



STRATEGISEN UUDISTUMISEN TOIMEENPANO – Omistautuneiden ja suorituskykyistientiimien valmentaminen

MINIOPAS OSA 2

SISÄLTÖ

1. Miksi tiimien omistajuus ja kyvykkyys korostuvat nyt ja tulevaisuudessa? 03
2. Mitä on tiimien omistautumisen ja kyvykkyyksien valmentaminen 07
3. Miten onnistua tiimien kehittämisessä -vinkkejä matkalle 12

Miksi tiimien omistajuus ja kyvykkyys korostuvat nyt ja tulevaisuudessa

Ensimmäisessä minioppaassa kuvasimme, miksi kyvykkyyksien johtamisen merkitys modernin strategian toimeenpanossa on entistä kriittisempää. Nopeutuva muutosvauhti pakottaa jatkuvaa oppimiseen ja uusien taitokimppujen hankkimiseen. Ensimmäisen osan pääset lukemaan tästä.

Vaikka kyvykkyyksien tunnistaminen ja johtaminen on kriittinen käynnistymisvaihe, se ei riitä. **Totuus piilee arjen tekemisen tasossa ja kehityskyvyssä.** Sen takia strategian toimeenpanon arvoketjussa tulee keskittyä erityisesti tiimi- ja yksilötasojen onnistumiseen.

Kaikki lähtee liikkeelle yksilön ja tiimien tyytyväisyydestä, mutta tyytyväisyys ei paranna suorituskykyä, jos se jää passiiviseksi. **Todellinen suorituskyky** syntyy vasta, kun tyytyväisyys muuttuu aktiiviseksi tekemiseksi ja haluksi kehittää toimintaa, ratkoa ongelmia sekä uudistua.

Ota selvää, miten tyytyväisyys muutetaan aktiiviseksi suorituskyvyksi.

Tyytyväisyydestä kohti sitoutumista ja omistajuutta

Sitoutuminen

Korkeampi tunnesuhteen taso **näkyä sitoutumisena tiimin ja organisaation tavoitteisiin**. Yksilöt ja tiimit ovat tunnetasolla sitoutuneita strategiaan ja tiimeille johdettuihin tavoitteisiin. Arjessa tämä ilmenee haluna kehittää toimintaa ja ratkoa ongelmia.

Sitoutuneen tiimin suorituskyky nousee merkittävästi tyytyväisyyden tasolta, koska tavoitteisiin suhtaudutaan aktiivisesti.

Haasteena on, että motivaatio on osin ulkopuolista: halutaan onnistua vastuullisuuden tai muiden vuoksi, jolloin **sisäinen halu ja tahto onnistua** ei vielä täysimääräisesti vapauta potentiaalia.

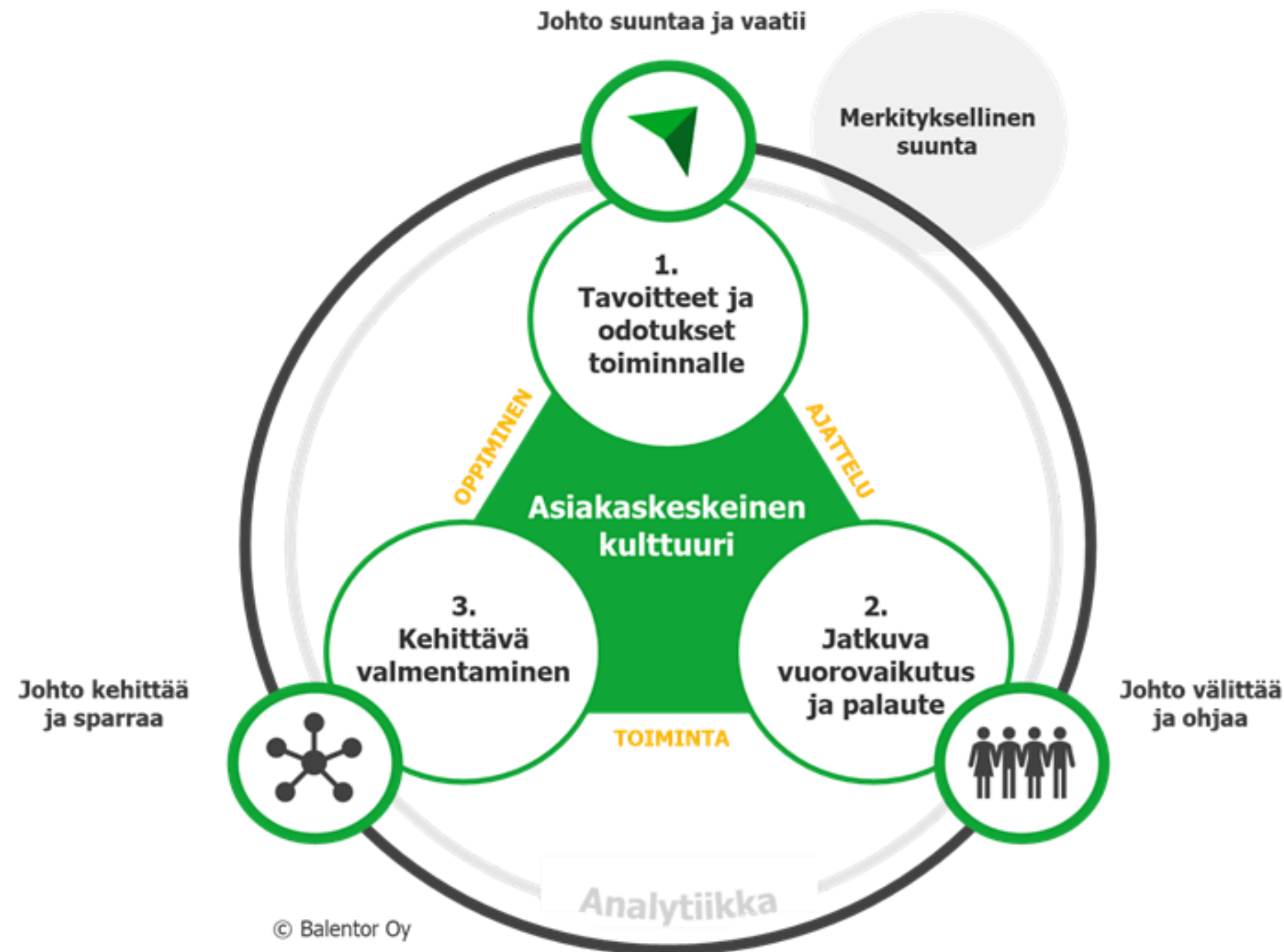
Omistajuus

Korkein taso on **omistajuus tiimin tavoitteista suhteessa strategiaan**. Yksilöt ja tiimit tahtovat omistaa yhteisen merkityksen ja tavoitteet. Tämä näkyy poikkeuksellisena kykynä **oppia, uudistua ja ratkaista** ongelmia matkalla tavoitteisiin.

Saavuttaakseen tämän taso on panostettu tiimien rakentamiseen ja tehtävien sopivuuteen.

Valmentavalla johtamisella tuetaan yksilöiden ja tiimien kasvua matkalla tavoitteisiin.

Onnistumisen vauhtipyörä: Valmentava johtaminen



Valmentavan johtamisen päämääränä on vahvistaa tiimien ja yksilöiden itseohjautuvuutta ja kyvykkyyttä omistaa omaa kehittymistä.

Ratkaisevaa on pystyä vuorovaikuttamaan erilaisten ihmisten kanssa siten, että tavoitteellinen toimijuus ja itsenäinen ongelmanratkaisukyky vahvistuvat.

Tärkeäksi perusrakenteeksi on osoittautunut kullekin organisaatiolle parhaiten toimivan tavoite-, palaute- ja kehitysmallin juurruttaminen kulttuuriin.

Yhteenveto sitoutuneiden ja omistautuneiden tiimien merkityksestä

Organisaation onnistumisen ratkaisee lopulta sen kyky elää todeksi strategiaansa, jossa **asiakasarvo** ja **kyvykäs henkilöstö keskiössä**.

Entistä tärkeämpää onkin **rakentaa kulttuuria**, jonka ytimessä ovat yhteiseen päämäärään ja tavoitteisiin omistautuneet tiimit.

Keskeistä:

- **Tiimien rakentamisvaihe** – miten huomioidaan jäsenten motivaatiotekijät ja tiimikyvykkyudet
- **Tiimien kasvuvaihe** – miten tiimejä valmennetaan ratkomaan ongelmia sekä kehittämään ja uudistamaan omaa toimintaansa.

Tutkitusti muutoksissa parhaiten onnistuvat organisaatiot ovat rakentaneet **oppiviin yksilöihin ja tiimeihin pohjautuvaa strategista kulttuuria**, jonka avulla pystytään vastaamaan jatkuvasti muuttuviin tulevaisuuden haasteisiin.

Mitä on tiimien omistautumisen ja kyvykkyyksien valmentaminen

Työstäessämme kirjaa suorituskyvyn johtamisesta kävimme läpi useita tutkimuksia siitä, millaisella yksilöiden ja tiimien johtamisella synnytetään parhaita tuloksia jatkuvasti kiihtyvässä muutoksessa. (Johdasuoritusta, Järvinen ym.)

Esiin nousi tutkimus, joka perustui todellisten menestyneiden organisaatioiden johtamiskyvykkyyksiin. Tämän tutkimuksen taustalla oli maailman johtavat yliopistot: Princeton ja London Business School, mikä entisestään vahvisti sen luotettavuutta.

Keskeiset havainnot: Parhaiden johtajien ja tiimien vetäjien kyvykkyyksissä korostuu kyky valmentaa ihmiset ajattelemaan strategisesti sekä toimimaan tuloksellisesti.

1. Parhaat johtajat ajattelevat itse strategisesti ja valmentavat tiimejään omistautumaan strategiaan ja yhteisiin tavoitteisiin.
2. He eivät pelkää tuloksia, vaan pyrkivät koko ajan arjessa kannustamaan ihmisiä saavuttamaan tavoitteet ja kehittymään sen pohjalta.

Seuraavalla sivulla yhteenveto tuloksista.

Modernin johtamisen ydinkyvykkyudet

- Miten yhdistetään strategia, ihmiset ja tulokset



Johtopäätöksiä tutkitun tiedon pohjalta

Parhaat johtajat ja esihenkilöt pystyvät yhdistämään eri tilanteissa strategiset tavoitteet ihmisten **omistautumiseen** ja tarvittavien **kyvykkyyksien** kehittämiseen. Tutkittu vaikuttavuusindeksi 72 % (Zenger ym.)

Pelkällä ”perinteisen” kovalla tai ”uuden ajan” pehmeydellä ei synny parhaat tulokset ja vaikutukset, vaan tarvitaan niiden yhdistämistä kulloisenkin tilanteen vaatimalla tavalla.

Lisäksi suurimmalla osalla johtajista ja esihenkilöistä on yleensä luontainen vahvuus enemmän strategiassa/organisoinnissa tai ihmisten vuorovaikutuksessa/kehityksessä.

Näin ollen suurimman osan tulee tehdä **tietoista kehitystyötä**, jotta saa molemmat **kyvykkyysalueet** tasapainoon (strategia/organisointi & ihmisten vuorovaikutus/kehittäminen).



OKR:n merkitys tiimien valmentamiselle

OKR:n (Objectives and Key Results) tai vastaavan avulla tavoitteet ja niiden saavuttamisen toimintaketjut selkeytyvät **kaikille tasoille**, mikä on ratkaisevaa tiimien suoritus- ja kehityskykyyn perustuvan kulttuurin rakentamisessa.

Tämä merkitsee sitä, että modernissa suoriutumisen/kehityksen johtamisessa on siirryttävä vuosittaisista keskusteluista vähintään **3-4 krt** vuodessa tapahtuviin (tavoitteet- tulokset – suoriutuminen - parantaminen) **kehityskeskusteluihin**.

Monet asiantuntijaorganisaatiot ovat siirtyneet tätä tiiviimpäänkin rakenteeseen kiihdyttääkseen **elintärkeää kehityskykyä**. (1-2 krt/kk)

Olennaista on tasapainottaa yksilö- ja tiimitaso kulloisenkin tilanteen edellyttämällä tavalla.





Tiimien omistautumisen ja kyvykkyyksien valmentaminen

-Vinkkejä matkalle.

Vinkkejä matkalle

Tiimien omistajuuden ja kyvykkyyksien valmentaminen on tutkitusti modernien organisaatioiden kriittinen menestystekijä. Ja siinä strategisten kyvykkyyksien tunnistaminen ja kehittäminen on osoittautunut erinomaiseksi tavaksi varmistaa organisaation strategian todeksieläminen.

Pitkäjänteisen työn tuotoksena ovat parhaat organisaatiot päässeet strategisen kulttuurin tasolle, joka pystyy sopeutumaan kiihtyvään muutokseen ja jopa ennakoimaan niitä.



Keskeisiä tekijöitä, jotka varmistaa kehitysmatkanne onnistumista

1. Asiakkaat strategian ja kyvykkyyksien keskiössä

- Kun jokaisen tavoitteen, arvoketjun ja toiminnan keskiössä on asiakas, pysyvät merkitys ja maali kirkkaina.

2. Strategisten kyvykkyyksien tunnistaminen tiimitasolle asti

- On vaikeaa johtaa, omistaa tai kehittää sellaista, jota ei tunneta.
- Erittäin hyvä tapa käsitellä tulevaisuuden uudistumistarpeita tiimien kanssa, on kysyä millaisia uusia kyvykkyyksiä tarvitsemme jotta yhdessä onnistumme.

Jatkuu seuraavalla sivulla

3.Yhteinen suunta ja strateginen ymmärrys perustana

Jos ihmiset eivät näe minne olemme menossa ja miksi, on heidän mahdotonta omistautua siihen = Tulevaisuudesta nykyhetkeen / Oikealta vasemmalle ajattelu

Sen jälkeen voidaan keskustella **mitä, miten ja milloin** tiekartasta tavoitteisiin pääsemiseksi= Miten pääsemme nykyhetkestä tulevaisuuteen / Vasemmalta oikealle ajattelu

Modernissa organisaatiossa:

- Tulevaisuudesta nykyhetkeen ja nykyhetkestä tulevaisuuteen ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa
- Se synnyttää hyödyllisiä ristiriitoja, jotka toimivat motivoitumisen perustana
- Ratkaisevaa on synnyttää yksilö- ja tiimitason omistajuutta, koska vain sen kautta ihmisten kyvykkyys voi kehittyä huipputasolle

Tiimien rakentaminen ja kehitys:

- Kyky valita eri tiimeihin oikeat ihmiset oikeisiin rooleihin on aivan kriittinen onnistumistekijä
- Sen avulla voidaan rakentaa ja kehittää tiimin kyvykkyyyksiä
- Lopulta päämääränä on yksilöiden ja tiimien omistajuus, joka luo strategista itseohjautuvuutta ja kehityskykyä saavuttaa haastavatkin tavoitteet

Määränpäänä jatkuvan oppimisen uudistumiskykyinen kulttuuri

Koska muutos on jatkuvaa tulee määränpäänä olla projektin päättymisenkin jälkeen oppimishalukkaan ja uudistumiskyvykkään kulttuurin rakentaminen

Hyvä kulttuuri saa meistä kaikista parhaan ja koko potentiaalimme esiin. Kilpailuedut ja lisäarvot syntyvät siellä, mikä on vaikeaa ja pystytään yhdessä ratkaisemaan.

“Onnistumisia matkaan ja muistakaa, että jos tämä olisi helppoa, niin kaikki tekisivät sitä.”



Jutellaanko lisää?

Pekka Järvinen -
yritysvalmentaja ja
toimitusjohtaja

0400 483 792

pekka.jarvinen@balentor.fi

[LinkedIn](#)

[Ota yhteyttä!](#)