

# OPAS JOHTORYHMÄN KEHITTÄMISEEN

*Näin kehität johtoryhmäsi tehokkuutta*



# SISÄLTÖ

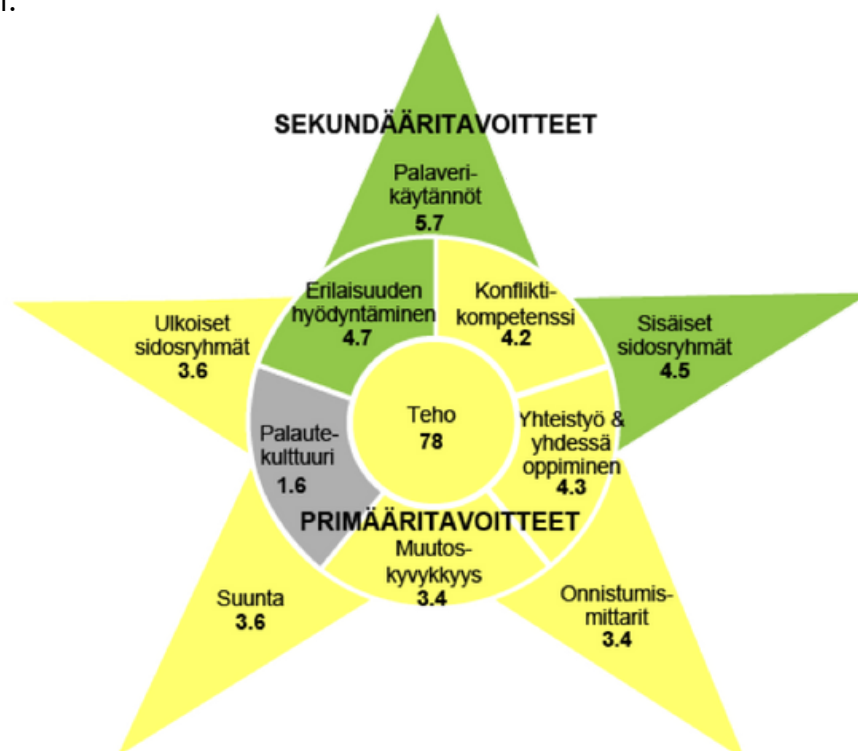
1. JOHDANTO
2. MITEN JOHTORYHMÄSTÄ TEHDÄÄN TÄHTIJOUKKUE?
3. KOLME PIKAVOITTOA JOHTORYHMÄN KEHITTÄMISEEN
4. TESTAA KUINKA SITOUTUNUT OLET KEHITTÄMÄÄN OMAA TOIMINTAASI?
5. JOHTORYHMÄN KEHITTÄMISEN TYÖKALU, TÄHTIJOUKKUEANALYYSI, SYSTEMIC LEADERSHIP PULSE® -ARVIOINTITYÖKALU
6. LOPUKSI



# 1. JOHDANTO

Johtoryhmän kehittämisessä on perinteisesti keskitytty tehostamaan toimintaa sillä, että arjen palaverikäytännöt saadaan toimimaan. Huolellinen valmistautuminen kokoukseen, oikeat asiat agendalla ja selvät päätökset eteenpäin viestimistä varten muodostavat hyvän pohjan johtoryhmän toiminnalle. Mikäli johtoryhmä haluaa olla tähtijoukkue (Ristikangas & Rinne 2014), pelkästään keskittyminen ns. sekundääritavoitteiden toteuttamiseen ei riitä. Tarvitaan panostusta niiden rinnalla myös primääritavoitteisiin. Mistä silloin on kyse?

Alla olevassa kuvassa on esitetty johtoryhmän kehittämisen viitekehysemme, joka koostuu sekundääritavoitteista sekä primääritavoitteista. Tähten ytimessä ovat todelliset muutosvoimat, joihin panostamisella saadaan johtoryhmän potentiaali käyttöön. Primääritavoitteet keskittyvät siihen, miten ryhmä toimii ryhmänä. Kehittämisen kohteena ovat silloin mm. palaute- ja keskustelukulttuurin laatu, yhteistyökäytännöt sekä ryhmän keskinäisen luottamuksen vahvistaminen.



Kuva: Johtoryhmästä tähtijoukkue (Talentum, 2014)

Johtoryhmän kyvykyys tarkastella ja kehittää omaa toimintaansa heijastuu koko organisaatioon luoden joko kehitysmatkoista tai -vastaista kulttuuria. Johtoryhmä, joka haluaa lähteä kehitysmatkalle kohti tähtijoukkuetta, osoittaa samalla esimerkkiä koko organisaatioon. Yhtenäinen ja samaan suuntaan puhaltava johtoryhmä saa tuloksia aikaan.

## 2. MITEN JOHTORYHMÄSTÄ TEHDÄÄN TÄHTIJOUKKUE?

Johtoryhmän kehittäminen on aina prosessi, jossa koko ryhmä altistaa itsensä yhteiselle oppimisprosessille. Alkuun tarvitaan yhteinen ymmärrys siitä, missä kunnossa ryhmän primääri- ja sekundääritavoitteet ovat. Vaivattomimmin johtoryhmän tila saadaan selville tähtijoukkueanalyysillä, eli Systemic Leadership Pulsella©. Analyysissä kukin johtoryhmäläinen arvioi ryhmän toimintaa tähtijoukkueviitekehyksen 12 osa-alueen kautta. Näin kehittämiselle saadaan rakennettua puitteet. Tähtijoukkueanalyysi kertoo ryhmän vahvuudet ja kohdat, joista ryhmän tulisi käydä yhteistä keskustelua ja missä ottaa kehitysaskelia.

Tähtijoukkueanalyysin tulosten pohjalta luodaan tavoite, johon kukin osallistuja sitoutuu. Sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen on kaiken lähtökohta. Johtoryhmä ei ole tiimi ilman todellista sitoutumista. Kehittämisprosessin alkumetreillä onkin tärkeää saada jokainen johtoryhmän jäsen sitoutumaan ja tekemään muutoksia arjen valintoihinsa, joilla osoitetaan toiminnan muutos.

Kun lähtökohdista on saatu yhteinen ymmärrys ja tavoitteesta luotu riittävän houkutteleva, alkaa yhteinen matka kohti huippujoukkuetta. Tyypillisesti 6-12kk kestävään yhteiseen oppimismatkaan tarvitaan ½ - 1 päivän valmennussessioita n. kuukauden välein. Agendan tapaamisille muodostavat tähtijoukkueanalyysin tulokset sekä ryhmän yhteiset keskustelut kehittämisen painopisteistä.

# 3. KOLME PIKAVOITTOA JOHTORYHMÄN KEHITTÄMISEEN

Johtoryhmästä tähtijoukkue on oppimisprosessi, ja se edellyttää yhteistä ajankäyttöä. Pikavoittoa harvoin on tarjolla, mutta on muutamia konkreettisia asioita, joista kukin ryhmä voi aloittaa vaikka saman tien. Tuloksiakin saadaan hyvinkin nopeasti. Seuraavassa muutamia keskeisiä:

## 1. Panostakaa kysymisen laatuun.

Mitä enemmän ryhmässä tehdään kysymyksiä, sitä laadukkaampaa ajattelua syntyy. Valmiit vastaukset ja viisastelut hyödyttävät keskustelun.

## 2. Hyödyntäkää erilaisia näkemyksiä.

Ryhmän toiminnassa tyypillisesti äänekkäimmät ekstrovertit pitävät yllä puhetta. Välillä on tärkeää saada esille myös ryhmän hiljaisempien ja erilaista ajatteluprosessia käyvien mietteet. Kannattaa siis alkaa tietoisesti kysyä tarkkailupositiossa olevien mielipiteitä.

## 3. Minimoikaa monologit ja yksipuoliset raportoinnit.

Liian paljon johtoryhmien ajasta kuluu siihen, että kuunnellaan toisten yksinpuheluita. Kun kukin tutustuu käsiteltäviin asioihin ennakkoon ja esityksissä olennaiseen eli niihin kohtiin, joista toivotaan ryhmän yhteistä ajattelua, päästään jo pitkälle. Älkää suostuko olemaan kokouksissa, jossa vain esitellään agendan osasia. Miksi? Koska kukaan ei pysty keskittymään intensiiviseen kuunteluun pitkiä aikoja. Vartti on yhteen menoon ehdoton maksimi.



# 4. TESTAA, KUINKA SITOUTUNUT OLET KEHITTÄMÄÄN OMAA TOIMINTAASI?

## 1. Olen utelias

Tutkin tietoisesti toimintaamme, nuuskin ajattelumme katvealueita ja peilaan ympäristön heikkoja signaaleja. En tyydy vain kuulemaan ja lukemaan, vaan menen myös kokemaan reaali maailman tapahtumia. Haluan ymmärtää, miten asiakkaamme reagoivat ja tuotteemme/palvelumme toimivat asiakkaiden käsittelyssä.

## 2. Opin kyseenalaistamalla

Olen valmis epäilemään omaa ajatteluani. Etsin syvällistä ymmärrystä ja moniulotteista ajattelua. Tiedostan nopean oppimisen ja kokeilujen merkityksen kilpailuetuina. Varaan järjestelmällisesti aikaa uusien asioiden oppimiseen. Autan myös kollegojani kyseenalaistamaan ajatteluani. Tunnistan omani ja autan kollegojani tunnistamaan oman oppimistyylinsä.

## 3. Pohdin systemaattisesti

Kohdistan sekä yhteiseen että yksilöiden toimintaan reflektiivistä pohdintaa, koska se on oivaltamisen ja oppimisen keskeisin menetelmä. Toimin peilinä tarvittaessa. Ihmettelen ja autan muita ihmettelemään tapahtumia mahdollisimman monesta näkökulmasta.

## 4. Luotan toisiin

Luotan johtoryhmäkollegoihini. Annan tilaa jokaiselle (pyydän/kannustan tarvittaessa) kertoa ryhmässä avoimesti myös itselleni epäedullisia asioita. Olen avoin, en salaa enkä piilotele tietoa, koska näin liiketoiminnan päätökset ovat realistisella pohjalla. Toimin tietoisesti avoimesti asioiden ratkaisemiseksi, en syyllisten etsimiseksi.

## 5. Rikastan vuorovaikutusta

En kilpaile kollegojen kanssa, vaan pyrin luomaan yhdessä rikastavaa vuorovaikutusta. Olen rakentava. Haluan tietää, ymmärtää ja hyväksyä toisten erilaiset taustat ja toimintatyylit. Luon myönteistä henkeä johtoryhmään nostamalla toisia. Muistan nauraa usein, koska onnistuminen työssämme vaatii myös iloa ja keveyttä.

## 6. Arvostan kollegoja

Puhun muille toisista arvostavasti ja myönteisessä valossa. Tiedostan vahvasti, että keskinäinen lojaalisuus ja rakentava kulttuuri syntyvät tarinoista, joita kerromme toisistamme ja ryhmästäme.

## Miten näitä viedään arkeen?

Tee pika-arvio siitä, miten toteutat näitä toimintamalleja käytännössä. Anna kullekin kohdalle arvio 1-4 (välttävä, tyydyttävä, hyvä, erinomainen). Valitse 1-2 kohtaa, joissa haluat kehittyä ja pyydä niistä palautetta johtoryhmäkollegoiltasi ja määritä konkreettinen treeniohjelma itsellesi. Sitten vain toteuttamaan suunnitelmaasi. Muista pyytää säännöllisesti palautetta valitsemistasi kehityskohteista!

# 5. JOHTORYHMÄN KEHITTÄMISEN TYÖKALU: TÄHTIJOUKKUEANALYYSI, SLP® -ARVIOINTITYÖKALU

Tähtijoukkueanalyysi Systemic Leadership Pulse©, SLP, on johtoryhmien kehittämiseen tarkoitettu arviointityökalukokonaisuus, jossa on kolme osaa: Johtoryhmän itsearviointi, johtoryhmän mielikuva-arviointi sekä johtoryhmän jäsenten keskinäinen arviointi. Menestyvä johtoryhmä tarvitsee palautetta jatkuvan kehittymisen tueksi!

## Tähtijoukkueanalyysin hyödyt

- HALOO! Pakottaa johtoryhmän katsomaan itseään peilistä. Kehittymisen edellytys on se, miten ryhmä toimii ryhmänä.
- Toimii kehittämisen lähtökohtana ja jatkuvan arvioinnin pohjana
- Vahvistaa johtoryhmän sisäistä palautekulttuuria
- Lisää johtoryhmän yhtenäisyyttä sekä yhteistä kehittymishalua
- Lisää johtoryhmän jäsenten keskinäistä luottamusta



Johtoryhmä  
**ITSEARVIOINTI**

**SYSTEMIC LEADERSHIP PULSE©**

Johtoryhmän itsearvioinnissa ryhmän toimintaa arvioidaan kaikkiaan 11 eri näkökulmasta. Vastauksista muodostuu johtoryhmän menestysindeksi, jossa taustalla on ryhmän sisäinen luottamus ja sitoutuminen. Arviointiraportissa on yhteenvedon (katso tähtikuva edellisellä sivulla) lisäksi esiteltyä jokaisen kysymyksen keskiarvot sekä minimi- ja maksimiarvot.



Johtoryhmä  
**MIELIKUVA**

**SYSTEMIC LEADERSHIP PULSE©**

Johtoryhmämielikuva-arvioinnissa selvitetään johtoryhmän toiminnan vaikutuksia organisaatioon. Siinä kysytään palautetta henkilökunnalta esimerkiksi siitä, miten yhtenäisenä he näkevät johtoryhmän toiminnan. Johtoryhmän jäsenet vastaavat samoihin kysymyksiin. Näin eri vastaajaryhmien vertailun avulla johtoryhmä pääsee suunnittelemaan kehittämisen painopisteitä.



Johtoryhmän jäsenten  
**KESKINÄINEN ARVIOINTI**

**SYSTEMIC LEADERSHIP PULSE©**

Johtoryhmän jäsenen keskinäinen arviointi on 180°-palautetyökalu, jossa johtoryhmän jäsenet arvioivat omaa ja kollegojensa toimintaa johtoryhmäroolissa. Arviointi tehdään viidestä tähtijoukkueen jäsenen ydinkompetenssista. Palaute annetaan samaan aikaan jokaiselle johtoryhmän jäsenelle, jolloin arvioijan on otettava kantaa siihen, kuka ryhmästä käyttää ko. kompetenssia eniten/vähiten.

## 6. LOPUKSI

Johtoryhmän kehittäminen on aina ainutlaatuinen prosessi, jossa ryhmää ohjataan tiimin valmentamisen ammattitaidolla kohti yhteistä tavoitetta. Kun ryhmä rakentaa keskinäiselle yhteistyölle vankan perustan, luodaan samalla pohjaa yhteistyön kulttuurille, joka välittyy organisaation seuraaville portaille. Kun ryhmästä on tullut tähtijoukkue, samalla ryhmän jäsenet pääsevät jalostamaan omia johtamistaitojaan. Kun on saanut kokemuksen siitä, miten tähtijoukkuetta valmennetaan, kukin pystyy mallintamaan omaan johtamiseensa myös tapoja joilla aktivoida yksilöiden ja tiimin potentiaali kohti yhteistä tavoitetta.

**BoMentis**  
COACHING HOUSE





# MEISTÄ

Vuonna 1999 perustettu BoMentis Coaching House Oy on yksi Suomen johtavia valmentavan johtamisen, johtoryhmien kehittämisen ja tiimien valmentamisen valmennusyrityksiä. Toimintamme perustuu valmentavan johtamisen ja systeemisen ajattelun ideologioihin. Toimipisteemme sijaitsee Espoon Leppävaarassa. Valmentajamme ovat kirjoittaneet kirjoja johtoryhmätyöskentelystä, mm. Johtoryhmästä tähtijoukkue (Talentum, 2014), Stellar Management Teams (Routledge, 2018) ja Sukset ristissä – Omistajien, hallituksen ja johdon yhteistyö (Kauppakamarikustannus 2011).

Lue lisätietoa meistä ja johtoryhmien kehittämisestä:  
[www.bomentis.fi](http://www.bomentis.fi)

OTA YHTEYTTÄ!



*Jotta yksilöt ja tiimit ylittäisivät itsensä!*