

Espeen kaupungin sosiaali- ja terveystoimen
johtoryhmien päätöksenteko, tehokkuus ja
kokouskäytännöt



Kaarni Anni-Erica, Nylund-Holmström Marina

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Espoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimen johtoryhmien
päätöksenteko, tehokkuus ja kokouskäytännöt

Kaarni Anni-Erica
Nylund-Holmström Marina
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2011

Kaarni Anni-Erica, Nylund-Holmström Marina

Espoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimen johtoryhmien päätöksenteko, tehokkuus ja kokouskäytännöt

Vuosi 2011 Sivumäärä 102

Johtoryhmätyöskentely on monimuotoinen johtamiskokonaisuus, johon kohdistuu odotuksia, vaatimuksia ja toivomuksia monilta tahoilta. Sisäiset ja ulkoiset toimintaympäristön muutokset aiheuttavat nykypäivänä haasteita niin johtamisessa kuin strategiatyössä. Johtoryhmien rooli on noussut entistä vaativampaan asemaan.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Espoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimen johtoryhmätyöskentelyä päätöksenteon, tehokkuuden ja kokouskäytäntöjen näkökulmista. Opinnäytetyön tavoitteena oli selittää työn teoreettisen tiedon kautta, mitä johtoryhmätyöskentelyn kokonaisuus ja rajauksen piiriin valitut osiot sisältävät. Työn tutkimuksen kautta selvitettiin, mitä kehittämiskohteita johtoryhmätyöskentelyssä on havaittavissa. Lähtökohdaksi tutkimukselle valittiin pääosin kysymyksiä, jotka liittyivät päätöksentekoon, tehokkuuteen ja kokouskäytäntöihin.

Tutkimus suoritettiin tapaustutkimuksena, jonka lisäksi tuloksia täydennettiin haastattelulla. Työn teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi johtoryhmään liittyviä rooleja, kokoonpanoa, tulostavuuksia ja tehtäviä sekä strategista johtamista ja suunnittelua. Päätöksenteossa käydään läpi päätöksenteon luonnetta, päätösten tärkeyden kriteereitä, päätöksentekotapoja ja vastuuta. Tehokkuuden osalta käydään läpi keinoja tehokkuuteen, monimuotoisuutta, laadunvarmistusta, yleisiä haasteita, viestintää ja vuorovaikutusta sekä lisäarvoa. Kokouskäytäntöosiossa keskitytään erilaisiin kokouskäytäntöihin sekä virtuaalityöskentelyyn. Empiriaosuudessa kartoitetaan johtoryhmätyöskentelyä edellä mainituista näkökulmista, joiden pohjalta on laadittu analyysi ja johtopäätökset tutkimuksesta.

Opinnäytetyön kartoitus toimii lähtötilanteen katsauksena johtoryhmätyöskentelyn kehittämiseksi. Tutkimuksessa saavutettujen havaintojen mukaan johtoryhmien työskentelykokonaisuutta voi kehittää sekä yksilö- että ryhmätasolla. Kokoustyöskentelyn tehokkuuteen on mahdollista kiinnittää huomiota ja päätöksentekoon sekä kokousten valmisteluun on monimuotoisia kehittämismahdollisuuksia.

Asiasanat johtoryhmä, johtoryhmätyöskentely, päätöksenteko, kokouskäytännöt, kokoustyöskentely, tehokkuus.

Kaarni Anni-Erica, Nylund-Holmström Marina

The decision-making, efficiency and meeting practices of the executive teams at the Social and Health Services of the City of Espoo

Year	2011	Pages	102
------	------	-------	-----

The working method of the executive teams is that of versatile management, which is subject to various expectations, requirements and requests. At the present time internal and external changes in the operating environment present challenges both in management and strategic work.

The purpose of this thesis was to assess the executive team's working methods at the Social and Health Services of the City of Espoo from the perspective of decision-making, efficiency and meeting practices. The theoretical section of this thesis explores the nature and limits of the working methods of the management group. The purpose of the research was to uncover potential areas of development. The starting point for this study was the selection of questions mainly regarding decision making, efficiency and meeting practices.

The research was conducted as a case study and completed with an interview. The theoretical framework examines the role of the management groups, in terms of composition, profit responsibility and tasks, as well as strategic management and planning. Decision-making is analysed in terms of its character, the criteria of importance used in decision making, the methods of making decisions and responsibility. The study explores the concept of efficiency in terms of the means to achieve efficiency, its diversity, quality assurance, general challenges, communication, interaction and added value. In the section on meeting practices the study focuses on the distinction between dissimilar practices and virtual practices. The practices of the management group are also charted in the empirical section from the above perspectives. A discussion and conclusion are offered on the basis of the findings.

This thesis serves as a survey of the starting point for the development of executive teams. Based on the research findings the working methods of the executive teams can be developed both on an individual and group basis. The efficiency of the meeting practices of the executive groups can be developed and should be emphasized. There are various areas of development to improve decision-making and preparation for meetings.

Key words management group, management group practices, decision making, meeting practices, efficiency.

Sisällys

1	Johdanto.....	9
1.1	Aiheen valinta ja perustelut.....	9
1.2	Tutkittavan ilmiön kuvaus ja rajaaminen.....	10
1.3	Tutkimusongelma ja työn tarkoitus.....	10
2	Teoreettinen viitekehys.....	12
2.1	Johtoryhmä.....	12
2.1.1	Johtoryhmän roolit.....	15
2.1.2	Johtoryhmän kokoonpano.....	17
2.1.3	Johtoryhmän tulosvastuut ja tehtävät.....	18
2.1.4	Strateginen johtaminen ja suunnittelu.....	19
2.2	Johtoryhmän päätöksenteko.....	21
2.2.1	Päätösten luonne ja tekemisprosessit.....	22
2.2.2	Päätösten tärkeyden kriteereitä.....	23
2.2.3	Ryhmän päätöksentekotavat.....	23
2.2.4	Vastuu päätöksistä.....	27
2.2.5	Päätöksenteko hoitotyössä.....	31
2.3	Johtoryhmän tehokkuus.....	32
2.3.1	Johtoryhmä tehokkaan tiimityön huipulle.....	34
2.3.2	Johtoryhmän monimuotoisuus.....	39
2.3.3	Johtoryhmän laadunvarmistus.....	42
2.3.4	Johtoryhmän yleisiä haasteita.....	43
2.3.5	Johtoryhmän viestintä ja vuorovaikutus.....	44
2.3.6	Johtoryhmän lisäarvo.....	46
2.4	Johtoryhmän kokouskäytännöt.....	49
2.4.1	Tarkistuslista kokoustyöskentelyyn.....	51
2.4.2	Virtuaalokokoustyöskentely.....	54
3	Case Espoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimi.....	55
3.1	Espoo-strategia.....	56
3.2	Julkisen toiminnan erityispiirteet.....	57
4	Empiirinen tutkimus.....	59
4.1	Käytetyt tutkimusmenetelmät.....	59
4.2	Mittarit.....	59
4.3	Aineiston analyysimenetelmät ja niiden reliabiliteetti ja validiteetti.....	60
4.4	Haastattelu tutkimusmenetelmänä.....	63
4.5	Johtoryhmätyöskentelyn valmentajahaastattelu.....	63
5	Tulokset.....	65
6	Yhteenveto.....	79
6.1	Johtopäätökset.....	79

6.2 Tutkimuksen jatkoaiheet	87
Lähteet	89
Kuviot	91
Taulukot	92
Liitteet	93

Executive Summary

Toimintaympäristö, jossa toimijat nykypäivänä toimivat, on muuttunut nopealla aikataululla huomattavasti. Toimintaympäristön muutos on tuottanut taloudellisen ja toiminnallisen toimintatavan tarkastelua tehokkuuden ja virtaviivaistamisen näkökulmista. Tehokkuus- ja tuottavuusedellytykset ovat niitä tekijöitä, joihin organisaatiot ovat kiinnittäneet huomiota resurssien tehokkaan käyttämisen kautta.

Johtoryhmät toimivat keskeisessä asemassa toiminnan muutosten läpiviemisessä strategian jalkauttamisessa ja toimeenpanossa. Johtoryhmän toiminta vaikuttaa koko organisaation toimintaan ja tuloksiin, joten johtoryhmätyöskentelyyn tulisi lisäarvon tuottamiseksi sekä kiinnittää huomiota että panostaa.

Johtoryhmä on tiimi, joka nimensä mukaisesti päätarkoituksenaan johtaa toimintaa menestymisen, arvontuottamisen ja ihmisten elämänlaatuun positiivisesti vaikuttamisen näkökulmista. Johtoryhmän tehtävän toteuttamista ohjaa strategia ja arvot. Johtoryhmillä tarkoitetaan kaikkia niitä johtoryhmiä, jotka vastaavat oman alueensa tuloksellisuudesta ja strategisista päätöksistä. Johtoryhmän vastuuna voi olla myös toteuttavampi rooli, jolloin pelkästään informaatiota jakavia ryhmiä ei voi kutsua johtoryhmiksi. (Åhman, Bärland & Vatanen 2007, 9.)

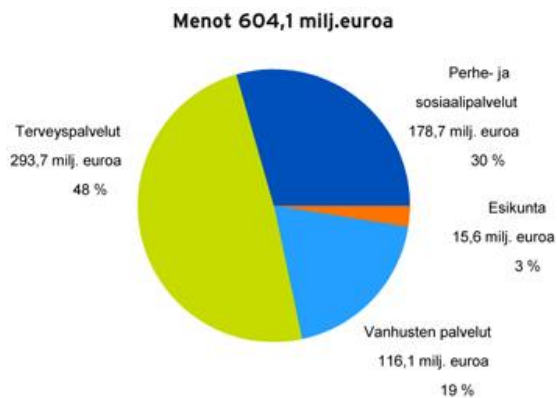
Johtoryhmän menestys johtuu pitkälti sen rohkeudesta ja voimavarojen hyödyntämisen osaamisesta. Menestymistä voi tarkastella monesta näkökulmasta, esimerkiksi yleisesti menestymiseen vaikuttavista näkökulmista. Tilanteet ja tarpeet kuitenkin vaihtelevat, joten tilannekohtaiset arviot tulisi yhdistää työskentelyyn. Uudet menestystekijät, kuten esimerkiksi virtuaalityöskentely, osoittaa, kuinka johtoryhmätyöskentelyn toimintaa voi kyseenalaistaa jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. (Åhman ym 2007, 9-11.)

Suuret ikäluokat, joilla on pitkäaikainen kokemus johtamisesta ja johtoryhmätyöskentelystä, ovat nopeasti siirtymässä eläkkeelle. Uudet jäsenet korvaavat kokeneet jäsenet, jolloin johtoryhmätyöskentelyä saatetaan toteuttaa vähällä tai olemattomalla organisaation johtamis- ja johtoryhmätyöskentelyn käytännön kokemuksella. Lisäksi ulkoiset ja sisäiset muutosilmiöt vaikuttavat toimintaan uusien haasteiden kautta. Johtoryhmien rooli esimerkiksi sisäisten vahvuuksien luomisessa ja hyödyntämisessä sekä heikkouksien vähentämisessä ja poistamisessa, on vaativampi. (Mansukoski, Mitronen, Porenne & Salmimies 2008, 9.)

Vuonna 2011 Espoon kaupungin sosiaali- ja terveystalouksissa jatketaan vuoteen 2020 ylettyvää palveluverkkouudistusta, joka tarkoittaa uusien palvelutapojen käyttöönottoa. Työskentelytapoja uudistetaan esimerkiksi siten, että työntekijöillä olisi enemmän aikaa

toimia asiakastilanteissa. Tiukentunut taloustilanne, vähenevä työvoima ja ikääntyvä väestö asettavat johtoryhmille haasteita toiminnan kehittämiseen. Kehittämistoimenpiteiden avulla turvataan palvelutuotanto tulevaisuudessakin. (Espoon kaupunki 2011.)

Hyväksytyt palveluverkkouudistukset liittyvät Espoon kaupunginvaltuuston linjauksiin tuottavuuden lisäämisestä ja palveluverkon uudistamisesta nykyaikaan. Toisin sanoen kuntapalvelut varustautuvat kynnyksellä olevaan työvoimapulaan ja väestön ikääntymiseen. Tavoitteena on, että tuottavuutta nostetaan 2,5 prosenttia vuosittain. Sosiaali- ja terveystoimen toimintamenot vuodelle 2011 ovat 604 miljoonaa euroa, ja kasvavat 17,6 miljoonaa euroa vuoden 2010 tasosta. Henkilöstömenojen kasvu pidetään sosiaali- ja terveystoimessa hallittuna (kuviot 1). (Espoon kaupunki 2011.)



Kuvio 1: Espoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimen toimintamenot (Espoon kaupunki 2011.)

Talousarvioehdotuksen mukaan Espoon peruskaupungin toimintamenot kasvavat 1,3 prosenttia vuonna 2011 ja ovat kaikkiaan 1 409 miljoonaa euroa. Tavoitteena on pitää vuosina 2012-2013 toimintamenot enintään vuoden 2011 tasolla. Selkeä tuottavuuden kasvu on edellytyksenä toimintojen menojen hallitsemiseksi, sillä väestöennusteiden mukaan asukasmäärä kasvaa vuosittain noin 3 450 henkilöllä (1,4 %). Espoon kaupungin tuottavuus on parantunut merkittävästi ja menokehitys on hallinnassa. (Espoon kaupunki 2011.)

Tähän opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus on kohdennettu Espoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimen johtoryhmiin. Tutkimuksen kautta on saatu arvokasta tietoa nykytilasta, minkä lisäksi on hahmottunut selkeä kuva johtoryhmätyöskentelystä. Tietoa on käytetty kokouskäytäntöjen, päätöksenteon ja tehokkuuden käsitteiden avaamiseen johtoryhmätyöskentelyn näkökulmasta.

1 Johdanto

1.1 Aiheen valinta ja perustelut

Aiheen valinta perustuu opinnäytetyön laatijoiden kokemuksiin muun muassa eri johtoryhmien kokoussihteerinä toimimisesta. Kokoustyöskentelyssä on havaittu ajoittain ajankäytön tehostumusta sekä eroja eri johtoryhmien toimintatavoissa muun muassa kokousten käytäntöjen ja päätöksenteon prosessien osalta.

Opinnäytetyön aiheeseen liittyy myös kiinteästi johtajuus erittäin monimuotoisena, mielenkiintoisena ja haastavana kokonaisuutena. Johtaminen on erityisen ajankohtainen aihe, koska toimintaympäristö muuttuu nopeasti ja kehittyy globaalimmaksi muun muassa nykyteknologian mahdollistamana. Työtavat tulevat muuttumaan ja kehittymään ja johtajuuden tulee muuttua ja kehittyä niiden mukana. Tämä johtaa siihen, että johtoryhmien tulee muuttua ja kehittyä ja pysyä ajan tasalla toimintaympäristön sekä toiminnan muutoksista ja menetelmien nykyaikaistumisesta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia johtoryhmien päätöksentekoa, tehokkuutta ja kokoukikäytäntöjä. Toimintaympäristön nopeiden muutosten vuoksi nousee yhä tärkeämmäksi asiaksi ottaa huomioon toiminnan tehokkuus ja tuottavuus menestyksen varmistamiseksi. Uusia haasteita ilmenee jatkuvasti strategiatyön osalta, jotka vaativat johtoryhmien huomiota organisaation kokonaisuuden johtajina. Tässä opinnäytetyössä keskitytään Espoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimen johtoryhmien työskentelyn tutkimiseen ja analysointiin. Espoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimen organisaatiokaaviota on kuvattu tarkemmin liitteissä (liite 1). Työskentelykokonaisuudesta on kerätty perustietoja, joiden lisäksi tutkimuksen avulla selvitettiin,

- minkälaisena johtoryhmätyöskentelyn nykytilanne koetaan
- onko johtoryhmätyöskentely tarkoituksenmukaista sekä tehokasta
- onko päätöksenteko tehokasta ja oikea-aikaista
- miten johtoryhmätyöskentely mahdollisesti eroaa eri tulosyksiköissä ja löytyykö eroihin selittäviä tekijöitä.

Johtoryhmätyöskentelyssä on huomioitava useita näkökulmia, joista tämän opinnäytetyön tutkimuksessa käsitellään teorian ja tutkimuksen kautta edellä mainittuja kohtia, kuten tehokkuutta, päätöksentekoa sekä kokoukikäytäntöjä.

1.2 Tutkittavan ilmiön kuvaus ja rajaaminen

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten Espoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimen johtoryhmät nykytilanteessa toimivat. Tutkimuksessa pyrittiin lisäksi löytämään parhaat käytännöt ja kehittämiskohteet johtoryhmätyöskentelyn tehostamiseksi sekä kokouskäytäntöjen ja päätöksenteon yhtenäistämiseksi.

Tutkimus suoritettiin sähköisen kyselyn avulla, jolla selvitettiin muun muassa nykytilannetta kokouskäytännöistä, päätöksenteosta sekä tehokkuudesta. Kyselyn vastausten avulla vertailtiin kohdeorganisaation tulosityksiköiden johtoryhmiä toisiinsa ja saatiin tietoa toiminnasta sekä mahdollisista tulosityksikkökohtaisista eroista kokouskäytännöissä.

Opinnäytetyössä keskityttiin jo olemassa olevaan johtoryhmärakenteeseen ja tutkimuskysely kohdennettiin kaikille Espoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimen johtoryhmille. Laadukkaan ja asiantuntevan tuotoksen tuottamista pidettiin tärkeänä, minkä vuoksi aihetta rajattiin tarkasti päätöksentekoon, tehokkuuteen ja kokouskäytäntöihin.

Projektin sidosryhmään kuuluivat Espoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimen perusturvajohtaja Juha Metso sekä Laurea-ammattikorkeakoulu Leppävaaran liiketalouden opiskelijat Anni-Erica Kaarni ja Marina Nylund-Holmström. Opinnäytetyön ohjaajana toimi lehtori Pirkko Säily.

1.3 Tutkimusongelma ja työn tarkoitus

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee johtoryhmätyöskentelyä ja aikaisempiin tutkimuksiin perustuvaa teoriaa sekä johtamisteoriaa. Keskeisiä käsitteitä opinnäytetyölle ovat johtoryhmätyöskentely, kokouskäytännöt, päätöksenteko ja tehokkuus.

Johtajuutta tai esimiehisyyttä voi kuvata haastavaksi kokonaisuudeksi, minkä avulla tulisi löytää oikeat johtamismenetelmät ryhmien parhaan potentiaalinen esille tuomiseksi. Yksilöt kehittyvät ja opitut asiat sekä työ- ja elämäkokemus vaikuttavat johtamistaitoihin. Johtaminen on ajankohtainen asia jokaisessa työpaikassa ja johtamista tapahtuu myös normaalissa ihmisten kanssakäymisessäkin.

Johtoryhmätyöskentelyn elementtejä voi jakaa seuraavan kuvion avulla eri osioihin, joiden avulla rooleja ja käsitteitä on helpompi hahmottaa (kuvio 2).



Kuvio 2: Hyvän johtoryhmätyöskentelyn elementit
(Awecore 2011.)

Johtoryhmätyöskentelystä on tehty tutkimus Suomessa muun muassa Helena Åhmanin, Aija Bärlundin ja Annika Vatasen toimesta ”Management Team Success: Exploring the Effects of Multilevel Success Factors”. Tutkimukseen osallistui neljästä sadasta neljästäkymmenestä johtoryhmästä satakuusikymmentä johtoryhmää. Kokonaisuudessaan vastaajaluku oli 800 henkilöä. (Åhman, Bärlund & Vatanen 2007, 124-125.)

Edellä mainitulla tutkimuksella oli kolme tutkimustavoitetta. Ensimmäinen tutkimustavoite oli tuoda yleiskatsomus tämän hetken yleisestä tietämyksestä johtoryhmien työskentelystä katselmoimalla kansainvälisiä johtoryhmätutkimuksia. Toisena tutkimustavoitteena oli kehittää monitasoinen käsitteellinen kehys tutkimaan johtoryhmän toimintaa ja menestymistä. Kolmantena tutkimustavoitteena oli kasvattaa ymmärrystä menestyvän ja arvoa lisäävän johtoryhmän vaatimuksista käyttäen monitasoista käsitteellistä kehystä. (Åhman ym 2007, 124-125.)

Käsitteenä johtoryhmä voi tarkoittaa erilaisia asioita eri organisaatioissa ja johtoryhmien toimintatavat voivat poiketa toisistaan paljonkin. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, kuinka johtoryhmien kokouksia toteutetaan kohteeksi valitussa organisaatiossa.

Opinnäytetyön kohteeksi on valittu erityisesti johtoryhmien päätöksenteko funktion tärkeyden vuoksi. Johtoryhmät kokoontuvat juuri sen takia, että siellä tehdään strategisia, merkittäviä ja muutoksen aikaansaavia päätöksiä. Tutkimus selvittää, miten esimerkkiorganisaatiossa käytännön tasolla toimitaan.

2 Teoreettinen viitekehys

2.1 Johtoryhmä

Johtoryhmätyöskentely koostuu kokonaisuutena toiminnan luonteesta ja tarkoituksesta riippuen erityyppisistä kokouksista. Erilaisten mallien ja käytäntöjen soveltaminen voi tuoda eri ryhmille parhaiten sopivat toimintatavat. Yleisiä kokousperiaatteita ovat jatkuva tilannekohtainen yhteydenpito, viikkokokoukset, kuukausikokoukset, vuotuiset suunnittelu- ja kehittämiskokoukset sekä strategiakokoukset. (Mansukoski, Mitronen, Porenne & Salmimies 2008, 232-238.)

Kokous voidaan kuvata kolmivaiheisena prosessina:



Kuvio 3: Kokous prosessina

Kokousprosessia voi avata tarkemmin jaotteleamalla kokoukset ennen kokousta, kokouksen aikana ja kokouksen jälkeen tapahtuviin vaiheisiin, jotka sisältävät muun muassa seuraavat asiat (kuvio 3):

<p>Ennen kokousta</p> <ul style="list-style-type: none"> – kokouskutsu, esityslista, ennakkomateriaali sekä ohjelma ajoissa (mahdollisen vakioagendan hyödyntäminen, asioiden luonteen huomioiminen; tiedotettavat, keskusteltavat, päätettävät asiat) – kokouksen tavoite ja tarkoitus selkeät – pöytäkirjan/muistion valmistelu. 	<ul style="list-style-type: none"> – oikeat ihmiset paikalle tavoitteen ja päätöksenteon kannalta – osallistujat; tehtävät, vastuu/rooli, kuka valmistelee, kuka esittelee – ennakkovalmistelut; kokouspuitteet, asiasisältö valmisteltu hyvin.
<p>Kokouksen aikana</p> <ul style="list-style-type: none"> – ajoissa paikalle, aikataulussa pysyminen – muistiinpanot – kokoustekniikka – puhelimet kiinni – puheenjohtajan rooli (tavoitteet, osallistumisen ja ymmärtämisen varmistaminen, osallistaminen, tehokkuus ja täsmällisyys; pysytään agendassa, puheenvuorojen jakaminen, aikataulussa pysymisestä huolehtiminen). 	<ul style="list-style-type: none"> – sihteerin valinta – tapahtumat edellisen kokouksen jälkeen – yhteenveto/käsitelty aihe; mitä päätettiin, kuka, mitä, mihin mennessä, seuranta, kenelle tiedotettava; mitä, kuka, miten – sovitaan seuraavasta kokouksesta.

<p>Kokouksen jälkeen</p> <ul style="list-style-type: none"> - pöytäkirjan/muistion laadinta ja jakelu ajoissa (suositellaan muistion kirjoittamista suoraan tietokoneelle, lähetetään kokouksen jälkeen osallistujille) - viestintä ja toimeenpano linjassa. 	<ul style="list-style-type: none"> - sisältö; selkeät päätökset, aikataulut, vastuuhenkilöt, seuranta, arviointi; milloin, miten, kuka, "rästalista", seuraavan kokouksen ajankohta, jakelu.
--	---

Taulukko 1: Kokouksen pelisäännöt
(Työturvallisuuskeskus 2008.)

Johtoryhmään kuuluvien velvollisuudet voidaan jaotella puheenjohtajan, jäsenen ja sihteerin velvollisuuksiin. Jokaisen rooli on tärkeä kokonaisuuden onnistumisen kannalta.

Puheenjohtajan velvollisuuksiin kuuluu määrittää ajankäyttö, kokouksen luonne ja tulostavoitteet. Puheenjohtajan vastuulla on varmistaa, että kaikki muut päätöksentekoon liittyvät henkilöt on kutsuttu kokoukseen. Jäseniltä tulee edellyttää hyvää ennakoivalmistautumista, ja puheenjohtajan tulisi toimia valmistautumisessa esimerkillisesti. Varsinaisissa kokouksissa puheenjohtajan tulee aloittaa sovittuna aikana, kerrata tavoitteet, johtaa kokousta, olla sallimatta pitkiä jaaritteluja, muotoilla päätös selkeästi sekä varmistua siitä, että vastuu päätöksen toteuttamisesta on selvä ja seuranta-ajoista on sovittu. Lisäksi puheenjohtaja päättää kokouksen sovittuun aikaan. (Mansukoski ym 2008, 242-243.)

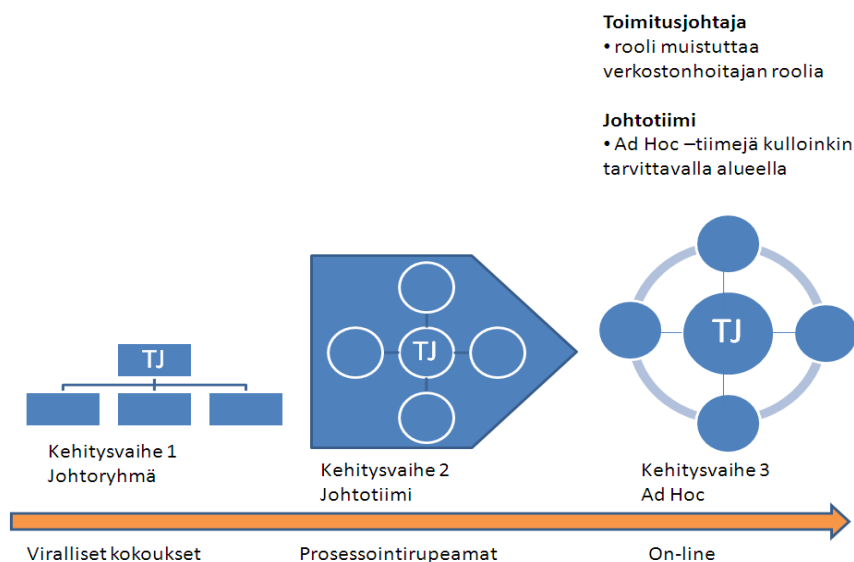
Jäsenen velvollisuuksiin kuuluu valmistella kokous omalta osaltaan hyvin. Esitettävien asioiden materiaalit on toimitettava muille tarpeeksi aikaisessa vaiheessa etukäteen. Jäsenen tulee olla ajoissa paikalla ja muun muassa varmistaa, että hänen käyttämät puheenvuorot edistävät asian käsittelyä. Häiritseviä sivupuheita tulee välttää ja lisäksi muistiinpanoja tulisi tehdä omaan käyttöön. (Mansukoski ym 2008, 242-243, 245.)

Sihteerin velvollisuuksiin kuuluu lähettää kokouskutsu sekä esityslista ajoissa osallistujille. Sihteerin perehtyy esityslistaan pöytäkirjan/muistion laatimista varten. Etukäteen olisi hyvä tietää, laaditaanko kokouksesta päätös- vai keskustelupöytäkirja. Kokoustekniset asiat ovat sihteerin vastuulla, kuten esimerkiksi kokoustilojen varaaminen sekä laitteiden toimivuuden varmistaminen. Sihteerin varmistaa kokouksen aikana, että päätökset ja keskustelut kirjataan sovittuna tavalla ja hän voi käyttää puheenvuoroja tarvittaessa. (Mansukoski ym 2008, 244-245.)

Kokouksen jälkeen sihteeri laatii luonnoksen pöytäkirjasta/muistiosta ja puheenjohtaja tarkistaa lopullisen version. Tässä vaiheessa on jo sovittu, merkitäänkö eriävät mielipiteet pöytäkirjaan. Jakelu tarvittaville asianosaisille suoritetaan tehokkaan viestimisen muodossa. Tehokkaassa viestinnässä huomioidaan myös viestinnän lainalaisuudet. Johtoryhmän jäsen

vastaa siitä, miten tehtyjä päätöksiä toteutetaan yksiköissä linjassa. Johtoryhmän on syytä säännöllisesti arvioida kokoustyöskentelyä kehittämistarpeiden näkökulmasta. (Mansukoski ym 2008, 244-248.)

Siirtyessä kohti joustavampaa ja vähemmän järjestelmäkeskeistä kokoustoimintaa, voi siirtymisprosessia kuvata seuraavasti (kuvio 4):



Kuvio 4: Johtoryhmien kehityksen suunta
(Skyttä 2005, 79.)

Johtoryhmiä perustetaan eri näkökulmien huomioon ottamisen perusteella. Pääsääntöisesti niitä perustetaan organisaation perusrakenteen pohjalta, esimerkiksi konserni-, toimiala-, liiketoimintayksikkö- ja toimintotasolle. Kunkin tason johtoryhmän roolit on hyvä määritellä, jolloin syntyy päätöksenteon hierarkia. Toisin sanoen hierarkia tarkoittaa kannanottoa siihen, mistä asioista tehdään päätökset kussakin johtoryhmässä vetäjän toimivallan puitteissa, ja toisaalta se määrittää ne asiat, joita valmistellaan seuraavan portaan käsiteltäväksi. Seuraavaksi käsitellään eri johtoryhmätyyppien ominaispiirteitä Mansukosken näkökulmasta. (2008, 39-44.)

Strateginen johtoryhmä on usein esimerkiksi konsernitasoinen ryhmä, joka koostuu toimitusjohtajasta, merkittävimpien liiketoimintayksiköiden tai toimialojen johtajista sekä tärkeimmistä esikuntayksiköiden johtajista.

Laajennettu johtoryhmä kokoontuu selvästi harvemmin kuin ydinjohtoryhmä. Kokousajankohdat ovat luontevimmillaan esimerkiksi tulevan vuoden suunnittelun, vahvistettujen suunnitelmien, budjetin, menneen vuoden tulosten analyysin tai niiden

palautteen käsittelyn ajankohtina. Tunnusomaista on, että kokouksiin osallistuu kymmeniä ihmisiä ja kokousluonne on informaatiopainotteisempi.

Sovellettua johtoryhmää käytetään yleensä käsiteltävien asioiden mukaisesti. Ydinjohtoryhmä sekä kunkin toiminnon esittelijä muodostavat kokoonpanon. Kokouksissa keskitytään käsittelemään tiettyä toimintoa, jolloin paneudutaan syvällisemmin yksikön asioihin. Tätä muotoa käytetään usein asiakas- tai tuotepohjaisessa organisaatorakenteessa, toisin sanoen matriisiohjatussa organisaatiossa.

Ad Hoc -johtoryhmä muodostetaan nimensä mukaisesti tilapäisesti tiettyä tarkoitusta tai tilannetta varten. Ryhmän kokoonpano voi vaihdella käsiteltävän asian mukaan.

Epävirallinen johtoryhmä tarkoittaa työryhmää, joka toimii johtajan apuna. Työskentely toteutuu sovituin toimintatavoin.

Projektin johtoryhmä voi liittyä esimerkiksi erilaisiin hankkeisiin tai projekteihin. Yleensä projektin tulosvastuisen henkilön lisäksi kokouksiin osallistuu tarvittavat asiantuntijat eri organisaatioista. Kokoonpano voi projektin tai hankkeen edetessä vaihdella. Tunnusomaista on johtoryhmän toiminnan päättyminen projektin päättyessä. Projektijohtaminen sekä itsensä johtamisen kyky nousevat tärkeiksi tekijöiksi näissä johtoryhmissä.

Prosessijohtoryhmä vahvistaa vastuullaan olevaa prosessin kuvausta, toimintoja ja vastuutahoja. Valvonta, suunnan korjaaminen ja arviointi ovat muun muassa niitä erityispiirteitä, joita tässä johtoryhmässä tyypillisesti on tunnistettavissa. Jäsenet ovat usein prosessin eri toimintojen vastuuhenkilöitä.

Ohjausryhmä vastaa erikseen määritellyn ryhmän toiminnasta annetun tehtävän puitteissa. Tämä tarkoittaa sitä, että ohjausryhmä voi määrittellä tavoitteet ja aikataulut resurssineen. Seuranta, vaiheiden kommentointi, tarkennettujen tavoitteiden asettaminen sekä kokonaistavoitteiden saavuttamisen seuraaminen ovat ohjausryhmän vastuulla.

2.1.1 Johtoryhmän roolit

Johtoryhmän perinteiseen rooliin kuuluu avustaa kyseisen toiminnon johtajaa toiminnan ja talouden suunnittelussa, organisoinnissa ja resursoinnissa, toteutuksen ohjauksessa ja valvonnassa sekä edellä mainittujen seikkojen päätöksenteossa. (Mansukoski ym 2008, 37.)

Johtoryhmällä on keskeinen rooli strategisessa johtamisessa muun muassa vastaamalla johtamansa organisaation tulevaisuudesta. Strategisten suunnitelmien ja tulostavoitteiden

johtamisen lisäksi strategian jalkauttaminen alemman tason johtoryhmien kautta henkilöstölle on tärkeä tehtävä. Lisäksi toteuttamisen seuranta ja mahdollistaminen ovat johtoryhmälle kuuluvia tehtäviä. Aidosti asiakassuuntaisen ja sisäisesti tehokas organisaatio, joka on tietoisesti määritellyt organisaatiossa toteuttavat pääprosessit, on myös johtoryhmän aikaansaannosten tehtävälliställä. Päämääränä kaikissa organisaatioissa on saada tehokas ja tuloksia aikaansaava järjestelmä aikaiseksi. (Mansukoski ym 2008, 30-34.)

Johtoryhmän vetäjän henkilökohtaisella johtamistavalla on keskeinen vaikutus koko johtoryhmän toimintaan. Puheenjohtajan liian johtamiskeskeisessä toimintatavassa korostuu ratkaisukeskeisyys, jolloin muut johtoryhmän jäsenet eivät voi tehokkaasti esittää ratkaisuehdotuksia päätösten avustamiseksi. Jokaisen organisaation erityispiirteet on kuitenkin huomioitava johtamistavassa tapauskohtaisesti. (Mansukoski ym 2008, 39.)

Grönforsin teoksessa (2010, 92) todetaan myös, kuinka puheenjohtajan rooliin kuuluu pitää huolta siitä, että jokaisella ryhmän jäsenellä on tilaisuus osallistua keskusteluun ja päätöksentekoon. Oikeudenmukaisuus sekä rehellisyys ovat myös ominaisuuksia, joista puheenjohtajan kuuluu pitää huolta. Ryhmän jäsenet, joilla on taipumusta nopeaan päätöksentekoon, voivat turhautua mielipiteistä, mutta erilaisten käsitysten huomioiminen parantaa ryhmän päätösten laatua.

Organisaation johtoryhmän ja tulosityksiköiden sekä muiden toimijoiden johtamismallia voi pelkistetyksi kuvata seuraavasti (kuvio 5).



Kuvio 5: Pelkistetty organisaation johtamismalli (Hulkkonen 2004, 53.)

Kuvio 5 kuvaa, kuinka johtoryhmien toiminta vaikuttaa kaikkeen toimintaan organisaatiossa. Johtoryhmän roolin ollessa selkiintymätön ja henkilöstön kokiessa johtoryhmän pääasiallisesti keskustelukerhoksi, sen toimintaa ei arvosteta. Tämänkaltainen toiminta voi vaikuttaa lamaanuttavasti organisaation muiden ryhmien toimintaan. Joissakin tapauksissa johtoryhmän jäsenet turhautuvat johtoryhmätyöskentelyyn, jolloin pitäisi reagoida ripeästi ja joko kehittää toimintaa tai harkita työskentelymuodon lopettamista kokonaan. Tarpeeton johtoryhmätyöskentely vaarantaa muun organisaation motivoituneisuuden ja sitoutuneisuuden. Henkilöstön ymmärtäessä johtoryhmän työn merkityksen vaikuttaa se kokonaisuudessaan tehokkaampaan työskentelyyn organisaatiossa. (Mansukoski ym 2008, 39.)

2.1.2 Johtoryhmän kokoonpano

Mansukoski ym (2008, 31) kuvaavat, kuinka johtoryhmän kokoonpanossa pitää huomioida toimintaympäristön sekä eri toimintojen monimutkaistuminen. Johtoryhmän jäsenten kompetenssivaatimusten kasvun myötä suositellaan osaamismatriisin laatimista johtoryhmästä, jota voi päivittää esimerkiksi strategiasuunnittelun yhteydessä. Johtoryhmä johtaa kokonaisuutta, joten johtoryhmän tulee koostua yksilöistä, jotka ovat riittävästi perillä toiminnasta.

Åhman kuvaa Yritystalouden walkaboutin (2007) artikkelissa, kuinka strategian pitäisi ratkaista, millaisia johtoryhmään kuuluvat ihmiset ovat taustoiltaan ja kyvyiltään. Lisäksi hän tarkentaa, että johtoryhmän jäsenten tehtävänimikkeet eivät ole oleellisia. Tärkeintä on rohkeus ja riippumattomuus johtaa omaa mieltään. Näkökulmana tuodaan esille myös, kuinka organisaatioiden tulisi miettiä henkilöiden valintaa johtoryhmään, koska valinta on vahva viesti organisaatiolle. Se kertoo organisaation tavoitteista ja arvostuksesta. Johtoryhmän muodostus ja tehokas toiminta vaikuttaa suoraan johtoryhmän strategiseen kyvykkyyteen. Johtoryhmään valituilla jäsenillä on laaja vaikutusvalta ja heihin tulisi panostaa, koska jäsenet toimivat esimerkkinä muulle organisaatiolle.

Skyttä (2005, 76) kuvaa teoksessaan, kuinka perinteinen johtoryhmä koostuu jäsenistä, jotka ovat eri funktioiden vetäjiä. Ainoastaan puheenjohtaja edustaa koko organisaation näkökulmaa. Skyttä kuvailee, kuinka seuraavat perinteisen johtoryhmän toimintatavat eivät edistä tiimimäistä toimintaa:

- määrämuotoisuus, kokoustekniikka, asialistat
- virallisuus
- järjestelmäkeskeisyys
- funktionaalisuus
- muu ryhmä johtajan päätöksenteon apuna

- hitaahkosti reagoiva.

Edellä mainituista seikoista ensimmäinen kohta tarkoittaa esimerkiksi esityslistaa, jolla esiintyy pääasiassa samat vakio-otsikot. Toinen kohta kuvaa virallisuuden korostamista, kolmas kohta sen sijaan korostaa johtoryhmän roolia järjestelmäkeskeisyydessä. Neljäs kohta viittaa esimerkiksi jäsenten valintaan, jolloin ongelmana saattaa olla rajapinnoissa esiintyvä yhteistyöpulma. Toiseksi viimeisenä asiana mainitaan päätöksenteko, jolloin esimies tekee itse päätökset. Viimeisen kohdan näkökulma kuvaa hitaasti toimivaa elintä, jolloin päätökset voivat viivästyä asioiden siirtyessä seuraaviin kokouksiin. Hyvähenkiseen, tehokkaaseen ja tulokselliseen johtoryhmään vaikuttaa seuraavat tekijät sitä muodostettaessa:

- organisaatorakenne ja toiminnallinen kattavuus
- jäsenten lukumäärä
- osaamisen monipuolisuus
- johtoryhmän rakenne ja toimintatapa
- suhde organisaation muihin toimintoihin sekä tasoihin
- henkilöstön sekä muiden sidosryhmien edustus johtoryhmässä. (Mansukoski ym 2008, 44-48.)

Johtoryhmän jäseniltä odotetaan vahvan ammattiosaamisen, vuorovaikutustaitojen ja keskusteluvälmiuksien lisäksi yksilöominaisuuksia, kuten esimerkiksi avointa itseilmaisua, pitkäjänteisyyttä, suunnitelmallisuutta, hyvää itsetuntoa, persoonan kypsyyttä ja aikuisuutta sekä tunnereaktioiden riittävää hallintaa, mutta ei kuitenkaan niiden poissulkemista. Kokonaispersoonaan on kiinnitettävä huomiota jo rekrytointivaiheessa. Mikäli edellä mainittuja ominaisuuksia ei johtoryhmällä ole alun perin käytettävissä, nousee vetäjän ohjaama ammatillinen ja henkinen muokausprosessi keskeiseen merkitykseen. (Mansukoski ym 2008, 143, 162.)

2.1.3 Johtoryhmän tulosvastuut ja tehtävät

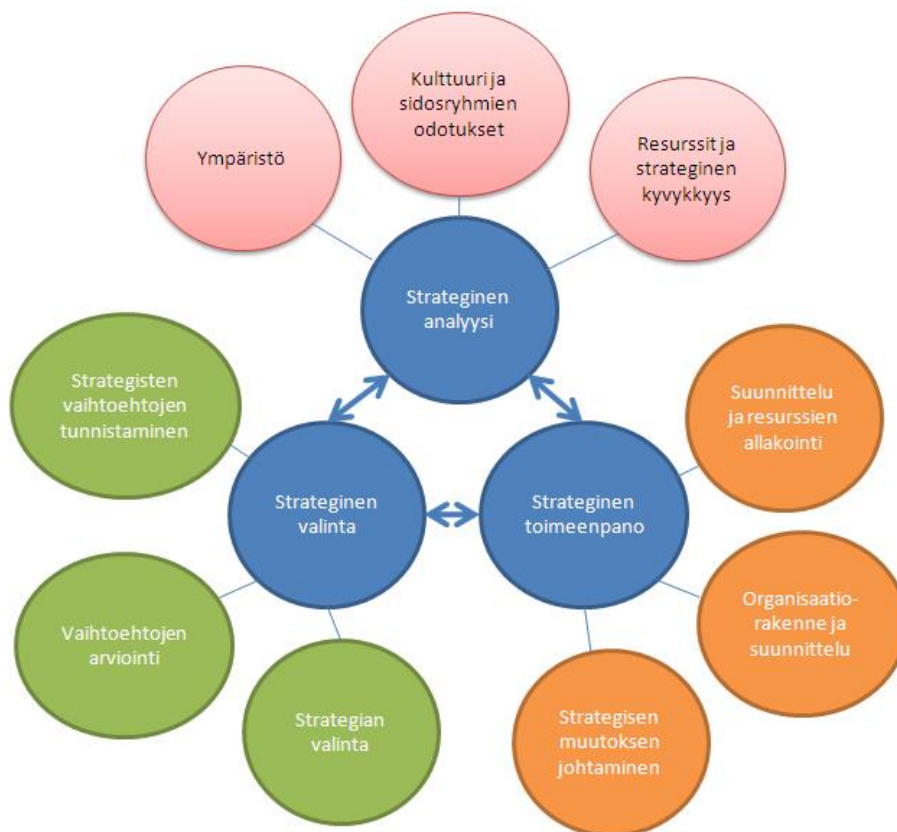
Johtoryhmän perustehtävänä on johtaa ja kehittää vastuuyksikköä siten, että se saavuttaa päämääränsä ja tavoitteensa. Tarkempi sisältö tarkoittaa muun muassa eri aikavälien suunnitelmien laatimista, toteutukseen liittyvää organisointia ja resursointia, toteutuksen ohjausta, tulosten valvontaa ja vaadittavaa kehittämistä. Johtoryhmän tulisi käsitellä niitä asioita, jotka koskevat yksikköä ja merkittävästi vaikuttavat sen tuloksiin. Koko organisaation johtoryhmä osaltaan vahvistaa yksiköidensä johtoryhmien tehtäviä sekä toimintavaltuuksia. Tehtävien määrittelyssä tulisi kiinnittää huomiota siihen, ettei johtoryhmä juutu yksityiskohtiin tai rutiineihin, vaan vastuuttaa ne tehtävät yksittäisille johtoryhmän jäsenille, joiden tulosvastuulle ja toimivaltaan ne kuuluvat. Tulosvastuissa ja tehtävissä on eroja

riippuen siitä, missä kukin johtoryhmä hierarkkisesti organisaatiossa sijaitsee. (Mansukoski ym 2008, 49.)

Johtoryhmän tavoitteina voi pitää strategisen päätöksenteon kehittämistä, ohjauksen ja koordinoinnin parantamista, esimerkiksi hallitusyhteistyön parantamista sekä johtoryhmätyön tehostumista.

2.1.4 Strateginen johtaminen ja suunnittelu

Mansukosken ym (2008, 65-66, 69) mukaan strateginen suunnittelu tai johtaminen ei saa olla toiminnan itseisarvo. Tavoitteena tulisi olla sekä organisaation että toiminnan erityispiirteiden tunnistaminen ja kilpailukyvyyn täsmentäminen. Strateginen johtaminen antaa johtoryhmälle työkaluja hahmottamaan menestystekijöitä sekä pelkistämään omaa roolia asiakkaiden palvelemisessa. Keskeisintä on asettaa tavoitteet ja pyrkiä saavuttamaan ne tuloksellisesti ja tehokkaasti. Johtoryhmän rooli strategisessa suunnittelussa voidaan jakaa suunnittelu-, valinta- ja toteuttamisvaiheisiin. Strategian ja tulokortin toteutusta voi kuvata jaottelemalla kokonaisuutta eri osiin (kuvio 6).



Kuvio 6: Strategisen johtamisen osa-alueita
(Mansukoski ym 2008, 68)

Kuviossa 6 johtamisen osa-alueet on jaoteltu suunnittelu-, valinta- ja toteuttamisvaiheisiin. Näiden avulla strategiaprosessia on helpompi hahmottaa vaiheineen. Johtoryhmän vastuulla on päättää suunnitteluvälineistä ja -toteutuksesta, suunnitteluun osallistuvista henkilöistä ja aikatauluista. (Mansukoski ym 2008, 68-69, 90-91.)

Strategisen johtamisen epäonnistuessa voi syynä olla esimerkiksi mission ja vision näkemyksen puuttuminen henkilöstössä, puutteelliset johtopäätökset, strategisen keskustelun pinnallisuus, epäjohdonmukaiset parantamistoimenpiteet, seurannan tai prosessien parantamisen puutteet tai puutteellinen jalkauttaminen. (Mansukoski ym 2008, 68-69, 90-91.)

Jorma Eloranta, Metson toimitusjohtaja vuosina 2004-2011, mainitsee Helsingin Sanomien artikkelissa (2011) kuinka johtaminen on vaikeinta silloin, kun varaudutaan haasteisiin, vaikka ei olla varsinaisessa kriisitilanteessa. Nämä tilanteet vaativat johdolta hyviä perusteluja muutoksen tarpeelle. Artikkelissa mainitaan myös, kuinka johtajan on hyvä vaihtua riittävän usein, koska uusi vetäjä huomaa uusia mahdollisuuksia ja heikkouksia. Artikkelin osoittaa, kuinka johtoryhmällä tulisi olla valmiudet varautua erilaisiin muutostilanteisiin.

Määtä ym mukaan (2003, 136) johtoryhmien strateginen kyvykkyys on kehittämiskohde johtoryhmien työskentelyn ja prosessien näkökulmasta. Strategiseksi kyvykkyudeksi kutsutaan johdon osaamista, mutta se voi olla myös yksilön, ryhmän tai prosessin ominaisuus. Strateginen johtaminen on julkisen organisaation tietoista suunnan valintaa, joka tähtää pitkän aikavälin elinvoimaisuuden vahvistamiseen ja ylläpitoon muuttuvassa toimintaympäristössä.

Seuraavista osatekijöistä muodostuu strategisen kyvykkyuden taso, jolla on ratkaiseva merkitys strategian laatimisessa, toiminnallistamisessa, arvioinnissa ja uudelleensuuntautumisessa:

- kaukoviisuus, älyllinen vapaus nähdä eteenpäin, taaksepäin, lävitse, ja jopa nurkan taakse
- kykyä asettua asioiden yläpuolelle, alapuolelle ja vierelle
- kykyä käsitteelliseen ajatteluun, kokonaisuuksien ja niiden osien hallintaa
- luovuutta, kykyä yhdistää tietoa, intuitiota ja järkeä
- kykyä ja halua oppia
- onnistumisia ja epäonnistumisia
- ryhmässä vuorovaikutus- ja tiimityöskentelytaitoja
- prosessuaalista kyvykkyyttä esimerkiksi budjetointiprosessissa. (Määtä ym 2003, 136.)

Joissakin tapauksissa johtajan strategiseen päätöksentekoon liittyy vääristymiä, joissa tilanteita tulkitaan omista lähtökohdista tai omista kokemuksista. Tämä voi johtaa yksipuolisiin tilanneanalyysiin. (Peltonen 2008, 88.)

Rahkosen (2008) mukaan Microsoftilla on esimerkiksi asetettu henkilöstölle haasteelliset tavoitteet ja luotu puitteet, jotka mahdollistavat tavoitteiden saavuttamisen. Työn tekeminen on luotu joustavaksi ja kulttuuriin sisältyy työssä oppiminen. Hän toteaa myös, että hyvä johtaja toimii monipuolisesti sekä leadership- että managementpuolella, tilanteen niin vaatiessa. Johtajuutta hän kuvaa helpoimmaksi ja tuloksellisemmaksi silloin, kun henkilöstöllä on sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteet kirkaana mielessä sekä ymmärrys omasta merkityksestä organisaatiolle. (Fakta 2008.)

2.2 Johtoryhmän päätöksenteko

Johtoryhmän yhtenä tärkeimmistä tehtävistä ja työmenetelmistä on päätöksenteko. Johtoryhmän päätöksistä vastaa viime kädessä puheenjohtaja toimivaltansa puitteissa. Johtoryhmätyöskentelyn päätöksenteon laadukkuutta voidaan mitata sillä, kuinka hyvin tehtyjä päätöksiä toteutetaan. (Mansukoski ym 2008, 209.)

Työturvallisuuskeskuksen (2008) mukaan päätöksiä ei tee yksin puheenjohtaja, vaan kokous. Niissä tapauksissa, joissa äänestyksen äänet menevät tasan, puheenjohtajan ääni ratkaisee. Esimerkiksi kokoussihteeri valitaan joko kokouksen tai puheenjohtajan toimesta.

Työturvallisuuskeskuksen (2008) mukaan päätösoosan esittelijä,

- toteaa käsiteltävän asian
- selostaa valmisteluvaiheet ja ratkaisuvaihtoehdot
- selostaa päätökseen vaikuttavat tosiseikat
- tekee päätösehdotuksen käsittelyn pohjaksi
- myös puheenjohtaja voi toimia esittelijänä.

Puheenvuorot käsitellään seuraavasti:

- pyytäminen suullisesti tai kirjallisesti
- myöntäminen pyytämisyjärjestyksessä
- työjärjestyspuheenvuorot myönnetään välittömästi
- puheenvuorojen, puheajan tai käsittelyn rajoittaminen
- kokouksen tai asian keskeyttäminen, lykkäys.

Perusajatuksena johtoryhmyöskentelyssä on, että päätöksiä tehdään koko yksikköä koskevista tärkeistä asioista ja varmistetaan niiden toteutuminen. Päätöksenteko on haasteellista ja kaikilla tehdyillä päätöksillä on vaikutuksensa yksiköiden toimintaan jatkossa. On siis tärkeää perehtyä päätettäviin asioihin ja tehdä niitä yksikön kanssa yhteistyössä, jolloin tehdään oikeita päätöksiä ja niiden toteuttaminen on helpompaa. (Mansukoski ym 2008, 209.)

2.2.1 Päätösten luonne ja tekemisprosessit

Johtoryhmät joutuvat tekemään perusluonteeltaan strategisia, taktisia ja operatiivisia päätöksiä. Päätökset ovat usein muutoksen tekeviä ja vaikuttavat toimintaan pidemmän aikaa. Joskus päätökset joudutaan myös tekemään nopeallakin aikataululla, esimerkiksi jos päätökset tehdään niin sanotusti pakottavan tilanteen edellyttämänä. Parhaimmat ja taktisimmat päätökset tehdään kuitenkin ajan kanssa, koska aiheisiin on ehditty paneutumaan tarkemmin ja niiden avulla pystytään muuttamaan ja ohjaamaan valittuja strategioita. Johtoryhmien tekemät päätökset ovat kuitenkin pääsääntöisesti tilannekohtaisia. (Mansukoski ym 2008, 209-211.)

Johtoryhmän päätöksenteko on monivaiheinen prosessi. Tähän prosessiin tarvitaan analyyttistä, luovaa, rationaalista sekä intuitiivista ajattelua. Ensimmäisenä tärkeänä tehtävänä on hahmottaa ratkaistava ongelma, minkä jälkeen hankitaan asiasta lisätietoa analysointia varten. Toisena tehtävänä on kehittää vaihtoehtoisia toimintatapoja ja ratkaisuja, joiden apuna käytetään usein myös taloudellisia vaihtoehtolaskelmia. Kolmannessa vaiheessa tulee löydetyistä vaihtoehdoista valita organisaation kannalta paras vaihtoehto ja tehdä lopullinen päätös, joka tulisi toteuttaa. (Mansukoski ym 2008, 209-211.)

Toteutus on päätöksen laadukkuuden kannalta kaikista kriittisin vaihe, koska usein päätösten toteuttaminen saattaa unohtua pelkäksi sanahelinäksi johtoryhmien pöytäkirjoihin/ muistioihin. Tästä syystä seuranta on tärkeää. Seurannan tiedot ja havainnot osoittavat, onko päätöksen toteutus edennyt suunnitellulla ja sovitulla tavalla. Päätöksen laadukkuus saadaan yleensä selville vasta kun valvotaan ja seurataan syntyneitä tuloksia. (Mansukoski ym 2008, 209-211.)

Päätöksentekotapaan vaikuttaa monet seikat, kuten johtamisen perustyyli sekä alaisten ominaisuudet ja normit. Lisäksi päätökset eroavat toisistaan luonteeltaan; joidenkin päätösten osalta riittää, että johtaja ilmoittaa päätöksestä, mutta joskus ryhmän on osallistuttava päätöksentekoon. (Åberg 2008, 195.)

2.2.2 Päätösten tärkeyden kriteereitä

Ennen kuin päätöksiä tehdään, kannattaa niiden tulosvaikutusta punnita. On tärkeää selvittää kenelle päätöksenteko kuuluu, kenen kanssa siitä kannattaa neuvotella, kenelle siitä kuuluu antaa tietoa ja minkälaisia toimenpiteitä tarvitaan sen toteuttamiseksi. (Mansukoski ym 2008, 211-212.)

Ennen kuin päätöstä lähdetään tekemään, on hyvä selvittää ja pohtia päätöksenteon yleisiä kriteereitä. Kannattaa olla selvillä siitä, minkälainen käsillä oleva tilanne tai tehtävä on, ja kuinka paljon päätöksentekoon on mahdollisesti aikaa käytettävissä. Päätöksenteon kannalta on tärkeää olla selvillä ryhmän aikaisemmista toimintatavoista ja perinteistä sekä myös ryhmän ilmapiiristä, koska näillä seikoilla on suuri merkitys. (Mansukoski ym 2008, 211-212.)

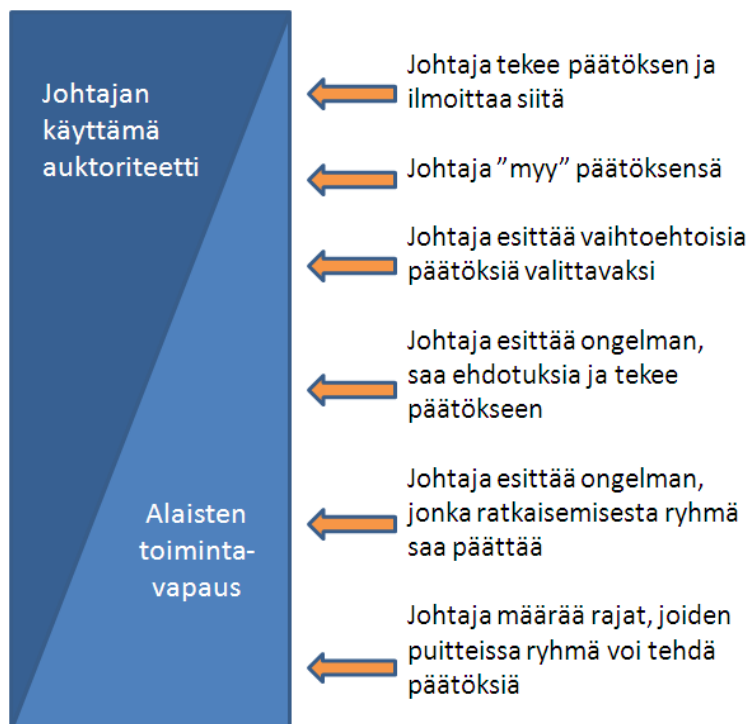
Aikavaikutus kartoitetaan arvioimalla, kuinka pitkäksi aikaa päätös sitoo yksikön toimintaa. Arviointikohteina ovat myös vaikutukset toimintoihin ja kumppaneihin. Laadullisten tekijöiden määrä kuten arvot, asenteet ja johtamisperiaatteet vaikuttavat myös päätöksiin. (Mansukoski ym 2008, 211-212.)

Tärkeää on kartoittaa onko päätös kertaluontoinen vai toistuva. Kun yllä olevia kriteerejä on katselmoitu, selkiytyy se, voidaanko päätös tehdä johtoryhmän yksittäisen jäsenen toimesta vai edellyttääkö päätös suurempia toimenpiteitä. Näiden seikkojen avulla säästetään päättäjien aikaa. (Mansukoski ym 2008, 211-212.)

2.2.3 Ryhmän päätöksentekotavat

Päätöksiä voidaan tehdä ryhmässä monella eri tavalla, mutta ryhmäpäätännässä on myös haittoja. Ryhmän kokoontuminen vie aikaa ja esimerkiksi viiden jäsenen kokoontuminen tunniksi vie työaikaa yhteensä viisi tuntia. (Åberg 2008, 195.)

Ryhmässä tehdyn päätöksen taakse on mahdollista vetäytyä selittämällä, ettei itse tehnyt päätöstä, vaan ryhmä. Toisaalta ryhmässä voidaan tehdä parempia päätöksiä, mikäli päätös vaatii erilaisten tietojen yhdistämistä tai sitoutumista päätökseen. Ryhmäpäätöksen etuja ovat joustavuuden lisääntyminen ja jäsenten ymmärryksen lisääntyminen itsestään ja toisistaan (kuvio 7). (Åberg 2008, 195.)



Kuvio 7: Ryhmässä tapahtuvan päätöksenteon vaihtoehtoja (Åberg 2008, 194.)

Seuraavissa kappaleissa käydään läpi yleisimpiä päätöksentekotapoja Mansukosken ym (2008, 212-219) näkökulmasta.

Yksi tavallisimmista ja vähiten havaittavista päätöksentekotavoista on hiljainen yksimielinen päätös. Huomaamattomassa päätöksentekotavassa on haasteena, että moni saattaa tuntea, ettei kaikkiin ehdotettuihin näkemyksiin tai ideoihin ole tarpeeksi otettu kantaa. Toinen haaste on, ettei ole selvyyttä siitä, onko asiasta oikeasti päätetty. Tämänkaltaiset päätökset syntyvät siten, että ehdotetuista ideoista se, johon on otettu eniten kantaa, on varteenotettava. Ne ehdotukset, jotka eivät ole herättäneet keskustelua, jätetään huomioimatta.

Auktoriteettipäätöstapa on nimensä veroinen, eli päätöksen tekee auktoriteettiasemassa oleva. Auktoriteetin määräytyminen voi heijastua henkilön asemaan, henkilökohtaiseen arvovaltaan, johtajakeskeiseen käyttäytymiseen tai asiantuntija-arvovaltaan. Tässä päätöstavassa ryhmällä on mahdollisuus tuoda esille ideoita ja keskustella vapaasti, mutta puheenjohtaja voi halutessaan lopettaa keskustelun ja todeta päättäneensä asian haluamallaan tavalla. Tämänkaltainen menettely voi johtaa järkeviin ratkaisuihin ja tehokkaaseen toimintaan jos auktoriteettipäätäjällä on ennen päätöstä osannut kuunnella hyvin ryhmänsä jäseniä ja näin hyödyntänyt heidän asiantuntemustaan. Kyseinen päätöstapa voi

johtaa siihen, että jäsenet eivät tunne tehtyä päätöstä omakseen, joka voi ilmetä myöhemmin sitoutumattomuutena sen toteutukseen. Auktoriteettipäätöksiä tekevä saa usein varautua voimakkaaseenkin jälkikritiikkiin, etenkin jos tulokset ovat huonoja.

Vähemmistö päätöksessä vähemmistö saa aikaan päätöksen taktikoiden ja toisiaan tukien vastoin enemmistön näkemystä. Tämä on mahdollista silloin, kun enemmistö ei ole osannut varautua tai se on hajanainen. Usein hiljaisuutta pidetään myöntymisen merkinä, mutta näin ei kuitenkaan ole. Tämä on havaittavissa heti päätöksen jälkeen käytävistä keskusteluista. Kielteiset vaikutukset näkyvät myös toteutuksen jarrutuksena ja joskus jopa päätöksen toteutumatta jäämisenä. Vakavana tätä vastarintaa voidaan pitää silloin, kun se aiheuttaa klikkiytymistä ja niin sanottuja kuppikuntia. Ääritilanteissa jopa johtaja lähtee mukaan tähän vastarintaan muodostaen oman kuppikunnan ja sitä kautta pystyy vaikuttamaan negatiivisesti haluamallaan tavalla.

Kompromissi on tavallinen päätöksentekotapa. Siihen päädytään kun päätöksenteko niin sanotusti lukkiutuu ja sen johdosta tehdään päätös, jota kukaan ei alun perin varsinaisesti ehdottanut. Kompromissipäätöksen haasteena on, ettei se tyydytä ketään ja sitä usein rikotaan, varsinkin toteutusvaiheessa. Tämän lisäksi kyseinen päätöksentekotapa voi olla tehoton ja taloudellisesti kallis. Päätöksentekotapaa käytetään harvoin yritysjohtamisessa sen tehottomuuden ja kalleuden vuoksi.

Enemmistö-, eli äänestyspäätökset, on hyvä tapa tehdä päätöksiä ja tapaa pidetään myös demokraattisena päätöksentekotapana. Tätä päätöksentekotapaa käytetään myös poliittisten organisaatioiden ja aatteellisten yhteisöjen päätöksentekotapana. Nämä päätökset syntyvät usein joko epämuodollisesti mielipiteiden tiedustelemisen kautta tai konkreettisen äänestyksen tuloksena. Usein vähemmistö saattaa tuntea tämän johdosta, ettei sitä ole kuultu tai edes haluttu kuulla, ellei ennen päätöstä vähemmistön ole riittävästi annettu tuoda kantaansa esille. Äänestyspäätös saattaa synnyttää yleensä myös voittajat-häviäjät -asetelman, jolloin vähemmistö saattaa jarruttaa päätösten toteuttamista.

Yhteisymmärryksen, eli konsensuksen hakeminen, on yksi tehokkaimpia sekä myös aikaa vieviä päätöksentekomenetelmiä. Tässä päätös syntyy keskustelun avulla ryhmässä, ei äänestyksen tuloksena. Jotta jokainen voi ainakin osittain yhtyä tehtyyn ehdotukseen, keskustellaan asiasta niin kauan, että jokaiselle annetaan siihen mahdollisuus. Tästä syntyy aidon vaikutuksen tunne päätöksentekijöille. Lopputuloksena ei kuitenkaan ole ehdoton yksimielisyys, mutta jokainen tietää ainakin millä perusteella tehtyyn ratkaisuun päädyttiin, koska asiaa on käsitelty tarpeeksi perusteellisesti. Päätöksen toteuttamiseen sitoudutaan, koska kaikki hyväksyvät tehdyn päätöksen riittävällä tasolla. Jos johtoryhmä haluaa toimia tehokkaasti, kannattaa sen pyrkiä ensisijaisesti yhteisymmärryspäätöksiin.

Yhteisymmärryspäätökset tosin edellyttävät jäsenten kypsyyttä ihmisinä ja hyvää yhteistoimintahalua ja -kykyä. Kyseistä päätöksentekotapaa ovat korostaneet myös monet yritysjohtajat, kun puhutaan tuloksekkaasta johtoryhmä- ja hallitustyöskentelystä.

Yksimielinen päätös on todella harvinainen ja vaikeimmin saavutettavissa, koska tällöin jokaisen ryhmän jäsenen tulee olla yhtä mieltä toimintatavasta. Haasteellisuuden vuoksi tyydytään usein yhteisymmärrykseen, mutta joskus on tilanteita, joissa vaaditaan organisaation kannalta yksimielisyys, kuten esimerkiksi johtoryhmän strategisissa päätöksissä. Ryhmän tekemää yksimielistä päätöstä tulisi arvioida ainakin seuraavilla näkökulmilla:

- onko asiaa tai ongelmaa käsitelty riittävän monipuolisesti ja syvällisesti
- onko tavoiteltu ratkaisu paras mahdollinen ratkaisu ja sitoutuuko ryhmän jäsenet täysin sen toteuttamiseen
- onko asiasta riittävä yhteisymmärrys. (Mansukoski ym 2008, 216.)

Usein saattaa nousta esille kysymys, voiko johtoryhmän jäsen vaatia eriävän mielipiteensä merkittäväksi johtoryhmän pöytäkirjaan/muistioon ollessaan jyrkästi eri mieltä tehtävästä päätöksestä. Näkemykset vaihtelevat eri johtajien ja organisaatioiden välillä, koska jotkut suhtautuvat asiaan selkeän myönteisesti, jotkut varauksellisesti ja jotkut jyrkän kielteisesti. Eriävän mielipiteen merkitseminen on tärkeää sekä johtamisfilosofisesti että juridisesti.

Johtoryhmä toimii kyseisen johtajan tukena ja toteuttaa hänen kanssa esimerkiksi hallituksen päätöksiä. Jos joku jäsen ei voi sitoutua johtajan toimivallalla tehtyihin päätöksiin, pitäisi arvioida, voiko henkilö toimia johtoryhmässä lainkaan. Päätöstä tehdessä saa tietenkin olla eri mieltä ja erimielisyyksistä pitää pystyä keskustelemaan. Mutta siinä vaiheessa kun päätös on tehty, tulee kaikkien johtoryhmäläisten sitoutua tehtyyn päätökseen.

Poikkeustapauksessa eriävän mielipiteen voi ajatella kirjattavaksi pöytäkirjaan/muistioon, erityisesti silloin, jos johtoryhmässä on eri intressiryhmien edustajia. Monesti kirjaamisen takana on ajatus siitä, että halutaan turvata selusta jos on tehty kyseisen henkilön mielestä ei-toivottu päätös. Toinen syy kirjaamiseen on usein silloin, jos tehdyn päätöksen epäonnistumisessa on odotettavissa merkittäviä juridisia seuraamuksia tai jopa erottamisen mahdollistavia kasvojen menetyksiä. Eriävän mielipiteen merkitsemisestä voi kuitenkin olla seurauksia ja tämän takia on mietittävä tarkkaan kannattaako merkintä tehdä. Voiko esimerkiksi ajatella, että merkinnän tehnyt henkilö saattaisi olla sitoutumaton toteuttamaan tehtyä päätöstä, koska hän halusi merkitä eriävän mielipiteen pöytäkirjaan/muistioon. Tämänkaltaisten riskien vuoksi on harkittava, kannattaako organisaatioissa käyttää johtoryhmän pöytäkirjassa/muistiossa eriävän mielipiteen kirjaamista.

2.2.4 Vastuu päätöksistä

Päätösten toteutusten seuranta ja toteutus on tehtävä selväksi heti päätöstä tehtäessä. Ensisijaisesti päätösten toteuttamisesta tai niiden toteuttamatta jättämisestä vastaa yksin toimivaltansa puitteissa koko organisaation johtoryhmän puheenjohtaja, yrityksessä yleensä toimitusjohtaja, julkisessa organisaatiossa tai yhdistyksessä johtoryhmän puheenjohtaja. Johtoryhmän jokaisella jäsenellä on oma vastuualueensa, ja he ovat yksilöinä vastuussa niistä. (Mansukoski ym 2008, 223.)

Johtoryhmän yhteispäätämisen hyvä puoli voi olla sen tuoma henkinen yhteisvastuun tunne, joka edesauttaa toteuttamaan sovittuja päätöksiä ja tuloksia. Sitoutumisella tarkoitetaan Viitalan (2009, 88-89) mukaan henkilön psykologista suhdetta siihen organisaatioon, jossa hän työskentelee. Sitoutumisesta voidaan erottaa kolme ulottuvuutta; affektiivinen (halu työskennellä organisaatiossa), jatkuva (arviointi työskentelyn kannattavuudesta) ja normatiivinen (velvollisuudentunne organisaatiota kohtaan) sitoutuminen.

Jokaisella johtoryhmän jäsenellä on vastuu henkilökohtaisesti toteuttaa yksikössään johtoryhmässä tehdyt päätökset. Johtoryhmän jäsenellä on toteutuksesta vastuu johtoryhmän jäsenille ja tämä merkitsee myös sitä, että on oltava valmis valmistelemaan johtoryhmälle käsiteltäväksi haluamansa asia ja tutustua etukäteen esityslistalla mainittuihin asioihin. Tavoitteellista johtoryhmätyöskentelyä olisi se, että jokainen osallinen ponnistelisi toteuttamiskelpoisten ja tarkoituksenmukaisten päätösten aikaansaamiseksi siten, että tuetaan samalla puheenjohtajan toimintaa yhteistyön ja yhteisymmärryksen kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi. Jäsenten tulisi toimia johtoryhmän kokouksissa tehtyjen päätösten mukaisesti, vaikka olisi päätöstä edeltäneessä keskustelussa ollut eri mieltä. Tarvittaessa pitää pystyä esittämään johtoryhmässä rakentavaa kritiikkiä johtoryhmän toiminta- ja päätöksentekotapoja ja yksittäisen jäsenen menettelyä kohtaan. Tämän lisäksi tulisi muistaa varmistaa oma henkinen, sosiaalinen ja fyysinen suorituskyky ylläpitämisen ja kehittämisen näkökulmasta. (Mansukoski ym 2008, 224.)

Åhman (2007) on kiinnittänyt huomiota siihen, että sparraamista vaikeuttaa johtoryhmän jäsenten oman vastualueen puolustaminen. Vaikka jokaisella on oma vastuualueensa, tulisi hänen osata asettua toiseen rooliin, eli toimia johtoryhmän jäsenenä koko organisaation hyödyksi. Kun johtoryhmän jäsenet ymmärtävät roolinsa oikealla tavalla, toimivat he tehokkaana sparraustiiminä. Sparrauskulttuuriin kuuluu erimielisyyden hyväksyminen, kunnes päätös on tehty. Joustavuus päätöksiin sitoutumiseen on johtoryhmän jäsenen toivottava ominaisuus. (Yritystalous walkabout 2007.)

Johtoryhmän vastuu on ensisijaisesti yksilövastuuta, ei ryhmävastuuta. Usein on todettu, että jos ryhmälle ei anneta vastuunjakoja, niin kukaan ei vastaa mistään. Tehokkaaseen johtoryhmätyöskentelyyn vaaditaan, että johtoryhmän tulisi tuntea henkistä ja abstraktia yhteisvastuuta sekä ryhmästä että toisistaan. Tämä yhteisvastuullisen tiimityöskentelyn tavoittelu näkyy myös muulle organisaatiolle ja sitä kautta viestii organisaatiolle esimerkillistä työskentelyä. Vaikka onnistuneessa ja tuloksekkaassa päätöksenteossa on suuressa pääosassa ammatillinen osaaminen ja oikeanlainen kokoustyöskentely, niin siihen vaikuttaa huomattavasti myös jäsenten asenteet ja keskinäiset ihmissuhteet. (Mansukoski ym 2008, 225.)

John Adair on kansainvälisesti tunnistettu tutkija johtamisen aihealueella ja toimii professorina Exeterin yliopistossa. John Adair määrittelee hyvän päätöksenteon kahteentoista ideaan tehdä tehokasta päätöksentekoa, joita kuvaillaan seuraavissa kappaleissa tarkemmin. (Adair 2002, 50-53.)

Päätöksenteon taitojen kehittäminen auttaa johtoryhmää päättämään toimintojen suunnan sen mukaan, mikä täyttää organisaation tavoitteet parhaiten. Tehokkaan päätöksenteon tulee tuottaa haluttu lopputulos. On tärkeää analysoida tulevaa, jolloin pystytään reagoimaan tarvittaessa ennakoituihin ja ennalta arvaamattomiin asioihin. Näin saadaan jatkuvuussuunnitelma kohdata asioita, jotka voivat kääntää hyvät päätökset huonoiksi. Paineen alla päätösten tekeminen on usein haasteellista, mutta virheiden tekoa tässä tilanteessa ei kannata pelätä liikaa. Päätös on parempi ratkaisu kuin asioiden huomiotta jättäminen. Päätös on tehokas ainoastaan, jos se toteutetaan. Tästä syystä johtoryhmätyöskentelyn päätöksenteossa tulee olla tilanteiden mukaan tarvittaessa mukana myös toteuttavia henkilöitä. Johtoryhmän tulee siis kehittää taitoja, joiden avulla erottaa tilanteita, joissa heidän on osallistettava henkilöstöä päätöksentekoon.

Tehokas päätöksentekijä on myös tehokas ajattelija. Kolme keskeistä taitoa ovat analysointi, yhdistäminen ja priorisoiminen. Tehokas päätöksentekijä tietää, että nopeat päätökset eivät ole parhaimpia päätöksiä, koska parhaat päätökset tehdään asioihin paneutumalla. Pääelementit päätöksenteossa ovat faktojen kokoaminen, vaihtoehtojen punnitseminen ja päätösten suunnan määrittäminen. Päätöksenteon eteenpäin vieviä keinoja on ajatella, että asiat voidaan ratkaista ja haitat kääntää eduiksi. Positiiviset ajattelijat vievät asioita eteenpäin.

Johtaja päätöksentekijänä saa aikaan menestystä, joka on kaiken edellytys johtajille päätöksenteossa. Tämän jälkeen tulee tehokkuuteen vaikuttavat tekijät. Johtamisen perusedellytys on päättää, mitä tehdään ja saada se tehdyksi. Menestyvän toiminnan runko perustuu ennen kaikkea hyvien ja laadukkaiden johtoryhmien päätöksiin ja tämän jälkeen

tehokkaaseen implementointiin, joka on riippuvainen hyvän johtamisen, vaikuttamisen ja kommunikaation taidoista. Tutkimusten mukaan korkeimmalle arvostettu ominaisuus johtoryhmällä on kyky tehdä päätöksiä. Looginen johtaja seuraa päätöksenteon mallia, määrittelee päämäärän, kerää informaatiota, kehittää vaihtoehtoja, arvioi ja päättää, toteuttaa, monitoroi seurauksia ja havainnoi vaikutuksia.

Peltosen (2008, 151, 153) mukaan johtajuuden eräänä edellytyksenä on kyky asettaa organisaatiota edustavaksi keulakuvaksi. Analyttinen ote merkitsee organisaation ja sen ympäristön tilanteiden tarkkailua esikuntafunktiosta käsin, vaikkakin henkilöstöä tulisi johtaa henkilökohtaisen kontaktin avulla luomalla molemminpuolista luottamusta. Johtoryhmän jäsenen oma työajan hallinta on oleellinen osa tehokasta itsensä johtamista. Päätöksenteossa voidaan tunnistaa johtajassa yrittäjän, häiriöiden käsittelijän, resurssien allokoijan ja neuvottelijan roolit.

Kompromissipäätösten ansat voi välttää poistamalla tiettyjä päätöksenteon ominaisuuksia. Tutkimusten mukaan julkisella sektorilla päätöksentekijät päätyvät harvoin parhaaseen tai optimaaliseen ratkaisuun, koska he ovat tunteiden, politiikan, muiden ihmisten tai heidän arvojen vaikuttamia. Yleensä päätös on kompromissi eri suuntausten välillä. Näin ollen päätös on usein yksi seuraavista, joiden ominaisuudet tulisi saada pois päätöksenteosta:

- päätös on vain osittain omien arvojen mukainen
- päätös kohtaa ylempien arvomaailman
- päätöksen on sanellut päätökseen liittyvät sidosryhmät
- päätöksellä on perustelu, vaikka kaikki menee väärin. (Adair 2002, 55.)

Tärkeä taito päätöksenteon analysoinnissa on kyky purkaa ongelma pienempiin komponentteihin, varsinkin monimutkaisissa ongelmissa. Kolme päätarkastusaluetta analyttisessä ajatusmallissa on:

1. muodostaa eri komponenttien suhde ja suhde kokonaisuuteen
2. löytää ongelman ydinaiheuttaja
3. tunnistaa ongelman painoarvo.

Analyttisessä ajattelumallissa ongelmat nähdään usein uuden suunnan mahdollistajana. Analyttisen ajattelun haasteena voi olla ylianalysointi, joka vähentää johtoryhmän tehokkuutta. (Adair 2002, 55.)

Päätöksenteko vaatii taitoa katsoa ongelmaa kokonaisvaltaisesti ja kykyä yhdistää erilaisia komponentteja ja elementtejä muodostaakseen kokonaisvaltaisen kuvan ongelmasta. Niin

sanotun holistisen näkemyksen käyttö on erittäin tärkeää päätöksissä. Haasteena nähdään tilanteita, joissa analysointi voi muodostua yhdistämisen vastakohtaksi tai päinvastoin. Faktojen, ideoiden ja mielipiteiden yhdistäminen on kyky, joka vahvistaa johtoryhmän päätöksentekoa. Erityisesti taloudellisen suorituksen arvioinnissa johtajan tulee katselmoida lukuja kokonaisuutena tarkan analysoinnin lisäksi. Toisin sanoen yhdistämisen rooli luo kokonaisvaltaisen lähestymisen päätöksentekoon. (Adair 2002, 56.)

Myös mielikuvituksella on tärkeä rooli päätöksenteossa. Taito visualisoida kokonaisuuksia vaatii mielikuvitusta. Tämä on tärkeä osa luovaa lähestymistä päätöksentekoon. Mielikuvituksellisuus on kriittinen taito itsensä ja muiden kehittämisessä. Se helpottaa myös kilpailijoiden yllättämisessä, tutkiessa odottamatonta, keksiessä uusia tuotteita ja palveluja tai ratkoessa ongelmia luovasti. (Adair 2002, 57.)

Vaikka käsitteellisen ajattelun malli saattaa vaikuttaa analyysin abstraktionnilta, sillä on toisenlainen lähestyminen aiheeseen. Se kuvaa kokonaisuutta toisin kuin analyysi, joka listaa komponentteja ja sen aihealueita. Käsitteellinen mallinnus on tapa kuvata miten ongelma ymmärretään. Liiketoiminta mallintaa käsitteellisessä mallinnuksessa seuraavia aihealueita; missä liiketoiminnassa ollaan, mitkä ovat liiketoiminnan heikkoudet ja vahvuudet ja mitkä ovat sen tavoitteet. Käsitteellinen mallinnus ei saa olla yksinään päätöksenteon perusta, vaan lisätyökaluna muiden joukossa. (Adair 2002, 58.)

Onnistunut intuitiivisuus on epäilemättä apu päätöksenteossa. Aina ei ole mahdollista ratkaista ongelmia analysoimalla, joten intuitiivisuus on todettu hyväksi avuksi päätöksenteossa. Intuitio, eli vaisto, ensivaikutelma ja tunne, ovat tärkeitä näkökulmia uusien keinojen löytämiseksi niin päätöksenteossa kuin liiketoiminnassakin. Usein intuition roolia päätöksenteossa vähätellään, koska on vaikea määrittellä sen oikeellisuutta. Toisaalta se on myös korvaamaton etu päätöksenteossa. (Adair 2002, 59.)

Luova ja innovatiivinen ajattelu, joka sisältää omaperäisen ja innovatiivisen ajattelun, voi helpottaa päätöksentekoa toiminnan kehittämisestä. Luovan ja innovatiivisen ajattelun kannustaminen ongelmien ratkaisemisessa voi kannustaa organisaatiota tehokkaampaan ongelman ratkaisuun. Organisaatiota voi kannustaa kokeilemaan uusia ideoita, joilla saadaan pohja uusille innovatiivisille tuotteille ja palveluille. (Adair 2002, 59.)

Analysoinnin ja yhdistämisen lisäksi kolmas tärkeä käsite päätöksenteossa on priorisointi. Priorisoinnissa on tärkeää ymmärtää oikeat faktat ja todellinen tilanne. Muussa tapauksessa todellista ongelmaa ei ratkaista päätöksenteossa. Monesti on parempi kohdella totuutta objektina, joka pitää löytää. Johtoryhmä voi joutua luottaessaan muihin tutkimaan saatua tietoa ja verrata sitä heidän arviointeihinsa. Tämä on eräänlainen priorisointimuoto, jossa

arvioidaan keneltä tietoa saadaan ja kuinka paljon siihen voidaan luottaa. Johtoryhmän tulee olla perusteellinen ja etsiä totuutta niin kauan, kunnes johtoryhmä on tyytyväinen tiedonmäärään tehdäkseen päätöksen. (Adair 2002, 60.)

Väistämättä päätösehdotusten vaihtoehtoja tulee useampia ja johtoryhmän on valittava jokin ehdotuksista. Haaste on löytää ratkaisuista paras mahdollinen. Tulisi muistaa, ettei ole ainoastaan yhtä ratkaisua, vaan useita vaihtoehtoja. Valintaan vaikuttavia vaihtoehtoja voidaan punnita seuraavin kysymyksin:

- mitkä ovat mahdollisia ratkaisuja
- mitkä ratkaisuista ovat kannattavia
- kuinka vähentää kannattavien ratkaisujen määrää
- onko välttämätöntä reagoida ongelmaan juuri tällä hetkellä
- halutaanko pitää vaihtoehtoja avoinna (toisin sanoen ei tehdä päätöstä heti).

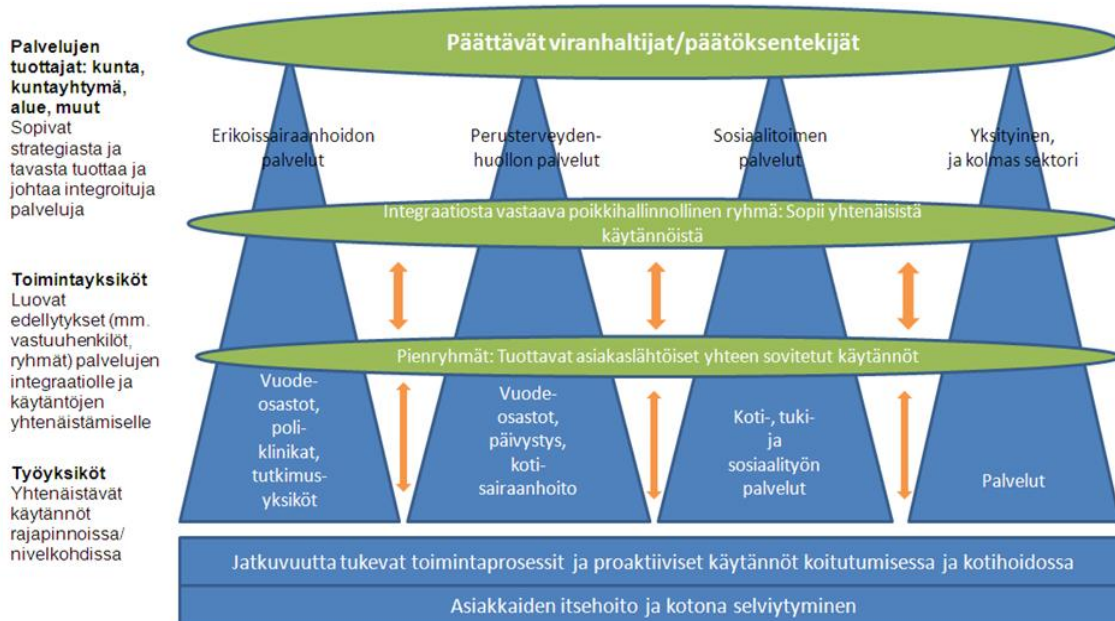
Priorisointia tehdessä on välttämätöntä ymmärtää tekijöitä, mitkä voivat rajoittaa vaihtoehtoja ja niiden toteuttamista. Näitä tekijöitä ovat aika, informaatio, resurssit sekä osaaminen. (Adair 2002, 61.)

2.2.5 Päätöksenteko hoitotyössä

Esimerkkinä päätöksenteosta mainittakoon hoitotyön johtaja, joka vastaa osaltaan hyvin toimivista palvelukokonaisuuksista sekä niiden asiakaslähtöisyydestä ja tuloksellisuudesta seuraavasti:

- vastaamalla ydinprosessien kuvaamisesta ja kehittämisestä
- kohdentamalla hoitotyön inhimilliset ja aineelliset voimavarat
- tukemalla osaamisen kehittämistä
- kehittämällä toiminnan mittaamista ja arviointia
- välittämällä tietoa potilaille hoitotyön laadusta ja turvallisuudesta
- arvioimalla saavutettuja terveyshyötyjä ja hoidon tuloksia
- luomalla ja kehittämällä toimivia yhteistyöverkostoja. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 42.)

Espoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimessa päätöksentekoa ja sen vaikuttavuutta hoitotyön osalta voisi kuvata seuraavan kuvion avulla (kuvio 8):



Kuvio 8: Palveluja yhteen sovittava kotiutuminen ja kotihoito (PALKO -malli), vastuut ja kehittäminen PALKO -mallissa.

(Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 41.)

PALKO -mallin päämääränä on tukea asiakkaiden selviytymistä kotona, hoitoa kotona ja kotiutumista sairaalasta tai siirtymistä hoitopaikasta toiseen. Kuvio 8 osoittaa, kuinka johtoryhmissä tehdyt päätökset vaikuttavat suoraan kuntalaisiin ja heille tarjottavaan palveluun. Päätöksenteko edellyttää riittävästi tietoa vaihtoehtoisten toimintatapojen vaikuttavuudesta ja kustannusvaikuttavuudesta.

Isoherranen (2005, 106) mainitsee teoksessaan, kuinka moniammatillisessa päätöksenteossa ryhmä on usein tehokkaampi kuin yksilö. Ihanteellisessa tilanteessa päätöksiä tehdessä otetaan siten huomioon kaikkien tieto ja osaaminen.

2.3 Johtoryhmän tehokkuus

Tämä osio kuvaa johtoryhmätyöskentelyn tehokkuutta purkamalla sen neljään osaan. Tehokkuuden vaikuttajia, johtoryhmän tiimityöskentelyä, laadunvarmistusta sekä johtoryhmän yleisiä haasteita tutkitaan seuraavassa tarkemmin. Johtoryhmätyöskentelyn tehokkuutta mallinnetaan David A. Nadlerin sekä Janet L. Spencerin (1998) johtoryhmäsuoritusta mittaavan kehyksen mukaan.

Laadukkaassa johtoryhmätyöskentelyssä tavoitellaan tehokkuutta sekä ulkoisen että sisäisen tehokkuuden muodossa. Ulkoista tehokkuutta voi mitata aikaansaannosten määrällä, laadulla

sekä tarkoitukseen soveltavuudella. Sisäinen tehokkuus tarkoittaa toiminnallista laatua, jota voi mitata johtoryhmän työskentelytavoilla ja sillä, miten asioita hoidetaan pyrkiessä ulkoiseen tehokkuuteen. Tehokkuuden arvioinnin kriteerit ovat ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden näkökulmista seuraavat (taulukko 2):

Ulkoinen tehokkuus	Sisäinen tehokkuus
<ul style="list-style-type: none"> – johtoryhmän aseman selkeys – jäsenten yhdenmukainen näkemys johtoryhmän roolista ja tehtävistä – johtoryhmän yhteydet – johtoryhmätyöskentelyn tuloksellisuuden arvioitavuus. 	<ul style="list-style-type: none"> – johtoryhmän ajankäytön tehokkuus – johtoryhmän resurssit ja kokoonpano – johtoryhmän toimintatapa – johtoryhmän kehittämistietoisuus.

Taulukko 2: Tehokkuuden arvioinnin kriteerit
(Mansukoski ym 2008, 239-240.)

Åhman ym (2007, 176) kuvaavat tehokkaan johtoryhmätapaamisen tunnusmerkkeinä seuraavia:

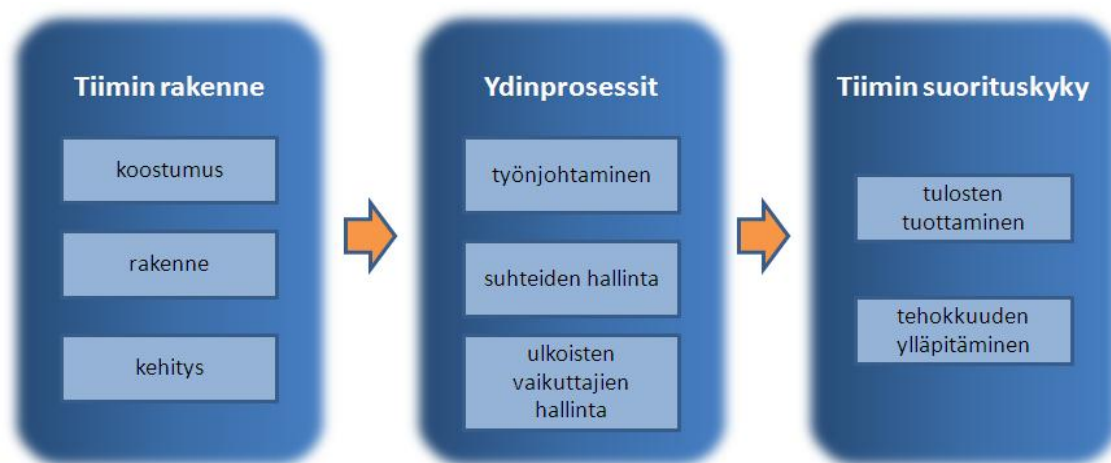
- tapaamisella on tavoite
- tapaamisella on agenda
- tapaamiseen on valmistauduttu hyvin
- osallistujat tulevat ajoissa
- pysytään asiassa
- pysytään aikataulussa
- kaikki osallistuvat keskusteluun
- tehdään päätöksiä
- tehdyt päätökset toteutetaan ja niitä seurataan
- tapaamisessa on vähän ulkoisia häiriöitä
- osallistujat pystyvät tuottamaan lisäarvoa.

Juutin teoksessa (2006, 127-129) kuvataan erästä tutkimusta, joka tehtiin opiskelijoille koskien tuottavuuteen vaikuttavaa ryhmän kiinteyttä. Tulokset osoittivat, kuinka kiinteän ryhmän tuottavuutta on havaittavissa, mikäli sitä johdetaan kannustavasti. Huonosti johdettu ryhmä toimii sen sijaan huonolla suoritusasolla. Ryhmän kiinteyden vaikutus vaikuttaa siis muun muassa työsuorituksen ja henkilöstön työkokemuksiin. Tutkimuksessa todettiin kiinteiden ryhmien jäsenten olevan muita todennäköisemmin tyytyväisiä työhönsä. Selittävinä tekijöinä oli muun

muassa jäsenten samaistuminen ryhmän päämääriin ja tavoitteisiin sekä ryhmän pyrkimysten kokeminen itselleen merkityksellisiksi.

2.3.1 Johtoryhmä tehokkaan tiimityön huipulle

Johtoryhmän tehokkuuden kriteereinä voi pitää tavoitteiden selkeyttä, ryhmän kokoonpanoa, johtajuuden toteutumista, päätöksentekoa ja ryhmän kiinteyttä. Nadler ym (1998, 21-38) mallintaa johtoryhmätyöskentelyn tehokkuutta kehyksessä, joka määrittelee johtoryhmän tehokkuuden jakamalla sen kolmeen avainprosessiin. Näitä prosesseja seurataan pidemmällä aikavälillä. Kehyksen avainprosessit ovat kuvattuina kuviossa 9. Avainprosessit ovat tiimin suorituskyky, ydinprosessit ja tiimin kokonaisuus.



Kuvio 9: Johtoryhmän tehokkuuden kehys
(Nadler ym 1998.)

Tiimin suorituskyky voidaan jakaa kahteen eri dimensioon, joita ovat tulosten tuottaminen sekä tehokkuuden ylläpitäminen. Ensimmäinen dimensio on tulosten tuottaminen. Tulosten tuottaminen mittaa tiimin kykyä vastata odotuksiin. Johtoryhmätasolla tämä tarkoittaa sitä, pystyykö tiimi tuottamaan positiivisia tuloksia ja ylläpitämään organisaation suoritusta strategisissa ja ympäristöllisissä haasteissa. Tämä dimensio sisältää myös johtoryhmän päätöksenteon laadun sekä kyvyn implementoida päätöksiä. (Nadler ym 1998, 21-38.)

Toinen dimensio, eli tehokkuuden ylläpitäminen, kuvaa johtoryhmätiimin kykyä tyydyttää jäsenten tarpeita. Toisin sanoen se tarkoittaa johtoryhmän kykyä työskennellä yhdessä yli pidempien periodien sekä sopeutua uusiin vaatimuksiin, tilanteisiin ja haasteisiin. Pidemmällä aikajaksolla tehokkuuden ylläpitäminen on vaatimus varmistaakseen jatkuvan tulosten tuottamisen. Nämä kaksi dimensiota ovat pakollisia ja täydentävät toisiaan suorituksen näkökulmasta. Johtoryhmätyöskentelyn suorituskyvyn nähdään saavan suoran vaikutuksen

kuinka laadukkaasti, tehokkaasti sekä asianmukaisesti kolmea ydinprosessia suoritetaan. Ydinprosessit jaetaan kolmeen aliprosessiin; työnjohtamiseen, suhteiden hallinnointiin sekä ulkoisten vaikuttajien hallintaan. (Nadler ym 1998, 21-38.)

Työnjohtamisen prosessi kuvaa, kuinka johtoryhmä organisoituu ja hallinnoi organisaatiota suoriutumaan. Prosessi kuvaa, kuinka johtoryhmä jakaa informaatiota ja miten työvastuut jaetaan tiimin kesken sekä organisaatiossa. Prosessi määrittelee, miten johtoryhmä käsittelee päätöksentekoa, ja miten johtoryhmä koordinoi aktiviteetteja eri organisaatioihin ja ryhmiin. Johtoryhmän työ käsittelee pääasiassa strategisia, linjaavia ja operatiivisia tehtäviä. Näin ollen työnjohtamisen prosessi seuraa, kuinka johtoryhmä saa päätöksiään toteutettua ja kuinka hyvin strategia käytännössä jalkautetaan. (Nadler ym 1998, 21-38.)

Suhteiden hallinnoinnin prosessi kuvaa, miten johtoryhmän jäsenet hallinnoivat keskeisiä suhteitaan ja niiden luonnetta ja laatua. Avainominaisuuksia ovat jäsenten keskeinen avoimuus, erimielisyyksien ratkominen, jäsenten keskinäinen tukeminen, johtoryhmän tiiminä toimiminen sekä luottamuksen taso johtoryhmän jäsenten kesken. (Nadler ym 1998, 21-38.)

Ulkoisten vaikuttajien hallintaprosessi kuvaa, kuinka johtoryhmä hallinnoi tiimin ja organisaation ulkoisia sidosryhmiä. Kyseinen prosessi on yleensä hyvin merkittävä osa johtoryhmän työskentelyä. Tämä aliprosessi kuvaa, kuinka tiimin sisäinen vastuu on jaettu ulkoisten vaikuttajien suhteen. Ulkoisia vaikuttajia ovat muun muassa rahoitusmarkkinat, media, avainasiakkaat, kilpailijat ja valtiojohtot. Johtoryhmän on myös hallittava vuorovaikutusprosessi ulkoisten vaikuttajien kanssa. (Nadler ym 1998, 21-38.)

Johtoryhmän tehokkuutta voi mitata sillä, kuinka hyvin tiimit pystyvät näiden kolmen prosessin avulla täyttämään niille asetetut vaatimukset sekä hyödyntämään mahdollisuudet. Vaikka nämä kolme ydinprosessia ovat suoraan johtoryhmän hallittavissa, on useita tekijöitä, jotka myös vaikuttavat ajan myötä johtoryhmän tehokkuuteen. Näitä elementtejä Nadler ym (1998, 21-38) kuvaavat tiiminkokonaisuuden tekijöiksi. Teoksen kirjoittajat ryhmittelevät nämä tekijät kolmeen komponenttiin, joita ovat tiimin koostumus, rakenne ja kehitys.

Johtoryhmätiimin koostumus määrittelee suuresti johtoryhmän tehokkuutta. Sopiva sekoitus osaamista ja kokemusta luonnollisesti vaikuttaa johtoryhmän kykyyn työskennellä tehokkaasti erilaisissa ongelmissa ja tehtävissä. Lisäksi tiimin sisäisten suhteiden hallintaan vaikuttaa se, kuinka johtoryhmän jäsenet jakavat arvoja ja näkemyksiä. (Nadler ym 1998, 21-38.)

Belbin (2010, 13-20) kuvaa teoksessaan johtoryhmän koostumusta. Hän kuvaa kirjassaan niin sanottua apollo-syndroomaa, joka tarkoittaa homogeenistä tiimien muodostamaa samankaltaisten johtajien ryhmää, jotka ovat kokeneita ja onnistuneesti tehneet päätöksiä

suurissa projekteissa. Belbin on tutkinut, kuinka johtoryhmiä on rakennettu ylentämällä yrityksen menestyksekkäimpiä johtajia johtoryhmään. Tämä on yksi tapa, jolla rakentuu niin sanottuja apollo-tiimejä, jossa parhaat johtajat kootaan yhteen. Belbin kuitenkin toteaa, että apollo-ryhmät eivät menesty. Tiimin jäsenet ovat tottuneet itse tekemään päätöksiä ja johtoryhmät tarvitsevat tiimityöskentelyä eri alueilla. Lisäksi jäsenet keskittyvät enemmän omien asioidensa ajamiseen, kuin tiimin yhteisten asioiden ajamiseen. Näiden johdosta teoksessa todetaan, että johtoryhmien rakenteen tulisi olla monipuolinen sen tehokkuuden merkityksen vuoksi.

Toinen avainprosessi on johtoryhmän rakenne. Johtoryhmä ja sen koostumus määrittyy koko yrityksen organisaatorakenteesta. Rakenne myös muodostaa eri tehtävien luonteen ja roolit. Koko yrityksen organisaatio määrittelee myös johtoryhmän koon, muodolliset roolit, tiimin tavoitteet sekä henkilökohtaiset kompensatiot. Eri tiimeillä on siten erilaiset koostumukset. (Nadler ym 1998, 21-38.)

Kolmas komponentti on kehitys. Tämä komponentti kuvaa, kuinka johtoryhmän kehitys ja odotusarvot määritellään. Jokaisen johtoryhmän tulosten odotusarvot ja palkitseminen määritellään, joka vaikuttaa suuresti johtoryhmän suoritukseen. Tähän komponenttiin kuuluu johtoryhmän jäsenten henkilökohtaisten kehitys- ja palkitsemisohjelmien kehittäminen. (Nadler ym 1998, 21-38.)

Tuottavuudella tarkoitetaan yleisesti tuotoksen ja panosten suhdetta. Tuottavuus ei ole kuitenkaan sama asia kuin tehokkuus, mutta hyvä tuottavuus edellyttää yleensä hyvää tehokkuutta. Järkeistämällä toimintaa voidaan aikaansaada pienemmällä panoksella enemmän tuottoa. Tehokkuus voi vaikuttaa suoraan hintaan tai laatuun, kun vastaavasti tuottavuus vaikuttaa pidemmällä aikavälillä kehitykseen. Toisin sanoen tuloksellisuus huomioi vaikuttavuuden ja laadun. Esimerkiksi työntekijöiden työssäjaksaminen on osa tuloksellisuutta. Julkishallinnon organisaatiossa palvelut on määritelty laissa, ja liikkumavara niiden kehittämiseen on rajallinen. Liiallinen keskittyminen tehokkuuteen voi vaikuttaa laatuun heikentävästi. (Grönfors 2010, 119-120.)

Tehokkuuteen vaikuttavat tekijät ovat Grönforsin (2010, 120) mukaan ihmiset, organisaation kulttuuri ja niistä muodostuva kokonaisvaikutus. Elementit sisältävät erilaisia tekijöitä, mitkä yhdessä määräävät tehokkuuden.

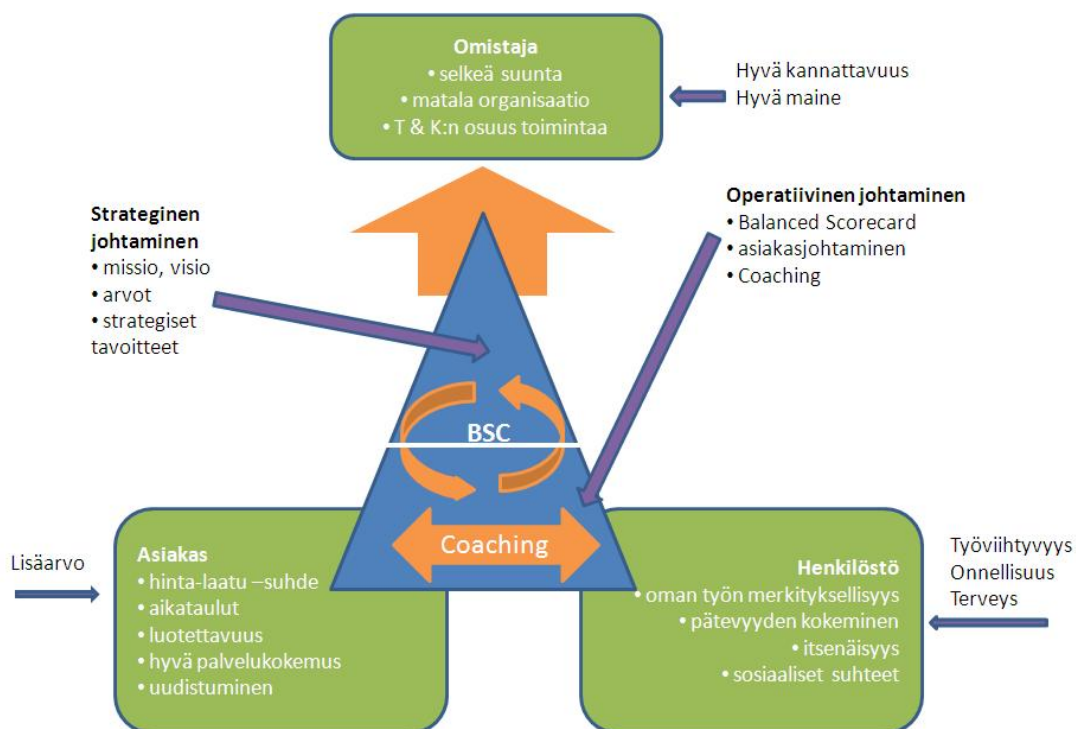
Tehokkuuteen ja tuottavuuteen vaikuttaa työprosessien järjevä järjestäminen, joustavuus pystyä muuttamaan prosesseja tarpeen mukaan sekä töiden sujuvuus ja ihmisten väliset hyvät suhteet. Tehokkuuden mittari on tässä tapauksessa menestyminen, jota voidaan mitata usealla tavalla, esimerkiksi taloudellisten tai muiden tunnuslukujen avulla. Henkilöstön

osaamisen lisääminen on eräs keino lisätä toiminnan tehokkuutta ja sujuvuutta. Osaava, taitava henkilöstö, pystyy sovittamaan toimintaa vallitseviin olosuhteisiin parhaalla mahdollisella tavalla. (Grönfors 2010, 122-123.)

Åberg (2008, 195-196) ohjeistaa teoksessaan, kuinka kokousten sujuvuutta voidaan tehostaa esimiehen tai puheenjohtajan toimesta muutamien vinkkien avulla:

- pidä kokous oikeaan aikaan
- varaa kokoustilat ja varmista niiden toimivuus
- tiedota ennalta
- tee esivalmistelut
- ole joustava, mutta jäykkä
- luo ryhmään kannustava ilmapiiri
- kerro henkilökohtaisesti kokouksen päätöksistä niille, jotka eivät päässeet kokoukseen
- varmista kokousten säännöllisyys ja jatkuvuus.

Puheenjohtajan panostaessa toimintaan, tulisi hänen ottaa huomioon organisaation menestymisen seikat, joita voidaan kuvata seuraavan kuvion avulla (kuvio 10).

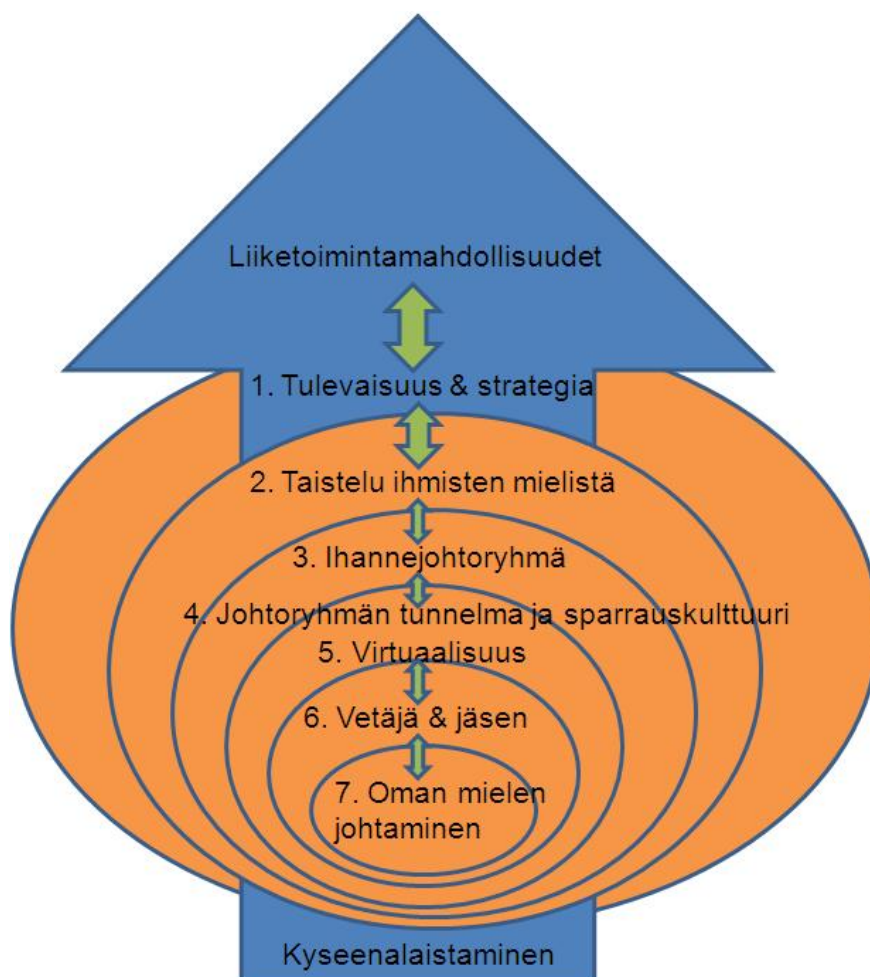


Kuvio 10: Organisaation menestyminen
(Heikkilä 2009, 52.)

Tehokkuuden ja tuottavuuden seurannan työkaluna voi käyttää esimerkiksi tulokorttia, joka luo edellytykset johtamiseen. Tehokkuutta voi parantaa johtamisen avulla seuraavilla tavoilla:

- selkeyttämällä perustehtävää
- määrittelemällä visio
- selvittämällä kulttuuria
- kiinnittämällä huomiota toimintatapoihin. (Grönfors 2010, 123.)

Åhmanin ym (2007, 28) mukaan seitsemän askelta voittajajohtoryhmiksi voi jakaa osioihin, jotka koostuvat tulevaisuudesta ja strategiasta, taistelusta ihmisen mielestä, ihannejohtoryhmästä, johtoryhmän tunnelmasta ja sparrauskulttuurista, virtuaalisuudesta, vetäjistä ja jäsenistä sekä oman mielen johtamisesta (kuvio 11).



Kuvio 11. Seitsemän askelta voittajajohtoryhmiksi (Åhman ym 2007, 28.)

Ensimmäinen kohta tarkoittaa yhteistä käsitystä strategiasta, joka vaikuttaa jäsenten mielestä muun muassa lisäarvon tuottamiseen. Seuraava kohta viittaa sen sijaan johtoryhmäläisten panostukseen ihmisten johtamiseen, joka liittyy innovatiivisuuteen ja liikevoittoon. Kolmantena kohtana nousee esille se, kuinka samansuuntaiset ja korkeat ihanteet luovat merkitystä liikevoitolle. Neljäntenä huomioitavan asiana on tunnelma, joka vaikuttaa liikevoiton lisäksi lähes kaikkiin menestymisen edellytyksiin, kuten esimerkiksi innostukseen. Virtuaalinen ympäristö sen sijaan luo nopeutta päätöksentekoon ja vähentää yhteisten tapaamisten määrää ja kestoja. Johtoryhmän vetäjän rooli on korostunut, mutta ehkä liikaakin. Viimeisenä kohtana todetaan, että oma myönteinen asenne vaikuttaa kaikkeen, joka liittyy menestymisen edellytyksiin. (Åhman ym 2007, 24-27.)

Edellä mainittujen seikkojen kyseenalaiseksi asettaminen toimii Åhmanin ym (2007, 27) luoman menestymisen mallin peruspilarina. Johtoryhmien tulisi joka askeleella miettiä erilaisia vaihtoehtoja ja kehittää toimintaa. Tärkeäksi seikaksi kehittämistyössä nousee realistisen itsearvioinnin suorittaminen.

Vatasen (2007) mukaan liikevoiton kannalta on kielteistä, jos vetäjän rooli korostuu liikaa. Jos johtoryhmä asennoituu siihen, että menestyksekkäs toiminta on yksin vetäjän vastuulla, ei parhaita mahdollisia tuloksia saavuteta. Kaikkien jäsenten aktiivista kehittämispanostusta vaaditaan työskentelyyn. Voittajajohtoryhmän vetäjä varmistaa jäsenten vahvuuksien hyödyntämisen. (Yritystalous walkabout 2007.)

Vatanen (2007) toteaa myös, että "johtoryhmän ihanteet ja toiminta sekä johtoryhmän tuottama liikevoitto ovat viime kädessä kiinni johtoryhmän jäsenten ominaisuuksista ja asenteista". Hän mainitsee, kuinka johtoryhmän jäsenten oppimishalu sekä korkea osaamisen ja luovuuden taso on tutkimustulosten mukaan suoraan yhteydessä liikevoittoon. (Yritystalous walkabout 2007.)

2.3.2 Johtoryhmän monimuotoisuus

Tehokkaat tiimit tarvitsevat monimuotoista tiimityöskentelyä riippuen ympäristön strategisista haasteista ja luonteesta sekä tiimin rakenteesta. Jos johtoryhmän tiimityöskentelyä halutaan kehittää, liittyy siihen ajankäyttöä ja lisäkustannuksia. Kehitys vie aikaa, minkä johtoryhmä joutuu uhraamaan tiimityön kehitykselle. Tämä saattaa myös vaikuttaa päätöksenteon hidastumiseen. Kehitys lisää myös koordinoitukustannuksia, jotka syntyvät erilaisista uusista yhteistyökuvioista. (Nadler ym 1998, 21-38.)

Kaksi riippuvuutta, jotka määrittelevät johtoryhmän tiimityöskentelyn luonteen, tulee huomioida. Ensimmäinen on toimintaympäristöriippuvuus, joka määrittelee kilpailun haasteet

ja uhat, ympäristön muuttuvuuden nopeuden ja asteen, ympäristön kompleksisuuden sekä asteen tärkeitä tekijöitä, jotka ovat johtoryhmän hallinnan ulkopuolella. Mitä haastavammat nämä ulkoiset riippuvuudet ovat, sitä suurempaa roolia johtoryhmän tiimityöskentelyltä vaaditaan. (Nadler ym 1998, 21-38.)

Toinen riippuvuus on johtoryhmän rakenne, tai toisin sanoen sen itsenäisyyden aste, suhteessa yrityksen liiketoimintayksiköihin. Johtoryhmän itsenäisyyteen vaikuttaa kaksi ratkaisevaa tekijää. Ensimmäinen tekijä on liiketoiminnan strategisten päätösten portfolion rakenne ja siitä johtuvien liiketoimintayksiköiden keskinäinen itsenäisyys. Toinen tekijä on rakenteelliset päätökset, jotka luovat enemmän tai vähemmän itsenäisiä isompia ja pienempiä liiketoimintayksiköitä. Mitä enemmän sisäistä koordinaatiota tarvitaan, sen suurempaa painoarvoa sisäiseen työnjohtoon sekä suhteiden hallintaan tarvitaan. Mitä monimutkaisempi organisaatorakenne on, sen suurempaa roolia johtoryhmän tiimityöskentelyltä vaaditaan. (Nadler ym 1998, 21-38.)

		Rakenteellisten vaatimusten aste	
		Matala	Korkea
Ympäristöllinen vaatimusten aste	Matala	1. Vähäinen työnjohtaminen (tiedonvaihto)	2. Sisäinen työnjohto ja suhteiden hallinta
	Korkea	3. Ulkoisten rajojen hallinta	4. Isojen prosessien johtaminen

Kuvio 12: Matriisi johtoryhmän tiimityöskentelyn ratkaisevista tekijöistä (Nadler ym 1998, 21-38.)

Tunnistettaessa riippuvuudet johtoryhmän työskentelyssä, johtaa se kuvaamaan johtoryhmän tiimityöskentelyn vaatimuksia kuvion 12 mukaan. Kuvion mukaan tiimityöskentelyn vaatimukset voi jakaa Nadlerin ym mukaan (1998, 21-38) neljään luokkaan.

Johtoryhmät, jotka työskentelevät ympäristössä 1, ovat tilanteessa, jossa on matalat sisäiset koordinaatiovaatimukset sekä matalat ympäristölliset vaatimukset. Nämä kohdat vaativat

suhteellisen vähän johtoryhmän tiimityöskentelyltä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että johtoryhmän tulee pääasiassa keskittyä informaation vaihtamiseen keskenään.

Johtoryhmät, jotka työskentelevät ympäristössä 2, tarvitsevat korkeaa sisäistä koordinaatiota, mutta ympäristölliset vaatimukset ovat matalat. Tämänkaltaiset organisaatiot ovat yleensä isoja integroituja yrityksiä suhteellisen vakaassa liiketoimintaympäristössä. Nykyään yrityksiä, jotka kategorisoituvat tähän kyseiseen kategoriaan, on vähemmän. Yleensä yritykset, jotka löytävät itsensä tästä kategoriasta, joutuvat tekemään radikaaleja muutoksia toiminnassaan ja vaihtamaan suuntaansa päästäkseen eteenpäin. Tässä kategoriassa johtoryhmän tulee keskittyä työnjohtoon sekä suhteiden hallintaan. Toisin kuin kategoriassa 1, tämän kategorian johtoryhmät organisoituvat toiminnallisuuksien perusteella. Päätöksiä ei voi helposti delegoida alaspäin ja yksiköt ovat vahvasti riippuvaisia toisistaan. Johtoryhmä päätyy tekemään kaikki päätökset tuotteista, markkinoista, teknologioista sekä kilpailusta. Johtoryhmän on onnistuakseen tässä kehitettävä kokonaisvaltaista, jatkuvaa ja avointa kommunikaatiota. Sujuva yhteistyö ja koordinaatio johtoryhmässä voidaan mahdollistaa muun muassa homogeenisellä ja pitkäaikaisella johtoryhmällä. Lisäksi nämä seikat ovat menestymisen avainkohtia.

Johtoryhmät, jotka työskentelevät ympäristössä 3, työskentelevät ympäristössä, jossa on matalat sisäiset koordinaatiovaatimukset, mutta korkeat ympäristölliset vaatimukset. Tässä kategoriassa johtoryhmän työn tulisi painottua pääasiassa ulkoisten vaikuttajien hallintaan. Tässä kategoriassa suuri osa operatiivisesta työstä ja päätöksistä voidaan delegoida yksiköille. Nämä yksiköt ovat suhteellisen itsenäisiä ja kykenevät itsenäiseen toimintaan ja päätöksiin. Tässä kategoriassa johtoryhmän ei tarvitse jatkuvasti osallistua yksiköiden itsenäiseen toimintaan. Johtoryhmän fokus tulee olla koko yrityksen strategiassa ja visiossa sekä niiden suhteissa ulkoisiin vaikuttajiin. (Nadler ym 1998, 21-38.)

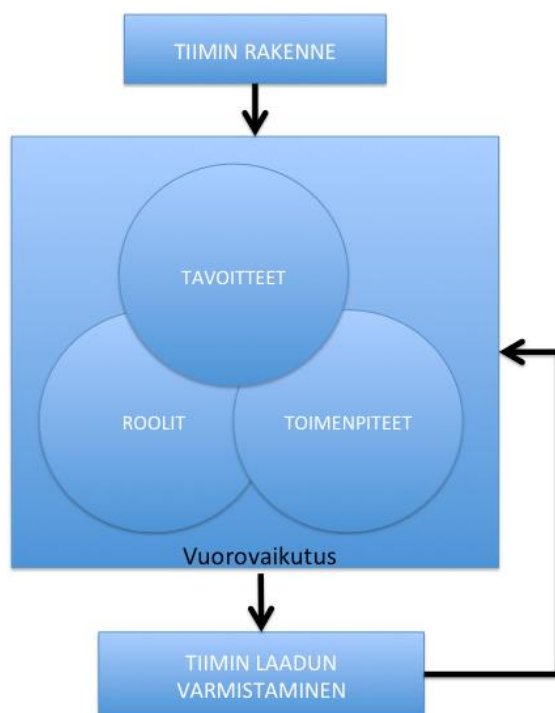
Johtoryhmät, jotka työskentelevät ympäristössä 4, työskentelevät ympäristössä, jossa on korkeat sisäiset koordinaatiovaatimukset ja korkeat ympäristölliset vaatimukset. Tässä kategoriassa johtoryhmän tulee kyetä hallitsemaan samanaikaisesti kaikkia kolmea ydinprosessia tehokkaasti. Toimijat tässä kategoriassa kohtaavat usein hyvin rajuja markkinoiden muutoksia ja haasteita sopeutuessaan markkinoiden muutoksiin. Sisäistä johtamistaitoa joudutaan harjoittamaan markkinoiden muuttuessa. Tässä kategoriassa ulkoisten signaalien kuuntelu on elintärkeää. Johtoryhmät tarvitsevat tässä kategoriassa jäseniä, joilla on hyvät sosiaaliset taidot, hyvät neuvottelutaidot sekä pystyvät saamaan tietoa useista lähteistä ja jalkauttamaan analyysia ja toimintaa. Johtoryhmän jäsenten tulee olla tässä kategoriassa useammin yhteydessä niin toisiinsa kuin ulkoisiin vaikuttajiinkin, kuin missään muissa kategorioissa. Johtoryhmän jäsenten tulee pystyä hallinnoimaan useita

hankkeita samanaikaisesti ja kyetä kokoamaan eritaustaisia henkilöitä rakentamaan kokonaan uusia kokonaisuuksia. (Nadler ym 1998, 21-38.)

On tärkeää todeta, etteivät minkään kategorioiden johtoryhmät hylkää yhtään ydinprosessia, vaikka tietyt kategoriat vaativat erityisiin ydinprosesseihin keskittymistä. Tiettyjen kategorioiden johtoryhmien tulee keskittyä oman kategoriansa identifioimiin kriittisiin prosesseihin, jotta organisaatio selviytyy. (Nadler ym 1998, 21-38.)

2.3.3 Johtoryhmän laadunvarmistus

Tiimityöskentelyn kehitystä ja toimintaa voi mallintaa neljään eri elementtiin. Nämä elementit ovat tavoitteet, roolit, toimenpiteet ja vuorovaikutus (kuvio 13). Vaikka nämä elementit ovat yhtä tärkeitä, nähdään vuorovaikutus yleensä muiden alueiden ongelmien ratkaisijana. (Nadler ym 1998, 21-38.)



Kuvio 13: Tiimityöskentelyn kehityksen ja toiminnan elementit (Nadler ym 1998, 21-38.)

Ensimmäinen elementistä on tavoitteet. Johtoryhmän tulee määrittää selkeät yhteiset tavoitteet, jotta kaikilla on yhteinen suunta. Toinen elementistä on roolit. Johtoryhmällä tulee olla selkeästi jaetut roolit, jotta jokainen jäsen tietää vastuualueensa ja vältetään päällekkäisyyksiä tekemisissä, jolloin tiimityöskentely tehostuu. Kolmas elementistä, eli toimenpiteet, määrittelee johtoryhmän tavan työskennellä ja johtaa organisaatiota

eteenpäin. Viimeinen elementti on vuorovaikutus. Tämä elementti kuvaa, kuinka tiimi työskentelee asetettujen tavoitteiden, roolien ja toimenpiteiden mukaisesti. Se pyrkii ratkaisemaan vastaantulevia ongelmia ja moninkertaistamaan tiimin suoritusta. (Nadler ym 1998, 21-38.)

Jotta johtoryhmätyöskentelyyn saadaan jatkuvuutta sekä jatkuvaa oppimista, kasvua ja parannusta, tarvitaan tiimin sisäinen laadunvarmistusprosessi. Tämä prosessi sallii johtoryhmän itse korjata itseään, toisin sanoen ehkäisemään mahdollisia virheitä sekä tukemaan jatkuvaa kehitystä. Johtoryhmätyöskentelyn laadunvarmistus alkaa jo johtoryhmää muodostettaessa. Tiimiä muodostettaessa täytyy keskittyä erityisesti jäsenten keskinäisten kemioiden varmistamiseen sekä myös tiimin rakenteeseen, tavoitteisiin, rooleihin, toimenpiteisiin ja vuorovaikutukseen. Lisäksi koko tiimin tulee käyttää aikaa katselmoissaan yhdessä sovittuja odotusarvoja ja vaatimuksia sekä sopia yhteisestä ajankäytöstä. Edellä mainittujen seikkojen lisäksi johtoryhmän tulisi jokaisen työrupeaman jälkeen käyttää aikaa prosessien katselmointiin, jossa tiimi suorittaa analyysiä ja keskustelee yhteistyön toimivuudesta. (Nadler ym 1998, 21-38.)

Viimeiseksi johtoryhmätiimin tulisi ottaa käyttöön määräaikaistarkastelu, jossa tasaisin väliajoin katselmoidaan, kuinka tiimi on suoriutunut ja sen mukaan tehdään parannuksia prosesseihin ja työskentelyyn. Tämän ajatusmallin tärkein tekijä on johtoryhmän jatkuva halu parantaa tehokkuutta ja kehittyä. Tiimin tulee investoida aikaa ja kapasiteettia oppiakseen onnistumisistaan ja epäonnistumisistaan. (Nadler ym 1998, 21-38.)

2.3.4 Johtoryhmän yleisiä haasteita

Seuraavien kappaleiden tarkoituksena on tuoda esiin esimerkkejä yleisistä haasteista, joita johtoryhmät kohtaavat. Nämä yleiset haasteet ovat tulleet esiin tutkittaessa johtoryhmätyöskentelyä. (Nadler ym 1998, 21-38.)

Ensimmäinen havaittu haaste on synteettinen tiimityöskentely, jolloin tiimi ei työskentele yhdessä tiiminä. Tiimin johtaja ei halua nostattaa tiimin yhtenäisyyttä eikä koordinoida tiimiä yhteen. Näin ollen johtoryhmän jäsenet eivät tee yhdessä muuta kuin jakavat tietoa keskenään. Tekemisestä puuttuu siis työskentelyn yhteinen koordinaatio ja synergia. Tämä näkyy yleensä päätöksenteossa päättämättömyytenä, joka jättää tyhjiöitä johtamiseen ja vastuunottamiseen. (Nadler ym 1998, 21-38.)

Toinen havaittu haaste on kosmeettinen yhteistyö. Tässä tilanteessa johtoryhmän yhteistyö ja tekeminen on muodostettu, mutta päivittäisessä työskentelyssä tiimin jäsenet eivät työskentele tiiminä. Usein esiintyy myös negatiivisia suhteita jäsenten kesken. Tästä syystä

ryhmä näyttää päällisin puolin toimivan tiiminä, mutta todellisuudessa luottamus, avoimuus ja yhteistyö puuttuvat. Johtoryhmän tehokkuuden kehukseen viitaten, suhteiden hallinta puuttuu ydinprosesseista kokonaan tässä haasteessa. (Nadler ym 1998, 21-38.)

Kolmantena haasteena on alimitoitettu johtoryhmän kokoonpano. Usein johtoryhmät kohtaavat haasteita, koska resurssit eivät riitä työskentelyyn. Tiimi on muodostettu ja se toimii yhteistyössä, mutta tiimin rakenne (johtoryhmän koko, roolit, vastuut, tavoitteet ja kompensatiot) ei kohtaa tarvetta. Johtoryhmä suoriutuu tehtävistään, mutta on jatkuvasti ylityöllistetty. Pahimmassa tapauksessa johtoryhmässä on vääriä henkilöitä tekemässä vääriä asioita, epäselvillä tavoitteilla. (Nadler ym 1998, 21-38.)

Neljäntenä haasteena on yksimielinen johtaminen. Usein johtoryhmän vetäjillä on rajattu kokemus tiimin johtamisesta ja hallinnoimisesta. Johtoryhmätiimi luodaan ja yhteistyö saatetaan käyntiin, mutta tiimin vetäjä ei tiedä kuinka tehokkaasti ohjata johtoryhmän työskentelyä ylläpitäen johtoryhmän tehokkuutta. Johtoryhmän vetäjä ei halua yksin dominoida tiimiä, jolloin hän tarttuu toiseen ääripäähän ja ryhtyy etsimään kaikesta yhteisymmärrystä kompromissijohtamisen tapaan. Tästä seuraa, että johtoryhmän visio saattaa hämärtyä ja tehokkuus laskea. (Nadler ym 1998, 21-38.)

Viidentenä haasteena on havaittu tilanne, jolloin tiimi suoriutuu hyvin, mutta väärin sijoitetusti. Tämä yleinen ongelma nähdään usein tilanteissa, joissa vääriä prosesseja kehitetään ja hallinnoidaan. Ne tehdään hyvin, mutta ne eivät johda organisaatiota oikeaan suuntaan. Tiimi siis suoriutuu prosesseista hyvin, mutta suorittaa vääriä prosesseja. (Nadler ym 1998, 21-38.)

Kuudentena haasteena on tilanne, jossa johtoryhmä on päässyt mukavuusalueelle, josta ei haluta poistua. Tässä tilanteessa johtoryhmätyöskentely on päässyt hyvin käyntiin ja johtoryhmä on päässyt toiminnassaan suoriutuvalle tasolle, minkä seurauksena johtoryhmän jäsenet rupeavat vastustamaan muutoksia ja johtoryhmän tai koko organisaation toiminnan kehittämistä. (Nadler ym 1998, 21-38.)

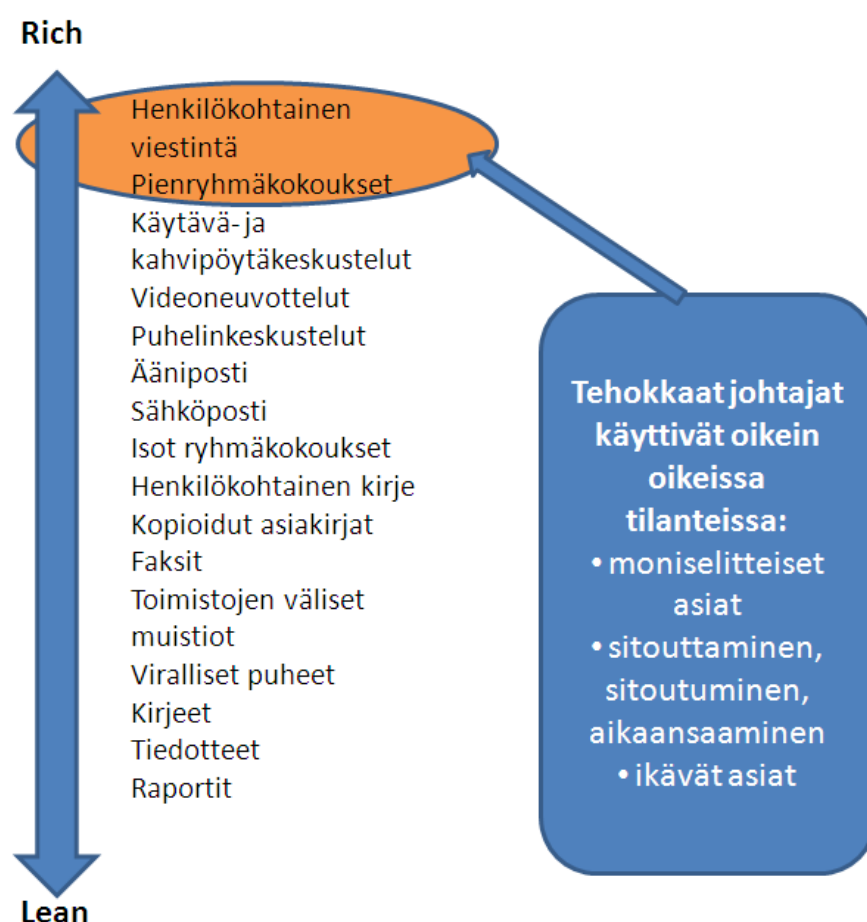
2.3.5 Johtoryhmän viestintä ja vuorovaikutus

Eräänä johtamisen haasteena suuressa organisaatiossa on yhteisen viestin vieminen eri organisaatiotasolle siten, että se saavuttaa koko henkilöstön. Vaarana on, että suuressa organisaatiossa esiintyy niin sanottuja alakulttuureita, jolloin yhteinen linja vaarantuu. Tulosyksiköiden välillä saattaa olla puutetta yhteistyöstä, eikä yhteistä tavoitetta nähdä, vaan oman yksikön etu ajaa usein yhteisen edun edelle. (Heikkilä 2009, 38.)

Puron (2002, 143-144) mukaan vuorovaikutusjohtaminen tarkoittaa sitä, että esimies soveltaa yksilölähtöistä otetta organisaation tarpeisiin. Vuorovaikutusjohtaminen on siis osa strategista johtamista, koska vuorovaikutus on keskeisessä asemassa kaikilla organisaation tasoilla.

”Viestinnän strategisuus tarkoittaa tätä kautta sitä, että esimies toteuttaa omilla viestintätilanteissaan sitä kokonaisprosessia, jossa koko organisaatio elää ja toimii. Ne tavoitteet, joita strategia määrittelee, näkyvät pienoiskoossa jokaisessa esimies-alaistilanteessa.” (Puro 2002, 146.)

Åbergin (2008, 158-159) teoksessa kuvataan tehokasta viestintää seuraavan kuvion kautta:



Kuvio 14: Johtamisen tehon ja käytettyjen viestimien suhde (Åberg 2008, 159.)

Kuvio 14 osoittaa, kuinka moniselitteisiä asioita käsiteltäessä on parempi miettiä asioita yhdessä, sen sijaan että syntyy omia tulkintoja asioista. Aito sitouttaminen pitkällä aikavälillä vaatii vision ja tavoitteiden tärkeiksi kokemista. Lisäksi usko ja luottamus yksilöön lisää sitoutumista. (Åberg 2008, 30.)

Isoherrasen (2005, 96) mukaan erilaisten näkökulmien esittäminen koetaan usein kilpailutilanteeksi. Taitavalle keskustelulle ja yhdessä ajattelemiselle on syytä luoda hyvä pohja. Sosiaalisten ja psykologisten tekijöiden riittävä huomioiminen keskustelussa antaa mahdollisuuden aidolle vuorovaikutustilanteelle. Pohjan luomiseksi voi käyttää seuraavia keinoja:

- luo turvallinen keskusteluympäristö
- minimoi vallan ja statuksen merkit
- pyri olemaan avoin ja luottamuksellinen
- rohkaise ja kannusta toisia uusien näkökulmien esittämiseen
- pidä keskeytykset minimissä. (Isoherranen 2005, 96.)

Lewisin (2010, 332) mukaan suomalaiset ovat johtajina matalaa profiilia pitäviä, johtamiskäytännöt ovat vakaalla pohjalla ja ajankäsitys on selkeä ja täsmällinen. Hän näkee viestinnässä puutteita, koska suomalaiset puhuvat vähän ja välttävät yhteenottoja. Tässä opinnäytetyössä ei tutkittu tarkemmin organisaatiokulttuurin ulottuvuuksia tai sen vaikutuksia johtoryhmätyöskentelyyn.

Johtoryhmässä vallitsee myös ryhmähenki, joka tarkoittaa Åbergin (2008, 37-40) mukaan ryhmän jäsenten kokemaa ykseyden tunnetta. Ryhmähenkeä voidaan kuvata mielialana, tunnelmana tai kemiana, joka ryhmässä vallitsee. Ryhmän esimies voi nostaa ryhmähenkeä tai hän voi tuhota sen. Eri jäsenten roolit voivat tuoda esimerkiksi epävirallista johtajuutta, viihdytystä tai ilonpilaamista. Huonohenkinen ryhmä ei lähde helposti mukaan muutokseen ja uusiin haasteisiin. Johtajan tärkeänä tehtävänä on luoda ryhmälle olosuhteet, jotka mahdollistavat piiloisen tietotaidon pintaan nousun ja innostavan, toisiaan tukevan ilmapiirin, jolloin syntyy synergiaa ryhmässä. Synergisessä vaiheessa olevaa ryhmää on kutsuttu huipputiimiksi tai riemujoukoksi. Luonteenomaista tämänkaltaisille ryhmille on suuri innostus, korkea sitoutuneisuus ja motivaatio, kokeilunhalu, keskinäinen psyykkaus ja ryhmäylpeys.

2.3.6 Johtoryhmän lisäarvo

Hulkkosen (2004, 31) mukaan johtoryhmän lisäarvoa voidaan punnita tehokkuuden ja tarpeellisuuden kautta. Mikäli lisäarvoa ei synny, kannattaa miettiä johtoryhmän kokoonpanoa, toimintatapaa ja roolia. Hukkainvestointina voidaan pitää avainhenkilöiden turhia kokoontumisia, varsinkin kun johtoryhmän toiminta heijastuu muuhun organisaatioon.

Vatanen (2007) kuvaa, kuinka yhdessä käytetyn ajan toimivuus, yhteinen käsitys strategiasta ja päätösten toimeenpano ovat tutkimusten mukaan niitä tekijöitä, mitkä vaikuttavat eniten johtoryhmän jäsenten kokemukseen siitä, tuottaako johtoryhmä lisäarvoa organisaatiolle. Jos

jäsen ei koe johtoryhmän tuottavan lisäarvoa, innostus työskentelykokonaisuuteen vähenee. (Yritystalous walkabout 2007.)

Vatanen (2007) kuvaa myös, kuinka johtoryhmän tunnelma, johtoryhmän sisäinen luottamus, johtoryhmän jäsenten vahvuuksien hyödyntäminen ja muiden sparraaminen koetaan myönteisenä, mikäli jäsen on innostunut ja hän kokee johtoryhmätyöskentelyn myönteisenä kokonaisuutena. (Yritystalous walkabout 2007.)

Johtoryhmän elinkaaren vaiheissa on arvioitava yksilöiden ryhmään tuomaa panosta ja lisäarvoa. Tämä tuo näkökulman, jossa kenenkään asema johtoryhmässä ei saa olla itsestään selvä. Yksilöt tuovat panoksensa työskentelyyn ja sitä arvioidaan ja kehitetään. Johtoryhmän tuomaa lisäarvoa arvioidaan yhdessä. Omaan työhön ja yksikköön uuden näkemyksen tuominen luo oppivan organisaation. Johtoryhmän jäsen, joka jää vain edunvalvojaksi, näkee vain oman yksikkönsä ja sen toiminnan merkityksen. Tämänkaltaisen jäsenen tuoma arvo työskentelyyn voi olla kokonaisuuden kannalta jopa kielteinen. (Hulkkonen 2004, 41.)

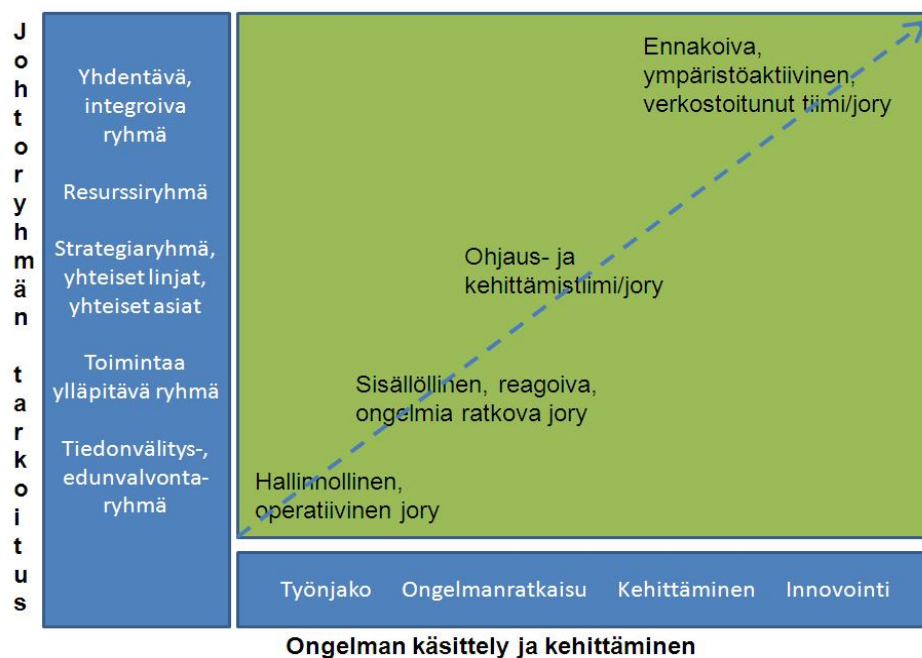
Keskusteleva johtaminen synnyttää oppivan organisaation, joten inhimillisiä menetelmiä tulisi harjoitella ohjatusti. Jokaista keskusteluun osallistuvaa pitäisi opettaa puhumaan asioista aidosti omasta näkökulmastaan ja ryhmää opettaa ottamaan huomioon muiden näkökulmat. Aidolla keskustelulla pyritään tuomaan ratkaistaviin ongelmiin useita näkökulmia. (Juuti ym 2010, 139-142.)

Johtoryhmä voi tuottaa lisäarvoa organisaatiolle seuraavasti:

- kokonaisuuksien hahmotus, konsernietu, konserniverkostot
- yhteiset strategiset hahmotukset ja monipuolinen ympäristöherkkyys, heikkojen signaalien tunnistaminen
- yhteisen tulkinnan kautta organisaation osien sitoutuminen kokonaisuuteen
- organisaatiokulttuurin kirkastaminen; arvot ja käytännöt
- resurssien suuntaaminen ja niiden käytön tehokkuuden seuranta
- yhteiskäyttöhyödyn ja synergia pisteiden tunnistaminen
- verkostotyönjako organisaation sidosryhmien suhteen ja kumppanusprosesseissa
- sisäisen palvelun strategisen kumppanuuksiaseman vahvistaminen ja sen tavoitteiden suuntaaminen. (Hulkkonen 2004, 65.)

Hulkkonen (2004, 65) toteaa, että johtoryhmä on enemmän kuin osiensa summa tai sen yksilöt. Johtoryhmää voi kuvata työprosessina, joka on osa laajempaa johtamis- ja yhteistyöprosessia. Johtoryhmällä on elinkaari, minkä vaiheita kuvataan Hulkkosen (2004, 35-

36) teoksessa kuvion avulla (kuvio 15). Elinkaari tarkoittaa harkittua ja harkitsematonta toimintatapaa, joka pohjautuu näkemykseen organisaation tarkoituksesta ja asemasta johtamisen kokonaisuudessa. Elinkaaren avulla on mahdollista tunnistaa nykyiset työtavat ja toiminnan sisällöt ja sitä kautta elinkaaren vaiheet.



Kuvio 15: Johtoryhmän elinkaaren vaiheet
(Hulkkonen 2004, 36.)

Julkisessa organisaatiossa johtaminen voidaan nähdä vahvan substanssiosaaminen rinnalla koetinkivenä ajan jakamisen näkökulmasta. Substanssin vetäessä pidemmän korren, jää johtaminen helposti vähemmälle huomiolle. Täten johtamisen tuottama lisäarvo jää joko kokonaan saamatta tai vähäiseksi. Ongelmina voi nähdä resurssien hukkakäyttö, voimavarojen vajavainen suuntautuminen tai osaamisen hiipuminen. (Hulkkonen 2004, 51.)

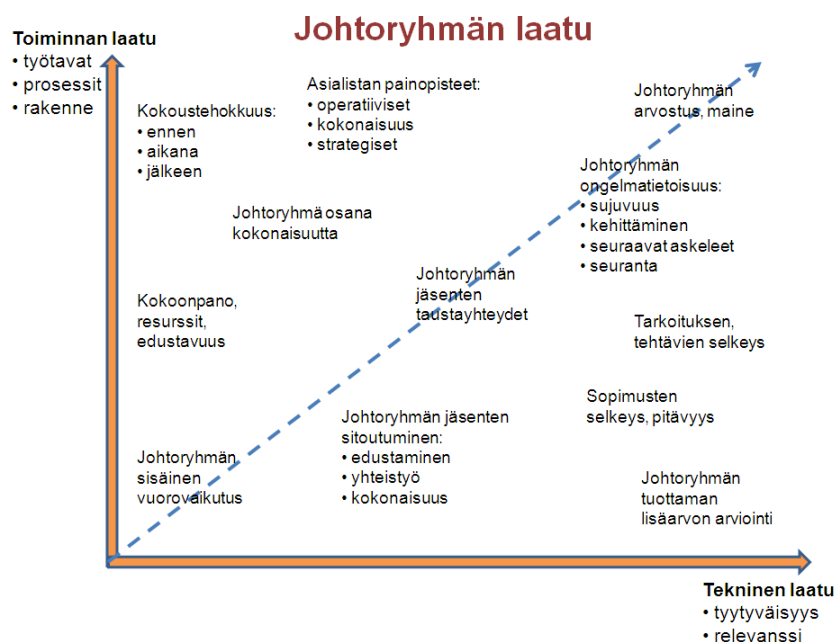
Johtoryhmän toimintaa arvioidessa voidaan käyttää esimerkiksi EFQM -mallia (European Foundation of Quality Management) sovellettuna. Tuloksellisuutta ja toimintatapaa tarkasteltaessa voidaan esittää esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

- onko toiminta-ajatus, visio ja arvot selkeät
- miten ne on luotu
- kehitetäänkö johtamisjärjestelmää määrätietoisesti
- onko johto yhteydessä asiakkaisiin, sidosryhmiin, yhteistyökumppaneihin, yhteiskuntaan

- ovatko yhteistyöverkostot kunnossa. (Hulkkonen 2004, 56.)

Johtoryhmän teknisen laadun arviointikriteereinä voi pitää johtoryhmän asemaa, roolia, tehtäviä, johdonmukaista toimintaa roolissa, tietoisuutta organisaation eri osien problematiikasta, tietoisuutta työnsä tuloksellisuudesta, tietoisuutta maineesta henkilöstön keskuudessa ja tehokasta seurantatoimintaa. (Hulkkonen 2004, 56-61.)

Johtoryhmän toiminnallisen laadun arviointikriteerejä ovat (kuvio 16); tehokas ajankäyttö, resurssit ja kokoonpano vastaavat tarvetta, kokonaisuuden hallinta ja pitkä aikajänne, sisäinen vuorovaikutus on keskinäisesti arvostavaa ja yksilöitä tukevaa ja toimii esimerkkinä organisaatiolle tärkeissä asioissa. (Hulkkonen 2004, 56-61.)



Kuvio 16: Johtoryhmän kehittämisen kohteita laadun näkökulmasta (Hulkkonen 2004, 61.)

Kuvio 16 antaa mahdollisuuden tunnistaa johtoryhmän suorituksen ja työtavan kehittämisen tarpeita. Hulkkonen (2004, 62) toteaa, että teoksessa mainitussa esimerkkitapauksessa kokousten ennakkovalmistelujen tehostaminen lisäsi johtoryhmän toimivuutta ja paransi työskentelyilmapiiriä, joiden lisäksi säästettiin aikaa.

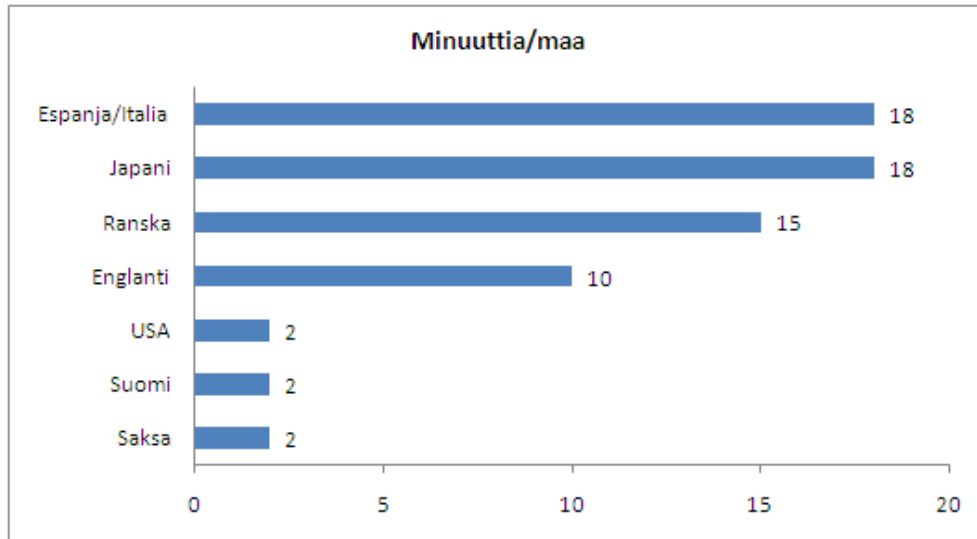
2.4 Johtoryhmän kokouskäytännöt

Työturvallisuuskeskuksen (2008) mukaan kokous tarkoittaa ”tilaisuutta, johon on kokoontunut useita henkilöitä keskustelemaan, kuuntelemaan ja tekemään päätöksiä. Kokouksessa

painotetaan määrämuotoisia menettelytapoja ja sääntöjä. Näiden avulla varmistetaan yhdenvertaiset osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet ja toisaalta kokouksen joustava ja riittävän nopea eteneminen”. Työturvallisuuskeskuksen julkaisun (2008) mukaan kokous sisältää tiettyjä tunnusmerkkejä:

- keskustelua päätöksentekoa varten
- tavoitteena päätös
- kertaluonteinen
- päätös aina mahdollinen
- vuorovaikutusta, kokoustekniikkaa
- vapaamuotoinen tai määrämuotoinen, säännöt
- vakiintuneet menettelytavat
- koollekutsujana puheenjohtaja
- äänestykset, vaalit
- pöytäkirja/muistio.

Eri maiden väliset kokouskäytännöt vaihtelevat. Esimerkiksi saksalaiset, skandinaavit ja amerikkalaiset haluavat toteuttaa kokoukset tehokkaasti, ilman viiveitä.



Kuvio 17: Kokousten aloittaminen

(Mukaelma Lewis 2010, 154.)

Kuvio 17 osoittaa, kuinka eri maiden väliset kokouskäytännöt poikkeavat suurestikin toisistaan. Esimerkiksi Espanjassa tai Italiassa aikaa käytetään 20-30 minuuttia niin sanottuun jutusteluun toisten vasta saapuessa paikalle. Kokous aloitetaan näissä kulttuureissa vasta kun kaikki ovat saapuneet kokoukseen. Suomessa kokoukset aloitetaan muodollisella

esittäytymisellä, minkä jälkeen istuudutaan ja kokous voi alkaa. Kokouksissa tulisi tänä päivänä huomioida moniammatillisuuden ja monikulttuurisuuden erityispiirteet.

Onnistuneen moniammatillisen keskustelun edellytyksenä on, että ilmapiiri ja työryhmän kulttuuri sallii kaikkien tasa-arvoisen osallistumisen keskusteluun. Autoritääriinen johtamistapa, muodolliset kokouskäytännöt ja yhteisten työvälineiden puuttuminen sekä työn huono organisointi, ovat tutkimusten mukaan olleet esteenä tehokkaalle moniammatilliselle yhteistyölle ja yhteiselle päätöksenteolle. Vanhan työkuulttuurin usein turhauttavat yksisuuntaiset informaationkulut pitäisi korvata keskustelu- ja päätöksentekofoorumeilla. (Isoherranen 2005, 80.)

Johtoryhmien toimintaa käsiteltäessä on tiedostettava ryhmiin liittyvät peruskäsitteet. Kehittämisessä ja muutostilanteissa ryhmään vaikuttavat:

- statusrakenne, joka kuvaa yksilön vaikutusvaltaa ryhmässä; mitä korkeampi status, sitä enemmän siihen liittyy vaikutusvaltaa
- ryhmän normit määrittelevät käyttäytymismallit ryhmässä (säännöt)
- roolit ryhmässä, joita voisi kuvata asemaan kohdistuvina odotuksina
- ryhmän kiinteys (koheesio), joka tarkoittaa keskinäistä yhteenkuuluvuutta ja riippuvuutta
- ryhmän kulttuuri tai persoonallisuus, joka muodostuu monista pintatasolla näkymättömistä asioista. (Isoherranen 2005, 37-47.)

Päätöksenteko, kuinka päätökset tehdään, kuinka kauan päätöksenteko kestää ja kuinka lopullisia päätökset ovat eri maissa, perustuu siihen, kuinka paljon eri kulttuuriryhmät vaikuttavat päätöksentekoon ryhmissä. Amerikkalaiset ovat pääsääntöisesti toimintaan suuntautuneita toisin kuin esimerkiksi japanilaiset, jotka antavat mieluummin toisten tehdä päätöksiä heidän puolestaan rakentamalla painavaa asiasisältöä. (Lewis 2010, 170-171.)

2.4.1 Tarkistuslista kokoustyöskentelyyn

Espoon kaupungin henkilöstölehti Wieterin numerossa 9/2009 annettiin eväitä kokoustyöskentelyyn tarkistuslistan muodossa.

Tarkistuslistaan (kuvio 18) on koottu selkeällä tavalla tärkeimmät huomioitavat asiat, joiden avulla rooli selkeytyy, tehokkuus lisääntyy ja päätöksenteko hahmottuu helpommin. Edellä mainittujen seikkojen lisäksi on esitetty ehdotuksia kokouskäytäntöihin, jotka tuovat uutta vireyttä työskentelyyn.

Laatua työryhmäelämään

Teksti: Eriikka Koistinen

”Strategia toteutuu tai jää toteutumatta pieninä tekoina päivittäin.”
Tsekkauksista kaikille, jotka viettävät arkipäivinä aikaansa erilaisissa kokouksissa.

Olen, siis ajattelen?

- ✓ Tiedätkö mitkä ovat työryhmäsi/ johtoryhmäsi tavoitteet ja aikataulu? Onko työskentelylle sovittu tarkistuspisteet? Joskus työryhmät jäävät elämään keskustelukerhoina. Jos työryhmälle annetaan uusi tavoite, pitää ryhmän kokoonpanokin tarkistaa.
- ✓ Kysy mikä on oma roolisi ja tehtäväsi työryhmässä, ja edellyttääkö se jatkuvaa paikallaoloa.
- ✓ Onko kokouksella oikeus päättää asiasta, vai onko se vain valmisteleva? Onko puheenjohtajalla valtuudet antaa tehtäviä? Käykää työskentelyn aluksi läpi pelisäännöt. Jos et ole sitoutunut työskentelyyn, osallistumisellasi ei ole lisäarvoa.
- ✓ Äänestä jaloillasi. Älä osallistu turhiin kokouksiin, sinulle ei makseta palkkaa siitä. Jos kaikki istuvat kiltisti turhissa kokouksissa antamatta mitään palautetta, työskentelyä ei pystytä kehittämään.
- ✓ Kaupungin työryhmissä on monesti varmuuden vuoksi edustus hyvin monilta tahoilta. Liike-elämässä tällainen tuhlauksia olisi mahdollista. Tehokkaampaa on, jos 2-3 hengen rikkasryhmä tekee ehdotuksen,

jota kokoonnutaan arvioimaan suuremmalla porukalla, tai pyydetään sähköpostitse kommentteja.

- ✓ Ethän lue sähköposteja tietokoneelta tai kommunikaattorilta. Siiloin et ole läsnä. Tai istut turhassa kokouksessa.
- ✓ Fokusoikaa keskustelu. Sopikaa yhdessä ryhmässä, miten turhat jutut voi keskeyttää. Huutakaa ”boring”, jos käsiteltävä asia ei kiinnosta ketään.

Onko asialista kohdallaan?

- ✓ Käsitelläänkö oikean tason asioita, vai juoksevia pikkujuttuja? Johtoryhmän tulee keskittyä strategisten asioiden seuraamiseen läpi vuoden. Työskentelylle voidaan laatia vuosikello, jotta aikaa jää olennaisille asioille.
- ✓ Esityslistalle ei tarvitse ottaa kohteliaisuudesta asioita ja vierailijoita, joita joku keksii ehdottaa. Johtoryhmä päättää itse ohjelmastaan ja aikataulustaan.
- ✓ Merkitse esityslistalle, onko asia tuotu tiedoksi, keskusteltavaksi vai päätettäväksi.
- ✓ Ethän jaa ennakkoinaioina isoja

pumaskoja, ei niitä kukaan lue. Tee yhteenvedo.

- ✓ Kokouksista tehdään muistio. Siinä on päätöksille perustelut, mikä on yhteys strategisiin tavoitteisiin, tarkistuspisteet ja vastuuhenkilöt.
- ✓ Muistio laitetaan jakoon mahdollisimman pian kokouksen jälkeen.

Uutta virettä työskentelyyn

- ✓ kokouksen päätteeksi ”miten meni” -kierros
- ✓ kiertävä puheenjohtajuus ja sihteerisyys
- ✓ nimetään yhdessä moderaattori, jonka tehtävänä on kokouksen aikana seurata työskentelyä ja puuttua tarvittaessa jos esim. joku puhuu liian pitkään tai asian vierestä
- ✓ sovitaan, että kukin esittelee toisensa asian - tuo uusia näkökulmia
- ✓ pidä kokous jossa seisotaan tai käydään kävelyllä.

Lähde: Trainers' Housen konsultin Kristiina Uurasmaan valmennustilaisuus sosiaali- ja terveystoimen johdolle 13.10.

Kuvio 18: Tarkistuslista erilaisiin kokouksiin
(Espoon kaupunki 2009.)

Työturvallisuuskeskuksen (2008) mukaan hyviä menettelytapoja ovat kokouksen oikeaksi hyväksymät menettelytavat. Osallistujat voivat työjärjestyspuheenvuorollaan puuttua menettelytapoihin esittämällä kysymyksen, huomautuksen tai ehdotuksen. Mikäli tehdään puheenjohtajan ehdotuksesta poikkeava kannatettava ehdotus, päätetään äänestämällä, kumpaa menettelytapaa käytetään. Hyvän kokouksen järjestämiseksi esitetään viisi neuvoa (kuvio 19):

Viisi neuvoa hyvän kokouksen järjestämiseksi

1. Kokouksen aiheen pitää olla kaikille selvä ja osallistujien on tutustuttava aiheisiin etukäteen.
2. Kokouksille on asetettava päämäärä, koska muuten se johtaa vain seuraavaan kokoukseen ja uuteen ajanhukkaan.
3. Puheenjohtajan on oltava riittävän vahva huolehtiakseen dynamiikasta ja kokoussääntöjen noudattamisesta, kuten etukäteen sovitusta kokouksen kestosta. Hänen on myös ymmärrettävä, milloin pitää siirtyä seuraavaan teemaan.
4. Kokoukseen kutsutaan henkilöitä käsiteltävien aiheiden perusteella, ei ylimääräisiä ”juttelijoita”.
5. Kokouspaikkaan on kiinnitettävä huomioita. Tilan tulee olla viihtyisä.

Kuvio 19: Viisi neuvoa hyvän kokouksen järjestämiseksi
(Työturvallisuuskeskus 2008.)

Tiettyjä pelisääntöjä tulee noudattaa niin johtoryhmä- ja hallitustyöskentelyssä, kuin kaikissa pienryhmä- ja tiimityöskentelyissä. Sellaisia ovat:

1. Puheenjohtajan tulisi kannustaa ryhmän jäseniä esittämään näkemyksiä, eikä yllättäviä ehdotuksia saisi heti kumota, vaan tulisi kuunnella perusteluja ja tehtävä niiden pohjalta johtopäätökset.
2. Johtoryhmän ja hallituksen jäsenten ja puheenjohtajan tulee kehittää esitetyistä näkemyksistä jatkuvasti uusia, yhä parempia ehdotuksia. Tämän avulla tehokas ryhmä hyödyntää tasapainoisesti sekä analyyttistä että luovaa ajattelua. Puheenjohtajan tulee ottaa huomioon muiden mielipiteet ja ehdotukset ja tuoda tarvittaessa omat ehdotukset vasta viimeiseksi esille. Jos puheenjohtaja jo alkuvaiheessa esittää oman näkemyksensä, saattaa se estää muiden mielipiteiden esilletulon.
3. Jos käsiteltäväksi tulee asioita, joista ei ole riittävästi tietoja tai joista ei päästä riittävään yhteisymmärrykseen, voi päätöksenteon siirtäminen seuraavan kokoukseen olla tehokas keino. Seuraavaan kokoukseen ehditään valmistella asiat paremmin ja sitä kautta tehdä päätöksiä perustellummin. Jos aikataulu on tiukka, asettaa se valmistelulle haasteita. (Mansukoski ym 2008, 216-217.)

Tehokas ja parhaisiin mahdollisiin päätöksiin pyrkivän johtoryhmän työnteko ei välttämättä ole helppoa ja rauhallista työntekoa, koska jäsenet voivat esiintyä hyvinkin tiukasti. Käsiteltävät asiat saatetaan tuoda esille hyvin kärkkäästi ja tunteikkaasti. Päätökset tulisi kuitenkin muistaa tehdä asiaperusteisesti ja aikuismaisesti. Jos johtoryhmässä esiintyy arvovaltakiistoja, on puheenjohtajan puututtava niihin tiukasti päätöksenteon tarkoituksenmukaisen jatkumisen vuoksi. Tämänkaltaisissa tilanteissa on pyrittävä selvittämään, ovatko ryhmän ihmissuhteet kunnossa ja työskentelytavat oikeat, vai onko niissä syytä tehdä muutoksia. Puheenjohtajan on syytä olla itsekriittinen, ettei hän käytä asemaansa ja sen mukanaan tuomaa arvovaltaa päätöksenteossa väärin. Tehokkuuteen liittyy tärkeänä seikkana myös ajanhallintaosaaminen. (Mansukoski ym 2008, 216-217.)

Ajanhallintaa voi parantaa Hyppäsen (2007, 267) mukaan delegoinnin lisäksi kehittämällä kokouskäytäntöjä ja kiinnittämällä huomiota kokousten valmisteluun, esityslistaan, tehokkaisuuteen ja osallistaviin kokoustekniikoihin sekä selkeään dokumentointiin. Kiireisen esimiehen kannattaa miettiä, johtuuko kiire työntekijöiden epäselvistä tehtävistä ja tavoitteista vai osaamisen puutteesta. Ajanhallinnan kehittämiseksi on tunnistettava työyhteisön aikavarkaat ja omat puutteet ajanhallinnassa. Esimerkkeinä mainittakoon esimerkiksi turhat jutustelut ja monen työn aloittaminen samanaikaisesti. Ajanhallinta mahdollistaa myös tuottavuuden lisäämisen.

Tuottavuuden ydin on toiminnan järjestyttäminen ja resurssien tarkoituksenmukainen käyttö. Tuotosten ja panosten laatu on otettava huomioon. Aki Jääskeläisen (Taloustaito 2011) mukaan julkisissa palveluissa tuottavuus tarkoittaa palvelujen tuottamista verovaroin

asiakkaan hyväksi. Mikäli toiminta viittaa muuhun, on kyseessä yleensä huono johtaminen ja hallinto, eikä organisaatio toimi halutulla tavalla.

2.4.2 Virtuaalokokoustyöskentely

Yhteisten asioiden käsittelyyn tarvitaan keskustelua ja dialogisuutta. Keskusteluja voidaan käydä paitsi henkilökohtaisten tapaamisten avulla esimerkiksi puhelimitse, kirjeitse, sähköpostitse tai keskustelupalstoilla. Matkustaminen pystytään minimoimaan, mikäli teknologiaa hyödynnetään kokoustyöskentelyssä.

Virtuaalinen liikkuminen, verrattuna fyysiseen liikkumiseen, tarkoittaa liikkumista tietoverkoissa ja työskentelyä virtuaalisissa työtiloissa. Seuraavaksi esitetään esimerkkejä sähköisen viestinnän avulla toteutettavista kokouskäytännöistä.

Työturvallisuuskeskuksen (2008) julkaisun mukaan videoneuvottelun avulla voi yhdistää eri neuvottelutiloja yhdeksi. Videoneuvottelun yksi hyvä puoli on se, että siihen voi osallistua esimerkiksi omalta tietokoneelta. Web-neuvottelu tarkoittaa itse operoitavaa neuvottelupalvelua, jota käytetään omalta tietokoneelta. Kyseinen kokous toimii parhaiten yhteistyön työkaluna niissä tilanteissa, joissa osapuolet ovat jo tuttuja.

Pikaviestien avulla reaaliaikainen viestintä voidaan toteuttaa verkossa. Tapa edellyttää rekisteröitymistä palveluun sekä ohjelman asentamista koneelle. Ohjelmissa on usein mahdollisuus rajata osallistujat niihin henkilöihin, joihin halutaan olla yhteydessä.

Tekstiviestit ovat myös virtuaalinen tapa yhteydenpitoon. Tekstiviestinnän muoto on nykyään mahdollista toteuttaa vuorosuuntaisena verkkokeskeisenä tekstiviestinä Internetiin kytketyn sovelluksen ja matkaviestimen välillä.

Puhelinkokouksen avulla osapuolet tavoitetaan nopeasti ja helposti. Tällä hetkellä on tarjolla useita teknisiä ratkaisuja puhelinkokouksen toteuttamiseksi. Espoon kaupungilla on esimerkiksi pilotoitu Microsoft Lync:iä tietotekniikkapalvelujen toimesta. Lync toimii yleisesti ottaen muun muassa puhelinkeskusena, minkä lisäksi se tukee dokumenttien samanaikaista muokkausta. Palvelu sisältää myös video-, puhe- ja verkkoneuvottelumahdollisuudet.

Keskustelupalstaa voi käyttää monella tavalla, esimerkiksi keskustelufoorumien lisäksi ilmoitustauluna. Moderaattorit seuraavat palstan toimintaa, aktivoivat keskustelua sekä muun muassa poistavat asiattomat viestit. Espoon kaupungilla on käytössä Microsoft Office SharePoint Server 2007 -ryhmätyötila, joka tukee keskustelujen käymistä virtuaalisesti.

Sähköpostia voi käyttää joissakin tapauksissa kokousten korvaamiseen. Tämä menettely sisältää riskejä, koska viestit saattavat aiheuttaa väärinymmärryksiä. Sähköpostiviestintään vaikuttaa lainsäädäntö, kuten esimerkiksi henkilötietolaki, sähköisen viestinnän tietosuojalaki ja työelämän tietosuojalaki. Työyhteisöissä olisi hyvä laatia sähköpostiohjesääntö, kuten opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa, Espoon kaupungilla, on laadittu.

Nykyteknologian vaikutteita johtoryhmätyöskentelyyn nähdään esimerkiksi konferenssipuhelujen osalta, jotka edesauttavat jäsenten tehokasta ajankäyttöä. Menetelmä ei vaadi fyysistä läsnäoloa, vaan kokoukseen voidaan liittyä esimerkiksi omalla puhelimella tai tietokoneella sieltä, missä juuri sillä hetkellä sijaitsee.

Åhmanin ym (2007, 110) mukaan virtuaalisuus tarkoittaa joissakin tapauksissa sitä, että johtoryhmän jäsenet voivat työstää asioita heille sopivana aikana. Parhaimmillaan johtoryhmä saavuttaa virtuaalisuuden avulla nopeampaa päätöksentekoa, yhteisten tapaamisten määrän vähentämistä sekä tapaamisten keston lyhentämistä. Näkökulmana voidaan myös pitää johtoryhmän uusiutumista ja innovatiivisten asioiden syntyä. Virtuaalisuus helpottaa myös verkottumista, yhteydenpitoa sekä kommunikointia.

Åhmanin ym tutkimuksessa (2007, 111-115, 123) selvisi muun muassa, että virtuaalisissa johtoryhmissä ollaan muita lähempänä innovatiivisuushankkeita, toimintaympäristön mukaan saaminen on korkeammalla tasolla ja toimeenpanon tasosta ollaan enemmän samaa mieltä. Haasteet ovat muun muassa tasapuolisuuteen liittyviä; miten arvioida henkilöiden työsuorituksia virtuaalisesti, miten pystyy erottamaan lupaavimmat kyvyt virtuaalisesti ja miten ennakoida konfliktien syntymistä tai estää niitä. Viestintä on myös haastava tekijä virtuaalityöskentelyssä. Riskianalyysi virtuaalisesta kommunikoimisesta, pelisääntöjen luomisen sekä tietoturvakysymysten selvittämisen lisäksi, on tärkeää tehdä ennen siirtymistä virtuaalityöskentelyyn.

Teknologian hyödyntäminen näkyy Espoon kaupungilla esimerkiksi pöytäkirjojen/muistioiden tallentamisena yhteiselle verkkolevylle, ryhmätyötilaan tai intranettiin. Sähköisten työtilojen käyttäminen mahdollistaa kaikkien dokumenttien löytymisen yhdestä paikasta. Tämän keinon kautta viestit eivät huku muuhun sähköpostiviestittelyyn. Teknologia voi tuoda tehokkuutta, nopeutta, liikkuvuutta ja joustavuutta, jaettuja dokumentteja, itsenäisyyttä, säästöjä, välimatkojen minimoimista sekä tietämyksen siirtämistä. (Åhman ym 2007, 121.)

3 Case Espoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimi

Espoon kaupungin Internet-sivujen (2011) esittelyn mukaisesti Espoo kuvataan Suomen toiseksi suurimmaksi kaupungiksi monipuolisine palveluineen ja viihtyisine

asuinympäristöineen. Asukkaita Espoossa on yli 244 000. Espoon kaupunki on luottamuselinorganisaatio, joka koostuu liitteen 3 mukaisista toimijoista.

Espoon kaupungin palveluksessa työskenteli vuoden 2010 lopulla 13 611 henkilöä, lähes 500 henkilöä vähemmän kuin vuotta aikaisemmin. Espoon intranet-sivuston (2011) mukaan sosiaali- ja terveystoimessa työskentelee noin 3 300 henkilöä ja toimialaa johtaa perusturvajohtaja. Sosiaali- ja terveystoimessa on kolme tulosyksikköä; perhe- ja sosiaalipalvelut, terveystoiminta ja vanhusten palvelut. Lisäksi toimialalla on esikunta.

Sosiaali- ja terveystoiminnan tehtävänä on valvoa, että toimialan toiminta on kaupunginvaltuuston ja kaupunginhallituksen määrittämien tavoitteiden ja päätösten mukaista.

3.1 Espoo-strategia

Espoon kaupungin Internet-sivujen (2011) mukaan Espoo-strategia määrittää kaupungin kehittämisen suuntaviivat lähivuosiksi. Visio, toiminta-ajatus ja arvot yhdessä pidemmän aikavälin päämäärien ja tulostavoitteiden kanssa kuvaavat sitä, millaiseksi Espoota halutaan kehittää. Espoon kaupungin konsernirakennetta on kuvattu opinnäytetyön liitteissä (liite 2).

Espoo-strategiaan on kirjattu Espoon kaupungin visio, toiminta-ajatus, arvot sekä viisi näkökulmaa, joiden suunnasta päämäärät ja tavoitteet asetetaan. Näkökulmat ovat elinvoimainen ja kilpailukykyinen kestävä kehitys kaupunki, asiakas ja kaupunkilainen, palvelujen järjestäminen, henkilöstö sekä talous. Strategiaan liittyvät tulostavoitteet hyväksytään erikseen vuosittain talousarvion hyväksymisen yhteydessä. Vuoden 2011 talousarvio ja tulostavoitteet hyväksyttiin valtuustossa 3.12.2010. Visiota Espoo kuvaa seuraavasti: "Espoo on edelläkävijä. Espoo on hyvä paikka asua, oppia, elää, tehdä työtä ja yrittää." (Espoon kaupunki 2011.)

Espoon kaupungin toiminta-ajatuksena on luoda edellytyksiä kuntalaisten hyvälle elämän laadulle sekä tarjota yrittämiselle kansainvälisesti kilpailukykyisen toimintaympäristön kestävä kehitysperiaattein. Espoon arvot ovat:

- asukas- ja asiakaslähtöisyys
- suvaitsevaisuus, inhimillisyys ja tasa-arvo
- luovuus ja innovatiivisuus
- kumppanuus ja yhteisöllisyys
- tuloksellisuus ja vaikuttavuus
- kestävä kehitys. (Espoon kaupunki 2011.)

Espoo-strategia vuosille 2010–2013 kuvataan Espoon kaupungin Internet-sivuilla (2011) siten, että se on fokusoitu huomioiden talouden heikentynyt tilanne ja se on luonteeltaan selviytymisstrategia. Espoo-strategian keskeisen sisällön muodostaa valtuuston hyväksymä tuottavuusohjelma ja siitä syntyvien projektien ja muiden toimenpiteiden toteuttaminen. Espoo-strategia on hyväksytty 7.9.2009 kaupunginvaltuustossa, ja sitä on tarkistettu 13.9.2010.

3.2 Julkisen toiminnan erityispiirteet

Julkisen toiminnan perusajatus on turvata kaikille yhteiskunnan kansalaisille peruspalvelut, joihin jokaisella on yhtäläinen käyttöoikeus. Julkinen toiminta on toimeksiantotaloudellista toimintaa, minkä keskeinen kriteeri on julkisten tehtävien tehokas ja laadukas hoitaminen.

Julkinen johtaminen on monialaista ja monitahoista. Julkiset organisaatiot ovat usein voimakkaasti asiantuntijaorganisaatioita. Päätöksenteossa poliittiset valinnat säätelevät toimintaa ja Euroopan unioni säätelee yhä enemmän julkista toimintaa Suomessa. Suomessa julkisen johtamisen toimintakehys on oikeusvaltio sekä demokraattinen yhteiskuntajärjestys. Johtoryhmätyöskentelyyn vaikuttavat edellä mainitut seikat merkittävästi. Johtamista ja päätöksentekoa siirretään yhä enemmän keskustelelevampaan suuntaan. Tärkeäksi ominaisuudeksi nousee johtoryhmän kyvykkyys saada poliittisten päättäjien ja sidosryhmien hyväksyntä ehdotuksille. Koska julkiset organisaatiot ovat usein suuria organisaatioita, nousee tehokas johtoryhmätyöskentely tärkeäksi tekijäksi strategisen vaikuttavuuden näkökulmasta. Vastauksena haasteisiin voidaan nähdä ammattimainen johtaminen, joka tarkoittaa vaikuttavampaa, tehokkaampaa ja laadukkaampaa johtamista. (Mansukoski ym 2008, 255-260.)

Julkisen toiminnan tuloksellisuuskriteereinä on pidetty vaikuttavuutta, taloudellisuutta ja tuottavuutta. Tuloksellisuuden toteuttamisen lähtökohta on panoksenhaltijan saaman ja kokeman arvon varmistamisessa. Panoksenhaltijoina voi pitää kaikkia, jotka vaikuttavat aikaansaannoksiin ja joihin aikaansaannokset vaikuttavat. Tämä näkökulma korostaa julkisten organisaatioiden laajaa yhteiskunnallista ja sosiaalista vastuuta. Panoksenhaltijälähtöisen ajattelun mukaisesti julkisten organisaatioiden johto on vastuussa sekä poliittisille päätöksentekijöille että kansalaisille panoksenhaltijoiden arvon optimoinnista. (Määttä ym 2003, 28-29.)

Järvisen (2008, 52) teoksessa kuvailaan, kuinka julkisten organisaatioiden rooli eroaa yritystoiminnasta. Julkisen organisaation ei tarvitse tuottaa voittoa omistajilleen, mutta yhteiskunta edellyttää julkisin varoin tuotettuja palveluja ja niiden kustannustehokkuutta. Julkisella sektorilla perustehtävän määrittelee yhteiskunta, minkä lisäksi perustehtävä on

usein määritelty laissa. Perustehtävän muuttaminen on tästä syystä yritystoimintaan verrattuna hidasta ja mutkikasta. Organisaation menestys taataan sillä, että jokaisella on riittävän samansuuntainen näkemys olemassaolon tarkoituksesta. Perustehtävän kirkastaminen on esimiehille haastava tehtävä. Usein tehottomuuden ydinkysymys on nimenomaan perustehtävän puutteellisessa näkemyksessä.



Kuvio 20: Perustehtävän hahmottamista ja määrittelyä vaikeuttavat tekijät (Järvinen 2008, 54.)

Yllä oleva kuvio (kuvio 20) osoittaa, kuinka suuri vaara piilee siinä, että eri henkilöt ymmärtävät perustehtävän eri tavoin, mikä helposti hajottaa työyhteisön energiaa ja synnyttää jopa ihmisten välisiä konflikteja. Tässä tapauksessa strategian jalkauttaminen joka työntekijätasolle nousee erittäin suureen rooliin.

Järvinen (2008, 59) toteaa, että julkisen organisaation ylimmän johdon tehtävä on muuntaa yhteiskunnallinen tehtävä asiakkaiden haluamiksi ja tarvitsemiksi tuotteiksi ja palveluiksi. Tehtävään kuuluu lisäksi seurata ja arvioida toimintaa jatkuvasti kustannustehokkaana, kilpailukykyisen ja kannattavan toiminnan varmistamiseksi. Viime kädessä ylin johto vastaa organisaation perustehtävästä sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Johtoryhmätyöskentelyn avulla varmistetaan, että strategia jalkautetaan jokaiselle työntekijätasolle. Linjajohdon avulla varmistetaan organisaation tehokkaan, tavoitteellisen ja hallitun toiminnan.

4 Empiirinen tutkimus

4.1 Käytetyt tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä käytettiin tässä opinnäytetyössä kvantitatiivista menetelmää, josta voidaan puhua myös tilastollisena tutkimusmenetelmänä. Tutkimuskysely kohdistettiin kaikille kohdeorganisaation johtoryhmien jäsenille. Kyselylomake toteutettiin sähköisessä muodossa ja se sisälsi perustietojen lisäksi johtoryhmätyöskentelyyn liittyviä keskeisiä kysymyksiä, joita vastaajat arvioivat annetulla asteikolla. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä mahdollisti vastaajille tavan toimia nimettöminä, jolloin tulokset saatiin puolueettomasti. Kyselyssä kysyttiin vertailutiedon saamiseksi esimerkiksi mihin tulossyksikköön ja johtoryhmään vastaaja kuului.

Mikäli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä olisi valittu tähän tutkimukseen, kysely olisi kohdennettu jokaiselle henkilökohtaisesti. Tulokset eivät olisi välttämättä olleet yhtä totuudenmukaisia kuin kvantitatiivisella menetelmällä toteutettuna. Arvio perustuu siihen, että olettavasti haluttaisiin antaa mahdollisesti suuripiirteisempi kuva johtoryhmätyöskentelystä kuin anonymisti vastattaessa.

Johtoryhmätyöskentely saattaa olla organisaatiolle kehittämiskelpoinen kohde, koska siihen kohdistuu painetta niin organisaation sisältä kuin sen ulkopuoleltakin. Johtoryhmän oletetaan antavan vastauksia ja ohjaavan sekä johtavan toimintaa kaikissa tilanteissa.

Kyselyn vastausprosentti oli 69,6 %, joten voi todeta, että vastaajajoukko edusti enemmistöä kohdejoukosta. Naisten ja miesten välisiä eroja vastauksissa ei tutkittu tarkemmin, koska miesten osuus vastaajista oli pieni, vain 11,4 %. Vuonna 2010 naisten osuus henkilöstöstä oli Espoon kaupungilla 79,8 %. Vuonna 2009 naisten osuus henkilöstöstä oli 93 % ja miesten osuus 7 %.

Tutkimus toteutettiin aikavälillä 25.1.2011-6.2.2011, minkä jälkeen vastausaikaa jatkettiin 13.2.2011 asti. Vastaajille annettiin aikaa vastaamiseen kokonaisuudessaan noin kolme viikkoa.

4.2 Mittarit

Kyselylomakkeella esitettiin arviointiasteikko 1-5, jota käytettiin arvioinnin mittarina. Kyselyssä esitettiin väitteitä, pyrkimättä kuitenkaan ohjaamaan vastaajaa. Arvo 1 tarkoitti esimerkiksi mielipidettä "täysin eri mieltä" ja 5 "täysin samaa mieltä".

Mielipiteille löydettiin perustelut avoimilla kysymyksillä ja kysely päättyi yleiseen avoimeen palauteosioon ja kommentointiin. "Kyllä" ja "ei" vaihtoehtoja sisältäviä kysymyksiä tarkennettiin joissakin tapauksissa vaihtoehtoilla "ei, miksi ei" tai "kyllä, miksi". Lisäksi annettiin mahdollisuus useassa kohdassa tarkentaa vastauksia tekstikenttien avulla, joihin vastaaja pystyi halutessaan lisäämään selventävää tekstiä.

4.3 Aineiston analyysimenetelmät ja niiden reliabiliteetti ja validiteetti

Kysymykset muodostettiin pitkälti aikaisempien johtoryhmiin kohdistuvien tutkimustulosten perusteella. Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää, onko tulosityksiköissä erilaiset kokouskäytännöt tai onko esimerkiksi vastaajan iällä tai koulutustaustalla vaikutusta vastauksiin.

Rensis Likertin 1930-luvulla kehittämä Likert-asteikko sisältää asenneväittämiä, jotka ilmaisevat sekä kielteistä että myönteistä asennetta kyseiseen kohteeseen. Yleensä vastaaja pyydetään arvioimaan kysymyksiä viisiportaisella asteikolla, joiden kautta selvitetään onko vastaaja täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, ei osaa sanoa, jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä.

Kyselylomake pohjautui teoriaan ja sen avulla mitattiin teorian käsitteitä. Ennen lomakkeen laatimista tutustuttiin kirjallisuuteen ja tutkimusongelmaa pohdittiin eri näkökulmista. Kysymysten avulla pystyttiin rajaamaan aihetta haluttuihin kokonaisuuksiin, koska opinnäytetyön aihe on kokonaisuudessaan niin laaja, että tuloksia olisi ollut hankala analysoida ilman rajausta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara ym 2010, 81, 85-88.)

Kysymystyyppinä käytettiin monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä ja suljettuja kysymyksiä, joissa vastaaja pystyi valitsemaan valmiista vaihtoehtoista sopivimmat. Vaihtoehtojen katsottiin nopeuttavan vastaajan vastaamista ja siten houkuttelevan vastaamaan. Sekamuotoisissa kysymyksissä annettiin vaihtoehto vastata myös "muu, mikä". Kysymyksissä pyrittiin olemaan johdattelematta vastaajaa. Asteikkokysymysten väittämillä oli tarkoitus saada paljon asiaa helposti hahmotettavaan muotoon. Likertin asteikkoa käytettiin hyväksi kysymysten vastausvaihtoehtojen laatimisessa. Tässä tutkimuksessa avoimet kysymykset antoivat arvokasta tietoa vastaajien mielipiteistä johtoryhmätyöskentelystä. (Hirsjärvi ym 2010, 199-201.)

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä, mutta siitä huolimatta tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Luotettavuutta pyritään tästä syystä arvioimaan tutkimuksissa. Reliabelius tarkoittaa tulosten toistettavuutta, toisin sanoen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia

tuloksia. Reliaabelius voidaan todeta esimerkiksi kahden arvioijan päätyen samanlaiseen tulokseen tai päätyen eri tutkimuskerroilla samaan tulokseen. (Hirsjärvi ym 2010, 231.)

Reliabiliteetilla, eli mittarin tai menetelmän luotettavuudella, viitataan tutkimusmenetelmän ja käytettyjen mittareiden kykyyn saavuttaa tarkoitettuja tuloksia. Aineistoa on käytetty tutkimuksessa kokonaisuudessaan eikä tutkimukseen liittyvää aineistoa ole jätetty pois. Eri näkökulmia on punnittu johtopäätöksissä objektiivisesti. Tutkimusaineisto on saatu Espoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimen eri johtoryhmien jäseniltä, joten tutkimus on toistettavissa samaan aineistoon pohjautuen.

Validius, eli tutkimuksen pätevyys ja laadullisuus, on toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite. Mittarin tai tutkimusmenetelmän kyky mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata, osoittaa validiuden. Mittaustuloksia on verrattu todelliseen tietoon mitattavasta ilmiöstä. Tekijät pitivät huolen siitä, että opinnäytetyön tutkimuksessa käsiteltiin suunniteltuja asioita. Validiutta voidaan arvioida eri näkökulmista, kuten ennustevalidiuden, tutkimusasetelmavalidiuden tai rakennevalidiuden näkökulmista. (Hirsjärvi ym 2010, 231-232.)

Kvantitatiivinen, eli hypoteettis-deduktiivinen, eksperimentaalinen tai positivistinen tutkimus, tuottaa perusjoukon kautta saatua otosta, jota analysoidaan tilastollisesti. Paradigmassa korostetaan yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja. Todellisuus rakentuu siis objektiivisesti todennettavista tosiasioista. Keskeistä tälle tutkimukselle oli johtopäätökset aikaisemmista tutkimuksista, aikaisemmat teorit, käsitteiden määrittely, hypoteesin esittäminen, tutkittavien henkilöiden valinta ja tilastollinen analyysi. Teoriaa käytettiin, kuten Hirsjärvi ym (2010) toteaa, aikaisemman tutkimuksen paljastettua ilmiökokonaisuudessa joukon säännönmukaisuuksia, joita voi ilmaista empiiristen lakien muodossa. Teorian avulla pyrittiin selittämään näitä säännönmukaisuuksia ja antamaan tarkemman kuvauksen ilmiöstä. (Hirsjärvi ym 2010, 139-141.)

Kvalitatiivinen tutkimus ei olisi välttämättä tuottanut yhtä objektiivista tai rajauksiin kohdennettua tulosta. Opinnäytetyössä haluttiin mitata tarkemmin kohdennettua tietoa ja käsitellä niitä asioita, joita on noussut esille aikaisemmissa tutkimuksissa. (Hirsjärvi ym 2010, 161-164.)

Kokonaistutkimuksen avulla tutkitaan jokainen perusjoukon jäsen. Tämän opinnäytetyön osalta kohderyhmä oli pienempi kuin 100, joten kokonaistutkimus oli looginen vaihtoehto tutkimuksen suorittamiselle. Mikäli perusjoukko olisi ollut suuri, olisi otantatutkimusta käytetty. Tutkimusluvan myöntämisen jälkeen tutkimus eteni siten, että perusjoukko määriteltiin, perusjoukosta laadittiin jakelulistat, otosyksiköt määriteltiin, valittiin

otantamenetelmä, otoksen koko päätettiin, suunniteltiin toteutus ja viimeisenä suoritettiin kysely.

Otantamenetelmään vaikutti tavoitteet, aikaisemmat jakelulistat ja aikataulu. Pohjatyö tehtiin huolellisesti, koska huonosti tehty pohjatyö voi pahimmassa tapauksessa vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen negatiivisesti. Tässä tutkimuksessa käytettiin tapaustutkimusta, vaikka satunnaisuus ja tulosten yleistettävyyys mahdollisesti kärsi. Toisaalta saatiin juuri sitä tietoa, jota kohdejoukolta haluttiin selvittää. Suurempi otoskoko olisi taannut yksityiskohtaisemmat ja varmemmat tulokset johtoryhmäkokonaisuudesta yleisemmällä tasolla. (Hirsjärvi ym 2010, 135.)

Analysoinnissa käytettiin selittämiseen pyrkivää lähestymistapaa, jossa käytettiin tilastollista analyysiä ja päätelmien tekoa. Kvantitatiivista tutkimusta tuki analysoinnin vaivattomuus verrattuna kvalitatiiviseen tutkimukseen. Tuloksista pyrittiin laatimaan synteeseit, joiden avulla koottiin yhteen pääseikat ja kirkastettiin vastauksia annettuihin ongelmiin. Tutkimusalueesta saatuja tuloksia pohdittiin ja niiden laajempaa merkitystä pyrittiin avaamaan johtopäätöksiin rajauksen sisällä. (Hirsjärvi ym 2010, 224, 230.)

Tapaustutkimus, jota yhtenä kolmesta perinteisestä tutkimusstrategiasta tässä tutkimuksessa käytettiin, tarkoittaa yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta. Kohteeksi valittiin edellä mainittu organisaatio Espoon kaupunki, josta valittiin kohdejoukoksi sosiaali- ja terveystoimen johtoryhmät. Tavoitteena tässä tutkimuksessa oli selittävälle tapaustutkimukselle tyypillinen ilmiön kuvailu rajauksineen. Keskeistä tälle tutkimukselle oli, kuten aiemmin mainittiin, muun muassa johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiempien teorioiden tutkiminen, tutkittavan ryhmän valinta ja aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon tilastollisen analyysin lisäksi. (Hirsjärvi ym 2010, 134-140.)

Kyselyn avulla kerättiin tietoa standardoidusti, eli vastaajilta kysyttiin haluttuja kysymyksiä täsmälleen samalla tavalla. Kyselytutkimuksen etuna oli muun muassa tehokkuus, minkä lisäksi se mahdollisti usean kysymyksen asettamisen. Haittoina voi nähdä, etteivät vastaajat ole suhtautuneet vakavasti tutkimukseen, väärinymmärryksiä on sattunut tai kohderyhmä ei ole vastannut kysymyksiin. Tutkimuksen riskiksi arvioitiin kohderyhmän vastaamattomuus ja mahdollinen välinpitämättömyys kyselyä kohtaan. (Hirsjärvi ym 2010, 193, 195.)

Tutkimuksen tarkempia tilastoarvoja voi tutkia tarkemmin liitteen 4 kautta:

-
- tilastoarvojen määrä kuvaa kysymykseen vastanneiden määrää
- keskiarvo kuvaa vastausten keskiarvoa

- keskiarvon luottamusväli kuvaa keskiarvon luottamusta (suuri väli tarkoittaa tuloksen tilastollista epäluotettavuutta)
- mediaani kuvaa vastausten keskimmäistä arvoa
- keskihajonta mittaa esimerkiksi suuren luvun osalta vastaajien erimielisyyttä
- vinous kertoo vastausten jakautumisesta esimerkiksi suuren positiivisen luvun kautta vastaajien vastanneen pääosin pienillä luvuilla
- huipukkuus vertaa jakauman muotoa Gaussin normaalijakaumaan (suuri positiivinen arvo tarkoittaa vastaajien vastanneen samalla tavalla)
- viimeisenä arvona on entropia, joka kertoo, miten tasaisesti vastaukset ovat jakautuneet arvoalueelle.

Analysoinnissa vertailtiin tulosityksiköitä toisiinsa ja täten saatiin lisäinformaatiota mahdollisista tulosityksikkökohtaisista eroista.

4.4 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin myös strukturoitua yksilöhaastattelua, joka takasi 100 prosenttisen vastausprosentin. Tutkimukseen haluttiin saada selventävä ja syventävä näkökulma valmentajan mielipiteiden kautta. (Hirsjärvi ym 2010, 205-210.)

Haastattelu on laadullisen tutkimuksen yleisimmin käytetty menetelmä. Haastattelu on siinä mielessä ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, että siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Suurimpana etuna pidetään yleensä joustavuutta aineistoa kerätessä. (Hirsjärvi ym 2009, 204-205.)

4.5 Johtoryhmätyöskentelyn valmentajahaastattelu

Laajemman näkemyksen saamiseksi johtoryhmätyöskentelystä, haastateltiin Baransu Oy:n toimitusjohtajaa Liisa Lehtosalo-Isakaniusta. Yritys tarjoaa muun muassa valmennusta organisaatioille.

Esitetyt kysymykset liittyivät haasteisiin, itsearviointiin, lisäarvon tuottamiseen, tulevaisuuden näkymiin ja toimintaympäristön muutoksiin:

- johtoryhmätyöskentelyn yleisimmät haasteet tai tehokkuuden yleisimmät haasteet?
- kuinka tärkeänä näet, että johtoryhmien tulisi säännöllisesti harjoittaa itsearviointia?

- minkälaisena asiakkaat ovat kokeneet johtoryhmätyöskentelystä tuotetun lisäarvon; onko sitä ollut havaittavissa?
- miten johtoryhmät näkevät johtoryhmätyöskentelyn kehittyvän tulevaisuudessa?
- vaikuttavatko toimintaympäristön muutokset johtoryhmätyöskentelyyn tehokkuuden näkökulmasta tulevaisuudessa positiivisesti?

Haastattelussa ilmeni (Lehtosalo-Iskanus 2011), että johtoryhmätyöskentelyn tai tehokkuuden yleisimmät haasteet ovat haastateltavan kokemuksen mukaan yleensä kokonaisuuden hahmottamiskyvyn puute, ympäristön muutoksen nopeuden ymmärtämisen ja vauhdissa mukana pysymisen puutteet. Lisäksi johtoryhmän kokoonpanossa ei ole välttämättä otettu huomioon jäsenten kompetenssia, vaan heidät on valittu johtoryhmään aseman perusteella. Johtoryhmän roolia organisaation esikuvana ei ole otettu huomioon kaikissa tapauksissa ja tiedon kulku saattaa olla puutteellista. Suunnitelmien ohjaus, seuranta ja valvonta ovat puutteellisia eikä kokousten oikeaa ajoitusta ole mietitty tarpeeksi. Johtoryhmän roolin kuvaus on puutteellinen ja työyhteisötaidot ovat heikot (johtamis- ja alaistaidot), joka johtaa pahimmassa tapauksessa huonoon ilmapiiriin ja turhautumiseen.

Haastattelussa selvisi myös, että johtoryhmien itsearviointia on pidettävä ensiarvoisen tärkeänä. Itsearviointi on perusedellytys itsetuntemukselle, joka on pohja itsensä johtamiselle. Jos itsensä johtamista ei pysty toteuttamaan, muitakaan ei osaa johtaa. (Lehtosalo-Iskanus 2011.)

Johtoryhmä pystyy refleктоimalla toimintaa kehittämään toimintaansa ja kehittymään. Haastateltava (Lehtosalo-Iskanus 2011) kertoi, että hänen mielestään itsearviointia tulisi harjoittaa säännöllisesti. Sitä ei pitäisi pitää erillisenä toimintona, jota tehdään aikataulutetusti, vaan jatkuvasti. Itsearviointia voidaan pitää itsensä kehittämisen välineenä. Muuttuvassa maailmassa ja alati muuttuvassa toimintaympäristössä on tärkeää pysyä ajan tasalla toimintaympäristön muutosten asettamista haasteista ja niiden ratkaisemisesta.

Lisäarvoa työskentelystä kokevat ne organisaatiot, jotka ovat koonneet johtoryhmän tarpeeksi laaja-alaisena. Toisin sanoen Lehtosalo-Iskanus (2011) toi esille sen, että johtoryhmään tulisi kuulua asiantuntijoita organisaation eri toiminnoista ja omalta alalta, eikä jäseniä olisi valittu aseman mukaan johtoryhmätyöskentelyyn. Tällöin johtoryhmän näkemykset eivät kangistu kaavoihin. Myös keskinäinen arvostus ja kunnioitus jäsenten kesken tuovat lisäarvoa, sillä silloin jokaisen mielipidettä, ideaa ja innostusta osataan hyödyntää.

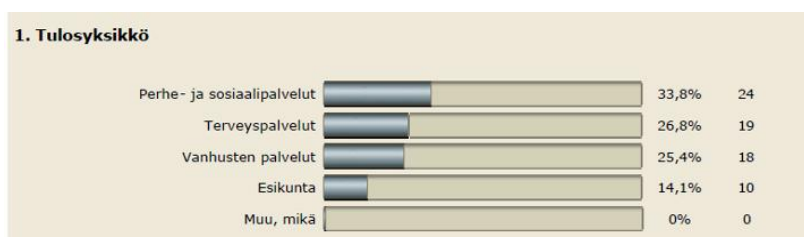
Tulevaisuuden johtoryhmätyöskentelynä nähtiin haastattelussa (Lehtosalo-Iskanus 2011), että johtoryhmän jäsenten tulee hallita entistä enemmän ja laajemmin organisaation toimintaa.

Henkilöiltä vaaditaan kykyä käsitellä suuria määriä tietoa sekä analysointitaitoja, joita johtoryhmä voi hyödyntää. Myös ihmissuhdetaidot nousevat entistä enemmän arvoon, kuten kaikkialla työelämässä. Lisäksi hierarkia tulee madaltumaan entisestään.

Toimintaympäristön muutosten vaikutukset johtoryhmätyöskentelyyn riippuu täysin johtoryhmän kokoonpanosta ja joustavuudesta. Jos johtoryhmä on kovin kaavoihin kangistunut, eivät toimintaympäristön muutokset ole helppoja käsitellä. Nykyinen toimintaympäristön nopea ja jatkuva muuttuminen vaatii kaikilta jatkuvaa valmiutta kyseenalaistaa omaa toimintaa. Muutoksessa on huomioitava sekä suppeassa että laajassa mittakaavassa muun muassa yrityksen tai organisaation toimialan muutos, taloudelliset muutokset, johtamistrendit ja ikäjakauma sidosryhmissä. Hyvin koottu johtoryhmä on nopealiikkeinen, kehittyvä ja itseään kehittävä yksikkö, joka pystyy ottamaan vastaan palautetta ja hyödyntämään sitä. Toimintaympäristön muutokset sitovat kaikkien resursseja ja liian nopeat käsittelemättömät muutokset syövät tehokkuutta. (Lehtosalo-Iskanius 2011.)

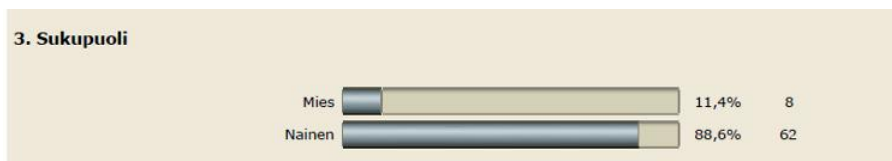
5 Tulokset

Luvussa 5 käsitellään tärkeimpiä tuloksia yksityiskohtaisesti. Kysymykset 1-11 on jaoteltu taustatietoihin (kuviot 21-30), kokouskäytäntöjä kysytään kysymyksissä 12-21 (kuviot 31-39) ja päätöksentekoa kysymyksissä 22-33 (kuviot 40-51). Tehokkuutta mittaavat kysymykset sisältyivät edellä mainittuun jaotteluun. Lisäksi esitettiin arviointia vaativia väittämiä sekä avoimia vastauksia vaativia kysymyksiä (kuviot 52-56). Vastausten tarkempaa analysointia kuvataan tarkemmin yhteenvedossa.



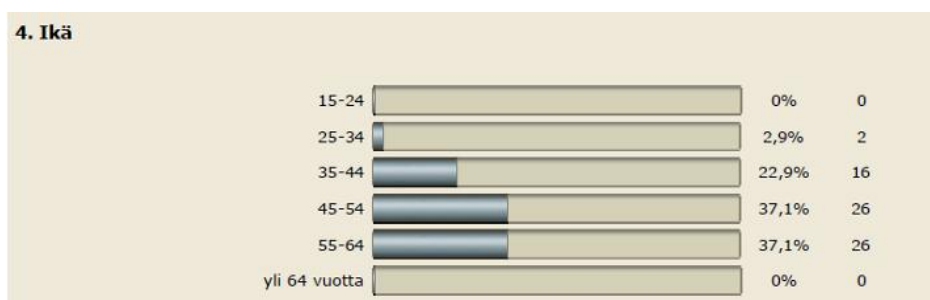
Kuvio 21: Tulosityksikkö

Vastaajat kuuluivat odotetusti eri tulosityksiköihin sekä esikuntaan (kuvio 21). Helmikuussa 2011 perhe- ja sosiaalipalvelujen henkilöstömäärä oli 1114, terveyspalvelujen 840, vanhusten palvelujen 1200 ja esikunnan 147. Sosiaali- ja terveystoimen suurin tulosityksikkö on siten vanhusten palvelut. Näiden vastausten perusteella voi todeta, että kolmasosa vastaajista kuului perhe- ja sosiaalipalvelujen johtoryhmiin. Esikunta oli vastaajista pienin ryhmä, joka johtuu siitä, että esikunnassa on vain yksi johtoryhmä. Esikunnan johtoryhmän jäsenistä osa kuuluu oman johtoryhmän lisäksi myös muihin johtoryhmiin.



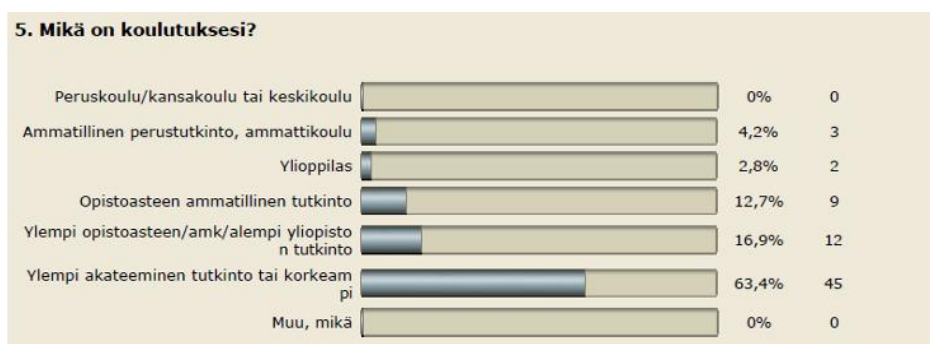
Kuvio 22: Sukupuoli

Vastaajista 88,6 % edusti naisten osuutta ja 11,4 % miesten osuutta vastaajista (kuvio 22).



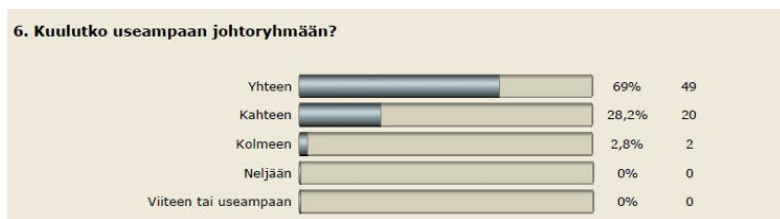
Kuvio 23: Vastaajien ikäjakauma

Ikäjakauma (kuvio 23) viittaa siihen, että johtoryhmän jäsenet ovat pääosin 45-64 -vuotiaita. Vastaajista 2,9 % kuului ikäryhmään 25-34 vuotta ja 22,9 % kuului 35-44 -vuotiaisiin. 45-64 -vuotiaat edustivat suurempaa osaa joukosta, yhteensä 74,2 %. Vastaajien joukkoon ei kuulunut 15-24 -vuotiaita tai yli 64-vuotiaita.



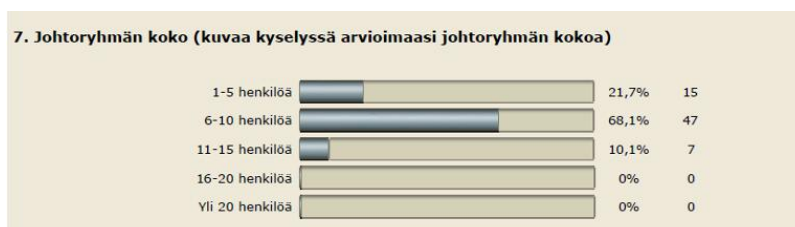
Kuvio 24: Vastaajien koulutustausta

Suurin osa vastaajista kuului ylempään korkeakoulututkinnon tai sitä ylempään tutkinnon suorittaneiden joukkoon, 63,4 % (kuvio 24). Ylempään tutkinnon oli suorittanut 16,9 % vastaajista. Opistoasteen tutkinnon suorittaneita oli 12,7 %, ylioppilaita 2,8 % ja ammattitutkinnon suorittaneita 4,2 %.



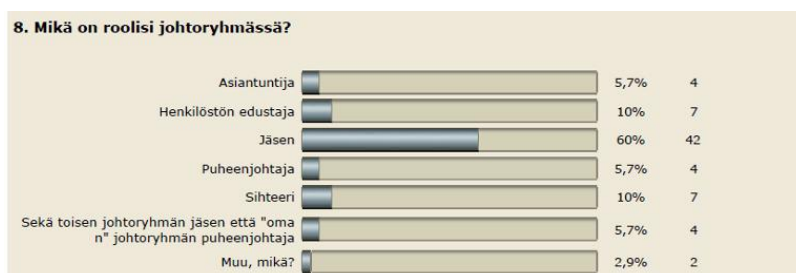
Kuvio 25: Vastaajien kuuluminen useampaan johtoryhmään

Valtaosa vastaajista kuului yhteen johtoryhmään, 69 %. Kahteen johtoryhmään kuului 28,2 % ja kolmeen johtoryhmään kuului 2,8 % vastaajista. Neljään, viiteen tai useampaan johtoryhmään kuuluvia ei vastaajien joukossa ollut (kuvio 25).



Kuvio 26: Johtoryhmän koko

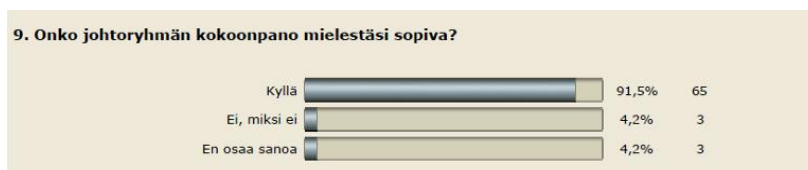
Kyselyyn vastanneita pyydettiin arvioimaan johtoryhmän kokoa (kuvio 26). 15 henkilöä, eli noin 22 % vastanneista, arvioi johtoryhmään kuuluvan 1-5 henkilöä. 47 henkilöä, eli noin 68 % vastanneista, arvioi johtoryhmään kuuluvan 6-10 henkilöä, 11-15 henkilöä johtoryhmässä arvioi olevan 7 henkilöä. Vastaajista vain vanhusten palveluissa sekä terveyspalveluissa ryhmän koko nousi yli kymmeneen henkeen. Suurin osa vastaajista, minkä johtoryhmäkoko nousi 11-15 henkeen, kuuluivat terveyspalveluihin (11-15 henkeä, 31,6 %).



Kuvio 27: Vastaajien rooli johtoryhmässä

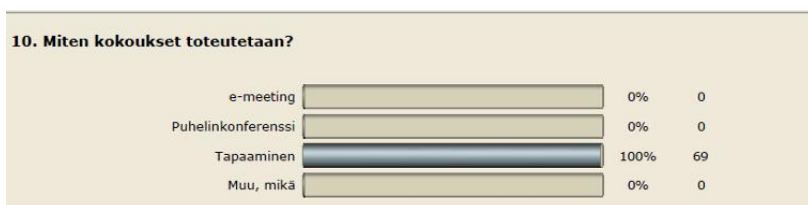
Vastanneista 60 %, eli suurin osa, toimii jäsenenä johtoryhmässä (kuvio 27). Muihin rooleihin kuulumisen jakautui tasaisesti; 4 henkilöä toimi asiantuntijan roolissa, 7 henkilöä henkilöstön

edustajana, 4 henkilöä puheenjohtajana ja 7 henkilöä toimi sihteerin roolissa. 4 henkilöä vastaajista toimi niin puheenjohtajana kuin jäsenenä eri johtoryhmissä.



Kuvio 28: Johtoryhmän kokoonpanon sopivuus

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, onko johtoryhmän kokoonpano vastaajien mielestä sopiva (kuvio 28). Kyllä-vastauksia saatiin kokonaismäärästä 91,5 % ja loput 6 vastaajaa ei osannut sanoa tai vastasivat, ettei kokoonpano ole sopiva.



Kuvio 29: Kokousten toteuttamistapa

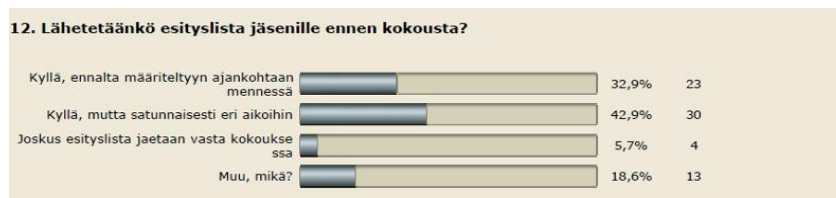
Kokousten toteutustapaa selvitettäessä selvisi, että kaikki kokoukset toteutetaan henkilökohtaisten tapaamisten muodossa (kuvio 29). Vastaajia oli 69, joten kaksi henkilöä on jättänyt vastaamatta kysymykseen.



Kuvio 30: Halukkuus kokeilla erilaisia kokouskeinoja

Vastaajien halukkuutta kokeilla erilaisia kokouskeinoja kysyttiin myös (kuvio 30). Perhe- ja sosiaalipalvelujen vastaajista 37,5 % olisivat halukkaita kokeilemaan uusia kokousmenettelyjä, joten eniten halukkuutta kokeilla erilaisia kokouskeinoja oli kyseisessä tulosityksikössä. Ikäluokkaan 25-34 kuuluvat vastaajat, joita oli 2, eivät osanneet sanoa haluavatko kokeilla uusia kokouskeinoja (100 %). 35-44 -vuotiaiden vastaajamäärä oli 16, ja heistä 25 % vastasi kyllä, 56,2 % ei ja 18,8 % ei osannut sanoa. 45-54 -vuotiaita vastaajia oli 26, joista 42,3 % olisi halukas kokeilemaan uusia kokouskeinoja. 26,9 % vastasi ei ja 30,8 % ei osannut sanoa.

55-64 -vuotiaita oli 26 ja heistä 7,7 % olisi halukas kokeilemaan uusia kokouskeinoja. Selkeä enemmistö tästä ikäluokasta, eli 65,4 %, oli sitä mieltä, etteivät haluaisi kokeilla uusia menetelmiä ja 26,9 % ei osannut sanoa.



Kuvio 31: Esityslistan toimittaminen

Tämä tulos osoittaa, että esityslista tulee yleisesti ottaen ajoissa (kuvio 31). Vastauksia tarkemmin tutkittaessa vain reilusti alle kymmenesosa kokee, että esityslista jaetaan vasta kokouksessa. Viidesosa vastasi kohtaan "muu, mikä?" tarkentaen avoimessa vastauksessa, että esityslista toimitetaan verkkolevyllä ennen kokousta, asiat lähetetään joskus sähköpostitse etukäteen tai asiat kootaan kokouksen alussa.



Kuvio 32: Esityslistan rakenne

Esityslistan rakenne vaihtelee eri johtoryhmissä (kuvio 32). Vastaajista noin 73 % vastasi esityslistan koostuvan pääsääntöisesti tietyistä rakenteesta ja noin 27 % vastasi kysymykseen kielteisesti.



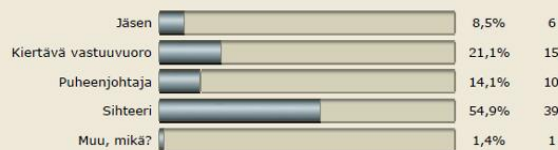
Kuvio 33: Mahdollisuus vaikuttaa esityslistan asioihin

Vastausten mukaan kaksi seitsemästäkymmenestäyhdestä on sitä mieltä, että he eivät voi vaikuttaa esityslistan asioihin (kuvio 33). Noin 86 % vastaajista oli sitä mieltä, että he voivat vaikuttaa esityslistan asioihin ja esittää toiveensa kokouksissa käsiteltävistä asioista.

15. Laaditaanko kokouksesta pöytäkirja tai muistio?

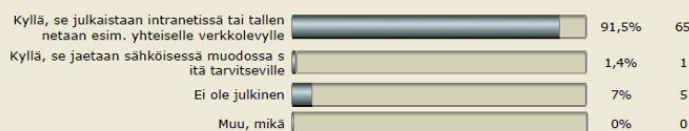

Kuvio 34: Pöytäkirjan/muistion laatiminen

Vastausten mukaan pöytäkirja/muistio laaditaan sataprosenttisesti, eli kaikissa tapauksissa (kuvio 34).

16. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, kuka laatii pöytäkirjan/muistion?


Kuvio 35: Pöytäkirjan/muistion laatija

Sihteeri laatii pöytäkirjan/muistion reilussa puolessa tapauksista ja noin 21 % vastaajista toteaa, että toimintatapaan kuuluu kiertävä vastuuvuoro (kuvio 35). 14 % vastaajista on sitä mieltä, että pöytäkirjan laatii puheenjohtaja ja noin 9 % vastaa, että jäsen laatii pöytäkirjan/muistion.

17. Onko pöytäkirja/muistio organisaatiossa julkinen?


Kuvio 36: Pöytäkirjan/muistion julkisuus

Vastaajista vain alle kymmenesosa vastasi, ettei pöytäkirja/muistio ole julkinen (kuvio 36). Perhe- ja sosiaalipalvelut oli ainoa tulosyksikkö, jossa vastaajat vastasivat yksimielisesti, että pöytäkirjat/muistiot ovat julkisia (100 %).

18. Kuinka usein johtoryhmäsi kokoontuu? (arvioi johtoryhmää, johon kuulut jäsenenä)


Kuvio 37: Johtoryhmän kokoontumisfrekvenssi

Noin 72 % vastanneista on sitä mieltä, että johtoryhmät kokoontuvat kerran viikossa tai useammin (kuvio 37). Esikunta oli ainoa toiminto, jossa kaikki vastaajat vastasivat, että johtoryhmä kokoontuu kerran viikossa tai useammin. 23 % vastaajista toteaa, että johtoryhmä kokoontuu noin joka toinen viikko ja loput 4 henkilöä sanoo johtoryhmien kokoontuvan kerran kuussa.



Kuvio 38: Osallistujien saapuminen kokouksiin

Tutkimuksen mukaan vain reilu kolmasosa kokouksista saavutaan ajoissa. Vastanneista noin 36 % oli sitä mieltä, että kaikki osallistujat saapuvat ajoissa kokouksiin (kuvio 38).



Kuvio 39: Poikkeavat saapumisajat

Alle viidesosassa vastauksista todettiin, että poikkeavat saapumis- tai poistumisajat kirjataan pöytäkirjaan/muistioon (kuvio 39). Vastaajista 83 % henkilöstä kertoo, että poikkeavia saapumis-/poistumisaikoja ei kirjata pöytäkirjaan/muistioon.



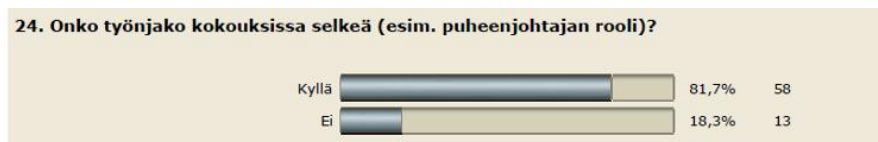
Kuvio 40: Asioiden valmistelijoiden määrittely

Reilut puolet vastaajista, eli 52 % vastaajista vastasi, että seuraavien kokousten asioiden valmistelijat määritellään jo kokousvaiheessa ja loput vastasivat kielteisesti (kuvio 40).



Kuvio 41: Johtoryhmän päätäntävalta

Vastausten perusteella jopa noin kolmasosan mukaan johtoryhmillä ei ole tarpeeksi valtaa tehdä päätöksiä (kuvio 41). Muiden vastaajien mielestä johtoryhmällä on tarpeeksi valtaa päättää asioista, 67,1 %.



Kuvio 42: Työnjako kokouksissa

Vastausten perusteella suurimmassa osassa johtoryhmien kokouksista työnjako on selkeä, 82 % (kuvio 42). Kuitenkin lähes viidesosan mielestä työnjako ei ole selkeä.



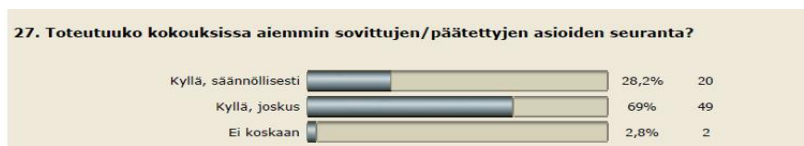
Kuvio 43: Päätätätävät

Tämän tutkimuksen mukaan reilusti alle kymmenesosa on sitä mieltä, että puheenjohtajan päätöksellä edetään asioissa (kuvio 43). Enemmistön mukaan, eli 70 % vastanneista, toteaa kokouksissa päätettävien asioiden keskustelemalla päätyen yhteiseen näkemykseen. Kukaan vastaajista ei ole valinnut vaihtoehtoa, jossa päätetään äänestämällä. 10 % vastanneiden mukaan päätöksiä ei tehdä lainkaan.



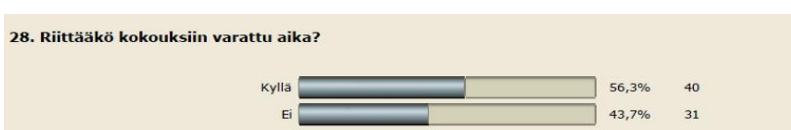
Kuvio 44: Asioiden siirtäminen seuraaviin kokouksiin

Tutkimuksen perusteella vain seitsemäsosassa kokouksista ehditään käsitellä kaikkia esityslistalla olleita asioita (kuvio 44). 63 % vastaajista kertoo, että kokouksista siirretään 1-2 asiaa seuraavaan kokoukseen, 15 vastaajan mukaan 3-4 asiaa ja yhden vastaajan mukaan yli 4 asiaa.



Kuvio 45: Asioiden seuranta

Vastaajista vain 28,2 % vastaa, että päätösten seuranta toteutetaan säännöllisesti (kuvio 45). Suurin osa vastaajista, eli 69 %, vastasi, että asioita seurataan joskus ja kaksi vastaajista vastasi, että asioita ei seurata koskaan.



Kuvio 46: Ajan riittävyys kokouksiin

Yli puolet, noin 56 % vastaajista on sitä mieltä, että kokouksiin varattu aika riittää (kuvio 46). Loput vastaajista, eli noin 44 %, on todennut, ettei kokouksiin varattu aika riitä.



Kuvio 47: Johtoryhmätyöskentelyyn kuluva aika

Suurimmalla osalla, yli puolella vastaajista, aikaa kului johtoryhmätyöskentelyyn 6-10 tuntia kuukaudessa (kuvio 47). 20 vastaajaa arvioi johtoryhmätyöskentelyyn menevän 11-15 tuntia, 16-20 tuntia aikaa vieväksi arvioi 5 vastaajaa, 26-30 tuntia aikaa vieväksi arvioi yksi henkilö, myös yli 30 tuntia sai yhden vastaajan. Melko vähän aikaa vieväksi, eli 1-5 tuntia kuukaudessa, arvioi aikaa vieväksi 6 henkilöä.



Kuvio 48: Eriävien mielipiteiden kirjaaminen

Tämä tulos kertoo, että vain reilu kymmenesosa, eli 11 % vastaajista kokee, että eriävät mielipiteet kirjataan pöytäkirjoihin tai muistioihin (kuvio 48). Muiden vastaajien mielestä eriäviä mielipiteitä ei kirjata, 88,6 %.



Kuvio 49: Puheenjohtajan toiminta/puheenvuorot

Jopa yli viidesosa vastaajista koki, että kokoukset toteutetaan ilman puheenjohtajan ohjausta (kuvio 49). Vain seitsemäsosa vastasi, että puheenjohtaja jakaa aina puheenvuorot.



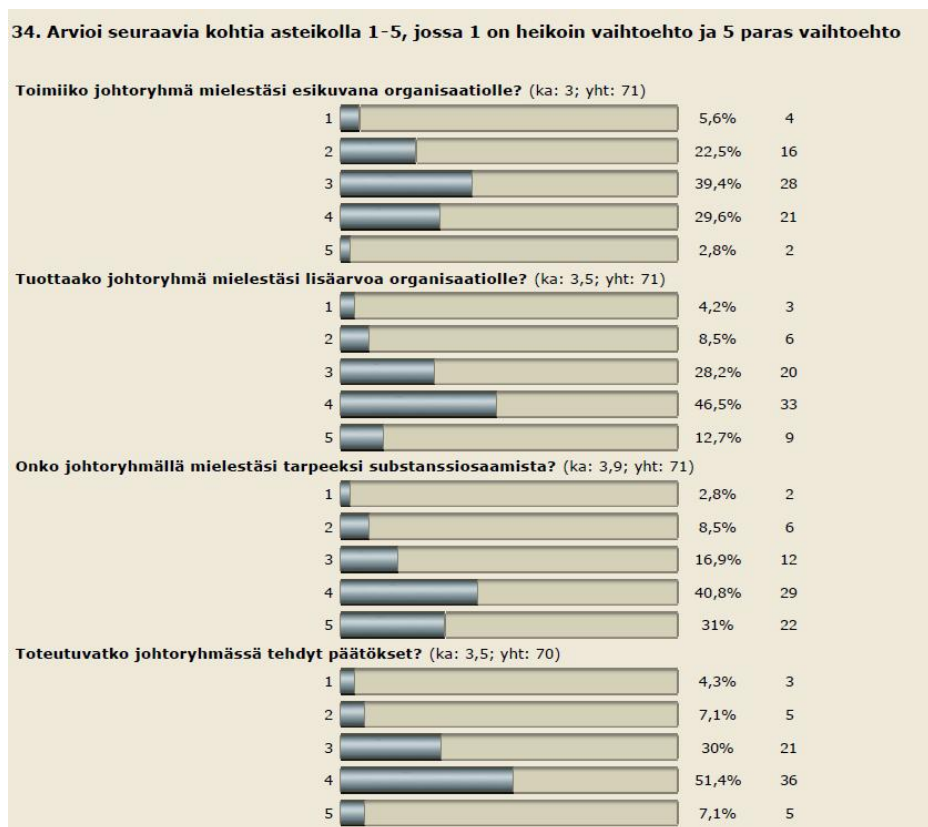
Kuvio 50: Esityslistan asioiden käsiteltävyys

Vastaajista vain alle kolmasosa oli sitä mieltä, että kokouksissa käsitellään kaikkia esityslistalla olevia asioita (kuvio 50). Loput vastaajista, noin 71 %, vastasi, että jotkut asiat jäävät käsittelemättä aikapulan vuoksi. Kukaan vastaajista ei kokenut, ettei esityslistan asioita käsitellä lainkaan.



Kuvio 51: Muut asiat

Kysymykseen, tuodaanko esityslistalle muita asioita kokouksen aikana, vastasi noin kaksi kolmasosaa, että asioita tuodaan säännöllisesti kokouksen aikana esityslistalle (kuvio 51). Kolmasosa vastasi, että esityslistalle tulee muita asioita kokouksen aikana joskus. Kahden vastaajan mukaan esityslistalle ei tuoda kokousten aikana koskaan muita asioita.



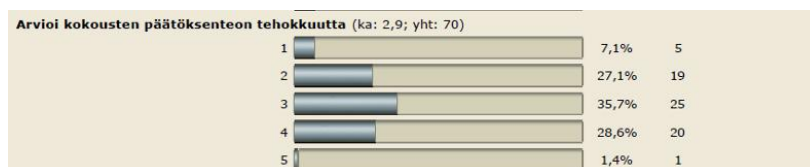
Kuvio 52: Arviointiasteikko

Vastaajia pyydettiin arvioimaan väittämiä asteikolla 1-5, joista 1 oli heikoin vaihtoehto ja 5 paras vaihtoehto (kuvio 52). Kysyttäessä, toimiiko johtoryhmä esikuvana organisaatiolle, oli keskiarvo vastauksille 3. Kysyttäessä, tuottaako johtoryhmä vastaajan mielestä lisäarvoa organisaatiolle, oli keskiarvo vastaukselle 3,5. Kysyttäessä, onko johtoryhmällä tarpeeksi substanssiosaamista, oli keskiarvo 3,9. Lähes yhdeksän kymmenesosa antoi substanssiosaamisen arvosanaksi 3-5. Kysyttäessä toteutuvatko johtoryhmässä tehdyt päätökset, oli keskiarvo vastaukselle 3,5, mutta suurin osa vastaajista, 51,4 %, antoi arvosanaksi 4.

Ensimmäinen arviointikohta "toimiiko johtoryhmä mielestäsi esikuvana organisaatiolle", korreloi kysymykseen "arvioi johtoryhmätyöskentelyä kokonaisuutena" arvolla 0,75, P-arvo 0. Saman kysymyksen korrelaatio oli "kuinka tehokkaasti puheenjohtajan mielestäsi toimii" - kysymykseen verrattuna 0,71, P-arvo 0.

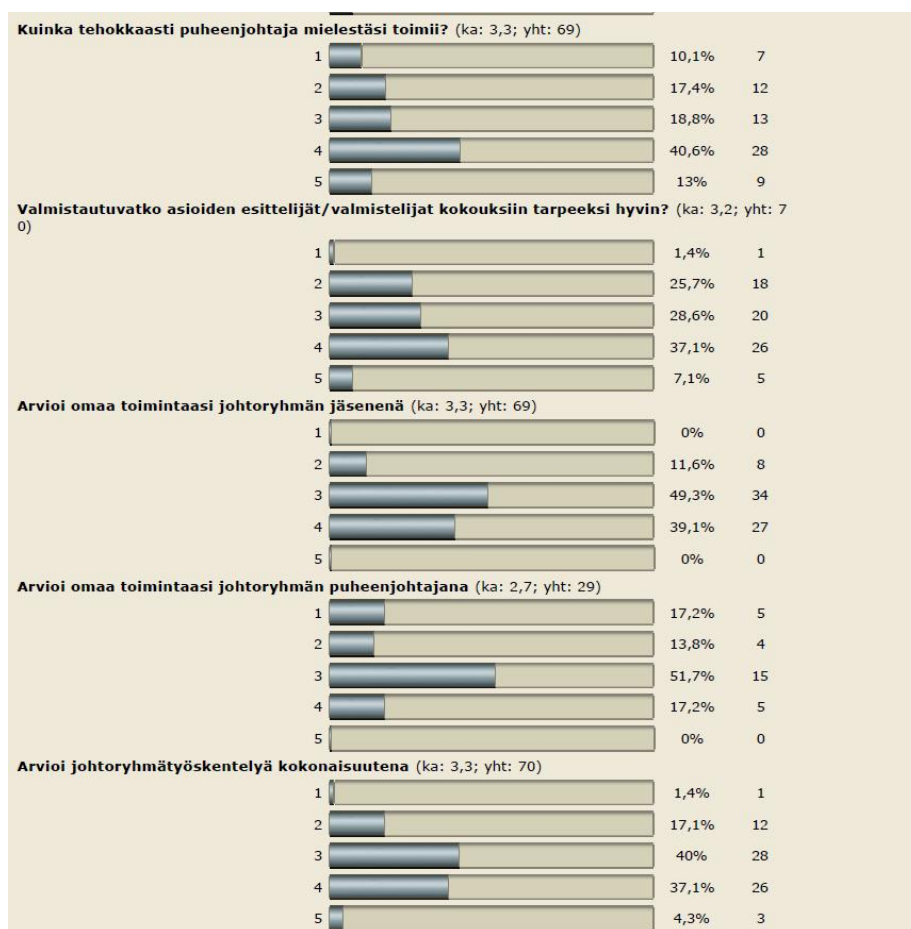
Toisen kohdan, eli "tuottaako johtoryhmä mielestäsi lisäarvoa organisaatiolle", korrelaatio oli verrattuna kysymykseen "onko johtoryhmällä tarpeeksi substanssiosaamista" 0,69, P-arvo 0. "Toteutuvatko johtoryhmässä tehdyt päätökset" korreloi myös kysymykseen arvolla 0,68, P-arvo 0.

Neljäs arviointikohta, "toteutuvatko johtoryhmässä tehdyt päätökset", korreloi kohdan "tuottaako johtoryhmä mielestäsi lisäarvoa organisaatiolle" arvolla 0,68, P-arvo 0.



Kuvio 53: Kokousten tehokkuuden arviointi

Keskiarvoksi tehokkuudelle annettiin asteikolla 1-5 2,9 (kuvio 53). Mainittakoon, että vain yksi vastaaja oli sitä mieltä, että kokoukset ovat riittävän tehokkaita.



Kuvio 54: Arviointikenttä

Vastaajia pyydettiin arvioimaan väittämiä asteikolla 1-5, joista 1 oli heikoin vaihtoehto ja 5 paras vaihtoehto (kuvio 54). Kysyttäessä kuinka tehokkaasti puheenjohtaja toimii, oli keskiarvo 3,3. Vastaajista 13 % antoi puheenjohtajan arvosanaksi 5.

Kysyttäessä valmistautuvatko asioiden esittelijät/valmistelijat kokouksiin tarpeeksi hyvin, oli keskiarvo 3,2. Pyydettyä arvioimaan omaa toimintaa johtoryhmän jäsenenä, oli keskiarvo 3,3.

Pyydettyä arvioimaan omaa toimintaa johtoryhmän puheenjohtajana, oli keskiarvo 2,7 ja vastauksia kokonaisuudessaan 29. Pyydettyä arvioimaan johtoryhmätyöskentelyä kokonaisuutena, annettiin keskiarvoksi 3,3.

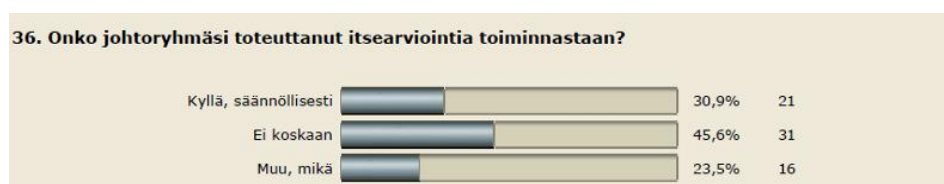
Kohdassa "arvioi kokousten päätöksenteon tehokkuutta" korrelaatio oli 0,78, P-arvo 0, verrattaessa siihen, kuinka tehokkaasti puheenjohtaja toimii. Lisäksi korrelaatio oli 0,69 verrattuna kohtaan "toimiiko johtoryhmä mielestäsi esikuvana organisaatiolle".

"Arvioi kokousten tehokkuutta ajankäytön näkökulmasta" -kysymyksen korrelaatio oli 0,72, P-arvo 0, verrattuna kohtaan "arvioi johtoryhmätyöskentelyä kokonaisuutena".

"Kuinka tehokkaasti puheenjohtaja toimii" korreloi kohtaan "arvioi kokousten päätöksenteon tehokkuutta" arvolla 0,78. Lisäksi kysymyksen "toimiiko johtoryhmä mielestäsi esikuvana organisaatiolle" korrelaatio oli 0,71. Sama arvo saatiin myös kohdalle "arvioi johtoryhmätyöskentelyä kokonaisuutena".

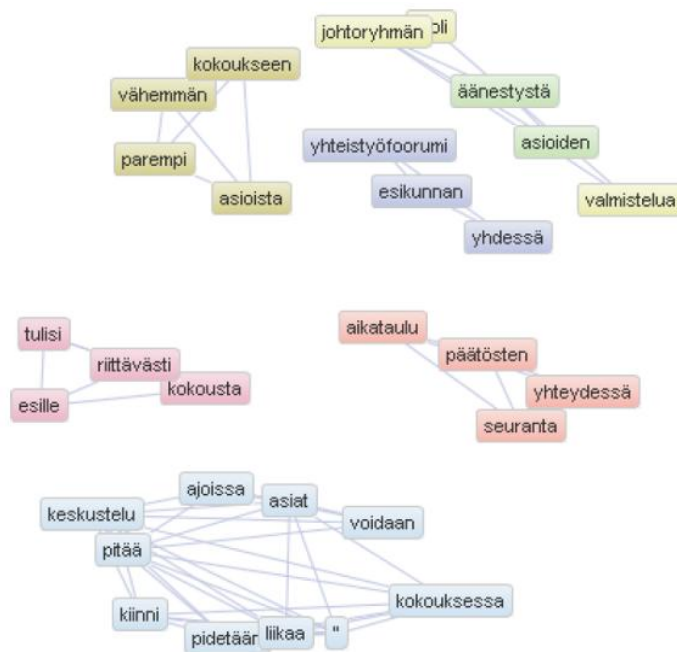
"Valmistautuvatko kokousten esittelijät/valmistelijat tarpeeksi hyvin" korrelaatio oli 0,51 verrattuna kysymykseen "toimiiko johtoryhmä mielestäsi esikuvana organisaatiolle".

"Arvioi johtoryhmätyöskentelyä kokonaisuutena" korreloi 0,73 arvolla kohtaan "toimiiko johtoryhmä mielestäsi esikuvana organisaatiolle". Lähes sama arvo, eli 0,72, oli kohdassa "arvioi kokousten tehokkuutta ajankäytön näkökulmasta".



Kuvio 55: Itsearviointin toteuttaminen

Kyselyn mukaan lähes puolet vastaajista ei ole koskaan toteuttanut itsearviointia (kuvio 55). Säännöllisesti itsearviointia johtoryhmästä on toteuttanut 30,9 %. "Muu, mikä" -kohdassa todettiin muun muassa, että aiheeseen liittyen on käyty keskusteluja omasta roolista sekä yhteistyöverkoston toimivuudesta, kehittämispäiviä on pidetty ja joissakin tapauksissa on käytetty konsulttia.



Kuvio 56: Kehittämisehdotukset työskentelyn tehostamiseksi

Kyselyssä esitettyjä vapaamuotoisia kehittämisehdotuksia voidaan hahmottaa yllä olevan kuvion (kuvio 56) mukaan ryhmittelemällä sanoja niin sanotuksi sanapilveksi. Kokonaisuudessa oli havaittavissa kohtia, jotka liittyivät muun muassa päätöksentekoon, kokouskäytäntöihin sekä tehokkuuteen.

Perhe- ja sosiaalipalveluissa sovituista kokousajoista toivottiin pidettävän kiinni. Valmistautumiseen toivottiin kiinnitettävän huomiota, kuten myös päätöksenteon esitysehdotuksiin. Ehdotuksissa toivottiin myös vähemmän tärkeiden asioiden poistamista esityslistalta.

Terveyspalveluissa selkeät päätökset ja päätösehdotukset nähtiin kehittämiskohteina. Etukäteismateriaalia ja valmistelua sekä seuranta- ja toteutustoimintatapoja ehdotettiin kehitettävän. Esityslistalla olevien asioiden liian suureen määrään kiinnitettiin huomiota.

Vanhusten palveluissa nostettiin esille valmisteluajan huomioiminen, eli esityslistan toivottiin saapuvan ajoissa johtoryhmän jäsenille. Lisäksi kiinnitettiin huomiota ajankäyttöön, joka nähtiin joissakin tapauksessa tehottomana. Seuranta tehtyistä päätöksistä ja päätöksenteon jämäkkyyttä toivottiin lisää.

Esikunnassa kehittämisehdotukset liittyivät esimerkiksi kokousajan käyttämiseen valmisteluun ja tehokkaampaan toimintatapaan.

Päätöksentekoon liittyvät kehittämis ehdotukset liittyivät parempaan valmisteluun, selkeään päätöksentekoon, päätösten seuraamiseen, valmiisiin päätösehdotuksiin ja asioiden priorisointiin.

Kokouskäytäntöihin liittyvät kehittämis ehdotukset liittyivät johtoryhmän ja sen jäsenten roolin selkeyttämiseen, kokousaikojen kunnioittamiseen, esityslistan ajoissa valmistumiseen, kokoustekniikan hiomiseen ja kokousajan jakamiseen demokraattisesti.

Tehokkuuteen liittyvät kehittämis ehdotukset liittyivät esimerkiksi kokousten asiassa pysymiseen useamman vastaajan toiveesta. Kokouksia pidettiin joissakin tapauksissa jutustelutuokioina. Kokouksille toivottiin varattavan enemmän aikaa, tai vaihtoehtoisesti ehdotettiin käsiteltävien asioiden määrän vähentämistä. Useampi vastaaja toivoi parempaa valmistautumista kokouksiin. Useassa vastauksessa nousi esille, kuinka kokouksissa koetaan olevan liikaa vähemmän tärkeitä asioita.

Puheenjohtajan toiminnasta esitettiin toiveita muun muassa jäsenten mielipiteiden huomioon ottamisen näkökulmasta, päätöksissä pysymisestä, selkeiden toimeksiantojen antamisesta ja vastuuhenkilöiden nimeämisestä asioiden työstämiseen. Puheenjohtajalta toivottiin lisäksi jämäkkyyttä varsinkin päätöksenteossa sekä kykyä johtaa kokousta siten, että osallistujilla on mahdollisuus tuoda julki mielipiteitään.

Kestävän kehityksen kysymys liittyi suoraan Espoon arvioihin ja sitä kautta johtoryhmätyöskentelyyn ja johtamiseen. Vastauksissa oli selkeästi havaittavissa positiivinen suhtautuminen kestävän kehityksen huomioonottamiseen. Eniten vastauksia saatiin tulostamisesta, johon on kiinnitetty huomiota positiivisella tavalla. Vastaajien mukaan videoprojektorია ja kannettavia tietokoneita käytetään kokouksissa ja kokousmateriaalit ovat luettavissa sähköisessä muodossa. Vastauksissa nousi selkeästi esille myös kestävän kehityksen huomioonottaminen toiminnan johtamisen ja suunnittelun perspektiivistä. Vastaukset vaihtelivat suuresti ja joidenkin vastaajien mukaan kestävän kehityksen näkökulmaa ei huomattu johtoryhmätyöskentelyssä.

6 Yhteenveto

6.1 Johtopäätökset

Tutkimustuloksia toivotaan hyödynnettävän Espoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimen kehittämistyössä sekä johtoryhmien kehittämisen työkaluna. Tulosten avulla on mahdollista tuoda johtoryhmätyöskentelyyn lisäarvoa tehostamisen muodossa. Tutkimuksen toivotaan

myös antavan eväitä toimintatavan kehittämiseen ja herättävän ajatuksia johtoryhmätyöskentelyn kehittämiseksi.

Kohdeorganisaatio pystyy halutessaan vertaamaan saatua palautetta omaan arvioonsa työskentelystä. Tulosten vertailemiseksi ehdotetaan organisaatiolle, että johtoryhmissä käydään keskustelua tulosten saamisen jälkeen.

Johtoryhmän toiminnan arviointi tuottaa esimerkiksi yhteisiä kehittämiskohteita. Puheenjohtajan tehtävänä on luoda säännöllisiä keskustelufoorumeja, joiden avulla ryhmä voi opetella ja keskittyä oman toiminnan tarkasteluun. Puheenjohtajan pitää määritellä työskentelytavat ja keinot, joilla toimintaa arvioidaan. Ryhmän aktivointikeinoja ovat esimerkiksi suorat kysymykset, mielipidekierros, pienryhmä- tai parikeskustelu. (Järvinen 2008, 105-107.)

Tuloksen vastaajien kuulumisesta useampaan johtoryhmään johdosta voi päätellä, että valtaosa vastaajista kuuluu ainoastaan yhteen johtoryhmään. Tämä mahdollistaa sen, että painoarvo juuri kyseiseen johtoryhmään on oikea. Tehokkuuden kannalta tämä on optimaalista. Tosin kahteen johtoryhmään kuulumisessa voidaan nähdä synergiaetuja. Kohdeorganisaatio toimii linjajohto-organisaationa, joka edellyttää tietyissä tehtävissä toimivien henkilöiden kuulumista useampaan johtoryhmään. Enemmistö vastaajista, joka kuului vain yhteen johtoryhmään (lähes neljä viidesosaa), kuului terveystalouteen.

Johtoryhmien kokoa selvitetessä saatiin tulokseksi, että johtoryhmien koko vaihtelee suuresti. Tämä johtuu selkeästi ympäristöllisten ja rakenteellisten vaatimusten asteesta. Kuten Nadler ym (1998) on todennut, mitä haastavimmat nämä ulkoiset riippuvuudet ovat, sen suurempaa roolia johtoryhmän tiimityöskentelyltä vaaditaan. Johtoryhmän koko sekä vastualueiden rakenne määrittyy johtoryhmälle asetettujen tavoitteiden ja vaatimusten mukaan. Tiettyjen johtoryhmien tulee olla riittävän isoja, jotta ne täyttävät kaikki tehtävä- ja vastualueet. Toisaalta kaikissa toiminnoissa ei ole tarpeen koota suurta johtoryhmää, mikäli ympäristölliset ja rakenteelliset vaatimukset eivät sitä vaadi, jolloin 1-5 henkilön panostus johtoryhmätyöskentelyyn voi riittää.

Myös johtoryhmän jäsenten mielipidettä johtoryhmän oikeasta koosta tiedusteltiin tässä tutkimuksessa. Tämän mielenkiintoisen tuloksen perusteella voi todeta, että alle kymmenesosa jäsenistä ei ole vakuuttunut siitä, että johtoryhmän koko on oikea. Osa kokee johtoryhmän koon liian suureksi tai pieneksi. Tämä osoittaa, että joidenkin johtoryhmien rakenne ei vastaa johtoryhmälle asetettuja rakenteellisia ja ympäristöllisiä vaatimuksia, kuten aikaisemmassa kappaleessa todettiin (Nadler 1998) johtoryhmän rakenteesta. Lähes 3 % vastaajista kokee että johtoryhmät ovat liian suuria. Tästä voi päätellä, että heidän mielestä

johtoryhmän toiminta on mahdollisesti liian joustamatonta tai hidasta. Sekä esikunnassa että vanhusten palveluissa kaikki vastaajat pitivät johtoryhmän kokoonpanoa täysin sopivana (100 %). Täten voi todeta, että perhe- ja sosiaalipalvelujen sekä terveystalvelujen johtoryhmien kokoonpanossa olisi mahdollisesti kehittämisen varaa.

Tulosten mukaan kaikki kokoukset toteutetaan henkilökohtaisten tapaamisten kautta. Tämä on kokousmuodoista vuorovaikutteisoin ja tehokkain tapa. Johtoryhmän tehokkuuden kannalta voisi olla järkevää kokeilla, voisiko osaa kokouksista tai johtoryhmän työskentelytavoista suorittaa muilla kokousmuodoilla. Vastaajat mainitsivat, kuinka esimerkiksi matkustamisaikoja voi minimoida käyttämällä erilaisia kokouskeinoja. Lisäksi avoimissa vastauksissa ehdotettiin, että sähköistä äänestämistä voisi kokeilla päätöksenteossa.

Tutkimuksessa selvitettiin myös halukkuutta uusien kokousmuotojen kokeilemiseen. Tämä tulos paljastaa, että ainoastaan alle puolet vastaajista vastustaa uusien kokousmuotojen soveltamista. Syinä eriteltiin muun muassa; yhteinen tapaaminen, fyysinen sijainti samassa talossa ja henkilökohtainen vuorovaikutustapahtuma. Asiaa tarkasteltaessa toisesta näkökulmasta vastattiin, että tapaamisia voisi toteuttaa muilla tavoin ajankäytön, matkustamisen ja uusien työtapojen käyttöönottamisen vuoksi. Noin neljäsosa vastaajista olisi halukas kokeilemaan uusia tapoja ja muotoja suorittaa johtoryhmätyöskentelyn vaatimia kokouksia.

Kokemusten perusteella henkilökohtaisia tapaamisia ei pitäisi kokonaan lopettaa, mutta muita kokouskeinoja voisi lisätä. Jokaisen johtoryhmän tulisi löytää oma tasapainonsa eri muotojen hajonnasta. Jotta johtoryhmä saavuttaa optimaalisen ryhmädynamiikan ja yhteistyön, tulisi kaikkia kokousmuotoja hyödyntää. Tämä vaikuttaa suuresti varsinkin liikkuvaan johtoryhmään. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaan yhteisten asioiden käsittelyyn tarvitaan keskustelua ja dialogisuutta. Keskusteluja voi käydä paitsi henkilökohtaisten tapaamisten avulla esimerkiksi puhelimitse, kirjeitse, sähköpostitse tai keskustelupalstoilla.

Tutkimuksen vastausten perusteella esityslista tulee yleisesti ottaen ajoissa. Esityslistan saatavuus ja jakaminen ennen kokousta on erittäin tärkeää johtoryhmän yhteistyön tehostamisen näkökulmasta. Teorian mukaan johtoryhmän jäsen vastaa toteutuksesta johtoryhmälle, joten jäsenen on oltava valmis valmistelemaan johtoryhmälle käsiteltäväksi haluamansa asia. Näin ollen on tärkeää, että esityslista saapuu ennen kokousta jäsenille. Valmiudet valmistautua kokouksiin tutustumalla etukäteen esityslistalla mainittuihin asioihin tulisi jäsenille suoda. Kuten myös Mansukoski ym (2008) on todennut, on tärkeää perehtyä päätettäviin asioihin, osatakseen tehdä oikeat päätökset.

Tutkimuksen vastausten perusteella esityslistan rakenne riippuu johtoryhmän tavasta työskennellä. On mahdollista, että tietyt johtoryhmät ovat löytäneet parhaan tehokkuutensa käsittelemällä kokonaisuuksia käyttämättä esivalmisteltuja rakenteita. Kyse on siitä, kuinka johtoryhmä työskentelee yhdessä ja kuinka keskinäinen viestintä sekä vuorovaikutus toimivat. Kuten Nadler ym (1998) toteavat, työnjohtamisen prosessit kuvaavat, kuinka johtoryhmä jakaa informaatiota ja miten työvastuut jaetaan tiimin kesken ja organisaatiossa.

Tutkimuksessa selvitettiin, kokevatko johtoryhmätyöskentelijät voivansa vaikuttaa esityslistaan. Vastausten mukaan kaksi seitsemästäkymmenestä yhdestä on sitä mieltä, että he eivät voi vaikuttaa esityslistan asioihin. Teoriassa pohditaan Nadlerin ym (1998) mukaan, kuinka johtoryhmän tulee toimia tiiviinä tiiminä, jossa kaikkien tulee pystyä vaikuttamaan ja tuomaan lisäarvoa toiminnalle. On mahdollista, että joidenkin johtoryhmien osalta ympäristölliset ja rakenteelliset vaatimukset vaativat vahvempaa johtamista puheenjohtajalta. Siitä huolimatta kaikkien johtoryhmäjäsenten tulee pystyä vaikuttamaan siihen, mitä tiimin tietoisuuteen tuodaan.

Tutkimuksen vastausten mukaan pöytäkirja tai muistio laaditaan säännöllisesti. Tämä tulos kertoo myönteisestä asiasta. Pöytäkirja tai muistio tulee aina laatia, jotta väärinkäsitysten määrä pystytään minimoimaan ja päätöksille saadaan oikea seuranta ja läpinäkyvyys. Lisäksi pöytäkirja/muistio antaa kokouksiin osallistumattomille jäsenille, muun henkilöstön lisäksi, mahdollisuuden seurata päätöksiä ja delegoituja vastuita.

Osin yllättävänä tuloksena voidaan pitää sitä, että sihteeri laatii pöytäkirjan/muistion vain reilussa puolessa tapauksista. Hyvänä asiana pidetään sitä, että laatiminen toteutuu kiertävänä vuorona yli viidesosassa tapauksista. Vastausten perusteella ilmeni, että kaikki pöytäkirjat/muistiot eivät ole julkisia. Kehittämiskelpoisena asiana nähdään, että myös tämän joukon päätökset olisivat organisaatiossa julkisia. Päätösten seuranta ja toteutuminen varmistetaan sillä, että henkilöstö pystyy seuraamaan johtoryhmässä käsiteltyjä asioita.

Tutkimuksen vastausten mukaan kokoontumistiheydessä huomattiin eroja eri johtoryhmien välillä. Tämä kyseinen tulos riippuu todennäköisimmin johtoryhmän ympäristöllisistä ja rakenteellisista vaatimuksista. Kokoontumistiheyteen vaikuttaa myös johtoryhmän rooli ja tarkoitus organisaatioon nähden. Kuten Nadlerkin ym (1998) on todennut, eri ympäristöissä vaaditaan eri kokoontumistiheyksiä. Niissä ympäristössä työskentelevät, joissa on korkeat sisäiset koordinaatiovaatimukset ja korkeat ympäristölliset vaatimukset, vaativat tiiviimpää yhteydenpitoa.

Tutkimuksen mukaan vain reiluun kolmasosaan kokouksista saavutaan ajoissa. Tämä asia nähdään selkeänä kehittämiskohteena. Tutkimuksen mukaan on todettu, että

johtoryhmätyöskentely vie paljon aikaa johtoryhmien jäseniltä. Lisäksi on todettu, ettei kaikkia asioita ehditä ottamaan käsittelyyn kokouksissa, joten tässä nähdään ajankäytön haasteita. Myöhästely aiheuttaa tehokkuuden vähenemistä ja moni voi kokea toisten myöhästelyn oman ajan kunnioittamattomuutena. Mikäli puheenjohtaja myöhästyy kokouksesta, pitäisi olla laadittuna selvät pelisäännöt siitä, kuka aloittaa kokouksen puheenjohtajana ja toimii sellaisena kunnes varsinainen puheenjohtaja saapuu paikalle. Suosituksena esitetään, että kokousten alkamiseen sovittuna ajankohtana kiinnitetään huomiota.

Aihetta tarkasteltiin myös kustannusten näkökulmasta. Otokseen kuului sattumanvaraisesti arvottu johtoryhmä, joka koostuu kuudesta jäsenestä. Johtoryhmän palkkakustannukset, sisältäen sivukulut sekä hieman hallinnollisia kustannuksia, nousivat kohteeksi arvotun johtoryhmän osalta minuuttitasolla laskettuina 4,16 euroon. Toisin sanoen, jos kokouksen alkamisajankohta myöhästyy esimerkiksi kymmenellä minuutilla, on palkkakustannuksia kulunut kyseisen johtoryhmän osalta 41,60 euroa.

Alle viidesosassa vastauksista todettiin, että poikkeavat saapumis- tai poistumisajat kirjataan pöytäkirjaan/muistioon. Poikkeavien aikojen kirjaamisella voidaan varmistaa esimerkiksi toimintojen henkilöstön tietämys edustajansa läsnäolosta kokouksissa asioiden käsittelyn näkökulmasta.

Lähes puolet vastaajista vastasi, ettei seuraavien kokousten asioiden valmistelijoita määritellä. Tämä on kehittämiskohde, jolloin vastuun siirtäminen asioiden valmistelusta ei näissä tapauksissa toteudu. Positiivista on, että enemmistö määrittelee valmistelijat jo kokousvaiheessa, jolloin tehokkuutta on mahdollista optimoida.

Vastausten perusteella jopa noin kolmasosan mukaan johtoryhmillä ei ole tarpeeksi valtaa tehdä päätöksiä. Teoriaosuudessa on käsitelty vastuunottoa ja sen kantamista, joilla on tärkeä rooli päätöksenteossa. Jos johtoryhmältä puuttuu valta päättää asioista, voi se johtaa välinpitämättömyyteen tai vastuunkantamattomuuteen. Yksi selittävä syy vastauksiin voi olla johtoryhmän rooli niin sanotun alemman tason johtoryhmänä. Toisin sanoen suuremman linjan päätökset tehdään ylempään tahon johtoryhmissä. Kysymyksenä herääkin se, käsitelläänkö johtoryhmissä niitä asioita, joista kyseisissä tapaamisissa voidaan päättää. Puheenjohtajan tulisi arvioida ovatko asiat esimerkiksi tiedotusluontoisia asioita, koska aikaa on turha käyttää sellaisten asioiden käsittelemiseen, joihin johtoryhmällä ei ole vaikutusmahdollisuutta.

Vastausten perusteella suurimmassa osassa johtoryhmistä työnjako on selkeä. Kuitenkin lähes viidesosan mielestä työnjako ei ole selkeä. Tämä voi aiheuttaa erimielisyyttä jäsenten kesken, tai asioita ei tule hoidetuksi tarvittavalla tavalla. Tässä asiassa puheenjohtajien tulisi

keskittyä varmistamaan pitävänsä huolen siitä, että työnjakoa käsitellään kokouksissa ja yhteisiä pelisääntöjä laaditaan. Kokousten tehokkuuden maksimoimiseksi tulee työnjaon olla kaikille jäsenille selvä.

Kokouksissa päätetään asioista vastausten perusteella pääosin keskustelemalla päätyen yhteiseen näkemykseen. Keskustelu edesauttaa mielipiteiden esilletuomista. Huolestuttava löydös on, että lähes kymmenesosa vastaajista kokee, että päätöksiä ei tehdä lainkaan. Päättämättömyys vaikuttaa johtoryhmän kokoonpanon motivaatioon ja tahtoon työskennellä tehokkaasti tiiminä. Mielenkiintoinen piirre tuloksessa kulttuurinäkökulmasta on se, että suomalaiset ovat usein tuntevia siitä, että tekeminen on hyvin suoraviivaista ja johtajan päätöksiä toteutetaan. Ruotsalaisessa kulttuurissa sen sijaan asioiden läpikeskustelu ja yksimielisyys kuuluvat asiaan. Tämän tutkimuksen mukaan alle kymmenesosa on sitä mieltä, että puheenjohtaja päätöksellä edetään asioissa.

Tutkimuksen perusteella vain kuudesosassa kokouksista ehditään käsitellä kaikkia esityslistalla olleita asioita. Tulos viittaa siihen, että kokousten tehokkuutta voi kyseenalaistaa. Kuten aiemmin on todettu, johtoryhmän toiminnallisen laadun yhtenä arviointikriteerinä on ajankäytön tehokkuus. Voi kyseenalaistaa kokousten ajankäytön tehokkuutta, mikäli esityslistan asioita ei ehditä käydä läpi. Vastaajista vain alle kolmasosa oli sitä mieltä, että kokouksissa käsitellään kaikkia esityslistalla olevia asioita. Tämä tulos tukee jo aiemmin todettua tietoa, että selkeästi johtoryhmille varattu aika ei joko riitä, aikaa käytetään tehottomasti tai vaihtoehtoisesti kokouksissa käsitellään osin väärä asioita. Tämän kysymyksen vastaukset tukevat kysymyksen 28 (kuvio 46) tuloksia ja analyysiä vastauksista.

Kysymykseen tuodaanko esityslistalle muita asioita kokouksen aikana, vastasi noin kaksi kolmasosaa, että asioita tuodaan säännöllisesti kokouksen aikana esityslistalle. Tulos voi viitata siihen, että esityslistavalmistelu on puutteellista tai siihen, että toimintaympäristön muutokset ovat niin nopeita, ettei niitä ehdi muutaman päivän sisällä ennakoida. Toisaalta tulos voi viitata siihen, ettei kokouskäytäntöjä tai selkeitä pelisääntöjä ole laadittu.

Kysymys päätösten seurannasta on yksi tärkeimpiä kysymyksiä johtoryhmätyöskentelyn kannalta, koska asioiden käsittely loppuun asti näyttää tehokkuuden aikaansaannoksen. Vastaajista vain kolme kymmenesosaa vastaa, että päätökset toteutetaan säännöllisesti. Päätös on tehokas ainoastaan, jos se toteutetaan. Tämä kertoo, että tehokkuuden ja koko johtoryhmätyöskentelyn kannalta tulisi varmistaa, että tehtyjä päätöksiä toteutetaan ja niiden toteuttamista seurataan. Mansukosken ym (2008) mukaan jokaisella johtoryhmän jäsenellä on vastuu henkilökohtaisesti toteuttaa yksikössään johtoryhmässä tehdyt päätökset.

Tutkimuksen tulos kertoo eriävistä mielipiteistä, että vain reilu kymmenesosa kokee, että eriävät mielipiteet kirjataan pöytäkirjoihin tai muistioihin. Kyseisen vastauksen tekee kiehtovaksi sen mahdollinen vaikutus johtoryhmän vastuunkantoon. Mansukosken ym (2008) mukaan hyvän johtoryhmän tulee ilmaista erimielisyytensä ja keskustella asioista, minkä jälkeen tehtyä yhteistä päätöstä lähdetään toteuttamaan. Eriävän mielipiteen merkitseminen pöytäkirjaan tai muistioon on tärkeää sekä johtamisfilosofisesti että juridisesti.

Puheenjohtajan toimintaa kokousten vetäjänä arvioitiin kysymällä jakaako puheenjohtaja puheenvuorot kokouksessa. Vastaukset viittaavat siihen, että kokouskäytäntöjä tulisi selventää tämän aiheen osalta siten, että puheenjohtaja ottaa vastuun kokousten kulusta esimerkiksi jakamalla puheenvuorot. Puheenjohtaja pystyy myös ohjaamaan ajankäyttöä ohjaamalla kokouksia tehokkaasti ja taitavasti.

Arviointiasteikkokyselyn perusteella voi todeta, että johtoryhmän jäsenet kokevat oman johtoryhmänsä toimivan esimerkkinä organisaatiolle keskimäärin kolmosen arvosanalla. Lisäksi mielipiteeksi nousi esille se, että johtoryhmä jossa ollaan jäsenenä, tuo lisäarvoa Espoon kaupungille. Silti koetaan, että lisäarvoa voisi tuottaa enemmänkin. Keskimäärin ollaan sitä mieltä, että kaikilla johtoryhmän jäsenillä on riittävä substanssiosaaminen tehtävänsä toteuttamiseen. Lähes yhdeksän kymmenesosaa antoi substanssiosaamisen arvosanaksi 3-5. Mielenkiintoinen tulos on, että noin puolet vastaajista kokee, että tehdyt päätökset toteutuvat. Tämä on samassa linjassa kysymyksen 27 (kuvio 45) vastausten kanssa, jossa vain alle kolmasosa vastaajista kokee, että kaikki päätökset viedään loppuun asti ja toteutetaan. Tässä on selkeästi kehittämiskohde, jossa toimintaa on mahdollista helposti kehittää.

Tulos koskien kokousten tehokkuutta on linjassa useamman aikaisemman arviointiasteikkokyselyn kanssa ja osoittaa, että valtaosan mielestä kokousten tehokkuus ei ole niin tehokasta kuin voisi toivoa. Mainittakoon, että vain yksi vastaaja oli sitä mieltä, että kokoukset ovat riittävän tehokkaita. Avoimissa vastauksissa todettiin, ettei kokousvalmisteluun välttämättä jää aikaa, muihin asioihin lisätään usein paljon asioita, kokous on huonosti valmisteltu ja asioita on liian paljon. Vastaajat esittivät toiveena työskentelyn tiivistämistä, saman kokoussihteerin käyttämistä ja ettei yhteen asiaan keskitytä liian kauan. Vastauksista ilmeni, etteivät johtoryhmän jäsenet koe, että heillä on riittävästi aikaa kokouksiin. Toisaalta vastaajat eivät koe, että lisäaika tuottaisi työskentelyyn lisäarvoa.

Tutkimuksen vastausten perusteella voi todeta, että valtaosa johtoryhmän jäsenistä on tyytyväinen puheenjohtajan työskentelyyn. Esittelijöiden/valmistelijöiden osalta nähdään valmistautumisessa parantamisen varaa. Odotusten mukaan selvä enemmistö, lähes yhdeksän kymmenestä, on tyytyväinen omaan johtoryhmätyöskentelyyn, mutta kokee, että asioita voisi kehittää. Mielenkiintoinen tieto on, että lähes viidesosa vastanneista puheenjohtajista on sitä

mieltä, että oma suoritus puheenjohtajana on ollut heikkoa. Samaa voi todeta yleisesti johtoryhmän työskentelyn arvioista vastanneiden kesken. Yhteenvetona voi todeta, että yleinen mielipide johtoryhmätyöskentelyn tehokkuudesta ja kokouskäytännöistä on tyydyttävällä tasolla. Vastaajat tiedostavat kehittämiskohteet ja vaikuttavat suhtautuvan positiivisesti toiminnan kehittämiseen optimoiden sekä tehokkuuden että kokouskäytännöt.

Kysyttäessä, kuinka tehokkaaksi tulosityksiköt arvioivat puheenjohtajan toimintaa saatiin vastaukseksi; perhe- ja sosiaalipalvelut arvioivat puheenjohtajan toimintaa keskiarvolla 3,13, terveyspalvelut 3,2, vanhusten palvelut 3,5 ja esikunta 3,3. Puheenjohtajien arvioita omasta toiminnastaan ei käsitellä tässä opinnäytetyössä tulosityksiköittäin, koska vastaajamäärät olivat tulosityksikköä kohden liian pienet.

Arviota omasta toiminnasta johtoryhmän jäsenenä kysyttäessä saatiin vastaukseksi perhe- ja sosiaalipalveluista keskiarvoksi 3,1, terveyspalveluista 3,4, vanhusten palveluista 3,2 ja esikunnasta 3,6.

Keinot, joiden avulla johtoryhmätyöskentelyyn saadaan jatkuvuutta sekä jatkuvaa oppimista, kasvua ja parannusta, tarvitaan Nadlerin ym (1998) mukaan tiimin sisäinen laadunvarmistusprosessi. Tutkimuksen selkeänä löydöksenä voi pitää itsearvioinnin puutetta, joka ilmeni vastauksista. Kyselyn mukaan lähes puolet vastaajista ei ole koskaan toteuttanut itsearviointia. Tämä on teorian mukaan erittäin tärkeä tekijä kestävän jatkuvuuden ja oppimisen mahdollistamiseksi. Jokaisen johtoryhmän tulisi huolehtia itsearvioinnin suorittamisesta säännöllisesti.

Julkisessa toiminnassa johtoryhmätyöskentelyä on mahdollista kehittää siten, että se luo lisäarvoa toiminnan kehittämiseen. Johtoryhmän kokouksiin kiteytyvät johtoryhmäajattelun synergia- ja lisäarvopyrkimykset. Toimiva johtoryhmätyö luo jäsenilleen luottamuksellisen keskustelufoorumin ja mahdollisuuden saada työhön sisältöä ja motivaatiota. Yhdessä tekeminen lisää oman työn merkityksellisyyden tunnetta. (Mansukoski ym 2008, 263-265.)

Koska johtoryhmän jäsenet määräytyvät julkisessa toiminnassa usein virka-aseman perusteella, usein ei nähdä tarvetta miettiä yksilön henkilökohtaista lisäarvoa johtoryhmätyöskentelylle. Lisäarvojohtoryhmäksi kehittyminen vaatii johtajalta ja jäseniltä yhteistyömotivaatiota, kärsivällisyyttä, joustamista ja kykyä kontrolloida omia tunneperäisiä reaktioita. (Mansukoski ym 2008, 303.)



Kuvio 57: Johtoryhmän ja sen jäsenten kehittymismahdollisuuksia ja niiden yhdistelmiä (Mansukoski ym 2008, 310.)

Johtoryhmän ja jäsenten kehittymismahdollisuuksia voi kuvata jaotteleamalla kehittymiskokonaisuus työssä oppimiseen, koulutukseen, esimies-alaiskeskusteluihin ja kokemuksista oppimiseen (kuvio 57). Nämä osat, sekä niiden yhdistelmät, liittyvät toisiinsa saumattomasti tarkasteltaessa johtoryhmätyöskentelyä.

6.2 Tutkimuksen jatkoaiheet

Kyselyn perusteella on havaittu jatkotutkimuksen aiheita, joita kohdeorganisaatio voi halutessaan lähteä tutkimaan esimerkiksi opinnäytetöiden kautta. Jatkotutkimuksen aiheita tunnistettiin tässä opinnäytetyössä yhteensä neljä, jotka priorisoitiin tärkeimmiksi.

Kysymyksessä, jossa kysyttiin vastaajien kuulumista useampaan johtoryhmään, huomattiin vastausten perusteella, että noin 30 % kuuluu useampaan kuin yhteen johtoryhmään. Jatkotutkimusta voisi tehdä siitä, paljonko johtoryhmän työskentelytavat eroavat yksityisellä ja julkisella sektorilla toisistaan. Tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan tutkittu yksityisen ja

julkisen sektorin eroja johtoryhmätyöskentelyssä. Tutkimusongelmaksi voisi esittää, onko julkisella sektorilla yleisempää kuulua useampaan kuin yhteen johtoryhmään kuin vastaavasti yksityisellä sektorilla. Lisäksi tutkimukseen voisi sisällyttää selvityksen siitä, voidaanko tämä nähdä eri näkökulmista etuna vai haittana.

Toinen tutkimuksen jatkoaihe paljastui kysymyksen kautta, jossa kysyttiin halukkuutta kokeilla erilaisia kokouskeinoja. Halukkuutta oli selvästi havaittavissa, joten kohdeorganisaatiolle voi suositella kokeilua uusista ja erilaisista kokouskeinoista, joiden avulla kasvatettaisiin innovatiivisuutta. Kaikki vastaajat suorittivat tutkimusajankohtana kaikki kokoukset perinteisillä henkilökohtaisilla tapaamisilla. Alle puolet vastaajista vastusti uusien kokousmenetelmien kokeilua. Erityinen jatkotutkimuksen aihe löytyy virtuaalokokouskeinojen saralla, jota ei tässä opinnäytetyössä tutkittu syvemmin.

Kolmas ehdotus jatkotutkimuksen aiheeksi ilmeni kysymyksessä, jossa selvitettiin johtoryhmien kokoontumisfrekvenssiä, jossa ilmeni eroja. Tuloksen johdosta kannattaisi tutkia, riittääkö yksityisellä sektorilla, että johtoryhmä kokoontuu vain joka toinen viikko tai esimerkiksi kerran kuukaudessa. Näissä tapauksissa tulisi huomioida, toimivatko johtoryhmät esimerkiksi niin sanottuina ylemmän tason johtoryhminä, joissa tehdään laajemmin organisaation toimintaan vaikuttavia päätöksiä. Tulokset viittaavat myös siihen, että julkisten ja yksityisten johtoryhmien eroja olisi mielenkiintoista tutkia syvemmin.

Neljäs jatkotutkimuksen aihe-ehdotus paljastui kysymyksessä, jossa selvitettiin kirjataanko eriävät mielipiteet pöytäkirjaan. Jatkotutkimuksen aiheena voi selkeästi nähdä, että tutkimusta johtoryhmän jäsenten erimielisyyksistä ja niiden vaikutuksesta tehokkuuteen ja jäsenten vastuunottoon voisi suorittaa. Tutkimuksen mukaan eriävien mielipiteiden käsittely ja kunnioitus vaikuttaa suuresti johtoryhmätyöskentelyyn sitoutumisen lisäksi tehokkuuteen. Vastaajien johtoryhmätyöskentelyn kehittämiseksi mahdollisimman tehokkaaksi, voisi tätä aihetta tutkia tarkemmin.

Lopuksi todetaan, että johtoryhmätyöskentely on olennainen osa johtamisjärjestelmää ja siten johtoryhmän jäsenten henkilökohtaista vastuuta ja oma-aloitteisuutta pitäisi lähtökohtaisesti tukea. Koska yksilön panoksella on selkeästi ratkaiseva ja arvokas osuus ryhmän tehokkuudelle, tulisi yksilöiden merkitystä johtoryhmässä korostaa. Jatkotutkimusaiheiden kautta olisi mahdollista syventää näkemystä johtoryhmätyöskentelystä ja tuottaa tarkempaa tietoa työskentelykokonaisuudesta.

Lähteet

Kirjallisuuslähteet

- Adair, J. 2002. 100 greatest ideas for effective leadership and management. United Kingdom: Capstone Publishing Limited
- Belbin, R. 2010. Management Teams-Why they succeed or fail, 3. painos. Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Fiilin, P. 2008. Tasapainon herra hallitsee koko paletin. Fakta. Talentum media.
- Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen, avain tuottavuuteen. Vantaa: Hansaprint Direct.
- Karismo, A. 2011. Johtajan pitää vaihtua riittävän usein. Helsingin Sanomat. 1.2.2011. Sanoma.
- Heikkilä, J. 2009. Kasva, välitä ja valmenna. Henkilöjohtamisella voittajajoukkueeksi. Helsinki: Gummerus Kirjapaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Hulkkonen, V. 2004. Johtoryhmästä lisäarvoa organisaatiolle. Helsinki: Edita Prima.
- Isoherranen, K. 2005. Moniammatillinen yhteistyö. 1. painos. Vantaa: Dark.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Juuti, P., Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Kokko, L. 2007. Johtoryhmiin sparrauskulttuuri. Yritystalous walkabout. Rastor.
- Lewis, R.D. 2010. When cultures collide, leading across countries. Third edition. WS Bookwell.
- Mansukoski, S., Mitronen, L., Porenne, P., Salmimies, P. 2008. Käytännön johtoryhmätyöskentely. 2. painos. Helsinki: Gummerus Kirjapaino.
- Määttä, S., Ojala, T. 2003. Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Helsinki: Edita Prima.
- Nadler, D., Spencer, J. and assoc. 1998. Executive Teams. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc.
- Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Petäinen, M. 2011. Tuottavuus ja laatu saatava samaan tahtiin. Taloustaito. Veronmaksajain keskusliitto.
- Puro, J-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Porvoo: WS Bookwell.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009-2011. Helsinki: Yliopistopaino.
- Skyttä, A. 2005. Tiimitys ja sen läpivienti, matkalla kohti matalampia organisaatioita. Vantaa: Otava.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs organisaatio. 7. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Työturvallisuuskeskus TTK. 2008. Hyvät kokouskäytännöt työpaikan arjessa. 1. painos. Edita Prima.

Vatanen, A. 2007. Parhaissa johtoryhmissä on yhteiset ihanteet. Yritystalous walkabout. Rastor.

Vatanen, A., Åhman, H. 2007. Management Team Success: Exploring the effects of multilevel success factors. Helsinki: Picaset.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. 1.-2. painos. Helsinki. Edita Publishing.

Åberg, L. 2008. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Åhman, H., Bärlund, A., Vatanen, A. 2007. Voittajajohtoryhmät, 7 askelta tulevaisuuden menestyjäksi. Juva: WS Bookwell.

Julkaisemattomat lähteet

Lehtosalo-Iskanius, L. 2011. Toimitusjohtajan haastattelu 31.3.2011. Baransu Oy. Espoo.

Sähköiset lähteet

Awecore Oy. 2011. Luettu 31.3.2011.

http://www.awecore.com/su/johtorhymatyoskentely_tehokas_tyoskentely.html

Baransu Oy. 2011. Luettu 31.3.2011. <http://www.baransu.fi/1>

Espoon kaupunki. 2011. Luettu 14.1.2011. <http://www.espoo.fi/>

Espoon kaupunki. 2011. Luettu 14.1.2011. <http://intra.espoo.fi/>

Hammarsten, H. 2007. Talouselämä. Taitava johtoryhmä hallitsee ajan. Luettu 20.3.2011. <http://www.talouselama.fi/uutiset/article158079.ece>

Kuviot

Kuvio 1: Espoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimen toimintamenot	8
Kuvio 2: Hyvän johtoryhmätyöskentelyn elementit	11
Kuvio 3: Kokous prosessina	12
Kuvio 4: Johtoryhmien kehityksen suunta	14
Kuvio 5: Pelkistetty organisaation johtamismalli	16
Kuvio 6: Strategisen johtamisen osa-alueita	19
Kuvio 7: Ryhmässä tapahtuvan päätöksenteon vaihtoehtoja	24
Kuvio 8: Palveluja yhteen sovittava kotiutuminen ja kotihoito (PALKO -malli), vastuut ja kehittämisen PALKO -mallissa	32
Kuvio 9: Johtoryhmän tehokkuuden kehys	34
Kuvio 10: Organisaation menestyminen	37
Kuvio 11. Seitsemän askelta voittajajohtoryhmiksi	38
Kuvio 12: Matriisi johtoryhmän tiimityöskentelyn ratkaisevista tekijöistä	40
Kuvio 13: Tiimityöskentelyn kehityksen ja toiminnan elementit	42
Kuvio 14: Johtamisen tehon ja käytettyjen viestimien suhde	45
Kuvio 15: Johtoryhmän elinkaaren vaiheet	48
Kuvio 16: Johtoryhmän kehittämisen kohteita laadun näkökulmasta	49
Kuvio 17: Kokousten aloittaminen	50
Kuvio 18: Tarkistuslista erilaisiin kokouksiin	52
Kuvio 19: Viisi neuvoa hyvän kokouksen järjestämiseksi	52
Kuvio 20: Perustehtävän hahmottamista ja määrittelyä vaikeuttavat tekijät	58
Kuvio 21: Tulosityksikkö	65
Kuvio 22: Sukupuoli	66
Kuvio 23: Vastaajien ikäjakauma	66
Kuvio 24: Vastaajien koulutustausta	66
Kuvio 25: Vastaajien kuuluminen useampaan johtoryhmään	67
Kuvio 26: Johtoryhmän koko	67
Kuvio 27: Vastaajien rooli johtoryhmässä	67
Kuvio 28: Johtoryhmän kokoonpanon sopivuus	68
Kuvio 29: Kokousten toteuttamistapa	68
Kuvio 30: Halukkuus kokeilla erilaisia kokouskeinoja	68
Kuvio 31: Esityslistan toimittaminen	69
Kuvio 32: Esityslistan rakenne	69
Kuvio 33: Mahdollisuus vaikuttaa esityslistan asioihin	69
Kuvio 34: Pöytäkirjan/muistion laatiminen	70
Kuvio 35: Pöytäkirjan/muistion laatija	70
Kuvio 36: Pöytäkirjan/muistion julkisuus	70

Kuvio 37: Johtoryhmän kokoontumisfrekvenssi.....	70
Kuvio 38: Osallistujien saapuminen kokouksiin	71
Kuvio 39: Poikkeavat saapumisajat	71
Kuvio 40: Asioiden valmistelijoiden määrittely.....	71
Kuvio 41: Johtoryhmän päätäntävalta.....	71
Kuvio 42: Työnjako kokouksissa	72
Kuvio 43: Päätäntätavat	72
Kuvio 44: Asioiden siirtäminen seuraaviin kokouksiin	72
Kuvio 45: Asioiden seuranta	73
Kuvio 46: Ajan riittävyys kokouksiin	73
Kuvio 47: Johtoryhmätyöskentelyyn kuluva aika	73
Kuvio 48: Eriävien mielipiteiden kirjaaminen.....	73
Kuvio 49: Puheenjohtajan toiminta/puheenvuorot	74
Kuvio 50: Esityslistan asioiden käsiteltävyys	74
Kuvio 51: Muut asiat	74
Kuvio 52: Arviointiasteikko	75
Kuvio 53: Kokousten tehokkuuden arviointi	76
Kuvio 54: Arviointikenttä	76
Kuvio 55: Itsearviointin toteuttaminen	77
Kuvio 56: Kehittämisehdotukset työskentelyn tehostamiseksi.....	78
Kuvio 57: Johtoryhmän ja sen jäsenten kehittymismahdollisuuksia ja niiden yhdistelmiä	87

Taulukot

Taulukko 1: Kokouksen pelisäännöt.....	13
Taulukko 2: Tehokkuuden arvioinnin kriteerit	33

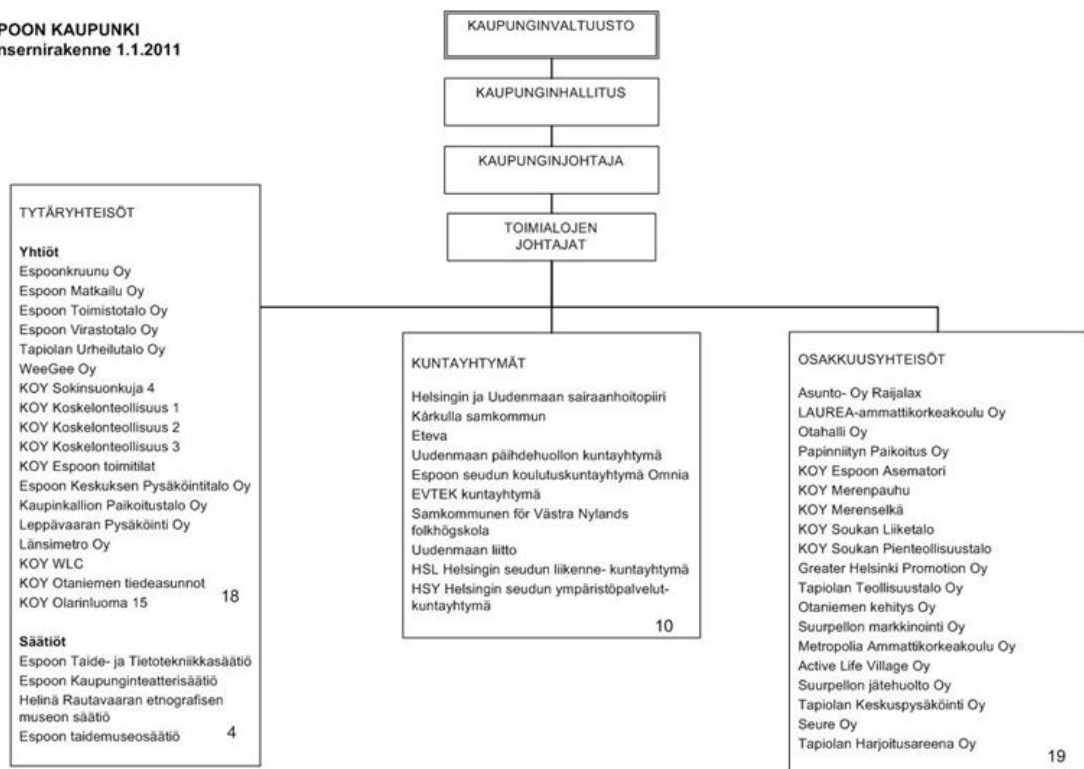
Liitteet

Liite 1: Sosiaali- ja terveystoimen organisaatiokaavio	94
Liite 2: Espoon kaupungin konsernirakenne	95
Liite 3: Espoon kaupungin luottamuselinorganisaatio	96
Liite 4: Kyselylomake.....	100
Liite 5: Tutkimuksen tilastoarvot	102



Liite 1: Sosiaali- ja terveystoimen organisaatiokaavio (Espoon kaupunki 2011.)

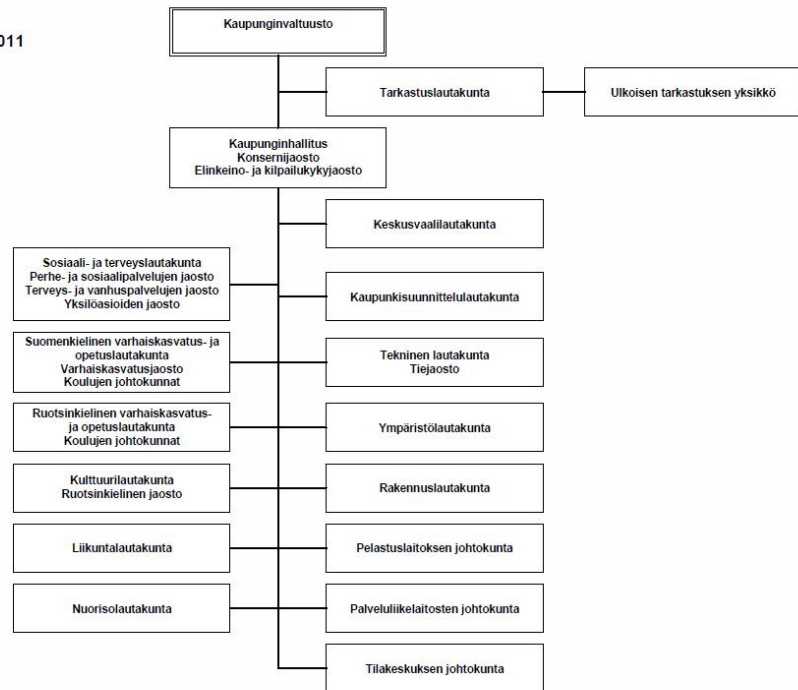
ESPOON KAUPUNKI
Konsernirakenne 1.1.2011



1.1.2011

Liite 2: Espeak kaupungin konsernirakenne
(Espeak kaupunki 2011.)

ESPOON KAUPUNKI
Luottamuselinorganisaatio 1.1.2011



1.1.2011

Liite 3: Espoon kaupungin luottamuselinorganisaatio
(Espoon kaupunki 2011.)

Johtoryhmätutkimus 2011



Taustatiedot

1. Tulosityksikkö

- Perhe- ja sosiaalipalvelut
- Terveyspalvelut
- Vanhusten palvelut
- Esikunta
- Muu, mikä

2. Johtoryhmä, johon kuulut (valitse johtoryhmä, jota arvioit tässä kyselyssä)

- Toimialan johtoryhmä
- Perhe- ja sosiaalipalvelujen johtoryhmä
- Aikuisten sosiaalipalvelujen johtoryhmä
- Idän lastensuojelupalvelujen johtotimi
- Itäinen aikuisten sosiaalipalvelujen johtoryhmä
- Lasten erityispalvelujen johtoryhmä
- Lasten mielen- ja terveyspalvelujen kehittämisen johtoryhmä
- Lasten terapapalvelujen johtoryhmä
- Lastensuojelupalvelujen johtoryhmä
- Lännen lastensuojelupalvelut
- Läntinen aikuisten sosiaalipalvelujen johtoryhmä
- Terveystieteiden johtoryhmä
- Työllisyyspalvelujen johtoryhmä
- Vammaspalvelujen johtoryhmä
- Terveyspalvelujen johtoryhmä
- Espoon keskuksen terveyspalvelujen johtoryhmä
- Espoonlahden johtoryhmä
- Leppävaaran johtoryhmä
- Matinkylä-Olan-Tapiolan johtoryhmä
- Mielen- ja päihdepalvelujen johtoryhmä
- Suun terveydenhuollon johtoryhmä
- Vanhusten palvelujen johtoryhmä
- Espoon sairaalan johtoryhmä
- Eteläisen kotohoidon johtoryhmä
- Kotohoidon johtoryhmä
- Kotohoidon keskitetyt palvelut
- Palvelutalotoiminnan johtoryhmä
- Pitkäaikaishoidon johtoryhmä
- Pohjoisen kotohoidon johtoryhmä
- Esikunnan johtoryhmä
- Muu, mikä

3. Sukupuoli

- Mies
- Nainen

4. Ikä

- 15-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- yli 64 vuotta

5. Mikä on koulutuksesi?

- Peruskoulu/kansakoulu tai keski koulu
- Ammatillinen perustutkinto, ammattikoulu
- Ylioppilas
- Opistoasteen ammatillinen tutkinto
- Ylempi opistoasteen/ami/alempi yliopiston tutkinto
- Ylempi akateeminen tutkinto tai korkeampi
- Muu, mikä

6. Kuulutko useampaan johtoryhmään?

- Yhteen
- Kahteen
- Kolmeen
- Neljään
- Viiteen tai useampaan

7. Johtoryhmän koko (kuvaa kyselyssä arvioimaasi johtoryhmän kokoa)

- 1-5 henkilöä
- 6-10 henkilöä
- 11-15 henkilöä
- 16-20 henkilöä
- Yli 20 henkilöä

8. Mikä on roolisi johtoryhmässä?

- Asiantuntija
- Henkilöstön edustaja
- Jäsen
- Puheenjohtaja
- Sihteeri
- Sekä toisen johtoryhmän jäsen että "oman" johtoryhmän puheenjohtaja
- Muu, mikä?

9. Onko johtoryhmän kokoonpano mielestäsi sopiva?

- Kyllä
- Ei, miksi ei?
- En osaa sanoa

10. Miten kokoukset toteutetaan?

- e-meeting
- Puhelinkonferenssi
- Tapaaminen
- Muu, mikä?

11. Olisitko halukas kokeilemaan erilaisia kokouskeinoja (esim. puhelinkonferenssi)?

- Kyllä, miksi?
- En, miksi ei?
- En osaa sanoa

Kokouskäytäntöihin liittyvät kysymykset

12. Lähetetäänkö esityslista jäsenille ennen kokousta?

- Kyllä, ennalta määritellyn ajankohtaan mennessä
- Kyllä, mutta satunnaisesti eri aikoihin
- Joskus esityslista jaetaan vasta kokouksessa
- Muu, mikä?

13. Koostuuko esityslista pääsääntöisesti tietyistä rakenteesta (esim. valmisteltavat asiat, päätettävät asiat, viestintään liittyvät asiat, johtoryhmien kokousten asiat, muut asiat)?

- Kyllä
- Ei

14. Onko sinulla mahdollisuutta vaikuttaa esityslistan asioihin?

- Kyllä, esittän puheenjohtajalle tai sihteerille toiveeni ja toiveeni yleensä huomioidaan
- Ei, puheenjohtaja päättää yksin asioista
- Muu, mikä?

15. Laaditaanko kokouksesta pöytäkirja tai muistio?

- Kyllä
- Ei

16. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, kuka laatii pöytäkirjan/muistion?

- Jäsen
- Kiertävä vastuuvuoro
- Puheenjohtaja
- Sihteeri
- Muu, mikä?

17. Onko pöytäkirja/muistio organisaatiossa julkinen?

- Kyllä, se julkaistaan intranetissä tai tallennetaan esim. yhteiselle verkkolevylle
- Kyllä, se jaetaan sähköisessä muodossa sitä tarvitseville
- Ei ole julkinen
- Muu, mikä?

18. Kuinka usein johtoryhmäsi kokoontuu? (arvioi johtoryhmää, johon kuulut jäsenenä)

- Kerran viikossa tai useammin
- Noin joka toinen viikko
- Suunnilleen kerran kuussa

19. Saapuvatko kaikki osallistujat ajoissa kokoukseen?

- Kyllä, aina
- Ei, myöhästymisiä on n. 1-5 min
- Ei, myöhästymisiä on n. 5-10 min
- Ei, myöhästymisiä on yli 10 min
- Muu, mikä

20. Kirjataanko poikkeavat saapumis-/poistumisajat muistoon/pöytäkirjaan?

- Kyllä
- Ei

21. Avoin palaute/kommentti liittyen kokouskäytäntöihin

Päätöksentekoon liittyvät kysymykset

22. Määritelläänkö seuraavien kokousten asioiden valmistelijat jo kokousvaiheessa?

- Kyllä
- Ei

23. Onko johtoryhmällä mielestäsi tarpeeksi valtaa päättää asioista?

- Kyllä
- Ei

24. Onko työnjako kokouksissa selkeä (esim. puheenjohtajan rooli)?

- Kyllä
- Ei

25. Miten kokouksissa päätetään asioista?

- Päätöksiä ei tehdä
- Keskustelemalla päätyn yhteiseen näkemykseen
- Puheenjohtajan päätöksellä
- Äänestämällä
- Muu, mikä

26. Siirretäänkö asioita seuraaviin kokouksiin?

- Kyllä, 1-2 asiaa/kokous
- Kyllä, 3-4 asiaa/kokous
- Kyllä, yli 4 asiaa/kokous
- Ei yhtään asiaa/kokous

27. Toteutuuko kokouksissa aiemmin sovittujen/päätettyjen asioiden seuranta?

- Kyllä, säännöllisesti
- Kyllä, joskus
- Ei koskaan

28. Riittääkö kokouksiin varattu aika?

- Kyllä
- Ei

29. Arvioi johtoryhmätyöskentelyyn kuluva aikaa kuukauden ajalta

- 1-5 tuntia
 6-10 tuntia
 11-15 tuntia
 16-20 tuntia
 26-30 tuntia
 yli 30 tuntia
 Muu, mikä

30. Kirjataanko eriävät mielipiteet pöytäkirjaan/muistioon?

- Kyllä
 Ei

31. Jakaako puheenjohtaja puheenvuorot kokouksessa?

- Kyllä, aina
 Kyllä, mutta silti keskustellaan vapaasti
 Ei, keskustellaan vapaasti ilman puheenjohtajan ohjausta
 Ei koskaan

32. Käsitelläänkö kokouksissa kaikkia esityslistalla olevia asioita?

- Kyllä, kaikkia asioita käsitellään
 Jotkut asiat jäävät käsittelemättä aikapulan vuoksi
 Ei käsitelty lainkaan

33. Tuodaanko esityslistalle muita asioita kokouksen aikana (kerätään muut asiat esim. kokouksen alussa)?

- Kyllä, säännöllisesti
 Kyllä, joskus
 Ei koskaan

34. Arvioi seuraavia kohtia asteikolla 1-5, jossa 1 on heikoin vaihtoehto ja 5 paras vaihtoehto

	1	2	3	4	5
Toimii johtoryhmä mielestäsi esikuvana organisaatiolle?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuottaako johtoryhmä mielestäsi lisäarvoa organisaatiolle?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onko johtoryhmällä mielestäsi tarpeeksi substanssiosaamista?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toteutuvatko johtoryhmässä tehdyt päätökset?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvioi kokousten päätöksenteon tehokkuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvioi kokousten ajankäyttöä tehokkuuden näkökulmasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka tehokkaasti puheenjohtaja mielestäsi toimii?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmistautuvatko asioiden esittelijät/valmistelijat kokouksiin tarpeeksi hyvin?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvioi omaa toimintaasi johtoryhmän jäsenenä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvioi omaa toimintaasi johtoryhmän puheenjohtajana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvioi johtoryhmätyöskentelyä kokonaisuutena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. Näkyykö kestävän kehityksen näkökulma kokouksissa? Jos näkyy, kuvaile miten.

36. Onko johtoryhmäsi toteuttanut itsearviointia toiminnastaan?

- Kyllä, säännöllisesti
 Ei koskaan
 Muu, mikä

37. Kehittämisehdotukset johtoryhmätyöskentelyn tehostamiseksi

38. Avoin palaute/kommentit

Kysymys	Määrä	Keskiarvo	Keskiarvon luottamusväli	Mediaani	Keskijajonta	Vinous	Huipukkuus	Entropia
1. Tulosityksikkö	71	2,6	2,4 – 2,9	3	1	-0	-1,1	1,9
2. Johtoryhmä, johon kuulut (valitse johtoryhmä, jota arvioit tässä kyselyssä)	71	24,2	22 – 26,3	24	9,1	-0,3	-0,9	4,5
3. Sukupuoli	70	1,9	1,8 – 2	2	0,3	-2,5	4,3	0,5
4. Ikä	70	4,1	3,9 – 4,3	4	0,8	-0,5	-0,7	1,7
5. Mikä on koulutuksesi?	71	4,6	4,3 – 4,8	5	1,2	0,9	5,3	1,6
6. Kuulutko useampaan johtoryhmään?	71	1,3	1,2 – 1,5	1	0,5	1,3	0,7	1
7. Johtoryhmän koko (kuvaa kyselyssä arvioimaasi johtoryhmän kokoa)	69	1,9	1,8 – 2	2	0,6	-0	0,2	1,2
8. Mikä on roolisi johtoryhmässä?	70	2,8	2,4 – 3,1	2	1,6	1,5	1,2	2
9. Onko johtoryhmän kokoonpano mielestäsi sopiva?	71	1,1	1 – 1,2	1	0,4	3,6	12,2	0,5
10. Miten kokoukset toteutetaan?	69	3	3 – 3	3	0			0
11. Olisitko halukas kokeilemaan erilaisia kokouskeinoja (esim. puhelinkonferenssi)?	71	2	1,9 – 2,2	2	0,7	-0,1	-1,1	1,5
12. Lähetetäänkö esityslista jäsenille ennen kokousta?	70	2,1	1,9 – 2,3	2	1,1	0,8	-0,6	1,7
13. Koostuuko esityslista pääsääntöisesti tietyistä rakenteesta (esim. valmisteltavat asiat, päätettävät asiat, viestintään liittyvät asiat, johtoryhmien kokousten asiat, muut asiat)?	71	1,3	1,2 – 1,4	1	0,4	1,1	-0,9	0,8
14. Onko sinulla mahdollisuutta vaikuttaa esityslistan asioihin?	71	1,4	1,2 – 1,6	1	1	2,2	3	0,7
15. Laaditaan kokouksesta pöytäkirja tai muistio?	71	1	1 – 1	1	0			0
16. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, kuka laatii pöytäkirjan/muistion?	71	3,2	2,9 – 3,4	4	1,1	-0,8	-0,7	1,7
17. Onko pöytäkirja/muistio organisaatiossa julkinen?	71	1,2	1 – 1,3	1	0,5	3,2	8,8	-0,5
18. Kuinka usein johtoryhmäsi kokoontuu? (arvioi johtoryhmää, johon kuulut jäsenenä)	71	1,3	1,2 – 1,5	1	0,6	1,6	1,4	1,1
19. Saapuvatko kaikki osallistujat ajoissa kokoukseen?	70	2,6	2,3 – 2,9	3	1,4	0,3	-0,5	1,8
20. Kirjataanko poikkeavat saapumis-/poistumisajat muistioon/pöytäkirjaan?	71	1,8	1,7 – 1,9	2	0,4	-1,8	1,3	0,7
22. Määritelläänkö seuraavien kokousten asioiden valmistelijat jo kokousvaiheessa?	68	1,5	1,4 – 1,6	1	0,5	0,1	-2,1	1
23. Onko johtoryhmällä mielestäsi tarpeeksi valtaa päättää asioista?	70	1,3	1,2 – 1,4	1	0,5	0,7	-1,5	0,9
24. Onko työnjako kokouksissa selkeä (esim. puheenjohtajan rooli)?	71	1,2	1,1 – 1,3	1	0,4	1,7	0,8	0,7
25. Miten kokouksissa päätetään asioista?	71	2,4	2,1 – 2,6	2	1,1	1,7	1,9	1,3
26. Siirretäänkö asioita seuraaviin kokouksiin?	71	1,7	1,4 – 1,9	1	1,1	1,5	0,8	1,4
27. Toteutuuko kokouksissa aiemmin sovittujen päätettyjen asioiden seuranta?	71	2,4	2,2 – 2,6	3	0,9	-0,9	-1,2	1
28. Riittääkö kokouksiin varattu aika?	71	1,4	1,3 – 1,6	1	0,5	0,3	-2	1
29. Arvioi johtoryhmätyöskentelyyn kuluvaa aikaa kuukauden ajalta	71	2,4	2,2 – 2,6	2	0,9	1,3	2,9	1,7
30. Kirjataanko erivät mielipiteet pöytäkirjaan/muistioon?	70	1,9	1,8 – 2	2	0,3	-2,5	4,3	0,5
31. Jakaako puheenjohtaja puheenvuorot kokouksessa?	71	2,1	1,9 – 2,2	2	0,6	-0	-0,1	1,3
32. Käsitelläänkö kokouksissa kaikkia esityslistalla olevia asioita?	70	2,4	2,2 – 2,6	3	0,9	-1	-1,1	0,9

33. Tuodaanko esityksiställe muita asioita kokouksen aikana (kerätään muut asiat esim. kokouksen alussa)?	71	1,7	1,5–1,9	1	0,9	0,7	-1,5	1,1
34. Arvioi seuraavia kohtia asteikolla 1-5, jossa 1 on heikoin vaihtoehto ja 5 paras vaihtoehto: Toimii johtoryhmä mielestäsi esikuvana organisaatiolle?	71	3	2,8–3,2	3	0,9	-0,2	-0,4	1,9
35. Arvioi seuraavia kohtia asteikolla 1-5, jossa 1 on heikoin vaihtoehto ja 5 paras vaihtoehto: Tuottaako johtoryhmä mielestäsi lisäarvoa organisaatiolle?	71	3,5	3,3–3,8	4	1	-0,7	0,5	1,9
36. Arvioi seuraavia kohtia asteikolla 1-5, jossa 1 on heikoin vaihtoehto ja 5 paras vaihtoehto: Onko johtoryhmällä mielestäsi tarpeeksi substanssiosaamista?	71	3,9	3,6–4,1	4	1	-0,9	0,3	1,9
37. Arvioi seuraavia kohtia asteikolla 1-5, jossa 1 on heikoin vaihtoehto ja 5 paras vaihtoehto: Toteutuvatko johtoryhmässä tehdyt päätökset?	70	3,5	3,3–3,7	4	0,9	-0,9	1,1	1,8
38. Arvioi seuraavia kohtia asteikolla 1-5, jossa 1 on heikoin vaihtoehto ja 5 paras vaihtoehto: Arvioi kokousten päätöksenteon tehokkuutta	70	2,9	2,7–3,1	3	1	-0,2	-0,7	1,9
39. Arvioi seuraavia kohtia asteikolla 1-5, jossa 1 on heikoin vaihtoehto ja 5 paras vaihtoehto: Arvioi kokousten ajankäyttöä tehokkuuden näkökulmasta	70	2,9	2,7–3,2	3	1	0,2	-0,7	2,1
40. Arvioi seuraavia kohtia asteikolla 1-5, jossa 1 on heikoin vaihtoehto ja 5 paras vaihtoehto: Kuinka tehokkaasti puheenjohtaja mielestäsi toimii?	69	3,3	3–3,6	4	1,2	-0,5	-0,8	2,1
41. Arvioi seuraavia kohtia asteikolla 1-5, jossa 1 on heikoin vaihtoehto ja 5 paras vaihtoehto: Valmistautuvatko asioiden esittelijät valmistelijat kokouksiin tarpeeksi hyvin?	70	3,2	3–3,5	3	1	-0,1	-0,9	1,9
42. Arvioi seuraavia kohtia asteikolla 1-5, jossa 1 on heikoin vaihtoehto ja 5 paras vaihtoehto: Arvioi omaa toimintaasi johtoryhmän jäsenenä	69	3,3	3,1–3,4	3	0,7	-0,4	-0,7	1,4
43. Arvioi seuraavia kohtia asteikolla 1-5, jossa 1 on heikoin vaihtoehto ja 5 paras vaihtoehto: Arvioi omaa toimintaasi johtoryhmän puheenjohtajana	29	2,7	2,3–3	3	1	-0,6	-0,5	1,8
44. Arvioi seuraavia kohtia asteikolla 1-5, jossa 1 on heikoin vaihtoehto ja 5 paras vaihtoehto: Arvioi johtoryhmäyöskentelyä kokonaisuutena	70	3,3	3,1–3,5	3	0,8	-0,2	-0,3	1,8
46. Onko johtoryhmäsi toteuttanut itsearviointia toiminnastaan?	68	1,9	1,8–2,1	2	0,7	0,1	-1,1	1,5

Liite 5: Tutkimuksen tilastoarvot