

Mikko Luoma

# JOHTORYHMÄN KÄSIKIRJA

ORGANISAATION TÄRKEIMMÄN  
JOUKKUEEN TOIMINTA,  
JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

ALMA TALENT  
HELSINKI 2021

Tilaa Johtoryhmän käsikirja  
Alma Talent Shopista: [shop.almatalent.fi](http://shop.almatalent.fi)

© Copyright 2021 Alma Talent Oy ja Mikko Luoma

ISBN 978-952-14-4452-4

ISBN 978-952-14-4453-1 (sähkökirja)

Kansi: Laura Laamanen

Taitto: Sirpa Puntti

Taiton suunnittelu: Maria Mitrunen

BALTO print, Liettua 2021

Anna palautetta kirjasta: [kustannustoimitus@almatalent.fi](mailto:kustannustoimitus@almatalent.fi)

# Sisällys

ALKUSANAT .....	9
1 JOHTORYHMÄN ROOLI JA MERKITYS .....	13
1.1 Johtoryhmä johtavana ryhmänä .....	13
1.2 Johtoryhmien olemassaolo ja profiili .....	16
1.3 Johtoryhmän jäsenen velvoitteet ja edut .....	19
1.4 Hyvän johtoryhmätyöskentelyn tunnusmerkit .....	23
1.5 Mitä johtoryhmätyöskentelyltä voi käytännössä odottaa? .....	27
1.6 Johtoryhmän suhde muihin johtaviin ryhmiin .....	30
1.7 Johtoryhmän puheenjohtajan erityinen tehtävä .....	35
1.8 Päätökset johtoryhmätyöskentelyn välttämättöminä tuotoksina .....	41
1.9 Johtoryhmä ja strategia .....	44
1.10 Johtoryhmän kehitysvaiheet .....	46
2 JOHTORYHMÄN MUOTOAUTUMISVAIHE .....	52
2.1 Milloin johtoryhmä syntyy? .....	52
2.2 Strategian vaikutus johtoryhmän kokoonpanoon .....	60
2.3 Organisaatorakenteen vaikutus johtoryhmän kokoonpanoon .....	64
2.3.1 Funktionaalinen organisaatio .....	65
2.3.2 Prosessiorganisaatio .....	66
2.3.3 Yksikköorganisaatio .....	68

## JOHTORYHMÄN KÄSIKIRJA

2.4	Laajennettu ja tiivistetty johtoryhmä . . . . .	70
2.4.1	Laajennettu johtoryhmä . . . . .	70
2.4.2	Tiivistetty johtoryhmä . . . . .	72
2.5	Johtoryhmän kokoonpanon erityistilanteita . . . . .	73
2.5.1	Matriisiorganisaatio . . . . .	74
2.5.2	Toisistaan erillään olevat yksiköt . . . . .	75
2.5.3	Muutos johtoryhmän jäsenen tehtävässä . . . . .	76
2.5.4	Rakennejärjestelyt . . . . .	77
2.5.5	Henkilöstön edustus . . . . .	77
2.6	Yksilökohtaisten tekijöiden merkitys johtoryhmätyöskentelyssä . . . . .	78
2.6.1	Demografiset tekijät . . . . .	79
2.6.2	Kognitiiviset tekijät . . . . .	83
2.6.3	Persoonallisuustekijät . . . . .	87
2.7	Johtoryhmän pelisäännöt . . . . .	92
2.8	Strategiatyön käynnistyminen . . . . .	100
2.9	Johtamishaasteiden merkitys strategian laatimisessa . . . . .	105
3	JOHTORYHMÄN UUDISTAMISVAIHE . . . . .	112
3.1	Uudistamisen idea eli johtoryhmän suuri tehtävä . . . . .	112
3.2	Strategisen agendan laatiminen . . . . .	116
3.3	Johtamisen kokonaisvaltainen hyödyntäminen . . . . .	121
3.4	Johtoryhmän läpimurto . . . . .	124
3.4.1	Jokainen jäsen strategisen agendan omistajana . . . . .	125
3.4.2	Toteennäytetty kyky ratkaista erimielisyyksiä . . . . .	127
3.4.3	Muutokset kriittisissä johtamisprosesseissa . . . . .	130
3.4.4	Uuden aikakauden varhaiset tulokset . . . . .	132
3.5	Nopea puuttuminen ja korjausliikkeet . . . . .	133
3.6	Johtoryhmän jaksaminen ja eheys . . . . .	136
3.6.1	Ongelma yksi: riittämätön lepo . . . . .	138
3.6.2	Ongelma kaksi: liiallinen suorittamisen tarve . . . . .	140

3.6.3 Ongelma kolme: oman organisaation kohtuuton kuormittaminen . . . . .	142
3.6.4 Ongelma neljä: kyvyttömyys ottaa vastaan epämiellyttävää informaatiota . . . . .	144
3.6.5 Ongelma viisi: oman erityisyyden korostaminen. . . . .	145
4 JOHTORYHMÄN VAKIINNUTTAMISVAIHE . . . . .	148
4.1 Vakiinnuttaminen, ei vakiintuminen . . . . .	148
4.2 Muutosjohtamisen painopisteen hallittu siirtäminen. . . . .	150
4.3 Seuraavan strategiaproessin valmisteleminen. . . . .	156
4.4 Johtoryhmän uudistumisen käynnistäminen . . . . .	159
4.5 Johtoryhmän nopea uudistuminen. . . . .	161
4.6 Johtoryhmän perintö seuraavalle johtoryhmälle. . . . .	167
5 JOHTORYHMÄN KEHITTÄMINEN . . . . .	173
5.1 Mitä on johtamisen kehittäminen? . . . . .	173
5.2 Johtoryhmä kehittämisen kohteena. . . . .	177
5.3 Johtoryhmän vajavaisuutta vastaan taisteleva . . . . .	179
5.4 Johtoryhmän kehittämiskäytöjen valitseminen . . . . .	187
5.4.1 Johtoryhmän ulkopuolelta tuleva kehittäminen . . . . .	188
5.4.2 Itseään kehittävä johtoryhmätyöskentely. . . . .	193
5.5 Eri kehitysvaiheiden ongelmia ja ratkaisuja. . . . .	198
LOPPUSANAT . . . . .	225
VIITTEET . . . . .	227
KIRJALLISUUS . . . . .	231

# Alkusanat

Vähän yli kaksikymmentä vuotta ennen tämän kirjoittamista istuin luennolla yhdessä Harvard Business Schoolin monista auditorioista. Luennon aiheena oli johtoryhmätyöskentely ja oppimestarina professori Michael Tushman. Kokemus oli mullistava. Enkä näin todetsani millään muotoa vähättele muita saman oppilaitoksen tarjoamia oppimiskokemuksia.

Olin tuohon mennessä työskennellyt noin kymmenen vuotta erilaisissa päällikkö- ja johtajarooleissa ja tullut tutuksi monien johtoryhmien kanssa. Lisäksi olin vain vähän aiemmin puolustanut johtamiseen ja organisaatioihin liittyvää tohtorinväitöstäni, jota valmistellessani olin taatusti lukenut enemmän johtamiskirjallisuutta kuin tavallinen johtaja koko työuransa aikana.

Silti en ollut koskaan osannut ajatella johtoryhmää siinä valossa kuin tuolla hetkellä.

Merkittäväntä oli ymmärtää, että johtaminen voi olla myös kollektiivista toimintaa. Perinteisestihän se mielletään yksilöiden tekemiseksi. Ihminen johtaa joko toista ihmistä tai ihmisjoukkoa, mutta on kuitenkin vain yksi ihminen.

Professori Tushman havainnollisti, miten tämän yhden ihmisen omaksumisen ja suoriutumisen rajat tulevat vääjäämättä vastaan. Ei kukaan voi hahmottaa, mitä kaikkea vähänkin suuremmissa organisaatioissa edes tapahtuu, saati ohjata sitä viisaasti omilla päätöksillään. Ei, vaikka juuri näin suurista johtajista mielellään ajatellaan.

Hyvään johtamiseen tarvitaan useita ihmisiä – johtoryhmä.

Meidän olisi syytä ymmärtää, mikä johtoryhmä on ja miten se toimii. Kenen meidän? Meidän, jotka työskentelemme johtoryhmissä, joko jäsenenä tai puheenjohtajana. Meidän, jotka pyrimme kehittämään johtoryhmien toimintaa. Ja meidän, jotka haluamme opiskella tai tutkia johtoryhmiä.

Näin sai alkunsa prosessi, joka johti tämän kirjan syntymiseen. Syntyprosessi oli siis varsin pitkä. Minulle se merkitsi herkistymistä johtoryhmille sekä käytännön töissäni että kirjaviisauden välityksellä. Vuosien saatossa aloin kerryttää omaa näkemystäni johtoryhmien toiminnasta. Omien valintojeni ja intohimojeni johdosta työelämäni on ollut rikas yhdistelmä johtamisen käytäntöä ja teoriaa. Merkittävän mittaisen ajanjakson olen saanut myös toimia käytännön ja teorian solmukohdassa johtamisen kehittäjänä. Se on antanut minulle mahdollisuuden kurkistaa lukemattomien johtoryhmien maailmaan lyhyen tai pidemmän ajan. Sanon lukemattomien, koska en mitenkään voi palauttaa mieleeni kaikkia. Kolminumeroinen lukumäärä niitä on joka tapauksessa.

Tutkimus- ja kehittämistyöni erityyppisten johtoryhmien parissa on tuonut arvokasta lisää tämän kirjan sisältöön. Samoin omat kokemukseni johtoryhmien jäsenenä ja ennen kaikkea puheenjohtajana. Niin myös havaintoni, joita olen kerryttänyt johtoryhmistä toimiesani hallitusten jäsenenä tai puheenjohtajana. Näiden kokemusteni ansiosta koen voivani käsitellä luontevasti eri sektoreiden, eri kokoluokkien ja erilaisissa kehitysvaiheissa tai johtamistilanteissa olevien organisaatioiden johtoryhmätyöskentelyä.

Jokainen kohtaamani johtoryhmä on ollut erilainen. Ei kuitenkaan niin poikkeuksellinen, etteikö niitä kaikkia voisi käsitellä tiettyjen näkökulmien avulla. Näitä näkökulmia tarjoilen tämän kirjan sivuilla.

Käytän termiä johtoryhmä läpi kirjan siitä huolimatta, että jotkut esimerkeissä tai muuten kuvaamani ryhmät kutsuvat itseään jollain muulla tavalla. Kutsun johtoryhmän kokouksessa pöydän päässä

(kuvaannollisesti ja usein myös käytännössä) istuvaa henkilöä ykkösjohtajaksi, johtoryhmän puheenjohtajaksi tai johtoryhmän vetäjäksi – näillä termeillä on pienempi merkitysero – ja muita johtoryhmän henkilöitä nimitän jäseniksi. Organisaationsa ylittä johtoryhmää kutsun ykkösjohtoryhmäksi ja muita alajohtoryhmiksi. Jos en käytä kumpaakaan etuliitettä, ei käsittelemäni asia eroa näiden erityyppisten johtoryhmien kohdalla.

Lähes kaikki viittaukseni todellisiin johtoryhmiin olen anonymisoinut. Henkilöt tai organisaatiot eivät siis ole tunnistettavissa. Tämä siksi, että käsittelen usein jonkinasteista vajavaisuutta johtoryhmän toiminnassa. Tämän avulla voin paremmin nostaa esiin johtoryhmän kehittämiseen liittyviä näkökulmia. Lisäksi yksittäisen johtoryhmän tai organisaation julkinen nimeäminen malliesimerkiksi olisi rohkea teko. Vasta aika näyttää, miten kestävää hyvyys on ollut. Puutteellisen toiminnan kuvaukset ovat tässä mielessä ajattomampia ja – näin uskon – opettavaisempia.

Käytän kirjassa tarkoin valittuja lähdeviittauksia. Tekstiin ne on merkitty loppuviiteinä, joten lukija voi myös ohittaa ne luontevasti. Opiskelija tai tutkija hyötyy kuitenkin niistä, ja kehotankin lämpimästi jokaista teoreettista mielenkiintoa tuntevaa perehtymään tarkemmin lähdeaineistooni.

Kirjassa on viisi päälukua. Keskeisimmät pääluvut etenevät tärkeimmän johtoaikutukseni – johtoryhmän kehitysvaiheiden – mukaisesti. Ne piirtävät kuvaa johtoryhmästä aikaan sidottuna projektina. Lisäksi kirjassa on omat päälukunsa johtoryhmän roolille ja merkitykselle sekä johtoryhmän kehittämiseksi. Viimeistä päälukua lukuun ottamatta pääluvut päättyvät ohjeistukseen johtoryhmän puheenjohtajalle, jäsenelle ja kehittäjälle. Viimeinen, johtoryhmän kehittämistä käsittelevä pääluku sen sijaan sisältää luettelon kysymyksiä ja vastauksia, mikä korvaa tiivistetyn ohjeistuksen.

Omat havaintoni ja kokemukseen perustuvat mielipiteeni ovat siis osa kirjan sisältöä. Niitä en yritä tieteellistää tai tehdä muutenkaan



yleismaailmalliseksi, vaan käytän niiden yhteydessä selkeästi minä-muotoa. Lukijan tehtäväksi jää arvioida näiden näkemysteni oikeellisuutta omaa kokemustaustaansa vasten.

Työelämäni aikana olen kohdannut useita hetkiä, jolloin olisin kaivannut ratkaisulähtöisesti kirjoitettua käsikirjaa. Sellaista kuin *Sudenpentujen käsikirja* oli pikkupojalle. Se tarjosi näppäriä ulospääsyjä käytännön haasteisiin, esimerkiksi majan rakentamiseen tai pikkulintujen ulkoruokinnan järjestämiseen. Suurempi hyöty oli kuitenkin siinä, että sen avulla saattoi löytää ratkaisuja asioihin, jotka eivät edes olleet tulleet mieleen mahdollisina ongelmina. Näin saattoi jonkun ilmiöön paremmin perehtyneen asiantuntemusta hyödyntämällä saada itse aikaan jotain, joka muutoin olisi jäänyt huomaamatta ja tekemättä.

Koska tällaista johtoryhmän toimintaan liittyvää kirjaa ei ollut olemassa, kirjoitin sen itse. Toivon sen tarjoavan sinulle sekä ratkaisuja kokemuksi ongelmiin että mieleenpainuvia havahtumisen hetkiä. Samanlaisia kuin itselläni oli kaksikymmentä vuotta sitten.

Kannuksessa maaliskuussa 2021

*Mikko Luoma*