



Turun yliopisto
University of Turku

JOHTAJA VUOKRALLE?

Näkökulmia vuokrajohtajatoimeksiantoon

Liiketaloustiede, johtamisen ja organisaation pro gradu -tutkielma

Laatija:

Riikka Vahtervuo

Ohjaajat:

KTT Harri Virolainen

TkT Kirsi Liikamaa

14.4.2014

Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatu­järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkas­
tettu Turnitin OriginalityCheck-järjestelmällä.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat	8
1.2	Tutkimuksen rakenne	10
2	VUOKRAJOHTAMINEN JA LÄHIKÄSITTEET	11
2.1	Vuokratyövoima joustavan työvoiman muotona	11
2.1.1	Syyt joustavan työvoiman käytön taustalla.....	11
2.1.2	Vuokratyövoiman käyttö	12
2.1.3	Vuokratyövoiman edut ja haitat.....	12
2.2	Vuokrajohtajan määritelmä	13
2.3	Vuokrajohtamisen historia	14
2.4	Vuokrajohtamisen erot muihin johtamisen muotoihin.....	15
2.4.1	Vuokrajohtaja vs. palkkajohtaja.....	16
2.4.2	Vuokrajohtaja vs. konsultti	17
2.4.3	Yhteenveto johtamismuotojen eroista.....	17
2.5	Vuokrajohtamisen hyödyt ja ongelmakohdat.....	19
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	21
3.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	21
3.2	Aineiston keruu	21
3.3	Aineiston analysointi.....	24
4	LÄHTÖKOHDAT VUOKRAJOHTAJATOIMEKSIANNOSSA.....	28
4.1	Organisaatiot, joissa vuokrajohtajia käytetään.....	28
4.2	Tilanteet ja työtehtävät, joihin vuokrajohtaja palkataan	30
4.3	Vuokrajohtajan palkkio	34
4.4	Vuokrajohtajan valintaprosessi	36
4.5	Vuokrajohtajan ominaisuudet	39
4.6	Yhteenveto vuokrajohtajatoimeksiannon lähtökohdista	43
5	VUOKRAJOHTAJAN TOIMEKSIANTO ASIAKASORGANISAATIOSSA ...	46
5.1	Toiminnan tavoitteet	46
5.2	Toimeksiannon elinkaari	53
5.3	Toimeksiannon aloitus ja henkilöstön suhtautuminen	59

5.4	Vuokrajohtajan johtamistyyli ja etiikka	65
5.5	Toimeksiannon onnistumista edesauttavat tekijät.....	71
5.6	Yhteenveto vuokrajohtajan toimeksiannosta asiakasorganisaatiossa	75
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	78
6.1	Tutkimuksen keskeiset tulokset	78
6.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	84
6.3	Jatkotutkimusehdotukset	85
	LÄHTEET.....	87
LIITE 1	TEEMAHAASTATTELURUNKO, VUOKRAJOHTAJA.....	94
LIITE 2	TEEMAHAASTATTELURUNKO, ASIAKASYRITYS	96
LIITE 3	TEEMAHAASTATTELURUNKO, VÄLITTÄJÄYRITYS.....	98
LIITE 4	INFORMANTTIEN PERUSTIEDOT	99

KUVIOT

Kuvio 1	Vuokrajohtajatoimeksiannon lähtökohdat.....	44
Kuvio 2	Vuokrajohtajatoimeksiannon elinkaari.....	57
Kuvio 3	Vuokrajohtajatoimeksianto.....	75

TAULUKOT

Taulukko 1	Johtamismuotojen erot.....	18
Taulukko 2	Vuokrajohtajien roolit	47

1 JOHDANTO

Aiemmin työntekijät saattoivat tehdä koko työuransa yhdelle tai korkeintaan muutamalle työnantajalle, mutta viime vuosina tämä on muuttunut. Monet työnantajat ovat vastanneet toimintaympäristön muutokseen sekä vaatimuksien kasvuun tekemällä työsuhteista joustavampia. Tämä väliaikaisen työvoiman käyttö ja ulkoistaminen ovat yksi syy pitkäaikaisten työsuhteiden vähenemiseen. Työttömyys, osa- ja määräaikaiset työt sekä itsensä työllistäminen yleistyvät enenevässä määrin työntekijöiden keskuudessa ja alkavat olla arkipäivää lähes kaikilla aloilla. (Inkson, Heising & Rousseau 2001, 260.) Tällä hetkellä nousevina trendeinä Suomessa onkin nähtävillä määräaikaiset ja osa-aikaiset työsuhteet, itsensä työllistäminen sekä vuokratyö (Työvoiman käyttötapojen – – 2012, 7–8).

Vuokratyösuhteessa tehdyn työn osuus ja vuokratyövoiman käyttö on kasvanut varsinakin vuosituhaten vaihteesta eteenpäin. Vuokratyöstä työvoiman käyttötapana on tullut pysyvä vaihtoehto niin Suomessa kuin maailmalla. (Työvoiman käyttötapojen – – 2012, 7, 35.) Alati muuttuvassa liike-elämässä on huomattu, että vuokratyövoiman käyttö tuo yritykselle huomattavia etuja. Vuokratyövoimaa hyödynnetään organisaatioissa resurssina, jota on helppo säädellä tarpeen mukaan. Lisäksi vuokratyövoima on vaivaton ja nopea ratkaisu tilapäisen työvoiman tarpeen tyydyttämiseen. Yrityksissä on myös pantu merkille, että työntekijän vuokraus on monessa tilanteessa parempi ratkaisu kuin henkilön ottaminen palkkalistoille. Ensinnäkin vuokratyöntekijästä ei koidu säännöllisiä kustannuksia, vaan niitä voidaan säädellä tarpeen mukaan. Toiseksi vuokratyövoiman välitystä hoitavien yritysten palvelut helpottavat kiireen keskellä, kun rekrytointiin ei tarvitse käyttää omia resursseja niin paljon. (Viitala, Vettensaari & Mäkipelkola 2006, 2.) Vuokratyövoiman käytön yleistymisen on alkanut koskettaa 2000-luvulla suorittavan työvoiman sekä toimihenkilöiden ohella myös organisaatioiden keskeisimpiä työntekijöitä – johtajia (Inkson ym. 2001, 260).

Johtotasolla ratkaisu väliaikaisen työvoiman tarpeeseen ovat olleet muun muassa vuokrajohtajat (Inkson ym. 2001, 260), sillä vuokrajohtamisen avulla pystytään vastaamaan nykypäivän vaatimuksiin ajasta, kustannuksista sekä laadusta. Nämä kriteerit pystytään täyttämään lyhyellä varoitusaajalla, suhteellisen pienin kuluin ja ammattitaidolla. (Bruns 2006, 17.) Vuokrajohtaja on johtamisen ammattilainen, jolla on yleensä erikoisosaamista joltain tietyltä alueelta tai alalta. Vuokrajohtaja auttaa asiakasorganisaatiota sen tarvitsemassa ongelmassa tai projektissa operatiivisena johtajana sovitun ajanjakson. Vuokrajohtaminen mahdollistaa organisaatiolle tilaisuuden käyttää erikoisosaamista ilman pitkän aikavälin sitoutumista tai kiinteitä palkkakuluja. Muun muassa näistä syistä vuokrajohtajien käyttö on ollut kasvussa ja yleistynyt yhdessä organisaatioiden joustavuudenhalun kanssa. (Inkson ym. 2001, 260.)

Erilaisia joustavia työsuhteita, kuten osa- ja määräaikaista työsuhteita sekä vuokratyötä, on tutkittu paljon viime vuosikymmenten saatossa, mutta tutkimukset ovat keskittyneet lähinnä suorittavaan työvoimaan ja toimihenkilöihin. Joustavia työsuhteita johtajien osalta sen sijaan on tutkittu vähemmän. (Bruns & Kabst 2005, 522.) Vuokrajohtamisesta on kirjoitettu lähinnä ei-tieteellisiä artikkeleita sanoma- ja ammattilehtiin (esim. Financial Times, The Guardian, The Sunday Times), joissa annetaan enimmäkseen neuvoja sekä haastatellaan vuokrajohtamisen parissa toimivia henkilöitä. Monet näistä artikkeleista ovat enemmän markkinointilähtöisiä tuotekuvauksia kuin todellista analyysiä monimuotoisesta prosessista. (ks. esim. Hogg 1989; Oates 1990; McKinney 1992; Griffith 1999; Maitland 2000; Vousden 2002; Pollitt 2008; Wagstaffe 2009; Drake 2013; Prett 2013.) Vasta 2000-luvulla vuokrajohtaminen on alkanut kiinnostaa myös tutkijoita (Bruns & Kabst 2005, 522).

Vuokrajohtamisen tuloa Suomeen on ennustettu jo vuosien ajan, mutta se on silti edelleen harvinaista ja käsite on monille yritysjohtajille vieras (Hautamäki 2013a; Hautamäki 2013b, 20). Suomessa vuokrajohtaminen on alkanut yleistyä vasta vuosituhanen vaihteesta eteenpäin, mutta alan ennustetaan olevan kasvussa (ks. esim. Kalajoki 2004; Toppari 2004; Kankare 2005; Koivula 2007; Broström 2009; Moisio 2010). Tutkija on tehnyt lukuisia hakuja aineistotietokannoista (mm. Melinda, Nelli-portaali) sekä Google-hakuja etsiessään suomenkielistä tietoa aiheesta. Etsinnöissä hakusanoina on käytetty erilaisia variaatioita muun muassa sanoista vuokra, vuokraaminen, vuokraus, vuokralle, johtaja, johtaminen, johtajuus, ulkoistaminen, määräaikainen ja määräaikaisuus. Hakuprosessi on tehty huolella, mutta tulokset suomenkielisessä materiaalissa ovat olleet hyvin rajallisia. Kuten englanninkielisessäkin materiaalissa, myös suomeksi on löytynyt lähinnä ei-tieteellisiä artikkeleita sanoma- ja ammattilehdissä (esim. Kaupalehti, Talouselämä, Taloussanomat). Tutkimuksen aihe onkin mielenkiintoinen erityisesti tutkimuksen ajankohtaisuuden ja tuoreuden vuoksi.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tämä pro gradu -tutkimus pyrkii täyttämään tutkimusaukkoa vuokrajohtamisen ilmiöstä. Tarkoituksena on valottaa tätä johtamisen muotoa, joka on toistaiseksi jäänyt tuoreutensa vuoksi vähemmälle huomiolle. Tutkimus on erittäin ajankohtainen, sillä kuten sanottu, vuokrajohtajuus on kasvussa, mutta tietoa ilmiöstä on tällä hetkellä tarjolla todella rajallisesti erityisesti suomenkielillä. Tutkimus on tullut toimeksiantona Sitomo Oy:ltä. Sitomo on tuore tamperelainen kasvuyritys, joka toimii valmennusliiketoiminnassa (Sitomo 2013). Sitomolta on tullut ainoastaan toimeksianto ja sitä kautta aihe tutkimukselle. Tutkimus ei käsittele millään tapaa Sitomoa organisaationa eikä Sitomotäten toimi case-tapauksena tutkimuksessa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä vuokrajohtajatoimeksiannosta ja sitä kautta laajemmin vuokrajohtamisen ilmiöstä tutkimalla vuokrajohtamisen kolmen eri tahon näkemyksiä ja kokemuksia vuokrajohtamisesta. Näitä tahoja ovat vuokrajohtajat itse, vuokrajohtajia välittävät yritykset sekä vuokrajohtajia käyttävät asiakasorganisaatiot. Vuokrajohtajat toimivat tutkimuksessa pääinformanteina ja heiltä pyritään saamaan näkemyksiä yleisesti vuokrajohtamisesta sekä kokemuksia työskentelystä vuokrajohtajana. Vuokrajohtajia välittäviltä yrityksiltä on tavoitteena saada enemmänkin yleiskuvaa vuokrajohtamisesta kuin kokemuksia toimeksiannosta asiakasyrityksessä. Vuokrajohtajia käyttäneiltä asiakasyrityksiltä puolestaan pyritään saamaan vastauksia vuokrajohtamisen käytön syihin sekä heidän kokemuksiaan vuokrajohtajatoimeksiannoista. Tutkimuksessa pyritään saamaan toimeksiannosta kuva yhtenäisenä kokonaisuutena, jonka vuoksi näiden osapuolten käsityksiä asetetaan pääosin rinnakkain, mutta informanteilta pyritään saamaan myös yksityiskohtaisempaa tietoa ja kokemuksia vuokrajohtajatoimeksiannoista heidän näkökulmastaan.

Tutkimus pyrkii kuvaamaan vuokrajohtamisen ominaispiirteitä sekä vuokrajohtajatoimeksiannon kulkua ja tarkastelemaan, miten onnistutaan toimeksiannossa. Kaiken kaikkiaan tavoitteena on antaa selkeä kuva vuokrajohtajatoimeksiannosta ja prosessiin osallistuneiden tahojen kokemuksista. Tutkimuksen tavoitteiden kautta tutkimukselle on määritetty tutkimusongelma sekä sitä selventämään alatutkimusongelmat:

- Millaisia kokemuksia vuokrajohtajilla, vuokrajohtajia välittävillä yrityksillä ja vuokrajohtajaa käyttäneillä asiakasorganisaatioilla on vuokrajohtajatoimeksiannoista?
 - Millaiset ovat vuokrajohtajatoimeksiannon lähtökohdat?
 - Millainen on vuokrajohtajan toimeksianto?
 - Miten saadaan aikaan onnistunut vuokrajohtajatoimeksianto?

Tutkimuksen teoriaosuus muodostuu laaja-alaisesta vuokrajohtamisen käsittelemisestä, jota selvennetään myös lyhyellä katsauksella yleisestä vuokratyövoiman käytöstä. Vuokrajohtaminen pyritään määrittelemään selkeästi ja monipuolisesti tuoden esiin vuokrajohtamisen erityispiirteitä, joten tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu kaikki muu johtaminen. Tutkimuksessa keskitytään vuokrajohtajatoimeksiantoon, joten tutkimuksessa ei käsitellä muita vuokrajohtamisen ilmiöön liittyviä seikkoja vaan syvennytään nimenomaan toimeksiantoon liittyviin tekijöihin. Tutkimuksessa ei myöskään keskitytä minkään tietyn organisaation tai alan erityispiirteisiin, vaan tarkoituksena on käsitellä vuokrajohtamista yhteneväisenä kokonaisuutena. Koska tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä vuokrajohtajuudesta, käydään vuokratyövoiman käyttö läpi laajassa mielessä ymmärrystä lisäävänä pohjatietona. Vuokratyövoiman käyttö tutkimuskohteen rajataan siis tutkimuksen ulkopuolelle.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Käsillä oleva tutkimus jakaantuu kuuteen päälukuun. Johdantoa seuraavassa luvussa käydään lyhyesti läpi vuokratyövoiman käyttöä, määritellään tarkemmin käsite ”vuokrajohtaja”, luodaan lyhyt katsaus vuokrajohtamisen historiaan sekä käsitellään vuokrajohtamisen erityispiirteitä. Luvun tarkoituksena on antaa lukijalle kuvaus vuokrajohtamisesta ja sen ominaispiirteistä. Tutkimuksen teorialukua seuraavassa kolmannessa luvussa esitellään, miten empiirinen osuus on toteutettu sekä perehdytään tutkimus- ja analysointimenetelmiin.

Neljännessä ja viidennessä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia. Näissä luvuissa haastatteluaineistoa peilataan tutkimuksen aihetta käsittelevään aiempaan teoriaan ja kirjallisuuteen. Tutkimuksen tulokset on jaettu kahteen eri lukuun, sillä ne käsittelevät eri vaiheita vuokrajohtajatoimeksiannosta. Luku neljä pyrkii etsimään vastauksia ensimmäiseen alatutkimusongelmaan. Neljännessä luvussa paneudutaan vuokrajohtajatoimeksiannon lähtökohtiin, joiksi on rajattu organisaatiot, tilanteet ja työtehtävät, joissa vuokrajohtajat työskentelevät sekä vuokrajohtajan palkkio. Lisäksi luvussa käydään läpi vuokrajohtajan valintaprosessia sekä vuokrajohtajan ominaisuuksia, sillä nämä seikat tukevat vuokrajohtajatoimeksiannon lähtökohtia. Luku viisi puolestaan pyrkii vastaamaan tutkimuksen toiseen ja kolmanteen alatutkimusongelmaan, keskittyen vuokrajohtajan toimeksiantoon asiakasorganisaatiossa. Luvussa pyritään kuvaamaan toimeksiannon elinkaarta sekä toimeksiannon toteutukseen liittyviä seikkoja, kuten toimeksiannon tavoitteita, henkilöstön suhtautumista vuokrajohtajaan ja vuokrajohtajan johtamistyyliä. Lisäksi viidennessä luvussa perehdytään vuokrajohtajatoimeksiannon onnistumistekijöihin.

Tutkimuksen viimeisessä luvussa esitetään yhteenvedonomaaisesti tutkimuksen keskeiset tulokset ja johtopäätökset. Lopuksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta sekä tehdään joitakin päätelmiä siitä, miten vuokrajohtamista voisi jatkossa tarkastella tutkimuksessa.

2 VUOKRAJOHTAMINEN JA LÄHIKÄSITTEET

2.1 Vuokratyövoima joustavan työvoiman muotona

Työsuhde voidaan sopia joko toistaiseksi voimassa olevaksi tai määräaikaiseksi. Lisäksi työaika voidaan sopia kokoaikaiseksi tai osa-aikaiseksi. Tyypillisinä työsuhteina pidetään toistaiseksi voimassa olevia ja kokoaikaisia työsuhteita. Osa- ja määräaikaista sekä vuokratyötä puolestaan pidetään epätyypillisenä. (Työvoiman käyttötapojen – – 2012, 6.) Työvoima jakautuu ydin- ja joustotyövoimaan. Ydintyövoimaan kuuluvat vakinaiset sekä kokoaikaiset. Joustotyövoima puolestaan jakaantuu työsuhteessa oleviin (määräaikaiset, osa-aikaiset, koeaikaiset sekä koti- tai etätyöntekijät) sekä ei-työsuhteessa oleviin (freelancerit, franchising-yrittäjät, laina- ja vuokratyövoima, alihankkijoiden työntekijät ja harjoittelijat). (Kairinen 2012, Työvoiman käyttötapojen – – 2012, 6 mukaan.) Lisäksi voi toimia yrittäjänä tai työllistää itsensä (Työvoiman käyttötapojen – – 2012, 6–7).

2.1.1 Syyt joustavan työvoiman käytön taustalla

Työnantajan näkökulmasta erilaiset työn teettämisen muodot ovat tarpeellisia vaihtelevien kysyntä- ja suhdannevaihteluiden takia. Yritysten toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, kuten kansainvälisen kilpailun kiristyminen ja muutokset lainsäädännössä sekä asiakkaiden käyttäytymisessä. Myös palkansaajilla on nykyään monimuotoisemmat mahdollisuudet erilaisiin vapaisiin, jolloin sijaisia tarvitaan määräaikaisiin työsuhteisiin. Työntekijälle epätyypilliset työsuhteet puolestaan tarjoavat joustavia mahdollisuuksia eri elämäntilanteisiin. Joskus epätyypillinen työsuhde voi myös olla käyntikortti työelämään tai hyvä lisä työkokemukseen sekä lisäansioihin. (Työvoiman käyttötapojen – – 2012, 6–7.)

Suomessa on vuokrattu työvoimaa 1960-luvulta lähtien. Suomen liike-elämässä on 1990-luvun alun lamasta saakka korostunut tehokkuus ja tämä on koskenut myös henkilöstöresursseja. Henkilöstöresursseihin on haluttu lisää joustavuutta, mikä on näkynyt toimintojen ulkoistamisina, pätkätyöläisyyden yleistymisenä sekä vuokratyövoiman käytön lisääntymisenä. Organisaatiot eivät enää halua sitoutua työntekijöihin pitkäaikaisesti vaan työvoimaa halutaan käyttää säästeliäästi, väliaikaisesti ja mahdollisimman riskittömästi. Työvoiman käytön lyhytjänteisyyteen on myös vaikuttanut tietous vaihtoehtoista, sillä työvoiman vuokrausliiketoiminta on lisääntynyt voimakkaasti. Vuokratyövoiman käytön mahdollisuudet, verkostomainen toimintamalli, ulkoistaminen ja projektimainen työn organisointi on tullut päätöksentekijöiden tietoisuuteen, jonka seurauksena erilaisia henkilöstöratkaisuja on etsitty entistä aktiivisemmin. (Viitala ym. 2006,

11.) Tällä hetkellä yksi nousevista trendeistä on vuokratyö. Kokotyöllisyyteen verrattuna vuokratyövoiman osuus on kuitenkin sangen pieni, mutta heijastaa yritysten muutostarpeita ja muutosta palkansaajien asenteissa sekä käytöksessä. (Työvoiman käyttötapojen – – 2012, 6–8.)

2.1.2 Vuokratyövoiman käyttö

Vuokratyön kolme osapuolta ovat vuokratyöntekijä, henkilöstövuokrausyritys ja asiakasyritys. Vuokratyöntekijän ja henkilöstövuokrausyrityksen välillä on työsuhde kun taas vuokrausyrityksen ja asiakasyrityksen välillä on asiakkuussuhde. (Työvoiman käyttötapojen – – 2012, 35.) Kun työvoiman vuokrausyritys antaa työntekijän asiakasorganisaation käyttöön vastiketta vastaan, puhutaan vuokratyövoimasta, joka on joustavan työvoiman käytön ääri-ilmiö. Käytännössä vuokratyöntekijän saa irtisanottua heti, ilman painavaa syytä yrityksen näin halutessa, jolloin myös kustannukset saadaan loppumaan viipymättä. (Viitala ym. 2006, 12–14.)

Vuokratyöhön sovelletaan työsuhteita koskevien yleisten säännösten ohella joitain vuokratyötä koskevia erityissäännöksiä, vuokratyöstä ei siis ole säädetty omaa lakia. Työsopimuslain mukaan asiakasyrityksen tulee tarjota vuokratyöntekijälle pääsy samoihin järjestelyihin ja palveluihin kuin muillekin työntekijöille, ellei erilainen kohtelu ole perusteltua objektiivisista syistä. (Työvoiman käyttötapojen – – 2012, 35.) Asiakasyrityksellä on siis velvollisuus kohdella työntekijöitään yhdenvertaisesti, sillä lähes aina omat työntekijät sekä vuokratyöntekijät työskentelevät yhdessä (Vuokratyötä selvittäneen työryhmän mietintö 2007, 96).

2.1.3 Vuokratyövoiman edut ja haitat

Vuokratyövoiman käytön edut ovat pitkälti samoja kuin syyt käyttää vuokratyövoimaa. Kustannuksissa voidaan säästää, kun vuokratyöntekijöitä käytetään ainoastaan ruuhka-
huippuina. Eduiksi voidaan laskea myös hallinnoinnin helppous sekä se, että lyhytaikaisiin asiantuntijatehtäviin saadaan pätevä työntekijä. Vuokratyöntekijöiden joukosta on myös helppoa rekrytoida parhaat henkilöt vakituiseen työsuhteeseen. Työyhteisön kannalta vuokratyöntekijät keventävät oman henkilöstön työkuormaa. Lisäksi oma henkilöstö pystyy keskittymään omaan ydinosaamiseen, kun osa töistä teetetään vuokratyöntekijöillä. Työntekijälle itselleen suurin etu on vapaus, sillä ainakin osa vuokratyöntekijöistä pystyy itse määrittämään omat työaikansa ja –paikkansa. Jotkut saattavat myös löytää vakituisen työpaikan vuokratyön kautta. (Lehto, Yrjänäinen & Sutela 2005, 60–61, 105–106.)

Suurimpana ongelmana vuokratyössä nähdään epävarmuus. Työnantaja ei aina tiedä, millaisen työntekijän välitysyriykseltä saa. Työyhteisö ei tunne vuokratyöntekijöitä, eikä työyhteisössä ole tietoa, kuinka kauan uusi työntekijä talossa pysyy, mikä osaltaan aiheuttaa epävarmuutta koko työyhteisössä. Vuokratyöntekijöiden käyttö luo epävarmuutta myös oman työpaikan pysyvyyttä kohtaan. Uuden työntekijän tehtävään perehdyttäminen toistuvasti on myös uuvuttavaa ja kuluttaa omaa henkilöstöä. Myös vuokratyöntekijä itse kärsii epävarmuudesta, sillä työsuhde saattaa loppua milloin vain eikä hänellä ole työyhteisön tuomaa turvaa. Vastuu vuokratyöntekijästä jakaantuu vuokravälitysyriyksen ja asiakasyriyksen kesken, joka saattaa muun ohella aiheuttaa epäselviä tilanteita. (Lehto ym. 2005, 60–61, 105–106.)

Yritysten toimintaympäristön muutokset ovat vaikuttaneet tarpeeseen käyttää osa- tai määräaikaista työsuhteita ja vuokratyötä. Alasta riippuen tilanteet voivat liittyä työvoimapulaan, tilauskannan vaihteluihin, sijaistarpeeseen tai muuhun väliaikaiseen työvoiman puutteeseen esimerkiksi asiantuntijatehtävissä tai projektiluontoisissa hankkeissa. Vuokratyö koetaan hyvänä vaihtoehtona, kun tarve on tilapäinen eikä kuulu yrityksen ydintoimintoihin, jolloin henkilöä ei haluta palkata edes määräajaksi. Vuokratyö on hallinnollisesti helppoa eikä se varaa resursseja rekrytointiprosessiin. Vuokratyön avulla saadaan työmarkkinoille myös ihmisiä, jotka eivät välttämättä muuten haluaisi tai saisi vakituista työtä. (Vuokratyötä selvittäneen työryhmän mietintö 2007, 86–87.) Vuokratyöntekijöiden avulla pystytään helpottamaan myös oman henkilöstön jaksamista, kun ylityötarve vähenee. Vuokratyö on helppo tapa hankkia nopeasti ja joustavasti työvoimaa kun tarve vaatii ja vuokratyöyrityksiä tullaan tarvitsemaan tulevaisuudessakin työllisyyden parantamiseksi sekä kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi. (Työvoiman käyttötapojen – – 2012, 38.)

2.2 Vuokrajohtajan määritelmä

Vuokrajohtamisen englanninkielinen termi on ”interim management”. Etymologisesti termi ”interim” on lainattu latinan adjektiivista ”interim”, joka tarkoittaa ”samaan aikaan” tai ”toistaiseksi voimassa oleva”. Latinankielinen adjektiivi on muutettu substantiiviksi, joka on kehittynyt tilapäisen ratkaisun ideasta. Termi ”management” eli ”johtaminen” puolestaan käsittää kaiken organisaatiossa tapahtuvan toiminnan, jossa henkilöllä on valtaa päättää, kontrolloida ja koordinoida asioita. Pohjimmiltaan termi ”interim management” siis kuvaa johtamisvallan väliaikaista haltuunottoa organisaatiossa. (Johanssen & Page 2000, Bruns 2006, 24 mukaan.) Tässä tutkimuksessa tullaan käyttämään suomenkielisiä termejä ”vuokrajohtaja” ja vuokrajohtaminen”, jotka ovat yleisimmät termit ilmiöstä suomenkielessä (ks. esim. Kalajoki 2004; Toppari 2004; Kankare 2005; Koivula 2007; Broström 2009; Moisio 2010).

Vuokrajohtaminen on ratkaisu johtoa vaativiin erityistilanteisiin, joihin organisaation oma johtamisresurssi ei riitä. Vuokrajohtamisessa organisaatio ostaa palvelusopimuksella määräaikaisen, tyypillisesti kokeneen johtajan, jolle annetaan toimeksiannoksi liiketoimintaan liittyvä ongelma. Vuokrajohtajalla on sopimuksessa määritelty rajallinen aikajakso aikaa ratkaista ongelma. (Clutterbuck & Dearlove 1999, 14, 60–61.) Vuokrajohtaja siis toimii väliaikaisena operatiivisena johtajana organisaatiossa tavoitteenaan suorittaa toimeksianto sekä siirtää johtamisosaamista organisaatioon ja juurruttaa se sinne (Bruns 2006, 34, 49). Vuokrajohtaminen on ensisijaisesti resursointi vaihtoehto (Russam 1996, 31).

Vuokrajohtaja toimii yrityksen johtotasolla kehittämällä ratkaisuja liiketoimintaan. Nämä ratkaisut voivat liittyä esimerkiksi muutokseen, liiketoiminnan kehittämiseen, kriisi-johtamiseen tai strategian kehittämiseen. Vuokrajohtajat konsultoivat, suunnittelevat, neuvovat, toteuttavat ja juurruttavat oppinsa organisaatioon, jonka jälkeen he poistuvat organisaation palveluksesta. (Interim management: Defined.) Toimeksiantonsa aikana vuokrajohtajalla on tarvittava pätevyys ja valtuudet antaa ohjeita sekä tehtäviä ylä- ja keskijohdolle (Bruns 2006, 34). Työjakson aikana vuokrajohtajat toteuttavatkin huomattavan määrän keskeisiä strategisia ja taktisia päätöksiä (Interim management: Defined).

Vuokrajohtaja on sidoksissa asiakasorganisaatioon yritysten välisellä palvelusopimuksella. Asiakasorganisaatio tekee palvelusopimuksen joko vuokrajohtajan oman yrityksen tai vuokrajohtajia välittävän yrityksen kanssa. (Bruns 2006, 29.) Useasti vuokrajohtaja hankitaan nimenomaan välittäjäyrityksen kautta, jolloin välittäjäyritys saa maksun asiakasorganisaatiolta sekä hoitaa rahaliikenteen vuokrajohtajan kanssa (Inkson ym. 2001, 260). Vuokrajohtaja saattaa olla freelancerina välittäjäyrityksessä saaden palkkaa välittäjäyritykseltä ainoastaan toimeksiantojen ollessa käynnissä. Useimmiten kuitenkin vuokrajohtaja laskuttaa välittäjäyritystä oman yrityksensä kautta ja maksaa palkkansa omasta yrityksestään. (Bruns 2006, 29–30.) Vuokrajohtajalla on siis yrittäjän vastuu omasta palkastaan (Alewell, Bähring & Thommes 2005, 488). Asiakasyritys maksaa pelkästään siitä ajasta, jonka vuokrajohtaja käyttää asiakasorganisaatioon ja yleensä palkka lasketaan työpäivien mukaan. Sopimukseen saatetaan lisätä korvaus kustannuksista, jotka liittyvät selkeästi toimeksiantoon. (Bruns 2006, 29–30.) Vuokrajohtajien palkkaamista on käsitelty tarkemmin luvussa 4.

2.3 Vuokrajohtamisen historia

On vaikeaa sanoa tarkalleen, missä ja milloin vuokrajohtaminen syntyi. Esimerkiksi Kwiecień (2004) toteaa idean vuokrajohtamisesta lähteneen 1960-luvun Ruotsista, missä alettiin liike-elämän muutoksen takia etsiä tehokkaita tapoja palkata johtajia. Kuitenkin suurin osa tutkijoista on päätenyt 1970-luvun loppupuolen Hollantiin vuokrajohta-

misen synnyn ajoittamisessa. Tuohon aikaan vuokrajohtamisella kierrettiin Hollannin erityisen tiukkoja työlakeja, joiden mukaan pysyvän johtajan palkkaamisesta olisi aiheutunut merkittäviä lisäkuluja organisaatiolle. Tästä syystä mahdollisuus hankkia väliaikaisia johtajia nähtiin ideaalisena tapana lisätä johtamisresursseja ilman negatiivisia vaikutuksia. (Clutterbuck & Dearlove 1999, 20–24.)

Vuokrajohtaminen levisi 1980-luvulla Benelux-maihin ja Iso-Britanniaan sekä myöhemmin osaan Skandinaaviaa. Organisaatioissa alkoi yleistyä projektityöskentely 1990-luvulla, jolloin oli luonnollista, että myös vuokrajohtajia alettiin käyttää projektien läpiviennissä. Vuokrajohtajista ei tule samanlaisia rekrytointi- ja irtisanomiskustannuksia kuin omasta palkkajohtajasta ja lisäksi vuokrajohtajat haluavat yleensä tehdä vain sovittun ajanjakson töitä. Vuokrajohtaminen kasvoikin niin Pohjois-Amerikassa, Australiassa kuin ympäri Eurooppaa 1990-luvulla ja vakiinnutti asemansa organisaatioissa keskeisenä strategisena resurssina. (Clutterbuck & Dearlove 1999, 20–24, 37–38.) Vuokrajohtamisen termi ja toimintatapa ovatkin nykypäivänä yleisiä maailmalla (Hautamäki 2013b, 20).

Vuokrajohtaminen on edelleen Suomessa suhteellisen vieras käsite, vaikka vuokrajohtamisen läpilyöntiä Suomessa on ennustettu jo vuosia. Suomessa yleisin mielleyhtymä vuokrajohtajasta on saneeraustoimitusjohtaja ja tässä mielessä Suomessa on ollutkin vuokrajohtamisen kaltaista toimintaa jo 1960-luvulta lähtien. Kun yrityksellä meni taloudellisesti huonosti, palkattiin ulkopuolinen johtaja lopettamaan toiminta mahdollisimman suurilla voitoilla. Suomessa mielikuva vuokrajohtajista on monesti edelleen, että heille annetaan toimeksiannoksi riskialttiit ja epämiellyttävät työt. Toki vuokrajohtajat hoitavat myös saneerauksia ja muita negatiivissävytteisiä töitä, mutta tulisi tiedostaa, että vuokrajohtajia voi hyödyntää myös väliaikaisissa, myönteisissä tarkoituksissa kuten yrityksen kehittämisessä, uusien asioiden kokeilussa tai liiketoiminnan kasvattamisessa. (Hautamäki 2013b, 20.)

2.4 Vuokrajohtamisen erot muihin johtamisen muotoihin

Vuokrajohtamista käsittelevässä kirjallisuudessa esitellään usein vuokrajohtamisen erityispiirteitä verrattuna muihin johtamisen muotoihin, sillä vuokrajohtamisella ei ole kovin pitkää historiaa, mistä johtuen ilmiö ja termi ovat monille epäselvät. Vuokrajohtaminen sekoitetaan usein konsultointiin ja toisaalta vuokrajohtajan roolissa ja työtehtävissä on paljon samaa organisaation vakituisen ja kokoaikaisen palkkajohtajan kanssa. (ks. esim. Clutterbuck & Dearlove 1999; Bruns 2006.) Vuokrajohtamisen luonteen ja ominaispiirteiden selventämiseksi on tässä luvussa käyty läpi vuokrajohtamisen eroja muihin johtamisen muotoihin.

2.4.1 *Vuokrajohtaja vs. palkkajohtaja*

Vuokrajohtajan työnkuva ja työtehtävät organisaatiossa vastaavat pitkälti organisaation palkkalistoilla olevan, vakituisen ja kokoaikaisen johtajan työnkuvaa (Bruns 2006, 30). Todennäköisin vaihtoehto vuokrajohtajan palkkaamiselle onkin käyttää kyseiseen tehtävään organisaation omaa henkilöstöä, esimerkiksi lainata omaa johtohenkilöstöä muualta organisaatiosta tarvittavaan tehtävään tai jakaa työtehtävät oman henkilöstön kesken. Aiemmin tämä onnistui helpommin, kun resursseja oli enemmän käytössä. Nykypäivän kilpailutilanteessa johtohenkilöstöstä on kuitenkin jouduttu karsimaan paljon, joten harvalla organisaatiolla on käytännössä tätä vaihtoehtoa. (Clutterbuck & Dearlove 1999, 60.)

Tyypillisesti kun organisaatio palkkaa uuden johtajan, tavoitteena on pitkä ja pysyvä työsuhde. Selkein ero vuokrajohtajan ja vakituisessa työsuhhteessa olevan johtajan välillä onkin ajanjakso, joka organisaatiossa työskennellään. Toimeksiannon ajallinen päättyminen ja asiakasorganisaatiosta lähtö on osa vuokrajohtajan sopimusta. (Bruns 2006, 30.) Verrattuna organisaation omaan, vakituisessa työsuhhteessa olevaan johtajaan, vuokrajohtaja saattaa olla tuottavampi, sillä vuokrajohtaja pystyy käyttämään kaiken aikansa toimeksiannon suorittamiseen kun aikaa ei kulu esimerkiksi palavereissa, konferensseissa ja seminaareissa samoissa määrin kuin pysyvällä henkilöstöllä (Clutterbuck & Dearlove 1999, 60–62). Vuokrajohtaja saattaa lisäksi olla riskittömämpi vaihtoehto kuin vakituinen, kokoaikainen johtaja. Vaikka vuokrajohtaja saattaa laskuttaa tuplasti työsuhteisen johtajan palkan verran, vuokrajohtaja laskuttaa vain todellisista työpäivistä ja hoitaa itse muun muassa lomakulut ja eläkevakuutusmaksut. (Hautamäki 2013b, 21.)

Vuokrajohtaja on objektiivinen valinta, joka on hyvin vähän kosketuksissa organisaation sisäiseen politiikkaan verrattuna vakituisen johtajaan (Clutterbuck & Dearlove 1999, 60–62). Vuokrajohtajat ovat itsenäisiä, eivätkä osa organisaatiota, joten he voivat tehdä neutraaleja huomioita ja päätöksiä, jotka eivät aina ole suosittuja (Interim management: Defined). Vuokrajohtajan ainoa tavoite organisaatiossa on saada ongelma ratkaistua eikä esimerkiksi keskittyä ylennyksen saantiin (Clutterbuck & Dearlove 1999, 60–62). Vuokrajohtaja on kuitenkin vain tilapäinen ratkaisu organisaatiolle, eikä hänen toimintansa välttämättä ole yhtä pitkänäköistä kuin vakituisen johtajan. Vuokrajohtaja ei tunne yhtä hyvin asiakasorganisaation toimialaa, tapoja tai kulttuuria, eikä vuokrajohtajalla ole samaa kokemusta organisaatiosta kuin palkkajohtajalla. (Bruns 2006, 49.)

Kaiken kaikkiaan vuokrajohtaja ja palkkajohtaja muistuttavat johtamisen muotoina kovasti toisiaan, sillä vuokrajohtajan rooli ja työtehtävät ovat hyvin lähellä organisaation vakituisten johtajien tehtäviä. Tärkein erottava tekijä vuokra- ja palkkajohtajan välillä on vuokrajohtajan tarkoituksellinen määräaikainen osallistuminen organisaation toimintaan siinä missä palkkajohtajan tavoitteena on useimmiten pysyvä ja pitkä työsuhde. (Bruns 2006, 30.)

2.4.2 *Vuokrajohtaja vs. konsultti*

Vuokrajohtaminen kasvattaa hyväksyntää ja ymmärrystä johtamisen muotona, mutta se silti sekoitetaan monesti konsultointiin, sillä vuokrajohtajan ja konsultin määritelmässä on paljon samaa. Vuokrajohtaminen ei kuitenkaan ole yksi konsultoinnin muoto, vaikka niin usein oletetaankin. (Clutterbuck & Dearlove 1999, 62–63.) Vuokrajohtajan ja konsultin eroa on hankala määritellä täysin, sillä erilaisia ongelmatilanteita on valtavat määrät. Tästä syystä joissain tapauksissa suunnittelun ja käytännön ero on häilyvä. Ehkä selkeimpänä erona voidaan todeta vuokrajohtajan ja konsultin työnkuvan luonteen ero. Konsultilla ei ole muodollista valtaa antaa ohjeita tai ottaa niitä vastaan eikä konsultti vastaa operatiivisesta toiminnasta siinä missä vuokrajohtajan nimenomaan tulee antaa ohjeita, olla osana operatiivista toimintaa ja ottaa vastuu niin päätöksistä johtuneista onnistumisista kuin epäonnistumisistakin. (Bruns 2006, 32–33.)

Vuokrajohtajan ja konsultin profiili on hyvin erilainen. Yleensä vuokrajohtajan tärkein ominaisuus on kokemus. Vuokrajohtajat ovat koulutettuja, mutta käytännönläheisiä. Vuokrajohtajat ovat monesti iältään vanhempia ja ratkoneet käytännössä useita ongelmatilanteita, siinä missä konsultteina toimii usein vastavalmistuneita. (Clutterbuck & Dearlove 1999, 62–65.) Konsultit ovat korkeasti koulutettuja ja heillä on vahvat analyttiset taidot (Bruns 2006, 32–33). Konsulteilla ei kuitenkaan välttämättä ole kokemusta käytännön työelämästä ja johtamisesta, jolloin heidän esittämänsä suositukset eivät aina ole toimivia (Clutterbuck & Dearlove 1999, 62–65).

Myös asiakassuhde on selkeä erottava tekijä vuokrajohtajan ja konsultin välillä. Vaikka kumpikaan ei ole varsinaisessa työsuhteessa asiakasyrityksen kanssa, on vuokrajohtaja tiiviimmin mukana organisaation toiminnassa. Tämä johtuu vuokrajohtajan ottamasta käytännön vastuusta sekä vaikutuksista, jotka seuraavat hänen päätöksistään. (Bruns 2006, 32–33.) Erottavana tekijänä asiakassuhteessa voidaan huomata myös raportointivastuu. Monesti konsultit ovat raportointivastuussa välitysyritykselle, jossa he työskentelevät. Vuokrajohtajan tulee puolestaan raportoida suoraan asiakasyrityksen ylimmälle johdolle. (Clutterbuck & Dearlove 1999, 62–65.) Joihinkin projekteihin sekä vuokrajohtajan että konsultin palkkaaminen tuntuu järkevältä. Tällaisia tilanteita saattaa tulla vastaan, jos esimerkiksi vuokrajohtajalta puuttuu taitoa tai aikaa luoda konsepteja, jolloin vuokrajohtaja voi turvautua konsultin osaamiseen ja asiantuntemukseen. (Bruns 2006, 32–33.)

2.4.3 *Yhteenveto johtamismuotojen eroista*

Ajoittain saattaa olla hankala määritellä selkeitä rajoja eri johtamismuotojen välille, mutta vuokrajohtamisella on kuitenkin selkeät erityispiirteet verrattuna konsulttiin ja

organisaation omilla palkkalistoilla olevaan johtajaan. Vuokrajohtamisen voidaankin sanoa olevan oma johtamismuotonsa. Näiden kolmen johtamismuodon välillä tulee eroja niin työsuhteen määrittelyssä, palkkauksessa, valtuuksista organisaatiossa kuin tavassa toimia. Taulukossa 1 on tiivistetysti esitetty nämä keskeisimmät erot. (Bloemer 2003, Bruns 2006, 34 mukaan.)

Taulukko 1 Johtamismuotojen erot (Bloemer 2003, Bruns 2006, 34 mukaan)

	Palkkajohtaja	Konsultti	Vuokrajohtaja
Työtehtävän luonne	Yrityksen omaa johtohenkilöstöä	Vain konsultointi	Johtotehtävät
Työsuhteen laatu	Työsopimus	Palvelusopimus	Palvelusopimus
Valtuus antaa ohjeita ja velvollisuus ottaa ohjeita vastaan	Laaja valtuus ja velvollisuus (antaa ja vastaanottaa ohjeita)	Ei ole valtuutta eikä velvollisuutta	Rajoitettu valtuus ja velvollisuus (riippuu työtehtävästä)
Työskentelyaika yrityksessä	Yleensä vakituinen työntekijä	Rajoitettu ajanjakso	Rajoitettu ajanjakso
Palkkaus	Kuukausipalkka ja mahdolliset tulospalkkiot	Yleensä päiväpalkkio ja kulut	Yleensä päiväpalkkio ja kulut

Taulukosta 1 näkyy selkeästi, kuinka vuokrajohtajalla on yhteneviä piirteitä sekä eroja niin palkkajohtajaa kuin konsulttiin. Vuokrajohtajalla ja palkkajohtajalla on yhteneväisyyksiä muun muassa työtehtävien luonteessa ja valtuuksissa, mutta puolestaan palkkauksessa, työskentelyajassa ja työsuhteen laadussa tulee eroja. Konsultilla ja vuokrajohtajalla on puolestaan yhteneväisyyksiä työsuhteen laadussa, työskentelyajassa sekä palkkauksessa, mutta työtehtävien luonne ja valtuudet eroavat.

Puhuttaessa vuokrajohtamisen luonteesta, vuokrajohtaminen saatetaan sekoittaa konsultoinnin ja palkkajohtamisen ohella myös ulkoistamiseen. Ulkoistamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa jokin kokonainen organisaation osa erotetaan organisaation toiminnasta ja se annetaan toisen organisaation haltuun. Tällöin siis jokin toinen organisaatio vastaa täysin jostain tietyistä liiketoiminnan alueesta. (Bruns 2006, 24–25.) Ulkoistamisella pyritään karsimaan kustannuksia, lisäämään joustavuutta ja keskittymään organisaation omaan ydinosamiseen (Ali-Yrkkö 2007, 2–3). Siinä missä ulkoistamisen ideana on ulkoistaa avustavia tehtäviä, kuten IT-toimintoja, keskitytään vuokrajohtamisessa nimenomaan yrityksen ydintoimintoihin ja niiden tehostamiseen. Vuokrajohtaja on siis

osa ydintoimintoja, ei avustavien tehtävien ulkoistamista. Vuokrajohtamista ei täten konsultoinnin ja palkkajohtamisen ohella tule sekoittaa ulkoistamiseen. (Bruns 2006, 24–25.)

2.5 Vuokrajohtamisen hyödyt ja ongelmakohdat

Vuokrajohtamisen etuja on useita. Ensimmäinen selkeä syy vuokrajohtajien käytölle löytyy nopeasta toimintaympäristön muutoksesta, jossa organisaatiot joutuvat toimi-
maan. Joustavan työvoiman käyttö on yleistynyt paitsi suorittavalla myös johtotasolla, mutta usein vuokrajohtajien kokemustaso ja tehtävien haastavuus eroavat muusta vuokra-
työvoiman käytöstä. Jatkuvaan toimintaympäristön muutokseen ja sen luomiin haasteisiin vuokrajohtaminen vastaa osaltaan muun muassa joustavuutensa puolesta. (Clutterbuck & Dearlove 1999, 20–24.)

Lisäksi vuokrajohtamisen hyötynä on toimeksiannon nopea aloitus, sillä pysyvän johtajan etsintään saattaa useasti kulua kuukausia (Clutterbuck & Dearlove 1999, 21). Vuokrajohtajat saadaan paikalle vaikeisiin tilanteisiin ilman palkkaamiseen liittyviä resursseja, kuten kuluja ja aikaa (Interim management: Defined). Vuokrajohtaja voidaan palkata ratkaisemaan ainoastaan sen hetkinen ongelma, jolloin organisaatioon saadaan osaamista, jota se ei pysyvästi tarvitse tai johon sillä ei ole varaa taloudellisesti vakituisesti (Clutterbuck & Dearlove 1999, 14, 60–61). Vuokrajohtaja täyttää tehtävänkuvan vaatimukset ja tuo organisaatioon asiantuntemusta, taitoja sekä tietoa (The interim management value proposition).

Vuokrajohtaja on selkeä ja nopea ongelmanratkaisija, joka työn suoritettuaan jatkaa uusiin tehtäviin. Kyky stimuloida ja siirtää osaamista, kokemus sekä objektiivisuus ovat vuokrajohtajan etuja. Ulkopuolinen vuokrajohtaja pystyy käsittelemään ongelmia avoimemmin ja antamaan uusia ideoita. Lisäksi vuokrajohtajat pitävät yllä korkeita ammatillisia standardeja, sillä seuraavat toimeksiannot ovat riippuvaisia edellisistä onnistumisista. (The interim management value proposition.)

Vaikka vuokrajohtamisella on paikkansa organisaatioiden strategisessa johtamisessa, he eivät korvaa pitkän aikavälin kehitystä ja pysyvää johtajuutta (Mooney, Semadeni & Kesner 2012, 20). Vuokrajohtamisen ongelmakohtiin liittyen yksi eniten keskustelua aiheuttanut seikka on vuokrajohtajan tilapäisyys organisaatiossa. Tilapäinen johtaja ei ratkaise varsinaista johtamisongelmaa organisaatiossa ja kritiikin esittäjät perustelevat argumenttinsa sanomalla, että samat ongelmat jatkuvat organisaatiossa vuokrajohtajan toimeksiannon päätyttyä ja hänen poistuttuaan organisaation palveluksesta. Vuokrajohtajan avulla voidaan paikata ongelma hetkellisesti, mutta vuokrajohtaja ei ole pitkän aikavälin ratkaisu. (Bruns 2006, 49; Ballinger & Marcel 2010, 272–281.) Vuokrajohtaja palkataan alusta alkaen organisaatioon ainoastaan määrättyksi ajaksi, josta on myös pal-

jon hyötyjä, mutta pitkän aikavälin tavoitteet saattavat kärsiä vuokrajohtajuudesta. Esimerkiksi organisaation yhteiskuntavastuu, henkilöstön kehittäminen tai toimittajasuhteiden johtaminen saattavat kärsiä. Mikäli vuokrajohtajan tehtävä vaatii myös pitkän aikavälin tavoitteiden huomioon ottamista, tulee tämä määritellä selkeästi toimeksiannon tavoitteissa ja asiakasyrityksen tulee seurata tavoitteiden saavuttamista yhdessä vuokrajohtajan kanssa. (Interim managers 2009.)

Lisäksi vuokrajohtajan toiminta asiakasorganisaatiossa on saanut kritiikkiä. Arvostelijat pelkäävät, että vuokrajohtaja käyttää toimeksiannossa ainoastaan aikaisempaa kokemustaan perehtymättä organisaatioon, jossa sillä hetkellä työskentelee, eikä ota huomioon sen hetkisen asiakasorganisaation erityispiirteitä. Tästä näkökulmasta katsottuna vuokrajohtaja todella on vain tilapäinen ratkaisu, eikä luo organisaatioon pysyvää muutosta. Yhtenä suurimpana vuokrajohtamisen haittana voidaan pitää myös osittaista asiakasorganisaation tilanteen ymmärryksen puutetta. Tähän liittyen perehdytyksen välttämättömyys saattaa olla rasite kiireisissä tilanteissa ja jotkut saattavat kokea myös vuokrajohtajasta aiheutuvat kulut huonona puolena. (Bruns 2006, 49–50.) Lisäksi vuokrajohtaja saattaa tuntea itsensä ulkopuoliseksi muusta asiakasorganisaation henkilöstöstä tai huomata jääneensä kahden kilpailevan auktoriteetin väliin pelinappulaksi (Browning & McNamee 2012, 733).

Monet seikat tuntuvat jakavan mielipiteitä. Esimerkiksi toimeksiannon rajallisuus on joidenkin mielestä huono asia, kun puolestaan toiset arvostavat rajattua aikaa, jolloin vuokrajohtaja keskittyy ainoastaan toimeksiannon ongelmaan. Keskeisenä asiana nousee esiin myös osaamisen siirtäminen. Jotkut pelkäävät osaamisen katoamista vuokrajohtajan mukana siinä missä toiset olettavat sen siirtyvän asiakasorganisaatioon. (Bruns 2006, 50.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tämä tutkimus on luonteeltaan kuvailevaa, selityksiin ja ymmärrykseen pyrkivää laadullista tutkimusta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tavoitteena on tulkita ja ymmärtää ihmisten toimintaa sekä toiminnan motiiveja (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 33). Todellisen elämän kuvaaminen ja kohteen mahdollisimman kokonaisvaltainen tutkiminen ovat laadullisen tutkimuksen lähtökohtia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 152). Tästä johtuen laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuden tutkimuskohteen syvälliseen kuvaukseen (Koskinen ym. 2005, 24). Toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistämään tilastollisesti, vaan tavoitteena on kuvata tutkimuskohteen olevaa ilmiötä ja antaa ilmiölle tarkoituksenmukainen teoreettinen tulkinta (Tuomi & Sarajärvi 2004, 87–88).

Koska tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena ovat vuokrajohtamiseen liittyvien tahojen kokemukset, tuntemukset, asenteet sekä mielipiteet, antaa laadullinen tutkimusmetodi mahdollisuuden syvään kuvaukseen tutkimuksen kohteena olevien yksilöiden ajatuksista ja toiminnasta sekä tilaisuuden selvittää niiden taustalla olevia syitä ja motiiveja. Määrällinen tutkimus ei välttämättä olisi yhtä toimiva ratkaisu tämänkaltaista tutkimusta suorittaessa, joten tutkija on päätenyt laadullisen tutkimusmetodin käyttöön.

3.2 Aineiston keruu

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastatteluiden avulla. Haastattelu on aineistonkeruumuotona joustava, jonka seurauksena se sopii hyvin erilaisiin tilanteisiin. Koska haastattelussa ollaan suoraan vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa, voi tutkija esittää asiaa selventäviä lisäkysymyksiä sekä selvittää vastausten taustalla olevia motiiveja. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34.) Haastattelun eduksi voidaan siis katsoa, että tutkija pystyy ohjaamaan haastattelun kulkua haluamallaan tavalla (Tuomi & Sarajärvi 2004, 75). Haastattelu sopi tähän tutkimukseen aineistonkeruun menetelmäksi, sillä se kävi tutkimuksen tavoitteisiin ja tarkoituksiin. Haastattelu antaa mahdollisuuden sijoittaa yksilön toiminta laajempaan kontekstiin, tutkia ihmisiä syvällisemmin ja välittää haastateltavan kokemuksia, käsityksiä ja ajatuksia (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35).

Tutkimuskysymyksiin etsittiin vastauksia puolistrukturoidulla haastattelumetodilla, eli teemahaastattelumetodilla. Tarkoituksena oli käyttää aineistonkeruumuotona tapaa, jolla saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Teemahaastattelussa käsiteltävät teemat, eli haastattelun aihepiirit, ovat tiedossa ennen haastattelua, mutta kysymysten tarkka

järjestys ja muoto puuttuvat (Hirsjärvi ym. 2004, 197). Teemahaastattelu valittiin haastattelumetodiksi, sillä se ottaa huomioon ihmisten erilaiset tulkinnat asioista (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48). Teemahaastattelurunkoja tehtiin kolme, vuokrajohtajilla käytettiin omaa haastattelurunkoa ja asiakas- sekä välittäjäyritysten edustajilla omaansa. Teemahaastattelun aihepiiri ja käsiteltävät teemat olivat kuitenkin tutkimuksessa kaikilla haastateltavilla samat, mikä helpotti haastatteluiden kontrollointia. Haastattelut pyrittiin pitämään luonteeltaan mahdollisimman avoimina, vaikka käytössä olikin valmis runko. Käsiteltyjä teemoja olivat muun muassa miten on päätynyt vuokrajohtajaksi tai käyttämään vuokrajohtajaa, vuokrajohtajan käytön hyödyt ja ongelmakohdat, vuokrajohtajan toimeksianto, vuokrajohtajan asema sekä muut esille nousevat kokemukset vuokrajohtamisesta. Teemahaastattelurungot (liite 1, liite 2 & liite 3) muodostettiin kirjallisuudesta nousseiden teemojen pohjalta.

Koska laadullinen tutkimus ei perustu tilastollisiin yleistyksiin, vaan korostaa tutkitavan ilmiön kuvaamista, ymmärtämistä ja teoreettisesti mielekkään tulkinnan antamista ilmiölle, on tutkimuksessa varmistettava, että haastateltavilla on tarpeeksi tietoa tutkitavasta aiheesta. Tästä syystä laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien henkilöiden valinta tehdään harkinnanvaraisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 87–88.) Tässä tutkimuksessa tehtiin yhteensä 11 haastattelua, joissa haastateltiin yhteensä 12 henkilöä marrasjoulukuun 2013 välisenä aikana. Tutkimuksen informantteina toimivat vuokrajohtajat itse (Vuokrajohtaja_n), vuokrajohtajia välittävien yritysten yhteyshenkilöt (Välittäjä_n) ja asiakasorganisaatioiden henkilöstöpäällikkö tai joku muu henkilö, joka oli tehnyt päätöksen käyttää vuokrajohtajaa (Asiakas_n). Haastateltavista seitsemän kuului vuokrajohtajiin, neljä oli välittäjäyrityksen ja kaksi asiakasyrityksen edustajia.

Tutkimukseen tarkoituksenmukaisesti valitut haastateltavat olivat käyneet läpi vähintään yhden prosessin vuokrajohtajan käytöstä. Tällä kriteerillä voitiin varmistaa se, että informantit pystyivät kertomaan tutkijalle vuokrajohtajatoimeksiannosta. Haastateltavat pyrittiin saamaan mahdollisimman monipuolisista lähtökohdista, jotta tutkimuksesta ei tulisi vain rajatun ryhmän mielipidettä esiin. Vuokrajohtajien valinnassa otettiin huomioon muun muassa ikä, sukupuoli, koulutus, kokemus ja ammattiosaamisen vahvuusalueet. Haastateltavaksi pyrittiin siis saamaan henkilöitä, joilla olisi mahdollisimman erilaiset taustat ja erilaisia kokemuksia. Tulee kuitenkin ottaa huomioon, että vuokrajohtajina toimii tyypillisesti kokeneita johtajia ja yleensä miehiä. Tämä näkyi myös haastateltavissa, sillä suurin osa vuokrajohtajainformanteista oli yli 50-vuotiaita ja joukossa oli vain yksi nainen. Vuokrajohtajainformanttien koulutus, työhistoria ja ammattivahvuusalueet olivat kuitenkin eriäviä. Asiakasyrityksissä pyrittiin saamaan erikokoisia, eri aloilla toimivia sekä eri tehtäviin vuokrajohtajia käyttäneitä yrityksiä. Välittäjäyrityksiä kartoittaessa pyrittiin saamaan mukaan mahdollisimman ammattitaitoisia ja pitkään alalla toimineita yrityksiä, jotta heillä olisi laajempaa kokemusta ja näkemystä ilmiöstä.

Tutkimuksessa sopivien haastateltavien valinnassa käytettiin apuna kolmea alalla toimivaa välittäjäyritystä, joiden avulla voitiin varmistaa pätevien haastateltavien löytyminen. Tutkija otti yhteyttä lokakuussa 2013 kaiken kaikkiaan kuuteen vuokrajohtajapalveluita tarjoavaan yritykseen, jotka olivat toimineet alalla jo pidempään. Tutkimus sai positiivisen vastaanoton ja tutkimuksen tekoon lähti mukaan kolme aktiivisinta yritystä.

Kahdesta välittäjäyrityksestä haastateltiin yksi henkilö ja yhdestä välittäjäyrityksestä haastateltiin kaksi henkilöä. Lisäksi välitysyrietysten edustajat antoivat tutkijalle yhteystietoja mahdollisista haastateltavista, jotka olivat heidän kauttaan käyneet läpi vuokrajohtamisen prosessin. Näistä yhteystiedoista tutkimukseen haastateltiin yhtä asiakasyrityksen edustajaa sekä viittä vuokrajohtajaa. Loppujen haastateltavien kontaktit tulivat tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien kautta eli tutkija kysyi informanteilta, keitä muita tutkimukseen voisi haastatella. Lisäksi yksi haastateltavista vastasi kysymyksiin sekä vuokrajohtajana että välittäjäyrityksen edustajana, sillä hän vastasi kyseisen välittäjäyrityksen vuokrajohtajatoiminnasta ja oli itsekkin tehnyt noin kaksikymmentä toimeksiantoa vuokrajohtajana. Informanttien perustiedot on koottu taulukkoon, joka löytyy tutkimuksen liitteistä (liite 4).

Tutkimus sai vuokrajohtajilta ja vuokrajohtajia välittäviltä yrityksiltä myönteisen vastaanoton ja he auttoivat mielellään tutkimuksen teossa. Haastateltavat näiltä tahoilta siis löytyivät helposti. Asiakasyrityksiä puolestaan oli haasteellisempi tavoittaa. Haastateltavia kartoittaessa ilmeni, että vuokrajohtajan käytöstä ei Suomessa useimmiten haluta puhua ja monet asiakasyritykset olivatkin kieltäneet yhteystietojensa luovuttamisen, vaikka tutkimuksen luottamuksellisuutta korostettiin. Lisäksi monet asiakasyritykset olivat kansainvälisten yritysten tytäryhtiöitä, eikä päätöstä vuokrajohtajan käytöstä ollut tehty Suomessa tai päätöksen tehnyt henkilö ei ollut enää asiakasyrityksen palveluksessa. Näistä syistä johtuen asiakasyritysten kontaktointi oli haastavaa.

Tutkija lähestyi haastateltavia sähköpostilla, jossa kerrottiin tutkimuksesta, korostettiin vapaaehtoisuutta sekä luottamuksellisuutta ja kysyttiin suostumusta osallistumiseen. Myös aika ja paikka haastattelulle sovittiin useimmiten sähköpostitse, muissa tapauksissa puhelimesta. Tutkija piti kirjaa haastatelluista henkilöistä ja varmisti, että haastateltavat edustaisivat mahdollisimman kattavasti ilmiötä. Suurin osa eli yhdeksän tähän tutkimukseen suoritetuista haastatteluista tehtiin kasvokkain. Kahdeksan näistä haastatteluista toteutettiin yksilö-haastatteluina ja yhdessä haastattelussa oli mukana kaksi välittäjäyrityksen edustajaa samasta yrityksestä. Kahden informantin kiireellisestä aikataulusta johtuen yksi haastatteluista tehtiin Skype:n avulla ja yksi sähköpostitse erittäin kiireellisestä työtilanteesta johtuen. Nämä haastattelumetodit eivät kuitenkaan vaikuttaneet ainakaan merkittävästi haastatteluiden laatuun, sillä Skypehaastattelussa haastatteli ja haastateltava olivat videoyhteyden kautta vuorovaikutuksessa ja Internet-yhteys toimi hyvin koko haastattelun ajan, jolloin puhe ja kuva olivat selkeät. Skype:n avulla tehty

haastattelu oli ajallisesti yhtä pitkä kuin kasvotusten tehdyt haastattelut ja haastattelu oli luonteeltaan rento ja avoin. Sähköpostin välityksellä tehdyn haastattelun vastaukset puolestaan olivat selkeitä ja kattavia. Lisäksi sähköpostihaastattelun informantina toimi asiakasyrityksen edustaja ja asiakasorganisaatioiden haastattelut olivat ylipäättään luonteeltaan vuokrajohtajien haastatteluita tukevia. Kasvokkain tehdyt haastattelut suoritettiin haastateltavan yrityksen neuvottelutiloissa tai muissa rauhallisissa tiloissa. Haastatteluiden kestot vaihtelivat 34 minuutista 97 minuuttiin keskiarvon ollessa noin 75 minuuttia. Haastattelut tallennettiin digitaaliäänitallentimella ja tallenteet siirrettiin tietokoneelle haastatteluiden jälkeen.

Usein laadullista tutkimusta tehtäessä nousee esiin kysymys aineiston riittävydestä. Yleensä laadullisessa tutkimuksessa noudatetaan niin sanottua saturaatioperiaatetta. Käytännössä saturaatio on saavutettu, kun tutkimuksen aineisto alkaa toistaa itseään, eikä aineisto tuota enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Saturaation taustalla on ajatus, jonka mukaan tietty määrä aineistoa riittää tuottamaan teoreettisen peruskuvion, joka tutkimuskohteesta on mahdollista löytää. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 89.) Tässä tutkimuksessa pääinformantteina toimivat vuokrajohtajat ja heidän osaltaan aineisto alkoi toistaa itseään neljännen haastattelun kohdalla. Tämän jälkeen haastateltiin kuitenkin vielä kolme vuokrajohtajainformanttia, jotta pystyttiin varmistumaan uuden, olennaisen tiedon saavuttamattomuudesta. Lisäksi, tutkimuksen kohteena ollessa henkilöt ja heidän kokemuksensa, oli tutkimuksen kannalta ainoastaan positiivista kerätä lisää haastateltavien kokemuksia ja näkökantoja.

Vuokrajohtajien ajatuksia ja kokemuksia tuettiin lisäksi välittäjäyritysten ja asiakasyritysten haastatteluilla. Tutkimukseen haastateltiin neljää edustajaa välittäjäyrityksistä ja kahta edustajaa asiakasyrityksistä. Ne eivät tuoneet oleellisesti uutta tietoa prosessista, vaan pikemminkin vahvistivat vuokrajohtajien kokemuksia yrityksiensä omasta näkökulmasta. Vaikka asiakasyrityksien kontaktointi oli haastavaa ja asiakasyrityksiä olisi voinut olla tutkimuksessa mukana enemmänkin, ei saturaatio silti kärsinyt ainakaan merkittävästi niiden puutteesta. Keskeisimmät tiedot tulivat itse vuokrajohtajilta ja asiakasyritysten haastatteluista käytettiin välittäjäyritysten tapaan tukemaan tutkimustuloksia, joten vähäisempi määrä voidaan katsoa riittäväksi tässä yhteydessä. Kolme viimeistä vuokrajohtajahaastattelua sekä asiakas- ja välittäjäyrityshaastattelut eivät tuoneet esiin uutta tietoa kuin marginaalisesti, jolloin voidaan sanoa saturaation olleen saavutettu.

3.3 Aineiston analysointi

Laadullisen aineiston analysoinnin yhteydessä puhutaan usein induktiivisesta, deduktiivisesta ja abduktiivisesta päättelystä sekä toisaalta aineisto- ja teorialähtöisyydestä. Ab-

duktiivinen päättely, joka tunnetaan myös teoriasidonnaisena tai teoriaohjaavana analyysinä, eroaa induktiivisesta (aineistolähtöisestä) ja deduktiivisesta (teorialähtöisestä) päättelystä siinä, että abduktiivisessa päättelyssä on teoriasidonnaisia kytköksiä. Se ei siis pohjautu täysin teoriaan eikä empiriaan, vaan empirisistä aineistosta tehdyille havainnoille etsitään tueksi teoreettista vahvistusta. Abduktiivisessa päättelyssä ei kuitenkaan testata aiempaa teoriaa, vaan enneminkin käytetään apuna teoriaa ja aiempaa tietoa analyysin edetessä. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 95–121.)

Tässä tutkimuksessa käytetään teoriasidonnaista päättelyä, jossa on tiettyjä teoreettisia kytkentöjä. Luvussa 2 on käyty läpi keskeisimpiä vuokrajohtamiseen liittyviä käsitteitä teorialähtöisesti ilman empirisen aineiston havaintoja. Luvuissa 4 ja 5 puolestaan tuetaan empiriasta saatuja havaintoja aiemmalla teorialla. Täten tämän tutkimuksen analyysissä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta sen merkitys ei ole teoriaa testaavaa vaan enneminkin uusia ajatuksia synnyttävää. Tutkija on pyrkinyt yhdistämään empiriasta nousseita huomioita aikaisempaan teoriaan, pyrkimyksenä tehdä syvempiä ja laajempia havaintoja ymmärryksen saavuttamiseen asti. Kyseessä on siis abduktiivinen päättely, jossa tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat valmiit mallit ja aineistolähtöisyys. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 98–99.)

Tämä laadullinen tutkimus on toteutettu sisällönanalyysin menetelmin. Sisällönanalyysi voidaan käsittää paitsi yksittäisenä metodina myös väljänä teoreettisena kehyksenä. Sisällönanalyysiä voidaan käyttää minkä tahansa kirjallisen aineiston analyysimetodin ja sen avulla pystytään etsimään merkityksiä tekstistä. Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, jossa etsitään tekstin merkityksiä ja pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus yleisessä ja tiivistetyssä muodossa kadottamatta informaatiota. Kerätyn aineiston tiivistetyn muodon avulla pyritään tuomaan tutkimuksen aineistoon selkeyttä ja järjestystä. Kritiikkiä sisällönanalyysille on annettu johtopäätöksien keskeneräisyydestä, jolloin tuloksina esitetään analyysin avulla järjestetty aineisto. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 93, 105.)

Tämän tutkimuksen aineiston analysointi alkoi haastattelutallenteiden litteroinnilla. Litterointi tapahtui tietokoneella, tekstinkäsittelyohjelmalla ja sen toteutti tutkija itse. Litterointi pyrittiin tekemään mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, joten haastattelu- ja litterointivaiheet menivätkin tutkimuksessa osin päällekkäin. Litterointi tehtiin sanatarkasti ottaen huomioon esimerkiksi murteet, mutta huomiotta jätettiin selvästi epäolennaiset asiat, kuten haastateltavan yskähdykset tai lauseiden välissä olleet murteeseen liittyvät sanonnat. Litterointi toteutettiin tällä tarkkuudella, jottei mitään tutkimuksen kannalta oleellista tai merkittävää jäisi empirisen aineiston ulkopuolelle. Litteroitua aineistoa kertyi lopulta noin 120 sivua, fonttikoolla 11. Tutkimusaineiston alustavaa analyysiä tapahtui jo litterointivaiheessa, jopa haastatteluja tehdessä, sillä tutkija alkoi hahmottaa aineistossa toistuvia piirteitä ennen varsinaista analyysiä (Grönfors 1982, 145).

Ennen kuin tutkija voi aloittaa haastattelumateriaalin varsinaisen analysoinnin, tulee määrittää analyysiyksikkö, jossa analyysiä tehdään. Sisällönanalyysissä analyysiyksikkö voi olla lauseen osa, kokonainen lause tai useiden lauseiden ajatuskokonaisuus. Tutkimuksen luonne sekä aineiston laatu määrittävät, millaista analyysiyksikköä tutkimuksessa käytetään. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 111.) Käsillä olevassa tutkimuksessa analyysiyksikkönä toimi kokonainen lause, sillä ymmärryksen saavuttamiseksi tuli tarkastella yksittäisiä sanoja laajempia kokonaisuuksia. Useimmiten kuitenkin on analysoitu lauseista muodostuvia ajatuskokonaisuuksia eikä ainoastaan yksittäisiä lauseita.

Kun tutkimushaastatteluiden litterointi oli saatu valmiiksi, litteroidut haastattelut tulostettiin paperille. Paperisista versioista tutkija aloitti aineiston läpikäymisen lukemalla aineiston läpi useaan kertaan ja alleviivaamalla tärkeimpiä kokonaisuuksia sekä merkitsemällä huomioita marginaaleihin. Näin oli mahdollista suorittaa tutkimusaineistosta karsintaa ja löytää aineistosta oleellisia seikkoja tutkimuksen kannalta. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 112.)

Kun aineistoon oli perehdytty huolellisesti paperisten versioiden avulla, alettiin tutkimusaineistosta löytyneitä samankaltaisia sitaatteja siirtää erilaisten teema-alueiden alle. Tätä vaihetta kutsutaan teemoitteluksi. Teemoittelu tarkoittaa aineiston järjestämistä erilaisten teema-alueiden alle, siirtämällä samankaltaisia sitaatteja vastaavien teemojen alle. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 141–142.) Tätä vaihetta kutsutaan myös aineiston pelkistämiseksi, jossa aineistoa pilkotaan ja tiivistetään osiin. Aineiston pelkistämässä keskitytään aineiston päälöydöksiin, valikoidaan aineistosta tutkimuksen kannalta oleelliset seikat ja rajataan ulkopuolelle epäolennaiset. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 95, 111–112.) Tutkimusaineistosta nousseet keskeiset teemat olivat pääosin yhteneväisiä teema-haastattelurunkojen kanssa (ks. liite 1, liite 2 ja liite 3). Sen sijaan läheskään kaikki haastattelurungoissa esiintyneet teemat eivät nousseet merkittäviksi tutkimuksen kannalta aineiston analysointivaiheessa. Esimerkiksi vuokrajohtajan uravalintaa koskevat teemat on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle niiden ollessa epäolennaisia tutkimustulosten kannalta.

Teemoittelun jälkeen teema-alueiden alle kerätyille ilmauksille tehtiin tyypittelyä. Tyypittelyllä tarkoitetaan aineiston ryhmittämistä tietyiksi tyypeiksi ja siinä etsitään esimerkiksi aineistosta löytyviä yhteneviä piirteitä ja ominaisuuksia. Tyypittelyä tehdään teemoittelussa aikaansaatuisten teemojen sisällä. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 95–96, 111–112.) Tyypittelyssä tietyn teema-alueen sisältämiä ilmauksia ryhmiteltiin yleisiksi ilmauksiksi aiheesta. Tyypittelyn yhteydessä teema-alueiden alta löytyi myös poikkeavia tapauksia tai ilmauksia ja myös näistä poikkeavista ilmauksista pyrittiin tekemään omia tyyppejään etsimällä niistä yhteneväisyyksiä.

Kun aineisto oli saatu analysoitua, teemoiteltua ja tyypiteltyä, pyrittiin syntyneistä ryhmistä luomaan suurempia kokonaisuuksia. Näitä syntyneitä kokonaisuuksia analysoitiin sekä yhdistettiin aikaisempaan teoriaan. Näin pyrittiin muodostamaan käsitys

vuokrajohtamisen prosessista ja ilmiöstä. Tämän tutkimuksen luvuissa 4 ja 5 esitetään analyysin avulla saadut päätelmät. Havainnot on ryhmitelty tutkimusaineistosta muodostuneiden teema-alueiden mukaisesti ja niitä tarkastellaan aikaisemman kirjallisuuden ja teoreettisen tietämyksen valossa.

Tässä tutkimuksessa haastatellut informantit on yksilöity sana-numero-yhdistelmällä, jolla pystytään takaamaan haastateltavien anonymiteetti. Vuokrajohtajista käytetään merkintää Vuokrajohtaja_n, asiakasyritysten edustajista merkintää Asiakas_n ja välittäjäyritysten edustajista Välittäjä_n. Luvuissa 4 ja 5 on esimerkkisitaatteja, jotka ovat täysin alkuperäisessä muodossaan. Ainoastaan sellaiset viittaukset nimiin tai tiettyihin yrityksiin, jotka voisivat vaarantaa tutkimuksen anonymiteetin, on jätetty pois. Seuraavissa luvuissa on esitetty tutkimuksen empiirinen osio. Ensin luvussa 4 tarkastellaan vuokrajohtajatoimeksiannon lähtökohtia ja sen jälkeen, luvussa 5, käsitellään vuokrajohtajan toimeksiantoa asiakasorganisaatiossa.

4 LÄHTÖKOHDAT VUOKRAJOHTAJATOIMEKSIANNOSSA

4.1 Organisaatiot, joissa vuokrajohtajia käytetään

Institute of Interim Managementin (IIM Interim Management survey 2013) mukaan suurin osa vuokrajohtajista työskentelee yksityisellä sektorilla. Lisäksi vuokrajohtajia käytetään julkisella sektorilla sekä voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Julkisella sektorilla työskentelee noin neljäsosa vuokrajohtajista ja voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa ainoastaan 5 %. (IIM Interim Management survey 2013; IMA Membership Audit Quarter 2 2013.) Yksityisen sektorin hallitsevuus vuokrajohtajatoimeksiantojen asiakkaana tuli vielä vahvemmin esiin haastatteluissa. Ainoastaan yhden välittäjäyrityksen asiakkaana oli ollut muutamia voittoa tavoittelemattomia organisaatioita, joten suurimmalla osalla haastateltavista oli kokemuksia ainoastaan yksityisen sektorin vuokrajohtamisesta. Erityisesti julkisella sektorilla ja voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa resurssien käyttö on tarkoin määritettyä, jolloin vuokrajohtaja saattaa usein tuntua liian kalliilta vaihtoehdolta, eikä potentiaalia nähdä keskittyttäessä kuluihin. Suurin syy lienee kuitenkin tietämättömyys. Suomessa vuokrajohtaminen on vieras käsite yksityiselläkin sektorilla, joten yleistymisen julkisella sektorilla vaatineen vielä aikaa ja ilmiön yleistymistä.

”Pääsääntöisesti nii yrityksiä, sanotaan 95 % vähintään on yrityksiä.” (Välittäjä₁)

Useimmat vuokrajohtajia käyttävät yritykset ovat kooltaan isoja, mutta vuokrajohtajia hyödynnetään kuitenkin monenlaisissa yrityksissä ja vuokrajohtamisesta onkin havaittu olevan paljon hyötyä myös pienissä sekä keskisuurissa yrityksissä. Esimerkiksi pienissä perheyrityksissä vuokrajohtajaa voidaan hyvin käyttää tuomaan yritykseen tarvittavaa tietoa. (Clutterbuck & Dearlove 1999, 30.) Myös haastatteluissa kävi ilmi, että suurin osa asiakasyrityksistä oli isoja tai keskisuuria yhtiöitä. Erityisesti ulkomaalais- taustaiset yritykset käyttivät vuokrajohtajapalveluita esimerkiksi tytäryhtiöissään. Asiakaskuntaan kuului myös pieniä yrityksiä, joista esimerkiksi startupit muodostivat yhden selkeän asiakaskunnan. Asiakasorganisaation koko ei ollut varsinaisesti rajaava tekijä vuokrajohtajan käytölle, mutta yleisesti ottaen yrityksellä tuli olla riittävästi resursseja palkata vuokrajohtaja, joka karsi jonkin verran pienimpiä yrityksiä pois vuokrajohtajapalveluita käyttävästä ryhmästä. Haastattelujen perusteella näyttäisi kuitenkin siltä, että periaatteessa minkä kokoinen yritys tahansa voisi hyödyntää vuokrajohtajapalveluita, vaikka tyypillisin asiakasorganisaatio olikin kooltaan suuri tai keskisuuri.

*”Mulle tulee ensimmäisenä mieleen oikeestaan se, että yrityksellä pitää joka tapauksessa olla riittävästi resursseja. Nyt mä tarkotan resursseja siinä mielessä, että vuokrajohtajuushan, vuokrajohtaja ei ole kovin halpa vaihtoehto, edullinen vaihtoehto. Et ihan pienet yritykset ei varmaan sitä lähde tekemään. Et kyl se jos ajatellaan näitä meidän asiakkaita, niin tota se on pörssiyrityksistä lähtien, oikeestaan isoja yrityksiä kaikki, nää mitä meidän asiakkaat on ol-
lu.” (Välittäjä₄)*

Institute of Interim Managementin (IIM Interim Management survey 2013), Interim Management Associationin (IMA Membership Audit Quarter 2 2013) ja Russam GSM:n (The UK Interim – – 2012) tutkimuksien mukaan vuokrajohtajia käytetään useilla eri toimialoilla. Kaikissa tutkimuksissa eri alojen prosenttiosuudet ovat eriäviä sekä suhteellisen pieniä, eikä mitään yksittäistä hallitsevaa toimialaa siis ole. Kaikissa kolmessa tutkimuksessa on myös mainittu samoja toimialoja, joilla vuokrajohtajat työskentelevät. Mainittuja aloja ovat muun muassa talouspalvelut, liiketoimintapalvelut, IT, energiatuotanto, rakennusala, logistiikka, teollisuus, terveydenhuolto, vähittäiskauppa, vapaa-aika, kemia- ja lääketeollisuus, hyväntekeväisyys, koulutus, paikallishallinto ja keskushallinto. (The UK Interim – – 2012; IIM Interim Management survey 2013; IMA Membership Audit Quarter 2 2013.) Myös haastateltavat näkivät vuokrajohtamisen mahdollisuudet useilla eri aloilla. Erityisesti vuokrajohtaja- ja välittäjäinformantit eivät nähneet vuokrajohtamisessa toimialasidonnaisuutta tai että jollain tietyllä alalla olisi käytetty vuokrajohtajia enemmän kuin muilla.

”Mä oikeestaan kääntäisin tän toisinpäin. Kun kysyit millasii, nii mä vois kysy minkälainen yhtiö ei vois olla potentiaalinen tän alan, tai niinku interimin käyttäjä. Ja se on kyl aivan laidasta laitaan. (...) Mutta tota siis mä en osaa nähä mitään toimialasidonnaisuutta kyllä siinä. Se voi olla yhtä hyvin joku palveluntuottaja tai teollisuusyritys, siis aivan laidasta laitaan.” (Välittäjä₃)

Se, ettei vuokrajohtaminen ole toimialasidonnaista, johtunee vuokrajohtamisen luonteesta. Vuokrajohtajat menevät organisaatioon pääsääntöisesti ratkaisemaan johtamista vaativia ongelmia, vaikka vuokrajohtajia saatetaan käyttää myös asiantuntijatehtävissä. Vuokrajohtamisen työnkuvan luonteen ollessa yleisjohtamista, ei toimialasta tarvitse olla niin vahvaa kokemustaustaa. Lisäksi lähes jokaisella toimialalla yritystoiminnan peruselementit ovat samat ja monesti myös ongelmatilanteet ovat samankaltaisia. Täten vuokrajohtaja pystyy auttamaan asiakasorganisaatiota johtamiskokemuksensa avulla ongelman ratkaisemisessa, vaikkei kokemusta juuri kyseiseltä toimialalta olisikaan. Näyttäisikin siltä, että vuokrajohtajia voidaan hyödyntää lähes millä tahansa toimialalla.

(ks. esim. The UK Interim – – 2012; IIM Interim Management survey 2013; IMA Membership Audit Quarter 2 2013.)

4.2 Tilanteet ja työtehtävät, joihin vuokrajohtaja palkataan

Vuokrajohtajia käytettiin alun perin ”häätäjohtajina”, joilla täytettiin yhtäkkiä ilmestynyt aukko johtotasolla. Vuokrajohtaja nähtiin siis yksinkertaisesti pysyvän johtajan tilapäisenä korvikkeena. Vaikka vuokrajohtajia käytetään edelleen tähän tarkoitukseen, on ymmärretty myös vuokrajohtajien laajempi käyttöpotentiaali. Vuokrajohtajia käytetään strategisena resurssina, jonka avulla voidaan johtaa monenlaisia haastavia liiketoiminnan tilanteita. (Clutterbuck & Dearlove 1999, 29–30.)

Bruns ja Kabst (2005, 522) tulevat tutkimuksessaan tulokseen, että vuokrajohtajan palkkaaminen on tuottavinta tilanteessa, jossa toimeksiantona ovat väliaikaiset tehtävät, jotka eivät vaadi erityistä yritys kohtaista kokemusta. Tällaiset tehtävät saadaan johdettua parhaiten työsuhteella, joka on solmittu juuri kyseistä tehtävää varten, sillä pysyvä työsopimus ei näissä tilanteissa ole yhtä tehokas. Jos tehtävä kuitenkin vaatii yksityiskohtaisia tietoja yrityksestä tai sen ydintoiminnasta, on pysyvässä työsuhteessa oleva palkkajohtaja toimivin ratkaisu. (Bruns & Kabst 2005, 522.) Myös haastatellut vuokrajohtajat kertoivat, että he menivät asiakasorganisaatioon suorittamaan toimeksiannon, joka oli lähes aina luonteeltaan väliaikainen. Myöskään asiakasinformantit eivät nähneet vuokrajohtamista pitkän aikavälin ratkaisuna ja lisäksi haastatellut välittäjät kertoivat vuokrajohtajatarpeen olleen tyypillisesti väliaikainen.

Toisaalta haastatteluiden perusteella vuokrajohtajia oli palkattu myös pidempään kehitykseen tähtääviin tehtäviin. Näissä tilanteissa syy vuokrajohtamisen hyödyntämiseen oli, että toimeksianto oli haluttu tehdä nimenomaan tietyn henkilön kanssa, mutta henkilö puolestaan ei halunnut solmia pysyvää työsuhdetta, vaan suoritti toimeksiannon ennemmin vuokrajohtajana. Tällöin kyseessä oli pidempi toimeksianto ja toimeksiantoa tehtiin niin kauan, kunnes asiakasorganisaatiossa oli saavutettu tilanne, että se pärjäsi omillaan tai tehtäviin oli palkattu uusi vakituinen palkkajohtaja. Tällöinkin oli siis alusta alkaen tiedossa, että vuokrajohtajatoimeksianto tulisi olemaan väliaikainen ratkaisu. Haastatteluiden perusteella vaikuttaisikin siltä, että tilanteet, joihin vuokrajohtajia palkataan, ovat useimmiten tilapäisiä. Lisäksi haastatteluissa tuli vahvasti esiin, että vuokrajohtajia käytettiin monipuolisissa tilanteissa, jotka olivat tyypillisesti haastavia.

Perinteisimmässä vuokrajohtamisen käyttömuodossa, eli johtamisaukon täyttämisesä, vuokrajohtaja palkataan täyttämään aukkoa, joka on ilmennyt johtotasolla. Esimerkkitilanteita johtotason aukoista ovat palkkajohtajan äkillinen sairastuminen tai kuolema, irtisanominen, äitiysloma, vuorotteluvapaa tai uuden johtajan rekrytointiongelmat. Mikäli tällainen aukko ilmenee yllättäen, ovat monesti muut yrityksen johtajat niin työllis-

tettyjä omien töidensä kanssa, että tarvitaan yrityksen ulkopuolista apua. (Clutterbuck & Dearlove 1999, 33–34.) Perinteinen johtamisaukon täyttäminen tuli myös haastatteluis- sa esiin yhtenä tilanteena, joihin vuokrajohtajia palkattiin. Välittäjäinformanttien mu- kaan erityisesti sairas- ja jopa kuolemantapaukset aiheuttivat asiakasorganisaatiossa johtamisaukon, joka oli pakko täyttää. Lisäksi tuli esiin, että nykypäivän kilpailutilanne aiheuttaa usein avainhenkilön äkillisen lähdön, jolloin uuden työntekijän rekrytointiin saattaa kulua useitakin kuukausia ja rekrytoinnin ajaksi tarvitaan tilapäistä sijaista. Avainhenkilön seuraajakoulutus tuntui olevan edelleen Suomessa harvoin käytössä, jolloin yllättävään, kiireelliseen ja pitkäkestoiseen tilanteeseen tarvittiin useimmiten organisaation ulkopuolista ammattilaista. Haastatellut vuokrajohtajat puolestaan eivät olleet pääasiassa tehneet tämän tyyliä toimeksiantoja, eikä kummallakaan asiakasin- formantilla ollut johtamisaukkojen täydennyksestä kokemusta.

”Yleisimpiä sijaisuuksia on, että avainhenkilö lähtee syystä tai toisesta. (...) Se tulee aina ikään kuin yllätyksenä, ni sitte siihä rekrytointiprosessin ajaksi, ku avainhenkilöä rekrytoidaan, nii se saattaa kestää 6–8 kuukauttakin ennenku sii- nä on sit uus henkilö paikalla. Ja sit tietysti on, et jos tulee sairastapauksia, et on ollu sil taval sairassijaisena, ku nää on ollu pidempiaikaisia. Ja sit on kaik- kein ikävimmät, mitä on kaks toimeksianto ollu meillä, omistaja on niinku äkillisesti kuollu.” (Välittäjä₁)

Johtamisaukon täyttäminen ei ole enää niin merkittävässä asemassa, vaan vuokrajohtajia käytetään enenevässä määrin muissa tilanteissa (IIM Interim Management survey 2013; IMA Membership Audit Quarter 2 2013). Vuokrajohtajan työtehtävät liittyvätkin monesti jonkinlaiseen muutokseen, joka on käynnissä organisaatiossa (What interim managers are engaged to do). Yleisimmäksi tilanteeksi, joissa vuokrajohtajia käytetään, haastateltavat kertoivat juuri muutoksen. Organisaatiossa oli tyypillisesti muutos käynnissä, kun vuokrajohtajan käyttöä alettiin harkita. Muutostilanteissa yleistä oli yrityksen hankala tilanne, johon tarvittiin apua, mutta ongelmatilanteiden ohella vuokrajohtajia käytettiin myös positiiviseen kehitykseen, kuten uuden toimipisteen avaamiseen. Mielienkiintoisena haastatteluis- sa nousi esiin, että yritysostosta aiheutuva muutos oli yleinen tilanne käyttäjä vuokrajohtajaa. Yritysoston yhteydessä vuokrajohtaja palkattiin tyypilli- sesti uuden, vakituisen toimitusjohtajan rekrytointiprosessin ajaksi johtamaan ostettua liiketoimintaa. Myös tämän hetkinen yleinen taloudellinen tilanne saattoi vaikuttaa sii- hen, kuinka vahvasti muutokset tulivat tässä tutkimuksessa esiin tilanteina, joihin vuok- rajohtajia palkattiin. Liike-elämässä on vallinnut jo jonkin aikaa taantuma, joka on aihe- uttanut taloudellisia ongelmia ja muutostarvetta monille organisaatioille. Pidempään vuokrajohtamisen parissa toimineet informantit kertoivat, että sama tilanne näkyi 1990-

luvun lamassa, jolloin taloudellisista ongelmista kärsiviä yrityksiä pyrittiin saamaan kannattavaksi vuokrajohtajien avulla.

”Se on aina joku muutos. Onko se sitte joku inhimillinen tai strateginen tai yrittösosto tai mikä tahansa, niin se muutos on siellä aina taustalla. Halutaan nopeesti johonkin muutokseen tekijää.” (Välittäjä₃)

”Suurin osa toimeksiannoista, varsinkin silloin alkuvaihees [1990-luvulla], kyl se oli aina se, et oli taloudellinen tilanne, oli niinku hankala. Eli piti saada joko muutos aikaan taikka sitten, sujuvasti ja mahdollisimman pienin vahingoin lopettaa. (...) Mut sit on semmosii iha et käynnistetää jotai uutta.” (Välittäjä₁)

Haastatteluiden perusteella lähes kaikkia vuokrajohtajatoimeksiantojen tilanteita yhdisti osaamisen tarve. Organisaatioon kaivattiin osaamista, jota siellä ei entuudestaan ollut. Monesti näissä tilanteissa tarvittiin apua hetkellisesti, esimerkiksi tietyn projektin ajan. Erityisesti pienet yritykset kaipasivat osaamista, mutta myös suuremmissa organisaatioissa saatettiin tarvita tiettyjä taitoja. Esimerkiksi vientitoiminnan aloitukseen saatettiin kaivata ulkopuolista apua käynnistämisen ajaksi osaavalta henkilöltä, mutta käynnistämisen jälkeen asiakasyritys pärjäs omillaan tai tehtävään palkattiin vakituinen henkilö. Voidaan myös sanoa, että muutostilanteet olivat asiakasorganisaatioissa usein käynnissä yhtä aikaa osaamistarpeen kanssa. Osaamista kaivattiin monessa tilanteessa yksinkertaisesti tietyn muutoksen läpivientiin, mikäli organisaatiolla ei ollut kokemusta ja taitoja muutosjohtamisesta omasta takaa. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että vuokrajohtamiseen liittyi usein osaamistarve, eikä eri näkökulmatahojen välillä tullut eroja näkemyksissä.

”Kyl niinku se perus lähtökohta on se, et siel yritykses ei oo sitä osaamista.”
(Vuokrajohtaja₄)

Vuokrajohtajan työtehtävälle ei voida antaa yleistä kuvausta. Periaatteessa mihin tahansa johtamisen tehtävään, mille tahansa hierarkian tasolle, voidaan palkata vuokrajohtaja. (Bruns 2006, 29.) Clutterbuck ja Dearlove (1999, 29–30, 37–38) listaavat, että vuokrajohtajan tehtävänä voi olla esimerkiksi muutos liiketoiminnassa tai organisaatiossa, uuden liiketoiminnan aloitus, saneeraus, yrityskaupat, fuusio, IT-projektit, tulevan johtajan mentorointi, erilaiset projektit tai uuden toimipisteen avaus. Institute of Interim Managementin (IIM Interim Management survey 2013) ja Interim Management Associationin (IMA Membership Audit Quarter 2 2013) tutkimusten mukaan työtehtävissä on paljon hajontaa ja vuokrajohtajia käytetään monipuolisesti. Muutosjohtaminen, asiantuntijuutta vaativat tehtävät, kriisien hallinta, projektijohtaminen, yleinen johtaminen,

talous- ja henkilöstöhallinto, myynti, markkinointi, tuotanto sekä IT-projektit ovat muun muassa tehtäviä, joihin vuokrajohtajia palkataan. (The UK Interim – – 2012; IIM Interim Management survey 2013; IMA Membership Audit Quarter 2 2013.)

Myös haastateltavat kokivat, että vuokrajohtajien toimenkuvat ja nimikkeet vaihtelivat paljon ja että vuokrajohtajia voitiin palkata monenlaisiin työtehtäviin. Ainoaksi yhteiseksi tekijäksi vuokrajohtajien työtehtävissä haastateltavat kertoivat johtotason. Tosin tässäkin määritelmässä oli eroja, sillä jotkut laskivat mukaan päällikkötason tehtävät, siinä missä toisten mielestä vuokrajohtajat tekivät ainoastaan johtoryhmätason toimeksiantoja. Asian suhteen tuli mielipide-eroja myös saman näkökulman sisältä. Esimerkiksi kaksi välittäjäyritystä välitti ainoastaan johtoryhmätason vuokrajohtajia kun puolestaan kolmas välittäjäyritys ei tehnyt niin selviä rajoja vuokrajohtajien toimeksiantojen vaatavuustasolle, vaan toimeksiantoja hoidettiin asiakasorganisaatioiden tarpeiden mukaan. Havaintojen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että vuokrajohtajat palkattiin johtotason työtehtäviin, eikä suorittavaan asemaan.

”Tavallaan johtoryhmätason tehtäviin, se on kuitenkin tavallaan se interim vuokrajohtajuuden ikään kuin ydin. Et ne on johtamistehtäviä.” (Välittäjä₂)

”Siis voi sanoa, että ne keskustelut mitä on ollu, on niinku viestinnästä toimitusjohtajuuteen, talousjohdon teknisen business unit tason kautta.” (Välittäjä₃)

Haastatteluiden perusteella vuokrajohtajia käytettiin paljon yleisen johtamisen parissa. Yleisen johtamisen tehtävät liittyivät monesti jonkinlaiseen muutokseen organisaatiossa. Yleisen johtamisen lisäksi haastateltavat mainitsivat muun muassa myynnin, viestinnän, talouden ja tuotannon tehtävät johtotasolla. Kysyntää vuokrajohtajille oli kuitenkin erittäin laajasti eri työtehtäviin. Voidaan myös päätellä, että kulloinkin vallitseva yleinen tilanne työmarkkinoilla heijastui tiettytyyppisten vuokrajohtajien kysyntään. Välittäjäinformantit kertoivat, että esimerkiksi tällä hetkellä kaivataan paljon muutosjohtajia, kun puolestaan nousukaudella kysyntää oli erityisesti tuotannon puolelle ja kehitystehtäviin. Näyttäisikin siltä, että vuokrajohtajamarkkinat mukailevat yleisiä työmarkkinoita ja organisaatioiden tarpeita.

Institute of Interim Managementin (IIM Interim Management survey 2013) tutkimuksen mukaan suurin osa vuokrajohtajista toimii johtajan nimikkeellä ja neljäsosa on palkattu projektijohtajiksi. Lisäksi vuokrajohtajat toimivat toimitusjohtajina tai asiantuntijoina, mutta näitä titteleitä käytetään huomattavasti vähemmän. (IIM Interim Management survey 2013.) Tämän tutkimuksen haastattelujen mukaan vuokrajohtajat toimivat pääsääntöisesti johtajan tittelillä, johon oli monesti liitetty vastuualueen kuvaus. Vuokrajohtajien nimikkeinä toimivat siis muun muassa myyntijohtaja, talousjohtaja ja

tuotantojohtaja. Vuokrajohtajat olivat toimineet johtajan nimikkeellä jopa työtehtävien vaativuuden vastatessa päällikkötasoa. Asiantuntijan nimikkeellä ei kukaan haastateltavista ollut kuullut vuokrajohtajan toimineen, josta voitaisiin myös päätellä, että vuokrajohtajat toimivat tyypillisesti johtotasolla.

4.3 Vuokrajohtajan palkkio

Tyypillisesti vuokrajohtajan palkkio maksetaan tehdyistä työpäivistä ja palkkiomuotona käytetään päiväpalkkiota. Päiväpalkkion lisäksi vuokrajohtaja saattaa laskuttaa korvauksen kustannuksista, jotka liittyvät selkeästi toimeksiantoon. (Bruns 2006, 29–30.) Myös haastatteluissa kävi ilmi, että tyypillisin palkkion muoto oli päiväpalkkio, jolloin asiakasorganisaatiota laskutettiin ainoastaan päivistä, joina vuokrajohtaja oli työskennellyt toimeksiannon parissa. Päiväpalkkion lisäksi sopimukseen kuului useimmiten kulukorvaus. Korvattavat kulut olivat kuluja, jotka liittyivät selkeästi toimeksiantoon, eivät esimerkiksi vuokrajohtajan yleisiä, henkilökohtaisia kuluja.

”Hyvin yksinkertainen sinänsä, niinku meidän tapauksissa ainakin päiväpalkka päivistä, jolloin teet töitä. Jos on pois, omalla vapaalla tai lomalla, tai millä tahansa, niin niistä päivistä ei makseta palkkaa.” (Välittäjä₄)

”Kulut on yleensä, ne sovittaa et firma korvaa kulut, jotka liittyy sen tehtävän hoitamiseen. (...) Ei mitää tämmösii käytännön [kuluja], mut et sanotaan tääki oli semmonen firma, et piti myydä kaukomaille ja siinä tulee kuluja, että sä lennät ympäri maailmaa, ihan varmasti, niin ne on isoja kuluja.” (Välittäjä₂)

Haastatteluissa tuli esiin, että päiväpalkkion rinnalla esiintyi myös tulospäätteistä palkkiota, mutta ei merkittävässä mittakaavassa. Useimmat haastateltavat eivät kuitenkaan edes kannustaneet tulospäätteisen palkkion käyttöön, sillä tulospäätteisen palkkion pelättiin saattavan aiheuttaa asiakasorganisaatiolle vahingollisia päätöksiä pitkällä aikajänteellä. Tämän tutkimuksen haastattelut tukevat aiempaa kirjallisuutta sekä teoretietoa ja voidaan sanoa, että päiväpalkkio on yksi vuokrajohtamisen peruselementeistä (ks. esim. Bruns 2006). Haastatteluiden mukaan asiakas maksaa vuokrajohtajan käyttämästä ajasta ja oletuksena on, että vuokrajohtaja työskentelee parhaalla mahdollisella tavalla koko toimeksiannon ajan. Toisaalta, mikäli vuokrajohtajan työpanos ei asiakkaan mielestä ole riittävä, voi vuokrajohtajan sopimuksen irtisanoa ilman lisäkuluja.

”Se ei oo interimin lähtökohta, et siin ois tämmöstä tavotepalkkiota, vaan se on käytetystä ajasta.” (Välittäjä₃)

”Aina korostan sitä, että tarkoitus on varmaan kuitenkin pitkäjänteisesti toimia, ja sen takia se on moraalisempaa ja vapaampaa sillon ku toimitaan ihan päivävelotuksel. (...) Ettei edes alitajuntaisesti lähdetä tekee ratkaisuja sitte maksimoidaksee jotai omaa tulostaa.” (Välittäjä₁)

Institute of Interim Management ja Russam GMS tekevät säännöllistä tilastointia vuokrajohtamisesta Iso-Britanniassa ja heidän tuoreimpien tutkimustulostensa mukaan vuokrajohtajan palkkiot voivat vaihdella aina reilusta sadasta eurosta yli tuhanteen euroon päivässä (The UK Interim – – 2012; IIM Interim Management survey 2013). Suomessa realistinen vuokrajohtajan palkkio on tuhat euroa päivässä, mutta palkkioiden suuruudet vaihtelevat paljon (Hautamäki 2013b, 20–21). Myös haastatteluiden perusteella vuokrajohtajien palkkioissa oli hajontaa. Haastateltavien mukaan vuokrajohtajien päiväpalkkio oli alimmillaan 600–700 euroa ja enimmillään yli 2 000 euroa. Haastattelujen perusteella voitaisiin sanoa vuokrajohtajan päiväpalkkion olevan hieman enemmän kuin Hautamäen (2013b, 20–21) arvion mukaan, sillä haastattelujen mukaan päiväpalkkio oli keskimäärin yli tuhat euroa päivässä, useimmiten 1100–1500 euroa päivässä. Joidenkin välittäjä- ja vuokrajohtajainformanttien mielestä mediassa esitetyt arviot tuhannen euron päiväpalkkioista olivat jopa selkeästi liian alhaisia.

Suurimpia palkkioita veloitetaan tyypillisesti yleisestä johtamisesta siinä missä tuotannon tehtävistä veloitetaan vähiten. Yleisesti ottaen palkkioiden suuruudet vaihtelevat tehtävän vaativuuden ja toimenkuvan mukaan. (Russam 2005, 160.) Myös haastateltavat kertoivat näiden tekijöiden vaikuttavan palkkion suuruuteen. Useimmiten kun päiväpalkkio oli pienempi, oli otettu huomioon joko yrityksen pieni koko tai tehtävien vaativuustaso ei ollut suuri. Ylipäättään tehtävän vaativuus, toimenkuva ja toimeksiannon kesto määrittivät paljon palkkion suuruutta. Tyypillisesti vuokrajohtaja määritteli itse palkkionsa, sillä hän myös maksoi oman palkkansa ja täten tiesi parhaiten, kuinka suuri summa tuli laskuttaa, jotta hän saavutti toivomansa palkkatason. Kokeneilla vuokrajohtajilla oli selkeät päiväpalkkiot, mutta kokemattomammat kaipasivat usein välittäjäyrityksen mielipidettä palkkion kokoluokasta. Kokeneiden vuokrajohtajien palkkiot tuntuivat olevan kiinteitä, eivätkä niihin vaikuttaneet asiakkaan tai toimeksiannon tiedot. Osittain tästä syystä pienemmällä yrityksillä ei myöskään ollut resursseja palkata vuokrajohtajaa.

”Velotustaso riippuu sit tehtävän vaativuustasosta ja minkälainen organisaatio on koostaan ja sit kestosta. Eli jos on lyhyempi tai pidempi kestonen. Niil on kaikil sit jonkin verran vaikutust.” (Välittäjä₁)

”Kokeneilla vuokrajohtajilla on oma päivätaksansa, jolla he on tottuneet tekemään, he tietää oman hintansa. Henkilöt, jotka alottaa ensimmäistä vuokrajohtajatoimeksiantoo, niin täytyy sanoo, et he on vähän hukassa. Ne tarvii ehkä meidänkin kautta pikkasen ohjeistusta siihen, että mikä on se oikea taso.” (Välittäjä₄)

Vuokrajohtaja- ja välittäjäinformantit kertoivat haastatteluissa, että joskus vuokrajohtajien päiväpalkkiopyyntöjään oli kyseenalaistettu tai ihmetelty. Tässä tulee kuitenkin ottaa huomioon, että kyseessä on palvelusopimus, jolloin vuokrajohtaja maksaa itse palkkansa ja sivukulunsa, eikä työnantajalla ole ylipäättäen normaaleja työnantajavelvollisuuksia. Asiakasinformantit eivät kokeneetkaan, että vuokrajohtajien palkkiopyynnit olisivat olleet kohtuuttomia.

”Että ne menee täysin sekasin kun puhutaan laskutuksesta ja palkasta samana asiana. (...) Interim managerin palkkio, se sisältää kaikki sivukulut, siellä on eläkemaksut sun muut eli voidaan surutta ottaa siitä se 40 % pois. Lisäksi interim manager ei velota kesälomista, ei velota sairauslomista, ei velota työterveydenhuollosta, se ei velota työsuhdeautosta, se ei velota niinkun oikeen mistään. Niin otetaan ne pois. Ja sitten vielä se rajaus, mikä on palkallista, mutta ei tehtyä työaika, niin ei ne hinnat oo kauheesti eroavaisia [verrattuna palkkajohtajan palkkaan].” (Vuokrajohtaja₅)

Vuokrajohtaja- ja välittäjäinformantit myös painottivat haastatteluissa, että lisäksi vuokrajohtaja ei laskuta esimerkiksi lomistaan, joten ne tulee sisällyttää toimeksiantojen laskutukseen. Haastatteluissa tuli myös esiin, että mikäli vuokrajohtajan palkkaamiseen on käytetty välittäjäyritystä, ottaa välittäjä myös prosenttiosuuden palkkiosta tai laittaa oman prosenttiosuutensa päiväpalkkion päälle. Tuleekin lukuja tarkastellessa ottaa huomioon, että puhuttaessa vuokrajohtajan laskuttamasta palkkiosta, on vuokrajohtajan palkka todellisuudessa huomattavasti pienempi kuin asiakasorganisaatiolta laskutettu summa. Näin ollen vuokrajohtajan palkka saattaa olla hyvinkin lähellä organisaation oman johtohenkilöstön palkkoja ja oma johtohenkilöstö saa lisäksi työsuhde-edut päälle.

4.4 Vuokrajohtajan valintaprosessi

Luvussa 2.2 on käyty läpi, kuinka vuokrajohtaja voidaan palkata joko välittäjäyrityksen kautta tai itsenäisenä toimijana. Vuokrajohtajavalintaa tehdessä tulee ottaa huomioon, kumpaa tapaa aikoo käyttää. Mikäli asiakasorganisaatio päättyy palkkaamaan itsenäisen

toimijan, tulee hänen taustansa selvittää huolellisesti ja tarkistaa, että hänen osaamisensa todella vastaa kyseistä toimeksiantoa. Jos puolestaan asiakasorganisaatio käyttää vuokrajohtajan etsimiseen välittäjäyritystä, ei asiakasorganisaation tarvitse olla yhtä perusteellinen taustatyössään. Tällöin oletuksensa on, että välittäjäyritys on karsinut parhaat kandidaatit. Asiakasorganisaation kannattaa kuitenkin tarkistaa, millä perusteilla kandidaatit on valittu, jotta toimeksiantoon saadaan palkattua taidoiltaan ja tiedoiltaan tehtävänkuvaa sopiva vuokrajohtaja. (Goss & Bridson 1998, 42.)

Suurin osa haastateltavista oli käyttänyt välittäjäyritystä ja suositteli sen käyttöä. Tällöin asiakasorganisaatio sai useamman kandidaatin, josta valita, jolloin oli todennäköisempää löytää oikea henkilö tehtävään. Erityisesti kokemattomimmat vuokrajohtajat suosivat välittäjäyrityksen käyttöä. He kokivat toimeksiannon alkuasetelman olleen parempi, kun asiakas oli itse saanut valita vuokrajohtajan useammasta vaihtoehdosta ja näin asiakas myös ilmaisi luottamuksensa valittuun henkilöön alusta pitäen. Kokeneet vuokrajohtajat kokivat usein suoriutuvansa mistä tahansa toimeksiannosta, eivätkä kaivanneet luottamuslausetta asiakkaalta, sillä ajattelivat olevansa paras vaihtoehto. Toisaalta pidempään alalla toimineet vuokrajohtajat palkattiin usein suoraan vanhojen referenssien pohjalta ja joissain tilanteissa asiakasorganisaatio halusi tehdä toimeksiannon nimenomaan jonkun tietyn henkilön kanssa, jolloin vertailua ei tehty. Mikäli asiakas halusi toimeksiantoon tietyn vuokrajohtajan, ei tavoitteena aina välttämättä edes ollut vuokrajohtajuus, mutta asiakas hyväksyi sen työsuhteen muotona, mikäli vuokrajohtaja ei halunnut pysyväksi palkkajohtajaksi.

”Aiempaa kokemusta vuokrajohtajan käytöstä ei ollut. Saimme asiakassuosituksen ja päätimme testata miten homma lähtee käyntiin. (...) Halusimme testata nimenomaan kyseisen henkilön kanssa.” (Asiakas₂)

”Toimeksiannot mä oon pyrkiny niin, että toimeksianto tulee tämmösen välitysfirman kautta. Ja oikeestaan suurin syy on se, että kun tässä omassa yrityksessä ei oo näitä vuokrajohtajia muita kun minä, niin on jotenkin paljon kovempi pohja sille, että asiakas on selkeesti ollut tilanteessa, että hänellä on useampi kandidaatti. Ja hän tekee sen valinnan, että mikä on heille sopivin. Niin se on jo semmonen iso kynnys sen luottamuksen rakentamiseksi, eikä niin että ota tai jätä tämän kaverin.” (Vuokrajohtaja₆)

On ensiarvoisen tärkeää löytää tehtävään oikea henkilö. Jotta oikea henkilö löydetäisiin, tulee asiakasyrityksen määritellä, millaisia taitoja ja ominaisuuksia vuokrajohtajalta tulee olla. (Mooney, Semadeni & Kesner 2013, 629.) Liang, Liu, Wu ja Zhang (2012, 375) tulevatkin tutkimuksessaan tulokseen, että vuokrajohtajan persoonallisuus ja sitoutuminen tulisi laittaa etusijalle vuokrajohtajaa valitessa. Myös haastatteluissa nousi esiin

oikean henkilön löytämisen olennaisuus. Erityisesti välittäjäyritysten edustajat painottivat, että vuokrajohtajaa etsiessä heidän tuli tietää, millaisia taitoja ja ominaisuuksia palkkavalla henkilöllä tuli olla suoriutuakseen työtehtävästä. Käytännössä kuitenkin tyydyttiin monesti pelkkään kokemukseen laadittaessa vaatimuksia, eikä mietitty ominaisuuksia sen tarkemmin. Toisaalta esimerkiksi kokemusta toiselta toimialalta saatettiin pitää myös hyvänä asiana, sillä koettiin vuokrajohtajan tällöin tuovan uutta ja raikasta näkemystä asioihin. Vuokrajohtajan ominaisuuksia käsitellään tarkemmin luvussa 4.5. Haastateltavat painottivat välittäjäyrityksen etuja erityisesti oikean henkilön löytämisen kannalta.

”Miten sä voit olla varma, että se on paras just tähän tehtävään vai onko se ainoa, joka oli niinku helposti saatavilla ja muuten. Ja siihen nyt tää vuokrajohtajavälitystä, interim manager service tai interim manager provider, sen tehtävä on niinkun ottaa täältä hyviä kandidaatteja ja se toimeksianto ja tehdä tämmönen match making.” (Vuokrajohtaja₅)

Lisäksi, jotta vuokrajohtajatoimeksianto voisi onnistua, tulee asiakasorganisaation määrittellä toimeksiannon tavoitteet selkeästi. Toimeksiannon alussa tulee olla tiedossa, mihin vuokrajohtajaa tarvitaan eli mitkä ovat keskeisimmät ja kiireellisimmät ongelmatkohdat, joihin vuokrajohtajan avulla paneudutaan. (Greenstone Miller & Miller 2012, 56.) Myös haastatteluissa tuli ilmi tavoitteiden määrittelyn tärkeys. Jotta oikea vuokrajohtaja löydetäisiin, tuli työnkuva ja tavoitteet olla tiedossa vuokrajohtajaa palkatessa. Erityisesti välittäjä- ja vuokrajohtajainformantit painottivat tätä seikkaa. Vuokrajohtajan tavoitteita käsitellään tarkemmin luvussa 5.1.

”Kyl meidän [välittäjäyrityksen] täytyy ymmärtää se, että mitä siellä ollaan tekemässä.” (Välittäjä₂)

”Käydään niinkun syvälinen keskustelu siitä, että mitä odotetaan ja mikkä on ne yrityksen taustat ja minkälaista kulttuuria pyritään kuvaamaan.” (Vuokrajohtaja₆)

Kun vuokrajohtajan tarvitsemat tiedot sekä taidot on määritelty, pystytään niiden perusteella tekemään kartoitusta vuokrajohtajakandidaateista. Kun kandidaatit ovat kasassa, tulee miettiä, millaisessa kontekstissa vuokrajohtaja toimii ja mitkä ovat ne vuokrajohtajan ainutlaatuiset taidot tai ominaisuudet, joiden perusteella valinta voidaan tehdä. Asiakasorganisaation tulee kertoa toimeksiannon tavoitteet vuokrajohtajalle ja heidän tulee käydä toimeksianto yhdessä läpi. Joskus toimeksianto saattaa muistuttaa työtehtä-

viltään pysyvän palkkajohtajan toimenkuvaa, jolloin toimeksiannon tehtäväkuva on yleensä selkeämpi, kuin räätälöidymmissä toimenkuvissa. (Mooney ym. 2013, 629.)

Yleisesti ottaen haastatteluiden perusteella vuokrajohtajan etsiminen ei ollut kovin organisoitua. Asiakasinformantit kokivat vuokrajohtajan etsinnän haasteelliseksi ja välittäjäinformanttien mukaan asiakasorganisaatiot eivät aina täysin tiedneet, mitä olivat etsimässä ja miksi. Suositus käyttää vuokrajohtajaa tuli asiakasorganisaatioille usein ulkomaiselta emoyhtiöltä tai halusta tehdä yhteistyötä tietyn henkilön kanssa. Vaikka asiakasorganisaatio oli saanut suosituksen vuokrajohtajan käytöstä, tuotti vuokrajohtajan etsiminen silti ongelmaa. Haastatellut vuokrajohtajatkin sanoivat tulleen joskus valituksi epätodennäköisenä vaihtoehtona osatessaan myydä itsensä oikein mahdolliselle asiakkaalle. Ulkomaalaistaustaiset asiakasyritykset puolestaan olivat useimmiten hyvinkin tottuneita käyttämään vuokrajohtajia, jolloin myös oikean henkilön etsintä oli järjestelmällisempää.

”Ulkomaisis yhtiöis se tietämys siitä asiasta voi olla jo paljon niinku suurempi. Että jos niillä on tytär täällä ja ne on et okei, me tarvitaan interimiä nyt siellä Suomessa. Suomalaisilla yrityksillä se on enemmän semmonen ahaa-elämys, että tässä nyt voitais ajatella interimiä, kun ollaan puhuttu, että tämmösiäkin vaihtoehtoja kun on.” (Välittäjä₃)

Tämän tutkimuksen haastattelut tukevat aiempaa teoretietoa vuokrajohtajan palkkaamisesta (ks. esim. Goss & Bridson 1998; Greenstone Miller & Miller 2012; Mooney ym. 2013). Haastatteluissa kävi ilmi, että vuokrajohtajatoimeksiannon onnistumisen kannalta on tärkeää, että jo vuokrajohtajan valintaa tehdessä ollaan täsmällisiä. Täsmällisyys tuntui kuitenkin puuttuvan monissa tapauksissa, jotka nousivat esiin haastatteluissa. Vaikka organisaatioille tulisi ohje ulkomailta käyttää vuokrajohtajaa, ei tiedetä, mistä vuokrajohtajan voi palkata. Yhtälailta tavoitteet ja taitomääritykset ovat vajavaisia, kun ei välttämättä ymmärretä kokonaisuutta, mitä vuokrajohtaja tekee ja miten hän toimii. Välittäjäyrityksistä olisi monta kertaa apua näissä tilanteissa, mutta informantit kertoivat, että tällä hetkellä vuokrajohtajaa saatetaan lähteä etsimään jopa Ruotsista.

4.5 Vuokrajohtajan ominaisuudet

Vuokrajohtajista moni on eläkkeellä tai ilman työtä, jotkut suunnittelevat vakituisten töiden lopettamista. Suurin osa on vakavaraisia, yli 50-vuotiaita miehiä, joilla ei välttämättä ole taloudellista tarvetta vakituiseen työhön. (Hautamäki 2013b, 20–21.) Myös haastateltavat kertoivat, että suurin osa vuokrajohtajista on työuransa loppupuolella olevia miehiä ja vakavaraisuus oli keskeinen tekijä vuokrajohtajilla. Vuokrajohtajien ikä

johtuneet pitkälti toimeksiantojen vaatimasta kokemuksesta. Toimeksiantojen työtehtävät ja tilanteet ovat usein haastavia, jolloin johtamistyöstä kertyneet vuodet auttavat ongelmatilanteiden selvittämisessä. Sukupuolijakauman miesvaltaisuuden syyt eivät selvinneet haastatteluissa. Mahdollisesti suurin osa kokeneemmista johtajista, jotka ovat valmiita irtautumaan vakituisesta työstä, ovat miehiä. Tilanne sukupuolijakaumassa on sama niin Suomessa kuin ulkomailla. (ks. esim. Clutterbuck & Dearlove 1999; Bruns 2006.) Kuitenkin myös naiset tekevät vuokrajohtajatoimeksiantoja, joskin heitä on paljon vähemmän kuin miehiä. Haastatelluilla vuokrajohtajilla ei välttämättä ollut toimeksiantoja kokoajan käynnissä, jolloin taloudellinen tilanne ei saanut olla riippuvainen pelkästään vuokrajohtajuuksista. Tämä tilanne korostuu erityisesti Suomessa, jossa toimeksiantoja ole yhtä paljon saatavilla.

”On kysymys henkilöst, jolla on jo määrätynlainen taloudellinen status. Pystyvät toimimaan sil taval, et tekevät niin sanotusti projektiluontosesti töitä. Ei kokoaikaa sit toimeksiannoo tehdessään, ni tarvi mieltää, et mistä mä sen seuraavan toimeksiannon saan. Et pystyy sit tosiaan keskittymään siihen tehtävään. Suurin osa on päälle 40.” (Välittäjä₁)

Vuokrajohtajan tulee olla valmis maantieteelliseen liikkuvuuteen, sillä toimeksiantojen sijainti saattaa vaihdella (Clutterbuck & Dearlove 1999, 91–99). Myös maantieteellinen liikkuvuus otettiin muutaman kerran esille haastatteluissa erityisesti välittäjäinformanttien ja kokeneempien vuokrajohtajien toimesta. Suurin osa vuokrajohtajista asui pääkaupunkiseudulla ja toki monet toimeksiannot tulivat sieltä, mutta toimeksiantoja oli paljon myös muualla Suomessa, joka saattoi vaatia esimerkiksi tilapäistä muuttoa eri paikkakunnalle. Lisäksi toimeksianto saattoi vaatia paljon matkustamista ulkomaille. Mielenkiintoisena haastatteluissa tuli ilmi, että useimmiten kokeneemmat vuokrajohtajat tuntuivat olevan halukkaampia tekemään toimeksiantoja eri paikkakunnilla, vaikka toimeksiannon vastaanotto olisi vaatinut muuttoa asiakkaan paikkakunnalle. Kokeneet vuokrajohtajat vaikuttivat tottuneemmilta muuttojärjestelyihin ja kokivat maantieteellisen joustavuuden jopa keskeiseksi osaksi ammattitaitoa siinä missä kokemattomammat vuokrajohtajat pyrkivät saamaan toimeksiannot lähiympäristöstä.

”Ne ei välttämättä niinku ole semmosen lyhyen työmatkan päässä ne toimeksiannot. Et siin pitää varautuu siihen, et on asunto toisellaki paikkakunnalla ja et matkat voi olla pitkiiki.” (Välittäjä₁)

Tyypillisesti ensimmäinen kriteeri vuokrajohtajalle on kokemus, hänellä tulee olla laaja johtamiskokemus relevanteilta aloilta ja kyky johtaa. Vuokrajohtajalla tulee olla halu tehdä muutoksia, halu kehittyä ja kehittää muita sekä sopeutumiskykyä erilaisiin

työnkuviin. (Clutterbuck & Dearlove 1999, 91–99.) Myös haastatteluissa kävi ilmi edellä mainitut seikat. Lähes jokainen haastateltava mainitsi ensimmäisenä vuokrajohtajalta vaadittavana ominaisuutena kokemuksen. Kokemus on vuokrajohtajalta vaadittu peruspiirre, joka on tässäkin tutkimuksessa tullut useaan kertaan esiin. Tilanteesta riippuen keskeisessä roolissa oli usein esimerkiksi muutosjohtamisen kokemus, ei niinkään kokemus tietyltä toimialalta ja usein erilaiset näkökulmat olivat myös tervetulleita. Lisäksi halu tehdä muutoksia ja sopeutumiskyky olivat yleisiä vastauksia. Mielenkiintoisena haastatteluissa nousi esiin, että vuokrajohtaminen tuntui olevan pitkälti persoonallisuuskysymys. Erityisesti välittäjä- ja vuokrajohtajainformantit painottivat persoonallisuustekijöiden merkittävyyttä vuokrajohtamisessa. Useimmiten vuokrajohtajan tuli nauttia muutoksesta ja aikaansaamisesta, olla ennemminkin uuden luoja kuin tilanteen vakauttaja. Siinä vaiheessa, kun tilanne oli palautettu vakaaksi, oli useimmiten vuokrajohtajan aika poistua asiakkaan palveluksesta.

”Kyl se varmasti vaatii tietyntyyppistä entrepreneurshippisyyttä, ja semmosta uteliaisuutta ja kykyä reagoida aika nopeasti asioihin. Koska ei sitä toimeksiantoakaan voi tehdä kauaa, jos siellä ei mitään tapahdu.” (Välittäjä₃)

”Enemmänkin on tultu pois siitä liiketoiminnan osaamisesta vaan tämmöseen yleisjohtamiseen. Et se on niinku minun näkemyksen mukaan ollu niinku tärkeempää, ku se varsinainen alaosaaminen. Et jos se olis se alaosaaminen, niin sillonhan sitä lähettäs ettimään kilpailijoilta.” (Vuokrajohtaja₆)

Vuokrajohtajalla tulee olla valtaa ja uskottavuutta, jotta hän pystyy suorittamaan toimeksiantonsa asiakasyrityksessä. Vuokrajohtajat toimivat yrityksen johtotasolla, joten yleensä valta-asema tulee jo tätä kautta vuokrajohtajalle. Vuokrajohtajan tulee myös pystyä luomaan luottamusta yhteisöön, jossa työskentelee. Tässä auttaa itseluottamus sekä kokemus. (Brossault & Jaussoin 2010, 49–53.) Sekä valta-asema, että luottamus nousivat esiin myös haastatteluissa. Haastatellut vuokrajohtajat eivät halunneet valtaa itselleen, vaan ennemminkin he halusivat antaa sitä muille. Vuokrajohtajilla tuli kuitenkin olla valta, jonka avulla pystyi toteuttamaan vaadittuja työtehtäviä ja viemään eteenpäin asioita, mutta tarkoituksena oli saada asiakasorganisaatio lopulta omatoimiseksi. Jotta vuokrajohtaja saisi vietyä asioita eteenpäin asiakasorganisaatiossa, tuli hänellä olla valta-asema, halu viedä asioita eteenpäin ja myös uskottavuutta. Lisäksi vuokrajohtajan tuli saada ihmisten luottamus, jotta työskentely olisi tuottavaa. Kaikki nämä piirteet näyttäisivät menevän jo aiemmin mainitun tietynlaisen persoonallisuuden alle. Vuokrajohtajalla tulee olla tietynlainen persoonallisuus, jonka avulla pystyy saavuttamaan asiakasorganisaatiossa statuksen, jonka avulla toimeksianto saadaan toteutettua.

”Suurimmalla osalla vuokrajohtajista on asioihin liittyvä valta, heillä on halu viedä asioita eteenpäin.” (Vuokrajohtaja₅)

”Herättää myös siihen organisaatioo ja niihi ihmisii jotai luottamusta.” (Välittäjä₂)

Lisäksi vuokrajohtajalta vaaditaan monia taitoja. Tyypillisesti vuokrajohtajalla tulee olla kyky tehdä montaa asiaa samanaikaisesti. (Mooney ym. 2013, 629.) Vuokrajohtajalla tulee olla vahvat analysointi- ja kommunikointitaidot sekä kyky tehdä viestinnästä kaksisuuntaista. Hänellä on oltava kyky tunnistaa ongelmat, vahva strateginen ajattelukyky, taito jakaa tietoutta, kyky motivoida muita sekä omata hyvä fyysinen ja henkinen kunto. Vuokrajohtajan tulee pystyä toimimaan aikataulun ja budjetin puitteissa, olla tehtäväorientoitunut sekä omaksua kulttuurit ja kontekstit helposti. Vuokrajohtaja tarvitsee myös teknisiä taitoja ja onkin yleensä jonkin tietyn alan ammattilainen. Lisäksi vuokrajohtajalta vaaditaan päätöksentekokykyä, jotta asioita saadaan vietyä eteenpäin asiakasyrityksessä. Vuokrajohtajalla tulee olla myös sopeutumiskykyä ja joustavuutta, sillä vuokrajohtajan tulee sisäistää uusia tilanteita nopeasti. Lisäksi hänen tulee osata poistua organisaation palveluksesta kun sen aika tulee. (Clutterbuck & Dearlove 1999, 91–99; Brossault & Jaussoin 2010, 49–53.)

Erilaiset kyvyt tulivat vahvasti esiin myös haastatteluissa. Haastateltavat kuvasivat monia eri taitoja ja jokaiselta informantilta tuli hieman erilainen näkemys. Ei siis ollut havaittavissa, että tietty informanttiryhmä olisi painottanut erityisesti tiettyjä kykyjä, vaan jokaisella haastateltavalla oli yksilönä oma näkemyksensä asiasta. Mainitut peruspiirteet olivat kuitenkin kaikilla informanteilla samat ja erityisesti haastateltavat painottivat nopeaa reagointikykyä, joustavuutta, analysointitaitoja, organisointi- ja päätöksentekokykyä sekä taitoa käsitellä ja johtaa ihmisiä. Kaikki luetellut kyvyt ovat taitoja, joita jokainen ammattijohtaja tarvitsee työssään. Toki tietyt piirteet, jotka liittyvät pitkälti jo persoonallisuuteen, painottuvat vuokrajohtajilla, mutta kokonaisuudessaan vuokrajohtajalta ei vaadita sen enempää taitoja kuin pätevältä ammattijohtajaltakaan. Päinvastoin, mikäli vuokrajohtaja on esimerkiksi erittäin taitava muutos- tai projektijohtaja ja hallitsee siihen liittyvät taidot, ei hänen välttämättä tarvitse omata muita pysyvältä palkkajohdajalta vaadittuja kykyjä, jotka liittyvät asiakasorganisaation jokapäiväiseen johtamiseen.

*”Sun pitää hyvin nopeasti itsellesi vieraaseen tilanteeseen pystyy sopeutuu, pystyy analysoimaan, näkeen, mihin tää juna liikkuu, millon mä hyppään siihen ja mikä tää tilanne on. (...) Yleensä pitää olla niinku hyvin sellanen nopea-
aivoinen, nopea omaksuja. (...) Ja sit pitää olla hyvä ihmisten kanssa, se on niinku melkei perus.”* (Välittäjä₂)

”Sitte pitäs olla hyvin sosiaalinen. (...) Asioitten junailu, projektin eteenpäin vienti, ihmisten johtamistaidot, ne on varmaan kaikki semmosia asioita, ne on ihan olennaisen tärkeitä. (...) Ja peloton tietysti pitää olla, ei saa olla kauheen arka itsestäns.” (Vuokrajohtaja₅)

Haastatteluista kävi ilmi, että on erittäin haastavaa löytää henkilö, joka omaisi kaikki tässä luvussa esitetyt ominaisuudet sekä taidot. Toimeksiannon kohdalla tulee aina miettiä juuri sen työtehtävien ja tavoitteiden kautta tärkeimmät tekijät. Tämän tutkimuksen haastatteluissa ainoastaan välittäjäinformanteilla oli selkeä kuva ominaisuusvaatimusten asettamisen tärkeydestä. Nimenomaan tässä on vielä kehitettävää suomalaisessa vuokrajohtamisessa ja vuokrajohtajien palkkaamisessa. Erityisesti asiakkaiden tulisi tiedostaa, millaista henkilöä he tarvitsevat toimeksiannon ongelmaan. Vuokrajohtajan ominaisuudet ovat pitkälti samankaltaisia kuin muillakin ammattijohtajilla ja on tärkeää miettiä nimenomaan toimeksiannon kannalta oleelliset taito- ja ominaisuusvaatimukset, aivan kuten pysyvää palkkajohtajaa palkatessa, eikä määrittää pelkkää kokemusta ominaisuusvaatimukseksi. Näin toimeksiantoa suorittamaan saadaan parhaiten tehtävään sopiva henkilö.

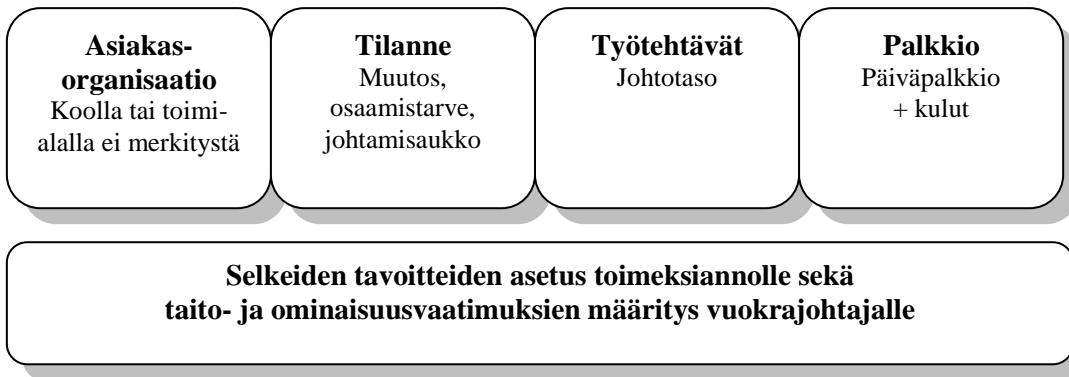
4.6 Yhteenveto vuokrajohtajatoimeksiannon lähtökohdista

Havainnot vuokrajohtajatoimeksiannon lähtökohdista saatiin erityisesti välittäjä- ja vuokrajohtajainformanteilta, sillä heillä oli asiakasinformanteja laajempi kokonaiskuva vuokrajohtamisesta. Luonnollisesti myös alalla pidempään toimineilla informanteilla oli lähtökohdista monipuolisempi kuva kuin haastateltavilla, joilla oli takanaan vain yksi toimeksianto. Informanttien mielipiteet ja kokemukset olivat kuitenkin pääsääntöisesti yhteneviä, eikä selkeitä eroavaisuuksia tullut esimerkiksi eri näkökulmien välillä esiin. Tämän luvun havainnot ovat hyvin pitkälti samoja, kuin mitä aiemmassa ulkomaalaisessa tutkimuksessa sekä kirjallisuudessa on tullut esiin (ks. esim. Brossault & Jaussoin 2010; Mooney ym. 2013). Tämä tutkimus osaltaan vahvistaakin, että vuokrajohtajatoimeksiantojen lähtökohdat ovat hyvin samankaltaiset Suomessa kuin ulkomailla. Havaintojen perusteella voitaisiin myös sanoa, että vuokrajohtajatoimeksiannon lähtökohdat ovat pitkälti vallitsevasta tilanteesta ja ympäristöstä riippumattomia.

Ainoa selkeä ero vuokrajohtajatoimeksiannon lähtökohdissa verrattuna aiempaan tutkimukseen tulee organisaatioissa, jotka käyttävät vuokrajohtajia. Suomessa valtaosa asiakasorganisaatioista edustaa yksityistä sektoria, siinä missä aiemman tutkimuksen perusteella vuokrajohtajatoimeksiannoista huomattava osa tehdään julkisella sektorilla sekä voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa (ks. esim. IIM Interim Management

survey 2013; IMA Membership Audit Quarter 2 2013). Lisäksi vuokrajohtajien keskipalkkiot ovat Suomessa hieman korkeampia kuin mitä ulkomaalaisissa tutkimuksissa on määritetty vuokrajohtajille (ks. esim. The UK Interim – – 2012; IIM Interim Management survey 2013). Tämän tutkimuksen haastatteluiden mukaan suomalaisen vuokrajohtajan keskipalkkio on yli tuhat euroa päivässä.

Minkä tahansa kokoiseen ja millä vain toimialalla toimivaan organisaatioon voidaan palkata vuokrajohtaja, joskin asiakasorganisaatiot edustavat useimmiten yksityistä sektoria ja ovat kooltaan isoja. Vuokrajohtaja palkataan johtotason tehtäviin organisaatioon, jossa on käynnissä muutos, johon tarvitaan osaamista tai jossa on ilmennyt aukko johtotasolla. Tyypillisin vuokrajohtajan palkkio on päiväpalkkio, johon lisätään selkeästi toimeksiantoon liittyvät kulut. Lisäksi toimeksiannon lähtökohtiin sisältyy tavoitteiden sekä taito- ja ominaisuusvaatimuksien selkeä määrittäminen. Tutkija on koontanut vuokrajohtajatoimeksiannon lähtökohdat kuvioon 1.



Kuvio 1 Vuokrajohtajatoimeksiannon lähtökohdat

Kuviossa 1 mainittujen keskeisimpien seikkojen lisäksi haastatteluissa ilmeni, että vuokrajohtaja voidaan palkata joko itsenäisenä toimijana tai välittäjäyrityksen kautta. Välittäjäyrityksen avulla voidaan helpommin varmistaa, että tehtävään valitaan oikea henkilö, joten välittäjäyrityksen käyttö on suositeltavaa. Vuokrajohtajia palkataan kuitenkin myös puhtaasti henkilösuosituksen tai aiempien referenssien pohjalta. Tyypilliseksi vuokrajohtajaksi voidaan määritellä uransa loppupuolella oleva mies, jonka taloudellinen tilanne on vakaa ja joka on valmis maantieteelliseen liikkuvuuteen toimeksiannon puitteissa. Lisäksi tuotiin esiin ominaisuuksia, joita vuokrajohtajalla olisi hyvä olla. Näitä ominaisuuksia ovat muun muassa kokemus, kyky herättää luottamusta ja uskottavuutta, muutosorientoituneisuus sekä johtamiseen liittyvien taitojen omaaminen.

Vuokrajohtamisen lähtökohdat itsessään ovat hyvinkin yksinkertaiset ja niissä on paljon samoja piirteitä vakituisen palkkajohtajan palkkaamisen kanssa. Vuokrajohtamisen lähtökohdat ovat selkeät ja osoittavat, että vuokrajohtaja sopii lähes mihin vain ongelmatilanteeseen, joka voidaan ratkaista johtamiskokemuksen avulla. Vuokrajohtamista voidaan tämän perusteella pitää toimivana ja hyvin joustavana vaihtoehtona johtamis-

resurssia vaativiin tilanteisiin. Suomessa lähinnä tietämättömyys tekee asioista epäselviä. Lisäksi tulee ottaa huomioon, että vuokrajohtajaa palkatessa tilanne asiakasorganisaatiossa saattaa olla hyvinkin hankala ja kiireellinen, jolloin asiakkaan ajatukset eivät välttämättä ole organisoidut ja selkeät, joka aiheuttaa myös osaltaan epäselvyyttä sinänsä yksinkertaiseen asiaan.

5 VUOKRAJOHTAJAN TOIMEKSIANTO ASIAKASORGANISAATIOSSA

5.1 Toiminnan tavoitteet

Kuten luvussa 4 kerrottiin, toiminnan tavoitteiden määrittäminen on ensiarvoisen tärkeää toimeksiannon alussa. Tyypillisesti tavoitteena on joko ylläpitää toimintoja sillä aikaa kun etsitään pysyvää ratkaisua tai tuoda organisaatioon osaamista, jota sillä ei vielä ole (Goss & Bridson 1998, 38). Mooney, Semadeni ja Kesner (2012) löysivät tutkimuksessaan kuusi tapaa, joilla asiakasorganisaatiot käyttävät vuokrajohtajia. Heidän tutkimuksessaan käsiteltiin nimenomaan vuokratoimitusjohtajien rooleja, mutta nämä kuvaukset antavat hyvän käsityksen siitä, millaisia tavoitteita vuokrajohtajien toiminnalle tyypillisesti asiakasorganisaatioissa annetaan. Mooneyn ym. (2012) kuusi vuokrajohtajatyyppejä ovat tuolinlämmittäjä, haastaja, trimmaaja, markkinoija, korjaaja ja siivoaja. Taulukossa 2 esitellään lyhyesti, millaisia tavoitteita kunkin vuokrajohtajaroolin toiminnalle asetetaan. (Mooney ym. 2012, 14.)

Taulukko 2 Vuokrajohtajien roolit (Mooney ym. 2012)

Rooli	Toiminnan tavoite	Vaativuustaso	Toimeksian- non yleinen kesto (kk)
<i>Tuolinlämmittäjä</i>	Johtaa jokapäiväistä toimintaa kunnes tilalle saadaan pysyvä palkkajohtaja.	Helppoin	3–6
<i>Haastaja</i>	Toimia kuten palkkajohtaja ja osoittaa kykynsä hallitukselle.	Helppo	3–6
<i>Trimmaaja</i>	Johtaa organisaatiota valmentaan samalla uutta palkkajohtajaa ja siirtää hiljalleen vastuuta hänelle.	Helppo	6–12
<i>Markkinoija</i>	Laittaa yrityksen myyntikuntoon ja neuvottelee ostajaehdokkaiden kanssa.	Vaativa	6–12
<i>Korjaaja</i>	Korjaa organisaation olemassa olevaa liiketoimintaa.	Vaativa	12–18
<i>Siivooja</i>	Myy tai lakkauttaa osia liiketoiminnasta tai koko liiketoiminnan.	Vaativin	12–18

Kuten taulukosta 2 nähdään, helpoin ja perinteisin vuokrajohtajan rooli on tuolinlämmittäjä. Tuolinlämmittäjän tehtävänä on pitää yllä liiketoimintaa yllättävästä tilanteesta (kuten kuolema tai äkillinen sairastapaus) johtuen, siihen saakka kunnes vakituinen johtaja palaa takaisin työtehtäviin tai tilalle löydetään uusi palkkajohtaja. Tuolinlämmittäjän toiminnan tavoitteet ovat hyvin selkeät eli ylläpitää yrityksen jokapäiväistä toimintaa kunnes pysyvä palkkajohtaja ottaa tehtävät haltuunsa. Tuolinlämmittäjältä ei odoteta isoja strategisia muutoksia vaan tilanteen vakauttamista ja asiakasorganisaatio elääkin hyvin tasaista vaihetta tuolinlämmittäjän kanssa. Tuolinlämmittäjä ei ole tuottavin tapa käyttää vuokrajohtajaa, mutta oikealla johtamistyyllillä asiakasyrityksen epävarmuutta ja -vakautta saadaan vähennettyä. Nämä vuokrajohtajat työskentelevät tyypillisesti lyhyen ajanjakson, keskimäärin kolmesta kuuteen kuukautta. (Mooney ym. 2012, 14–15.)

Haastatteluissa tuli selkeästi esiin tuolinlämmittäjän rooli ja tavoitteet. Lähinnä vuokrajohtaja- ja välittäjäinformanteilla oli kokemusta tilanteista, joissa oli käytetty tuolinlämmittäjävuokrajohtajaa. Tuolinlämmittäjän rooli näkyi erityisesti tilanteissa, joissa

pyrittiin täyttämään ilmennyttä johtamisaukkoa. Useimmiten tuolinlämmittäjää siis kaivattiin tilapäiseksi johtajaksi esimerkiksi yllättävän ja pitkän sairasloman ajaksi, jolloin vuokrajohtajan tavoitteena oli tuolinlämmittäjän kuvauksen mukaisesti pitää tilanne vakaana, mutta ei tehdä sen suurempia muutoksia liiketoimintaan. Toinen selkeä tilanne, jossa tuolinlämmittäjiä käytettiin, olivat yritysostot, jolloin vuokrajohtaja piti tilannetta vakaana ostetussa liiketoimintayksikössä sen aikaa kun rekrytoitiin vakituista henkilöstöä. Näissä tilanteissa vuokrajohtajalla oli selkeä tavoite ylläpitää yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Vuokrajohtajainformantit kuitenkin kokivat, ettei tavoitteita määritetty peruskuvausta tarkemmin, vaan vuokrajohtajan tuli itse ottaa selvää, millainen ylipäätään oli normaali tilanne organisaatiossa, johon hänen tuli pyrkiä. Lisäksi tilanne muutoksen keskellä oli useimmiten myös kireä ja hankala, jolloin muusta henkilöstöstäkään ei välttämättä ollut apua tilanteen kartoituksessa. Haastatteluiden perusteella näyttäisi siltä, että vaikka tuolinlämmittäjän tavoitteet ovat sinällään yksinkertaiset ja selkeät, ei niitä kuitenkaan tyypillisesti ole määritelty kovin yksityiskohtaisesti.

”Toimeksianto oli hyvin yksinkertainen, että säilytä se tilanne siellä niinku vakaana.” (Vuokrajohtaja₇)

Haastaja toimii palkkajohtajan korvaajana. Haastaja saatetaan palkata samankaltaisessa tilanteessa kuin tuolinlämmittäjä, mutta palkkaamisen tarkoitusperät ovat erilaiset. Haastaja palkataan, toisin kuin tuolinlämmittäjä, koska hänet nähdään mahdollisena, muttei kuitenkaan ainoana kandidaattina pysyväksi palkkajohtajaksi. Vuokrajohtajatoimeksiannolla testataan haastajan kykyjä toimia palkkajohtajana. Asiakasyritys haluaa nähdä, pystyykö haastaja vastaamaan yrityksen jokapäiväisestä toiminnasta sekä strategisista linjauksista. Samaan aikaan, kun haastajaa testataan, on hallituksella aikaa etsiä muita vaihtoehtoja ja löytää paras ratkaisu yritykselle. Mikäli alkuperäisestä kandidaatista ei tehdäkään pysyvää palkkajohtajaa, ei vuokrajohtajuuden loppuminen lähetä negatiivista kuvaa sidosryhmille, sillä toimeksianto oli alun perin määräaikainen. Mikäli kandidaatti olisi valittu saman tien tehtävään ja hän olisi epäonnistunut, olisi yrityksen maine kärsinyt johtajavaihdoksista. Haastajan toiminta onkin haastavampaa kuin tuolinlämmittäjän: hänen tulee ottaa täysi vastuu yrityksestä, jotta hän voi vakuuttaa hallituksen pätevyydestään. (Mooney ym. 2012, 15.)

Tämän tutkimuksen välittäjäinformantit sekä muutamat vuokrajohtajainformantit kertoivat tapauksista, joissa muutaman viikon tai kuukauden työskentelyn jälkeen asiakasorganisaatio halusi palkata vuokrajohtajan pysyväksi palkkajohtajaksi. Näissä tilanteissa voidaan puhua haastajan roolista sen alkuperäisessä merkityksessä. Useimmiten nämä haastajavuokrajohtajat eivät harjoittaneet vuokrajohtamista ammattina, vaan vuokrajohtajuus oli ennemminkin vaihtoehto työpaikkojen välissä ja mahdollisuus saada vakituinen työpaikka. Tässä mielessä vuokrajohtamista ja haastajan roolia voidaan

pitää myös rekrytointikanavana asiakasorganisaatioille. Toisaalta oli erittäin harvinaista, että asiakasorganisaatio olisi alun perin ajatellut rekrytoivansa työntekijän vuokrajohtamisen avulla. Ennemminkin vuokrajohtajan työsuoritus oli niin vakuuttava, että asiakasorganisaatio halusi kiinnittää hänet pysyväksi palkkajohtajaksi. Siinä mielessä täydellistä haastajan roolia ei siis tutkimuksen empiirisestä aineistosta tullut esiin.

Vaikka tämä perinteinen haastajan rooli ei tullut kovin vahvana esiin haastatteluissa, oli mielenkiintoista, että haastajan tavoitteet puolestaan tulivat selkeästi esiin. Monessa toimeksiannossa vuokrajohtaja oli palkattu ottamaan täysi vastuu liiketoiminnasta ja vuokrajohtaja antoi haastajan tavoin täyden työpanoksen toimeksiannon aikana. Erona tulee, että haastaja panostaa tehtäviinsä todistelun halusta, kun puolestaan tämän tutkimuksen vuokrajohtajainformantit kertoivat tekevänsä pääasiassa parasta mahdollista työtä ammattiyllpeydestä johtuen. Haastattelujen mukaan vuokrajohtajat eivät tyypillisesti edes halunneet pysyväksi palkkajohtajaksi asiakasorganisaatioon, vaan tahtoivat ainoastaan suorittaa toimeksiannon parhaalla mahdollisella tavalla ja siirtyä sen jälkeen uusiin tehtäviin. Suurin osa tämän tutkimuksen vuokrajohtajainformanteista oli johtamisen ammattilaisia, jotka halusivat tehdä vuokrajohtajuuksia sen vapauksien sekä vaihtuvien toimenkuvien vuoksi, ja asiakasorganisaatiot olisivat ennemminkin olleet valmiita palkkaamaan heidät vakituisiksi palkkajohtajiksi ilman koeaikaa. Täten toimeksiannossa ei ollut nähtävillä haastajan roolia, vaikka toiminnan tavoitteet olivatkin samat.

”Jos aatellaan semmosta henkilöä, että hän työllistää itsensä, koska on jostaki syystä ilman töitä, työllistää itsensä vuokrajohtajana ja tulee mahdollisuus sitten mennä permanentiks, niin mikä ettei, sehän olis ihan varmaan. (...) Mutta ammattivuokrajohtajat, jotka on kokeneita nimenomaan siinä, niin ei varmaan halua edes vakituiseen työsuhteeseen.” (Välittäjä₄)

Kolmas vuokrajohtajatyyppe on trimmaaja. Trimmaajan tehtävänä on uuden palkkajohtajan kouluttaminen. Yleensä edeltävä palkkajohtaja on lähtenyt yllättäen ja yritys ei usko, että seuraaja on vielä täysin valmis tehtävään. Trimmaajan toiminnan tavoitteena on yksinkertaisesti valmentaa seuraaja palkkajohtajan rooliin. Tehtävä on kuitenkin haastava, sillä työtehtävät jaetaan usein puoliksi seuraajan sekä trimmaajan kesken ja trimmaajan tulisi samanaikaisesti sekä johtaa organisaatioita että siirtää vastuuta hiljalleen seuraajalle. Trimmaajan tuleekin pystyä antamaan seuraajalle vastuuta isoista päätöksistä, varsinkin sellaisista, jotka vaikuttavat organisaation tulevaisuuteen. (Mooney ym. 2012, 16.)

Trimmaajan rooli ei tullut vahvasti esiin haastatteluissa. Ainoastaan välittäjäinformanteilla oli kokemuksia toimeksiannoista, joissa oli ollut piirteitä trimmaajan tavoitteista. Oikeastaan ainoat tapaukset, joissa trimmaajia ylipäättään käytettiin, olivat perheytykset, joissa oli sukupolvenvaihdos käynnissä. Tyypillisesti näissä tilanteissa yri-

tyksen omistaja oli jäämässä eläkkeelle, eivätkä seuraajat olleet vielä valmiita ottamaan vastuuta yrityksestä. Siirtymäkaudelle saatettiin palkata vuokrajohtaja, joka vastasi liiketoiminnasta sen aikaa, että seuraaja sai esimerkiksi opiskelunsa päätökseen. Tavoitteissa saattoi olla samoja piirteitä tuolinlämmittäjän tavoitteiden kanssa, eli pitää tilanne vakaana siirtymäkauden ajan, riippuen siirtymäkauden pituudesta. Vaikka vuokrajohtajan tavoitteena olisikin ollut myös kehittää liiketoimintaa ja tehdä siihen muutoksia, ei trimmaajalle tyypillinen seuraajan kouluttaminen kuitenkaan kuulunut välttämättä toimenkuvaan. Mikäli toimeksiantoon sisältyi seuraajan auttaminen, oli kyseessä useimmiten lyhyehkö perehdytys tai tietojen jako ennemminkin kuin varsinainen pitkäkestoinen koulutus. Näyttäisikin siltä, ettei Suomessa toistaiseksi ole vielä ymmärretty täysin vuokrajohtajan potentiaalia seuraajan kouluttajana ja että kouluttaminen voitaisiin sisällyttää osaksi toimeksiannon tavoitteita.

Markkinoijan tehtävänä on myydä organisaatio. Markkinoijaksi valitaan johtaja, joka osaa korostaa yrityksen vahvuuksia ja neuvotella tuottoisat kaupat. Markkinoijavuokrajohtajan tulee etsiä kiinnostuneet ostajaehdokkaat, käydä läpi neuvotteluita ja samalla johtaa erityisesti organisaation ulkoista kuvaa. Markkinoijalla tulee olla vahva ymmärrys yrityksestä, sekä sen toimintaympäristöstä. Vaatimustasoltaan markkinoijan tehtävät ovat trimmaajan kanssa samalla tasolla, mutta lisäksi markkinoijalla tulee olla vahvat taidot myynnin sekä neuvotteluiden parista. (Mooney ym. 2012, 16–17.) Markkinoijan tavoitteita ei tullut esiin haastatteluissa. Vuokrajohtajia käytettiin kyllä paljon yrityskauppojen yhteydessä, mutta tyypillisesti vasta kaupanteon jälkeen. Vuokrajohtajan tavoitteena ei siis ollut myydä liiketoimintaa vaan oston jälkeen tuolinlämmittäjän roolissa pitää tilannetta vakaana uuden palkkajohtajan rekrytoinnin ajan.

Korjaaja puolestaan pyrkii saamaan huonosti menestyneen yrityksen tuottoisaksi, välttämään tulevia talousvaikeuksia tai estämään mahdollinen konkurssi. Tämän vuokrajohtajan toiminnan tavoitteena on pelastaa organisaatio ja keskittyä olemassa olevan liiketoiminnan vahvistamiseen ja ongelmien korjaamiseen. Korjaajan tehtävän voi hoitaa myös vakituinen johtaja, mutta monesti vaikeaan tilanteeseen halutaan palkata ulkopuolinen henkilö, joka pystyy tekemään rationaalisia päätöksiä, tervehdyttämään organisaatiosta mahdollisen ja sen jälkeen luovuttamaan roolin pysyväälle palkkajohtajalle. Lisäksi korjaajan saattaisi olla hankala jäädä yritykseen pysyväksi johtajaksi, sillä hän joutuu toimeksiannon aikana tekemään huomattavan määrän leikkauksia. Korjaajan tehtävien vaatimustaso on suhteellisen korkea, sillä hänen tulee analysoida, tunnistaa ja keskittyä alueisiin, jotka ovat haitallisia yritykselle. (Mooney ym. 2012, 17.)

Korjaajan rooli tuli vahvasti esiin haastatteluissa. Korjaajan tavoitteita kuvattiin paljon myös termillä liiketoiminnan tervehdyttäminen. Tämän tutkimuksen haastattelut tukevat täysin Mooneyn ym. (2012) tutkimustuloksia. Tämän tutkimuksen asiakasinformanteilla ei kuitenkaan ollut kokemuksia korjaajavuokrajohtajista, vaan näkemykset tulivat vuokrajohtaja- ja välittäjäinformanteilta. Myöskään korjaajalle ei ollut asetettu

selkeitä tavoitteita. Usein asiakasorganisaatio oli itse jo vuokrajohtajaa palkatessa osaamaton käsittelemään millään tavalla käsillä olevia ongelmatilanteita, jolloin vuokrajohtajan toimeksiannon tavoitteeksi asetettiin yksinkertaisesti liiketoiminnan saaminen jälleen tuottoisaksi. Erityisesti korjaajan roolissa asiakas luotti vuokrajohtajan kokeemukseen sekä osaamiseen ja tavoitteiden määrittäminen oli vielä ympäröivämpiä, mitä muissa tilanteissa.

”Se oli se kolmen sanan tavote: paa firma kuntoon.” (Vuokrajohtaja₄)

Kuudes vuokrajohtajan rooli Mooneyn ym. (2012) mukaan on siivooja. Kuten korjaaja, myös siivoja palkataan huonosti menestyvään yritykseen. Siivoojan keskeisin toiminnan tavoite on kehittää organisaation fokusta myynnin tai alasajon ajan. Siivoojan asiakasorganisaatio on kankea ja se ei enää toimi tehokkaasti toimintaympäristössään, yritys saattaa olla taloudellisissa vaikeuksissa ja sen tuotevalikoima hajanainen. Siinä missä korjaaja pyrkii vahvistamaan yrityksen toimintaa, siivooja keskittyy myymään osia organisaatiosta tai lopettamaan koko sen toiminnan. Siivooja onkin kaikista haastavin vuokrajohtajarooli. Siivooja kuvaa yleistä käsitystä saneeraajasta. (Mooney ym. 2012, 18.)

Myös siivoojan rooli tuli esiin haastatteluissa. Tyypillisesti siivoojankin toimenkuva oli lähes aina alkanut korjaajan työtehtävistä, mutta lopulta oli todettu, ettei organisaatiota pystytty enää kehittämään tuottoisaksi. Haastatteluissa tuli siis ilmi toimeksiantoja, joissa oli lopulta päädytty toiminnan alasajoon, mutta ensimmäinen tavoite oli kuitenkin aina ollut saada huonosti menestynyt liiketoiminta tuottavaksi. Erityisesti pidempään alalla toimineilla vuokrajohtaja- ja välittäjäinformanteilla oli kokemuksia tällaisista tilanteista. Haastattelujen perusteella näyttäisikin siltä, että vuokrajohtajien tavoitteet olisivat useimmiten positiivisia ja kehitykseen pyrkiviä, vaikka käytännön toimituksissa saatettiin joutua esimerkiksi saneeraamaan tai lopulta jopa lakkauttamaan liiketoimintaa.

Näissä kuudessa tapauksessa vuokrajohtajan toiminnan tavoitteet ovat ainakin pääpiirteiltään selkeät, vaikka yksityiskohtaisemmat tavoitteet saattavat puuttua. Luvussa esitetyt tapaukset ovat kuitenkin pääasiassa tilanteita, joihin vuokrajohtaja palkataan toimitusjohtajan rooliin. Lisäksi vuokrajohtajia palkataan erilaisiin tehtäviin, kuten luvussa 4.2 on käyty läpi, ja vuokrajohtajan tehtävät saattavat koostua myös useista rooleista eri syistä johtuen. Edellä mainittujen tavoitteiden lisäksi kaikilla haastateltavilla oli kokemuksia myös erilaisista tavoitteista, jotka liittyivät muun muassa asiantuntijuuteen, kannustamiseen ja kehitystyöhön. Esimerkiksi asiakasinformanttien toimeksiantoissa vuokrajohtajan tavoitteena oli ollut toisen johtajan kannustus ja uuden tuotteen lanseeraus. Joskus vuokrajohtajatoimeksiannosta saattoi myös muotoutua pysyvä ratkaisu. Myös Mooney ym. (2012, 18–20) toteavat, että nämä kuusi roolia ovat yleisiä tapoja käyttää vuokrajohtajaa, mutta vuokrajohtaja on ratkaisu yllättäviin tilanteisiin muutok-

sen keskellä, minkä takia yksilöityjä vuokrajohtajaratkaisuja löytyy huomattavasti enemmän.

Haastateltavien mukaan tavoitteet eivät aina olleet selkeitä. Vaikka tietty päätavoite olisikin tiedossa, oli tarkkojen tavoitteiden määrittäminen puuttunut. Myös Farquhar (1995, 58) toteaa, että käytännössä selkeät tavoitteet sekä toimintaohjeet usein puuttuvat ja vuokrajohtajan tehtäväksi jää esimerkiksi ylläpitää organisaation toimintaa. Mikäli tavoitteet eivät ole selkeät toimeksiannon alussa, joudutaan ne luomaan toimeksiannon aikana, eikä käytössä olevasta ajasta saada parasta mahdollista tulosta (Weingart 2003, 238). Erityisesti vuokrajohtaja- ja välittäjäinformanttien mukaan tavoitteet olivat erittäin harvoin selkeät ja monipuoliset. Useimmiten asiakasorganisaatio luotti täysin vuokrajohtajan kokemukseen ja taitoon, eikä toimeksiantoa tai sen tavoitteita käyty tilannekartoitusta tarkemmin läpi. Monissa tapauksissa vuokrajohtajan tavoitteena oli yksinkertaisesti joko ylläpitää tilannetta uuden palkkajohtajan rekrytoinnin ajan tai tehdä yritys-toiminnasta jälleen kannattavaa. Näiden lisäksi tavoitteissa saattoi olla, kuten jo mainittu, esimerkiksi asiantuntijuutta vaativia tehtäviä tai kehitystyötä. Tyypillisesti toimeksiannon tavoitteet olivat tehtävästä riippumatta vajavaiset.

”Tavoitteenanto on yleensä semmonen, kyl se on ihan konkreettinen, mut yleensä se on kyl hyvin lyhyt. Tuleeks tästä jotain ja jos saatas plussalle, ettei söiskää enää rahaa.” (Vuokrajohtaja₄)

Mikäli toimeksiannolla ei ole selkeitä tavoitteita, ei vuokrajohtajan osaamista voida hyödyntää tuottavimmalla tavalla ja se vaikuttaa negatiivisesti myös vuokrajohtajan työskentelyyn (ks. esim. Weingart 2003; Greenstone Miller & Miller 2012). Kun toimeksianto on päättynyt, voitaisiin ideaalitulanteessa tuloksia verrata alussa asetettuihin tavoitteisiin ja mittareihin (Weingart 2003, 240). Jotta toimeksianto olisi onnistunut, tulee asiakasorganisaation ja erityisesti vuokrajohtajan palkanneen henkilön pysyä tilanteen tasalla sekä mukana vuokrajohtajan toiminnassa (Smid, Hout & Burger 2006, 47–48). Haastatteluissa kävikin ilmi, että vuokrajohtajatoimeksiannosta voisi hyötyä enemmän, mikäli tavoitteet olisi asetettu jo alun perin huolellisesti. Erityisesti asiakasinformantit tuntuivat havahtuvan tavoitteiden asettamisen tärkeyteen toimeksiantojen päätyttyä. Ylipäätään vuokrajohtajien hyödyntämiseen kaivattiin järjestelmällisempää ja suunnitelmallisempaa otetta. Tavoitteiden asettamisessa tärkeänä pidettiin realistisuutta ja että asetetut tavoitteet olivat saavutettavissa.

”Ehkä ne [tavoitteet] vois olla sitte paremmin niinku jäsennelty, sitte niinku jatkaa ajatelle. Tulis kohdennettuu paremmin ne.” (Asiakas₁)

”Suunnitelmallinen toiminta. Osataan käyttää niitä interim managereita, on suunnitelma, on tolkkua siitä, myöskin olettamuspuoli. Expectation management on varmaankin se tolkuissansa. Odotusten hallinta, et ei semmonen, et tulee Jeesus tai joulupukki, joka laittaa yhdes yös kaikki kuntoon, ei koskaan sillain tapahdu kuitenkaan.” (Vuokrajohtaja₅)

Yhteistä kaikille vuokrajohtajatoimeksiannoille on tavoitteiden asettamisen tärkeys (Greenstone Miller & Miller 2012, 56; Mooney ym. 2012, 18–20). Vaikka vuokrajohtajan toimeksianto olisi pituudeltaan kuinka lyhyt tahansa, tulee asiakasorganisaation hallituksella ja johtoryhmällä olla selkeä kuva vuokrajohtajan toiminnan tavoitteista. Lisäksi vuokrajohtajan palkkaamisen tulisi sopia pitkän aikavälin strategiseen suunnitteluun. (Mooney ym. 2012, 18–20.) Haastatteluiden perusteella selkeiden tavoitteiden asettaminen ei toistaiseksi ole käytäntö. Varsinkaan vuokrajohtajapalveluita käyttävät asiakkaat eivät tunne vuokrajohtamista, eivätkä osaa ottaa täyttä potentiaalia irti toimeksiannosta. Lähes kaikki suomalaiset yritykset, mitä tutkimuksessa tuli esiin, käyttivät vuokrajohtajaa ensimmäistä kertaa, joten luonnollisestikaan vuokrajohtajatoimeksiantonjen käytänteitä ei ollut muotoutunut. Mikäli asiakasorganisaatio oli ulkomaalaistaustainen, oli siellä entuudestaan selkeämmät toimintamallit ja sitä kautta myös paremmat tavoitteenannot. Yhteenvetona voitaisiin sanoa, että toimeksiannolle tulisi asettaa selkeät tavoitteet, jotta toimeksiannosta saataisiin suurin mahdollinen hyöty irti.

5.2 Toimeksiannon elinkaari

Tyypillisesti vuokrajohtajan toimeksiannot noudattavat tiettyä kaavaa. Vaikka kaikki toimeksiannot ovatkin erilaisia, on niiden kulussa samoja piirteitä. Tätä karkeaa peruskaavaa toimeksiannon etenemistä voidaan kutsua vuokrajohtajan toimeksiannon elinkaareksi. (Clutterbuck & Dearlove 1999, 141.) Vuokrajohtajan toimeksiannon elinkaari näyttää, kuinka vuokrajohtaja vastaanottaa, suorittaa ja lopettaa työtehtävänsä (The stages of an interim management assignment). Vuokrajohtajan toimeksiannon elinkaarta on luonteeltaan verrattu niin muutoksen johtamiseen kuin projektityöhönkin ja sen vaiheista on useita eri tulkintoja (ks. esim. Clutterbuck & Dearlove 1999; Bruns 2006; The stages of an interim management assignment). Esimerkiksi Clutterbuck ja Dearlove (1999, 141–165) ovat määrittäneet toimeksiannon elinkaaren vaiheiksi: esivalmistelu, toisiinsa tutustuminen (vaihe 1), tehtävän määrittely (vaihe 2), tavoitteiden asetus (vaihe 3), toteutus (vaihe 4) ja poistuminen (vaihe 5).

Ennen kuin toimeksianto voidaan aloittaa, tulee tilanne ja asiakasyrityksen tarpeet kartoittaa tarkasti, jotta käsillä olevaan ongelmaan osataan palkata tarvetta parhaiten vastaava vuokrajohtaja (Clutterbuck & Dearlove 1999, 147). Vuokrajohtajan valinta-

prosessia on käyty tarkemmin läpi luvussa 4.4. Vuokrajohtajatoimeksiannon elinkaaren ensimmäiset vaiheet muistuttavat paljon konsultointia, mutta analyysin ja tulostavoitteisen toiminnan yhdistelmä erottaa vuokrajohtajan konsultista. Ensimmäisessä vaiheessa mahdollinen asiakas ja vuokrajohtaja ovat yhteydessä, kartoittavat tilanteen ja asiakas tekee päätöksen vuokrajohtajan hankinnasta. Tämä vaihe sisältää usein alustavan arvioon, mitä asiakas tarvitsee ja sen mukaan vuokrajohtajan toiminnalle asetetaan rajat. (The stages of an interim management assignment.) Alustava arvio eli karkea ongelmien kartoitus sisältää analyysin sen hetkisestä tilasta koskien ongelman syitä, oireita ja vaikutuksia. Tilanteen yleiskatsaus ja ongelmallisuus selvitetään jo heti alkuvaiheessa. Tilanteesta johtuvien vaikutusten esittely on yleensä suhteellisen helppoa, mutta syyt tilanteen taustalla ovat vaikeampia kuvata. (Bruns 2006, 71.) Asiakasyrityksen tulee esittää selvästi taustat, sen hetkinen ongelma, avainhenkilöt sekä tavoitteet. Heti alkuvaiheessa on oleellista, että vuokrajohtaja perehdytetään tehtävään huolellisesti ja kerrotaan rehellisesti asiakasyrityksen tilanteesta. (Clutterbuck & Dearlove 1999, 149–150.) Tämä vaihe saattaa vaatia useamman tapaamisen ja vuokrajohtajan alustavaa sitoutumista (The stages of an interim management assignment).

Tilanteen kartoituksen jälkeen vuokrajohtaja tekee syvemmän analyysin ja sen avulla diagnoosin (The stages of an interim management assignment). Tässä vaiheessa vuokrajohtaja on jo jalkautunut asiakasyritykseen ja hän saattaa havainnoida hyvinkin erilaisen tilanteen kuin hänelle on alun perin kuvattu asiakkaan toimesta. Siksi onkin ensiarvoisen tärkeää, että vuokrajohtaja on objektiivinen, jotta hän pystyy tekemään omat päätelmänsä asiakasorganisaation ongelmien taustoista. (Clutterbuck & Dearlove 1999, 152–153.) Vuokrajohtaja tutkii tilannetta tavoitteenaan ymmärtää, kuinka siihen on päädytty ja mitä vaatimuksia sekä näkökulmia eri sidosryhmillä on. Tässä vaiheessa saavutetaan syvempi tilanteen ymmärrys sekä mahdolliset ratkaisut alkavat muodostua. Myös uusia ongelmia, joita asiakas ei ole alussa kertonut, saattaa tulla tässä vaiheessa esiin. Diagnoosi saattaa muodostua samaan aikaan, kun vuokrajohtaja hoitaa kiireisimpiä asioita, joten diagnoosin valmistumiseen kuluu monesti useita päiviä. (The stages of an interim management assignment.)

Diagnoosin avulla, erikoisosaamista sekä kokemusta apuna käyttäen, vuokrajohtaja esittää yksityiskohtaisemman ehdotuksen, joka pohjautuu diagnoosiin. Ehdotettu ratkaisu saattaa olla hyvin erilainen kuin mistä on alun perin puhuttu. Koska vuokrajohtajan toimintaa arvostellaan pääsääntöisesti tulosten perusteella, on esitelty ehdotus tehokkain. Ehdotus johtaa tehtävän resursointiin, mikä saattaa olla hyvin erilainen kuin mitä asiakas on alun perin suunnitellut. (The stages of an interim management assignment.) Usein vuokrajohtajien toimeksiannot ovat luonteeltaan akuutteja, jolloin suunnitelmia on tehtävä kiireellisen aikataulun puitteissa. Suunnitelmat on kuitenkin mietittävä loppuun asti ennen toimeenpanoa, jottei paranneta ainoastaan oireita, vaan keskitytään oikeiden ongelmien ratkomiseen. (Bruns 2006, 72.) Tähän asti vuokrajohtajan toimek-

sianto on muistuttanut hyvin pitkälti konsultin toimintaa. Konsultti kuitenkin lopettaa työnsä, kun ongelma on tunnistettu ja korjausehdotukset annettu, siinä missä vuokrajohtaja jatkaa toimeksiantoaan vieden suunnitelmat käytäntöön. (Clutterbuck & Dearlove 1999, 153.)

Ehdotuksen jälkeen tulee suunnitelmat panna toimeen. Vuokrajohtaja ottaa vastuun väliintulon, projektin tai ratkaisun johtamisesta. Tässä vaiheessa vuokrajohtaja saattaa johtaa tiimejä, projekteja, käsitellä kriisejä ja muutoksia tai täyttää organisaation tietoaukkoja. Vuokrajohtaja on keskittynyt käynnissä olevaan tehtävään ja menee niin lähelle tilannetta kuin tarve vaatii, pitäen kiinni itsenäisestä otteesta työhön. Toteutuksen aikana vuokrajohtaja seuraa aktiivisesti edistystä ja antaa säännöllistä palautetta. (The stages of an interim management assignment.)

Toimeenpanon jälkeen tulokset tulee arvioida, jolloin vuokrajohtaja ja asiakas vertaavat ehdotusta ja saavutettuja tuloksia toisiinsa. Tulokset saattavat olla määrällisiä kuten absoluuttisia säästöjä ja tuloja, markkinaosuuden kasvua, kulujen karsimista tai tuottavuuden parannuksia. Tulokset voivat olla myös laadullisia, joiden todistamiseksi vaaditaan asiakkaille, toimittajille tai muille sidosryhmille tehtyjä kyselyitä. Arvioinnin yhteydessä vuokrajohtaja voi pyytää lupaa tulosten esittelyyn hänen ansioluettelonsa tulevia toimeksiantoja varten. (The stages of an interim management assignment.)

Luovutus ja poistuminen muodostavat viimeisen vaiheen vuokrajohtajan toimeksianton elinkaareissa. Kun toimeksianto lähenee loppuaan, vuokrajohtaja varmistaa, että asetetut tavoitteet on saavutettu ja että asiakas on tyytyväinen. Tämä vaihe saattaa sisältää tiedon ja taidon viimeistelyä sekä sen jakamista. Koska vuokrajohtaja on keskittynyt toimeksiannon onnistumiseen eikä vain toimeksiannon pituuteen, tämä vaihe toteutetaan ammattimaisesti. Toimeksiannon päättyminen saattaa lopettaa vuokrajohtaja-asiakassuhteen, mutta joskus vuokrajohtaja säilyy mukana asiakkaan toiminnassa, esimerkiksi antaen konsultointia ajoittain tilanteen vaatimalla tavalla. (The stages of an interim management assignment.)

Haastatteluissa nousi esiin mielenkiintoisena, että kukaan tämän tutkimuksen informanteista ei nähnyt vuokrajohtajan toimeksiantoa lainkaan yhtä selkeänä jatkumona kuin tässä luvussa on kuvattu. Päinvastoin koko ajatus toimeksiannon elinkaaresta oli haastateltaville hyvin vieras. Toimeksiannolla nähtiin olevan alku ja loppu, mutta sen tarkempia määrittämiä ei käynyt ilmi. Joiltain vuokrajohtaja- ja välittäjäinformanteilta tuli mainintoja aloituksen jälkeen tehtävästä toimenpidesuunnitelmasta tai analyysivaiheesta, mutta pääsääntöisesti haastateltavien käsitys toimeksiannon eri vaiheista oli lähes olematon. Erityisesti asiakasinformanttien oli haastavaa nähdä toimeksiantoa selkeänä prosessina tai erottaa sen eri vaiheita.

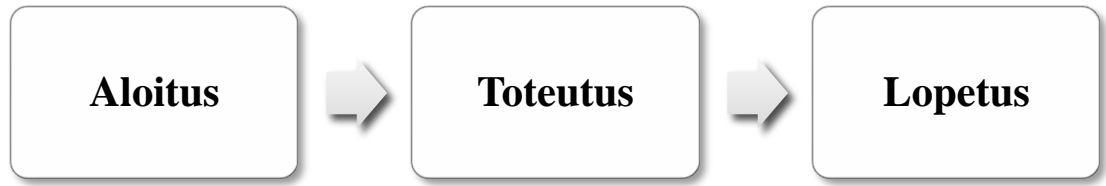
Ilmeisesti suurin syy siihen, etteivät haastateltavat pystyneet hahmottamaan vuokrajohtajatoimeksiannolle elinkaarta, oli toimeksiantojen erilaisuus toisiinsa nähden. Joissakin toimeksiannoissa oli selkeämpiä analyysi- ja diagnoosivaiheita, joiden jälkeen

tehtiin toimenpidesuunnitelmia, jotka lopulta laitettiin käytäntöön. Puolestaan toisissa toimeksiannoissa vuokrajohtaja palkattiin kiireellä, toimeksianto alkoi heti saman viikon sisällä ja toimeen tuli ryhtyä saman tien ilman sen tarkempaa tilanteen alkukartoitusta. Myös lopetuksissa oli eroja. Joissain toimeksiannoissa vuokrajohtajan poistumista valmisteltiin pidempään ja siirrettiin osaamista mahdolliselle seuraajalle kun puolestaan toisissa toimeksiannoissa vuokrajohtajan lopetus oli hyvinkin äkillinen, eikä tehtävään edes palkattu seuraajaa, jota tulisi perehdyttää vuokrajohtajan työtehtäviin. Toimeksiantojen erilaisuudesta johtuen monet haastateltavat eivät pystyneet mieltämään lainkaan elinkaariajattelua vuokrajohtajien toimintaan tai näkemään vuokrajohtajatoimeksiannoissa minkäänlaista toistuvaa kaavaa.

”Joku [toimeksianto] voi olla niin semmonen konkreettinen, semmonen asia, mitä ne [vuokrajohtajat] vaan hyppää niinku tekemään. Ja sit on semmonen, missä on ilman muuta semmonen selvitysvaihe, ja sit joku toimenpideohjelma ja sit sitä lähetään toteuttaa.” (Välittäjä₃)

”Se on niin toimeksantokohtanen. Tota joihinkin toimeksantoihin liittyy se, että sun pitää esimerkiks laatia joku tietty pläni aluks ja sitte lähteä toteuttamaan sitä. Toisiin ei sellasta liity, vaan että sun täytyy yksinkertaisesti hoitaa nää ja nää asiat. Et tota, jotenki mä tota elinkaarta pysty sillä tavalla liittämään tähän kuvioon kyllä. En saa sellasta kuvioo päähäni ollenkaan, et täs olis säännönmukaisesti joku.” (Välittäjä₄)

Haastattelujen perusteella näyttäisi siltä, että vuokrajohtajatoimeksiannon eteneminen on hyvin riippuvainen suoritettavan toimeksiannon luonteesta. Täysin selkeää, monivaiheista prosessia tai elinkaarta ei vuokrajohtajatoimeksiannolle tästä syystä voida luoda. Osittain tämä saattaa johtua siitä, että vuokrajohtamiseen ei välttämättä ole totuttu liittämään selkeää prosessikuvausta varsinkaan Suomessa, jossa vuokrajohtamista on tutkittu erittäin rajallisesti. Suurin syy lienee kuitenkin toimeksiantojen erilaisuus toisiinsa verrattuna sekä vuokrajohtajien erilaiset tyyliä viedä toimeksianto läpi. Haastattelujen perusteella voidaan vuokrajohtajatoimeksiannolle kuitenkin luoda selkeä ja ytimekäs elinkaari, jota jokainen toimeksianto noudattaa. Vaikka haastateltavat eivät siis pystyneet näkemään vuokrajohtajatoimeksiannolle selkeää elinkaarta, käydään nämä kolme vaihetta läpi jokaisessa toimeksiannossa riippumatta sen luonteesta. Tämän tutkimuksen havaintojen avulla johdettu vuokrajohtajatoimeksiannon elinkaari on esitelty kuviossa 2.



Kuvio 2 Vuokrajohtajatoimeksiannon elinkaari

Kuten kuviossa 2 nähdään, vuokrajohtajatoimeksiannon elinkaareen sisältyy aina kolme vaihetta: aloitus, toteutus ja lopetus. Aloitusvaiheessa tehdään tilanne- ja tarvekartoitus sekä määritetään toimeksiannon tavoitteet, joiden avulla etsitään toimenkuvaan parhaiten sopiva vuokrajohtaja toteuttamaan toimeksiantoa. Tilannekartoitusta ja toimeksiannon tavoitteita saatetaan määrittää uudelleen yhdessä vuokrajohtajan kanssa. Toteutusvaihe on vuokrajohtajan työskentelyä asiakasorganisaatiossa ja siinä toimitaan toimeksiannon vaatimalla tavalla. Toteutusvaiheeseen saattaa liittyä esimerkiksi tilanteen analysointia tai toimenpidesuunnitelman tekoa, joiden avulla aletaan muodostaa ratkaisuja ongelmiin, mutta näin ei välttämättä toimita kaikissa toimeksiannoissa. Joissain toimeksiannoissa saatetaan ryhtyä heti ensimmäisenä päivänä töihin ja analysointia tehdään muun työn ohessa. Keskeisin asia toteutusvaiheessa on saada toimeksianto suoritettua onnistuneesti. Viimeinen vaihe vuokrajohtajatoimeksiannossa on lopetus. Lopetuksessa vuokrajohtaja poistuu asiakasorganisaation palveluksesta, kun toimeksiannon tehtävät on saatettu päätökseen. Lopetusvaiheeseen tulisi liittyä myös toimeksiannon tulosten arviointi ja mahdollisen seuraajan perehdytys. (ks. esim. Clutterbuck & Dearlove 1999; The stages of an interim management assignment.)

Tällä yksinkertaisella prosessikuvauksella saadaan tuotua esiin vuokrajohtajatoimeksiannon luonne. Toimeksiannolla on aina alku ja loppu, jotka ovat tiedossa palkkaushetkestä lähtien, toisin kuin toistaiseksi voimassa olevissa työsuhteissa. Tähän väliin jäävä aika on vuokrajohtajan työskentelyä asiakasorganisaatiossa. Tämä kolmivaiheinen malli pätee jokaiseen toimeksiantoon, sillä vaikka vuokrajohtajan palkkaaminen olisi kuinka nopea tilanne tahansa tai vuokrajohtajan sopimus irtisanottaisiin nopeallakin aikataululla, ovat vaiheet silti nähtävissä toimeksiannossa. Tämä malli antaa myös joustomahdollisuuden erilaisille toimeksiannoille tuoden kuitenkin vuokrajohtamisen prosessin perusluonteen esiin.

Tässä luvussa on mainittu, että keskusteluyhteys saattaa säilyä vuokrajohtajan ja asiakasorganisaation välillä vielä toimeksiannon päätyttyä. Tämä tuli selkeästi esiin myös haastatteluissa vuokrajohtaja- ja asiakasinformanttien osalta ja moni vuokrajohtaja pitikin yhteyttä asiakkaisiinsa toimeksiantojen jälkeen. Monesti kyseessä olivat ystävälliset välit, jolloin neuvoja annettiin ilman veloitusta, mutta vuokrajohtajat saattoivat tehdä myös lisäkauppaa asiakasorganisaation kanssa esimerkiksi konsultointipalveluis-

ta. Vuokrajohtajat käsittelivät hankalia tilanteita asiakasorganisaatioissa ja saattoivat olla pitkäänkin osa asiakkaansa jokapäiväistä toimintaa. Kiperiä tilanteita yhdessä ratkoessa välit tyypillisesti lämpisivät ja vuokrajohtajista saattoi muodostua hyvinkin keskeisiä hahmoja asiakasorganisaatioon. Myös vuokrajohtajat kiintyivät asiakasorganisaatioihinsa, sillä he olivat useasti olleet mukana suurissa muutoksissa ja jättäneet kädenjälkensä organisaatiokulttuuriin. Vuokrajohtajilla ei myöskään useimmiten ollut muita työtovereita, kuin asiakkaidensa henkilöstö ja monet vuokrajohtajainformantit kertoivatkin, että jäivät toimeksiantojen jälkeen kaipaamaan eniten juuri ihmisiä, joiden kanssa he olivat työskennelleet. Haastatteluiden perusteella näyttäisikin siltä, että niin asiakasorganisaatiot kuin vuokrajohtajat kaipaisivat yhteydenpitoa myös toimeksiantojen päätyttyä.

”Mutta kyllähän siinä semmonen keskusteluyhteys myöskin sen jälkeen säilyy. Että jos siellä nyt paikallisen toimistujohtajan kanssa, tai vetäjän kanssa, on tottunu sparraamaan, niin kyllä sitä sitte edelleenkin käydään parin kuukauden välein lounaalla ja keskustellaa, miten se maailman muokkaus jatkuu, miten menee.” (Vuokrajohtaja₆)

”Henkilöt on sitte niin ammattitaitosia, et sehä voi jatkuu vaikka semmosena, että pyydetää sit hallitukseen, hallituksen puheenjohtajaks. Ja kun, ikäänkun on oppinu sen organisaation ja sen käytännön.” (Välittäjä₂)

Toimeksiantojen kestot vaihtelevat päivistä muutamaan vuoteen, mutta yleisin vuokrajohtajan toimeksiannon kesto on 3–11 kuukautta (IIM Interim Management survey 2013; IMA Membership Audit Quarter 2 2013). Empiirisen aineiston mukaan toimeksiannon kesto oli keskimäärin 3–12 kuukautta. Pidempiäkin toimeksiantoja oli ollut, esimerkiksi Vuokrajohtaja₃ oli toiminut vuokrajohtajana eräässä yrityksessä 17 vuotta ja vuokrajohtajuus oli muodostunut pysyväksi järjestelyksi. Mielenkiintoista toimeksiantojen pituudessa oli, että toimeksiantoja jatkettiin lähes aina. Toimeksianto saattoi alkaa kolmen kuukauden mittaisella sopimuksella, mutta useimmiten sitä pidennettiin joko muutamalla kuukaudella tai jopa vuodella. Tuntui, että toimeksiantoja jatkettiin, sillä alkuperäinen ongelma oli alimitoitettu ja toimeksiannon tuloksekas suorittaminen veikin enemmän aikaa, mitä oli alun perin suunniteltu. Yhtenä pääsyyinä voitaisiin myös pitää vuokrajohtajan osaamista ja työpanosta toimeksiannossa. Monesti vuokrajohtaja yllätti asiakkaan positiivisesti ja kun asiakasorganisaatio huomasi, kuinka myönteisiä vaikutuksia vuokrajohtajalla oli liiketoimintaan, haluttiin vuokrajohtajan osaamistaan hyödyntää pidempään kuin oli alun perin suunniteltu.

Vanhan ja uuden toimeksiannon välissä on keskimäärin maksimissaan kaksi kuukautta ennen uuden toimeksiannon aloittamista, mutta monesti toimeksiannosta toiseen

siirrytään välittömästi vanhan toimeksiannon päätyttyä. (IIM Interim Management survey 2013; IMA Membership Audit Quarter 2 2013.) Vanhan ja uuden toimeksiannon välistä aikaa on hyvin hankala määritellä tämän tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella. Pelkästään vuokrajohtajatoimeksiantoja työkseen tekeviä henkilöitä oli haastatteluiden perusteella todella vähän. Ammattivuokrajohtajilla toimeksiantojen välinen aika saattoi olla suhteellisen lyhyt, mutta useimmat vuokrajohtajat tekivät lisäksi esimerkiksi konsultointia. Haastatteluiden perusteella ei siis voida sanoa, että vuokrajohtajatoimeksiannot olisivat Suomessa ylipäätään selkeä jatkumo, lukuun ottamatta muutamia ammattilaisia, jotka tekevät työkseen pelkästään vuokrajohtajatoimeksiantoja.

5.3 Toimeksiannon aloitus ja henkilöstön suhtautuminen

Olosuhteet asiakasyrityksessä tulee tehdä suotuisaksi vuokrajohtajalle, jotta toimeksiannosta saataisiin paras mahdollinen hyöty irti ja suunnitelmia voitaisiin toteuttaa onnistuneesti (Bruns 2006, 73). Toimeksiannon alussa on tärkeää antaa toimintaohjeet vuokrajohtajalle, asettaa aikarajat, luoda vuokrajohtajan ja muun organisaation välille yksinkertainen viestintäkanava, määrittää vuokrajohtajan tarvitsemat ja käytettävissä olevat resurssit, luoda vuokrajohtajan arviointikriteerit sekä määrittää vuokrajohtajan poistuminen organisaatiosta. (Mooney ym. 2013, 630–632.) Asiakasorganisaation tulisi varmistaa, että vuokrajohtajalla on työhön vaadittavat työkalut, jotta vuokrajohtaja pääsee sisälle organisaatioon. Asiakasyrityksen tulisi myös huolehtia, että vuokrajohtajan osaaminen siirtyy henkilöstölle. (Interim managers 2009.)

Haastattelujen mukaan toimeksiannon aloitus ei tyypillisesti ollut näin selkeä ja organisoitu. Luvussa 5.1 on tullut ilmi, että vuokrajohtajien toimeksiannoille ei useimmiten määritetä selkeitä tavoitteita ja sama epäjärjestelmällisyys pätee toimeksiannon aloitukseen. Vuokrajohtajainformantit kertoivat, ettei heitä autettu toimeksiantonsa alussa, vaan heidän tuli itse ottaa asioista selvää. Ilmeisesti asiakkaat pitivät vuokrajohtajia niin kokeneina, että heidän oletettiin selviävän kaikesta ilman apua. Vuokrajohtajalta odotettiin tietyllä tapaa jonkinlaista näyttöä osaamisestaan ja kokemuksestaan heti toimeksiannon alussa. Ajatuksena tuntui olevan, että mikäli vuokrajohtaja oli kokenut, ei hän tarvinnut apua asiakasorganisaatioon sisäänpääsyssä. Osoitusta osaamisesta vaadittiin erityisesti, jos päätös käyttää vuokrajohtajaa oli tullut työyhteisön ulkopuoliselta taholta, kuten velkojilta tai ulkomaalaisen emoyhtiön edustajalta. Toisaalta asiakasinformantit kokivat vuokrajohtajat niin omatoimisiksi, että he olettivat vuokrajohtajien selviävän sisäänpääsystä pitkälti itse.

Informanttien oli hankala määrittää, kuinka kauan menee aikaa, että pääsee sisälle asiakasorganisaatioon. Joidenkin mielestä siinä ei saanut mennä enempää kuin muutama päivä ja toiset arvelivat, että vasta kuukauden päästä vuokrajohtaja on voinut sisäistää

kaiken oleellisen tiedon. Eriäviä arvioita tuli myös saman näkökulman edustajilta, esimerkiksi vuokrajohtajien arviot sisäänpääsyn vievästä ajasta vaihtelivat suuresti. Lisäksi välittäjäinformanttien oli haastavaa antaa edes arviota, sillä he eivät olleet henkilökohtaisesti kokeneet toimeksiannon toteutusta. Toisaalta lähes kaikilla haastateltavilla oli sama näkemys siitä, että perustuntuma asiakasorganisaatioon oli saatava muutamassa päivässä. Keskimäärin sisäänpääsyn voidaan sanoa vieneen noin kaksi viikkoa.

”Se [sisäänpääsy asiakasorganisaatioon] täytyy tapahtua ensimmäisen kahden viikon aikana yleensä. (...) Siin lähdetään ihan niist, et siinä vietetään niinku aika pitkii päivii, ja käydää läpi ne asiat, ja mikä on se tilanne, ja kaikki raportit, ja haastatellaa eri avainhenkilöitä ja tämmöset. Eli muodostetaa itse se kokonaiskuva siit.” (Vuokrajohtaja₃)

”Kun etsä hoksaa kysyä, niin ei ne [henkilöstö] kerro sulle. Jos sä oot noin helvetin viisas ja sun pitäis johtaa, niin kai sä nyt itte tajuut.” (Vuokrajohtaja₅)

Tyypillisesti vuokrajohtajia pidetään ylipätevinä toimeksiantoihin, joihin heidät on palkattu ja kirjallisuudessa viitataan monesti, että vuokrajohtaja ei tarvitse perehdytystä toimeksiannon työtehtäviin, vaan hän pystyy kokemuksensa avulla hoitamaan työtehtävät (ks. esim. Clutterbuck & Dearlove 1999; Bruns 2006). Paitsi että vuokrajohtajat eivät saaneet apua asiakasorganisaatioon sisäänpääsyssä, haastatteluiden mukaan vuokrajohtajien myös oletettiin olevan riittävän kokeneita ryhtymään työhön heti ilman kunnollista perehdytysjaksoa. Välittäjäinformantit kokivat, että perehdytys ei kuulunut heidän toimintaansa. He toki välittivät asiakkaan kertomat perustiedot vuokrajohtajalle, sillä niiden avulla löydettiin ylipäätään sopiva henkilö tehtävään, mutta välittäjäyritykset eivät kuitenkaan hoitaneet perehdytystä sen syvemmin. Myös asiakasinformantit olettivat vuokrajohtajan ottavan itse asioista selvää, eivätkä myöskään kokeneet syvällisempää perehdytystä tarpeelliseksi osittain jo toimeksiannon lyhyen aikajakson vuoksi.

Vuokrajohtajainformantit kokivatkin, ettei perehdytystä useimmiten annettu, vaan asioista tuli itse ottaa selvää. Toisaalta asiakasorganisaation palveluksessa ei enää välttämättä edes ollut henkilöä, joka olisi voinut perehdyttää vuokrajohtajan perusteellisesti. Vuokrajohtaja saattoi tulla tilanteeseen, jossa aiempi johtaja oli irtisanoutunut tai sairastunut yllättäen. Oli myös taloudellisesti huonosti menestyneitä asiakasorganisaatioita, joiden johtaja oli epäpätevä ja täten hänenkään antamastaan perehdytyksestä ei välttämättä ollut apua vuokrajohtajalle. Todellinen tilanne saattoi myös olla hyvin erilainen, mitä perehdytyksessä oli alun perin kerrottu, sillä asiakaskaan ei välttämättä ollut tietoinen ongelmien laajuudesta. Näyttäisi siltä, että vuokrajohtaja joutuu joka tapauksessa kokemuksensa avulla tekemään oman kartoituksensa tilanteesta toimeksiannon alussa,

sai hän ylipäättään perehdytystä tai ei, mutta totuudenmukainen ja selkeä perehdytys auttaisi vuokrajohtajaa ja nopeuttaisi toimeksiannon alkua.

”Sanotaa näi, että ne perehdytykset, mitä itte on saanu, ni on ollu kyl iha ole-mattomii. Koska aina on melkee tullu semmosee tilanteeseen, et homma on niin-ku ihan kivillä ja siel on joko johtajaa lähteny tai lähdetetty. Tai sitten on joku muu tämmönen, et siel on sit joku ihan tohvana, josta ei saa paljokaa mittää apuu. Ja sit on semmosii tilanteit, et sä meet ihan niinku rakentamaa sitä orga-nisaatioo, et siel ei paljo oo niinku muuta, et siä täytyy löytyy ja hakee.”
(Vuokrajohtaja₃)

Kun vuokrajohtaja aloittaa toimeksiannon, on tilanne asiakasorganisaatiossa monesti vaikea. Useimmiten yrityksessä on käynnissä kriisi, joka on saattanut jatkua pitkäänkin. Vuokrajohtajan kohtaama tilanne on hankala niin johtamisen kuin henkilöstön vastaan-otonkin kannalta. (Farquhar 1995, 58–59.) Vuokrajohtajan ja henkilöstön välillä saat-taakin ilmetä ongelmia (Goss & Bridson 1998, 42). Myös vuokrajohtaja- ja asiakasin-formanttien haastatteluiden mukaan vuokrajohtajat saattoivat kohdata haasteita henki-löstön kanssa erityisesti toimeksiannon alkuvaiheessa. Henkilöstön puolella saattoi esiintyä pelkoa, spekulointia ja ihmettelyä. Mielenkiintoisena haastatteluissa nousi esiin, että pääsääntöisesti henkilöstö ei kuitenkaan ollut kateellinen vuokrajohtajalle, eikä henkilöstössä ollut ihmisiä, jotka olisivat kokeneet pystyneensä hoitamaan vuokrajohta-jan työtehtävät paremmin. Päinvastoin tilanteet olivat usein niin hankalia ja ongelmalli-sia, että työtehtävät jätettiin mieluusti osaavan henkilön ratkaistaviksi. Haasteena olivat siis lähinnä henkilöstön negatiivissävytteiset ennakkoasenteet ja kyseenalaistaminen vuokrajohtajaa kohtaan.

”Sellasta [kateutta] ei oo ollu. Tota ne on kuitenkin semmosia haastavia ja problemaattisia tilanteita. Että ehkä niihin ei edes haluisi.” (Vuokrajohtaja₆)

”No vähä se oli sitte semmosta pelkoa. Ja sanotaanko semmosta, että ei usko-nu, että siitä on meille hyötyä. Kun ties sen akuutin tilanteen, että tarvitaan ai-ka nopeesti nyt jotain apua. Pelkäs, että se aika menee nyt hukkaan ja me ei saada siitä mitään hyötyä. Että kun tää [asiakkaan toimiala] on nyt sitä eri-koisosaamista ja erikoisalaa. Mutta täytyy tunnustaa, että olin väärässä. (...) Tietysti alussa oli vähän ihmettelyä, et miks tämmönen ratkasu ja tän tyyppisiä varmaan, kuiskailuja ja kyselyjä oli.” (Asiakas₁)

Haastatteluissa selvisi, että henkilöstö ei useimmiten tuntenut vuokrajohtamista pal-veluna, joten koko vuokrajohtamisen toimivuutta ja tuottavuutta epäiltiin monesti.

Vaikka vuokrajohtajan toimeksiantona olisi ollut positiivinen kehitys, oli vuokrajohtajan tuleminen asiakasorganisaatioon jo itsessään muutos. Vakituisen henkilöstön keskuudessa ilmeneviä tunteita voisi verrata organisatorisen muutoksen yhteydessä esiintyvään muutosvastarintaan. Muutosvastarinnassa henkilöstö suhtautuu kriittisesti muutokseen ja esimerkiksi Lines (2004, 198) kuvaa muutosvastarintaa käyttäytymiseksi, jolla pyritään hidastamaan tai keskeyttämään tapahtuva muutos. Käsite on kuitenkin hyvin laaja-alainen ja sillä on viitattu muun muassa muutosta vastustaviin ajattelutapoihin ja käytökseen (Erwin & Garman 2010, 42). Voimakasta vastarintaa henkilöstön puolelta ei kuitenkaan ollut nähtävissä, eikä henkilöstö tyypillisesti myöskään aktiivisesti pyrkinyt estämään muutosta tietoisesti. Muutosvastarinta ilmeni enemmän negatiivissävytteisinä ajatuksina ja epäilyksinä, kuten jo aiemmin tässä luvussa on kuvattu.

”Ei o koskaa, eikä oo ikinä tullu vastaa, että ois kukaa uhannu tai tehny mitää. (...) Että ei ainakaa näkyvää vastarintaa sil taval ole. Et ei oo semmost niinku uppiniskasuutta koskaa niinku vastaa ja semmost, et organisaatio olis ikäänkun yksissä tuumin asettunut vastustamaan. Ei oo niinku siit uhmast kysymys.”
(Vuokrajohtaja₃)

Haasteet, joita vuokrajohtaja kohtaa henkilöstön kanssa, voivat johtua esimerkiksi vuokrajohtajan saaman palkkion suuruudesta tai vuokrajohtajan palkkaamisen tarpeellisuudesta. Erityisesti muu johtohenkilöstö saattaa kyseenalaistaa vuokrajohtajan pätevyyden tai palkkion määrän. (Goss & Bridson 1998, 42.) Myös erityisesti vuokrajohtajien haastatteluiden mukaan muu johtohenkilöstö saattoi kyseenalaistaa vuokrajohtajan taidot ratkaista toimeksiannon ongelmat tai vuokrajohtajan palkkion suuruuden. Tyypillisesti suurin ongelmien aiheuttaja oli kuitenkin tietämättömyys. Henkilöstö ei tiennyt, kuka vuokrajohtaja oli tai miksi hänet oli palkattu, mikä aiheutti epäilyksiä. Henkilöstön suhtautuminen vuokrajohtajaan riippui myös tilanteesta, joka asiakasorganisaatiossa vallitsi toimeksiannon alkaessa. Suhtautumiseen vaikutti muun muassa se, tuliko vuokrajohtaja nousukaudella kehittämään toimintaa vai huonompaan aikaan tekemään säästöjä ja oliko henkilöstö tietoinen vuokrajohtajan palkkaamisesta. Myös välittäjä- ja asiakasinformantit nostivat haastatteluissa esiin, että vuokrajohtajilla saattaa olla erityisesti toimeksiannon alussa ongelmia henkilöstön kanssa, mutta välittäjillä ja asiakkaille ei ollut niin vahvaa näkemystä haasteiden synnystä ja laajuudesta kuin vuokrajohtajainformanteilla.

On tärkeää, että asiakasorganisaatio kertoo henkilöstölleen vuokrajohtajan roolista organisaation toiminnassa (Interim managers 2009). Kun vuokrajohtaja aloittaa toimeksiannon asiakasorganisaatiossa, tulee ottaa huomioon, kuinka vuokrajohtaja esitellään organisaatiolle sekä keitä kaikkia henkilöitä organisaatiosta tulee esitellä vuokrajohtajalle. Tapa, jolla vuokrajohtaja esitellään asiakasorganisaation henkilöstölle, vaikuttaa

toimeksiannon onnistumiseen, varsinkin jos toimeksiannon tavoitteena on tehdä suuria muutoksia organisaatiossa. Toimeksiannon aloituksessa tulisi asettaa yhteiset pelisäännöt, kertoa viestintäkanavat sekä tehdä yrityskulttuuri tutuksi vuokrajohtajalle. (Goss & Bridson 1998, 43.) Asiakasyrityksen tuleekin varmistaa, että henkilöstö ymmärtää, miksi vuokrajohtaja on palkattu ja mikä hänen roolinsa on. Tulee myös esittää vuokrajohtajuuden positiiviset puolet kuten vuokrajohtajan tietojen ja taitojen siirtyminen henkilöstölle. (Interim managers 2009.)

Myös haastateltavat, erityisesti vuokrajohtajainformantit, painottivat viestinnän ja läpinäkyvyyden tärkeyttä. Empiirisessä aineistossa tuli ilmi, että läheskään aina asiakasorganisaation henkilöstölle ei kerrottu, että vuokrajohtaja oli aloittamassa toimeksiannon organisaatiossa. Joissain tilanteissa vuokrajohtaja oli tullut töihin ilman, että henkilöstö olisi saanut minkäänlaista ennakkovaroitusta. Oli myös yleistä, ettei henkilöstölle kerrottu tarkemmin, miksi vuokrajohtaja oli palkattu, mitkä hänen työtehtävänsä olivat ja millainen toimeksianto oli luonteeltaan. Lisäksi useissa tilanteissa henkilöstö ei tiennyt missään vaiheessa, että vuokrajohtaja työskenteli palvelusopimuksella, eikä palkkajohdajana. Epämääräisyys ja salailu aiheuttivat epäluuloja, söivät henkilöstön motivaatiota ja olivat haitaksi toimeksiannolle. Kun henkilöstö ei tiennyt, miksi vuokrajohtaja oli palkattu, tuli heille helposti negatiivisia mielikuvia ja pelkoja. Vuokrajohtaja saatettiin esimerkiksi yhdistää saneeraajaan, vaikka tilanne olisi ollut täysin toinen. Kun henkilöstölle oli selvää, miksi vuokrajohtaja oli palkattu ja että hän ei ollut vaaraksi vaan avuksi, oli yhteistyö hedelmällisempää ja toimeksianto onnistuneempi.

”Pitää kyl siel yrityksessä kommunoikoida erittäin tarkkaan, et mikä tää tämmönen on, miks hän tänne tulee, kuin kauan hän on, mitkä valtuudet ja, ja kui tää peli pelittää nyt sitten. Muutenhan se menee ihan pieleen. Ja mitä enemmän sulla on niinkun tämmöstä sumutusajattelua taustalla, niin sitä surkeemmin se menee. Ja se on haaste, miten niinku tiedotat tämmösen tilanteen, tai miten tuot ja lanseeraat tämmösen ihmisen sinne, esimerkiks semmosessa vaiheessa jossa ollaan niinku aikamoises lirissä.” (Välittäjä₂)

”Se on se mielikuva, että tää kaveri on tullu saneeraamaan. Ja tota se on niitä ehkä ensimmäisiä tehtäviä, antaa todenmukainen kuva siitä roolista ja tehtävästä.” (Vuokrajohtaja₆)

”Olis kerrottu tarkemmin tavallaan se, öö, mitä varten [on tullut organisaatioon] ja että tässä on niinku tämmönen rajattu tehtävä ja näin pois päin. Niin sillon tavallaan se olis helpottanu sitä oman asemansa, niin mun oman asemani, niinkun perustelua niille [työntekijöille]. Että okei, mä oon tullu tänne tekeen tän yhden jutun, ja mä tarviin tällästä ja tällästä apua tässä hommassa.

Et en mä tullu tänne niinku sotkeen. Niin ehkä se ois, kyllä se tarkempi määrittely siitä, että mitä mä niinku tulín tekemään, nyt mä vaan ilmestyin.” (Vuokrajohtaja₇)

Haastatteluiden perusteella negatiivisten tunteiden ohella henkilöstö koki toisaalta myös iloa, helpotusta ja toivoa ongelmallisen tilanteen parantumisesta. Henkilöstön reaktioita voikin verrata tunteisiin, joita henkilöstö tyypillisesti kokee muutostilanteissa. Organisaatiomuutosta käsittelevässä kirjallisuudessa erilaiset tunteet jaetaan tyypillisesti positiivisiin ja negatiivisiin tunteisiin. Positiivisia tunteita saattavat olla esimerkiksi ilo sekä innostus ja negatiivisia puolestaan suru sekä pelko. (ks. esim. Oreg 2003; Kiefer 2005; Klarner, By & Diefenbach 2011.) Tyypillisesti asiakasorganisaation henkilöstö kokee kuitenkin vuokrajohtajan hyvänä vaihtoehtona, joka tuo kokemusta ja osaamista yritykseen (Duncan 2006, 18). Myös vuokrajohtaja- ja asiakasinformanttien haastattelut osoittivat, että positiivinen suhtautuminen vuokrajohtajaan oli lopulta tyypillisin reaktio henkilöstön puolelta. Tämä vaati kuitenkin tilanteen hallintaa ja yhteistyötä. Kunhan vuokrajohtajatoimeksiannon luonne oli tehty henkilöstölle selväksi ja hänet oli esitelty asiaan kuuluvalla tavalla, henkilöstö oli lähes aina tyytyväinen vuokrajohtajan tuomaan osaamiseen. Tyypillisesti myös ennakkoluulot väistyivät, kun vuokrajohtaja pääsi näyttämään kykynsä käytännössä. Lisäksi vuokrajohtajien haastatteluissa tuli esiin, että monesti vuokrajohtajaan luotettiin jopa enemmän kuin omaan johtohenkilöstöön.

”Kyl se tota epäileväinen, mutta tervetullut, odotettu. Mulle on sanottu suoraan, että en usko tämmöseen hommaan niinku ollenkaan. Jaja tota, ei tässä ajassa voi niinku ymmärtää mitään. Sit kuukauden päästä on tultu sanomaan, että olin muuten ihan väärässä.” (Vuokrajohtaja₆)

”On niinku paljo suurempaa luottamusta, mitä siin saa niinku osakseen eli ihmiset kertoo semmosiakin asioita, mitä he ei o tuonu esille. (...) Yleensä ihmisetki suhtautuu silloin sil taval, et avauduta ja kerrota. Koska ei kukaan koe, et tossa on nyt kilpailija tai et toi tulee viemää mun paikkani. Ja varsinki näis ongelmatilanteis, ni se on suur helpotus, et nyt ainaki jotai tehdään, ku sitä on vatvottu ja vatvottu sit jo vaik kuin kauan. Silloin mikä tahansa ratkasu on parempi, ku ettei tehtäs mittää.” (Vuokrajohtaja₃)

Lisäksi, koska vuokrajohtajat toimivat aina määräaikaisella sopimuksella, ei heitä nähdä samanlaisena uhkana omalle toiminnalle tai etenemiselle kuin pysyvää henkilöstöä (Duncan 2006, 18). Tämä näkyi selkeästi myös haastatteluissa. Vuokrajohtajia saatettiin auttaa enemmän ja heihin pystyttiin luottamaan paremmin kuin oman yrityksen

henkilöstöön, sillä vuokrajohtajalla ei ollut omia organisaation sisäisiä poliittisia tavoitteita. Vuokrajohtaja oli tekemässä toimeksiantoaan objektiivisesti ja pyrki ratkaisuun, joka vei kaikkia eteenpäin. Toisaalta samasta syystä johtuen vakituinen henkilöstö saattoi käyttää vuokrajohtajaa pelinappulana oman uransa kehitykseen. Monesti tästä oli myös positiivisia vaikutuksia vuokrajohtajan työskentelylle, mutta vuokrajohtajan tuli ottaa tämä näkökulma huomioon toimissaan ja päätöksissään, eikä luottaa täysin varuksetta työntekijöiden tarkoitukseen.

”Siinä ei oo kuitenkaan sitä kilpailutilannetta. Kaikki on niinkun avointa, et tää on tämmönen keissi ja tämmöset tavoitteet ja näin tehdään. Niin tota, ei synny semmosta kilpailutilannetta siitä omasta roolista.” (Vuokrajohtaja₆)

”Kyllähän siellä organisaatiossa kohtaa niinku erilaisia motiiveja ja reagoineja. (...) Heillähän [henkilöstöllä] on ihan oma motiivi. Yks motiivi on varmasti säilyttää työpaikkansa ja aina ku tulee uus ihminen, on se toimitusjohtaja, interim tai mikä tahansa päällikkö, ni kyllähä siel on aina ihmiset viemässä jonnekki suuntaan, yrittää kietoo häntä pikkusormensa ympärille.” (Välittäjä₂)

Tämän luvun havainnot ovat mielenkiintoisia. Haastatteluista käy ilmi, että henkilöstö suhtautuu alkuepäilyjen jälkeen vuokrajohtajaan positiivisesti ja luottamuksella, joka vahvistaa aiempaa tutkimusta (ks. esim. Duncan 2006), vaikka voisi kuvitella ulkopuolisen henkilön aiheuttavan jatkuvia epäilyjä. Haastatteluiden mukaan vuokrajohtajan osaamista arvostetaan ja vaikeissakin tilanteissa ollaan tyytyväisiä siihen, että jotain tapahtuu. Tyypillisesti toimeksiannon alkuun liittyy epäilyä ja kyseenalaistamista, mutta se väistyy pian yhdessä tekemisen aikana. Jotta luottamuksen ilmapiiri saataisiin synnytettyä, tulee kuitenkin kiinnittää huomiota toimeksiannon alun olosuhteisiin ja läpi toimeksiannon kestävään läpinäkyvään viestintään.

5.4 Vuokrajohtajan johtamistyyli ja etiikka

Vuokrajohtaja toimii asiakasorganisaatiossa määräaikaisella sopimuksella ja erityisesti tästä syystä vuokrajohtajan toiminnan eettisyys on herättänyt keskustelua. On noussut esiin esimerkiksi kysymys, toimiiko vuokrajohtaja aina hyvää etiikkaa noudattaen pyrkiessään taloudellisiin sekä lyhyen aikavälin tavoitteisiin. Toisaalta vuokrajohtaja on vastuussa kaikista toimistaan, joten arvomaailman voisi olettaa olevan mukana päätöksissä. Vuokrajohtamisessa väliaikaisena johtamismuotona on kuitenkin läsnä mahdollisuus, että vuokrajohtaja toimisi ainoastaan oman etunsa mukaisesti, tavoitellen lyhyitä voittoja, ja unohtaen organisaation pitkän aikavälin tavoitteet. Toisaalta tulee huomioida

da, että myös lyhyen aikavälin tavoitteet ovat hankalia saavuttaa, mikäli toiminnalta puuttuu terve arvopohja. (Bruns 2006, 86–89.)

Mielenkiintoisena haastatteluista nousi esiin, että korkea työmoraali ja etiikka olivat keskeisessä osassa vuokrajohtajan työtä. Haastatteluissa tuli ilmi, että vuokrajohtajat noudattivat tyypillisesti normaalia, hyvään johtamistyöhön liittyvää etiikkaa. Eettistä johtajuutta kuvataan johtamisen ominaisuuksien avulla, joita ovat muun muassa korkean moraalien ylläpitäminen, osaaminen ja terveen järjen käyttö. Esimiestyössä ylipäättään on vahva eettinen perusvire, kun resursseja ohjataan tavoitteiden saavuttamiseksi ja luodaan yhteistä arvoperustaa henkilöstölle. Johtamisen etiikkaan kuuluukin keskeisesti henkilöstön oikeudenmukainen kohtelu. Lisäksi suomalainen johtajuusetiikka korostaa hyviä suorituksia ja tuloksia. (Salminen 2010, 3–4.) Haastatteluista nousi esiin, että vuokrajohtajia ei nähty millään tapaa eriävänä ryhmänä muista johtajista. Useimmiten kuvitellaan, että vuokrajohtajien arvot eroaisivat jollain tapaa vakituista johtamistyötä tekevistä henkilöistä, että vuokrajohtajat eivät esimerkiksi noudattaisi yhtä korkeaa moraalista kuin palkkajohtajat. Erityisesti tutkimuksen vuokrajohtajainformantit kuitenkin kokivat, että kaikilla johtamistyötä tekevillä tulisi olla samanlaiset perusarvot.

”Ihan normaalit, hyvän johtajan arvot. Ja lisättynä aikaansaataavuudella ja paksunahkasuudella, että eihän se sen kummempaa.” (Vuokrajohtaja₅)

”Kyllä niitten arvojen pitää kuitenkin lähtee niinkun semmosista ihan normaaleista. Sanotaan tämmönen kun rehellisyys ja työteliäisyys ja vastuuntunto. Elikkä siis ihan, en mä pidä niitä arvoja tavallaan niinku normaalista työelämästä poikkeavana, että nää [vuokrajohtajat] ois jotenkin poikkeavia yksilöitä.” (Vuokrajohtaja₇)

Arvot muodostuvat jokaisen yksilön henkilökohtaisesta maailman- ja elämäntulkinnasta sekä perusasenteesta (Levomäki 1998, 10–11; Toiveita ja todellisuutta – 2010, 12–13). Myös vuokrajohtajilla oli arvomaailmoissa eroja, joka tuli esiin haastatteluissa. Vuokrajohtaja- ja välittäjäinformantit kertoivat, kuinka joillekin vuokrajohtajille oli erittäin tärkeää, että hänen asiakasorganisaationsa arvomaailma oli samassa linjassa vuokrajohtajan oman arvomaailman kanssa. Esimerkiksi tupakkayhtiöt eivät missään nimessä sopineet joidenkin vuokrajohtajien asiakkaiksi siinä, missä toiset vetivät rajan ainoastaan laittomaan toimintaan. Jotkut vuokrajohtajat siis puolestaan kokivat, ettei lähes millään organisaatiolla ollut arvoja, joita ei voisi allekirjoittaa. Tämäkin vahvisti väittämän, että vuokrajohtajainformantit toimivat etiikaltaan kuten muut johtajat tai yksilöt ylipäättään eli luoden perusarvojen lisäksi oman arvomaailmansa. Lisäksi asiakasinformantit arvostivat organisaation kulttuurin mukaista vuokrajohtajaa, joka sopi organisaatioon niin tyyliltään kuin arvoiltaan. Toisaalta asiakkaalle oli tärkeintä, että

vuokrajohtaja hoiti toimeksiannon tehtävät onnistuneesti. Mikäli vuokrajohtaja onnistui tuloksekkaassa toiminnassa, ei yhteisen arvomaailman jakaminen ollut keskeisin tekijä toimeksiannossa, sillä kyseessä oli kuitenkin väliaikainen ratkaisu. Yhteistä eri näkemyksille oli, että itselleen pitää olla rehellinen ja pystyä olemaan ylpeä työstään. Kukaan informanttien tietämä vuokrajohtaja ei tehnyt työtä pelkän rahan takia.

”Jos sen firmat arvot ei kohtaa sen vuokrajohtajan arvoi, nii siitähän ei tuu mittään. (...) Enkä mä oo kyl tavannu semmost, et edes rahan takia kukaa ois menny semmosee hommaa. (...) Aina pitää niinku arvostaa sitä [asiakasorganisaatiota] ja sitä osaamista, mikä siel on ja löytää niinku ne. Koska muutenhäsä et löydä ees niitä kilpailukykytekijöitä, jollei niinku ymmärrä sitä prosessia ja toimintaa ja tuotetta mikä siel on.” (Vuokrajohtaja₃)

”Emmä tiedä, onko semmosia arvoja yrityksellä, joita ei pystyis allekirjottamaan. Että tota, ne mitä he julkisuudessa ilmottavat, niin kyllä ne pääsääntöisesti on semmosia, mitä sä pystyt allekirjottamaan. (...) Ni jos jotain epäeettistä olisi ja muuta, ni emmä varmaan suostuis tekemään. Et ei sitä, jossain se raja tulisi vastaan. (...) Kun tätä ei voi tehdä pelkästään rahasta, vaan siinä pitää olla myös rakkautta. Niin kyl sillon täytyy tehdä semmosia asioita, joihin itse usko ja joita mä pystyn allekirjottamaan.” (Vuokrajohtaja₆)

Yhteisenä tekijänä vuokrajohtajien arvomaailmasta voidaan sanoa haastatteluiden perusteella myös asiakasorganisaation edun ajattelu. Birkinshaw (2013) toteaa, että vuokrajohtajilla ei ole henkilökohtaista agendaasiakasorganisaatiossa, vaan asiakkaan etu tulee aina ensin. Lisäksi Jas (2013) tulee tutkimuksessaan tulokseen, että vuokrajohtaja pitää tärkeimpänä tehtävänä asiakasorganisaation kehittämisen. Myös haastatellut vuokrajohtajat kokivat, että kaikissa tilanteissa tuli ajatella asiakasorganisaation etua, eikä korostaa itseään. Asiakaslähtöisyys oli yksi harvoista arvoista, jonka lähes jokainen haastateltava mainitsi. Myös asiakasinformantit arvostivat vuokrajohtajien asiakaslähtöistä ajattelutapaa ja kunnioittavaa työtettä. Muita haastatteluissa usein mainittuja vuokrajohtajan arvoja olivat muun muassa avoimuus, kunnianhimo ja että tuli olla luotamuksen arvoinen.

”Se on sen yrityksen etu, se ensisijainen etu. Että ei lähde niinku minimoimaan, tai siis sanotaan niinku maksimoimaan, omaa niinku tämmöst glorioaansa, vaikkei oliskaa mitää bonuspalkkioo.” (Vuokrajohtaja₃)

”Nää eettiset arvot aika tärkeitä, että se on kuitenkin aika hankala tilanne yritykselle ku tämmönen tulee yritykseen.” (Asiakas₁)

Vuokrajohtajia pidetään tyypillisesti erittäin tehtäväorientoituneina ja suorituskeskeisyys on olennainen osa vuokrajohtajien toimeksiantoja. Se on myös yksi keskeisimmistä syistä vuokrajohtajien palkkaamisessa. Vuokrajohtajat on palkattu nimenomaan hoitamaan kyseessä oleva ongelma ja hänen tärkein intressinsä on suorittaa toimeksiannon tehtävät. (ks. esim. Clutterbuck & Dearlove 1999; Bruns 2006; Birkinshaw 2013.) Vuokrajohtaja keskittyy ensisijaisesti toimeksiannon aikana haluttuihin tuloksiin sekä arvon lisäämiseen ja saavuttaa halutut tulokset mahdollisimman nopeasti (Interim management: Defined). Myös haastatteluissa suorituskeskeisyys ja tehtäväorientoituneisuus tulivat vuokrajohtajan johtamistyylistä keskeisimpinä havaintoina esiin. Kaikki haastateltavat edustamastaan näkökulmasta riippumatta kokivat, että vuokrajohtajan tehtävänä oli ensisijaisesti suorittaa toimeksianto tehokkaasti. Useimmiten vuokrajohtajat olivat jo luonteeltaan tehtäväorientoituneita ja halusivat saada tuloksia aikaan, joten luonnollisesti tämä näkyi myös heidän johtamistyyllissään.

”Vuokrajohtaja on se, joka käärii ne hihat ja rupee hommi, että ei se sen kummempaa.” (Vuokrajohtaja₅)

Tyypillisesti vuokrajohtajien tulee tehdä montaa asiaa samanaikaisesti toimeksiannon aikana. Mikäli vuokrajohtaja on esimerkiksi palkattu hoitamaan kriisiä, tulee hänen keskittyä niin muutoksen johtamiseen kuin nykyisten ongelmien korjaamiseen. (Farquhar 1995, 59.) Operatiivisen työskentelyn lisäksi henkilöstön johtaminen kuuluu usein keskeisenä osana vuokrajohtajien toimeksiantoihin (Weingart 2003, 239). Ihmisten kehittämistä ei välttämättä liitetä mielikuvana vuokrajohtajien toimeksiantoihin, mutta monet vuokrajohtajat saavat nimenomaan muiden kehittämisestä oman motivaatiotekijänsä (Clutterbuck & Dearlove 1999, 44–45).

Henkilöstön johtaminen nousikin vahvasti esiin haastatteluissa erityisesti vuokrajohtajainformanttien osalta, mutta myös välittäjä- ja asiakasinformantit kokivat ihmisten johtamisen olevan keskeinen osa vuokrajohtajan työtä. Paitsi että kaikki haastatellut vuokrajohtajat sanoivat johtavansa ihmisiä, vuokrajohtajat myös kokivat ihmisten johtamisen olevan itsestään selvä osa johtamistyötä. Mikäli toimeksianto oli kestoaltaan lyhyempi, ei vuokrajohtajalla ollut aikaa kuitenkaan esimerkiksi kehityskeskusteluihin, vaan hän ennemminkin jakoi osaamistaan ja kehitti henkilöstöä työn ohessa. Mikäli toimeksianto oli pituudeltaan laajempi, kävi vuokrajohtaja kehityskeskusteluita niin alaitensa kuin esimiehensä kanssa. Haastatteluiden perusteella näyttäisi siltä, että vuokrajohtaja keskittyi työssään myös henkilöstöön ja pyrki kasvattamaan luottamusta.

”Ne ihmiset sen tuloksen tekee. Ja sä innostat ne ihmiset. Jos sä et oo positiivinen, innostava, kannustava, nii ei sinne [työpaikalle] kukaa tuu.” (Vuokrajohtaja₄)

”Niistä ihmisistä, niistä pitää niinku oikeesti välittää ja olla kiinnostunu. Ei niinku pelkästään, että on niinku miellyttämisen tarve, että mitä kuuluu ja mitä teet, vaan ihan oikeesti pyrkii syvällisesti aistimaan sitä, että mitä nää ihmiset ajattelee, minkälaiset heidän henkilökohtaset ambitionsa on, mikä heidän arvomaailmansa on, ja lähtee niinku sitä kautta rakentamaan sitä. Siitä syntyy niinku semmonen aito kunnoitus ja tota luottamus siihen tekemiseen. (...) Kyl se on nimenomaan niiden ihmisten saattaminen siihen toimintamoodiin, missä kaikki niinkun toteutuu. Kyl mä nään, sen niinkun suurimmassa määrin ihmisten johtamista. Enemmän leadershippiä ku managementtia.” (Vuokrajohtaja₆)

Small (2013) tulee tutkimuksessaan tulokseen, että vuokrajohtajat tarvitsevat asiakasorganisaation henkilöstöä onnistuakseen toimeksiannossaan. Myös haastatteluiden perusteella vuokrajohtajille oli selvää, ettei kukaan tehnyt töitä yksin, vaan menestykseen vaadittiin koko työyhteisön panosta. Vuokrajohtajilla oli myös pidempikarseinen näkökanta henkilöstön mukaan ottamiseen, sillä vuokrajohtajien tavoitteena oli, että asiakasorganisaatio pärjäisi ilman vuokrajohtajaa jatkossa. Mielenkiintoisena haastatteluaineistosta nousikin esiin, että vuokrajohtajat eivät tehneet kaikkea itse, vaan pyrkivät osallistamaan ja opettamaan asiakasorganisaation henkilöstöä. Monissa organisaatioissa henkilöstö ei ollut päässyt itse tekemään päätöksiä tai osallistumaan kehitystyöhön. Vuokrajohtajat pyrkivätkin saamaan mielipiteitä henkilöiltä, jotka olivat oman työnsä asiantuntijoita ja samalla siirsivät henkilöstölle enemmän vastuuta. Vuokrajohtajat yrittivät nimenomaan saada muut tekemään ja oppimaan tekemisen kautta, jotta vuokrajohtajat voisivat myös jättää organisaation kun oikea hetki koittaisi. Yhdessä tekemällä myös vuokrajohtajat kokivat oppivansa alaisiltaan.

”Kyllähän se asiakasyrityksen organisaatio tekee sitten loppupeleissä sen työn. Ja tehtävä on vaan, sitte ku näkee, että mihin tässä uskoo ja mitä pitää uskoo ja mikä sille yritykselle on se juttu, niin saadaan ne muut sitte suuntautumaan siihe samaan suuntaan ja keskittyy siihe tekemiseen.” (Vuokrajohtaja₆)

”Se [vuokrajohtajan rooli] on semmonen, se valmentajan ja kapteenin rooli. En mä voi sanoo, et mä oisin laiska, mut jos sun tarttee luoda niinku se, et sä et saa tehdä kaikkee. Sun tarttee luoda onnistumisia. (...) Siis tää ei oo mitää numeroiden tarkastelua taikka ATK-ohjelmia, tää on tunneälyä. Sun täytyy luoda

se innostus siihen hommaa. Sit ku sä oot luonu sitä innostusta, ni sit sä sanot vaan, et hei annetaa palaa ja lujaa.” (Vuokrajohtaja₄)

Vaikkei vuokrajohtajan toimeksianto varsinaisesti vaatisikaan pitkäjänteistä suunnittelua, tulee sitä yleensä väistämättä toteuttaa toimeksiannon aikana (Weingart 2003, 238–239). Vuokrajohtajan tulisikin pitää mielessään myös asiakasorganisaation tulevaisuuden tavoitteet. On olemassa myös toimeksiantoja, joiden pääasiallinen tehtäväkuva on saneeraus ja joissa pitkän aikavälin tavoitteet eivät ole keskeisessä roolissa. Kuitenkin myös näissä toimeksiannoissa vuokrajohtaja lisää asiakasorganisaation ymmärrystä toimien tarpeellisuudesta, miksi rakenneuudistuksia tai lakkauttamisia tehdään ja saattaa auttaa käsittelemään muutoksesta johtuvaa epävarmuutta, yhdistää ihmisiä seisomaan uuden vision takana tai kunnioittamaan mennyttä. (Farquhar 1995, 59.)

”Todennäköisesti iso osa myöskin haluaa saada aikaseksi ja haluaa, että kun lähtee yrityksestä, niin se on paremmassa kunnossa kun tullessa. Ei siinä muuten oo mitään järkeä. Se on mainebisnestä, onse paljon muutakin, mut se on mainebisnestä. Ei siellä voi olla sen lähdön jälkeen vedenpaisumus.” (Vuokrajohtaja₅)

”Sillon [toimeksiannolla] alku ja sillon loppu, mut se firma on eläny ennen sitä ja sen täytyy elää sen jälkeen. Eli et pyritää rakentamaa aina semmonen loppu tulema, et sen jälkee se firma on vahvempi ja pystyy toimimaa, ja se pystyy myöski jatkamaa niinku sil tiel.” (Vuokrajohtaja₃)

Mielenkiintoisena haastatteluista nousikin esiin, kuinka vahva näkemys haastateltavilla oli toiminnan jatkuvuudesta. Vaikka vuokrajohtajat olivatkin suorituskeskeisiä, ei tuloksiin haluttu päästä pitkän aikavälin tavoitteiden kustannuksella, vaan asiakasorganisaatioon mentiin toteuttamaan toimeksiantoa, jonka tulokset kantaisivat pitkälle. Myös asiakas- ja välittäjäinformanttien mielestä pitkälle kantava työskentely oli tärkeä osa vuokrajohtajan toimeksiantoa. Yksi vuokrajohtajainformantti kuitenkin totesi, ettei vuokrajohtaja ollut vastuussa siitä, mitä organisaatioissa tapahtui hänen toimeksiantonsa loputtua. Mutta tässäkään tapauksessa vuokrajohtaja ei tehnyt päätöksiään vain lyhyitä voittoja tavoitellen. Lisäksi vuokrajohtajan seuraavat toimeksiannot riippuivat edellisten onnistumisesta, joten ei itsenäisellä ammatinharjoittajalla edes ollut varaa jättää jälkeensä huonoa työpanosta. Haastatteluiden perusteella näyttäisikin siltä, että vuokrajohtajat pyrkivät toimeksiantonsa aikana pitkäjänteiseen toimintaan huolimatta määräaikaisesta sopimuksesta.

5.5 Toimeksiannon onnistumista edesauttavat tekijät

Toimeksiannon onnistumiseen vaikuttaa vuokrajohtajan valinta, sillä on oleellista löytää tehtävään oikea henkilö (Weingart 2003, 240). Toimeksianto onnistuu parhaiten, kun tarve ja kokemus sekä osaaminen kohtaavat. Kun asiakasorganisaatio on määritellyt tarpeensa tarkasti, on todennäköisempää myös löytää oikea henkilö tehtävään. (Mooney ym. 2013, 629.) Yhtenä keskeisimpänä toimeksiannon onnistumista edesauttavana tekijänä informantit mainitsivat juuri oikean henkilön palkkaamisen tehtävään. Haastateltavat kokivat, että yksi syy, miksi heidän toimeksiantonsa olivat olleet onnistuneita, oli että toimeksiannossa asiakasorganisaation tarve ja vuokrajohtajan tarjoama osaaminen olivat kohdanneet. Lisäksi välittäjäinformantit kokivat, että juuri oikean henkilön löytäminen toimeksiantoon oli keskeisin osa heidän ammattitaitoaan ja välittäjäyrityksen suurin vaikutustekijä toimeksiannon onnistumisen kannalta.

”Ehkä siellä oli hyvä mätsi siihen, että profiili niinku osu näihin asiakkaisiin.”
(Vuokrajohtaja₆)

Yksi vuokrajohtajainformantti kuitenkin totesi, että vuokrajohtajatoimeksiannoissa oikean henkilön löytäminen ei ole yhtä kriittistä, kuin palkkajohtajaa palkatessa. Hän kuitenkin itse mainitsi heti perään, että oikean vuokrajohtajan löytäminen ei ole niin olennaista, sillä vuokrajohtajasta pääsee aina eroon, jonka jälkeen voi palkata uuden. Tämä ei kuitenkaan muuta sitä tosiasiaa, että toimeksiannon onnistumiseen vaaditaan oikea henkilö.

Tarpeen ja osaamisen kohtaamisen lisäksi oli tärkeää löytää henkilö, joka sopi myös persoonansa puolesta asiakasorganisaatioon. Haastatteluissa tuli ilmi muutamia tilanteita, joissa vuokrajohtajan johtamistyyli oli hyvin erilainen, kuin mihin asiakasorganisaatiossa oli totuttu. Toisaalta esimerkiksi aktiivisempi ja myyntihenkisempi johtamistyyli saattoi antaa uutta energiaa asiakasorganisaatiolle, mutta joissain tapauksissa henkilöstön negatiivinen suhtautuminen vuokrajohtajan tyyliin saattoi olla haitaksi toimeksiantonolle. Näyttäisikin siltä, että onnistuneeseen vuokrajohtajatoimeksiantoon vaaditaan asiakasorganisaation kulttuuriin persoonaltaan hyvin sopiva vuokrajohtaja.

”Hän [vuokrajohtaja] oli mun mielestä sopiva tyyppi ja hän osas oikeella tavalla asiat esitellä, ettei semmonen besserwisser tyylinen. (...) Kemat jotenki kohtas heti, että kyl hän mun mielestä oli onnistunut valinta.” (Asiakas₁)

Lisäksi valtuuksien antaminen on keskeinen tekijä vuokrajohtajatoimeksiannon onnistumisen kannalta. Toimeksiannon aikana vuokrajohtajat tekevät niin strategisia kuin taktisiaakin päätöksiä (Interim management: Defined). Koska vuokrajohtajalla on pääasi-

allisesti toteutusvastuu, hänellä tulee olla toimeksiantonsa aikana työnkuvan edellyttämät valtuudet. Valtuuksiin saattaa kuulua esimerkiksi mahdollisuus antaa ohjeita sekä tehtäviä. (Bruns 2006, 32–34.) Lisäksi, koska vuokrajohtaja toimii johtotasolla, tulee hänen päästä käsittelemään myös luottamuksellisia tietoja. Mikäli vuokrajohtajalla ei ole valtuuksia käsitellä luottamuksellista aineistoa, ei hän pysty tekemään työtään sen vaatimalla tavalla. (Greenstone Miller & Miller 2012, 58.)

Myös erityisesti välittäjä- ja vuokrajohtajahaastatteluiden mukaan vuokrajohtajan oli päästävä luottamuksellisiin tietoihin ja hänellä tuli olla täydet valtuudet siinä missä muullakin johtohenkilöstöllä. Mikäli valtuuksia ei annettu, oli toimeksiannon toteuttaminen mahdotonta. Myöskään asiakasinformanteille ei ollut tuottanut ongelmaa jakaa luottamuksellisia tietoja, vaan asiakkaat olivat luottaneet siihen, että tiedot pysyivät organisaation sisällä myös vuokrajohtajan toimesta. Pääsääntöisesti vuokrajohtajat saivatkin pyytämänsä valtuudet ja materiaalit, mutta joitain toimeksiantoja oli myös lopetettu vuokrajohtajan toimesta, kun hänellä ei ollut riittäviä valtuuksia, joita olisi tarvittu työtehtävistä suoriutumiseen. Tyypillisesti kuitenkin vuokrajohtajiin luotettiin ja jopa enemmän kuin omaan henkilöstöön. Haastatteluissa nousikin esiin, että vuokrajohtajat muun muassa tekivät sopimuksia asiakasorganisaation nimissä ja kävivät pankissa neuvottelemassa asiakasorganisaation rahoitusasioista. Nimenkirjoitusoikeutta vuokrajohtajalla ei useimmiten ollut. Toisaalta haastatteluissa kävi ilmi myös yksi tapaus, jossa vuokrajohtaja oli asiakasorganisaatiossa ainoa henkilö, jolla oli nimenkirjoitusoikeus. Annettujen valtuuksien mukana tulivat myös velvollisuudet ja vuokrajohtaja oli vastuussa tekemistään päätöksistä, olivat ne onnistuneita tai eivät.

”Monta kertaa jopa vähä niinku enemmänkin ollu [valtuuksia]. Siis sil taval, että et vähä riippuu, mut esimerkiks täälläki [asiakasorganisaatiossa], nii mä olen ainoo kellon prokurat. Et ei edes omistajal ole prokuraa. (...) Se on aina niin, et jos sul on oikeuksii, valtuuksii, niin sit sullon velvollisuuksii ja vastuuta.” (Vuokrajohtaja₃)

”Kun sä oot tarpeeks korkeella, niin sun on pakko päästä hoitamaan sitä hommaas. Että niin se menee.” (Vuokrajohtaja₅)

Asiakasorganisaation hallituksen ja muun johtohenkilöstön luottamus vuokrajohtajaan on myös keskeisessä roolissa toimeksiannon onnistumisen kannalta. Asiakasorganisaation tulee luottaa siihen, että vuokrajohtaja tekee oikeita ratkaisuja ja ymmärtää, että myös virheitä tapahtuu. Jatkuva vuokrajohtajan kyseenalaistaminen luo ongelmia toimeksiannon onnistumiselle. (Weingart 2003, 239.) Asiakasorganisaation johdon luottamusongelmat saattavat luoda haasteita myös vuokrajohtajan jokapäiväiseen toimintaan. Vuokrajohtaja toimii johtotasolla ja täten käsittelee paljon myös luottamuksellisia

tietoja, eikä tämä saa olla ongelma asiakasyritykselle. (Greenstone Miller & Miller 2012, 58.) Lisäksi asiakasorganisaation johdon luottamus tai epäluottamus heijastuu myös muun henkilöstön asenteeseen. Vuokrajohtaja tarvitsee onnistuakseen täyden luoton koko asiakasorganisaation henkilöstöltä. (Weingart 2003, 239.) Lisäksi Eder-Van Hook (2013) tulee tutkimuksessaan tulokseen, että vuokrajohtajatoimeksiannon onnistumiseen vaikuttavat kaikki siinä mukana olevat henkilöt. Työntekijöiden motivaatio onkin yksi tärkeimmistä tekijöistä vuokrajohtajan käyttöönoton onnistumisen kannalta. Mikäli vuokrajohtajan ja työntekijöiden välillä ei vallitse luottamus, työ ei voi olla hedelmällistä. Luottamusta voidaan vahvistaa vakuuttamalla työntekijät vuokrajohtajan asiantuntemuksesta ja johtamistaidoista tekojen kautta. (Bruns 2006, 79–80.)

Asiakasorganisaation luottamus oli yksi keskeisimmistä tekijöistä toimeksiannon onnistumisen kannalta myös haastatteluiden perusteella. Erityisesti vuokrajohtajainformantit korostivat tätä seikkaa. Varsinkin asiakasorganisaation hallituksen ja muun johtohenkilöstön tuki koettiin elintärkeäksi, sillä mikäli tukea ei ollut, oli toimeksiannosta suoriutuminen lähes mahdotonta. Mielenkiintoista oli, että jotkut vuokrajohtajat painottivat nimenomaan hallituksen tukea, mutta eivät maininneet lainkaan johtoryhmän tuen tärkeyttä, kun puolestaan toiset vuokrajohtajat kaipasivat nimenomaan johtoryhmän tukea, mutta eivät maininneet hallitusta. Tähän vaikuttanee vuokrajohtajan toimenkuva ja rooli asiakasorganisaatiossa. Mikäli vuokrajohtajalla oli toimitusjohtajan vastuu, oli luonnollista kaivata nimenomaan hallituksen tukea, sillä hallitus toimii toimitusjohtajan esimiehenä. Mikäli puolestaan vuokrajohtaja vastasi ainoastaan jostain tietystä liiketoiminta-alueesta, oli toimitusjohtajan ja muun johtoryhmän tuki keskeisessä roolissa. Voitaisiin siis sanoa, että ylipäätään asiakasorganisaation johdon tuki oli tärkeää. Myös työntekijöiden tuki ja luotto kuitenkin tarvittiin toimeksiannon onnistumiseen. Haastattelujen mukaan vuokrajohtaja ei voi tehdä kaikkea yksin, vaan koko asiakasorganisaation tulee olla mukana toimeksiannossa ja toimeksianto suoritetaan onnistuneesti yhteispelin avulla.

”Joko mulla on hallituksen sataprosenttinen tuki tai sit mä en tee sitä. Et tätä työtä ei voi tehdä ilman tukea.” (Vuokrajohtaja₄)

”Lähtökohta on se, et yhdes tehdään jotain ja et kukaa ei oo niinku mikkää taikuri, et kaikkie panos tarvitaan iha yhtäläilla.” (Vuokrajohtaja₃)

Keskeisenä tekijänä pidetään myös viestintää ja erityisesti viestintää vuokrajohtajan sekä muun johtohenkilöstön välillä. Näin voidaan seurata toimeksiannon edistymistä sekä juhlia yhdessä onnistumisia tai käydä läpi epäonnistumisia. Mikäli puolestaan viestintää ei ole, aiheuttaa se väärinymmärryksiä ja epäjärjestyksiä. (Weingart 2003, 240.) Erityisesti vuokrajohtajien haastattelut osoittivatkin, että viestintä oli tärkeää nimen-

omaan toimeksiannon alussa. Jatkuvalle ja selkeällä viestinnällä voitiin kuitenkin välttää mahdolliset epäilykset ja epävarmuudet, jolloin luottamus säilyi. Haastattelujen mukaan alun jälkeen selkeää viestintää olikin hyvä jatkaa koko toimeksiannon ajan, jotta ikäviltä väärinymmärryksiltä vältyttäisiin ja toiminta pysyisi avoimena.

Tutkijan haastattelemissa henkilöillä oli pääsääntöisesti kokemusta pelkästään onnistuneista toimeksiannoista. Informanttien toimeksiannot olivat olleet onnistuneita, sillä niissä oli noudatettu tässä luvussa esitettyjä seikkoja. Tulee kuitenkin ottaa huomioon, että vuokrajohtajat menevät tyypillisesti hankalaan tilanteeseen (ks. esim. Farquhar 1995), joten ongelmatilanteet ovat väistämättä osa vuokrajohtajan toimeksiantoa. Vaikka toimeksiannon aikana olisi noudatettu kaikkia edellä mainittuja kohtia, ei toimeksianto silti useimmiten ollut täynnä pelkkiä onnistumisia, vaan myös virheitä ja epäonnistumisia osui kohdalle. Suurimmat vuokrajohtajien kohtaamat haasteet olivat tavallisia johtamiseen liittyviä ongelmia, joita myös vakituiset palkkajohtajat joutuvat käsittelemään. Haastatteluiden perusteella näyttäisikin siltä, että ongelmatilanteet eivät olleet riippuvaisia vuokrajohtajuudesta. Mikäli ongelmat liittyivät nimenomaan uuteen johtajaan, oli kyseessä ongelmia henkilökemioissa tai kulttuurien törmäyksen aiheuttamia haasteita. Näissäkään tapauksissa vuokrajohtajuus ei siis ollut varsinainen ongelma, vaan ylipäätään uuden henkilön sisääntulo työyhteisöön aiheutti haasteita. Tärkeintä vuokrajohtajatoimeksiannoissa oli kuitenkin lopputulos, eli tavoitteiden saavutus ja onnistunut toimeksianto. Onnistuneeseen lopputulokseen päästiin, kun olosuhteet asiakasorganisaatiossa olivat suotuisat vuokrajohtajalle.

”Siis tehtävää kuuluu lähtökohtaisesti ne ongelmatilanteet.” (Vuokrajohtaja₅)

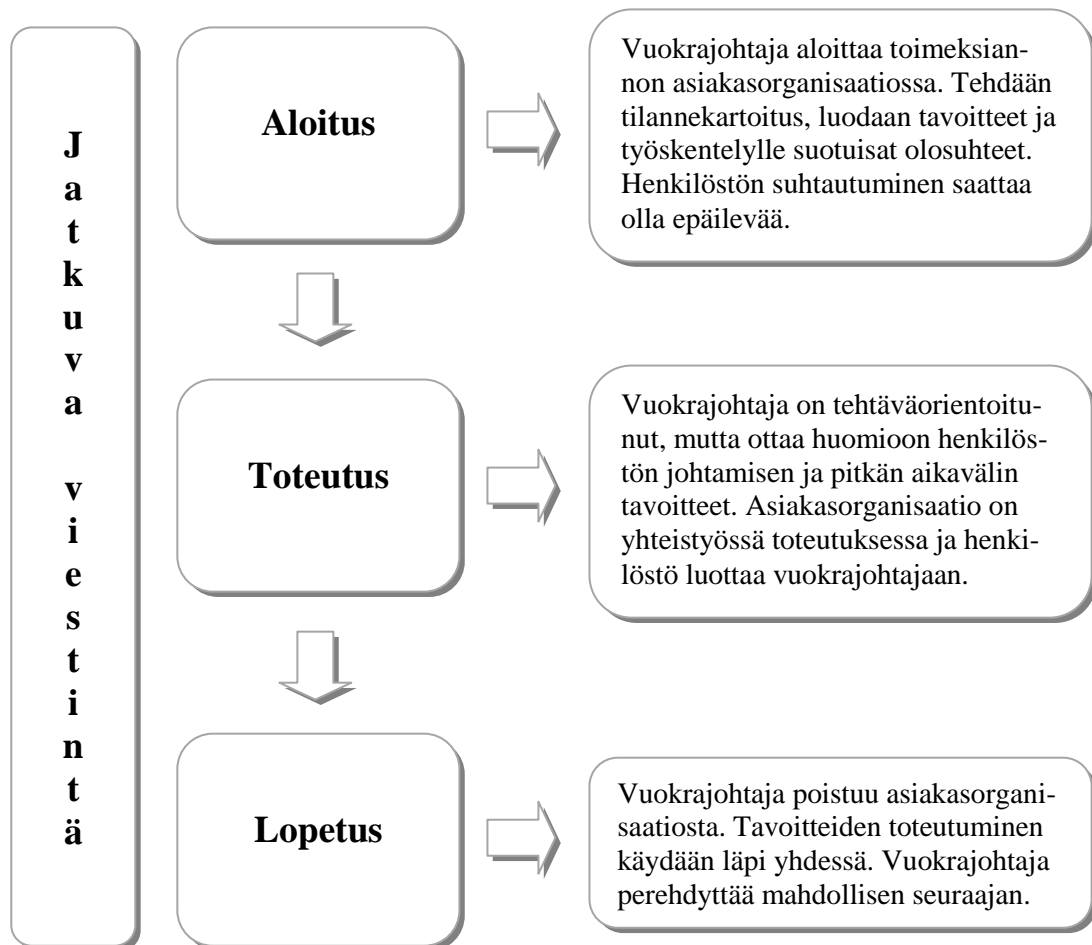
”Kyllä siinä niinkun annettiin, niinkun vuokrajohtajalle mahdollisuus onnistua tekemällä olosuhteet sellasiksi, että siinä pysty niinkun eteneen.” (Vuokrajohtaja₇)

Tämän luvun havainnoista haastateltavat olivat pitkälti samaa mieltä. Merkittäviä mielipide-eroja ei siis ollut havaittavissa eri näkökulmia edustavien tahojen haastattelussa, vaan sekä vuokrajohtaja-, asiakas- että välittäjäinformantit olivat yhtä mieltä siitä, millä keinoin saadaan toteutettua onnistunut vuokrajohtajatoimeksianto. Tämän luvun havaintojen lisäksi luvuissa 4.4 ja 5.1 on käynyt ilmi, että selkeiden tavoitteiden asettaminen on tärkeässä roolissa vuokrajohtajatoimeksiannossa. Lisäksi luvussa 5.3 on tullut esiin, että toimeksiannon alussa tavoitteiden asettamisen ohella on tärkeää luoda suotuisat olosuhteet toimeksiannolle. Täten myös tavoitteiden asettaminen ja suotuisat olosuhteet voidaan lukea mukaan tekijöihin, jotka edesauttavat toimeksiannon onnistumista. Tulee kuitenkin muistaa, että vuokrajohtajatoimeksiantoihin kuuluvat luontaisena

osana myös ongelmatilanteet ja epäonnistumiset, vaikka lopputulos olisikin onnistunut ja tavoitteiden mukainen.

5.6 Yhteenveto vuokrajohtajan toimeksiannosta asiakasorganisaatiossa

Tämän luvun havainnot vuokrajohtajatoimeksiannon lähtökohdista saatiin erityisesti haastatelluilta vuokrajohtajilta ja asiakasorganisaatioiden edustajilta, sillä välittäjäinformanteilla ei ollut varsinaisia kokemuksia toimeksiannon toteutuksesta. Toki myös välittäjäinformanttien haastattelut toivat lisätietoa heidän näkemyksiensä kautta ja tukivat vuokrajohtajien ja asiakkaiden haastatteluja. Tämän luvun havainnot tukevat aiempaa teoretietoa, mutta ilmiön tuoreus Suomessa näkyy kuitenkin selkeästi. Suomessa ei ole vielä yhtä vakiintuneet käytänteet vuokrajohtajien käytöstä, mitä ulkomailla. Tästä johtuen päätelmiä ei siis voida tehdä puhtaasti haastatteluiden perusteella, vaan kaikissa tuloksissa on kytköksiä myös aiempaan teoretietoon ja kirjallisuuteen. Tutkija on esittänyt havaintojen perusteella tehdyn vuokrajohtajan toimeksiannon kulun kuviossa 3.



Kuvio 3 Vuokrajohtajatoimeksianto

Kuviossa 3 näkyy pohjana vuokrajohtajan toimeksiannon elinkaari, joka on määritelty luvussa 5.2. Toimeksiannon elinkaaren vaiheina ovat aloitus, toteutus ja lopetus (ks. kuvio 2). Tässä luvussa on ilmennyt, että toimeksiannon alussa vuokrajohtajalle tulisi luoda työskentelylle suotuisat olosuhteet, tehdä tilannekartoitus ja luoda tavoitteet toiminnalle (ks. esim. Bruns 2006; Mooney ym. 2013). Toimeksiannon alussa henkilöstön suhtautuminen saattaa olla epäilevää, mutta selkeän ja jatkuvan viestinnän avulla kyseenalaistavat asenteet saadaan muutettua positiivisiksi. Tyypillisesti henkilöstö suhtautuukin vuokrajohtajaan luottamuksella ja jatkuva viestintä auttaa osaltaan luottamuksen säilymisessä. (ks. esim. Duncan 2006.)

Toteutusvaiheessa keskeisintä on saada toimeksianto suoritettua onnistuneesti. Toteutuksessa näkyy vuokrajohtajan johtamistyyli, joka on ensisijaisesti tehtäväorientoitunut ja suorituskeskeinen, mutta samalla vuokrajohtaja ottaa huomioon myös henkilöstön johtamisen sekä pitkän aikavälin tavoitteet, eikä tavoittele ainoastaan lyhyiden voittojen maksimointia. (ks. esim. Farquhar 1995; Clutterbuck & Dearlove 1999; Weingart 2003.) Lopulta vuokrajohtaja poistuu asiakasorganisaation palveluksesta. Lopetusvaiheessa tulisi tavoitteet käydä yhdessä läpi ja vuokrajohtajan tulisi perehdyttää mahdollinen seuraaja itselleen.

Tämän tutkimuksen havainnot vuokrajohtajatoimeksiannon onnistumisesta on koottu yhteen ottaen huomioon Suomen markkinat, sillä nykyisellä tietotasolla vuokrajohtajatoimeksiannoista ei saada parasta mahdollista hyötyä irti. Monet tässä tutkimuksessa esitetyistä onnistumistekijöistä ovat itsestäänselvyyksiä ulkomailla, mutta niiden koaminen yhteen on oleellista suomalaisten vuokrajohtajatoimeksiantojen onnistumisen kannalta (ks. esim. Weingart 2003; Bruns 2006). Haastatteluissa kävi ilmi seuraavat keskeisimmät vuokrajohtajatoimeksiannon onnistumista edesauttavat tekijät:

- Oikean henkilön palkkaus.
- Tavoitteiden asettaminen.
- Suotuisien olosuhteiden luominen
- Valtuuksien antaminen.
- Selkeä ja jatkuva viestintä.
- Asiakasorganisaation luottamus ja yhteistyöhalukkuus.

Palkattavan vuokrajohtajan tulee vastata asiakasorganisaation tarvetta niin osaamiseltaan, taidoiltaan kuin persoonaltaankin. Selkeiden tavoitteiden määrittäminen ja suotuisien olosuhteiden luominen jo toimeksiannon alussa on tärkeää, kuten myös selvä ja jatkuva viestintä henkilöstölle erityisesti asiakasorganisaation johdon toteuttamana koko toimeksiannon ajan. Lisäksi ilman tehtävän vaatimia valtuuksia tai asiakasorganisaation luottamusta ja yhteistyöhalukkuutta vuokrajohtaja ei voi suorittaa toimeksiantoaan. Erityisesti asiakasorganisaation johdon luottamus vuokrajohtajaa kohtaan on elintärkeää

toimeksiannon onnistumiselle. Vuokraohjajatoimeksianto on siis tyypillisesti onnistunut, kun sen toteutuksessa on otettu huomioon nämä tekijät.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella vuokrajohtajatoimeksiantoa siihen liittyvien tahojen näkökulmista. Näitä tahoja olivat vuokrajohtajat itse, vuokrajohtajia välittävät yritykset sekä vuokrajohtajia käyttävät asiakasyritykset. Tutkimus pyrki saamaan selkeän kuvan vuokrajohtajan toimeksiannosta sekä toimeksiantoon osallistuneiden tahojen kokemuksista, näkemyksistä ja ajatuksista. Täten tavoitteena oli laajemmin täyttää tutkimusaukkoa vuokrajohtamisen ilmiöstä, johtamisen muodosta, joka toistaiseksi on jäänyt tutkimuksessa vähemmälle huomiolle. Tutkimuksen päätutkimusongelma oli: *Millaisia kokemuksia vuokrajohtajilla, vuokrajohtajia välittävillä yrityksillä ja vuokrajohtajaa käyttäneillä asiakasorganisaatioilla on vuokrajohtajatoimeksiannoista?* Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin vuonna 2013 teemahaastattelemalla 12 henkilöä, jotka olivat käyneet läpi vähintään yhden vuokrajohtajatoimeksiannon.

Helpottamaan tutkimuksen päätutkimusongelman selvittämistä tutkimukselle oli määritetty kolme alatutkimusongelmaa. Ensimmäinen näistä alaongelmista oli: *Millaiset ovat vuokrajohtajatoimeksiannon lähtökohdat?* Ennen varsinaista vuokrajohtajatoimeksiannon käsittelyä haluttiin selvittää, missä ja miten vuokrajohtajaa voi ylipäättään käyttää. Lähtökohdiksi tutkimuksessa määritettiin organisaatiot, tilanteet ja tehtävät, joissa vuokrajohtajat työskentelevät sekä vuokrajohtajan palkkio. Lähtökohtia tukemaan selvitettiin myös vuokrajohtajan ominaisuuksia sekä valintaprosessia. Haastattelut tukivat pitkälti aiempaa tutkimusta. Vuokrajohtamisesta on tehty todella rajallisesti tutkimusta Suomessa, mutta tämä tutkimus osaltaan vahvisti, että vuokrajohtajatoimeksiantojen lähtökohdat ovat hyvin samankaltaiset Suomessa kuin ulkomailla. (ks. esim. Brossault & Jaussoin 2010; Mooney ym. 2013.)

Vuokrajohtajia käyttävissä asiakasorganisaatioissa tuli ilmi ainoa selkeä ero verrattuna aiempaan tutkimukseen, kun tarkasteltiin vuokrajohtajatoimeksiannon lähtökohtia. Ulkomailla huomattava osa toimeksiannoista tehtiin julkiselle sektorille sekä voittoa tavoittelemattomille organisaatioille siinä missä tässä tutkimuksessa lähes kaikkien toimeksiantojen asiakkaana toimi yksityinen sektori (ks. esim. IIM Interim Management survey 2013; IMA Membership Audit Quarter 2 2013). Lisäksi pieni ero ulkomaalaisen tutkimuksen ja tämän tutkimuksen välillä oli nähtävissä vuokrajohtajien palkkioissa (ks. esim. The UK Interim – – 2012; IIM Interim Management survey 2013). Suomalainen vuokrajohtaja tienasi hieman enemmän kuin ulkomaalainen vuokrajohtaja keskipäiväpalkkion ollessa yli tuhat euroa.

Käsillä olevan tutkimuksen havainnot tukivat aiempaa teoriaa ja kirjallisuutta, joiden mukaan vuokrajohtajia voitiin käyttää minkä tahansa kokoisessa ja millä vain toimialal-

la toimivassa organisaatiossa. Tyypillisesti asiakasorganisaatiot olivat kuitenkin kooltaan isoja ja tulivat yksityiseltä sektorilta. Vuokrajohtaja palkattiin johtotason työtehtäviin organisaatioon, jossa oli ilmennyt aukko johtotasolla, johon tarvittiin osaamista tai jossa oli käynnissä muutos. Päiväpalkkio oli tyypillisin palkkiomuoto vuokrajohtajalle ja siihen lisättiin useimmiten selkeästi toimeksiantoon liittyvät kulut. Lisäksi toimeksiannon lähtökohtiin liitettiin tavoitteiden sekä taito- ja ominaisuusvaatimuksien selkeä määrittäminen vuokrajohtajalle. (ks. esim. The UK Interim – – 2012; IIM Interim Management survey 2013; IMA Membership Audit Quarter 2 2013.)

Vuokrajohtajatoimeksiannon keskeisimpien lähtökohtien lisäksi tutkimuksessa tuli esiin muita aiempaa teorialietoa vahvistavia tekijöitä. Ensinnäkin vuokrajohtaja voitiin palkata joko itsenäisenä toimijana tai välittäjäyrityksen kautta. Välittäjäyritystä käyttäessä oli helpompi varmistua oikean vuokrajohtajan löytymisestä tehtävään ja täten välittäjäyrityksen käyttö oli suositeltavaa. Toiseksi vuokrajohtaja oli useimmiten uransa loppupuolella oleva mies, jonka taloudellinen tilanne oli vakaa ja joka oli valmis maantieteelliseen liikkuvuuteen. Lisäksi tuotiin esiin ominaisuuksia, joita vuokrajohtajalla olisi hyvä olla. Näihin ominaisuuksiin laskettiin muun muassa kokemus, kyky herättää luottamusta ja uskottavuutta, muutosorientoituneisuus sekä johtamiseen liittyvien taitojen omaaminen. (ks. esim. Clutterbuck & Dearlove 1999; Brossault & Jaussoin 2010; Mooney ym. 2013.)

Tämän tutkimuksen toinen alatutkimusongelma oli: *Millainen on vuokrajohtajan toimeksianto?* Haastattelut tukivat pitkälti aiempaa teoriaa ja kirjallisuutta (ks. esim. Clutterbuck & Dearlove 1999; Bruns 2006). Vuokrajohtajatoimeksiantoa lähdettiin määrittämään sen elinkaaren avulla. Vuokrajohtajan toimeksiannon elinkaaren vaiheiksi rajattiin aloitus, toteutus ja lopetus. Useimmiten vuokrajohtajan toimeksiannon elinkaaren katsotaan kuuluvan useampia vaiheita (ks. esim. Clutterbuck & Dearlove 1999), mutta haastatteluiden perusteella vaiheet rajattiin kolmeen, sillä toimeksiannot eroavat paljon toisistaan ja ainoastaan nämä kolme vaihetta olivat esillä jokaisessa vuokrajohtajatoimeksiannossa. Vuokrajohtajatoimeksiannon elinkaaren aloitusvaiheeseen kuului tilanne- ja tarvekartoituksen teko sekä toimeksiannon tavoitteiden määrittäminen. Näiden perusteella palkattiin toimeksiantoon sopiva vuokrajohtaja. Toimeksiannon alkaessa tehtyjä määrittämiä saatiin tarkentaa yhdessä vuokrajohtajan kanssa. Toteutusvaihe oli vuokrajohtajan työskentelyä asiakasorganisaatiossa yhteistyössä muun asiakasorganisaation henkilöstön kanssa ja toimeksiannon onnistunut toteutus oli keskeisintä tässä vaiheessa. Viimeiseksi vaiheeksi vuokrajohtajatoimeksiannossa määritettiin lopetus. Lopetusvaiheessa toimeksiannon tulokset tulisi arvioida yhdessä ja vuokrajohtajan kuului perehdyttää mahdollinen seuraaja, jonka jälkeen vuokrajohtaja poistui asiakasorganisaation palveluksesta. (ks. esim. Clutterbuck & Dearlove 1999; Bruns 2006; The stages of an interim management assignment.)

Vuokrajohtajatoimeksiannon elinkaarta täydennettiin muilla havainnoilla vuokrajohtajatoimeksiannosta, jotta saataisiin monipuolisempi kuva toimeksiannon ominaispiirteistä. Näitä havaintoja on tullut esiin myös muissa tutkimuksissa sekä kirjallisuudessa, mutta tuloksista tuli ilmi myös uusia piirteitä. Erityisesti vuokrajohtajan etiikasta on tehty rajallisesti tutkimusta, joten tämä tutkimus toi siihen lisätietoa. Vuokrajohtajan etiikasta nousi esiin, että vuokrajohtaja omaa normaalit hyvän johtajan perusarvot, joissa näkyivät asiakkaan etu ja rehellisyys. Myös vuokrajohtajan johtamistyyli tuli esiin haastatteluissa ja havainnot vahvistivat aiempaa tutkimusta. Johtamistyyli oli ensisijaisesti suorituskeskeinen ja tehtäväorientoitunut, mutta samalla vuokrajohtaja otti huomioon myös henkilöstön johtamisen sekä pitkän aikavälin tavoitteet, eikä tavoitellut ainoastaan lyhyiden voittojen maksimointia. (ks. esim. Farquhar 1995; Weingart 2003.) Lisäksi havainnot tukivat aiempaa käsitystä, jonka mukaan vuokrajohtajatoimeksiannon alussa vuokrajohtajan työskentelylle tulisi luoda suotuisat olosuhteet. Suopeat olosuhteet tarkoittivat käytännön asioiden lisäksi selkeää viestintää henkilöstölle koskien vuokrajohtajan palkkausta. Asiakasorganisaation johdon tuli toimia pääviestijänä ja viestinnän avulla henkilöstön epäilevät sekä kyseenalaistavat asenteet saatiin muutettua positiivisiksi. (ks. esim. Bruns 2006; Mooney ym. 2013.) Henkilöstön tyypillisin suhtautuminen vuokrajohtajaan olikin luottamuksellinen, jota jatkuva viestintä ylläpiti (ks. esim. Duncan 2006).

Kolmas ja viimeinen alatutkimusongelma oli: *Miten saadaan aikaan onnistunut vuokrajohtajatoimeksianto?* Tämä tutkimus tuki aiempaa teoretietoa vuokrajohtajatoimeksiannon onnistumistekijöistä ja kokosi aikaisempaa tietoa yhteen. Tässä tutkimuksessa esitetyt havainnot toimeksiannon onnistumistekijöistä saattavat olla ulkomailla yleisestikin tunnettuja, mutta haastatteluissa kävi ilmi, ettei Suomessa ole vielä tietoutta ja käytänteitä vuokrajohtajan täyden potentiaalın hyödyntämiseen. Tämän tutkimuksen havainnot onkin koottu erityisesti Suomen markkinat huomioiden, pyrkien valottamaan itsestään selvimmätkin tekijät, jotka edesauttavat toimeksiannon onnistumista, sillä nekkään eivät ole tuttuja suomalaisessa vuokrajohtamisessa. Tästä johtuen tämän tutkimuksen havaintoja ei välttämättä ole koottu aiemmassa kirjallisuudessa näin selkeästi yhteen, vaikeivät havainnot varsinaisesti uutta tietoa luoneetkaan. (ks. esim. Weingart 2003; Bruns 2006.)

Jotta vuokrajohtajatoimeksianto olisi onnistunut, palkattavan vuokrajohtajan tuli vastata asiakasorganisaation tarvetta niin taidoiltaan, osaamiseltaan kuin persoonaltaankin. Selkeiden tavoitteiden määrittäminen ja suotuisien olosuhteiden luominen jo toimeksiannon alussa oli tärkeää, kuten myös selvä ja jatkuva viestintä henkilöstölle erityisesti asiakasorganisaation johdon toteuttamana. Lisäksi ilman tehtävän vaatimia valtuuksia tai asiakasorganisaation luottamusta ja yhteistyöhalukkuutta vuokrajohtaja ei voinut suoriutua toimeksiannostaan. Erityisesti asiakasorganisaation johdon luottamus vuokra-

johtajaa kohtaan oli elintärkeää toimeksiannon onnistumiselle. (ks. esim. Weingart 2003; Bruns 2006.)

Edellä esitettyjen alatutkimusongelmien avulla pyrittiin vastaamaan päätutkimusongelmaan: *Millaisia kokemuksia vuokrajohtajilla, vuokrajohtajia välittävillä yrityksillä ja vuokrajohtajaa käyttäneillä asiakasorganisaatioilla on vuokrajohtajatoimeksiannoista?* Vuokrajohtajatoimeksiantoja varsinkin vastaavana kokonaisuutena on tutkittu todella rajallisesti, joten tämän tutkimuksen havainnot kasvattavat osaltaan tietämystä vuokrajohtajatoimeksiannoista ja sitä kautta myös laajemmin vuokrajohtamisen ilmiöstä. Kaikilla tutkimuksen kolmella taholla oli pääsääntöisesti positiivisia kokemuksia vuokrajohtajatoimeksiannoista, sillä toimeksiannot olivat tyypillisesti olleet onnistuneita. Lisäksi eri näkökulmia edustavilla informanttiryhmillä oli pääsääntöisesti samantyyppisiä kokemuksia ja näkemyksiä vuokrajohtamisesta, eikä mittavia eriäviä mielipiteitä ilmennyt.

Vuokrajohtajainformantit olivat kokeneet pystyneensä auttamaan asiakasorganisaatiota tämän ongelmassa ja onnistuneensa myös henkilökohtaisella tasolla. Haastatellut vuokrajohtajat olivat joko alansa ammattilaisia, jotka eivät muita töitä tehneekään tai kokivat vuokrajohtamisen miellyttävänä työvaihtoehtona ja olisivat tehneet mielellänsä enemmänkin toimeksiantoja tulevaisuudessa. Voisikin sanoa, että vuokrajohtaminen saattaisi olla monille ammattijohtajille houkutteleva työvaihtoehto, joten vuokrajohtamisen kasvu Suomessa ei liene riippuvainen pätevien vuokrajohtajien riittävydestä. Haasteeksi voisi kuitenkin mainita toimeksiantojen riittävyden, sillä tällä hetkellä toimeksiantoja ei ole kovin paljoa tarjolla ja ainoastaan vuokrajohtajatoimeksiantoja tekeviä ammattivuokrajohtajia ei ole paljoa. Vuokrajohtajan tuleekin olla taloudellisesti riippumaton tai tehdä muita töitä vuokrajohtamisen ohella, mikäli ei onnistu kasvattamaan itselleen riittävää asiakaskuntaa.

Asiakasinformantit olivat olleet todella tyytyväisiä onnistuneisiin vuokrajohtajatoimeksiantoihinsa mahdollisista alkuepäilyistä huolimatta. Toisaalta asiakasinformantit epäilivät edelleen, tulisivatko käyttämään vuokrajohtajia tulevaisuudessa, sillä kokivat tilanteen, johon vuokrajohtaja palkattiin, olleen ainutlaatuinen. Jopa siis vuokrajohtajaa käyttäneet asiakkaat epäilivät vuokrajohtamisen mahdollisuuksia jatkuvana liiketoiminnan apuvälineenä ja erityisesti vuokrajohtajan hyödyntäminen kehitystehtävissä tuntui olevan vieras vaihtoehto. Organisaatioiden suppea näkemys vuokrajohtajien käyttömahdollisuuksista saattaakin pysyä haasteena vuokrajohtamisen kehittymiselle ja alan kasvamiselle Suomessa.

Myös välittäjäyritysten kokemukset heidän kauttaan välitetyistä toimeksiannoista olivat myönteisiä. Toimeksiannot olivat olleet tyypillisesti onnistuneita ja välittäjäyritykset näkivät vuokrajohtamisessa kasvavan liikeidean, johon he aikoivat panostaa jatkossakin. Välittäjäyritysten kokemukset onnistuneista toimeksiannoista ja usko vuokrajohtamisen kannattavuuteen liiketoimintana luo positiivisemmän tulevaisuuden näky-

män vuokrajohtamiselle, kuin asiakasinformanttien näkökanta. Välittäjäyritysten näkemyksen perusteella voisi ajatella, että Suomi tulisi seuraamaan ulkomaiden esimerkkiä ja vuokrajohtaminen tulisi kasvamaan myös meillä.

Tutkimuksen informantit olivat kokeneet, että vuokrajohtamisesta voi olla suuri apu erilaisille organisaatioille haastavissa ja osaamista vaativissa tilanteissa. Mielenkiintoisena nousi esiin, että lähtökohtiensa puolesta vuokrajohtaminen sopii lähes jokaiseen organisaatioon ja vuokrajohtajaa voidaan hyödyntää lukuisissa eri tilanteissa. Toistaiseksi kuitenkin vuokrajohtajia käytetään suppeasti Suomessa, eikä vuokrajohtamisen potentiaali ole yleisesti tiedossa. Tutkija kuitenkin uskoo, että vuokrajohtaminen tulee yleistymään vahvasti tulevaisuudessa sen monipuolisten käyttömahdollisuuksien ja joustavuuden vuoksi niin yksityisellä kuin myös julkisella sektorilla. Lisäksi vuokrajohtamisen yleistymistä tukevat tämän tutkimuksen havainnot, joiden mukaan vuokrajohtajatoimeksiantojen toteutus onnistuu suurella todennäköisyydellä, mikäli tavoitteet on asetettu ja tehtävään palkataan oikea henkilö, joka osaa johtaa toimeksiannon toteutuksen läpi.

Vuokrajohtajina tulee todennäköisesti myös jatkossa toimimaan itsenäisiä ammattiharjoittajia, mutta tutkijan näkemyksen mukaan välittäjäyritysten rooli tulee vahvistumaan markkinoiden ja kysynnän kasvaessa, sillä niiden avulla asiakasorganisaatiot saavat palvelukseensa helposti ja vaivattomasti toimeksiantoon parhaiten sopivan henkilön. Välittäjäyritysten profiilia on kuitenkin nostettava, sillä tällä hetkellä asiakkaat eivät tieneet, miten ja mistä etsiä vuokrajohtajia. Välittäjäyritysten mukaan tämän hetkisen taloudellisen tilanteen vuoksi työmarkkinoilla on paljon tarjolla osaavia työntekijöitä. Monessa organisaatiossa on karsittu erityisesti johtotasosta ja ammattijohtajia tuntuu olevan tavallista enemmän työttömänä. Moni työtön johtaja olisi valmis vuokrajohtajaksi, joten välittäjäyrityksillä ei ole osaavista vuokrajohtajakandidaateista ainakaan tällä hetkellä pulaa. Haasteeksi muodostuukin, miten viedä tietoa vuokrajohtajista mahdollisiin asiakasorganisaatioihin ja toisaalta, miten asiakasorganisaatiot löytävät vuokrajohtamisen mahdollisuutena. Tilanne on toistaiseksi haastava, sillä vuokrajohtajapalvelutarjontaa ei ole paljoa, mutta toisaalta tarjonta ei voi kasvaa ilman kysyntää.

Lisäksi on mielenkiintoista nähdä, muotoutuuko vuokrajohtajatoimeksiannoille tulevaisuudessa tarkempia piirteitä ilmiön ja toimintatapojen yleistyessä. Tässä tutkimuksessa informanttien käsitykset ja mielikuvat vuokrajohtajatoimeksiannosta prosessina tai jatkumona olivat melko olemattomat. On todennäköistä, että tuntemus prosessista vahvistuu ilmiön vakiintumisen ja kokemusten myötä. Myös mahdollinen tuleva tutkimus auttane vuokrajohtajatoimeksiantojen hahmottamisessa.

Tutkijan mielestä vuokrajohtajatoimeksiannosta nousi mielenkiintoisena esiin myös vuokrajohtajan johtamistyyli. Mahdollisesti yksi syy siihen, ettei vuokrajohtaminen ole vielä yleistynyt, on tietämättömyys ja väärät mielikuvat vuokrajohtamisesta. Tämän tutkimuksen havainnot vahvistivat kuvaa vuokrajohtajasta ammattijohtajana, joka pyrkii

pitkäjänteiseen työskentelyyn aina asiakkaan etua ajatellen. Tutkija uskookin, että vuokrajohtaminen yleistyisi, mikäli organisaatioissa tiedostettaisiin vuokrajohtajan toiminnan asiakaslähtöisyys, eikä yhdistettäisi vuokrajohtamista ainoastaan nopeiden voittojen maksimointiin.

Vuokrajohtamisen avulla tuntuisi olevan mahdollista auttaa monia organisaatioita erilaisissa tilanteissa, josta herääkin kysymys, miksi tämä johtamisen muoto on edelleen niin tuntematon sekä pelätty ja miksi vuokrajohtamiseen liitetään edelleen paljon negatiivisia mielikuvia. Vuokrajohtaminen on Suomessa vielä vieras vaihtoehto monipuolisiin johtamisresurssia vaativiin tilanteisiin, jonka käytöstä ei toistaiseksi ole mittavia kokemuksia. Tietämättömyys ja ilmiön tuoreus lieneekin suurin syy vuokrajohtamisen toimivuuden ja siitä saadun hyödyn epäilyyn. Onkin mielenkiintoista nähdä, miten ala kehittyy lähivuosina, ja tuleeko vuokrajohtamisesta selkeämpi sekä hallitumpi johtamismuoto kehityksen myötä, sillä olemassa olevat kokemukset luovat positiivisen ja kannustavan mahdollisuuden vuokrajohtamisesta.

Kaiken kaikkiaan tämän tutkimuksen havaintojen avulla vahvistettiin kuvaa vuokrajohtajatoimeksiannosta ja siihen liittyvistä tekijöistä. Vuokrajohtajatoimeksiannon voitaisiin sanoa olevan hyvin johdettuna toimiva ja harkitsemisen arvoinen vaihtoehto erilaisiin johtamisosamista vaativiin tilanteisiin organisaatioissa. Tulisi erityisesti huomioida, että vuokrajohtajaa voidaan hyödyntää myös liiketoiminnan kehittämässä. Yleisestä mielikuvasta poiketen vuokrajohtajat eivät pyri ainoastaan nopeisiin voittoihin vaan vuokrajohtajat ovat todella johtamisen ammattilaisia, jotka pyrkivät hyvään johtamistyöhön ottaen huomioon myös henkilöstön ja pitkän aikavälin tavoitteet.

Yhteenvedona tämän tutkimuksen voidaan sanoa päässeensä tavoitteeseensa ja vastanneensa tutkimusongelmaan, sillä tutkimus on kuvannut vuokrajohtamisen ominaispiirteitä, vuokrajohtajatoimeksiannon kulkua sekä toimeksiannon onnistumistekijöitä. On kuitenkin otettava huomioon, että pro gradu -tutkimuksen laajuinen työ asettaa reunaehdot tutkimukselle. Tämä korostuu vielä käsillä olevassa tutkimuksessa, sillä tutkittu ilmiö on tuore Suomessa ja tutkittua tietoa on maailmanlaajuisestikin rajallinen määrä. Tästä johtuen tutkija on joutunut tutkimusprosessin aikana tekemään lukuisia valintoja koskien tutkimuksen aihetta ja rajauksia. Käsillä olevan tutkimuksen keskeisin tehtävä onkin valottaa vuokrajohtamisen ilmiötä nimenomaan vuokrajohtajatoimeksiannon näkökulmasta, eikä niinkään pyrkiä ymmärtämään vuokrajohtamisen ilmiötä laajemmin. Toki tietynlainen alkukäsitys tässä tutkimuksessa on luotu myös vuokrajohtamisen perustekijöistä Suomessa, sillä aiempaa tutkittua tietoa on niin rajallisesti.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Keskeisiä lähtökohtia tieteellisen tutkimuksen onnistumiselle ovat virheiden välttäminen sekä tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin yhteydessä puhutaan usein reliabiliteetista ja validiteetista. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, onko tutkimus toistettavissa muiden tutkijoiden toteuttamana siten, että he päätyvät samaan lopputulokseen. Reliabiliteetti kuvaa siis tutkimustulosten toistettavuutta, jolloin tulokset ovat ei-sattumanvaraisia ja ristiriidattomia. Tutkimuksen validiteetilla, eli pätevyydellä, tarkoitetaan puolestaan tutkimuksen luotettavuutta. Validissa tutkimuksessa tutkimusmenetelmät on valittu siten, että niiden avulla pystytään tutkimaan tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. (Grönfors 1982, 173–175; Hirsjärvi ym. 2004, 216–218.)

Aineiston määrä ei ole laadullisessa tutkimuksessa niin keskeisessä osassa kuin määrällisessä tutkimuksessa, vaan olennaista on koko tutkimusprosessin luotettavuus sekä tutkijan kyky yhdistää havaintonsa laajempaan kontekstiin. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse on merkittävä tutkimusväline, jolloin häntä itseään voidaan pitää laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä. Tässä tutkimuksessa on selostettu tarkasti käytetyt tutkimusmenetelmät sekä aineiston keruun ja analysoinnin vaiheet, jolla on pyritty lisäämään tutkimuksen toistettavuutta sekä luotettavuutta (ks. luku 3). Lisäksi laadullisesta aineistosta tehdyt havainnot on sidottu olemassa oleviin teoreettisiin näkökulmiin, jolla on myös pyritty lisäämään tutkimuksen luotettavuutta, vaikka tutkimuksen tavoitteena ei ollut minkään yksittäisen teorian testaaminen. (Eskola & Suoranta 2005, 210–213.)

Tutkimuksen luotettavuuden näkökulma otettiin huomioon myös tutkimushaastattelussa. Haastattelut suoritettiin mahdollisimman rauhallisissa tiloissa ja haastattelutunnelma oli rento sekä rauhallinen. Haastateltavat uskalsivatkin pääsääntöisesti kertoa avoimesti kokemuksistaan ja ajatuksistaan. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi myös se, että haastattelussa esiin nousseet teemat sekä asiakokonaisuudet olivat keskenään hyvin yhteneviä. Saturaatiopiste saavutettiin haastateltujen informanttien määrällä, sillä viimeisissä haastattelussa esiin nousseen uuden tiedon määrä oli hyvin marginaalista. Informantit oli valittu siten, että he olivat taustoiltaan erilaisia, jolloin ilmiöstä saatiin mahdollisimman laaja kuva eikä tutkimusaineisto koostu ainoastaan rajatun joukon mielipiteistä. Lisäksi temahaastattelurunkoa tehdessä käytettiin hyväksi teoreettista kirjallisuutta, josta nostettiin esiin teemoja ja käsitteitä haastattelurunkoon.

Laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia voidaan tarkastella kiinnittämällä huomiota havainnoinnin tarkkuuteen ja objektiivisuuteen sekä aineiston yhdenmukaisuuteen ja samankaltaisuuteen. Tutkimuksessa voidaan esimerkiksi pyrkiä havainnoimaan tiettyä ilmiötä toistuvasti tai tutkimuksessa voidaan käyttää useita havainnoitsijoita. (Grönfors 1982, 175–176.) Tätä tutkimusta tehdessä tutkija pyrki ymmärtämään ilmiötä puolueet-

tomasti ja jättäen ennakko-oletukset mielestään, vaikka onkin todettava tietyn subjektiivisuuden olevan aina mukana laadullisessa tutkimuksessa (Eskola & Suoranta 2005, 210). Tutkimuksen reliabiliteettia vahvistavat erilaiset näkemykset, joita haastatteluissa pyrittiin ottamaan huomioon. Nämä eriävät mielipiteet näkyvät myös tutkimuksen tuloksissa. Tallennetut haastattelut litteroitiin sanatarkasti ja tutkimustuloksien haastattelusitaatit ovat suoraa lainausta siitä, mitä informantti on haastattelutilanteessa sanonut. Lisäksi luotettavuutta pyrittiin lisäämään haastattelutilanteessa kysymällä informanteilta samoja asioita useaan kertaan niin, että tutkija varmasti ymmärsi haastateltavan kertoman.

Tämän tutkimuksen aineisto ei ole riittävä laajempiin yleistyksiin. Tutkimuksen tavoitteisiin pyrkiessään tutkija on rakentanut tietämystään aiemman teorian tiedon, kirjallisuuden, tutkimusaineiston sekä oman intuition pohjalta. Onkin otettava huomioon, että laadullisen tutkimuksen tuloksiin liittyy aina tietty subjektiivisuus. Lisäksi tutkimuksen informantteina toimiessa ihmiset sekä heidän kokemuksensa, on huomioitava, että tutkimukseen liittyy tietynlainen monitulkinnallinen mahdollisuus. Haastattelujen osalta tutkimuksen luotettavuutta on saattanut heikentää yksi sähköpostin välityksellä tehty haastattelu. Informantin vastaukset olivat kuitenkin selkeät ja hän edusti asiakasyritystä, joiden näkökulma on tutkimuksessa vuokrajohtajien näkökulmaa tukemassa. Lisäksi asiakasyritysten haasteellinen tavoittaminen ja mukaansaanti tutkimukseen on saattanut heikentää tämän näkökulman luotettavuutta, mutta toisaalta tutkimuksen tavoite ja rajaukset on tehty tämä seikka huomioiden, jolloin asiakasyritysten näkökulma ei ole keskeisessä roolissa tässä tutkimuksessa. Täten tutkimuksen luotettavuus ei kärsinyt ainaakaan mittavissa määrin näistä seikoista johtuen.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tulevaisuudessa vuokrajohtamiseen liittyvät lisätutkimukset ovat tarpeen. Erityisesti tietoutta suomalaisesta vuokrajohtamisesta tulisi lisätä, mutta kaikelle ilmiötä selittävälle tutkimukselle on tarvetta. Määrällinen toimialakartoitus Suomen vuokrajohtajamarkkinoista olisi mielenkiintoinen. Määrällisessä tutkimuksessa olisi mahdollista saada tarkempaa tietoa ilmiön laajuudesta ja erityispiirteistä Suomessa. Määrällisellä tutkimuksella voitaisiin saada tarkempaa tietoa esimerkiksi suomalaisten vuokrajohtajien palkoista, työnkuvista, tehtävänannoista, toimeksiantojen kestoista ja muista vuokrajohtamisen keskeisistä tekijöistä. Tämän tutkimuksen perusteella vastaaviin yleistyksiin ei aineiston määrä riitä. Ylipäätään laajempia ja yleistettävyydeltään parempia vuokrajohtajatutkimuksia kaivataan lisää erityisesti Suomen markkinoilta. Ilmiön kehittyminen Suomessa saattaa kuitenkin vaatia muutaman vuoden lisää, ennen kuin näin laajaa tutkimusta pystytään tekemään, sillä toistaiseksi tietojen saanti saattaa olla haastavaa.

Mielenkiintoista olisi myös saada syvempää tietämystä ilmiöstä. Syvempää tietoa voitaisiin hankkia esimerkiksi case-tutkimuksen avulla, jossa tutkittaisiin yhtä tai useampaa vuokraohjatoimeksiantoa koko toimeksiannon ajan. Näin saataisiin lisättyä ymmärrystä vuokraohjatoimeksiannosta. Vuokraohjotamista olisi kiinnostavaa tutkia myös erityisesti asiakasorganisaation näkökulmasta: miten asiakasorganisaatio päätyy käyttämään vuokraohjotajaa, miten vuokraohjotaja valitaan ja miten asiakasorganisaatio kokee toimeksiannon. Tässä tutkimuksessa oli myös asiakasnäkökulma mukana, mutta vain vuokraohjotajien kokemuksia tukevana elementtinä. Myös tämän tutkimuksen tuloksia olisi mielenkiintoista vahvistaa muilla tutkimuksilla, sillä laadullisessa tutkimuksessa aineisto on kuitenkin rajallinen ja tässä tutkimuksessa tuli paljon tietoa vuokraohjotajatoimeksiannosta sekä suomalaisesta vuokraohjotajakentästä, jota olisi hyvä täydentää muilla tutkimuksilla.

Ylipäätään vuokraohjotaminen alana on tuore ja varsinkin laadukasta tieteellistä tutkimusta on tehty vähän. Tämä tutkimus on paneutunut vuokraohjotajatoimeksiantoon, mutta ei anna kattavaa kuvaa alan tilasta Suomessa ja jättää tutkimuskohteita myös vuokraohjotajan toimeksiantoon. Sinänsä mikä tahansa alue on tutkimisen arvoista vuokraohjotamisessa, erityisesti suomenkielellä, jolla tutkimusta on tehty todella rajallisesti.

LÄHTEET

- Alewell, Dorothea – Bähring, Katrin – Thommes, Kirsten (2005) Institutional structures of the flexible assignment of personnel between enterprises: An economic comparison of temporary agency work, interim management and consulting. *Management Revue*, Vol. 16 (4), 475–493.
- Ali-Yrkkö, Jyrki (2007) *Tuotannon ja T&K-toiminnan ulkoistaminen – motiivit ja onnistuminen*. Keskusteluaiheita No. 1071. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, Helsinki.
- Ballinger, Gary – Marcel, Jeremy (2010) The use of an interim CEO during succession episodes and firm performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 31 (3), 262–283.
- Birkinshaw, Julian (2013) Interim executives: Models of modern management. Forbes. <<http://www.forbes.com/sites/lbsbusinessstrategyreview/2013/11/25/interim-executives-models-of-modern-management/>>, haettu 24.2.2014.
- Brossault, Romain – Jaussoin, Rémi (2010) *Interim management*. Master's thesis. Linnaeus University School of Business and Economics, Kalmar.
- Broström, Nina (2009) Uutta potkua bisnekseen? Vuokraa pomo! Kauppalehti. <<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=2009/06/23350>>, haettu 21.10.2013.
- Browning, Blair – McNamee, Lacy (2012) Considering the temporary leader in temporary work arrangements: Sensemaking processes of internal interim leaders. *Human Relations*, Vol. 65 (6), 729–752.
- Bruns, Jürgen (2006) *Interim-management in an innovation context*. Dissertation on social sciences (Economics). Tallinn School of Economics and Business Administration, Tallinn.
- Bruns, Jürgen – Kabst, Rüdiger (2005) Interim-management: a paradox for leadership research? *Management Revue*, Vol. 16 (4), 512–524.
- Clutterbuck, David – Dearlove, Des (1999) *The interim manager: a new career model for the experienced manager*. Financial Times Management, London.

- Drake, Simon (2013) What does it take to be an interim manager? The Guardian. <<http://careers.theguardian.com/careers-blog/interim-manager-essential-skills-attributes>>, haettu 21.10.2013.
- Duncan, David (2006) Interim management and leadership: Values and benefits. *The Canadian Manager* winter 2006, 16–19.
- Eder-Van Hook, Jackie (2013) *External interim executives: A model for nonprofit leadership succession*. Dissertation. Fielding Graduate University, The School of Human and Organization Development, Santa Barbara.
- Erwin, Dennis – Garman, Andrew (2010) Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31 (1), 39–56.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (2005) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7.p. Vastapaino, Tampere.
- Farquhar, Katherine (1995) Not just understudies: The dynamics of short-term leadership. *Human Resource Management*, Vol. 34 (1), 51–70.
- Goss, David – Bridson, Joanna (1998) Understanding interim management. *Human Resource Management Journal*, Vol. 8 (4), 37–50.
- Greenstone Miller, Jody – Miller, Matt (2012) The rise of the supertemp. *Harvard Business Review* 1.5.2012, 50–62.
- Griffith, Victoria (1999) How hired guns call the corporate shots: Management interim executives. *Financial Times* 9.3.1999, 18.
- Grönfors, Martti (1982) *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*. Werner Söderström Oy, Helsinki.
- Hautamäki, Terhi (2013a) Johtaja, josta on helppo päästä eroon. Talouselämä. <<http://www.talouselama.fi/tyoelama/johtaja+josta+on+helppo+paasta+eroon/a2207188>>, haettu 21.10.2013.

- Hautamäki, Terhi (2013b) Palveluksessaanne johtaja, päivätaksalla. *Fakta* 10/2013, 18–21.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2001) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki University Press, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2004) *Tutki ja kirjoita*. 10. uud. p. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Hogg, C. (1989) Executives for hire. *Director*, Vol. 43 (3), 134–138.
- IIM Interim management survey 2013* (2013) Institute of Interim Management, West Byfleet.
- IMA Membership audit quarter 2 2013* (2013) Interim Management Association, London.
- Inkson, Kerr – Heising, Angela – Rousseau, Denise (2001) The interim manager: Prototype of the 21 st-century worker? *Human Relations*, Vol. 54 (3), 259–284.
- Interim management: Defined. The Institute of Interim Management. <<http://www.iim.org.uk/articles/defined/>>, haettu 11.9.2013.
- Interim managers* (2009) The chartered institute of purchasing & supply, Stamford.
- Jas, Pauline (2013) The role of interim managers in performance improvement: Evidence from English local authorities. *Public Money & Management*, Vol. 33 (1), 15–22.
- Kalajoki, Minna (2004) Vuokrattu vai oma pomo? *Taloussanomat*. <<http://m.taloussanomat.fi/?page=showSingleNews&newsID=200425699>>, haettu 10.10.2013.
- Kankare, Matti (2005) Vuokrapomo on vaihtoehto. *Talouselämä*. <<http://www.talouselama.fi/tyoelama/vuokrapomo+on+vaihtoehto/a2053649>>, haettu 10.10.2013.
- Kiefer, Tina (2005) Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behaviour*. Vol. 26 (8), 875–897.

- Klarner, Patricia – By, Rune – Diefenbach, Thomas (2011) Employee emotions during organizational change – Towards a new research agenda. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 27 (3), 332–340.
- Koivula, Ulla (2007) Vuokrajohtajuus on rantautumassa yrityksiin. Deski. <http://deski.fi/page.php?page_id=9&tiedote_id=4593>, haettu 10.10.2013.
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Kwiecień, Krzysztof (2004) Interim management - a new formula for using managerial competencies. American Investor. <<http://amcham.pl/index.php?mod=investor&ida=378&idm=2>>, haettu 25.9.2013.
- Lehto, Anna-Maija – Lyly-Yrjänäinen, Maija – Sutela, Hanna (2005) *Pysyvän työn toivossa*. Työpoliittinen tutkimus nro 291. Työministeriö, Helsinki.
- Levomäki, Irma (1998) *Arvojen moninaisuus tietoyhteiskunnassa*. Suomen itsenäisyyden juhlarahaston Sitran julkaisusarja (Sitra 178), Helsinki.
- Liang, Xin – Liu, Yanxin – Wu, Sibin – Zhang, Shujuan (2012) Fending knights or masked kings: Toward a theoretical framework of interim CEO succession. *Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance*, Vol. 12 (3), 367–377.
- Lines, Rune (2004) Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, Vol. 4 (3), 193–215.
- Maitland, Alison (2000) Trouble for the problem-solvers: Interim managers. *Financial Times* 9.11.2000, 24.
- McKinney, S. (1992) Interim managers: stop-gap staffing. *Personnel Journal*, Vol. 71 (2), 88–92.
- Moisio, Aleks (2010) Sarasvuo kokeilee johtajien vuokraamista. *Taloussanomat*. <<http://www.taloussanomat.fi/ihmiset/2010/10/25/sarasvuo-kokeilee-johtajien-vuokraamista/201014815/137>>, haettu 21.10.2013.

Mooney, Christine – Semadeni, Matthew – Kesner, Idalene (2013) Interim succession: Temporary leadership in the midst of the perfect storm. *Business Horizons*, Vol. 56 (5), 621–633.

Mooney, Christine – Semadeni, Matthew – Kesner, Idalene (2012) Six ways companies use interim CEO's. *Organizational Dynamics*, Vol. 41 (1), 13–22.

Oates, D. (1990) Stop-gap management. *Director*, Vol. 44 (5), 111.

Oreg, Shaul (2003) Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 (4), 680–693.

Pollitt, David (2008) Challenging, flexible – and out of the way of office politics. *Human Resource Management International Digest*, Vol. 16 (4), 30–32.

Prevett, Hannah (2013) Join the in-and-out club. *The Sunday Times*. <<http://www.thesundaytimes.co.uk/sto/public/Appointments/article1316233.ece>>, haettu 21.10.2013.

Russam, Charles (1996) Interim management – five years on. *Career Development International*, Vol. 1 (7), 31–33.

Russam, Charles (2005) Flexible resourcing: the strategic case for interim management. *Strategic Change*, Vol. 14 (3), 157–163.

Salminen, Ari (2010) *Julkisen johtamisen etiikka*. 3. uud. p. Vaasan yliopiston julkaisu- ja Opetusjulkaisuja 60. Julkisojohtaminen 3. Vaasan yliopisto, Vaasa.

Small, Chris (2013) Trusting strangers. Saville Consulting. <https://www.savilleconsulting.com/docs/default-source/marketing/trusting-strangers_hrd110.pdf?sfvrsn=2>, haettu 24.2.2014.

Smid, Gerhard – Hout, Eelco, van – Burger, Yvonne (2006) Leadership in organizational change: Rules for successful hiring in interim management. *Journal of Change Management*, Vol. 6 (1), 35–51.

Tietoa Sitomosta. Sitomo Oy. <<http://sitomo.fi/sitomo>>, haettu 10.10.2013.

The interim management value proposition. The Institute of Interim Management.
<<http://www.iim.org.uk/articles/value-proposition/>>, haettu 11.9.2013.

The stages of an interim management assignment. The Institute of Interim Management.
<<http://www.iim.org.uk/articles/stages/>>, haettu 11.9.2013.

The UK interim management market snapshot survey December 2012 (2012) Russam
GMS Limited, London.

Toiveita ja todellisuutta: Työn ominaisuudet eri työntekijäryhmien näkökulmasta.
(2010) Työympäristötutkimuksen raporttisarja 53. Työterveyslaitos, Helsinki.

Toppari, Jaana (2004) Vuokrajohtajuus tekee tuloaan henkilöstöalalle. Digitoday.
<<http://www.digitoday.fi/mielipide/2004/04/01/vuokrajohtajuus-tekee-tuloaan-henkilostoalalle/20048887/66>>, haettu 10.10.2013.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2004) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Työvoiman käyttötapojen ja työn tekemisen muotojen muutostrendejä selvittävän ja kehittävän työryhmän väliraportti (2012) Työelämä- ja markkinaosasto. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki.

Viitala, Riitta – Vettensaari, Minna – Mäkipelkola, Jutta (2006) *Näkökulmia vuokratyöhön*. Työpoliittinen tutkimus nro 283. Työministeriö, Helsinki.

Vousden, Paul (2002) Interim management: Now a permanent feature of the workplace. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 34 (3), 120–122.

Vuokratyötä selvittäneen työryhmän mietintö (2007) Vuokratyötä selvittävä työryhmä. Työministeriö, Helsinki.

Wagstaffe, Jim (2009) Interim management, bringing creative instincts to the management role. *The British Journal of Administrative Management* autumn 2009, 20–23.

Weingart, Sandra (2003) Costs and benefits of interim managerial assignments in an academic library. *Library Management*, Vol. 24 (4/5), 237–242.

What interim managers are engaged to do. The Institute of Interim Management.
<<http://www.iim.org.uk/articles/engaged-to-do/>>, haettu 11.9.2013.

LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO, VUOKRAJOHTAJA

1. Henkilötiedot

- 1.1. Nimi
- 1.2. Ikä
- 1.3. Koulutus
- 1.4. Aiemmat työpaikat (ei vuokrajohtajana)
- 1.5. Vuokrajohtajuudet, kuinka kauan tehnyt ja minkä tyyliä

2. Yleistä vuokrajohtajuudesta

- 2.1. Miten vuokrajohtaja eroaa palkkajohtajasta ja konsultista?
- 2.2. Millainen yritys palkkaa vuokrajohtajan? (millä aloilla, kuinka iso)
- 2.3. Millaisiin tehtäviin vuokrajohtaja palkataan?
- 2.4. Millaisissa tilanteissa vuokrajohtajaa käytetään?
- 2.5. Kuinka pitkiä toimeksiannot ovat?
- 2.6. Millainen on toimeksiannon elinkaari?
- 2.7. Millainen on palkkausjärjestelmä? (kiinteä, tulospalkka, bonukset, kulut)
- 2.8. Millaisena näet vuokrajohtamisen tulevaisuuden?

3. Syyt vuokrajohtajuuden taustalla

- 3.1. Miksi olet ruvennut vuokrajohtajaksi?
- 3.2. Teetkö muita töitä kun sinulla ei ole toimeksiantoa vuokrajohtajana? Onko ollut useampi toimeksianto päällekkäin?
- 3.3. Laskutatko oman yrityksen kautta? Käytätkö välittäjäyrityksiä?
- 3.4. Kuinka koet oman kehittymisesi?
- 3.5. Vuokrajohtajuuden edut ja haitat?

4. Työskentely asiakasyrityksessä – asiakasyrityksen toiminta

- 4.1. Mitä tavoitteita toiminnalle on asetettu?
- 4.2. Millainen perehdytys työtehtäviin on annettu?
- 4.3. Kuinka kauan menee, että pääsee sisälle yritykseen? Onko aikaa riittävästi?
- 4.4. Millainen asennoituminen asiakasyrityksellä on ollut vuokrajohtajaan?
- 4.5. Miten uusi johtaja on otettu vastaan? (hallituksen, johtoryhmän ja työntekijöiden näkökulma) Muutosvastarinta? Muita haasteita?
- 4.6. Nauttiiko vuokrajohtaja samanlaista luottamusta asiakasyrityksessä kuin muu johtohenkilöstö? Onko täysin samat valtuudet kuin muulla johtohenkilöstöllä? Onko päästetty luottamuksellisiin tietoihin?
- 4.7. Mitkä seikat ovat vaikeuttaneet työtä? (tietosuoja, ihmisten tunteminen ym.)
- 4.8. Miten asiakasyritys on tukenut toimintaa? Mikä on helpottanut työtä?

5. Työskentely asiakasyrityksessä – vuokrajohtajan toiminta

- 5.1. Miten itse näet roolisi vuokrajohtajana?
- 5.2. Kehitätkö myös alaisia toimeksiannon aikana (esim. kehityskeskustelut) vai oletko ainoastaan asiakeskeinen?
- 5.3. Mikä on sitoutumisen taso toimeksiannossa? Onko lyhytaikainen ajattelutapa vai onko pitkäjänteistä organisaation kehittämistä, eli vaikuttaako määräaikaisuus miten työskentelyyn?
- 5.4. Millaisia ongelmatilanteita on tullut vastaan? Mistä johtuneet?
- 5.5. Millaisia onnistumisia? Mikä edistänyt?
- 5.6. Miksi projektit ovat onnistuneet / epäonnistuneet?
- 5.7. Millaisia arvoja vuokrajohtajalla tulisi olla? Suhde asiakasyrityksen arvoihin?
- 5.8. Muita keskeisiä kokemuksia?

LIITE 2 TEEMAHAASTATTELURUNKO, ASIAKASYRITYS

1. Henkilötiedot

- 1.1. Nimi
- 1.2. Tehtävänimike yrityksessä
- 1.3. Yritys, jota edustaa
- 1.4. Millä alalla yritys toimii

2. Yleistä vuokrajohtajuudesta

- 2.1. Miten vuokrajohtaja eroaa palkkajohtajasta ja konsultista?
- 2.2. Millaisia ominaisuuksia vuokrajohtajalla tulee olla?
- 2.3. Kuinka pitkiä toimeksiannot ovat?
- 2.4. Millainen on toimeksiannon elinkaari?
- 2.5. Millainen on palkkausjärjestelmä? (kiinteä, tulospalkka, bonukset, kulut)
- 2.6. Millaisena näet vuokrajohtamisen tulevaisuuden?

3. Syyt vuokrajohtajuuden taustalla

- 3.1. Millaiseen tilanteeseen vuokrajohtajaa on tarvittu?
- 3.2. Mihin tehtäviin vuokrajohtaja on palkattu?
- 3.3. Kuinka pitkäksi aikaa vuokrajohtaja on palkattu? Onko aikaa pidennetty alku-
peräisestä suunnitelmasta? Jos on, miksi?
- 3.4. Miksi yritys on päättänyt käyttämään vuokrajohtajaa? Harkittiinko muita vaihto-
tohtoja? Oliko ennen käytetty vuokrajohtajaa? Liittyikö ennakkoluuloja?
- 3.5. Millä perusteella ja miten vuokrajohtaja on valittu?

4. Työskentely asiakasyrityksessä – asiakasyrityksen toiminta

- 4.1. Millainen asennoituminen yrityksellänne on ollut vuokrajohtajaan?
- 4.2. Mitä tavoitteita vuokrajohtajan toiminnalle on asetettu?
- 4.3. Millainen perehdytys työtehtäviin vuokrajohtajalle on annettu?
- 4.4. Miten uusi johtaja on otettu vastaan? (hallituksen, johtoryhmän ja työntekijöi-
den näkökulma) Muutosvastarinta? Muita haasteita?
- 4.5. Nauttiiko vuokrajohtaja samanlaista luottamusta yrityksessänne kuin muu joh-
tohenkilöstö? Onko täysin samat valtuudet kuin muulla johtohenkilöstöllä?
Onko päästetty luottamuksellisiin tietoihin?
- 4.6. Millaiset valtuudet vuokrajohtajalla on? (esim. rekrytoida, irtisanoa, tehdä in-
vestointeja, eroaako palkkajohtajasta)
- 4.7. Miten vuokrajohtajaa on tuettu toimeksiannon aikana?

5. Työskentely asiakasyrityksessä – vuokrajohtajan toiminta

- 5.1. Tuleeko vuokrajohtajan kehittää myös alaisia toimeksiannon aikana (esim. kehityskeskustelut) vai olla ainoastaan asiakaskeinen?
- 5.2. Millaisia arvoja vuokrajohtajalla tulisi olla? Suhde asiakasyrityksen arvoihin?
- 5.3. Millaisia ongelmatilanteita on tullut vastaan? Mistä johtuneet?
- 5.4. Millaisia onnistumisia? Mikä edistännyt?
- 5.5. Miksi projektit ovat onnistuneet / epäonnistuneet?
- 5.6. Oletteko olleet tyytyväisiä vuokrajohtajaan? Käyttäisittekö uudestaan? Miksi?
- 5.7. Muita keskeisiä kokemuksia?

LIITE 3 TEEMAHAASTATTELURUNKO, VÄLITTÄJÄYRITYS

1. Henkilö- ja yritystiedot

- 1.1. Nimi
- 1.2. Tehtävänimike yrityksessä
- 1.3. Yritys, jota edustaa
- 1.4. Kuinka kauan yritys on toiminut vuokrajohtamisen parissa? Kuinka monta toimeksiantoa kauttanne on tehty?
- 1.5. Kuuluuko yritystoimintaan myös muita alueita?

2. Yleistä vuokrajohtajuudesta

- 2.1. Millainen yritys palkkaa vuokrajohtajan? (millä aloilla, kuinka iso)
- 2.2. Millaisiin tehtäviin vuokrajohtaja palkataan?
- 2.3. Millaisissa tilanteissa vuokrajohtajaa käytetään?
- 2.4. Millainen on palkkausjärjestelmä? (kiinteä, tulospalkka, bonukset, kulut)
- 2.5. Miten palkan suuruus muodostuu? Miten välittäjäyritys saa palkkionsa?
- 2.6. Miten valitaan asiakkaalle sopiva vuokrajohtaja?
- 2.7. Millaisena näet vuokrajohtamisen tulevaisuuden?

3. Vuokrajohtajat

- 3.1. Miksi ammattijohtaja rupeaa vuokrajohtajaksi?
- 3.2. Tekevätkö vuokrajohtajat muita töitä kun käynnissä ei ole toimeksiantoa vuokrajohtajana? Onko ollut useampi toimeksianto päällekkäin?
- 3.3. Millaisia ominaisuuksia vuokrajohtajalla tulee olla?

4. Työskentely asiakasyrityksessä

- 4.1. Kuinka pitkiä toimeksiannot ovat?
- 4.2. Millainen on toimeksiannon elinkaari?
- 4.3. Millaisia onnistumisia? Mikä edistänyt?
- 4.4. Millaisia ongelmatilanteita on tullut vastaan? Mistä johtuneet?
- 4.5. Miksi projektit ovat onnistuneet / epäonnistuneet?
- 4.6. Millaisia arvoja vuokrajohtajalla tulisi olla? Suhde asiakasyrityksen arvoihin?
- 4.7. Muita keskeisiä kokemuksia?

LIITE 4 INFORMANTTIEN PERUSTIEDOT

Vuokrajohtajat	Ikä	Koulutus	Toimeksian- not vuokra- johtajana	Sukupuoli
Vuokrajohtaja ₁	37	Bachelor of Business	1 kpl	Mies
Vuokrajohtaja ₂	61	Ylioppilas (suunnittelumaantie- don opinnot jääneet kesken)	1 kpl	Mies
Vuokrajohtaja ₃ (myös Välittäjä ₁)	62	Diplomi-insinööri (laivanrakennustek- niikka)	yli 20 kpl	Nainen
Vuokrajohtaja ₄	62	Diplomiekonomi	yli 80 kpl	Mies
Vuokrajohtaja ₅	53	Juristi, varatuomari, MBA	1 kpl	Mies
Vuokrajohtaja ₆	51	Kuljetustekniikan insinööri, MBA	2 kpl	Mies
Vuokrajohtaja ₇	61	Ekonomi	2 kpl	Mies
Välittäjäyri- tykset	Haastateltavan tehtävänimike	Liiketoiminta (muu kuin vuokrajohtaminen)	Toiminut alalla	
Välittäjä ₁ (myös Vuokrajohtaja ₃)	Projektijohtaja	Yrityskauppa	yli 20 vuotta	
Välittäjä ₂	Toimitusjohtaja	Johdon suora haku	yksi vuosi	
Välittäjä ₃	Founding partner	Johdon suora haku	seitsemän vuotta	
Välittäjä ₄	Partner	Johdon suora haku	seitsemän vuotta	
Asiakasyritykset	Haastateltavan tehtävänimike	Yrityksen toimiala	Yrityksen koko	Vuokrajohta- jan tehtävä
Asiakas ₁	Talous- ja hen- kilöstöjohtaja	Tukkukauppa	PK-yritys	Työuupuneen myyntijohtajan sparraus
Asiakas ₂	Toimitusjohtaja	Tukku- ja vähittäis- myynti	PK-yritys	Startupin kehi- tysjohtaja