

LAUSUNTO JOHTORYHMÄN TOIMINNASTA

YLEISTÄ

Tämä lausunto perustuu johtoryhmätyöskentelyn arviointimittarin tuloksiin. Todellisuus on paljon laajempi ja asiat ovat moniulotteisempia, mutta yhteenvedosta voi kuitenkin tehdä määrättyjä johtopäätöksiä. Ne perustuvat myös johtoryhmän jäsenten antamiin kirjallisiin palautteisiin. Koska tavoitteena on johtoryhmätyöskentelyn kehittäminen, on näkemysten pääpaino kehittämistä edellyttävissä asioissa.

Arvioita tuli kaikkiaan 10 kappaletta; kaksi myöhässä. Tuloksen keskiarvo on 7,32 eli hyvää tyydyttävää tasoa. Vertailua muihin johtoryhmiin:

- * Tulos on samalla tasolla kuin johtoryhmien, joiden työskentelytapa on ehkä aikanaan ollut hyvä ja laadukas, mutta se ei ole kehittynyt vastaamaan nykypäivän dynaamisen työelämän vaatimuksia ja tarpeita.
- * Heikompia tuloksiakin löytyy ja syyt ovat usein jokin tai useampi seuraavista:
 - 1) Liian suuri ryhmä, jossa vuorovaikutus ei toimi eikä yhteistyö tuota lisäarvoa.
 - 2) Johtoryhmä luulee tietävänsä miksi se on olemassa, mutta todellisuudessa punainen lanka ja johtajuus ovat kadoksissa ("palkkiovirkoja, seurustelukerho tmv.").
 - 3) Keskinäiset henkilöristiriidat ja valtataistelut estävät hyvän yhteistyön.
 - 4) Johtoryhmä on olemassa enemmän perinteen takia kuin että se olisi tehokas ja tuloksellinen tiimi, jossa asioita voidaan kyseenalaistaa joutumatta "hankalan" jäsenen maineeseen.
 - 5) Johtoryhmä on liian puheenjohtajakeskeinen. Johtaminen on autoritääristä ja valikoivaa. Kohtelu koetaan eriarvoisena. Käsiteltäviin asioihin vaikuttavat toisinaan henkilösuhteet enemmän kuin johtoryhmän olemassaolon tarkoitus ja yrityksen / organisaation päämäärä.
 - 6) Ryhmässä varjellaan omaa reviiiriä ja suhtaudutaan negatiivisesti ulkoapäin tulleisiin palautteisiin. Tämän seurauksena kriittisiä palautteita ei anneta ja avoimia keskusteluja ei käydä riittävästi.
- * Tulos on heikompi kuin nykypäivän työelämään sopeutuneiden johtoryhmien, jossa ryhmäkoko on arvioitu tarkkaan ja on useimmiten 5-6. Vuorovaikutus on avointa, suoraa, rohkeaa ja kyseenalaistavaa. Keskustelut ovat innostavia ja asioista uskalletaan väitellä. Erimielisyys synnyttää uutta. Ristiriita on luovuuden lähde. Puheenjohtajan toimintaa arvostellaan samalla tavalla kuin muidenkin. Puheenjohtajuus kiertää välillä asiantuntemuksen mukaan. Titteleillä ja muodollisella organisaatiolla on pienempi merkitys kuin johtoryhmän tarkoituksella ja yrityksen tuloksellisuudella. Vastuut ovat erilaisia, mutta ryhmänä jäsenet ovat kaikki tasa-arvoisia ja jokaisen mielipiteitä kuunnellaan ja kunnioitetaan. Henkilökemia –ristiriitoja on olemassa, mutta ne ovat ryhmän vahvuuksia eivätkä heikkouksia. Kun tiedottamisen ja asioiden laajemman käsittelyn takia tarvitaan useampia paikalle, kutsutaan kokoon laajennettu johtoryhmä. Kokousten asiat valmistellaan huolella yksilö- tai pienryhmätyönä.

JOHTORYHMÄNNE TULOKSET

Ryhmän tarkoitus, strategiat, budjetti ja suunnitelmat ovat riittävän selkeitä kaikille. Ryhmä tietää mitä varten se on olemassa ja asijahtaminen on hyvässä kunnossa.

Tulevaisuusnäkökulma on yksi heikoimmista kohdista. Mittarin kysymys kuului: ”Onko tulevaisuusnäkökulma riittävästi esillä ja onko tärkeimpien strategioiden kohdalla olemassa varasuunnitelmia. Käydäänkö johtoryhmän kokouksissa ja jäsenten kesken keskustelua vaihtoehdoista.” Tämä lienee yksi tärkeimpiä kehittämisen kohteita, koska johtamisen painopiste siirtyy yhä enemmän toiminnan johtamisesta ajattelun johtamiseen. Tähän liittyy myös kohta ”uhat ja mahdollisuudet”, joka saa myös heikohkon arvosanan. Perinteisesti johtoryhmissä käytetään liikaa aikaa ongelmien pohtimiseen ja menneisyyden analysoimiseen. Peruutuspeilistä ei kuitenkaan näe tulevaisuutta ja sen esiin tuomia mahdollisuuksia.

Eräissä palautteissa todetaan, että työskentely on liian historiapainotteista. Nyrkkisääntönä voi pitää 20/80 eli noin 20 % ajasta käytetään historian tarkasteluun, josta voidaan ottaa oppia. Pääpaino 80 % on tulevaisuudessa, koska siihen voidaan vaikuttaa. Joku mennyt tulos tai tapahtuma pitää joskus analysoida tarkasti ja käyttää siihen paljon aikaa, mutta tämä ei saa olla yleinen työskentelytapa. Menneisyyttä arvioitaessa on tosinaan myös hyvä analysoida onnistumisia yhtä tarkasti kuin ongelmia, koska menestystekijät löytyvät niistä.

Avaintehävät, tavoitteet, työnjaot ja vastuut ovat kohtalaisen selkeitä, mutta voitaneen selkeyttää lisää. Mitä pitää tehdä? Panostus vaatine vain työaikaa, jotta asia tulee kuntoon. Vai onko epäselvyyttä tai päällekkäisyyttä, joiden takaa löytyy henkilökemia- tai muita pulmia?

Ryhmän keskinäisen luottamuksen arvosana on 7. Se on heikko. Suomalaisessa työskentelyssä luottamus on yksi avaintekijä, jonka pohjalta rakennetaan vahvaa tiimi- ja yhteistyötä. Onko se aina ollut heikko? Miksi? Mitä löytyy taustalta? Tiiminä toimiminen saa vielä heikomman tuloksen. Johtuuko se luottamuksen heikosta tasosta, vai eikö ryhmä osaa toimia tiiminä? Kummasta on enemmän kysymys; osaamisen puutteesta vai asenteesta? Onko ryhmä valmennettu tiimi-toimintaan? Tekemisen kakutta yhteistyön oppiminen tapahtuu usein liian hitaasti johtuen vanhasta johtamiskulttuurista ja perinteisistä valtarakenteista. ”Työ tekijäänsä opettaa” on hyvä lause, mutta ihmisten johtamisessa ja ryhmätyöskentelyssä se on huono ja hidas ratkaisu. Opetteluvaiheessa voidaan tehdä paljon erehdyksiä ja ratkaisuja, joiden korjaamiseen voi mennä vuosia.

Ryhmän tasapaino, olennaisten asioiden käsitteleminen, suunnitelmallisuus, tuloksellisuus, ajankäytön hallinta, päätöksenteon tehokkuus ja tieto poikkeamista ovat 7 ja 8 välissä. Nämä kohdat ovat usein samalla tasolla muissakin organisaatioissa. Kysymys on melko pitkälle asioiden johtamisesta, joka perinteisesti on Suomessa ollut hyvä. Yhdessä palautteissa todettiin, että pienet ja suuret asiat ovat liikaa sekaisin. Onko näin? Reagoitaisiiko siihen? Löytyykö rohkeutta antaa palautetta puheenjohtajalle tai jäsenelle, joka tuo ryhmään turhan pieniä asioita? Jos asia on yleisesti tiedostettu, niin miksi sitä ei ole korjattu?

Henkilöstönäkökulma on koko arvion heikoin kohta – kuten monessa muussakin johtoryhmässä. Ns. asiakasajattelu on viime vuosina ja erityisesti 90-luvun laman jälkeen saanut yrityksien kaikilla tasoilla enemmän jalansijaa. Asiakkaiden tarpeet ratkaisevat organisaation olemassaolon. Asiakkailta tulevat rahat, joilla palkat maksetaan. Mutta henkilöstö nähdään joskus vielä välttämättömänä pahana ja kustannuseränä. Kuitenkin henkilöstö tekee työt, jotka tuottavat asiakastyytyväisyyttä ja taloudellisia tuloksia.

Ehdotus. Johtoryhmästä valitaan kaksi jäsentä, joiden tehtävänä on ennen päätöksiä tuoda esiin asiakas- ja henkilöstönäkökulma. Toinen kiinnittää huomiota asiakasnäkökulmaan ja toinen henkilöstönäkökulmaan. Käytännössä tämä tarkoittaa, että kun ollaan tekemässä päätöstä joutuu johtoryhmä vielä miettimään miten se vaikuttaa a) asiakastyytyväisyyteen ja b) henkilöstön toimintaan, motivaatioon ja sitoutumiseen. Nämä A ja H –vuorot voivat kiertyä kahden kuukauden välein, jotta jokainen oppii vähitellen näkemään päätösten vaikutukset asiakkaisiin ja henkilöstöön.

Heikohkot tulokset kohdissa ilmapiiri, palautteet ja ristiriitojen käsitteleminen kertonee, että ryhmä on pidättyvä ja muodollinen. Ryhmässä ei tuuleteta ajatuksia vapaasti, palautteita ei anneta riittävän suoraan, innostavia väittelyitä ei harrasteta. Mahdollisesti kokoukset ovat kuivahkoja ja innottomia. Vaikeita asioita – erityisesti henkilöihin ja henkilöstöön liittyviä – saatetaan jopa vältellä. Jos kokousten jälkeen jäsenten motivaatio on selvästi korkeampi kuin sinne tullessa ja se johtuu ryhmän työskentelytavasta, on tässä esitetty arvio väärä.

Henkilösuhteet ovat normaalilla tasolla eli vähän yli 7 kuten myös arvio vallankäytöstä. Yleisarvio tyytyväisyydestä johtoryhmän työskentelyyn on 7,5. Tavoite saisi olla 8,5. Yli 9 tuskin päästään missään johtoryhmässä, jos johtoryhmä on sisäistänyt tarkoituksensa. Sen tulee olla tehokas ja dynaaminen johtamisen työkalu, jossa asioiden ja ihmisten väliset ristiriidat tuottavat lisäarvoa pakottamalla ryhmää arvioimaan päätöksiään ja toimintaansa jatkuvasti. Toisaalta ryhmästä löytyy vahvaa yhteistä tahtoa ja me-henkeä. Ryhmän päätöksiä kunnioitetaan ja niihin sitoudutaan, vaikka keskustelussa ollaan oltu eri mieltä.

Johtoryhmänne oppii varmasti kohtaamaan tulevat haasteet ”kantapään kautta”; toivottavasti myös tämän arvion avulla. Mutta tapahtuuko se riittävän nopeasti? Suosittelen johtoryhmävalmennusta, joka rakennetaan johtoryhmänne tarpeista käsin. Valmiiksi suunnitellut yleiset koulutusohjelmat ovat hyviä, mutta niihin saattaa mennä paljon aikaa ja mukana voi olla teorioita, joita ette tarvitse. Markkinoilla on paljon tarjontaa. Jos päätätte valmennuksesta, pyytäkää referenssejä ja kysykää muiden kokemuksista. Kaikella koulutuksella saadaan aikaan jotain hyvää; jo pelkkä pysähtyminen pohtimaan näitä asioita vie oikeaan suuntaan. Mutta tarkemmalla räätälöinnillä saavutetaan pienemmällä aika- ja rahapanostuksella parempia ja kestävämpiä tuloksia nopeammin.

Johtoryhmätyöskentelyn ja johtajuuden valmennusta tukee myös organisaatiossanne tapahtuva avainhenkilöstön nuorentuminen. Uudet sukupolvet odottavat johtajuudelta eri asioita ja enemmän kuin vanhat sukupolvet. Myös johtoryhmän ja sen jäsenten johtajuuden tulee siirtyä nykyaikaan ja vastata tulevaisuuden haasteisiin.

Ennen tyydyttiin vähempään ja riitti, kunhan esimies oli läsnä, johti toimintaa, vastasi kysymyksiin ja antoi joskus palautetta. Tulevaisuudessa työmarkkinoille tulevat nuoret vaativat enemmän. He odottavat esimieheltä henkilökohtaista ohjausta ja kiinnostusta. He haluavat organisoida työnsä itse ja sopia selkeistä ja vaativista tavoitteista, joihin pääsyä esimies kannustaa ja samalla valmentaa tuleviin tehtäviin.

Kaarinassa xx.xx.xxxx



Karl-Magnus Spiik

Liikkeenjohdon konsultti (LJK), ekonomi

Lemuntie 355, 20760 Piispanristi, telefax 02-2424 323

puhelin 02-2421 345, 050-2333

sähköposti: spiik@spiik.fi

internet: <http://www.spiik.fi>