

Menestyvän johtoryhmätoiminnan suunnittelu ja toteutus

**Planning and implementation of successful top
management team activities**

Kandidaatintyö

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Aki Lindfors	
Työn nimi: Menestyvän johtoryhmätoiminnan suunnittelu ja toteutus	
Vuosi: 2020	Paikka: Lappeenranta
Kandidaatintyö. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT, tuotantotalous. 35 sivua, 2 kuvaa ja 2 taulukkoa Tarkastaja(t): Professori Timo Pirttilä	
Hakusanat: Johtoryhmä, kandidaatintyö	
Keywords: Top management team, management team, executive committee	
<p>Johtuen johtoryhmien laajasta käyttöasteesta sekä niiden keskeisestä roolista yrityksen strategisen johtamisen onnistumiseen, tämän työn tarkoituksena on tarjota perehdyttävä katsaus menestyksekkään johtoryhmätoiminnan suunnitteluun ja toteutukseen liitännäisiin periaatteisiin ja tekniikoihin.</p> <p>Työ koostuu kolmesta osiosta, yleiskatsauksesta johtoryhmien toimintaan, tehokkaan johtoryhmätoiminnan suunnitteluperiaatteista sekä käytännön toteutukseen liittyvien ohjeiden ja tekniikoiden esittelystä. Yleiskatsauksessa käsitellään johtoryhmien määritelmää ja tarkoitusta yrityksissä sekä tarjotaan katsaus edellytyksille, jotka onnistunut toteutus asettaa. Tämän jälkeen esitellään johtoryhmien suunnitteluun liitännäisiä periaatteita, joilla sen menestystä voidaan alustaa. Erityisesti työssä käsitellään johtajan roolia, ryhmän kokoa ja kokoonpanoa, yhteisten sääntöjen luontia ja kokousaikataulun luomista. Käytännön toteutusta käsittelevässä osuudessa vahvistetaan suunnittelussa esiin tuotuja aiheita, joiden lisäksi käytännön toiminnan tehostamiseksi esitellään lisätoimenpiteitä kokousteknisiin, päätöksentekoon liittyviin ja ajankäyttöä tehostaviin toimintoihin.</p> <p>Hyvässä johtoryhmässä toimitusjohtajaa tukee joukko osaavia ja motivoituneita jäseniä. Hyviksi todettuja suunnitteluun ja käytäntöön liittyviä periaatteita soveltamalla yritykset voivat ottaa ryhmän johtajia ja luoda heistä johtoryhmän.</p>	

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto	3
1.1	Työn tarkoitus ja rajaus.....	3
1.2	Työn rakenne.....	4
2	Johtoryhmätoiminta: tarve, tehtävät ja edellytykset	5
2.1	Johtoryhmän määritelmä.....	5
2.2	Johtoryhmän hyödyt.....	6
2.3	Johtoryhmän tehtävä	7
2.4	Tuloksekkaan työskentelyn edellytyksiä	8
3	Johtoryhmätoiminnan suunnittelu.....	10
3.1	Johtajan rooli.....	10
3.2	Koko ja kokoonpano	11
3.3	Yhteiset säännöt	13
3.4	Kokouskartta	16
3.4.1	Perustapaaminen.....	17
3.4.2	Tuloskokous	17
3.4.3	Teemakokoukset.....	18
3.4.4	Yhteenveto	19
4	Johtoryhmätoiminnan käytännön toteutus	21
4.1	Kokoustekniikka	21
4.2	Dokumentointi	22
4.3	Vastuunjako	23
4.4	Ajankäytön tehostaminen.....	23
4.5	Päätöksenteko.....	27
5	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	32
6	Lähdeluettelo.....	36

1 JOHDANTO

Mihin johtoryhmää tarvitaan? Minkä vuoksi jotkut vastuuhenkilöt nimetään johtoryhmäksi? Miksei toimitusjohtaja voisi johtaa jokaista alaistaan kuten oli tapana vain muutamia vuosikymmeniä sitten? Tämän päivän kansainvälisen onnistumisen tarve, vaatimus reagoida nopeasti havainnosta toteutukseen sekä kyky parhaiten valjastaa organisaation monipuolinen osaaminen toteutuu erinomaisesti johtoryhmäryhmätoiminnassa. (Valpola, 2012, s. 73)

Vaikka johtoryhmän olemassaololle ei ole mitään laillista vaatimusta, on sen käyttö yritysten koordinoimisessa liki universaalia. Johtoryhmätyöskentelyä hyödynnetään melkein jokaisessa yrityksessä pienestä ja keskisuuresta aina kansainvälisesti toimiviin suuryrityksiin asti. Poreteen ja Salmisen mukaan (1996) johtoryhmätoiminnan rooli yrityksen strategisten ja operatiivisten päätösten luonnissa tekee siitä perusteltavasti organisaation tärkeimmän ryhmän, joka voi monilla tavoilla vaikuttaa yrityksen talouteen, toimintaan ja ihmisiin. Johtuen koordinoitikeinon laajasta käyttöasteesta sekä sen keskeisestä roolista yrityksen strategisen johtamisen onnistumiseen, on äärimmäisen tärkeää, että toiminnan käytäntöön asettamiselle on olemassa vahvat ja selkeät perusteet.

Tämä työ on keväällä 2020 toteutettu tuotantotalouden tekniikan kandidaatintyö, jossa kirjallisuusanalyysin keinoin pyritään esittelemään ja analysoimaan tehokkaan johtoryhmätoiminnan suunnittelu- ja toteutusperiaatteita.

1.1 Työn tarkoitus ja rajaus

Tämän työn tarkoituksena on tarjota lukijalleen perehdyttävä katsaus yritysten koordinointiin käytettävään johtoryhmätoimintaan liittyvistä tavoitteista, haasteista, sekä näiden potentiaalisista ratkaisuista. Käymällä läpi ja keskustelemalla kirjallisuudessa esiintyvää aineistoa johtoryhmätoiminnasta, työ pyrkii lisäksi luomaan lukijalleen vahvan teoreettisen pohjan tämänkaltaisen toiminnan menestyksekkäälle suunnitellulle, järjestämiselle ja hallinnoinnille.

Johtoryhmiä voi esiintyä organisaation sisäisesti useilla eri toimintatasoilla, joten työn tutkimus- ja tarkastelunäkökulmaa rajataan pääpainotteisesti organisaation korkeimpien johtajien muodostamaan strategiseen johtoryhmään eli ydinjohtoryhmään. Rajaus tehtiin, koska työn tuloksien ja havaintojen haluttiin olevan mahdollisimman yleisesti sovellettavia minkä tahansa yrityksen toimintaan sen koosta riippumatta. Työssä ei erikseen esitellä tai tulla painottamaan eri organisaatiotasolla tapahtuvien johtoryhmien eroavaisuuksia.

Työssä sovelluskohteena pidetään ainoastaan yritysmaailman johtoryhmää. Tästä huolimatta monet työn havainnoista ovat sovellettavissa myös julkisen sektorin johtoryhmiin, hallitustyöskentelyyn tai mihin tahansa vastaavaan pysyvän työryhmän organisoimiseen.

1.2 Työn rakenne

Työ koostuu kolmesta osiosta, yleiskatsauksesta johtoryhmätoimintaan koordinoitikeinona, menestyksekkään toiminnan suunnittelun periaatteista sekä käytännön toimintaa ehostavista periaatteista ja tekniikoista. Luvussa kaksi esitellään lyhyesti, mistä johtoryhmätoiminnassa on kyse, minkä takia sitä sovelletaan niin yleisesti yritysten johtamisessa ja mitä edellytyksiä menestykselle johtoryhmän toiminnalle on olemassa. Luvussa kolme käsitellään kirjallisuuteen pohjautuvia menestyksekkääseen toimintaan liittyviä suunnittelun kulmakiviä kuten toimitusjohtajan roolia, johtoryhmän kokoa ja sen koostumusta, yhteisten toimintasääntöjen luontia sekä kokoussuunnitelman luontiperiaatteita. Luvussa neljä esitellään vastaavasti kirjallisuuteen pohjautuvia johtoryhmien toimintaan liitännäisiä työkaluja ja toimintamalleja, mutta tällä kertaa käytännön toteutukseen liittyen.

Lähteinä työssä on pääasiassa käytetty aiheeseen saatavilla olleita kirjoja, tieteellisiä artikkeleita ja verkkolähteitä, joita on pyritty tarkastelemaan lähdekriittisesti. Johtoryhmätoiminta ei ole ilmiönä enää uusi yritysmaailmassa, ja aihetta käsittelevää laadukasta aineistoa löytyy niin vuosikymmenien päästä kuin lähivuosiltakin. Tätä on pyritty ottamaan työssä huomioon tutkimalla ja vertailemalla eri julkaisuajankohtina ilmestyneiden teosten huomioita ja havaintoja, ja koittaen koostaa niistä yhtenäinen toisiaan tukeva kokonaisuus, jossa jo aikaa sitten opittuja menetelmiä yhdistellään niiden jälkeen määriteltyihin menestystekijöihin.

2 JOHTORYHMÄTOIMINTA: TARVE, TEHTÄVÄT JA EDELLYTYKSET

Tässä luvussa määritellään tarkemmin, mitä tarkoitetaan johtoryhmätoiminnalla, sekä pyritään kuvailemaan sen roolia ja tehtäviä organisaation toiminnassa. Lisäksi tässä luvussa pyritään tarjoamaan vastauksia siihen, miksi jokin yritys haluaisi toteuttaa johtoryhmää koordinoitikeinona sekä millaisia ovat onnistuneen johtoryhmätoiminnan tehtävät ja edellytykset.

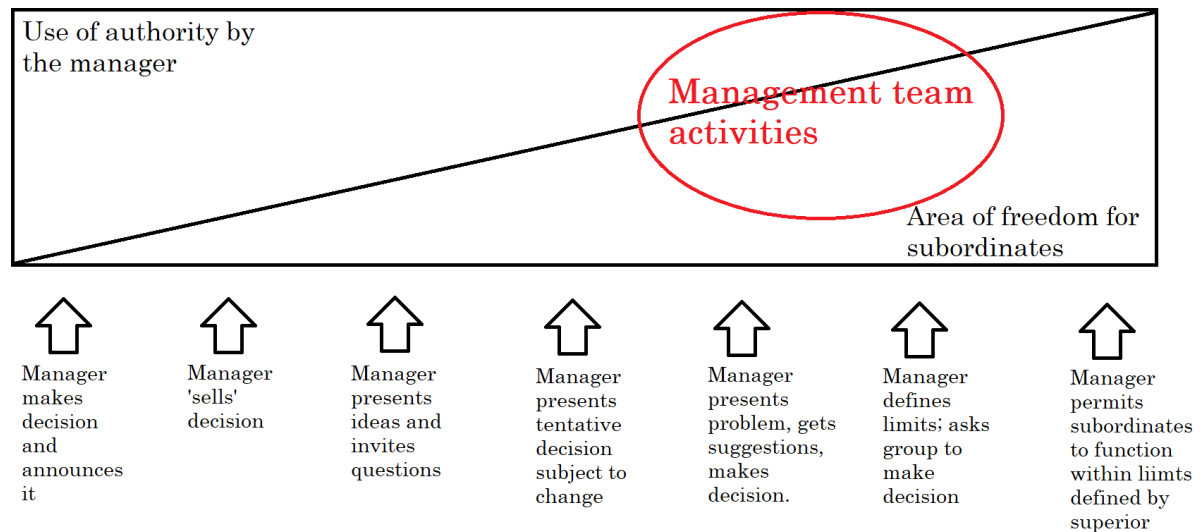
2.1 Johtoryhmän määritelmä

Yksinkertaisesti puettuna johtoryhmällä tarkoitetaan kyseisen organisaation osa-alueen johtajan, yrityksen mittakaavassa toimitusjohtajan, ympärilleen kokoamaa neuvonantajien raatia (Ristikangas & Rinne, 2014). Johtoryhmät ovat tavanomaisesti 3-10 henkilön kokoisia työryhmiä koostuen tyypillisesti organisaation ylimpiin johtoasemiin kuuluvista henkilöistä, jotka toimitusjohtaja henkilökohtaisesti valitsee tukemaan organisaationsa päätöksentekoa (Hambrick, 2015). Suomen Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n hallinnointikoodin (2015) mukaan: ”Johtoryhmä ei ole varsinainen yhtiöoikeudellinen toimielin, mutta sillä on tosiasiallisesti merkityksellinen asema yhtiön johdon organisaatiossa. Johtoryhmään kuuluvat useimmiten yhtiön operatiivisen liiketoiminnan johtajat ja talousjohtaja sekä mahdollisesti tukitoimintojen johtajia. Johtoryhmän pääasiallinen tehtävä on avustaa toimitusjohtajaa.”

Täyttääkseen tehtävänsä yrityksen koordinoivana keskuksena, johtoryhmätoiminta ilmenee siihen kuuluvien jäsenten säännöllisinä ja aktiivisina kokoontumisista. Johtoryhmän tapaamiset koostuvat usein viikoittain, kuukausittain ja usein myös vuosittain päällekkäin jakautuvista palavereista, kokouksista ja teemakokoontumisista, joiden avulla se pyrkii ajamaan koko organisaation etua mahdollisimman tehokkaasti.

Päätöksenteko- ja koordinointityökaluna johtoryhmätoiminta laskeutuu pysyvien työryhmien kirjoon. Sen tavoitteena on saada tehokkaimmin valjastettua organisaation sisäiset henkilöstö- ja osaamisresurssit organisaation päätöksentekoon, ja pyrkiä maksimoimaan ryhmäpäättönteon ominaisia vahvuuksia yksilöjohtamiseen nähden. Kyse on siis

pohjimmiltaan korkean tason johtajien tiimityöskentelystä, joka on epäonnistuessaan vain ryhmä johtajia, ja onnistuessaan johtoryhmä.



Kuva 1. Johtoryhmätoiminta päällystettynä Schmidtin ja Tannebaumin johtajuuskäyttäytymisen jatkumoon. (Cooke & Slack, 1984)

Kuva 1 havainnollistaa, kuinka johtoryhmän toiminta asettuu päätöksenteossa auktoriteettisen yksilöjohtamisen sekä täysin alaisjohteisen päätöksenteon välille. Johtoryhmä täyttää tarkoituksensa parhaiten, kun siinä kyetään samanaikaisesti hyödyntämään päätöksentekovaltaa ja auktoriteettia siten, että informaatio saatavuuden ja diskurssin edut eivät mitätöidy.

2.2 Johtoryhmän hyödyt

Tutkimusten tulokset siitä, ovatko yksittäisen ylimmän johtajan vai johtoryhmien erityispiirteet parempia ennustavia tekijöitä organisaation tuloksille, tukevat selvästi päätelmää, että johtoryhmillä on suurempi vaikutus (Hambrick, 2015). Johtaja tarvitsee kaiken käytössään olevan osaamisen ja viisauden voidakseen kyetä vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin (Ristikangas & Rinne, 2014). Ylimmän johdon tehtävälle tyypillisen epäselvyyden ja massiivisen tiedon pommituksen edessä, kaksi strategia eivät välttämättä kykene tunnistamaan samaa vaihtoehtojoukkoa, ja vaikka he valitsisivat samat pääpiirteiset vaihtoehdot, he eivät varmasti toteuttaisi niitä identtisesti (Hambrick, 1987). Tämä on mihin johtoryhmä

toiminnallaan pyrkii vastaamaan. Johtoryhmän ensisijainen ja pääasiallinen tehtävä on auttaa toimitusjohtajaa tekemään parempia linjauksia ja päätöksiä, kuin mitä hän ainoastaan yksin toimiessaan voisi tehdä (Mansukoski, 2007). Päätehtävänsä lisäksi hyvin toteutettu johtoryhmätoiminta edistää myös koko organisaation koordinaatiota ja toimintaa, tuomalla yhteen organisaation osaavimmat tekijät, ja tarjoamalla heille mahdollisuudet vaikuttaa läpi koko yrityksen. ”Ehkä suurin arvo johtoryhmätyöskentelyssä on siinä, että se tarjoaa informaationvaihtofoorumin, ideointifoorumin ja parhaimmillaan foorumin luovaan työskentelyyn. [...] Silloin asiat tulevat valaistuuksi monilta eri suunnilta niin kuin niiden pitää tulla ja siinä informaationvaihto on paikallaan” (Porenne & Salmimies, 1996). Onnistuneelle toiminnalle ominaisia piirteitä eivät ole siis ainoastaan neuvonanto ja tiedonvaihto. Hyvin rasvattuna johtoryhmän työskentely tuottaa myös ison kirjon sivullisia hyötyjä luomalla parempaa koheesiota yrityksen korkeimpien päättäjien yhteistyölle, ja tarjoten rehevän alustan luovalle työskentelylle organisaation etujen ajamiseksi.

2.3 Johtoryhmän tehtävä

Johtoryhmätoiminnassa on hyvä muistaa, että jokainen tapaaminen kuluttaa organisaation kenties kallisarvoisinta resurssia, eli korkeimman johdon aikaa. On siis ehdottoman tärkeää, että tätä aikaa osataan käyttää oikeisiin tarkoituksiin. Anneli Valpola painottaa kirjassaan *Toimiva johtoryhmä: Aikaansaamisen aallot* erityisesti sitä, kuinka korkeimman johdon tulisi aina pyrkiä keskittämään mahdollisimman paljon yhteistä aikaansa strategiaan päätöksiin ja suuremman kuvan toimiin. Hänen mukaansa on oleellista, että mitä suurempi yritys, sitä vähemmän aikaa korkeimman johdon tulisi käyttää operatiivisiin toimiin. Valpola tuo myös kirjassaan esille, kuinka hyvin menestyvissä yrityksissä hallituksen, johtoryhmän ja keskijohdon kokouksien välillä ilmenee selkeitä painotuksia strategisten ja operatiivisten toimien suhteissa ajankäyttöön, kun taas huonommin menestyvissä yrityksissä painotukset ovat samankaltaiset kaikkien johtotasojen välillä. (Valpola, 2012) Reijo Niiranen luonnehtii toiminnan luonnetta vastaavalla tavalla omassa teoksessaan kirjoittaen, että johtoryhmän ei kuuluisi työskentelyssään puuttua liiallisesti yksityiskohtaisiin asioihin tai päivittäisiin rutiineihin, sillä näistä vastaamisen tulee kuulua ryhmän jäsenien jokapäiväisiin toimienkuviin ja vastuisiin (Niiranen, 1983).

Johtoryhmässä kokoontuvan johdon oleellisimpina tuotoksina tulisi siis pääsäänteisesti olla strategisten päätösten, tavoitteiden ja suunnitelmien luonti. On organisaation koosta riippuvaa, kuinka paljon aikaa johtoryhmän jäsenten tulisi käyttää operatiivisten päätösten muodostamiseen. Koosta riippumatta jokaisen johtoryhmän tarkoituksenmukaisia tuotoksia yritykselle ovat suunnitelmat, visiot, toimintamallit ja -periaatteet.

2.4 Tuloksekkaan työskentelyn edellytyksiä

Ennen kuin johtoryhmän toimintaa voidaan alkaa suunnittelemaan, on hyvä varmistua, että tulevalle toiminnalle on olemassa tiettyjä perusedellytyksiä ja valmiuksia. Omaamalla selkeän kuvan tulevan toiminnan asettamista vaatimuksista ja tarpeista, voidaan välttää tilanteita, joissa johtoryhmä olisi tuomittu epäonnistumaan jo alusta alkaen sen lopullisesta suunnittelusta tai toteutuksesta riippumatta.

1. Johtoryhmän jäsenten on oltava motivoituneita ja yhteistyökykyisiä, ja ryhmän välisten ihmissuhteiden on oltava kunnossa ja toimivia.
 2. Jäsenten tulee pystyä käsittelemään mahdollisimman objektiivisesti myös omia yksiköitään, ja henkilökohtaisia vastuualueitaan koskevia kysymyksiä.
 3. Johtoryhmän tulee ryhmänä tietää, mitä tuloksia sen työstä odotetaan.
 4. Sekä johtoryhmän vetäjä että loppu johtoryhmä tarvitsevat päätöksentekovaltaa ja sen käyttötaitoa.
 5. Johtoryhmä tarvitsee riittävän hyvät puitteet työskentelylleen.
 6. Kovimmat vaatimukset ja vastuu kuuluu johtoryhmän vetäjälle, sen puheenjohtajalle.
- (Porenne & Salmimies, 1996)

Johtoryhmän jäsenten välien on välttämätöntä olla toimivia. Jos osaaottavilla jäsenillä on henkilökohtaisia kaunoja tai purkamattomia kiistoja toistensa kanssa, niin tuloksekasta tiimityöskentelyä ei yksinkertaisesti voi syntyä. Jäsenten täytyy myös kyetä näkemään johtoryhmissä käsiteltävät asiat kokonaisedun perspektiivistä. Ajattelutavassa, jossa jäsenet toimivat omien osastojensa edustajina johtaa vääjäämättä tarpeettomiin vastakkainasetteluihin, ja johtaa usein osaoptimointeihin yrityksen kokonaisedun sijaan. (Porenne & Salmimies, 1996)

Samalla tavoin kuin visio ja missio ohjaavat yrityksen suuntaa, tulee myös johtoryhmällä olla selkeästi määritellyt tavoitteet ohjaamassa sen päämäärää organisaation johtamiseen. Tehokkain tapa saavuttaa yhteinen ymmärrettävä sävel johtoryhmän kesken on luomalla selkeä dokumentaatio niistä arvoista ja tavoitteista, jonka vuoksi ryhmä lähtökohtaisesti perustetaan. (Porenne & Salmimies, 1996)

Johtoryhmän toiminnan on lähtökohtaisesti aina tarkoitus toimia tiimityöympäristönä, mutta johtoryhmässä käsiteltävien asioiden tärkeys tuo kriittiseksi tekijäksi myös päätöksentekovallan ja sen käyttöaidon. Voidakseen toimia tehokkaasti, ei riitä ainoastaan, että johtoryhmä luo oikeita ratkaisuja, vaan sen tulee myös kyetä olemaan riittävän nopea päätöksenteossaan. (Porenne & Salmimies, 1996)

Riittävät kokouksiin liitännäiset puitteet ovat tukipilareita paremmille tuloksille. Tilat, muistiinpanovälineet, esitysmateriaalit ja IT-resurssit; hyvin järjestellyt toiminnan puitteet viestivät toiminnan tärkeydestä ja laadusta, ja sulavoittavat käytännön toimintaan asettumista. (Porenne & Salmimies, 1996)

Vastuu johtoryhmän onnistumisesta tai epäonnistumisesta kuuluu sen vetäjälle, toimitusjohtajalle. Hänen vastuullaan on kyetä ohjaamaan johtoryhmän työskentelyä niin, että kaikkalainen luovuus sen jäsenistä saadaan irti, ja että ryhmä saavuttaa organisaation kokonaisedun osaoptimointien sijasta. (Porenne & Salmimies, 1996)

3 JOHTORYHMÄTOIMINNAN SUUNNITTELU

Tässä luvussa käsitellään tarkemmin, kuinka johtoryhmän toimintaa voidaan alustaa ja valmistella, jotta sen menestyksekkäälle toiminnalle voitaisiin taata mahdollisimman hyvät puitteet. Luvussa tullaan käsittelemään toimitusjohtajan roolia ja vastuita johtoryhmätoiminnan vetäjänä, idyllisen johtoryhmän kokoa ja kokoonpanoa, selkeän toimenkuvan ja tavoitteiden määrittelyä sekä kokousaikataulujen luontia. Hyvän suunnitelman sanotaan olevan puolite voittoon, eikä johtoryhmän toiminta ei ole tästä poikkeus. Saavuttaakseen sen tavoittelemat tulokset, jokainen johtoryhmä tarvitsee työmenetelmän, joka johtaa päätöksien aikaansaamiseen (Mansukoski, 2007).

3.1 Johtajan rooli

Johtoryhmässä, ja sen toiminnassa, toimitusjohtajan roolina on toimia sen puheenjohtajana ja vetäjänä. Toimitusjohtajan vallalla on tärkeä rooli johtoryhmien tuottamissa strategisissa valinnoissa, eikä hänen tärkeyttään toiminnan kannalta pidä aliarvioida (Finkelstein, 1992). Oikea yrityskulttuuri tarjoaa organisaatiolle mittavan kilpailuedun, mutta on toimitusjohtajan tehtävä tuoda se eteenpäin ja ajaa sitä kulttuuria eteenpäin. Vastaavalla tavalla myös toimitusjohtajan tehtävänä on myös kantaa vastuu sen epäonnistumisesta. Jos organisaatiolla ei ole oikeanlaista toimitusjohtajaa ohjaamassa johtoryhmänsä menestystä, niin on hyvin epätodennäköistä, että johtoryhmän toiminta saavuttaa ikinä esimerkillisiä tuloksia. (Zaccari & Klimoski, 2001)

Kaikesta mitä johtoryhmä tuottaa ja saa aikaan, vastuu kuuluu sen puheenjohtajalle ja vetäjälle. Vaikka tätä vastuuta pyritään usein osittain hajauttamaan päätöksentekoon osallistuneiden ja toteutuksista vastaavien henkilöiden kesken, niin loppukädessä johtoryhmän päätöksistä ja sen tuloksista päävastuu on aina sen puheenjohtajalla, eli toimitusjohtajalla. (Porenne & Salmimies, 1996) Toimitusjohtajan tulee siis lähestyä toiminnan suunnittelua ja toteutusta sen vaatimalla vastuuntunnolla ja aktiivisuudella. Hyvä johtaja ymmärtää esimerkin avulla johtamisen tärkeyden, alaisten luottamuksen välttämättömyyden, sekä ihmisten hiljaisissa mielissä jatkuvasti tapahtuvat kritisoinnit. ”Lahjakkaat ja aikaansaavat ihmiset valitsevat huolella, kenen ohjattavaksi he haluavat. He kysyvät tosissaan, ”Why should I be led by you?”” (Valpola,

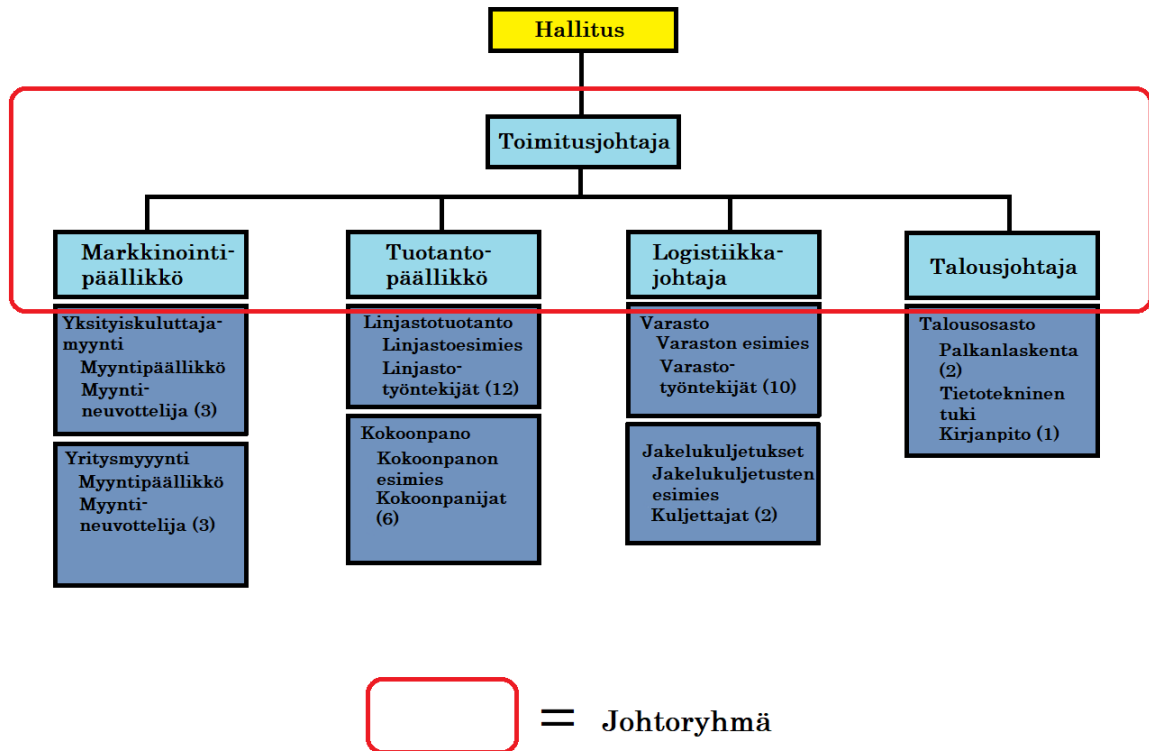
2012). Jatkoa ajatellen sulavaa johtoryhmätoimintaa edesauttaa valtavasti toimitusjohtajan autenttinen ja rehti ennakkoon tehty valmistelu. Etukäteen nähty vaiva heijastaa lopuille johtoryhmään kuuluville, kuinka puheenjohtaja on aidosti käyttänyt aikaa ja ajatusta toiminnan onnistumisen takaamiseksi jo ennen ensimmäistä kokousta.

3.2 Koko ja kokoonpano

On ensisijaisen tärkeää, että johtoryhmä voidaan koostaa oikeista jäsenistä. Ilman hyviä jäseniä ei voi olla hyvää tiimiä, ja erityisesti johtoryhmän kaltaisessa korkeittenkin riskitasojen päätöksenteossa on keskeistä, että työryhmä ei ainoastaan ole osiensa summa, vaan niitä suurempi.

Optimikoosta johtoryhmän muodostamiselle on olemassa muutamia eri koulukuntia. Useimmat kuitenkin pidättäytyvät kolmen ja kymmenen henkilön välillä riippuen organisaation koosta ja tarpeista. Belbin (1985) esimerkiksi esittää kuutta henkilöä hyväksi johtoryhmän kooksi, ja Ristikangas ja Rinne (2014) antavat samoja suuruusluokkia myötäilevän viidestä seitsemään henkilöä sopivaksi jäsenmääräksi. Johtoryhmän suuruuden tulisi olla joka tapauksessa sellainen, että informaation jakautuminen, päätöksenteon nopeus, ja toimeenpanon mahdollisuudet osattaisiin ottaa huomioon. Toisiin sanoihin puettuna, johtoryhmän optimikoko vaihtelee organisaation ominaisten piirteiden ja tarpeiden mukaan. (Zaccari & Klimoski, 2001) Teknisesti oikeaa vastausta ei siis käytännössä ole, vaan jäsenmäärää tulee osata tulkita ja sovittaa talokohtaisesti, pyrkien kuitenkin varmistamaan, että terävimmät osaajat ja tärkeimmät vaikuttajat organisaation sisällä saavat penkin pöydän ääressä. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että mitä suuremmaksi johtoryhmän koko kasvaa, sitä arvaamattommiksi käyvät sen yhtenäisyyteen vaikuttavat paineet (Belbin, 1985).

Lähtiessään valitsemaan jäseniä johtoryhmään, toimitusjohtajalla on potentiaalisesti hyvinkin haasteellinen tehtävä edessään. Muodostettavan ryhmän tulisi tukea toimitusjohtajaa tekemään parempia linjauksia ja päätöksiä, kuin mitä hän yksin toimiessaan voisi, joten näin ollen jokaisen valitun jäsenen tulisi edustaa aitoa päätöksentekoa ehostavaa roolia.



Kuva 2. Heuristisen valintaprosessin avulla toteutettu valinta johtoryhmän lähtökohtaisesta koostumuksesta funktionaalisessa organisaatorakenteessa.

Kuva 2 havainnollistaa johtoryhmien lähtökohtaiseen kokoonpanoon sovellettavaa heuristiikkaa, jossa ydinjäsenet poimitaan organisaation hierarkian huipuilta. Tässä toimintatavassa jäseniksi valitaan organisaation sisältä kunkin osaston tai funktionaalisen alueen ylin johtaja toimitusjohtajan lisäksi johtoryhmää toteuttamaan. Yleisimmin johtoryhmään nähdäänkin kuuluvan toimitusjohtajan lisäksi yhtiön muut operatiivisen liiketoiminnan johtajat sekä talousjohtaja (Arvopaperimarkkinayhdistys ry, 2015). Mikäli eri osastoja hallinnoivia esimiehiä ei ole kuin muutamia yrityksen sisällä, tällä tavalla toteutettu jäsenten valikointi voi olla hyvinkin menestyksekkäs.

Osastojen johtajien valintoja ei kuitenkaan pidä tulkita automaattisiksi, tai jonkin tyyppisiksi rajoiksi siitä, keitä johtoryhmään olisi sallittavaa tai edullista kutsua. Johtoryhmien koostumus on aikaisemmin perustunut vahvasti edustuksellisuuden periaatteeseen, mutta nykyään se perustuu entistä useammin toimiviin osaamisyhdistelmiin, eli siinä toimivien jäsenten erilaisten erikoisosaamisten ja taitojen yhdistelemiseen (Mansukoski, 2007). Erityisesti organisaation koon ollessa suurempi, tulee valintapäätöksissä siten punnita tarkoin minkälaisiin aiheisiin ja

päätöksiin johtoryhmän toimintaa aiotaan keskittää, sekä millaisia ryhmä- ja tiimityöskentelytaitoja kukin potentiaalinen jäsen omaa. Pelkkien kyllä-miehiä valitseminen ei myöskään ole suositeltavaa, sillä voidaan päätellä, että täydellisessä yksimielisyystilanteessa johtoryhmä toimii verrattavalla tavalla yksittäiseen ihmiseen, vähentäen tehokkuutta ja vaikuttamalla negatiivisesti sen suorituskäyttöön (Priem, 1990). Toimitusjohtajan on kehitettävä konkreettinen suunnitelma sen välille, mitä hän näkee tarpeelliseksi, ja mitä hänellä on käytössään (Hambrick, 1987). Oleellisena oppina ja ohjesääntönä kannattaa joka tapauksessa muistaa, että uudet menetelmät ja toimintatavat menestyvät harvoin, jos niiden toteutuksesta vastaavien henkilöiden ei anneta aktiivisesti osallistua myös niiden suunnitteluprosesseihin (Belbin, 1985). Johtoryhmien vetäjien ei siis tulisi pelätä virheliikkeiden tekemistä kutsuessaan johtoryhmiinsä myös alempien tasojen esimiehiä, niin kauan kun heidän uskotaan edistävän ryhmän päätöksentekoa (Roberto, 2003).

Jäsenlistojen ei ole tarkoitus olla kiveen hakattuja, vaan niitä tulee muokata ja sovittaa jatkuvana prosessina. Mahdollisesti elegantin tapa ratkaista uuden johtoryhmän lähtökohtaiset jäsenvalinnat, on valitsemalla ylimmät esimiehet peruskokoonpanoon, mutta täydentää tulevan johtoryhmän toimintamalleja sisältämään ne periaatteet ja toimintatavat, joiden mukaan kokouksiin voidaan kutsua henkilöstöä myös organisaation muilta osa-alueilta sekä potentiaalisesti myös organisaation ulkopuolelta. Tällä tavoin jatkossa ilmenevät puutteet tiedoissa tai tuntemuksessa jonkin tietyn asiayhteyden ympärillä voidaan korjata kutsumalla kokouksiin joku läheisemmin asiaan kytköksissä oleva työntekijä. (Porenne & Salmimies, 1996) Vaikka hyvän johtoryhmän kokoonpano usein koostuukin vain yhtiön ylimmistä esimiehistä, aidosti menestyksellä johtoryhmä hyödyntää koko organisaationsa henkilöstöresursseja päätöksensä tekoon.

3.3 Yhteiset säännöt

Yhteisten sääntöjen selkeä rajaaminen luo vahvan pohjarakenteen mille tahansa tiimityöskentelylle. Ryhmänvetäjänä on toimitusjohtajan vastuutehtävä luoda selkeät ohjeviivat siitä, miten johtoryhmää tullaan toteuttamaan. Toimintaperiaatteiden ja -tapojen dokumentointi auttaa suuntaamaan toimintaa jatkoa ajatellen ja luo yhteisesti sovittuja käytänteitä asioiden hoidosta.

Oleellisesti tästä dokumentaatiosta tulisi ilmetä, millä periaatteilla ja toiminnan lähestymistavoilla tulevaa johtoryhmätoimintaa halutaan toteuttaa, sekä millaisia määriteltyjä tavoitteita sen operoinnille asetetaan. Tätä puheenjohtajan luomaa dokumenttia voidaan kutsua monella eri nimellä, mutta sen käyttötarkoitus on aina sama: toimia oppaana ja ohjaajana toiminnan johdonmukaisen ja menestyksekkään toiminnan turvaamiseksi.

Yhteisten sääntöjen luonti on hyvä aloittaa luomalla johtoryhmän toiminnalle selkeä toimenkuvan määritelmä. Porenten ja Salmisen mukaan toimenkuvassa johtoryhmän puheenjohtaja määrittää johtoryhmänsä kokoonpanon, tulosodotukset sekä sen päätehtävät. Lisäksi toimenkuvasta tulee selvittää kunkin jäsenen tulosvastuut ja -vallat sekä johtoryhmän päätöksenteon ja toimintatapojen periaatteet. (Porenne & Salmimies, 1996) Dokumentti voidaan luoda joko yksinkertaisesti tekstimuodossa, tai siihen voidaan yhdistää rakenteellisia kaavioita selkeyttämään toiminnan ohjaamista, kuten esimerkiksi Valpolan luoma tiekartta-niminen yhteenvetomatriisi.

Taulukko 1. Esimerkki tiekartta-aulukon soveltamisesta. (Valpola, 2012)

Olettamukset ulkoisesta ja sisäisestä ympäristöstä	Strategia ja tavoitteet	Kehittämishankkeet
<ul style="list-style-type: none"> • Järjestelmämyynti kasvaa • Euroopan talous epävakaa • Aasiassa kulutus kasvaa • Yrityskaupat jatkuvat • Osaamista X haastavaa rekrytoida 	<ul style="list-style-type: none"> • Uusi asiakassegmentti • ROCE 15% • Myynnin kaksinkertaistaminen • Yrityskaupan haltuunotto 	<ul style="list-style-type: none"> • Uusi organisaatio: design ja toteutus • T&K X markkinoille • Myyntikanavat Aasiaan, avataan Kiinassa • Tuotannon keskittäminen • Johdon kehittämisohjelma
Budjetti ja tunnusluvut	Toimintasuunnitelma	Korjaavat teot ”next 30 days” (kausi xx-yy)
<ul style="list-style-type: none"> • Myynti xx • Operatiivinen voitto xx • ROCE 16% • Henkilöstö xx • Tuotanto xx • Asiakastyytyväisyys xx 	<ul style="list-style-type: none"> • Investointi Norjaan • Tuottavuus + xx/v • Strategian toteuttaminen tehokkaaksi • Hankintojen tehostaminen 	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Yllä kuvatun tiekartta-aulukon (taulukko 1) tehtävänä on tiivistää johtoryhmän laajaa työkenttää selkeämmin ymmärrettävään taulukkomuotoon. Yhteenvedon ideana on, että siihen on kirjattuna ne olettamukset, jotka toimivat johtoryhmän strategisten valintojen pohjana, ja että se kertoo rullaavasti eri kausilta syntyneet tulokset sekä niiden mahdolliset korjaavat toimenpiteet. Työkalu tarjoaa johtoryhmälle puitteet sulavampiin ohjaus- ja seurantatoimenpiteisiin, ja selkeyttää yhteisymmärrystä sekä liiketoiminnan nykytilasta, että muutoksista sen liiketoimiin vaikuttavissa ympäristöissä. Kun kaikki voivat helposti kerrata toiminnan lähtökohdat ja tavoitteet, niin näin ollen myös yhteistyön kasvattaminen ja päämäärien tavoittelu helpottuu. Tiekartan luonti soveltuu erinomaisesti fokusointiin sekä seurannassa että uutta suunniteltaessa, mutta vaatii luonnollisesti rutiinillisesti päivittämistä yrityksen tilanteen ja ympäristön muuttuessa. (Valpola, 2012)

Johtoryhmän toiminnalle tavoitteita laatiessa, on oleellista varmistaa, että asetetut tavoitteet palvelevat yrityksen yleisesti määrittelemiä strategisia tavoitteita. Varmistamalla, että johtoryhmän toiminnalle asetetut tavoitteet palvelevat koko yrityksen etua, vältetään osaoptimoituihin ajautumisen mahdollisuutta (Porenne & Salmimies, 1996). Luodessaan pohjaa tulevalle johtoryhmätoiminnalle, toimitusjohtajan on hyvä kerrata ja varmistaa, mitkä ovat organisaatiolle luodut missio- ja visiototeamukset, sekä mitkä ovat liiketoiminnalle määritellyt keskeisimmän arvot. Rutiininomaisesti suoritettavat tarkastukset organisaation arvoihin, missioon ja visioon voivat muutenkin paljastaa tarvetta virkistää niiden sisältöjä, tarjoten hyvän aiheen johtoryhmän ensimmäisiksi yhdessä käytäviksi tehtäviksi.

Yhteiset säännöt laatimalla toimitusjohtaja tukee tulevan johtoryhmänsä perustaa vääjäämättömien kiistatilanteiden, konfliktien ja erimielisyyksien horjutuksilta. Kun kaikille on selvillä, millä säännöillä pelataan, on paljon helpompaa löytää yhteisiä ratkaisuja ongelmiin, ja pitää ryhmä puhaltamassa yhteen hiileen. Näitä sääntöjä ei tule pitää moitteettomina, tai absoluuttisina, vaan niille tulee vahvistaa koko johtoryhmän yhteinen tuki heti toiminnan alkuvaiheissa, ja niitä tulee säännöllisesti tarkastella ja muokata parhaiten soveltumaan juuri kyseisen organisaation eläviin tarpeisiin, tavoitteisiin ja ympäröiviin vaikutustekijöihin.

3.4 Kokouskartta

Johtoryhmien tekemä työ tapahtuu kokouksissa. Tämä tarkoittaa sitä, että tuloksekas toiminta edellyttää huolellisesti suunniteltua tapaamisten rytmittämistä ja tarpeellisuutta. Jokaisen johtoryhmän kokouksen tulisi olla merkityksellinen, ja tapaamisten tiheyden tulisi riippua yrityksen toiminnan rytmistä. Kokouskartta on työkalu, jonka tarkoituksena on selkeyttää tulevan johtoryhmätoiminnan tapahtumia kartoittamalla polun ja etapit, joita myöten sen toiminta voidaan toteuttaa. Kokouskartan luonti selkeyttää organisaatiossa sitä, missä ja milloin mitäkin asioita käsitellään. Kokouskartan luoma kokonaiskuva synnyttää myös lisätuna sen, että se pakottaa laatijaansa miettimään, mitkä aiheet vaativat kokoontumisia. Omaamalla kartan tulevien kokousten luonteesta ja pääpainoista, johtoryhmä parantaa todennäköisyyksiään, että tapaamisissa ei päädytä käsittelemään vain samoja päivän kiireisimpiä asioita, vaan eri asiat saavat oman keskittymisaikansa. (Valpola, 2012)

Kokousten aiheille ja aikataulujen suunnittelulle ei ole olemassa yhtä kaikille sopivaa toteutustapaa. Jokainen yritys eroaa toisistaan sisäisten ja ulkoisten toimintaympäristöjensä osalta, siinä miten talon sisäiset vuositytmit asettuvat kalenterivuosiin, sekä esimerkiksi, kuinka nousu- tai laskusuhdanteisissa markkinatilanteissa kyseinen yritys itse tai koko yrityksen toimiala kyseisellä hetkellä on. Vaikuttavia muutostekijöitä on olemassa loputon kirjo, ja jokaisen johtoryhmän kokoussuunnittelun tulisi pyrkiä vastaamaan mahdollisimman hyvin juuri kyseisen organisaation nykyisiä ja muuttuvia tilanteita. On kuitenkin olemassa yleisesti käytössä olevia kokousmalleja, joita voidaan pyrkiä soveltamaan kokouskarttaa suunniteltaessa.

3.4.1 Perustapaaminen

Lähtökohtainen kokoontuminen johtoryhmälle on heidän rutiinillisesti tapahtuva perustapaamisensa. Perustapaamisten tiheyteen vaikuttavat vahvasti aikaisemmin mainitut muutostekijät, mutta yleisesti niiden pito kannattaa ajoittaa tasaisin väliajoin sovittuihin aikoihin joko viikon, tai kahden välein. Perustapaamisten kesto voi vaihdella suurestikin yritysten välillä, mutta viikoittain tai kahden viikon välein pidettäviin perustapaamisiin kannattaa varata kahdesta neljään tuntia. Aloittavalle johtoryhmälle on alkuun järkevää osittaa odotettua enemmän aikaa kokousta kohden, ja alkaa sitten rutiiniin päästyä pudottamaan tarvittavaa aikaa toteutuneiden kokousten perusteella, mikäli se nähdään järkeväksi.

Perustapaamisissa johtoryhmän tulisi käsitellä tärkeitä pääasiallisesti operatiivisia ja päivittäiseen johtamiseen liittyviä asioita. Niiden ydintarkoituksenaan tulisi olla reagointi sellaisiin tilanteisiin ja ongelmiin, jotka edellyttäisivät johtoryhmän kannanottamista ja päätöksiä. Perustapaamisten toisena olennaisena tehtävänä olisi toimia tärkeinä informaation jakotapahtumina, joissa organisaation johto pääsee jakamaan kriittistä informaatiota keskenään, helpottaen koordinaatiota yrityksen sisällä. (Porenne & Salmimies, 1996)

3.4.2 Tulokokous

Organisaation raportointirytmien sanelemana, voidaan yksittäisiä johtoryhmän perustapaamia toteuttaa talon sisäisesti tuotettujen raporttien tutkimiseen painottuvina tulokokouksina.

Tuloskokouksessa johtoryhmän kesken keskityttäisiin tutkimaan organisaation tuloskehitystä menneiden kuukausien ajalta, tarkasteltaisiin yrityksen oleellisten tunnuslukujen mahdollisia muutoksia sekä arvioitaisi sen toiminnasta tuotettuja tulosennusteita. Tällaisten yritysten raportointia myötäilevien tuloskokouksien tarkoituksena olisi toimia ikään kuin säännöllisinä kurssikorjauksina. Tuloksien tarkastelulla ei pyrittäisi taputtelemaan itseänne selkään porukalla, vaan suuntaamaan tilastojen ja tilastotieteilijöiden avulla katsetta tulevaan kuukauteen: oletteko oikealla kurssilla, onko havaittavissa joitain negatiivisia tai positiivisia trendejä ja kuinka näihin voitaisiin reagoida. Tuloskokouksia varten kannattaa sopia jokin vakituisesti toistuva perustapaamisajankohta, joka täsmää yrityksen tuottamien raporttien ilmestymisaikatauluihin. Tuloskokouksia varten aikaa kannattaa varata noin kolmesta kuuteen tuntia, jota voidaan vastaavasti jatkossa sovittaa toteutuvien kokousten mukaan. (Porenne & Salmimies, 1996)

3.4.3 Teemakokoukset

Viikoittaisten perustapaamisten ja tasaisin väliajoin toistuvien tuloskokousten lisäksi, tehokasta johtoryhmää tulee myös hyödyntää sen tärkeimpään tehtävään, eli strategisten päätösten ja suunnitelmien luontiin. Tämä onnistuu useimmiten parhaiten laatimalla teemakokouksia, jotka voivat palvella esimerkiksi jonkin tietyn asian keskitettyä läpikäyntiä tai toimia yrityksen strategisten linjausten päämääräisinä kokoontumisina (Porenne & Salmimies, 1996).

Johtoryhmän työskentelyvuoteen kuuluvia teema-aiheita voivat olla esimerkiksi budjetointi, hankinnat, rekrytointi, työntekijätyytyväisyys, palkat, analyysien ja diagnoosien tuottaminen, johtoryhmän toiminnan kehittäminen sekä yritysstrategian tarkistaminen ja muokkaus. Johtoryhmällä on siis paljon potentiaalisia pohdinnan aiheita hoidettavanaan, joten näitä teemoja on hyvä pyrkiä ryhmittelemään mahdollisimman tehokkaasti. Edellä mainitut aiheet voitaisiin ryhmitellä pääpiirteittäin esimerkiksi kehityskokouksiin, strategiakokouksiin, ja operatiivisen suunnittelun kokouksiin.

Teemakokousten ajankohtia tulisi pyrkiä peilaamaan yrityksen omaan vuosirytmiiin, ja lähtökohtaisesti niiden asettelussa kannattaa pyrkiä rytmitykseen, jota voitaisiin pitää kutakuinkin samana vuodesta toiseen (Porenne & Salmimies, 1996). Esimerkiksi yritystason

vuosistrategian määrittämiseen ositettu strategiakokous kannattaisi pitää vuoden alussa, kun taas työntekijäytyytyväisyyttä ja johtoryhmätoiminnan kehitystä käsittelevä kehityskokous voitaisiin ajoittaa yrityksen kirjanpituvuoden päätteeksi. Budjetointia, rekrytointia ja muita merkityksellisiä teemakokouksia puolestaan voitaisiin pyrkiä jaottelemaan mahdollisimman tasaisesti kalenteri- tai kirjanpituvuoden mittaan. Lopulliseen sijoitteluun on jokaisen organisaation kuitenkin löydettävä oma harmoniansa kokoustiheyden, ja relevanttiuden välille.

Teemakokouksia varten aikaa tulisi varata reilusti muita kokouksia enemmän. Riippuen käsiteltävien aiheiden kompleksisuudesta tai käsiteltävien teemojen laajuuksista, teemakokouksia varten kannattaa varata yhdestä kahteen päivään. (Porene & Salmimies, 1996)

3.4.4 Yhteenveto

Johtoryhmän kokousten suunnittelu ja aikatauluttaminen on työläs prosessi. Siinä vaaditaan erinomaista harkintakykyä ja ymmärrystä yrityksen vuotuisista haasteista, sekä siitä roolista, minkä tulevan johtoryhmän halutaan niiden ratkaisussa täyttävän. Johtoryhmätoimintaa voidaan jaotella sen erityyppisten kokousten mukaisesti, joista kukin täyttää omat roolinsa. Perustapaamiset toimivat operatiiviseen toimintaan liittyvien ongelmien ratkaisupaikkoina, ja informaation vaihtofoorumeina. Tulosraportointia myötäilevät tuloskokoukset näyttävät yrityksen ylimmälle johdolle organisaation nykyisen suunnan ja kurssin, ja tarjoavat mahdollisuuden tehdä korjausliikkeitä ja uusien tavoitteiden asetantaa. Teemakokoukset keskittävät johtoryhmien tärkeimpien tuotosten eli strategisten päätösten ja linjausten luonnin laajamittaisemmiksi käsittelypäiviksi.

Taulukko 2. Esimerkki kalenterivuotta mukailevasta erityyppisistä kokouksista muodostuvasta kokouskartasta.

	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Touko	Kesä	Heinä	Elo	Syys	Loka	Marras	Joulu
Perustapaamiset	■■■	■■■	■■■	■■■	■■■	■■■	■■■	■■■	■■■	■■■	■■■	■■■
Tuloskokoukset		■		■		■		■		■		■
Operatiivisen suunnittelun kokoukset			■			■			■			■
Strategiakokoukset	■			■			■			■		
Kehityskokoukset		■			■			■			■	

Yllä esitetty taulukko 2 on tehokas tapa havainnollistaa suunniteltujen kokousten jakautumista. Kokousten suunnittelussa ja aikatauluttamisessa tulee kuitenkin muistaa, että jokainen organisaatio eroaa toisistaan, eikä täydellistä muottia kokousten rakenteelle ole. Kunkin organisaation tulee osata tutkia omia perinteitään, vuosirytmejään ja toimintaympäristöjään määrittäessään itselleen toimivia kokouskarttoja.

4 JOHTORYHMÄTOIMINNAN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS

Edellä esiteltiin menestyksekkään johtoryhmätoiminnan suunnitteluun liittyviä perusteita, periaatteita ja toimintamalleja. Tässä osiossa käsitellään vastaavan tyyppisesti, kuinka menestyksekkään johtoryhmän toimintaa voidaan pyrkiä edistämään myös käytännön toimissa. Hyvä suunnitteluvaiheessa tehty työ edistää tulevan johtoryhmän toiminnan menestystä, sekä ennaltaehkäisee ongelmatilanteiden syntymisiä, mutta käytännön työskentely on missä lopulliset tuotokset syntyvät.

4.1 Kokoustekniikka

Johtoryhmän ensimmäiset tapaamiset on hyvä pyhittää yhteisesti sovittavien toimintamallien läpikäyntiin, sekä toimitusjohtajan luomien suunnitelmien tarpeellisiin muokkauksiin ja yhteiseen hyväksyntään. Ennen kuin johtoryhmän toimintaa voidaan todellisesti saada alkuun, on kokousten agendassa oleellista käydä läpi vähintäänkin kokousteknisten seikkojen kertaaminen, varapuheenjohtajan sekä sihteerin tai kirjurin nimittäminen, yhteisten sääntöjen ja käytänteiden läpikäynti ja aikataulujen yhteinen hyväksyminen.

Vaikka kokoustekniset käytänteet olisivatkin jäsenille tuttuja, on ne silti hyvä kerrata uuden johtoryhmän kera yhteisesti. Tavoitteellisesti kokoustekniikan kertaamisella on sama tarkoitus, kuin johtoryhmän yleisillä säännöillä, eli selkeyttää ryhmän toimintamalleja, ja vähentää kaaoksesta syntyviä negatiivisia vaikutuksia. Vaikka johtoryhmä koostuisikin ainoastaan konkareista tai tutuista kasvoista, on silti hyvä käydä läpi vähinäänkin, kuinka puheenvuorojen jakaminen tapahtuu, kuinka kantaa voidaan ottaa käsiteltäviin asioihin sekä miten eriäviä näkökantoja tullaan käsittelemään, ottamaan huomioon ja dokumentoimaan. Myös johtoryhmän varapuheenjohtajuus ja johtoryhmän toimintatapa silloin, kun varsinainen puheenjohtaja on estynyt osallistumasta johonkin kokoukseen, on syytä ratkaista ja sopia (Porenne & Salmimies, 1996).

4.2 Dokumentointi

Tarkoituksenmukainen dokumentointi on osa jokaisen kokoustekniikkaa soveltavan työryhmän oletettuja tuotoksia. Dokumentoinnista päättäminen ei kuitenkaan usein saa tarvitsemaansa aikaa tehokkaan toteutuksen takaamiseksi, ja liian usein hyvinkin ajateltujen dokumentointimetodien käytännön toteuma laskee nopeasti työryhmän alkuun päästyään ja asetuttuaan rutiineihin. Dokumentoinnista päätettäessä ei pidä ajatella vain kokouslistojen tai kokousmuistioiden teettämistä. Johtoryhmän toiminnassa dokumentoinnilla viitataan kaikkiin niihin materiaaleihin, joita sen palavereissa ja niihin valmistautumisissa tarvitaan, ja joita johtoryhmä toiminnallaan tuottaa. Näihin kuuluvat kaikki ennakkomateriaalit, muistiinpanot ja kokouksien tuotokset. Johtoryhmän dokumentaatioon on syytä suhtautua vakavasti myös siitä syystä, että sen hyödyntämissä ja tuottamissa materiaaleissa voi olla hyvinkin arkaluonteisia tietoja niin yrityksen itsensä taloudellisesta tilasta, kuin myös sen työntekijöiden henkilötiedoista.

Johtoryhmän dokumentaatio tarvitsee vastuuhenkilön. Tätä vastuuhenkilöä kutsutaan yleisesti sihteeriksi, tai kirjuriksi, ja hänen työtehtävistään on hyvä sopia mahdollisimman aukottomasti johtoryhmän ensimmäisissä kokoontumisissa. Virkaa täydentävä henkilö voi olla joku johtoryhmään kuuluvista henkilöistä, tai hän voi olla resurssien puitteissa joko organisaation sisäisesti tai ulkoisesti palkkaama ammattisihteeriksi. Sihteerin tehtävät johtoryhmän toiminnan kannalta ovat tärkeydessään toisena vain toimitusjohtajan rooliin nähden. Ennen kokousta sihteerin tulee toimia kuraattorina kokouslistojen aiheille, esivalmistella ne toimitusjohtajan hyväksyttäväksi, vastata kokouskutsujen ja esityslistojen lähettämisestä kullekin johtoryhmän jäsenistä sekä varmistaa, että kaikki ennakkomateriaalit toimitetaan kokouksiin osallistuville ajoissa. Kokouksien aikana sihteerin tehtävinä on varmistua, että kokouksesta tehtävät muistiinpanot toteutuvat sovitulla tavalla, ja auttaa toimitusjohtajaa kokouksen teknisessä toteutuksessa. Kokouksien päätteeksi sihteerin tulee laatia sovittujen vaatimusten mukainen päätös- selostus- tai keskustelupöytäkirja, hoitaa sen jakelu puheenjohtajalta saadun hyväksynnän jälkeen sekä vastata kokousten tuottamien muiden dokumenttien arkistoinnista. Sihteerin tehtävistä ja työtehtävistä on hyvä luoda oma dokumentointinsa, sillä tämä takaa tehtävien mutkattoman eteenpäin siirtymisen myös sihteerin roolin vaihtuessa henkilöltä toiselle.

4.3 Vastuunjako

Johtoryhmän jäsenien välillä on yhteisesti päätettävä vastuunjaosta. Toimitusjohtaja kantaa aina lopulta kokonaisvastuun johtoryhmän päätöksistä, mutta myös ryhmän sisäiset vastuurajaukset on syytä käsitellä johtoryhmän kesken. Ryhmävastuu voi alkuun kuulostaa idylliseltä, mutta totuus on, että yksilövastuu on vain yksinkertaisesti yhteisvastuuta tehokkaampaa. Mostoviczin, Kakabadseen ja Kakabadseen mukaan ryhmävastuulla toteutettuihin yhtiöllisiin päätöksiin vaikuttaa negatiivisesti ryhmän vastuun hajautuminen niin kutsuttujen sosiaalisen surffauksen, ja sivustakatsojaefektien vaikutuksista. Sosiaalisella surffaamisella he viittaavat ilmiöön, jossa ihmiset tekevät vähemmän töitä yksilövastuun ollessa huonosti määriteltyä, koska yksittäisen ihmisen työpanos on hankalammin tunnistettavissa. Sivustakatsojaefektillä he puolestaan viittaavat ihmisten kasvavaan vastahakoisuuteen auttaa toista henkilöä suhteessa paikalla olevien ihmisten määrään. Heidän mukaansa molemmat näistä ilmiöistä vaikuttavat yhtiöllisissä ryhmäpäätöksentekotilanteissa ja niiden yhteisvaikutuksena syntyy vastuun hajautuminen. (Mostovicz;Kakabadse;& Kakabadse, 2011) Johtoryhmissä voi huonosti määritellyn vastuurajausten seurauksena syntyä asennoitumista, jossa osanottajat omaksuvat olettamuksen, että joku muu hoitaa yhteisiksi määrätty tehtävät. Lisäksi ryhmässä kannetussa vastuussa häviää mahdollisen kunnian ansaitseminen, joka voi heikentää osallistujien motivaatioita. (Porenne & Salmimies, 1996) Toimivassa johtoryhmässä kullakin jäsenellä on henkilökohtainen vastuu toteuttaa siinä tehdyt päätökset, sekä kantaa kaikki onnistumisen ja epäonnistumisen tuomat vaikutukset hänen vastuualueidensa toteutuksista.

4.4 Ajankäytön tehostaminen

Ylimmän johdon kyky tehdä hyviä päätöksiä nopeasti on todellinen rajoitus useimpien yritysten taloudelliselle tulokselle. Päätöksienteossa sekä laatu että niiden muodostamistahti ovat molemmat tärkeitä. On itsestään selvää, että nopeasti tehdyt huonot päätökset johtavat toimiin, jotka tuhoavat sidosryhmille luotavaa arvoa, mutta myös hyvät päätökset, jotka on tehty liian hitaasti voivat heikentää yrityksen suorituskykyä. (Mankins, 2004) Johtoryhmän yhteinen aika on mittaamattoman arvokasta organisaation tuloksille. Ajankäyttö ja sen optimointi tulisivat olla keskeisiä jokaiselle johtoryhmätoimintaan osallistuvalla. Monet johtoryhmät kuitenkin

päätyvät samoihin virheisiin ja yhteistä arvokasta aikaa hukataan. Michael Mankins laati vuonna 2004 mittavien yrityskyselyiden seurauksena listan seitsemästä tekniikasta, joita johtoryhmät voivat hyödyntää ajankäyttöään tehostaakseen. Tulen seuraavaksi esittelemään hänen rajaamansa tekniikat, sekä avaamaan mihin puutteisiin kukin tekniikoista pyrkii vastaamaan.

1. Hoitakaa operatiiviset päätökset erillään strategisista päätöksistä

Operatiivisen suorituskyvyn tarkistaminen ja strategisten päätösten tekeminen ovat erillisiä toimintoja, jotka vaativat erilaisia keskustelu- ja ajattelutapoja. Mankinsin teettämän tutkimuksen mukaan menestyneimmät yritykset järjestävät erilliset kokoukset kutakin tarkoitusta varten. Hänen mukaansa jaottelu estää päivittäistä toimintaa hallitsemasta johtoryhmän esityslistaa ja vapauttaa aikaa sisällöllisiin strategiakeskusteluihin. (Mankins, 2004)

2. Keskittykää päätöksiin, älkää keskusteluihin

Muutokset, joita tarvitaan johtoryhmän kokousten tiiviimmin keskittämiseksi päätöksentekoon voivat olla yllättävänkin helppoja. Menestyksekkäissä organisaatioissa päätöksenteon saavuttamista on edistetty merkittävästi ainoastaan muutamilla pienillä muutoksilla. Yksi menestyneiden yritysten usein soveltamista toimenpiteistä on yksinkertaisesti jakaa kaikki ennakkoon perehdyttävä materiaali vähintään viisi päivää ennen itse kokousta. Näin jokainen jäsen ehtii varmasti perehtyä perusteellisesti käsiteltäviin aiheisiin, ja on siten paljon kykeneväisempi osallistumaan väittelyihin ja tekemään päätöksiä. Kun kaikki perehtyvät materiaaleihin etukäteen, ei kokouksissa tarvitse tuhjata aikaa lähtökohtien ja tilanteiden selvitykseen, vaan aikaa voidaan käyttää huomattavasti tehokkaammin argumentointiin ja päätöksien luontiin. (Mankins, 2004)

3. Mitatkaa jokaisen asian oikea arvo esityslistassa

Jos johtoryhmät tietäisivät, että yhden asian ratkaiseminen tuottaisi 20 kertaa enemmän arvoa, kuin joidenkin neljän muun käsitteleminen yhteensä, he priorisoisivat aikansa luonnollisesti keskittyen arvokkaimpiin kysymyksiin. Esityslistoja kuitenkin harvoin merkataan tärkeydessään millään tavalla ja täysin tasa-arvoisina pidettyjen esitysten vuoksi yritysten

johtoryhmät tuhlaavat arvokasta aikaa triviaaleihin kysymyksiin ja lykkäävät tärkeitä päätöksiä. (Mankins, 2004)

Menestyneet yritykset priorisoivat johtoryhmiensä esityslistoilla olevia ongelmia ja mahdollisuuksia niissä vaakalaudalla olevan arvon perustella. Toisin sanoen, tuottoisat yritykset arvioivat, kuinka paljon kunkin kysymyksen ratkaiseminen vaikuttaisi yrityksen pitkäaikaiseen arvoon. Mankinsin mukaan numeerinen tarkkuus ei ole tämän analyysin tärkein kohde, vaan yleinen käsitys esitysten suhteellisista arvoista. Priorisoinnit toteuttamalla, korkean arvon kysymykset päätyisivät aina ensisijaisesti johtoryhmien päätöksentekokohteiksi, kun taas matalampien arvojen esityksiä voitaisiin joko lykätä tai delegoida organisaation alempien päätöstentekijöiden hoidettaviksi. (Mankins, 2004)

4. Poistakaa asioita esityslistalta niin nopeasti kuin mahdollista

Yrityksillä, jotka keskittävät johtoryhmänsä pitkäaikaisen arvon kasvattamiseen, on omattava yhtä tiukka prosessi asioiden poistamiseksi esityslistalta, kuin oikeiden asioiden sinne saamiseksi. Kun oikeat asiat ovat johdon esityslistalla, on välttämätöntä, että johtoryhmällä on myös selkeä tapa ratkaista ne. Tällaisen prosessin tulee sisältää yksiselitteinen aikataulu, josta käy ilmi, milloin ja miten ryhmän jäsenet tekevät päätöksen kustakin asiasta ja keiden on osallistuttava lopullisen strategian hyväksymiseen. Kokouksien aikana johtajilla tulee olla selkeä kuva mielessään siitä, miksi tämä päätös pitää saada tehdyksi. Tällainen käytäntö helpottaa nopeaa päätöksentekoa ja estää ylianalyysiä. (Mankins, 2004)

5. Asettakaa aitoja vaihtoehtoja päätettäväksi

Tehokkaan strategisen päätöksenteon tärkein vaatimus on tarjota toteuttamiskelpoiset vaihtoehdot. Loppujen lopuksi mikään johtoryhmä ei voi tehdä päätöksiä, jos sillä ei ole todellisia vaihtoehtoja. Mankinsin mukaan johtoryhmillä tulisi olla aina ainakin kolme vaihtoehtoa kartoitettuna, ennen kuin strategiasta edes alettaisiin keskustelemaan tai tekemään lopullisia päätöksiä. Näiden tulisi myös olla todellisia vaihtoehtoja, eikä ainoastaan pieniä muunnelmia yhdestä teemasta. Mankinsin mukaan monien menestyvien suuryritysten johtoryhmien mielestä on hyödyllistä erottaa vaihtoehtoista keskustelu kokonaan lopullisesta parhaan strategian valinnasta. Tämä käytäntö asettaa kaikki vaihtoehdot pöydälle ennen arviointiprosessin aloittamista. Kun ylimmät johtajat ovat vakuuttuneita siitä, että kaikki

vaihtoehdot on arvioitu perusteellisesti, he ovat myös paljon halukkaampia valitsemaan toimintatavan ja jakamaan tarvittavat resurssit lopullisen päätöksen toteuttamiseksi. (Mankins, 2004)

6. Omaksukaa yleisiä päätöksentekoprosesseja ja standardeja

Joidenkin johtoryhmien on vaikea nopeuttaa päätöksentekoa vaarantamatta laatua, mutta on olemassa tapoja välttää tämä kompromissi. Eräs Mankinsin haastattelemista yrityksistä sovelsi kolmesta dogmista koostuvaa päätöksentekoetiikkaa: 1. Jokaisen päätöksen on oltava tosiasioihin perustuvia. 2. Jokaisen päätöksen tulee olla vaihtoehtojen ohjaamia. 3. Jokaisen päätöksen tulee olla seuraamuksellinen. Tosiasioihin perustuvuudella tarkoitettiin, että päätöksissä oli ymmärrettävä selkeästi, miten sen aikaansaama liiketoiminta loisi, tai voisi luoda, omistaja-arvoa. Vaihtoehtojen ohjautumisella tarkoitettiin sitä, että ennen minkään suosituksen antamista olisi esitettävä vähintään kolme vaihtoehtoa niiden rinnalle keskusteltavaksi ja käsiteltäväksi. Seuraamuksellisuudella puolestaan tarkoitettiin, että päätöksen tekemisen jälkeen tehdystä päätöksestä oli välittömästi luotava toimintasuunnitelma, jonka suoritusta oli seurattava huolellisesti. Hyödyntämällä edellä kuvatun kaltaisia periaatteita voidaan johtoryhmissä tehokkaasti laajentaa niiden mahdollisuuksia tehdä päätöksiä tinkimättä niiden laadusta. (Mankins, 2004)

7. Pitäkää päätöksistänne kiinni

Toisinaan johtoryhmän suurin haaste on sopia siitä, mitä se sopi kokouksessa. Mikäli strategisia päätöksiä ei muuteta joksikin konkreettiseksi, saattavat ne myöhemmin joutua uudelleentulkinnan kohteeksi tai, mikä pahempaa, joutua hiljaisen veto-oikeuden uhreiksi. (Mankins, 2004)

Eräs tapa taklata tätä toteuman ongelmaa on asettamalla vaatimukseksi, että strategisista päätöksistä on synnyttävä virallinen suoritus sopimus, joka määrittelee strategian toteuttamiseen tarvittavat resurssit (aika, kyky ja raha) sekä taloudelliset tulokset, jotka johto sitoutuu toimittamaan. Tällainen prosessi auttaa pitämään strategisista päätöksistä kiinni kahdella tavalla. Ensinnäkin se pakottaa yritykset selvittämään, mikä lopullinen päätös itseasiassa on. Jos strategian toteuttamiseen tarvittavista resursseista, tai sen tulosodotuksista, on epäselvyyttä, johtoryhmä voi pidättää hyväksyntänsä, kunnes nämä asiat saadaan päätetyiksi. Toisekseen

suoritus sopimukset helpottavat strategian toteutusta. Liiketoimintayksikön suoritusta voidaan seurata suhteessa sen sopimusehtoihin. Jos yritys ei pysty saavuttamaan sovittua suorituskykytasoaan, strategia palaa takaisin johtoryhmän esityslistalle uudelleenarvioitavaksi ja mahdollisten kurssikorjausten luomiseksi. Näin johtoryhmälle jää vähän tilaa epäilyille tai tulkinnalle. (Mankins, 2004)

Yhteenvetona Mankinsin huomioista voitaisiin sanoa, että korkean tason päätöksiä tehtäessä esiintyy monia sudenkuoppia ja hidasteita, joihin johtoryhmät voivat langeta. Parhaat ratkaisut ajan tuhlaamisen välttämiseksi ovat täsmällisesti ja tarkasti suunnitellut ja toteutetut toimintatavat ja -periaatteet johtoryhmien toiminnassa. Varmistamalla, että kokouksissa käsitellään oikeita asioita oikeilla ajattelumalleilla tehostaa sekä niiden ajankäyttöä että tehtävien päätösten laatua. Johtoryhmissä erityisesti ennakkovalmistautumisella voidaan tuoda valtavasti lisäarvoa korkeimman johdon palavereihin ja kokoontumisiin. (Mankins, 2004)

4.5 Päätöksenteko

Johtoryhmissä lopullisten päätösten teko voi tapahtua monella eri tavalla. Hyvässä tiimityöskentelyssä siihen osaa ottavien tulee omata kykyä tunnistaa erilaisia auktoriteetin käyttötarpeita, eivätkä he saa kaihtaa rehellistä konfliktia sen ajaessa ryhmän etua. Cooken ja Slackin mukaan ryhmätilanteet tarjoavat vain alustan siinä tehtäville päätöksille, eivätkä ne toimi itsessään takauksina ehostetulle päätöksenteolle. Heidän mukaansa ryhmätilanteet voivat yhtä hyvin ilmetä pääasiallisesti vain foorumeina, joissa joku vaikutusvaltainen henkilö dominoi päätöksenteon menettelyjä pakottaen muut läsnäolijat alistumaan ja myötäilemään päätöksiiään, kuin tilanteina, joissa jokainen ryhmän jäsen pääsee aidosti osallistumaan ja vaikuttamaan tehtävien päätösten tekoon. (Cooke & Slack, 1984) Tulen seuraavaksi esittelemään yleisesti tunnistetut johtoryhmille relevantit ryhmäpäätöksientekomenetelmät, sekä niille ominaiset hyödyt ja haitat.

1. Huomaamaton päätös

Hyvin yleinen ja vähiten havaittava tapa tehdä päätös. Huomaamattomassa päätöksessä joku keksii idean, tai esittää ajatuksen, ja ennen kuin kukaan muu ottaa siihen kantaa, joku toinen esittää uuden näkemyksen. Tätä jatketaan, kunnes ryhmä löytää ehdotuksen, joka herättää

keskustelua ja käynnistää näkemystenvaihdon. Tavallaan kaikista ehdotuksista, joista ei ole esitetty kantaa, ryhmä on tehnyt julkisanomattoman päätöksen olla tukematta asiaa. (Porenne & Salmimies, 1996)

Huomaamattomat päätökset toimivat useimmissa ryhmätilanteissa luontaisesti ja automaattisesti. Sitä voidaan soveltaa joko tarkoituksellisesti tai tahattomasti erityisesti ideoiden esitysvaiheissa. Huomaamattomien päätösten hyötynä johtoryhmille on niiden nopeus karsia ehdotuksia. Riskinä kuitenkin on, että ehdotusten tekijät tuntevat, että heidän ehdotuksensa on jätetty huomiotta, sekä mahdollinen hyvien ideoiden päälle polkeminen, jos näiden ideoiden esille tuontiin ei tarjota riittävästi aikaa. (Porenne & Salmimies, 1996)

2. Auktoriteettipäätös

Valta-asemaa hyödyntävä päätöksentekotapa. Auktoriteettipäätöksiä tehtäessä ryhmä voi keksiä ideoita ja keskustella vapaasti, mutta puheenjohtaja voi milloin tahansa keskeyttää keskustelun ja ilmoittaa tehneensä asiasta päätöksen. Auktoriteettipäätökset saattavat kuulostaa ongelmallisilta, mutta ne voivat johtaa erittäin järkeviinkin ja tehokkaisiin päätöksiin, mikäli päätöksentekijä kykenee aidosti kuuntelemaan ryhmänsä jäseniä ja osaa hyödyntää heidän asiantuntemustaan. (Porenne & Salmimies, 1996)

Hyötynä auktoriteettipäätöksissä on niiden nopeus ja tehokkuus. Liki toimialasta riippumatta auktoriteettipäätöksiä on mahdollista ja syytäkin soveltaa muun muassa kriisitilanteissa ja katastrofien vaikutuksien alaisena, jolloin ripeät päätökset ovat ehdottoman tärkeitä. Haittana auktoriteettipäätöksissä on, että jäsenet eivät usein tunne näin tehtyjä päätöksiä omikseen, joka voi ilmetä myöhemmin sitoutumattomuutena niiden toteutukseen (Porenne & Salmimies, 1996). Jos erittäin autoritaarinen toimitusjohtaja pystyisi pakottamaan johtoryhmän järjestykseen tilanteessa, jossa se oli täydellisesti erimielinen, voitaisiin olettaa, että johtoryhmän jäsenet toteuttavaisivat asetetun strategian hyvin vähäisellä mielenkiinnolla, mikä johtaisi heikentyneeseen tehokkuuteen ja suhteellisen heikkoon suorituskykyyn (Priem, 1990).

Onnistuessaan auktoriteettipäätöksiä tekevä saa usein leijonan osan kunniaista, mutta tulosten ollessa huonoja tulee hänen varautua usein ankaraan jälkikritiikkiin, ja pahimmissa tapauksissa ryhmädynamiikan heikentymiseen luottamuksen horjussa (Porenne & Salmimies, 1996).

Erinomaisen ja kykenevän autokraatin johtamana voidaan siis teoriassa menestyä, mutta kerta toisensa jälkeen on todistettu, että ryhmässä tehdyt päätökset saavuttavat useammin maalinsa.

3. Vähemmistö päätös

Vähemmistö päätös tarkoittaa sitä, kun koko ryhmästä vähemmistön koostava liittouma saa aikaan päätöksen, jota ryhmän jäsenten enemmistö ei ole tukenut. Vähemmistö päätös edellyttää, että enemmistön mielipiteet ovat jakautuneet tai ovat hajanaisia, joita vähemmistö voi hyödyntää erilaisten taktisten liittojen avulla. Johtoryhmien ei ole tarkoitus koostua edustuksellisista jäsenistä tai eteenkään ryhmistä, vaan sen on määrä ajaa organisaation yhteistä etua. Toteutuessaan vähemmistö päätökset kannustavat politiikkaan pohjautuvien liittoumien muodostumista, ja aiheuttavat usein jarruttelua ja vastahakoisuutta lopullisessa toteutusvaiheessa. Vähemmistö päätösten ilmentyminen johtoryhmissä tulee aina tulkita haitalliseksi käyttäytymiseksi, ja siihen tulee puuttua välittömästi. (Porenne & Salmimies, 1996)

4. Kompromissi

Tyypillinen tapa tehdä päätöksiä, etenkin poliittisissa organisaatioissa tai voittoa tavoittelemattomissa yhteisöissä. Kompromissi saavutetaan yleensä silloin, kun päätöksenteko on umpikujassa eikä löydetä muuta tapaa edetä. Tällöin tehdään päätös, jota kukaan ei ole tosiasiallisesti ehdottanut. Periaatteena on yleensä saavuttaa jonkin tyyppinen keskiarvopäätös, jossa molemmat osapuolet saavat joitain vaatimistaan kriteereistä. Kompromissi päätöksentekomenetelmänä on usein melko tehoton ja voi olla organisaatiolle melko kallis. Yleensä tällä menetelmällä saavutetut päätökset eivät oikeastaan tyydytä ketään, ja johtavat useammin myös sopimusten rikkomiseen myöhemmin. Kompromissien ei käytännössä tulisi olla osa liike-elämän järjestöjen käyttämiä päätöksentekomenetelmiä, koska johtoryhmien päätöksissä ei koskaan tulisi olla liittoumia, jotka kannattavat vastakkaisia kantoja. Koko johtoryhmän olemassaolo perustuu organisaation yhteisen edun maksimointiin, joten ryhmän etujen tulisi aina olla samansuuntaisia, vaikka toteutuksesta olisi erimielisyyksiä. (Porenne & Salmimies, 1996)

5. Enemmistö päätös

Demokraattisen enemmistön valinta. Tällainen päätös syntyy usein joko epävirallisesti keskustelun ja väittelyiden kautta tai konkreettisesti äänestyksessä. Enemmistö päätös on useimmissa tilanteissa erinomainen tapa tehdä päätöksiä. Kun kaikille osapuolille annetaan riittävät mahdollisuudet ilmaista näkemyksensä, ryhmän yksimielisyys on yleensä myönteinen. Suurin riski enemmistö päätöksissä on sen voittaja-häviöjä asetelmassa tappion kokeneiden mahdollinen katkeruus, joka voi pahimmillaan näkyä jarrutuksina päätöksen toteuttamisissa. Paras tapa välttää tätä on varmistua, että jokaiselle idealle ja ajatukselle, joista aiotaan äänestää, annetaan riittävästi aikaa ja reilu mahdollisuus esittää heidän kantansa. Äänestämistä yrityksen johtoryhmän työssä tulisi kuitenkin pääsääntöisesti välttää muissa kuin sen epävirallisemmissa muodoissa, koska äänestys päätös voi hämärtää vastuuta päätöksen täytäntöönpanosta. Tapauskohtaisesti joustavuus ja pelisilmän soveltaminen ovat tärkeitä myös päätöksissä, jotka ovat saavuttaneet enemmistön. Jos joku johtoryhmän jäsenistä on jyrkästi eri mieltä tehdystä päätöksestä, on yleensä parempi, että päätöstä tutkitaan uudelleen ja mahdollisesti tarkennetaan, koska johtoryhmän on kyettävä hoitamaan lopullinen toteutus yhtenäisesti. (Porenne & Salmimies, 1996)

6. Yhteisymmärrys päätös

Laadullisesti yksi parhaista, mutta aikaa vievimmistä päätöksentekomenetelmistä. Tässä tapauksessa päätös on ryhmässä käydyn keskustelun tulos eikä äänestys. Asiasta keskustellaan niin kauan, että jokainen voi ainakin osittain olla samaa mieltä tehdystä ehdotuksesta. Kaikki johtoryhmän jäsenet esittävät omat mielipiteensä ja näkemyksensä aiheesta ja tuntevat aidosti kykynsä vaikuttaa päätökseen. Lopputulos ei ole ehdoton yksimielisyys, mutta koska asiaa on käsitelty riittävän syvällisesti, kaikki tietävät ratkaisun perustan. Tällä tavoin kaikki hyväksyvät riittävästi tehdyn päätöksen ja sitoutuvat sen täytäntöönpanoon. Siinä missä vähemmistö päätökset tai niiden riski olivat merkkejä viallisesti toimivasta johtoryhmätoiminnasta, niin yhteisymmärrys päätökset ovat usein yksi parhaista terveen ja toimivan johtoryhmän piirteistä. Yhteisymmärrykseen päätyminen vaatii jäseniltä kypsyyttä ihmisinä, sekä hyvää yhteistoimintahalua ja -kykyä, ja tämän tyyliin päätöksin usein päätyvä johtoryhmä ei ainoastaan saavuta tavoittelemiaan päätöksiä, vaan siinä työskentelevät myös usein nauttivat päätöksentekoprosesseista huomattavasti enemmän. (Porenne & Salmimies, 1996)

7. Yksimielinen päätös

Vaikein saavutettavissa oleva päätöksenmuoto, jossa jokainen ryhmän jäsen on yksimielisesti samaa mieltä päätöksen toteuttamisesta. Yksimielisen päätöksen tekeminen on useimmissa johtoryhmien päätöksenteossa tarpeettoman korkea rima saavutettavaksi. Jos näitä syntyy luonnollisesti, se on todella myönteistä, mutta johtoryhmän harkitsemat päätökset, joissa yksimielisyyttä voitaisiin pitää vaatimuksena, tulisi ainoastaan käytännössä olla todella keskitettyjen ja merkittävien strategisten ratkaisujen toteuttaminen yritykselle. (Porenne & Salmimies, 1996)

Yhteenvetona johtoryhmien päätöksientekomenetelmistä voitaisiin todeta, että päätöksiä voi syntyä monien eri toimintamallien kautta, sekä tarkoituksellisesti, että täysin huomaamatta. Auktoriteettia voidaan hyödyntää jopa autokraattisestikin valikoiduissa tilanteissa, mutta yleisesti johtoryhmien tulisi pyrkiä päätöksiin, joissa lopulta vallitsee riittävä yhteisymmärrys käsiteltävästä aiheesta. Korkeaan osallistumisasteeseen johtoryhmien päätöksenteossa liittyy pienempi vastustus muutoksille ja suurempi todennäköisyys innovoinnille (West & Anderson, 1996). Eri päätöksientekomalleilla on omat vahvuutensa ja heikkoutensa, ja hyvässä johtoryhmätoiminnassa eri malleja hyödynnetään ympäröivästä tilanteesta ja ryhmän muodostavista jäsenistä riippuen.

Johtoryhmissä päätöksiä tehtäessä tulee syntymään erimielisyyksiä ja konfliktia, mutta nämä eivät ole aina pahasta. Fisherin ja Elliksen mukaan (1990) ryhmissä työskennellessä saavutetaan suurempi yksimielisyys, kun ryhmässä on enemmän erimielisyyksiä päätöksentekovuorovaikutuksen aikana. Johtoryhmien päätöksenteossa tärkeintä ei ole välttää vahvojen mielipiteiden vastakkainasettelua, vaan hallita niitä kohtuullisella tavalla, joka mahdollistaa saamaan jäsenet puhaltamaan yhteen hiilen (Porenne & Salmimies, 1996).

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän kandidaatintyön tarkoituksena oli tarkastella, ja esittää menestyksekkään johtoryhmätoiminnan suunnitteluun ja toteutukseen liittyviä periaatteita ja toimintatapoja. Tähän päämäärään päästäkseen, työssä käsiteltiin perehdyttävästi oleellisia suunnitteluun ja käytännön toteutukseen liitännäisiä tekniikoita, työkaluja ja ominaisuuksia, jotka pohjautuivat useilta vuosikymmeniltä koottujen materiaalien parhaiksi nähtyihin ohjeisiin. Johtoryhmätoiminnan suunnitteluun työssä esitettiin neljään eri osa-alueeseen jakautuneesti keskeisimmät suunnittelun kohteet, jotka nähtiin parhaiten alustavan menestyksekkään johtoryhmän toimintaa:

1. Johtajan rooli

Johtoryhmän on oltava keulahahmonsa ja puheenjohtajansa esimerkillä vedetty. Vastuu sekä onnistuneen toiminnan suunnittelusta että lopullisesta toteutuksesta on johtoryhmän puheenjohtajana toimivalla toimitusjohtajalla. Hänen kuuluu omistautuneesti perehtyä haluamansa toiminnan määrittämiseen, ja luoda selkeät linjaukset siitä, millaisia tuloksia tulevalta toiminnalta odotetaan, sekä miten niihin tuloksiin aiotaan päästä.

2. Koko ja kokoonpano

Johtoryhmän kokoon ja kokoonpanoon voidaan soveltaa joko yksinkertaisia heuristiikkaan tukeutuvia päätöksiä, tai siihen voidaan toteuttaa rakenteellisten- ja henkilökohtaisten ominaisuuksien tarkasteluun perustuvia päätösmenetelmiä. Optimaalisia kokoonpanoja tai jäsenten valikoimismenetelmiä ei ole, vaan jokaisessa yrityksessä johtoryhmien koostumusta ja jäsenten lukumäärä on tarkasteltava talokohtaisesti.

3. Yhteiset säännöt

Toimitusjohtajan luomat yhteiset säännöt johtoryhmätoiminnan toteuttamiseksi luovat selkärangan menestyksekkäälle toiminnalle. Niissä tulee oleellisesti määritellä millä periaatteilla ja toiminnan lähestymistavoilla tulevaa johtoryhmätoimintaa halutaan toteuttaa, mitä ovat toiminnan lähtökohtaiset olettamukset ja arvot sekä millaisia määriteltyjä tavoitteita sen operoinnille asetetaan. Yhteiset säännöt toimivat ohjenuorina kaikelle tulevalle, ja ennaltaehkäisevät tulevaisuuden potentiaalisia kiistatilanteita.

4. Kokouskartta

Aikataulujen harkitulla suunnittelulla toimitusjohtaja rajaa ja tehostaa johtoryhmän yhdessä käyttämää aikaa jaottelemalla kokoukset eri tyypeihin. Työssä ehdotettu rakenne koostui perustapaamisista, tuloskokouksista ja teemakokouksista. Erottelemalla operatiiviset päätökset strategisista, toiminnan fokus pysyy selvemmin samankaltaisien päätösten ympärillä yksittäisissä kokouksissa, ja jäsenten on helpompi osata valmistautua niihin mukautuvammin. Työkaluina kokouskartan toteutukseen suositeltiin taulukon muodostamista vuosirakenteiden selventämiseksi ja tasapainottamiseksi.

Suunnitellessaan menestyksestä johtoryhmätoimintaa, toimitusjohtajalla on oltava antaumuksellinen asenne toiminnan varmistamiseksi sekä syvälinen ymmärrys hänen hallinnassaan ja käytössään olevista resursseista organisaation sisällä. Suunnittelun tuotoksena tulisi syntyä useita eri dokumentteja tulevaa toimintaa kuvaamaan, ja näistä tulisi lopulta koostaa koko ryhmän kanssa lopulta yhdessä hyväksyttävä sääntökirja.

Käytännön toteutusta käsiteltäessä työssä esiteltiin viisi oleellista käytännön työskentelyyn liittyvää keskeistä tarkastelun aihetta:

1. Kokoustekniikka

Kokousteknisten käytänteiden kertaaminen ja yhteisesti sopiminen kuuluu jokaiseen alkavaan johtoryhmään, riippumatta siitä kuinka kokeneista tai tutuista jäsenistä ryhmä muodostuu. Hyvien kokousteknisten toimintamallien kertaaminen ja hallitseminen ajavat samaa roolia toimitusjohtajan luomien sääntöjen kanssa, eli vankan alustan luomista yhteiselle ymmärrykselle ja työskentelytavoille.

2. Dokumentointi

Dokumentointia ei tule käsitellä ohimenevästi tai muodollisesti. Hyvä johtoryhmätoiminta edellyttää selkeitä dokumentoinnin periaatteita ja vastuita, joita jäsenten tulee noudattaa yhtä täsmällisesti ensimmäisissä kokouksissa, kuin kokoontuessaan toistakymmenettä tai toistasadatta kertaa. Hyvistä dokumentointiperiaatteista yhdessä sopimalla varmistetaan sihteerien ja kirjureiden roolit, selkeiden pöytäkirjojen luonnit, selkeiden esityslistojen

aikaansaanti, jäsenten riittävä ennakkoon valmistautuminen sekä vältetään potentiaalisesti arkaluonteisten tietojen väärin käsiin joutuminen.

3. Vastuunjako

Yksilövastuuttaminen on ainoa oikea tapa toteuttaa johtoryhmän toimintaa. Ryhmätyöskentely on erinomainen päätöksenteon edistäjä, mutta vastuunkanto ryhmissä ei kuulu ihmisten vahvuuksiin. Jakamalla selkeät vastuut kullekin toteutukseen osallistuvalla ei paranneta ainoastaan työtehokkuutta, vaan samalla kasvatetaan motivaatiota onnistua, kun onnistumisten tuomat keuhut voidaan reilusti asettaa niitä ansainneiden olkapäille.

4. Ajankäytön tehostaminen

Jokainen työryhmä tuhlaa aikaa. Johtoryhmät eivät ole tähän poikkeuksia. Johtoryhmillä on kuitenkin käytössään valtava kirjo erilaisia työkaluja ja periaatteita ajankäyttönsä tehostamiseksi. Optimoimalla esityslistojensa sisältöä ja käsittelyä, parantamalla päätöksentekoonsa liitännäisiä osa-alueita sekä varmistamalla jäsentensä sitoutumisen päätöksiin, jokainen johtoryhmä voi vähentää hukkaan heittämänsä aikaa ja käyttää sitä enemmän tärkeämpien päätösten muodostamiseen eli strategiaan linjauksiin ja päätöksiin.

5. Päätöksenteko

Monimutkaisissa työympäristöissä päätöksiä voidaan tehdä useilla eri tavoilla, sekä tarkoituksellisesti että tarkoituksettomasti. Kukin näistä päätöksentekomenetelmistä omaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Päätöksentekomenetelmiä paremmin ymmärtämällä johtoryhmissä voidaan paremmin tunnistaa eri tilanteisiin soveltuvia päätöksentekomalleja, sekä ymmärtää eri mallien hyödyt ja haitat. Hyvissä johtoryhmissä jäsenet osaavat soveltaa auktoriteettia oikeilla tavoilla, eivätkä he kaihda rehellistä konfliktia sen ajaessa ryhmän kokonaisuutta. Johtoryhmien päätöksenteossa ei tulisi välttää vastakkainasettelujen syntymistä, vaan hallita niiden käsittelyä siten, että kaikki jäsenet saadaan puhaltamaan yhteen hiileen.

Johtoryhmien menestyksessä toiminnassa korostuu jäsenten roolit toimitusjohtajan tukena. Hyvä tiimi koostuu hyvistä jäsenistä, ja käytännön toteutuksessa jokaisella jäsenellä on omat vastuunsa, roolinsa ja osallisuutensa menestyksen takaamiseksi. Pelisilmän soveltaminen ja yrityskohtainen muokkautumiskyky ovat keskeisiä toiminnan jatkuvalla onnistumiselle sekä

johtoryhmän suunnittelussa että käytännön toteutuksessa. Hyötyäkseen mahdollisimman paljon tämän työn havainnoista olisi organisaatioiden kyettävä soveltamaan työssä esitettyjä havaintoja parhaiten vastaamaan juuri heidän organisaatioidensa tarpeita, perinteitä ja resurssejaan.

Tämän työn tarkoituksena ei ollut antaa tyhjentävää kuvaa johtoryhmätoiminnan jokaisesta eri piirteestä, vaan koostaa niiden järjestämiselle ja hallinnoinnille keskeisimpiä seikkoja tiivistetympään muotoon. Tämän takia olisi perusteltavaa toteuttaa jatkotutkimusta työssä esitellyistä havainnoista tarkemmin rajatummissa muodoissa pyrkien soveltamaan aidoilta yrityksiltä kerättyä dataa.

6 LÄHDELUETTELO

Arvopapaperimarkkinayhdistys ry. (2015). *Hallinnointikoodi 2015*. Noudettu osoitteesta <https://cgfinland.fi/content/uploads/sites/6/2015/10/hallinnointikoodi2015finweb1.pdf>

Belbin, M. (1985). *Johtoryhmät: Miksi ne onnistuvat tai epäonnistuvat*. Hki: Rastor.

Cooke, S.;& Slack, N. (1984). *Making management decisions*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall.

Finkelstein, S. (1992). POWER IN TOP MANAGEMENT TEAMS: DIMENSIONS, MEASUREMENT, AND VALIDATION. *Academy of Management Journal*, 35(3), 505–538 .

Fisher, A.;& Ellis, D. (1990). *Small group decision making: Communication and the group process*. 3. ed. New York: McGraw-Hill.

Hambrick, D. (1987). The Top Management Team: Key to Strategic Success. *California Management Review*, 88–108.

Hambrick, D. (2015). Top Management Teams. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–2.

Mankins, M. (2004). Stop wasting valuable time. *Harvard Business review*, 58-65.

Mansukoski, S. (2007). *Käytännön johtoryhmäyöskentely*. Helsinki: Talentum. Helsinki: Talentum.

Mostovicz, I.;Kakabadse, A.;& Kakabadse, N. (2011). The four pillars of corporate responsibility: ethics, leadership, personal responsibility and trust. Corporate Governance. *The International Journal of Business in Society*, 489–500.

Niiranen, R. (1983). *Tuloksetas johtoryhmäyöskentely*. Espoo: Weilin+Göös.

- Porene, P.;& Salmimies, P. (1996). *Tehokkuutta johtoryhmän ja hallituksen työskentelyyn*. Porvoo: WSOY.
- Priem, R. (1990). Top management team group factors, consensus, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 469–478.
- Ristikangas, V.;& Rinne, T. (2014). *Johtoryhmästä tähtijoukkue*. Helsinki: Talentum.
- Roberto, M. (2003). The stable core and dynamic periphery in top management teams. *Management Decision*, 41(2), 120–131 .
- Valpola, A. (2012). *Toimiva johtoryhmä: Aikaansaamisen aallot*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- West, M.;& Anderson, N. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 680–693 .
- Zaccari, S.;& Klimoski, R. (2001). *The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.