

LIKEJURIDIIKAN ASIANAJOTOIMISTON JOHTAMISESTA

Sakari Lukinmaa¹

DOI: <https://doi.org/10.33344/vol16iss2pp22-33>

Helsinki Law Review, 2/2022, pp. 22–33

© 2023 Pykälä ry, Mannerheimintie 3 B, 5th floor, 00100 Helsinki, Finland, and the author.

I. KYSYMYKSENASETTELU

Tämä kirjoitus käsittelee liikejuridiikan asianajotoimiston johtamista. Tarkoitukseni on kirjoittaa jotakin, joka auttaa toivottavasti ymmärtämään paremmin suuren asianajotoimiston dynamiikkaa ja antaa työkaluja asianajotoiminnan kehittämiseen. Kirjoitus koskee erityisesti asianajotoimiston ja ylipäätään asiantuntijoiden johtamiseen liittyviä kysymyksiä. Näkökulma on vahvasti henkilökohtainen ja omaan työelämän kokemukseeni perustuva.

Liikeryityksen johtamista on tutkittu laajalti eri näkökulmista. Asianajotoimintaa on lähtökohtaisesti pidettävä liiketoimintana siinä missä mitä tahansa neuvonantoliiketoimintaa. Erityiseksi asianajotoiminnan tekee kuitenkin se, että se on vahvasti säänneltyä toimintaa. Asianajotoimistoa ja asianajajia koskevat muun muassa asianajajista annettu laki (496/1958) sekä Asianajajaliiton säännöt ja tapaohjeet. Asianajotoiminnan säännelty luonne vaikuttaa asianajotoimiston järjestäytymiseen ja myös asianajajan päivittäisiin velvollisuuksiin, kuten esimerkiksi esteellisyyksien selvittämiseen. Tässä kirjoituksessa ei ole kuitenkaan tarkoitus käsitellä erityisesti asianajotoiminnan sääntelyyn liittyviä kysymyksiä, vaan ote on käytännönläheinen ja yleisluontoisempi.

Miten asianajotoimiston organisaatio rakentuu ja miten sen hallinto on järjestetty? Vaikuttaako asianajotoimiston luonne sen asianajaja-osakkaiden omistamana ns. osakasyhtiönä (partnership) eri praktiikoinen sen johtamiseen? Liittyykö asianajotoimiston ja juristien johtamiseen joitain erityispiirteitä? Mitä hyvä johtaminen voi tarkoittaa asianajotoimiston kontekstissa nyt ja tulevaisuudessa? Yritän tässä kirjoituksessa pureutua näihin varsin haastaviin ja mielenkiintoisiin kysymyksiin.

Oma taustani suuren liikejuridiikan asiatoimiston toimitusjohtajana on varsin tavanomainen. Olen aloittanut yliopistosta valmistuttuani suuressa asianajotoimistossa avustavana juristina ja tehnyt jo suhteellisen pitkän uran asianajajana ja hoitanut käytännön liikejuridiikan

alaan kuuluvia toimeksiantoja. Kokemuksen kartuttua olen päätenyt asianajotoimiston eri johtotehtäviin ja hoitanut tätä kirjoittaessani toimitusjohtajan tehtävää jo usean vuoden ajan. Mitään syvällisempää johtamiskoulutusta minulla ei ole, vaan johtamisoppi on ammennettu käytännön työstä. Taustani vuoksi minulla on pitkä kokemus asianajoalasta ja -organisaatiosta, mikä antaa perspektiiviä tarkastella asianajotoimintaa ja sen johtamista. Toisaalta on tunnistettava, että minulla ei ole asianajoalaa ulkopuolelta tarkastelevan objektiivista ja tuoretta näkökulmaa.

2. LIKEJURIDIIKAN ASIANAJOTOIMISTO ORGANISAATIONA

2.1 Liikejuridiikan eri praktiikat

Asianajotoimiston tarkoituksena on antaa asiakkailleen juridista neuvonantoa ja ajaa asiakkaiden asiaa. Suuren liikejuridiikkaa harjoittavan asianajotoimiston palvelut kattavat usein laajalti liikejuridiikan eri osa-alueita. Tärkeässä roolissa ovat yleensä yritysjärjestelyihin sekä riidanratkaisuun keskittyvät praktiikat. Näiden lisäksi toimistot tarjoavat säännönmukaisesti vaihtelevan määrän muita neuvonantopalveluita eri painotuksilla strategiansa mukaisesti. Alalla tunnustettu lainalaisuus on se, että laaja palvelutarjoama antaa suojaan talouden syklien vaihtelulta ja tarjoaa suurille asianajopalveluiden ostajille mahdollisuuden hankkia yhdeltä toimittajalta tarvitsemansa juridiset palvelut sekä asianajotoimistolle alustan kasvattaa liiketoimintaa. Kapeampi tarjoama luo puolestaan mahdollisuuden fokusoida liiketoimintaa. Esimerkiksi talouden korkeasuhdanteessa yritys- ja pääomamarkkinajärjestelyjen määrän ollessa korkea niihin keskittyvän toimiston palveluiden kysyntä voi kasvaa jyrkästi. Ei ole yhtä oikeaa tapaa toimia, vaan asianajotoimiston johdossa on keskityttävä valitun strategian laadukkaaseen toteuttamiseen.

Vaikka asianajotoimiston palvelutarjoaman yhteinen nimittäjä on juridiset neuvonantopalvelut, suuressa toimistossa eri praktiikoiden suuri määrä luo johdolle haasteen hallita kokonaisuutta. Praktiikat ovat hiukan karrikoiden omia liiketoiminta-alueitaan, joilla voi olla omat tuotteensa, erityyppiset asiakkaat ja mahdollisesti erilainen hinnoitteludynamiikka. Eri praktiikoiden tarpeet voivat olla hyvin erilaisia, mutta ne on kuitenkin pystyttävä toiminnallisesti yhteensovittamaan organisaation yhteisen liiketoiminnan alle.

Parhaimmillaan eri praktiikat saavat synergiaa toisistaan ja luovat monimutkaistuvassa maailmassa yhteistyöllään asiakkaille arvoa osiensa summaa enemmän. On asiakkaan edun mukaista, että projekteissa hyödynnetään niissä tarvittavaa erikoisosaamista usein hyvin moneltakin eri alueelta. Jotta tämä toteutuisi, johdon on onnistuttava vahvistamaan yhtenäisyyttä ja poistettava esteitä yhteistyön toteutumisen tieltä. Jos johto ei tässä

¹ OTK, AA, asianajotoimisto Castrén & Snellmanin osakas ja toimitusjohtaja.

tehtävässään onnistu, eri praktiikat voivat muodostua liian itsenäisiksi ja itseriittoisiksi ja soveltaa toiminnassaan omia pelisääntöjään. Tällöin yhteistyön edut voivat jäädä saavuttamatta ja juridinen neuvonanto asiakkaalle ei toteudu mahdollisimman kokonaisvaltaisella tavalla. Samalla myös asianajotoimiston yrityskulttuuri ja yhtenäisyys voivat horjua.

Jotta laajaan palvelutarjoamaan perustuvasta mallista saadaan mahdollisimman suuri hyöty, kantavana periaatteena on oltava se, että toimeksiantotyö tai sen jokin osa-alue tehdään aina siinä praktiikassa, jossa on paras asiantuntemus sen tekemiseen. Esimerkiksi yritysjärjestelyyn voi liittyä vaikkapa työoikeuteen, vero-oikeuteen ja ympäristöoikeuteen liittyviä kysymyksiä. Tällöin asiantuntemus näistä kysymyksistä on haettava asianajotoimiston työ-, vero ja ympäristöoikeus-praktiikoista eikä menettelytavan tule olla se, että esimerkiksi yritysjärjestelyjuristi ryhtyy selvittämään monimutkaista ympäristöoikeuteen liittyvää kysymystä. Tämä kuulostaa yksinkertaiselta periaatteelta, mutta se ei aina asianajotoimiston arjessa ole sitä. Periaate ei myöskään tarkoita sitä, etteikö toimiston asiakkaalla voisi olla niin halutessaan vain yksi vastuujuristi, joka koordinoi tarvittavat juridiset palvelut asiakkaalle. Tärkeää on se, että kyseinen vastuujuristi järjestää asiakkaan toimeksiantoon parhaan mahdollisen asiantuntemuksen toimiston eri praktiikoista.

Palkitsemiseen liittyvät insentiivit voivat ohjata praktiikan vetäjiä ja yksittäisiä juristeja tekemään toimeksiantotyötä selkeästi myös oman ydinosaamisen ulkopuolella. Tämä toimintatapa ei kuitenkaan vastaa sitä palvelulupausta, jolle usealle praktiikalle pohjautuva liikejuridiikan asianajotoimisto perustuu. Valitessaan suuren liikejuridiikan asianajotoimiston, asiakas yleensä edellyttää huippuasiantuntemusta kaikilta toimeksiannon relevanteilta osa-alueilta ja on usein myös valmis maksamaan siitä korkeamman hinnan. Jos asianajotoimiston toimintatavat tai johtaminen eivät tue toimeksiantotyön oikeaa jakautumista, asiakas ei saa parasta mahdollista neuvonantoa eikä palvelulupaus toteudu. Tämä on asianajotoimiston johdon sekä myös asiakkaiden asianajotoimistoa valitessaan tärkeää pitää mielessä.

2.2. Juridista neuvonantoa tukevat palvelut

Asianajotoimistossa työskentelee asianajajien ja avustavien juristien lisäksi lukuisa joukko juristien neuvonantopalveluiden tuottamista ja liiketoimintaa tukevia henkilöitä. Käytän näistä toiminnoista seuraavassa nimitystä liiketoiminnan palvelut. Perinteisesti asianajotoiminnassa on käytetty jo pitkään esimerkiksi juristeja avustavia assistentteja sekä laskutuksen ja kirjanpidon ammattihenkilöitä. Nykyaikaisessa asianajotoimistossa liiketoiminnan palveluiden kirjo on huomattavasti laajempi. Asianajotoimistoissa on edellisten lisäksi yleensä HR-, talous-, ICT ja teknologia-, knowledge management ja markkinointi & viestintä -toiminnot, joissa voi työskennellä varsin merkittävä osuus asianajotoimiston koko henkilöstömäärästä.

Liiketoiminnan palveluiden roolin muutos liittyy yleisemmin asianajoliiketoiminnan muutokseen, joka käynnistyi Suomessa kansainvälistä esimerkkiä seuraten 1990-luvulla. Asianajotoiminta suurissa liikejuridiikan asianajotoimistoissa järjestäytyi asianajajan ammatinharjoittajien yhteisön sijasta juridisia neuvonantopalveluita tuottavaksi osakeyhtiömuotoiseksi liiketoiminnaksi. Tällainen asianajotoiminnan harjoittaminen edellytti kasvavassa määrin ympärilleen markkinointiin ja myyntiin, henkilöstöön, taloudenpitoon ja liiketoiminnan kehittämiseen liittyvää järjestäytymistä sekä pitkäjänteistä suunnittelua.

Liiketoiminnan palveluiden rooli asianajoliiketoiminnassa on kasvanut merkittävästi. Kantavana ajatuksena modernissa asianajotoiminnassa on se, että juristit keskittyvät korkean lisäarvon juridisten toimeksiantojen hoitamiseen ja tätä juridista neuvonantoa tukevat siihen erikoistuneet ja koulutetut ammattilaiset. Asianajotoiminta perustuu hyvin pitkälti ihmisten osaamiseen ja sen kehittämiseen sekä asiantuntijoiden yhteistoimintaan. On aivan kriittistä kyetä rekrytoimaan ja pitämään toimistossa parhaita osaajia. Samalla on pystyttävä ylläpitämään hyvää yrityskulttuuria ja kehittämään osaamista. Olisi käytännöllä vierasta ajatella, että asianajotoimisto ei käyttäisi vaikkapa HR-asioiden hoitamiseen henkilöstöhallinnon ja henkilöstön kehittämisen ammattilaisia. Samaten on selvää, että taloudenpidon tehokas järjestäminen, suunnittelu ja ennustaminen edellyttää taloushallinnon ja -johtamisen kokeneita ammattilaisia.

Perinteisten liiketoiminnan palveluiden lisäksi merkitystään ovat yhteiskunnan teknologisen murroksen myötä kasvattaneet ICT- ja teknologia -palvelut. Asianajoalaa ei hevillä voi kuvata teknologisen murroksen edelläkävijäksi, mutta digitalisoitumisen vaikutus on kasvanut asianajoalalla kiihtyvällä vauhdilla. On vaikeaa nähdä, että digitalisoituminen muuttaisi olennaisesti asianajotoiminnan kovaa ydintä, juridista neuvonantoa monimutkaisissa liikejuridiikan toimeksiannoissa. Se on ihmisten välistä inhimillistä toimintaa, joka perustuu ihmisten luomien sääntöjen ja käytänteiden tulkintaan ja asiakkaan oikeusturvan toteutumisen varmistamiseen.

Silti esimerkiksi GPT-teknologia, sen nopea kehittyminen ja soveltuminen ammatilliseksi työkaluksi usealla eri alalla on osoittanut sen, että on erittäin tärkeää seurata ja aktiivisesti testata teknologioita myös asianajotoimistoissa. Teknologinen kehitys vaikuttaa huomattavasti niihin työkaluihin ja prosesseihin, joilla juridista neuvonantoa tuotetaan ja niiden työkalujen hankkimiseen ja kehittämiseen pitää investoida alalla voimakkaasti.

Asianajotoimistot hakevat jatkuvasti yhä tehokkaampia tapoja tehdä arjen toimeksiantotyötä, kuten vaikkapa asiakirjojen laatimista. Samalla on pidettävä jatkuvaa huolta ICT-infrastruktuurin toimivuudesta, toimintaa ohjaavista prosesseista sekä korkeasta tietoturvan tasosta. On selvää, että teknologian merkitys tulee edelleen kasvamaan ja teknologiainvestoinnit muodostavat yhä merkittävämmän osan toimiston kulurakenteesta. Asianajotoimiston johdon on tärkeää pitää huolta siitä, että teknologian ylläpitämiseen ja kehittämiseen varataan riittävästi resursseja ja tästä alueesta vastaavat ja sitä kehittävät parhaat mahdolliset asiantuntijat.

Eräs liiketoiminnan palveluiden alue, johon on kiinnitetty kasvavassa määrin huomiota, on myynti ja markkinointi. Asianajotoimisto on siitä omintakeinen liikeyritys, että sen tuotetta, juridista neuvonantoa, myyvät käytännössä juristit ilman erillisen myyntiorganisaation tukea. Markkinointifunktioon on sen sijaan panostettu viime vuosina huomattavasti eikä vähiten sosiaalisen median näkyvyyden ja entistä kohdennetumman asiakasviestinnän vuoksi. Asianajotoimistot eivät voi enää luottaa pelkästään siihen, että hyvä työ kutsuu lisää työtä ja tekijöitä, vaan oman brändin, näkyvyyden ja työnantajamielikuvan kehittämiseen panostetaan koko ajan enemmän. Asiakkuudenhallintaan on myös panostettu yhä enemmän sekä teknologisin ratkaisuin että uusien toimintatavoin. Usean sadan ihmisen asiantuntijaorganisaatiossa on kyettävä keräämään, analysoimaan ja jalostamaan tietoa asiakkuuksista entistä tehokkaammin. Asianajopalveluiden myynnin järjestämiseen ja johtamiseen ei sen sijaan ole löytynyt erityisiä uusia ratkaisuja. Se perustuu edelleen pitkälti asianajaja-osakkaiden omaan aktiviteettiin käytännön toimeksiantotyön ohella. Keskeisessä roolissa ovat edelleen praktikoille ja sen osakkaille asetetut tavoitteet, jotka ohjaavat palveluiden myyntiin ja toimeksiantojen hankkimiseen asianajotoimistolle.

Liiketoiminnan palveluiden kokoon suhteessa juristien määrään ei ole yhtä oikeaa vastausta. Se on tärkeä operatiivinen kysymys, joka herättää perustellusti keskustelua ja vaikuttaa huomattavasti asianajotoimiston arkeen. On selvää, että modernin asianajotoiminnan harjoittaminen edellyttää merkittävässä määrin myös muun kuin juridisen alan osaajia. Ilman toimivia liiketoiminnan palveluita asianajotoimiston kehittäminen ja kasvattaminen liikeyrityksenä hidastuu, millä voi olla pitkällä aikajänteellä vakaviakin haitallisia vaikutuksia. Toisaalta ei tule unohtaa sitä, mikä on asianajotoimiston liiketoiminnan kova ydin: juridinen neuvonanto. Liiketoiminnan palveluiden tulee nimensä mukaisesti tukea tuota kovaa ydintä ja kaiken tekemisen asianajotoimistossa tulee lopulta tähdätä parhaan mahdollisen juridisen neuvonannon tuottamiseen toimiston asiakkaille.

Asianajotoimiston johdon on otettava kantaa siihen, mikä on oikea tasapaino puhtaan toimeksiantotyön ja muun tekemisen välillä ja ennen kaikkea vahvistaa ajatusta siitä, että kaikilla asianajotoimistossa työskentelevillä on oma tärkeä roolinsa kokonaisuudessa. Johdon erittäin tärkeä tehtävä on rekrytoida parhaita mahdollisia osaajia liiketoiminnan palveluihin. Se kehittää asianajotoimistoa ja koko asianajoaalaa eteenpäin muuttuvassa maailmassa. Siksi asianajoalan houkuttelevuudesta on hyvin tärkeää pitää kiinni ja sen kehittämiseen tulee panostaa.

2.3. Partnership-malli ja hallinto

Eräs keskeinen asianajotoimiston dynamiikkaan vaikuttava tekijä liittyy sen luonteeseen osakasyhtiönä (partnership), jossa asianajotoimiston omistajat (osakkaat) tekevät päivittäistä asianajotyötä. Asianajotoimiston järjestämisestä, osakkaiden välisistä suhteista sekä osakkaan oikeuksista ja velvollisuuksista sovitaan osakassopimuksella. Osakassopimus vaikuttaa aivan keskeisellä tavalla asianajotoimiston dynamiikkaan.

Osakassopimuksen sisältö voi tapauskohtaisesti vaihdella paljonkin, mutta tyypillisen sisällön voi jaotella karkeasti seuraavasti: asianajoyhtiön hallinnon järjestäminen, uuden osakkaan valitseminen sekä osakkuuden päättymisen, osakkaan velvollisuudet sekä palkitseminen ja voitonjako osakkaiden välillä. Asianajotoimiston hallinnossa heijastuu yleensä sen luonne partnership-yhtiönä. Osakeyhtiölain (624/2006) mukaisesti osakeyhtiömuotoisessa asianajotoimistossa määrämuotoista omistajan valtaa käyttää yhtiökokous, joka valitsee muiden lakisääteisten tehtävien ohella hallituksen, jolla on samaten osakeyhtiölaissa säädetyt tehtävät ja vastuut. Yhtiökokouksen rinnalla omistajanvaltaa asianajotoimistossa käyttää aktiivisesti ns. osakaskokous, joka tekee osakassopimuksen perusteella päätöksiä erityisesti osakkaisiin liittyvissä asioissa.

Eräs osakaskokouksen keskeinen tehtävä on yleensä valita ns. osakastoimikunta (partnership committee), jolla on keskeinen rooli osakkaiden valintaan, osakkuuden päättymiseen sekä osakasarviointiin liittyvissä kysymyksissä. Voikin sanoa, että tällaisen toimivallan omaava osakastoimikunta käyttää asianajotoimistossa tärkeää ohjaavaa valtaa, kun se määrittelee osakkaiden tavoitteet ja arvioi niiden toteutumista.

Asianajotoimistolle nimitetään yleensä ns. Managing Partner (jäljempänä MP), joka käytännössä hoitaa myös osakeyhtiön toimitusjohtajan tehtävää. MP:n tehtävät liittyvät asianajotoimiston juoksevan hallinnon hoitamiseen ja liiketoiminnan palveluiden järjestämiseen sekä sen edustamiseen sisäisesti ja ulkoisesti. MP:n tehtäviin kuuluu yleensä myös yhtiön osakkaiden operatiivinen johtaminen, mikä erottaa sen perinteisestä toimitusjohtajan työstä.

MP:ksi valitaan yleensä yksi asianajotoimiston osakkaista, joka tuossa roolissaan käyttää aikaa vaihtelevissa määrin myös päivittäiseen asianajajan toimeksiantotyöhön. Tämä on sellaisenaan mielenkiintoinen havainto. Voisi ajatella, että perinpohjaisen liiketoiminta- ja johtamiskoulutuksen ja -kokemuksen omaavia liikkeenjohtajia valittaisiin useammin toimitusjohtajiksi johtamaan kasvavien asianajotoimistojen päivittäistä liiketoimintaa. Näin ei joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta ole juuri tapahtunut. Syyt tälle liittynevät mahdollisesti juuri MP:n rooliin ja sen painoarvoon asianajotoimiston johtamisessa. Ilman juristin koulutusta ja kokemusta asianajotyöstä ulkopuolisen toimitusjohtajan voi olla haastavaa rakentaa riittävää luottamusta osakaskuntaan, mikä on asianajotoimiston tehokkaan johtamisen edellytys. Tämä liittyy osaltaan asiantuntijoiden johtamisen ympäristöön, jota käsitellään myöhemmin tässä artikkelissa.

Osakkaiden kompensatiota koskevat osakassopimuksen ehdot vaikuttavat voimakkaasti asianajotoimiston toimintatapaan, yrityskulttuurin ja käytännön arkeen ja niiden kirjo on laaja eri mekaniikkoineen. Riippumatta osakassopimuksessa valitusta kompensatiomallista, asianajotoimiston johdon tärkeänä tehtävä on luoda hyvää yrityskulttuuria ja kannustimia osakkaiden ja praktiikoiden yhteistyölle.

3. ASIANAJOTOIMISTON JOHTAMINEN

3.1. Asiantuntijoiden johtaminen

Asianajotoimiston johtamisessa on pohjimmiltaan kyse asiantuntijaorganisaation johtamisesta. Vaikka asianajotoiminta on laissa säänneltyä ja siksi sen järjestämiseen ja johtamiseen liittyy myös erityispiirteitä, nämä eivät nähdäkseni kuitenkaan ole Managing Partnerin päivittäisen työn ja tehtävässä onnistumisen osalta määrääviä ehkä esteellisyyksymysten selvittämistä lukuun ottamatta.

Asiantuntijaorganisaation johtajan on kyettävä uskottavasti johtamaan alansa huippuasiantuntijoita (tai sellaiseksi kasvavia), joilla on vahva ammatti-identiteetti ja oma osaaminen. Heille on pystyttävä perustelemaan avoimesti, miksi jokin toimenpide auttaa heitä työssään tai on koko organisaation kannalta tarpeen. Pelkkä työnantajan direktio-oikeuteen vetoaminen tuo harvoin kestäviä tuloksia. Asiantuntijaorganisaatiossa tuloksellisen johtamisen edellytyksenä on se, että johtaja nauttii asiantuntijoiden luottamusta.

Joskus on sanottu, että asianajotoimiston moderni johtaminen on enemmän keskustelun ohjaamista kuin varsinaista johtamista. Tämä ei ole koko totuus. Myös asianajotoimistossa on oltava paikallaan johtamisen rakenteet ja päätöksentekokyky. Ellei päätettävän asian luonne muuta vaadi, johdon ei kuitenkaan kannata kiirehtiä päätöksentekoa ennen kuin relevantit asiantuntijat on osallistettu keskusteluun ja heillä on ollut mahdollisuus antaa siitä näkemyksensä. Tämä luo tunteen siitä, että asiantuntijalla on ollut mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja siihen ympäristöön, jossa hän työtään tekee. Tällä voi olla aivan ratkaiseva vaikutus asiantuntijan sitoutumiseen organisaatioon ja tehdyn päätöksen hyväksymiseen.

Henkilöstön osallistaminen toimiston asioihin ei tarkoita sitä, että asiasta päätetään aina henkilöstön näkemyksen mukaisesti. Asianajotoimiston johto on tehtävässään sitä varten, että se tarvittaessa tekee parhaan näkemyksensä mukaiset päätökset ja kantaa niistä vastuun. Tätä parasta näkemystä muodostaessaan johdon on kuitenkin syytä kuunnella herkäällä korvalla niitä, joiden arkeen päätökset vaikuttavat.

On täysin selvää, että asianajotoimiston MP:n tulee tässä tehtävässään pysyä erossa juridisen neuvonannon sisältöön liittyvistä kysymyksistä. Kyse on neuvonantoliiketoiminnan järjestämisestä ja siihen liittyvistä operatiivisista päätöksistä. Vaikka johtajalla itsellään olisi oma asianajajapraktiikka, hänen on luotettava organisaation asiantuntijatiimien näkemykseen, kun nämä hoitavat oman alueensa toimeksiantojaan.

Erityisen hienovarainen on MP:n ja muiden osakkaiden suhde. Se ei etenkään nojaa työnantajan direktio-oikeuteen, kun johdettavana on osakaskokouksessa mm. MP:n asemasta äänestäviä osakkaita, vaan johtamisen tulisi olla pikemminkin esimerkin näyttämistä, tavoitteiden asettamista

ja suunnan antamista. MP:n ja muiden osakkaiden suhteessa korostuu erityisesti luottamus. Jos johtaja ei tämän luottamuksen herättämisessä onnistu, hänen edellytyksensä hoitaa tehtäväänsä menestyksekkäästi ovat heikot.

On vaikea arvioida, mitkä ominaisuudet ovat erityisen tärkeitä luottamuksen rakentamisessa. Se ratkeaa tapauskohtaisesti. Ihmissuhde- ja viestintätaitojen merkitys korostuu, kun johdettavana on asiantuntijoita. Kun tarkastelee liikejuridiikan asianajotoimistoiden MP:tä, heidän profiilissaan on ennen johtajapositiota yleensä suhteellisen menestyksekkäs asianajajan praktiikka. Kyse lienee tässä kohdin juuri osakasyhtiöön liittyvästä erityispiirteestä. Jotta MP voisi uskottavasti johtaa asianajotoimistoa ja sen osakkaita, hänen on pitänyt osoittaa olevansa kyvykäs asianajaja, vaikka tämä ei välttämättä korreloi hyvän johtamisen kanssa mitenkään. Tämä edellytys näyttää kuitenkin käyvän toteen sekä Suomessa että kansainvälisesti ja poikkeukset siihen ovat suhteellisen harvassa. Aika näyttää, yleistyvätkö ammattijohtajat tulevaisuudessa asianajotoimistoissa. Juridisten palvelujen toimialalla kokeneita yleisjohtajia on ollut esimerkiksi pörssilistatuissa lakiasiantuntijatoimistoissa. Merkkejä vastaavasta kehityksestä partnership-muotoisessa asianajotoimistossa ei ainakaan tällä erää näytä olevan.

3.2. Strategian toteuttaminen

Eräs asianajotoimiston MP:n tärkeimmistä tehtävistä on valmistella ja toteuttaa valittua liiketoimintastrategiaa. Tarkoitin seuraavassa strategialla yksinkertaisesti niitä toimenpiteitä ja valintoja, joiden tarkoitus on johtaa asianajotoimisto saavuttamaan valitsemansa tavoitteen ja/tai markkina-aseman. Asianajotoimistojen johtaminen on nähdäkseni kehittynyt viimeisinä vuosina liikeyritysmäisempään suuntaan ja toimistoissa on otettu käyttöön tyypillisiä liiketoiminnan johtamisen työkaluja, kuten juuri strategiatyö.

Asianajotoimiston toimitusjohtajalle valittu strategia on erittäin hyödyllinen työkalu johtamiseen. Ilman selkeää mandaattia osakkailta ja hallitukselta kehittää yritystä valittuun suuntaan, asianajotoimiston johtaminen voi helposti kutistua toimiston juoksevan hallinnon hoitamiseksi. Tämä ei välttämättä lisää tehtävän mielekkyyttä ja houkuttelevuutta. Jos MP:llä on johtamisen selkänajana selkeä strategia, se antaa hänelle selkeän tavoitteen ja tiekartan toimiston johtamiseen ja myös MP:n onnistumista on helpompi mitata.

Strategia voi tarkoittaa esimerkiksi investointeja liiketoiminnan ja palvelutarjoaman kasvattamiseen, maantieteellistä laajentumista taikka keskittymistä jonkin tietyn praktiikan vahvistamiseen. Strategia voi myös tavoitella teknologista etumatkaa kilpailijoihin. Keskeistä on juuri kilpailuedun hakeminen suhteessa markkinaan ja kilpailijoihin. Selkeä strategia auttaa MP:tä tekemään päätöksiä, kun päätösvaihtoehtoja voi tarkastella valitun strategian näkökulmasta. Aivan samoin kuin kaikessa muussa liiketoiminnassa, keskeistä – mutta usein varsin vaikeaa – asianajotoimiston

strategian toteuttamisessa on osata fokusoida ja tehdä poissulkevia valintoja. Johdon tärkeänä tehtävänä on myös osata viestiä valittu strategia henkilöstölle ymmärrettävästi. Hyvän ja selkeän kommunikaation merkitystä strategiatyössä ei voi ylikorostaa.

MP:n rooliin vaikuttaa eri praktiikoihin jakautuvan asiantuntijaorganisaation voimakkaasti itseohjautuva luonne. On tärkeää, että MP tiedostaa tämän eikä pyri päättämään asioista, jotka ovat parhaiten ratkaistavissa vaikkapa juuri praktiikoissa. MP:n onnistumisen yhtenä edellytyksenä on juuri oikean tasapainon löytäminen arjen päätöstilanteisiin ja oman aktiviteettinsa hallitsemiseen. Jokainen MP muovaa tehtävää itsensä näköiseksi ja kunkin asianajotoimiston kehittämisen vaihe voi edellyttää erityyppistä johtamista ja aktiivisuuden astetta. Asiantuntijaorganisaation johtamisen kultainen sääntö on nähdäkseni seuraava: johdon tulee pitää huolta siitä, että organisaatiolla on suunta ja tavoite (strategia), jolla on riittävän laaja hyväksyntä ja jonka asiantuntijat kokevat merkitykselliseksi. Lisäksi johdon tulee varmistaa, että organisaatiossa on oikeat henkilöt ja osaaminen tämän tavoitteen saavuttamiseksi. Jos nämä edellytykset täyttyvät, johtajan tulee antaa asiantuntijoille mahdollisimman suuri vapaus tehdä työtänsä ja johdon tulee ohjata organisaatiota vain siinä määrin kuin se on välttämätöntä asetetun tavoitteen saavuttamiseksi.

Asianajotoimistossa tekee päivittäistä työtä varsin kirjava joukko ihmisiä. Heitä erottavat esimerkiksi tehtävät, kokemus ja osaaminen sekä myös kompensatiomalli. Toimiston kokeneella senior-tason juristilla ja vaikkapa juuri markkinoinnissa aloittaneella assistentilla voi olla hyvin erityyppisiä työtehtäviä ja heille on asetettu eri tavoitteet, vaikka kaikki lopulta tähtääkin mahdollisimman hyvän juridisen neuvonannon tuottamiseen toimiston asiakkaille. Juristien ja liiketoiminnan palveluiden asiantuntijoiden toimenkuvissa on luonnollisesti eroja, mutta myös juristien roolit voivat olla hyvin erilaisia. Vasta-aloittaneelta juristilta edellytetään erityyppistä suoritusta kuin kokeneelta osakkaalta ja harjoittelijana toimiva juridiikan opiskelija tutustuu toimiston arkeen ja tekee suorittavia työtehtäviä kun taas avustava juristi on tärkeässä roolissa itse toimeksiantotyössä.

Asianajotoimiston johdon erittäin tärkeä tehtävä on vaalia yhtenäisyyttä toimistossa ja viestiä jatkuvasti henkilöstölle kuvaa yhteisestä suunnasta ja yhdestä toimistosta, joissa jokaisella on oma tärkeä tehtävänsä asiakkaiden tukemisessa. Nykyaikainen asianajotyö ja toimeksiantojen hoitaminen on kasvavassa määrin yhteistyötä toimeksiantoa hoitavissa projektitiimeissä ja eri praktiikoiden välillä, jota yhteistyötä tukevat aktiivisesti liiketoiminnan palvelut. Jos asianajotoimiston johto ei viesti yhteistyön ja yhtenäisyyden merkitystä niin edellytykset yhteistyölle heikentyvät. Tämä voi lopulta vaikuttaa toimeksiantojen hoitamisen laatuun ja tehokkuuteen.

3.3. Yrityskulttuuri ja arvot

Asianajotoimiston kaltaisessa itseohjautuvassa organisaatiossa, jossa asiantuntijoiden ja tiimien vapausaste vaikuttaa omaan työhönsä on suhteellisen korkea, on erityisen tärkeää vaalia ja kehittää yrityksen arjen yrityskulttuuria. On vaikeaa määritellä tarkasti, mitä yrityskulttuuri

oikeastaan tarkoittaa ja miten se eroaa esimerkiksi yrityksen julkilausutuista arvoista. Jälkimmäiset voivat parhaimmillaan ohjata tarkastikin yrityskulttuuria ja toimia kompassina arjen haastavissa tilanteissa. Tarpeettomimmillaan ne ovat ylhäältä alaspäin johdetussa prosessissa määriteltyjä lausumia siitä, mitä johto haluaisi yrityksen edustavan mutta joiden valmisteluun henkilöstö ei ole juuri osallistunut ja joilla on kovin vähän liittymää yrityksen arkeen.

Vaikka johdolla on yleisesti varsin suuri rooli hyvän yrityskulttuurin ylläpitämisessä asianajotoimistossa, kukaan yksittäinen henkilö harvoin muovaa voimakkaasti asiantuntijaorganisaation yrityskulttuuria. Se syntyy ja kehittyy pidemmän ajan kuluessa ja osakasyhtiössä sitä ovat olleet luomassa useat osakassukupolvet. Yrityskulttuuria voi nähdäkseni tarkastella kerroksina, joita rakennetaan toinen toisensa päälle ja jonka alimmat kerrokset jatkavat vaikuttamista pitkään kohti tulevaisuutta.

On myös tärkeää panna merkille, että yrityksellä on joka tapauksessa yrityskulttuuri riippumatta siitä, onko sitä haluttu aktiivisesti rakentaa vai ei. Yrityskulttuuria voi yksinkertaistaen kuvata henkilöstön toimintatavaksi silloin, kun johto tai esihenkilöt eivät ole katsomassa. Sillä, millaiseksi yrityskulttuuri muovautuu, voi olla asianajotoiminnan kaltaisessa asiantuntijaliiketoiminnassa ratkaisevan suuri merkitys yrityksen menestykseen ja siksi siihen kannattaa panostaa.

Asianajotoimiston hyvä yrityskulttuuri painottaa nähdäkseni esimerkiksi ehdotonta integriteettiä, asiakkaiden edun panemista oman edun edelle, laadun tavoittelua kaikessa toiminnassa, alhaista hierarkiaa sekä empatiaa ja huolenpitoa koko henkilöstöstä. Jokaisella näistä alueista ei välttämättä yhtenä hetkenä onnistuta täydellisesti, mutta jos jokainen työntekijä tavoittelee ja myötävaikuttaa arjessa niiden toteutumista, asianajotoimiston yrityskulttuurilla on vankka perusta. Johto voi vahvistaa sitä omalla toiminnallaan, mutta toisaalta vastaavasti myös heikentää sitä joko omalla toiminnalla tai sillä, että johto sallii tai sietää muilta hyvän yrityskulttuurin vastaista käytöstä.

Hyvän yrityskulttuurin ylläpitäminen vaatii joskus vaikeita ja ikäviäkin päätöksiä. Ei ole täysin epätavanomaista, että esimerkiksi taloudellisilla mittareilla hyvin menestyvä asianajaja pyrkii ottamaan käytöksellään erivapauksia hyvän yrityskulttuurin suhteen. Nämä tilanteet eivät ole johdolle helppoja, mutta oikean toimintatavan valitseminen on lopulta yksinkertaista. Johdon on puututtava yrityskulttuurin vastaiseen tai sitä heikentävään toimintaan. Sillä voi olla lyhyellä aikavälillä suurikin kustannus, mutta kustannus on pidemmällä aikavälillä paljon suurempi, jos jättää puuttumatta.

4. TULEVAISUUDEN HAASTEET

Asianajotoimistot kohtaavat muuttuvassa maailmassa samoja haasteita kuin kaikki muutkin liikeyritykset. On kuunneltava asiakkaita ja heidän muuttuvia tarpeitaan, hyödynnettävä teknologista kehitystä ja sen myötä uskallettava investoida ja muuttaa liiketoimintamalleja, kilpailtava parhaista kyvyistä ja kyettävä pitämään heidät toimistossa sekä kehitettävä osaamista,

uskallettava hakea kasvua tai hyväksyttävä hiipuminen, toteutettava valittua strategiaa ja rakennettava jatkuvasti kilpailuetua suhteessa markkinaan ja kilpailijoihin. Tässä on johdolla työsarkaa nyt ja tulevaisuudessa.

Juridisten palvelujen markkina on kasvanut viime vuosikymmeninä vahvasti sekä Suomessa että globaalisti. Juridisen neuvonannon kysyntä vaikuttaa talouden eri sykleistä huolimatta varsin vakaalta. Tähän trendiin vaikuttaa muun muassa talouden ja yhteiskunnan monimutkaistuminen, juridisoituminen sekä kansallisen ja kansainvälisen sääntelymassan kasvaminen. Asiakkaiden yksityiskohtaiset tarpeet ja kysynnän painotukset voivat varmasti vaihdella tulevaisuudessa voimakkaastikin, mutta uskallan ennustaa, että toimialan tulevaisuus on vahva.

Kuten olen aiemmin esittänyt, juridisen neuvonannon tekniset ja teknologiset työkalut muuttuvat kiihtyvällä tahdilla. Kehityksen seuraaminen ja myös uusien teknologioiden kokeileminen on tärkeää, jotta pysyy muutoksessa mukana ja ymmärtää sitä. Myös asianajotoimistojen on uskallettava investoida voimakkaammin teknologiaan pysyäkseen digitaalisen murroksen vauhdissa. Tästä huolimatta juridisen neuvonannon kova ydin on pysyvää laatua. Juridiikka on syvästi inhimillistä toimintaa, se on argumentaatiota ja neuvonantoa ihmiseltä ihmiselle ja se koskee ihmisten luomia sääntöjä ja käytänteitä. Sitä eivät koske luonnontieteiden lainalaisuudet, joiden käsittelyssä teknologia on osoittanut ylivoimansa. Voihan toki olla niin, että muutaman vuoden kuluttua tämä väittämä osoittautuu koomisen vääräksi ja toimiala on distruptoitu ja tekoäly on korvannut pitkälti juristin. Tai sitten ei.

Nähtävissä olevassa tulevaisuudessa asianajotoiminnan haasteet liittyvät edelleen ihmisiin. Tämä on varsin luonnollista, koska asianajo on juristin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja osaamisen perustuvaa toimintaa. Aivan keskeistä on se, että asianajotoimistot onnistuvat jatkossakin houkuttelemaan lahjakkaita juristeja ja muita asiantuntijoita alalle. Juristien osalta haaste korostuu erityisesti siksi, että rekrytoitavissa olevien määrä on suhteellisen rajattu.

On paljon keskusteltu siitä, vaikuttaako toimialan houkuttelevuuteen uuden työntekijäsukupolven myötä viime aikoina kiihtynyt työelämäkeskustelu työn ja vapaa-ajan välisestä tasapainosta ja liiallisen työnteon haitallisuudesta. Aivan oma kysymyksensä on pandemian jälkeinen hybridityö eli perinteisen toimistotyön ja etätöyön yhdistäminen. Asianajotyö on yleensä projektiluontoista työtä ja sen hektiset vaiheet voivat ajoittain vaatia erittäin suuren määrän työtä. Myös tunti- ja kassatukseen perustuva ansaintamalli ei ainakaan vähennä tehdyissä työtunneissa laskettavien työmäärän merkitystä. Työn liiallista kuormittavuutta on hallittava panostamalla parempaan projektinjohtamiseen sekä esihenkilötyöhön, jotta työelämä asianajotoimistossa olisi mahdollisimman houkutteleva. Rekrytointia on tehtävä pitkäjänteisesti, juristien työmääriä on seurattava aktiivisesti ja asianajotoimistojen on omaksuttava muilta konsultoinnin toimialoilta hyväksi havaittuja projektinhoitomalleja ja palkattava projektityön ammattilaisia.

Johdon ja osakkaiden on ymmärrettävä, että asianajotoimiston työntekijät omistavat paljon aikaa ja näkevät paljon vaivaa toimiston eteen ja vastaavasti toimiston on tehtävä kaikkensa järjestääkseen työn tekemisen mahdollisimman miellyttäväksi ja antoisaksi. Toimiston on oltava joustava asiantuntijan elämäntilanteen niin vaatiessa ja tuettava työntekijöiden osaamisen kehittymistä, koska osaaminen on asiantuntijatyön tärkein elementti. On yhä tärkeämpää, että asianajotoimistot ymmärtävät maailman muutosta ja kuuntelevat herkällä korvalla uusia työntekijäsukupolvia ja heidän perusteltuja tarpeitaan. Huolimatta siitä, että työelämään liittyvän keskustelun teemat vaihtuvat aika ajoin, uskon, että asianajoalan houkuttelevuudessa on lopulta kyse varsin yksinkertaisesta asiasta. Lahjakkaiden nuorten juristien olennainen vaatimus on päästä tekemään mielenkiintoisia ja haastavia juridisia toimeksiantoja hyvässä työyhteisössä. Jos asianajotoimiston johto kykenee tähän tarpeeseen vastaamaan, sen ydintehtävä on täytetty.