



SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN OSANA TEOLLISUUSJOHTAJIEN YLEISTÄ JOHTAMISTYÖTÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Tuotantotalouden diplomityö

2023

Tekijä: Jarkko Kaattari

Tarkastajat: Professori Hannu Rantanen

Dosentti Pia Lappalainen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT Teknis-luonnontieteellinen

Tuotantotalous

Jarkko Kaattari

Suorituskyvyn johtaminen osana teollisuusjohtajien yleistä johtamistyötä

Tuotantotalouden diplomityö

2023

101 sivua, 18 kuvaa, 3 taulukkoa ja 4 liitettä

Tarkastajat: Professori Hannu Rantanen ja Dosentti Pia Lappalainen

Avainsanat: Johtaminen, suorituskyvyn johtaminen, suorituskyvyn mittaaminen, itsensä johtaminen, ylin johto

Yritykset pyrkivät saavuttamaan niille asetetut tavoitteet pääasiassa johtamisen keinoin. Johtaminen käsitteenä on hyvin laaja ja siitä esiintyy usein erilaisia käsityksiä. Tavoitteiden saavuttamisen ja yrityksen kilpailukyvyn näkökulmasta organisaation suorituskyky on ratkaisevassa asemassa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata teollisuudessa toimivien johtajien käsityksiä ja hyödyntämistapoja suorituskyvyn johtamisesta osana heidän kokonaisvaltaista johtamistyötä sekä itsensä johtamista.

Tutkimussuuntaukseksi on valittu fenomenografia, jossa kuvataan laajemmin tutkittavan joukon käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Fenomenografisessa tutkimuksessa keskitytään tutkimusjoukon arkiajattelun kuvaamiseen.

Tutkimusjoukko koostuu teollisuudessa toimivista liiketoimintajohtajista ja funktioiden johtajista, jotka työskentelevät suuryritysten ylimmässä johdossa. Tutkimusjoukon muodostus tapahtui harkitusti ja tutkimusjoukkoon on koottu urallaan jo edenneitä ja kokeneita johtajia. Tutkimusaineiston keruu tapahtui temahaastatteluin.

Tutkimuksen tuloksina tunnistettiin 12 eri kuvauskategoriaa, joilla kuvataan johtajien käsityksiä ja hyödyntämistapoja suorituskyvyn johtamisesta osana kokonaisvaltaista johtamistyötä ja itsensä johtamista. Kuvauskategorioista on luotu lisäksi horisontaalisesti ryhmittynyt kuvauskategoriasysteemi. Työn tuloksissa yhdistyy johtajien käsitys tutkimuksen aihealueesta sekä tämän käsityksen alaisuudessa harjoitettu käytännön johtamistyö.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Engineering Science

Industrial Engineering and Management

Jarkko Kaattari

Performance management as part of the general management work of industrial top-level managers.

Master's thesis

2023

101 pages, 18 figures, 3 tables and 4 appendices

Examiners: Professor Hannu Rantanen and Docent Pia Lappalainen

Keywords: Management, leadership, performance management, performance measurement, self-management, top management

Companies try to achieve their objectives mainly by means of management. Management as a concept is very broad and there are often different understandings of it. From the point of view of achieving objectives and the company's competitiveness the performance of the organization is crucial.

The aim of this study is to describe managers' perceptions and utilization of performance management as part of their overall management work as well as self-management.

Phenomenography has been chosen as the research strategy and it describes broadly the perceptions of the studied group about the phenomenon. In phenomenographic research, the focus is on describing the everyday thinking of the research group.

The research group consists of business unit directors and function directors who work in the industrial sector in top-level management in large companies. The formation of the research group was intentional and the research group has already advanced in their careers and are experienced top-level managers. The collection of the research material was made through thematic interviews.

As a result of the research 12 different description categories were identified, which describe managers' perceptions and utilization of performance management as part of comprehensive management work and self-management. A horizontally grouped description category system has also been created from the description categories. The results of the work combine the managers' understanding of the subject area of the study, as well as the practical management work carried out under this understanding.

ALKUSANAT

Työnohessa suoritettava tutkintoon tähtäävä opiskelu ja siihen liittyvän opinnäytetyön tekeminen on ollut haastava, mutta antoisa prosessi. Työn tekemiseksi tarvittava aika ja paikka on pitänyt ottaa vastaan aina kun sellainen on arjen keskeltä tullut vastaan. Näitä aikoja ja paikkoja on löytynyt vaihtelevasti mm. perinteisen työpöydän ääreltä, lentokentän odotustilasta tai autosta jalkapallokentän laidalta. Työn, opiskelun ja perhe-elämän yhteensovittaminen on vaatinut aikataulujen sovittamista ja totutun elämänrytmin muokkaamista.

Suuri kiitos joustamisesta, kannustamisesta ja ymmärryksestä kuuluu perheelleni ja nykyiselle työnantajalleni. Lisäksi haluan kiittää työni ohjaajia Hannua ja Piaa hyvästä ohjaustyöstä.

Haluan esittää erityisen kiitoksen tässä työssä haastatellulle tutkimusjoukolle, joiden asiantuntemus ja kokemus johtamistyöstä tekivät tämän työn tekemisestä erityisen mielenkiintoista. Erityisen kiitollinen olen heiltä saamastani ajasta, jonka ansiosta olen päässyt haastattelemaan kokemuksen ja näkemyksen omaavia johtajia itselleni tärkeistä aiheista useiden tuntien ajan. Tiesin valitsemani tutkimusaiheen ja -tavan olevan aikataulullisesti haastava päivätyön ohessa suoritettavaksi ja tätä aihevalintaa kaduin heidän ansiosta vain toisinaan.

Vantaalla 7.9.2023

Jarkko Kaattari

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

Alkusanat

1	Johdanto.....	8
1.1	Tutkimuksen tausta	8
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	9
1.3	Tutkimuksen rajaukset ja näkökulmavalinnat.....	10
1.4	Tutkimusmetodologia	10
1.5	Tutkimuksen rakenne	17
2	Johtamisen määritelmät ja eri aikakausien johtamisopit	19
2.1	Yleisiä johtamisen käsitteitä ja määritelmiä	19
2.2	Erilaisia johtamisoppeja ja näkökulmia eri aikakausilta.....	20
2.2.1	Tieteellinen liikkeenjohto	25
2.2.2	Ihmissuhdekoulukunta	27
2.2.3	Rakenneteoriat jatkumoineen	29
2.2.4	Kulttuurinäkökulma	32
2.2.5	Innovaationäkökulma.....	34
2.2.6	Muita johtamisen näkökulmia	35
2.3	Itsensä johtaminen.....	36
3	Suorituskyvyn mittaaminen ja johtaminen	40
3.1	Suorituskyvyn määritelmä	40
3.2	Suorituskyvyn mittaaminen ja analysointi	42
3.3	Suorituskyvyn johtaminen	45
3.4	Suorituskyvyn mittaamisen ja johtamisen haasteet.....	46
3.5	Suorituskyvyn mittaaminen ja johtaminen osana liiketoiminnan menestystä	47
4	Tutkimuksen toteuttaminen	49
4.1	Haastattelujen suunnittelu ja toteutus.....	49
4.2	Tutkimuksen kohderyhmä.....	53
4.3	Aineiston käsittely ja analyysi	56

5	Suorituskyvyn johtaminen osana yleistä johtamistyötä	59
5.1	Suorituskyvyn mittaaminen ja johtaminen viestinnän välineenä.....	59
5.2	Johtajan rooli suorituskyvyn ohjaajana.....	60
5.3	Ympäröivän organisaation odotukset.....	62
5.4	Suorituskyvyn johtamisen tavoiteasetanta	63
5.5	Vuorovaikutus suorituskyvyn johtamisen tukena	65
5.6	Suorituskyvyn johtamisen näkökulmat	67
5.7	Johtajan rooli mittaustiedon tulkitsijana	68
5.8	Mittaaminen analysoinnin ja päätöksenteon tukena	70
5.9	Suorituskyvyn johtaminen oppivana käytäntönä	71
5.10	Suorituskyvyn johtaminen tulevaisuuteen suuntautuvana toimena	72
5.11	Oman itsensä suorituskyvyn johtaminen	74
5.12	Oman johtamistyön mittaaminen	76
6	Johtopäätökset ja tutkimuksen arviointi	79
6.1	Johtopäätökset tuloksista.....	79
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja tulosten uskottavuus	89
6.3	Tulosten merkitys käytännön johtamiselle ja jatkotutkimuskohteet.....	91
7	Yhteenveto.....	92
	Lähteet	95

Liitteet

Liite 1 Fenomenografisen analyysin vaiheet

Liite 2 Haastattelupyynnö

Liite 3 Haastatteluteemat

Liite 4 Kuvauskategoriasysteemi

KÄSITE- JA LYHENNELUETTELO

P&L (Profit & Loss)

Tuloslaskelma. Yleensä kuukausittain päivittyvä laskelma yrityksen tai liiketoimintayksikön tuloksesta. Tuloslaskelma kertoo tarkastelujakson tapahtumista toiminnan taloudellisen kannattavuuden näkökulmasta.

EBIT (Earnings Before Interest and Taxes)

Liiketulos. Yrityksen tai liiketoiminnan tulos ennen rahoitus-, satunnais- ja veroeria.

KPI (Key Performance Indicator)

Suorituskyvyn avainmittari. Mittari, jolla yritys seuraa ja arvioi omaa suorituskykyään ja tavoitteiden saavuttamista.

One-to-One (myös One-on-One tai “yks-ykkönen”)

Kahdenkeskinen keskustelu. Yleensä etukäteen sovittu tapaaminen esihenkilön ja alaisen välillä.

Business Review

Liiketoimintakatsaus. Yleensä liiketoimintajohdon johtama liiketoimintakatsaus, jossa raportoidaan liiketoiminnan tilaa esimerkiksi omalle tiimille, organisaatiolle tai raportoidaan oman vastualueen liiketoimintaa ylöspäin organisaatiossa.

360-kyselyt (myös 360-arvioinnit)

Yleisnimi palautekyselylle, jossa arvioinnin kohdetta arvioidaan ns. jokaisesta suunnasta esihenkilön, kollegoiden, alaisten ja mahdollisesti myös sidosryhmien taholta. Ulkopuolisen arvioinnin lisäksi 360-arviointi sisältää itsearvion.

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Johtamistutkimus on pyrkinyt sen noin satavuotisen historian aikana muodostamaan ja päivittämään tieteen käsitystä johtamisesta ja tähän päivään mennessä erilaisia johtamisen näkökulmia ja koulukuntia on syntynyt ja kuollut lukuisia (Juuti 2010, s. 13). Sen lisäksi, että johtaminen esiintyy tieteenalana, on se ennen kaikkea käytäntöä (Drucker 2002, s. 22). Johtaminen käsitteenä on hyvin laaja ja sen sisältö koetaan usein eri tavoin painotettuna (Sydänmaanlakka 2004, s. 25).

Aiemman tutkimuksen mukaan (mm. Mintzberg 1973 ja Hales 1986) johtajien työ ei käytännön tasolla toteudu niin rationaalisena ja formaalina, kuin eri johtamisoppien perusteella voisi olettaa. Hales (1986, s. 100–103) kuvaa omassa tutkimuksessaan syitä näille poikkeamille mm. siten, että johtajien työn määritelmä sisältää vapauksia, joiden vaikutuksesta johtaja voi itse määrittää omaa johtamistyyliänsä ja tapaa toimia. Sen sijaan, että johtajat kuvattaisiin rationaalisin toimijoina, jotka keräävät päätöksentekoon tarvitsemansa tiedot kootusti formaaleista järjestelmistä, on aiempi tutkimus lisäksi osoittanut, että johtajat suosivat epävirallisten keskustelujen kautta saatuja tietoja päätöksenteon pohjana (Mintzberg 2009, s. 25-26).

Yritykset onnistuvat tavoitteissaan muuntamalla henkilöressursinsa tuottavuudeksi ja käytännössä tämä muunnostyö tapahtuu johtamisen keinoin (Drucker 2002, s. 24). Yksittäiset työpanokset tulee yhdistää yhteisiksi tavoitteiksi, jotka ovat linjassa yrityksen suoritusavoitteiden kanssa (Drucker 2007, s. 63). Druckerin (2002, s. 83) mukaan johtamisessa tulisi keskittyä organisaation tuloksiin ja suorituskykyyn.

Työuran aikana altistumme valtavalle määrälle erilaista informaatiota ja uuden informaation tulkinnassa hyödynnämme niitä aiempia kokemuksia ja uskomuksia, joita olemme uramme aikana kokeneet. Jokaisen yksilön kokemukset ja niiden tulkinnat ovat ainutlaatuisia, koska tulkitsemme ne omalla tavallamme ja omiin aiempiin kokemuksiin perustuen. Mikäli uusien kokemusten tulkintoihin ei pyritä tietoisesti vaikuttamaan, muodostuvat tulkinnat automaattisesti vanhojen mallien pohjalta. (Åhman 2004, s. 130-132) Näitä tulkintoja on kuitenkin

mahdollista muokata erilaisilla itsensä johtamisen strategioilla (Neck & Manz 2013, s. 15-38). Oman potentiaalın tarkoituksenmukaisella hyödyntämisellä ja itsensä johtamisella saavutetaan myös parempia yrityksen taloudellisia tavoitteita (Åhman 2004, s. 130-132, Neck et al. 2019, s. 203). Itsensä johtamisen tärkeys korostuu nykyisessä nopeasti muuttuvassa työympäristössä, jossa nopeasti vaihtuvat tilanteet vaativat joustavuutta, nopeaa reagointia, luovuutta ja kykyä uudistua (Sydänmaanlakka 2006, s. 16).

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen aiheena on käsitys suorituskyvyn johtamisesta osana laajempaa johtamiskäsitettä ja niiden harjoittamista. Käsitteitä kuvataan tutkimusjoukon näkökulmasta heidän oman johtamistyönsä kautta. Eri näkökulmista mukana on johtajasta ulospäin suuntautuvan toiminnan lisäksi johtajan itsensä suorituskyvyn johtaminen. Tutkimuksessa puheenvuoro on annettu kokeneille teollisuusjohtajille.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata teollisuudessa toimivien johtajien käsityksiä ja hyödyntämistapoja suorituskyvyn johtamisesta osana heidän kokonaisvaltaista johtamistyötä sekä itsensä johtamista.

Tutkimuksessa kuvataan tutkittavan joukon erilaisia variaatioita heidän kokemuksistaan ja käsityksistään sekä luodaan niistä kuvauskategorioita. Työssä yhdistyy johtajien käsitys tutkimuksen aihealueesta sekä tämän käsityksen alaisuudessa harjoitettu käytännön johtamistyö.

Tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi on luotu neljä eri tutkimuskysymystä:

1. Millaiseksi johtajat käsittävät suorituskyvyn johtamisen?
2. Millainen rooli suorituskyvyn johtamisella on johtajien kokonaisvaltaisessa johtamistyössä?
3. Miten johtajat hyödyntävät suorituskyvyn johtamista omassa johtamistyössään?
4. Miten johtajat hyödyntävät suorituskyvyn johtamista itsensä johtamisessa?

1.3 Tutkimuksen rajaukset ja näkökulmavalinnat

Tutkimuksen näkökulma on rajattu johtajien näkökulmaan ja tätä näkökulmaa tarkastellaan haastatelluille johtajille kertyneiden kokemusten kautta. Tutkimus ei ole kiinnostunut yksittäisten yritysten toimintatavoista, joskin haastatellut johtajat kuvasivat usein käsityksiään haastattelun aihealueista yritysten ja organisaatioiden kautta. Tutkimuksessa keskitytään johtajasta ulospäin suuntautuvan toiminnan lisäksi johtajan itsensä johtamiseen.

Tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti on tarkoitus kuvata teollisuudessa toimivien johtajien käsityksiä suorituskyvyn johtamisesta osana heidän harjoittamaa laajempaa johtamiskokonaisuutta. Tämän tutkimuksen taustaoletuksena eri ihmisillä voi olla keskenään erilaisia käsityksiä samasta ilmiöstä (Ahonen 1994, s. 114) ja näitä erilaisia käsityksiä voi esiintyä etenkin taustoiltaan hyvin erilaisten johtajien kesken. Tämän tutkimuksen erityisenä motiivina on tutkia keskenään hyvin samankaltaisen joukon erilaisia käsityksiä tutkimusaiheesta.

Ihmisten käsitykset voivat muuttua kokemusten karttumisen myötä (Metsämuuronen 2006, s. 232) ja tähän tutkimukseen on valittu kokeneita johtajia, joiden maailmankuva ja käsitykset ovat ehtineet kypsyä.

Tässä tutkimuksessa suorituskyvyn johtamista tarkastellaan siinä viitekehyksessä, kuin miten se tämän tutkimusraportin luvussa 2 kuvataan. Suorituskyvyn johtaminen ulotetaan yrityksen ja organisaation suorituskyyyn.

1.4 Tutkimusmetodologia

Tutkimustyyppit jaetaan perinteisesti teoreettiseen ja empiiriseen tutkimukseen, joista molemmat voivat tutkia samaa ilmiötä. Erona näiden tutkimustyyppien välillä on tällöin ilmiön tarkastelun näkökulma. Empiirisen tutkimuksen analyysissä korostuu aineiston keräämis- ja analyysimetodit ja niiden kuvaamien tutkimusraportilla on olennaista. Tällöin lukijalle avautuu mahdollisuus arvioida tutkimusta. Vastaavasti teoreettisen tutkimuksen analyysiin ei ole olemassa varsinaista metodologiaa. Teoreettisessa analyysissä on kyse eräänlaisesta ongelmanratkaisuesseestä ja sen arvioinnissa korostuu esimerkiksi se, miten uskottavasti ja pätevästi lähdaineistoa käytetään. (Tuomi & Sarajärvi 2013, s. 19-21)

Tieteelliset tutkimukset voidaan jakaa myös laadulliseen eli kvalitatiiviseen sekä määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen. Perinteisesti tätä jakoa on kuvattu vastakkainasettelun kautta, mutta samassa tutkimuksessa on mahdollista käyttää molempia tapoja toisiaan täydentävänä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, s. 65-67)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa hyödynnetään lukuja ja niiden välisiä tilastollisia yhteyksiä tulosten argumentoinnissa. Kvantitatiivisen tutkimuksen yleisperiaatteena on hypoteesin asettaminen, jonka mukaan riippumaton muuttuja vaikuttaa riippuvaan muuttujaan. (Alasuutari 2011, s. 34-37)

Kvalitatiivinen tutkimus poikkeaa kvantitatiivisesta tutkimuksesta esimerkiksi siten, että siinä aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena, jossa argumentaatiota ei voi rakentaa yksilöiden eroihin eri muuttujien suhteen. Tällöin argumentaatioksi ei myöskään kelpaa tilastolliset todennäköisyydet. (Alasuutari 2011, s. 38)

Laadullisessa tutkimuksessa tulee esiin kysymys: ”*miten minä voin ymmärtää toista?*”, joka esiintyy tutkimuksessa kahdessa kohtaa: aineiston keruun haastattelutilanteessa haastattelijan ja haastateltavan välillä sekä lopullisella tutkimusraportilla tutkijan ja raporttia lukevan välillä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, s. 68-69)

Laadullinen tutkimus voidaan jakaa vielä erilaisiin tutkimussuuntauksiin ja analyysimenetelmiin (Metsämuuronen 2006, s. 214-234), joista tämän tutkimuksen tutkimussuuntauksiksi on valittu fenomenografia. Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata teollisuudessa toimivien johtajien käsityksiä ja hyödyntämistapoja suorituskyvyn johtamisesta osana heidän kokonaisvaltaista johtamistyötä sekä itsensä johtamista. Fenomenografia tutkimusmetodinä ja sen soveltuvuus tämän tutkimuksen tutkimusmetodiksi esitellään seuraavaksi.

Fenomenografia

Fenomenografian nimi tulee sanoista fenomeno eli ilmiö ja grafia eli kuvata. Fenomenografialla voidaan tarkoittaa ilmiön kuvaamista tai ilmiöstä kirjoittamista (Ahonen 1994, s. 114, Metsämuuronen 2006, s. 232).

Fenomenografia tutkimusmetodinä on saanut alkunsa Ference Martonin 1970-luvulla Göteborgin yliopistossa suorittamista tutkimuksista, jotka käsittelivät opiskelijoiden erilaisia käsityksiä oppimisesta. Tutkimuksissa on myös tutkittu opettajien käsityksiä opettamistaan

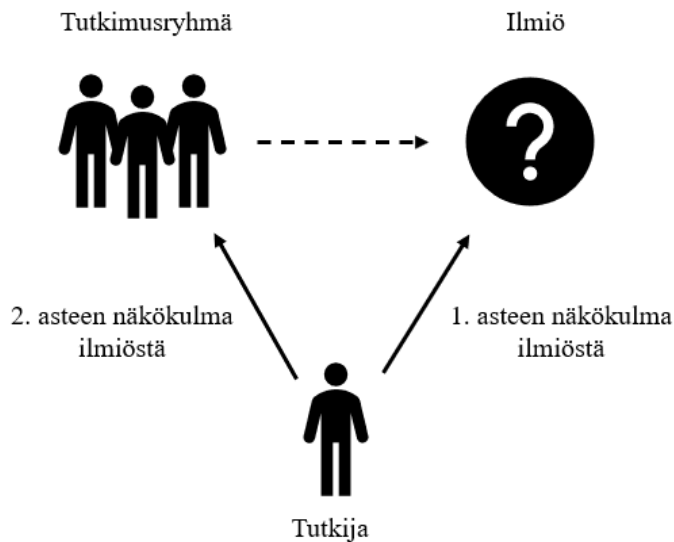
asioista ja kuinka nämä käsitykset ovat suhteessa oppilaiden käsityksiin samoista aiheista. Fenomenografia tutkimusmetodin nimenä on vakiintunut käyttöön 1980-luvun alussa. (Ahonen 1994, s. 114-115, Marton 1981, s. 180, Niikko 2003, s. 10) Fenomenografista tutkimusta on tehty erityisesti Pohjoismaissa ja tämän lisäksi myös Isossa-Britanniassa ja Australiassa. Pohjoismaisessa oppimistutkimuksessa fenomenografia on saavuttanut jokseenkin vakiintuneen aseman. Vastaavasti Pohjois-Amerikassa fenomenografinen lähestymistapa on lähes tuntematon. (Paloniemi & Huusko 2016, s. 119-120)

Fenomenografia lähtee siitä ajatuksesta, että ilmiö saa muotonsa ihmisten oman ajattelun kautta ja että on olemassa vain yksi ilmiö, jonka ihmiset käsittävät eri tavoilla. Ihmisillä voi olla samasta ilmiöstä keskenään hyvin erilaisia käsityksiä ja näiden käsitysten poikkeaminen toisistaan voi johtua henkilöiden erilaisista kokemustaustoista. (Ahonen 1994, s. 114-116) Ahosen (1994, s. 117) mukaan ihminen perustaa uuden informaation jäsentelyä aiempiin käsityksiinsä. Nämä käsitykset ovat kontekstisidonnaisia ja ne voivat myös ajansaatossa ja uusien kokemusten myötä muuttua (Ahonen 1994, s. 117, Metsämuuronen 2006, s. 232).

Fenomenografisen tutkimuksen tavoitteena ei ole keskittyä yksittäisten ihmisten kokemusten kuvauksiin, vaan kuvata laajemmin tutkittavan joukon käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Marton 1981, s. 180) Tavoitteena on kuvata kokemuksen variaatioita ja vaikka tietty ilmiö koettaisiin samanlaisena, se voi tutkittavissa saada kuitenkin eri merkityksen (Niikko 2003, s. 23). Tutkittavan joukon erilaisia käsityksiä ei ole tarkoitus verrata aiempaan teoriaan todeten käsitykset joko oikeiksi tai vääriksi, vaan fenomenografisessa tutkimuksessa keskitytään tutkimaan näitä laadullisesti erilaisia käsityksiä samasta ilmiöstä (Uljens 1989, s.30-31). Niin sanotun totuuden löytymisen sijaan keskitytään tutkimusjoukon arki ajatteluun (Häkkinen 1996, s. 5). Lisäksi fenomenografinen tutkimus on kiinnostunut tutkittavien kokemuksen variaatioista ja tutkittavien erilaiset käsitykset samasta ilmiöstä pyritään saamaan esiin (Niikko 2003, s.20-22). Huusko ja Paloniemi (2006, s. 163) kuvaa fenomenografiaa pelkkää aineistoanalyysitapaa laajemmaksi tutkimussuuntaukseksi, jolla on tutkimuksen etenemistä ohjaava vaikutus.

Fenomenografisen tutkimuksen keskiössä on ns. toisen asteen näkökulma, jossa tutkittavaa ilmiötä pyritään kuvaamaan tutkittavan joukon käsityksien kautta (Niikko 2003, s.24). Ensimmäisen asteen näkökulmassa tehdään suoraan päätelmiä ympäröivästä maailmasta, kun taas toisen asteen näkökulmassa tehdään päätelmiä ympäröivästä maailmasta sen perusteella, miten muut ihmiset sen kokevat (Marton 1981, s. 178). Näin ollen toisen asteen

näkökulmaa voidaan pitää epäsuorana menetelmänä, jossa ilmiötä kuvataan ihmisten kokemusten ja käsitysten kautta (Niikko 2003, s.24). Kuvassa 1 on havainnollistettu tutkijan suhdetta tutkittavaan ilmiöön ensimmäisen ja toisen asteen näkökulmista.



Kuva 1. Tutkijan suhde ilmiöön 1. ja 2. asteen näkökulmista. (mukaiillen Uljens 1989, s. 18)

Fenomenologia ja fenomenografia

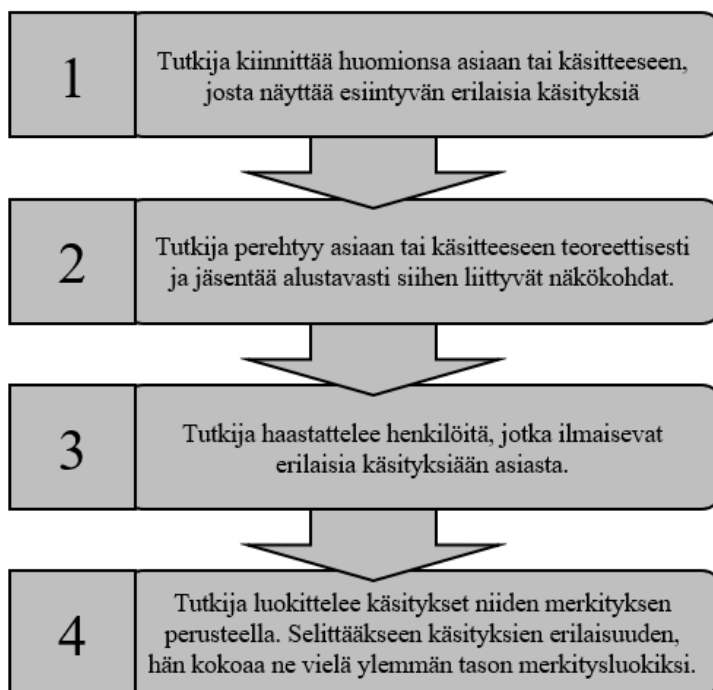
Fenomenologian nimi voidaan kuvata ”oppina ilmiöstä” (Metsämuuronen 2006, s. 216). Fenomenografiassa keskitytään käsitysten eroavaisuuksiin ja fenomenologiassa pyritään pääsemään käsitysten kautta kiinni itse ilmiöön. Fenomenografiaa voidaan pitää metodisena tutkimussuuntauksena ja lähestymistapana, kun taas fenomenologiaa pidetään tieteenfilosofisena suuntauksena. (Huusko & Paloniemi 2006, s. 164)

Fenomenografia keskittyy ihmisten erilaisiin käsityksiin ja ilmiön subjektiivisiin kokemuksiin ja vastaavasti fenomenologia pyrkii kuvaamaan ilmiötä objektiivisesti (Marton & Booth 1997, s. 117). Huuskon ja Paloniemen (2006, s. 163-165) mukaan fenomenologiassa ja fenomenografiassa on keskenään samankaltaisuuksia, kuten kokemuksellisuuden merkitys ja pyrkimys ymmärtää ilmiötä.

Fenomenologiassa analyysin kohteena on tutkijan oma ns. 1. asteen näkökulman kokemus ilmiöstä, kun taas fenomenografiassa keskitytään 2. asteen näkökulman tutkimiseen. (Uljens 1993)

Fenomenografinen tutkimusprosessia ja aineistoanalyysi

Fenomenografinen tutkimusprosessi lähtee liikkeelle tutkijan huomiosta johonkin ilmiöön, josta näyttää esiintyvän erilaisia käsityksiä. Teoriaan perehtymisen kautta ja tutkimusaineiston kokoamiseksi tehtävien haastattelujen avulla tutkija analysoi ja luokittelee näitä erilaisia käsityksiä ylemmän tason merkitysluokiksi. Fenomenografinen tutkimusprosessi on kuvattu tarkemmin kuvassa 2.



Kuva 2. Fenomenografisen tutkimuksen vaiheet. (mukaillen Ahonen 1994. s. 115)

Fenomenografisen tutkimuksen pohjana toimii eri keinoin hankittu empiirinen aineisto, jonka luokittelurunkona ei käytetä aiempaa teoriaa, vaan luokittelu pohjautuu aineistossa ilmeneviin käsityksiin. Tavoitteena ei myöskään ole aiemman teorian pohjalta tehtyjen oletusten testaaminen (Huusko & Paloniemi 2006, s. 166). Tutkijan perehtyneisyys aiempaan teoriaan on kuitenkin erittäin tärkeässä roolissa, koska se auttaa rajaamaan ja jäsentämään tutkittavaa ilmiötä ja näin ollen mahdollistaa tutkimuksen kannalta oleellisten käsitysten kokoamisen. Lisäksi perehtyneisyys tutkittavan ilmiön teoriaan ohjaa haastattelutilanteen kysymysten asettelua ja mahdollistaa syventävien kysymysten esittämisen. (Ahonen

1994, s. 123, 132-133) Analyysivaiheessa on tutkijan tärkeää tunnistaa omat esioletukset tutkittavasta aiheesta ja pyrkiä sulkeistamaan nämä aiemmat uskomukset tutkittavasta ilmiöstä (Niikko 2003, s. 35). Huuskon ja Paloniemen (2006, s. 163-164) mukaan Suomessa on käytetty fenomenografisen tutkimuksen aineiston hankintatapana avoimia tai teemoitettuja yksilöhaastatteluja, ryhmähaastatteluja, kirjoitelmia, dokumentteja, kyselyitä tai näiden yhdistelmiä.

Fenomenografisen analyysin 4 eri vaihetta ja niiden keskinäiset suhteet on kuvattu liitteessä 1. Aineiston analyysin ensimmäinen vaihe lähtee liikkeelle litteroitujen haastattelutekstien lukemisella ja haastatteluteksteistä pyritään muodostamaan tutkittavien kokonaiskäsitys aihealueesta. Tekstistä pyritään löytämään erilaisia ilmaisuja, jotka ovat tutkimuksen ongelmanasettelun kannalta olennaisia. (Niikko 2003, s. 33) Ilmaisuihin on perusteltua tulkita merkitys vain siinä tapauksessa, että itse ilmaisu on ollut ajatuksellinen kokonaisuus (Ahonen 1994, s. 143). Analyysin ensimmäisessä vaiheessa tunnistetut ilmaukset toimivat perustana seuraaville analyysivaiheille. Koko analyysivaiheen ajan keskitytään tehtyihin ilmaisuihin, eikä näitä ilmaisuja tuottaneisiin tutkittaviin. (Niikko 2003, s. 33)

Analyysin toisessa vaiheessa aloitetaan löydettyjen ilmaisujen lajittelu teemojen mukaan laajemmiksi merkitysluokiksi. Ryhmittelyssä vertaillaan ilmaisuja keskenään ja niistä etsitään samanlaisuuksia, erilaisuuksia, harvinaisuuksia ja rajatapauksia (Niikko 2003, s. 34). Sellaisia aineistossa esiintyneitä ilmaisuja, jotka eivät kuulu tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen sisään, ei tule tulkita merkityksiköiksi (Ahonen 1994, s. 145).

Analyysin kolmannessa vaiheessa keskitytään aiemmin teemoiteltujen merkityksien rajaamiseen ja teemoittelut kootaan kategorioiksi. Muodostuvat kategoriat syntyvät tutkijan oman tulkinnan tuloksena. Jokaisen kategorian tulisi osaltaan olla selkeässä suhteessa tutkittavaan ilmiöön ja jokaisen kategorian tulisi ilmentää tutkimusjoukon jotakin erilaista tapaa kokea ilmiö. Koottuja kategorioita voidaan joutua muokkaamaan analyysin edetessä. (Niikko 2003, s. 36)

Neljännessä analyysivaiheessa kootut kategoriat pyritään yhdistämään laajemmiksi ylemmän tason kategorioiksi eli kuvauskategorioiksi. Kategoriat yhdistetään niiden keskinäisiä teoreettisia lähtökohtia hyväksy käyttäen. Yhdistetyt kategoriat muodostavat keskenään niin sanotun ylätasoinen kategorijoukon. (Niikko 2003, s. 36) Tutkittavien ilmaisuihin ja

merkitysluokista johdetut kuvauskategoriat muodostavat tutkijan oman teorian tutkittavalle ilmiölle ja ovat itsessään tutkimuksen tulos (Ahonen 1994, s. 128, Marton 1988).

Neljännessä analyysivaiheessa ylemmän tason kuvauskategorioista voidaan muodostaa myös keskenään kuvauskategoriasysteemi tai -tulosavaruus, jotka ovat jaoteltu horisontaalisesti, vertikaalisesti tai hierarkkisesti. Näistä kuvauskategoriasysteemeistä horisontaalisessa kategoriat ovat keskenään samanarvoisia ja luokat eroavat keskenään vain sisällöltään. Vertikaalisessa kuvauskategoriasysteemissä kategoriat luokitellaan keskenään aineistosta nousevien kriteerien avulla ja esimerkkinä tällainen voi olla jaottelu kategorian yleisyyden perusteella. Tällöin vertikaalisessa jaottelussa ylimmäksi tulevat ne kategoriat, jotka tulosten perusteella koetaan yleisimmiksi. Hierarkkisessa kuvauskategoriasysteemissä jaottelu tapahtuu käsitysten kehittyneisyyden ja rakenteen perusteella, jolloin ne voivat erota toisistaan jäsentyneisyyden, teoreettisuuden tai laaja-alaisuuden perusteella. Alimpana hierarkiassa ovat yksinkertaiset käsitykset, joista voidaan erottaa joitakin suhteita eri käsitysten välillä ja vastaavasti ylimpänä ovat ne, joista voidaan erottaa laajaa ymmärtämistä ja syy-seuraussuhteiden tajuamista. (Niikko 2003, s. 38-39)

Tutkittavan joukon erilaisia käsityksiä ja merkitysluokkia voidaan kuvata myös määrällisesti. Vaikka määrällinen kuvaaminen ei olekaan välttämätöntä, auttaa se hahmottamaan erilaisten käsitysten hajontaa ja mahdollista painottumista tutkimusjoukossa. (Ahonen 1994, s. 151)

Olennaisten ilmaisujen ja merkitysten löytämiseksi aineiston analyysin on oltava iteratiivinen prosessi, jossa tekstiin palataan yhä uudelleen uusien merkitysten löytämiseksi (Niikko 2003, s. 33-34). Åkerlind ja kumppanit (2005, s. 94-95) kuvaavat tätä iteratiivista prosessia siten, että alustavien merkitysluokkien määrittämisen jälkeen haastatteluteksteihin palaamalla on usein mahdollista löytää uusia näkökulmia ja kaikkien tutkimusongelman kannalta oleellisten merkitysten löytyminen yhdellä lukukerralla on hyvin epätodennäköistä.

Fenomenografisen tutkimuksen arviointi, validiteetti ja yleistettävyyttä sekä kritiikki

Fenomenografisen tutkimuksen tulokset esitetään kuvauskategorioina, joiden sisältö rakentuu aineistosta luokitelluista eri merkitysluokista. Merkitysluokkien tulee olla aitoja, eli niiden täytyy koostua sellaisista merkityksistä, joita tutkittavat ovat tosiasiasa tarkoittaneet. Lisäksi merkitysluokkien tulee olla tutkimuksen aiheen kannalta olennaisia, jolloin tutkijan

ei tule tehdä aineistosta ylitulkintoja ja näin koota siitä sellaisia merkitysluokkia, jotka eivät ole oleellisia tutkimuksen teorian kannalta. (Ahonen 1994, s. 154)

Ahosen (1994, s. 155-156) mukaan kategorisoinnin luotettavuuden arviointia voidaan parantaa rinnakkaisluokittelijan käytöllä, joka muodostaa litteroidusta aineistosta omat merkitysluokat ja kuvauskategoriat. Rinnakkaisluokittelijan tuloksia verrataan tutkijan luokitteluihin ja tulosten perusteella voidaan laskea ”samanarvoisuusprosentti.” Toisaalta Niikon (2003, s. 40) mukaan aineiston keruu- ja analyysivaihetta ei voi erottaa toisistaan, koska aineiston analysointiin vaikuttaa suuresti myös aineiston keruuvaiheen aikana tapahtunut vuorovaikutus haastattelijan ja haastateltavan välillä. Tässä tutkimuksessa ei ole päädytty hyödyntämään rinnakkaisluokittelijaa kategorioiden muodostamisessa.

Uljens (1993, s. 146) esittää kritiikkiä fenomenografiaa kohtaa siten, että se ei huomioi riittävästi luokittelussaan sosiaalisia, kulttuurisia tai historiallisia vaikutteita tutkittavien kokemuksiin. Tässä tutkimuksessa tutkimusjoukko on rajattu suomalaisiin teollisuudessa toimiviin johtajiin, jolloin mahdollisten kulttuuristen tai historiallisten tekijöiden vaikutus on pysytty minimoimaan.

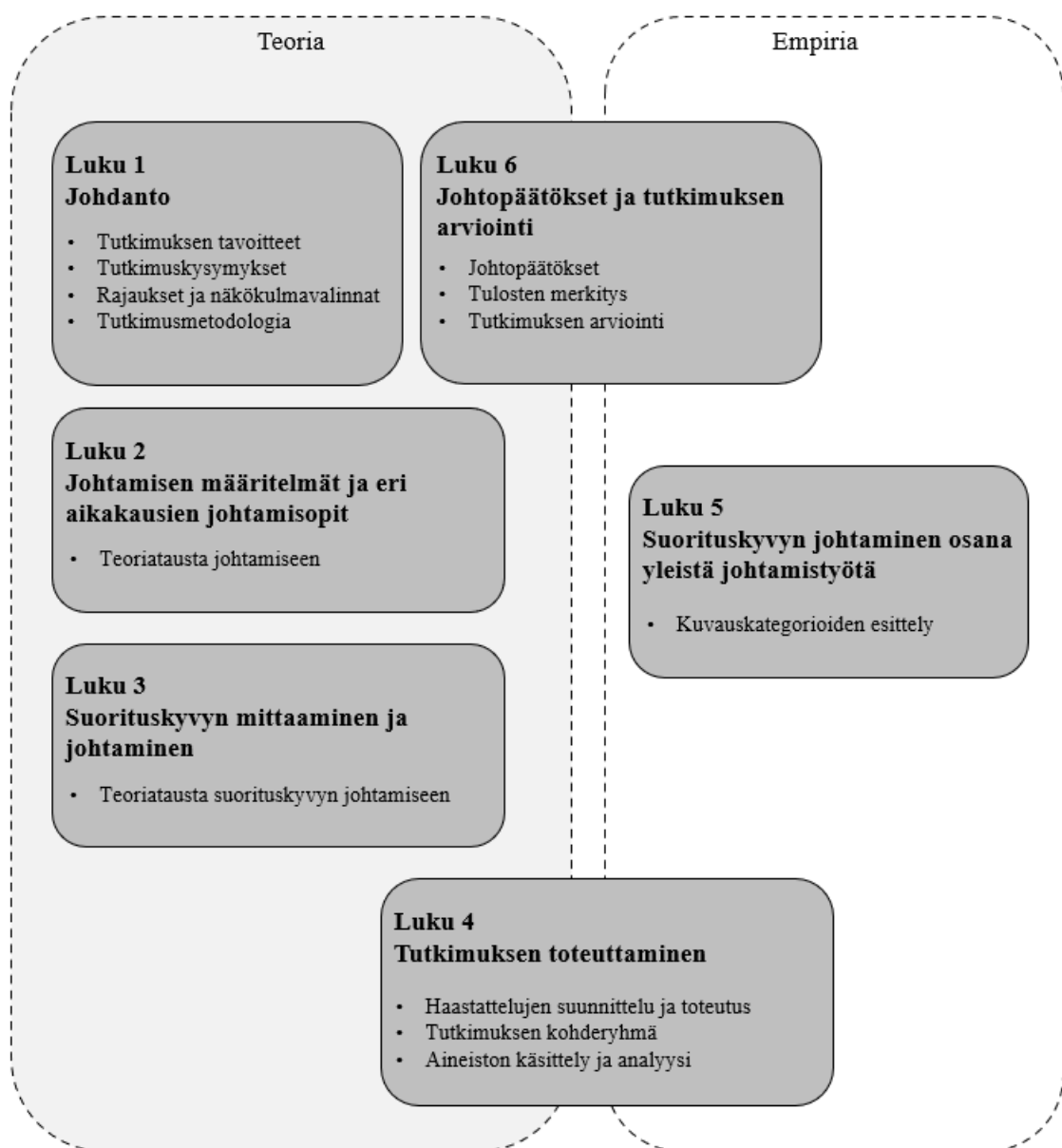
Huuskon ja Paloniemen (2006, s. 169) mukaan fenomenografisen tutkimus on saanut osakseen kritiikkiä analysointiprosessin läpinäkymättömyyden vuoksi, jolloin lukija ei voi seurata kategorisoinnin muodostumista pelkän tutkimusraportin perusteella. Vastaavasti tutkimusprosessin kattavalla kuvauksella on mahdollista parantaa tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja näin ollen lukijan on mahdollista arvioida tutkijan tekemiä huomioita ja valintoja. (Huusko & Paloniemi 2006, s. 170)

1.5 Tutkimuksen rakenne

Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen tavoitteet ja tavoitteiden saavuttamisen avuksi luodut tutkimuskysymykset. Ensimmäisessä luvussa käsitellään lisäksi tutkimuksen rajaukset ja näkökulmavalinnat sekä valittu tutkimusmetodi. Tutkimusmetodologiaa käsittelevässä luvussa esitellään fenomenografisen tutkimuksen teoriaa.

Teorian käsittely jatkuu luvuissa 2 ja 3, jossa luodaan teoriatausta johtamiseen sekä suorituskyvyn mittaamiseen ja johtamiseen. Luvussa 4 esitellään tutkimuksen toteuttaminen sekä luvussa 5 käsitellään tutkimustulokset.

Luvussa 6 käsitellään johtopäätökset tutkimuksen tuloksista sekä arvioidaan tulosten merkitystä teorian sekä käytännön johtamisen kannalta. Luvussa 6 käsitellään myös tutkimuksen arviointi. Kuvassa 3 on esitetty tutkimuksen eri lukujen sijoittuminen teoria-empiria -akselille. Luku 7 vetää yhteen tutkimuksen.



Kuva 3. Tutkimuksen rakenne.

2 Johtamisen määritelmät ja eri aikakausien johtamisopit

2.1 Yleisiä johtamisen käsitteitä ja määritelmiä

Johtamistutkimuksen noin satavuotisen historian aikana uusia johtamisen määritelmiä ja näkökulmia on syntynyt ja syntyy jatkuvana virtana lisää. Vastaavasti vanhoja koulukuntia kuihtuu pois syntyvyyttä vähemmän, jolloin erilaisia näkökulmia ja määritelmiä johtamiseen on tänä päivänä olemassa lukuisia. Nämä näkökulmat voivat olla keskenään ristiriidassa tai ne voivat liittyä toisiinsa, jolloin johtamisesta käsitteenä muodostuu vaikeasti hahmotettava ja monimerkityksellinen kokonaisuus. (Juuti 2010, s. 13) Osaltaan tätä monimerkityksellistä käsitettä yksinkertaistamaan on kirjoitettu lukuisia kirjoja johtamisesta, jotka pyrkivät piirtämään siitä yksinkertaistetun ja helposti ymmärrettävän kokonaisuuden, mutta samalla unohtaen johtamiskäsitteen moninaisuuden (Rehn 2018, s. 8-9).

Johtaminen käsitteenä on hyvin laaja ja sen sisältö koetaan usein eri tavoin painotettuna. Johtamisessa yritetään aina vaikuttaa toiseen (Sydänmaanlakka 2004, s. 25) ja johtaminen tapahtuu aina ihmisten välillä tilanteissa, joissa ihmisten väliset tunteet, tulkinnat ja kulttuurit vaikuttavat johtajan ja johdettavan väliseen vuorovaikutukseen (Rehn 2018, s. 10).

Sydänmaanlakka (2004, s. 25) kuvaa johtajuuden olevan toimintaa, ”*jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään yksilöitä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.*” Vastaavasti Kamensky (2015, s. 18) kuvaa johtamisen olevan ennen kaikkea päätöksentekoprosessi, jonka päävaiheet ovat päätösten valmistelu, päätöksen teko ja päätösten toimeenpano.

Johtamisen päätehtävä on käsitetty hyvin samantyyppisesti jo pitkän ajan. Henry Fayol (1949/2013) esitti omassa alun perin ranskankielellä vuonna 1916 julkaistussa ja myöhemmin vuonna 1949 englanniksi käännettyssä teoksessaan ”*General and Industrial Management*” yritysten perustehtäväksi kuusi taulukossa 1 kuvattua aihealuetta.

Taulukko 1. Yrityksen perustehtävät (Fayol 1949/2013 s. 3)

Aihealue	Sisältö
1. Tekniset toimet	Tuotanto ja valmistus
2. Kaupalliset toimet	Osto, myynti, vaihto
3. Rahoitukselliset toimet	Pääoman etsintä ja sen optimaalinen käyttö
4. Turvallisuuden liittyvät toimet	Omaisuuksien ja henkilöstön suojeleminen
5. Laskentatoimi	Inventointi, tilinpäätös, kustannuslaskenta, tilinpidin
6. Johtamisen toimet	Suunnittelu, organisointi, toimeenpano, valvonta

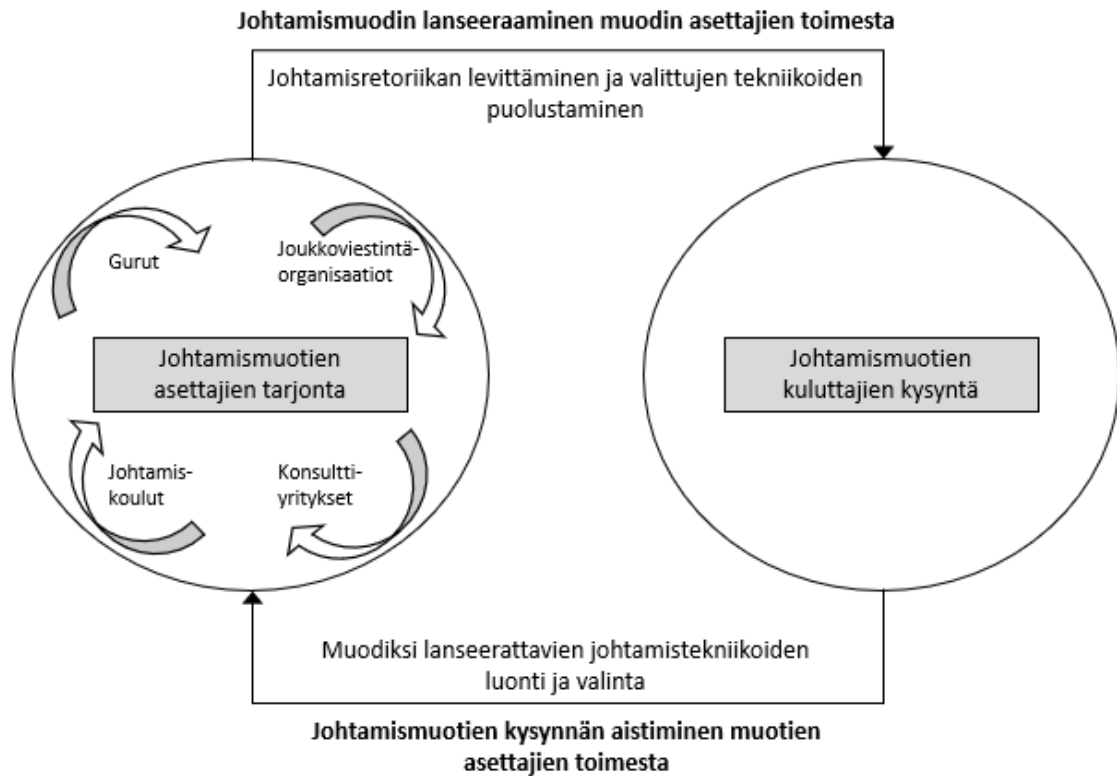
Taulukon 1 kohdassa 6 esitetyt johtamisen toimet ovat osa nykyäänkin vallitsevaa ajatusta johtamisen perustehtävistä ja niihin ei juurikaan ole tullut merkittävää muutosta ajan saatossa (Seeck 2021, s. 171, Mintzberg 2009, s. 3). Fayolia tuoreemman, mutta silti lähes yhtenevän käsityksen johtamisen perustehtävistä esittää Sydänmaanlakka (2004, s. 25), jonka mukaan johtaminen on toimintaa, joka pitää sisällään suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia, ongelmanratkaisua sekä päätöksentekoa ja että nämä toiminnot pätevät niin asioiden, ihmisten, kuin itsensä johtamisessa.

2.2 Erilaisia johtamisoppeja ja näkökulmia eri aikakausilta

Johtamisen käsitteeseen liittyy sen tutkimuksen ja käytännön lisäksi myös siitä ammentuva kaupallinen puoli, jonka ilmentymänä toimii esimerkiksi vuosittain julkaistavat lukuiset teokset johtamisesta. Abrahamsonin (1996, s. 254) mukaan johtamismuoti-ilmiöiden asettajat kilpailevat keskenään ja pyrkivät aistimaan uusien johtamismuoti-ilmiöiden kysyntää ennen muita sekä kehittämään omien tekniikoiden retoriikkaa, joka ilmaisee kyseisen tekniikan edelläkävijyyttä suhteessa muiden johtamismuoti-ilmiöiden asettajien tekniikoihin.

Abrahamson (1996, s. 257) kuvaa johtamismuoti-ilmiöiden tuottamista prosessiksi, jossa johtamismuoti-ilmiöiden asettajat uudistavat jatkuvasti sekä heidän itsensä, että johtamismuoti-ilmiöiden kuluttajien käsityksiä parhaasta johtamistekniikasta, jonka avulla edistetään

parhaiten johtamisen kehittymistä. Tätä johtamismuoti-ilmion luontiprosessia on kuvattu kuvassa 4.

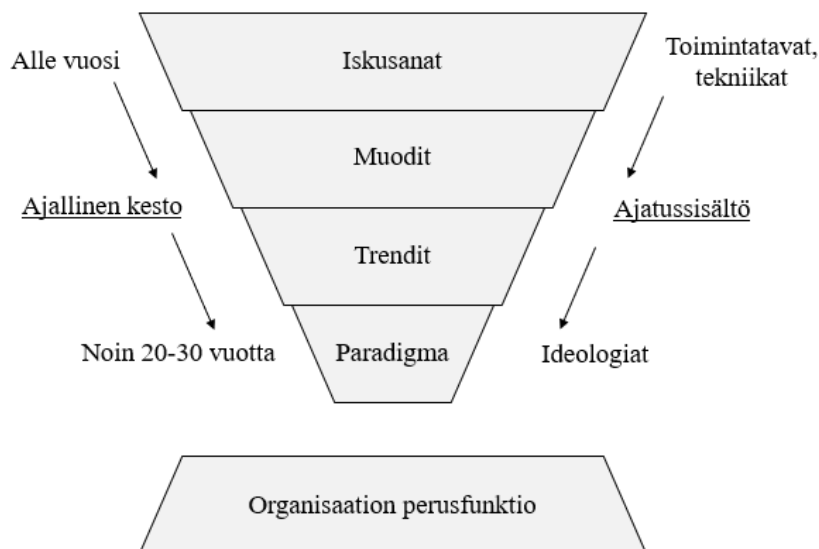


Kuva 4. Johtamismuoti-ilmioiden luontiprosessi (Abrahamson 1996, s. 265)

Seeckin (2021, s. 19, 319-320) mukaan johtamissuuntauksien historiaa tuntemalla on mahdollista tunnistaa omasta ja ympäristön johtamistyylistä eri traditioihin perustuvia suuntauksia. Lisäksi tuntemalla johtamisoppien historiaa, voidaan arvioida uusista esiin nousevista opeista niitä osa-alueita, jotka ovat aidosti uusia.

Eräänlaisena omakohtaisena kritiikkinä aika-ajoin vaihtuvia lukuisia eri johtamissuuntauksia ja -muoteja kohtaan edesmennyt Helsingin Yliopiston neurokirurgian professori ja neurokirurgian klinikan ylilääkäri Juha Hernesniemi (2022, s. 308) kuvasi omaa johtamistaansa seuraavasti: *”Tuli uusia organisaatiouudistuksia, niitä tuli noin kolmen vuoden välein, ja minusta ne olivat aina tarpeettomia. Yritin kuitenkin olla mukana, pakko niissä oli olla viran puolesta. Eri johtamisen lajeista puhuttiin, viime päivinä olen enemmänkin huvittuneena seurannut keskustelua tunnejohtamisesta, niin monia lajeja on ollut uran aikana esillä. Minä vedin vaistolla, vaistojohtamisesta en ole vielä kuullut.”*

Luoduista johtamismuodeista suosituimmat ja käyttökelpoisimmat jalostuvat lopulta yksittäisistä iskusanoina laajemmin hyväksytyiksi paradigmoiksi. Kuvassa 5 on esitetty paradigmojen, trendien, muoti-ilmiöiden ja iskusanoiden keskinäiset suhteet. Seeck (2021, s. 29) kuvaa iskusanoiden olevan käytännössä retoriikkaa ja liittyvän usein yksittäisiin johtamisen toimintatapoihin ja tekniikoihin. Tyypillisesti tällaisten iskusanoiden elinikä on alle vuosi. Johtamismuoti-ilmiöiden kehittyessä trendeiksi ja trendien kypsyttyä muutamia vuosikymmeniä kestäviksi suuntauksiksi, voidaan niistä puhua johtamisen paradigmina. Samalla kun kypsyminen iskusanoina ja muodeista etenee kohti paradigmaa, muuttuu sen ajatussisältö yksittäisten tekniikoiden sijaan kohti laajempaa ideologiaa.



Kuva 5. Paradigmojen, trendien, muoti-ilmiöiden ja iskusanoiden keskinäiset suhteet. (muokailen Seeck 2021, s. 29)

Vaikka eri aikakausien paradigmoilla on ollut keskenään erityyppiset lähestymistavat johtamiseen, on niiden pääasiallinen tavoite kuitenkin ollut aina sama; yritysten kilpailukyvyn ja tuottavuuden parantaminen (Seeck 2021, s. 34). Sydänmaanlakka (2004, s. 69-70) esittää huomiona, että valtaosa tunnetuimmista johtamisopeista on lähtöisin Yhdysvalloista, joka selvästikin on muuta maailmaa edellä johtamisoppien kaupallistamisessa.

Historiassa vallinneista johtamissuuntauksista ei tulisi valita yhtä ja parasta, vaan niitä tulisi käsitellä sekä-että -ajattelun mukaisesti, jolloin erinäisistä opeista voitaisiin valita parhaat ja toimivimmat osa-alueet (Sydänmaanlakka 2004, s. 69-70). Yhtenä tällaisena esimerkkinä

voidaan pitää Kaplanin ja Nortonin luomaa Balanced Scorecard-mallia, jossa yhdistyy strategialähestymistapa, teknologia ja ihmiskorostuneisuus (Näsi 2006, s. 32-33).

Eri aikakausien johtamisparadigmat ovat pyrkineet vastaamaan omalla tavallaan kunakin aikajaksona vallinneeseen yhteiskunnalliseen ongelmaan. Johtamisparadigmojen vastausta yhteiskunnallisiin ongelmiin kuvataan taulukossa 2.

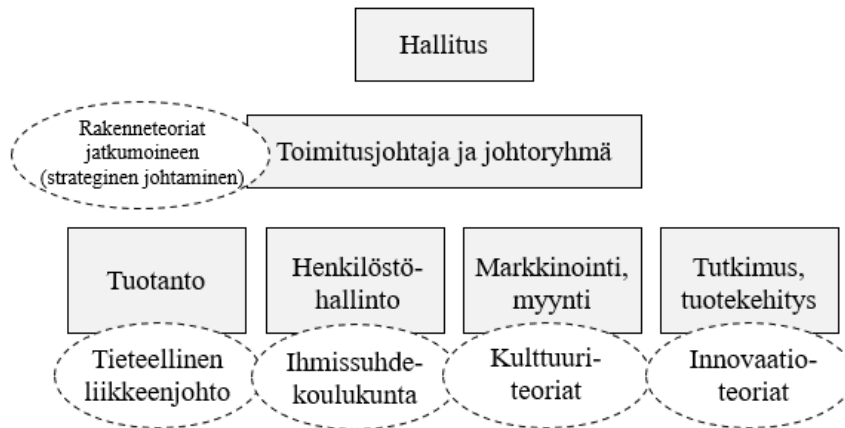
Taulukko 2. Yhteiskunnalliset ongelmat johtamisparadigmojen taustalla. (Seeck 2021, s.298)

<i>Johtamisparadigma</i>	Yhteiskunnallinen ongelma
<i>Tieteellinen liikkeenjohto</i>	Työntekijöiden kouluttamattomuus ja siirtotyöläisten kielitaidottomuus. Pidettiin tarpeellisena luoda työnteolle tarkat ohjeet ja säännöt sekä jakaa työ helposti hallittaviin osiin. Tavoitteena oli tuotannon rationalisoiminen.
<i>Ihmissuhdekoulukunta</i>	Työtaistelujen vähentäminen, valkokaulustyöntekijöiden kontrolloiminen muun muassa yhdessä tekemisen ja tunteisiin vetoamisen avulla.
<i>Rakenneteoriat jatkumoineen</i>	Laajentuneissa, byrokraattisissa yrityksissä tarvittiin keskijohtoa ja ylipäätänsä enemmän johtoa. Johtajat taas tarvitsivat oikeutusta (johtamisen työvälineitä ja teorioita) toiminnalleen.
<i>Kulttuuriteoriat</i>	Palvelusektorin työntekijöiden ammatti-identiteetin sitouttaminen organisaatioon.
<i>Innovaatioteoriat</i>	Ongelmana markkinoiden määräämä jatkuva uusiutumisen paine ja siitä johtuva tarve saada tietotyöläisten tieto hyödynnetyksi ja tuotteistetuksi. Toisena ongelmana on se, miten tiedon hyödyllisyys voidaan arvioida. Innovaatiot nähdään yhtenä ratkaisuna ongelmiin. Ne mahdollistavat osaamisen tuotteistamisen ja mittaamisen ja siten myös yhden tavan arvioida osaamista.

Erilaisten yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseksi eri aikakausien johtamisparadigmat ovat käyttäneet pääasiallisina keinona toisistaan poikkeavia toimia. Näitä keinoja on kuvattu taulukossa 3 ja nämä kyseiset keinot liittyvät osaltaan eri organisaation osiin kuvan 6 mukaisesti.

Taulukko 3. Johtamisparadigmojen pääkeinot tuottavuuden kasvattamiseksi ja niiden omaksumisten aikakaudet Suomessa. (Seeck 2021, s. 34, 298)

<i>Johtamisparadigma</i>	<i>Pääasiallinen keino</i>	<i>Omaksuminen Suomessa</i>
<i>Tieteellinen liikkeenjohto</i>	Tuottavuuden parantaminen rationalisoinnin keinoin.	1940 – 1960
<i>Ihmissuhdekoulukunta</i>	Tuottavuuden parantaminen työmoraalia vahvistamalla, vähentämällä työn monotonisuutta ja tarttumalla vaihtuvuuden ja poissaolojen perimmäisiin syihin.	1940 – 1960
<i>Rakenneteoriat jatkumoi- neen (mm. strateginen johtaminen)</i>	Tuottavuuden parantaminen muokkaamalla rakenteita ja olemalla vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa.	1960 – 1990
<i>Kulttuuriteoriat</i>	Tuottavuuden parantaminen sitouttamalla henkilöstö yrityksen arvoihin ja päämääriin.	1990 – 2000
<i>Innovaatioteoriat</i>	Tuottavuuden parantaminen jatkuvan uusiutumisen keinoin.	2000 –



Kuva 6. Paradigmojen suhde organisaation eri funktioihin. (mukaiillen Seeck 2021, s. 31)

Johtamisparadigmoista rakenneteoriat jatkumoiheen kohdistuu organisaatorakenteen ylimpään johtoon. Yrityksen eri funktioista tieteellinen liikkeenjohto kohdistuu tuotantoon ja sen vastavoima ihmissuhdekoulukunta taas henkilöstöhallintoon. Kulttuuriteoriat hyödyntävät markkinoinnin keinoja ja innovaatioteoriat kohdistuvat yrityksen tutkimukseen ja tuotekehitykseen.

2.2.1 Tieteellinen liikkeenjohto

Frederick Winslow Tayloria pidetään tieteellisen liikkeenjohdon eli ns. taylorismin kehittäjänä. Hän julkaisi ajatuksensa alun perin vuonna 1911 ilmestyneessä teoksessa ”The Principles of Scientific Management.” (Sydänmaanlakka 2004, s. 27)

Tieteellistä liikkeenjohtoa voidaan pitää tavoite- ja tehokkuusmallin perustan luojana ja edelläkävijänä ja tämän vuoksi sen näkökulmilla edelleen kysyntää ja käyttöarvoa riippumatta siitä, että se pääsääntöisesti saa osakseen voimakasta kritiikkiä. (Harisalo 2010, s. 65)

Taylorin luomassa mallissa organisaatio nähdään suurena koneena, jossa työntekijät toteuttivat tarkkaan määriteltyjä ja hiottuja työtehtäviä. Työtehtävät olivat suunniteltu yksityiskohtaisesti ja ns. tieteellisellä tarkkuudella on pyritty selvittämään työntekijän todellinen tuotantokyky. Työ oli jaettu johtajien suorittaman suunnittelun ja työntekijöiden suorittaman toteutuksen välillä. Työtehtävät suunniteltiin ja niihin käytettävä aika määritettiin tarkasti. Tätä optimaalista tuotantokykyä on tavoiteltu luomalla työntekijöille palkkausjärjestelmä,

joka on linjassa työnantajan ja työntekijän etujen kanssa. Palkkausjärjestelmän tavoitteena oli luoda selkeä kuva työn suorituksen ja palkkion välisestä suhteesta, jolloin palkkiot kannustaisivat työntekijöitä parempiin suorituksiin. (Uusi-Rauva 2006, s. 45-46, Taylor 1911/1998, s. 10-11)

Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet voidaan tiivistää seuraaviin alueisiin (Silén 2006, s.11-12):

- *Vastuu työn organisoinnista on siirrettävä työntekijältä esimiehelle. Esimiesten tulee tehdä työnvalmisteluun ja suunnitteluun liittyvä ajattelutyö siten, että työntekijät ainoastaan toteuttavat työn.*
- *Tieteellisiä menetelmiä tulee käyttää tehokkaimman työtavan löytämiseksi. Työntekijöiden työt tulee muovata näiden mukaisesti, jolloin käytetään hyväksi tarkkoja työohjeita.*
- *Tieteellisten menetelmien mukaisesti muotoiltuun työtehtävään tulee valita parhaiten siihen sopiva henkilö.*
- *Työntekijä tulee valmentaa työhönsä perusteellisesti.*
- *Työntekijän tehokkuutta ja ohjeiden noudattamista tulee valvoa toivottujen tulosten varmistamiseksi.*

Teoksessaan Taylor kuvaa johtamisen päätavoitteeksi työnantajan ja sen jokaisen työntekijän samanaikaisen menestyksen, jossa menetyksellä ei tarkoiteta ainoastaan maksimaalista voittoa tai palkkaa, vaan menetyks kuvataan myös toimina, joilla yritys ja työntekijät varmistavat oman toimimisen sellaisella tasolla, joka taas varmistaa molempien tahojen menestyksen pitkällä aikavälillä. (Taylor 1911/1998, s. 1)

Tieteellinen liikkeenjohto sai syntymänsä aikaan osakseen huomattavaa kritiikkiä ja osaltaan tähän kritiikkiin on vaikuttanut se, että sen kehittämisen aikaan maatalouteen perustuva elämänmuoto alkoi voimakkaasti muuttua teollis-taloudelliseksi kulttuuriksi. Teollisen kehityksen myötä organisaatiot yleistyivät ja muodostivat jatkumon, josta paluuta entiseen ei enää ollut ja tämän uuden normaalin omaksumisessa on ihmisluonteen mukaisesti ollut vaikeuksia. Jo aiemmin alkaneen teollisen vallankumouksen luonne ei ollut pelkästään teknologinen, vaan ennen kaikkea organisatorinen. (Harisalo 2010, s. 52-53)

Harisalon (2010, s. 65) mukaan on mahdollista, että tänä päivänä lanseerattuna tieteellisen liikkeenjohdon ajatukset eivät saisi osakseen enää vastaavaa kritiikkiä. Väitettään Harisalo perustelee sillä, että myös nykyään ”organisaatiot mittaavat tavoitteiden tehokasta

saavuttamista ja pitävät mittaamista välttämättömänä tekijänä johtamisessa. Ne mittaavat työprosesseja ja -suorituksia tuhlauksen välttämiseksi ja tuottavuuden vahvistamiseksi. Lisäksi organisaatiot käyttävät tutkimusta ja sen menetelmiä samoissa tarkoituksissa kuin Taylor seuraajineen. Henkilökunnan palkkiot on sidottu mitattaviin suorituksiin ja johtajat sekä heitä auttavat asiantuntijat ovat tänään yhtä kiinnostuneita tavoitteita edistävästä tehokkaista käytännöistä ja menetelmistä kuin Taylor aikanaan.”

Peter Drucker (1954/2006, s. 286) esittää kritiikkiä tieteellisen liikkeenjohdon mallia kohtaan siten, että hän kuvaa sen keinoin saavutetun työtehokkuuden olevan paras tapa varmistaa työntekijän tuottavuus yhden tunnin aikajaksossa, mutta vastaavasti sen keinoin ei kuitenkaan saavuteta työntekijän parasta tuottavuutta pitkällä aikavälillä. Vastaavasti Silén (2006, s. 13) kuvaa nykytyöelämässä yhä eteen tulevista ”kello-kalleista,” jotka Taylorin oppien mukaisesti mittaavat työsuoritusten kesto- ja ihanneaikoja. Tämän ilmiön perusteella voinee todeta, että taylorismin opit ovat edelleen vahvasti läsnä myös nykytyöelämässä.

Sydänmaanlakan (2004, s. 27) mukaan useat myöhemmät johtajuusteoriat nojaavat tieteellisen liikkeenjohdon periaatteisiin. Harisalon (2010, s. 66) mukaan tieteellisen liikkeenjohdon organisaatioteoreettiset painotukset (tavoitteet, tehokkaat keinot, mittaaminen, johdon keskeinen asema jne.) ovat kulkeutuneet ajan myötä muihin organisaatioteorioihin. Mintzbergin (2009, s. 11-12) mukaan Taylorin luoma ns. yhden ja oikean johtamistavan malli heijastuu myöhempiin johtamisoppeihin siten, että osin myös niistä on pyritty tekemään yksinkertaisia ja yhden totuuden versioita johtamisesta. Taylorismi on aikoinaan synnyttänyt lukuisia johtamiskoulutukseen ja konsultointiin erikoistuneita yrityksiä, joista kuuluisin lienee McKinsey, joka alun perin perustettiin Yhdysvalloissa vuonna 1926 tarjoamaan konsultointiapua tieteellisen liikkeenjohdon oppien soveltamiseen (Silén 2006, s. 13).

2.2.2 Ihmissuhdekoulukunta

Ihmissuhdekoulukunnan synnyksi voidaan laskea 1920- ja 1930-luvulla suoritettuja Hawthorne -tutkimuksia ja niiden osoitusta inhimillisten tekijöiden vaikutuksesta tehokkuuteen. Nimensä tutkimukset saivat Western Electricin tehtaiden sijaintipaikan perusteella, jossa Elton Mayo työryhmineen suoritti suhteellisen mittavan tutkimusohjelman. Tutkimusten

alkuperäisenä tavoitteena oli testata tieteellisestä liikkeenjohdosta johdettuja hypoteeseja. Hawthorne-tutkimusten tunnettuutta on lisännyt se, että niissä tuli ilmi hyvin odottamattomia tuloksia ja näiden tulosten perusteella on alettu ymmärtämään ihmissuhdekoulukunnan merkitystä. Tutkimuksen keskeisimmät havainnot olivat (Harisalo 2010, s. 92-93):

- *Työntekijöiden tekemän työn määrä ja organisaation rationaalisuus eivät määräydy fyysisen kapasiteetin, vaan sosiaalisen kapasiteetin perusteella.*
- *Muut kuin taloudelliset palkkiot näyttelevät keskeistä osaa työn tekijöiden motivaation ja tyytyväisyyden määräytymisessä.*
- *Suurin mahdollinen erikoistuminen ei ole suinkaan mahdollisimman tehokas työnjaon muoto.*
- *Työntekijät eivät reagoi organisaatioon -työnantajaan, sääntöihin, normeihin, ja palkkioihin – yksilönä, vaan ryhmän jäsenenä.*
- *Organisaatiossa on edellä sanotun perusteella virallisen organisaation lisäksi myös epävirallinen organisaatio.*

Ihmissuhdekoulukunta nimenä viittaa ajatukseen johtamisen suuntautumisesta, jossa sen painopiste on ihmisissä, eikä rakenteissa tai prosesseissa (Harisalo 2010, s. 92). Ihmissuhdekoulukunta keskittyi etenkin ihmisten välisiin sosiaalisiin vuorovaikutuksiin ja työn houkuttelevuuteen. Vaikka samana aikakautena Suomessa vallinnut taylorismi painotti mittaamista, pyrki myös ihmissuhdekoulukunta muuttamaan tarvittaessa asioita mittaamisen keinoin, jolloin mittaamisen avulla on voitu kehittää edelleen niitä tekijöitä, joiden kautta työntekijät kokivat työnsä ja työpaikkansa houkuttelevana (Seeck 2021, s. 378). Lisäksi rationaalisen taylorismin ja ihmissuhdekoulukunnan perimmäiset tavoitteet olivat kuitenkin pohjimmiltaan samat. Molemmat koulukunnat pyrkivät ensisijaisesti edistämään ja vahvistamaan organisaatioiden tehokkuutta (Harisalo 2010, s. 94). Taylorismin suuntautuessa tehtävien ja prosessien optimaaliseen toteutukseen, haki ihmissuhdekoulukunta tehokkuutta keskittymällä ihmisten välisiin suhteisiin (Sydänmaanlakka 2004, s. 27).

Silénin (2006, s. 16-17) mukaan ihmissuhdekoulukuntaa ei tulisi nähdä tieteellisen liikkeenjohdon vastavoimana, vaan sen rinnalle syntyneenä suuntauksena, jonka toimesta tieteellisen liikkeenjohdon tiukan rationaaliset johtamistavat pehmenivät ja muokkaantuivat.

Suomessa ihmissuhdekoulukunta on omaksuttu samanaikaisesti tieteellisen liikkeenjohdon kanssa ja tähän yhtäaikaiseen ajoitukseen on voinut vaikuttaa lukuisat työtaistelut, jotka sotien jälkeisessä Suomessa olivat varsin yleisiä (Seeck 2021, s. 286).

2.2.3 Rakenneteoriat jatkumoineen

Tavoite- ja tulosjohtaminen

Varsinaisen tavoitejohtamisen konseptin ovat tuoneet tunnetuksi 1960-luvulla John Humble (1968) ja George Odiorne (1965). Kyseessä on kokonaisvaltainen johtamismalli, joka pyrki huomioimaan kaikki organisaation tasot ja asettamaan näille mitattavia tavoitteita. Näiden tavoitteiden täyttymisen seuraamiseen ja ohjaamiseen on käytetty kehityskeskusteluja (Näsi 2006, s. 32). Suomessa tavoite- ja tulosjohtamista sovelletaan edelleen laajasti (Silén 2006, s. 19).

Vaikka varsinaisen tavoitejohtamisen konseptin katsotaan syntyneen 60-luvulla, on tavoitteiden kautta johtamisesta puhunut 50-luvulla jo Peter Drucker (1954/2006, s. 121-122). Hänen mukaansa yrityksen tulee asettaa mitattavia tavoitteita kaikelle sellaiselle toiminnalle, jossa suoritus ja sen tulos vaikuttaa suoraan yrityksen selviytymiseen ja menestykseen. Yrityksen toimialasta riippumatta yritykselle voi asettaa kahdeksan mitattavaa pääaihetta, joita ovat: markkinaosuus, innovaatiot, tuottavuus, fyysiset ja taloudelliset resurssit, kannattavuus, johtajien suoriutuminen ja kehittyminen, työntekijöiden suoriutuminen ja asenteet sekä yhteiskuntavastuu (Drucker 1954/2006, s. 63).

Silénin (2006, s. 19) esittämän teorian mukaan tavoitejohtaminen jalostui tulosjohtamiseksi siinä kohtaa, kun johtajat olivat jo kertaalleen käyneet tavoitejohtamiskursseilla ja konsulttien piti saada johtajat uudelleen johtamiskursseilleen (vrt. johtamismuodit ja Abrahamsonin tutkimus kuva 4).

Strateginen johtaminen

Strategiakäsite on ollut kiinteä osa nykymallista johtamiskäsitystä jo kohta vuosisadan ajan. Ensimmäisiä strategiaan liikkeenjohdon osana viitannetta olivat mm. John Commons

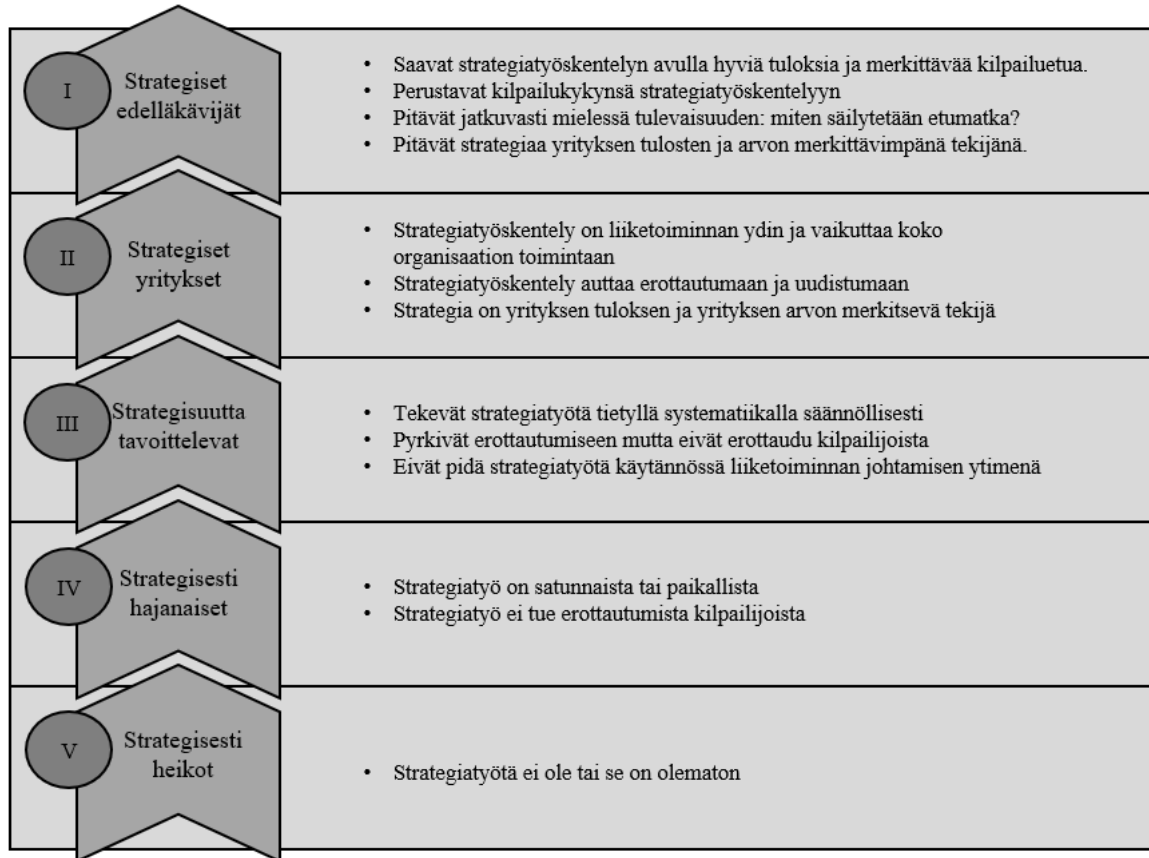
(1934), Ronald Coase (1937), Chester Barnard (1938) ja Joseph Schumpeter (1942). Tätä ennen strategiakäsite on mielletty lähinnä sotilaallisiin organisaatioihin ja lopullisen läpimurron osaksi liike-elämää strategiakäsite ja -ajattelu on tehnyt toisen maailmansodan jälkeen. (Juuti & Luoma 2009, s. 24-25) Liikkeenjohdollisena käsitteenä strateginen johtaminen syntyi 1960-luvulla Igor Ansoffin (1965) lanseeraamana, mutta vielä 1970-luvulla käsitteinä vallitsivat kuitenkin vahvasti strateginen suunnittelu, yrityssuunnittelu ja pitkän tähtäimen suunnittelu (Kamensky 2015, s.9). Strategiaa käsittelevän kirjallisuuden määrä on lähtenyt räjähdysmäiseen kasvuun 1980-luvun alussa (Mintzberg et al. 2009, s. 19). Näinä viime vuosikymmeninä strategiasta on luotu lukuisia eri painotuksia, näkökulmia ja oppeja, mutta nämä kaikki sisältävät kuitenkin yhden ja saman lähtökohdan strategian olemassaololle, joka on yritysten välinen kilpailu. Kun yritys toimii avoimessa kilpailutilanteessa, tulee sen erottautua kilpailijoistaan tavalla tai toisella. (Kamensky 2010, s. 16)

Juuti ja Luoma (2009, s. 25-26) kuvaavat strategian olevan ennen kaikkea organisaation pitkän aikavälin suunta ja valinta toimista yrityksen menestyksen saavuttamiseksi. Strategia kuvaa tapaa, jolla yritys hyödyntää resurssejaan ja vastaa muuttuvaan toimintaympäristöön. Strategialla kuvataan myös niitä toimia, joilla yritys aikoo täyttää asiakkaiden ja muiden sidosryhmien odotukset. Näin ollen strategia kuvaa myös toimia, kuinka yritys aikoo tuottaa arvoa omistajilleen. (Kaplan & Norton 2004, s. 27) Strategia muutetaan toiminnaksi mitta- ja tavoitteiden ja niiden edistämiseksi tehtävien hankkeiden avulla (Kaplan & Norton 2004, s. 73).

Yllä kuvatuista strategiakäsitteen kuvauksista huolimatta strategialle ei ole muodostunut yhtä ns. ainoaa ja oikeaa määritelmää ja sen määritelmä usein poikkeaa eri yritysten kesken. Esimerkkinä jotkin yritykset kuvaavat strategiaansa tulojen ja voittojen kasvua tavoittelevina taloudellisina toimenpiteinä ja vastaavasti jotkin yritykset voivat kuvailla strategiaansa tuotteiden ja palveluiden, kohdeasiakkaiden tai laadun ja valmistusprosessin avulla. Lisäksi yrityksen sisällä toimivilla henkilöillä on usein toisistaan poikkeavia näkökulmia strategiaan. Esimerkkinä toimitusjohtajat voivat korostaa taloudellisia näkökulmia, myynti- ja markkinoitajohtajat asiakasnäkökulmaa, tuotantojohtajat laatua, valmistusaikaa ja muita prosessinäkökohtia, henkilöstöjohtajat keskittyvät henkilökuntaan ja tietotekniikasta vastaavat tietotekniikkaan. (Kaplan & Norton 2004, s. 27)

Jokainen yritys tekee tahollaan ainakin jonkinasteista strategiatyötä ja eri yritysten harjoittaman strategiatyön kypsyys ja osaamistaso vaihtelee yritysten välillä. Kamensky (2015, s.

29-30) on jakanut nämä osaamisen tasot karkeasti viiteen eri tasoon (kuva 7), jossa kypsimmillä yrityksillä strategiatyö on olematonta ja vastaavasti strategisesti kypsillä yrityksillä kehittyntä ja ne saavuttavat strategiatyöskentelyn avulla merkittävää kilpailuetua.



Kuva 7. Yrityksen strategiaosaamisen tasot. (mukaien Kamensky 2015, s.29-30)

S-ryhmässä vuosina 1980-2010 ja niistä vuosina 2007-2009 SOK:n pääjohtajana toiminut Arto Hiltunen kuvaa eri tilanteissa ja toimintaympäristöissä luotua strategiaa seuraavasti: ”Tullessani Alepan toimitusjohtajaksi vuonna 1990 yrityksellä ei ollut lainkaan kirjallista strategiaa. Todettuani puutteen päätin kirjoittaa sellaisen. Istuin eräänä iltana kotitietokoneeni ääreen, ja parin tunnin kuluttua strategia oli valmis hyväksyttäväksi hallituksessa. Vuonna 2008 uusittua SOK:n konsernistrategiaa ryhdyttiin työstämään SOK:n kehitysjohdajan johdolla noin vuosi ennen sen lopullista hyväksymistä hallituksessa ja hallintoneuvostossa. Käsitteilyyn kuului kymmeniä työryhmäkokouksia, konsulttien työtä, satoja sivuja selvityksiä ja satoja tunteja yksilötyötä. Kumpikin strategia osoittautui sen hetkessä tilanteessa toimivaksi.” (Hiltunen 2011, s. 47)

Strategisen johtamisen konkreettinen ilmentymä tänä päivänä on Balanced Scorecard, joka on saanut alkunsa 1990-luvun alussa Robert Kaplanin ja David Nortonin yhteisprojektista, jossa kehitettiin suuryritysten suorituskyvyn mittaamista. Projekti oli saanut alkunsa havainnosta, että perinteiset laskentatoimeen ja talouteen liittyvät mittarit eivät tarjonneet riittävän monipuolista tietoa yritysten pitkän aikavälin tulosten saavuttamiseksi ja ne ohjasivat yrityksen panoksia liikaa lyhyen tähtäimen tavoitteiden saavuttamiseksi. Asiakkaiden ja henkilöstön näkökulma oli usein liian pienellä painoarvolla ja heidän kehitysprojektinsa yhdisti taloudelliset ja toiminnalliset mittarit yhdeksi tasapainoiseksi kokonaisuudeksi. (Vuorinen 2013, s. 51-52)

Kaplanin ja Nortonin (2002, s. 388) mukaan Balanced Scorecard -mittaristo pyrkii keskittämään toimintaa tulevaisuuteen suuntautuvaksi ja se ohjaa organisaatiossa käytävää keskustelua ja vuorovaikutusta. Mittaristo tulisikin nähdä ensisijaisesti vuorovaikutusjärjestelmänä, joka synnyttää kysymyksiä ja vuoropuhelua.

Balanced Scorecard on varsin yleinen mittaus- ja johtamiskäytäntö Suomessa. Näsin mukaan (2006, s. 32) yli puolessa suomalaisista suuryrityksistä on käytössä tuloskorttijohtaminen.

Juuti (2017, s. 42) esittää kritiikkiä tuloskorttijohtamisen käytännön tason tavoiteasetantaa kohtaan. Tasapainotuksen periaatteesta huolimatta tavoitteet asetetaan lähes yksinomaan johdon ja esimiesten toimesta, jolloin niistä muodostuu usein pääosin taloudellisia. Käytäntö on usein osoittanut, ettei tuloskortin näkökulmista muilla ole merkitystä, kuin taloudellisilla päämäärillä.

2.2.4 Kulttuurinäkökulma

Yrityksen kulttuurilla voidaan tarkoittaa useita eri asioita. Kulttuuri voi koostua organisaatiossa työskentelevien ihmisten tavoista, jolloin kulttuuri ilmentää yrityksen tapaa toimia. Kulttuuri voi myös olla symboleja ja arvoja, jotka kuvaavat yrityksessä toimivien ajattelutapoja ja selvitysmalleja. (Juuti 2017, s. 111) Juutin (2017, s. 115) mukaan ihmiset organisaatioissa hakevat olemukselleen ja työlleen merkityksiä ja vastaavasti organisaatiot luovat

näitä sosiaalisia merkityksiä yrityksen uskomusten ja tarinoiden muodossa. Tämän kaltaisten vuorovaikutusten tuloksena organisaatioista syntyy merkitysjärjestelmiä.

Siinä missä yrityksen strategia kuvaa loogisesti yrityksen tavoitteet ja ohjaa ihmisten tekemistä, kuvaa yrityksen kulttuuri samoja tavoitteita arvojen kautta. Yrityksen kulttuuri on ennen kaikkea jaettu ilmiö, joka ilmenee ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Se on kokonaisvaltainen ilmiö, joka näyttäytyy ihmisten käyttäytymistapoina, rituaaleina ja tarinoina. Lisäksi kulttuuri on pitkäaikainen ja kestävä ja se ohjaa sen ryhmän jäsenten käyttäytymistä pitkällä aikavälillä. (Groysberg et al. 2018, s. 46)

Kulttuuri on yritykselle sen pitkäaikaisen kilpailukyvyn mahdollistaja, mutta se ei kuitenkaan ole varsinainen kilpailuetu, jolla erottaudutaan kilpailijoista. Kilpailuedut tulee vastaavasti määritellä selkeästi yrityksen strategiassa. (Alahuhta 2015, s. 140) Yrityskulttuuri voi Barney'n (1986, s. 658) mukaan olla yrityksen kilpailukyvyn ja tuottavuuden lähde, kun se kykenee luomaan itselleen kulttuurin, joka tukee taloudellisia arvoja.

Yrityksessä vallitseva kulttuuri on aina johtamisen tulos ja kulttuurin muutos vaatii johtamista. Mikäli yritysjohto laiminlyö kulttuurin johtamisen, alkaa kulttuuri rapautua ja se lakkaa palvelemasta alkuperäistä tarkoitustaan. (Harisalo 2010, s. 273) Tästä samasta syystä kulttuurin johtamista ei voi ulkoistaa hr-osaston hoidettavaksi (Groysberg et al. 2018, s. 46). Yrityskulttuurin parantaminen on hidas ja aikaa vievä prosessi, mutta vastaavasti yrityskulttuurin tuhoaminen tapahtuu nopeasti (Alahuhta 2015, s. 139). Voimakas yrityskulttuuri voi kääntyä heikkoudeksi siinä tapauksessa, jossa jaetut arvot ja uskomukset eivät ole linjassa yrityksen strategian kanssa (Yukl & Gardner 2020, s. 347).

Usein ihmiset hakeutuvat itselleen sopiviin kulttuureihin ja yritykset taas pyrkivät palkkaamaan henkilöitä, jotka sopivat yrityksen kulttuuriin. Vastaavasti yrityksen kulttuuriin sopimattomat henkilöt hakeutuvat heille sopimattoman yrityskulttuurin ulkopuolelle. Tällä ilmiöllä on vallitsevaa yrityskulttuuria vahvistava vaikutus ja yrityskulttuurin vahvistuessa se alkaa hylkimään muutosta ja ulkoisia vaikuttimia. (Groysberg et al. 2018, s.45-46)

2.2.5 Innovaationäkökulma

Yritysten menestys on tuskin koskaan perustunut pitkällä aikavälillä pelkästään kerran opitun taidon hyödyntämiseen ja pitkäaikaista menestystä saavuttaakseen yritysten on opittava uutta ja tehtävä asioita uudella tavalla sekä tehtävä kokonaan uusia asioita. (Harisalo 2010, s. 310) Innovaationäkökulma pyrkii luomaan tuottavuuden kasvua ja entistä taloudellisempia ratkaisuja innovaatioiden keinoin. Organisaatiot, jotka kykenevät suuntaamaan resurssejaan, kuten luovuutta ja osaamista, uusiksi innovaatioiksi, saavuttavat näin uudenlaisia taloudellisia hyötyjä. Näitä innovaatioiden kautta ilmeneviä hyötyjä saavutetaan pääasiassa johtamisen keinoin. (Yliherva 2006, s. 11) Drucker (2002, s. 28) korostaa innovoinnin merkitystä yrityksen olemassaololle ja nostaakin yrityksen pääasiallisiksi tehtäviksi vain markkinoinnin ja innovoinnin.

Seeck (2021, s. 248) kuvaa innovaationäkökulman lähestyvän tuottavuuden ja kilpailukyvyn parantamista kontingenssi -näkökulmasta, jossa toimintaa säädetään muuttavien tilanteiden ja kontekstin mukaan.

Harisalo (2010, s. 286) kuvaa innovatiiviseksi organisaatioksi sellaiset, jotka korjaavat, kehittävät ja uudistavat tekemisiään sekä sisäisesti, että ulkoisesti ja niiden harjoittaman innovatiivisuuden tulee olla itseohjautuvaa ja pakotonta. Innovatiivisuuden tulee olla kokonaisvaltaista, jossa se läpäisee koko organisaation ja sen tulee olla johtamisen ja kehittämisen lähtökohta. Vastaavasti organisaatiota ei voi kuvata innovatiiviseksi, jos sen toiminnan kehitykseen osallistuu yksittäisiä yksilöitä tai osasto.

Vuorovaikutus ja dialogi ovat keskeisiä elementtejä organisaation innovatiivisuuden ylläpitämiseksi. Tyypillisesti organisaatioissa kilpailee kaksi vastakkaista voimaa ihmisten suosiosta; vakiintunut ajattelu ja innovatiivinen ajattelu. Jos kukaan ei aseta vallitsevaa tilannetta kyseenalaiseksi, vallitseva tilanne muuttuu vakiintuneeksi rutiiniksi. Auktoriteettiasemat, valta sekä ammatillinen tietämys ja kokemus rajoittavat keskustelua, väittelyä ja dialogia. Lisäksi aika- ja resurssirajoitteet vaikuttavat negatiivisesti vuorovaikutuksen, dialogin ja lopulta innovoinnin syntyyn. Tiukkoja tuottavuus- ja tehokkuusvaatimuksia noudattavat ihmiset hyödyntävät mieluummin vanhoja kokemuksiaan ja tapojaan, kuin että yrittäisivät etsiä ongelmiin uusia innovatiivisia ratkaisuja. (Harisalo 2010, s. 304-308)

2.2.6 Muita johtamisen näkökulmia

Transformationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen

Transformationaalisen johtamisen kehittäjänä pidetään James McGregor Burnsia, jonka teoksessa ”Leadership” vuodelta 1978 esitellään kaksi keskenään eri tyyppistä johtamistapaa: transformationaalinen johtaminen ja transaktionaalinen johtaminen. Näistä transformationaalinen johtaminen kuvataan toimintana, jossa johtaja visioi tulevaisuuden päämääriä ja kannustaa työntekijöitä erinomaisiin suorituksiin. Johtamistavalla tavoitellaan luottamusta johtajan ja johdettavan välillä. Transformationaalisia johtajia kuvataan karismaattisiksi ja innostaviksi ja he tuntevat johdettaviensa tarpeet ja motiivit. Transformationaalisten johtajien kuvataan mahdollistavan seuraajiensa täyden potentiaalin saavuttamisen näillä keinoilla. (Sydänmaanlakka 2004, s. 42-43, Seeck 2021, s. 356)

Vastaavasti transaktionaalinen johtamistapa kuvataan perinteisemmäksi johtamiskäytännöksi, joka perustuu poikkeamien johtamiseen ja satunnaiseen palkitsemiseen hyvistä suorituksista. Johtaja valvoo työtä sekä tavoitteiden ja päämäärien saavuttamista. (Sydänmaanlakka 2004, s. 44-45, Seeck 2021, s. 360) Transaktionaalisen johtajan valvontatyö voi olla aktiivista, jolloin johtaja seuraa ja etsii poikkeamia ja puuttuu niihin tai toiminta voi vastavasti olla passiivista, jolloin johtaja puuttuu vain, jos tavoitteita ei saavuteta (Bass 1990, s.22).

Seeckin (2001, s. 357) mukaan transformationaalinen johtaminen on lähellä sellaista johtajuutta, johon englannin kielen sanalla ”leadership” viitataan. Vastaavasti transaktionaalinen johtaminen lähentelee sisällöltään englannin kielen sanaa ”management” (vrt. asioiden ja ihmisten johtaminen).

Asioiden ja ihmisten johtaminen

Juutin mukaan (2006, s. 21) 1980-luvulla tulosjohtamisen rinnalle nousi käsitteet asioiden (management) ja ihmisten johtamisesta (leadership). Asioiden johtaminen tässä yhteydessä jaotellaan mm. suunnitteluksi, budjetoinniksi, organisoinniksi, valvonnaksi, henkilöstön palkkaukseksi ja ongelmanratkaisuksi. Ihmisten johtaminen (leadership) taas kuvaillaan olevan mm. suunnan näyttämistä, motivointia ja inspirointia (Kotter 1996, s. 25-26). Johtamisen

käsitteen jakaminen asioiden ja ihmisten johtamiseen voidaan tavallaan käsittää heijastu-
mana tieteellisestä liikkeenjohto-opista (asiat) ja ihmissuhdekoulukunnasta (ihmiset) (Sy-
dänmaanlakka 2004, s. 16).

Johtamisen käsitteen jako asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen saa kuitenkin osak-
seen kritiikkiä, koska asioiden ja ihmisten johtaminen on kuitenkin lopulta tiivis yhteen kie-
dottu kokonaisuus, joka tulisi nähdä yhtenä (Mintzberg 2009, s. 8-9, Kamensky 2010, s. 47,
Sydänmaanlakka 2004, s. 22-23). Nivala (2006, s. 134) kuvaa tätä yhteen kiedottua koko-
naisuutta siten, että johtajat saavuttavat konkreettisen johtamisen (management) avulla joh-
tajuutta (leadership).

2.3 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamisen käsite juontaa juurensa Charles Manzin 1980-luvulla tekemiin tutkimuk-
siin ja alun perin käsite kohdistui johtajien näkökulmaan, mutta myöhemmässä vaiheessa
itsensä johtamisen käsite työelämäkontekstissa on laajentunut koskemaan ketä tahansa. (Vii-
tala & Jylhä 2019, s. 20)

Itsensä johtaminen kuvataan prosessiksi, jossa yksilö vaikuttaa omaan suoritukseensa itsensä
ohjaamisen tai motivoinnin keinoin (Houghton et al. 2003, s. 126). Sydänmaanlakka (2006,
s. 32-33) kuvaa itsensä johtamisen olevan vaikuttamis- ja oppimisprosessi, jossa omaa toi-
mintaa ohjataan itsereflektion avulla.

Itsensä johtamisen tärkeys korostuu nykyisessä nopeasti muuttuvassa työympäristössä, jossa
nopeasti vaihtuvat tilanteet vaativat joustavuutta, nopeaa reagointia, luovuutta ja kykyä uu-
distua (Sydänmaanlakka 2006, s. 16). Nykyisissä joustavissa ja hajautetuissa organisaa-
tioissa jokaisella organisaatiotasolla työskentelevän tulisi kyetä ottamaan enemmän ja enem-
män vastuuta työstään ja työtavoistaan, jolloin yksilön kyky johtaa itseään on kriittisessä
roolissa (Neck & Houghton 2006, s. 288).

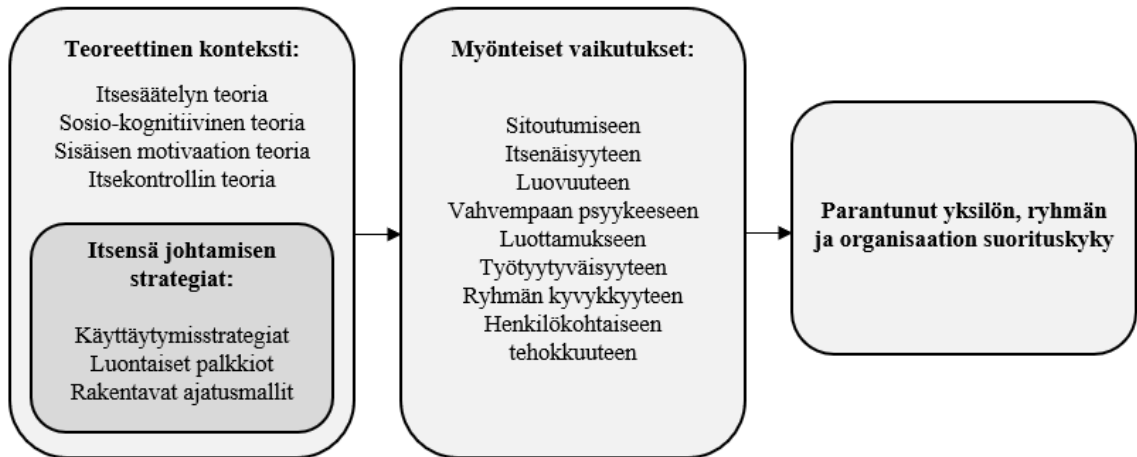
Neck ja Houghton (2006, s. 285) kuvaavat itsensä johtamisen perustuvan itsesäätelyyn, sosio-
kognitiiviseen, sisäiseen motivaation ja itsekontrollin teorioihin, joita soveltamalla luodaan it-
sensä johtamisen strategioita. Tällaisia itsensä johtamisen strategioita ovat mm. käyttäyty-
misstrategiat, luontaisten palkkioiden strategiat ja rakentavien ajatusmallien strategiat.

Käyttäytymisstrategiat sisältävät mm. itsetutkiskelun, tavoitteenasetannan ja itsensä palkitsemisen tekniikoita ja niillä pyritään vaikuttamaan etenkin sellaisten tehtävien suorittamiseen, jotka eivät ole yksilön näkökulmasta luonnollisesti motivoivia suorittaa (Neck & Houghton 2006, s. 271). Itsetutkiskelun ja itsetietoisuuden rooli on hyvin merkittävässä asemassa, kun itsensä johtamisella tavoitellaan yksilön suorituskyvyn parantumista. Kun yksilö tulee tietoisemmaksi omista käyttäytymismalleistaan ja sen hetkisestä suoritustasosta, on yksilön helpompi asettaa itselleen uusia suorituskyvyn parantumista tukevia tavoitteita. (Manz 1986)

Perinteisesti työelämäkontekstissa palkitsemisella käsitetään ulkoisesti järjestettyä palkitsemista, kuten kiitosta, palkankorotusta, kertapalkkioita, ylennyksiä tai ylimääräistä vapaa-aikaa. Tämänkaltaisen palkitsemisen lisäksi on tärkeää tunnistaa ns. luontaiset palkkiot, jossa työtehtävä itsessään tuottaa tekijälleen mielihyvää ja on tätä kautta luontaisesti palkitsevaa ja motivoivaa. Yksinkertaisena esimerkkinä tällaisesta toiminnasta voi olla tilanne, jossa yksilö lukee lehteä siitä syystä, että se on hänelle mieluista, eikä lehden lukemiseen tarvita erillistä motivoitumista tai ulkoisesti järjestettyä palkitsemista. Tehtäviä jotka eivät ole luontaisesti palkitsevia, voidaan pyrkiä muokkaamaan siten, että niiden suorittaminen itsessään olisi motivoivaa. Vastaavaa luontaisten palkkioiden strategiaa voidaan hyödyntää myös työtehtävien osalta. (Neck et. al. 2019. s. 68) Luonnostaan palkitseville työtehtäville on ominaista, että niiden suorittaminen vahvistaa tekijän mielikuvaa omasta pätevyydestä ja itsemääräämisoikeudesta sekä luovat merkityksen tunteita (Neck & Manz 2013, s. 43-44).

Rakentavien ajatusmallien strategialla pyritään tietoisesti muokkaamaan omaa ajattelutapaa ja suhtautumista. Rakentaviin ajatusmalleihin lukeutuu positiivinen ajattelu ja itsepuhe sekä mielikuvaharjoittelu. Tietoisena ajattelutavan muokkaamisen keskiössä on ajatus siitä, että yksilöllä on kyky ja mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten asioista ajattelemme ja mihin keskittämme voimavaramme. Lisäksi systemaattisella ajattelutavan muutoksella on mahdollista edesauttaa positiivista ajattelutapaa ja tätä kautta edesauttaa itsensä johtamista. (Neck et. al. 2019. s. 90-97)

Näiden strategioiden soveltamisella tavoitellaan yksilön, ryhmän ja organisaation parantunutta suorituskykyä. Itsensä johtamisen teorioiden, strategioiden soveltamisen ja myönteisten vaikutusten keskinäistä suhdetta kuvataan kuvassa 8.



Kuva 8. Itsensä johtamisen vaikutus organisaation suorituskykyyn. (Neck & Houghton 2006, s. 285)

Åhman (2004, s. 132) kuvaa itsensä johtamisen olevan omien ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamista. Åhman jakaa itsensä johtamisen erilaisiin joustavuuksien käsitteisiin ja itsensä johtamisen toteutumiseksi yksilön tulee kyetä itsensä analysointiin, tiedostamiseen ja oppimiseen näillä kuvassa 9 jaotelluilla alueilla.



Kuva 9. Itsensä johtamisen osa-alueet. (Åhman 2004, s. 132-133)

Työuran aikana altistumme valtavalle määrälle erilaista informaatiota ja uuden informaation tulkinnassa hyödynnämme niitä aiempia kokemuksia ja uskomuksia, joita meille on uran aikana tullut vastaan. Jokaisen yksilön kokemukset ja niiden tulkinnat ovat ainutlaatuisia, koska tulkitsemme ne omalla tavallamme ja omiin aiempiin kokemuksiin perustuen. Mikäli uusien kokemusten tulkintoihin ei pyritä tietoisesti vaikuttamaan, muodostuvat tulkinnat automaattisesti vanhojen mallien pohjalta. Tulkintoja on kuitenkin mahdollista muokata mikäli se nähdään tarkoituksenmukaiseksi. Positiivisten tulkintatapojen ja hyvän itsetunnon kautta on mahdollista välttää oman energian kuluttaminen oman egon suojeluun tai muihin epävarmuuden tunteisiin ja näin pystymme paremmin ottamaan vastaan myös kehittäväää negatiivista palautetta. Tällaisella tietoisella oman potentiaalin tarkoituksenmukaisella hyödyntämisellä saavutetaan myös parempia yrityksen taloudellisia tavoitteita. (Åhman 2004, s. 130-132)

Sydänmaanlakan (2006, s. 16) mukaan itsensä johtamisessa yhdistyy johtaja, johtaminen ja johdettava samassa kokonaisuudessa. Tässä kokonaisuudessa korostuu tietämisen ja tekemisen välinen kuilu, joka on tyypillistä kaikelle johtamiselle. Johtamisen ja itsensä johtamisen ongelma ei yleensä ole tietämisen tasolla ja meillä usein on riittävät tiedot johtaa itseämme hyvin, mutta emme vain vie tuota tietoa käytäntöön. Itsensä johtamisessa korostuu pitkäjänteisyys ja itsekuri.

Itsensä johtamisesta ja itseohjautuvuudesta puhui jo 1950-luvulla Peter Drucker (1954/2006, s. 130-131) kirjassaan ”The Practice of Management.” Druckerin mukaan tavoitteiden asettaminen ja suoritusten mittaaminen mahdollistaa yksilön itseohjautuvuuden, jossa yksilöllä tulee olla selkeä kuva häneen kohdistuvista tavoitteista ja vastaavasti hänen käytössään tulee olla mittaustietoa oman suoriutumisensa tasosta. Druckerin mukaan suorituksen mittaamisen tulee olla työkalu yksilön oman toiminnan kehittämiseen, ei työkalu ylhäältä käsin tapahtuvaan valvontaan ja kontrollointiin.

3 Suorituskyvyn mittaaminen ja johtaminen

3.1 Suorituskyvyn määritelmä

Ensimmäisiä suorituskyvyn johtamisprosesseja kehitettiin DuPontin ja General Motorsin toimesta 1900-luvun alussa ja tällöin johtaminen suuntautui hyvin kiinteästi yrityksen taloudellisen suorituksen mittaamiseen ja johtamiseen. Talouden näkökulma vallitsi hyvin voimakkaasti mittaamista aina 1980-luvulle saakka, jolloin suorituskykykeskusteluun tuli mukaan sellaisia käsitteitä, kuten asiakkaiden ja työntekijöiden tyytyväisyys, tietopääoma, aineeton pääoma ja sisäisten prosessien tehokkuus. 1990-luvulla suorituskykykeskusteluun lisättiin, lähinnä Balanced Scorecardin lanseerauksen myötä, suorituskyvyn erilaiset näkökulmat ja näiden näkökulmien keskinäinen tasapaino. Erilaisten tasapainotettujen mittaristojen omaksumisen myötä yrityksen suorituskyky on alettu nähdä aiempaa laajempänä kokonaisuutena. Erilaisten näkökulmien kautta yrityksen suorituskykyä on alettu jakamaan osa-alueisiin, jolloin sen mittaaminen ja johtaminen on muuttunut hallittavammaksi. (Neely & Bourne 2000, s. 3, Tenhunen & Ukko 2001, s. 4, Kujansivu et al. 2007, s. 152)

Suorituskyky voidaan kuvata mitattavan kohteen kyvyksi saavuttaa sille asetetut tavoitteet (Lönnqvist et al. 2006, s. 19). Laitinen (2003, s. 21) taas kuvaa yrityksen suorituskyvyn olevan yrityksen kyky saada aikaa tuotoksia asetetuilla ulottuvuuksilla suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Suorituskyvyn mittaus liittyy parhaaseen mahdolliseen suoritukseen ja suorituksen mittaus toteutuneeseen suoritukseen, jolloin suorituksen mittaus suuntautuu menneisyyteen ja vastaavasti suorituskyvyn mittaaminen tulevaisuuteen (Laitinen 2003, s. 366).

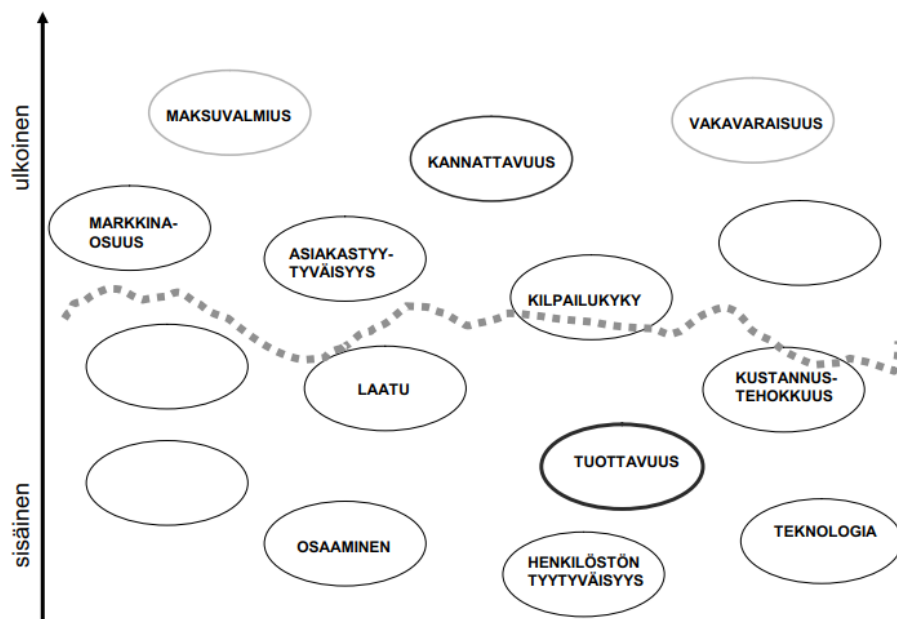
Organisaation tai liiketoiminnan suorituskyvyllä tarkoitetaan yksikön menestymistä valituista näkökulmista tarkasteltuna (Lönnqvist et al. 2006, s. 19). Laitinen (2003, s. 26) määrittää yrityksen suorituskyvyn olevan kykyä maksimoida omistajien hyöty ja samanaikaisesti täyttää riittävällä tasolla sidosryhmien tarpeet.

Yrityksen suorituskyky on jaettavissa kahteen pääalueeseen, sisäiseen ja ulkoiseen suorituskykyyn. Yrityksen osien suorituskyvyn tarkastelussa on kyse sisäisestä suorituskyvystä ja tällöin on tyypillistä, että analyysiä suorittaa yritys itse. Vastaavasti kun tarkastellaan yrityksen ulkoista suorituskykyä, tarkastellaan yritystä usein kokonaisuutena. Terminä ulkoinen

suorituskyky kuvaakin yrityksen suoriutumista ympäröivässä yhteiskunnassa. (Rantanen & Holtari 1999, s. 11-12)

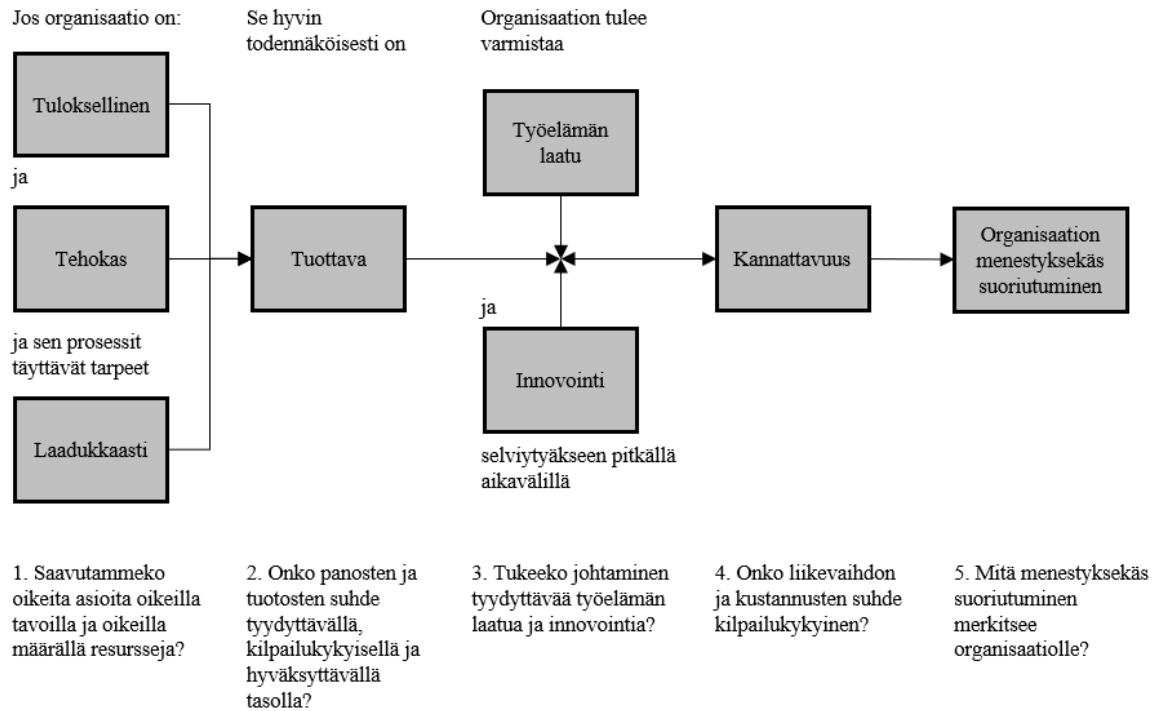
Rantanen ja Holtari (1999, s. 12-13) nostavat sisäisen suorituskyvyn tyypillisiksi osa-alueiksi tuottavuuden, tehokkuuden ja taloudellisuuden. Ulkoinen suorituskyky perustuu usein yrityksen tilinpäätösinformaatioon liittyvään tietoon ja tyypillisiä osa-alueita on esimerkiksi kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus.

Rantanen (2005, s.4) kuvaa yrityksen sisäisen ja ulkoisen suorituskyvyn jaottelua kuvan 10 mukaisesti. Kuvassa suorituskyvyn osa-alueita on jaettu ulkoiseen ja sisäiseen suorituskykyyn ja tämän lisäksi niiden keskinäisen vaikutussuhteiden mukaisesti, jolloin kuvassa alempana olevien suorituskyvyn osa-alueiden vaikutus heijastuu kuvassa ylempänä sijaitseviin osa-alueisiin.



Kuva 10. Suorituskyvyn osa-alueiden jaottelu sisäiseen ja ulkoiseen. (Rantanen 2005, s. 4)

Vastaavasti Sink (1985, s. 41-46) jakaa suorituskyvyn osa-alueet seitsemään osa-alueeseen, joita ovat tuloksellisuus, tehokkuus, laadukkuus, kannattavuus, tuottavuus, työelämän laatu ja innovointi. Kuvassa 11 on esitetty näiden osa-alueiden keskinäiset suhteet.



Kuva 11. Suorituskyvyn osa-alueiden väliset yhteydet. (mukaiillen Sink 1985, s. 64)

3.2 Suorituskyvyn mittaaminen ja analysointi

Pienten yritysten johtaminen usein henkilöityy tuotanto- ja liiketoimintaprosessin perusteellisesti hallitsevaan johtajaan, mutta organisaation koon kasvaessa johtamisen tukena tarvitaan kokemuksen ja näkemyksen lisäksi mittaustietoa organisaation eri toimintojen tilasta (Rantanen & Holtari 1999, s. 1).

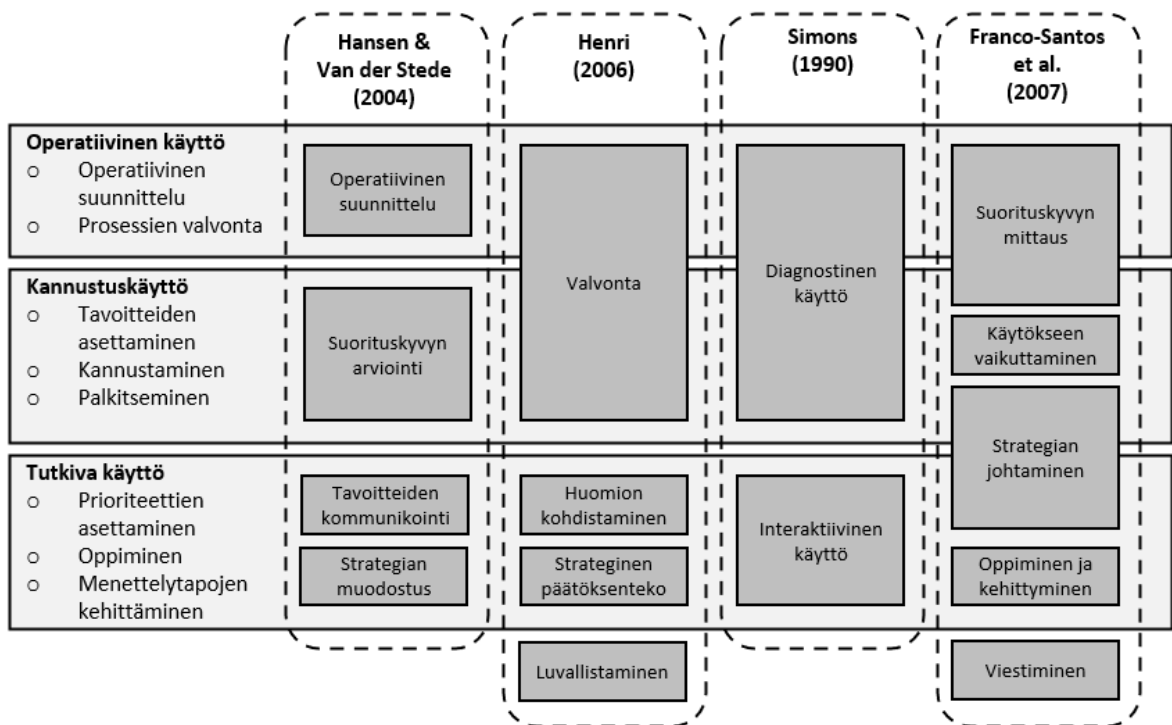
Suorituskyvyn mittaamisessa määritetään joko määrällisesti tai laadullisesti toiminnan taso (Radnor & Barnes 2007, s. 393). Suorituskyvyn mittarit ovat itsessään konkreettisia johtamisen työkaluja ja niiden avulla on mahdollista tiivistää monimutkaisten kokonaisuuksien tuloksia yksinkertaisiksi tunnusluvuiksi (Kujansivu et al. 2007, s. 159). Suorituskyvyn mittaamisen avulla saadaan vastaus siihen mitä on tapahtunut, mutta mittaaminen ei itsessään kerro mitä asian kehittämiseksi tulisi tehdä. Mitattavan kohteen kehittäminen tapahtuu suorituskyvyn johtamisen keinoin, jossa mittaustuloksen tulkinnalla ja siitä johdettavilla toimenpiteillä edesautetaan suorituskyvyn kehittymistä (Amaratunga & Baldry 2002, s. 218).

Franco-Santos ja kumppanit (2007, s. 793-797) ovat omassa tutkimuksessaan läpikäyneet yli 300 artikkelia, kirjaa ja tutkimusraporttia ja löytäneet lopulta 17 erilaista suorituskyky-mittariston roolia, jotka he ovat lopulta tiivistäneet viiteen pääkategoriaan (kuva 12). Näitä pääkategorioita ovat suorituskyvyn mittaaminen, strategian johtaminen, viestiminen, käyttäytymiseen vaikuttaminen sekä oppiminen ja kehittyminen.

Suorituskyvyn mittaaminen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Suorituksen mittaaminen 2. Kehityksen seuraaminen
Strategian johtaminen	<ol style="list-style-type: none"> 3. Suunnitteleminen 4. Strategian muodostaminen 5. Strategian toimeenpaneminen 6. Huomion kiinnittäminen
Viestiminen	<ol style="list-style-type: none"> 7. Sisäinen viestiminen 8. Ulkoinen viestiminen 9. Vertaileminen 10. Sääntöjenmukaisuuden varmistaminen
Käyttäytymiseen vaikuttaminen	<ol style="list-style-type: none"> 11. Käyttäytymiseen vaikuttaminen 12. Ohjaaminen 13. Palkitseminen 14. Yhteyksien hallinta
Oppiminen ja kehittyminen	<ol style="list-style-type: none"> 15. Oppiminen 16. Palautteen antaminen 17. Suorituskyvyn kehittäminen

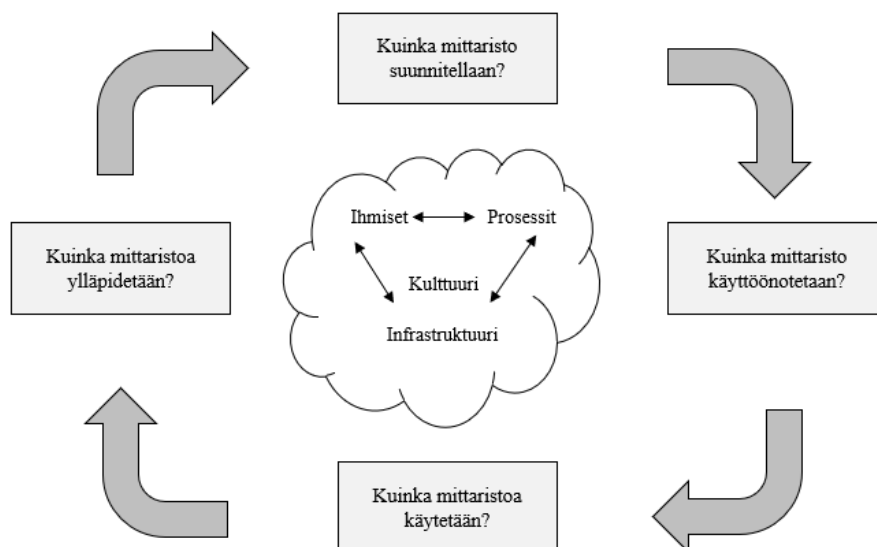
Kuva 12. Suorituskykymittariston roolit. (mukaillen Franco-Santos et al. 2007, s.793-797)

Vastaavasti Spekle & Verbeeten (2014, s. 135) ovat omassa tutkimuksessaan koonneet yhteen aiemman tutkimuksen pohjalta erilaisia suorituskykymittariston käyttötapojen luokitteluja ja koostaneet ne kuvan 13 mukaiseen ryhmittelyyn.



Kuva 13. Suorituskykymittariston rooleja. (mukaillen Spekle & Verbeeten 2014, s.135)

Laitinen (2003, s. 366-367) mukaan suorituskykymittariston tulisi olla integroitu ja looginen kokonaisuus, jossa mitattavat asiat muodostavat keskenään loogisen kokonaisuuden. Neely ja kumppanit kuvaavat suorituskykymittariston käyttöönotossa huomioitavia tekijöitä kuvan 14 mukaisesti.



Kuva 14. Suorituskyvyn mittausjärjestelmän käyttöönotossa huomioitavia tekijöitä. (mukaillen Neely et al. 2000. s. 1143)

Kennerleyn ja Neelyn (2003, s. 216-217) mukaan hyvin suunnitellun mittausjärjestelmän tulee ottaa huomioon lisäksi:

- Ihmiset → Onko riittävää osaamista mittariston käyttöön ja päivittämiseen?
- Prosessit → Onko olemassa prosesseja mittareiden arviointiin ja muokkaukseen?
- Järjestelmäinfrastruktuuri → Onko joustavia tietojärjestelmiä saatavilla tiedon keräämiseen, analysointiin ja raportointiin?
- Kulttuuri → Onko organisaatiossa mittaukseen myönteisesti suhtautuva kulttuuri?

3.3 Suorituskyvyn johtaminen

Suorituskyvyn mittaamista, sen analysointia sekä niiden valossa tehtävää toiminnan kehittämistä kutsutaan suorituskyvyn johtamiseksi (Ukko et al. 2007a, s. 1). Suorituskyvyn mittaaminen ja suorituskyvyn johtaminen kuuluvat kiinteästi yhteen ja ne ovat toisiaan seuraavia toimintoja, jotka muodostavat keskenään iteratiivisen prosessin (Lebas 1995, s. 34).

Suorituskyvyn johtamiselle on esitetty seuraavanlaisia tavoitteita ja toimia (Ukko et al. 2007a, Lebas 1995, s.34, Amaratunga & Baldry 2002, s. 219, Lönnqvist 2002, s. 87):

- Toiminnan ohjaaminen
- Tavoitteiden viestiminen
- Nykytilan analysoiminen
- Vision muuttaminen mitattaviksi menestystekijöiksi
- Strategian toimeenpanon seuranta ja sen pienemmiksi tavoitteiksi
- Ongelmien havaitseminen ja ennakoiminen
- Henkilöstön motivoiminen ja palkitseminen
- Informaation tuottaminen päätöksenteon ja kehittämisen tueksi
- Osaamisen lisääminen ja kouluttaminen
- Organisaation yhteistyön, vuorovaikutuksen ja dialogin lisääminen

Bourne ja kumppanit (2005, s. 386-387) tutkivat omassa tutkimuksessaan suorituskyvyn johtamisjärjestelmän käyttöä saman yrityksen sisällä keskimääräisesti suoriutuvan

liiketoimintayksikön sekä keskimääräistä paremmin suoriutuvan liiketoimintayksikön välillä. Tutkijat havaitsivat, että keskimääräisesti suoriutuvassa liiketoimintayksikössä suorituskykyä johdettiin yksinkertaisen kontrolloinnin keinoin. Tietoa kerättiin yrityksen tavallisista tietojärjestelmistä ja tuloksia verrattiin yrityksen tavoitteisiin. Tuloksista viestittiin ja tuloksiin reagoitiin. Vastaavasti keskimääräistä paremmin suoriutuvassa liiketoimintayksiköissä toimittiin vastaavanlaisen kontrolloinnin keinoin, mutta organisaatio toimi jatkuvassa vuorovaikutuksessa suorituksen mittaustietojen kanssa. Toimialapäälliköt loivat omia järjestelmiä suorituskyvyn tilan toteamiseksi heidän omalla vastualueellaan ja mittaustietoja käytettiin ennemminkin tulevaisuuden suorituskyvyn arviointiin, kuin menneen tilan toteamiseen. Yrityksen virallisten tietojärjestelmien tarjoamien tietojen lisäksi toimialapäälliköt käyttivät hyväkseen epämuodollisten käytäväkeskustelujen kautta saatuja tietoja suorituskyvyn tilasta. Keskimääräistä paremmin suoriutuvan liiketoimintayksikön toimialapäälliköiden ymmärrys suorituskyvyn ajureista oli paremmalla tasolla ja he viestivät tilanteesta aktiivisesti ”aina kuin mahdollista.” Lisäksi heidän korjaavien ja kehittävien toimenpiteiden kuvattiin olevan verrokkiryhmää monipuolisempia.

Yllä kuvattuja havaintoja tukee myös Ukon ja kumppaneiden (2007b, s. 49) tutkimuksen tulos, jossa he ovat havainneet, että käytettäessä suorituskyvyn mittausjärjestelmää, lisääntynyt vuorovaikutus johdon ja työntekijöiden välillä johti organisaation parantuneeseen suorituskykyyn.

Ei-taloudellisilla tekijöillä, kuten asiakasuskollisuudella ja työtyytyväisyydellä on linkki yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen. Vastaavien aineettomien menestystekijöiden tilaa tarkkailemalla yritysjohto voi arvioida tulevaa taloudellista menestystä jo ennen kuin varsinaiset talousluvut ovat käytettävissä. (Ittner & Larcker 2003, s. 88)

3.4 Suorituskyvyn mittaamisen ja johtamisen haasteet

Ittner ja Larcker (2003, s. 90-93) ovat havainneet tutkimuksissaan, että aineettomien menestystekijöiden mittaamisessa ja johtamisessa toistuu saman tyyppisiä virheitä eri organisaatioissa ja nämä virheet vaikuttavat suoraan näiden yritysten taloudelliseen suoritukseen. Tyypillisiä virheitä suorituskyvyn johtamisessa oli esimerkiksi se, että aineettomia

menestystekijöitä ei oltu johdettu strategiasta ja eri menestystekijöiden keskinäisiä syy-seuraus-suhteita ei oltu validoitu. Lisäksi suoritustavoitteet asetetaan usein väärin. Eräässä tutkimuksen esimerkkitapauksessa lyhyen tähtäimen tavoitteet johtivat organisaatiossa toimenpiteisiin ja reagointiin, jolla vahingoitettiin yrityksen pidemmän aikavälin tavoitteita. Tyypillinen virhe on myös yksinkertaisesti aineettomien menestystekijöiden mittaaminen väärin, jolloin esimerkiksi organisaation eri osioissa oli toisistaan poikkeavia tapoja mitata samaa asiaa. Neely ja Bourne (2000, s. 3) kuvaavat, että Balanced Scorecardin käyttöönottoprosesseista jopa 70% epäonnistuu mittariston huonon suunnittelun ja vaikean käyttöönoton vuoksi.

Myös aineettomien menestystekijöiden mittaaminen koetaan vaikeaksi ja tämän vuoksi niiden painoarvo suorituskyvyn mittausjärjestelmässä jäi usein pieneksi (Itner & Larcker 2003, s. 90-93). Kujansivu ja kumppanit (2007, s. 161-163) kuvaavat aineettomien menestystekijöiden olevan vaikeasti mitattavia ja johdettavia, koska ne ovat luonteeltaan subjektiivisia ilmiöitä. Subjektiivisten ilmiöiden mittaaminen on kuitenkin täysin mahdollista. Esimerkkinä aineettomasta mittaamisesta he nostavat esiin urheilulajeista mäkihypyn, jossa urheilijan suorituksen tyyliä arvioidaan hyvinkin tarkasti ennalta määritettyjen kriteerien, mutta kuitenkin lopulta subjektiivisen arvioinnin pohjalta.

Laitisen (2003, s. 20) mukaan yrityksissä tyypillisesti tyydytään hyödyntämään määrällisiä, taloudellisia ja helposti luotavia mittareita ja vastaavasti laadulliset, ei-taloudelliset, mutta silti tärkeät mittarit jäävät pienempään painoarvoon. Rantasen (2005, s. 2) mukaan ei-taloudellisten mittareiden osuus kasvaa organisaation alimmilla tasoilla verrattuna organisaation ylätasoihin.

3.5 Suorituskyvyn mittaaminen ja johtaminen osana liiketoiminnan menestystä

Liiketoiminnan menestymisen kannalta on erityisen tärkeää, että organisaation eri toiminnot tekevät työtä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Jokainen organisaation taso näkee liiketoiminnan ensisijaisesti heidän omasta näkökulmastaan ja tämän vuoksi johtajien tärkeänä tehtävänä on varmistaa, että eri toimintotasoilla ymmärretään liiketoiminnan kokonaisuus samalla tavalla ja mitä eri organisaation tasoilta tarkalleen ottaen odotetaan. Johtajien

suoriutumista arvioitaessa tulee ensisijaisesti suoriutumisen tasoa arvioida koko yhtiön näkökulmasta, eikä ainoastaan juuri kyseessä olevan johtajan vastuualueen osalta. (Drucker 2007, s. 63-66)

Jotta yksilö kykenee ohjaamaan omaa toimintaansa, hänen täytyy tietää asetettujen tavoitteiden lisäksi miten heidän suoritustaan mitataan ja arvioidaan. Kun yksilö pystyy vertaamaan toimintaansa asetettuun tavoitteeseen ja sitä arvioimaan mittariin, muodostuu tästä yksilölle työkalu oman toimintansa johtamiseen. (Drucker 2007, s. 71) Vastaavasti Hamelin (2011, s. 53) mukaan yksilön tulisi pystyä arvioimaan päätöksen vaikutus tavoitteisiin nähdessä.

Tasapaino taloudellisten ja ei-taloudellisten tavoitteiden ja mittareiden välillä on käytännön tasolla osoittautunut haasteelliseksi. Usea yritysjohtaja voi hyvällä omallatunnolla kertoa asettavansa tavoitteita ja mittareita laadulle, markkinaosuudelle tai muille ei-taloudellisille tekijöille, mutta näiden ei-taloudellisten tekijöiden keskinäisen painoarvon tuominen samalle tasolle taloudellisten tavoitteiden kanssa on käytännön tasolla vaikeaa. (Eccles 1998, s. 26-27)

4 Tutkimuksen toteuttaminen

4.1 Haastattelujen suunnittelu ja toteutus

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty haastatteluin ja tarkemmin kuvattuna puolistrukturoiduin teemahaastatteluin. Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä on hyvin joustava ja sitä on mahdollista käyttää hyvin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelutilanne mahdollistaa tiedonhankinnan suuntaamista kesken haastattelutilanteen ja se mahdollistaa myös tarkentavien ja syventävien jatkokysymysten esittämisen. Tätä voidaan pitää haastattelun selkeänä etuna, joka esimerkiksi lomakekyselyistä puuttuu. (Hirsjärvi & Hurme 2010, s.34, Tuomi & Sarajärvi 2013, s.72-73) Toisaalta haastattelut vievät kyselytutkimuksia huomattavasti enemmän aikaa ja etenkin litteroinnin käyttö lisää ajankäyttöä huomattavasti. Haastattelu on myös vaativa aineiston keruumenetelmä, jossa korostuu haastattelijan taito ja kokemus viedä haastattelutilannetta eteenpäin vastaajaa myötäillen, mutta kuitenkin ilman, että haastateltavaa johdatellaan. (Hirsjärvi & Hurme 2010, s.34-35) Huuskon ja Paloniemen (2006, s. 163-164) mukaan Suomessa on käytetty fenomenografisen tutkimuksen aineiston hankintatapana avoimia tai teemoitettuja yksilöhaastatteluja, ryhmähaastatteluja, kirjoitelmia, dokumentteja, kyselyitä tai näiden yhdistelmiä. Ahosen (1994, s. 136) mukaan haastattelu on yleisin fenomenografisen tutkimuksen aineiston hankintamenetelmä.

Teemahaastattelu sisältää hyvin paljon strukturoimattoman haastattelun (ns. syvähaastattelu tai avoin haastattelu) ominaisuuksia sillä erotuksella, että haastattelun aihepiirit ovat ennalta määritetty. Strukturoiduissa haastatteluissa (esim. lomakehaastattelut) taas kysymyksille on ennalta määritetty tarkka muoto ja järjestys, eikä se ole samalla tavalla vapaa, kuin teemahaastattelu tai avoin haastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2010, s. 48) Teemahaastattelun ja avoimen haastattelun välinen ero voi lopulta olla hyvin pieni (Eskola & Suoranta 1996, s.65). Tässä tutkimuksessa sovellettuun puolistrukturoituun teemahaastatteluun on pyritty sisällyttämään mahdollisimman paljon avoimen haastattelun piirteitä. Avoimen haastattelun vaativuuden ja tutkijan vähäisen tutkimushaastattelukokemuksen vuoksi ennalta määritetyt haastatteluteemat auttoivat kokonaisuuden pysymistä oikeassa laajuudessa ja aihealueissa myös silloin, kun haastateltavien kertomusten annettiin tarkoituksellisesti rönsyillä.

Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelijä asettaa tietyn rungon haastattelun kululle, mutta haastattelijan tulee esittää strukturoimattomia jatkokysymyksiä, joilla kartoitetaan laajemmin haastateltavan käsityksiä. Haastattelijä ei voi esittää näissä jatkokysymyksissä sellaisia uusia teemoja tai ideoita, joita haastateltava ei vielä ole nostanut esiin, jotta välttyään vääristyneen ja johdatellun tiedon keräämiseltä. (Åkerlind et al. 2005, s. 80) Ahosen (1994, s. 136) mukaan haastattelijan tulee olla *aktiivinen kuuntelija*, jossa haastattelijä ensisijaisesti esittää tarkentavia kysymyksiä haastateltavan näkemyksiin, kuin että haastattelijä etenisi ennalta määritetyn kysymyspatteriston mukaisesti kysymyksestä toiseen.

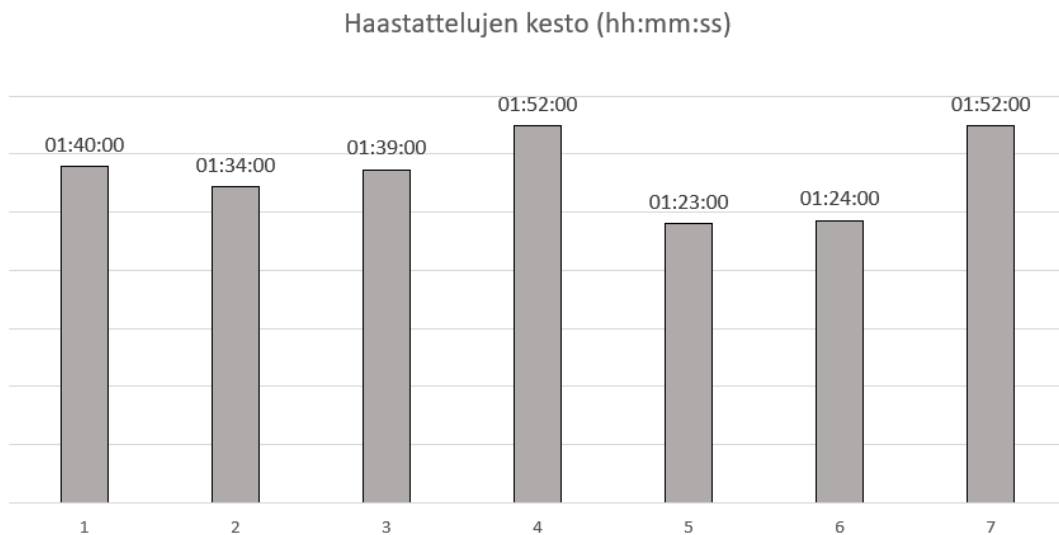
Haastateltavan tutkimusjoukon pitäisi pystyä valmistautumaan haastatteluun etukäteen ja haastattelun onnistumisen kannalta olisi tärkeää, että vähintään haastattelun aihealue on etukäteen haastateltavan tiedossa (Tuomi & Sarajärvi 2013, s. 73). Haastateltavalle joukolle on lähetetty etukäteen osallistumispyyntö (liite 2), jossa on kuvattu tutkimuksen aihealuetta ja tutkimuskysymyksiä. Lisäksi tutkimuksen taustaa on avattu myöhemmin tutkijan ja haastateltavien välisissä puhelinkeskusteluissa ja sähköpostiviesteissä.

Haastattelutilanteen tulee olla dialoginen ja haastateltavaa rohkaistaan kuvailemaan tutkitun ilmiön eri puolia (Niikko 2003, s.31). Haastattelutilanteessa edellytetään, että haastateltava luottaa haastattelijaan ja haastattelutilanteesta on näin ollen mahdollista rakentaa aito keskustelu kuulustelun sijaan (Ahonen 1994, s.137). Ennen haastattelua toimitetussa haastattelupyynnössä ja myöhemmin haastattelun alussa on korostettu haastattelun luottamuksellisuutta ja haastateltavien anonymiteettiä. Lisäksi haastateltaville on korostettu tutkimuksen olevan kiinnostunut ennen kaikkia haastateltavien omista kokemuksista ja käsityksistä ja että tutkimuksella ei ole tarkoitus kartoittaa haastateltavien mahdollisia teoriapohjaan verrattuja ns. vääriä käsityksiä tutkimuksen aihealueista.

Haastateltavan joukon työtehtävien luonteen vuoksi sopivien haastatteluajankohtien sopiminen oli haastavaa ja alun perin tavoitellusta ensisijaisesta fyysisestä haastattelusta luovuttiin ja haastattelut tehtiin pääsääntöisesti etäyhteyden välityksellä. Aikatauluongelmien ratkaisun lisäksi etähaastattelut mahdollistivat Microsoft Teams -sovelluksen automaattisen litterointi-toiminnon hyödyntämisen, jonka avulla muodostui karkea versio lopullisesta litteroidusta haastattelusta. Kunkin haastattelun jälkeen sovelluksen muodostama litterointirunko on tarkastettu kuuntelemalla haastattelut läpi ja tekemällä litterointiteksteihin tarvittavat korjaukset. Haastattelut purettiin sovellusta hyödyntäen tekstimuotoon sanatarkasti siten, että litteroitu teksti sisälsi haastattelijan ja haastateltavan puheenvuorot. Työssä esitettyjä

haastateltavien suoria sitaatteja on muokattu sanatarkasta litterointitekstistä siten, että täytesanoja on pyritty poistamaan, mikäli täytesanalla ei ole ollut oleellista vaikutusta sitaatin asiasisältöön. Tällä tavoin haastateltavien sitaateista on saatu huomattavasti luettavampia.

Potentiaalisia haastateltavia on lähestytty sähköpostin ja puheluiden välityksellä kevään 2023 aikana ja lopulliset haastattelut on pidetty toukokuun 2023 ja elokuun 2023 välisenä aikana. Haastatteluja oli yhteensä seitsemän kappaletta ja niiden yhteenlaskettu kesto oli 11 h 24 min. Kuvassa 15 on eritelty eri haastattelujen pituudet. Jälkikäteen korjattua ja tarkastettua litterointitekstiä kertyi haastatteluista kaikkiaan 263 sivua. Strukturoiduista ja puolistrukturoiduista haastatteluista kertyy paljon myös epäolennaista materiaalia (Hirsjärvi & Hurme 2010, s. 36).



Kuva 15. Haastattelujen kesto.

Haastateltavien nimet on muutettu haastateltavien tunnistamisen välttämiseksi. Haastateltaville on annettu ns. tutkimusnimi haastattelupäivänä nimipäivää viettäneiden nimien joukosta, jolloin esimerkiksi haastateltavan sukupuolta ei voi päätellä tutkimusnimen perusteella. Täysin sattumalta kaikki haastattelut ajoittuivat naisten nimipäiville. Aineiston litteroinnin jälkeen haastateltavat identifioitiin näillä tutkimusnimillä analyysivaiheessa ja tällä lähestymistavalla suojellaan haastateltavien tunnistettavuutta. Haastateltavien henkilöllisyys on ainoastaan tutkijan ja tässä työssä nimettyjen ohjaajien tiedossa. Työssä käytetyt haastateltavien tutkimusnimet ovat Eira, Elviira, Maini, Marianna, Melissa, Ulpu ja Vilma.

Åkerlind ja kumppanit (2005, s. 80-81) suosittavat vahvasti koehaastattelun hyödyntämistä ennen varsinaisten haastattelujen aloitusta. Koehaastatteluilla voidaan kartuttaa haastattelijan osaamista haastattelutilanteesta ja tarkentaa kysymysten muotoilua, jotta kysymykset herättävät keskustelua ilmiön kartoittamiseksi. Haastatteluteemoja ja niiden muotoilua testattiin ennen varsinaisia haastatteluja vapaamuotoisessa koehaastattelussa.

Haastattelut aloitettiin taustoittavalla osiolla, jossa käytiin läpi tutkijan, tutkimuksen sekä haastateltavan taustat. Taustoittavassa osiossa käytiin läpi tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusjoukon tietojen käsittelytapa tutkimusraportilla. Taustoittavan osion jälkeen haastatteluissa siirryttiin suorituskyvyn johtamisen teemaan ja aihetta käsiteltiin mm. tavoitteiden, haasteiden, yleisen merkityksen ja eri näkökulmien kautta. Suorituskyvyn johtamisen teeman jälkeen näkökulma käännettiin itsestä ulospäin suuntautuvasta johtamisesta oman itsensä suorituskyvyn johtamiseen. Kuvassa 16 on kuvattu haastattelujen teemat sekä teemojen välinen ajankäyttö. Yhdelle haastattelulle oli varattu haastateltavalta aikaa korkeintaan kaksi tuntia ja haastattelutilanteet pyrittiin tutkijan toimesta viemään läpi niin, että aina yhteen osioon käytettiin noin ¼-haastattelun ajallisesta kestosta. Tarkempi teemahaastattelu-runko on esitetty liitteessä 3.



Kuva 16. Haastattelun rakenne ja haastatteluteemat.

Eskolan ja Suorannan (1996, s. 35, 39) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrä on tutkimuskohtainen ja aineistoa tarvitaan vain sen verran, kuin tutkimuksen kannalta on välttämätöntä. Oleellista ei ole aineiston koko, vaan siitä tehtävien tulkintojen kestävyys ja syvyys. Uljensin (1989, s. 11) mukaan fenomenografisten tutkimusten tutkimushenkilöiden

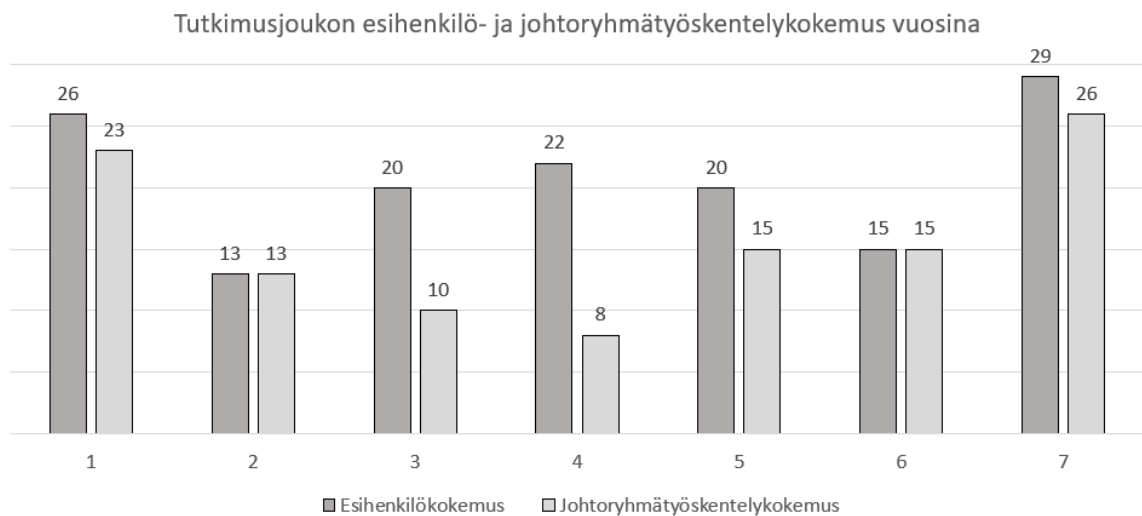
lukumäärä on ollut tyypillisesti 10-300 kpl ja Trigwellin mukaan (2006, s. 371) taas 10-30 kpl.

Yhtenä tapana määrittää riittävä aineiston määrä on saturaation käsite. Aineistoa laajennetaan uusilla haastateltavilla niin kauan, kunnes tutkimusongelman kannalta olennaisesti uutta tietoa ei enää uusien haastateltavien mukaan tulon myötä ilmene. Tällöin tutkimusaineiston voidaan todeta saavuttaneen saturaation. Tutkijan tulee itse kyetä arvioimaan, että milloin aineisto saavuttaa saturaatiopisteen. (Hirsjärvi & Hurme 2010, s. 60) Tässä tutkimuksessa tutkimusjoukko koostuu teollisten suuryritysten ylimmässä johdossa toimivista henkilöistä ja heille on kertynyt johtamiskokemusta jo useiden vuosien ajan. Haastateltavan tutkimusjoukon näkemykset haastatteluteemoista olivat suhteellisen yhtenevät ja saturaatiopiste on tutkijan oman subjektiivisen näkemyksen mukaan saavutettu noin viidennen haastateltavan kohdalla ja uusien haastateltavien mukaanotto on lopetettu seitsemännen haastateltavan jälkeen. Tutkimusaineiston saturaatio on saavutettu tässä tutkimuksessa varsin pienellä haastateltavien henkilöiden lukumäärällä ja tämän arvioidaan johtuvan haastateltavan joukon samankaltaisista taustoista ja kokemusmaailmasta suhteessa haastatteluteemoihin. Hirsjärven ja kumppanien (2007) mukaan on kuitenkin kiinni tutkijan omasta oppineisuudesta, että kuinka paljon haastattelutilanteessa ja aineistoanalyysissä voi löytää ja huomata uusia näkökulmia.

4.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Laadullisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu, että sillä pyritään kuvaamaan ilmiötä tilastolisten yleistyksien sijaan. Ilmiön kuvaamisella pyritään ymmärtämään tietynlaista toimintaa ja antamaan teoreettinen tulkinta kuvatulle ilmiölle. Tätä vasten tutkimusaineiston muodostavat henkilöhaastattelut tulisi kerätä sellaisilta henkilöiltä, joilla on ilmiöstä mahdollisimman paljon tietoa tai kokemusta. Näin ollen haastateltavien valinta ei voi olla täysin satunnaista, vaan sen tulisi olla harkittua ja tutkimuksen aihealueeseen sopivaa. Haastattelujoukon muodostamisen taustalla sovellettu harkinnanvaraisuus tulisi avata tutkimusraportilla. (Tuomi & Sarajärvi 2013, s. 85-86)

Tämän tutkimuksen aineiston taustalla oleva tutkimusjoukko on koottu teollisuudessa toimivista liiketoimintajohtajista ja funktioiden johtajista, jotka toimivat suuryritysten ylimässä johdossa. Tutkimusjoukon muodostus tapahtui harkitusti ja tutkimusjoukkoon on koottu urallaan jo edenneitä ja kokeneita johtajia. Tutkimusjoukon koostamisessa on painotettu johtajien kokemusta vaativista tehtävistä. Kuvassa 17 avataan haastateltujen henkilöiden esihenkilö- ja johtoryhmätyöskentelykokemus vuosina.



Kuva 17. Tutkimusjoukon esihenkilö- ja johtoryhmätyöskentelykokemus vuosina.

Tutkimusjoukkoon osallistuneiden roolit ja nimikkeet:

- Liiketoimintajohtajat 3 kpl
- Tuotanto-, toimitusketju- tai operaatiojohtajat 4 kpl

Tutkimusjoukon sukupuolijakauma:

- Naisia 4 kpl
- Miehiä 3 kpl

Tutkimusjoukkoon osallistuneiden henkilöiden vastuualueiden koot liikevaihdolla mitattuna:

- 100 – 200 M€ 1 kpl
- 200 – 300 M€ 1 kpl
- 300 – 400 M€ 1 kpl
- 400 – 500 M€ 1 kpl
- 600 – 700 M€ 1 kpl
- 1100 – 1300 M€ 1 kpl
- 1200 – 1300 M€ 1 kpl

Tutkimusjoukkoon osallistuneiden henkilöiden vastuualueiden koot henkilöstömäärällä mitattuna:

- alle 100 hlö 1 kpl
- 100 – 200 hlö 1 kpl
- 300 – 400 hlö 3 kpl
- 1000 – 1500 hlö 1 kpl
- 1500 – 2000 hlö 1 kpl

Tutkimusjoukkoon osallistuneiden henkilöiden koulutustausta:

- KTM, laskentatoimi 2 kpl
- DI, tuotantotalous 3 kpl
- DI, energiatekniikka 1 kpl
- Tekn.lis. tietotekniikka 1 kpl

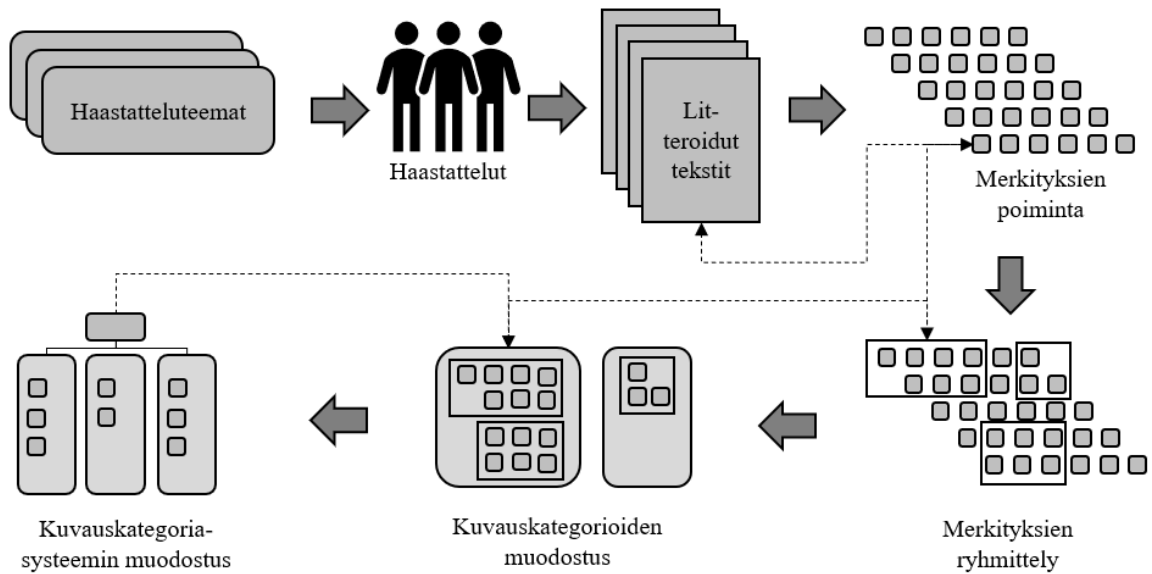
Tutkimusjoukon taustoja avataan tämän hetkisen tehtävänimikkeen, sukupuolen, koulutustaustan ja vastuualueen koon osalta. Tutkimusjoukon anonymiteetin varmistamiseksi näitä taustatietoja ei ole yhdistetty haastateltaviin yksilöihin, vaan tiedot esitetään tarkoituksellisesti koko tutkimusjoukkoa kuvaavana. Mikäli näitä tietoja (mm. vastuualueen koko liikevaihdolla mitattuna, alaisten lukumäärä, koulutustausta) olisi yhdistetty yksilökohtaisesti suoraan haastateltaviin, olisi haastateltavan identiteetti voitu joissakin tapauksissa rajata tietyille toimialalle tai suoraan tiettyyn yritykseen ilman, että toimialoja tai yritysten nimiä olisi tämän työn yhteydessä esitelty. Tällä toimintamallilla huomioitiin tutkimuksen eettisyyteen

ja haastateltavien oikeuksiin liittyvät tekijät. Lisäksi toimintamallilla tavoiteltiin luottamusta haastateltavien ja haastattelijan välille, jotta haastattelutilanteista saatiin mahdollisimman avoimia. Tutkimusjoukon tietojen esittelyn periaate on kuvattu haastateltaville haastattelutilanteen alussa ja haastateltavan anonymiteetin varmistamiseksi tehtävät toimenpiteet saivat haastateltavilta kiitosta.

4.3 Aineiston käsittely ja analyysi

Hirsjärven ja Hurmeen (2010, s. 136) mukaan haastattelija tekee usein aineiston analyysiä jo haastatteluvaiheessa, jolloin haastattelutilanteissa voidaan tehdä havaintoja mm. ilmiöiden toistuvuuden perusteella. Martonin ja Boothin (1997 s. 132) mukaan aineiston keruuvaiheen ja analyysivaiheen aikana alkuperäinen haastattelun rajaus voi vielä tarkentua ja täydentyä.

Haastatteluaineiston analysointi voidaan tehdä kevyimmillään suoraan haastattelunauhoitusta. Tämä lähestymistapa on hyödynnettävissä etenkin silloin, kun haastateltavien lukumäärä on ollut pieni tai aineistoa on kertynyt vähän. Huomattavasti yleisempää on kuitenkin haastatteluaineiston puhtaaksikirjoitus, eli litterointi. Litterointi voidaan tehdä sanatarkkana, jolloin koko haastatteludialogi kirjoitetaan puhtaaksi niin kuin se haastattelunauhalla ilmenee. (Hirsjärvi & Hurme 2010, s. 138) Tässä tutkimuksessa kerätyn laajan haastatteluaineiston vuoksi haastattelut on purettu tekstimuotoon ja analyysi on tehty litteroitujen haastattelutekstien pohjalta. Haastattelujen purku- ja analysointiprosessin kulku on kuvattu kuvassa 18.



Kuva 18. Aineiston käsittely ja analyysin eteneminen.

Haastattelunauhoituksista litteroiduista teksteistä on poimittu erilleen tutkimuksen aihealueeseen sopivia merkityksiä erilliselle tekstiedostolle. Merkityksien poimintavaiheessa ei ole kiinnitetty huomiota varsinaisten merkitysten mahdolliseen ryhmittelyyn, vaan aineiston laajuuden vuoksi huomio kiinnittyi tässä vaiheessa vain tutkimuksen aiheen kannalta oleellisten merkityksien löytämiseen. Tällä tavoin tutkimusaineistoa on supistettu ja tutkimusaiheen kannalta epäolennaiset merkitykset on kyetty rajaamaan ulos jatkoanalyysistä, joskin analyysivaiheen iteratiivisen luonteen vuoksi alkuperäisiin litterointiteksteihin on palattu vielä analyysityön myöhemmissä vaiheissa.

Kun litteroiduista teksteistä oli ensimmäisen tarkastelukierroksen jälkeen löydetty tutkijan mielestä kaikki oleelliset merkitykset, on merkityksiä alettu ryhmittelemään keskenään merkityksisällöltään samantyyliisiin ryhmiin. Merkityksien ryhmittelyvaiheessa litterointiteksteihin on palattu takaisin ja pyritty löytämään alkuperäisistä teksteistä samaan ryhmittelyyn kuuluvia uusia merkityksiä. Vastaavasti ryhmittelyn jälkeen ryhmiä on koottu omiksi teemoiksi ja niistä on muodostettu kuvauskategorioita.

Myös kuvauskategorioiden muodostamisen yhteydessä analyysiprosessissa on palattu taaksepäin ja aineistolle on suoritettu lopulta useita kuvatus kaltaisia iterointikierroksia. Aineiston tarkastelu useassa kohtaa analyysiprosessia osoittautui lopulta välttämättömäksi, sillä

litteroiduista teksteistä löytyi oleellisia merkityksiä vielä useissa analyysivaiheissa ja alkuperäiset ryhmittelyt ja kategorisoinnit ovat jalostuneet analyysityön edetessä.

Lopulliseen merkitysten ryhmittelyyn ja kategorisointiin on vaikuttanut tutkijan esiymmärrys luvuissa 2 ja 3 esitetystä teoriapohjasta. Tämän esiymmärryksen pohjalta on tutkimusaineistosta tunnistettu 12 erilaista kuvauskategoriaa, joiden kautta kuvataan tutkimusjoukon käsityksiä ja hyödyntämistapoja tutkimuksen aiheesta. Nämä 12 kuvauskategoriaa muodostavat itsessään tutkimuksen tuloksen ja niiden sisältö avataan luvussa 5, jonka 12 alalukua muodostavat kukin oman kategoriaotsikon.

Analyysivaiheen tuloksena syntyneet 12 kuvauskategoriaa on lisäksi ryhmitelty keskenään hierarkkiseksi kuvauskategoriasysteemiksi ja sen rakenne on kuvattu liitteessä 4. Tunnistetut kuvauskategoriat on jaettu niiden ajatussisällön mukaan neljäksi eri kuvauskategoriasysteemin teemaksi, joita ovat:

- Suorituskyvyn johtaminen ohjaamisen välineenä
- Suorituskyvyn mittaaminen osana johtamistyötä
- Suorituskyvyn johtaminen tulevaisuuteen ja oppimiseen suuntautuvana välineenä
- Suorituskyvyn johtaminen osana oman itsensä johtamista

Tutkimustuloksia käsittelevässä luvussa 5 on avattu myös kuvaamisen lisäksi suurin sitaatein tutkimusjoukon käsityksiä tutkimuksen aihealueesta. Tutkimusraportin lukijan tulisi kyetä muodostamaan mielikuva tehdyistä kategoriointivalinnoista (Huusko & Paloniemi 2006, s. 170) ja tämän valintaprosessin avaamiseksi haastattelusitaatit on tarkoituksellisesti laajoja. Nämä autenttiset haastattelusitaatit mahdollistavat lukijan oman arvioinnin tutkijan tekemistä kategoriointivalinnoista. Haastattelusitaateiksi on valittu kutakin käsitystä parhaiten kuvaava merkitys.

5 Suorituskyvyn johtaminen osana yleistä johtamistyötä

5.1 Suorituskyvyn mittaaminen ja johtaminen viestinnän välineenä

Haastatellut johtajat korostivat tavoitteiden ja suunnan näyttämisen merkitystä johtamistyönsään. Yleisen tavoitteenasetannan tueksi johtajat pyrkivät viestimään näistä tavoitteista aina kuin mahdollista ja lisäksi joissakin tapauksissa yleisten tavoitteiden lisäksi tiimin henkilökohtaisista tavoitteista viestittiin tiimin sisällä. Henkilökohtaisten tavoitteiden viestimisellä pyrittiin tiimin yleisen tilannekuvan parantamiseen.

***Maini:** Mun mielestä on hirmu tärkeätä että on säännölliset katsaukset eri numeroihin ja tunnuslukuihin, jotta muodostuu sen yhteinen tilannekuva siitä missä mennään.*

***Elvira:** Niitä käydään meidän johdon kierroksilla tehtaalla, niitä käydään meidän kuukausi-infoissa, niitä käydään aina kun joku semmoinen mikä tahansa tilaisuus, niin me käydään aina siinä ne strategiset tavoitteet läpi, että se iso kuva on varmasti kaikilla selvänä.*

***Vilma:** ja pyrkinyt siitä tekemään myös enemmän läpinäkyvää että henkilökohtaiset tavoitteetkin omassa johtoryhmässä on kaikille niin sanotusti vapaata riistaa. Elikkä ne on kommunikoitu ja viestitty myös ryhmän sisällä.*

Eräissä tapauksissa johtajat hyödynsivät perinteisten kokouskäytäntöjen ajallista tiivistämistä priorisointikeinona, jotta kokouksessa käsiteltäisiin vain toiminnan kannalta kriittisimmät ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta oleellisimmat asiat. Kokouskäytännön tiivistämisellä oli myös ihmisten ajankäyttöä ohjaava vaikutus.

***Eira:** Että ei istuta kaikki kahdeksasta neljään kokoustiloiissa kuunnellen muiden jorinoita vaan me leikattiin siitä viisi tuntia pois tässä syksyn aikana ja tiivistetään mitä tarvitsee tietää, jolloin myöskin organisaatiossa ymmärretään että mikä on relevanttia ja mikä ei.*

***Marianna:** Niillä oli kaksi päivää kestävä business review joka kuukausi, jossa ne kaikki lensi Suomeen ja sitten ne kertoi (vuorollaan) kaksi tuntia miten oli yksi (myyntiyksikkö) myyty sitten siellä jossakin. Ketä kiinnostaa? Ei ketään. Sitten me muutettiin sitä ja mä runttasin sen kahteen tuntiin ihan sen takia että ne joutuu miettimään että mitä ne sanoo.*

Aktiivinen viestiminen ja tärkeiden asioiden esilläpito koettiin toimintaa ohjaavaksi tekijäksi ja vastaavasti viestimättömyydellä koettiin olevan jopa vahingollinen vaikutus organisaation tilannekuvaan ja oletuksiin yrityksen menestyksen kannalta tärkeistä asioista.

***Melissa:** Sekin on tavallaan viesti että sä et puhu siitä. Joku kerran sanoi että ei näitä tarvita kun ne on niin hankalia, niin sitten mä sanoin et mietipä mikä viesti se on porukalle että me ei mitata mitään että antaa olla. Ei mitata.*

Viestinnän haasteina koettiin myös oikean ja yhteisen tilannekuvan luominen. Johtajan rooli koettiin viestijänä ja toisaalta myös tulkitsijana, jonka tehtävänä edesauttaa tiimin yhteistä käsitystä vallitsevasta tilanteesta. Tällä merkityksellä on yhtymäkohta myös havaintokategoriaan ”johtajan rooli mittaustiedon tulkitsijana.”

***Maini:** Pitää joskus nähdä niiden numeroiden taakse riittävällä tavalla. Ja sitten ei vaan se, että sä itse ymmärrät sen vaan että sä saat ikään kuin luotua siitä yhteisen käsityksen sun kollegoiden ja sun tiimiläisten kanssa niin se on varmasti yks vaikeimpia asioita*

5.2 Johtajan rooli suorituskvyn ohjaajana

Organisaation suorituskvyn ohjaajana johtajat pyrkivät varmistamaan tavoitteiden ymmärtämisen ja että organisaation ponnistelut ovat saman suuntaisia yrityksen tavoitteiden kanssa. Johtajat korostivat johtamistyössään vapauden antamista kontrolloinnin sijaan, mutta tavoitteiden asettaminen ja seuranta tapahtui yleensä strukturoidusti. Ihmisten sitoutuneisuudella nähtiin olevan positiivinen vaikutus yrityksen suorituskvyn. Johtajien kertomuksissa painottui kokemuksen myötä tapahtunut muutos mittaamisen ja ihmiskeskeisen toiminnan painottumisen välillä. Kokemusten karttuessa johtajat kokivat hyödyntävänsä ihmiskeskeistä johtamista enemmän, kuin mitä he vähemmällä kokemuspohjalla varustettuna olivat hyödyntäneet.

***Elviira:** Siis mä henkilökohtaisesti näen että sillä on todella iso rooli, että jos me ei mitata asioita niin se jää mutu-tuntuman varaan. Jos sulla ei ole sitä tavoitetta ja sitä seurantaa tarkasti niin henkilöt voi tehdä hirveästi asioita ja tosi paljon töitä ja he itse kokee, että he tekee tosi arvokasta (työtä). Tehdään tärkeitä työtä, mutta se on ehkä väärää sitten sen strategian toteutumisen näkövinkkelistä.*

***Marianna:** Mä en myöskään usko siihen että sä vaan soittelet ihmisille ja kyselet että miten menee. Meillä on tosi tarkat raportoinnit, että se on ihan supertärkeä. Määrämuotoinen raportointi mahdollisimman helposti, niin on tosi tärkeää siinä suorituksen johtamisessa.*

***Elviira:** Vaikka mä oon tämmöinen mittaroija ja tykkään mittareista mä oon myös sitä mieltä, että ihmiset tekee aina sen työn. Jos ei niitä ihmisiä saa mukaan siihen hommaan niin se ei vaan onnistu. Tai se onnistuu, mutta se tulos on huomattavasti*

parempi, jos ne ihmiset on sitoutuneita ja ne tekee sitä ihan aidosti sydämestä ja ne haluaa onnistua.

Ulpu: *Ehkä itsekin työuran alussa oli enemmän sen datan ja perinteisen mittaroinnin ympärillä, mutta sitten kun on tullut enemmän kilometrejä, niin vahvemmin on tullut mukaan se ihmisperspektiivi ja ymmärrys siitä, että se tulos tehdään niiden ihmisten kautta ja mun rooli on varmistaa, että ihmiset kasvaa ja kehittyy ja ne tietää minne ollaan menossa.*

Johtajan rooli nähtiin myös eräänlaisena suodattajana, jossa oman organisaation toimintakyky ja -rauha pyrittiin suojaamaan mahdollisesti ympäristöstä tulevilta ja tavoitteiden kannalta ei-niin-linjassa olevilta suuntauksilta.

Marianna: *Mä oon enable-johtajana sille omalle tiimille, että mä en halua että ne (yläkerran) sekoilut valuu sinne alaisille.*

Yrityksen visio muuttuu konkreettisiksi toimiksi strategian avulla ja johtajien tehtävänä on muuntaa strategiset tavoitteet eteenpäin organisaation eri osioiden tavoitteiksi. Lisäksi johtajat arvioivat näiden tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavaa osaamista ja resursseja. Johtajien ohjatessa organisaation ponnisteluja yhteiseen suuntaan he ottivat suuntaviivat toimilleen yhtiön strategiasta. Hyvin laadittu strategia koettiin tehokkaana toiminnan ohjaajana.

Vilma: *Pitää olla määritettynä se, että mitä tavoitellaan. Pitää olla konkreettinen asia ja sitten se on linkitetty ylemmän tason tavoitteisiin ja ne pitäisi olla johdettu yrityksen strategiasta ja strategisista tavoitteista että tää ketju löytyy.*

Ulpu: *Totta kai mun pitää miettiä että kun yritys haluaa mennä tonne, niin mitä se tarkoittaa meillä (funktioon viittaava nimi poistettu)? Millaisia kyvykkyyksiä tarvitaan tai millaisissa asioissa meidän pitäisi olla tätä parempia tai mihin asioihin pitäisi investoida, että mä mahdollistan sen, että me mennään siihen suuntaan mihin yritys on menossa, että me toimitaan siinä mahdollistajana.*

Eira: *Strategia ohjaa hyvin pitkälti sitä mitä me halutaan olla, mutta meidän ei tarvitse sisäisesti useastikaan haastaa strategiaa koska se on niin solidi ja yksinkertainen.*

Johtajat näkivät tavoitteenasetannassa ja mittaamisessa tärkeäksi niiden yhtenäisen linjan koko yrityksen näkökulmasta. Mikäli tavoitteita asetetaan vain tietyn funktion tai liiketoiminnan näkökulmasta, voivat tavoitteet ohjata pahimmillaan toimintaa kokonaisuuden kannalta väärään suuntaan.

Marianna: *Mä oon sitä mieltä, että sä saat sitä mitä sä mittaat eli sen takia pitää olla järkevä sen kanssa että mitä sä laitat mittariksi että sä et luo semmoista ympäristöä missä esimerkiksi yksiköt kilpailee toisiaan vastaan.*

Johtajat hyödyntävät mittaamista diagnostisena työkaluna, jossa poikkeaviin lukuihin kiinnitettiin huomiota ja omaa johtamistyötä priorisoitiin näiden lukujen osoittamaan funktioon tai liiketoimintaan.

***Maini:** Mä itse välillä mielellän mun työn semmoiseksi, että mä istun ison mikseripöydän ääressä jossa on iso määrä erilaista tietoa ja mittareita ja sitten ehkä myöskin jonkin verran nappuloita. Ja mun tehtävä on koko ajan katsoo sitä kokonaiskuvaa ja lukea sitä dataa ja jos mä näen että jossain joku prakaa niin sitten kiinnittää huomiota sinne ja mennä sinne katsomaan että mitä täällä tapahtuu ja sitten varmistaa että siellä tehdään sitten oikeat toimenpiteet niin että se osa sitä mittaristoa tai mikseripöytää rupeaa taas lentämään.*

Vastaavasti johtajat kuvasivat yläpuolelta tulevan ohjauksen toimivan saman logiikan mukaisesti, jolloin tavoitteiden täytyessä johtajien omaan työhön ei juuri puututtu.

***Melissa:** Joo pitää olla askeleen edellä. Jos et sä keskity olennaiseen niin kohta joku tulee kertomaan sulle että keskity olennaiseen.*

***Eira:** Kyllä joo niin kauan on helppo hengittää kun asiat on kunnossa.*

5.3 Ympäröivän organisaation odotukset

Haastatellut johtajat kokivat yläpuolelta heihin kohdistuvat odotuksen vastaavana, kuin miten heidän omat odotuksensa omaan organisaatiota kohtaan kohdistui. Haastateltujen kokemuksissa painottui taloudellinen näkökulma, mutta myös hyvinvoinnin ja tyytyväisyyden sekä työturvallisuuden näkökulmat olivat vahvasti läsnä.

***Maini:** Kyllä mun esimies katsoo tai organisaatio katsoo ylätasolla ihan niitä samoja asioita mitä mä itsekin katson eli tulosta toki voimakkaalla kontekstilla eli katsotaan ehkä ennen kaikkea niitä asioita mille me itse voidaan jotain. Ja mietitään, että me neekö ne oikeaan suuntaan. Katsotaan esimerkiksi meidän tyyppisessä firmassa turvallisuutta. Että miten organisaatio suoriutuu siinä. Katsotaan henkilöstön hyvinvointia ja tiedän myöskin, että nää on semmoisia asioita, että vaikka muuten luvut olisi tosi jees, mutta jostain syystä henkilöstö ei ole tyytyväinen, niin se voi johtaa johtajavaihdoksiin.*

Johtajan työssä yhdistyvät johtajien kokemusten mukaan autonomia oman vastualueen puitteissa ja sitä seuraava vastuu. Vastuun suuntautuminen koettiin luontaisesti yritykseen ja liiketoimintaan, mutta myös henkilöstöön.

***Maini:** Kyllä mä koen että mä oon myöskin tilivelvollinen mun henkilöstölle. Niin kun tekemään oikeita päätöksiä ja varmistamaan, että he voi luottaa siihen, että minä*

johdan heitä laadukkaasti. Että jos menettää jonkun avainsidosryhmänsä luottamuksen, niin aika vaikea on johtaa sitten sen jälkeen.

Eräät johtajat korostivat autonomisuuden tarvetta pilke silmäkulmassa seuraavasti:

Marianna: *Esimerkiksi minä en tykkää siitä, että jos mun pomo soittelis joka päivä ja kysyis että onko kaikki hyvin. Mitä sä mulle soittelet? Kyllä mä kerron sulle sitten kun joku on huonosti.*

Melissa: *Me tehdään nää hommat kuitenkin. Ei mun tarvitse selittää sitä kenellekään. Kyllä ne tunnusluvuissa sitten näkyy.*

Johtajan rooli nähtiin toisaalta myös aktiivisena toimijana, jonka tehtävänä on kuvata organisaation suoritustasoa ja liiketoiminnan tilaa organisaatiohierarkiassa ylöspäin. Tässä näkökulmassa pelkkien lukujen raportointi ei suoraan johda oikeaan kuvaan, vaan numeroiden lisäksi vaaditaan tarina niiden taustalle.

Vilma: *Jos ei me itse sitä liiketoimintaa johdeta ja muodosteta kuvaa siitä (muille), niin joku muodostaa sen kuvan jollain muilla perusteilla sitten ja voi olla että se on hyvinkin eri näköinen ja tehdään päätöksiä sitten puutteellisilla tai eri tiedoilla.*

5.4 Suorituskyvyn johtamisen tavoiteasetanta

Johtajien käsitykset suorituskyvyn johtamisen tavoitteenasetannasta painoutuivat taloudelliseen näkökulmaan. Taloudellinen näkökulma painottui johtajien omassa tavoiteasetannassa omaan liiketoimintaan tai funktioon, ja vastaavasti johtajat kokivat heille itselleen asetettavat tavoitteet asettuvan ensisijaisesti taloudellisesta näkökulmasta. Tavoitteenasetannassa koettiin tärkeäksi lisäarvon tuotto osakkeenomistajille ja lisäarvon uskottiin tulevaisuudessa olevan myös muutakin, kuin taloudellista lisäarvoa. Vaikka tavoitteenasetannassa korostui taloudelliset näkökulmat, koettiin yrityksen pitkäjänteinen ja arvopohjainen suhtautuminen tuloksentekoon tärkeäksi.

Maini: *Mun mielestä loppukädessä kysymys on siitä että yrityksen tehtävänä on tuottaa lisäarvoa osakkeenomistajilleen. Mutta mitä se lisäarvo nykypäivänä on, niin se ei ole aina puhtaasti taloudellisesti mitattavissa. Eli on tietysti sijoittajia jotka ajattelee puhtaasti rahan kautta, mutta enemmässä määrin mä uskon että sijoittajilla alkaa olla muitakin tavoitteita, mutta joka tapauksessa lisäarvoa osakkeenomistajille pitää tuottaa.*

Ulpu: *No kyllähän se sitten pörssiyhtiössä loppuviimeksi on se kvartaalitulostulos mistä täytyy myös huolen pitää, että se tietysti näkyy ulkoisessa viestinnässä eniten. Mutta kyllä mä koen, että sisäisesti kyllä ne muutkin saa riittävän painoarvon ja nimenomaan*

että pörssimaailmasta huolimatta semmoinen pitkäjänteinen arvojen mukainen tekeminen on ainakin itselle äärimmäisen tärkeätä johtamistyössä. Ja en tietysti tässä firmassa olisi, jos ei se täällä toteutuisi.

Eira: *No kyllä se tulee sen P&L:n kautta että se on se mittari. Se on kova mittari kun oot (titteliin viittaava nimi poistettu).*

Marianna: *Varsinkin tämmöisellä tasolla missä munkin alaiset vetää omia busineksiään, niin mä en kauheasti semmoisista huuhaulumittareista tykkää. Totta kai me ollaan määritelty meidän tiimiin tavoitteita ja työskentelytapoja ja meillä on arvoja ja muita, mutta se (on tärkeää) että meillä on numeraalisesti tavoitteet siitä, että yksinkertaisesti paljonko myyntiä ja paljonko on tulos ja mikä volyyymi.*

Tavoiteasetannan koettiin muuttuvan ylempänä organisaatiossa numerokeskeisemmäksi ja pehmeämpien tavoitteiden nähtiin sopivan paremmin alempiin organisaation tasoihin. Johtajat kokivat ylhäältä päin tulevan tavoiteasetannan numerokeskeiseksi ja vastaavasti johtajat hyödynsivät samaa numerokeskeistä tavoiteasetantaa omille johdettavilleen.

Marianna: *Mutta mitä korkeammalla organisaatiossa oot niin sen helpompi on nimenomaan numeerisena tavoitteena laittaa ne kaikki tavoitteet ja mitata sitä suoritusta. Silloin kun sä oot alempana organisaatiossa, niin silloin siellä voi olla myöskin semmoisia niin kutsuja pehmeämpiä tavoitteita, jotka sitten liittyy tiimityöskentelyyn tai johonkin tämmöiseen.*

Tavoiteasetannassa johtajat suosivat kollektiivisen ja yksilötason yhdistelmiä. Tavoitteet tulisi johtajien kokemusten kautta olla mahdollisimman hyvin työntekijöiden itsensä vaikuttavissa, mutta toisaalta kollektiivisten tavoitteiden käyttö suuntaa organisaation ponnisteluja samaan suuntaan.

Ulpu: *Molemmissa on hyvät ja huonot puolensa. Siinä kollektiivisessa on tietysti se, että me pelataan siihen samaan maaliin, mutta sitten ne on äkkiä niin ylätason juttuja, että se on silleen, että no mitäpä minä tälle voin tehdä, että ehkä sitten kuitenkin semmoinen kombinaatio.*

Tavoiteasetannassa tyypillisesti painotettiin kollektiivisiä taloudellisia mittareita, mutta myös yksilötason mittareille oli yleensä varattu tilaa. Raha motivaattorina nähtiin pienemällä painoarvolla, kuin yleinen viihtyminen työssä ja organisaatiossa.

Eira: *Meillä on aika selkeä rakenne siinä, että jos puhutaan ihan rahallisesta bonuksesta, niin meillä 75 % tulee taloudellisista mittareista, jotka tulee ihan sieltä konsernin ylimmältä tasolta. Ja siitä se 25 % tulee suoraan Suomen liiketoiminnan tuloksesta ja sitten siellä on vielä 25 % sellaista joka määritellään vuosittain että mitkä on ne sun tavoitteet seuraavalle vuodelle.*

Eira: *En koe että se omassa tiimissäni on kovin merkityksellistä, että kuinka paljon bonuksia tulee vuosittain. Se on huomattavasti merkityksellisempää, että miten viihtyy siinä organisaatiossa ja työssään.*

Ylätason tavoitteenasetannassa tyypillinen tarkastelujakso oli tilikausi, jossa tavoitteet asetettiin yleensä vuodelle, mutta niiden toteumaa seurattiin tiiviisti. Poikkeavana funktiona nähtiin myynti, jossa tarkastelujakso voi myyntityön luonteesta riippuen olla myös lyhyempi.

***Marianna:** Henkilöstölle tehdään tavoitteet meillä käytännössä vuodelle, mut me tsekataan niitä koko ajan, että miten ne etenee. Myyjille voisi olla ihan kvartaalimittarit tai jopa kuukausimittarit, jos ollaan semmoisessa luukutusbusineksessä, mutta kun me ei olla semmoisessa.*

5.5 Vuorovaikutus suorituskyvyn johtamisen tukena

Tutkimusryhmän johtajien organisaatioissa laajoja henkilöstötyytyväisyyskyselyjä suoritettiin 6 kk – 24 kk välein. Johtajat hyödynsivät mitattavan tiedon lisäksi aktiivisesti epämuodollisia keskusteluja johtamistyön tukena ja virallista mittaussykliä lyhyemmällä aikavälillä organisaation tilan toteaminen esimerkiksi henkilöstötyytyväisyyden osalta perustui perinteisen mittaamisen sijasta vuorovaikutuksen kautta syntyvään ymmärrykseen.

***Ulpu:** Mä en ole nähnyt kauheasti semmoisia todella hyödyllisiä henkilöstötyytyväisyysmittauksia, jotka aidosti auttaisi, että mä saisin niistä aidosti uutta tietoa tai ne toisi jotain näkökulmia mitä ei ole eteenpäin viety. Se on kuitenkin aina sen päivän ja sen hetken fiilis kun sitä täytetään.*

***Marianne:** Se (jatkuva keskustelu) tuo siihen nopeutta, että joo joo kerran vuodessa on henkilöstökysely, mutta oma tiimiä pitää pystyä johtamaan sillä, että se ovi on auki.*

Vuorovaikutus koettiin tärkeäksi suorituskyvyn johtamisen tueksi myös yleisesti. Vuorovaikutusta johtajien näkökulmasta saattoi tapahtua täysin spontaanisti, mutta myös systemaattisen johtamisjärjestelmän roolia ja säännöllisesti järjestettyjä kohtaamisia vuorovaikutuksen rakentamiseksi korostettiin.

***Ulpu:** Mä ehkä palaan siihen johtamisjärjestelmään. Se pitää olla sen verran systemaattisesti rakennettu, että sä varmistat, että sinä ja muut organisaatiot kohtaa ihmisiä systemaattisesti riittävän usein. On se sitten vaikka tehtaan lattialla valkotaulupalaveri, jossa puhutaan siitä miten se vuoro tai päivä on mennyt, mutta jossa myös kohdataan ihmisiä. Ihmiset kohtaa ihmisiä.*

***Melissa:** Se henkilökohtainen one-to-one mitä me harrastetaan täällä firmassa paljon niin mikä se tunnelma siellä on niin kyllä mä siinä vaiheessa tätä yritän aistia. En mä ehkä voi kutsua sitä mittaamiseksi. Mutta se on semmoista pulssia ja tuntumaa, että onko joku tyytyväinen.*

Erilaisten kohtaamisten ja keskustelujen kautta johtajat pyrkivät ymmärtämään organisaation tilaa koko sen syvyydeltä ja teollisessa kontekstissa luonnollinen kohtaaminen eri organisaatiokerrosten välillä tapahtuu usein tuotantolaitoskäyntien yhteydessä. Johtajan näkökulmasta havainnon kriittisyys korostui, jos tietynlainen viesti organisaatiosta toistui tai tuli useamman kanavan kautta johtajan tietoon. Tällöin johtaja priorisoi asian käsittelyä saadun palautteen perusteella.

***Maini:** Mä käyn jokaisella meidän tuotantolaitoksella vähintään kerran kvartaalissa. Ja yritän aina jutella porukan kanssa, niin kyllähän se on mullekin semmoista palautetta siitä, että mitä ihmisellä on mielenpäällä. Onko siellä hyvä ilmapiiri vai ei. Kyllä siitäkin saa ihan semmoista tuntumaa tän virallisen mittausyökin ulkopuolellakin.*

***Elviira:** Mä vierailen myös tuotantolaitoksilla säännöllisesti ja sittenhän mä käyn keskusteluja henkilöstön kanssa ja mulla on joka tuotantolaitoksen kanssa vähintään kerran kuukaudessa heidän luottamusmiehen ja pääluottamusmiehen ja työsuojeluvaltuutetun kanssa keskustelu. Sieltähän mä kuulen sitä pulssia ja niin sanotusti missä mennään tai mitä asioita nousee esille. Kyllä sieltä nousee ne sellaiset asiat, että jos alkaa joku toistumaan ja useamman ihmisen suusta kuulee saman jutun niin sitten tietää että tässä on ehkä jotain mihin pitää vähän enemmän kiinnittää huomiota ja käydä keskustelua sitten omalla johtajaporukalla.*

Vuorovaikutusta hyödynnettiin myös organisaation tai tiimin suorituskyvyn tilan arvioinnissa. Yksi johtajista kuvasi käsityksen muodostumista esimerkiksi siten, että vuorovaikutuksen ja keskustelujen pohjalta muodostui kuva, jossa tiimi näytti ottaneen huomioon laajalaisesti tuolloin kyseessä olevaan ongelmaan liittyvät tekijät. Johtajan tiedustellessa erilaisten näkökulmien huomioon ottamista tiimi pystyi esittämään, että asioita oli jo valmiiksi huomioitu eri näkökulmista.

***Melissa:** En mä tiedä miten sitä mitataan, mutta se tuo semmoisen tunnelman siinä tiimissä, että hei toi tiimi on ton asian päällä.*

***Elviira:** Kyllähän sä näet sen että miten kukakin tekee sitä duunia ja kuka tekee silleen suunnitelmallisesti sitä ja mieltii vähän huomisen yli ja toteuttaa tietyllä tavalla ne sovitut asiat säännöllisesti ja kenelle sä joudut koko ajan vähän sanomaan että otetaan taas muistutuksen kautta ja näin. Niin kyllä se tulee kuitenkin siitä semmoinen pers-tuntuma asiaan, että miten tässä menee.*

Edellä mainittujen esimerkkien johtajien luottamus tiimiä kohtaan vahvistui koettujen näyttöjen perusteella. Luottamuksen merkitys nousi esiin myös tilanteissa, jossa johtajat pohtivat mittaamisen tarkoituksenmukaista hyödyntämistä tavoitteiden saavuttamiseksi. Luottamuksen kokeminen vähensi mittaustarvetta.

Ulpu: *Tietyllä tavalla se suorituskyvyn överi mittaaminenkin tietyissä tapauksissa on mun mielestä vähän semmoista jäännettä semmoisesta vanhanaikaisesta kontrolliin perustuvasta johtamiskulttuurista, mihin mä en usko itse yhtään. Kuitenkin kun on arvot kunnossa, kun on suunta selvillä niin asian pitää aika lailla perustua luottamukseen.*

Marianna: *Ei kaikkea tarvitse mitata, koska kyllä meidän pitäisi niitä omia aivoja pystyä käyttämään siihen, että tehdään yhtiölle ja osakkeenomistajille hyvää.*

Ulpu: *Olisihan se kauhean kiva että kun tulee töihin aamulla ja avaa läppärinsä, niin näkee miten meidän arvoindikaattori eilen toteutui. Mut tää on nyt ehkä niitä asioita missä se kompleksisen mittausjärjestelmän rakentaminen ei ehkä sitten kuitenkaan korvaa sitä, että johtajalla on kaksi korvaa.*

Haastateltavien organisaatioissa vuorovaikutus ei ulottunut ainoastaan omaan henkilöstöön, vaan se kohdistui myös yrityksen sidosryhmiin. Esimerkkinä asiakkailta kerättiin systemaattisesti tietoja asiakastyytyväisyysmittausten muodossa, mutta varsinaisen tuoreen tilannekuvan johtajat muodostivat asiakkaiden kanssa käydyistä keskusteluista tai oman organisaation myynnistä vastaavien tahojen kautta tulleesta tiedosta.

Maini: *Esimerkiksi meillä asiakastyytyväisyyttä mitataan kerran kahdessa vuodessa. Henkilöstötyytyväisyyttä mitataan kaksi kertaa vuodessa. Kun tää on tämmöistä business-to-business -liiketoimintaa missä asiakkaiden määrä on lopulta aika rajallinen, niin kyllä sitä tietoa siitä asiakastyytyväisyydestä saa. Kyllä indikaatiota saadaan ihan jatkuvasti saadun palautteen perusteella. Se ei vaan ole sitten mitattua eksaktia tietoa.*

5.6 Suorituskyvyn johtamisen näkökulmat

Suorituskyvyn johtamisen näkökulmien keskinäinen riippuvuus tunnistettiin ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi nähtiin tärkeäksi myös saavuttaa asiakkaisiin, sisäisiin prosesseihin ja henkilöstöön liittyvät tavoitteet. Eri näkökulmien tarve on johtajien kokemusten mukaan noussut esiin esimerkiksi työntekijöiden, johtajien ja omistajien arvopohjasta.

Vilma: *Siellä on sitten muitakin kuin taloudellisia tavoitteita. Tai nekin sitten kulminoituu siihen, että jos ei niitä muita tavoitteita hoida kondikseen ja eteenpäin, niin sitten sulla on vaarana myös menettää se sun taloudellinen kykyisi tehdä tulosta.*

Maini: *Kyllä mä uskon että se tulee yrityksen työntekijöiden ja johtajien arvopohjasta. Me ollaan ehkä paremmin ymmärretty tiettyjä kausaliteetteja eli jos puhutaan vaikka siitä turvallisuudesta ja sitten henkilöstön hyvinvoinnista ja tyytyväisyydestä ja sitoutuneisuudesta. Mä en tiedä onko sitä aukottomasti todistettu, mutta ainakin on syntynyt vahvempi uskomus siihen, että näillä asioilla on positiivinen korrelaatio.*

Eri näkökulmista talouden näkökulmilla nähtiin olevan yhteismitallinen ymmärtäminen eri organisaation tasoilla. Lisäksi faktaperusteisen ja objektiivisen tiedon nähtiin edesauttavan keskusteluja niiden yhteisen ymmärrettävyyden vuoksi.

***Vilma:** Mun mielestä ne voisi itse asiassa olla enemmänkin talouteen painottuneita, että euroissa on se positiivinen, että ihmiset ymmärtää samanlailla. Jos puhutaan vaan kilpailukyvyistä tai asiakastytyväisyydestä niin sitten on hyvin erilaisia käsityksiä ja näkemyksiä.*

***Elvira:** Mä oon sitä mieltä, että se tiedolla johtaminen on parasta tietyllä tavalla kun se perustuu faktoihin ja siitä sä voit keskustella toisen kanssa ilman, että sen pitäisi herättää tunteita puolin tai toisin, koska se perustuu vaan faktaan ja se on numeerista tietoa.*

Suorituskyvyn johtamisen näkökulmien painottuminen nähtiin tilannekohtaisesti muuttuviksi, jossa eri tilanteiden tarpeiden mukaisesti painotettiin eri näkökulmia. Tulevaisuuden suuntauksena nähtiin vastuullisuuteen liittyvien näkökulmien kysyntä.

***Ulpu:** (suorituskyvyn johtamisen näkökulmista): Niin mä luulen ettei ole semmoista tiettyä staattista tasapainoa, vaan se riippuu aina siitä bisneksen tilanteesta ja tarpeesta, että mikä painottuu ja ehkä mikä viime vuosina on entistä vahvemmin painotunut on vastuullisuustyön ympärillä oleva mittarointi, että se on ehkä semmoinen isoin kehitysloikka mitä tällä hetkellä ollaan tekemässä.*

5.7 Johtajan rooli mittaustiedon tulkitsejana

Haastatellut johtajat eivät nähneet tiedon saatavuuden olevan ongelma nykypäivän johtamistyössä vaan pikemminkin tietoa on saatavilla niin paljon, että kaiken saatavilla olevan tiedon seasta oleellisen tiedon löytäminen on haastavaa. Johtajan rooli nähtiin mittaustiedon tulkitsejana ja oleellisen tiedon esiin nostajana. Lisäksi johtajan kyky suodattaa oleellinen tieto ja fokusoida toimintaa nähtiin merkittäväksi johtajan taitoa kuvaavaksi tekijäksi.

***Ulpu:** Mutta ehkä ne huippujohtajat erottaa just se kyky, mä en tiedä puhutaanko sitten intuitiosta vai ammattitaidosta vai Siperia-opettaa-taidoista, niin just se kyky kirkastaa sieltä se olennainen ettet sä huku sinne dataan.*

***Maini:** Oma roolini on esimerkiksi, kun käydään johtoryhmässä keskustelua jostain numeroista ja sitten mietitään, että mitäs tässä nyt pitäisi tehdä niin usein mä koen, että nimenomaan se mun rooli on yrittää vetää asiat yhteen ja vähän suodattaa sitä ja pyrkiä sitten aina keskittämään meidät oleelliseen.*

Tiedon tulkitsemisen ja oleellisen kirkastamisen lisäksi oleelliseksi nähtiin uskallus aitojen valintojen tekemiseen, jossa joitakin tietoja ja mitattavia tekijöitä joudutaan jättämään taka-alalle.

Ulpu: Nykyään se alkaa mennä siihen, että kun sitä dataa on niin paljon, että miten sä kirkastat sieltä, että mikä on tässä tilanteessa ja tässä business-ympäristössä olennaista? Että sä uskallat valita ne mitkä nyt on tärkeitä ja mihin on tärkeä keskittyä, kun sitä mittaria on sitten tosi monesta näkökulmasta ja sitä ja tätä ja tota.

Johtajat keräävät tietoa mitattavan tiedon lisäksi myös subjektiiviseen arvioon perustuen ja tämän kaltaisen subjektiivisen analyysin muodostaminen nähtiin johtajalle tärkeäksi. Vastaavanlaisen arvion muodostaminen objektiiviseen mitattuun tietoon perustuen esimerkiksi asiakastyytyväisyydessä nähtiin tehottomaksi suhteessa saavutettavaan hyötyyn.

Maini: Se subjektiivisuus tulee mun mielestä just siitä tiedosta mitä sä keräät siinä matkan varrella, mikä on ehkä juuri se minkä takia johtajia ehkä edelleen tarvitaan. Että he pystyy myöskin muodostamaan intuitiivisesti käsityksen asiasta, vaikka tapamalla asiakkaita tai tapamalla henkilöstöä tai seuraamalla jotain prosessia, mutta mä en välttämättä pysty sanomaan että nyt tässä kuussa mun mielestä meidän asiakkaiden sentimentti on 4/5 ja viime kuussa oli 3/5 että ei sitä pysty mittaroimaan sillä tavalla.

Maini: Kun sä teetät ulkoisten asiakkaiden kanssa ja sä kuitenkin pyydät heitä käyttämään puoli tuntia meille suuntautuvaan kyselyyn, niin sekin on aina pyyntö tietyllä tavalla, niin sitä ei senkään takia voi tehdä liian usein.

Mitatun tiedon perusteella tehtävien korvaavien toimien lisäksi johtaja joutuu arvioimaan tarvittavien toimenpiteiden laajuutta ja niiden vaikutusta mm. sidosryhmiin. Esimerkkinä toimii erään haastateltavan esimerkinomainen pohdinta tilanteesta, jossa laskeneen myynnin vuoksi pohdittiin tarvittavia toimenpiteitä. Tällöin laskeneen kysynnän vuoksi käynnistetyillä tuotannon rajoituksilla olisi mahdollisesti myös laajempia vaikutuksia esimerkiksi asiakkaisiin ja henkilöstöön. Päätösten vaikutus laajempaan kokonaisuuteen pitkällä aikavälillä tulisi kyetä arvioimaan.

Maini: Lähdetkö rajoittamaan tuotantoa jonkun tosi minimaalisen määrän takia vai luotko jatkuvuutta? Mitä se tekee sun asiakassuhteille? Pääsetkö sä takaisin siihen asiakaskenttään? Mitä se tekee sun henkilöstölle jos joudut lomauttamaan? Onko se sen arvoista?

Mittaustiedon tulkinnessa tulisi huomioida yksittäisen mittaustiedon sijaan myös laajempi kokonaisuus ja konteksti. Yrityksen kilpailukyvyn ylläpitämiseksi ja toiminnan sopeuttamiseksi kuhunkin markkinatilanteeseen sopivaksi voi vaatia henkilöstön kannalta myös ikäviä toimenpiteitä. Johtajat korostivat johtajan onnistumista mitattavan pääasiassa

talouslukujen ja henkilöstön tyytyväisyyden perusteella ja mahdollisten henkilöstöön negatiivisesti vaikuttavien päätösten vaikutukset mittaustietoon ja laajempaan kokonaisuuteen tulisi arvioida yksittäistä mittaria laajemmin.

Maini: *Näen sen haasteen jos sitä mittaria tulkitaan väärin. Tai liian yksioikoisesti. Jos esimerkiksi johtajan hyvyttä mitataan talousluvuilla ja johtaja joutuu tekemään tosi vaikean päätöksen ja sitten henkilöstön tyytyväisyys kärsii siitä mittareiden valossa, niin onko se johtaja sitten huono? Ei se ole, koska johtajan tehtävä on tehdä trade-offeja ja arvioida niitä trade-offeja. Niin kaikkea et välttämättä voi saada samanaikaisesti mittareiden valossa.*

5.8 Mittaaminen analysoinnin ja päätöksenteon tukena

Tutkimusjoukon johtajat kokivat mitatun tiedon olevan tärkeää, mutta varsinainen suorituskyvyn johtamistyö koettiin tapahtuvan mittaustiedon ympärillä tapahtuvan vuorovaikutuksen kautta. Itse mittaamista analysoinnin ja päätöksenteon tukena ei koettu tärkeimmäksi tekijäksi, vaan sen rooli nähtiin nimenomaan työkaluna keskustelulle ja päätöksenteolle. Mittaamisessa nähtiin kuitenkin riski, jossa mittaamisen jatkeena tapahtuva analyysi ja keskustelu jää hyödyntämättä. Liiallisella mittaamisella koettiin lisäksi olevan tätä keskustelua ja johtopäätösten muodostamista tukahduttava vaikutus. Suorituskyvyn johtamisessa mittaamisen roolilla nähtiin positiivinen vaikutus yrityksen menestykseen, mutta samanaikaisesti kommentoissa korostui mittaamisen ympärillä käytävän keskustelun merkitys.

Maini: *Ennen kaikkea numerot ja niiden pohjalta käytävä laadukas keskustelu. Ei numerot yksinään, vaan myöskin sitten kun saadaan sitä kontekstia ja ymmärrystä että mikä siinä on taustalla niin on edellytys sille, että voidaan tehdä laadukkaita päätöksiä. Suorituskyvyn johtamisen tarkoitus on mun mielestä fasilitoida hyvää päätöksentekoa.*

Marianna: *Suorituksen johtamisen työkaluista kun puhutaan niin nehan on vaan apuväline sinulle käydä sitä keskustelua. Mä oon aina sanonut, että se on ihan sama vaikka tupakkiaskin kanteen kirjoittelet ne jutut, mutta on joku trækki siitä sitten mistä te olette jutellut.*

Maini: *Eli se riski on ilman muuta olemassa, mutta meidän pitää aktiivisesti taistella sitä vastaan, että me katsotaan kymmenien ellei satojen sivujen Powerpoint-dekkiä jossa on erilaisia mittareita, mutta ei mitään johtopäätöksiä. Mittaroida voi ihan mitä vaan, mutta pitää pystyä luomaan niistä semmoinen kokonaiskuva ja ymmärtää tosiaan mikä on oleellista.*

Ulpu: *Mä oon nähnyt hyvin menestyviä yrityksiä, joissa on hyvin vähän suorituskyvyn johtamista mittareiden kautta. Mä oon nähnyt huonosti menestyviä yrityksiä, joilla on*

vimpan päälle mittarointi, että en mä pysty vetää semmoista suoraa korrelaatiota että se on välttämätön edellytys. Varmaan se parantaa yrityksen menestymisen todennäköisyyttä, mutta se ei ole ainoa tekijä.

Toisaalta mittaamisella nähtiin myös varmistava rooli, jossa intuitiivisen päätöksenteon rinnalle haluttiin yleensä mitattua tietoa. Kokemuksen kautta syntyvää intuitiivista päätöksentekokykyä haastettiin ja sen hyödyntämisessä korostui tietynlainen vaatimus nöyryyteen. Omia käsityksiä haluttiin aika-ajoin haastaa mitattavan tiedon pohjalta.

Maini: *Mä en ole ehkä ole vielä päässyt tavallaan semmoiseen tilaan, että mä oon nähnyt kaikki tilanteet niin monta kertaa aikaisemminkin, että mä voin täysin intuitiivisesti todeta että näin se nyt menee. Vaan kyllä numerot on erittäin tärkeitä. ...ehkä jopa toteaisin, että tämmöisen yleisjohtajan näkökulmasta se ei välttämättä ole yhtään huono asia, koska mä oon huomannut että joskus ihmiset jotka vetää liikaa intuitiolla niin ne myöskin vähän sokaistuu.*

Marianna: *Mitä pidempään siinä busineksessä on ja sen lainalaisuudet tuntee niin sen enemmän pystyy sillä gut-feelingilläkin sitten tekemään tietynlaisia päätöksiä. Et silloin kun tulee uutena businekseen, pitää olla nöyryyttä siihen, ettei rupea viisastelemaan.*

Tehokkaan päätöksenteon taustalla nähtiin vaatimus johtajan kattavalle tilannekuvalle ja ajantasaiselle näkemykselle organisaation, ympäristön ja liiketoiminnan tilasta. Tällöin päätöksiä kyetään tarvittaessa tekemään myös lyhyemmällä reagointiajalla.

Ulpu: *Kun on tarpeeksi sisällä siinä oman vastuualueensa tekemisessä, niin kyllähän mä nyt hyvä tavaton tiedän meneekö meillä hyvin vai huonosti ennen kuin ne mittarit tulee pöytään ja se on sitä ammattitaitoa mitä johtajalla pitää olla. Ne niinku varmistaa että OK joo kyllä, mutta kyllähän niiden tulos mitä ne sun mittarit näyttää niin sulla pitää olla siitä tatsi ennen kuin se numero on pöydässä.*

5.9 Suorituskyvyn johtaminen oppivana käytäntönä

Suorituskyvyn johtaminen nähtiin myös oppivana ilmiönä, jossa toteutuneita tuloksia peilattiin aiemmin tehtyihin ennusteisiin ja oletuksiin. Aiemmat oletukset ja ennusteet pyrittiin tarvittaessa kyseenalaistamaan uuden mitatun tiedon valossa ja tätä kautta ennustetyön tarkkuutta pyrittiin parantamaan. Vanhojen oletusten päivittämisellä nähtiin merkittävä rooli organisaation suorituskyvyn johtamisessa.

Vilma: *Kun me tehdään niitä oletuksia asioista ja sitten tulee se toteuma niin me verifioidaan, että miten hyvin meidän oletukset meni yksiin sen toteuman kanssa, niin*

siitä me taas opitaan ja oppimisen kautta me opitaan ymmärtää että mitkä on niitä oleellisia juttuja.

Eira: *Joka kuukausi kun saan P&L:n niin siinä punnitaan se että miten meillä meni ja miten hyvin me ennustettiin se että miten meillä meni.*

Ulpu: *Ehkä myös liittyy siihen analysointiin jälleen kerran kun se datan määrä on se, että miten sä tunnistat sieltä ne olennaiset ja kun liiketoimintaympäristö muuttuu entistä vinhempaa vauhtia ja se ympäröivä maailma, niin ne vanhat pelisäännöt ja peukalosäännöt ja tunteumat ja käytännöt niin ne vaan menee uusiksi paljon nopeammin.*

5.10 Suorituskyvyn johtaminen tulevaisuuteen suuntautuvana toimena

Tutkimusryhmän johtajat painottivat toiminnassaan tulevaisuuteen suuntautuvia toimia ja perinteisen suorituksen mittaamisen painottuessa menneen toteamiseen, johtajat pyrkivät käyttämään omaa ja organisaation aikaa enemmän tulevaisuuden toimien suunnitteluun ja ennakkointiin.

Vilma: *Helposti puhutaan suorituskyvyn mittaamisesta ja se mittaaminen -sana helposti johtaa siihen reaktiivisen jälkianalyysiin kun se pitäisi olla enemmän niin, että fokus on siellä tulevaisuudessa.*

Eira: *Tää peräpeiliin katsominen vie ajasta 15% ja 85% on sitä, että mitä tulee tapahtumaan.*

Marianna: *Se historiatieto pitää olla, mutta on tärkeämpää käyttää se aika tehokkaasti siihen, että miten me mennään eteenpäin. Mä koen tällä tavalla.*

Marianna: *Jos me ajatellaan meidän business review esimerkiksi niin mä aina sanon, että kertokaa deviation historiasta ja sitten keskitytään siihen miten se korjataan. Elikkä minä itse pidän siitä että me katsotaan tulevaisuuteen. Kyllä minä osaan ne numerot lukea sieltä. Mä koen tärkeämpänä sen että puhutaan niistä toimenpiteistä mitä me tehdään jos ollaan jäljessä niin miten me saadaan se kiinni.*

Vilma: *Enemmän ja enemmän ruvennut viemään siihen suuntaan, että kun suoritusta johdetaan, niin päivitetään sitä näkemystä tulevaisuuteen ja keskustelua enemmän sitä, että mikä on muuttunut, että jos tehdään talousennustekin niin mua ei itseasiassa kiinnosta se uusi absoluuttinen ennustesumma vaan että paljonko se on muuttunut edellisestä ja miksi?*

Tulevaisuuteen suuntautuvana suorituskyvyn johtamisen välineenä johtajat hyödynsivät budjetoinnin omaista ennustamista ja erityisesti tarve korostui rullaavan ennustamisen hyödyntämiselle. Perinteisessä vuosittain tapahtuvassa budjetoinnissa johtajat näkivät ongelmia mm. vuosibudjetoinnin heikon reagoinnin vuoksi, jolloin resursseja vaativan budjetointikieroksen luvut vanhentuivat nopeasti. Perinteisen vuosibudjetoinnin puutteista huolimatta

näkökulma oli, että niin kutsutut liiketoiminnan perustavoitteet ohjaavat toimintaa organisaation ylätasolla.

Ulpu: *Yritetään pörssiyhtiönä nyt vähän ravistella irti tästä perinteisestä budjetointimaailmasta ja siirtyä tämmöiseen rullaavaan ennustamiseen. Meillä on aikaisemmin ollut hirveän iso ja detaljoitu budjetointiprosessi, joka on sitten päätynyt kuitenkin siihen, että 1.1. seuraavana vuonna ne tiedot on vanhoja.*

Marianna: *Sitten sellainen, että ennustaminen pitäisi olla rullaava 12kk.*

Maini: *Esimerkiksi tämmöisessä aika suhdanneherkässä bisneksessä, mistä mekin puhutaan. Niin jos se tavoitebudjetti vaikka määritetään lokakuussa 2022 niin maaliskuussa 2023 moni asia on saattanut jo muuttua, mutta kyllä mä uskon, että me silti liiketoimintajohdossa ymmärretään, että meidän tavoite on silti yrittää siinä markkinatilanteessa mikä meillä kullakin hetkellä on käsillä, saada mahdollisimman hyvä viivan alle jäävä tulos aikaiseksi.*

Yhteisen tilannekuvan muodostuminen myös ennusteiden ja budjetoinnin kautta nähtiin tärkeäksi. Yhteisen tilannekuvan saavuttamiseksi liiketoimintojen eri funktioiden ennusteiden tulee olla linjassa toistensa kanssa.

Ulpu: *Meillä on tiiviimmin vaan ne yhdet numerot, ettei ole erikseen sitä, että myynti arvioi tätä ja talous tätä ja tehdas kolmatta. Että kliseinen one-set-of-numbers vähän toteutuisi, että ehkä se on viime vuosina nää turbulentit ajat kiteyttänyt sitä tarvetta, että maailma on ajanut ohi tämmöisestä staattisen budjetoinnin ja sen myötä tulevasta tavoiteasetannasta.*

Tulevaisuuteen suuntautuvista johtamisen välineistä korostui myös markkinoiden ja erilaisien markkinaindikaattorien seuranta. Markkinaseurannan avulla johtajat pyrkivät valmistautumaan tulevaan ja parantamaan omaa ja organisaation reagoitukykyä suhteessa ympäristön muutoksiin.

Elviira: *Mä seuraan nyt (titteliin viittaava nimi poistettu) tosi paljon kaikkia erilaisia markkinaindikaattoreita ja se on mitä mä aina oon tykännyt seurata. Nimenomaan sitä pidemmän aikavälin trendiä ja useamman vuoden trendejä päällekkäin. Niillä kuitenkin on vaikutusta, että sitten pystytään ehkä reagoimaan tiettyihin asioihin hyvissä ajoin.*

Markkinaseurannan havainnot jalostuivat erilaisiksi skenaarioiksi, joissa johtajat valmistautuivat tiimeineen ympäristön muuttujiin. Skenaariovalmistautumisella johtajat pohtivat erilaisia toimintamalleja erilaisiin ympäristön muutostilanteisiin. Markkinaseurannalla ja siihen liittyvällä skenaariotyöskentelyllä nähtiin olevan oleellinen rooli suorituskyvyn johtamisessa.

Marianna: *Busineksien vetäjät kertoo että mitä asiakkailta tapahtuu, miltä näyttää markkina, mitä kilpailijat tekee? Että se on enemmän tämmöinen*

markkinakenttäkatsaus. Ja sitten jos joku näkee että nyt kilpailija dumppaa hintoja, niin mitä tehdään? Elikkä me siis voidaan tehdä actioneita sen suhteen miten me itse liikahdetaan, jos kilpailija tekee jotain ihan hassua.

Eira: *Ei me missään tapauksessa tulnaisiin toimeen, että kun joissain yrityksissä jossa katsotaan lukuja ja pöyristytään ja sitten ruvetaan selittämään mitä on tapahtunut sen sijaan että tehtäisiin olettamuksia markkinasta, kilpailijoista ja kulupuolesta. Pohditnaisiin skenaarioita, että jos tämä tapahtuu, niin sitten tapahtuu näin. (Tulevaisuuden) luvut perustuu niihin oletuksiin on se sitten inflaatiota, kilpailijan toimenpiteitä markkinanmuutoksia tai hintapainetta kuluttajilta, niin niistä me muodostetaan yhteinen mielipide ja sitä kautta johdetaan sitä yhteistä tekemistä.*

Markkinaseurannassa tietoa kerätään usein asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta virallisten tai epävirallisten keskustelujen pohjalta. Näin kerätty tieto on yleensä jossain määrin subjektiivista, jossa tietolähde kuvaa markkinakäsityksiään perustuen osin objektiiviseen tietoon nojaten ja osin tietolähteen omaan subjektiiviseen arvioon markkinan tilasta. Lisäksi asiakas kuvaa markkinan tilannetta usein oman tavoitteen valossa, jolloin tieto voi olla jossain määrin väritynyttä. Markkinoiden tilaa arvioidessaan, johtajat pyrkivät hyödyntämään mitattua tietoa ja näin varmentamaan subjektiivista tietoa.

Eira: *Siinä (markkinoiden tilan arvioinnissa) me pyritään vähemmän intuitiivinen intuitioon ja mahdollisimman paljon siihen käytettävissä olevaan tietoon, joka tietysti on dilemma sen kanssa, että kukaanhan ei pysty tulevaisuutta määrittämään ja arvaamaan, että venäjä hyökkää ukraina.*

Elvira: *Myyntiä nimenomaan pitää ohjata luvuilla, koska myyjäthän on oma semmoinen lajinsa ja he on tietysti monesti hyvin ekstrovertejä ja tulee ihmisten kanssa toimeen ja on niin kuin kala vedessä joka paikassa. Mutta sitten niillä se fiilis (markkinasta) tulee vähän sen mukaan että ostaako se asiakas vai eikö osta ja aina oli selitys joka asiaan, että jos joku ei mene putkeen tai muuta niin joo nyt on markkina näin huono ja se ei ole nyt ostanut sen takia kun niillä on tämmöistä ja tuommoista. Osa menee ihan tiedätkö tunteella. Myyntiä todellakin pitää mitata ihan samalla tavalla kuin tuotantoa, että jos sä et mittaa sitä niin se on aivan herran kädessä mikä se tulos tulee olemaan.*

5.11 Oman itsensä suorituskyvyn johtaminen

Haastatellut johtajat kokivat oman itsensä suorituskyvyn johtamisen hyvin voimakkaasti yrityksen tavoitteiden kautta. Johtajien itselleen asettamat tavoitteet koettiin luonnollisesti tulevan yrityksen tavoitteista. Kokemuksissa korostui oman suorituskyvyn johtaminen

itsereflektion kautta, jossa johtajat arvioivat omaa tuotostaan suhteessa yrityksen tavoitteisiin. Lisäksi oman suorituskyvyn johtamiseen kuului oman johtamistyön arviointia.

Ulpu: *Tietysti jos työelämästä puhutaan niin kyllähän ne tulee sieltä samasta prosessista. Sen yrityksen strategia- ja tavoiteasetannan ja tuloksen teon tavoitteiden kautta.*

Maini: *Ammattijohtaja ei ole mikään byrokraatti, jonka tehtävänä on vain varmistaa, että kaikki hallinnolliset paperityöt on kunnossa ja sitten voi olla tyytyväinen vaan jokaisen pitää haastaa itsensä aidosti siihen että luonko minä osakkeenomistajille arvoa?*

Ulpu: *Se on niin kivaa ja helppoa yleensä mennä siihen, että kun on myötätuuli (markkinassa) niin se on sitä omaa onnistumista, että kyllä se semmoinen nöyrä asenne siinä johtamistyössä ja semmoinen tietty itsereflektio on kyllä erittäin tarpeen.*

Eira: *Se on hyvin pitkälle reflektointia ja kun henkilökohtaisesti olen hyvin tulorientoitunut, niin että se suorituskky pysyy korkealla tasolla kun tulokset sen näyttävät.*

Johtajat kokivat oman suorituskyvyn johtamisen olevan myös oman ajankäytön ja huomion kohdistamista organisaation tavoitteiden kautta olennaisiin ja tärkeisiin asioihin, jolloin johtajan suorituksesta on mahdollista saada irti paras hyöty. Johtajat seurasivat omaa ajankäyttöään ja reflektion kautta pohtivat säännöllisesti ajankäytön tehokkuutta asetettuihin tavoitteisiin nähden. Vaikka johtajat asettivat omat tavoitteensa pääsääntöisesti yrityksen tavoitteiden kautta, asettivat johtajat itselleen myös yrityksen tavoitteita tukevia toimia.

Maini: *Mun mielestä itsensä johtaminen on varsinkin tämmöisessä vastuullisessa tehtävässä kykyä keskittää huomionsa ja ajankäyttönsä oikealla tavalla. Eli keskittää huomionsa ja ajatuksensa ja ja mietintätyönsä ja läsnäolonsa relevantteihin asioihin.*

Marianna: *Sitten sellainen, että käyttää sitä aikaa (siihen) taas kerran. Palataan siihen kalenteriin, että miten sitä mitataan, että miten se kalenteri pysyy kasassa.*

Elviira: *Mä seuraan viikon mun työaika ja mä katson että mihin mä käytän sitä.*

Elviira: *Mä saatan itselleni asettaa myös tavoitteita tiettyjen asioiden suhteen, että hei tänä vuonna mä haluan parantaa meidän esimiestyötä. Ja sitten mä asetan vähän semmoisia niin kun omia henkilökohtaisia ambitioita sille porukalle sillä tavalla, että hei nyt me oikeasti panostetaan tähän.*

Johtajat asettivat itselleen lähtökohtaisesti vaativampia tavoitteita, kuin mitä he ympäristölleen asettivat. Johtajien pyrkivät huomioimaan tavoiteasetannassaan henkilön ominaisuudet, jolle tavoitetta oltiin asettamassa. Johtajat kokivat oman toimenkuvan kautta syntyvän ympäristön odotuksen, jossa johtajapositiosta työskentelevältä kuuluukin vaatia muita enemmän. Oman suorituskyvyn johtamisessa pyrittiin myös säilyttämään tasapaino mittaamisen ja mittaamattomuuden välillä.

Elvira: *Se mitä mä itse itseltäni odotan ja miten mä johdan niin mä en voi suoraan aina kaikkea (vaatia muilta), koska mulla on ihan hirveän hyvä stressinsietokyky henkilökohtaisesti ja mä en menetä yöniäni. Sun pitää kuitenkin ottaa se henkilö näissä tietyissä asioissa huomioon että mitä mä voin vaatia itseltäni, niin mä en ehkä voi vaatia kaikilta muilta ihmisiltä tekemään samaa. Sitten pitää muistaa se, että mä oon johtaja ja mun pitää kestääkin eri asioita kun sitten jonkun muun.*

Ulpu: *Pyrin myös tietoisesti tietyillä osa-alueilla myös vähentämään sitä mittaamista. Kun on aika kilpailuhenkinen, niin on aika hyvä, että on niin työelämässä kuin siviilielämässäkin semmoisia osa-alueita missä ei tarvitse suorittaa.*

Tutkimusryhmän johtajat korostivat omassa suorituskyvyn johtamisessa henkisen ja fyysisen suorituskyvyn johtamisen tarvetta. Oman henkisen ja fyysisen suorituskyvyn nähtiin vaikuttavan suoran johtamistyön laatuun ja niiden merkitys oman itsensä suorituskyvyn johtamisessa koettiin näin merkittäväksi.

Ulpu: *Mut mitä itse olen aika paljon opetellut viime vuosina, jos puhutaan itsensä johtamisesta, on sitten se, että mä olen laajentanut sitä perspektiiviä siitä työpaikan suorituskyvyn ja siitä mitä mä teen täällä, niin siihen vaikuttaa myös se mitä mä teen kotona ja se mitä mä teen silloin kun mä en ole töissä. Tavallaan kuitenkin aika kokonaisvaltaisessa paketissa tässä ollaan missä pitää huolehtia siitä unesta ja liikunnasta ja ravinnosta ja että sä pidät huolta siitä omasta työkyvystä.*

Elvira: *Mä näen itsensä johtamisessa enemmän sitä, että kuinka sä johdat itseäsi, että sä olet toimintakykyinen eri tilanteessa ja sulla pysyy se mieli kirkkaana että jos sä oot väsynyt niin siinä alkaa aika nopeasti pyörimään ajatukset ja tekeminen ympyrää.*

Maini: *Ja sitten mun mielestä toinen asia itsensä johtamiseen liittyen on omasta suorituskyvystään, fyysisestä ja henkisestä huolehtiminen. Koska ihan missä tahansa kontekstissa työ ei lopu ikinä. Sä voit tehdä ihan niin paljon työtä, kun sä haluat.*

5.12 Oman johtamistyön mittaaminen

Johtajat kokivat johtamistyön onnistumista mitattavan eräänlaisena holistisena kokonaisuutena, jossa eri näkökulmina pääsääntöisesti oli talouden ja henkilöstötyytyväisyyden näkökulmat.

Maini: *Mutta kyllä se on myöskin sitä, että esimerkiksi kysyy alaisiltaan ja esimieheltään palautetta ja vaikka se onkin sitten subjektiivista ja kvalitatiivista usein niin kyllä siinäkin ihan data on hyödyllistä mun mielestä.*

Marianna: *Mun mielestä pystyy tiimin tulosten kautta mittaamaan ja sitten se ihmisten (tyytyväisyys) henkilöstökyselyn kautta. Kyllä sitä sillä tavalla pystyy. Se on semmoinen kokonaisuus. Ei ole yksi mittari vaan se on semmoinen kokonaisuus.*

Elvira: *Ehkä silleen, että ne molemmat mittarit tiedät sä taloudelliset ja henkilöstön tyytyväisyysmittarit näyttää positiivista niin silloin mä sanon että kyllä sitä johtamista voi mitata ja silloin sitä voi sanoa että se johtaminen on ollut onnistunutta.*

Johtamistyön kehittäminen tapahtuu kokemuksen mukaan pääsääntöisesti saadun palautteen perusteella. Yrityksen johtamisjärjestelmissä oli usein viralliset kehityskeskustelut, henkilöstötyytyväisyyskyselyt tai yleensä edellä mainittuja työkaluja tiheämmin toteutettavat one-to-one -tyyppiset tapaamiset. Kehityskeskustelujen tai henkilöstötyytyväisyyden kautta saadun palautteen nähtiin tulevan tarpeeseen nähden liian hitaasti ja arjen keskellä saadun palautteen merkitystä korostettiin.

Eira: *Samoissa kyselyissä sitten saan välitöntä palautetta siitä että mikä toimii mikä ei toimi. Mutta korostan vielä sitä, että mieluummin kun että odotetaan joka toinen vuosi, että tuleeko sieltä (henkilöstötyytyväisyyskyselystä) 82 vai 86 pinnaa ja mistä se johtuu, niin se suora palaute joka päivä on se tärkein.*

Vilma: *Itse oon sitä korostanut, että niin palautteen antamista kuin palautteen kysymistä korostetusti omille porukoille että niin hyvässä kuin sitten haasteessa niin mitä nopeammin sen saa sen feedbackin niin sen helpompi sitä on itse kehittää sitä omaa toimintaa ja tekemistä. Että ei jäädä odottelemaan mitään kehityskeskusteluja.*

Marianna: *Ehkä se on mittaamista kanssa sitten se, että puhutaan siitä, että miten johdat ja siinä on se oma arvio sitten että mulle se on näkynyt tällä tavalla. Että se vähän johtuu tilanteesta sellainen ei-niin-numerollisesti mitattavien asioiden mittaaminen.*

Oman johtamistyön mittaamisessa mittaustulosten rinnalla tulisi huomioida johtamistyön kontekstisidonnaisuus, jossa eri tilanteisiin ja erilaisten ihmisten kanssa toimimiseen tarvitaan erilaista johtajuutta. Vastaavasti tietyssä tilanteessa tarkoituksenmukainen johtaminen ei välttämättä ole kaikkien yksilöiden mieleen, jolloin arviointikyselyjen kautta ei voi saada täysin absoluuttisen oikeaa arviota johtamistyön onnistumisesta.

Ulpu: *No lähinnä mä mietin tällöisten 360-kyselyiden kautta, mutta sitten toisaalta ei ole (olemassa) määritelmällisesti, että tällaista on hyvä johtajuus. On erilaisia tilanteita, on erilaisia ihmisiä. Pitää kuitenkin modifioida ja muokata sitä omaa johtamistyyliä ja tekemistä sen tilanteen ja ihmisten mukaan.*

Johtamistyön arvioinnissa koettiin tärkeäksi kattava arviointi eri suuntiin ja arviointityökaluista korostui 360-tyylisten arviointien hyödyntäminen. Johtajan roolin nähtiin palvelevan liiketoimintaa, omaa esimiestä, alaisia sekä kollegoita. Niin sanotun joka suuntaan tehtävän arvion koettiin olevan tärkeä työkalu, jolla johtamistyön laatua koko yrityksen näkökulmasta voitiin tehokkaasti arvioida.

Maini: *Mun mielestä esimerkiksi tällöiset 360-kyselyt on usein aika hyviä. Koska sitten katsotaan sekä kollegoiden, esimiehen, alaisten ja muiden sidosryhmien*

näkemyksiä aika tasapainoisesti. Koska johtamisessa tähän johtajana usein palvelet näitä kaikkia sidosryhmiä. Sä palvelet sun esimiestä, sä palvelut sun alaisia ja sitten sä palvelet myöskin sun kollegoita. Sä voit olla joskus tosi suosittu esimies vaikka sun alaisten joukossa, mutta jos sun kollegat ei näe sua tiimipelurina niin sekin voi olla sen yhtiön kokonaismenestyksen kannalta aika haasteellinen tilanne.

Johtajat kokivat onnistumistaan mitattavan pääsääntöisesti yrityksen, liiketoiminnan tai funktion taloudellisen menestyksen sekä henkilöstön tyytyväisyyden perusteella. Pelkkien lukujen toteamisen lisäksi esiin nousi keskustelun merkitys johtamistyön laadusta. Johtajan onnistumista koettiin mitattavan organisaation kollektiivisen onnistumisen perusteella ja henkilökohtaisen onnistumisen arviointi painottui käsitysten mukaan organisaation alemmille tasoille.

Marianna: *Mun onnistumista mitataan yrityksessä sillä, että minkälaista tulosta me tehdään. Ja myöskin sitten sillä, että minkälainen se henkilöstön tyytyväisyys on. Ja sitten nykyisen esimieheni kanssa mä pystyn hänelle puhumaan hyvin suoraan että hän myöskin arvostaa sitten sitä, että puhutaan.*

Maini: *Mä uskon siihen, että jos henkilö etenee urallaan niin usein se miten sua mitataan, niin enemmän määrin mitataan aina sitä organisaation kollektiivista suorituskykyä versus sun omaa henkilökohtaista performanssia jossain asiassa. Että jos on esimiestehtävissä niin senioriteetin myötä yhä enemmän määrin sitten mitataan sen organisaation tai koko yhtiön performanssia kuin että joku esimies tekisi jotain subjektiivista arviota, että kuinka hyvin sinä just nyt henkilökohtaisesti olet suoriutunut.*

Tutkimuksessa haastateltujen johtajien onnistumista arvioitiin omassa organisaatiossa ja organisaation ulkopuolella taloudellisiin näkökulmiin painottuen. Johtajien henkilökohtaisissa käsityksissä johtamistyön onnistumisessa korostui kuitenkin oman henkilöstön kasvun ja kehittymisen näkökulma. Tämän näkökulman nähtiin korostuvan iän ja kokemuksen myötä.

Ulpu: *Se ei tule sitten kuitenkaan sieltä mittareiden kautta. Kyllä se tulee siitä että tietää aidosti tehneensä parhaansa ja ennen kaikkea siitä kun näkee, että omat ihmiset onnistuu ja kasvaa ja kehittyä. Ne mittarit ja se rahapuoli tulee siinä sitten sivutuotteenä. Kun sä saat sun omat ihmiset loistamaan ja kehittymään ja menee eteenpäin niin se kyllä ne tulokset sieltä tulee.*

Elviira: *Yksi semmoinen mikä on tullut iän myötä että ehkä nuorempana mä iloitsin enemmän siitä omasta onnistumisesta. Mutta kun tätä ikää on tullut lisää ja tota tiimiä on tässä, niin kyllä mulle tulee se suuri ilo siitä kun mä näin jonkun tiimin onnistuvan tai jonkun ihmisen kasvun, että kun mä näen et vitsi, että se on mennyt ihan huimasti eteenpäin.*

6 Johtopäätökset ja tutkimuksen arviointi

6.1 Johtopäätökset tuloksista

Tämän tutkimuksen aiheena oli käsitys suorituskyvyn johtamisesta osana laajempaa johtamiskäsitettä ja niiden harjoittamista. Käsitteitä kuvattiin tutkimusjoukon näkökulmasta heidän oman johtamistyönsä kautta. Eri näkökulmista mukana oli johtajasta ulospäin suuntautuvan toiminnan lisäksi johtajan itsensä suorituskyvyn johtaminen. Tutkimuksessa puheenvuoro oli annettu kokeneille teollisuusjohtajille.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata teollisuudessa toimivien johtajien käsityksiä ja hyödyntämistapoja suorituskyvyn johtamisesta osana heidän kokonaisvaltaista johtamistyötä sekä itsensä johtamista.

Tutkimuksessa kuvattiin tutkittavan joukon erilaisia variaatioita heidän kokemuksistaan ja käsityksistään sekä luotiin niistä kuvauskategorioita. Työssä yhdistyi johtajien käsitys tutkimuksen aihealueesta sekä tämän käsityksen alaisuudessa harjoitettu käytännön johtamistyö.

Tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi luotiin neljä eri tutkimuskysymystä:

1. Millaiseksi johtajat käsittävät suorituskyvyn johtamisen?
2. Millainen rooli suorituskyvyn johtamisella on johtajien kokonaisvaltaisessa johtamistyössä?
3. Miten johtajat hyödyntävät suorituskyvyn johtamista omassa johtamistyössään?
4. Miten johtajat hyödyntävät suorituskyvyn johtamista itsensä johtamisessa?

Tämän työn tuloksena syntyi yhteensä 12 suorituskyvyn johtamisen kuvauskategoriaa, joilla kuvataan suorituskyvyn johtamisen käsityksiä ja hyödyntämistapoja osana kokonaisvaltaista johtamistyötä sekä itsensä johtamista. Näistä kuvauskategorioista on edelleen muodostettu kuvauskategoriasysteemi, joka koostuu neljästä horisontaalisesti jaetusta ylätason teemasta. Ylätason kuvauskategoriasysteemi on kuvattu tarkemmin liitteessä 4. Vastaukset tutkimuskysymyksiin saadaan näiden 12:sta kuvauskategorian kautta.

Fenomenografiselle tutkimukselle ominaisena (Häkkinen 1996, s. 5) tutkimuksen tuloksissa ei pyritty absoluuttisen totuuden esittämiseen, vaan tutkittavan joukon arkiajattelun kuvaamiseen.

Vastaukset tutkimuskysymyksiin 1-3:

- Millaiseksi johtajat käsittävät suorituskyvyn johtamisen?
- Millainen rooli suorituskyvyn johtamisella on johtajien kokonaisvaltaisessa johtamistyössä?
- Miten johtajat hyödyntävät suorituskyvyn johtamista omassa johtamistyössään?

Suorituskyvyn mittaaminen ja johtaminen viestinnän välineenä

Tutkimuksen tuloksissa haastatellut johtajat korostivat tavoitteiden asetannan ja suunnan näyttämisen merkitystä johtamistyössään. Johtajat pyrkivät viestimään aktiivisesti tavoitteista ja viestintämahdollisuus pyrittiin käyttämään hyväksi aina kuin mahdollista. Vastaava havainto löytyy mm. Bournen ja kumppaneiden (2005, s. 386-387) tutkimuksesta, jossa tutkitusta joukosta keskimääräistä paremmin menestyneiden johtajien käytökselle oli ominaista hyödyntää viestintämahdollisuudet aktiivisesti.

Aktiivinen viestiminen koettiin toimintaa ohjaavaksi tekijäksi, jossa tärkeäksi koettujen asioiden esilläpidolla välitettiin viestiä eteenpäin organisaatiossa. Vastaavasti näiden liiketoiminnan menestyksen kannalta tärkeiden asioiden viestimättömyydellä nähtiin olevan vahingollinen vaikutus organisaation tilannekuvaan ja oletuksiin menestyksen kannalta oleellisista toimista. Saunilan ja kumppaneiden (2015, s. 384) tutkimuksen mukaan suorituskyvyn johtamisen ja mittaamisen avulla voidaan tavoitteita viestiä tehokkaasti eri organisaatiotasolle.

Johtajat kokivat toimivansa eräänlaisena organisaation hermokeskuksena, johon tiivistyy eri puolilta organisaatiota ja organisaation ulkopuolelta erilaista tietoa. Tätä tietoa johtajat jakavat omassa organisaatiossaan oikean tilannekuvan luomiseksi ja toiminnan ohjaamiseksi. Johtajalle kertyneen tiedon viestimisessä sovellettiin myös tiedon tulkintaa ennen tiedon jakamista eteenpäin organisaatiossa. Vastaava havainto tiedon keräämisestä ja välittämisestä

on esiintynyt myös Henry Mintzbergin (1990, s. 169-171) toimitusjohtajien työn sisältöä koskeneissa tutkimuksissa.

Johtajan rooli mittaustiedon tulkitsijana

Nykypäivän johtamistyössä saatavilla olevan tiedon määrä ei ole ongelma, vaan haasteena on enneminkin kaiken saatavilla olevan tiedon seasta oleellisen tiedon löytäminen ja sen tarkoituksenmukainen hyödyntäminen. Johtajien rooli nähtiin saatavilla olevan tiedon tulkitsijana ja oleellisen tiedon esiin nostajana (kts. myös Kotter 1999, s. 150-153). Johtajan kyky suodattaa tarvittavaa tietoa ja fokusoida toimintaa tarkoituksenmukaisella tavalla nähtiin merkittäväksi johtajan ominaisuudeksi. Toiminnan fokusoinnissa nähtiin tärkeäksi priorisointi ja uskallus valintojen tekemiseen, jossa joitakin tietoja ja mitattavia tekijöitä joudutaan jättämään taka-alalle, vaikka ne itsessään koettaisiinkin tärkeiksi. Aitojen valintojen tekemisen merkitys nousee vastaavasti esiin myös klassisista strategian muodostusta kuvaavista opeista, jossa ”kaikille vähän kaikkea” -tyyppinen ajatusmalli kääntyy lopulta itseään vastaan (Porter 1980, s. 41-46).

Johtajat keräävät tietoa mitattavan tiedon lisäksi myös subjektiiviseen arvioon perustuen, josta esimerkkinä toimii sidosryhmien välillä käydyt keskustelut, joiden pohjalta johtajat muodostavat subjektiivisen analyysin yhteistyön tilasta. Vastaavaa tietoa mitattiin yleisesti myös asiakastyytyväisyyskyselyjen perusteella, mutta mittausaikaväli niissä yleensä oli pitkä, jolloin nopean tilannekuvan muodostamiseksi tietoa kerättiin asiakkaiden välillä käytyjen keskustelujen ja palautteenannon perusteella.

Pelkän mitatun tiedon perusteella tehtävien korjaavien toimenpiteiden lisäksi johtajien tulee arvioida toimenpiteiden vaikutusta laajempaan kokonaisuuteen. Esimerkkinä tällaisesta tilanteesta toimii tilanne, jossa laskeneen kysynnän vuoksi joudutaan pohtimaan mahdollisia tuotannon rajoituksia, jolloin rajoituksilla olisi mahdollisesti myös vaikutuksia asiakkaisiin ja henkilöstöön. Päätöksenteossa tulee kyetä arvioimaan toimenpiteiden vaikutus laajempaan kokonaisuuteen yhdestä näkökulmasta mitatun tiedon sijaan.

Mittaaminen analysoinnin ja päätöksenteon tukena

Tutkimusjoukon johtajat kokivat mitatun tiedon olevan tärkeää, mutta varsinainen suorituskyvyn johtamistyö koettiin tapahtuvan mittaustiedon ympärillä käydyn vuorovaikutuksen kautta. Mittaaminen nähtiin ennen kaikkea herätteeksi keskustelulle. Lisäksi johtajat kokivat liialla mittaamisella olevan tarvittavaa keskustelua ja johtopäätösten muodostamista tukahduttava vaikutus (kts. myös Bourne & Neely 2002, Ukko 2007a, s. 50). Aiemman tutkimuksen mukaan (mm. Bourne et al. 2005, Ukko et al. 2007b) suorituskyvyn mittausjärjestelmän ympärillä käyty vuorovaikutus työntekijöiden ja johdon välillä johti suorituskyvyn parantamiseen.

Mittaamisella nähtiin myös varmistava rooli, jossa intuitiivisen päätöksenteon rinnalle haluttiin yleensä mitattua tietoa. Omia ja organisaation käsityksiä haluttiin aika-ajoin haastaa mitattavan tiedon pohjalta.

Johtajan rooli suorituskyvyn ohjaajana

Tavoitteiden kautta johtamiseen kuuluu olennaisena osana tavoitteiden asettamisen mahdollistama vapaus, jossa toimintaa ohjaa tavoitteet, mutta toiminta tavoitteiden saavuttamiseksi voidaan toteuttaa parhaaksi katsomalla tavalla (Drucker 2007, s. 70-71). Organisaation suorituskyvyn ohjaajana johtajat pyrkivät suuntaamaan organisaation ponnistelut samaan suuntaan yrityksen tavoitteiden kanssa ja varmistamaan, että yrityksen tavoitteet ymmärretään eri organisaatiotasoilla. Johtajat korostivat johtamistyössään vapauden antamista kontrolloinnin sijaan, mutta tavoitteiden asettaminen ja seuranta tapahtui yleensä strukturoidusti.

Tavoitteenasetannassa johtajat kokivat tärkeänä tavoitteiden asettamisen siten, että ne palvelevat yrityksen kokonaisuutta ja tavoitteita ei tule asettaa siten, että ne kannustavat osapitoimintoihin, jossa yksittäisen liiketoiminnan tai funktion etu menee koko yrityksen edun edelle (kts. vastaava havainto ilmiöstä Simons 1995, s. 82-84).

Johtajat hyödyntävät mittaamista diagnostisena työkaluna, jossa poikkeaviin lukuihin kiinnitettiin huomiota ja omaa johtamistyötä priorisoitiin näiden lukujen osoittamaan funktioon tai liiketoimintaan. Simonsin (1995, s. 70-71) mukaan suorituskyvyn mittaamisen hyödyntäminen diagnostisena työkaluna mahdollistaa johtajien ajankäytön priorisoinnin ja sen

avulla on mahdollista edesauttaa työntekijöiden autonomiaa, jossa annetut tavoitteet ohjaavat toimintaa ja työntekijällä on vapaus toteuttaa tavoitteiden eteen tehtäviä toimia parhaaksi katsomallaan tavalla. Vastaavasti johtajat kuvasivat heidän yläpuolelta tulevan ohjauksen toimivan saman logiikan mukaisesti ja tavoitteiden täytyessä johtajien omaan työhön ei juuri puututtu. Halesin (1986, s. 100-103) mukaan johtajien työ sisältää vapauksia, joiden mukaan johtajat voivat itse määrittää johtamistyyliänsä ja tapaa toimia.

Johtajat kokivat johtamistyönsä suuntautuneet ns. numeroiden kautta tehtävän johtamisen sijaan enemmän ihmis- ja vuorovaikutuskeskeisemmäksi iän ja kokemuksen karttumisen myötä. Havainto johtamiskokemuksen karttumisen myötä kasvaneesta kiinnostuksesta ihmisläheistä johtamista kohtaan esiintyy myös Kullan (2011) tutkimuksessa suomalaisten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista.

Yrityksen visio muuttuu konkreettisiksi toimiksi strategian avulla ja johtajien tehtävänä on muuntaa strategiset tavoitteet eteenpäin organisaation eri osioiden tavoitteiksi. Lisäksi johtajat arvioivat näiden tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavaa osaamista ja resursseja. Johtajien ohjatessa organisaation ponnisteluja yhteiseen suuntaan he ottivat suuntaviivat toimilleen yhtiön strategiasta. Hyvin laadittu strategia koettiin tehokkaana toiminnan ohjaajana (kts. myös Kaplan & Norton 1996).

Ympäröivän organisaation odotukset

Haastatellut johtajat kokivat yläpuolelta heihin kohdistuvat odotuksen vastaavana, kuin miten heidän omat odotuksensa omaan organisaatiota kohtaan kohdistui. Haastateltujen kokemuksissa painottui taloudellinen näkökulma, mutta myös hyvinvoinnin ja tyytyväisyyden sekä työturvallisuuden näkökulmilla koettiin olevan vaikutusta johtamistyön arviontiin.

Johtajan työssä yhdistyvät johtajien kokemusten mukaan autonomia oman vastuualueen puitteissa ja sitä seuraava vastuu. Vastuun suuntautuminen koettiin luontaisesti omistajiin, yritykseen ja liiketoimintaan, mutta myös henkilöstöön ja sidosryhmiin.

Johtajan rooli nähtiin myös aktiivisena toimijana, jonka tehtävänä on kuvata organisaation suoritustasoa ja liiketoiminnan tilaa organisaatiohierarkiassa ylöspäin. Tässä näkökulmassa pelkkien lukujen raportointi ei välttämättä suoraan johda oikeaan kuvaan, vaan numeroiden lisäksi vaaditaan tarina niiden taustalle.

Vuorovaikutus suorituskyvyn johtamisen tukena

Erilaisten kohtaamisten ja keskustelujen kautta johtajat pyrkivät ymmärtämään organisaation tilaa koko sen syvyydeltä ja teollisessa kontekstissa luonnollinen kohtaaminen eri organisaatiokerrosten välillä tapahtuu usein tuotantolaitoskäyntien yhteydessä. Käyntien yhteydessä johtajat pyrkivät keskustelemaan henkilöstön ja sen edustajien kanssa kuulumisista tehtaalla.

Johtajat hyödynsivät vuorovaikutusta myös arvioidessaan organisaation suoritusta. Usein epämuodollisten keskustelujen pohjalta muodostui kuva tiimin tai yksilön suorituksen tasosta. Positiivisilla havainnoilla oli johtajan luottamusta tiimiin tai yksilöön vahvistava vaikutus. Luottamuksen merkitys nousi esiin myös tilanteissa, jossa johtajat pohtivat mittauksen tarkoituksenmukaista hyödyntämistä eri tavoitteiden saavuttamiseksi.

Haastateltujen johtajien vuorovaikutuksen hyödyntäminen suorituskyvyn johtamisen tukena ei rajoittunut ainoastaan omaan henkilöstöön, vaan se kohdistui lisäksi yrityksen sisäryhmiin.

Suorituskyvyn johtaminen oppivana käytäntönä

Suorituskyvyn johtaminen nähtiin myös oppivana ilmiönä, jossa toteutuneita tuloksia peilattiin aiemmin tehtyihin ennusteisiin ja oletuksiin. Aiemmat oletukset ja ennusteet pyrittiin tarvittaessa kyseenalaistamaan uuden mitatun tiedon valossa ja tätä kautta esimerkiksi ennustetyön tarkkuutta pyrittiin parantamaan. Vanhojen oletusten päivittämisellä nähtiin merkittävä rooli organisaation suorituskyvyn johtamisessa, jossa palautteensaannin kautta saatiin heräte toiminnan kehittämiseen. Pavlovin ja Bournen (2011, s. 112) mukaan suorituskyvyn mittaamisen käyttö palautetta muodostavana toimenä vallitsevan ja toivotun suorituskyvyn välillä edesauttaa organisaation sisällä käytävää keskustelua suorituskyvyn tilasta ja näin ollen edesauttaa suorituskyvyn kehittymistä.

Suorituskyvyn johtamisen tavoiteasetanta

Johtajien käsitykset suorituskyvyn johtamisen tavoitteenasetannasta painoutuivat taloudelliseen näkökulmaan (kts. myös Eccles 1998, s. 26-27, Juuti 2017, s. 42). Taloudellinen

näkökulma painottui johtajien omassa tavoiteasetannassa omaan liiketoimintaan tai funktioon, ja vastaavasti johtajat kokivat heille itselleen asetettavat tavoitteet asetettavan ensisijaisesti taloudellisesta näkökulmasta. Tavoitteenasetannassa koettiin tärkeäksi lisäarvon tuotto osakkeenomistajille ja lisäarvon uskottiin tulevaisuudessa olevan myös muutakin, kuin taloudellista lisäarvoa. Vaikka tavoitteenasetannassa korostui taloudelliset näkökulmat, koettiin yrityksen pitkäjänteinen ja arvopohjainen suhtautuminen tuloksentekoon tärkeäksi. Tavoiteasetannan koettiin muuttuvan numerokeskeisemmäksi siirryttäessä organisaation ylempiin osiin ja niin sanottujen pehmeiden tavoitteiden koettiin sopivan yrityksen ylintä johtoa alempiin organisaation osiin. Rantasen (2005, s. 2) mukaan ei-taloudellisten mittareiden osuus kasvaa organisaation alimmilla tasoilla verrattuna organisaation ylätasoihin.

Tavoitteenasetannassa johtajat suosivat kollektiivisen ja yksilötason tavoiteasetannan yhdistelmiä. Tavoitteet tulisi johtajien kokemusten kautta olla työntekijöiden itsensä vaikutettavissa, mutta toisaalta kollektiivisten tavoitteiden käyttö suuntaa organisaation ponnisteluja samaan suuntaan. Ukon ja kumppaneiden (2007a, s. 11) mukaan yksilötasolle vietyjen mittareiden vaatimuksena on niiden huolellinen suunnittelu ja jatkuvaan parantamiseen sitoutunut yrityskulttuuri.

Tavoitteenasetannassa tyypillisesti painotettiin kollektiivisia taloudellisia mittareita, mutta myös yksilötason mittareille oli yleensä varattu tilaa. Raha motivaattorina nähtiin pienemmällä painoarvolla, kuin yleinen viihtyminen työssä ja organisaatiossa (kts. myös Herzberg 1987). Ylätasoinen tavoitteenasetannassa tyypillinen tarkastelujakso oli tilikausi, jossa tavoitteet asetettiin yleensä vuodeksi, mutta niiden toteumaa seurattiin tiiviisti.

Suorituskyvyn johtamisen näkökulmat

Suorituskyvyn johtamisen näkökulmien keskinäinen riippuvuus tunnistettiin ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi nähtiin tärkeäksi myös saavuttaa asiakkaisiin, sisäisiin prosesseihin ja henkilöstöön liittyvät tavoitteet. (kts. myös Kaplan & Norton 1996). Eri näkökulmien tarve on johtajien kokemusten mukaan noussut esiin esimerkiksi työntekijöiden, johtajien ja omistajien arvopohjasta.

Eri näkökulmista talouden näkökulmalla nähtiin olevan yhteismitallinen ymmärtäminen eri organisaation tasoilla. Lisäksi faktaperusteisen ja objektiivisen tiedon nähtiin edesauttavan keskustelua niiden yhteisen ymmärrettävyyden vuoksi.

Suorituskyvyn johtamisen näkökulmien painottuminen nähtiin tilannekohtaisesti muuttuviksi, jossa eri tilanteiden tarpeiden mukaisesti painotettiin eri näkökulmia. Näkökulmien tilannekohtaisella painottumisella on vastaavuus kontingenssi-teoriaan, jossa erilaiset tilanteet ja ympäristöt vaativat erilaista johtamista (Harisalo 2008, s. 215-221). Tulevaisuuden suuntauksena nähtiin vastuullisuuteen liittyvien näkökulmien kysyntä (kts. myös Gates & Germain 2010).

Suorituskyvyn johtaminen tulevaisuuteen suuntautuvana toimena

Tutkimusryhmän johtajat painottivat toiminnassaan tulevaisuuteen suuntautuvia toimia ja perinteisen suorituksen mittaamisen painottuessa menneen toteamiseen, johtajat pyrkivät käyttämään omaa ja organisaation aikaa enemmän tulevaisuuden toimien suunnitteluun ja ennakkointiin.

Tulevaisuuteen suuntautuvana suorituskyvyn johtamisen välineenä johtajat hyödynsivät budjetoinnin omaista ennustamista ja erityisesti tarve korostui rullaavan ennustamisen hyödyntämiselle. Perinteisessä vuosittain tapahtuvassa budjetoinnissa johtajat näkivät ongelmia mm. vuosibudjetoinnin heikon reagoinnin vuoksi, jolloin resursseja vaativan budjetoitinkierroksen luvut vanhentuivat nopeasti. Perinteisen vuosibudjetoinnin puutteista huolimatta näkökulma oli, että niin kutsutut liiketoiminnan strategiset perustavoitteet ohjaavat toimintaa organisaation ylätasolla. Neely ja kumppanit (2003, s. 23) listaavat perinteisen budjetoinnin heikkouksiksi mm. sen työllistävyyden suhteessa koettuun hyötyyn, jossa työllään budjetoitinkierroksen luvut vanhenevat nopeasti.

Yhteisen tilannekuvan muodostuminen myös ennusteiden ja budjetoinnin kautta nähtiin tärkeäksi. Yhteisen tilannekuvan saavuttamiseksi liiketoimintojen eri funktioiden ennusteiden tulee olla linjassa toistensa kanssa.

Tulevaisuuteen suuntautuvista johtamisen välineistä korostui myös markkinoiden ja erilaisen markkinaindikaattorien seuranta. Markkinaseurannan avulla johtajat pyrkivät valmistautumaan tulevaan ja parantamaan omaa ja organisaation reagointikykyä suhteessa ympäristön muutoksiin.

Markkinaseurannan havainnot jalostuivat erilaisiksi skenaarioiksi, joissa johtajat valmistautuivat tiimeineen ympäristön muuttujiin. Skenaariovalmistautumisella johtajat pohtivat

erilaisia toimintamalleja erilaisiin ympäristön muutostilanteisiin. Markkinaseurannalla ja siihen liittyvällä skenaariotyöskentelyllä nähtiin olevan oleellinen rooli suorituskyvyn johtamisessa.

Markkinaseurannassa tietoa kerätään usein asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta virallisten tai epävirallisten keskustelujen pohjalta. Näin kerätty tieto on yleensä jossain määrin subjektiivista, jossa tietolähde kuvaa markkinakäsityksiään perustuen osin objektiiviseen tietoon nojaten ja osin tietolähteen omaan subjektiiviseen arvioon markkinan tilasta. Lisäksi asiakas kuvaa markkinan tilannetta usein oman tavoitteen valossa, jolloin tieto voi olla jossain määrin värittyä. Markkinoiden tilaa arvioidessaan, johtajat pyrkivät hyödyntämään mitattua tietoa ja näin varmentamaan subjektiivista tietoa.

Vastaus tutkimuskysymykseen 4:

- Miten johtajat hyödyntävät suorituskyvyn johtamista itsensä johtamisessa?

Oman itsensä suorituskyvyn johtaminen

Haastatellut johtajat kokivat oman itsensä suorituskyvyn johtamisen hyvin voimakkaasti yrityksen tavoitteiden kautta. Johtajien itselleen asettamat tavoitteet koettiin luonnollisesti tulevan yrityksen tavoitteista. Kokemuksissa korostui oman suorituskyvyn johtaminen itse-reflektion kautta, jossa johtajat arvioivat omaa tuotostaan suhteessa yrityksen tavoitteisiin. Lisäksi oman suorituskyvyn johtamiseen kuului oman johtamistyön arviointia.

Johtajat kokivat oman suorituskyvyn johtamisen olevan myös oman ajankäytön ja huomion kohdistamista organisaation tavoitteiden kautta olennaisiin ja tärkeisiin asioihin, jolloin johtajan suorituksesta on mahdollista saada irti paras hyöty. Johtajat seurasivat omaa ajankäyttöään ja reflektion kautta pohtivat säännöllisesti ajankäytön tehokkuutta asetettuihin tavoitteisiin nähden. Mintzberg (2009, s. 208-210) kuvaa tuloksekkaille johtajille olevan ominaista oman toiminnan korjaaminen itsereflektion avulla.

Vaikka johtajat asettivat omat tavoitteensa pääsääntöisesti yrityksen tavoitteiden kautta, asettivat johtajat itselleen myös yrityksen tavoitteita tukevia rinnakkaisia toimia.

Johtajat asettivat itselleen lähtökohtaisesti vaativampia tavoitteita, kuin mitä he ympäristölleen asettivat. Johtajien pyrkivät huomioimaan tavoiteasetannassaan henkilön ominaisuudet, jolle tavoitetta oltiin asettamassa. Johtajat kokivat oman toimenkuvan kautta syntyvän ympäristön odotuksen, jossa johtajapositiossa työskentelevältä kuuluukin vaatia muita enemmän. Oman suorituskyvyn johtamisessa pyrittiin myös säilyttämään tasapaino mittaamisen ja mittaamattomuuden välillä, jolla pyrittiin luomaan ns. suorittamisesta vapaita tehtäväalueita.

Tutkimusryhmän johtajat korostivat omassa suorituskyvyn johtamisessa henkisen ja fyysisen suorituskyvyn johtamisen tarvetta. Oman henkisen ja fyysisen suorituskyvyn nähtiin vaikuttavan suoran johtamistyön laatuun ja niiden merkitys oman itsensä suorituskyvyn johtamisessa koettiin näin merkittäväksi (kts. myös Sydänmaanlakka 2006, s. 97-128 ja Neck et al. 2019, s. 141-163).

Oman johtamistyön mittaaminen

Johtajien käsityksen mukaan heidän onnistumista mitataan pääsääntöisesti taloudellisten tavoitteiden ja henkilöstön tyytyväisyyden avulla eräänlaisena holistisena kokonaisuutena, joskin taloudellinen näkökulma painottui johtajien kokemuksissa. Johtajien kokemukset ja käsitykset heijastivat Juutin (2017, s. 42) havaintoja, jossa yritysten tavoitteet asetetaan pääsääntöisesti taloudellisesta näkökulmasta huolimatta tasapainotettujen mittaristojen suosiosta. Kuitenkin johtajat kokivat viimeaikaisen suuntauksen olevan, että talouteen ja henkilöstöön liittyvien tavoitteiden rinnalle on tulossa myös vastuullisuuteen liittyviä tavoitteita.

Johtamistyön kehittäminen tapahtuu kokemuksien mukaan pääsääntöisesti saadun palautteen perusteella (kts. myös Mintzberg 2009). Yrityksen johtamisjärjestelmissä oli usein viralliset kehityskeskustelut, henkilöstötyytyväisyyskyselyt tai yleensä edellä mainittuja työkaluja tiheämmin toteutettavat ns. pulssi-kyselyt tai one-to-one -tyyppiset tapaamiset. Kehityskeskustelujen tai henkilöstötyytyväisyyden kautta saadun palautteen nähtiin tulevan tarpeeseen nähden liian hitaasti ja arjen keskellä saadun palautteen merkitystä korostettiin.

Oman johtamistyön mittaamisessa mittaustulosten rinnalla tulisi huomioida johtamistyön kontekstisidonnaisuus, jossa eri tilanteisiin ja erilaisten ihmisten kanssa toimimiseen tarvitaan erilaista johtajuutta. Vastaavasti tietyssä tilanteessa tarkoituksenmukainen johtaminen

ei välttämättä ole kaikkien yksilöiden mieleen, jolloin arviointikyselyjen kautta ei voi saada täysin absoluuttisen oikeaa arviota johtamistyön onnistumisesta.

Johtamistyön arvioinnissa koettiin tärkeäksi kattava arviointi organisaation eri suuntiin ja arviointityökaluista korostui 360-tyylisten arviointien hyödyntäminen. Johtajan roolin nähtiin palvelevan liiketoimintaa, omaa esimiestä, alaisia sekä kollegoita. Niin sanotun joka suuntaan tehtävän arvion koettiin olevan tärkeä työkalu, jolla johtamistyön laatua koko yrityksen näkökulmasta voitiin tehokkaasti arvioida.

Johtajat kokivat onnistumistaan mitattavan pääsääntöisesti yrityksen, liiketoiminnan tai funktion taloudellisen menestyksen sekä henkilöstön tyytyväisyyden perusteella. Pelkkien lukujen toteamisen lisäksi esiin nousi keskustelun merkitys johtamistyön laadusta. Johtajan onnistumista koettiin mitattavan organisaation kollektiivisen onnistumisen perusteella (kts. myös Drucker 2007, s. 63-66) ja henkilökohtaisten onnistumisten arviointi painottui käsitysten mukaan organisaation alemmille tasoille.

Vaikka tutkimuksessa haastateltujen johtajien onnistumista arvioitiin omassa organisaatiossa ja organisaation ulkopuolella taloudellisiin näkökulmiin painottuen, korostui johtajien henkilökohtaisissa käsityksissä johtamistyön onnistumisessa kuitenkin oman henkilöstön kasvun ja kehittymisen näkökulma. Tämän näkökulman nähtiin korostuvan iän ja kokemuksen myötä (kts. myös Kulla 2011).

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja tulosten uskottavuus

Haastattelutilanteet ja haastateltavien käsitykset vaikuttivat haastattelijan näkökulmasta autenttisilta ja tätä havaintoa tukee mm. se että haastateltavat hyvin usein kertoivat esimerkkejä urallaan tapahtuneista tilanteista ja omasta työstään. Esimerkkeiksi nousi tutkijan näkökulmasta myös sellaisia aiheita, joiden esiin nostamisen voi olettaa johtuneen haastattelutilanteen luottamuksellisesta ilmapiiristä.

Haastatteluaineiston saturaatio on saavutettu suhteellisen pienellä haastateltavien henkilöiden lukumäärällä. Tutkijan subjektiivinen arvio saturaatiosta saavutettiin noin viidennen haastateltavan kohdalla ja haastateltavat 6-7 eivät enää juurikaan tuoneet uusia näkökulmia haastatteluteemojen aihealueisiin. Saturaation saavuttamisen jälkeen pidetyt haastattelut

olivat kuitenkin erittäin tärkeitä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kannalta, koska ne osaltaan vahvistivat tietoa haastatteluaineiston saturaation saavuttamisesta. Saturaation saavuttamiseen pienellä haastateltavien lukumäärällä uskotaan vaikuttaneen haastateltavien samankaltaiset taustat ja työtehtävät. Mikäli aineistoon olisi sisällytetty henkilöitä teollisuuden tai suuryritysten ulkopuolelta tai muista kuin yrityksen ylimmässä johdossa toimivista henkilöistä, olisi saturaatio mahdollisesti vaatinut useamman henkilön haastattelun. Tällainen laajentaminen ei kuitenkaan ollut tutkimuksen tavoitteen ja rajauksen mukaista. Hirsjärven ja kumppanien (2007) mukaan on kuitenkin kiinni tutkijan omasta oppineisuudesta, että kuinka paljon haastattelutilanteessa ja aineistoanalyysissä voi löytää ja huomata uusia näkökulmia. Lisäksi analyysivaiheessa tutkijan on tärkeää tunnistaa omat esioletukset tutkimuksen aiheesta ja pyrkiä sulkeistamaan ne suoritettavan analyysityön ulkopuolelle (Niikko 2003, s. 35).

Huusko ja Paloniemi (2006, s. 169) esittävät fenomenografisen tutkimuksen saaneen osakseen kritiikkiä analyysiprosessin läpinäkyvyyden vuoksi. Lähtökohtaisesti läpinäkyvyyden analyysiprosessin vuoksi lukija ei voi seurata ryhmittelyn ja kategorisoinnin muodostumista pelkän tutkimusraportin perusteella. Tässä tutkimuksessa analyysiprosessin läpinäkyvyyttä on parannettu analyysiprosessin kattavalla kuvauksella, jolloin lukijan on mahdollista arvioida tehtyjä huomioita ja valintoja. Tuloksia käsittelevässä osiossa julkaistut haastateltavien sitaattit on tarkoituksellisesti laajoja, jotta haastateltavan kokemukset ja käsitykset eri aihealueista saadaan esiin mahdollisimman kuvaavana.

Fenomenografisen tutkimuksen analyysivaiheen luotettavuutta voidaan parantaa rinnakkaisluokittelijan käytöllä, jossa rinnakkaisluokittelija muodostaa litteroiduta aineistosta omat merkitysluokat ja kuvauskategoriat tietämättä alkuperäisen tutkijan suorittamista tulkinnoista. Rinnakkaisluokittelijan tuloksia verrataan tutkijan tekemiin luokitteluihin ja tulosten samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia vertaillaan. (Ahonen 1994, s.155-156) Rinnakkaisen luokittelijan käyttö vaatii rinnakkaisluokittelijalta huomattavaa ajallista panostusta analyysityöhön. Lisäksi Niikon (2003, s. 40) mukaan aineiston keruu- ja analyysivaihetta ei voi erottaa toisistaan, koska aineiston analysointiin vaikuttaa suuresti myös aineiston keruuvaiheen aikana tapahtunut vuorovaikutus haastattelijan ja haastateltavan välillä. Näistä syistä tutkimuksessa ei ole päädytty käyttämään rinnakkaisluokittelijaa kuvauskategorioiden muodostuksessa.

6.3 Tulosten merkitys käytännön johtamiselle ja jatkotutkimuskohteet

Tämän tutkimuksen tulokset avaavat näkökulmia suorituskyvyn johtamisen teorian ja käytännön työn välillä. Työssä tarkastellaan yleistä johtamistyön sekä suorituskyvyn johtamisen teoriaa ja myöhemmin empiriaosiossa puheenvuoro annetaan urallaan jo edenneille ja kokeneille johtajille. Tuloksista hyötyvät etenkin esihenkilö- ja johtamisuran alkuvaiheessa olevat henkilöt, jotka pohtivat teorian ja käytännön yhdistämissä omassa johtamistyössään. Hyötyä voivat kokea myös kokeneet johtajat vertaillessaan omia käsityksiään tutkimusryhmän käsityksiin tutkimuksen aihealueista. Lisäksi työuran alkuvaiheessa olevan henkilöt voivat hyötyä tämän tutkimuksen johtamista käsittelevästä kirjallisuuskatsauksesta luvussa 2, jossa luodaan tiivis katsaus eri johtamissuuntauksiin ja -määritelmiin.

Tämän tutkimuksen aiheena oli suorituskyvyn johtaminen osana laajempaa johtamiskäsitettä ja niiden harjoittamista. Näitä käsityksiä on kuvattu tutkittavan joukon näkökulmasta heidän oman johtamistyönsä kautta. Tutkimusjoukko muodostui teollisuudessa toimivista liiketoimintajohtajista ja funktioiden johtajista. Tutkimusjoukon henkilöt kuuluivat suuryritysten ylimpään johtoon.

Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista tutkia suorituskyvyn johtamisen käsityksiä osana laajempaa johtamistyötä teollisuuden ulkopuolelta tulevan tutkimusjoukon osalta. Lisäksi tutkimusjoukon laajentaminen ylimmän johdon sijaan koko esihenkilötasolle toisi kiinnostavia näkökulmia tutkimukseen. Ylimpään johtoon kuuluvan tutkimusryhmän voisi ulottaa askelta ylöspäin ja tutkia suurten teollisuusyritysten hallitusjäsenten käsityksiä ja hyödyntämistapoja suorituskyvyn johtamisesta osana yleistä johtamistyötä. Mielenkiintoinen tutkimusaihe olisi vertailla myös erilaisia käsityksiä yksityisellä puolella ja julkisella puolella toimivien johtajien välillä.

7 Yhteenveto

Johtaminen käsitteenä on hyvin laaja ja yleensä se käsitetään eri tavoin painotettuna. Johtamisen monikäsitteisyyttä edesauttaa johtamiskäsitteen ympärille rakentunut kaupallinen kysyntä ja tarjonta, jonka seurauksena erilaisia johtamisen koulukuntia on syntynyt ja kuollut lukuisia.

Yritykset pyrkivät saavuttamaan niille asetetut tavoitteet pääasiassa johtamisen keinoin. Tavoitteiden saavuttamisen ja yrityksen kilpailukyvyn näkökulmasta organisaation suorituskyky on ratkaisevassa asemassa. Organisaation suorituskyvyn johtamisella on oleellinen rooli johtajien kokonaisvaltaisessa johtamistyössä.

Tutkimuksen aiheena oli käsitys suorituskyvyn johtamisesta osana laajempaa johtamiskäsitettä ja niiden harjoittamista. Käsitteitä kuvattiin tutkimusjoukon näkökulmasta heidän oman johtamistyönsä kautta. Eri näkökulmista mukana oli johtajasta ulospäin suuntautuvan toiminnan lisäksi johtajan itsensä suorituskyvyn johtaminen.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata teollisuudessa toimivien johtajien käsityksiä ja hyödyntämistapoja suorituskyvyn johtamisesta osana heidän kokonaisvaltaista johtamistyötä sekä itsensä johtamista.

Tutkimuksessa kuvattiin tutkimusjoukon erilaisia variaatioita heidän kokemuksistaan ja käsityksistään sekä luotiin näistä käsityksistä kuvauskategorioita. Työssä yhdistyi johtajien käsitys tutkimuksen aihealueesta sekä tämän käsityksen alaisuudessa harjoitettu käytännön johtamistyö.

Tutkimussuuntaukseksi on valittu fenomenografia. Fenomenografisen tutkimuksen tavoitteena ei ole keskittyä yksittäisten ihmisten kokemusten kuvauksiin, vaan kuvata laajemmin tutkittavan joukon käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Fenomenografisessa tutkimuksessa niin sanotun totuuden löytymisen sijaan keskitytään tutkimusjoukon arkiajatteluun.

Tutkimusjoukko koostui yhteensä seitsemästä teollisuudessa toimivista liiketoimintajohtajista ja funktioiden johtajista, jotka työskentelivät suuryritysten ylimmässä johdossa. Tutkimusjoukon muodostus tapahtui harkitusti ja tutkimusjoukkoon on koottu urallaan jo edenneitä ja kokeneita johtajia. Tutkimusaineiston keruu tapahtui teemahaastatteluin.

Tutkimuksen tuloksina tunnistettiin 12 eri kuvauskategoriaa, joilla kuvataan johtajien käsityksiä suorituskyvyn johtamisesta osana kokonaisvaltaista johtamistyötä ja itsensä johtamista. Kuvauskategorioista on luotu lisäksi horisontaalisesti jakautunut kuvauskategoriasysteemi. Työn tuloksissa yhdistyy johtajien käsitys tutkimuksen aihealueesta sekä tämän käsityksen alaisuudessa harjoitettu käytännön johtamistyö.

Tutkimuksen tuloksissa haastatellut johtajat korostivat tavoitteiden asetannan ja suunnan näyttämisen merkitystä johtamistyössään. Johtajat pyrkivät viestimään aktiivisesti tavoitteista ja viestintämahdollisuudet pyrittiin käyttämään hyväksi. Aktiivinen viestiminen koettiin toimintaa ohjaavaksi tekijäksi.

Johtajat kokivat toimivansa eräänlaisena organisaation hermokeskuksena, johon tiivistyy eri puolilta organisaatiota ja organisaation ulkopuolelta erilaista tietoa. Johtajat pyrkivät jakamaan tätä tietoa tarkoituksenmukaisella tavalla omassa organisaatiossaan oikean tilannekuvan luomiseksi ja toiminnan ohjaamiseksi. Tutkimusryhmän johtajat painottivat toiminnassaan tulevaisuuteen suuntautuvia toimia.

Nykypäivän johtamistyössä saatavilla olevan tiedon määrä ei ole ongelma, vaan haasteena on enneminkin kaiken saatavilla olevan tiedon seasta oleellisen tiedon löytäminen ja sen tarkoituksenmukainen hyödyntäminen. Johtajien rooli nähtiin saatavilla olevan tiedon tulkitsijana ja oleellisen tiedon esiin nostajana.

Tutkimusjoukon johtajat kokivat mitatun tiedon olevan tärkeää, mutta varsinainen suorituskyvyn johtamistyö koettiin tapahtuvan mittaustiedon ympärillä käydyn vuorovaikutuksen kautta. Mittaaminen nähtiin ennen kaikkea herätteeksi keskustelulle. Erilaisten kohtaamisten ja keskustelujen kautta johtajat pyrkivät ymmärtämään organisaation tilaa koko sen syvyydeltä. Johtajat hyödynsivät vuorovaikutusta myös arvioidessaan organisaation suoritusta.

Johtajat korostivat johtamistyössään vapauden antamista kontrolloinnin sijaan, mutta tavoitteiden asettaminen ja seuranta tapahtui yleensä strukturoidusti. Tavoitteenasetannassa johtajat kokivat tärkeänä tavoitteiden asettamisen siten, että ne palvelevat yrityksen kokonaisuutta ja että yksilöiden tavoitteet eivät ole ristiriidassa yrityksen kokonaisedun kanssa. Tavoitteenasetannassa johtajat suosivat kollektiivisen ja yksilötason tavoiteasetannan yhdistelmiä.

Taloudellinen näkökulma painottui johtajien omassa tavoiteasetannassa ja vastaavasti johtajien onnistumisen arvioinnissa painottui taloudellinen näkökulma. Tavoiteasetannan koettiin muuttuvan numerokeskeisemmäksi siirryttäessä organisaation ylempiin osiin. Vaikka tavoiteasetannassa korostui taloudelliset näkökulmat, koettiin yrityksen pitkäjänteinen ja arvopohjainen suhtautuminen tuloksentekoon tärkeäksi.

Haastatellut johtajat kokivat oman itsensä suorituskyvyn johtamisen hyvin voimakkaasti yrityksen tavoitteiden kautta. Kokemuksissa korostui oman suorituskyvyn johtaminen itse-reflektion kautta, jossa johtajat arvioivat omaa tuotostaan suhteessa yrityksen tavoitteisiin. Johtajat kokivat onnistumistaan mitattavan pääsääntöisesti yrityksen, liiketoiminnan tai funktion taloudellisen menestyksen sekä henkilöstön tyytyväisyyden perusteella.

Tutkimusryhmän johtajat korostivat omassa suorituskyvyn johtamisessa henkisen ja fyysisen suorituskyvyn johtamisen tarvetta.

Johtamistyön kehittäminen tapahtuu kokemuksien mukaan pääsääntöisesti saadun palautteen perusteella ja arjen keskellä saadun palautteen merkitystä korostettiin. Johtajat kokivat johtamistyönsä suuntautuneet ns. numeroiden kautta tehtävän johtamisen sijaan enemmän ihmis- ja vuorovaikutuskeskeisemmäksi iän ja kokemuksen karttumisen myötä.

Lähteet

Abrahamson, E. 1996. Management fashion. *Academy of Management Review* Vol. 21. No. 1. s. 254-285.

Ahonen, Sirkka. 1994. Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa Leena Syrjälä & Sirkka Ahonen & Eija Syrjäläinen & Seppo Saari. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä. s. 113-160. ISBN 951-26-3948-3.

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus – Kirkas suunta ja ihmisten voima. Kokemuksia ja näkemyksiä johtamisesta Koneen ja Nokian vuosilta. Jyväskylä: Docendo. ISBN 978-952-291-202-2.

Alasuutari, P. 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino. ISBN 978-951-768-385-2.

Amaratunga, D. & Baldry, D. 2002. Moving from performance measurement to performance management. *Facilities*. Volume 20. Number 5/6. s. 217-223.

Barney, J.B. 1986. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review* Vol. 11. No. 3. s. 656-665.

Bass, B. 1990. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics* Vol.18 (3) s.19-31.

Bourne, M., Kennerley, M., Franco-Santos, M. 2005. Managing through measures: a study of impact on performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol 16. No. 4. s. 373-395.

Bourne, M. & Neely, A. 2002. The success and failure of performance measurement initiatives. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 22. No. 11. s. 1288-1310.

Drucker, P. 1954/2006. *The practice of management*. New York, USA: Harper Business. ISBN 978-0-06-087897-9.

Drucker, P. 2002. *Druckerin parhaat. Valittuja kirjoituksia Peter F. Druckerin teoksista*. Helsinki: WSOY. ISBN 951-0-26832-1.

Drucker, P. 2007. *People and performance*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 978-1-4221-2065-1.

Eccles, R. 1998. The performance measurement manifesto. Teoksessa *Harvard Business Review on measuring corporate performance*. Harvard Business School Press.

- Eskola, J. & Suoranta, J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Lapin yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja C 13.
- Fayol, H. 1949/2013. General and industrial management. Connecticut, USA: Martino Publishing. ISBN 978-1-61427-459-9.
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D. and Neely, A. 2007. Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27. No. 8. s. 784-801.
- Gates, S. & Germain, C. 2010. Integrating sustainability measures into strategic performance measurement systems: an empirical study. *Management Accounting Quarterly*. Vol. 11. No. 3. s. 1-7.
- Groysberg, B. & Lee, J. & Price, J. & Cheng, J. 2018. The leader's guide to corporate culture. *Harvard Business Review*. Jan-Feb 2018. s. 44-52.
- Hales, C. 1986. What do managers do? A critical review of the evidence. *Journal of Management Studies*. Vol. 23:1. s. 88-115.
- Hamel, G. 2011. First, let's fire all the managers. *Harvard Business Review*. Dec-2011. s.48-60.
- Harisalo, R. 2010. Organisaatioteoriat. Tampere University Press. 3. painos. ISBN 978-951-44-7533-7.
- Hernesniemi, J. 2022. Aivokirurgin muistelmat. Helsinki: WSOY. ISBN 978-951-0-46178-5.
- Herzberg, F. 1987. One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*. Sept-Oct 1987. s. 109-120.
- Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito – Elämänmittainen matka. Sanoma Pro. ISBN 978-951-0-38592-0.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi. ISBN 978-951-26-5635-6.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. ISBN 978-952-495-073-2.
- Houghton, J. & Neck, C. & Manz, C. 2003. Self-leadership and superleadership: the heart and the art of creating shared leadership in teams. Teoksessa Pearce, C. & Conger, J. (toim.) *Shared Leadership: Reframing the hows and whys of Leadership*. California: Sage Publications. s. 123-140.

- Huusko, M. & Paloniemi, S. 2006. Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. *Kasvatus* 37. 2/2006. s. 162-173.
- Häkkinen, K. 1996. Fenomenografisen tutkimuksen juuria etsimässä. Teoreettinen katsaus fenomenografisen tutkimuksen lähtökohtiin. Jyväskylän yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Opetuksen perusteita ja käytänteitä 21.
- Ittner, C. & Larcker, D. 2003. Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*. November. s. 88-95.
- Juuti, P. 2006. Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa Juuti, P. (toim.), *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Helsinki: Otava. s. 13-29. ISBN 951-1-20902-7.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. *Strateginen johtaminen*. Helsinki: Otava. ISBN 978-951-1-23639-9.
- Juuti, P. 2010. Suomalaisen johtamisen erityispiirteet. Teoksessa Juuti, P. (toim.), *Johtaminen voimavarana*. Johtamistaidon opisto. s. 13-28. ISBN 978-951-9411-48-4.
- Juuti, P. 2017. *Jaetun johtajuuden taito*. Jyväskylä: PS-kustannus. ISBN 978-952-451-602-0.
- Kaplan, R. & Norton, D. 1996. Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*. Vol. 39. No. 1.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2002. *Strategialähtöinen organisaatio*. Helsinki: Talentum. ISBN 952-14-0539-2.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2004. *Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi*. Helsinki: Talentum. ISBN 952-14-0782-4.
- Kamensky, M. 2010. *Strateginen johtaminen*. Helsinki: Talentum. ISBN 978-952-14-1547-0.
- Kamensky, M. 2015. *Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Helsinki: Talentum. ISBN 978-952-14-2283-6.
- Kennerley, M. & Neely, A. 2003. Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 23. No. 2. s. 213-229.
- Kotter, J. P. 1996. *Leading change*. Boston, USA: Harvard Business School Press. ISBN 0-87584-747-1.
- Kotter, J. 1999. John P. Kotter on what leaders really do. *Harvard Business Review Book*. ISBN 0-87584-897-4.

- Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Helsinki: Talentum. ISBN 978-952-14-1245-5.
- Kulla, J. 2011. ”Käskyttämällä ei pitkälle pääse.” Tutkimus suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista. Aalto-yliopisto. Tuotantotalouden laitos. Väitöskirja.
- Laitinen, E. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Talentum. ISBN 952-14-0521-x.
- Lebas, M. 1995. Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*. Vol. 41. s. 23-35.
- Lönnqvist, A. 2002. Suorituskyvyn mittauksen käyttö suomalaisissa yrityksissä. Tampereen teknillinen korkeakoulu. Lisensiaatintutkimus.
- Lönnqvist, A. & Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita. ISBN 951-37-4768-9.
- Manz, C. 1986. Self-leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations”, *Academy of Management Review*, Vol. 11, s. 585-600.
- Marton, F. 1981. Phenomenography – describing conceptions of the world around us. *Instructional Science* 10. s. 177-200.
- Marton, F. 1988. Phenomenography: Exploring different conceptions of reality. Teoksessa Fetterman, D. (toim.) *Qualitative approaches to evaluation in education*. New York: Praeger. s. 176-205.
- Marton, F. & Booth, S. 1997. *Learning and awareness*. London: Routledge. ISBN 978-0-805-82455-1.
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus. ISBN 978-952-5372-21-9.
- Mintzberg, H. 1973. *The nature of managerial work*. Harper Collins. ISBN 978-0-0604-4556-0.
- Mintzberg, H. 1990. The manager’s job: folklore and fact. *Harvard Business Review*. Mar-Apr 1990. s. 163-176.
- Mintzberg, H. 2009. *Managing*. Harlow, England; Prentice Hall. ISBN 978-0-273-70930-5.
- Neely, A. & Bourne, M. 2000. Why measurement initiatives fail. *Measuring Business Excellence*. MCB University Press. Vol 4. No. 4. s. 3-6.
- Neely, A. & Bourne, M. & Adams, C. 2003. Better budgeting or beyond budgeting? *Measuring Business Excellence*. Vol. 7. No. 3. s. 22-28.

- Neely, A. & Mills, J. & Platts, K. & Richards, H. & Gregory, M. & Bourne, M. 2000. Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 20. No. 10. s. 1119-1145.
- Neck, C. & Houghton, J. 2006. Two decades of self-leadership theory and research. Past developments, preset trends and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 21. No. 4. s. 270-295.
- Neck, C. & Manz, C. 2013. *Mastering self-leadership: empowering yourself for personal excellence*. 6th ed. Pearson. ISBN 978-0-13-275-441-5.
- Neck, C. & Manz, C. & Houghton, J. 2019. *Self-Leadership: the definitive guide to personal excellence*. 2nd ed. California: Sage Publications. ISBN 978-1-544-3243-02.
- Neely, A. & Bourne, M. 2000. Why measurement initiatives fail. *Measuring Business Excellence* 4. MCB University Press. s. 3-6.
- Niikko, A. 2003. Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. *Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia*. N:o 85. Joensuun yliopistopaino. ISBN 952-458-290-2.
- Nivala, V. 2006. Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa Juuti, P. (toim.), *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Helsinki: Otava. s. 129-140. ISBN 951-1-20902-7.
- Näsi, J. 2006. Kovis ja pehmo eilen, peli ja malli tänään – strategiaopin kehityslinjoja hahmottamassa. Teoksessa Juuti, P. (toim.), *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Helsinki: Otava. s. 30-42. ISBN 951-1-20902-7.
- Paloniemi, S. & Huusko, M. 2016. Fenomenografia ja variaatioteoria aikuiskasvatustieteen tutkimuksessa. *Aikuiskasvatus*. 2/2016. s. 119-121.
- Pavlov, A. & Bourne, M. 2011. Explaining the effects of performance measurement on performance. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 31. No. 1. s. 101-122.
- Porter, M. 1980. *Competitive strategy*. New York: The Free Press. ISBN 0-02-925360-8.
- Radnor, Z. & Barnes, D. 2007. Historical analysis of performance measurement and management in operations management. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 56. No. 5/6. s. 384-396.
- Rantanen, H. 2005. Tuottavuus suorituskyvyn analysoinnin kentässä. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lahden yksikkö. Työpapereita 3. ISBN 952-214-046-5.
- Rantanen, H. & Holtari, J. 1999. Yrityksen suorituskyvyn analysointi. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Lahden yksikkö. Tutkimusraportti. ISBN 951-764-311-X.

- Rehn, A. 2018. Johtajuuden ristiriidat. Jyväskylä: Docendo. 183 s. ISBN 978-952-291-470-5.
- Saunila, M. & Tikkamäki, K. & Ukko, J. 2015. Managing performance and learning through reflective practices. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. Vol. 2. No. 4. s. 370-390.
- Seeck, H. 2021. Johtamisopit Suomessa. Gaudeamus. ISBN 978-952-345-150-6.
- Silén, T. 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki: Yliopistopaino. ISBN 978-951-570-684-3.
- Simons, R. 1995. *Levers of control*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 0-87584-559-2.
- Sink, D. 1985. *Productivity management: planning, measurement and evaluation, control and improvement*. New York: John Wiley & Sons, Inc. ISBN 978-047-189-176-5.
- Spekle, R. & Verbeeten, F. 2014. The use of performance measurement systems in the public sector: effects on performance. *Management Accounting Research*, vol. 25. s. 131-146.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum. ISBN 952-14-0714-X.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum. ISBN 952-14-1021-3.
- Taylor, F.W. 1911/1998. *The principles of scientific management*. New York, USA: Dover Publications. ISBN 978-0-486-29988-4.
- Tenhunen J. & Ukko J. 2001. Suorituskyvyn analysointijärjestelmä – kokemuksia suunnittelusta ja käyttöönotosta. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Tutkimusraportti 2. Lappeenranta: Digi-paino. ISBN 951-764-599-6.
- Trigwell, K. 2006. Phenomenography: An approach to research into geography education. *Journal of Geography in Higher Education*. 30 (2). Jul-2016. s. 367-372.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. ISBN 978-951-31-5369-4.
- Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H. & Tenhunen, J. 2007a. Suorituskyky nousuun! – Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Raportteja 57. Helsinki, Tykes ISBN 978-952-490-074-4.
- Ukko, J., Tenhunen, J., Rantanen, H. 2007b. Performance measurement impacts on management and leadership: Perspectives of management and employees. *International Journal of Production Economics*. Vol. 110. s. 39-51.
- Uljens, M. 1989. Fenomenografi – forskning om uppfattningar. Lund: Studentlitteratur.

Uljens, M. 1993. The essence and existence of phenomenography. *Nordisk Pedagogik*. Vol.3. s. 134-147.

Uusi-Rauva, E. 2006. Tuottavuusajattelun kehityslinjoja. Teoksessa Juuti, P. (toim.), *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Helsinki: Otava. s. 43-58. ISBN 951-1-20902-7.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. *Johtaminen – keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Helsinki: Edita. ISBN 978-951-37-7519-3.

Vuorinen, T. 2013. *Strategiakirja – 20 työkalua*. Helsinki: Talentum. ISBN 978-952-14-2060-3.

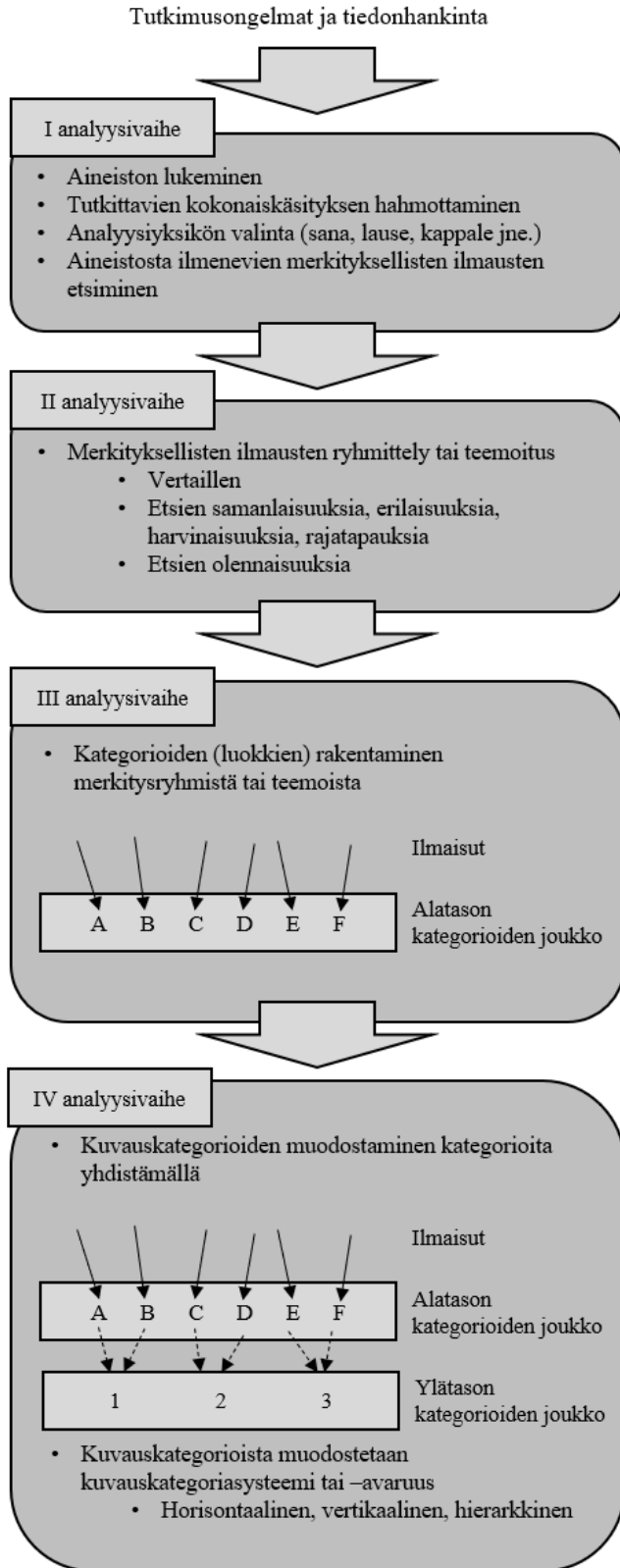
Yliherva, J. 2006. Tuottavuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset hankinnat. *Sitran raportteja 64*. Helsinki, Edita Prima Oy. ISBN 951-563-526-8.

Yukl, G. & Gardner, W. 2020. *Leadership in organizations*. 9th ed. Pearson. ISBN 978-1-292-31440-2.

Åhman, H. 2004. *Menestyvä johtaminen – haasta itsesi*. Helsinki: WSOY. ISBN 951-0-29339-3.

Åkerlind, G. & Bowden, J. & and Green, P. 2005. *Learning to do phenomenography: a reflective discussion. Doing Developmental Phenomenography*. Melbourne: RMIT University Press. s. 74–102.

LIITE 1 Fenomenografisen analyysin vaiheet (mukaiillen Niikko 2003, s. 55).



LIITE 2 Potentiaalisille haastateltaville lähetetty osallistumispyyntö

Hei xxx,

Johtamistyössä häiriötön työaika tapaa olla niukkuushyödyke ja tästä huolimatta olisin pyytämässä sinulta aikaasi ja osallistumistasi haastatteluun.

Teen diplomityötä jonka tavoitteena on kuvata suomalaisten teollisuuden alan johtajien käsityksiä suorituskyvyn johtamisesta osana heidän kokonaisvaltaista johtamistyötä. Tavoitteena on lisäksi tarkastella johtajien erilaisia suorituskyvyn johtamisen hyödyntämistapoja heidän päivittäisessä johtamistyössään, sekä oman itsensä johtamisessa. Tutkimus on kiinnostunut ennen kaikkea tutkitavan joukon erilaisista käsityksistä samoista aihealueista. Tutkimuksella tulee olemaan uutuusarvoa oman itsensä suorituskyvyn johtamisen näkökulmasta, sillä tätä aihealuetta ei tällä tietoa ole aiemmin tutkittu Suomessa.

Opiskelen LUT-yliopistossa tuotantotaloutta, jossa tutkinnon syventymisaiheena on suorituskyvyn johtaminen. Suoritan opintoja päivätyöni ohessa, jossa toimin energia-alalla liiketoimintajohtajana. Nykyinen työnantajani ei ole kytköksissä tutkimuksen toteutukseen ja tutkimus tehdään itsenäisesti ja omarahoitteisesti, kuten kunnon harrastustoiminnan kuuluukin.

Pyydän aikaasi haastattelua varten korkeintaan kaksi tuntia ja haastattelu tultaisiin tekemään sinulle sopivassa paikassa. Ensisijaisesti haastattelu tultaisiin pitämään fyysisesti läsnä olevana ja toissijaisesti etäyhteyden välityksellä. Haastatteluajankohdan suhteen ei ole kiire, mutta toivoisin kuitenkin haastattelun järjestyvän viimeistään huhti-kesäkuun 2023 aikana. Haastattelu tultaisiin toteuttamaan avoimena keskusteluna, jossa aihealueet on etukäteen teemoitettu.

Tutkimukseen liittyvät tutkimuskysymykset ovat:

- Millaiseksi johtajat käsittävät suorituskyvyn johtamisen?
- Millainen rooli suorituskyvyn johtamisella on johtajien kokonaisvaltaisessa johtamistyössä?
- Miten johtajat hyödyntävät suorituskyvyn johtamista omassa johtamistyössään?
- Miten johtajat hyödyntävät suorituskyvyn johtamista itsensä johtamisessa?

Osallistumisellasi tarjoaisit kiinnostavia näkökulmia tutkimuksen aineistoon ja vastaavasti uskon, että osallistumisesi haastatteluun tarjoaisi sinulle hetken reflektoida omaa johtamistyötäsi.

Työni ohjaajina toimivat professori Hannu Rantanen (LUT-yliopisto) ja dosentti Pia Lappalainen (MPKK & LUT-yliopisto).

Olen sinuun yhteydessä puhelimitse noin viikon kuluessa.

Ystävällisin terveisin,

Jarkko Kaattari

xxx, Vantaa

040 xxx xxxx

jarkko.kaattari@student.lut.fi

LIITE 3 Teemahaastattelurunko

Taustoitus (kesto n. 1/4-osaa haastattelusta)

- Tutkijan ja tutkimuksen tausta
- Haastateltavan tausta
- Vastuualue yrityksessä ml. kuvaus vastuualueesta liikevaihdolla mitattuna
- Johdetun organisaation kuvaus ml. vastuualueen koko henkilökumäärällä mitattuna
- Koulutustausta
- Esihenkilö- ja johtamiskokemus
- Haastateltavan käsitys johtamisesta ja johtamisen yleinen määritelmä haastateltavan mukaan

Suorituskyvyn johtaminen (tutkimuskysymykset 1-3) (kesto n. 2/4-osaa haastattelusta)

- Haastateltavan käsitys suorituskyvyn mittaamisesta ja johtamisesta
- Suorituskyvyn mittaamisen ja johtamisen tavoitteet ja tavoiteasetanta?
 - Mistä tavoitteet tulevat?
 - Miten tavoitteista viestitään?
- Suorituskyvyn mittaamisen ja johtamisen merkitys liiketoiminnan menestyksessä?
- Suorituskyvyn johtamisen haasteet?
- Intuitiivinen vs. mitattuun tietoon perustuva johtaminen?
 - Onko muuttunut iän ja kokemuksen myötä?
- ”Sitä saat mitä mittaat”
 - Tarvitseeko kaikkea mitata? Miksi ei / mitä ei? Mitä ei tulisi jättää mittaamatta?
- Suorituskyvyn mittaamisen ja johtamisen näkökulmat ja niiden mittausaikaväli
 - Talous, asiakas, sisäiset prosessit, oppiminen, kasvu ja kestävyys
 - Taloudellinen ja ei-taloudellinen mittaaminen
 - Lyhyt ja pitkä aikaväli
 - → Mitattava tieto on aina vanhaa
 - Objektiiiviset ja subjektiiviset mittarit
 - Kulttuurin ja arvojen mittaaminen ja johtaminen
- Suorituskyvyn mittaaminen ja johtaminen tulevaisuudessa
 - Omasta näkökulmasta
 - Yleisestä näkökulmasta
- Suorituskyvyn johtaminen etätyöaikana

Itsensä johtaminen (tutkimuskysymys 4) (kesto n. 1/4-osaa haastattelusta)

- Haastateltavan käsitys itsensä johtamisesta
- Oman itsensä johtaminen. Kuinka johdat itseäsi?
- Mittaamisen rooli itsensä johtamisessa
- Miten johtaja asettaa itselleen mittarit ja tavoitteet?
- Miten johtajan onnistumista mitataan?
- Kuka onnistumista mittaa?
- Mistä johtaja tietää onnistuneensa ja miten johtaja arvioi omaa onnistumistaan?
- Miten ulospäin suuntautuvan johtamisen mittaaminen eroaa itsensä johtamisen mittaamisesta kohdallasi?

LIITE 4 Kuvauskategoriasysteemi

