadwell mukaan johtajilla ja alaisilla on ilmeisesti yhtäläisiä erilaisia ennakkoluuloja toisistaan organisaatiosta, toimialasta ja maasta riippumatta. Työntekijöihin kohdistuva ennakkoluulojen sisältö on institutionalisoitunut organisaatioissa. Ennakkoluulojen institutionalisoituminen merkitsee sitä, että erilaiset ennakkoluulot ovat jo valmiiksi sisään rakennettuina esim. vastuujakoihin, roolimäärityksiin ja eri organisaatiomuotoihin. Ennakkoluulojen kirjoa organisaatiossa ylläpidetään kontrollijärjestelmällä, jossa johtajat on pantu vahtimaan sitä, että työntekijät tekevät työtään. Asetelma työpaikoilla on sellainen, että johtajille ja keski johdolle maksetaan

vastuun kantamisesta ja työntekijöille vain työnteosta. Johtajista ja alaisista vallitsevien harhaluulojen lieventäminen organisaatiossa autaisi ilmeisesti johtaja-alaisuusuhdeiden paraneemisesta ja työtehon lisääntymistä (Berger, 1996:141-144).

Yhteiskunnassa vallitsevat arvot ja normit vaikuttavat yksilö- ja yritystason arvostuksiin ja käyttäytymiseen. Douglas McGregor:n mukaan johtajat, joilla on pessimistinen käsitys ihmisluonteesta, ovat sitä mieltä, että ihmiset eivät ole luonnostaan ahkeria ja motivoituneita tekemään työtä. Tämän vuoksi "keppi ja porkkana"-menetelmä on johtajan tapa minimoida työntekijöitten luontainen laiskuus ja edesvastuuttomuus työpaikoilla. Optimistisemmän ihmisluonnekäsityksen mukaan käyttäytyvät johtajat uskovat, että alaiset arvostavat tilaisuutta, joissa on suurempi vastuu ja autonomia siitä riippumatta tuottaako se suuremman henkilökohtaisen konkreettisen hyödyn vai ei. Optimistisemmat johtajat saavuttavat organisaation tavoitteet myös paremmin kuin pessimistisen ihmisluonnekäsityksen omaavat johtajat (Hughes et al., 1996:211-212). Yrityksen tehokkaan toiminnan kannalta olisi tärkeää selvittää, mitkä yhteiskunnalliset arvot ja normit ovat merkittäviä vaikuttajia kahdenvälisissä johtaja-alaisuusuhdeissa yrityksissä?

2. TUTKIMUSONGELMA

Aiemmassa tutkimuksessa (Pöllänen, 2000) olen havainnut, että suomalainen vakuutusjohtaja ei ilmeisesti täysin riittävästi motivoi, valvo ja ole ylipäättään yhteistyössä alaisensa kanssa verrattuna esimerkiksi amerikkalaisiin kollegoihinsa. Mitä alaisten mielestä on hyvin/pielessä suomalaisessa vakuutusjohtamisessa? Kuinka heitä pitäisi johtaa? Miten ja mistä he motivoituvat? Miten johtamisjärjestelmiä/johtajia tulisi kehittää, jotta ne/he olisivat mahdollisimman tehokkaita ja yhteistyöhakuisia? Eksploratiivisen tutkimukseni pääongelmaksi muodostuikin: mitä mieltä alaiset ovat yhtiönsä johtamisjärjestelmästä ja johtamisen kriteereistä? Lähtökohtaisesti oletin, että vakuutustoimihenkilöt alaisina arvostavat johtajiaan ja heidän johtamistyyliään vähemmän tärkeiksi kuin johtajat itse.

Työhypotesini on strukturalistinen: eri alaisyhmät motivoituvat eri tavalla eri tilanteissa. Riittävä motivoituminen ei ole vain johtajasta kiinni,

koska työyhteisö ja työskentelytapa ovat muut-
tunut niin paljon, että enää ei ole olemassa
selkeitä viiteryhmiä/pomoja kuten ennen. Työn-
tekijät joutuvat elämänsä aikana kouluttautua-
maan ja vaihtamaan ammattia useasti, mistä
seuraa yksilötasolla jatkuva epävarmuuden tila.
Tästä johtuen voisi hypoteettisesti ajatella, että
haluavatko/jaksavatko he itse asiassa enää
ollenkaan motivoitua/sopeutua alati muuttuvaan
työelämän muutos- ja johtamistapaan? Mitä vaa-
timuksia tämä jatkuva työelämän muutospro-
sessi asettaa yrityksen tehokkaalle johtamiselle
ja esimies-alaisuuhteelle?

Tutkimukseni tarkoituksena oli kartoittaa
Vakuutusväen Liiton jäsenten mielipiteitä johta-
misen kriteereiden tärkeydestä omassa yhtiösä-
ään. Jäsenten mielipiteitä luotaava tutkimus
on kolmas tutkimuskokonaisuudessa, jossa sur-
veyn avulla kartoitetaan henkilöstön mielipiteitä
johtamisesta vakuutusosalalla. Ensimmäisen sur-
veyn tein Amerikassa (Pöllänen, 1997). Amerik-
kalaisten vakuutusjohtajien tutkimuksen tarkoitus
oli tutkia tehokkaan johtajuuden mukaista Fred
Fiedlerin kontingenssiteoriaa ja kehittää kysely-
lomaketta, jolla voitaisiin arvioida johtamisen kri-
teereiden tärkeys. Fiedler oli ensimmäisiä, jotka
havaittivat johtamisen ja sen ympäristön välisen
vuorovaikutuksen tutkimisen tarpeen. Tutkimuk-
sissaan hän päätyi siihen, että johtamiseen vai-
kuttavat seuraavat ympäristötekijät:

- esimiehen ja alaisten väliset suhteet
- tehtävärakenne ja
- esimiehen valta-asema johtamassaan ryh-
mässä

Fiedlerin empiiriset tutkimustulokset johtamis-
tyylin ja tilanteen välisestä riippuvuudesta osoi-
tivat, ettei ole olemassa vain yhtä, parasta
johtamistyyliä, vaan johtamistyylin arvo riippuu
johtamistilanteesta.

Suomeen palattuani jatkoin johtamisen kri-
teereiden tärkeyden mittaamista kysymällä sitä
suomalaisilta vakuutusjohtajilta samalla kyse-
lylomakkeella kuin amerikkalaisilta. Lisensiaat-
titutkimani "Leadership criteria in insurance
business" (Pöllänen, 2000) päätavoitteena oli
tutkia tulevaisuuden tehokkaan eurooppalaisen
vakuutusjohtajan mallia vertailemalla suomalai-
sen ja amerikkalaisen vakuutusjohtajan mie-
lipiteitä johtamisen kriteereiden tärkeydestä.
Tutkimuksen tarkoituksena oli myös kartoittaa

mahdollisen maakohtaisen tai globaalin johtami-
sen arviointikriteeristön tärkeyden olemassaoloa
erikokoisissa vakuutusalan yrityksissä johtami-
sen eri hierarkiatasoilla ja kehittää arviointiväli-
nettä (kyselylomake), jolla voidaan luotettavasti
estimoida johtamisen kriteereiden tärkeys vakuu-
tusalalla.

Mitä opittavaa eurooppalaisilla vakuutusjoh-
tajilla olisi amerikkalaisten kollegojensa tehoa-
kaasta johtamistavasta? Miten integroituvassa
Euroopassa tulisi suhtautua säännösten pur-
kautumiseen ja kovenevaan kilpailuun? Lisensia-
aatti-tutkimani tulosten mukaan näyttäisi siltä,
että suomalaisten vakuutusjohtajien jäykästä
organisointi- ja johtamistavasta, jossa näytetään
alaiselle vain hyvää esimerkkiä uuterrasta työn-
tehtävistä, olisi siirryttävä kokonaisvaltaisem-
paan keskinäistä luottamusta ja yhteistyötä sekä
yhtiön kaikkien tuotantoresurssien optimointia
painottavaan johtamistapaan. Työtehtävän jälki-
arviointi ja alaisten motivointi ovat amerikkalai-
selle vakuutusjohtajalle myös tärkeämpiä kuin
hänen suomalaiselle kollegalleen.

Vakuutusjohtajien mielipiteet johtamisen kri-
teereiden tärkeydestä poikkesivat yhtiön suuruu-
den ja johtajatason mukaan molemmissa maissa
joskin hieman eri perusteiden. Suomen vakuutus-
johtajat eivät suhtaudu yhtä optimistisesti kuin
amerikkalaiset tulevaisuuden ennakoimiseen ja
alaistensa taitojen jatkuvaan kehittämiseen. Suo-
malaiset johtajat eivät myöskään mielellään kont-
rolli alaistensa työnteoa. Amerikkalaiset johtajat
vaikuttavat individualistisemmiltä, autoritaarisem-
miltä, tehtävä-orientoituneemmiltä ja yleensäkin
aktiivisemmiltä työsuoritusten valvonnassa kuin
suomalaiset kollegansa. Pienyhtiöitten johtajat
vaikuttivat kiinnostuneemmiltä kuin suuryhtiöitten
johtajat esimies-alainen suhteiden ja keskinäisen
yhteistyön kehittämisestä. Amerikkalaiset vakuu-
tusjohtajat käyttävät enemmän asemavaltaansa
ja käskytystä johtamisessa kuin suomalaiset. He
vaikuttavat kaiken kaikkiaan suomalaisia kollego-
jaan määrätietoisemmiltä ja kovemmilta. Johta-
misen kriteereiden tärkeyden erot vakuutusosalalla
näyttävätkin enemmän riippuvan kunkin maan
poliittis-kulttuuristen ja yrityskulttuurin liittyvien
tekijöitten erilaisuudesta.

Vakuutusalan johtamisen kriteeri-instrumentin
(VJKI) kehittämissä on vasta alkuvaiheessaan.
Kyselylomakkeen käyttökelpoisuutta tulee edel-
leenkin testata myös muissa EU-maissa ja eri
liikealoilla (kauppa, pankki ja vakuutus). Tässä

mielessä vakuutusjohtajien vastausten selvittyä liiton jäsenten mielipiteitten kartoitus samalla kyselylomakkeella, johon heidän johtajansa olivat jo vastanneet, tuntuikin luonnolliselta jatkotutkimuksen aiheelta.

2.1. Peruskäsitteet

Kelley (1988) määrittelee alaisroolin seuraavasti:

"Individuals who are effective in the follower role have the vision to see both the forest and trees, the special capacity to work well with others, the strength of character to flourish without heroic status, the moral and psychological balance to pursue personal and corporate goals at no cost to either, and, above all, the desire to participate in a team effort for the accomplishment of some greater purpose" (Kelley, 1988:107).

Vastaavasti Kelley antaa johtajuudelle seuraavanlaisen määrittelyn:

"Individuals successfully filling the leader role have the vision to set organizational and work group goals, the interpersonal skills to achieve consensus and develop enthusiasm in others, and a strong desire to lead." Kelley:n johtaja- ja alaisroolin määrittelykset ottavat huomioon sekä alaisroolin aktiivisen luonteen että sen helppouden millä yksilöt vaihtavat johtajan ja alaisen rooleja keskenään (Kelley, 1988).

Jokaisella johtajalla on päätöksenteossa jonkinlainen oma sisäinen mallinsa, minkä perusteella hän tekee liikkeenjohdollisia päätöksiä. Nämä päätöksenteon kriteerit ovat yleisiä ja erityisiä. Transaktion tärkeydestä yritykselle johtuen lopullinen päätös on tehtävä viivyttämättä. Määrittelyn johtamisen kriteerin tärkeäksi liikkeenjohdon perusmenetelmäksi, menettelytavaksi tai toiminnaksi (liikkeenjohdon pääperiaate), joka ohjaa ja optimoi johdon, osakkeen omistajien ja työntekijöitten intressit yrityksessä mahdollisimman tehokkaasti. Organisaatiokulttuurin tai tradition ja erityisten sääntöjen oletetaan myös ohjaavan johtajia oikeaan suuntaan. Johtoa ohjaavat säännöt voidaan jakaa strategisiin ja rutiininomaisiin. Strategiset ohjenuorat sääntelevät yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita kun taas rutiininomaiset käsittelevät lyhytaikaisempia tavoitteita. Strategisten ja rutiininomaisten sääntöjen ero on epäselvä ja riippuu esimerkiksi tilanne- ja aikatekijöistä. Joissain tapauksissa yrityksen sisäiset säännöt ja tavat voivat kuitenkin

jopa rajoittaa johtajien toimeenpanevaa valtaa.

3. TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

3.1. Johtajien ja alaisten ennakkoluulot

Raymond Cadwell käsittelee irlantilaisessa tapaus-tutkimuksessaan johtajien käsityksiä alaisistaan ja päinvastoin (Berger, 1996:141). Cadwell toteaa toteuttamiensa projektien perusteella, että vaikka teollisten suhteitten ympäristöt ovat muualla Euroopassa ja USA:ssa erilaiset kuin Irlannissa ja Englannissa, johdon käsitykset alaisistaan ja alaisten käsitykset johtajistaan ovat melkein samanlaiset kaikkialla maailmassa. Cadwell:n mukaan työntekijöitten ennakkokäsitykset johtajistaan olivat seuraavanlaisia (Berger, 1996:142):

- Johtoon ei voi luottaa.
 - Johto käyttää kahta eri johtamistapaa: "älä kerro totuutta ja valehtelee tosiasioissa".
 - He ovat pikkusieluisia ja taipuvaisia soveltaamaan menetelmiä ja sääntöjä pedanttisesti ja byrokraattisesti.
 - He pitkittävät liiaksi asioitten käsittelyä ennen kuin tekevät päätöksen.
 - He näyttävät ylemmyyttään työntekijöihin nähden eivätkä kunnioita työntekijöitä ja yleensä kohtelevat heitä ikään kuin "ei teistä ole väliä".
 - Johtajat vastustavat ay-liikettä.
 - He ovat varautuneen viileitä ja etäisiä.
 - He käyttävät tilaisuutta hyväkseen omaksi edukseen aina kun se on mahdollista.
 - He eivät arvosta työntekijöitä, heidän ponnistelujaan ja omistautumista työlleen.
- Vastaavasti johto arvioi alaisiaan seuraavasti:
- Työntekijät ovat edesvastuuttomia ja he ovat taipuvaisia viemään yrityksen perikatoon itsekäitien päämääriensä vuoksi.
 - He eivät pidä kiinni sopimuksistaan.
 - Työntekijät ovat sulkeutuneita mielipiteisään.
 - He eivät todellakaan välitä yrityksen menestyksestä.

- Luottamusmiesten suppea ryhmä kontrolloi työntekijöitten enemmistöä ja aiheuttaa vaikeuksia yritykselle.
- Työntekijöiden mielestä edunvalvontataistelu edesauttaa yrityksen liiketoiminnan menestymistä.

Kumpikin osapuoli tuntuu yllä olevan listan mukaan epäilevän toistensa työntöön perimmäisiä motiiveja ja tuloksellisuutta. Epäilyt oman edun tavoittelusta ja vastapuolen arvostuksen puute leimaavat sekä työntekijöitten että johtajien kannanottoja. Keskinäinen luottamus on ilmeisesti juurtunut työyhteisöön pitkällisen kehityksen tuloksena ja sitä on käytännössä vaikea jälkikäteen korjata.

Ennakkoluuloissa työntekijöistä on pohjimmiltaan kysymys siitä, että työntekijöitä ei nähdä operatiivisen liiketoiminnan kannalta keskeisenä vaikuttajana, vaikka he sitä ilmeisesti ovat. Työntekijöitten saavutukset, työlleen omistautuminen ja lojaalisuus eivät ole palkkauksellisesti yhtä korkealle arvostettuja kuin vastaavasti yrityksen muiden ryhmien.

Johtajien roolin ennakkoluuloissa on taustalla Raymond Cadwell:n mukaan neljä perusteemaa, jotka vaikuttavat johtajan käyttäytymiseen työyhteisössään (Berger, 1996:149-150):

1. "Olet korvattavissa". Johtajat saavat organisaatiokulttuuriltaan viestejä, jonka mukaan jos et heti tyrmää toisen henkilön uutta ideaa tai projektia, he tekevät sen kuitenkin sinulle ja ideallesi. Monet johtajat kokevatkin työyhteisönsä jatkuvana olemassaolon taistelukenttänä.
2. "Pehmoilu on pahasta". Alaisten kanssa veljelevää johtajaa pidetään epäilyttävänä ja epäsovivampana ylennyksille kuin kovapintaista johtajaa. Jotkut organisaatiot eivät arvosta johtajaa, joka asettaa etusijalle perheensä ennen työpaikkaa.
3. Johtajat ovat ylikuormittaneet yrityksen hyvinvoinnin kokonaisvastuusta. Pitkien työpäivien seurauksena johtajan perhe-elämä kärsii ja he voivat palaa loppuun.
4. Johtajat kokevat olevansa eristyksissä - "heidän on tehtävä se itse". Johtaja sisäistää tehtävänsä siten, että ellei hän itse ota asiaa hoitaakseen, se ei tule koskaan tehdyksi. Johtajan vaihtoehdoisen ajattelumallin

mukaan " jos toiset saavat hoitaa annetun tehtävän omalla tavallaan itsenäisesti, asiat menevät pieleen ja tilanne kehittyy hallitsemattomaksi".

Alaisten ja johtajien ennakkoluulot toisistaan ja niiden taustalla olevat institutionalisoituneet ennakkoluulot vaikuttavat sekä alaisten että johtajien käyttäytymiseen työyhteisössä.

3.2. Viitekehys

Kuviossa 1 Neljän pääkontingenssiteorian muuttajat ja tulokset J-A-T-viitekehelyssä on koottu neljän tunnetuimman kontingenssiteorian muuttajat ja tulokset johtaja-alainen-tilanne viitekehelyeseen. Teoriat ovat: Vroom & Yetton:in normatiivinen päätösmalli (normative decision theory, 1973), Hersey & Blanchard:n tilannejohtajuusteoria (situational leadership theory, 1984), Fiedlerin kontingenssi malli (contingency model, 1967) ja House & Desslerin käytöstapa-tavoite-teoria (path-goal theory, 1974). Näillä teorioilla on useita samankaltaisuuksia ja niiden pohjalta on tehty lukuisia empiirisiä tutkimuksia. Kontingenssiteorioitten lähtökohtana on, että johtajat pystyvät tarkkaan arvioimaan alaisiaan ja johtamistilannetta. Lukuunottamatta Fiedlerin kontingenssimallia johtajien oletetaan toimivan joustavalla tavalla. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajat voivat ja heidän pitää muuttaa käyttäytymistään tilanteen ja alaisten käyttäytymisen mukaan. Johtajan käyttäytymisen, tilanteen ja alaisten käyttäytymisen käydessä yksiin lopputuloksen oletetaan olevan positiivisen yrityksen tulosten kannalta. Johtajien tehokkuus maksimoidaan kun he tarkentavat käyttäytymisensä tiettyjen tilanne- ja alaisuhteiden mukaan (Hughes et al, 1996:487-488).

On kuitenkin täysin mahdollista, että johtajat samassa tilanteessa voivat tehdä hyvinkin erilaisia johtopäätöksiä alaisten tietotasosta, kypsyydestä, johtaja-alainen suhteen kestävydestä, tehtävästruktuurin asteesta tai alaisen roolipäselvyyksistä. Mahdolliset tulkintaerot voivat käytännössä johtaa täysin erilaisiin tilanteen hallintatoimiin johtajan kannalta. Kenttäolosuhteissa nämä teoriat ovat saaneet ristiriitaista vastaanottoa, koska ne ovat ulottuvuudeltaan melko suppeita. Monet niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat johtajan ja alaisen käyttäytymiseen työryhmässä, eivät ole mukana laboratoriokeissa

mutta näyttelevät usein merkittävää osaa kenttöolosuhteissa. Esimerkiksi yksikään malleista ei ota huomioon sitä, kuinka stressitasot, organisaatiokulttuuri, työolosuhteet, teknologia, taloudelliset olosuhteet tai organisaatiomuoto vaikuttavat johtamisprosessiin (Hughes et al, 1996:515).

Pääkontingenssimallit ja niihin liittyvät tutkimustoiminta ovat kuitenkin lisänneet tietämystämme johtamisprosessista. Kuviossa 1: Neljän pääkontingenssiteorian muuttajat ja tulokset J-A-T-viitekehityksessä on johtaja ja alainen ympyröiden yhtymäkohdassa johtaja-alaisuus- ja muuttaja, joka on vain Fiedlerin kontingenssimallissa muuttajana mukana. Johtaja-alaisuus- ja muuttajien tutkiminen on myös minun eksploratiivisen tutkimuksen lähtökohta.

3.3. Kyselylomakkeen käsitteellistäminen

Kyselylomakkeen pohjana on James J. Cribbinin kehittämä vakioitu luettelo kenen tahansa johtajan perustehtävistä. Cribbinin luetteloa verrattiin Gary Yukl:n johtamiskäytännön luokitteluun "managerial practices" (Yukl, 1989:60) kattavuuden varmistamiseksi. Yukl:n johtajan yleiseen arkipäivään kuuluvat seuraavat tehtävät: suunnittelu ja organisointi, ongelman ratkaisu, roolien ja tavoitteiden selkiinnyttäminen, tiedottaminen, valvonta, motivointi ja inspirointi, konsultointi, delegointi, tukeminen, kehittäminen ja opastaminen, ristiriitojen sääntely, ryhmätoiminnan rakentaminen, verkostoituminen, hyväksyminen ja palkitseminen, mitkä kaikki asiat/näkökulmat ovat mukana lopullisessa kyselylomakkeessani. Tämän jälkeen Cribbinin johtajan perustehtäväluetteloa (Cribbin, 1981:31-32) muokattiin amerikkalaisten vakuutusjohtajien keskuudessa koekyselyyn ja haastatteluun vakuutusalan sopivaksi johtajuuskriteereiden kyselylomakkeeksi, joka sisältää 24 kysymystä johtamisen kriteereistä (Pöllänen, 2000:89-95). Aikaisemmin toteutettuihin kahteen kyselyyn verrattuna kyselylomakkeen alkuun on lisätty taustamuuttujiksi sukupuoli, ikä, lähimmän esimiehen alaisten lukumäärä, johtamiskäytännön muutos ja johtamisjärjestelmän toimivuus. Muuten kysymykset ovat samat kuin aiemmissa kyselyissä. Muuttajaluettelo koodeineen on taulukkona liitteessä 1.

Alleiviivatut muuttajat liitteen 1 taulukossa ovat tyyppitapauksia ja kertovat kyselylomakkeessa esiintyvien eri näkökulmien kombinaatiot. Perus-

jaoituksena muuttajat, jotka alkavat T-kirjaimella, mittaavat tehtäväsuuntautuneisuutta ja R-alkuiset muuttajat vastaavasti ihmissuhdesuuntautuneisuutta. Tämän jälkeen on käytössä hienojakoisempi luokitus, jossa TS (Task-structure) tarkoittaa tehtävärakennetta, LM (Leader-Member) esimies-alainen suhdetta ja PP (Position Power) asemavaltuutusta. Muuttajan lyhyt otsikonimi (esim. motivointi) on pelkistys kyselylomakkeen ao. kysymyksen koko sisällöstä.

Kysymysten kolmiportainen (TS, LM ja PP) luokittelu perustuu Fred Fiedlerin kontingenssiteorian (Fiedler ja Chemers, 1984) mukaisiin kriittisiin tilannetekijöihin, jotka kuvaavat tässä tutkimuksessa johtamisen kriteereitä eri näkökulmista. Kysymysten käsitteellistämällä on pyritty mahdollisimman tarkkaan määrittelemään se, mitä yksittäisellä termillä tarkoitetaan eli mihin luokkaan se kuuluu. Käytetyt käsitteet ja luokitukset ovat kuitenkin vain välineitä, jotka on luotu kommunikoinnin ja tutkimuksen syvällisemmän ymmärtämisen vuoksi. Luoduilla käsitteillä ei siis ole todellisia merkityksiä. Heti kun oletamme, että luomillamme käsitteillä, ilmauksilla on todellisuudessaakin vastaavuutta eli merkitystä, joudumme tuskallisen selvitystehtävän eteen siitä, mikä käsitteiden todellinen merkitys oikein on ja miten se mitataan. Kyselylomake on tehty mahdollisimman yksinkertaiseksi ja yksiselitteiseksi vastata. Kukin kysymys tulisi siten olla ymmärrettävissä vain yhdellä johdonmukaisella tavalla. Mikäli vastaajat ymmärtävät kysymykset eri tavalla kuin mitä tutkija on tarkoittanut, vastaukset eivät ole keskenään yhteismitallisia ja vertailun tekeminen kyselyaineistosta on mahdotonta. Kysymysten asianmukaisuuden tarkistamiseksi jokaisen kysymyksen jälkeen oli varattu tyhjää tilaa vastaajan kommentteja varten.

4. TUTKIMUSAINESTO JA TULOKSET

Syyskuussa 2000 lähetettiin liiton toimistosta umpimähkäisen otannan avulla poimittu kysely 600:lle liiton jäsenelle. Riittävän edustava otos olisi ollut noin 310, mutta odotettavissa olevan todennäköisen kadon vuoksi päätin tuplata otoskoon. Otoksen lopulliseksi kooksi yhden karhukierroksen jälkeen muodostui 191, mikä on 2,4 % liiton jäsenkunnasta. Karhukierroksen kohdentamisen vastaamatta jättäneille teki mahdolliseksi se, että otokseen kuuluvista oli kahdet tarrat ja kyselylomakkeet, jotka molemmat olivat

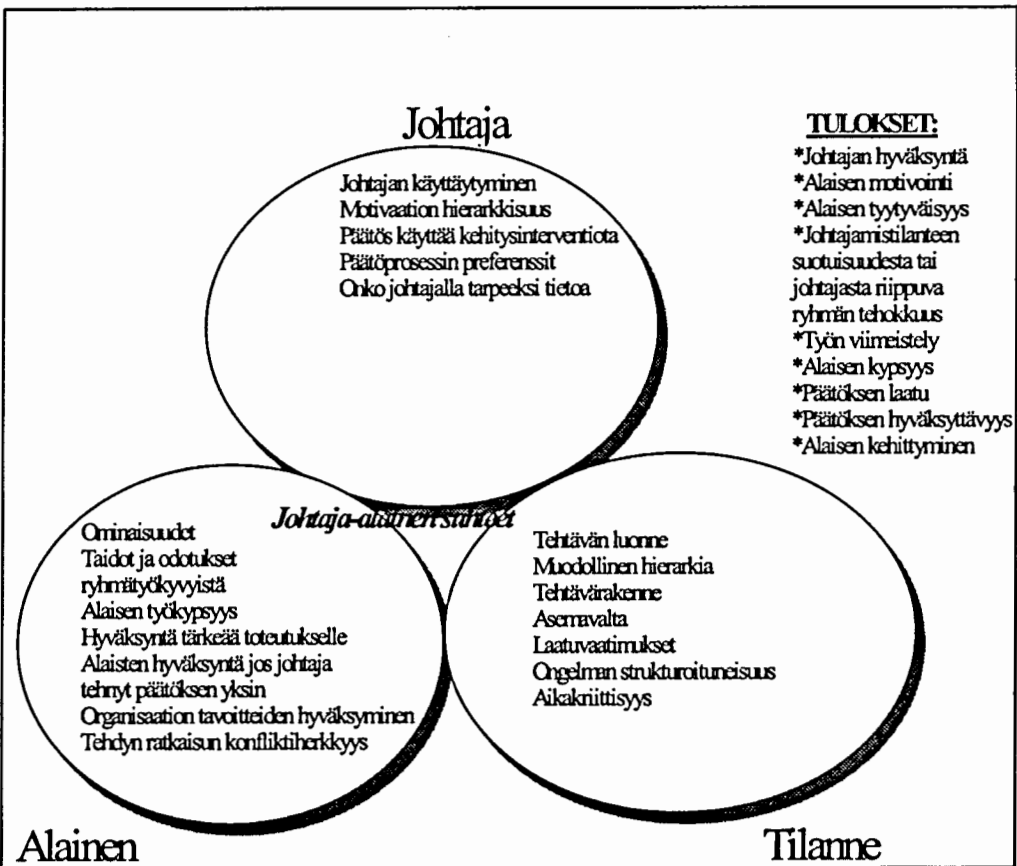
numeroitu 1:stä 600:an. Koska vastausprosentti oli 31,8 %, oli tutkittava näin muodostuneen lopullisen otoksen edustavuus perusjoukkoonsa nähden. Verrattaessa otoksen ja koko jäsenkunnan sukupuoli- ja ikäjakaumia voitiin todeta niiden vastaavan varsin hyvin toisiaan ja otoksen edustavan liiton koko jäsenkuntaa.

Tutkimuksen reliabiliteetti oli hyvä: Cronbach:n a-kerroin oli tehtäväsuuntautuneisuutta mittaaville muuttujille 0,92 ja ihmissuhdesuuntautuneisuusmuuttujille 0,91. Suomalaisten vakuutusjohtajien tutkimuksessa molemmat a-kertoimet olivat 0,83.

Menetelmän validiteetti määritellään sen kyvyksi mitata juuri sitä mitä on tarkoituskina mitata. Käytännössä asia on pulmallinen, sillä mistäpä otamme tuon todellisen tiedon, kun mitauksen avulla vasta yritämme päästä sen perille. Mitkä ovat ne oikeat johtajuuden kriteerit todellisuudessa, joihin tutkimustuloksia pitäisi verrata?

Johtamiskriteerivastauksista ja niiden kirjallisista kommentteista tutkijalle syntyi kuitenkin selkeä käsitys siitä, että kysely oli herättänyt positiivista suhtautumista vastaajissa ja että itse kysymykset oli ymmärretty oikein tutkijan tarkoittamalla tavalla, mikä luonnollisesti lisää tutkimuksen pätevyyttä ja käyttökelpoisuutta..

Mielipidemuuttujat (A-Z) on aluksi ristiintaulukoitu kaikkien tutkimuksen taustamuuttujien kanssa. Ikä ja sukupuoli eivät erotelleet tilastollisesti merkitsevästi johtajuuskriteereiden tärkeyteen annettuja vastauksia vakuutus-toimihenkilöiden (n=191) aineistossa. Sen sijaan yhtiön koko, johtamiskäytännön muutos ja johtamisjärjestelmän toimivuus taustamuuttujilla erotelivat tilastollisesti merkitsevästi vastauksia. Seuraavassa tärkeimmät havainnot vakuutus-toimihenkilöiden (n=191) ja heidän johtajiansa (n=132) mielipiteistä ja niiden eroista. On huomattava, että esim. alaisen mielipiteet eivät



Kuvio 1. Neljän pääkontingenssiteorian muuttujat ja tulokset J-A-T-viitekehityksessä.

koske heidän omia johtajiaan, vaan sekä alaisen että johtajien surveyt on poimittu omina otoksinaan. Punaisena lankana otosten välillä ovat vakuutusala ja yhtiökoko (alle tai yli 200 kenttämiestä yhtiön palveluksessa), mikä mahdollistaa mielekkään vertailun otosten välillä.

4.1. Alaisten mielipiteet johtamisjärjestelmästä?

Tarkasteltaessa ristiintaulukoinnilla kysymystä onko johtamisjärjestelmä kunnossa kaikkien mielipidemuuttujien suhteen (Kuvio 2: Alaisten mielipiteet johtamisjärjestelmästä) voitiin todeta, että yhtä muuttujaa lukuunottamatta (A.TTS Tulevaisuuden strategia) ne, jotka olivat sitä mieltä, että johtaminen on kunnossa heidän yhtiössään arvostivat järjestysasteikolla mitattuna tilastollisesti merkitsevästi enemmän kaikkia johtamisen kriteereitä kuin ne, joiden mielestä johtamisen kriteerit eivät olleet kunnossa. Aineisto jakautui tämän kysymyksen osalta kahtia: 51% vastasi, että johtaminen on OK ja 49% että EI. Ovatko nämä osajoukot jotenkin valikoituneet johtamisen suhteen yleisemminkin vai löytyykö siihen yksinkertaisempi vastaus? Mieleeni tuli seuraava oletamus: missä tahansa toimistomaisessa organisaatiossa puolet henkilöstöstä ei piittaakaan tuon taivaallista yrityksen johtamisesta ja johtamisjärjestelmästä muuta kuin käskyttämällä tulevan pakko-osallistumisen kautta. Toisiko johtaminen ei kunnossa -vastausten tarkempi analysointi lisävalaistusta asiaan?

Kuviossa 3: Kriittisimmän alaisryhmän (n=16) arviot johtamisesta verrattuna muihin on tarkasteltu kirjallisia kommentteja antaneitten johtaminen ei kunnossa -vastaajien koko ryhmää (n=76) ja yhtä sen erityisryhmää (n=16), jotka olivat ilmoittaneet syyksi "liikaa johtajia" tai "sosiaalisesti taitamattomat pomot". Kuten kuviosta ilmenee ryhmä 76:n vastaukset ovat arvioissaan lievempiä kuin koko ryhmän (92) kun taas ryhmä 16 on huomattavasti kriittisempi kaikkiin johtamisen kriteereihin nähden. Vaikuttaa ilmeiseltä, että heillä on mielessään konkreetti esimerkki johtajasta, joka on "liikaa" tai "taitamaton johtajana". Tämä merkinnee myös sitä, että he ovat todennäköisesti arvioissaan yhtiön johtajuuskriteerin tärkeydestä arvioineet pikemminkin itse johtajan persoonaa kuin yhtiön johtamisjärjestelmää ja antaneet tälle suoritus pisteitä 1:stä 10:een. Yhtiön johtamisjärjestelmän/johtamiskriteereiden pitäminen erillään itse sen toteuttajista/johtajista ei ole

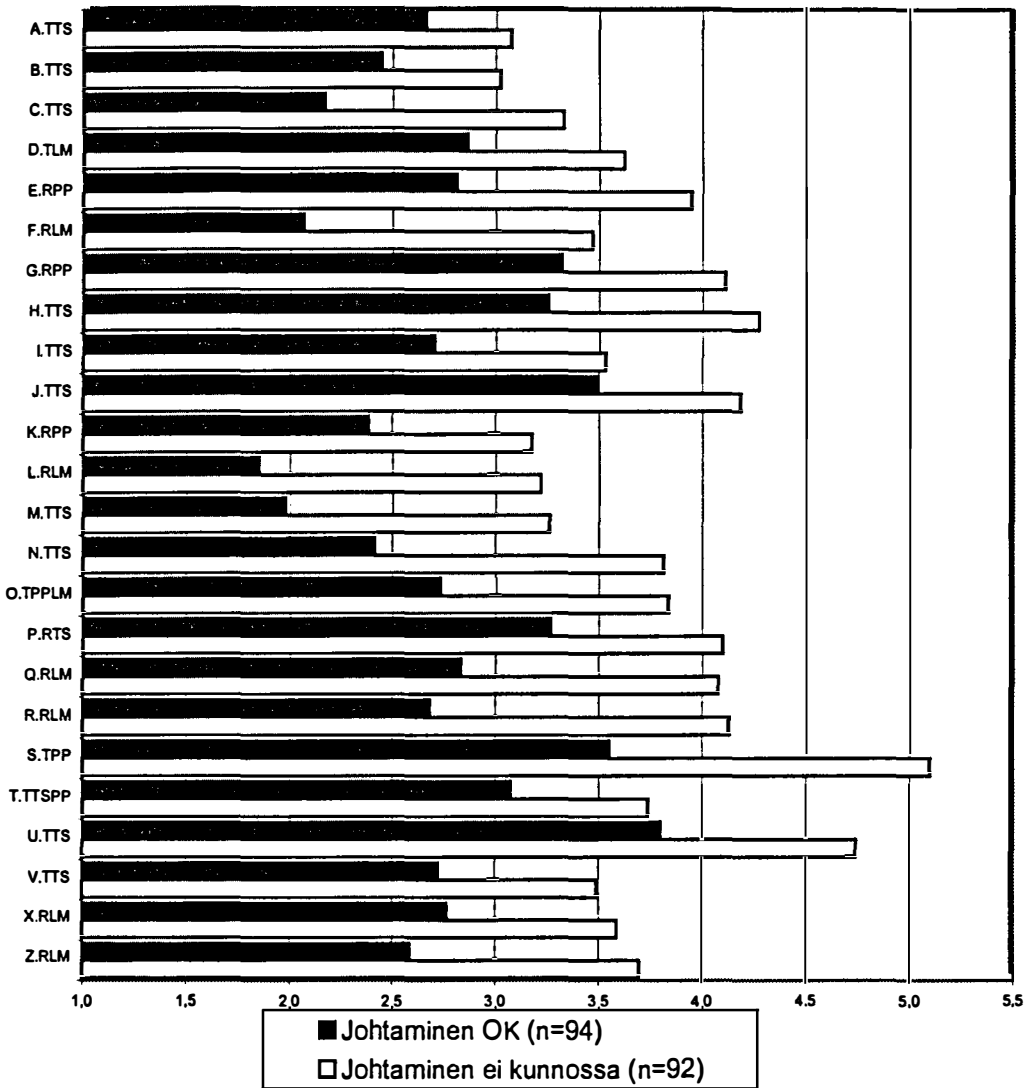
ollut mahdollista asian voimakkaan tunneperäisyyden ja ilmeisen akuuttiuden vuoksi

Seuraavaksi ristiintaulukoin kysymykset johtamiskäytännön lähiajan muutos ja johtamisjärjestelmän toimivuus (kunnossa vai ei). Ne, joiden mielestä johtaminen on kunnossa, eivät ole kokeneet johtamiskäytännön muutosta viimeisen vuoden aikana (yhteensä 67% tapauksista). Kun taas ne, joiden mielestä johtaminen ei ole kunnossa, eivät ole kokeneet muutosta viimeisen vuoden aikana vastaavasti 57%:ssa tapauksista. Prosenttieroit eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitseviä.

Taulukon 1 mukaan 41,9% (80/191) vastaajista esitti syitä, miksi johtamisen kriteerit/johtamisjärjestelmä ei ole kunnossa heidän yhtiössään. Syyvalikoima vaihteli pelkistäen johtajan etäisyydestä, byrokraattisuudesta aina suuren luokan organisatorisiin muutoksiin. Yleisjohtopäätökseksi luokitelluista kirjallisista kommentteista tuntui nousevan esiin yhteiseksi nimittäjäksi: johtajan rooli muutoksen hallinnassa.

Siinä tapauksessa, että vastaaja on todennut, että johtamiskäytäntö on muuttunut viimeisen vuoden aikana, hän on vastannut yhdenmukaisesti, että johtaminen ei ole kunnossa 42,5 % (34/80). Mielenkiintoiseksi asetelman tekee se, että vaikka johtamiskäytäntö vastaajan mukaan ei ollut muuttunut viimeisen vuoden aikana, 52,5 % (42/80) kommentteja antaneista oli sitä mieltä että yhtiön johtamisjärjestelmä/johtamisen kriteerit eivät ole kunnossa. Tämä tarkoittanee ilmeisesti huomattavasti kroonisempaa yhtiön johtamisjärjestelmän/johtamiskriteereiden kriisiä kuin vain vuoden mittaista.

Johtamiskäytännön muutos-kysymysten kommentteja tutkittaessa voitiin todeta, että lähes sataprosenttisesti vain ne olivat antaneet kirjallisia kommentteja, jotka olivat myös vastanneet kyllä johtamiskäytännön muutokseen. Tutkittaessa johtamiskäytännön kirjallisia muutoskommentteja tilanteessa, jossa vastaaja oli ilmoittanut johtamisjärjestelmän olevan kunnossa, voitiin todeta vastaajien vastanneen kyllä myös johtamiskäytännön muutokseen. Johtamisjärjestelmän kannalta johtamiskäytännön positiivisina asioina koettiin mm. uusien johtajien tulo, organisaation muutos, johtajien nuorentuminen, inhimillisempi, vapaampi linja, vastuun hajautus, tiimityminen ja esimiesten jäməköityminen. Muutosta johtamisessa lähimmän vuoden aikana



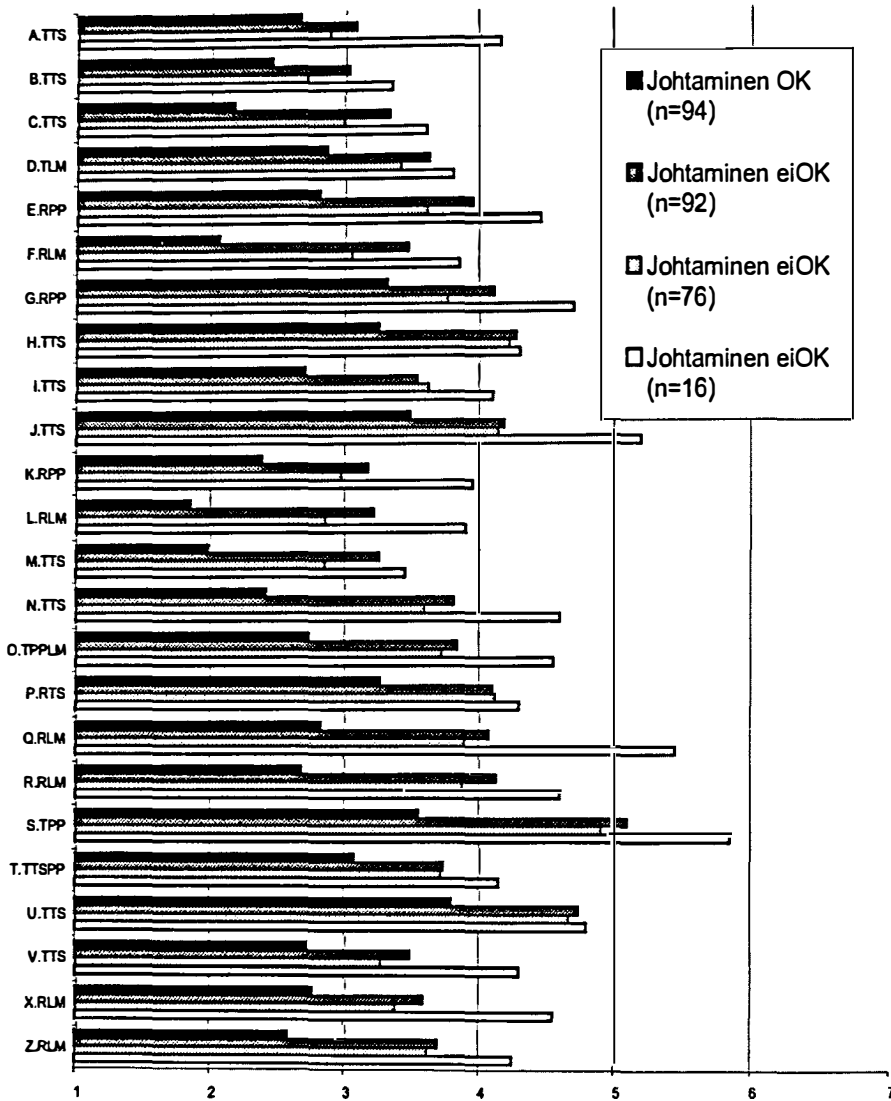
Kuvio 2. Alaisten mielipiteet johtamisjärjestelmästä.

havainneet ja tässä tutkimuksessa sitä kommentoineet ovat loogisesti todenneet, että johtamisjärjestelmä ei toimi kunnolla 61 % (38/62) vastaajista). Muutostilanteessa tämä on luonnollisesti aivan ymmärrettävää. Mitkä sitten ovat johtamiskäytännön muutossignaaleja tässä tapauksessa? Kommenttien mukaan niitä ovat uuden johtajan ilmaantuminen, tiimiytyminen, organisaatiomuutos ja tulosvastuun korostaminen eli pääosin samat asiat kuin niillä, jotka totesivat johtamisjärjestelmän yhtiössään toimivan. Johtamiskäytännön muutokset ovat siis johtaneet

itse olemassa olevan johtamisjärjestelmän/ johtajuuskriteereiden kannalta joko positiiviseen tai negatiiviseen lopputulokseen henkilöstön mielestä.

4.2. Vertailu vakuutusjohtajien mielipiteisiin

Ristiintaulukoitaessa intervalliasteikolliset erotusmuuttujat (tehtäväsuuntautuneiden muuttujien keskiarvo miinus ihmissuhdesuuntautuneisuutta mittaavien muuttujien keskiarvo) johtaja/alainen aseman kanssa alaiset painottivat tilastollisesti



Kuvio 3. Kriittisimmän alaisryhmän (n=16) arviot johtamisesta verrattuna muihin.

melkein merkitsevästi enemmän ($0,01 < \alpha < 0,05$) ihmissuhdetta mittaavien kysymysten merkitystä (Taulukko 2). Havainto on johdonmukainen sen perusolettaman kanssa, jonka mukaan alaisia kiinnostaa yhteistyömuotona enemmän työnteke yhteistyössä neuvottelemalla/sopien johdon kanssa kuin johdon yksipuolinen direktioon perustuva tehtävän käskyttäminen. Seuraavassa verrataan suomalaisten vakuutusjohtajien (n=132) arviointeja heidän alaistensa (n=191) mielipiteisiin kaksisuuntaisella varianssianalyysillä ja faktorianalyysillä

4.3. Kaksisuuntainen varianssianalyysi

Kaksisuuntaisella varianssianalyysillä (Liite 2) verrattiin suomalaisten johtajien (n=132) ja heidän alaistensa (n=191) johtamiskriteerimielipiteitä pienissä (alle 200 kenttämiestä) ja suurissa (yli 200 kenttämiestä) vakuutusyhtiöissä. Varianssianalyysin tulokset, joissa yhdysvaikutustemi oli vähintäänkin jollain riskitasolla merkitsevä ($\alpha < 0,1$), olivat mielipidemuuttujilla H.TTS TEHTÄMEN PRIORISOINTI, K.RPP RIITTÄVÄ AUTONOMIA, Q.RLM HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN,

Taulukko 1.

Ristiintaulukointi

Rivimuuttuja: Kommentit johtamisjärjestelmästä

Sarakemuuttuja: Johtamisjärjestelmä OK/ei kunnossa

%	Johtaminen OK	Johtaminen ei kunnossa	Yht
Liikaa johtajia	0	11	10
Sosiaalisesti taitamattomat pomot	0	11	10
Johtajien välinen kilpailu	25	1	3
Nepotismi	0	1	1
Fuusio	25	1	3
Jämäkkyyttä	0	1	1
Vanhakantainen johtajuus	0	7	6
PK/oma konttori skisma	0	3	3
Liikaa vastuuta alaisille	0	4	4
Vastuujako epäselvä	0	5	5
Pienen konttorin haavoittuvuus	0	1	1
Byrokratiaa	0	8	8
Työn kuormitus liian suuri	0	1	1
Välinpitämätöntä, salaista, etäistä	0	9	9
Jämäkkyyttä puuttuu	25	4	5
Tulosta keinolla millä hyvänsä	0	4	4
Ulkomaiset johtajuusmallit	0	1	1
Tajo on hyvä	25	0	1
Organisaatio muuttuu liian usein	0	5	5
Toimintatapa muuttuu liian usein	0	1	1
Vähän työntekijöitä	0	3	3
Ihminen/työntekijä unoitettu	0	9	9
Johto ei tunne työtapoja	0	7	6
Ei päätösvaltaa kentällä	0	1	1
Yht.	100	100	100
N	4	76	80

Kontingenssikerroin = 0,592

Khiin neliö = 43,16 Vap. ast. = 23

P-arvo = 0,0066 Tilastollisesti merkitsevä

R.RLM MOTIVOINTI ja S.TPP RESURSSIEN OPTIMOINTI. Seuraavassa käyn läpi muuttuja-kohtaisesti em. varianssianalyysien tulokset:

H.TTS:

Yhdysvaikutuksen (virka-asema ja yhtiökoko) lisäksi pienen yhtiön johtajat pitävät tehtävän prioriteettien määrittämistä tärkeämpänä kuin alaiset.

K.RPP:

Yhdysvaikutuksen (virka-asema ja yhtiökoko) lisäksi pienen yhtiön johtajat pitävät riittävän autonomian antamista tärkeämpänä kuin alaiset.

Q.RLM:

Yhdysvaikutuksen (virka-asema ja yhtiökoko) lisäksi pienen ja suuren yhtiön johtajat näyttävät arvostavan yhtä paljon henkilöstön kehittämistä, kun taas suuren yhtiön alaiset pitävät henkilöstön kehittämistä tärkeämpänä kuin vastaavasti pienen yhtiön.

R.RLM:

Yhdysvaikutuksen (virka-asema ja yhtiökoko) lisäksi suuren yhtiön alaiset pitävät riittävää motivointia tärkeämpänä kuin pienessä yhtiössä.

S.TPP:

Yhdysvaikutuksen (virka-asema ja yhtiökoko) lisäksi suuren yhtiön alaiset pitävät myös resurssien optimointia tärkeämpänä kuin pienessä yhtiössä.

Yleisenä trendinä vastauksissa näytti olevan se, että johtajat arvostivat alaisiaan enemmän johtamisen kriteereiden tärkeyttä. Suuren yhtiön alaiset pitivät henkilöstön kehittämistä, riittävää motivointia ja resurssien oikeaa optimointia tärkeämpänä kuin pienen yhtiön alaiset.

4.4. Faktorianalyysi ja korrelaatiogrammi (n=191)

Faktorianalyysin tarkoituksena oli monimuuttuja-analyysimenetelmänä löytää piilevät muuttajat (faktorit), jotka selittävät annettujen muuttujien keskinäisiä riippuvuuksia. Faktorianalyysia voidaan myös käyttää luotaessa olettamuksia syy-seuraus suhteista havaintoaineistossa. Faktorianalyysin kommunaliteetit vaihtelivat 0,451-0,815. Kahteen faktoriin perustuvan

ratkaisun varianssin selitysaste oli tässä tutkimuksessa 58,9 % kun se vastaavalla menetelmällä (Principal Axis Factoring) suomalaisten johtajien surveyssä oli 36,1%. Scree Plot-kuvio oli samankaltainen kuin aiemmassa vakuutusjohtaja-tutkimuksessa (Pöllänen, 2000).

Faktori 1:

Suurimmat lataukset tällä faktorilla olivat: C.TTS (0,746), F.RLM (0,895), L.RLM (0,890), M.TTS (0,858), N.TTS (0,854), R.RLM (0,758). Koska pääpaino faktorilla on ihmishuhdesuuntatuneisuutta kuvaavilla muuttujilla (yhteishengen luominen, keskinäinen luottamus ja motivointi), nimitän faktorin ihmishuhdejohtajuuden faktoriksi.

Faktori 2:

Suurimmat lataukset tällä faktorilla olivat: I.TTS (0,699), P.RTS (0,700), Q.RLM (0,781), S.TPP (0,741), T.TTSP (0,737), U.TTS (0,720), X.RLM (0,706). Koska pääpaino tällä faktorilla näytti olevan organisaation tehokkuuden, yhtiön menestyksen, alaisten valvonnan ja tulosvastuun muuttujilla nimitän faktorin organisaation tehokkuus/tehtäväsuuntatuneen johtajuuden faktoriksi.

Samansisällöiset faktorit oli nimettävissä myös suomalaisten vakuutusjohtajien surveyssä (Pöllänen, 2000). Pearsonin korrelaatio faktorien 1 ja 2 välillä oli 0,718 (tilastollisesti merkitsevä 0,1 riskitasolla, kaksisuuntainen testi).

Perusolottuvuuksien (tehtävä-/ihmissuhdesuuntatuneisuus) korrelaatiokerroin oli 0,9 (Kuvio 4: Tehtävä (Tscore)/ihmissuhdesuuntatuneisuus (Rscore) muuttujien korrelaatiokerroin ja kuvaaja) kun se vakuutusjohtajien tutkimuksessa oli 0,77. Tehtävä-/ihmissuhdesuuntatuneisuuden ulottuvuudet voitiin siten todentaa sekä alaisten että johtajien surveyssä. Molemissa tutkimuksissa näiden kahden faktorin korrelaatiot olivat positiivisia ja tukivat korrelaatiogrammi ja -kerroin analyysin tulosta.

Alaiset näkevät kyselylomakkeen asiakokonaisuuden yksiulotteisemmin kuin johtajansa. Kah-tiajoittelu ihmishuhde-/tehtäväsuuntatuneisuus ei heidän kohdallaan ole yhtä relevantti johtamisen kriteereiden arviointinäkökulma kuin johtajilla. Alaiset katsovat johtamisasiaa omalta kannaltaan työpaikkansa yleisenä ihmishuhde- ja yhteistyökysymyksenä eikä kahtena eri johtamistyylinä.

Taulukko 2.

Ristiintaulukointi

Rivimuuttuja: Tehtävä-/ihmissuhdesuuntautuneisuusmuuttujien erotus

Sarakemuuttuja: Johtaja/alainen

%	Johtaja	Alainen	Yht
- 0,5	6	17	13
-0,499 – 0	28	26	27
0,001 - 0,5	35	32	33
0,501 - 2,5	31	25	27
Yht.	100	100	100
N	132	191	323

Kontingenssikerroin = 0,167

Khiin neliö = 9,23 Vap. ast. = 3

P-arvo = 0,0264 Tilastollisesti melkein merkitsevä

5. KESKUSTELUA**5.1. Yrityksen johtamis- ja valvontajärjestelmä (corporate governance)**

"Rahoitusmarkkinoiden integraatio, kilpailun kansainvälistyminen ja teknologinen kehitys asettavat uudenlaisia vaatimuksia yritysten johtamis- ja valvontajärjestelmille (corporate governance). Sekä yritysten että yhteiskunnan kannalta on merkittävää, millaisiksi nämä järjestelmät jatkossa kehittyvät. Johtamis- ja valvontajärjestelmä vaikuttaa mm. yrityksen kykyyn houkutellessa liiketoiminnan kannalta välttämättömiä taloudellisia ja henkisiä resursseja: pääomaa ja osaavia ihmisiä. Se vaikuttaa myös siihen, kuinka tehokkaasti yritys kohdentaa nämä resurssit. Pääomamarkkinat toivovat yrityksiltä hallitusreformia ja optiojärjestelmiä, keskittymistä ydinalueisiin, multistavia innovaatioita ja vähintään 15% sijoitetun pääoman tuottoa" (Huolman, Walden et al. 2000, 62-63).

Jo Geert Hofstede osoitti tutkimuksillaan (Hofstede 1984), ettei yhtä ainoata oikeaa universaalia johtamisjärjestelmää ole olemassa. Organisaatiokulttuuri, poliittis-historialliset tekijät ja maakohtainen lainsäädäntö ovat muovanneet ja vaikuttaneet sen kehitykseen eri maissa. Silti yhdysvaltalainen johtajuus-käsitys (leadership/management) ja -järjestelmä ovat pääsemässä varsin dominoivaan asemaan säännöstelyn purun ja globalisaation johdosta, joka on merkinnyt yritysten ja niiden omistuksen sekä rahoitusmarkkinoiden kansainvälistymistä. Kes-

kusteltaessa siitä, mikä johtamisjärjestelmä on paras, " tarkastelu tukee käsitystä, jonka mukaan ideaali johtamis- ja valvontajärjestelmä valvoo yrityksen johdon toimia, houkuttelee markkinoille sijoittajia ja turvaa piensijoittajien aseman. Ideaalin järjestelmän piirteisiin kuuluu myös uusien yritysten markkinoille pääsyn ja innovatiivisuuden edistäminen. Hyvän johtamis- ja valvontajärjestelmän on oltava hyvä myös koko kansantalouden kannalta. Muutamien suomalaisyritysten haastattelut antoivat viitteitä suomalaisen johtamiskäytännön erityisyydestä. Katsottiin mm. että suomalaisille yrityksille on tyypillistä matalat hierarkiat, tehokas kommunikointi ja koko henkilöstön osaamisen hyödyntämistä tukevat organisointimallit." (Huolman, Walden et al. 2000, 65). Tutkimustulokseni vakuutusalan johtamisesta vakuutusjohtajien sekä heidän alaiensa näkökulmasta eivät tue em. käsitystä: suomalainen vakuutusjohtamisjärjestelmä ei tunnu toimivan riittävän tehokkaasti eikä se myöskään vanhakantaisuutensa vuoksi motivoi alaisia työskentelemään mahdollisimman tuloksellisesti (Pöllänen 1997, 2000).

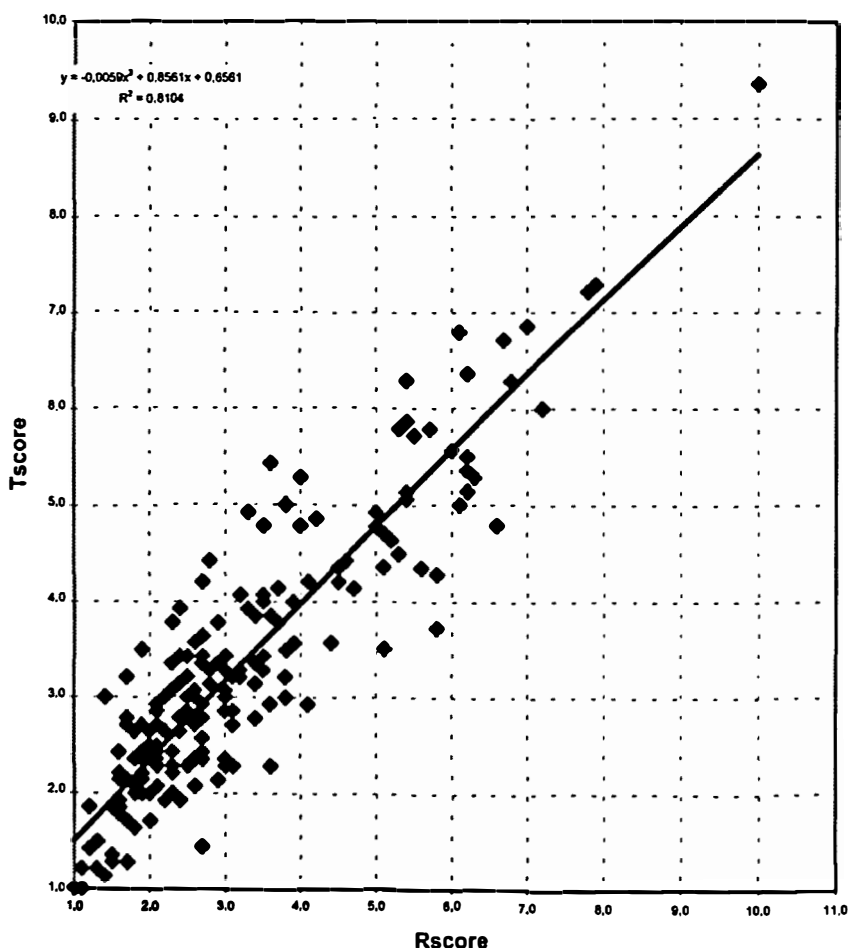
Bengt Holmström toteaa esitelmässään "Uusi talous - uudet mahdollisuudet" (Helsingin Sanomat 31.1.2001), että "kannustamista on myös, miten ihmisille löydetään yrityksessä oikeat tehtävät, miten heidät saadaan tekemään mahdollisimman tarmokkaasti ja tunnollisesti työnsä, miten ihmisten välinen yhteistyö saadaan pelamaan. Ennen vanhaan kaikki tuo hallittiin byrokraatialla ja hierarkisilla järjestelmillä. Ihmisille annettiin selvät ohjeet ja työajat; pomot valvoi-

vat että ihmiset tekevät työnsä. Nykymaailmassa se ei toimi. Ympäristöä ovat muuttaneet sääntelyn purku ja teknologia, etenkin viestintäteknologia. Ne ovat kiihdyttäneet talouden maailmanlaajuistumista - globalisaatiota. Ongelmia tulee, jos ihmiset eivät kaikkien kannusteiden seurauksena enää puhu toisilleen. Holmströmin mielestä yritysten suurin haaste tällä hetkellä onkin tukea työntekijöiden innovatiivisuutta ja aloitteellisuutta ilman, että koordinaatio ja yhteistyö samalla kärsivät. Optiot, allianssit, joint venturet, partnershipit ja shareholder value voivat pian olla historiaa. Yritykset joutuvat keksimään uusia tapoja kannustaa. Vanhat opit voivat nousta kunniaan. 80 prosenttia työntekijöistä haluaa kuitenkin tehdä töitä vain kahdeksasta viiteen ja unohtaa yrityksen sen jälkeen." Näin syntyneessä uudessa tilanteessa tarvitaan

vanhojakin pelisääntöjä ja vanhoja ja uusia peliajia sekä ennen kaikkea uusiutunutta ammattiyhdistysliikettä.

5.2. Hyvä johtajuus

Kolmessa toisistaan riippumattomassa otanta-tutkimuksessa testattu kyselylomake on osoittautunut luotettavaksi ja käyttökelpoiseksi johtamisen kriteereiden arviointivälineeksi vakuutusallalla. Vakuutustoimihenkilöiden survey on antanut lisävalaistusta johtajuuden problematiikkaan alaisten näkökulmasta sekä herättänyt mielenkiintoisia jatkokutkimuskysymyksiä kuten esim. miksi suuren yhtiön alaiset pitävät riittävää motivointia tai henkilöstön kehittämistä tärkeämpänä kuin pienen yhtiön alaiset. Alaiset arvioivat johtajiaan/yhtiön johtamistyyliä kriittisemmin kuin he itse, mikä on



Kuvio 4. Tehtävä (Tscore)-ihmissuhdesuuntautuneisuus (Rscore) muuttujien korrelaatiokerroin ja kuvaaja.

luonnollista. Johtajien arvostuksen mahdollisella puutteella kuitenkin on ratkaiseva merkitys vakuutusalan muutoksen hallinnassa. Jos alainen on sitä mieltä, että johtajan tapa johtaa on vanhakantainen ja perustuu esim. siihen, että alaista pitää koko ajan neuvoa ja valvoa työsuorituksessaan, luottamukselliset esimies-alainen työskentelyolosuhteet eivät kehity. Se, mitä alainen työssään eniten esimieheltään tarvitsee, on lähinnä henkistä tukea, valmennusta ja kannustusta tasaveroiselta, yhteistyöhakuiselta pohjalta.

Vakuutusjohtaja ei voi enää käytännössä olla vain organisaation yksinvaltainen johtaja vaan hän tarvitsee muodollisen asemansa lisäksi koko ajan alaiensa tukea ja suoraa palautetta onnistumisestaan itse johtajan roolissa. Vanhakantainen tehtäväsuuntautunut esimies, joka suunnittelee, ohjaa ja valvoo niitä toimintoja, joita hänen alaisensa tekevät, ei enää ole riittävä käytännön johtamisen perusta. Ihmissuhdesuuntautuneen johtajan pitää kyetä luomaan keskinäinen kunnioitus, arvonto ja luottamuksen ilmapiiri alaisiinsa. Sosiaaliset tosiasiat ovat ihmisten välisen vuorovaikutuksen, sopimisen ja tulkintojen tulosta. Jatkotutkimuksilla olisikin selvitettävä, millaisia merkityssisältöjä alaisilla on johtamisesta ja kuinka nämä merkityssisällöt työyhteisöissä syntyvät. Johtajan on johtamisprosessissa onnistuttava suuntaamaan ja jäsentämään alaiensa todellisuutta. Tämä voi tapahtua joko kriisien tai uusien visioiden luomisen kautta. Johtamisella on tärkeä rooli visioiden ja alaisten merkityssisältöjen synnyssä työyhteisössä. "Johtaja voi muovata alaiensa todellisuutta mm.:

1. Karisman kautta. Jos johtajalla on kykyä nähdä, mikä on tärkeää ja arvokasta, hän kykenee luomaan uskomuksen, että tavoiteltava päämäärä ja ryhmän omaama visio on arvokas ja merkityksellinen.
2. Yksilöllisen kohtelun kautta. Johtaja delegoi projekteja, joissa voi oppia uutta ja kiinnittää huomiota alaisten tarpeisiin. Johtaja kunnioittaa alaisia yksilöinä.
3. Älyllisten virikkeiden kautta. Johtaja esittää uudenlaisia näkökulmia ja kannustaa alaisiaan tarkastelemaan ongelmia uusista näkökulmista." (Juuti 1996)

Hyvän johtamisen kriteereiden edelleen kehittäminen ja testaaminen käytännössä on tulevaisuuden suomalaisen vakuutus- / finanssijohtajan toimivan johtamismallin perustehtävä. Alaisten

suhtautumisella johtamiseen tulee olemaan ratkaiseva merkitys yrityksen jatkuvan menestyksen kannalta edetessämme kohti globaalisti integroitunutta jälkiteollista tietoyhteiskuntaa. Suomalaisen johtamis- ja valvontajärjestelmän toimivuutta ja tehokkuutta on tutkittava myös alaisten näkökulmasta. Alaisten ja johtajien toinen toisiinsa tuntemia ennakkoluuloja on pyrittävä vähentämään. Keskustelu johdon kannustejärjestelmistä on laajennettava koskemaan koko yrityksen henkilöstöä.

LÄHDEVIITTEET

- Berger, Mel (1996) *Cross-Cultural Team Building. Guidelines for more effective communication and negotiation*, The McGraw-Hill Companies, England.
- Cribbin, James J. (1981) *Leadership: Strategies for Organizational Effectiveness*, AMACOM, A division of The American Management Association, New York.
- Fiedler, Fred E. and Chemers, Martin M. (1984) *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Helsingin Sanomat (2001) Professori Holmström: Kannustimet eivät saisi vaarantaa yhteistyötä, Optiot menettämässä merkitystään USA:n uuden talouden yrityksissä, Toim. Päivi Isotalus, TALOUS D2 31.1.2001.
- Hofstede, Geert (1984) *Culture's Consequences, International Differences in Work-related Values* Sage publications, Newbury Park, London.
- Hughes Richard L., Ginnett Robert C., and Curphy Gordon J. (1996) *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. Chicago: Irwin Book Team.
- Huolman Mika - Walden Pia -Pulkkinen Matti - Aii-Yrkkö Jyrki Tainio Risto - Ylä-Anttila Pekka (2000) Omistajien etu - kaikkien etu? Suomalaiset johtamis- ja valvontajärjestelmät murroksessa, Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLA (B 71), LTT-Tutkimus Oy (B 162) ja Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra (Sitra 237), Taloustieto Oy, Helsinki.
- Juuti Pauli (1996) Mitä on johtaminen, *Aikuiskasvatus* 16/4, 252, Edita, Helsinki.
- Kelley, R. (1992) *The Power of Followership*. New York: Doubleday Currency
- Manninen, Pentti (2000) *Johdatus Tilastolliseen Data-analysiin. Sovellus- ja atk-keskeinen näkökulma, Matematiikan, tilastotieteen ja filosofian laitos, Tampereen yliopisto, Opetusmoniste B 44.*
- Pöllänen, Kari (1997) *Leadership Effectiveness and Facilitating the Change Process by Human Resource Management*, Research Report, Pacific Lutheran University, Tacoma Washington.
- Pöllänen, Kari (2000) *Leadership Criteria in Insurance Business*, Licentiate thesis. Swedish School of Economics and Business Administration. March 2000.
- Yukl, Gary (1989) *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Taulukko: Muuttujaluettelokoodien merkitys

LIITE 1

Kyselylomakkeen muuttuja nimi**Luokituksen sisältö**

- | | |
|---|--|
| A. <u>TTS= TULEVAISUUDEN STRATEGIA</u> | <u>Työtehtävä/tehtävä rakenne</u> |
| B. TTS= ORGANISOINTI | |
| C. TTS= HENKILÖSTÖRESURSSIEN OPTIMOINTI | |
| D. <u>TLM= HENKILÖSTÖRESURSSIEN KEHITTÄMINEN</u> | <u>Työtehtävä/esimies-alainen suhteet</u> |
| E. <u>RPP= NÄYTTÄÄ ESIMERKKIÄ</u> | <u>Ihmissuhteet/asemavaltuus</u> |
| F. <u>RLM= YHTEISTYÖHENGEN LUOMINEN</u> | <u>Ihmissuhteet/esimies-alainen suhteet</u> |
| G. RPP= DELEGOINTI | |
| H. TTS= TEHTÄVIEN PRIORISOINTI | |
| I. TTS= TAVOITEJOHTAMINEN | |
| J. TTS= HENKILÖSTÖN ALLOKOINTI | |
| K. RPP= RIITTÄVÄ AUTONOMIA | |
| L. RLM= KESKINÄINEN LUOTTAMUS | |
| M. TTS= TYÖSKENTELYOLOSUHTEET | |
| N. TTS= TYÖHÖN LIITTYVÄT TARPEET | |
| O. <u>TPPLM= PALKITSEMIS-/RANKAISUJÄRJESTELMÄ</u> | <u>Työtehtävä/asemavaltuus/esimies-alainen suhteet</u> |
| P. <u>RTS= TYÖSUORITUSTEN ARVIOINTI</u> | <u>Ihmissuhteet/tehtävä rakenne</u> |
| Q. RLM= HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN | |
| R. RLM= MOTIVOINTI | |
| S. <u>TPP= RESURSSIEN OPTIMOINTI</u> | <u>Työtehtävä/asemavaltuus</u> |
| T. <u>TTSPP= YHTIÖN MENESTYS</u> | <u>Työtehtävä/tehtävä rakenne/asemavaltuus</u> |
| U. TTS= ALAISTEN VALVONTA | |
| V. TTS= ASIAKASTARPEIDEN YMMÄRTÄMINEN | |
| X. RLM= UUDET HAASTEET | |
| Z. RLM= JOUSTAVA SUHTAUTUMISTAPA | |

Univariate Analysis of Variance

LIITE 2

FINAMERS (1=johtaja;2=alainen); YHTIO (1=alle 200 kenttämiestä;2=yli 200 kenttämiestä)

Between-Subjects Factors

		N
FinAmerSuo	1	103
	2	175
YHTIO	1,00	125
	2,00	153

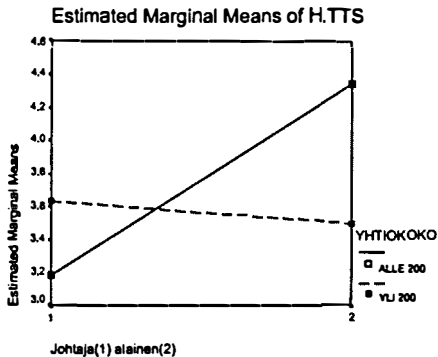
Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: H.TTS

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	47,172 ^a	3	15,724	3,962	,009
Intercept	3365,215	1	3365,215	847,986	,000
FINAMERS	16,585	1	16,585	4,179	,042
YHTIO	2,425	1	2,425	,611	,435
FINAMERS * YHTIO	26,155	1	26,155	6,591	,011
Error	1087,364	274	3,968		
Total	4855,000	278			
Corrected Total	1134,536	277			

a. R Squared = ,042 (Adjusted R Squared = ,031)

Kuvio 1: Tehtävien priorisointi-muuttujan keskiarvot yhtiökoon ja johtaja/alainen aseman mukaan



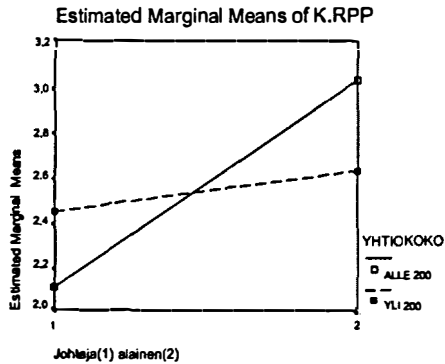
Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: K.RPP

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	26,913 ^a	3	8,971	3,224	,023
Intercept	1637,229	1	1637,229	588,453	,000
FINAMERS	18,568	1	18,568	6,674	,010
YHTIO	5,885E-02	1	5,885E-02	,021	,884
FINAMERS * YHTIO	8,399	1	8,399	3,019	,083
Error	762,339	274	2,782		
Total	2654,000	278			
Corrected Total	789,252	277			

a. R Squared = ,034 (Adjusted R Squared = ,024)

Kuvio 2: Riittävä autonomia-muuttujan keskiarvot yhtiökoon ja johtaja/alainen aseman mukaan



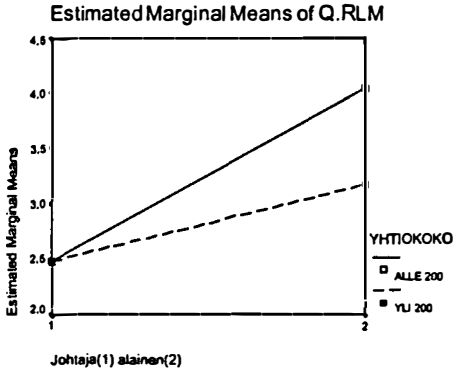
Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Q.RLM

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	97,660 ^a	3	32,553	11,368	,000
Intercept	2305,491	1	2305,491	805,072	,000
YHTIO	11,622	1	11,622	4,058	,045
FINAMERS	78,649	1	78,649	27,464	,000
YHTIO * FINAMERS	11,768	1	11,768	4,109	,044
Error	784,656	274	2,864		
Total	3580,000	278			
Corrected Total	882,317	277			

a. R Squared = ,111 (Adjusted R Squared = ,101)

Kuvio 3: Henkilöstön kehittäminen-muuttujan keskiarvot yhtiöön ja johtaja/alainen aseman mukaan



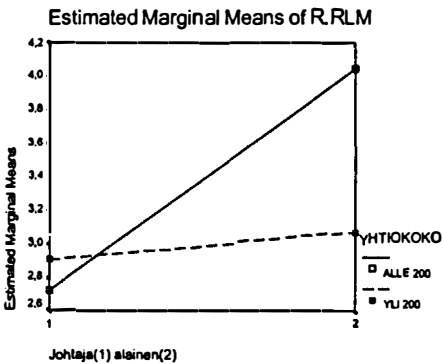
Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: R.RLM

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	65,739 ^a	3	21,913	5,306	,001
Intercept	2542,641	1	2542,641	615,677	,000
FINAMERS	34,267	1	34,267	8,298	,004
YHTIO	9,795	1	9,795	2,372	,125
FINAMERS * YHTIO	20,747	1	20,747	5,024	,026
Error	1131,574	274	4,130		
Total	4053,000	278			
Corrected Total	1197,313	277			

a. R Squared = ,055 (Adjusted R Squared = ,045)

Kuvio 4: Motivointi-muuttujan keskiarvot yhtiöön ja johtaja/alainen aseman mukaan



Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: S.TPP

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	50,597 ^a	3	16,866	3,275	,022
Intercept	4863,505	1	4863,505	944,338	,000
FINAMERS	3,213	1	3,213	,624	,430
YHTIO	20,756	1	20,756	4,030	,046
FINAMERS * YHTIO	17,357	1	17,357	3,370	,067
Error	1411,147	274	5,150		
Total	6737,000	278			
Corrected Total	1461,745	277			

a. R Squared = ,035 (Adjusted R Squared = ,024)

Kuvio 5: Resurssien optimointi-muuttujan keskiarvot yhtiökoon ja johtaja/alainen aseman mukaan

