

Johtoryhmätyötä tukeva tiedon hyödyntämisen prosessi

Antti Jäppinen
Jarmo Sallinen

Opinnäytetyö
Hotelli- ja ravintola-alan
liikkeenjohto
2018



Tekijä(t) Jäppinen Antti, Sallinen Jarmo	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohto	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Johtoryhmätyötä tukeva tiedon hyödyntämisen prosessi	Sivu- ja liitesivumäärä 60 + 7
<p>Opinnäytetyön julkaistusta versiosta on poistettu luottamuksellinen aineisto.</p> <p>Johtoryhmän kokoonpanoa, työskentelytapaa ja sen laadullista toimivuutta on tärkeä arvioida. Johtoryhmätyö helposti muodostuu samaa kaavaa noudattavaksi työskentelyksi, joka unohtaa oman merkityksensä, eikä tuota lisäarvoa yritykselle. Tämän välttämiseksi johtoryhmällä tulee olla prosessi oman toimintansa jatkuvaan kehittämiseen, joka huomioi toimialan, ympäristötekijät ja johtoryhmän oman koostumuksen.</p> <p>Työn tavoitteena on kartoittaa Sonaatille johtoryhmätyön nykytila, kehittää sen johtoryhmätyöskentelyn laatua ja luoda sille tiedon hyödyntämisen prosessimalli. Opinnäytetyön tulokset esitellään Sonaatin hallitukselle, ja näitä on tarkoitus hyödyntää konkreettisesti strategiamuutoksen yhteydessä.</p> <p>Johtoryhmätyön kehittäminen vaatii ymmärryksen johtoryhmän merkityksestä. Tietoperustassa kuvaamme johtoryhmän rakennetta ja roolia. Tiedon hyödyntämisen prosessin kehittämiseen keskitymme kuvaamaan OODA-silmukkaa, joka antaa avaimet havainnoinnista toimintaan. Laadullisen tarkastelun työvälineenä arvioimme Sonaatin toiveesta EFQM-mallia.</p> <p>Opinnäytetyö on konstruktivisin keinoin tehty kehittämistyö, joka tehtiin syksystä 2017 keväeseen 2018. Menetelminä olivat havainnointi ja haastattelut. Havainnointi kohdistui yrityksen toimintaan, ja puolistrukturoidut haastattelut kohdistuivat hallitukseen, johtoryhmään ja työntekijöihin.</p> <p>Aineistojen avulla tehty nykytila-analyysi kertoo Sonaatin johtoryhmätyöskentelyn toimintatavan. Tässä selviää, mitä tulostittareita seurataan ja kuinka niitä seurataan.</p> <p>Nykytila-analyysin pohjalta laadimme tuloksissa OODA-silmukan ja laatujohtamisen periaatteisiin pohjautuvan mallin tiedon hyödyntämisestä. Mallissa tiedonkulun suunnat ja kohteet kuvataan siten, että aiemmasta toiminnasta syntyvän tiedon muodostamat muutokset yrityksessä tai ympäristössä kulkevat systemaattisesti aina takaisin johtoryhmälle.</p> <p>Lopuksi kuvaamme, miten malliamme sovelletaan Sonaatin johtoryhmän toimintaan, saaden yrityksen tekemään päätöksiä asiakkaalta tulevan tiedon perusteella. Ehdotamme Sonaatin johtoryhmälle uutta kokoonpanoa ja määrittelemme yritykselle kolme johtoryhmätason seurattavaa mittaria. Arvioimme toimeksiantajan määrittelemän laatujohtamisen mallin soveltuvuutta yritykselle.</p>	
Asiasanat Johtoryhmät, laatujohtaminen, kehittäminen	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Johtoryhmän rooli	3
2.1	Yksilö johtoryhmässä.....	3
2.2	Johtoryhmän rooli	6
2.3	Johtoryhmätyötä koskevat mittarit.....	10
2.4	Johtoryhmätyöskentely ja sen haasteet	11
2.5	Prosessien johtaminen	15
3	Tiedon hyödyntämisen prosessin laadun johtamisen työkalut.....	19
3.1	Organisaation jatkuva kehittäminen	19
3.2	OODA-silmukka.....	21
3.2.1	OODA-silmukan ymmärtäminen osana yritystoimintaa	23
3.2.2	OODA-silmukka käytännössä	27
3.3	EFQM-malli	29
3.3.1	EFQM ja tietoprosessit.....	33
3.3.2	EFQM-mallin käytännön rajoitteet.....	35
4	Hankkeen tarkastelu ja kehittämistyön menetelmät	38
4.1	Kohdeyritys.....	38
4.2	Lähestymistapa	40
4.3	Havainnointi.....	41
4.4	Haastattelu	43
5	Tiedon hyödyntämisen nykytila ja malliehdotus.....	46
5.1	Nykytila.....	46
5.2	Johtoryhmätyön tiedon hyödyntämisen prosessimalli	47
6	Pohdinta	51
6.1	Tärkeimpien tulosten pohdinta.....	51
6.2	Opinnäytetyöprosessin arviointi	53
	Liitteet	63
	Liite 1. RACI-mallipohja	63
	Liite 2. Sonaatin organisaatiokaavio.....	64
	Liite 3. Kysymysrunko (hallitus).....	65
	Liite 4. Kysymysrunko (henkilökunta).....	66
	Liite 5. Kysymysrunko (johtoryhmä)	67
	Liite 6. Alustava prosessikaavio Sonaatin johtoryhmän tiedonkeruuseen.....	68
	Liite 7. Alustava suunnitelma KPI-mittareista	69

1 Johdanto

Tästä julkaisuversiosta on poistettu luottamuksellista aineistoa luvusta 5.

Johtoryhmän kokoonpanoa, työskentelytapaa ja sen laadullista toimivuutta on tärkeä arvioida. Johtoryhmätyö helposti muodostuu samaa kaavaa noudattavaksi työskentelyksi, joka unohtaa oman merkityksensä, eikä tuota lisäarvoa yritykselle. Tämän välttämiseksi johtoryhmällä tulee olla prosessi oman toimintansa jatkuvaan kehittämiseen, joka huomioi toimialan, ympäristötekijät ja johtoryhmän oman koostumuksen.

Tämä opinnäytetyö on johtoryhmätyön toiminnan ja kulttuurin tiedonkeruuprosessien kehittämistyö. Opinnäytetyön toimeksianto tuli Sonaatti Oy:n hallituksen puheenjohtajalta, Jarkko Pirkkalaiselta. Toinen opinnäytetyön tekijöistä aloitti tehtävät Sonaatin toimitusjohtajana työn tekemisen alkuvaiheessa.

Sonaatti Oy on opiskelija- ja henkilöstöruokailuun keskittyvä yritys Jyväskylän yliopiston alueella, mutta toiminta kattaa myös kahvila- ja kokoustoimintaa, sekä juhlapalvelutoimintaa, myös kampusalueen ulkopuolella. Toimintaa on toimipisteestä riippuen arkisin ja viikonloppuisin. Sonaatilla on myös oma konditoria, ja keskitettyä ruoanvalmistusta pienempiin myyntipisteisiin.

Työn tavoitteena on Sonaatin toimintaa koskien:

1. Kartoittaa johtoryhmätyöskentelyn nykytilaa
2. Kehittää johtoryhmätyöskentelyn laatua
3. Luoda johtoryhmälle tiedon hyödyntämisen prosessimalli

Sonaatilla on tämän raportin työstämisen aikana käynnissä strategiatyö yrityksen toiminnan uudistamiseksi. Sonaatti aloitti 2017 aikana muodostamaan tavoitetilaa ja tekemään pohjaa brändityölle. Vuonna 2018 aloitetaan strategiatyön jalkauttaminen operatiiviseen toimintaan. Strategiatyön tarkoituksena on antaa tavoitteet ja mittarit Sonaatin toiminnalle ja samalla uudistaa johtamisjärjestelmä. Tämän lisäksi johtoryhmän kokoonpano rooleineen ja vastuineen mietitään uudelleen. Tämän opinnäytetyön tulokset esitellään Sonaatin hallitukselle. Sonaatin tavoitteena on hyödyntää tuloksiamme konkreettisesti strategia muutoksen jalkautuksen yhteydessä. Kehitystyöhömme toivottiin sisällytettävän oman toiminnan arvioinnin ja kehittämisen työkalun Euroopan laatupalkinnon eli EFQM-mallin käytettävyyttä Sonaatin toiminnan tarkasteluun ja kehittämiseen.

Sonaatin johtoryhmän tiedonkeruuprosessin nykytilaa tutkittiin aloittavan toimitusjohtajan toimesta havainnoiden toimintaa ja haastatellen hallitusta, johtoryhmää ja työntekijöitä.

Havainnointia ennen aloittava toimitusjohtaja sai tutkittavakseen laajan materiaalin yrityksen nykytilasta ja käynnissä olevasta strategiatyöstä. Toinen opinnäytetyön tekijöistä pääsi aloittamaan havainnoinnin osallistumalla omistajien kanssa pidettyyn strategiapäivään Jyväskylässä marraskuussa 2017. Havainnointi jatkui koko opinnäytetyöprosessin ajan, osittain haastattelujen yhteydessä.

Opinnäytetyömme on kehittämistyö, jota lähestymme konstruktivisin keinoin hyödyntäen laadullisia tutkimusmenetelmiä. Aineiston keräystapa olivat haastattelut ja havainnointi. Haastattelut olivat puolistrukturoituja, eli rajatusta aihealueesta muodostuvia keskusteluja, jossa haastattelija syventää kysymyksillään vastauksia. Puolistrukturoidut haastattelut alkoivat, kun tuleva toimitusjohtaja pääsi ennakkoon osallistumaan johtoryhmän kokoukseen, jolloin itse kokoustapahtuma oli havainnointia, mutta sen jälkeen hänellä oli mahdollisuus haastatella sekä toimitusjohtaja että johtoryhmän jäsenet. Henkilökunnan haastattelut alkoivat joulukuussa, jolloin myös johtoryhmän jäseniä haastateltiin syvällisemmin käyttäen hyväksi tehtyjen havainnointien ja haastattelujen tuloksia.

Johtoryhmätyöskentelyn kehittämistä pohjustamme tietoperustassa toisessa pääluvussa. Johtoryhmän rooli on toimia avustavana päätöksentekoaikana, ja auttaa talouden ja toiminnan ohjauksessa. Tarkastelemme johtoryhmän kokoonpanoa, jäsenten rooleja ja heidän vastuualueitaan, sekä johtoryhmätyön vaatimuksia.

Tiedon hyödyntämisen prosessin kehittämiseksi luomme pohjaa kolmannessa pääluvussa. Kuvaamme laatujohtamisen yleisiä malleja, mutta keskitymme tarkemmin tähän työhön valitsemamme OODA-silmukkaan. OODA-silmukka on alun perin Yhdysvalloissa sotilaskäyttöön luotu prosessi havainnoinnin johtamisesta toimintaan. OODA-silmukka kuvaa, kuinka minkä hyvänsä kokoinen toiminta, yksilötasolta suurstrategiseen, noudattaa samaa prosessia havainnoinnista tilannearvioon, päätöksentekoon ja toimintaan, ja millainen näiden keskinäinen suhde on. OODA-silmukassa avainasemassa on nimenomaan tilannearvio eli havainnoinnista saadun tiedon käsittely, jonka vuoksi päätimme käyttää sitä muiden, yritysmaailmasta tutumpien laatumallien sijaan.

Käsitlemme tietoperustan luvussa kolme myös johtamisen toiminnan laadullista tarkastelua. Kuvaamme EFQM-mallin mukaisen erinomaisen toiminnan tunnuspiirteet, sekä mallin eri osa-alueiden keskinäisiä suhteita. Käsitlemme erikseen EFQM-mallin käyttöä tietoprosesseihin liittyen ja mallin sovellettavuutta eri kokoisissa organisaatioissa.

2 Johtoryhmän rooli

Tässä pääluvussa käydään läpi johtoryhmätyöskentelyn perusteita ja sen haasteita. Jotta johtoryhmätyöskentelyn nykytilaa voidaan kartoittaa, ensin tarvitsee selvittää mikä on johtoryhmä, mistä se koostuu ja mikä on sen rooli yrityksessä. Yrityksen toimintaa määritellään prosessikaavioin ja johtaminen, varsinkin muutosjohtaminen, kuvataan usein projektina. Tässä luvussa käymme johtoryhmätyöskentelyn lisäksi läpi eron prosessin ja projektin välillä johtamisen näkökulmasta. Harkitsemme myös, löytyisikö projektijohtamisen mallista ratkaisua johtoryhmätyöskentelyn kehittämiseksi.

2.1 Yksilö johtoryhmässä

Hulkkosen (2004, 13-14) mukaan johtoryhmä tarkoittaa organisaation esimiehistä ja asiantuntijoista valittua ryhmää, joka elää yrityksen tilanteen mukaan. Hänen mukaansa johtoryhmän pitää tuottaa lisäarvoa yritykselle ja edistää organisaation tehokkuutta. Mansukoski, Mitronen, Porenne ja Salmimies (2007, 17-18) huomauttaa myös, että johtoryhmä on yrityksen tärkein ryhmä, jonka jäsenillä on keskeinen rooli yrityksen strategian toteuttamisessa, tiedottamisessa, organisoimisessa, suunnitelmien laadinnassa ja valvonnassa.

Johtoryhmätyöskentelyn pitää Kamenskyn (2015, 113) mielestä tuottaa lisäarvoa yrityksen johtamiseen verrattuna jokaisen jäsenen henkilökohtaiseen johtamiseen. On aika ajoin tarpeellista kyseenalaistaa johtoryhmätyöskentelyn itsestäänselvyys. Tällöin luodaan uusia selkeitä tavoitteita työskentelylle. Valpola (2012, 76) painottaa myös viestinnän tärkeyttä. Hänen mukaansa johtoryhmä omalla johtamisellaan viestii yrityksen johtamismallin keskijohdolle ja henkilökunnalle, sillä johtoryhmän tarkoitus on johtaa yritystä tulevaisuuteen voitokkaasti arvonnousua tuottaen niin luomalla kuin edustamalla strategiaa, visiota ja missiota.

Toimitusjohtajan kokonaisvastuu on Kamenskyn (2015, 113) mukaan on henkilökohtainen, joten hänen johtamistapansa luo perustan sille, millainen rooli johtoryhmätyöskentelyllä on yrityksessä tai organisaatiossa. Valpola (2015, 105-106) lisää tähän näkemykseen ajatuksen, jossa toimitusjohtaja tai yksikön johtaja tarvitsee lähimpiä esimiehiään tai asiantuntijoitaan, joiden kanssa hän muodostaa johtoryhmän. He muodostavat tiimin, jota tai tava johtaja ohjaa kysymyksillään ja kannanotoillaan. Näiden työtoverien avulla päätökset saadaan nopeasti toteutettua ja johtaminen toimii.

Ammatillisen osaamisen lisäksi valituilla henkilöillä tulee olla hyvät keskustelu- ja vuoro-vaikutusvalmiudet. Ryhmän tehtäviin kuuluu välittää tietoa ja arvostaa ihmisiä, kuunnella erilaisia näkemyksiä, sekä sallia ja kehittää luovuutta (Mansukoski ym. 2007, 162-163). Jäsenet tarvitsevat myös inhimillistä pääomaa. Inhimillinen pääoma viittaa hiljaiseen ja näkyvään tietoon, joka lisää kognitiivista kyvykkyyttä, johtaen tuottavampaan ja tehokkaampaan toimintaan. Tämä muodostuu koulutuksesta ja käytännön kokemuksen hankituista taidoista. (Davidsson & Honig, 2003, 306-307.)

Khanna, Jones ja Boivie (2014, 563-566) esittävät kolme oletusta liittyen inhimillisen pääoman vaatimuksiin:

- Mitä suurempi inhimillisen pääoman määrä johtoryhmällä on, sen tehokkaampi yritys on.
- Mitä suurempi tiedonkäsittelyn vaatimus johtoryhmäläisiin kohdistuu, sen heikompi on yrityksen suoritus.
- Tiedonkäsittely määrä mikä kohdistuu ulkopuolisiin johtoryhmäläisiin tarkasteltavan yrityksen ulkopuolisista tehtävistä tasoittaa negatiivisesti inhimillisen pääoman positiivista vaikutusta.

Johtoryhmän jäsen, jolla on suurempi inhimillinen pääoma, on Khanna ym. (2014, 562) mukaan todennäköisesti älykkäämpi, omaa kattavammat taidot ja pystyy muovaamaan yleistettäviä periaatteita täsmällisistä tilanteista. Korkeampaan inhimilliseen pääomaan liitettävät oppimisen ja tiedon rakenteet ovat arvokkaita. Nämä mahdollistavat suurempien ja monimutkaisempien tietomäärien ymmärtämisen ja käsittelyn. Johtoryhmän jäsenen, joka kehittää omaa inhimillistä pääomaansa, voi olettaa pystyvän tulkitsemaan ja ryhmittämään saamaansa tietoa paremmin.

Hyvän johtajan ominaisuuden, joista johtoryhmätyöskentely koostuu, voi Valpolan (2015, 117-119) mukaan tiivistää kolmeen ominaisuuteen: älykäs, peloton, tahtova. Älykäs johtaja on kouluttautunut, utelias henkilö, joka hahmottaa kokonaisuuden ja erilaisten tekijöiden riippuvuussuhteet nopeasti. Peloton testaa omia rajojaan, joka saattaa näkyä kilpailuna ja myös uteliaisuutena. Peloton johtaja on rohkea esittämään kysymyksiä. Tahtova johtaja haluaa oppia ja paneutua asioihin riittävästi. Tahdon pohjalta johtajalle kasvaa sitkeys ottaa asioista selvää ja he järjestävät aikaa asioiden edistämiseen.

Khanna ym. (2014, 576-579) toteavat, että johtoryhmän jäseniä harkitessa tulisi kiinnittää huomiota inhimillisen pääomaan huomioiden erikseen koulutus ja kokemustausta, sekä ulkoisten tehtävien asettamat tiedonkäsittelyn vaatimukset. Sijoittajien ja uudistajien tulee huomioida kyvykkyys johtoryhmän rakenteen lisäksi. Andresin, van den Bongardin ja Lehmannin (2013, 1244) tutkimuksessa todetaan, että paremmin verkostoituneet johtokunnan

jäsenet voidaan liittää kasvaneiden tiedonkäsittelyn vaatimusten johdosta heikompaan suoritukseen. He tosin huomauttavat, että verkostoitumaton jäsen saattaa olla kuormittunut esimerkiksi harrasteiden tai vapaaehtoistyön vuoksi, joten verkostoitumisella ei välttämättä ole heikentävää vaikutusta. Tulosten perusteella voi kuitenkin tehdä päätelmän, että useamman johtoryhmän jäsenyyttä ei tule harkita huomioimatta myös jäsenyyksien kuormittavuutta. Jäseniä ei myöskään tule valita pelkän hyvän maineen vuoksi, sillä paremman maineen omaava jäsen voi olla jo useammassa johtoryhmässä. Tällöin hän voi joutua jakamaan huomionsa moneen eri asiaan. Erittäin verkostoituneet jäsenet saattavat johtaa ylikuormitettuun johtoryhmään.

Johtoryhmän jäsenten persoonallisuuden ja johtamistaitojen vaikutus on todettu Colbertin, Barrickin ja Bradley'n (2014, 376-377) mukaan useissa tutkimuksissa kaikilla johtajilla merkityksellisiksi. He tutkivat näiden piirteiden suhdetta organisaation tehokkuuteen. Tutkimuksessaan he mittasivat sekä toimitusjohtajien että johtoryhmän jäsenten persoonallisuutta ja muutosjohtajuuden ominaisuuksia. Näiden ominaisuuksien välisiä suhteita verrattiin kahteen organisaation tehokkuuden mittariin: taloudelliseen tulokseen ja yhteiseen organisaation sitoutumiseen.

Persoonallisuuden mittareiksi Colbertilla ym. (2014, 357) oli käytössä Barrickin ja Mountin FFM-malli (five-factor model), joka kuvaa kattavasti normaalin persoonallisuuden koko kirjon. FFM-mallissa kuvataan tunne-elämän tasapaino, ulospäinsuuntautuneisuus, avoimuus kokemuksille, sovinnollisuus ja tunnollisuus. Johtajien persoonallisuuspiirteet ovat DeRuen ym. (2011, 10) mukaan näistä usein joko toimintaan tai ihmissuhteisiin liittyviä.

Toimintaan liittyviä piirteitä ovat tunnollisuus, tunne-elämän tasapaino ja avoimuus kokemuksille. Tavoitehakuinen johtaja on sinnikäs, kurinalainen ja tavoitehakuinen. Tunne-elämältään tasapainoinen johtaja ei ole epävarma, tai ahdistunut, pystyen suoriutumaan tehtävistään paremmin. Nämä toimintaan liittyvät piirteet ovat merkittävässä osassa jokaista työtä, myös johtamista, niin ryhmä- kuin yksilötasolla. Avoimuus kokemuksille ei ole merkittävä tekijä alemman tason työtehtävissä, mutta on merkittävässä asemassa yksilötason johtamisen tehokkuuteen. Kokemuksille avoimet henkilöt toimivat tehokkaammin myös ryhmissä. (Colbert ym. 2014, 357-358.)

Ihmissuhteisiin liittyviä piirteitä ovat ulospäinsuuntautuneisuus ja sovinnollisuus. Ryhmätoimintaa tarkastellessa ulospäinsuuntautuneisuus liittyy ryhmän koettuun vetovoimaan, toisten tukemiseen, ja osallistumiseen. Sovinnollisuus on ainoa FFM-piirre, joka ei merkittävästi liity johtajan tehokkuuteen. (Colbert ym. 2014, 357; 360.)

Johtoryhmän Colbert ym. (2014, 361-364) odottavat vaikuttavan organisaation tehokkuuteen usein mekanismein. Muutosjohtajuus vaikuttaa sekä strategiseen päätöksentekoon, implementointiin, itse johtoryhmän toimintaan ja työntekijöiden sitouttamiseen. Muutosjohtajuus auttaa eriävien tavoitteiden yhteen mukauttamisessa, muuttuvaan toimintaympäristöön reagoimisessa ja päätösten läpiviennissä halki organisaation. FFM-mallin persoonallisuuspiirteistä erityisesti ulospäinsuuntautuneisuus, tunne-elämän tasapaino ja avoimuus kokemuksille liittyvät muutosjohtajuuteen.

Colbert ym. (2014, 377-378) havaitsivat myös, että toimitusjohtajan ja johtoryhmän tunnollisuus liittyy suoraan organisaation tehokkuuteen. Näiden välinen yhteys oli tutkimuksen mukaan erittäin vahva. Ryhmä, joka suunnittelee työnsä huolella, panostaa tekemiseensä enemmän ja on sinnikäs, saavuttaa paremmat strategiset päätökset, kuin ryhmät jotka eivät toimi edellä mainituin tavoin. Paremmat strategiset päätökset tekevä ryhmä myös toimeenpanee päätökset tehokkaammin käytäntöön.

Organisaation tehokkuuteen vaikutti myös selkeästi toimitusjohtajan korkeammat muutosjohtajuuden ominaisuudet, ja organisaation sitoutumiseen vaikuttivat sekä toimitusjohtajan että johtoryhmän muutosjohtajuuden ominaisuudet. Toimitusjohtajan tunne-elämän tasapaino ja avoimuus kokemuksille vaikutti epäsuorasti organisaation sitoutumiseen muutosjohtajuuden kautta. (Colbert ym. 2014, 377.)

Johtoryhmää kokoonpannessa tulisi varmistaa, että tunnollisuus ja muutosjohtajuus ovat ehdolla olevien henkilöiden vahvuuksia. Nämä ominaisuudet ovat merkittäviä niin toimitusjohtajalle kuin muillekin johtajille. Organisaation tehokkuuteen toimitusjohtajan muutosjohtajuus on merkittävämpi kuin tunnollisuus. Johtoryhmän jäsenillä tunnollisuus on merkittävämpi kuin muutosjohtajuus. Näiden piirteiden olemassaolon huomioon lisäksi, organisaation tulisi järjestää koulutusta muutosjohtajuuteen nykyisille ja potentiaalisille johtoryhmäläisille. Tämän lisäksi, johtajien tulisi ymmärtää oma vaikutuksensa organisaatioon, nähden itsensä merkityksellisempinä ja tätä kautta motivoitua. Johtoryhmä, joka koostuu vahvoista muutosjohtajista, kommunikoi tehokkaasti ja koordinoi toimensa hyvin. (Colbert ym. 2014, 379-380.)

2.2 Johtoryhmän rooli

Johtoryhmän perusroolina voi pitää avustavana päätöksentekovelimenä toimitusjohtajalle tai yksikön johtajalle. Parhaimmillaan johtoryhmä pystyy tukemaan jäseniensä päätöksentekoa, sekä auttamaan talouden ja toiminnan ohjauksessa. Toimitusjohtaja tai yksikön johtaja vastaa ryhmän kokonaistoiminnasta ja tehdyistä päätöksistä, mutta kukin johtoryhmän

jäsen vastaa omista vastuualueistaan ja huolehtii vastuualueitaan koskevien päätösten toteuttamisesta. (Mansukoski ym. 2007, 37-38.)

Ahto, Kahri, Kahri ja Mäkinen (2016, 57) toteavat hallituksen määrittelevän yritykselle suunnan. Toimitusjohtajan ja johtoryhmän tehtävä on varmistaa, että hallituksen tekemä strategia muuttuu yrityksessä konkreettiseksi, kilpailuetua tuottavaksi toiminnaksi. Yritystoiminnan peruspilarit eli missio, visio ja arvot ovat oltava kunnossa. Tämä tarkoittaa, että ne ovat selkeästi määriteltäviä, helpottaakseen ohjeiden ja suunnan tarkentamista. Stallworth (2008, 117) havaitsi erääksi yrityksen menestystekijäksi mission määrittelyn, joka viestii asiakkaille tai työntekijöille arvon tuotantoa. Kyse ei niinkään arvioitu olevan määritellyn mission itseisarvoisesta arvontuotosta, vaan asiakkaita ja/tai työntekijöitä sitouttavaan viestintään panostamisesta.

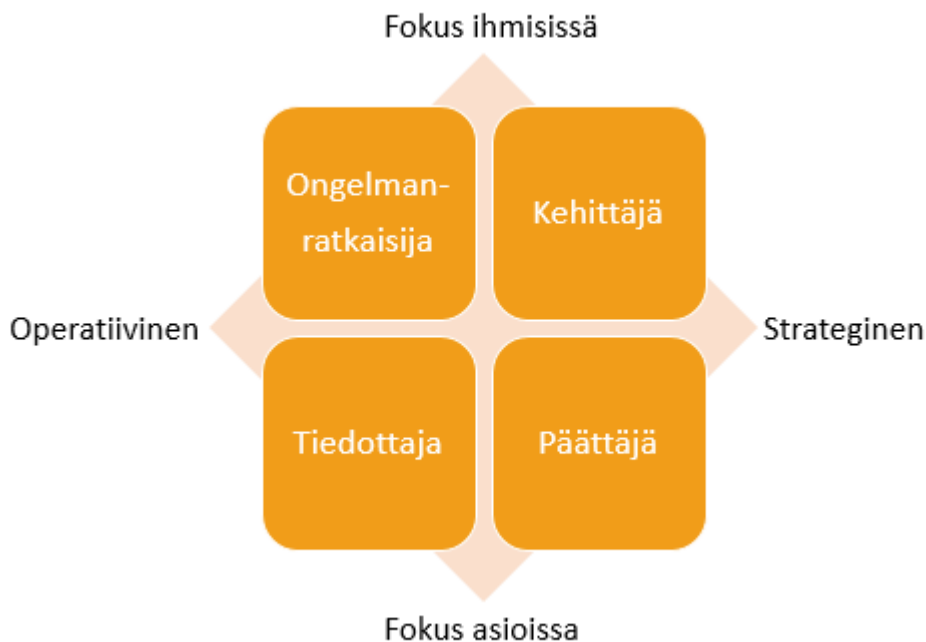
Toimitusjohtajan päätäntävällässä on millaisen roolin hän rakentaa johtoryhmälle. Ryhmä voi olla koordinoiva, delegoiva tai tasaveroinen tiimi. Koordinoiva ryhmä varmistaa nopean tiedonkulun. Delegoiva jakaa päätettyjä tehtäviä keskijohdolle työstettäväksi. Tasaveroiset tiimin jäsenet ovat enemmän toimitusjohtajan työkavereita, jotka yhdessä toimitusjohtajan kanssa kehittävät ja toteuttavat strategiaa. (Valpola 2012, 74.)

Johtoryhmän rooli määräytyy sen mukaan, mitä varten johtoryhmä on rakennettu. Mansukoski ym. (2007, 41-44) ovat kuvailleet johtoryhmien perusmuotoja seuraavalla tavalla:

- strateginen johtoryhmä eli ydinryhmä
- laajennettu johtoryhmä
- sovellettu johtoryhmä
- ad hoc -johtoryhmä
- epävirallinen johtoryhmä
- projektin johtoryhmä
- prosessin johtoryhmä
- ohjausryhmä

Strategisesta johtoryhmästä eli ydinjohtoryhmästä voidaan puhua silloin kun yrityksen johtoryhmän toiminta on normaalia yritysjohtamista. Laajennettu johtoryhmä on voitu perustaa esimerkiksi merkittävän muutos- tai kehityshankkeen takia, mutta se kokoontuu harvemmin kuin ydinjohtoryhmä. Sovellettu johtoryhmä tarkoittaa, että ydinjohtoryhmän kokoukseen voi käsiteltävien asioiden mukaisesti osallistua eri liiketoimintayksiköiden johtajia. Ad hoc -johtoryhmä on tilannekohtainen, eikä kokouksia pidetä säännöllisesti, ryhmäkin voi vaihtua käsiteltävien asioiden mukaan. Epävirallinen johtoryhmä on enemmänkin työryhmä, joka kokoontuu toimitusjohtajan apuna. Projektin johtoryhmä on luotu tiettyä investointi-, kehitys- tai rakennushanketta varten. Prosessijohtoryhmä luodaan tekemään ja valvomaan tiettyä prosessia. Ohjausryhmä vastaa erikseen määritetyn ryhmän toiminnasta, jonka toiminta on projektinomaista. (Mansukoski ym. 2007, 42-44.)

Hulkkosen (2004, 20) mukaan johtoryhmän rooli yrityksen asioiden johtamisessa voidaan jakaa kahteen eri pääosa-alueeseen eli jatkuviin johtamistehtäviin ja ajoittaisiin johtamistehtäviin. Jatkuvia johtamistehtäviä ovat ongelmanratkaisut, päätöksenteko ja kommunikointi. Ajoittaisiin johtamistehtäviin kuuluvat suunnittelu, organisointi, resursointi, ohjaus ja valvonta. Ristikankaan ja Rinteen (2014, 53) mielestä johtoryhmän rooli määräytyy heidän missionsa mukaan. Yrityksen koko vaikuttaa olennaisesti johtoryhmän mission luomiseen. Johtoryhmällä voi olla kaksi perusröoliä, jotka ovat operatiivinen tai strateginen rooli. Kuvio 1 esittää, kuinka nämä kaksi rööliä jakautuvat neljään eri missiopainotukseen: tiedottaja, ongelmanratkaisija, päätöksentekijä tai kehittäjä.



Kuvio 1. Johtoryhmän missioita (Ristikangas & Rinne 2014, 54)

Ristikangas ja Rinne (2014, 55) mielestä ongelmanratkaisussa keskitytään tulevaiin ongelmiin ja etsitään yhdessä ratkaisuja. Ongelmat yleisesti liittyvät suoraan tai välillisesti yksiköiden ihmisongelmiin. Hulkkonen (2004, 20-21) näkee, että ongelmanratkaisu on haasteellinen, mutta jatkuva tehtävä, jossa täytyy osata erottaa epäolennainen olennaisesta ja hakea ratkaisu ongelmaan. Näennäiset tai yksiköiden asiat pitäisi jättää pois johtoryhmätyöskentelystä. Työskentelyssä pitäisi keskittyä toimintaympäristön ja kilpailutilanteen aiheuttamiin ongelmiin. Tarkkailemalla toimintaympäristöä tutkan tavoin johtoryhmän luo kilpailuetua ennakoimalla yrityksen mahdollisia ongelmia. Saadun tiedon pitää aiheuttaa toimintaa johtoryhmässä, riippumatta siitä onko signaali vahva vai heikko.

Pidentämällä johtoryhmän virassaoloaikaa ja vahvistamalla heidän roolia, he saavat yleensä syvemmän käsityksen organisaation resursseista ja valmiuksista. Samalla he saavat paremman ymmärryksen yrityksen uusista liiketoimintamahdollisuuksista. Tämä kuitenkin pitkässä juoksussa voi vähentää jäsenten avoimuutta uusiin ideoihin. (Peng-Yu 2018, 127.)

Hulkkonen (2004, 23) painottaa, että kommunikoinnin ja viestinnän osalta johtoryhmä on organisaation kannalta tärkein sisäisen tiedon keskus. Sen rooli korostuu sisäisten ja ulkoisten viestien solmukohtana. Varsinkin alhaalta ylöspäin saapuvan tiedon käsittelyssä ja luotaamisessa johtoryhmän rooli on merkityksellinen. Jokaisella johtoryhmän jäsenellä pitää olla sekä sisäiset että ulkoiset tuntosarvet, jotta yritys pystyy olemaan hereillä ympäristön tapahtumista. Nopealla ja tarkalla tiedonkululla yritys pystyy varmistamaan muutostavallisuuden. Peng-Yu (2018, 127) mainitsee, että johtoryhmää voikin pitää organisaation tiedonkäsittelykeskuksena ja sillä on intensiivinen kanssakäyminen ympäristön kanssa. Johtoryhmän jäsenten erilaisten taustojen ja ominaisuuksien ansiosta, jokainen luo erilaisia käsityksiä saadusta tiedosta. Jäsenten erilaisilla ominaisuuksilla on myös vaikutus tiedonjakamistapaan päätöksenteon yhteydessä.

Ristikangas ja Rinne (2014, 55) miettivät, että mikäli johtoryhmän rooli on enemmän päätöksentekijä kuin strateginen, niin tiedonvälittäjän roolin ottava johtoryhmä kertoo toisilleen, mitä muiden vastualueella tapahtuu. Tällaiset johtoryhmät ovat yleensä isoja henkilömäärältään. Hulkkonen (2004, 22) mukaan tällaisten johtoryhmien rooli päätöksenteossa on keskittyä isoihin linjavetoihin ja strategiaan ratkaisuihin. Itse päätöksenteko kuuluu yksityisille johtajille ja asiantuntijoille, muuten kaikki vastaavat kollektiivisesti eli pahimmassa tapauksessa kukaan ei vastaa mistään. Ristikangas ja Rinne (2014, 56) lisäävät tähän näkemykseen, että isoista linjavedoista päätöksiä tekevä johtoryhmä toimii erityisesti tulevaisuuden tavoitteiden luojana ja yrityksen suuntaviivojen näyttäjänä. Johtoryhmän täytyy tuntea kokonaiskuva ja tehdä linjaukset sen mukaan.

Johtoryhmän roolin jakaminen ajoittaisten ja jatkuvien johtamistehtävien välillä ei ole selkeää, sillä kaikkiin ajoittaisiin johtamistehtäviin sisältyy kaikkia jatkuvan johtamisen piirteitä. Täytyy vain muistaa, että johtoryhmän rooli on kokonaiskuvan ja suurten linjausten luomisessa, tarkastelussa ja toteutuksen arvioinnissa. Ohjauksen ja valvonnan tärkeys korostuu johtoryhmän roolissa. Tätä varten johtoryhmä voi kehittää eri mittareita tai tuloskortteja. (Hulkkonen 2004, 24-30.)

Vastuut ja valtuudet pitää olla selvillä jokaisen johtoryhmän jäsenellä. Tätä työtä varten voi kehittää erillisen RACI-mallin (liite 1). Malli koostuu sanoista Responsibility, Accountability, Consultant ja Informed. RACI-malli määrittelee: henkilöt kenellä on vastuu, ketkä osallistuvat tekemään työtä aikaansaannoksen eteen, keitä pyydetään avuksi ja kuka tarvitsee tiedon asiasta. (Valpola 2012, 78.)

Johtoryhmätyöskentelyssä on tasapainotettava oma osaaminen, työroolin vaatimusten mukaisiksi. Kun osaaminen ja vaatimukset eivät kohtaa, on kyseessä joko mahdollisuus tai tarve muutokseen. Kun kyseessä on riittämätön osaaminen nykyhetken roolin vaatimukseen, kyseessä on epäpätevyys, jolloin muutokseen on tarve. Kun kyseessä on tarpeen ylittävä osaaminen, kyseessä on ylipätevyys, jolloin muutokseen on mahdollisuus. Muutoksen tarpeessa johtoryhmältä puuttuu jonkinlaista osaamista. Muutoksen mahdollisuudessa kehitetään tai laajennetaan jo olemassa olevaa toimintaa. Selkeitä muutoksia ovat lisärekrytointi olemassa olevan osaamisen tueksi, sekä uusien roolien luominen olemassa olevan osaamisen paremmin hyödyntämiseksi. Muutokset vaativat kuitenkin sekä aikaa että resursseja, joten johtoryhmän muutokset tasot vaihtelevat yrityksen kehityskaaren aikana. (Ferguson, Cohen, Burton & Beckman 2016, 1430-1431.)

Epäpätevyyteen reagoidaan usein rekrytoinnilla. Ylipätevyys johtaa todennäköisemmin roolien muutoksiin. Epäpätevyys johtaa kuitenkin todennäköisemmin muutoksiin kuin ylipätevyys. Ylipätevyys voi siis johtaa inhimillisen pääoman resurssien alikäyttöön. Yrityksien elinkaaren alkupuolella muutosten tarve on todennäköisesti suurempi, mutta yrityksiltä puuttuu resursseja muutoksen tekoon. Näin johtoryhmän osaamisen epäsuhteet ovat yrityksiensä elinkaaren alussa todennäköisempiä. (Ferguson ym. 2016, 1444-1445.)

2.3 Johtoryhmätyötä koskevat mittarit

Yrityksen toimintaa seurattaessa on monenlaisia mittareita, ja ne voidaan jakaa kolmeen pääryhmään, KRI:t (Key Result Indicator), PI:t (Performance Indicator) ja KPI:t (Key Performance Indicator). KRI:t kertovat miten organisaatio on suoriutunut, PI:t kertovat mitä toimia suoriutuminen edellyttää ja KPI:t kertovat kriittisimmät toiminnan kohteet. KPI:t ovat Parmenterin (2007, 1-9) mukaan ei-liiketaloudellisia, päivittäin tai viikoittain mitattavia. Ne vaativat toimitusjohtajan tai ylemmän johdon toimia, sekä koko henkilökunnan ymmärrystä ja tekemistä. Tulokset ovat sidoksissa yksilöön tai ryhmään, ollen merkityksellinen koko organisaation toimintaan nähden, omaten positiivisen vaikutuksen kaikkiin muihin mittareihin. KPI:ta tarvitaan enintään kymmenen, ellei organisaatio toimi usealla eri toimialalla. PI:t ovat mittareita, jotka eivät täytä edellä mainittuja kriteerejä. Jos mitataan rahallisia lukuja, ollaan jo mittaamassa tuloksia, eli KRI-lukuja.

Johtoryhmätyön tyypillisimmät mittarit ovat KRI:t. Näitä ovat esimerkiksi asiakastytyvyisyys, tulos, kate ja henkilöstötyytyväisyys. Näitä yhdistävä tekijä on se, että kaikki ovat tuloista useista eri toiminnoista ja antavat kuvat oikeasta suunnasta. Näistä ei kuitenkaan selviä, mitä toimintoja käytännössä tulee tehdä lukujen korjaamiseksi. Näitä lukuja tarvitaan tyypillisesti enintään kymmenen. (Parmenter 2007, 2-8.)

2.4 Johtoryhmätyöskentely ja sen haasteet

Hyvän ja tehokkaan johtoryhmätyöskentelyn tulee täyttää tietyt perusedellytykset ja tavoitteet, jotta sen toiminta olisi tuloksekasta. Johtoryhmän tulee hallita strategiat, niiden toteutus, organisointi ja resursointi sekä ihmisten että talouden johtaminen. Johtoryhmän tehokkuutta, tai ylipäätään sen tarpeellisuutta, parhaiten punnitsee sen tuottama hyöty ja lisäarvo koko organisaatiolle. Johtoryhmällä on ydinrooli strategian johtamisessa, sen tehtävä on keskustella oman organisaation eri vaihtoehdoista ja laatia niiden pohjalta ymmärrettävä suunnitelma. Tämä suunnitelma linjaa hallituksen näkemyksen tulevaisuudesta, keskeisistä valinnoista ja toimista. Mikäli tulosta ei synny, on kokoontuminen ollut hukkainvestointi, varsinkin kun johtoryhmän toiminta heijastuu koko yrityksen organisaatioon. (Hulkkonen 2004, 31; Mansukoski ym. 2007, 33-34, 92.)

Johtoryhmällä keskeinen tehtävä strategian suunnittelun jälkeen on Mansukosken ym. (2007, 112-113) mielestä organisoida ja resursoida toteutus. Työt vaativat ryhmittelyä ja jakamista. Henkilökunnan voimavarat tarvitsevat huomioida, että ihmiset voivat työskennellä tehokkaasti ja motivoituneesti yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Hulkkonen (2004, 42-47) määrittelee johtoryhmätyöskentely olevan osa johtamisen kokonaisuutta. Johtamisen trendit ovat niin organisaation kuin johtoryhmänkin haasteena.

Yhdentävän johtajuuden näkökulma on keskeinen tekijä, kun mietitään johtoryhmän työskentelytapaa ja jäsenten roolia. Yhdentävällä johtajuudella tarkoitetaan eri johtamistrendien huomioiminen koko organisaatiossa, jolloin johtoryhmän pitää ottaa huomioon ne omassa työskentelyssään ja myös päätöksenteossaan. (Hulkkonen 2004, 47.)

Kokousten kehittäminen johtoryhmätyöskentelyssä kulminoituu Valpolan (2015, 109-110) mukaan kolmeen eri osa-alueeseen. Osa-alueet ovat, kokouskäytännön kehittäminen, tutustumisen ja erilaisuuden hyväksyminen ja puheenjohtajan toiminta. Toimiva johtoryhmä on aktiivinen rytmittämällä kokoukset tarkoituksenmukaisesti, pitäen kokousten välillä luontevasti yhteyttä toisiinsa. Hulkkonen (2004, 73) painottaa, että jokainen johtoryhmän jäsen tuo johtoryhmän kokouksiin oman näkemyksensä ja sitä tietoa minkä on hankkinut

omien verkostojensa kautta. Johtoryhmä ei ole kollektiivinen elin, jonka tehokkuus syntyy itsestään. Johtoryhmän jäsenet saattavat arkipäiväistyä työtehtävään, jolloin tehokkuus laskee. Onkin tärkeää tarkastella johtoryhmän jäsenten henkilökohtaista panosta ja myös koko johtoryhmän toiminnan laatua.

Ahto ym. (2016, 82-85) mainitsevat, että jokainen johtoryhmän jäsen pystyy henkilökohtaisella tasolla keräämään tärkeää tietoa henkilöstöltä. Henkilöstön keräämä asiakastieto tulee hyödyntää johtoryhmässä ja asiakastarpeita pitää analysoida yritystoiminnan kehittämiseksi. Asiakkaat kertovat heille suoraan palvelutilannekokemuksia. Johtoryhmän tulee käyttää tarpeeksi aikaa asiakastiedon ymmärtämiseen. Tiedon kokoamisen on oltava organisoitua ja aito kiinnostus asiakaspalautteiden hyödyntämiseen takaa yrityksen kilpailuedun saavuttamisen, sillä yhtään asiakasta ei johtoryhmässä ole. Asiakstarpeiden ymmärtäminen monin eri keinoin on yrityksen toiminnan perusedellytys, asiakkaillehan yritys on olemassa. Asiakkaille on annettava helppoja palautekanavia palautteen antoa varten ja heidän on koettava, että palautetta arvostetaan ja se johtaa toimenpiteisiin. Ristikangas ja Rinne (2014, 79) lisäävät, että jatkuvan asiakasdialogin lisäksi, johtoryhmän jäsenten ei pidä unohtaa lähipiiriään. Lähipiiriin kuuluvat ystävät, lapset, isovanhemmat ja naapurit edustavat eri taustan ja ikäluokan sekä myös eri elämänarvoja omaavia henkilöitä, jotka tarjoavat jatkuvasti uusia vihjeitä ja toimintatapoja.

Koska johtoryhmän tulee tehdä valistuneita ratkaisuja monimutkaisista, yritystä koskevien seikkojen syvää ymmärrystä vaativista asioista, Khanna ym. (2014, 563-564) arvioivat vaaditun tiedonkäsittelyn määrän suureksi ja yksilöiden kykyjen olevan tähän vaihtelevaa. Heidän mukaansa yleinen väittämä on, että useissa tällaista vastuuta vaativissa tehtävissä toimiminen on hyödyksi, sillä laajemmat verkostot tuottavat enemmän tietoa saataville. Yksittäisen päätöksen kontekstissa tämä saattaa pitää paikkansa. Useammat vastualueet kuitenkin haittaavat strategista päätöksentekoa. Useampi tämän kaltainen vaativa tehtävä merkitsee enemmän toimintaa kuten kokouksia, raporttien lukemista ja niin edelleen. Kuormittavaa vaikutusta ei kuitenkaan voi mitata pelkällä henkilön vastuutehtävien tai muihin johtoryhmiin olevien kytkösten määrällä. On tarkasteltava sekä välittömiä yhteyksiä, että epäsuoria yhteyksiä näiden kytkösten välillä, sillä suuren verkoston ylläpito vie runsaasti sekä ajallisia että kognitiivisia resursseja. Näin erittäin verkostoituneet johtoryhmäläiset ovat myös erittäin kuormitettuja, joka tämä johtaa ajankäytön valikoituun käyttöön, joka voi johtaa joidenkin tehtävien laiminlyöntiin (Andres ym. 2013, 1221-1224).

Khannan ym. (2014, 558-559) mukaan yksilön kyky prosessoida heikkenee monin tavoin, kun tämän kognitiiviset rajat saavutetaan. Merkityksellisen tiedon tunnistaminen vaikeutuu

ja riski keskittyä epäolennaiseen kasvaa. Suuria määriä tietoa voidaan ohittaa ja oman virhemarginaalin sieto kohoaa. Tämä kaikki rajoittaa inhimillisen pääoman käyttöä. Nämä kognitiiviset rajoitteet koskevat myös verkostoitumista, koska tästä voi seurata tietomäärän ylikuormitus. Andres ym. (2013, 1224-1225) esittävät, että verkostojen määrä ja laatu määrittävät tämän intensiteetin, sekä tästä seuraavan kuormittumisen. Näin jopa erittäin kokenut ja taitava henkilö ei pysty suoriutumaan työstään tehokkaasti, mikäli tiedon määrä, joka tulee ulkopuolisista tekijöistä, on riittävän suuri. Eräs inhimillisen tiedon aiemmin mainituista hyödyistä on paremmat valmiudet tiedon käsittelyyn, mutta tehokaskin ihmisen saavuttaa omat kognitiiviset rajansa jossakin vaiheessa.

Khannan ym. (2014, 576-578) toteavat liiallisen tiedonkäsittelyn vaatimuksien alentavat yrityksen suorituskykyä. Lisäksi havaittiin, että tiedonkäsittelyn vaatimukset heikensivät erityisesti korkeammin koulutettujen jäsenten positiivista vaikutusta yrityksen suorituskykyyn. Kokemusperäinen inhimillinen pääoma oli tällaisissa tilanteissa vahvempi etu. Syyksi arvioitiin mahdollisesti sitä, että runsas saatavilla olevan tiedon määrä voi korvata koulutustaustaa. On myös mahdollista, että vaikka tiedon käsittelyn vaatimukset heikentävätkin päätöksentekokykyä, korkeammin koulutetun jäsenen sanalle annetaan tästä huolimatta tarpeetonta painoarvoa.

Kun johtoryhmässä tehdään päätös, on tehdyn päätöksen oltava selkeä ja yksiselitteinen. Se on oltava hyvin perusteltu ja viestitty. Nämä asiat helpottavat päätöksen toimeenpanoa, jonka jälkeen suureen merkitykseen nousee johtajien sitouttaminen ja toteuttajien tukeminen. Vaikka monet asiat ovat pitkiä prosesseja, niille kannattaa asettaa selviä välitavoitteita. Tavoitteet prosessista riippuen voivat olla päivittäin, kuukausittain tai vaikka vuosittain tarkasteltavia. Nämä eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia. Toimivuuden kannalta valvonta ja muutosvalmius ovat olennaisia asioita. Seuranta ei pidä tehdä seurannan vuoksi, vaan oppimista ja uudistumista on pidettävä koko ajan yllä. (Kamensky 2015, 156-157.)

Henkilökohtainen vastuu korostuu tehtyjen päätösten toteuttamisessa omassa yksikössä. Johtoryhmän jäsen vastaa johtoryhmän vetäjälle tehtyjen päätösten toteutuksesta. Jäsenen vastuu johtoryhmän toiminnassa tarkoittaa, että hänen pitää valmistella osaltaan käsiteltäväksi haluamansa asiat. Jäsenen pitää toimia sovitulla tavalla ja olla lojaali kaikkia jäseniä kohtaan. Tämän tulee tuoda esille kaikki oleellinen tieto mitä tietää käsiteltävistä asioista ja rohkaista muita jäseniä tuomaan tekemään samoin. Hän myös kantaa oma tulosvastuunsa, tiedottaa asioista organisaatiolleen ja ponnistella päätösten aikaansaamiseksi. Jäsenen tulee myös varmistaa oma henkinen, sosiaalinen ja fyysinen suorituskykynsä, sekä ylläpitää ja kehittää sitä. (Mansukoski, ym. 2007, 224.)

Vaikka johtoryhmätyöskentelyn tulosvastuut ovatkin lähes aina yksilövastuita, niin laadukkaasti toimiva johtoryhmä tuntee myös yhteisvastuuta kokonaisuudesta. Toisiaan tukeva johtoryhmä tekee päätökset muskettisoturien ”kaikki yhden ja yksi kaikkien puolesta” -loogiikalla. Tällainen ajattelutapa mahdollistaa arvioimaan ja kehittämään päätöksentekoprosesseja. (Mansukoski ym. 2007, 228.)

Mansukosken ym. (2007, 209) mukaan toimivaltansa puitteissa lopullisen päätöksen johtoryhmässä tekee puheenjohtaja. Päätösten toteutuminen sekä niiden seuranta ja seurannan pohjalta tehdyt johtopäätökset kertovat kuinka laadukkaita tehdyt päätökset ovat olleet. Johtoryhmän toiminnan tehokkuutta voi Hulkkosen (2004, 71) mukaan arvioida viidellä eri kriteerillä. Kriteereinä ovat tavoitteiden selkeys, ryhmän kokoonpano, johtajuuden toteutuminen, päätöksenteko ja ryhmän kiinteys. Tavoitteiden selkeys käsittää johtamisen yhteyden organisaation tavoitteisiin ja johtoryhmän toiminta-ajatuksen. Ryhmän kokoonpanon tulee vastata sen toiminnan tarkoitusta suhteutettuna organisaatioon. Johtajuuden toteutumista pitää arvioida tavoitteisiin ja ryhmän elinkaareen nähden. Päätöksentekoa arvioitaessa tutkitaan sen selkeys ja etukäteisvalmistelut, toimenpiteiden varmistaminen ja osallistumisaktiivisuus. Ryhmän kiinteydessä huomioidaan sisäinen vuorovaikutus, tapa ratkaista ristiriidat ja yhteneväisyyden riittävyys.

Yrityksen tulee löytää oma tapansa, kuinka päätöksenteko ja suoritus saadaan huippuunsa. Sopimalla yhteisesti tavoitteista, antaa kokeneiden henkilöiden tehdä ratkaisuja, luoda tarkat toimintasuunnitelmat, määritellä toimintatavat, suunnitella yhteistyötavat asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa, arvioida etenemistä ja dokumentoida opit talteen, auttavat johtotyhmää johtamaan menestyksekkäästi yritystä. (Valpola 2012, 146.)

Kamenskyn (2015, 116-117) mielestä johtoryhmän valvonta pitää sisällään sekä strategisen että operatiivisen valvonnan. Parhaimmillaan valvonta on erinomaista suunnittelua. Ei pelkästään todeta tapahtunutta vaan analysoidaan mitä on tapahtunut ja ryhdytään korjaaviin toimenpiteisiin. Valpola (2012, 154-156) huomauttaa, että ryhmän toimintaa pitää tarkastella, jotta se voisi oppia tekemisistään. Jonkun pitää sanoa missä mennään ja mahdollisesti myös antaa kritiikkiä toiminnasta. Perusajatuksena voisi pitää, että jokainen johtoryhmän jäsen vuorollaan arvioisi itse, tai asiantuntijaa apuna käyttäen, kuinka ryhmän toiminta on onnistunut.

2.5 Prosessien johtaminen

Jotta voidaan johtaa prosesseja, pitää organisaation toiminta nähdä prosessina. Prosessi-johtamisen perusajatuksena on toimintatapa, jossa yritys toimii ja sitä johdetaan prosessien avulla. Lecklinin ja Laineen (2009, 39-40) mukaan Demingin johtamispyyrän kehittäjä Edward Deming alleviivasi prosessijohtamisen merkitystä näin: jos et osaa kuvata asiaa prosessina, et tiedä mitä olet tekemässä. Johtamisen malleja ja Demingin johtamispyyrää käsittelemme tarkemmin luvussa 3.

Prosessijohtamisen peruskysymys on kuinka luoda arvoa asiakkaalle. Prosessiajattelussa arvo luodaan asiakkaalle eri tapahtumien ketjussa, jota voidaan kutsua prosessiksi. Liiketoimintaa on perinteisesti jaettu eri osatoimintoihin eli funktioihin. Kun on alettu ymmärtämään näiden osatoimintojen yhteenkuuluvuutta ja yhteistyötä, on alettu kehittämään johtamisen prosesseja. (Kamensky 2015, 125; Laamanen & Tinnilä 2009, 10.)

Prosessijohtaminen alkaa prosessien tunnistamisella ja määrittämisellä, muodostaen niistä prosessikartan. Tämä kartta auttaa yritystä muodostamaan kokonaiskuvan toiminnastaan ja helpottaa kommunikointia sekä sisäisesti että sidosryhmien kanssa. Prosessisuunnitelmat tulee tehdä ainakin tärkeimmistä prosesseista, selvittäen mitä varten prosessi on olemassa ja miten se liittyy yrityksen strategiaan. (Lecklin & Laine 2009, 41-41.)

Prosessien avulla yritys saa tärkeää tietoa liiketoiminnastaan ja liiketoimintaympäristöstään. Haasteena on saadun tiedon määrä. Tietoa on paljon saatavilla, siitä on kyettävä erottamaan omalle toiminnalle ja päätöksenteolle oleellinen. Tästä syystä prosesseja voidaan tarkkailla myös tiedon hyödyntämisen näkökulmasta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 127.)

Pääprosessien jako tapahtuu usein kahteen ryhmään: ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin. Ydinprosesseja ovat esimerkiksi asiakkuudenhallinta, markkinointi- ja myyntiprosessi, ostotoiminta, logistiikka, tuotanto ja tuotekehitys. Tukiprosessit keskittyvät näitä ydinprosesseja palveleviin toimintoihin, kuten henkilöstöhallintoon ja liiketoiminnan suunnitteluun. (Kamensky 2015, 126.)

Päätöksentekoprosessi kuuluu osaksi johtamisen tärkeää menestystekijää. Prosessin voi kiteyttää kolmeen eri vaiheeseen: päätösten valmisteluun, päätöksentekoon ja päätösten toimeenpanoon. Johtoryhmän vastuulle kuuluu saada koko organisaatioon toimiva päätöksentekoprosessi, tarkkoine prosessikuvauksineen. Kuvaamalla prosessi saadaan pa-

remppi ymmärrys kriittisistä toiminnoista ja muista määrittelyistä. Prosessikuvauksen tukena käytetään yleensä myös prosessikaaviota ja prosessikarttaa. Prosessikaavio on nimensä mukaisesti kaavion muotoon tehty graafinen esitys, jossa on kuvattu pääkohdat ja logiikka. Prosessikartta on myös graafinen esitys, jolla kuvataan karkealla tasolla keskeiset prosessin menestystekijät ja niiden suhteet. (Kamensky 2015, 114-115; Laamanen & Tinnilä 2009, 123-126.)

Johdon tulisi toteuttaa oman toiminnan arviointia säännöllisesti. Itsearviointiin hyvin tekemällä johto saa hyvän näkemyksen omista ja organisaation vahvuuksista, parantamiskohteista ja tehokkuudesta. Itsearviointiin perustana voi käyttää erilaisia laatupalkintokriteeristöä tai ISO 9004 –standardia. Laatupalkintokriteeristöjä ovat esimerkiksi: EFQM (European Foundation for Quality Management), johon palaamme luvussa 3, MB (Malcom Baldrige), CAF (Common Assessment Framework). (Lecklin & Laine 2009, 189.)

Kun prosessit on tunnistettu, määritelty ja suunniteltu, niin Lecklin ja Laine (2009, 43-44) painottaa, että tämän jälkeen pitää arvioida niiden toteuttamista. Prosessien toteutukselle asetetaan mittareita ja työkaluja, joiden perusteella arvioidaan tuloksia ja kehitetään toimintaa löytäen uusia ratkaisumalleja. Prosessien kehittämistoimet Lecklinin ja Laineen (2009, 211) mukaan voidaan jakaa jatkuvaan parantamiseen ja prosessien uudistamiseen. Jatkuvassa parantamisessa kehittäminen tapahtuu normaalin työn ohessa pieniä askelia kerrallaan. Prosessin uudistaminen tapahtuu yleensä erillisenä tapahtumana projektimuodossa.

Prosessia voisi kuvata sarjaan tehtävinä, joita tekemällä päästään suunniteltuun päämäärään. Prosessin eri vaiheita pitää jatkuvasti valvoa ja organisoida uudelleen sekä parantaa. Projekti lyhyesti määriteltynä on ryhmä ihmisiä, jotka yhdessä suorittavat tiettyä tehtävää. Projektilla on myös aikataulu ja budjetti. (Lecklin & Laine 2009, 164; Ruuska 2008, 19.)

Laamasen (2002, 19) mukaan liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteet muunnetaan tuotteiksi. Ruuskan (2008, 27) mukaan projektilla voidaan hoitaa organisaatiolle kuuluvia tehtäviä, varsinkin silloin kun se tehdään ensimmäistä kertaa tai halutaan olennaisesti muuttaa käytössä olevaa työmenetelmää. Projekti mahdollistaa joustavan resurssien käytön, jossa mahdollistetaan toimivalta asiantuntemuksen eikä esimiesaseman perusteella.

Kuviossa 2 esitetään projektin ja prosessin väliset erot Laamasen (2013, 24-25) mukaan projektin voisi yksinkertaistaa sanomalla sen olevan yhden prosessin ainutkertainen toteutus. Projektilla on alku ja loppu, kun prosessi on toistuva toiminto, joka on tarkkaan kuvattu ja sillä on organisaatiossa selkeä rooli.

Projekti

- Projektipäällikkö
- Nimetty vastuhenkilö
- Tehtävä
- Tietty kalenteriin sidottu aikataulu
- Projektsuunnitelma
- Suorituskyvyn mitta on ero suunnitelmiin
- Lineaarinen, ainutkertainen

Prosessi

- Prosessin omistaja
- Rooli
- Toiminto tai vaihe
- Kesto
- Prosessin kuvaus
- Suorituskyvyn mitta on prosessin hajonta
- Syklinen, toistuva



Kuvio 2. Projektin ja prosessin väliset erot (mukaillen Laamanen 2013, 24)

Projektien hallinnan seitsemässä tietoaalueissa, joita yhteensä on kymmenen, löytyy paljon yhtäläisyyksiä ydinprosessien kanssa. Tietohallinnoista ajanhallinta, talous, laatu, HR, viestintä, riskit ja hankinta kuulostavat minkä tahansa yrityksen ydinprosessista, vaikka puhutaan projektijohtamisesta. PMI:n (Project Management Institute) julkaisemassa PMBOK:issa (A Guide to the Project management Body of Knowledge) jokainen tietoaalue kuvataan yksityiskohtaisesti työkaluineen ja tekniikoineen, selvittäen kuinka projektinhallintaprosessit saadaan tuottamaan haluttu lopputulos. (PMI 2013, 60; Kamensky 2015, 126.)

Prosessiin voidaan Modigin ja Åhlströmin (2016, 150-151) mielestä saada pysyvä tavoitteen parannus projektin avulla. Tällaista projektia voidaan kutsua muutosprojektiksi. Muutosprojektilla on aina tavoite ja tällöin pitää tietää lähtötaso. Erilaisten mittausten ja mittarien perusteella voidaan arvioida projektin tuloksellisuutta, kuten myös prosessin. Olenaista on pyrkiä parantamaan jatkuvasti prosesseja, eikä kehitystyö loppuisi koskaan yhden muutosprojektin jälkeen. Hiltusen (9.3.2018) mielestä työelämä on muuttumassa prosesseista projekteihin, aiheuttaen mittaamisen muuttumisen tulosperusteiseksi.

Modigin ja Åhlströmin (2016, 153) mukaan yritysten keskittyessä muutosprojekteilla johtamaan prosessien parannuksia, niin helposti keskitytään vain lopputuotteeseen tai palve-

luun, eikä systemaattiseen toiminnan parantamiseen. Luomalla jatkuvan prosessien parantamisen kulttuurin yritys pystyy saavuttamaan jatkuvaa kilpailuetua. Laadun johtamisen työkaluihin keskitymme seuraavassa luvussa.

3 Tiedon hyödyntämisen prosessin laadun johtamisen työkalut

Tavoitteistamme johtoryhmätyöskentelyn laadun ja tiedon hyödyntämisen prosessin kehittäminen nivoutuvat yhteen. Kokonaisvaltaisessa laatujohtamisessa (TQM eli Total Quality Management) Goetsch ja Davis (2014, 3-4) kuvaavat organisaation huomioivan jatkuvalla prosessien kehitystyöllä useita seikkoja päämääränään strategian tukeminen. Näitä seikkoja ovat asiakas keskiössä, intohimo laatuun, ongelmanratkaisun tieteellinen lähestymistapa, omistautuminen, yhteistyö, koulutus, jatkuva kehittyminen, hallittu toiminnanvapaus, yhteinen päämäärä ja työntekijöiden osallistaminen. Zárraga-Rodríguez & Álvarez (2015, 799) lisäävät tiedon hyödyntämisen ja tehokkaan viestinnän olevan olennainen osa kokonaisvaltaista laatujohtamista.

Tässä pääluvussa kuvaamme tiedonkeruun laadun johtamisen malleja. Luku 3.1 kuvailee lyhyesti PDCA-mallin ja tähän pohjautuvat mallit. Luku 3.2 käsittelee OODA-päätöksentekosilmukkaa. Luku 3.3 käy läpi EFQM-mallia ja sen sovellettavuutta tässä kehitystyössä.

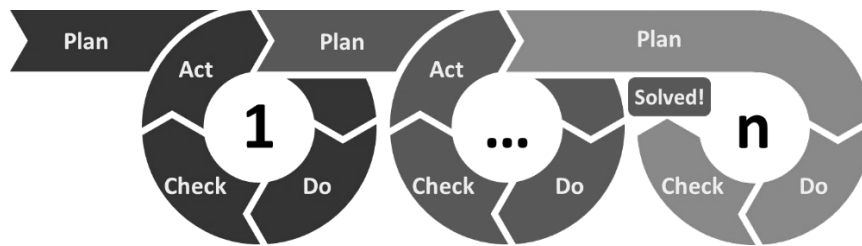
3.1 Organisaation jatkuva kehittäminen

Jos asiakas on yritys, tällä on selvät vaatimukset, standardit ja muut mittarit laatuun. Kulluttaja-asiakas ei välttämättä pysty määrittämään laatua, mutta pystyy silti arvioimaan laatua. Näin laatu on katsojan silmässä, joten asiakas määrittää laadun. Tämä on kriittinen seikka kokonaisvaltaisessa laadussa. Yrityksen on keskityttävä tämän laadun tavoittamiseen ja ylittämiseen. (Goetsch & Davis 2014, 1, 6-7.)

Kokonaisvaltaiseen laatuun kuuluu ydinosana jatkuva kehittyminen, ja tähän tunnetaan useita Demingin PDCA-malliin pohjautuvia lähestymistapoja, joiksi Goetsch ja Davis (2014, 357) luettelevat Kaizen-, Lean-, Six Sigma-, Lean Six Sigma-, Theory of Constraints (TOC)- ja Integrated TOC, Lean, Six Sigma (iTLS) -lähestymistavat. PDCA-mallin kanssa samankaltainen, mutta täysin eri lähtökohdista kehitetty malli on OODA-silmukka. OODA-silmukan kehitti kattavan strategiateorian isänä tunnettu Yhdysvaltain ilmavoimien eversti John Boyd (Osinga 2005, 2).

Kokonaisvaltaisen laadun isänä tunnettu Edward Deming oli yhdysvaltalainen professori. Hänen kehittämänsä PDCA (Plan, Do, Check, Act) -ongelmanratkaisumalli (Kuvio 3) on systemaattinen oppimisen ja tiedonkeruun prosessi tarkoituksena tuotteen, prosessin tai palvelun kehittäminen. Deming kehitti PDCA-mallin Walter Shewhartin mallin perusteella Japanissa 1950-luvulla laatujohtamisen koulutukseen. Malli alkaa Plan (suunnittelu) -vaiheella, jossa tunnistetaan tavoitteet, määritellään mittarit ja toimeenpannaan suunnitelma.

Do (toiminta) -vaiheessa suunnitelma toteutetaan. Check (tarkistus) -vaiheessa tarkistetaan suunnitelman onnistuminen ja tehdään tarvittaessa korjaukset. Act (toiminta) -vaiheessa aiempien vaiheiden tuoma lisätietoa käytetään tarvittaessa tavoitteiden, käytäntöjen tai muiden elementtien korjaukseen. Deming jalosti tämän 1990-luvulla PDCA-sykliksi, jossa Study (opiskelu) korvaa Check (tarkistus) -vaiheen, sillä hän halusi painottaa uuden tiedon tuottamista oppimisen kautta. (Moen & Norman 2006; The W. Edwards Deming Institute 2017a; The W. Edwards Deming Institute 2017b.)



Kuvio 3. Demingin PDCA-malli (Roser 2016)¹

Kaizen on Goetschin ja Davisin (2014, 365-367) mukaan japanilainen jatkuvan laadun kehityksen konsepti, jossa tähdätään laadun parantamiseen pienin, toistettavin toimin. Kaizenin ytimessä on viiden toimen lista: ryhdistäytyminen, järjestäminen, siistiminen, vakiointi ja kuri. Ryhdistäytyminen tarkoittaa tässä epäolennaisen tunnistamista ja sen poistamista. Tämä voi koskea esimerkiksi prosessia, työkalua tai dokumentaatiota. Järjestämisellä tarkoitetaan edellä mainitun asian organisointia niin, että asia on tarvittaessa käsillä. Siistimisellä tarkoitetaan työtilan siisteyttä. Vakioinnilla tarkoitetaan niin edeltävien vaiheiden muodollista käytäntöön panoa ja valvontaa, kuin myös parhaiden käytäntöjen standardisointia. Kurilla viitataan standardisoitujen toimien noudattamiseen.

Lean perustuu Goetschin ja Davisin (2014, 362-373) mukaan Toyotan kehittämään laatu-järjestelmä Toyota Production Systemiin yleistettynä muille organisaatioille. Leanin ydin on paremman tuotteen tai palvelun tuottaminen pienemmillä resursseilla. Lean keskittyy epäolennaisen poistamiseen. Näitä voi olla ylituotanto, ylivarastointi, ylimääräiset työvaiheet, ylimääräiset kuljetusvaiheet, yliprosessointi eli tavoitteiden tarpeeton ylitys, virheellisten tuotteiden määrä, odotusajat, tai resurssien alikäyttö. Lean tavoittelee näitä useilla tekniikoilla, jotka keskittyvät työtilojen, välineiden ja toimintojen muodolliseen organisointiin sekä seurantaan, dokumentaatioon ja analyysiin.

¹ Christopher Roser at AllAboutLean.com

Six Sigman ero muihin kokonaisvaltaisen laadun järjestelmiin on selkeä hierarkia, ja painottaa avainhenkilöitä, jotka ovat vastuussa prosessien täytäntöönpanosta. Six Sigman ydin on tiekartta, jonka vaiheet käydään läpi järjestyksessä. Määrittelyssä aloitetaan projekti, määritetään prosessit ja vaatimustaso, ja tärkeimmät muuttujat. Mitatessa ymmärretään prosessit, arvioidaan riskit, kehitetään mittaristo ja mitataan suoritus. Analysoidessa edeltävän vaiheen tiedot tulkitaan ja virheet eliminoidaan. Kehittäessä varmennetaan edellinen, suunnitellaan kehittämistyö ja pilotoidaan prosessi. Valvonnassa luodaan lopulliset valvonnan järjestelmät ja varmennetaan pitkäaikainen toiminta. Lean Six Sigma yhdistää tämän ongelmaratkaisu- ja kehitysprosessin Leanin ylimääräisyyksien poistoon tähtäävään malliin. (Goetsch & Davis 2014, 375-380.)

Theory of Constraints (TOC), tai esteiden teoria, on professori Eliyahu Goldrattin kehittämä malli, jossa tehdään oletus, että tavoitteiden saavuttamisella on aina esteensä. TOC-mallissa tunnistetaan mitä esteitä toiminnalle on ja asetetaan ne tärkeysjärjestykseen. Tämän jälkeen toiminta suunnitellaan niin, että esteen vaikutus vähenee tai katoaa (Goldratt 1990, 6-8). Goetsch ja Davis (2014, 381) kuvaavat vielä Lean Six Sigman ja TOC:in yhdistävää iTLS-mallia, joka keskittyy kriittisempiin esteisiin TOC:n mukaan, eliminoi ylimääräisen Leanin keinoin ja vähentää epätoivottuja muuttujia Six Sigman työkaluilla.

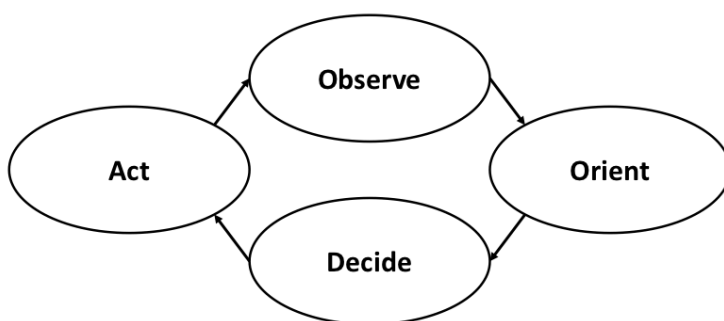
3.2 OODA-silmukka

Tiedon hyödyntämisen prosessin kehittämistä varten valitsimme OODA-silmukan. Yhdysvaltain ilmavoimien eversti John Boyd kirjoitti vuosien 1976 ja 1987 välillä neljästä lyhyemmästä tekstistä sekä yhdestä esseestä koostuvan esitelmän A Discourse on Winning and Losing. Esseiden ydin on, että epävarmuustekijät vallitsevat kaikkialla. Näiden tekijöiden hallinnointiin vaaditaan kyky tunnistaa oman mielikuvamallin todenmukaisuuden ymmärrys, sekä useiden tällaisten mallien yhtäaikainen käyttö. (Osinga 2005, 1-2.)

Yleisimpien laatumallien pohjalla olevaan PDCA-malliin verrattuna OODA-silmukan painotus on ympäristön ja havainnoinnin merkityksellisyydessä, sillä PDCA-malli on olemassa olevan tiedon suhteen analyttisempi, kun OODA-silmukka pyrkii tuottamaan perusteltua toimintaa epätäydellisen tiedon tilan ymmärtämisen kautta (Lenane 2013). OODA-silmukkaa on myös arviomme mukaan sovellettu vähäisesti, jos lainkaan yritysmaailmassa Suomessa, ja halusimme miettiä sen soveltuvuutta ravintola-alan ympäristöön.

Boydin opit ovat tänäkin päivänä merkittäviä havaintoja. Se on suorasti ja epäsuorasti vaikuttanut useisiin sekä sotilaallisiin että muihin oppeihin. Boyd muistetaan usein päätöksentekosilmukka OODA-silmukan perusteella. OODA-silmukka ei kuitenkaan ole Boydin koko työ, vaan on hänen ajatuksensa kattavat koko kirjon ideoita ja konsepteja strategisella ja taktisella tasolla missä vain konfliktissa, oli kyse sodankäynnistä tai muunlaisesta konfliktista. Boydin työ on peräisin merkittävien tieteellisten löydösten ajalta. Boyd hyödynsi tätä, sisällyttäen lukuisia tieteenteon teemoja ja havaintoja omiin ajatuksiinsa. Tämä antoi hänelle uusia oivalluksia, joissa yhdistyivät hänen havainnoimansa kaavat sotahistoriassa ja strategian teoriassa. Boyd saattoi olla ensimmäinen 1900-luvun strategi, joka yhdisti nykyaikaisen tieteensuuntauksen strategian teoriaan harkitusti ja normatiivisesti, rakentaen näiden havaintojen päälle uutta. OODA nousee lopulta pois keskiöstä antaen tilaa abstraktimpiin käsitteisiin Boydin siirtyessä yleisemmän strategian tai ”organisaation selviytymisen”, teoriaan. (Osinga 2005, 2-3; 172-173; 315.)

Päätöksentekosykli OODA-silmukka, eli suomeksi karkeasti HTPT-silmukka, on Boydin Patterns of Conflict -presentaatioissa esitelty sykli, joka muodostaa Boydin ajatusten pelkistetyn keskiön, Observation (havainnointi), Orientation (tilanteenarviointi), Decision (päättös), ja Action (toiminta)-silmukan (Richards 2012, 5). OODA-silmukka on jatkuva, monitahtoinen ristiin viittaava prosessi, jossa ympäristöä tarkastellaan useista perspektiiveistä. Nopeammin läpikäytävä OODA-silmukka antaa ylivoimaisen kilpailuedun vastapuoleen nähden. Oikein toteutettuna OODA-silmukka on avain voittoon tappion sijasta. (Osinga 2005, 2-3, 271.)



Kuvio 4. Usein käytetty OODA-silmukan yksinkertaistettu malli (mukaillen Richards 2015, 6)

Havainnointi on toiminto, jossa havaitaan tapahtumia yksilön tai ryhmän ympäristössä. Tällä tunnistetaan muutokset tai muutoksen puute ympäristössä. Vaikka havainnointi ei ole ainoa toiminnan peruste, on se pääasiallinen uuden tiedon lähde. (Osinga 2005, 271.)

Ilman tilanteenarviointia suurin osa havainnoinnista on merkityksetöntä. Kasvaakseen ja selviytyäkseen monimutkaisessa, ja alati muuttuvassa ympäristössä ja kilpailussa on oltava visio, fokus ja suunta toiminnalleen. Tästä syystä on muodostettava nopeita ja tarkkoja mielikuvia millä ymmärtää ja hallita valtava määrä uhkaavia ja ei-uhkaavia tilanteita mitä jatkuvasti kohdataan. (Osinga 2005, 271.)

Tilannearviointi on silmukan merkittävin osa, koska tässä havainnot peilataan henkilökohtaisiin kokemuksiin, perimään ja arvoihin, mutta nämä ovat samanaikaisesti uuden tiedon vaikutuksen alaisina. Uudet havainnot, yhdistettynä vanhaan tietoon, vahvistavat tai kumoavat aiempia käsityksiä. Havainnot, jotka vastaavat tiettyjä olemassa olevia mielikuvmalleja, vaativat tietynlaisia päätöksiä ja toimintoja. Toiminnot ovat Boydilla enemmän esillä kuin päätöksenteko. Toiminnan tulisi olla nopeaa, yllättävää, hankalasti tulkittavaa, pahaenteistä ja vaihtelevaa. Päätöksenteon rooli silmukassa on varmistaa tilannearvion tuloksien oikeellisuus ja riittävyys. (Osinga 2005, 271.)

Nopea OODA-silmukka tuottaa kyllä nopeampaa päätöksentekoa, mutta Boydin työssä OODA-silmukan käsitteet kuitenkin menevät Richardsin (2012, 9) mukaan huomattavasti syvemmälle kuin nopea silmukan toisto. Osingan (2005, 274) mukaan OODA-silmukan on tarkoitus ylläpitää kykyä sopeutua, samanaikaisesti poistaen tämä kyky vastapuolelta. Päätöksentekonopeuden ylivoima ei siis ole ratkaiseva tekijä, vaan ratkaisevaa on kyky sopeutua useisiin monitahoisiin jatkuvasti eteneviin tapahtumiin, jotka tapahtuvat kukin omalla tahdillaan. Sopeutuminen tapahtuu eri toiminnan tasoilla eri aikaskaaloilla. Taktisella tasolla kyse on konkreettisista toimista vastapuolen prosesseja vastaan. Strategisella tasolla sopeutuminen on epäsuoraa ja hitaampaa, ja käsittää doktriinimuutokset, rakenteelliset muutokset ja vastapuolen tilannearvion hämäämisen. Suurstrategisella tasolla tavoitellaan poliittisen ja yhteiskunnallisen ympäristön muutoksia, jossa valitaan konfliktin muoto. Kun kykenee suorittamaan OODA-silmukansa edistyneemmällä tasolla, kykenee toimimaan vastapuolelle haitallisesti.

3.2.1 OODA-silmukan ymmärtäminen osana yritystoimintaa

Kun ajatellaan yritystoimintaa, Richardsin (2012, 13-14) mukaan Boydin ajatukset ovat sovellettavissa kilpailijoihin sellaisenaan, mutta asiakasperspektiivistä katsottuna on ajateltava toisin termein. Kun OODA-silmukka soveltaessa puhutaan vastapuolesta ja shokista, tarkoitus ei asiakkaan kohdalla ole saada tätä yllätyksen kautta toimintaa haittaavaan shokkiin ja altavastaajaksi. Shokin merkitys on saada asiakas yllätyksen kautta ilahtumaan ja kiinnostumaan palvelusta, saaden hänet sitoutuneemmaksi. Pirkkalainen (4.4.2018) lisää, että shokki voi yritystoiminnassa tarkoittaa myös toimintaympäristön

muutosta, kuten odottamatonta kilpailijaa. Richards (2012, 14) muistuttaa, että on ymmärrettävä tässä olevan täsmälleen sama konsepti kuin sodankäynnistä puhuttaessa, eikä kyseessä ole vain metafora jossa yritystoiminta on ”kuten” sodankäynti. Shokki ja sen hyödyntäminen vain esiintyvät eri tavoilla eri ympäristössä.

Nopea OODA-silmukka on tässä tärkeä konsepti, mutta usein väärinymmärretty. Nopea tempoista OODA-silmukkaa pidetään usein samana asiana kuin vastapuoleen verrattuna nopeampaa päätöksentekoa. Boyd kuitenkin käyttää OODA-silmukkaa näyttämään, miten yksikkö kehittyy ja sopeutuu. Nopean päätöksenteon lisäksi, silmukkaa tulisi käyttää yleisempänä mallina organisaation oppimiseen, pitäen mielessä yhtäaikaiset päätössilmukat, useat viitekehukset, vaihtoehtoiset reaktiot, ja organisaatiokulttuurin sekä kokemuksen vaikutuksen. (Osinga 2005, 315.)

Richardsin (2012, 2) mukaan Boydille minkään strategiaopin - myöskään omansa - dogmaattinen yksityiskohtien opiskelu ei ollut hyödyllistä, vaan tämän sijaan tulisi pyrkiä saavuttamaan niin kutsuttu ”intuitiivinen kompetenssi”. Tätä ajattelutapaa Boyd (1992, 4) itse kuvaa diskurssinsa ytimeksi: huolellinen ideoiden tarkastelu ja purku, purettujen ideoiden ja näiden välisten yhteyksien analysointi, muodostaen osiaan suuremman summan.

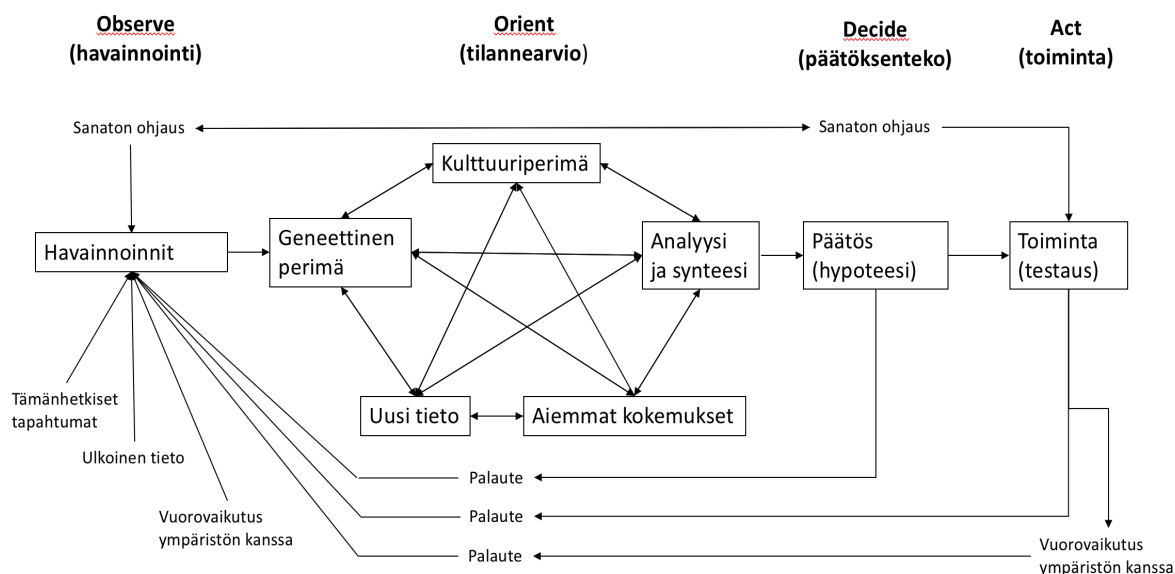
Tätä silmällä pitäen nopean OODA-silmukan yksinkertaista silmukkamallia voidaan tarkastella kriittisesti organisaation käytössä. Storr (2001, 39) arvostelee OODA-silmukkaa, koska hänen mukaansa OODA-prosessin kuvaama toiminta ei voi olla silmukka: havainnointi, tilannearvio ja toiminta ovat jatkuvia prosesseja, ja päätöksiä muodostetaan silloin tällöin näiden seurauksena. Richards (2012, 7-8) toteaa, OODA-silmukan soveltamisessa onkin ymmärrettävä, että Boydin ajatuksissa OODA-silmukka ei pyrikään olemaan yksinkertainen silmukka, vaan on selvitettävä itselleen mistä oikeastaan on kyse. Hitaampi ja harkitumpi toiminta, olematta kuitenkaan passiivinen tai aloitteeton, voi myös avata mahdollisuuden tulevien toimien suosiollisempaan toimintaympäristöön myöhemmässä tilanteessa. Kun päätös tehdään riittävän harkitusti, samaan päätökseen ei tarvitse enää palata uudelleen.

Boyd ei koskaan maininnut pelkkää OODA-silmukkaa, vaan käytti fraasia ”toimia vihollisen OODA-silmukoiden sisäpuolella”. Hän määrittä tämän toiminnan olevan huomaamattomampaa, nopeampaa, ja epäsäännöllisempää kuin mihin vastapuolen tilannearvio kykenee. Nämä seikat vaativat enemmän kuin yksinkertainen silmukka. (Richards 2012, 9-10.)

Kapeasti ymmärretty OODA-silmukka ei huomioi olennaista osaa Boydin työstä: oman tilannearvion kehittämistä, ylläpitoa ja uudistamista. Nopeus ei ole hyödyllistä, mikäli oma

tiedonkäsittelykyky ei ole riittävä. Ennakoitavuus joka seuraa vain yhdestä ajatusmallista, tilannearviosta tai doktriinista merkitsee, että on kehitettävä useita tilannearvionalleja, joita sovelletaan tilanteen mukaan. Nopea päätöksenteko yksin ei myöskään ole riittävä, vaan päätökset on kyettävä muuttamaan oppimiseksi ja opit saatava sovellettua omaan ajatteluun tulevissa OODA-silmukoiden tilannearvioissa. (Osinga 2005, 277.)

Kuvio 5 esittää Boydin sanallisesti kuvaaman OODA-silmukan, jossa tilanteenarviointi on keskiössä. Boydin mukaan (1987, 26) toinen "O" eli tilanteenarviointi - geneettisen- ja kulttuuriperimän, sekä aiempien kokemusten taltiona on tärkein osa OODA-silmukkaa, sillä se määrittää ne tavat, miten havainnoimme, päätämme ja toimimme.



Kuvio 5. OODA-silmukka (mukaillen Boyd 1996, 4)

Ollessa vastapuolen kanssa tekemisissä, toiminta on suurimman osan ajasta seurausta tilannearviosta implisiittisesti, eli sanattomasti ilman erillisiä käskyjä tai ohjeita. Pääsyy sanattomaan ohjaukseen sanallisen sijaan on jälkimmäisen verrattainen hitaus. (Richards 2012, 11-12).

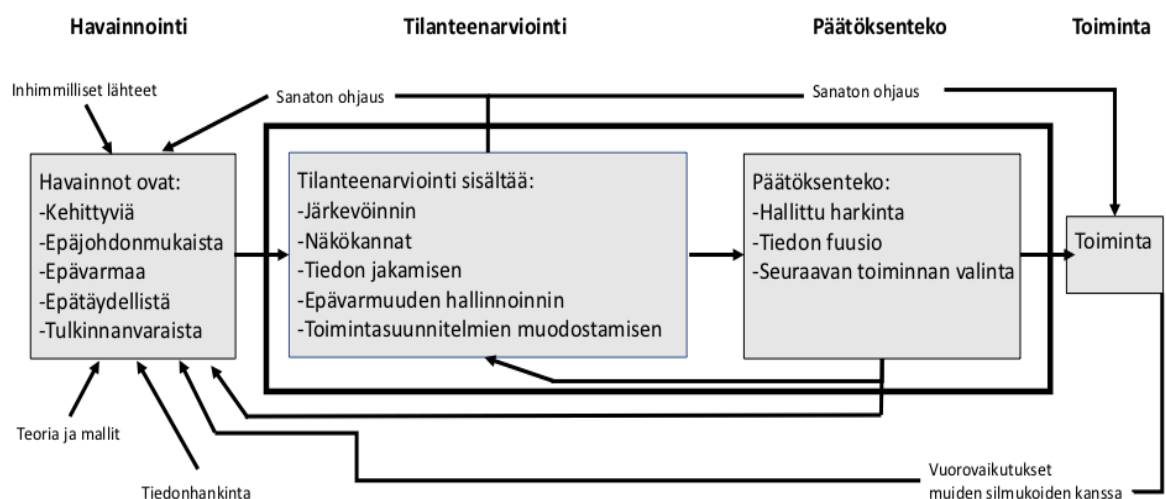
Samasta syystä kiertävän OODA-silmukan soveltaminen välittömässä kontaktissa vastapuolen kanssa ei ole käytännöllinen ratkaisu. Kontaktissa silmukka on liian hidas ja helppo häiritä. Jos ohjaus toimii pääosin edellä mainitulla erillisesti ohjeistamattomalla tavalla ja toimivan ryhmän jäsenillä on samankaltainen tilanneymmärryksen perusta, toiminta on helposti nopeampaa kuin loputon byrokratia, kokoukset ja kirjalliset ohjeet. Nopealla toiminnalla on tavoite saada vastapuoli, vaikkakin hetkellisesti, epätasapainon tilaan, jolloin tämä ei kykene omaan tarkkaan tilannearvioon ja toimintaa voidaan jatkaa vähäisellä pe-

lolla vastatoimista. Toiminta voi myös ilmetä vastapuolelle hitaana, mutta paremmin ajoite-
 tun toiminnan ja tehokkaammin toimivan sanattoman ohjauksen ansiosta päätyä tuloksiin
 tätä nopeammin. (Richards 2012, 13-15.)

OODA-silmukan ollessa yritystoiminnan ja tuotekehityksen käytössä silmukka jää usein
 jumiin ennen D:tä eli päätöstä. Päätöksistä vastuussa olevan taho jää toistamaan silmuk-
 kaa OO-OO-OO. OODA-silmukan jumiutuminen ei Ullmanin (2007, 22) mukaan ole yritys-
 toiminnassa yllättävää. Näissä ympäristöissä tilanteenarviointi on usein ryhmän vastuulla
 yhden henkilön sijaan, ja jokainen ryhmän jäsen tuo tilanteenarvioon omat kokemuksensa ja
 perimänsä. Khannan ym. (2014, 563-564) mukaan yksilöiden tiedonkäsittelykyvyt ovat
 vaihtelevia, joten puutteellinen kyvykyys voi myös johtaa silmukan jumiutumiseen.

Osingan (2005, 173) mukaan Boyd ei toisaalta jäänyt työssään muutenkaan taktiselle tai
 operaatiotasolle, vaan paneutuu strategiseen ja suurstrategiseen silmukkaan merkittä-
 vässä määrin, eikä näin ollen alun perinkään tarkoitettu yhden henkilön työkaluksi. Ullma-
 nin (2007, 22) mukaan vastaus organisaation jumiutumiseen on usein lisää analyysia ja
 tiedonkeruuta. Tämä saattaa olla oikein suunnattuna hyödyllistä, mutta todellisuudessa se
 siirtää päätöksentekoa, kunnes jokin ulkopuolinen seikka pakottaa päätöksentekoon tai
 päätös siirtyy toisen käsiin.

Kun pohditaan OODA-silmukan jumiutumista, kuviossa 6 avataan OODA-silmukan vai-
 heet toimintoina, joita vaaditaan silmukan suorittamiseksi.



Kuvio 6. Laajennettu OODA-silmukka (mukaillen Ullman 2007, 23)

Hankittu tieto riippuu aina lukuisista tekijöistä ja sisältää havainnoinnin kohteesta riippumatta lukuisia epävarmuustekijöitä. Sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen tieto on kehittyvää, epäjohdonmukaista, epävarmaa, epätäydellistä, ja tulkinnaltaan riippuvainen tarkailijasta. (Ullman 2007, 22.)

Tilanteenarvioinnin tarkoitus Ullmanin (2007, 22-23) mukaan on järkevöittää havainnot edellä todetuista haasteista huolimatta. Organisaatiossa hiljainen tieto tulisi muuttaa näkyväksi tiedoksi. Epävarmuustekijöiden hallinnointi tarkoittaa tietoista pyrkimystä mittaamaan epävarmuustekijät ja minimoimaan näiden vaikutukset. Avainasemassa tilannearvioinnissa on vaihtoehtoisten etenemistapojen kehittäminen. Päätöksenteko ei ole yksi toiminto, vaan prosessi, jossa toistamiseen päätetään mitä tehdään seuraavaksi. Havainnoidaanko lisää, arvioidaanko tilannetta lisää, vai toimitaan. Pirkkalainen (4.4.2018) lisää, että nykyään sotilaallisessa kontekstissa tilannearvioinnin yläpuolella on alettu käyttää käsitettä tilanneymmärrys. Tämä kuvaa syvällisempää ymmärrystä kokonaisuudesta ja tähän vaikuttavista tekijöistä.

Päätöksenteossa hallittu harkinta on Ullmanin (2007, 23) mukaan synergistinen tilannearvion kanssa, ja tarkoittaa seuraavia asioita:

- Tunnistetaan alueet mihin keskittyä perustuen lisäpanoksen hyötyyn.
- Tunnistetaan lisäpanoksen kustannukset.
- Tunnistetaan alueet, joissa yhteisymmärrys on heikko mutta vaikutus merkitsevä.
- Hallittu harkinta on yhtä kuin OODA-silmukkaa OODA-silmukan sisällä.
- Fuusiolla merkitsee tilannearvion tuottaman tiedon muokkaamista selkeäksi kuvaksi, jotta päätöksenteko johtaa toimintaan.

3.2.2 OODA-silmukka käytännössä

Jotta organisaatio voisi parhaiten hyödyntää OODA-silmukkaa toimintaansa, sen on huomioitava lukuisia tekijöitä. Organisaation tulee Ullmanin (2007, 23-34) mukaan tunnistaa kaikki OODA-silmukkansa ja näiden väliset vuorovaikutukset. Näiden silmukoiden aktivointien toimien kohteet tulisi myös tunnistaa, koska nämä voivat vaikuttaa muihin silmukoihin tulevaisuudessa. Jotta sanaton ohjaus toimisi toimintaa nopeuttaen, kunkin OODA-silmukan toimijoilla tulee Richardsin (2012, 15) mukaan olla yhteinen kuva tavoitteista ja käytettävistä keinoista eri kokemustasoista huolimatta.

Yhteinen kuva voidaan saavuttaa ilman aloitekykyä syövää organisaation asettamaa mallia, jos esimiehet ja alaiset saavat tilaisuuden havainnoida ympäristöään ja kommunikoida jatkuvasti toistensa kanssa. Näin he muodostavat yhteneväisen ymmärryksen ympäristöstään ja Boydin (1987, 18) mainitseman sanattoman yhteisen orientoitumisen. Richardsin (2012, 16) mukaan näin syntyvä sanaton ymmärrys voi lyhentää päätöksentekoa viikoista

minuutteihin. On kuitenkin mahdollista, että lakitekniset seikat vaativat enemmän muodollista ohjausta, ja henkilökemiat, kokemuksen puute, tai yllä mainittu ryhmäytymisen puute saattavat myös johtaa siihen, että on sanaton ohjaus ei ole oikea toimintatapa.

Havaintoja tehdessä koko organisaation tulee Ullmanin (2007, 24) mukaan muistaa, että havainnoissa on aina epävarmuustekijöitä. Kehitysvaiheessa olevassa toiminnassa epävarmuustekijät riippuvat tiedon puutteesta, mutta toiminnan kypsyessä epävarmuustekijät liittyvät useammin ympäristön tai resurssien muutoksiin. Kun käytetään mitä vain arviota, arvioille pitää arvottaa sen oikeellisuuden todennäköisyys. Kun käsitellään täsmällistä arvoa, on huomioitava, että todennäköisimmin kyse on likiarvosta tai vaihteluvälistä.

Zárraga-Rodríguez ja Álvarez (2015, 808-809) kuvailevat havaintojen tarkastelua kolmen tiedon laadullisen ulottuvuuden kannalta: johdonmukaisuuden, merkityksellisyyden ja ajankohtaisuuden. Johdonmukaisuudella tarkoitetaan tietoa, joka on varmaa, objektiivista, ainutlaatuista ja puolueetonta. Kun tieto saavuttaa tämän tason, eri lähteistä tulevan tiedon tulisi olla samanlaista. Tiedonkeruujärjestelmien eroavaisuudet aiheuttavat jossain määrin näitä eroja, ja teknologian muutoksen nopeus vaikeuttaa tätä entisestään. Merkityksellisyys tarkoittaa sitä, onko käsillä oleva tieto hyödyllistä, arvoa lisäävää, sopivaa ja ajankohtaista. Oikean tiedon erottaminen kaikesta tiedon ylikuormituksesta vaikeutuu, koska informaatioteknologia tuo tietoa yhä enemmän saataville. Ajankohtaisuus tarkoittaa, onko tieto käsillä oikeaan aikaan. Kun tieto ei ole johdonmukaista ja merkityksellisyyden arviointi on vaikeampaa, tieto ei saavuta tätä ulottuvuutta.

Ullmanin (2007, 23) mukaan tilanteen arvioinnista vastuussa olevan tahon tiedonsaanti on varmistettava. Mikäli tilannearvio ei etene joko päätöksenteon tai sanattoman ohjauksen kautta toimintaan, on arvioitava, onko kyse liian vähäisestä tietomäärästä ja hankittava tarvittava tieto. Richards (2015, 17-18) varoittaa, että vaikka OODA-silmukassa toimiva ryhmä olisi orientoitunut tehokkaasti itseohjautuvaksi ja toimivaksi yksiköksi, inhimilliset tekijät voivat vääristää prosessia. Näitä ovat muun muassa väärinymmärrys, kateus, ryhmäpaine ja hierarkkinen kunnioitus. Vahvistusharha, eli tapa huomioida vain tietoa, joka parhaiten tukee omaa näkemystä, on myös riski. Näiden seikkojen sumentavaa vaikutusta vähentävä toiminnan selkeyden varmistaminen on Boydin (1987, 34) mukaan johtamisen päätehtäviä. Organisaation tulee edesauttaa ja rohkaista useiden etenemisvaihtoehtojen yhtäaikaista harkintaa ja priorisointia.

Jotta organisaatiolla olisi rutiinomaisia toimintoja jotka eivät vaadi muodollista päätöksentekovaihetta tilannearvion ja toiminnan välille, tulee näitä Richardsin (2015, 26) mukaan erikseen kehittää. Organisaation on rohkaistava OODA-silmukan mukaista ajattelua.

Tämä vaatii uusien prosessien luomista ja vanhojen hylkäämistä, kehittäen organisaatiota luonnollisesti toimivien käytäntöjen kautta. Tätä voidaan tukea esimerkiksi luomalla standardisoitu työmalli, joka normalisoinnin ja vallitsevan tilan ylläpidon sijaan tukee aloitteellisuutta annetuissa raameissa.

Sanattoman ohjauksen toimiessa tarkoituksenmukaisesti päätöksenteko ohitetaan ilman erillistä ohjausta. Ullmanin (2007, 23-24) mukaan päätöksentekoa edeltävien seikkojen tulee johtaa yhteisymmärrykseen, joka saavutetaan tilannearvion kautta. Mikäli yhteisymmärrystä ei tapahdu, valittu toiminta on joko lisää havainnointia tai tilannearviota, joista lähes aina koituu lisäkustannuksia tavalla tai toisella. Aiempien päätöksien tuloksia tulee seurata. Oman toiminnan ymmärtäminen vaatii aiempien päätösten ymmärryksen, sekä niistä seuranneet jatkotoimenpiteet ja tulokset.

Mikäli päätös tehdään, mutta sitä ei seuraa johdonmukainen toiminta, on OODA-silmukan aiemmassa vaiheessa Ullmanin (2007, 24) mukaan todennäköisesti tehty virhe. Kriittisiä pisteitä, joissa virhe helposti tapahtuu, on hänen mukaansa muutama. Jos ryhmä ei ole orientoitunut samanlaiseen ymmärrykseen ongelmasta, resursseista ja tavoitteista, virhe tapahtuu todennäköisesti tilannearviossa. Päätöksenteossa tapahtuu helposti virhe, jos yhteisymmärrystä ei saavuteta, todennäköisesti edellä mainitun virheen vuoksi. Virhe tässä vaiheessa voi myös olla seurausta siitä, että aiemman päätöksenteon syitä ja seurauksia ei ole seurattu tai analysoitu. Yksittäiset toiminnat ovat assosioitava tiettyjen OODA-silmukoiden kanssa. Jos toiminnan lähdettä ei voida tunnistaa, sen takana ei välttämättä ole OODA-silmukkaa, mutta voi vaikuttaa muiden toimien silmukoihin.

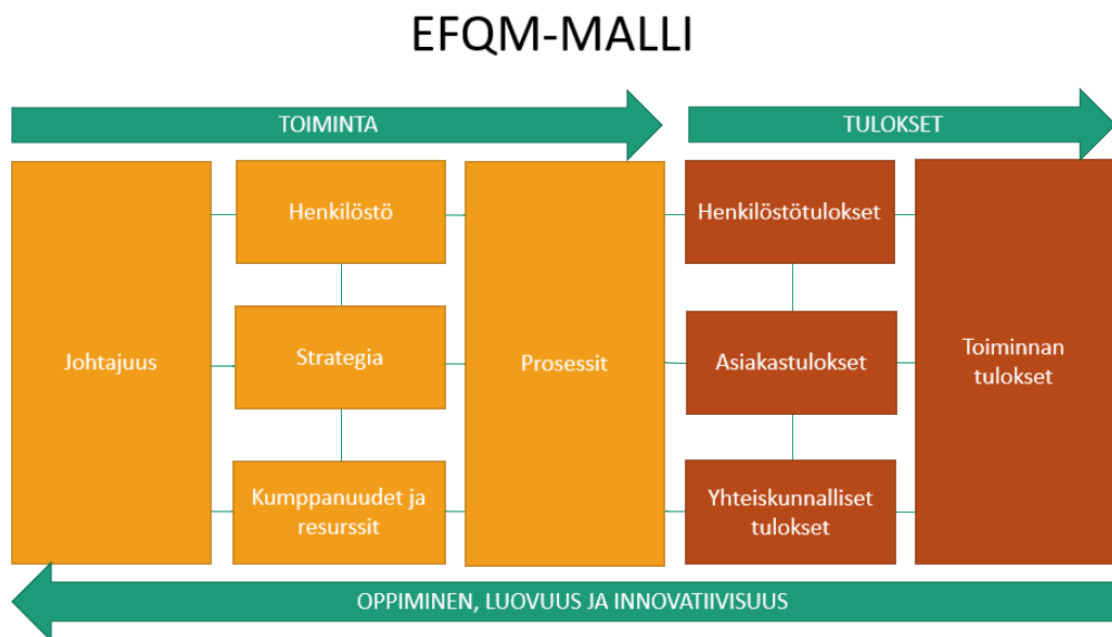
3.3 EFQM-malli

Lecklin ja Laine (2009, 262) toteavat, että EFQM-mallia (European Foundation for Quality Management) käytetään yrityksissä ja organisaatioissa oman toiminnan kehittämisen ja arvioinnin työkaluna. EFQM on laajimmin käytössä Euroopassa. Malli antaa hyvät mahdollisuuden seurata omaa toimintaa muiden saman alan toimijoiden kanssa, kansallisesti ja kansainvälisesti. EFQM-mallia voi käyttää esimerkiksi itsearvioinnin välineenä, johtamisjärjestelmän viitekehyksenä ja yksittäisen kehittämisalueiden löytämiseen. Zárraga-Rodríguezin ja Álvarezin mukaan (2015, 800) malli on jäsennetty niin, että oikein käytäntöön sovellettuna se tuottaa hyödyllistä ja arvokasta tietoa päätöksenteon tueksi. Perustavanlaatuiset käsitteet ja kriteerit mallissa tunnistavat tiedonkulun olevan avainasemassa, itsearvioinnin työvälineiden viitatessa tähän.

EFQM-malli perustuu Laatukeskuksen (2013, 21) seuraaviin erinomaisen toiminnan tunnuspiirteisiin:

- tuloshakuisuus
- asiakassuuntautuneisuus
- johtajuus ja toiminnan määrätietoisuus
- prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen
- henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen
- jatkuva innovatiivisuus, parantaminen ja oppiminen
- kumppanuuksien kehittäminen
- yhteiskunnallinen vastuu.

Kuviossa 7 avataan EFQM-toimintamallia. Se käsittää yhdeksän eri arviointialuetta, joista viisi kuvaa toimintaa ja neljä tuloksia. Viisi eri toiminnan arviointialuetta käsittää yrityksen toiminnat ja tulokset näyttävät mitä toiminnoilla on saatu aikaan. Tuloksia tarkastelemalla pystytään kehittämään toimintaa paremmaksi oppimalla, luomalla ja innovoimalla. Mallin nuolet osoittavat edistymisen ja kuinka oppimalla pystytään parantamaan toimintaa, joka johtaa tulosten kehittymiseen, eli jatkuvan parantamisen malliin, joskin Gómez, Costa ja Lorente (2015, 493) haastavat tutkimuksellaan toiminnan ja tulosten suhteen voimakkuuden. Jokainen kuvion arviointialue eli laatikko pitää sisällään useita eri vaatimustasoja, joiden täyttymistä pitää jatkuvasti tarkastella. Jatkuvalla tarkastelulla pystytään täyttämään erinomaisen organisaation tunnusmerkit. (EFQM Excellence Model 2013, 9.)



Kuvio 7. EFQM-malli (EFQM Excellence Model 2013, 9)

Johtajuuden toiminnan arvioinnissa arviointikriteereinä käytetään mittareita, joilla mitataan organisaation johtajien toimintaa. Erinomainen johtaja muovaa tulevaisuutta ja saa sen toteutumaan. Tämä toimii yrityksen arvojen ja etiikan mukaisesti ollen roolimallina, sekä osoittaa luottamusta. Tällainen johtaja on joustava, ennakoiva ja reagoi ajoissa muutoksiin

organisaation menestyksen varmistamiseksi (EFQM Excellence Model 2013, 10). Houshi ja Taleghani (2016, 516) tutkimuksessaan toteavat, että erinomaisella johtajuudella on vahva vaikutus strategian sekä kumppanuuden ja resurssien erinomaisuuteen.

Strategian erinomaisuuden tunnuspiirteitä arvioitaessa katsotaan kuinka johto toteuttaa yrityksen missiota ja visiota, kehittämällä luotua strategiaa. Ohjeita, suunnitelmia, tavoitteita ja prosesseja kehitetään ja otetaan käyttöön strategian toteuttamiseksi. Johtajuuden vahva vaikutus tähän on seurausta esimerkiksi organisaation luotsaamisesta strategian mukaisesti, sekä strategian suunnittelu- ja toimeenpanotyöstä (EFQM Excellence Model 2013, 12). Houshin ja Taleghanin (2016, 516) mukaan strategian erinomaisuudella on vahva yhteys kumppanuuden ja resurssien erinomaisuuteen. Kumppanuuden vaikutus on Gómezin ym. (2015, 493) tutkimuksessa voimakkaampi strategian suuntaan, päinvastoin kuin Houshi ja Taleghani (2016, 516) sekä EFQM Excellence Model (2013, 9) esittävät. Gómez ym. (2015, 493) osoittivat myös strategian voimakkaan vaikutuksen henkilöstötyö-
lostien erinomaisuuteen.

Henkilöstön arviointikriteereissä katsotaan kuinka johto arvostaa ihmisiä, luoden kulttuurin joka mahdollistaa organisaation ja henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisen. Kehitetäänkö henkilökunnan osaamista ja edistetäänkö oikeudenmukaisuutta sekä tasa-arvoa. Johdon pitää huolehtia, kommunikoida, palkita ja jakaa tunnustusta tavalla, joka motivoi henkilökuntaa. Johdon tehtävänä on sitouttaa ja antaa henkilökunnalle mahdollisuus käyttää taitojaan ja osaamistaan organisaation hyödyksi (EFQM Excellence Model 2013, 13). Gómez ym. (2015, 493) havaitsivat henkilöstön erinomaisuuden vaikuttavan henkilöstötyö-
lostien erinomaisuuteen, sekä kumppanuuksiin ja resursseihin.

Kumppanuuden ja resurssien arviointikriteereissä huomioidaan, kuinka johto suunnittelee ja hallinnoi ulkoisia kumppanuuksia, toimittajia ja sisäisiä resursseja. Näiden tulee tukea strategiaa, toimintatapoja ja prosesseja tehokkaasti. Johdon tehtävänä on varmistaa, että organisaatio toimii ympäristö- ja yhteiskunnalliset vaikutukset huomioiden. Erinomainen johtaminen johtaa odotuksien tavoittamiseen, ymmärtämiseen ja ylittämiseen. Tämä myös mahdollistaa valmiuksia kumppanuuksien luomiseen ja yritysten keskinäiseen arvostukseen. Erinomainen strategia tasapainottaa vuorovaikutteiset tarpeet ja odotukset sekä varmistaa sujuvan viestinnän (EFQM Excellence Model 2013, 14). Gómez ym. (2015, 493) havaitsivat henkilöstön erinomaisuuden vaikuttavan kumppanuuteen ja resursseihin. Tämä kumpuaa useista eri asioista, esimerkkinä he mainitsivat talouden hallinnoinnin. He myös toteavat kumppanuuksien ja resurssien erinomaisuudella olevan vahva vaikutus yhteiskunnallisiin tuloksiin ja strategian erinomaisuuteen.

Prosessien arviointikriteereissä katsotaan, kuinka organisaatio suunnittelee, hallinnoi ja parantaa prosesseja, tuotteita ja palveluita. Näiden tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa asiakkaille ja muille sidosryhmille (EFQM Excellence Model 2013, 16). Prosessien erinomaisuudella on Gómezin ym. (2015, 493) mukaan vahva vaikutus yhteiskunnallisiin tuloksiin, mutta tutkimuksessa ei ilmennyt merkittävää vaikutusta henkilöstö- tai asiakastuloksiin, toisin kuin EFQM-malli antaa ymmärtää.

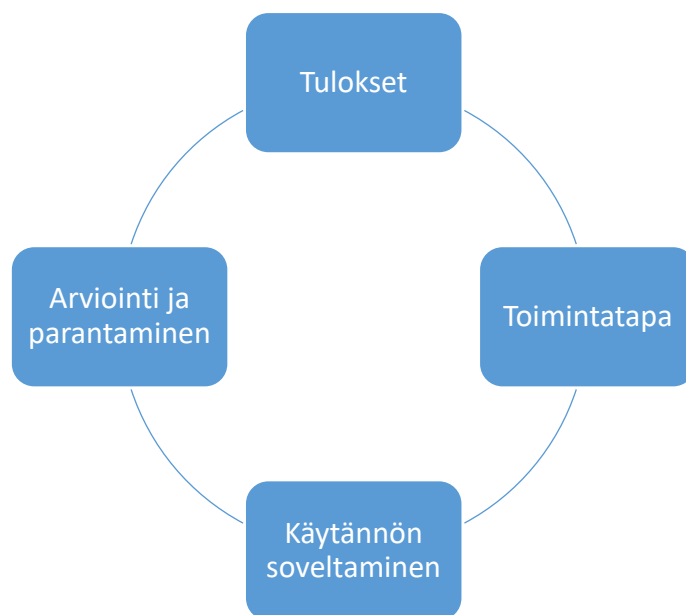
Asiakastuloksia arvioitaessa katsotaan, kuinka organisaatio saavuttaa ja ylläpitää erinomaisia tuloksia, jotka täyttävät tai ylittävät asiakkaidensa tarpeet ja odotukset. Johdolla pitää olla selkeä käsitys yrityksen maineesta, tuotteiden ja palveluiden arvosta, asiakaspalvelusta, yhteistyöstä ja asiakasuskollisuudesta (EFQM Excellence Model 2013, 17). Houshi ja Taleghani (2016, 516) toteavat, että erinomaisuus asiakastuloksissa vaikuttaa voimakkaasti toiminnan tulosten erinomaisuuteen. Gómez ym. (2015, 493) havaitsivat odottamattomasti, että millään toiminnan arviointialueella ei kuitenkaan ole mitattavissa olevaa vaikutusta asiakastuloksiin. Tämä on merkittävä havainto. Toiminnan arvioinnin väitetty hyöty ei välttämättä ole sellainen kuin odottaisi. Asiakastulokset eivät myöskään Gómezin ym. (2015, 493) mukaan vaikuta yhteiskunnallisiin tuloksiin tai toisin päin, toisin kuin EFQM-malli esittää.

Henkilöstötuloksia arvioidaan samalla tapaa kuin asiakastuloksia. Kehityskohteina ovat esimerkiksi henkilökunnan työtyytyväisyys, sitoutuneisuus, kompetenssien hallinta, urapolut, oppiminen ja työskentelyolosuhteet (EFQM Excellence Model 2013, 18). Henkilöstötulokset eivät Gómezin ym. (2015, 493) mukaan ole EFQM-mallin esittämällä tavalla yhteydessä toiminnan tuloksiin, mutta henkilöstötuloksilla on yhteys yhteiskunnallisiin tuloksiin.

Yhteiskunnallisia tuloksia arvioidaan ympäristövaikutuksia, yritysmainetta, yhteiskunnallista vaikutusta, työnantajamainetta ja medianäkyvyyttä. Yhteiskunnallisia tuloksia arvioitaessa katsotaan, kuinka organisaatio saavuttaa ja ylläpitää erinomaisia tuloksia, jotka vastaavat tai ylittävät asianomaisten sidosryhmien tarpeet ja odotukset yhteiskunnassa. (EFQM Excellence Model 2013, 19.)

Toiminnan tuloksia arvioitaessa katsotaan, kuinka ne kohtaavat liiketoiminnan sidosryhmien tarpeet ja odotukset, sekä saavutettiin taloudellisesti hyvä tulos ja millainen se oli suhteessa budjettiin. Toiminnassa myös arvioidaan tuotevolyymejä ja palveluiden onnistumista, sekä avainprosessien onnistumista (EFQM Excellence Model 2013, 20). Erinomaisuus asiakastuloksissa Houshin ja Taleghanin (2016, 516) mukaan vaikuttaa toiminnan tuloksiin toimivan asiakassuhteen kautta. Tällöin palvelu onnistuu vastaamaan asiakkaan toiveita ja tarpeita.

Malli käyttää hyödyksi TUTKA-logiikkaa (RADAR), joka on arviointikehys ja hallintatyökalu organisaation sekä suorituskyvyn tarkastelemiseen. TUTKA on käänös englanninkielisestä RADAR -lyhenteestä, joka tulee sanoista results, approaches, deploy ja assess and refine. TUTKA tulee neljästä eri osa-alueesta, jotka ovat: tulokset, toimintatapa, käytännön soveltaminen, arviointi ja parantaminen. Kuvio 7 esittää tutkan toimintaperiaatetta. Tulokset kertovat mitä yritys pyrkii saavuttamaan osana strategiaa. Toimintatapa pitää suunnitella ja kehittää saavuttaakseen vaaditut tulokset. Käytäntöä sovelletaan eri lähestymistavoin, jotta varmistetaan toteutus. Arvioidaan ja parannetaan käytössä olevia lähestymistapoja, jotka perustuvat tulosten seurantaan ja analysointiin, sekä jatkuvaan oppimiseen. (EFQM Excellence Model 2013; 22. Opetushallitus 2017.)



Kuvio 7. TUTKA-malli toiminnan kehittämiseen

3.3.1 EFQM ja tietoprosessit

Ajantasainen ja täsmällinen tieto on tärkeässä roolissa laatujohtamisessa. Yrityksen on otettava strateginen lähestymistapa tiedon käsittelyyn, jos aikaa olla kilpailukykyinen. Tiedonhankinta- ja -hallintaprosessien tehokkuus johtaa tehokkaampaan toimintaan. Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen tulisi johtaa tiedon parempaan hallintaan ja käyttöön. Tietoon liittyvät toiminnot ovat jossain määrin osana EFQM-mallia. (Zárraga-Rodríguez & Álvarez 2015, 798-799.)

EFQM-mallissa prosessijohtamista kontrolloi Zárraga-Rodríguezin ja Álvarezin (2015, 800) mukaan tulostittareihin nojaava tiedonkulku ja tämä ei ole mahdollista ilman tehokasta raportointia. Raportointijärjestelmän laatu ja tiedonlaatu kulkevat rinnan. Integroitu ja nykypäivän tietotekniikkaa hyödyntävä tiedon hallinta liittyy usein EFQM-mallia käyttävien yritysten toimintaan.

Tiedon hyödyntäminen ja hallinta ovat kilpailuedun saavuttamisen keino. Jotta tunnustetaan, toimiiko yritys näin, voidaan Marchandin, Kettingerin ja Rollinsin (2000, 70-72) mukaan tarkastella viittätoista eri käytäntöä yhteensä kolmessa ylemmässä kategoriassa: tiedonhallinnassa, informaatioteknologiassa, ja tietokulttuurissa. Zárraga-Rodríguez ja Álvarez (2015, 800) määrittävät nämä uudelleen 25 eri käytäntöön.

Zárraga-Rodríguezin ja Álvarezin (2015, 805-806) tutkimuksessa näistä käytännöistä löytyi viisi, joita ei EFQM-mallia käyttäviltä tutkituilta yrityksiltä ollut erinomaisella tasolla. Näitä käytäntöjä oli kaikissa edellä mainituissa ylemmissä kategorioissa. Erinomaisen tason saavuttamatta jättävät käytännöt olivat tutkimuksessa havainnointiin liittyviä. Osingan (2002, 2) mukaan havainnointi on tiedon elinkaaren ensimmäinen vaihe ja OODA-silmukan alku, joten puutos on merkittävä pohtiessa nimenomaan tiedonkeruuprosessia.

Tiedonhallintaan liittyviä alhaisemman tuloksen saavuttaneita toimintoja esiintyi Zárraga-Rodríguezilla ja Álvarezilla (2015, 806) kaksi. Ensimmäinen näistä on ”määritellyt prosessit kilpailulliseen ja teknologiseen tarkkailuun”. Toinen on ”määritellyt prosessit edesauttamaan tiedon havainnointia ja tunnistusta tavarantoimittajien ja yhteistyökumppaneiden kanssa esiintyvien ongelmien ennakoimiseksi”.

Zárraga-Rodríguezin ja Álvarezin (2015, 806) yllätti tässä se, että kokonaisvaltaista laatujohtamista käyttävät yritysten odottaisi täyttävän tällaiset prosessit rutiininomaisesti. EFQM-mallia käyttävien yritysten itsearviointiraporttien mukaan näin onkin. On siis oletettavaa, että tällainen havainnointi on yrityksille tärkeää, mutta järjestelmällisen käytäntöönpanon haasteiden ja arvioidun panos-tuottosuhteen vuoksi näitä ei ole systemaattisesti määritelty. Ullman (2007, 22) kuitenkin toteaa, että koska havainnointi on aina riippuvainen tarkkailijasta, sen systemaattinen määrittäminen on organisaatioille hankalaa.

Informaatioteknologian ryhmässä verrannollisesti puutteita Zárraga-Rodríguez ja Álvarez (2015, 806-807) havaitsivat ainoastaan ”informaatioteknologian käyttö kilpailullisessa ja teknologisessa havainnoinnissa innovaation, johdon ja strategian tukena”. Kuitenkin lukuisten aiheen tutkimusten mukaisesti teknologiaa käytetään kokonaisvaltaisen laatujohtamisen malleja käyttävissä yrityksissä. Koska tämä käytäntö on läheisesti yhteydessä

edellisten tiedonhallinnan toimintojen kanssa, voidaan käytäntöjä olettaa olevan, mutta ei systemaattisesti määriteltynä.

Informaatiokulttuurissa puutteellisia osa-alueita Zárraga-Rodríguez ja Álvarez (2015, 807-808) havaitsivat myös kaksi. Näistä ensimmäinen on ”organisaation jäsenten keskinäinen luottamus mahdollistaa avoimen keskustelun virheistä ilman epäreiluja seuraamuksia”. Jos avoin virheistä keskustelu ei ole mahdollista, on riskinä, että virheistä ei opita. Toinen on ”organisaatio jakaa arkaluontoista ja ei-arkaluontoista tietoa yhteistyöhengessä toisten osapuolien (asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden, tavarantoimittajien, yhteiskunnan jne.) kanssa”. Sisäisesti tämä on vaatimus operaatioiden tehokkuudelle, mutta yhteinen tiedonjako kumppaneiden ja muiden osapuolien kanssa on luottamusta rakentava mekanismi. Tämä mekanismi on viime vuosina ollut tärkeä yritysmaailman trendi.

Zárraga-Rodríguez ja Álvarez (2015, 809) lopulta toteavat, että EFQM-mallin käyttö vaatii tehokkuutta tiedon hallinnassa. Kun yritys on tietoinen tiedon hallintaan liittyvistä haasteista, on nämä otettava huomioon tiedonhallintaan liittyviä käytäntöjä suunnitellessa.

3.3.2 EFQM-mallin käytännön rajoitteet

Laatumalleja on otettu käyttöön 1980-luvulta lähtien joka puolella maailmassa, ja otetaan edelleenkin. Laatujohtajuuden strategia on Escrigin ja de Menezesin (2016, 1814) mukaan kuitenkin erilainen eri suuruusluokan organisaatioille ja tämänhetkisen EFQM-mallin yleispätevyys voidaan kyseenalaistaa. Sousa ja Voss (2002, 16) väittävät, että laatujohtamisen tutkimuksen vaihtoehtona olisi laajentaa ja lisätä uutta materiaalia nykypäivän haasteisiin ja yritysten oikeisiin tarpeisiin nähden. Tämä tulee toteuttaa kuitenkin varoen, ettei laatujohtamisen idea laimennu. On siis tarpeellista arvioida, miten laatumallit soveltuvat nykypäivän haasteisiin erityyppisille yrityksille. EFQM-mallia tulisi katsoa työkaluna erinomaisuuteen, mutta täsmällinen noudattaminen ei Gómezin ym. (2015, 494) mukaan välttämättä ole paras vaihtoehto.

EFQM-arviointi on Escrigin ja de Menezesin (2016, 1807-1813) mukaan sitä korkeampi, mitä suuremmasta organisaatiosta on kyse. Johtajuus (lukuun ottamatta muutosjohtajuutta), sidosryhmien huomiointi strategian muodostuksessa ja täytäntöönpanossa, henkilöstön ohjaus ja vuoropuhelu, prosessien suunnittelu ja hallinta ovat yleisesti käytäntöön sovellettuja koosta riippumatta. Näiden seikkojen yleisyys ei yllätä, sillä laatumallien perusteita ovat henkilöstö, prosessit, sekä kommunikointi. Useat käytännöt ovat kuitenkin riippuvaisia yrityksen koosta. Eroa on erityisesti suurten sekä pienten ja keskisuurten yri-

tysten välillä siinä, miten henkilöstöä palkitaan ja koulutetaan, hallinnoidaan yhteistyökumppaneita ja resursseja, sekä suunnitellaan, markkinoidaan, toimitetaan ja sovelletaan tuotteita ja palveluja. Pienemmällä yrityksellä saattaa olla rajalliset resurssit täsmällisiin suorituksen mittareihin sekä kumppanuuksiin ja tuotannon resursseihin. Nämä seikat haittaavat pisteytystä tietyissä EFQM-kriteereissä, ja pienemmän yrityksen ketteryys ei tuo tähän verrannollista etua laatutavoitteiden saavuttamisessa.

Johtajuuden rooli on erilainen eri suuruusluokan organisaatiossa. Escrig ja de Menezes (2016, 1814) toteavat muutosjohtajuuden roolin olevan suuremmassa organisaatiossa merkityksellisempi monimutkaisemman toiminnan vuoksi. Assarlindin ja Gremyrin (2014, 9-10) mukaan pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa vähemmän hierarkkinen ja henkilöstöjohtoon painottuva joustava lähestymistapa on tehokkaampi strategian viestimiseen. Tämän vuoksi johtajuus muutoksen käynnistäjänä jota EFQM:n onnistunut käyttöönotto vaatii voi olla hankalammin saavutettavissa pienelle tai keskisuurelle organisaatiolle. HR-toiminnoissa vastaavat organisaation koosta johtuvat eroavaisuudet eivät kuitenkaan aiheuta lopputuloksen kannalta eroja. (Escrig & De Menezes 2016, 1814.)

Organisaation koosta ja tyypistä riippumatta Eriksson ym. (2013, 1210-1216) havaitsivat kymmenen tulevaisuuden laatuhaastetta, joskin tärkeysjärjestys vaihtelee riippuen siitä, oliko kyseessä ruotsalainen vai ulkomaalainen yritys. Kolme tärkeintä näistä erottuivat mitatulla merkityksellisyydellä selvästi muista:

- Siirtää laadun omistajuus laatuammattilaisilta johdolle
- Tehdä organisaatiosta ketterä ja muuntautumiskykyinen nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä
- Saada laatu koskemaan omistajia strategisessa mielessä

Näistä ensimmäinen ja kolmas eivät ole EFQM:ään sisältyviä haasteita. Muista tutkimuksessa merkityksellisemmiksi esiin nousseista tulevaisuuden haasteista, joita EFQM-malli ei käsittele kunnolla olivat ”osallistaa asiakkaat toimintojen kehittämiseen” ja ”kehittää kestäviä mutta helposti muunnettavia prosesseja”. Eriksson ym. (2013, 1215) tekivät johtopäätöksen, että mikään laatumalli ei huomioi merkittävimpiä tulevaisuuden organisaatiohaasteita, mutta kattavat silti useita haasteita joita monet organisaatiot kokevat merkityksellisiksi. On epätodennäköistä, että mikään yksi laatumalli kattaisi organisaation kaikki haasteet, vaikka tärkeimmät kolme saataisiinkin katettua. Alängen ja Steiberin (2009, 291) mukaan laatu olisi tärkeää saada omistajien strategiseksi tavoitteeksi ja mikään laatumalli ei tähän pyri. Witellin, Kristenssonin, Gustafssonin ja Löfgrenin (2011, 153-154) mukaan asiakkaiden osallistaminen arvon tuottamisessa on kilpailuetu. Erikssonin ym. (2013, 1215) toteavat palvelualalla tämän olevan jo valmiiksi osa toimintaa, joten osallistamisen täytyy olla syvempää.

Organisaatio ei ole täysin prosessiveton, vaan on yhdistelmä funktioita, teknologioita, käytäntöjä, mahdollistajia ja prosesseja. Laatujärjestelmät käsittelevät koko organisaation toimintoja kaikilta katsantokannoilta. Toimintojen laatu käsittelee lähinnä tehokkuutta (kuten tuottavuutta), eli resurssien lisäarvoksi muuntamisen prosessin optimointia. Näin toimintojen laatu keskittyy eritoten prosesseihin ja näiden lopputulemiin. Operaatioiden laatu kuvaa toimintojen laatua, jotka vastaavat pää- ja tukiprosesseja. (Jaeger & Matyas 2016, 278; Kamensky 2015, 126.)

Tarkastellessa toimintaa operaatioiden tasolla EFQM:llä on Jaegerin ja Mathyksen (2016, 281) mukaan rajoitteensa, jotka koskevat erityisesti pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Monille laatujohtamisen määrite ja tulkinta ovat liian abstrakteja. EFQM-mallissa on paljon mahdollistajia ja tuloksia, jotka ovat yhteydessä toisiinsa, mutta joiden syy-yhteys ei ole ilmeinen, eikä välttämättä edes EFQM-mallin ilmoittaman mukaisia, kuten Gómezin (2015, 493-494) ja Houshin ja Taleghanin (2016, 516) tutkimukset osoittavat. EFQM ei tarjoa itsearvioinnin jälkeen strukturoitua lähestymistapaa vahvuuksien hyödyntämiseen tai kehityskohteiden luokitteluun ja priorisointiin. Jos organisaatiolla on rajoitteita ajankäytössä, budjetissa tai resursseissa, ei kaikkiin kehityskohteisiin voida panostaa ja näiden priorisointiin tarvitaan tällöin mittareita. Dodangehin ja Rosnahin (2013, 5-7) tutkimuksessa tähän oli käytetty monikriteeristä SAW (simple additive weighting) -päätöksentekomallia ja tällä oli saavutettu hyväksyttäviä tuloksia. SAW-mallissa kohteet priorisoidaan asettamalla ne matemaattiseen malliin ammattilaisten tieto- ja kokemuserusteisella arvioinnilla. Dodangehin ja Rosnahin tutkimuskohteessa nämä olivat tärkeysjärjestys, nykytilan ja tavoitetilan välimatka, kustannukset ja ajankäyttö.

4 Hankkeen tarkastelu ja kehittämistyön menetelmät

Kehittämiskohteeksi valittiin Jyväskyläläinen Sonaatti Oy, koska toinen opinnäytetyön tekijöistä aloitti työt yrityksen toimitusjohtajana joulukuussa 2017. Sonaatti Oy:n hallituksen puheenjohtaja toivoi opinnäytetyön tekemistä kyseiseen yritykseen, koska yrityksellä on käynnissä strategian uudistamisprosessi. Uudistamisprosessin myötä on hyvä kehittää johtamista uudesta näkökulmasta, joten kehitystyön kohde rajattiin koskemaan johtoryhmätyöskentelyä. Toimeksiantaja toivoi ottamaan huomioon EFQM-mallin toteuttamismahdollisuutta johtoryhmätyöskentelyssä.

Lähestyimme kehittämistyötä konstruktiiivisella tavalla, johon aineisto kerättiin havainnoinnalla ja haastattelemalla. Aineiston kerääminen alkoi lokakuussa, kun perehdyimme yrityksen verkkosivuihin ja toimitettuihin materiaaleihin. Materiaaleina saimme kaksi kappaletta yrityksen käsikirjoja. Yksi käsikirja oli suunnattu henkilökunnalle toimipisteissä luettavaksi perehdytyksen yhteydessä ja toinen yrityksen esimiehille johtamisen tueksi.

Aineisto kehittämistyöhön kerättiin pohjatietojen jälkeen, havainnoimalla johtoryhmätyöskentelyn nykytilaa, sekä haastattelemalla johtoryhmän jäseniä puolistrukturoiduilla keskustelunomaisilla haastatteluilla. Koska Sonaatilla on käynnissä muutosprojekti, johon työn on tarkoitus saada aikaan konkreettisia työkaluja ja keinoja, on kehittämistyöhön käytetty aika merkittävässä roolissa.

4.1 Kohdeyritys

Sonaatti Oy on Jyväskylän yliopiston alueella toimiva yritys, jonka toiminta painottuu opiskelija- ja henkilöstöruokailuun. Yrityksellä on myös kahvila-, kokous- ja juhlapalvelutoimintaa. Sonaatilla on 12 ravintolaa ja kahvilaa Jyväskylän yliopiston alueella, kahvila Novelli Kaupunginkirjastossa ja kaksi ravintolaa Normaalikoulun tiloissa. Toimipisteistä kolme on avoinna myös viikonloppuisin, loput palvelevat asiakkaitaan ainoastaan arkisin. Sonaatilla on myös oma konditoria, jossa leivotaan tuoretta leipää, valmistetaan leivoksia ja kakkuja omien toimipisteiden myyntiin. Osa ravintoloista valmistaa ruokaa pienempiin myyntipisteisiin. Tätä varten yrityksellä on oma auto ja vakituinen kokoaikainen kuljettaja. Sonaatti hoitaa myös erilaisia juhlatilaisuuksia yliopiston alueella, sekä tarvittaessa myös kampusalueen ulkopuolella. (Maijala 22.11.2017.)

Sonaatti Oy on perustettu 1. elokuuta vuonna 1997. Sen omistaa Fazer Food Services Oy, Jyväskylän yliopiston ylioppilaskunta ja Jyväskylän yliopisto. Fazer Food Services

omistaa yrityksestä 45 %, Jyväskylän yliopiston ylioppilaskunta 40 % ja Jyväskylän yliopisto 15 %. Yrityksen nelihenkinen hallitus koostuu omistajien edustajista niin, että hallituksen jäsenistä kaksi on Fazer Food Services Oy:stä, yksi Jyväskylän yliopistolta ja yksi Jyväskylän yliopiston oppilaskunnalta. Hallituksen puheenjohtaja on Jyväskylän yliopiston hallitusjäsen, ellei yhtiökokous toisin päättä. (Maijala 22.11.2017.)

Maijala (22.11.2017) kertoi, että yrityksen arvot ovat asiakasymmärrys, jatkuva kehittäminen ja yhteistyö. Missiona yrityksellä on tuottaa elinvoimaa ja makuelämyksiä. Visio on olla strateginen yhteistyökumppani yliopistoyhteisölle ruokaan liittyvissä palveluratkaisuissa. Toiminta-ajatusta tarkastellaan vuosittain hallituksen toimesta strategiasuunnittelun yhteydessä. Vuonna 2016 ja 2017 Sonaatin toiminta-ajatuksena oli olla kehittyvä ja asiakkaitaan arvostava yritys, jonka ammattitaitoinen henkilökunta tarjoaa laadukkaita, ravitsevia ja terveellisiä makunautintoja joka päivä. Toiminnan pitää olla kannattavaa ja ympäristöystävällistä. Pirkkalainen (22.10.2017) lisäsi, että tuleva toimitusjohtaja määrittelee Sonaatin strategiatyön yhteydessä yrityksen arvot halutessaan uudestaan. Strategisen muutosprosessin aikana omistajatahot eivät odota yrityksen tuottavan voittoa, vaan sen ensisijainen tehtävä on uudistaa palveluprosessejaan tuoden entistä enemmän lisäarvoa omistajillensa.

Yrityksen liikevaihtobudjetti vuodelle 2017 on noin 6,3 milj. € ja tulostavoite on 5 % liikevaihdosta. Sonaatin yliopiston ravintoloissa käy keskimäärin 5000 asiakasta päivässä ja Normaalikoulussa noin 1000 asiakasta. Asiakaskunnasta yli 80 % on opiskelijoita ja he nauttivat 2,60 € maksavan opiskelijalounaan. Yliopiston henkilökunta muodostaa noin 15 % asiakaskunnasta ja loput ovat pääsääntöisesti lähiseudun yrityksissä työskenteleviä tai Yliopiston vieraita. (Maijala 22.11.2017)

Sonaatti Oy:llä on noin 80 vakituista työntekijää. Yrityksen organisaatorakenne (liite 2) on matala. Toimitusjohtajalle raportoivat suoraan kaikki ravintolapäälliköt ja heidän tukena oleva työturvallisuusasioista ja henkilöstöstä vastaava henkilö. Osalla ravintolapäälliköistä on vastuualueinaan omien toimipisteiden lisäksi tuotantosuunnittelu, markkinointi ja viestintä, sekä yhdellä edustus ja juhlapalvelut. Näistä kahden vastuun omaavista ravintolapäälliköistä, toimitusjohtajan lisäksi, on yritykseen koottu johtoryhmä. (Maijala 22.11.2017.)

Johtoryhmän päätehtävät toimitusjohtaja Maijalan (22.11.2017) mukaan ovat laatuksien koordinointi, Sonaatin käsikirjan muutosten käsittely ja johdon katselmuksen materiaalien valmistelu. Johtoryhmä kokoontuu kaksi kertaa kuukaudessa ja tarpeen mukaan useammin. Pirkkalainen (22.10.2017) toivoi, että uusi toimitusjohtaja tarkastelisi kriittisesti

nykyistä johtoryhmän toimintatapaa ja toisi siihen toimintaa kehittäviä muutoksia, selkeästi seurattavine tavoitteineen ja tulostittareineen.

Sonaatilla on tällä hetkellä ISO 9001:2015 ja ISO 14001:2015-laatustandardit ja laatu järjestelmän tilaa tarkastellaan vuosittain sisäisellä auditoinnilla. Yrityksellä on oman dokumentoidun laatupolitiikan lisäksi myös ympäristö-, osto-, tuotekehitys- ja viestintäpolitiikat. (Maijala 22.11.2017.)

4.2 Lähestymistapa

Kehittämistyössä yhdistyy usein piirteitä eri lähestymistavoista, eikä sitä kannata lähestyä yksiulotteisesti, vaan valita ne piirteet, jotka sopivat käsillä olevaan työhön parhaiten. Valintojen tulee kuitenkin olla perusteltuja. Tämä kehittämistyö on laadullinen tutkimus, jossa on konstruktiiivisen tutkimuksen, tapaustutkimuksen, ja toimintatutkimuksen piirteitä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 51-52.)

Laadullisessa tutkimuksessa kuvataan todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, havainnoiden ja ymmärtäen tutkittavien kohteiden väliset riippuvuudet ja vaikutussuhteet. Tyypillisesti laadullisessa tutkimuksessa ihminen on tiedonkeruun välineenä, sillä ihmisen tilannesopeutuvuus on tärkeää sekä havainto- ja keskustelupohjaisessa tiedonkeruussa, että odottamattomien tutkimusseikkojen ilmetessä. Laadullisessa tutkimuksessa kohdeotanta on valikoitu tutkimuksen mukaan. Laadullinen tutkimus ei myöskään ole objektiivista, sillä havaintojen tekijän näkökulma vaikuttaa havainnointiin. Tällaisen tutkimuksen tarkoituksena ei välttämättä ole todentaa väittämiä, vaan löytää faktoja liittyen tutkittavaan ilmiöön annettuna hetkenä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157, 159.)

Ojasalon ym. (2014, 65-66) mukaan kehittämistyö jossa on tavoitteena luoda jokin konkreettinen suunnitelma, mittari tai malli on konstruktiiivinen tutkimus. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa luodaan uudenlainen prosessimalli olemassa olevan ongelman ratkaisemiseksi. Tässä hyödynnetään sekä teoreettista tietoa että käytännön toiminnasta kerättävää tietoa. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa käytännön toimijat osallistuvat ratkaisun laadintaan ja tutkijoiden ja kohteen vuorovaikutus on tärkeässä osassa. Toisen tekijän rooli toimitusjohtajana on siis merkittävä.

Tavoitteena tällaisessa tutkimuksessa on saada uusi, perusteltu ratkaisu, joka tuo uutta tietoa sekä yrityksen että tiedeyhteisön toimintaan, sitoen sekä ongelma että ratkaisu teoreettiseen tietoon. Ero konsultaatioon nähden tulee nimenomaan tästä teoriaan nojaamisesta. Ratkaisun tulee myös olla toimiva, ehkä muuallakin kuin kohdeyrityksessä. Tämän

testaaminen vaatii niin kattavaa työtä, että opinnäytetyössä joudutaan harkitsemaan, millainen näyttö rakenteen yleistettävyydestä on tarpeen. (Ojasalo ym. 2014, 65.)

Konstruktivisen tutkimuksen prosessi on kuusivaiheinen. Etsitään ongelma, hankitaan teoreettista ja käytännöllistä tietoa, laaditaan ratkaisut, testataan ratkaisun toimivuus ja oikeellisuus, osoitetaan teoriakytkennät ja uutuusarvo, sekä tarkastellaan ratkaisun yleisempää soveltuvuutta. Kaikki edellä mainitut vaiheet tulee dokumentoida ja valitut menetelmät perustella. Sekä ongelma, tavoitteet, että ratkaisu on oltava selkeästi esillä ja ymmärrettävästi perusteltuja. (Ojasalo ym. 2014, 67-68.)

Hyettin ym. (2014) tutkimuksen mukaan tapaustutkimuksien luotettavuutta heikentävät usein puuttuvat tapaustutkimuksen avaintekijät. Usein puuttuu selkeä tapaustutkimukselle merkityksellinen metodologinen kuvaus tai oikeutus, kuten selvitys siitä, miksi juuri kyseistä tapausta tutkitaan. Monesti tapausten kontekstia ei selvitetä riittävän seikkaperäisesti, jotta asiaankuuluvat tapauksen osa-alueet tulevat esille. Tutkimussuunnitelman ja -metodin ymmärrettäväksi saattaminen on myös haasteellista, mikä saattaa asettaa tutkimuksen luotettavuuden kyseenalaiseksi.

Konstruktivisessa tutkimuksessa käytetyt menetelmät voivat olla monipuolisia. Sekä konstruktiviselle tutkimukselle että tapaustutkimukselle tyypillisiä ovat osallistuva havainnointi ja puolistrukturoidut haastattelut, jotka tässä työssä ovat käytössä. (Ojasalo ym. 2014, 68).

4.3 Havainnointi

Havainnointia olemme käsitelleet jo luvussa 3.2 OODA-silmukan osana, mutta siinä kontekstissa havainnoinnin merkitys on laajempi kuin tutkimusmetodina. OODA-silmukassa havainnointi merkitsee mitä tahansa ja kaikkia käytettävissä olevia keinoja tiedonhankintaan, mutta työn tutkimusosuudesta keskustellessa on syytä todeta, että ymmärrämme tämän eroavaisuuden.

Tutkimusmetodina havainnointi on asioiden tietoista tarkkailua, jota voidaan suorittaa sekä laboratorio-olosuhteissa että luonnollisessa ympäristössä. Jälkimmäisen etuna on se, että havainto tehdään havainnon omassa kontekstissa. Havainnointi voi olla yksityiskohtaisesti suunniteltua tai vapaata kohteen mukaisesti mukautuvaa. Ennalta jäsenneily havainnointi edellyttää kohteen läpikäyntiä jo ennen havainnointia, sekä teknisen suorituksen tarkkaa suunnittelua. Vapaa tai osallistuva havainnointi on vaativa aineistokeruun tapa, jossa kerätty tietomäärä on suuri ja kaiken tiedon kerääminen on hankalaa. Tällaista tutkimusta

suunnitellessa tulee arvioida tarkoin panos-tuottosuhde hankitun tiedon ja siihen käytettyjen resurssien välillä. (Vilkkä 2014, 33-34.)

Havainnointia on useita tapoja ja jaottelu riippuu siitä, miten havainnoija toimii tutkittavassa kohteessa. Nämä voidaan jakaa tarkkailevaan eli ulkopuoliseen havainnointiin, osallistuvaan eli toiminnan sisällä havainnointiin, aktivoivaan osallistuvaan havainnointiin eli toimintatutkimukseen, kokemalla oppimiseen eli etnografiaan tai piilohavainnointiin. (Vilkkä 2014, 37-38.)

Toimintatutkimus on enemmän asetelma kuin menetelmä, joka pyrkii ymmärtämään ja muuttamaan kohdetta. Muutos voi olla käynnistetty ennen tutkimusta tai olla tutkimuksen käynnistämä. Toimintatutkimus on tilannekeskeistä, sekä aktiiviseen vaikuttamiseen ja muutokseen pyrkivää. Jos tutkimuksen kohteiden osuus on ainoastaan tutkijan ehdotusten toteutus ilman aktiivista osallistumista kehittämiseen ja tutkimiseen, kyseessä ei ole toimintatutkimus, vaan ulkopuolisen konsultin väliintulo. (Vilkkä 2014, 41-42)

Toimintatutkijan roolissa kerätään havaintoja jatkuvasti ja kehitetään tutkimuksen avulla kohteeseen sopivia toimintatapoja. Toimintatutkija osallistuu ja haastattelee tarkastelun kohteen jäseniä ja kerää muuta materiaalia, joka auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta. Osallistuva tutkija ei myöskään pysy vain tutkijan roolissa, vaan tarvittaessa auttaa ongelmatilanteissa. (Vilkkä 2014, 64-65.)

Havaintoja tuotetaan kysymysten avulla. Kysymyksillä selvitetään mitä havainnot ovat, kuinka tilanteet ja havainnot tuotetaan, miten havainnot liittyvät toisiinsa ja miksi toimitaan kuten toimitaan. Laadullisen havainnointiaineiston analyysi tapahtuu havaintoja yhdistämällä ja tuloksia tulkitsemalla. Havaintojen yhdistäminen muodostaa koko aineistoon pätevän yleisteorian. Tulosten tulkinnalla pyritään vertaillen löytämään havainnoista perusteltu johtoajatus. (Vilkkä 2015, 72-80.)

Havainnointi kohdeyrityksessä alkoi marraskuussa osallistumalla hallituksen kokoukseen ja omistajien kanssa pidettyyn strategiatyöpäivään. Päivän aikana katsottiin taaksepäin, mistä koko strategiatyö oli saanut alkunsa, määriteltiin suuntaviivat tulevalle ja käytiin läpi asiakastutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen oli tehnyt strategisen viestintään ja suunnitteleluun omistautunut yritys Nitroid ja vastaajia tutkimuksessa oli noin 900 henkeä. Kyseinen tutkimus oli tehty kesällä 2017. Hallituksen kokouksen jälkeen oli mahdollisuus tehdä tarkentavia kysymyksiä havaintojen tueksi, kuten myös strategiatyöpäivän jälkeen osalta omistajista ja tutkimuksen suorittaneelta yritykseltä.

Hallituksen kokouksen lisäksi havainnointia tehtiin kahdessa johtoryhmän kokouksessa marras- ja joulukuussa, sekä ravintolakierroksilla yhdessä edeltävän toimitusjohtajan kanssa. Johtoryhmän jäsenille tiedotettiin ennakkoon uuden toimitusjohtajan osallistumisesta. Kokouksen alussa kerrottiin, että tuleva toimitusjohtaja tekee muistiinpanoja ja ottaa tarvittaessa valokuvia. Havainnoinnissa pyrittiin huomioimaan eri yksilöiden vahvuuksien näkyvyys, ryhmädynamiikka ja jäsenten sitoutuneisuus toimintaan. Valokuvia otettiin kokouksien ryhmätöiden tuloksista ja ravintoloiden päivittäisistä toimintamalleista arvioinnin tueksi.

Henkilökunnan käytöksen ja toimintamallien havainnointi tapahtui sekä edeltävän toimitusjohtajan kanssa että yksin ravintolakohtaisilla käynneillä. Havaintokäynnit alkoivat marraskuussa jatkuen joulukuun alkuun. Joulukuun lopussa, omien havaintojen lisäksi, havainnoitsija sai lokakuussa tehdyn vuosittaisen henkilöstö- ja asiakastytyväisyystutkimuksen tulokset. Kyselyyn vastanneiden määrä oli yli 2000 henkeä ja se sisälsi myös paljon avointa palautetta Sonaatin palveluista.

Havainnointi jatkui tammikuun puolella järjestetyssä esimiesten strategiatyöpajassa, joka pidettiin yhdessä Nitroidin kanssa. Tämän lisäksi tammikuussa järjestettiin yrityksen koko henkilökunnalle erillinen starttipäivä, jossa muun ohjelman lisäksi käytiin läpi strategiauudistusta, ja esiteltiin hahmotelmat tulevasta brändi-ilmeestä.

4.4 Haastattelu

Haastattelu on monipuolinen tiedonhankinnan keino, jota voidaan käyttää syvään tiedonkeruuseen laajalti. Tutkimushaastattelun on useita muotoja, joilla on erilaiset tavoitteet ja menetelmät (Hirsjärvi & Hurme 2009, 11). Tutkimushaastattelujen lajit eroavat pääasiassa strukturointiasteen perusteella, eli sillä kuinka kiinteä kysymysasettelu on ja kuinka paljon haastattelijä jäsentää haastattelua. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 43)

Haastattelu on hyvä tutkimusmenetelmä, kun kohteena on joko heikosti tunnettu alue, vastaukset halutaan laajempaan kontekstiin, aihe tuottaa tietoa monitahoisesti, vastauksia halutaan selventää tai syventää, tai tutkia arkaluontoisia asioita. Kyselylomakkeeseen verraten haastattelu antaa myös haastattelijalle mahdollisuuden joustavuuteen, havainnointiin ja uusien hypoteesien luomiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 35-36.)

Tiedon riittävyyden saavuttamiseksi haastattelut ovat hyvä keino. Tiedon saturaatiota on hankala määrittää ja on hyvin tapauskohtainen. Riittävyys saavutetaan, kun hankittua tietoa on riittävästi tutkimuksen toisintamiseen ja kun lisätiedon riittävä määrä on saavutettu.

Haastattelujen määrä ei ole ennalta määritettävissä, vaan tutkija ottaa mitä saa. Haastattelijan tulee tällöin asetella kysymyksensä niin, että hän kysyy saman kysymyksen useilta henkilöiltä. (Fuchs & Ness 2015, 1408-1409.)

Tutkimushaastattelujen lajit voidaan jakaa lomakehaastatteluihin, puolistrukturoituihin haastatteluihin, ja strukturoimattomiin haastatteluihin. Lomakehaastattelu esittää samat kysymykset samassa järjestyksessä ja etuna muihin lajeihin on haastattelun nopeus. Lomakkeen laatiminen ja kysymysten asettelu ovat suurin vaikeus. Strukturoimaton haastattelu on avoimista kysymyksistä muodostuva keskustelu, jossa haastatteliija syventää kysymyksillään vastauksia. Puolistrukturoitu haastattelu on edellisten välimaastossa, jossa kysymykset ovat yleisesti ottaen samat, mutta järjestys ja täsmällinen sisältö voivat vaihdella, ja vasausmuoto on avoin. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 35-36.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, jossa haastattelujen aihepiiri on kaikille haastateltaville sama, mutta ei ole muotoiltu kuten toiset strukturoidut menetelmät. Teemahaastattelussa tiedetään, että haastateltavat jakavat kokemuksen aiheesta, tutkija on tehnyt aiheesta ennakkoon selvitystä merkityksellisimmiltä osin, päätyntä tämän perusteella johtopäätöksiin aiheen merkityksestä haastattelun kohteille, ja tämä suunnataan tutkittavien subjektiivisiin kokemuksiin tutkitusta aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47-48.)

Fuchs ja Ness (2015, 1410) toteavat myös strukturoimattoman fokusryhmän ryhmähaastattelun keinoksi tiedon riittävyyden saavuttamisessa, sillä tällä saadaan kerättyä useita perspektiivejä, vaikka ei välttämättä arkaluontoista tietoa. Ryhmän tulisi olla riittävän pieni, että kaikki voivat keskustella, ja riittävän suuri, että ryhmä on monimuotoinen, eli kuudesta kahteentoista henkeä. Ryhmäpaineen vaikutus pitää kuitenkin huomioida.

Puolistrukturoidut teemahaastattelut (rungot liitteinä 3-5) aloitettiin marraskuun lopussa 2017 ja viimeiset haastattelut tehtiin tammikuussa 2018. Haastatteluja ei nauhoitettu, vaan näistä tehtiin huolelliset muistiinpanot. Haastatteluilla tavoiteltiin johtoryhmätyöskentelyn nykytilan kartoitusta, laatujohtamisen kehittämisen kohteita, sekä tiedon hyödyntämisen prosessin tarpeita. Haastattelut kohdennettiin ensin kaikille neljälle hallituksen jäsenelle. Haastatteluissa kartoitettiin heidän näkemyksensä nykytilasta, tulevaisuuden tavoitteista ja kehittämiskohteista. Hallituksen jäsenten haastattelujen jälkeen kohdistettiin haastattelut yrityksen edelliseen toimitusjohtajaan. Haastattelut suoritettiin kolmessa eri otteessa, syventäen haastattelun eri kontekstiin, riippuen tutkitun tiedon tarpeesta ja esiin tulleista tiedoista. Haastattelujen jälkeen tietoa täsmennettiin puhelimitse tai sähköpostilla tehdyin kysymyksiin.

Yrityksen johdon haastattelujen jälkeen tutkimusta jatkettiin havainnoimalla johtoryhmätyöskentelyä käytännössä. Kokouksen jälkeen tehtiin vapaamuotoinen ryhmähaastattelu valmistautumismenetelmistä, kokouksen asiasisällöstä ja rooleista. Tämän jälkeen jokainen johtoryhmän jäsen haastateltiin vielä erikseen henkilökohtaisesti, jotta ryhmäpaine ei vaikuttaisi haastateltaviin.

Johtoryhmätyöskentelyä arvioitiin myös haastattelemalla ravintolahenkilökuntaa ja vuo-roesimiehiä. Henkilökunnan osalta tämä käsitti sali- ja keittiöhenkilökunnan kaikki toimenkuvat. Haastattelut lopetettiin uuden tiedon hankinnan osalta 26 haastattelun jälkeen, kun saturaatiopiste koettiin saavutetuksi. Viimeisimmät haastattelut eivät tuoneet enää juurikaan uutta tietoa tutkittavaan asiaan.

Haastattelujen kesto vaihteli puolesta tunnista kolmeen tuntiin. Lyhyimmät keskustelut käytiin henkilökunnan kanssa, johtoryhmään kuuluvien haastattelujen ollessa pitkäkestoisimmat. Haastatteluajat sovittiin etukäteen, vähintään viikkoa ennen haastattelua. Haastateltaville pyrittiin luomaan rento ja kiireetön haastattelutilanne parhaan mahdollisen lopputuloksen takaamiseksi.

Haastatteluista laadittuja muistiinpanoja tarkasteltiin eritellen, etsien yhteisiä teemoja ja yhtäläisyyksiä sekä toisaalta myös eroavaisuuksia ja poikkeuksia. Aineisto luettiin läpi useaan kertaan. Tämän jälkeen aineistosta rajattiin pois kehittämistehtävään kuulumattomat asiat. Karsittu aineisto kerättiin tekstinkäsittelyohjelmaan, samankaltaisuuksien mukaisesti omiin teemoihin. Teemat nimettiin käsittelyn helpottamiseksi ja nopeuttamiseksi. Teemoja ryhmiteltiin haastattelurungon mukaan. Teemoja olivat viestintä, laatu, johtoryhmä, tietoprosessit (sisältäen päätökset), vastuualueet, tulossmittarit, liiketoimintaympäristö, kehittämiskohteet ja muut seikat. Näin saimme aineiston tiivistettyä ja jäsennettyä selkeämmäksi. Teemojen sisältöä analysoitiin huolellisesti.

5 Tiedon hyödyntämisen nykytila ja malliehdotus

Luvuista 5.1 ja 5.2 on poistettu luottamuksellista aineistoa.

Haastattelujen ja havainnointien avulla selvitettiin yrityksen johtoryhmätyöskentelyn nykytilaa, johtoryhmätyöskentelyn laatua sekä tiedon hyödyntämisen prosessin tarpeita. Näiden lisäksi saatiin tietoa työntekijöiden odotuksista, motivaatioista, asenteista ja henkilökohtaisista kompetensseista. Haastatteluaineistoja ei litteroitu sanasta sanaan. Analyysi aloitettiin tutustumalla huolellisesti muistiinpanoihin. Saatujen materiaalien toimintamalleja tarkasteltiin käytännössä ja käymme tässä läpi myös niiden näkyvyyttä koko organisaatiossa. Luvussa 5.1 esittelemme toiminnan nykytilan, käyden läpi yrityksen tulostittarit, johtoryhmän toimintatavan ja prosessien toimivuuden. Luvussa 5.2 kuvaamme laatimamme mallin tiedon kulusta yrityksen sisällä ja tähän pohjautuvan mallimme Sonaatin toimintaa varten.

5.1 Nykytila

Ennakkoon saamassamme aineistossa Sonaatti ja Sonaatin toimintatavat kuvattiin yrityksen laadunhallintajärjestelmän prosessit kuvion 8 osoittamalla tavalla. Prosessikaaviossa osoitetaan kuinka suunnittelu, toteutus ja seuranta ovat sidoksissa toisiinsa.

Sonaatin laadunhallintajärjestelmän prosessit

Luottamuksellinen sisältö poistettu

Kuvio 8. Sonaatin laadunhallintajärjestelmän prosessit

Toimipisteet itse laativat oman vuosisuunnitelmansa, joka sisältää toimintasuunnitelman ja budjetin. Tässä suunnitelmassa pitäisi ottaa huomioon asiakastytyväisyystutkimuksesta saadut palautteet ja sisäisten auditointien poikkeamaraportit ja korjaavat toimenpiteet. Kuukausi-, viikko- ja päiväsuunnittelu perustuu yrityksessä budjetin toteuttamiseen ja tuotevalikoimasuunnitteluun.

Laadunhallintajärjestelmässä ja yrityksen käsikirjassa mainitaan Sonaatin keskeisiksi tunnusluvuiksi seuraavat asiat:

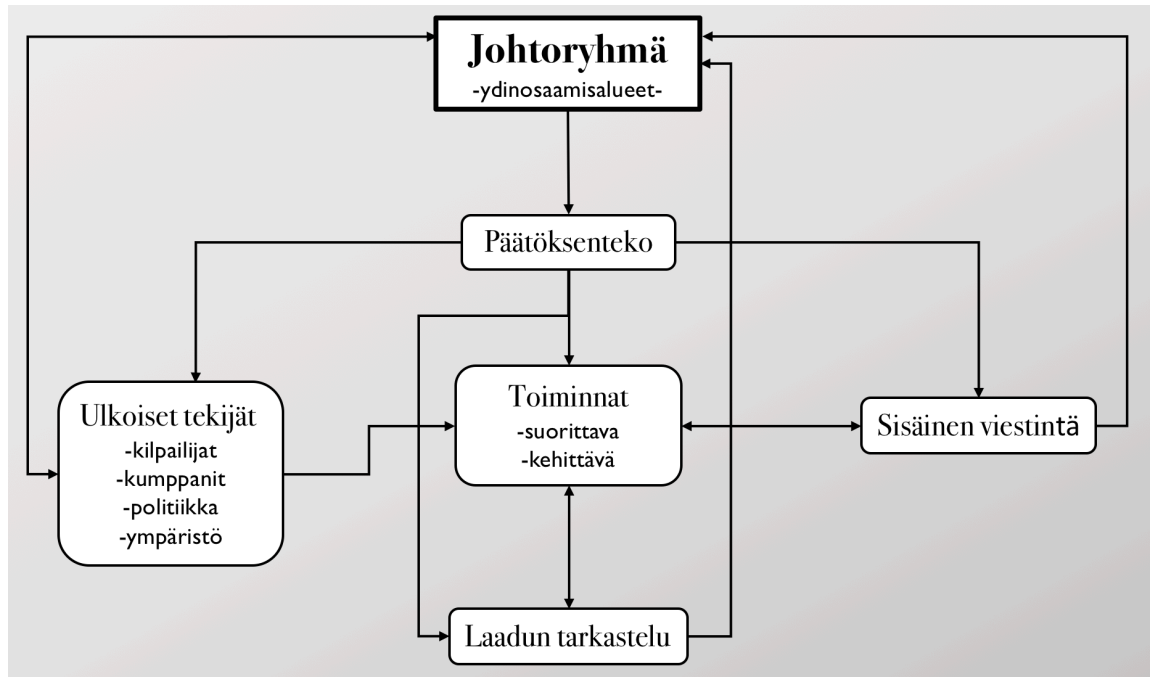
1. Liikevaihto / Budj.
2. Myyntikate-%
3. Ateria / kahvilatuotteiden kappalemenekki
4. Liikevaihto / tehty työtunti
5. Toimipistekate-%
6. Asiakastytyväisyys
7. Henkilöstötytyväisyys

Näitä jatkuvasti seuraamalla yritys pyrkii kehittämään toimintaansa ja kannattavuuttaan. Osaa mittareista seurataan toimipisteissä päivittäin, toisia kuukausittain ja henkilöstötytyväisyyttä vuosittain. Liikevaihtoa, tuotemenekkiä ja liikevaihto per tehty työtunti ovat päivittäin seurattavia tulomittareita toimipisteissä. Osassa ravintoloita on myös HappyOrNot Oy:n Smiley Terminal -laite palautteen keräämiseen, ja näiden tuottamat raportit tulostetaan henkilökunnalle nähtäväksi päivittäin. Laitteet tuottavat myös viikkoraportit ja kuukausiraportit. Myyntikatetta ja toimipistekatetta seurataan kuukausittain. Laajempi asiakas- ja henkilöstötytyväisyyskysely tehdään vuosittain.

Alaluvun loppuosa koostuu luottamuksellisesta aineistosta, joka on poistettu julkaisuversiosta. Poistetussa aineistossa kuvataan johtoryhmän toimintaa ja käytäntöjä yksityiskohtaisemmin.

5.2 Johtoryhmätyön tiedon hyödyntämisen prosessimalli

Johtoryhmätyön tiedonkeruuprosessi tulee nähdä jatkuvasti virtaavana tiedon monisyisenä vuona. Tieto ei muodostu passiivisesti, vaan tietoa täytyy johtaa. Prosessikaavio kuvaa tiedon kiertoa johtoryhmältä toimintaan ja takaisin johtoryhmälle. Aktiivisella ja hallitulla otteella johtoryhmä vastaanottaa tiedon, prosessoi sen ja tekee uudet päätökset.



Kuvio 9. OODA-silmukkaan pohjautuva tiedonkulun malli

Tiedonkeruun prosessin ytimessä on itse johtoryhmä. Johtoryhmän koostumuksessa tulee huomioida yrityksen koosta ja tavoitteista riippuen eri laajuisena erilaisia ydinosaamisalueita. Ydinosaamisalueina käytämme PMBOK-projektihallinnan tietoalueita:

- Laajuuden hallinta
- Aikataulujen hallinta
- Kustannusten hallinta
- Laadun hallinta
- Henkilöstön hallinta
- Viestintä
- Riskien hallinta
- Hankintojen hallinta
- Sidosryhmien hallinta

Kaikki ydinosaamisen alueet eivät välttämättä tarvitse johtoryhmässä omistautunutta osaajaa. Vahvuus kultakin tietoalueelta voi löytyä yhdeltä tai useammalta henkilöltä, tai yksi henkilö voi hallita useampaa osaamisaluetta. Olennaista on, että tietoalueet ovat kattuuina, eikä kukaan kuormitu suhteettomasti hallitun tiedon määrästä. Osa ydinosaamisesta voidaan hankkia tarpeen vaatiessa myös johtoryhmän ulkopuolelta. Oli sitten ulkoista tai sisäistä osaamista, johtoryhmän täytyy toimia ryhmänä joka osaa haastaa jäsentensä toiminnan, mutta toimii yhteisen tarkoituksen ajamana. Johtoryhmän tiedon hankinta jokaisella ydinosaamisen alueella tulee olla monikanavainen. Määrittelemme kanaviksi laadun tarkastelun, sisäisen viestinnän ja ulkoiset tekijät.

Laadun tarkastelu syöttää tietoa sekä johtoryhmälle päätöksentekoa varten että yrityksen toimintaan, joka mahdollistaa tarpeen vaatiessa nopean reagoinnin. Laadun tarkastelua ovat yrityksen käytössä olevat mittarit ja tavoiteasetanta. Tiedonsaantikanavana tämä on selkeä, mutta jää helposti vaillinaisesti hyödynnetyksi. Mitattavaa tietoa on tutkittava, ymmärrettävä ja käännettävä säännöllisesti eri kulmista tarkasteltavaksi. Runsaasti kerättävästä mitattavasta tiedosta on mahdollista löytää uusia näkökulmia tai havaita seikkoja joita ei välttämättä tule muutoin harkittua. Tiedon monitahoinen tarkastelu ja hyödyntäminen vaatii myös vahvaa ymmärrystä tarkasteltavaan tietoon liittyen. Näin johtoryhmästä löytyvä monipuolinen ja kattava ydinosaaminen muodostuu tärkeäksi. Laadun tarkastelun mittarit ja tavoiteasetanta määritetään johtoryhmän päätöksenteolla. Laadun tarkastelu kohdistuu yrityksen toimintaan.

Sisäinen viestintä syöttää tietoa sekä johtoryhmälle että toimintaan. Sisäinen viestintä tarkoittaa suuruusluokasta ja yrityskulttuurista riippuen erilaisia toimintoja. Tässä viittamme kuitenkin mahdollistajiin, jotka ovat edellytyksenä muun kuin suoraan mitattavissa olevan toiminnan viestintään. Viestinnän on oltava molemman suuntaista, ei ainoastaan ylhäältä alaspäin kulkevaa. Näin toiminnasta siirtyy kallisarvoista tietoa eteenpäin, minkä mittaaminen tai muodollinen arviointi ei välttämättä tulisi muutoin esille. Viestintä toimii myös mahdollistajana tai vaatimuksena koko yrityksen toiminnan yhdenmukaisuuteen. Yhdenmukaisuus tarkoittaa yhteisten päämäärien ja tavoitteiden jaettua ymmärrystä, jolloin jokainen toiminto tavoittelee samaa lopputulosta.

Ulkoiset tekijät viittaavat kaikkiin yrityksen ulkopuolisiin toimijoihin ja vaikuttimiin. Näitä ovat muun muassa kilpailijat, yhteistyökumppanit, poliittinen ilmapiiri, teknologiset vaikuttimet ja yhteiskunnalliset tekijät, mutta myös yksittäisten henkilöiden kontaktit tai havaitsemat kohteet. Toisin sanoen mikä vain havaittavissa oleva tekijä voidaan arvioida vaikutukseltaan yrityksen toimintaan. Näitä ei useissa tapauksissa ole mahdollista suoraan mitata. Mikäli arvioitu vaikutus koetaan huomionarvoiseksi, tieto tulee muuttua mitattavaksi, mikäli mahdollista. Johtoryhmän päätöksenteko voi ohjata yrityksen toimintaa vaikuttamaan ulkoihin tekijöihin. Ulkoisten tekijöiden tieto ei kohdistu vain johtoryhmään, vaan kuka vain koko organisaatiossa voi olla väylä ulkoisen tekijän tuottaman tiedon saattamiseksi johtoryhmän päätöksentekoon.

Toiminnot ovat kaikki yrityksen osa-alueet: päivittäisjohtaminen, suorittava työ, kehitystyö ja muut toiminnot. Toiminta on päätöksenteon kohteena ja pyrkii tuottamaan päätöksenteon tavoittelemia tuloksia. Sisäinen viestintä on myös toiminta, mutta eriytetty prosessissa erilleen sen erityisen roolin vuoksi yrityksen toiminnan oikein suuntaamisen ja tie-

donkulun mahdollistajana. Laadun tarkastelu kohdistuu toimintaan. Toiminnot tarkastelevat itseään laadun tarkastelun kautta. Tällainen itsearviointi mahdollistaa nopeamman reagoinnin tarpeen tullessa, mutta reagoinnin ohjeistus ja itsenäisen liikkumavaran raamit tulevat päätöksenteosta.

Päätöksenteko muodostuu johtoryhmässä kohdistuen toimintaan, sisäiseen viestintään ja ulkoisiin tekijöihin. Kun saatu tieto on käsitelty riittävän ydinosaamisen omaavan johtoryhmän toimesta, voidaan muodostaa ammattimaisia päätöksiä. Päätökset muodostuvat havainnoiden pohjalta tehdystä tilannekartoituksesta, riskinarvioinnista ja vaihtoehtojen punnitsemisesta. Päätöksenteko voidaan kohdistaa ulkoisiin tekijöihin, jolloin kyse voi olla joko suorasta vaikuttamisesta tai yrityksen toiminnan muuttamisesta. Yrityksen omaan toimintaan päätöksenteko tuodaan sisäisen viestinnän kautta. Tavoitteena on, että sisäinen viestintä yhdenmukaisuuden mahdollistajana saa aikaan päämäärähakuista itseohjautuvaa toimintaa. Näin jokainen odottamaton muuttaja ei vaadi aina tiedon kiertoa prosessin läpi. Päätöksenteon seuraama toiminta tuottaa sitä tietoa, mikä kulkeutuu johtoryhmälle, joko käynnistäen uuden tai ylläpitäen jatkuvaa päätöksenteon prosessia.

Alaluvun loppuosa koostuu luottamuksellisesta aineistosta, joka on poistettu julkaisuversiosta. Poistetussa aineistossa kuvataan yksityiskohtaisesti, miten yleinen tiedonkulun mallimme sovelletaan käytännössä Sonaatin toimintaan. Aineisto sisältää kuvion 10 tämän havainnollistamiseksi.

Sonaatin ratkaisumalli

Luottamuksellinen sisältö poistettu

Kuvio 10. Sonaatin tiedon ääriviivat

6 Pohdinta

Päätöksenteossa tietoprosessien merkitys korostuu, sillä valistuneita päätöksiä ei voida tehdä ilman tiedon hyödyntämistä. Ilman tietopohjaa päätöksenteko on vain arvailua. Opinnäytetyömme pyrkii osaltaan muodollistamaan tätä Sonaatin toiminnassa vastaten seuraaviin tavoitteisiin:

1. Kartoittaa johtoryhmätyöskentelyn nykytila
2. Kehittää johtoryhmätyöskentelyn laatua
3. Luoda johtoryhmälle tiedon hyödyntämisen prosessimalli

Luvussa 6.1 vertaamme näiden tavoitteiden mukaan tuloksiamme pohjalta laadittua ratkaisuumme tietoperustaan, ja luvussa 6.2 pohdimme opinnäytetyömme koko prosessia.

6.1 Tärkeimpien tulosten pohdinta

Kun tavoitteena on johtoryhmätyöskentelyn laadun kehittäminen, oli syytä tarkastella johtoryhmätyötä käsitteenä, ei ainoastaan Sonaatin johtoryhmää. Tästä johdonmukaisesti nousi ajatus mallista, joka olisi kopioitavissa erilaisiin yhteyksiin ja täsmentää luomamme malli Sonaatin toimintaan. Keskiössä ei ole itse yksilöitävä tiedon keräämisen prosessi, sillä sellaisissa on liikaa muuttujia yksittäisen ydinosaamisalueen, toimialan ja ympäristötekijöiden välillä. Ajatus on johdonmukainen ja kattava tiedon kokonaisvaltainen hyödyntäminen yrityksen toimintojen ja asiakaskokemuksen parantamiseksi.

Sonaatin johtoryhmätyöskentelyä tutkiessa huomasimme, ettei matalan organisaation mallissa johtoryhmätyöskentely ole niin yksiselitteistä kuin prosessikaaviomme osoittaa. Hallitus, toimitusjohtaja ja operaatiot muodostavat kokonaisuuden jossa toimitusjohtajalla on erittäin tärkeä linkki. Mikäli tätä kokonaisuutta ei katso yhtenä toimintamallina, niin vaarana on tiedon pirstaloituminen ja päätöksenteon laadun heikkeneminen. Tässä kokonaisuudessa on huomioitava inhimillinen pääoma, koulutus ja kokemustausta, kuten Khanna ym. (2014) painottavat. Mansukosken (2007) mielestä johtoryhmä rooli on toimia avustavana päätöksentekoelementinä toimitusjohtajalle, kuten varmasti onkin, mutta hallituksen rooli, yhdessä toimitusjohtajan kanssa, on merkittävä talouden ja strategiatyön ohjauksessa.

Kuten Kamensky (2015) totesi, on välillä tarpeellista arvioida johtoryhmätyöskentelyä ja sen itsestänselvyyttä. Arvioimalla johtoryhmän toimintaa ja tekemällä siihen tarvittavia muutoksia luoden uusia selkeitä tavoitteita, pystytään suunnittelemaan työskentely huolellisemmin. Peng-Yun (2018) näkemys siitä, että pitkät johtoryhmän virassaoloajat voivat

heikentää jäsenten avoimuutta uusia ideoita kohtaa on relevantti tarkastellessa uutta johtoryhmän koostumusta. Mansukosken (2007) ajatukset tilannekohtaisista johtoryhmistä pitää huomioida ratkaisumallia haettaessa. Colbert (2014) mainitsi, että hyvin työnsä suunnitellut johtoryhmä panostaa tekemiseensä enemmän ja sinnikkäästi tekee työtä tavoitteisiin pääsemiseksi. Tällaisessa johtoryhmässä pitää olla vahvaa muutosjohtajuutta läsnä. Stallworth (2008) korostaa sitouttavan viestinnän merkitystä asiakkaille ja työntekijöille, joka tulee huomioida tehtyjen päätösten mahdollistajana.

Hulkkosen (2004) mukaan johtoryhmän rooli ajoittaisten ja jatkuvien johtotehtävien välillä ei ole kovin selkeää. Tällöin tarvitsee kehittää erilaisia mittareita ja tuloskortteja, jotta valvonta ja ohjaus olisi helpompaa. Johtoryhmätyöhön sopivia KRI-mittareita pohtiessamme laadimme alustavan listan mittareista (liite 7). Lista laadittiin perustuen omaan ammattiosaamiseemme, tietoperustaan ja tutkimuksessa esiin nousseisiin seikkoihin. Lista käytiin läpi Sonaatin hallituksen kokouksessa 26.1.2018. Saadun palautteen perusteella, jossa toivottiin noin kahta tai kolmea ydinmittaria, päädyimme mittareihin, jotka esittelemme luvussa 6.2 osana ratkaisumallia.

Tiedon hyödyntämisen prosessimallin kehittämisen ideoinnissa OODA-silmukkaan perehtyminen oli merkittävässä roolissa. OODA-silmukka ei ole monimutkainen, mutta jäsentää useita monimutkaisia prosesseja havainnoinnin ja toiminnan välejä helposti havainnollistavaksi malliksi. Silmukka vaikuttaa tulevaisuudessa siihen, miten lähestymme ongelmanratkaisua tilanteissa, joissa ratkaisu on monesta tahosta riippuvainen.

Ullman (2007) totesi, että yrityksen tulee tunnistaa OODA-silmukkansa ja näiden vuorovaikutukset. Mallimme lähtee liikkeelle johtoryhmästä, kuvaa tiedonkulun suunnat ja reitit. Richards (2012) ja Ullman (2007) molemmat painottivat sanattoman ohjauksen merkitystä toiminnan ketteryuteen ja nopeuteen. Näin tieto ei kulje vain yksisuuntaista silmukkaa, vaan yrityksen toiminnan tulee tarkastella itse saavutettavaa tietoa. Käsittelemällä sisäinen viestintä ja laadun tarkastelu erillisinä toimintoina tavoittelemme Ullmanin (2007) tärkeänä pitämää tiedonsaannin varmistamista, vaikka tiedon hyödyntäminen on myös itseohjautuvaa toimintoissa. Kaiken tiedon kulku johtoryhmän kautta päätöksentekoon on tarkoitus mallintaa Boydin (1987) mukaan olevaa johtamisen päätehtävää eli varmistaa selkeyttä, sekä kehittää päätöksenteolla yrityksen itseohjautuvaa tietoon reagoimista, kuten Richards (2015) ja Ullman (2007) molemmat suosittelevat.

Johtamisen toiminnan laadullisessa tarkastelussa päädyimme itsellemme odottamattomaan tulokseen. Tutustuttuamme EFQM:n toimivuuteen nimenomaan osana Sonaatin johtoryhmätyöskentelyn tiedonkeruuprosessia päätimme suositella, että EFQM-mallia ei

otettaisi sellaisenaan käyttöön. Emme niinkään haasta EFQM:n oman toiminnan arvioimisen ja kehittämisen työkaluja, vaan laatumalliin muodollisesti ja taloudellisesti sitoutumisen järkevyyttä. Minkään laatumallin kriteerit eivät voi sinällään olla itseisarvo, vaan tavoitteiden tulee olla yrityksen omissa tarpeissa.

Zárraga-Rodríguezin ja Álvarezin (2015) mukaan havainnointiin liittyvissä seikoissa on haastavaa saavuttaa EFQM-mallin erinomaista tasoa. Prosessit kilpailulliseen ja yhteistyökumppaneiden havainnointiin ja teknologian käyttö edellä mainittuihin on yrityksille hankalaa määrittää systemaattisesti, vaikka prosessit sinällään olisivatkin rutiinomaista toimintaa. Koska eräänä tavoitteenamme on tiedon hyödyntämisen prosessin kehittäminen, tämä tuki päätöstämme jättää EFQM suosittelematta.

Sonaattia suuremmin koskien Escrig ja de Menezes (2016) sekä Jaeger ja Mathyas (2016) molemmat kuvasivat pienten ja keskisuurten yritysten omaavan erityisiä haasteita EFQM:n mukaisen laatujohtamisen tavoitteiden täyttämässä. Suuren yrityksen resurssit johtavat yksinkertaisesti siihen, että tavoitteita on helpompi systemaattisesti ja mallin mukaan määritellysti täyttää. Eriksson ym. (2013) totesivat vielä, että laadun omistajuus ei siirry EFQM-mallissa laatuammattilaisilta johdolle eikä tuo laatua omistajille strategisessa mielessä, jotka ovat johtamisen toiminnan laadullisen tarkastelun tavoitteessamme tärkeää. EFQM ei myöskään edesauta organisaation ketteryttä ja muuntautumiskykyä, kuten tiedon hyödyntämisen prosessin kehittämisen tavoitteessamme pohjana käyttämämme OODA-silmukka edellyttää.

Vaikka emme siis näihin perustuen voi suositella työmme osana EFQM-mallin käyttöä Sonaatille, ei toimintaan kuitenkaan voi ryhtyä ilman ymmärrystä laatujohtamisesta ja sen merkityksestä. EFQM-mallin määrittämät erinomaisen toiminnan tunnuspiirteet ovat hyödyllinen työkalu hahmottamaan, millaisia osa-alueita erinomaiseen toimintaa voi kuulua. Laatujohtaminen kuuluukin näin ydinosaamisalueisiin joita ratkaisumallimme edellyttää.

6.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Tämä opinnäytetyö alkoi aiheen vaihdoksella, kun toinen tekijöistä valittiin Sonaatin toimitusjohtajaksi. Olimme aloittaneet parityönä opinnäytetyön jo aiemmin, mutta Sonaatin hallituksen puheenjohtaja pyysi tällöin vaihtamaan työn koskemaan Sonaatti Oy:n johtoryhmän työskentelyä. Koska alkuperäinen työ oli erittäin aikaisessa vaiheessa, päätimme yhdessä mielekkäämmäksi suunnata työn aloittavan toimitusjohtajan tehtäviä konkreettisesti hyödyttävään aiheeseen.

Olimme tähän mennessäkin tehneet opinnoissamme pari- ja ryhmätyöt suurilta osin yhdessä, ja tunsimme ainakin opintojen mielessä toistemme toimintatavan, kirjoitustyylin ja ajatuskulun, joten äkillinen suunnanmuutos ei vaatinut paljoakaan lisätyötä. Lokakuusta marraskuuhun teimme yhdessä Helsingissä pohjan opinnäytetyölle tavaten kasvokkain ja työstäen omillamme verkossa toisillemme jaettua opinnäytetyötä. Kun marraskuun lopussa toimitusjohtajan tehtävien todellinen aloitus vaati muuttoa Jyväskylään, yhteydenpito tapahtui siitä eteenpäin sähköpostilla, puhelimitse, ja opinnäytetyön sisälle kommentoiden. Yhteydenpito oli jatkuvaa, ja kommentoimme jatkuvasti toistemme tekemistä ja toimme uusia näkökulmia käsiteltäviin aiheisiin. Kävimme noin viikoittain puhelimitse läpi kaikki monimutkaisemmat seikat. Aktiivinen vuoropuhelu toimeksiantajan kanssa teki opinnäytetyöprosessista interaktiivista ja antoi työlle syvemmän merkityksen.

Lähdimme työn alussa liikkeelle muodostamalla karkean prosessikaavion mahdollisesta ratkaisumallista (liite 6), joka kattaa tiedon hyödyntämisen prosessin, johtamisen laadullisen tarkastelun, ja tätä kautta johtoryhmätyön kehittämisen. Tämän malli oli hyvin karkea suunnitelma, tarkoituksenaan antaa työllemme alustava suunta. Hahmotelma sittemmin jalostui työn edetessä luvussa 5.2 kuvattuun malliin.

Tekstin tuottamisen vastuuta jaoin omassa yhteydenpidossamme sekä oman mielenkiinnon kohteiden mukaan, että täsmällisen lisätiedon keräämisen tarpeesta, ja myös vain löydettyämme sopivaa, sovellettavaa tietoa. Osa prosessia oli toisen tekstin läpi käyminen sisällön ja selkeyden osalta, tai vaikkapa tuoden jo tehtyyn tekstiin liittyen jokin lisälähde antamaan laajempaa perspektiiviä. Useista lähteistä kävimme vilkasta keskustelua luetun tutkimuksen sovellettavuudesta omaan aiheeseemme, sekä itsellemme tutustumamme aineiston luomasta lisäymmärryksestä.

Kehitystyön tutkimusmenetelmää mieltiessämme ja keskusteluissa ohjaajamme kanssa selvisi aikaisessa vaiheessa, että laadullinen tutkimusmenetelmä olisi oikea valinta etsiesämme ratkaisumallia, sillä toimeksianto oli kehittää uusi perusteltu ratkaisu yrityksen ja yhteisön toimintaan. Opinnäytetyöstä tai tekijöistä riippumattomista syistä työmme ohjaaja vaihtui työn edettyä jo hyvän tovin. Muutos ei merkinnyt mainittavaa lisähaastetta tehtävään, päinvastoin. Uusi lukija tässä vaiheessa antoi vain enemmän perspektiiviä itsellemme saadessamme palautetta useammalta taholta. Olimme mieltäneet työn tapaustutkimukseksi, mutta työn ohjaus konkretisoi tämän itsellemme myös konstruktiviseksi kehitystyöksi.

Suunnittelimme tiedonkeruuprosessin kehitystyömme tarkastelua eri ydinprosesseissa yrityksen toiminnassa PMBOK-prosessihallinnan, johon viittaamme lyhyesti luvussa 2.5, mukaisesti jaoteltuna. Tiedonkeruuprosessia kutakin ydinprosessia varten oli tarkoitus valita muutamia esimerkkitalanteita, ja muodostaa kullekin tilanteelle lyhyt esimerkkiprosessi tiedonhankinnasta ja sen tukemasta päätöksenteosta. Olisimme myös valinneet yhden ydinprosessin, jota olisimme tarkastelleet yksityiskohtaisemmin. Todennäköinen tarkemman tarkastelun kohde olisivat olleet kustannukset. Opinnäytetyön laajuuden ja yrityksen käynnissä olevan muutosprosessin työhömmme verraten pitkän ajanjakson eroavaisuuden vuoksi jouduimme jättämään nämä tarkastelut työn ulkopuolelle. Sonaatti tulee kuitenkin käyttämään toimintatapaamme tulevaisuudessa oman toiminnan tarkasteluun ja kehittämiseen.

Mikäli aloittaisimme havainnoinnit ja haastattelut nyt uudelleen, voisimme harkita aineiston luotettavuuden parantamiseksi keinoja. Haastattelujen määrän arvioitiin saavuttaneen saturaatiopisteen. Osa haastatteluista olisi voitu suorittaa strukturoidusti, mikä olisi helpottanut haastatteluaineistojen analysointia ja parantanut vertailtavuutta. Haastattelujen nauhoittaminen ja litterointi olisi antanut tilaisuuden systemaattisempaan analyysiin aineistosta. Tilaisuus tutustua vastaavan yrityksen toimintamalliin olisi antanut laajemman kuvan mihin verrata kerättyä aineistoa.

Koska toinen opinnäytetyön tekijöistä toimii yrityksen toimitusjohtajana, vaikuttaa se väistämättä haastatteluihin ja haastateltaviin. Tämän vuoksi tärkeää tietoa saattoi jäädä saamatta. Tärkeää tietoa saattaa jäädä näin saamatta. Kattavampia ja monipuolisempia tuloksia olisi saatu, mikäli haastattelut ja havainnoinnit olisi suorittanut toinen opinnäytetyön tekijä. Toteuttamamme ratkaisu oli kuitenkin työn aikataulun sanelema, emmekä voi arvioida, olisiko aineiston kattavuus kasvanut työn kannalta merkittävästi vaihtamalla tutkijoiden asemaa tässä kohdin.

Kun yksi tekijöistä toimi yrityksen toimitusjohtajana, ja toinen lähestyi havaintoja ulkopuolisena, jäi havainnointi ja yrityksen sisäisten asioiden läpikäyminen toimitusjohtajan vastuulle. Tutkijatriangulaatiossa ulkopuolisen tutkijan näkökannat ja kommentit muodostivat hyödyllisen peilin. Useissa keskusteluissa hyödynsimme tätä, kun toimitusjohtajana toimiva tutkija oli liian lähellä ja ”sisällä” toiminnassa nähdäkseen jotain ilmeistä. Ulkopuolisena pystyy myös haastamaan ja kyseenalaistamaan toimintamalleja, joita liian lähellä toimintaa oleva ei aina tee. Toimitusjohtajan rooli kuitenkin tuo oman vahvuutensa. Kehitystyön aikana yrityksen sisällä toimiminen mahdollistaa tehdä nopeitakin muutoksia yrityksen toimintaan tehtyjen löytöjen perusteella.

Tietoperustaa varten tutustuimme laajaan otantaan kirjallisuutta ja tuoreita tiedejulkaisuja. Aineistoon tutustuessa löysimme jatkuvasti uusia näkökantoja, sekä toisiaan tukevia tutkimuksia aiheistamme. Saimme tästä kehitystyöhömme vahvan rungon, minkä tukemana kykenimme rakentamaan perustellun ratkaisumallin havaintojen ja haastattelujen pohjalta.

Opinnäytetyön teko oli omaa oppimistamme ja asiantuntijuutta kehittävä prosessi. Runsaaseen lähdeaineistoon tutustuminen ja sen yhdessä käsitteleminen johti laatujohtamisen ja strategisen osaamisen ammatilliseen kehittymiseen. Itsellemme uutena löydöksenä OODA-silmukka jäseni tiedolla johtamisen merkityksen ja tärkeyden ravintola-alan johtotehtäviin, joihin restonomin tutkinto valmentaa.

Lähteet

Ahto, O. Kahri, A. Kahri, T. Mäkinen, M. 2016. Bulkista Brändiksi. Docendo Oy. Jyväskylä.

Alänge, S. & Steiber, A. 2009. The board's role in sustaining major organizational change - An empirical analysis of three change programs. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1, 3, 280-293.

Andres, C., van den Bongard, I. & Lehmann, M. 2013. Is Busy Really Busy? Board Governance Revisited. *Journal of Business Finance & Accounting*, 40, 9/10, 1221-1246.

Assarlind, M. & Gremyr, I. 2014. Critical Factors for Quality Management Initiatives in Small and Medium-Sized Enterprises. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25, 397-411.

Boyd, J. 1986. Patterns of conflict. Luettavissa: <http://www.dnipogo.org/boyd/pdf/poc.pdf>.

Boyd, J. 1987. Organic design for command and control. Luettavissa: <http://www.dnipogo.org/boyd/pdf/c&c.pdf>.

Boyd, J. 1992. Conceptual spiral. Luettavissa: http://pogoarchives.org/m/dni/john_boyd_compendium/conceptual-spiral-20111100.pdf.

Boyd, J. 1996. The essence of winning and losing. Luettavissa: http://pogoarchives.org/m/dni/john_boyd_compendium/essence_of_winning_losing.pdf.

Colbert, A., Barrick, M. & Bradley, B. 2014. Personality and leadership composition in top management teams: implications for organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, 67, 2, 351-387.

Cronin, C. 2014. Using case study research as a rigorous form of inquiry. *Nurse Researcher*, 21,5, 19-27.

Davidsson, P & Honig, B. 2003. The role of social and human capital among nascent entrepreneurs; *Journal of Business Venturing*, 18, 3, 306-307.

DeRue, S., Nahrgang, J., Wellman, N. & Humphrey, S. 2011. *Personnel Psychology*, 64, 1, 7-52.

Dodangeh, J. & Rosnah, M. Y. 2013. Development of a decision model for selecting action plans in EFQM. Luettavissa: https://www.researchgate.net/profile/Jay_Daniel3/publication/288756411_Development_of_a_decision_model_for_selecting_action_plans_in_EFQM/links/595104f8a6fdccbf6c80c9/Development-of-a-decision-model-for-selecting-action-plans-in-EFQM.pdf. Luettu: 28.10.2017.

Eriksson, H. Gremyr, I., Berquist, B., Garvare, R., Fundin, A., Wiklund, H., Wester, M., & Sörkvist, L. 2016. Exploring quality challenges and the validity of excellence models. *International Journal of Operations & Production Management*, 36, 10, s. 1201-1221.

Escrig, A. & De Menezes, L., 2016. What is the effect of size on the use of the EFQM excellence model? *International Journal of Operations & Production Management*, 36, 12, s. 1800-1820.

European Foundation for Quality Management 2013. EFQM Excellence Model: EFQM model 2013. Laatukskus. Helsinki.

Ferguson, A., Cohen, L., Burton, M. & Beckman, C. 2016. Misfit and milestones: structural elaboration and capability reinforcement in the evolution of entrepreneurial top management team. *Academy of Management Journal*, 59, 4, 1430-1450.

Fuchs, P. & Ness, L 2015. Are We There Yet? Data Saturation in Qualitative Research. *The Qualitative Report* 2015, 20, 9, 1409-1416.

Goldratt, E. 1990. What is this thing called Theory of Constraints and how should it be implemented? Luettavissa: https://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/33740344/Theory_of_Constraints._Eliyahu_M._Goldratt.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1511690063&Signature=IkAyU1VE6ZUCXwpTCdl2pLwqPHU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTheory_of_Constraints._Eliyahu_M._Goldra.pdf. Luettu: 26.11.2017.

Gómez, J., Costa, M., & Lorente, A. 2015. An in-depth review of the internal relationships of the EFQM model. *The TQM Journal*, 27, 5, 486-502.

Hiltunen, E. 9.3.2018. Futuristi. Digitaalinen tulevaisuus. Jyväskylän Yliopiston Strackathon. Seminaariesitys. Jyväskylä.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu - teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Houshi, F. & Taleghani, M. 2016. Codification of Business/Industrial Strategies by EFQM Model of Organizational Excellence. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7, 2, 511-517.
- Hulkkonen, V. 2004. Johtoryhmästä lisäarvoa organisaatiolle. Edita. Helsinki.
- Hyett, N., Kenny, A. & Dickson-Swift, V. 2014. Methodology or method? A critical review of qualitative case study reports. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being*, 9, 1.
- Jaeger, A. & Matyas, K. 2016. Transformation of the EFQM approach from business towards operations excellence. *Production Engineering Research and Development*, 10, 3, s. 277-291.
- Jyväskylän yliopisto 2015. Etnografinen tutkimus. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/etnografinen-tutkimus>. Luettu: 25.10.2017.
- Kamensky, M. 2015. Johtaminen menestystekijänä. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Khanna, P., Jones, C. & Boivie, S. 2014. Director human capital, information processing demands, and board effectiveness. *Journal of Management*, 40, 2, 557-585.
- Laamanen, K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: ideasta käytäntöön. Laatu-keskus. Helsinki.
- Laamanen, K. Tinnilä, M. 2013. Prosessijohtamisen käsitteet. Teknologianfo Teknova Oy. Helsinki
- Lenane, D. 2013. PDCA and OODA - Complementary Systems from Complimentary Men. Luettavissa: <https://slightlyeastofnew.com/2013/11/20/pdca-vs-ooda-why-not-take-both/>. Luettu: 25.10.2017.

- Maijala, A. 22.11.2017. Toimitusjohtaja. Sonaatti Oy. Haastattelu. Jyväskylä
- Mansukoski, S. Mitronen, L. Porenne, P. & Salmimies, P. 2007. Käytännön johtoryhmätyöskentely. Talentum. Helsinki.
- Marchand, A., Kettinger, W., & Rollins, J. 2001. Information Orientation: People, Technology and the Bottom Line. Sloan Management Review, 41, 4, 69-80.
- Moen, R. & Norman, C. 2006. Evolution of the PDCA Cycle. Luettavissa: http://www.uoc.cw/financesite/images/stories/NA01_Moen_Norman_fullpaper.pdf. Luettu: 21.11.2017.
- Moran, P. 2008. Full diagram originally drawn by John Boyd for his briefings on military strategy, fighter pilot strategy, etc. Luettavissa: <https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/3/3a/OODA.Boyd.svg/640px-OODA.Boyd.svg.png>. Luettu: 17.3.2018.
- Mådig, N. & Åhlström, P. 2016. Tätä on Lean. Rheologica publishing. Halmstad.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro. Helsinki.
- Opetushallitus. 2017. EFQM-malli. Luettavissa: http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/efqm/efqm_malli. Luettu: 16.11.2017
- Osinga, F. 2005. Science, Strategy and War. Eburon Academic Publishers. Delft.
- Parmenter, D. 2007. Key Performance Indicators - Developing, Implementing and Using Winning KPIs. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.
- Peng-Yu, Li. 2018. Top Management team characteristics and firm internationalization: The Moderating role of the size of middle managers. International Business Review. 27, 1, 125-138.
- Pirkkalainen, J. 22.10.2017. Suunnittelupäällikkö. Jyväskylän yliopisto. Sähköposti.
- Pirkkalainen, J. 4.5.2018. Suunnittelupäällikkö. Jyväskylän yliopisto. Sähköposti.

Project Management Institute. 2013. A Guide to the project management body of knowledge (PMBOK-guide)-fifth edition. Project Management Institute. Pennsylvania.

Richards, C. 2012. Boyd's OODA Loop (It's Not What You Think). Luettavissa: https://fasttransients.files.wordpress.com/2012/03/boydsrealooda_loop.pdf. Luettu: 29.10.2017.

Ristikangas, V. & Rinne, T. 2014 Johtoryhmästä tähtijoukkue. Talentum. Helsinki.

Roser, C. 2016. Multiple iterative loops of a PDCA (plan, do, check act) cycle, also known as Deming Cycle. The loops are repeated until the problem is solved. Luettavissa: <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:PDCA-Multi-Loop.png>. Luettu: 26.11.2017.

Ruuska, K. 2008. Pidä projekti hallinnassa. Talentum. Helsinki.

Sonaatti Oy. 2017. Sonaatti ja Sonaatin toimintatavat. Sonaatti Oy. Jyväskylä.

Sousa, R. & Voss, C. 2002. Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research. Luettavissa: https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/5301/1/art-int-arb_2002_FEG_1126_Sousa_Rui_03.pdf.1.PDF. Luettu: 8.12.2018.

Stallworth, L. 2008. The Mission Statement. Journal of Business Communication, 45, 2, 94-119.

Storr, J. 2001. Neither Art Nor Science - Towards a Discipline of Warfare. Rusi Journal, 146, 2, 39-45.

The W. Edwards Deming Institute, 2017a. Dr. W. Edwards Deming. Luettavissa: <https://deming.org/deming/deming-the-man>. Luettavissa: 21.11.2017.

The W. Edwards Deming Institute, 2017b. Plan-Do-Study-Act Cycle. Luettavissa: <https://deming.org/explore/p-d-s-a>. Luettu: 21.11.2017.

Ullman, D. 2007. "OO-OO-OO!" The Sound of a Broken OODA Loop. Crosstalk - The Journal of Defense Software Engineering, 20, 4, s. 22-25. Luettavissa: <http://www.davi-dullman.com/images/DecisionPDFs/OODALoop.pdf>.

Valpola, A. 2015. Johtajuuden salat. Helsingin Kamari Oy. Helsinki.

Valpola, A. 2012. Toimiva johtoryhmä, aikaansaamisen aallot. Helsingin Kamari Oy. Helsinki.

Vilkkä, H. & Vilkkä, V. 2014. Tutki ja havainnoi. Luettavissa: <http://hanna.vilkkä.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-havainnoi.pdf>. Luettu: 6.3.2018.

Witell, L., Kristensson, P., Gustafsson, A. & Löfgren, M. 2011. Idea generation: customer co-creation versus traditional market research techniques. *Journal of Service Management*, 22, 2, 140-159.

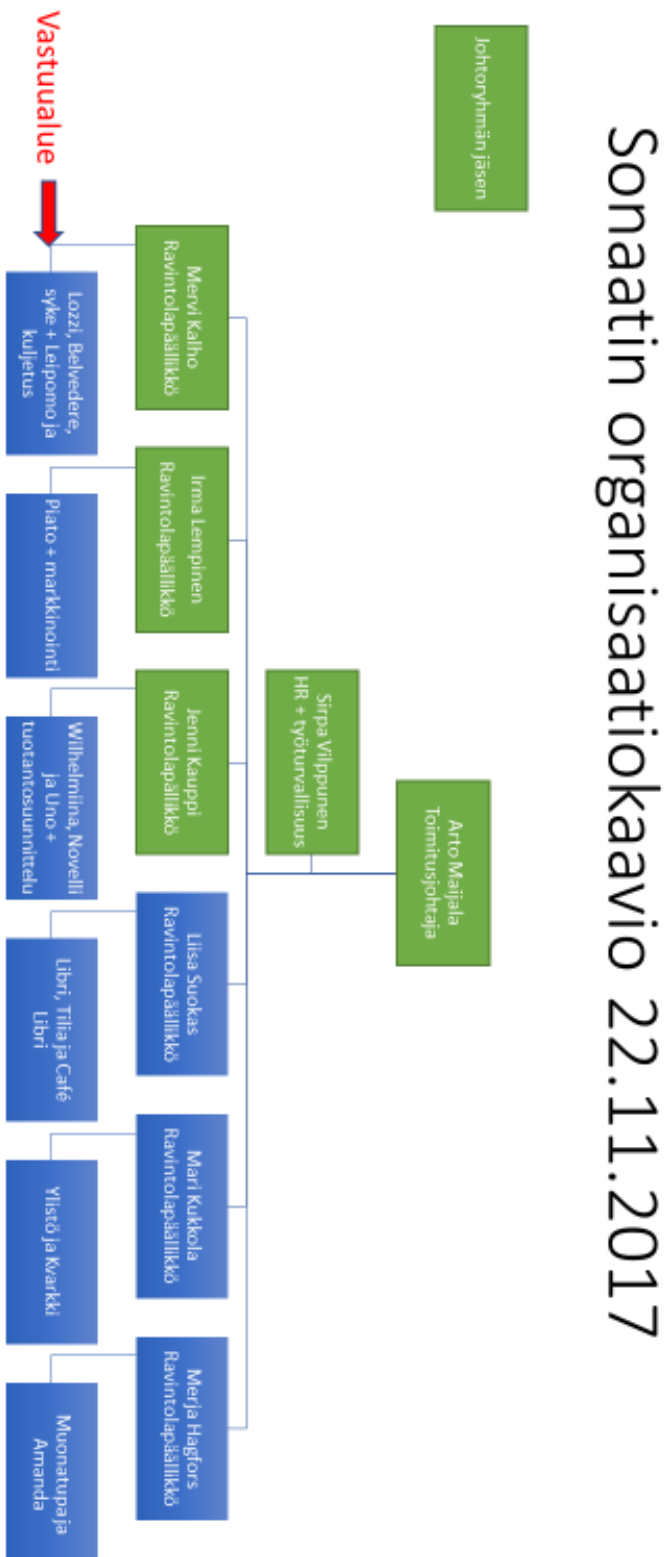
Zárraga-Rodríguez, M. & Álvarez, M. 2016. Efficient information-related practices in companies committed to EFQM. *The TQM Journal*, 28,6, s. 798-813.

Liitteet

Liite 1. RACI-mallipohja

Rooli		Nimi		Suunnittelu ja toteutus						
R=vastuullinen										
A=omistaja										
C=konsultoitava										
I=tiedotettava										
Johtoryhmän pj.	Matti	R	I	I	C	I	R	A	A	
Jäsen 1	Teppo	C	I	C	I	A	A	R	R	
Jäsen 2	Paula	A	C	C	I	R	C	R		
Jäsen 3	Mira	R	R	A	C	R	I	I		
Jäsen 4	Ville	R	A	R	R	C	I	C		
Jäsen 5	Kalle	I	R	I	A	I	R	I		

Liite 2. Sonaatin organisaatiokaavio



Liite 3. Kysymysrunko (hallitus)

KYSYMYSRUNKO HAASTATELUN TUEKSI (hallitus).

Mitä odotuksia sinulla on Sonaatin johtoryhmätyöskentelyä kohtaan?

Tarvitseeko johtoryhmän toimintatapaa mielestäsi muuttaa?

Onko johtoryhmän koko ja osaaminen mielestäsi sopiva?

Puuttuuko johtoryhmästäsi jotain osaamista?

Onko johtoryhmän toimintamalli mielestäsi selkeä?

Kuinka valvotte johtoryhmän työtä?

Raportoiko johtoryhmä/toimitusjohtaja teille jotain tulospäätelmiä?

Miten sinä muuttaisit johtoryhmän työskentelyä?

Liite 4. Kysymysrunko (henkilökunta)

KYSYMYSRUNKO HAASTATTELUN TUEKSI (henkilökunta).

Mitä odotuksia sinulla on johtoryhmätyöskentelyä kohtaan?

Saatko tietoa johtoryhmän päätöksistä?

Puuttuuko johtoryhmästä mielestäsi jotain osaamista?

Onko johtoryhmän toimintamalli mielestäsi selkeä?

Annatteko ideoita/asioita johtoryhmälle käsiteltäväksi?

Kysyykö johtoryhmän jäsenet teiltä palautetta tai kehitysideoita?

Miten sinä muuttaisit johtoryhmän työskentelyä?

Liite 5. Kysymysrunko (johtoryhmä)

KYSYMYSRUNKO HAASTATTELUN TUEKSI (jory).

Mitä odotuksia sinulla on johtoryhmätyöskentelyä kohtaan?

Mikä on sinun roolisi johtoryhmässä? (Lisäarvo?)

Tarvitseeko johtoryhmän toimintatapaa mielestäsi muuttaa?

Onko johtoryhmän koko ja osaaminen mielestäsi sopiva?

Puuttuuko johtoryhmästäsi jotain osaamista?

Onko johtoryhmän toimintamalli mielestäsi selkeä?

Onko teillä selkeät vastualueet?

Seuraatteko jotain tulostittareita? (kuka mittarit päivittää)

Miten olet valmistautunut kokoukseen?

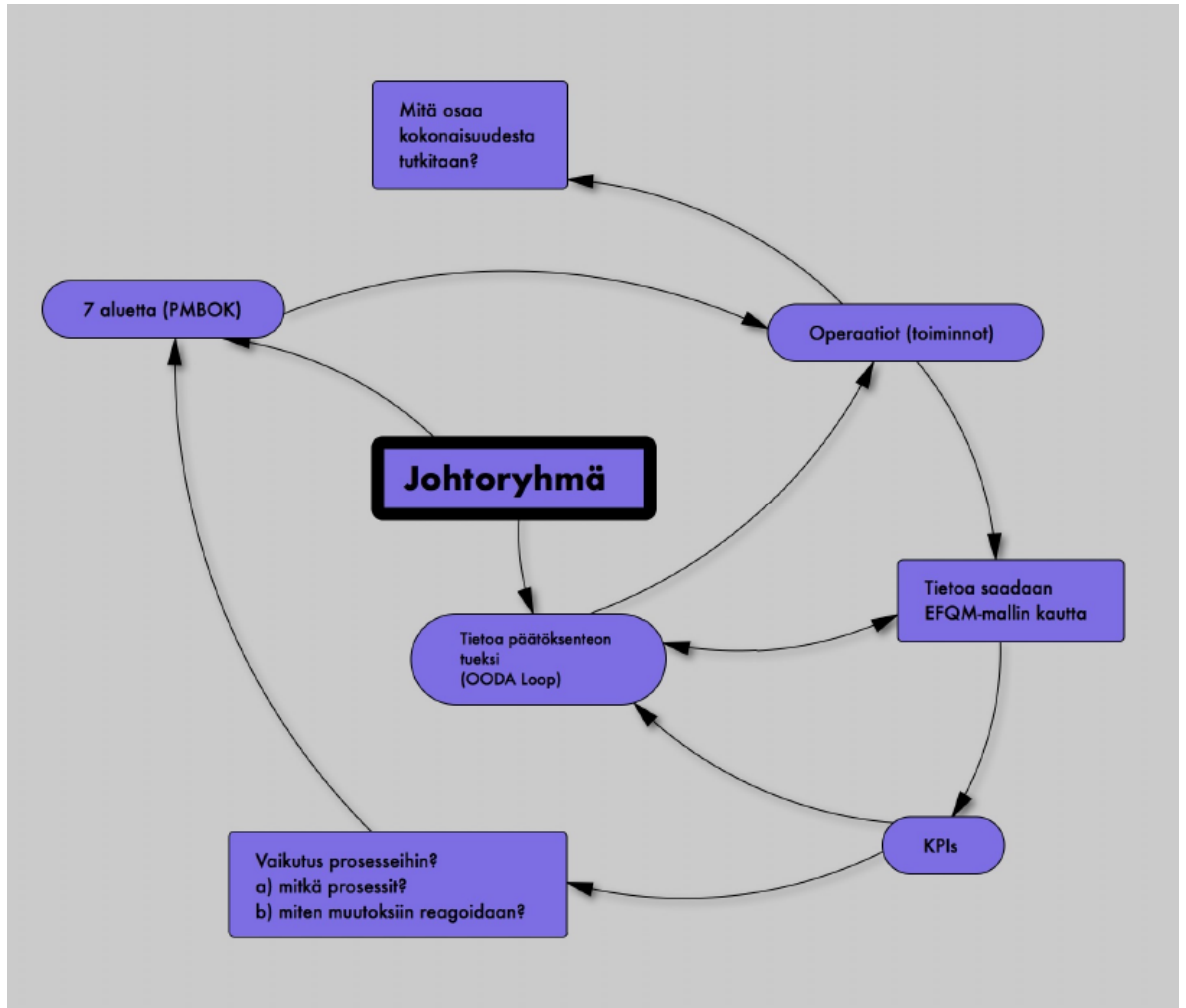
Millaisia päätöksiä olette tehneet?

Kuka tiedottaa päätöksistä?

Kuinka havainnoitte liiketoimintaympäristöä?

Miten sinä muuttaisit johtoryhmän työskentelyä?

Liite 6. Alustava prosessikaavio Sonaatin johtoryhmän tiedonkeruuseen



Liite 7. Alustava suunnitelma KPI-mittareista

Liite 7 on sisältää luottamuksellista tietoa ja poistettu. Liite kuvaa 24-kohtaisen suunnitelman mittareista Sonaatin käyttöön.