



Karelia-ammattikorkeakoulu
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen (YAMK)

Johtoryhmätyöskentelyn dynamiikka erityistilanteissa

Janita Ylitalo

Opinnäytetyö, kesäkuu 2023

www.karelia.fi



Karelia
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ
Kesäkuu 2023
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen (YAMK)

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä(t)
Janita Ylitalo

Nimeke
Johtoryhmätyöskentelyn dynamiikka erityistilanteissa

Toimeksiantaja
Business Joensuu Oy

Tiivistelmä
Johtoryhmätyöskentely on johdon tapa organisoida ja koordinoida operatiivista toimintaa, eli delegoida johtajalle kuuluvaa vastuuta muille avainhenkilöille. Johtoryhmillä ei ole juridista roolia, vaan toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen. Johtoryhmien toimivuus testataan erityistilanteissa. Johtoryhmätyöskentelyn kehittämisessä koko ryhmä on ratkaisevassa roolissa, ei ainoastaan vetäjä.

Opinnäytetyö on ammatillinen kehittämistyö, jonka tutkimusmenetelmänä on ollut laadullinen tutkimus. Opinnäytetyössä tutkittiin pohjoiskarjalaisissa yrityksissä ja organisaatioissa työskentelevien henkilöiden kokemuksia johtoryhmätyöskentelystä rajatuissa teemoissa. Teemoja olivat strategiset painopisteet, läpimurtojen juhlistaminen, yhteistyö sekä toimintatyylit. Haastateltavat henkilöt valittiin iän, sukupuolen ja kokemuksen perusteella eri kokoisten, toimialojen ja omistuspohjien yrityksistä tai organisaatioista. Puolistrukturoitujen teemahaastattelujen tulokset analysoitiin teemojen kautta.

Tutkimuksen tärkein löydös on, että johtoryhmätyöskentelyn dynamiikkaa estää yleinen mielikuva asioiden hoitamisen tärkeydestä, mikä onkin johtoryhmien ensisijainen tehtävä. Erityistilanteissa korostuvat johtoryhmätyöskentelyn yhteinen linja sekä yrityksen tehtävä. Johtoryhmät eivät arvioi omaa toimintaansa ja kokevat, että potentiaalia ei hyödynnetä täysimääräisesti.

Kieli
suomi

Sivuja 61
Liitteet 3
Liitesivumäärä 6

Asiasanat
Johtoryhmä, johtoryhmätyöskentely, strategiset painopisteet, läpimurrot, toimintatapojen analyysi, erityistilanteet, teemahaastattelu



THESIS
June 2023
Degree Programme in Business Management and Leadership
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author (s)
Janita Ylitalo

Title
The Dynamics of Management Team Work in Special Situations

Commissioned by
Business Joensuu Oy

Abstract

Management teams are a way to organize and coordinate operational activities, i.e. to delegate management responsibilities to the other key persons. Management groups do not have a legal role but are based on voluntariness. The functionality of management teams is tested in special situations. The whole group plays a decisive role in developing management team, not just the leader.

The aim of this thesis was to create practical guidelines for management team work, especially for special situations. The thesis is a professional development project based on a qualitative research approach. Research data contained theme interviews on people's experiences of such themes as strategic priorities, celebrating breakthroughs, cooperation and working styles. The interviewed persons were selected based on their age, gender, and experience from organisations of different size, industry, and ownership. The data was analysed thematically.

One of the most important findings was that the dynamics of management team work is hampered by the general assumption of how important it is to manage things, which is the team's primary function. In special situations, the group's consistency and the mission of the company are emphasised. Management teams do not evaluate their own work and see that their potential is not fully utilized.

Language
Finnish

Pages 61
Appendices 3
Pages of Appendices 6

Keywords

Management team, management team work, strategic priorities, breakthroughs, operational analysis, special situations, focused interview

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Tausta	5
1.2	Tavoite ja rajaukset	6
1.3	Opinnäytetyön rakenne	7
2	Johtoryhmät ja johtoryhmätyöskentely	9
2.1	Johtoryhmät, niiden rooli ja kehitysvaiheet	9
2.2	Johtoryhmä osana OHJ -ketjua	10
2.3	Johtoryhmätyöskentelyn kehittäminen, jaettu tilannekuva	13
2.3.1	Yhteinen päämääräasetanta strategiasta	16
2.3.2	Työskentelyn pelisäännöt	18
2.3.3	Läpimurrot ja niiden juhliminen	19
2.3.4	Toimintatapojen ymmärtäminen	21
2.3.5	Asioiden takana on ihminen	24
2.4	Johtoryhmätyöskentelyn perustoiminta	27
2.5	Johtoryhmätyöskentelyn erityistilanteet	29
3	Kehittämistyön näkökulma ja tiedonhankinnan menetelmät	34
3.1	Tapaustutkimus	35
3.2	Teemahaastattelu	35
3.2.1	Teemahaastattelujen suunnittelu ja toteutus	36
3.2.2	Teemahaastattelujen analyysi	38
4	Haastattelujen analysointi	40
4.1	Haastattelujen lähtökohta	40
4.2	Haastateltavien taustatiedot	40
4.3	Haastateltavien kokemukset johtoryhmätyöskentelyn perusteista	41
4.4	Haastateltavien kokemukset erityistilanteita kohdattaessa	43
4.5	Kehitysehdotukset	43
5	Tulokset	45
5.1	Teemoja johtoryhmätyöskentelyn huoneentauluun	46
5.1.1	Johtoryhmätyöskentely uudelle jäsenelle	46
5.1.2	Johtoryhmätyöskentelyn perusteet	46
5.1.3	Johtoryhmätyöskentelyn erityistilanteet	47
6	Pohdinta	49
6.1	Tutkimustulosten arviointi	50
6.2	Tutkimusprosessin kuvaus	50
6.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	51
6.4	Jatkotutkimusaiheet ja lukusuositukset	52
	Lähteet	54

Liitteet

Liite 1	Sähköpostikutsu
Liite 2	Haastattelukysymykset
Liite 3	Haastattelun etukäteismateriaali

1 Johdanto

Johtoryhmätyöskentely on yksi yleisimmin käytetyistä johtamisen työkaluista yrityksissä ja organisaatioissa. Johtoryhmä ei ole osakeyhtiölaissa juridinen toimija, kuten toimitusjohtaja ja hallitus ovat. Johtoryhmätyöskentelyä ei siis määritetä säädöksillä tai laeilla, vaan johtoryhmien muodostuminen ja niiden työskentely on aina vapaaehtoista. Tämän takia jokainen johtoryhmä on erilainen ja niiden toiminta nojaa pitkälti kunkin yrityksen tai organisaation johtamiskulttuuriin tai -menettelyihin. Johtoryhmätyöskentelyä on tutkittu vähän verrattuna hallitustyöskentelyyn, jonka olemassaolo ja vastuut on tarkasti määritetty laissa. Vielä vähemmän tutkimusta sekä materiaalia on *onnistuneiden* johtoryhmien tunnusmerkeistä (Luoma 2021).

1.1 Tausta

Johtoryhmille on yleistä toimeenpaneva rooli yritysten tai organisaatioiden hallitusten hyväksymien strategioiden toteutuksessa. Johtoryhmätyöskentelyn vaikutukset menestystekijänä tunnistetaan läpi organisaatorakenteiden ja johtoryhmien työskentelyyn sekä niissä työskenteleviin henkilöihin kohdistuu verrattain paljon mielenkiintoa (Luoma 2021.) Tekijän mielenkiinto opinnäytetyön aihetta kohtaan pohjautuu sekä omiin että ammattilaisverkostossa kuultuihin kokemuksiin. Esille on noussut suurta vaihtelua johtoryhmätyöskentelyn kokemuksista ja onnistumisista. Joissain omistajien johtamissa pk-yrityksissä johtoryhmässä ja hallituksessa toimivat samat henkilöt, jolloin johtoryhmän ja hallituksen roolit eivät ole selkeitä. Keskusteluissa on kuvattu myös ns. epäformaalien johtoryhmien työskentelyä, eli avainrooleissa kokoontuvat henkilöt kokoontuvat johtoryhmämäisesti keskustelemaan asioista. Epäformaaleihin johtoryhmiin ei paneuduta tässä opinnäytetyössä tarkemmin. Tekijän mielenkiintoa aiheeseen ovat lisänneet myös johtoryhmätyöskentelyä kohtaan liitetty eritasoiset vaatimukset, odotukset ja velvoitteet, vaikka juridista mandaattia ei ole. Motivoivana tekijänä on ollut koostaa rajatuista aihealueista ymmärrettävä kokonaisuus lukijalle.

Johtoryhmätyöskentelyn dynamiikkaan ja sen kehittämiseen tulee kiinnittää huomiota, jotta ryhmiin osallistuvien henkilöiden potentiaali tulee mahdollisimman laajasti käyttöön ja uudet johtoryhmien jäsenet laadukkaasti mukaan työskentelyyn. Kehittämistyössä mielenkiinnon kohteena tulisi ennemmin ymmärtää erilaisia toimintatyylejä, kuin jäsenenä toimivien ihmisten persoonallisuuksia (Ristikangas & Rinne 2014). Opinnäytetyössä nostetaan esille ihmisten motivaatioon liittyviä tunne- tai ajatusmalleja, jotka voivat helpottaa ymmärtämään henkilön omaa toimimista (johto)ryhmässä. Johtoryhmätyöskentelyssä mukana olevat toivovat korkeakoulutukseensa johtoryhmätyöskentelyn perusvalmiuksia.

Vaikuttaa siltä, että useimmissa johtoryhmissä ei ole laadittu yhteistyölle ja työskentelylle pelisääntöjä, eikä työskentelyn dynamiikkaan vaikuttavia asioita juuri käydä läpi. Pienilläkin keskusteluavauksilla voidaan saada kehittämistyö liikkeelle. Johtoryhmätyöskentelyn vaikutus yrityksen tai organisaation sisäiseen toimintaan (tai toimimattomuuteen) on suoraviivaista ja siksikin työskentelyn dynamiikkaa on syytä kehittää. Tämä korostuu, kun johtoryhmässä kohdataan erityistilanteita.

1.2 Tavoite ja rajaukset

Toiset johtoryhmät ovat työssään menestyneempiä kuin toiset. Usein onnistuneita johtoryhmiä yhdistää se, että koko ryhmän potentiaali on käytössä ja ryhmän jäsenet ovat omaksuneet roolinsa ja yhteisvastuunsa johtoryhmän jäsenenä, ei vain oman vastualueen raportoijana. (Luoma 2021.) Tämän opinnäytetyön tavoitteena on pelkistää johtoryhmätyöskentelyn kehittämistä valittujen osa-alueiden kautta, etenkin erityistilanteissa. Erityistilanteella tarkoitetaan mitä tahansa sisäistä tai ulkoista murros- tai muutostilannetta, jonka yritys tai organisaatio kohtaa ja jolla on strategista merkitystä tulevaisuuden kannalta. Johtoryhmätyöskentelyn kehittämisen teemoina selvitetään johtoryhmien toimintaa ns. strategisen agendan jalkauttamisessa sekä läpimurtojen käsittelyssä johtoryhmätyöskentelyn dynamiikan kannalta,

rohkaisten johtoryhmien jäseniä toimintatyylien ja oman toiminnan pohdintaan. Teemat korostuvat myös erityistilanteissa.

Tutkimuksen myötä syntyy tilannekatsaus eri kokoisten, - toimialojen ja – omistuspohjaisten pohjoiskarjalaisten yritysten ja organisaatioiden johtoryhmätyöskentelystä ja heidän kokemuksiinsa erityistilanteissa. Tuloksien pohjalta laaditaan kooste teemoista johtoryhmätyöskentelyn huoneentauluun. Teemojen tavoitteena on toimia matalan kynnyksen keskustelunavaajana pääasiassa pk-yritysten johtoryhmien jäsenten välisen työskentelyn kehittämiseksi. Johtoryhmätyöskentelyn pelisääntöjen laatiminen sisältyvät huoneentaulun teemoihin.

Opinnäytetyöstä on laajuuden vuoksi rajattu pois seuraavien, johtoryhmätyöskentelyyn tärkeästi vaikuttavien osa-alueiden syvempi tarkastelu: strategiatyö, strategiaprosessi, hallitustyöskentely, yrityskulttuuri, tiimin muodostaminen, tiimin johtaminen, muutosjohtaminen, ja persoonallisuusanalyysit.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee johtoryhmätyöskentelyä kotimaisen ja kansainvälisen kirjallisuuden ja tutkimuksen avulla rajatuissa teemoissa. Johtoryhmätyöskentelyn kehittämistä lähestyttiin kolmen teeman kautta, joiden läpikäymisellä oletettiin olevan merkitystä yritysten ja organisaatioiden johtoryhmätyöskentelyn dynamiikalle niin yrityksen, johtoryhmän vetäjän kuin johtoryhmän jäsenenkin kannalta. Nämä ideatason teemat olivat yhteisten päämäärien asettaminen eli ns. strateginen agenda, saavutetut läpimurrot ja niiden tarkastelu, työskentelyn dynamiikka sekä toimintatapojen tarkastelu. Pääasiallisena kohderyhmänä ovat yksityisomisteiset pk-yritykset, joiden johtamiskäytännöissä on eroavaisuuksia suuryhtiöihin verrattuna. Teoriaosuudessa kuvataan johtoryhmän muodostamista ja roolia osana OHJ (Omistajat, Hallitus, Johtoryhmä) -ketjua. Ideatasolla syntyneet teemat laajentuivat teemahaastattelujen myötä osittain myös johtoryhmätyöskentelyn

perusteisiin, vaikka painotus on ollut erityistilanteissa. Tekijän tavoitteena oli irtaannuttaa itsensä tutkijan neutraaliin rooliin, jotta opinnäytetyössä ei näkyisi omia kokemuksia. Tätä edesauttoi tekijän opintovapajakso. Tekijä on työsuhteessa yrityskehittämissyhtiössä, jonka tuottamissa palveluissa sivutaan myös tutkittavaa aihetta.

Opinnäytetyötä varten toteutettiin seitsemän teemahaastattelua Pohjois-Karjalassa, joista kuusi on erikokoisten yritysten ja organisaatioiden johtoryhmien jäseniä ja yksi on tuhansia yrityksiä valmentaneen asiantuntijan haastattelu. Yrityshaastatteluissa haastateltavien ikä- , johtoryhmätyöskentelyn kokemus - ja sukupuolijakauma oli laaja. Lisäksi haastateltavat valittiin eri kokoisista, - toimialojen ja – omistuspohjaisista yrityksistä ja organisaatioista. Haastateltavat löytyivät pääasiassa tekijän ammatillisesta verkostosta.

Kirjallisuuden ja haastattelujen pohjalta luotiin johtoryhmätyöskentelyn selkeä ja yksinkertainen kooste teemoista johtoryhmätyöskentelyn huoneentauluun. Teemat sisältävät johtoryhmätyöskentelyn kehittämisen osa-alueita sekä esimerkkejä pelisääntöihin. Tavoitteena oli, että teemat toimisivat matalan kynnyksen keskustelunavaajana missä tahansa johtoryhmässä, kenen tahansa jäsenen myötä. Pääkohderyhmänä ovat etenkin ne pk-yritykset, jotka kokevat johtoryhmätyöskentelyn käynnistämisen tai uudistamisen hankalana. Huoneentaulun teemoissa huomioidaan myös erityistilanteiden vaikutus johtoryhmätyöskentelyssä.

2 Johtoryhmät ja johtoryhmätyöskentely

2.1 Johtoryhmät, niiden rooli ja kehitysvaiheet

Johtoryhmien olemassaolo selittyy pääsääntöisesti johtajan (yleisimmin toimitusjohtaja) tarpeella jakaa vastuuta yrityksen tai organisaation eri alueiden toiminnasta ja tuloksellisuudesta. Mitä isommasta liiketoiminnasta on kyse, sitä laajempi ja monimutkaisempi kokonaisuus on johtaa, joten tarvitaan jaettua johtajuutta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että johtoryhmän vetäjä päättää, mitä hän haluaa delegoida työkavereilleen, ja miten tämä apu tulosten tekoon organisoidaan. (Valpola 2021.) Johtoryhmä on erinomainen paikka toteuttaa ripeää reagointia kansainvälisissäkin haasteissa, kun hyödynnetään yhteiskäyttöön johtoryhmän monipuolinen osaaminen. Johtoryhmätyöskentely on yhdistelmä yksilövastuuta sekä yhteisvastuuta toiminnan kehittämisestä. (Valpola 2021.) Nurmi (2021) muistuttaa, että Suomessa toimitusjohtajien ”tehtäväkierto” listayhtiöissä on kaksi vuotta lyhyempi kuin kansainvälisesti, eli suomalainen toimitusjohtaja on tehtävässään keskiarvolta kolme vuotta. Johtoryhmiltä vaaditaan siis vaihtuvien vetäjien kanssa jatkuvaa muuntautumiskykyä.

Luoma (2021) sanoo, että johtoryhmää tarvitaan monimutkaisia asioita varten ja yksi tärkeimmistä johtoryhmän tehtävistä on huolehtia, että yritykselle tai organisaatiolle luotu strategia elää todeksi ja sitä tarkennetaan tarvittaessa.

Kerran nimetyn johtoryhmän ei tarvitse työskennellä sellaisenaan vuodesta toiseen tai strategiakaudesta toiseen. Johtoryhmiä syntyy jatkuvasti, osa on ollut toiminnassa jo pitkään, osa vaihtaa toimintaansa muutoksen vuoksi (esimerkiksi vetäjän vaihtuminen), ja johtoryhmä voi syntyä myös täysin uutena. Eri tilanteissa vaaditaan erilaista johtajuutta. Eri vaiheissa toimitusjohtaja harkitsee, mitä hän haluaa delegoida johtoryhmälle. (Valpola 2021.) Ulkopuolelta tulevalle toimitusjohtajalle ensimmäinen haaste on koko johtoryhmä, joka tuntee yhtiön ja sen liiketoiminnan parhaiten (Haapanen, Hiltunen & von Weymarn 2022). Johtoryhmän lisäksi, tai jopa sen korvaajana,

voi toimia asiantuntijoista koostuva *Advisory Board*, jonka tehtävänä on tarjota strategisen tason sparrausta johtajalle ja/tai hallitukselle. Advisory Board voi myös ajaa uudessa yrityksessä hallituksen esiasteen tehtävää. (Ilvonen & Martikainen 2022.)

Luoma (2021) kuvaa johtoryhmälle kolme erilaista kehitysvaihetta, jotka voivat toimia johtoryhmän syklisenä elinkaarimallina merkittävien strategisten tavoitteiden toteutukseen:

- *Muotoutuminen*; johtoryhmä järjestäytyy, löytää sopivat toimintamuodot ja kokouskäytännöt, luo pelisäännöt, muodostaa yhteisen ymmärryksen käsillä olevasta johtamistilanteesta sekä omasta roolistaan, muu organisaatio kokee johtoryhmän uskottavana
- *Uudistaminen*; johtoryhmän suorituskkyky on korkeimmillaan, sen toiminta näkyy ulospäin päätöksinä, joista koko organisaatio saa uutta sisältöä ja kontekstia
- *Vakiinnuttaminen*; johtoryhmä ei tee enää merkittävä uutta, vakiinnuttaa käynnistettyjä kehitystoimenpiteitä ja muutoksia, johtamisen painopiste siirtyy johtoryhmältä muualle organisaatioon. Johtoryhmä siirtyy seuraavaan muotoutumisvaiheeseen.

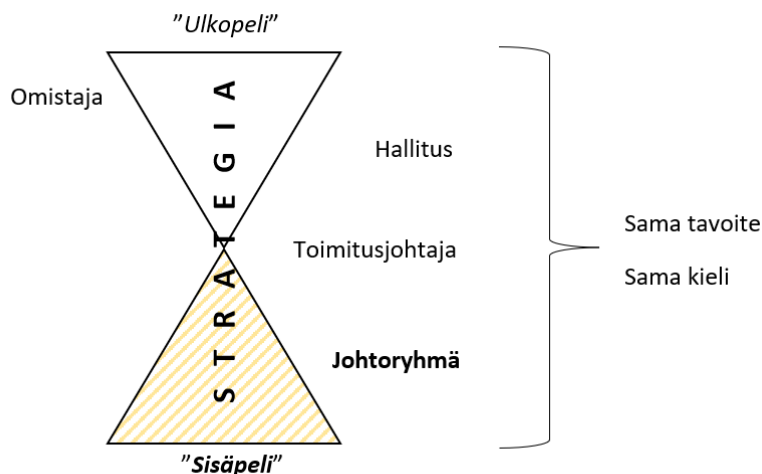
Kehitysvaiheiden taustalla on Luoman ajatus, että *johtoryhmä on projekti* ja etenee kehitysvaiheesta toiseen omalla yksilöllisellä tavallaan. Jokaiseen vaiheeseen täytyy suhtautua huolellisesti ja varmistaa niiden toimintaedellytykset, sillä heikosti hoidettuna ne rapauttavat johtoryhmän toimintaa. Esimerkiksi jos vakiinnuttamisesta muodostuu pysyvä olotila, johtoryhmän työskentely voi muuttua flegmaattiseksi. (Luoma 2021.)

2.2 Johtoryhmä osana OHJ -ketjua

Omistajat (O), hallitus (H) ja johto (J) yhdessä muodostavat termin OHJ, jonka hyvästä ja sujuvasta yhteistyöstä voi muodostua yritykselle tärkeä menestystekijä. Koko ketjun, sekä sen osa-alueiden osaamista arvioidaan

erilaisilla työkaluilla, joiden kehittämiseen on erikoistunut mm. Suomessa perustettu Boardman -verkosto. (Haapanen ym. 2022). Haapanen, Hiltunen ja von Weymarn (2022) arvioivat, että vain noin 5000:ssa suomalaisessa pk-yrityksessä yli 300 000:sta on toimiva OHJ -ketju. OHJ -ketjun muodostavat kunkin vastuualueen tiimit, joiden yhteistyön sujuvuudella on tärkeä merkitys.

OHJ -ketjussa suurin määrä lainsäädännön vastuuttamista tehtävistä on hallituksella ja toimitusjohtajalla. Toimitusjohtaja vastaa yrityksen operatiivisen toiminnan johtamisesta ja sen organisoimisesta, sekä strategisten vaihtoehtojen ja päätösten valmistelusta hallitukselle, joka puolestaan tukee johtoa parhaalla mahdollisella tavalla. Päivitetyin osakeyhtiölain mukaan vain noteeratuilla yhtiöillä on pakollista nimetä toimitusjohtaja. (Haapanen ym. 2022.) Viimeisin tieto yrityksen päivittäisestä arjesta ja asiakaskokemuksesta on useimmiten roolinsa vuoksi johtoryhmän jäsenillä (ovat usein yksiköiden vetäjiä) ja siksi on tärkeää, että he ovat OHJ-ketjussa olennaisesti mukana. Operatiivisella johdolla on ensisijainen vastuu asiakkaiden arjen ymmärtämisestä. Hallituksen puheenjohtaja Risto Siilasmaa (2018) avaa Nokian Kulaisia sääntöä, joissa yhteisesti hallituksen ja toimivan johdon kesken kannetaan vastuu ja kohdataan seuraukset, mutta tämän edellytyksenä on toistensa tunteminen sekä asioihin ja ihmisiin perehtyminen. Yhdeksi säännöksi Nokialla kirjattiin hallituksen ja yritysjohtajan kanssakäyminen myös virallisten tapaamisten ulkopuolella, ja näistä tapaamisista hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja olivat tietoisia etukäteen. Mitä paremmat suhteet meillä on muihin päätöksentekoon liittyviin ihmisiin, sitä paremmin saamme hyväksynnän omille ajatuksillemme (Haapanen ym. 2022, 13). Johtoryhmän jäsenen on tärkeä ymmärtää koko OHJ -ketjun (omistajat-hallitus-johto) roolitus. Menestyneissä yrityksissä ja organisaatioissa koko ketju jakaa tavoitteet ja puhuu samaa kieltä (kuvio 1).



Kuvio 1. OHJ -ketjun ja johtoryhmän pelikenttä on yhteinen.

Corporate Governance (CG) ohjeistaa tai säätelee yritysten omistaja-hallitusjohto (OHJ) -ketjun hyvää hallintatapaa pääasiassa pörssiyhtiöissä, mutta myös listaamattomissa yhtiöissä. Corporate Governancella tarkoitetaan sellaista yhtiön hallinnointi- ja ohjausjärjestelmää, jonka määrittelee yritysjohto, eli hallituksen ja palkattujen johtajien roolin, velvollisuudet ja heidän suhteensa osakkeenomistajiin (Arvopaperimarkkinayhdistys 2023).

Johtoryhmätyöskentelyn toiminnassa on tärkeää ottaa huomioon Corporate Governancen, sekä muiden säännösten ja ohjeistusten tuomat vastuut työskentelyyn.

Maailmalla ja Suomessa Corporate Governance -keskustelu on käynnistänyt hallitustyöskentelyn kehittämistä, vaikkakaan osakeyhtiölakiin CG:stä ei ole tehty erillisiä lisäyksiä. Yhdysvalloissa tunnetuin säännöstö on Sarbanes-Oxley -laki ja Pohjoismaissa on laadittu yhteinen Corporate Governance in the Nordic countries -suositus. Lisäksi noteerattuja yhtiöitä koskeva, yhä enemmän EU-sääntelyyn pohjautuva Arvopaperimarkkinalaki (AML) täydentää sijoittajasuojaa. Sen keskeinen osa on tiedonantovelvollisuus, jonka vastuu lain mukaan on yhtiön hallituksella. Suomessa toimii kansainvälisesti vertailtuna paljon liiketoimintaa tekeviä osuuskuntia, lähes neljännes Suomen BKT:sta. Osuuskuntia johdetaan hallituksen ja toimitusjohtajan toimesta osakeyhtiötä vastaavilla toimintaperiaatteilla. Osana OHJ -ketjua suomalaisissa

johtoryhmissä on hyödyllistä seurata Euroopan Uniosta tulevia säännöksiä ja kriteereitä, koska EU on lisäämässä rooliaan mm. yhteiskuntavastuun tai investointikriteerien säätämisellä. (Haapanen ym. 2022.)

Valpola (2021) sanoo, että Corporate Governance toimii johtoryhmän jäsenelle yhtenä kolmesta luottamukseen vaikuttavista tekijöistä, kaksi muuta ovat johtajan henkilökohtainen luottamuspääoma, ja luottamus johtoryhmän yhteistyöhön/yhteistyössä. Johtoryhmätyöskentelyn luottamusta käsitellään tarkemmin kappaleessa 2.3.4.

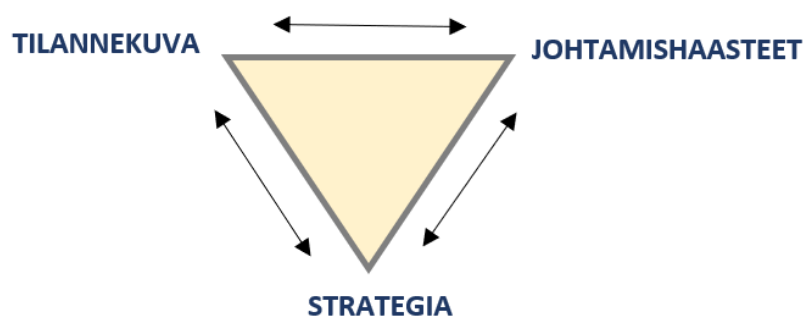
2.3 Johtoryhmätyöskentelyn kehittäminen, jaettu tilannekuva

Jokainen johtoryhmä, ja johtoryhmän jäsen, ansaitsisi hetken pysähtymiseen ja oman toiminnan arviointiin. Kehittämistyö ei saisi olla vain johtoryhmien vetäjien vastuulla, vaan sitä pitäisi pystyä tekemään kaikkien johtoryhmän jäsenten. Vetäjän rooli on epäilemättä tärkeä. Haapasen, Hiltusen ja von Weymarnin (2022, 26) mukaan parhaat johtajat pystyvät pitämään tavoitteet kunnianhimoisen suurina ja samaan aikaan johtamaan niitä arvostaen, valmentaen ja johdettavien vahvuuksiin hyödyntämiseen keskittyen. Johtoryhmän kehittämisinnostukseen vaikuttaa merkittävästi tilannekuva johtoryhmän yhteistyöstä; ”olemmeko ryhmä johtajia vai johtoryhmä” (Valpola 2021). Onko ymmärretty, että jokainen jäsen on yhteisvastuussa toiminnasta ja tuloksesta, eikä vain omasta vastuuyksiköstä. Mikäli johtoryhmän kokouksiin tullaan ainoastaan raportoimaan oman yksikön tai vastualueen tekemisistä, jää iso osa ryhmän potentiaalista hyödyntämättä.

Johtoryhmätyöskentelyn kehittämiseen on laadittu useita oppaita, jotka sisältävät pitkiä listauksia toimenpiteistä ja työkaluista. Lähtökohtaisesti kaikki kuvaavat kehittämistyön alkupisteeksi *strategiaprosessin*, johon jokaisella johtajalla tai konsultilla on oma rakenteensa ja tyyliinsä. Tässä opinnäytetyössä ei paneuduta strategiatyöhön, mutta todetaan, että menestyvien yritysten ja organisaatioiden taustalla on poikkeuksetta aina hyvin laadittu, ajassa elävä ja toimeenpantu strategia. Luoma (2021) korostaa, että ennen strategiatyöhön

ryntäämistä johtoryhmällä olisi hyvä olla yhteinen käsitys **johtamishaasteista**, koska ne toimivat varsinaisena syynä strategian laatimiselle.

Johtamishaasteella tarkoitetaan asiaa, joka nousee yksikötasolta organisaatiotasolle, esimerkiksi henkilöstön osaaminen, tuotevalikoima, tehokkuus ("voi olla mitä vaan"). Uudelle johtoryhmälle johtamishaasteiden tunnistaminen on haastavaa. On varsin yleistä, että strategiaprosessiin sisältyy yrityksen vision laatiminen tai päivittäminen. Haapanen, Hiltunen ja von Weymarn (2022, 127) sanovat, että riittävän erilainen ja kunnianhimoinen visio luo arvoa sekä omistajille että työntekijöille ja samalla se maalaa koko yhtiölle kuvan merkityksellisestä tulevaisuudesta, jota kohti ponnistella. He jatkavat, että hyvä visio on selkeästi määritelty näky tulevaisuudesta, jonka saavuttamiseksi on tehty valintoja (Haapanen ym. 2022). Kuviossa 2 esitellään yhdistettynä Richard Rumeltin (Haapanen ym. 2022) strategiaproessin kulmakiviä Luoman (2021) johtamiskäsitteisiin, joista muodostuu käytännöllinen vaiheistus kehittämiselle, joka tarpeen mukaan aina käynnistetään uudelleen: a.) yhtiön keskeisten haasteiden analyysi (tilannekuva), b.) sen pohjalta tehdyt valinnat haasteista selviämiseksi (johtamishaasteet) ja c.) toimenpiteet valintojen toteuttamiseksi (strategia).



Kuvio 2. Johtoryhmätyöskentelyn kehittämisen kulmakiviä (Luoma 2021 ja Haapanen, Hiltunen, von Weymarn 2022).

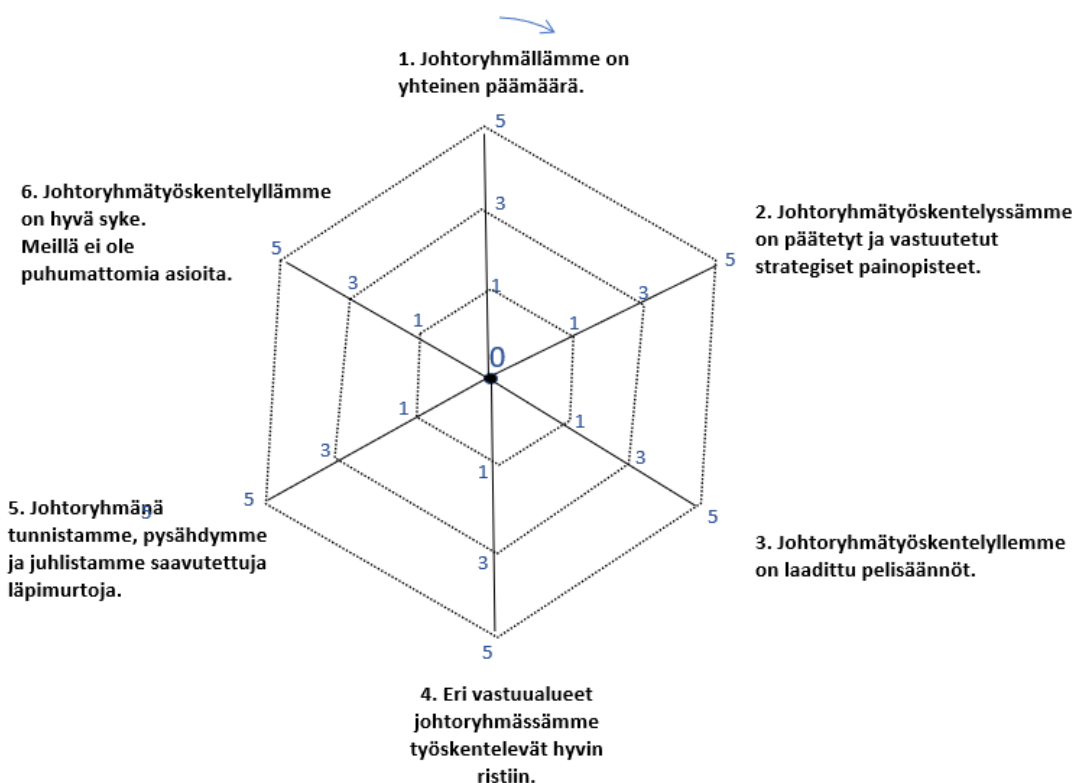
Johtoryhmätyöskentely on työskentelyä ulkoisen ja sisäisen maailman välissä. Ristikangas ja Rinne (2014) sanovat, että johtoryhmässä on näkymättömiä voimia, koska jännitteitä syntyy johtoryhmälle näiden kahden maailman välissä. Johtoryhmätyöskentelyn kehittämisellä näkymättömät negatiivisesti vaikuttavat

seikat voidaan tuoda esiin, etteivät ne ole yrityksen kasvun tai menestymisen esteenä.

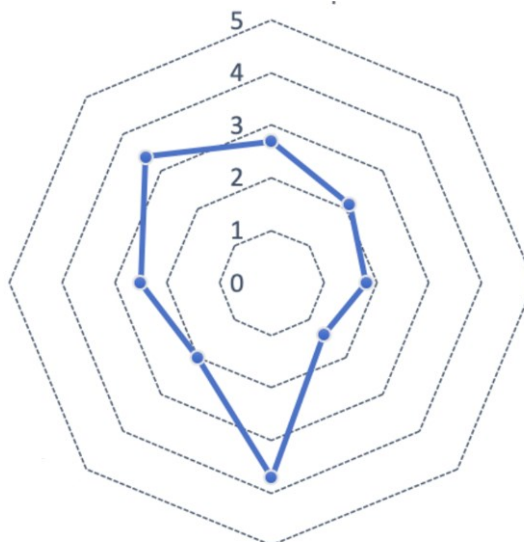
Yksinkertaisilla keskustelunavauksilla voidaan kehittää innostavampia tilanteita johtoryhmien kokouksiin, sillä tyytymättömyys voi nostaa päätään, jos innostuneisuutta ei ole. Keskustelun hyvänä avaajana toimii yhteinen tilannekuva, jonka laatimisessa johtoryhmät voivat hyödyntää esimerkiksi alla olevaa työkalua (kuvio 3). Jokainen johtoryhmän jäsen pisteuttaa kuusi aihealuetta (kehän halkaisijat) välillä 0... 5, merkitsemällä pisteen (·) kullekin janalle. Tämän jälkeen pisteet yhdistetään (kuva 1), jolloin syntyy visuaalisesti helposti arvioitava kuvitus kunkin jäsenen tilannekuvasta. Edelleen jokaisen johtoryhmän jäsenen laatimat kuvat yhdistämällä saadaan yhteinen tilannekuva johtoryhmätyöskentelyn kehittämistarpeista.

JOHTORYHMÄTYÖSKENTELEN NYKYTILA

Merkitse piste jokaisen halkaisijan viivalle välille 0...5 (0=heikoin, 5 = paras). Aloita tästä.



Kuvio 3. Johtoryhmätyöskentelyn nykytilan arviointityökalu. Mukailten Life Wheel (Indeed 2023) ja Wheel of Business (Csense 2023) -menetelmiä.



Kuva 1. Visuaalinen esimerkki pyörätyökalun täyttämisestä ja pisteiden yhdistämisestä (Csense 2023).

2.3.1 Yhteinen päämääräasetanta strategiasta

Kuten kappaleessa 2.1 (Luoma 2021) esitettiin, johtoryhmätyöskentelyn päämääräasetantaan vaikuttaa se, missä kehitysvaiheessa johtoryhmä. Jokainen johtoryhmä kohtaa eittämättä Uudistamisvaiheen. Uudistamisella Luoma (2021) tarkoittaa aiemman olotilan parantamista, ei sen palauttamista tai säilyttämistä. Luoma korostaa strategisen agendan määrittämistä, josta johdetaan 3-6 kpl, maksimissaan 10 kpl, pakkovoittoa (strateginen painopiste, Must Win Battle, strateginen painopiste). Ilman näitä päätettyjä ja vastuutettuja strategisia painopisteitä johtoryhmätyöskentelylle ei anneta onnistumisen mahdollisuuksia, vaan työskentely jää "kokoustamisen" tasolle.

Strategiset painopisteet jalkautuvat hallituksen hyväksymästä strategiasta. Tässä opinnäytetyössä ei paneuduta strategiaprosessiin tarkemmin, mutta nostetaan esille joitakin onnistumisen mahdollistajia. Onnistuneen strategiaprosessin lähtökohtana on miettiä, millaisella kokoonpanolla työtä tehdään missäkin vaiheessa. Luoma (2021) muistuttaa strategiaa laativan kokoonpanon huomioimisessa strategian suuntautuneisuutta, *orientaatiota*, eli ollaanko strategian myötä luomassa uusia mahdollisuuksia vai vahvistamassa

vanhaa, vain onko kyseessä näiden yhdistäminen. Haapanen, Hiltunen ja von Weymarn (2022) muistuttavat epäonnistumisen riskistä, jos uuden strategian toteutukseen on hankittava merkittävästi uusia resursseja. Strategiaprosessissa on merkittävää, onko yritys tai organisaatio turbulentissa vai vakaassa tilanteessa (Luoma, 2021). Jos organisaation ympäristö on turbulentti (muuttuva vai vaikeasti ennustettava), korostuu strategisessa johtamisessa strategian laatiminen ja johtoryhmän erilaisesta osaamisesta voidaan tällöin saada hyötyä. Mutta jos ympäristö on vakaa, korostuu strategian toimeenpaneminen, jolloin johtoryhmän erilaisuudesta ei saada merkittävää hyötyä. Haapanen, Hiltunen ja von Weymarn (2022, 88) sanovat, että mitä voimakkaammin yhtiön strategia on ollut aiemman toimitusjohtajan käsialaa, sitä suurempi ”strategiatyhjiö” yhtiössä tämän lähdön jälkeen vallitsee. Jatkuessaan strategiatyhjiö voi aiheuttaa sekaannusta ja henkilöiden irtisanoutumista ajalehtivasta organisaatiosta. Haapanen, Hiltunen ja von Weymarn (2022) jatkavat, että uuden toimitusjohtajan pitää olla aloitteellinen ja suunnitelmallinen strategiatyhjiön täyttämässä, koska hallitus ei välttämättä ymmärrä ohjeistaa siitä.

Hallituksen hyväksymänä johtoryhmän vetäjä ja jäsenet lähtevät toteuttamaan strategiaa, ja olennaista on, että ns. **strateginen agenda** sisältää jokaiselle johtoryhmän jäsenelle oman vastualueensa. Jos tätä ei löydy, on hyvä pysähtyä miettimään, mikä jäsenen rooli on johtoryhmässä. (Luoma 2021). Ristikangas ja Rinne (2014) sanovat, että johtoryhmän onnistuminen edellyttää, että johtoryhmä alkaa kasvaa ryhmänä; miten ryhmä käyttää yhteistä aikaa ja toimii ryhmänä, miten ryhmä hyödyntää kokemusta ja osaamista, ja miten ryhmä suuntaa ajankäytön ja osaamisen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Johtoryhmätyöskentelyn kypsyystason arvioiminen auttaa hahmottamaan toiminnan strategista tasoa. Haapanen, Hiltunen ja von Weymarn (2022, 106) kuvaavat kolme eri tasoa:

- III. strategisesti suorituskyykyinen johtoryhmä
- II. vahvojen yksilöiden ryhmä
- I. ”Nero ja tuhat apuria”

Tavoitteena johtoryhmätyöskentelyssä tulisi olla III -taso, jossa Haapasen, Hiltusen ja von Weymarnin (2022, 107) mukaan toimitaan liiketoiminnan ”päällä”, ei ”sisällä”. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kokouksissa henkilökohtaiset vastuut jätetään ovella ja ryhmänä otetaan yhteisvastuu koko yhtiön toiminnasta. Haapanen, Hiltunen ja von Weymarn (2022, 114) muistuttavat, että vaikka toimitusjohtaja on (johtoryhmästä) ainoa toimija, jonka koko toimenkuva on yhtiön liiketoiminnan päällä operointia, on myös johtoryhmän yhdessä työskennellessään noustava kokonaisuutena liiketoiminnan yläpuolelle.

2.3.2 Työskentelyn pelisäännöt

Johtoryhmän pelisääntöjen laatiminen voi toimia hyvänä työkaluna yhteistyön kehittämiseksi. Lähtökohtaisesti jos niitä ei ole, on hyvä käynnistää yhteisen toiminnan pelisääntöjen laatiminen. Haastatteluissa nousi esille vaihtoehtoisena terminä *pelikirja*. Olemassa olevia pelisääntöjä arvioidaan usein siinä yhteydessä, kun johtoryhmää kohtaa muutos. Luoma (2021, 94-95) luetteloi johtoryhmän pelisääntöjen sisällöksi seuraavat kohdat

- **Johtoryhmän kokoonpano** (mm. mitkä yksiköt/toiminnot edustettuina, jäsenten varahenkilöt, puheenjohtajuus). Huomattavaa on, että kokoonpanoon ei listata henkilöiden nimiä, vaan tehtävänimikkeet ja vastualueet.
- **Kokousten aikataulutus** (mm. kokoustiheys, ajoitus muihin liitännäisiin kokouksiin nähden, tavoitepituus). Valpola (2021, 103) suosittelee yrityksiä ja organisaatioita laatimaan Kokouskartan, joka selkiyttää organisaatiossa sitä, missä asioita käsitellään ja keihin ottaa yhteyttä, kun haluaa vaikuttaa
- **Kokouksen koolle kutsuminen** (mm. milloin, kuka, miten kutsutaan, vahvistaminen, kokouspaikka, etäosallistuminen)
- **Agenda** (mm. milloin toimitetaan, käsittelyjärjestys, vakioinformaatio ja valmisteluvastuut, jäsenten ehdottamien asioiden päätyminen agendalle)

- **Kokouskäytännöt** (mm. ajankäyttö, mobiilivälineiden käyttö, pöytäkirjakäytäntö ja -taltiointi). Ristikangas ja Rinne (2014) muistuttavat, että eriävien mielipiteiden puuttuminen johtoryhmäkokouksista on varoitusmerkki.
- **Johtoryhmätyöskentely kokousten ulkopuolella** (mm. jäsenten informointi hallituksen ja ala(johto)ryhmien kokouksista, muu seuranta- ja informointivastuu, ad hoc -kokoukset)
- **Pelisääntöjen tarkistaminen ja muuttaminen** (mm. milloin, dokumentointi, johtoryhmätyöskentelyn arviointi)

Johtoryhmän työskentelyllä on hyvä olla yhteisesti laadittu päämäärä (ts. tavoite tai missio); mitä työskentelyllä halutaan saavuttaa ja miten. On huomioitava, että päämäärän asetannalla tarkoitetaan nimenomaan johtoryhmätyöskentelyn yhteistä päämäärää, ei yrityksen strategista päämäärää, joka tietysti tulee myös olla olemassa. Kokousten ei tulisi olla vain oman vastuualueen raportointia ja tärkeä muutos johtoryhmän työskentelyssä tapahtuu, kun aletaan ajatella tekemisen suunnittelun ”Mitä tehdään?” sijasta tavoitteita ”Mitä saadaan aikaan?” (Ristikangas & Rinne 2014).

2.3.3 Läpimurrot ja niiden juhliminen

Johtoryhmän olennaisin tehtävä on jalkauttaa hallituksen hyväksymä strategia, jonka käsittelyn yhteydessä hyvin toimiva hallitus on päättänyt myös resurssien oikein suuntaamiseksi 3-5 strategista projektia, joita kutsutaan pakkovoitoiksi tai strategisiksi painopisteiksi. Nämä Must Win Battlet (MWB:t) antavat johtoryhmätyöskentelylle selkärangan. Luoma (2021) korostaa, että läpimurtoja edesauttaa se, että jokainen johtoryhmän jäsen kykenee liikkumaan sujuvasti koko strategisen agendan alueella; jäsenellä on suhde koko strategiaan, ei vain omaan vastuualueeseen. Johtoryhmätyöskentelyssä tarvitaan monen eri osa-alueen asiantuntemusta ja näkemystä. Luoma (2021) muistuttaa, että johtoryhmän työskentely ei voi olla vain joko läpimurtoon valmistautumista tai läpimurron jälkeisen tilanteen hallintaa.

Tulosten arvioinnin kannalta on olennaista kysyä, mistä johtoryhmässä tiedetään, että strategia on onnistunut, ts. mistä tiedetään, että ollaan oikealla tiellä tai päästy maaliin. Valpola (2021) kehottaa lisäksi kysymään, miten ja millä tunnusluvuilla arvioimme edistystä, ja miten ”juhlimme” edistymistä osatavoitteissa. Useammalle vuodelle yltävän strategiakauden tulosmittareita voi olla myös houkutus lähteä muuttamaan kesken kauden, etenkin silloin, jos johtaja huomaa tavoitteiden saavuttamisen olevan vaikeaa (Luoma 2021). Läpimurroista on syytä viestiä myös muualle organisaatioon. Johtoryhmän yhteistyöstä kertoo paljon, analysoidaanko läpimurrot yhdessä, jotta toimintatavoista opitaan jatkoa ajatellen. Yleisesti ottaen johtoryhmät ovat passiivisia arvioimaan omaa toimintaansa (Luoma, 2021). Strategisten painopisteiden, ja yleisemmin strategian, tarinallistamisesta voi saada merkittävää tukea organisaation viestinnän parantamiseen. Haapanen, Hiltunen ja von Weymarn (2022, 135) kuvaavat, että tarinallistaminen on asioiden asettamista janelle; tuolta lähdettiin, tässä ollaan nyt, tuonne ollaan menossa, ja *miksi* sinne pääseminen on erityisen tärkeää ja merkityksellistä.

Kappaleessa 2.1. kuvatut johtoryhmän kehitysvaiheet (Luoma, 2021) aaltoilevat eri ajanjaksoissa ja eri pituisina. Läpimurrosta toiseen työskentelevä johtoryhmä on eräänlaisessa flow -tilassa. Ryhmää voi kohdata myös negatiivinen kehitys, johon tulee puuttua. Yksi tällainen ilmiö voi olla alisuoriutuminen tai rimanalitus, joka voi seurata läpimurron jälkeen, kun innostavan, palkitsevan ja uutta luovan työskentelyn jälkeen painopiste onkin siirrettävä seurantaan, puutteiden analysointiin ja korjausliikkeiden toteuttamisen arviointiin, eikä siihen ole tarjolla siirtymäaikaa (Luoma 2021.) Johtoryhmätyöskentely saattaa olla myös ylisuorittamista, mikä Luoman (2021) mukaan näkyy siten, että tavoitteita, tekemisiä ja saavuttamista korostetaan väärissä asioissa. On myös hyvä pohtia, minkä verran johtoryhmätyöskentely kuormittaa muuta organisaatiota, esimerkkinä kokouksiin valmistautuminen ja datan kerääminen.

Kappaleessa 2.1. kuvatuista johtoryhmän kehitysvaiheista (Luoma 2021) Vakiinnuttaminen on vaihe, jota on edeltänyt muutosjohdettu uudistamisvaihe. Sen jäljiltä johtoryhmätyöskentelyn energiaa pitäisi pystyä suuntaamaan uudella tavalla. Johtoryhmätyöskentely joutuu todelliseen testiin; onko kyseessä

energiaa kuluttava johtoryhmä vai energiaa tuottava johtoryhmä. Luoma (2021) sanoo, että energiaa tuottava johtoryhmä saa aikaan hyödykkeitä, kuten tietoja, materiaaleja, näkemyksiä ja virikkeitä. Näin tulee tapahtua myös vakiinnuttamisen vaiheessa, että vireystila säilyy. Energiaa kuluttavan johtoryhmän jäsen tulee kokouksiin valmistautuneena, tietoja, materiaaleja, näkemyksiä sekä henkistä ja fyysistä vireyttä hamstranneena, jotta kokouksesta selviää kunnolla. Energisoiva johtoryhmätyöskentely tuottaa näitä yhdessä.

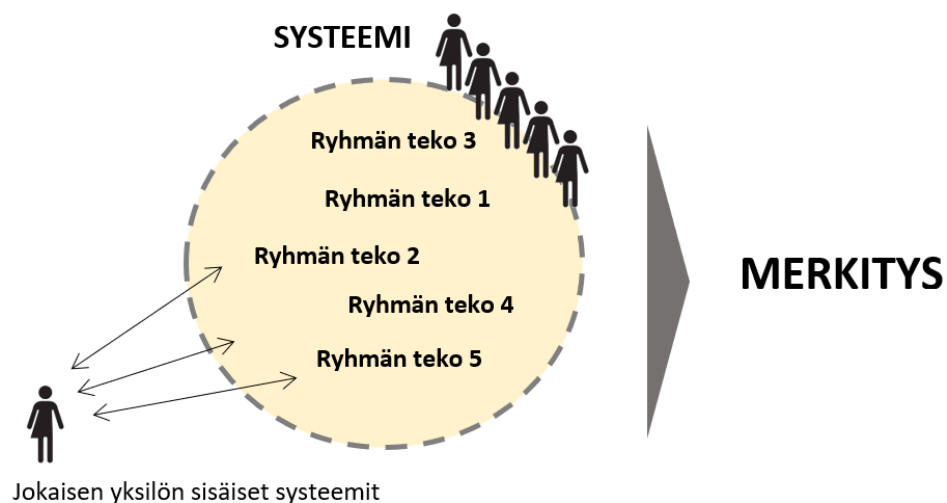
Läpimurtoihin, kuten yleensä kaikkeen johtoryhmätyöskentelyyn, liittyvät tuntemukset käydään ensin läpi johtoryhmässä ja sen jälkeen henkilöstölle, johtuen asioiden käsittelyjärjestyksestä ja -tavasta. Seikka on hyvä huomioida sisäisessä viestinnässä. Opinnäytetyötä tehdyistä haastatteluista nousi esille johtoryhmäläisten, etenkin johtoryhmän vetäjien haasteet informaation eriaikaisuudesta, kun vetäjä isompaa kokonaisuutta valmistellessaan on jo ”pureskellut” asiaa jopa vuoli vuotta, joten sen julkistamisessa henkilöstölle kyseessä on hänelle vanha asia, eikä välttämättä muisteta asian uutuusarvoa muulle henkilöstölle. Leminen (2023) sanoo, edellä kuvatun perinteisen johtamistavan rinnalle on nousemassa myös osallistavaa johtamista, jossa johtaja tai johtoryhmä osallistavat valmisteluissa henkilöstöä jo alusta lähtien, mikä edesauttaa etenkin muutosta vaativissa tilanteissa.

2.3.4 Toimintatapojen ymmärtäminen

Hyvin toimiva johtoryhmä kykenee todistetusti ratkaisemaan erimielisyyksiä. Luoma (2021) korostaa, että on tärkeää erottaa käsitteistönä *näkemysero*, *erimielisyys* ja *konflikti*. Ristikangas ja Rinne (2014) pitävät tärkeänä, että kukin johtoryhmäläinen noudattaa omassa johtajanroolissaan kollegoihin nähden riittävän yhtenäisiä toimintatapoja. Hyvään ryhmätyöskentelyyn tarvitaan dialogikyvykkyyttä, joka Viitalan ja Jylhän (2021) mukaan on kykyä kuunnella, kysyä ja paneutua eri näkökulmiin, mutta myös kykyä jakaa toisen ajatuksia ja ratkoa konflikteja – sekä kaikkien näiden yhdistämistä. Ristikangas ja Rinne (2014) sanovat, että ryhmän dynamiikka on aina uniikki. Jokainen jäsen vaikuttaa siihen omalla tavallaan ajatella, tavallaan toimia, sitoutumisellaan ja

yhteisellä tavoitteella. Kun henkilön sosiaalinen rooli yrityksessä on johtoryhmäläinen, myös muiden johtoryhmäläisten vaikuttamat tietyt piirteet tulevat hänessä esille. Eli henkilön itsensä ilmaisuun vaikuttaa se, keitä ryhmässä on. (Ristikangas & Rinne 2014.) Olennaista on muistaa, että ihminen voi oppia ja muuttaa toimintatapojansa tutkimalla ja paneutumalla niihin. Roman (2016) sanoo, että ryhmä muodostaa oman alitajuisen säännöstönsä, joka perustuu ryhmän yhteisiin kokemuksiin tai tulkintoihin maailmasta, omista suhteistaan ja mikä on merkittävää. Tämä uskomusten muodostumisprosessi alkaa välittömästi ryhmän ensitapaamisesta. Esimerkiksi mistä tässä ryhmässä palkitaan ja mistä rangaistaan. Onko sopivaa vitsailla, vai olisiko parempi puhua vain jostain mikä vie eteenpäin ryhmän projekteja? Vai onko tässä ryhmässä paras vain vitsailla? Vai onko itse asiassa hyväksyttävämpää, ettei puhuta ollenkaan, vaan jokainen keskittyy omaan työhönsä? (Roman, 2016, 93.)

Jokainen johtoryhmän jäsen osallistuu työskentelyyn omilla tiedoilla, taidoilla ja kokemuksella varusteltuna. Tässä opinnäytetyössä ei syvennytä yksilöiden persoonallisuustekijöihin, vaan näkökulmana ovat yksilön **Toimintatyyli**. Jokainen yksilö toimii osana ryhmän toimintaa, jonka merkitykset syntyvät ryhmän teoista. Ryhmän tekojen takana ovat puolestaan jokaisen yksilön sisäiset systeemit (kuvio 4). Eli teot yhdessä muodostavat systeemin, joka saa aikaan merkityksen. Ryhmä muodostaa systeemin, jossa jokaisen yksilön sisäiset systeemit ovat osana.



Kuvio 4. Merkitys syntyy ryhmän teoista (Ristikangas ja Rinne 2014).

Mitä useampi ottaa vastuun systeemiin vaikuttamisesta, sitä varmemmin systeemissä alkaa tapahtua liikettä ja kehittymistä (Ristikangas & Rinne 2014, 177). Motivaation tutkimuksessa intohimo, merkityksen kokemus sekä yksin ja yhdessä tekemisen tunnelmat ovat nousseet merkittäviksi tekijöiksi (Ristikangas & Rinne, 2014).

Erilaisten ammatillisten toimintatyylien arviointiin on rakennettu suuri määrä erilaisia toiminta-analyysejä maailmalla ja Suomessa. Analyysien määrä on kirjava, ja käytettävissä oleviin työkaluihin ei tässä opinnäytetyössä perehdytä syvemmin, mutta yleisimmin mainittuja ja käyttökelpoisiksi tunnistettuja työkaluja on listattuna alla. Muissa tunnetuissa analyysityökaluissa arvioidaan mm. henkilöiden ajattelutyyliä ja tiimirooleja, jotka rajataan ulos tästä opinnäytetyöstä.

- Peili™ -käyttäytymisprofiili
 - psykometrinen arviointi- ja valmennustyökalu, joka kuvaa ihmisten erilaisia käyttäytymistyyliä
 - Omistaja: Peili Consulting Oy, Suomi (Ristikangas & Rinne 2014)
- Insights Discovery
 - malli perustuu sveitsiläisen psykologi Carl Jungin ja yhden hänen johtavista opiskelijoistaan tohtori Jolande Jacobin laajaan tutkimukseen
 - Omistaja: Insights Group Ltd/The, Yhdysvallat (Insights Group Ltd 2023)
- Disc -analyysi
 - Everything DiSC, A Wiley Brand:in arviointialusta, joka perustuu yli 40 vuoden tutkimukseen
 - Omistaja: John Wiley & Sons, Inc, Yhdysvallat (Everything Disc 2023)

2.3.5 Asioiden takana on ihminen

Yrityksissä ja organisaatioissa olemassa olevista säännöistä, suunnitelmista ja sopimuksista huolimatta kaiken kommunikaation ja päätöksenteon takana on *ihminen*, tiedostamattomine ja/tai tiedostettuine tunteineen ja tarpeineen. Haapanen Hiltunen ja von Weymarn (2022, 123) sanovat, että todelliset ratkaisut tehdään loppumetreillä tunteella, tunteet muodostavat taustan kaikelle ihmisten väliselle vuorovaikutukselle ja viestinnälle, ja jatkavat että tunteet joko voimaannuttavat ihmistä tai kuluttavat hänen energiaansa.

Psykologian professori ja tutkija Lea Pulkkinen (Haapanen ym. 2022) on soveltanut yhdysvaltalaisen professoreiden Decin ja Ryanin kehittämää ”itseääräytymisteoriaa” Maslowin tarvehierarkian sijaan, laatien analyysin omistaja-hallitus-johto -ketjun yhteistyön kehittämiseen.

Itsemääräytymisteoriaan sisältyvät kolme tarvetta:

1. yhteenkuuluvuuden (relatedness)
2. kyvykkyyden (competence) ja
3. autonomian (autonomy) eli sisäisen vapauden tarpeet (Haapanen ym. 2022, 112.)

Itsemääräytymisteorian kolmen tarpeen kautta voidaan heijastella myös johtoryhmän yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Yhteenkuuluvuus toimii perustana kaikelle vuorovaikutukselle, ajatusten ja kokemusten jakaminen vertaisten kanssa tuottaa iloa ja energiaa. Yhteenkuuluvuuden tunnetta voi estää esimerkiksi jatkuva torjutuksi tuleminen tai jopa kohdattu halveksunta tai vihamielinen käytös. Hyvillä kokemuksilla omasta kyvykkyydestä on suora yhteys itsetunnon vahvistumiseen, mutta on huomattava, että sen mitätöiminen voi tapahtua nopeasti mm. henkilön saamalla epäselvillä odotuksilla tai ristiriitaisella palautteella. Kyvykkyyttä tukee myös epäonnistumisien salliminen, joka ruokkii myös innovatiivisuutta ja kokeilun halua. Autonomian eli sisäisen vapauden tunnetta vahvistaa luottamus henkilöä kohtaan, mikä myös lisää aloitteellisuutta ja motivaatiota. Vahvan luottamuksen johtoryhmässä esimerkiksi hallitusmateriaalia valmisteltaessa uskalletaan nostaa kriittisiä

näkökulmia esille esityksiin, jotka kuuluvat kokonaan toisen johtoryhmän jäsenen vastuualueeseen. Liian vahva kontrollointi tai sääätely voivat viedä sisäisen vapauden tunteen ja pahimmillaan tuhota yhteistyön avoimuuden ja luottamuksen. (Haapanen ym. 2022).

Ryhmä- tai yksilökehittämisen (bisnes)kirjallisuus on alkanut käsitellä yhä enemmän positiivisen psykologian merkitystä henkilön hyvinvointiin. Martin Seligman (Ristikangas & Rinne 2014) on kehittänyt PERMA -mallin, eli viisi hyvän elämän perustekijää:

Positive emotions – myönteiset tunteet

Engagement – sitoutuminen

Relationships – ihmissuhteet

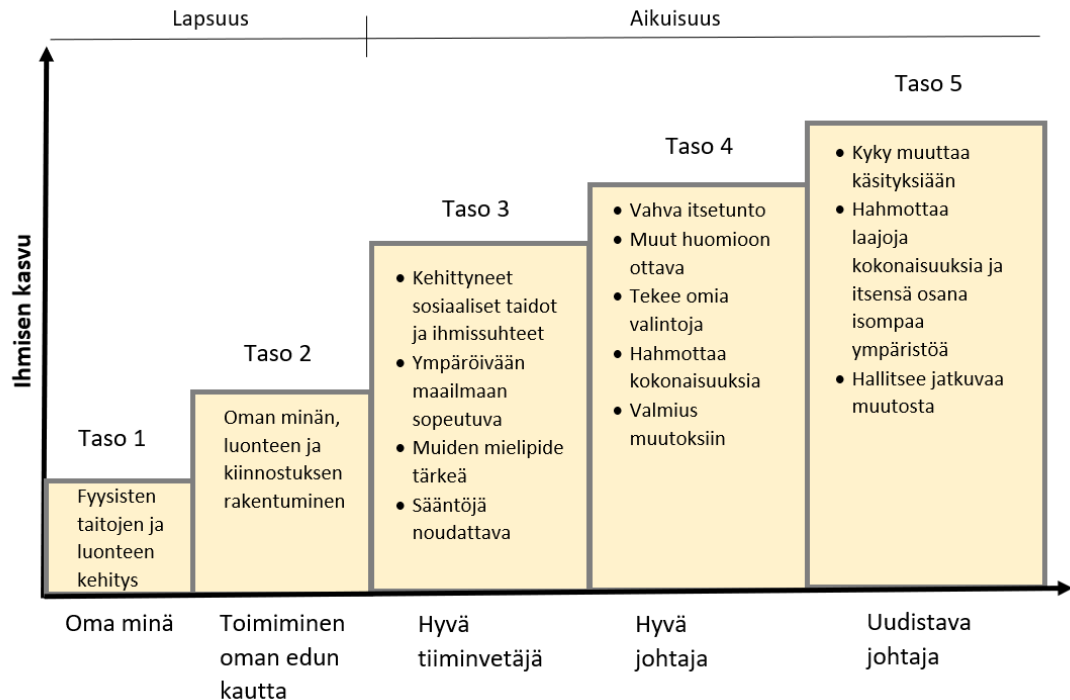
Meaning – tarkoitus

Accomplishment – aikaansaaminen

On hyvä ymmärtää, että jokaisella johtoryhmätyöskentelyyn osallistuvalla henkilöllä on kuhunkin kohtaan oma, erilainen henkilökohtainen lähestymistapa. Kukin asettaa näille teemoille oman tason ja olisikin hyvä käydä keskustelua, mikä on johtoryhmän yhteinen ”riittävä” taso yhteistyössä. Fredricksonin tutkimuksen mukaan myönteiset tunteet lisäävät joustavuutta ja selviytymistä satunnaisista vastoinkäymisistä (Ristikangas & Rinne 2014, 197). Haapanen, Hiltunen ja von Weymarn (2022) toivovat, että yrityksissä puhuttaisiin työmotivaation sijasta sisäisestä motivaatiosta ja työtyytyväisyyden sijaan innostuneisuudesta!

Ihmisen koko (aikuis)ikä on kasvua. Robert Kegan Harvardin yliopistosta on luonut viisiportaisen kasvuteorian, joista aikuisiän kolmea vaihetta voidaan hyödyntää johtoryhmätyöskentelyn kehittämisessä (kuviot 5). Aikuisiän ensimmäistä eli kolmostasoa Kegan kuvaa Socialized Mind eli kanssakäyminen ja oman itsensä arviointi pohjautuu pitkälti sosiaalisiin suhteisiin, mutta Keganin mukaan jatkuvasti monimutkaistuvassa maailmassa tämän tason osaaminen ei riitä. Nelostasoa Kegan kutsuu Self-authorizing Mind, jolloin riippuvuus muihin on pienempää ja henkilölle kehittyy taitoa hahmottaa systeemiä kokonaisuutena

sekä seisoa valintojensa takana. Ylimmälle eli Self-transforming Mind -tasolle yltää elämänsä aikana alle 1% ihmisistä; henkilö on jatkuvassa muutoksessa osana isompaa virtaa.

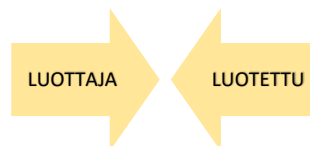


Kuvio 5. Professori Robert Keganin ihmisen kasvun portaat (Haapanen ym. 2022, 118-118).

Ihmisen kasvulla ja kehitymisellä voi olla olennainen merkitys johtoryhmätyöskentelyn kehittämisessä ja vaikutukset ulottuvat aina yrityskulttuuriin asti. OHJ -ketjussa on tyypillistä, että vastuualueiden ("johtoportaiden") henkilöt omaksuvat tiettyjä tunnereaktioita ja olettamuksia, jotka voivat vaikuttaa heidän toimintaan johtajina. Yrityskulttuurin tutkija Jani Roman sanoo Haapasen, Hiltusen ja von Weymarnin kirjassa (2022), että ihmiset ovat organisaatioiden menestyksen avain ja koska kukaan ei toimi yksin, menestys riippuu siitä, miten ihmiset kykenevät toimimaan yhdessä, ja jatkaa, että hyvien suunnitelmien toteutuminen riippuu *aina* ihmisistä. Suomalainen tulevaisuustutkija Markku Wilenius kirjoitti yli 15 vuotta sitten, että lyhyen ja pitkän tähtäimen päätöksenteossa menestyvät organisaatiot, joissa ihmiset voivat hyvin, joilla on selvä identiteetti ja jotka ovat oman toimintansa kautta suorittavat tärkeää yhteiskunnallista tehtävää. Ne erottuvat organisaatioista, joissa vallitsee lyhytnäköisyyden diktatuuri. Jälkimmäisissä

päätöksiä tehdään joka päivä perustuen vallitsevaan, hetkittäiseen tilanteeseen ja usein kvartaalitalouden luomaan malliin. (Parviainen 2007, 172-173.)

Tuloksellisessa johtoryhmässä tarvitaan yksilöiden välistä luottamusta, koska luottamus edistää yhteistyötä (Ristikangas & Rinne 2014, 147). Kaikki vuorovaikutus ihmisten välillä on jollain tavalla liitettävissä luottamukseen (Ristikangas, Rinne, 2014). Kuviossa 6 nostetaan esille luottamuksen kaksisuuntaisuuden merkitystä. Valpola (2021) täsmentää lisäksi, että sitoutuminen, selkeä viestintä ja huomaavaisuus ovat myös hyviä luottamuksen arvioinnin osa-alueita työyhteisöissä. Coveyn (2022) esimerkissä johtaja luottaa kahteen työntekijäänsä, mutta jos nämä eivät luota toisiinsa, vuorovaikutus ja yhteistyö jäävät vajavaiseksi ja ihmisten potentiaali jää hyödyntämättä.



Kuvio 6. Luottamuksellinen yhteistyösuhde vaatii molempien osapuolten luottamista toisiinsa.

Ristikangas ja Rinne (2014) kuvaavat kaksi esimerkkiä, joista heidän mukaansa voi päätellä luottamuksen puuttuvan; mikäli yhteistyössä tai vuorovaikutuksessa esiintyy epäilyä ja kontrollointia, tai jos henkilö huomaa, että delegoitujen töiden määrä vähenee, luottamus todennäköisesti puuttuu.

2.4 Johtoryhmätyöskentelyn perustoiminta

On välttämätöntä, että organisaatioissa sovitaan päätösvallasta ja vastuista, etenkin kun liiketoiminnan tavoitteita kohti työskentelee laajempi henkilömäärä, sillä riski päällekkäisten toimintojen ja ristiriitaisten päätösten kanssa kasvaa, mikäli rooleista ei ole sovittu (Viitala & Jylhä 2021). Kun yrityksen johto havahtuu asioiden hoitamisen delegoinnin tarpeeseen, lähtee johtoryhmätyöskentelyn kehittäminen yleisimmin liikkeelle, joskaan sitä ei

välttämättä vielä tunnisteta johtoryhmänä. Valitettavan usein johtoryhmätyöskentelyn tarve nousee äkillisestä kriisitilanteesta (Leminen 2023).

Johtoryhmään valitaan jäseniä eri perustein. Luoman (2021) mukaan hyvä kriteeri sopivien henkilöiden valintaan on kysymys, voisiko kyseinen henkilö toimia johtoryhmän vetäjänä nykyisen vetäjän estyessä. Luoma (2021) listaa kolme osaamisaluetta, joiden kyvykkyyttä johtoryhmän jäseneltä yleisesti odotetaan; liiketoimintaosaaminen, vuorovaikutusosaaminen ja itsetuntemus. Ristikangas ja Rinne (2014) ovat tutkineet 70 johtoryhmää, joiden jäsenistä pääosa oli asia- ja numerokeskeisiä organisaattoreita eli työskentelyn pääpaino on järjestelmällisessä kontrolloinnissa ja syntyy pientä parantelua. Tähän opinnäytetyöhön haastateltujen yritysten ja organisaatioiden johtoryhmäjäsenien nimeämiskäytännöt vaihtelivat keskenään, mutta vain pieni osa oli sitä mieltä, että johtoryhmään noustaans työssä ansioitumisen myötä. Vallitsevana käytäntönä jäsenistön valintaan toimii se, että avainhenkilöllä on toimeenpanovaltaa ja hän kuuluu tätä kautta johtoryhmätyöskentelyyn (Leminen 2023). Haastateltavat johtajat painottivat, että johtoryhmään ei pidä nimetä ketään vastentahtoisesti. Kyseessä on yhteinen matka, jossa kaikilla pitää olla sama tavoite ja tahtotila, muuten se ei voi onnistua. Johtoryhmän vetäjällä on tärkeä rooli ohjata jäseniä; ovatko he ”kokouksiin osallistujia” vai ”kehittäjiä”. Kehittyvä johtoryhmä esittää myös itselleen ja toisilleen kysymyksen, miten hyvin tämä ryhmä toimii – mikä on johtoryhmätyöskentelyn toimivuus. Johtoryhmätyöskentelyn perustan huolellisella rakentamisella on kauas kantoisia positiivisia vaikutuksia. Haastatellut johtoryhmäjäsenet ohjeistavat tähän toimintamalliin lähteviä yrityksiä ja organisaatioita huolehtimaan

- asioiden käsittelylle vaadittavan ajan pitkälle ulottuvasta kalenteroinnista
- selkeän agendan laatimisesta
- muistion pitämisestä
- henkilöstön osallistamisesta ja viestinnästä
- jäsenten roolituksesta
- yksiselitteisestä asioiden valmistelun sopimisesta sekä

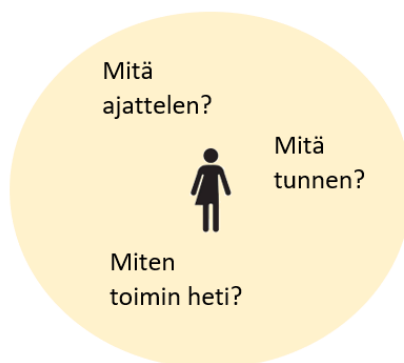
- avoimesta keskustelukulttuurista, jonka luomisessa vastuu on kaikilla, mutta suurin vastuu vetäjällä.

2.5 Johtoryhmätyöskentelyn erityistilanteet

Tässä opinnäytetyössä johtoryhmätyöskentelyn erityistilanteella tarkoitetaan mitä tahansa sisäistä tai ulkoista murros- tai muutostilannetta, jonka yritys tai organisaatio kohtaa ja jolla on strategista merkitystä tulevaisuuden kannalta. Koska johtoryhmä on yrityksen vetäjän, useimmiten toimitusjohtajan, kokoama ryhmä vastuutettuja avainhenkilöitä, on sen toimivuus yllättävissä erityistilanteissa erityisen tärkeää.

Johtoryhmän päätehtävä on määriteltyjen operatiivisten tehtävien organisointi ja seuranta. Kun liiketoimintaa uhkaa merkittävä muutos, syystä riippumatta, vaaditaan johtoryhmältä reagointia. Tilanteesta voi seurata koko henkilöstöön ulottuva taloudellinen katastrofi tai lomautuksia sekä irtisanomisia, ja seuraukset tulevat aika pian näkymään asiakkaisiin. Johtoryhmä joutuu päättämään sammutettavat tulipalot, mutta mahdollisimman pian olisi hyvä rauhassa istua alas miettimään, miksi tämä yritys tai organisaatio on olemassa ja mitä tehdään seuraavaksi ja miksi. Odottamattomissa muutostilanteissa yksilön ja ryhmän ajatuksia usein ensimmäisinä valtaavat huoli omasta ja yrityksen taloudellisesta tilanteesta, häpeä käsillä olevasta tilanteesta kollegoiden, asiakkaiden ja oman lähipiirin edessä. Näihin tuntemuksiin yleensä nopeasti linkittyy vihaa ja pelkoa. (Levine & Singer 2021.) Levine ja Singer (2021) pitävän kuviossa 7 esitettyjä kysymyksiä oleellisena silloin, kun kohdataan odottamattomia tilanteita.

Odottamattomassa tilanteessa pysähdy miettimään



Kuvio 7. Pohdittavaksi odottamattomiin tilanteisiin (Levine ja Singer (2010)).

Johtoryhmä kohtaa erityistilanteen **vetäjän tai jäsenistön vaihtuessa**.

Suomessa on tyypillistä, että toimitusjohtaja vaihtuu keskiarvolta kolmen vuoden välein (Nurmi 2021), jolloin on varauduttava siihen, että johtoryhmä pystyy toimimaan hetkellisesti ilman vetäjää, mikäli rekrytointiprosessi ei valmistu ajoissa. Lemisen mukaan (2023) vaaran paikka on etenkin silloin, jos omistajayrittäjä sairauden tai muun syyn takia jää äkillisesti pois, tai ikävimmässä tapauksessa menehtyy. Yrityksen toimintakyky voi halvaantua, mikäli oikeuksia ja toimeenpanovaltaa ei ole delegoitu, mutta toimiva johtoryhmä selviytyy tilanteesta.

Lähes poikkeuksetta uusi johtaja haluaa jollain aikavälillä muokata johtoryhmän kokoonpanoa vastaamaan omaa johtamistapaansa. Muutostarve voi tulla esiin myös hallitukselta tai omistajilta, joiden tehtävänä kuitenkin ei ole puuttua operatiiviseen toimintaan. Näissä erityistilanteissa olisi hyvä huomioida asian käsittely- ja tiedotusjärjestys, että vältetään turhat käytäväkeskustelut vaihdettavien henkilöiden osaamisesta tai osaamattomuudesta. On hyvä muistaa, että eri tilanteissa vaaditaan erilaista johtajuutta. Johtoryhmän jäsenyyksiä kohtaan kuitenkin esiintyy henkilöstöstä paljon mielenkiintoa.

Johtoryhmän työskentely perustuu **strategian jalkauttamiseen**, ja tämä iso kokonaisuus usein pilkotaan pienempiin strategisiin painopisteisiin, joille luodaan tavoitteet. Poikkeuksetta kaikki haastatellut johtoryhmien jäsenet

sanoivat, että näihin saavutettuihin tavoitteisiin, **läpimurtoihin**, ei pysähdytä lähes koskaan, niitä ei juhlita, niitä ei tarkastella oppimismielessä yhdessä eikä niistä viestitä juuri henkilöstöllekään. Menestyviä johtoryhmiä yhdistää näiden läpimurtojen juhlistaminen ja keskustelu laajemminkin, eli *miksi* oli tärkeää, että tässä onnistuimme. Leminen (2023) kertoo, että johtoryhmissä voidaan jopa ajatella, että läpimurrot ovat henkilökohtaisia voittoja, tai kriisien tai epäonnistumisien kohdatessa henkilökohtaisia kriisejä tai epäonnistumisia, ja muistuttaa, että syynä voivat olla myös yksin jääminen asian kanssa tai olosuhteiden vuoksi onnistumisen mahdollisuuksia ei välttämättä ollut. Läpimurtoihin liittyvää isoa kokonaisuutta olisi hyvä keskustella johtoryhmän sisällä tarkemmin.

Johtoryhmätyöskentelyssä kohdataan erityistilanne, mikäli **kokoukset ovat järjestäytymättömiä, yhteinen suunta on epäselvä ja ei saada aikaan päätöksiä**. Eräs johtoryhmän vetäjä kertoi työskentelyn jäntevöityneen heti, kun toiminnalle laadittiin vuosikello, kokoukset merkittiin vuodeksi eteenpäin kalentereihin ja kokouksille luotiin toistuva perusagenda toistuvilla teemoilla (esimerkiksi taloustilanne, myynnin tilanne, mahdolliset reklamaatiot, henkilöstötilanne) ja eteen tuleville päivittäisteemoilla. Johtoryhmän vetäjän vastuulla on huolehtia keskustelusta, jossa jokainen johtoryhmän jäsen ymmärtää toiminnan roolin ja oman roolinsa, sekä vastuut. Johtoryhmän on myös hyvä keskustella käsiteltävien asioiden tasosta, eli mitkä asiat ovat johtoryhmän keskusteltavia ja mitkä taas eivät. Leminen (2023) muistuttaa, että vetäjän johtamistavalla on tässä kohtaa vaikutusta, eli minkälaisia asioita hän tarvitsee tukemaan omaa johtajuuttaan. Johtoryhmän yhteisen suunnan puuttuminen on haastava tilanne ja johtaa pahimmillaan tilanteeseen, että mitkään asiat eivät etene. Pitkään jatkuneena tilanne voi näkyä heikentävästi yrityksen liikevaihdossa, jolloin toivottavasti viimeistään hallituksen tai omistajien toimesta puututaan tilanteeseen, mutta jokaisella johtoryhmän jäsenellä olisi hyvä olla rohkeutta ottaa asiaa esille, tarvittaessa hallituksen puheenjohtajan kanssa. Mikäli sama henkilö vetää johtoryhmää, on tilanne luonnollisesti hankala. Ratkaisuna epäselvään suuntaan toimii osallistava strategiatyön prosessi, johon tässä opinnäytetyössä ei paneuduta tarkemmin, mutta teemaa käsitellään kappaleessa 2.3. Strategiatyöhön on saatavissa

runsaasti myös ulkopuolista apua. Haastatelluista johtoryhmän jäsenistä yksi koki erityistä turhautumista ns. juttukerhon kokoontumisista, jossa ei saada päätöksiä aikaan. Yritysten johdossa linjavedot ja päätökset tekee johtaja, mutta onnistuneen johtoryhmätyöskentelyn kautta hän voi saada päätöksentekonsa tueksi uutta informaatiota ja jaettua vastuuta.

Johtoryhmätyöskentelystä voi puuttua **innostus** ja **dynaaminen ote**, joiden on tutkitusti osoitettu linkittyvän henkilön motivaatioon. Näissä erityistilanteissa on syytä päästä selville, onko kyseessä jonkun jäsenen omaa osaamista kaipaava tuki vai onko alennustila päällä koko ryhmässä. Johtoryhmän jäsenet ovat kokeneet motivaatiota kohottavana seikkana sellaiset työskentelytavat, joissa sparraillaan ristiin toisten kanssa rohkeasti ja avoimesti, sen sijaan, että kokouksiin tullaan ainoastaan raportoimaan oman vastuualueen tilanne. Eräs haastateltava rohkaisi valitsemaan päätettyjen valmisteltavien asioiden työpareiksi tai -ryhmiksi muitakin vaihtoehtoja, kuin perinteinen oma vastuualue. Tämän mahdollistamiseen on syytä kiinnittää huomiota. Johtoryhmän potentiaalia ei hyödynnetä maksimaalisesti, jos vetäjä pitää ryhmää viestinnän tai sanelun välineenä asioiden eteenpäin viemiseksi ja delegoimiseksi, eikä ymmärrä kuunnella johtoryhmäläisiä (Leminen 2023). Menestynyt johtoryhmä pystyy työskentelemään yhdenvertaisena ja jokaisen tulisi pystyä paikkaamaan toista missä tahansa tilanteessa. Jokaisella johtoryhmän jäsenellä pitää olla suhde koko strategiaan, ei vain omaan vastuualueeseen. (Luoma 2021).

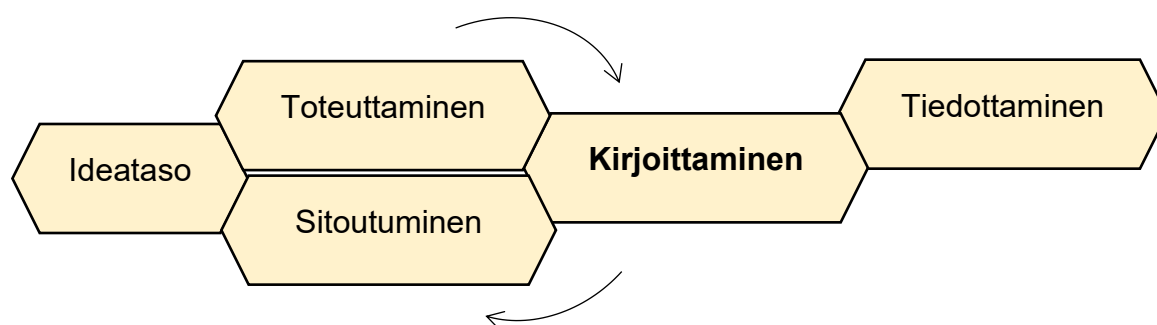
Haastateltavista johtoryhmän jäsenistä vähiten kokemusta omaavat toivoivat johtoryhmätyöskentelyn koulutusta omaan korkeakoulututkintoonsa. Johtoryhmän erityistilanteeksi voi muodostua **jäsenistön kokemattomuus** ja **oman johtoryhmäjäsenyyden osaamislukko**. Näissä erityistilanteissa korostuu vetäjän hereillä olo ja tarjoama tuki, mutta jokainen johtoryhmän jäsen voi lähteä itse tarkastelemaan omaa toimintatapaansa tai ennakkokäsityksiä siitä, miten johtoryhmässä pitäisi olla ja toimia. Nämä ennakkokäsitykset usein kumpuavat jostain koetusta tai kuullusta tilanteesta, mutta eivät välttämättä ole totta. Oman ajattelun terve haastaminen ja siitä vastuun ottaminen on tärkeää oman ammatillisen kasvun kannalta. Ne toimivat edellytyksenä sille, että voi itse kehittyä ryhmän jäsenenä ja olla edesauttamassa parempaa yhteistyötä.

Johtoryhmän jäsenistä jokainen toimii omaan taustaansa ja kokemuksiinsa pohjautuen. Yhteistyötä voisikin merkittävästi parantaa, kun ymmärrettäisiin toisten toimintatavat, mutta ei mennä persoonallisuustekijöihin. Toimintatapojen analyysejä varten on esitelty muutamia työkaluja kappaleen 2.3.3. loppupuolella.

3 Kehittämistyön näkökulma ja tiedonhankinnan menetelmät

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetoissa (Karelia-ammattikorkeakoulu 2022) toteutetaan soveltavaa ammatillista tutkimusta. Tämän opinnäytetyön lähtökohtana on ollut toimialasta riippumaton alueellinen työ- ja elinkeinoelämän kehittäminen, jonka toivotaan saavan laajaa lukijakuntaa sekä toimivan keskustelunavaajana, toisin sanoen tekijän mielenkiinto on ollut käytännön hyöty. Tutkimuksessa teoreettinen viitekehys on toiminut näkökulmana tutkimusaineiston, tässä tapauksessa haastatteluaineiston, tarkasteluun. Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena tutkimusmenetelmänä. Juhila kuvaa koostamassaan listauksessa laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä, joista tähän opinnäytetyöhön liittyvät etenkin epäily itsestään selvästi tiedettyä kohtaan, strukturoimattoman ja luonnollisen aineiston suosiminen, sitoutuminen lähelle menevään tarkasteluun sekä keskittyminen toimintaan (Kallinen & Kinnunen 2023).

Tutkimusprosessien kulkuun on erilaisia kuvauksia. Kuviossa 8 esitetään yksi esimerkki, jossa jatkuva kirjoittaminen kuljettaa tutkimusprosessia eteenpäin (Vilkkä 2021, 97-99). Teoreettisen viitekehysten lisäksi käytetään myös käsitteitä, joiden kautta lukija voi samaistua ja omaksua lukemaansa helpommin (Vilkkä 2021). Tiedonhakua toteutettiin poimimalla kirjallisuutta läpileikkaavasti, koska teemat sisältyvät useampaan laajempaan tutkittuun kokonaisuuteen, joita ei ole ollut mahdollista lukea. Näitä yhdistelemällä pyrittiin saamaan käytännönläheistä sisältöä lukijalle.



Kuvio 8. Tutkimusprosessin kulku voidaan jakaa viiteen vaiheeseen (Vilkkä 2021, 97-99).

Hermeneuttisen tiedon tavoitteena on lisätä inhimillisen toiminnan ymmärtämistä, esimerkkinä asiakkaiden palvelukokemukset tai ammatti-identiteetin muodostuminen (Vilkka 2021, 113). Tämän tyyppinen tieto on usein tuotettu laadullisilla tutkimusmenetelmillä. Laadullinen tutkimusmenetelmä on lähtökohtaisesti subjektiivista; tutkijan oma ymmärryshorisontti vaikuttaa tehtyihin valintoihin, tulkintaan ja johtopäätöksiin. (Vilkka 2021, 119).

3.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus on kyseessä silloin, kun suuremmasta joukosta tehty rajattava *tapaus* (tässä opinnäytetyössä yksilö) valitaan edustamaan tutkittavaa joukkoa (Vilkka 2021, 282). Tapaustutkimus on hyvä kehittämistyön lähestymistapa, kun tavoitteena on laatia kehittämissuhteita tai -ideoita. Tapaustutkimusta kuvaa hyvin toimintaperiaate, jossa suppeasta kohteesta saadaan selville paljon, sen sijaan että laajasta joukosta selville saataisiin vähän. (Ojasalo ym. 2015, 52). Tapaustutkimuksen ote soveltuu käytettäväksi myös silloin, kun tutkimuksessa tarkastellaan menneisyyttä ja nykyhetkeä ja kun tutkimus tapahtuu tutkimuskohteen kannalta luonnollisessa ympäristössä (Vilkka, 2021 284-285). Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että se liittyy ihmisen toiminnan tutkimiseen eri tilanteissa (Ojasalo ym 2015).

3.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on yksi laadullisiin menetelmiin kuuluvan tapaustutkimuksen haastattelumuodoista. Puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on löyty lukkoon, mutta ei kaikkia. (Hirsjärvi & Hurme 204, 47). Teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole haastattelun aikana merkitystä, vaan tarkoituksena on käsitellä teemat vastaajan kannalta luontevassa järjestyksessä (Vilkka 2021, 217-219). Yksilöhaastattelu soveltuu henkilön omakohtaisten kokemusten tutkimiseen. Tässä opinnäytetyössä toteutetut teemahaastattelut olivat asiantuntijahaastatteluja (engl. open interview). Asiantuntijuus määräytyy toiminnassa ja vuorovaikutuksessa esimerkiksi

ammattillisten tehtävien ja/tai institutionaalisen aseman kautta. Asiantuntijuus on ennen kaikkea sitä, mitä ihmiset *tekevät*. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 215.) Asiantuntijahaastattelut sopivat myös tilanteisiin, joihin pääsy saattaa olla muuten hankalaa tai jopa mahdotonta (esimerkiksi tabu -aiheet) (Bogner, Littig & Menz, 2009). Haastattelutilanteesta tekee mielenkiintoisen vuorovaikutusprosessi, jossa puheenvuorojen lisäksi huomio kiinnittyy vuorovaikutukseen eli mm. asentoihin, katseen suuntautumiseen, ilmeisiin ja eleisiin. Molemmat osapuolet tulkitsevat näitä. Osallistujat itse omalla toiminnallaan tuottavat tilanteen luoneen. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 270.)

3.2.1 Teemahaastattelujen suunnittelu ja toteutus

Teemahaastattelun sisällön suunnittelussa käytettiin alkuideasta syntyneitä ennakkoteemoja sekä kirjallisuudesta saatuja varmistuksia näihin teemoihin. Teemahaastattelun (esiintyy myös nimellä kohdennettu haastattelu, pohjautuu Mertonin, Fiskin ja Kendallin 1956 julkaisemaan kirjaan *Focused Interview*) ominaispiirteitä ovat, että ensinnäkin tiedetään, että haastateltavilla on tiettyä kokemusta, toiseksi selvitetään ilmiötä kokonaisuudessaan, kolmanneksi näiden pohjalta laaditaan haastattelurunko ja neljänneksi haastatellaan henkilöiden subjektiiviset kokemukset (Hirsjärvi ym. 2014, 47). Haastateltavat henkilöt valikoituivat tekijän ammatillisesta verkostosta ja olivat kahta lukuun ottamatta ennestään tuttuja. Johtoryhmätyöskentelyn tuntemus auttoi kysymysten laatimisessa. Vilka (2021, 84) muistuttaa, että laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimusaineiston keräämisen tavoissa tutkijan väliintulo eli inverventio tutkittavan elämään saattaa olla hyvinkin runsasta ja siten vaikuttaa paljon tutkittavan elämään. Olennaista oli muotoilla kysymykset siten, että saatiin haastateltavan omakohtaisia kokemuksia esille. Haastattelun onnistumisen kannalta on tärkeää pyrkiä luomaan tilanne, jossa varsinainen tietäjän rooli säilyy haastateltavalla (Hyvärinen ym. 2017, 225). Tekijä otti yhteyttä haastateltaviin puhelimitse etukäteen ja esitteli asian, jonka jälkeen sovittiin haastattelun toteuttamisesta aikatauluineen. Kaikki suunnitellut haastattelut toteutuivat suunnitelman mukaan. Tekijä oli varautunut 8-10

haastatteluun, mutta kuudennen kohdalla oli huomattavissa kylläntymispistettä (saturaatiota), joten haastatteluja ei tehty enempää. Jokainen haastattelu on ainutlaatuinen omine kokemuksineen, mutta tiettyä samankaltaisuutta alkoi esiintyä.

Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams:in välityksellä ja nauhoitettiin litterointia varten. Tekniset toimivuudet testattiin ennen jokaista haastattelua.

Haastateltavalle toimitetussa sähköpostikutsussa (liite 1) kuvattiin opinnäytetyön taustaa ja haastattelun tarkoitusta, sekä kerrottiin haastattelun luottamuksellisuudesta, eli haastateltavan tai hänen edustamansa yrityksen nimeä mainita ei mainita. Luottamuksellisuudella varmistetaan, että haastateltava ei jätä kertomatta tai kuvaamatta jotain tiettyä kokemustaan johtoryhmän jäsenenä. Haastattelukysymykset ovat liitteessä 2. Kaikille haastateltaville toimitettiin sähköpostikutsussa etukäteen tutustuttavaksi Luoman (2021) laatima malli johtoryhmätyöskentelyn kolmesta eri vaiheesta (Liite 3). Ennakkomateriaali ts. virike, haluttiin pitää kevyenä, mutta ajatuksia herättävänä. Mikäli haastateltava ei ollut ehtinyt tutustua materiaaliin etukäteen, se käytiin alussa yhdessä läpi tai haastateltava sai lukea sen kiireettä läpi. Ensimmäinen haastattelu toimi koehaastatteluna, jonka jälkeen kysymyksiä muokattiin hieman haastattelun juoksutuksen sujuvoittamiseksi. Teemat säilyivät samana. Toisesta haastattelusta eteenpäin kysymyspatteriston runko pysyi samana. Muutamat haastateltavat saattoivat saada joitakin täsmentäviä kysymyksiä, johtuen heidän laajemmasta tai pidemmästä kokemuksestaan. Hyvä perussääntö on, että yhdessä haastattelukysymyksessä kysytään vain yhtä asiasisältöä (Vilkkä 2021, 232).

Yritysvalmentajalle laadittiin omat kysymykset, joilla haettiin kokemuksia haastateltavan laajasta, jopa tuhansia yrityksiä käsittävästä yritysvalmennuksen ja -konsultaation kokemuksesta. Haastateltavalla on myös henkilökohtaista johtoryhmäkokemusta. Yritysvalmentajalta kysytyt kysymykset ovat:

1. Montako alueen yritystä on ollut työurasi aikana asiakkaanasi?
2. Arviolta kuinka monella näistä yrityksestä on johtamismallissaan johtoryhmätyöskentely käytössä?

3. Millaisia kokemuksia yrityksillä on johtoryhmätyöskentelystä?
 - Johtoryhmätyöskentelyn käynnistäminen ja työskentely ensiaskeleet
 - Johtoryhmätyöskentelyn hyödyt
 - Johtoryhmätyöskentelyn haasteet
 - Muuta
4. Mitkä seikat korostuvat mielestäsi silloin, kun johtoryhmätyöskentely kohtaa erityistilanteita?
 - Vetäjä, jäsenet, henkilöstö
5. Mitä asioita mielestäsi pitäisi kehittää pk-yritysten johtoryhmätyöskentelyssä? Miksi se on tärkeää/ne ovat tärkeitä?
6. Millaista valmennusta on tarjolla johtoryhmätyöskentelyyn?
7. Mitkä ovat kokemuksesi yritysten johtoryhmistä erävoittojen suhteen, pysähdytäänkö niitä käymään läpi, juhlistaanko niitä?
8. Vapaa sana.

Haastattelujen litterointiin tarvittava aika muodostui yllättävän isoksi, mutta litterointi oli hyvä tapa käydä haastattelut tarkasti läpi ja tehdä muistiinpanoja. Jokaisen haastattelun seurauksena kysymykset tiivistyivät. Osalla haastateltavista oli puheessa voimakasta murretta, jota ei ole kirjoitettu sanasta sanaan, mutta litteroitaessa on huolehdittu, että mikään sisällöllinen asia ei muutu. Olennaisinta litteroinnissa on, että puhutut lauseet ja virkkeet on kirjoitettu ylös (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Kieliopilla ei ollut tutkimuksen sisällön kannalta merkitystä, koska tärkeintä oli huolehtia, ettei haastattelun sisältö muutu tai värity. Tekijä on huolehtinut haastatteluiden nauhotteiden sekä litterointien asianmukaisesta arkistoinnista.

3.2.2 Teemahaastattelujen analyysi

Haastattelujen sopiminen johtajatasen henkilöiden kanssa tapahtui mutkattomasti ja nopeastikin, josta voidaan päätellä teeman olleen heille tärkeä ja kiinnostava. Verkkoyhteyden kautta tehdyissä haastattelutilanteissa vallitsi vapautunut ja luottamuksellinen tunnelma. Yhteisen ammatillisen sanaston

käyttö edesauttoi vuorovaikutuksen syntymistä. Haastattelijan tavoitteena oli pysyä tiukasti kysyjän ja keskustelijan rooleissa vaikuttamatta haastattelun sisältöön. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa pystyttiin menemään suoraan käsiteltäviin teemoihin, mikä oli huomioitava analyysiä tehtäessä, koska jotain oleellista taustoittavaa asiaa saattaa jäädä silloin huomioimatta. Haastatteluissa teemojen läpikäynti samanlaisessa järjestyksessä auttoi kokemusten ja mielipiteiden koostamisessa yhteen. Esimerkkien kautta nykyhetkestä sekä aiemmista kokemuksista teemoihin syntyi syventävää näkemystä. Vilka (2021, 291) muistuttaa, että todellisuus avautuu jokaisen kokemukselle eri tavalla ja siten ainutkertaisesti (fenomenologinen lähestymistapa), joten aineistoksi soveltuvat kaikki aineistot, joissa on runsaasti merkityksiä.

Tekijällä oli tutkimuksen alkutilanteessa tiettyjä ennakkokäsityksiä, jotka muuttuivat prosessin aikana. On tärkeää, että omat ennakkokäsitykset tunnistetaan ja ne jätetään tietoisesti taustalle. Vilka (2021) korostaa, että tutkijalla on oltava kyky erottaa, milloin kyseessä on oma mielipide, oma kokemus tai yhteisön yleinen käsitys. Hermeneuttisessa näkökulmassa virheellinen tulkinta voi syntyä silloin, kun tulkitsemme tutkimuskohdetta ikään kuin se olisi omaa elämäämme. Samaistumista tärkeämpää on eron tekeminen. (Vilka, 2021, 330). Hirsjärvi ja Hurme (2014, 12) sanovat, että haastattelun tuloksiin sisältyy aina tulkintaa ja tulosten yleistämistä on tarkkaan punnittava. Tekijä laati jokaisen haastattelun jälkeen muistiinpanot huomioista, ja kaikkien haastattelujen jälkeen käynnistyi yhteisanalyysi. Opinnäytetyössä ei ole käytetty suoria referaatteja anonymiteetin varmistamiseksi. Haastattelujen muistiinpanot asetettiin vuoropuheluun kirjallisuuden ja muiden tutkittavien kanssa, joista on muodostettu tulkintoja (Vilka 2021).

4 Haastattelujen analysointi

4.1 Haastattelujen lähtökohta

Alueen yritysten ja organisaatioiden johtoryhmätyöskentelyn tilannekuvan saamiseksi päätettiin toteuttaa teemahaastattelu eri ikäisten, eri sukupuolta edustavien sekä eri kokemuspohjalla olevien henkilöiden kokemuksista. Tutkimussuunnitelmasta jätettiin pois sähköinen kyselylomake laajemmalle osallistujajoukolle aikapulan takia, ja koska sen ei koettu synnyttävän merkittävää uutta kokemustietoa. Opinnäytetyötä varten toteutettiin huhti- ja toukokuussa 2023 teemahaastattelut pohjoiskarjalalaisissa yrityksissä ja organisaatioissa toimivien johtoryhmien jäsenille. Haastattelut tehtiin johtoryhmien yksittäisille jäsenille, ei kokonaisille johtoryhmille, koska haluttiin saada paremmin esille henkilön omia kokemuksia ja näkemyksiä keskusteltavista teemoista. Kaikki haastateltavat pitivät keskusteluhetkeä mielenkiintoisena pysähtymisenä teeman äärelle ja kokivat saaneena uusia ajatuksia omaan johtoryhmätyöskentelyyn.

4.2 Haastateltavien taustatiedot

Haastateltavien henkilöiden ikä vaihteli 37 vuodesta 62 vuoteen. Puolet haastateltavista oli naisia ja puolet miehiä. Kaikilla vastaajilla oli pohjakoulutuksena korkeakoulututkinto ja suuri osa oli käynyt erilaisia lisäkoulutuksia esimerkiksi johtamiseen. Kolmasosalla haastateltavista oli johtoryhmäkokemusta yli kymmenen vuotta tai alle vuoden. Puolet haastateltavista on toiminut tai toimii johtoryhmän vetäjänä. Haastateltavien työnantajaorganisaatioiden vaihtelu oli laajaa yrityksen koon, toimialaluokituksen sekä omistuspohjan kautta. Kaikki haastateltavat kuvasivat taustatietoina yrityksensä tai organisaationsa johtamisjärjestelmää joko omin sanoin tai dokumentaation avulla. Viidessä yrityksessä tai organisaatiossa oli voimassa hallituksen hyväksymä strategia, yhdessä strategian päivittäminen oli meneillään.

4.3 Haastateltavien kokemukset johtoryhmätyöskentelyn perusteista

Johtoryhmien koko, joissa haastateltavat toimivat jäsenenä, vaihteli kolmesta seitsemään henkilöön. Johtoryhmätyöskentelyn muoto kussakin yrityksessä tai organisaatiossa oli löytynyt suhteellisen kivuttomasti, mutta vähemmällä kokemuksella varustetut haastateltavat olisivat toivoneet tähän apua, mutta tärkeintä oli ollut lähteä jostain liikkeelle ja muokata toimintaa ajan kuluessa. Kahdessa omistajavetoisessa johtoryhmässä oli selkeytetty johtoryhmän ja hallituksen roolituksia. Johtoryhmiin nimetään ja niihin ”tullaan” pääasiassa ilman koulutusta. Yli puolet vastaajista, mukaan lukien kokeneempia johtoryhmäläisiä, toivoivat koulutusta tai valmennusta johtoryhmätyöskentelyyn, joka vaikutti puuttuvan myös haastateltavien perusopinnoissa (esim. kauppatieteiden maisteri, rakennusinsinööri). Kaikkien työskentelyä ohjasi vuosikello tai vuosikellomainen toiminta, mutta yksikään johtoryhmä ei tunnistanut, että työskentelylle olisi laadittu kirjalliset pelisäännöt. Vakio- ja teemakokouskäytäntö oli kaikille tuttu, isoimmissa yrityksissä johtoryhmissä vieraili muita asiantuntijoita. Kokousten sykli vaihteli viikoittaisesta 30 minuutista 1.5 kuukauden välein pidettävään puolen päivän tai päivän kokoukseen. Pikayhteydenpitoa hoidettiin mm. Slack- ja WhatsApp -kanavissa.

Haastateltavien mielestä johtoryhmätyöskentely oli yhtä lukuun ottamatta muotoutumisen, tai muotoutumisen ja uudistamisen välillä (Liite 2). Yleisin syy tähän olivat vaihdokset jäsenistössä, toiminnan uudelleen organisointi tai -käynnistyminen. Puhtaassa uudistamisen vaiheessa, jossa suorituskky on parhaimmillaan, ei kokenut olevansa yksikään haastatelluista. Haastateltavat toivoivat pääsevänsä jakamaan tilannekuvaa vaiheistuksista omassa johtoryhmässä.

Strategian jalkautukseen laadittuja strategisia painopisteitä oli olemassa johtoryhmissä puolella haastateltavista. Strategiaa ei käsitellä tässä opinnäytetyössä tarkemmin, mutta tärkeiden asioiden eteenpäin viemisen kannalta kyseessä on merkittävä asia. Vetäjät kokivat strategisen agendan tilannekuvan positiivisempana kuin johtoryhmän jäsenet. Ryhmän yhteinen tilannekuva käsillä olevista johtamisjohtamishaasteista puuttui yli puolelta

vastaajista. Jokainen vastaaja oli sitä mieltä, että johtoryhmässä ei riittävästi, tai lainkaan, kiinnitetty huomiota läpimurtoihin, niiden äärelle pysähtymiseen ja juhlimiseen, ”miksi” tämä läpimurto oli tärkeää. Tulokset kertovat, että läpimurtojen juhlimiseen on kiinnitettävä paljon enemmän huomiota johtoryhmätyöskentelyssä.

Hyvänä tietona voidaan pitää sitä, että johtoryhmissä ei käydä keskustelua moitiskelemaan sävyyn. Jokaisessa johtoryhmässä esiintyy jonkin verran puhumattomia asioita, osittain esiin nousi jopa konfliktien välttelyä. Jäsenet kokivat kollegoiden kanssa yhteistyön avoimena ja hyvänä, mutta paikoitellen sanoja valittiin huolellisemmin.

Johtoryhmän jäsenillä oli selkeä ymmärrys omasta roolista, mutta yhdessä tekemisen ja -saavuttamisen toimintakulttuuria kaipasi yli puolet vastaajista. Yhteistyö kokouksissa ja niiden välissä koettiin hyvänä, mutta jokainen toivoi tähän parannusta. Toisaalta iso työkuorma esti ”ilmoittautumasta” uusien kokonaisuuksien valmisteluun. Eräs vastaajista ei kokenut ryhmän lainkaan olevan ryhmä yhdessä työskenteleviä avainhenkilöitä. Lähes kaikki vastaajat toivoivat enemmän eteenpäin katsovaa sparrailua lukujen ja raporttien tuijottamisen sijaan. Kyvykkyyttä tuoda valmisteltuja asioita johtoryhmän päätettäväksi esiintyi vaihtelevasti. Vastaajista kaikki olivat sitä mieltä, että käsiteltäviä asioita kommentoidaan liian paljon omasta näkökulmasta, ei laajemmin. Yhtä lukuun ottamatta kaikki vastaajat kokivat, että työskentelyn ilmapiiri on avoin ja luottamuksellinen. Osa vastaajista ylikorosti hienovaraista ja kohteliasta työskentelyä, mikä oli saattanut johtaa liialliseen yksimielisyyteen. Yhteistyötä ja vuoropuhelua hallituksen ja omistajan kanssa toivottiin kategorisesti lisää. Positiivista on, että yhtä lukuun ottamatta kaikki kokivat johtoryhmätyöskentelyn energisoivana. Johtoryhmissä ei ollut toteutettu jäsenten eri toimintatyylien arviointia lainkaan.

Kaikki vastaajat tunsivat luottamusta ja tyytyväisyyttä johtoryhmätyöskentelyyn, mutta samaan hengenvetoon totesivat, että työskentelystä ei ollut käyty yhteistä keskustelua. Tarve tämän tyyppiselle läpikäynnille tuli vahvasti esille jokaisen haastateltavan kommentoissa.

4.4 Haastateltavien kokemukset erityistilanteita kohdattaessa

Mainittaessa termi ”erityistilanne” haastattelutilanteessa oli selkeästi tulkittavissa, että jokainen haastateltava oli kokenut niitä. Osa halusi käyttää termiä ”muutostilanne”. Erityistilanteita olivat aiheuttaneet muutokset jäsenistössä, vetäjän vaihtuminen, vetäjän puuttuminen, strategian jalkauttamiseen puuttuvat askelmerkit (painopisteet), globaalin pandemian eri muotoiset seuraukset, roolitusten epäselvyys sekä puutteet tai haasteet vuorovaikutustilanteissa. Yhdessä johtoryhmässä työskentelyn dynamiikkaa nakersi yhden jäsenen liiallinen puhe. Haastattelutilanteessa henkilöiden reaktiot ja olemus erityistilanteiden kertomiselle vaihtelivat, mutta niistä puhumista ei pidetty epämiellyttävänä tai ylitsepääsemättömänä. Esimerkkien kautta erityistilanteisiin mentiin syvemmälle. Haastateltavat korostivat erityistilanteissa nopeaa reagointia, asioihin tarttumista kaikille ymmärrettävällä tavalla, johtamisen taitoja, viestinnän selkeyttä ja uupumatonta asian toistamista henkilöstölle. Avoimuuden merkitystä erityistilanteessa ottivat esille pääasiassa vetäjät. Etenkin pienemmällä kokemuksella varustetut johtoryhmäläiset kaipasivat erityistilanteissa enemmän vertaistukea ryhmästään. Oli kokemuksia yksin jäämisestä hyvinkin hankalissa tilanteissa. Kaikkien haastateltavien mielestä johtoryhmätyöskentelyn liimasaumat oli testattu erityistilanteissa. Pidettiin tärkeänä, että jokainen seisoo yhteisesti sovitun asian takana, mutta irtiottoja tästä oli nähty. Osa vastaajista nosti esille, että erityistilanteissa pyrittiin tietoisesti välttämään joutumista tunteiden vietäväksi.

4.5 Kehitysehdotukset

Johtoryhmätyöskentelyn tutkimushaastatteluiden tulokset sekä esille tulleet kehittämistarpeet on esitelty Tuloksissa (kappale 5). Tutkimuksen tavoitteena oli laatia rajattujen teemojen kautta johtoryhmätyöskentelyn tilannekuva, etenkin erityistilanteissa, sekä luoda työskentelyn kehittämistä tukevaa sisältöä. Aineistoa kerättiin yksilöhaastattelun (asiantuntijahaastattelun) kautta eri ikäisten, eri sukupuolta edustavien sekä eri kokemuspohjalla olevien henkilöiden johtoryhmäkokemuksista. Kehittämisehdotuksena opinnäytetyössä

luotuja sisältöjä voisi testata haastateltavien kanssa yksilöinä, mutta ennen kaikkea ryhmänä heidän omissa johtoryhmissään, koostaa palaute, parantaa osa-alueita sekä toteuttaa ryhmälle/ryhmille seurantatoimenpide.

Kehittämisehdotuksena johtoryhmätyöskentelyn dynamiikkaan erityistilanteissa olisi hyvä toteuttaa yksilöhaastattelun lisäksi haastatteluita myös ryhmissä, jolloin haastateltavana olisivat henkilön oma johtoryhmä tai näin halutessaan, vertaisjäseniä muiden yritysten johtoryhmistä. Ryhmähaastattelutilanteet pitäisi toteuttaa siten, että kaikki olisivat läsnä, etenkin puhuttaessa yritysten tai organisaatioiden toimivista kokonaisista johtoryhmistä. Ryhmien kanssa työskentely olisi suunniteltava ajan käytön sekä tavoiteasetannan suhteen huolellisesti. Ryhmien kautta saatava vertaiskokemus olisi hyödyllistä jokaiselle johtoryhmäläiselle, mutta eniten siitä voisivat hyötyä vähiten kokemusta omaavat johtoryhmäläiset. Ryhmätoteutuksissa mielenkiintoinen vaihtoehto olisi johtoryhmän konstellaatio. Systeeminen konstellaatio auttaa johtajia kokemaan konkreettisesti, miten erilaiset suhteet toimivat organisaatiossa (Roman 2016, 102).

5 Tulokset

Johtoryhmätyöskentely on osa laajempaa johtamisen kokonaisuutta. Johtoryhmät ovat yritysten ja organisaatioiden johdon tapa organisoida ja koordinoida operatiivista toimintaa, eli delegoida johtajalle kuuluva vastuu muille avainhenkilöille. Johtoryhmillä ei ole juridista roolia, kuten hallituksella, eli johtoryhmien kokoontuminen perustuu vapaaehtoisuuteen. Jokainen johtoryhmä on johtajansa näköinen, mutta samaan aikaan pitäisi kannustaa jokaisen johtoryhmän jäsenen oman työskentelyn arviointia osana ryhmää. Muun muassa nämä johtoryhmätyöskentelyn osa-alueet luovat teeman ympärille mielenkiintoisia asetelmia. Tätä vasten on yllättävää, että teemaa on tutkittu suhteellisen vähän.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa johtoryhmätyöskentelyn kehittämisen näkökulmia jokaiselle johtoryhmissä istuvalle henkilölle, riippumatta kokemuksesta tai yrityksen koosta sekä toimialasta. Pääkohderyhmänä ovat kuitenkin pk-yritykset, jotka ovat merkittäviä alueen elinvoiman kannalta. Tutkimuksessa johtoryhmätyöskentelyn dynamiikkaa edistäviksi teemoiksi rajattiin strategisten painopisteiden asettaminen, erävoittojen huomioiminen ja juhlistaminen sekä toimintatyylien ja vuorovaikutustaitojen arviointi.

Epäonnistunut johtoryhmätyöskentely heijastuu yrityksen kaikkiin toimintoihin sekä sidosryhmiin. Johtoryhmien kyvykkyys edellä mainittuihin osa-alueisiin vaatii kehittämistä. Ilmeisen yleistä on, että teemat pohdituttavat henkilöitä johtoryhmissä, mutta yhteistä keskustelua tai tilannekuvaa ei (vielä) ole saatu aikaiseksi.

Tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että johtoryhmistä rakentunut mielikuva asioiden hoitajana estää johtoryhmätyöskentelyn dynamiikan arviointia ja kehittämistä ryhmissä, väheksymättä asioiden hoitamisen tärkeyttä. Johtoryhmissä vaikutetaan jääneen asioiden hoitamisen panttivangeiksi. Jokainen johtoryhmän jäsen iästä, sukupuolesta ja kokemuksesta riippumatta

hyötyy johtoryhmätyöskentelyn kehittämisestä, mikä korostuu etenkin erityistilanteissa.

Tutkimuksen tuloksena voidaan sanoa, että johtoryhmien potentiaalia ei hyödynnetä maksimaalisesti. Johtoryhmien vetäjillä ja jäsenillä on sekä kyvykkyyttä että tahtoa tarttua asian kehittämiseen.

5.1 Teemoja johtoryhmätyöskentelyn huoneentauluun

5.1.1 Johtoryhmätyöskentely uudelle jäsenelle

Tervetuloa johtoryhmään! Varmista, että saat käyttöösi mahdollisesti laaditut johtoryhmätyöskentelyn ohjeistukset sekä huolehdi, että vakio- ja teema kokoukset ovat kalenterissasi. Pohdi, miksi olet nimettynä tähän johtoryhmään, tiedätkö roolisi ja mitä sinulta odotetaan. Varmista, että johtoryhmän vetäjä on kanssasi näistä samaa mieltä.

Tiedustele, missä ja millaisia kokoukset ovat, onko tiettyjä materiaaleja valmisteltavana, mikä on käsiteltävien asioiden taso ja miten sinun toivotaan toimivan kokousten välissä. Kysy johtoryhmätyöskentelyn pelisäännöistä ensimmäisessä kokouksessa. Tiedustele, miten ryhmässä ajatellaan keskustelukulttuurista ja vallitseeko avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Kuuntele herkällä korvalla ja yhteiskehitä kollegoiden kanssa liiketoiminnan koko kokonaisuutta pelkän oman vastualueen sijaan.

5.1.2 Johtoryhmätyöskentelyn perusteet

Laatkaa johtoryhmätyöskentelyn pelisäännöt (katso esimerkki kappaleesta 2.3.2), ns. pelikirja, yhdessä. Varatkaa kokoukset kalentereihin, varmistakaa käsiteltävien asioiden lista ajoissa, sopikaa muistion pitäjä ja mihin se

tallennetaan ja miten tieto jaetaan henkilöstölle, jos näin on päätetty. Ottakaa kokouksissa ja kokouksien välissä yhteisvastuu asioiden eteenpäin viemisestä.

Laatikaa yhteinen tilannekuva johtoryhmätyöskentelystä, esimerkiksi kehittämispyörän avulla (kappale 2.3). Sopikaa käsiteltävien asioiden taso yhdessä, jotta se vastaa odotuksia sekä toteutunutta. Rakentakaa strategisten painopisteiden kokonaisuus, ns. strateginen agenda, jota edistätte yhdessä kaikissa kokouksissa. Dokumentoikaa ja tarinallistakaa strategian toteutuminen esimerkiksi vuosittain tai puolivuositain, käykää se henkilöstön kanssa läpi. Pysähtykää läpimurtojen äärelle, tunnistakaa ne johtoryhmänä, juhlikaa niitä, käykää läpi niiden onnistuminen ja *miksi* onnistuminen oli tärkeää, huomioiden henkilöstön osallistaminen. Huolehtikaa vuorovaikutteisten sparraavien johtoryhmäkokouksien toteutumisesta. Osoittakaa kollegalle kunnioitusta tutustumalla aidosti hänen laatimaan materiaaliin etukäteen. Päättäkää, oletteko keskustelemassa vai päättämässä, vai sopivasti molempia. Pyrkikää löytämään ratkaisu puhumattomiin asioihin. Puhukaa vaikeistakin asioista johtoryhmien kokouksissa, ei ennen tai jälkeen pieninä ryhminä. Miettikää toiminta-analyysien toteuttamista johtoryhmän jäsenistä.

5.1.3 Johtoryhmätyöskentelyn erityistilanteet

Vetäjä vastaa aina ryhmän koollekutsumisesta erityistilanteen kohdatessa, mutta kontaktoikaa vetäjää tilanteen vaatiessa. Varmistakaa, minkä viestintäkanavan kautta pidetään yhteyttä ja miten siellä toimitaan. Tehkää tilannekuva yhdessä ja sopikaa tarvittaessa tehtävät ja niiden seuranta. Käyttäkää aikaa erityistilanteen yhteiseen läpikäyntiin, huolehtikaa, että kukaan ei jää yksin. Varatkaa aikaa asioiden läpikäyntiin henkilöstön kanssa. Sopikaa, kuka ja miten viestitään sisäisesti ja ulkoisesti. Sopikaa yhteisestä linjasta. Kaikkein kiireisimpien tarpeiden hälvennyttyä selkiyttäkää tilannetta palaamalla lähtöruutuun ”miksi yritys on olemassa, mikä on perustehtävämme”. Heijastakaa päätöksiä strategiaan. Huolehtikaa ketterästä strategian päivittämisestä tarpeen tullessa. Ottakaa henkilöstö mukaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa – mitä isompi muutos on kyseessä, sitä aikaisempi osallistaminen on parempi. Huolehtikaa, että johtoryhmän, hallituksen ja

omistajien kesken on tutustuttu riittävästi asioiden hoitamisen edistämiseksi. Keskustelkaa tarvittaessa hallituksen puheenjohtajan kanssa vetäjän puuttuessa väliaikaisesti. Luottakaa, että asiat järjestyvät aina tavalla tai toisella.

6 Pohdinta

Viikoittain ja kuukausittain kokoontuu lukematon määrä johtoryhmiä suunnittelemaan, arvioimaan ja seuraamaan määritettyjen operatiivisten toimintojen eteenpäin menemistä. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että harvoissa näistä johtoryhmistä otetaan aikaa oman työskentelyn arviointiin tai kehittämiseen. Tämän vahvistaa jokainen tutkimusta varten toteutettu haastattelu sekä lukuisat muut keskustelut johtoryhmissä työskentelevien henkilöiden kanssa. Tutkimuksen myötä johtoryhmissä panoksensa antaville henkilöille haluttiin antaa ääni. Aluekehittämisen näkökulmasta ääni haluttiin antaa laajalla taustaotannalla paikallisissa yrityksissä työskenteleville ammattilaisille. Pohjois-Karjalassa on vain muutamia kymmeniä yli 100 henkilöä työllistäviä yrityksiä, ja merkittävä osa yrityksistä on mikroyrityksiä (alle 10 hlöä) tai pienyrityksiä (alle 50 hlöä). Tästä johtuu, että johtoryhmätyöskentely, yhtenä johtamisen osana, on vaihtelevassa käytössä alueen yrityksissä. Arvioilta vain noin 10 % organisoi johtamista johtoryhmätyöskentelyn avulla (Leminen 2023). Olemassa olevien johtoryhmien kasvu ja kehittyminen on jatkuvaa toimintaa. Johtoryhmätyöskentelyyn paneutuminen ja sen laajempi keskustelu voivat laajentaa johtamistaitoja ja sitä kautta edistää kasvua ja kehittymistä alueen yrityksissä, unohtamatta yhteistyö- ja keskustelutaitojen kehittymistä jokaisen johtoryhmän jäsenen näkökulmasta.

Tutkimus ei ollut suora toimeksianto tekijän työnantajalta, mutta tuloksia sekä jatkotutkimuksen aiheita voidaan hyödyntää työnantajan palveluiden kehittämisessä. Tulokset ovat käytettävissä laajemminkin muille palveluntarjoajille. Kehittämissyhtiön hallituksen hyväksymän strategian asiakasstrategian kärkenä on tunnistaa kasvuhaluiset yritykset ja palvella heitä monipuolisilla palveluilla, sekä panostaa erityisesti kasvutahtoisten pk-yrityksien valmennukseen, kasvuun ja kansainvälistymiseen (Business Joensuu 2023).

6.1 Tutkimustulosten arviointi

Teemahaastatteluja toteutettiin yhteensä seitsemän kappaletta, joista kuusi yritysten tai organisaatioiden johtoryhmien jäsenille ja yksi yritysvalmentajalle. Haastattelut olivat laadukkaita ja tuottivat olennaista tietoa henkilöiden omista kokemuksista johtoryhmien jäsenenä sekä vetäjinä. Haastateltavien kokemus johtoryhmätyöskentelystä oli tarkoituksella vaihteleva, ja kaikki pystyivät helposti heijastamaan läpikäytyjä teemoja, käsitteistöä sekä termejä omaan johtoryhmätyöskentelyynsä. Muutamissa haastatteluissa haastattelun aikana tarkistettiin, miten haastateltava ymmärtää kysymyksen. Haastatteluissa pysyttiin hyvin teemassa ja esille tuli tutkimusta sivuavia ja tukevia osa-alueita, joista olennaisimpia on esitelty jatkotutkimusaiheissa.

Haastattelutulokset vastasivat ennakkoon asetettuihin tutkimuskysymyksiin hyvin ja kokemuspohjaan perustuvia näkemyksiä saatiin koostettua laajemminkin. Haastatteluissa käsiteltyt osa-alueet ns. osuivat kaikille haastateltaville, mikä osaltaan näkyy vastauksien laajuudessa ja syvyydessä. Syvyyttä vastauksiin toivat tarkentavat lisäkysymykset osa-alueesta. Haastattelutilanteessa tuli esille luottamuksellisia ja henkilökohtaisia asioita johtoryhmätyöskentelyn kokemuksista.

6.2 Tutkimusprosessin kuvaus

Opinnäytetyön aihe vahvistui alkusyksystä 2022, jolloin sovittiin myös tekijän opintovapaasta keväälle 2023. Mielenkiinnon kohteeksi nousivat erikokoisten ja eritaitoisten johtoryhmäjäsenten kokemukset omasta johtoryhmästään; onko strategian jalkautukseen luotu strategisia painopisteitä ja ovatko ne yhteisesti ymmärrettyjä, miten jäsenet työskentelevät ristiin, saavuttaako ja juhlistaako johtoryhmä yhdessä saavutettuja erävoittoja ja miten mm. nämä seikat vaikuttavat työskentelyn dynamiikkaan etenkin silloin, kun johtoryhmä kohtaa erityistilanteita. Mielenkiinnon kohteena oli myös (johto)ryhmässä toimiminen, kasvu ja kehittyminen, sekä erilaiset toimintatyyli. Näihin rajattuihin teemoihin lähdettiin suunnittelemaan kysymysrunko, joihin saatiin varmistukset

kirjallisuudesta. Tutkimusaineisto koottiin kuuden johtoryhmätyöskentelyyn osallistuvan henkilön teemahaastattelulla, tarkemmin asiantuntijahaastattelulla. Tulokset analysoitiin jokaisen haastattelun jälkeen ja lopuksi niistä tehtiin yhteisanalyysi. Haastatteluista ei nostettu suoria lainauksia anonymiteetin varmistamiseksi.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyön toteutuksessa on noudatettu Karelia-ammattikorkeakoulun laatimia opinnäytetyön ohjeistuksia (Karelia-ammattikorkeakoulu 2023). Tutkimuksessa on pyritty huolellisesti noudattamaan hyviä tieteellisiä käytäntöjä (HTK), esimerkiksi kiinnittämällä huomiota lähdeviitteisiin. Vilkkä (2021, 74) sanoo Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan puutteellisen ja epämääräisen viittaamisen sekä lähdeviitteiden epätarkkuuden olevan hyvin yleistä. Tekijä on tunnistanut tekstiä tuottaessa tyypillisen haasteen, eli jostain ammatillisesti karttuneesta yleistiedosta saattaa puuttua alkuperäislähde.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) pitää yllä kansallisia ohjeita hyvään tieteelliseen käytäntöön, viimeisin päivitetty ohje on julkaistu helmikuussa 2023 (Keiski, Hämäläinen, Karhunen, Löfström, Näreaho, Varantola, Spoof, Tarkiainen, Kaila, Aittasalo 2023). Opinnäytetyössä on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) laatimia ihmistieteiden eettisiä periaatteista, jotka koskevat tutkittavan itsemääräytymisoikeuden kunnioittamista, vahingoittamisen välttämistä sekä yksityisyyttä ja tietosuojaa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023). Näistä ensimmäinen ja viimeinen liittyvät haastateltavien rekrytointiin ja osallistumisen vapaaehtoisuuteen, sekä haastattelujen sisältämien tunnistetietojen käsittelyyn ja muotoon, miten haastateltavat esitetään raportissa (Hyvärinen ym. 2017, 414). Haastatteluissa sovelletaan tietosuojalakia (2018/1050). Teemahaastateltavien kokemus aihealueesta kysyttiin puhelussa ennen varsinaista haastattelua. Tällä haluttiin varmistaa tutkimusaineiston hajonta ja laatu. Haastateltavilta kysyttiin lupa tilanteen tallentamiseksi. Litteroinneissa on tallennettu sekä alkuperäinen haastatteluteksti, sekä toinen haastatteluteksti, josta haastateltavien

tunnistetiedot on muutettu tai poistettu anonymiteetin varmistamiseksi. Tekijä on molemmissa versioissa häivyttänyt haastateltavien henkilöllisyydet tunnusnumeroiden taakse, joista on tallennettu oma luettelo. Tutkittavien ja tai toimeksiantajan nimiä ei saa mainita tutkimustekstissä ilman asianomaisen lupaa (Vilkkä 2021, 78). Yritysvalmentaja antoi luvan nimen käyttämiseen. Tekijä säilyttää tutkimusaineiston hyvien käytänteiden mukaisesti.

Tekijä kiittää lämpimästi jokaista haastatteluun osallistunutta heidän ajastaan ja mielenkiintoisista näkemyksistään!

6.4 Jatkotutkimusaiheet ja lukusuositukset

Jatkotutkimusaiheiksi tunnistettiin kolme aihealuetta, joista ensimmäinen on ns. epäformaalien johtoryhmien esiintyminen ja toiminta mikro- tai pienyrityksissä. Tutkimuksessa olisi hyvä selvittää, miten yleistä johtoryhmämainen toiminta on ja mitkä tekijät mahdollisesti estävät niiden siirtymistä viralliseen johtoryhmätyöskentelyn malliin.

Toisena jatkotutkimusaiheena on johtoryhmätyöskentelyn valmennuksen ja/tai koulutuksen tarpeet johtoryhmäjäsenten keskuudessa, mukaan lukien hiljattain johtoryhmätyöskentelyn aloittaneet kuin kokeneetkin jäsenet. Tutkimuksen myötä saataisiin myös korkeakoulutasoisten opintojen selvitys johtoryhmätyöskentelyn koulutukseen. Kolmanneksi jatkotutkimusaiheeksi tunnistettiin Advisory Board -muotoinen toiminta johtoryhmätyöskentelyn korvaajana tai lisänä etenkin kasvuhakuisissa pk-yrityksissä.

Yksi tuoreimmista Suomessa kirjoitettu johtoryhmätyöskentelyä käytännönläheisesti ja ymmärrettävästi lähestyvä kirja on Mikko Luoman (2021) Johtoryhmän käsikirja, josta tekijä on saanut inspiraatiota käsiteltäviin teemoihin. Mikko Luoma on väitellyt tohtoriksi Vaasan yliopistosta ja ansioitunut useiden merkittävien yhtiöiden johtotehtävissä sekä toiminut Henkilöstöjohton ryhmä – HENRY ry:n (2023) puheenjohtajana. Hänet on nimitetty järjestön kunniajäseneksi (Luoma 2023). Yksi Boardman -verkoston perustaja Mikko

Haapanen, sekä jäsenet, kokeneet yritysjohtajat, Arto Hiltunen sekä Tom von Weymarn ovat kirjoittaneet 2022 ilmestyneen kirjan OHJ -ketjun osaamisesta, yhteistyöstä ja vallankäytöstä. Valpolan (2021) kirjoittama Toimiva johtoryhmä on myös suositeltavaa kirjallisuutta. Johtoryhmätyöskentelyyn liittyvää kotimaista tutkimusta esiintyy suhteellisen vähän, verrattuna esimerkiksi hallitustyöskentelyyn. Tekijän tunnistamista kotimaisista tutkimuksista laajimpia lienee Åhmanin ja Vatasen (2007) tutkimus, johon osallistui 185:n eri johtoryhmän jäseniä ja kokonaisia johtoryhmiä 50 kpl. Tuloksena syntyi yhteensä 39 johtoryhmän menestymisen edellytystä. Tampereen yliopiston Johtamisen ja talouden tiedekunnassa on aihetta sivuavaa tutkimusta (Tampereen yliopisto, 2023). Johtamisen valmennusta tekeviä yksityisiä palveluntarjoajia on paljon, mutta harvemmassa vaikuttavat olevan ne palveluntuottajat, jotka keskittyvät johtoryhmätyöskentelyn kehittämiseen, esimerkkeinä näkyvästi LinkedIn -markkinointia tekevä turkulainen Voltti Management Oy (lv 2022 0,6 M€) tai espoolainen konsulttiyritys BoMentis Oy (lv 2022 1,8M). Opinnäytetyössä lähdeviitteenä käytetyn Johtoryhmästä tähtijoukkue (Ristikangas, Rinne, 2014) kirjan kirjoittajat toimivat BoMentis Oy:n valmentajina sekä Ristikangas toimii hallituksen puheenjohtajana. Etenkin Yhdysvalloissa on kirjoitettu lukematon määrä johtamis (management) - kirjallisuutta, joista varsinaiseen johtoryhmätyöskentelyyn voi olla suhteellisen haastavaa löytää soveltuvia osia. Onneksi kotimaisessa kirjallisuudessa on viime vuosina tullut hyviä ja konkreettisia oppaita.

Lähteet

- Arvopaperimarkkinalaki 2012/746
- Arvopaperimarkkinayhdistys ry. 2019. Hallinnointikoodi. Corporate Governance 2020. Helsinki. 19.9.2019.
- Arvopaperimarkkinayhdistys ry. 2023. <https://cgfinland.fi/yleista-itsesaantelysta/yleista-corporate-governancesta/>. 13.4.2023.
- Bogner, A, Littig, B & Menz, W. 2009. Interviewing Experts. London: Palgrave Macmillan.
- BoMentis Oy. 2023. Yrityksen kotisivu. <https://www.bomentis.fi/>. 2.6.2023.
- Business Joensuu Oy. Business Joensuun Strategia vuosille 2023- (2025). 23.3.2023 versio 2.1. Hyväksytty Business Joensuun hallituksen kokouksessa.
- Csense. 2023. Wheel of Business. Your org assessment. <https://www.csensems.com/wheel-of-business/>. 25.3.2023.
- Covey, S. 2022. TRUST & INSPIRE - How Truly Great Leaders Unleash Greatness in Others. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=1SkXieM5Lqs>. 30.3.2023.
- Everything DiSC®. 2023. We help organizations develop thriving virtual cultures. <https://www.everythingdisc.com/>. 1.6.2023.
- Haapanen, M. Hiltunen, A. Von Weymar, T. 2022. OHJ, Omistajien, Hallituksen ja Johdon osaaminen, yhteistyö ja vallankäyttö. Helsinki: Boardman Oy.
- Henkilöstöjohdon ryhmä HENRY ry. 2023. <https://www.henry.fi/>. 2.6.2023.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hyvärinen, M. Nikander, P. Ruusuvuori, J. & Aho, A-L. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Ilvonen, T. & Martikainen, S. 2022. Itseään isommaksi. Advisory Board strategisen johtamisen tukena. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Indeed. 2023. Wheel of Life: What It Is and How To Use It To Find Balance. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/wheel-of-life>. Indeed editorial team. 11.3.2023.
- Insights Discovery. 2023. What is Insights Discovery? <https://www.insights.com/products/insights-discovery/>. Insights Group Ltd/The. 1.6.2023.
- Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2023. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodimaopetus/>. 3.6.2023.
- Karelia-ammattikorkeakoulu. 2023. Karelian opinnäytetyön ohje: Ohjeen etusivu. <https://libguides.karelia.fi/opinnayte>. 2.6.2023.
- Karelia-ammattikorkeakoulu. 2022. Tutkintosäntö. Hyväksytty Karelia Ammattikorkeakoulun Oy:n hallituksessa 24.05.2022.
- Keiski, R. Hämäläinen, K. Karhunen, M. Hämäläinen, K. Karhunen, M. Löfström, E. Näreaho, S. Varantola, K. Spoof, S. Tarkiainen, T. Kaila, E. Aittasalo, M. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen

- loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Helsinki.
- Levine, M. & Singer, S. 2010. How to Hit a Curveball: Confront and Overcome the Unexpected in Business. Ascent Audio. Storytel. 2.6.2023.
- Luoma, M. 2021. Johtoryhmän käsikirja. Helsinki: Alma Talent.
- Luoma, M. 2023. Mikko Luoma (yritysjohdaja).
[https://fi.wikipedia.org/wiki/Mikko_Luoma_\(yritysjohdaja\)](https://fi.wikipedia.org/wiki/Mikko_Luoma_(yritysjohdaja)). 2.6.2023.
- Nurmi, H. 2021. Toimitusjohtaja: johda ja ajattele kuin menestyvä toimitusjohtaja. Helsinki: Kauppakamari.
- Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Parviainen, T. 2007. Käännekohta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Peili™ -käyttäytymisprofiili. 2023. Peili-käyttäytymisprofiili on monitoimityökalu. Peili Consulting Oy.
<https://www.peiliconsulting.fi/palvelut/valmennustyokalut/peili-kayttaytymisprofiili/>. 1.6.2023.
- Ristikangas, V. & Rinne, T. 2014. Johtoryhmästä tähtijoukkue. Helsinki: Talentum.
- Roman, J. 2016. Systeeminen konstellaatio. Ihmisyhteisöjen näkymättömät voimat. Helsinki: Books on Demand.
- Ruusuvuori, J. Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto
<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. 1.6.2023.
- Siilasmaa, R. & Fredman, C. 2018. Paranoidi optimisti. Näin johdin NOKIAN murroksessa. EU: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tampereen yliopisto. 2023. Johtamisen ja talouden tiedekunta, kotisivu. 7.6.2023.
- Tietosuojalaki 2018/1050
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan kotisivu. <https://tenk.fi/fi>. 2.6.2023.
- Valpola, A. 2021. Toimiva johtoryhmä. Helsinki: Kauppakamari.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2021. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Voltti Management Oy. 2023. Yrityksen kotisivu.
<https://www.volttimanagement.fi/>. 2.6.2023.
- Åhman, H. Bärlund, A. & Vatanen, A. 2007. Voittajajohtoryhmät: seitsemän askelta tulevaisuuden menestyjäksi. Helsinki: WSOYpro.

Haastattelut

- Business Director, mies. Teams-haastattelu 18.4.2023. Tunnus 03M2023. Tallenne kirjoittajan hallussa.
- Kehitysjohtaja, nainen. Teams-haastattelu 14.4.2023. Tunnus 02N2023. Tallenne kirjoittajan hallussa.
- Leminen, Mervi, yritysvalmentaja. Business Joensuu. Teams-haastattelu 31.5.2023. Tunnus 07N2023. Tallenne kirjoittajan hallussa.

Operatiivinen johtaja, nainen. Teams-haastattelu 11.4.2023. Tunnus 01N2023.

Tallenne kirjoittajan hallussa.

Toimitusjohtaja, mies. Teams-haastattelu 15.5.2023. Tunnus 04M2023.

Tallenne kirjoittajan hallussa.

Toimitusjohtaja, mies. Teams-haastattelu 29.5.2023. Tunnus 06M2023.

Tallenne kirjoittajan hallussa.

Tuotepäällikkö, nainen. Teams-haastattelu 23.5.2023. Tunnus 05N2023.

Tallenne kirjoittajan hallussa.

Sähköpostikutsu

Hei Nn,

Kiitos puhelusta ja tervetuloa haastatteluun osana Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen yamk-tutkinnon Opinnäytetyötäni. Suuret kiitokset, kun tämä aika järjestyi. Kuten puhuimme, en lähetä kysymyksiä etukäteen, vaan keskustellaan teemoista vapaamuotoisesti. Kuitenkin yhteen kysymykseen liittyen toimitan liitteenä sanastoa/terminologiaa, johon toivoisin, että tutustuisit etukäteen.

Toivottavasti sopii, että tallennan haastattelun litterointia varten. Haastattelu on luottamuksellinen, eli käsiteltävät asiat eivät tule näkymään yritys/organisaatio - kohtaisina tai vastaajan nimellä opinnäytetyössä. Haastateltavien sanomisiin voidaan viitata "nainen" tai "mies" ja yrityksistä/organisaatioista voidaan puhua ylätermein "hoiva-alan yritys" tai "teknologia-alan yritys". Tällä halutaan varmistaa, että haastateltava ei joudu jättämään keskustelusta pois mitään kokemuksia tai tilanteita, joita on johtoryhmätyöskentelyssä kokenut. Asiantuntijahaastatteluja tulen toteuttamaan yhteensä 6-8 kpl, eri toimialoilta, - kokoisista ja – omistuspohjaisista yrityksistä ja organisaatioista. Haastatteluihin tehdään myös tarvittava hajonta liittyen henkilöiden sukupuoleen, ikään sekä kokemukseen johtoryhmätyöskentelyssä.

Odotan innolla perjantaista keskustelua mielenkiintoisesta johtoryhmätyöskentelyn maailmasta!

Ystävällisin terveisin,

Janita
(yhteystiedot)

Haastattelukysymykset

Taustatiedot ja johtoryhmän nykytilanne

- Mies/nainen
- Ikä
- Titteli
- Koulutus
- Kuvaile yrityksen/organisaation johtamismalli
- Yrityksen organisaation omistuspohja
- Kuvaile johtoryhmä, jossa nyt toimit jäsenenä (jäsenet, rooli, miten pitkään toiminut, johtoryhmän taso organisaatorakenteessa esim. konsernitaso, operatiivinen taso jne.)
- Kokemuksesi yhteensä ____ vuotta johtoryhmätyöskentelystä, josta ____ vuotta nykyisessä johtoryhmässä
- Kokemusta ____ kpl eri johtoryhmistä vuosien varrelta
- Kokemusta ____ vuotta johtoryhmän vetämisestä

Kysyttäviä teemoja ei toimiteta haastateltavalle etukäteen. Kukin kysymys sovitaan jokaisessa haastattelussa.

1. Mikko Luoma (Johtoryhmän käsikirja, 2021) kuvaa johtoryhmää projektina (kts. ennakoon toimitettu materiaali). Missä Luoman kuvailemista vaiheista nykyisen johtoryhmäsi työskentely mielestäsi on? Miksi?
 - a. Muotoutuminen
 - b. Uudistaminen
 - c. Vakiinnuttaminen
2. Oletuksena on, että yrityksellä/organisaatiolla on hallituksen hyväksymä strategia. Onko mielestäsi johtoryhmätyöskentelyllänne selkeä strateginen agenda, eli jokaisella jäsenellä on päätetyt ja vastuutetut strategiset painopisteet, omat vastualueet? (ts. MWB:t)
 - a. kyllä – miten rakennettu ja miten näkyy?
 - b. ei, mitä toivoisit muutettavan?
3. Onko mielestäsi johtoryhmässänne yhteisymmärrys johtamishaasteista, eli toisin sanoen mitä ongelmia pitää ratkaista? (Luoma, 2021)
 - a. kyllä – miten näkyy?
 - b. ei, miten toivoisit muutettavan?
4. Osallistutko johtoryhmätyöskentelyssä myös asioihin, jotka eivät kuulu ensisijaiseen vastualueeseesi?
 - a. kyllä, miten näkyy?

- b. ei, mitä toivoisit muutettavan?
5. Miten mielestäsi johtoryhmäläiset tekevät keskenään yhteistyötä?
(Ristikangas, Rinne, 2014)
- c. kokouksissa (ml. valmistelu)?
 - d. etenkin kokousten välissä?
6. Miten Omistajat-Hallitus-Johto (OHJ) -ketjun työskentely on vuorovaikutuksessa mielestäsi johtoryhmääsi ja sinulle sen jäsenenä? Miten johtoryhmän ja OHJ:n väliset vuoropuhelut on järjestetty ja onko niitä mielestäsi riittävästi?
7. Koetko yleisesti, että johtoryhmänne potentiaali hyödynnetään maksimaalisesti?
- e. kyllä – miten näkyy?
 - f. ei – miten näkyy?
8. Onko johtoryhmätyöskentelyynne laadittu pelisäännöt
- g. kyllä – mitä ne ovat
 - h. ei, mitä toivoisit niiden sisältävän
9. Onko johtoryhmäkokouksissanne tietty agenda, joka on tiedossa etukäteen
- i. kyllä
 - j. ei, miten toivoisit muutettavan?
10. Onko johtoryhmäkokouksissanne vaihtuvia vakio- ja teemakokouksia
- k. kyllä – mitä ne ovat
 - l. ei, miten toivoisit muutettavan?
11. Miten kuvaisit johtoryhmätyöskentelyynne sykkettä?
- 1. Johtoryhmälle on muodostunut yhteinen "sanasto", joka pohjautuu strategiaamme (Luoma, 2021) TAI johtoryhmän jäsenet eivät puhu samaa kieltä
 - 2. Tekemisessä on hyvä syke TAI toiminta on vajaatehoista/flegmaattista
 - 3. Työskentely on ryhmälle sekä itselleni energisoivaa TAI kuluttaa energian
12. Vallitseeko mielestäsi johtoryhmänne jäsenten kesken avoin ja luottamuksellinen yhteistyön henki? Vai onko johtoryhmän kesken puhumattomia asioita? Tai esimerkiksi ykkösjohdajalla on johtoryhmässä tiettyjä suosikkeja?

13. Oletteko mielestäsi johtoryhmänä saavuttaneet ja kokeneet erävoittoja/läpimurtoja yhdessä?
m. kyllä – kuvaile esimerkkejä
n. ei, mitä toivoisit muutettavan
14. Kun erävoittoja/läpimurtoja on saavutettu/koettu, onko johtoryhmän jäsenillä ollut yhteinen tieto saavutetuista erävoitoista? Onko ne viestitty myös koko organisaatioon
o. kyllä – miten näkyy?
p. ei, mitä toivoisit muutettavan
15. Oletteko käyneet johtoryhmässä yhdessä läpi saavutettujen erävoittojen kulkua, ts. miten teimme sen? (Ristikangas, Rinne, 2014) Ja *MIKSI* oli tärkeää, että niissä onnistuttiin=
q. kyllä – miten näkyy?
r. ei, mitä toivoisit muutettavan
16. Kun johtoryhmässä kohdataan erityistilanteita, mikä mielestäsi johtoryhmätyöskentelyssä on tärkeää?
Erityistilanteita esim. merkittävä strateginen painopistemuutos liiketoimintaan, tai vetäjän tai jäsenen (yllättävä) vaihtuminen
17. Lopuksi, kuvaile omin sanoin nykyisen johtoryhmäsi toimivuutta? Mitä eroavaisuuksia siinä on aiempiin kokemuksi johtoryhmiin? Miksi? Vapaa sana.

Haastattelun etukäteismateriaali

(kuvakaappaukset ppt-esityksestä)



Johtoryhmätyöskentelyn dynamiikka erityistilanteissa

4-2023 Janita Ylitalo

Sivu 1. Etusivu.

Johtoryhmän kehitysvaiheet (Luoma, 2021)

Luoman mukaan johtoryhmä ei ole yhtä kuin joukko ihmisiä organisaatiohierarkian huipulla tekemässä aika ajoin päätöksiä, vaan johtoryhmä on projekti, (projektilla on kesto ja tekemisen luonne muuttuu sen mukaisesti). Johtoryhmäprojekti voidaan tiivistää kolmeen kehitysvaiheeseen. Kukin johtoryhmä etenee vaiheesta toiseen omalla yksilöllisellä tavallaan. Tarkkoja aikarajoja kehitysvaiheille ei ole.



Muotoutuminen

jonka aikana johtoryhmä järjestäytyy, löytää itselleen sopivat toimintamuodot ja kokouskäytännöt sekä muut pelisäännöt, muodostaa ymmärryksen omasta roolistaan ja käsiillä olevasta johtamistilanteesta ja saa tarvitsemaansa uskottavuutta muun organisaation silmissä



Uudistaminen

jonka aikana johtoryhmän suorituskyky on korkeimmillaan. Johtoryhmän toiminta näkyy ulospäin päätöksinä, jotka luovat uutta sisältöä ja kontekstia johtamisen kohteena olevalle organisaatiolle



Vakiinnuttaminen

jonka aikana johtoryhmä ei enää tee merkittävää uutta, vaan vakiinnuttaa ja käynnistää kehityksiä ja muutoksia. Johtamisen painopiste siirtyy johtoryhmältä muulle organisaatioon. Tällöin myös johtoryhmä kypsyy kohti itsensä muuttamista, toisin sanoen siirtymistä seuraavaan muotoutumisvaiheeseen

Sivu 2. Johtoryhmän kehitysvaiheet keskusteltavaksi haastattelun alkuun.