Johtoryhmästä huippujoukkue

Teksti ja kuvio: Vesa Ristikangas ja Marjo-Riitta Ristikangas, kuva: BoMentis Oy

Strategiaprosessit kuuluvat organisaation vuosittaiseen ohjelmaan, jossa paneudutaan tulevaisuuden ajatteluun. Johtoryhmät vetäytyvät miettimään tulevan kauden suunnitelmia ja linjauksia, viettävät työntäyteisiä päiviä keskenään ja palavat arkeen. Valitettavan usein strategiaprosessit kuitenkin jäävät sanahelinäksi ilman todellisia vaikutuksia arjen toimintaan. Organisaatio jatkaa toimintaansa kuten aina ennenkin. Miksi näin tapahtuu – ja onko mitään tehtävissä?

Otsikon väite on peräisin Mark Fieldsiltä, Ford-autotehtaan johtajalta. Fields kertoo Wall Street Journalin haastattelussa 23.1.2006 ajattelustaan strategian ja organisaatiokulttuurin välisestä suhteesta. Kulttuuri on vahva ja sitkeä, vaikeasti muutettavissa. Strategia todellakin häviää 6–0 organisaatiokulttuurin voimalle, jos tietoista työtä ei fokusoida oikein.

Organisaation toimintatavat ja tottumukset ohjaavat ajattelua ja tekemistä, eivät ylimmän johdon määrittämät strategiset linjaukset, jos ne jäävät ulkokultaisiksi road-show-mantraksi – varsinkin, jos ne esitetään yksinpuheluna, kiillotetuilla powerpoint-kalvoilla. Saman toteavat Baron ja Walters (1994) parikymmentä vuotta sitten kiteyttäessään: "Kulttuuri joko edistää yrityksen suorituskykyä tai ohjaa sen tuhon kierteelle".

Mitä johtoryhmä voi tehdä?

Miten kulttuurin muuttaminen tapahtuu? Liiaksi osoitetaan sormella muita ja siirretään vastuu muuttumisesta toisaalle. Muutos tulee aloittaa itsestä ja omista toimintatavoista. Entä jos johtoryhmä katsoisi tarkemmin omaa toimintaansa? On havahduttavaa tulla ryhmänä tietoiseksi omista vuorovaikutuskäytännöistä tai palautteen antamisen ja vastaanottamisen malleista, jotka toistuvat muualla organisaatiossa. Esimerkiksi erään organisaation kokemus palaverien mielettömyydestä, pahimmillaan palaverihelvetistä, oli linjassa johtoryhmän sisäisten palaverien kanssa. Koska johtoryhmä on organisaatiokulttuurin keskeisin lipunkantaja, muutoksen on alettava sieltä.

Kulttuurin muutos lähtee liikkeelle siitä hetkestä, kun johtoryhmä päättää aloittaa oman toimintansa kehittämisen. Fokus ei enää olekaan siinä, MITÄ tehdään, vaan siinä, MITEN ryhmä toimii ja saavuttaa yhdessä asetetut tavoitteet. (Ristikangas & Ristikangas 2010.)

Johtoryhmän kehittämisaskeleet

Lencioni (2002) esittää käytännönläheisen lähestymistavan johtoryhmien kehittämisprosessille. Mallissaan hän määrittelee viisi toimimattoman tiimin ominaispiirrettä ja esittelee ratkaisut näihin ryhmätyöskentelyn ongelmakohtiin.



Kuva 1: Ryhmän keskeisimmät esteet kehittymiselle (Lencioni, 2002)

Suomen sosiaalipsykologit ry

Lencioni (2002) lähtee liikkeelle tiimin vuorovaikutussuhteiden laadusta. Jos johtoryhmä ei käytä aikaa mahdollisen luottamuspulan käsittelyyn, sillä on suora vaikutus varsinaisten liiketoimintapäätösten laatuun. Sama toistuu, jos pelätään vaikeiden tilanteiden käsittelyä: lakaistaan asioita maton alle ja kuvitellaan, että kaikki on ok. Mitä pidemmäksi aikaa erimielisyydet jäävät käsittelemättä, sen enemmän ei-toivottuja vaikutuksia sillä on. (Ristikangas & Junkkari, 2011.)

Kun ryhmätasolla puuttuu kyky ratkaista hankalia asioita, ei ole ihme, että myös yksilötasolla on vaikea sitoutua yhteiseen tavoitteeseen. Lopulta vastuita siirretään ja mitattavat tulokset jäävät toteutumatta. Todellinen muutos lähtee siitä, kun ryhmä oppii käsittelemään syntyneitä ristiriitoja. (Ristikangas & Junkkari, 2011.)

Johtoryhmä, joka haluaa rakentaa vastavoimaa muutosvastaiselle organisaatiokulttuurille, on suostuttava muuttamaan omaa sisäistä ajatteluaan. Lencionin (2002) malli tarjoaa tuolle prosessille oivan alustan. Kehityksen esteet myönteisiksi käännettynä tarjoavat hyviä suuntaviivoja muutokseen: (1) Rakenna luottamusta, (2) opettele käsittelemään konfliktit asiatasolla, (3) varmista jokaisen sitoutuminen toimintaan, (4) vastuuta kaikki ja (5) kiinnitä huomio yhteiseen tavoitteeseen.

Johtoryhmä osana systeemiä

Johtoryhmä ei toimi tyhjiössä, vaan on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Systeemin eri kerrokset toimivat. Mitä näkyvämmin ja tietoisemmin johtoryhmä ottaa agendalleen niin sisäisten kuin ulkoistenkin sidosryhmien äänet, sen paremmat mahdollisuudet sillä on ryhmänä vaikuttaa.

Todellinen kulttuurimuutos lähtee johtoryhmän sisältä. Parhaimmillaan yksilöt suuntaavat kuulevat korvansa ympäristöönsä pyrkien havainnoimaan kulttuurisia elementtejä. Kun johtoryhmän jäsenet saadaan sitoutettua tutkimusretkeilijöiksi ja jakamaan havaintojaan ja kokemuksiaan ulkoisesta maailmasta, päästään luomaan linkkejä sosiaalipsykologiseen ja systeemiseen todellisuuteen. Näin johtoryhmä tulee osaksi systeemiä, jossa se vaikuttaa muihin ja tulee samalla vaikutetuksi.

Systeemisessä näkemyksessä perustavaa onkin eri tekijöiden keskinäinen riippuvuus ja vastavuoroisuus (Soikkanen, 2012). Hawkins (2011) kuvaa systeemistä ajattelua hyödyntävää johtoryhmää, joka tuo asiakkaan äänen osaksi johtoryhmän kokousta – toiminnallisesti. Yksinkertaisimmillaan se voi olla sitä, että ko. asiakkaan tunteva johtoryhmäläinen ottaa kokouksen ajaksi asiakkaan roolin ja tulkitsee kuulemaansa tästä roolista käsin. Konkretisointi ja kokemuksellisuus ovat avaimia todelliselle kulttuurimuutokselle.

Lähteet:

Baron, A. & Walters, M. (1994). The Cultural Factor. IPD.

Fields, M. (2006). Wall Street Journal 23.1.2006.

Hawkins, P. (2011). Leadership Team Coaching. London: Kogan Page.

Lencioni (2002). The Five Dysfunctions of a Team. Jossey-Bass. San Francisco.

Ristikangas, V. & Junkkari, L. (2011). Sukset ristissä. Omistajien, hallituksen ja johdon yhteistyö. Kauppakamarikustannus.

Ristikangas, M.-R. & Ristikangas, V. (2010) Valmentava johtajuus. WSOYpro.

Soikkanen, A. (2012). Toimiva kuva kaaoksessa. Toiminnalliset ja visuaaliset kehittämismenetelmät organisaatioiden muutosmyrskyssä. Infor.

