

JOHTORYHMÄSTÄ TÄHTIJOUKKUE

Ristikangas, Vesa - Rinne, Tapani
331 sivua, Talentum Media Oy, 2014,
ISBN 978-952-14-2107-5, noin 68 euroa

Vesa Ristikangas ja Tapani Rinne ovat yritysvalmentajia ja työnohjauksen sekä coachingin asiantuntijoita. He ovat kirjoittaneet myös kokemuksestaan kirjoja, mikä näkyy hyvin rakennetussa kokonaisuudessa. Lähdeluettelo, avainsanahkemisto ja hyvä jäsentely auttaa paneutumaan kirjoittajien ajattelutapaan.

Kirja Johtoryhmästä tähtijoukkue on kirjoitettu johdonmukaisesti primääritavoitteiden ja sekundääritavoitteiden esittely ympärille. Alussa lanseeratut käsitteet *Into* ja *Miettiä* eivät kuitenkaan esiinny kovin usein teoksessa.

Primääritavoitteisiin kuuluvat kirjan mukaan yhteistyö ja yhdessä oppiminen, muutostaloudellisuus, erilaisuuden hyödyntäminen ja konfliktikompetenssi sekä palautekulttuuri. Sekundääritavoitteita ovat sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät, palaverikäytännöt, onnistumismittarit ja suunta. Kaikki ovat tärkeitä asioita, mutta johtoryhmän potentiaalinen täysimääräinen hyödyntäminen edellyttää nimenomaan primääritavoitteisiin eli tähden keskiöön huomion kiinnittämistä. Kaiken ytimessä on luottamus ja sitoutuminen. Ja systeeminen eli kokonaisvaltaisen ajattelutapa muuttaa suhtautumista johtamiseen ja johtoryhmytyöskentelyyn.

Kun kirjassa ei käsitellä juuri lainkaan yritysten toimintaa talouden kannalta, tuntuu jotkut sen ajatuksista ihanteellisilta ja käytännöllä hieman vierailta. jääkiekkjoukkuetta motivoivat hyvät tulokset: voitot ovat tavoiteltavia, tasapelit siedettäviä ja häviöt vihattavia. Vaikka yritystoiminnassa ei olekaan kysymys "toisen voitto on toisen häviö" – pelistä, vaan talouselämä on paljon monimutkaisempaa, motivoi jokaista johtoryhmää kiistatta paranevat tulokset. Ryhmä on aina tärkeä, mutta viime kädessä vastuu yksilöityy osakeyhtiössä. Ja yhä enemmän ulkopuoliset arvioivat yritystä sen keulakuvan – toimitusjohtajan – ja taloudellisten tulosten perusteella. Esimerkiksi Kone Oyj on tunnettu yrityskulttuuristaan ja henkilöstön kehittämisestä, mutta toimitusjohtajan menestymistä seurataan, ja yrityksen menestystä arvioivat ulkopuoliset ennen kaikkea se taloudellisen menestyksen perusteella.

Kirja on mainio oppikirja johtoryhmän sisäiseen kehittämiseen. Sen perusteellinen läpikäynti antaa vastauksen moneen arkipäivän ongelmaan. Ehkä hieman leikkimielisesti loppuun koottu johtoryhmän pieni lääkärikirja hoitomenetelmien saa varmaan lukijan pysymään hereillä, sillä tässä osiossa on mainiosti pelkistetty monet johtoryhmiä vaivaavat ammattitaudit.

Itseäni häiritsi hieman niin tavanomainen paradoksin kuvailu "joko tai" vaihtoehdoina. Useiden menestyvien yritysten kohdalla kuitenkin on kysymys tasapainon löytämisestä "sekä että" tyyppisesti. Tätä on käsitelty esimerkiksi Hermann Simon, jonka kirjasta *Hidden Champions* kirjoitin arvostelun vuonna 2009. Uskon todella, että huomisen menestyvät ymmärtävät nykyajan monimutkaisuuden – kaikkea ei voi pelkistää aina dikotomioiksi ja paradokseiksi, vaan tarvitaan monipuolisempaa ongelmien hallintaa ja ratkaisua.

Martti Helsilä



JOHTORYHMÄSTÄ TÄHTIJOUKKUE

Ristikangas, Vesa - Rinne, Tapani
331 sivua, Talentum Media Oy, 2014,
ISBN 978-952-14-2107-5, noin 68 euroa

Tuore johtoryhmän kehittämiseen keskittynyt kirja rakentuu selkeälle viitekehyselle ja tarinalle. Johtaminen on systeemisyyttä, jossa ajattelulle ja dialogille tulee olla tilaa.

Viitekehysenä yksinkertaisesti viisisakarainen tähti. Tähtien ytimenä on luottamus - johtoryhmän ehtymätön energian lähde. Sitä viljellessä on kuin tankkasi autoa

ilmaiseksi. Ytimen ympärille asetuvat johtoryhmän primääriset tehtävät, jotka kuvaavat miten johtoryhmässä työtä tehdään. Tähtien sakaroihin asetuvat sekundääriset tehtävät. Ydin – luottamus heijastuu niin primääri- kuin sekundääritavoitteiden toteutumiseen.

Tavoitteet kuvaavat, miten toimimalla tähtijoukkue saa yhteistyöstä parhaat tulokset. Primääritavoitteet ovat: erilaisuuden hyödyntäminen, yhteistyö ja yhdessä oppiminen sekä palautekulttuuri kokonaisuudessaan. Sekundääritavoitteet johtoryhmälle ovat kuin laskutelineet, joilta lähdetään lentoon kohti tähtiä. Ne kuvaavat, mitä tähtijoukkue tekee yhteistyössä ja miksi se ylipäätään tekee yhteistyötä. Sekundääritavoitteet määrittävät johtoryhmän työskentelykentän edellytykset: Palaverikäytännöt, sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät, onnistumisen mittarit sekä suunta, johon ollaan menossa.

Johtoryhmien työskentelystä kirjassa on kuvattuna mukavalla ja selkeällä tavalla niin kotimaista kuin kansainvälistä johtoryhmytyöskentelyyn keskittynyttä tutkimusta. Kotimaisesta johtamistutkimuksesta väitöskirjaesimerkkejä mm. Jukka T Bergqvistin supertuottavuus-käsitteen lanseerannut artikkeli (tämä ei ollut tutkimus) Lisäksi kirjassa huomioidaan myös tuorempi Merja Fischerin väitöskirja, jossa tutkittiin asiakastytytyväisyyden ja henkilöstötytytyväisyyden välistä korrelaatiota päätyen siihen, että vain tytytyväinen henkilöstö pystyy tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa ja asiakastytytyväisyyttä. Kirja myös nostaa vahvasti esille sisäisen motivaation ja merkityksen luomisen henkilökohtaisella tasolla. Samaisiin ajatuksiin ovat tulleet myös talouden nobelisti Edmund Phelps. Filosofian Akatemian Karoliina Jarenko ja Frank Martela Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnalle tekemässään raportissaan ovat myös nostaneet samaiset tekijät vahvasti tapetille.

Kirja toimii kuin johtoryhmän lääkärikirjana diagnostisoiden yleisiä johtoryhmien työskentelyn kipupisteitä. Kirjaan on diagnostisoitu parikymmentä sairautta hoito-ohjeineen. Johtoryhmien yleisiä sairauksia ovat mm. joryähky, joryhuimaus, imagoharha, salaseurahalaus ja tavoitehinku. Tavoitteiden suhteen voi johtoryhmä ääripäissä sairastaa fokusaneemia tai analyysihalvausta. Kaikella on siis rajansa – ei yhtä makeata mahan täydeltä – kaikessa kohtuus on kunniasa.

Kirjassa on vahvasti ansioksi mainittava myös valmiita toimiviksi todettuja workshopin ja reflektion aiheita – suoraan avuksi johtoryhmytyöskentelyn kehittämiseen.

Kirja sopii jokaiselle johtoryhmän jäsenelle, toimitusjohtajalle ja johdon konsultille. Myös jokainen esimiestyötä tekevä saa kirjasta paljon käytännön vinkkejä omaan työhönsä.

Kirsi Kannisto