

Asiantuntijatiimin johtaminen

Pia Jaakkola, Product Manager, Nokia Multimedia

Tietoyhteiskunnassamme yhä useampi työiässä oleva työntekijä on asiantuntija. Asiantuntija määritellään korkeasti koulutetuksi, pitkähkön työkokemuksen omaavaksi alansa ammattilaiseksi, jonka osaamisessa olennaista on ajankohtainen ongelmanratkaisu ja innovatiivisten ratkaisuvaihtoehtojen tuottaminen. Asiantuntijoista on tullut yritysten tärkein voimavara. Johtamisen perusopit pätevät asiantuntijaorganisaation johtamisessa. Nykyään esimiehen on kyettävä motivoimaan alaisiaan yhä yksilöllisemmin. Asiantuntijaryhmän johtaminen on paljolti osaamisen johtamista ja näin ollen ihmisten johtamista.

Johtaminen ja esimiestyö ovat tietoyhteiskunnan myötä murroksessa. Asiantuntija on haastava alainen. Hänellä on monesti johtamiskokemusta, joka on hankittu omien projektien ja tiimien vastuullisena vetäjänä. Hän on tottunut johtamaan itse itseään. Töiden luonne on muuttumassa yhä itseohjautuvammaksi. Esimiehen voi olla vaikea arvioida, kuinka hyvin asiantuntija-alainen on työssään onnistunut tai kuinka paljon parantamisen varaa olisi vielä ollut. Asiantuntijalla on monesti hyvä itsetunto ja käsitys siitä, kuinka tärkeä hänen työpanoksensa on organisaatiolle. Hänelle ei voi sanella yksipuolisesti työhön liittyviä ehtoja, sillä motivaatiopulan iskiessä asiantuntija vaihtaa työnantajaa. Asiantuntijat ovat organisaation avaintekijöitä ja vaikeasti korvattavia.

Organisaatiossa, joissa menestys vaatii luovuutta, osaamisen kehittämistä ja jalostamista, asiantuntijoiden motivaatio ja sitoutuminen ovat ensiarvoisen tärkeitä.

Motivointi = Työtyytyväisyyden ylläpitäminen

Ihminen viihtyy työssään ja kokee sen mielekkääksi, jos työ on sopivan haasteellista, siinä on realistiset, saavutettavat tavoitteet, työstä saa palkkion ja työympäristö on tyydyttävä. Hyvä työ motivoi tekijäänsä hyvään työsuoritukseen.

Motivaatio on perinteisesti jaettu sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Tämä kahtiajako on väistymässä. Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät nähdään toisiaan täydentävinä, ei enää toisiaan poissulkevinä. Sisäinen motivoituminen on asiantuntijalle ja esimiehelle antoisinta, sillä sisäiset motivaattorit eli itse työ, henkinen kasvu, edistyminen, saavutukset ja vastuu palkitsevat itsessään tekijäänsä. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat erilaiset ulkoiset palkkiot, useimmiten raha. Rahan lisäksi status, ylennys, hyvät työolosuhteet ja turvallisuus toimivat ulkoisina työn motivaatiotekijöinä.

Sisäinen motivaatio on avainasemassa asiantuntijan hyvälle työsuoritukselle, työn palkitsevuudelle ja sitoutumiselle. Jokainen asiantuntija on omanlaisensa persoona. Asiantuntijaryhmän esimiehelle on tärkeää syventyä ihmisten johtamiseen. Mitkä seikat motivoivat tiimin jäseniä ja kuinka edistää tasapuolisesti jokaisen henkilökohtaisia motivoitumistekijöitä? Tätä kautta tiimillä ja sen jäsenillä on edellytykset voida hyvin, motivoitua ja sitoutua.

Tehdyt tutkimukset esittävät, että asiantuntijat motivoituvat ensisijaisesti sisäisistä motivaatiotekijöistä: henkilökohtaisesta kasvusta, autonomisuudesta ja työtehtävän suorittamisesta. Rahan vaikutus motivaatiotekijänä oli näitä vähäisempi. Palkka ja muu aineellinen palkitseminen eivät ole pitkän ajan motivaattoreita, mutta ne voivat olla pitkään jatkuneen tyytymättömyyden syitä. Palkan vaikutus motivaatioon on suurempi työuran alkuvaiheessa. Merkitys motivaatiotekijänä vähenee työvuosien kertyessä. Iäkkäämmillä asiantuntijoilla palkan merkitys taas nousee, mutta sitä pidetään organisaation arvostuksen mittana. Laman alla tehdyssä tutkimuksessa työsuhteen jatkuvuus ja turvallisuus nousivat merkittäviksi motivaatiotekijöiksi heijastaen laskusuhdanteen lomautus- ja irtisanomispelkoja.

Tutkimustuloksista ei voi suoraan vetää johtopäätöksiä. Eri asiantuntijat motivoituvat erilaisista tekijöistä. Esimiehen on hyvä selvittää kehityskeskusteluissa tiiminsä jäsenten motivaattorit ja ura-ankkurit. Onko tavoitteena perusasiantuntijaura, jolloin ura-ankkurit ovat muualla elämässä, asiantuntijauralla kehittyminen - kapean alan erityisasiantuntijaksi vai asiantuntemuksen laajentaminen vertikaalisti - vai onko tavoitteena yleneminen esimiesasemaan?

Vaikka esimiehelle olisi tärkeää pitää hyvin toimiva tiiminsä toiminnassa ja tuottavana, on asiantuntijoiden henkilökohtaiset ambitiot otettava vakavasti. Asiantuntija-alaisten

motivaatiota ja kehittymistä voi edesauttaa koulutuksella, tehtävänkierrolla ja laajemmilla tehtäväkokonaisuuksilla. Tiimin tarjoamat mahdollisuudet ovat kuitenkin rajatut. Kun asiantuntijan kyvyt kasvavat yli tiimin, kauaskatseinen esimies rohkaisee alaistaan etenemisessä, tasoittaa tietä ja suosittelee tarvittaessa. On koko organisaation etu, että hyvä asiantuntija pysyy saman organisaation sisällä sen sijaan, että hän lähtisi kokonaan.

Asiantuntijan motivoitumiselle on tärkeää, että hän saa suoritettavakseen työtehtäviä, jotka ovat mielekkäitä, vaihtelevia ja haastavia kokonaisuuksia ja joiden sisältöön ja tehtävänasetteluun hän saa osallistua. Esimiehen on osoitettava asiantuntijalle luottamuksensa niin, että asiantuntija saa suunnitella ja suorittaa tehtäväkokonaisuutta itsenäisesti oman asiantuntemuksensa mukaan. Esimies seuraa työn edistymistä osana normaalia esimiestyötä ja vain tarvittaessa ohjaa työsuoritusta. Asiantuntijan motivaatio pysyy hyvänä, kun hän tuntee tekevänsä tärkeää ja merkityksellistä työtä, saa käyttää hyväkseen koko asiantuntemuksensa, tuntee työnsä edistyvän ja saa tehdä työn niin laadukkaasti, että voi itse olla työstään ylpeä. Asiantuntija arvostaa työn tekemiseen saamiaan valtuuksia sekä hyvästä työstä saamaansa palautetta työn aikana ja sen valmistuttua.

Esimehellä on merkittävä rooli hyvän tiimihengen luomisessa ja ylläpitämisessä sekä tiimin jäsenten kesken että organisaation eri tiimien kesken. Tiimihenki syntyy sen vetäjän ja tiimin jäsenten välisestä kanssakäymisestä. Tiiminvetäjän rooli on luoda yhteistoiminnalle puitteet, virittää positiivinen tiimi-kulttuuri ja mahdollistaa viralliset tai epäviralliset tiimipalaverit. Tiiminvetäjä on monesti yhteyksien solmija oman tiimin ja muiden tiimien välillä. Tiimin hyvä me-henki edistää työtyytyväisyyttä, mutta samalla on huolehdittava, että tiimi tulee toimeen ja kykenee työskentelemään organisaation muiden tiimien kanssa. Parhaimmillaan tiimityöskentely voi olla luovaa hulluutta ja hyvin tuloksellista, kun projekteihin osallistuu asiantuntijoita organisaation eri osista. Jokainen tuo erilaiset koulutustaustansa ja työkokemuksensa mukanaan projektityöhön.

Asiantuntijan sitouttamista edistää avoimuus ja kommunikointi. Esimiehen on jaettava avoimesti tietoa sekä koko organisaatiota että omaa tiimiä koskevista asioista. Koko organisaation strategia, tavoitteet, tulevaisuus, saavutukset ja ongelmat on hyvä jakaa ja keskustella niitten vaikutuksista oman tiimin toimintaan. Varhainen tiedonjako tulevista

muutoksista auttaa tiimiä käsittelemään muutosvastarintaa ja –pelkoja ja myös valmistautumaan itse muutokseen. Avoimuus lisää tiimin luottamusta.

Asiantuntijat verkottuvat luontaisimmin kollegoihinsa ts. eri tiimiensä jäsenten kanssa. Sitoutuminen esimieheen tai linjaorganisaatioon on vaikeampaa. Jotta esimies pysyy ajan tasalla työtilanteesta, jokaisen työkuormasta ja tiimin hengestä, on tärkeää, että hän on arjessa mukana jalkautumalla säännöllisesti. Näin syntyy luonteva kommunikointiyhteys esimiehen ja tiimin jäsenten välille.

Esimiehellä on tärkeä rooli toimia tarvittaessa panssarina ja edunvalvojana oman tiiminsä ja ulkopuolisen maailman välissä. Esimies ottaa vastaan palautteen tiimistään, analysoi ja suodattaa tiedot omaan tietämystään vasten. Luotettava esimies myös puolustaa tiimiään. Hän pitää huolen, etteivät työkuormat tai vastuut kasva yli sovitun. Esimies ajaa oikeanmukaista palkkausta ja palkitsemisia tiimilleen. Hänellä on organisaation paras näkemys tiiminsä työn vaativuudesta ja tuloksista. Esimies ei vain vaadi tiimiltään työpanosta. Hän myös vaatii päättäväisesti organisaatiolta vastiketta tiiminsä työpanoksesta.

Asiantuntijat odottavat esimiehensä olevan reilu, oikeudenmukainen ja jämäkkä. Tämä on haastava yhtälö. Reilu tyyppi ei tartu turhiin pikkuasioihin. Hän antaa vapautta ja vastuuta. Tiimiasioissa esimiehen täytyy olla aina oikeudenmukainen ja pystyä perustelemaan tekemänsä päätökset. Työtehtävät on jaettava oikeudenmukaisesti ja tasan tiimille. Parhaalle tekijälle ei voi aina antaa parhaita töitä eikä kokeneimmalle aina eniten. Tiimi odottaa saavansa vaihtelevia työtehtäviä ja kokemattomimmat haastaviakin töitä. Tiimiin ei saa kasvaa suosikkijärjestelmiä. Epäasiallista käytöstä, toimia tai epäkohtia ei pidä sallia, vaan niihin on puututtava heti, kun sellaista havaitsee. Pulmatilanteet menevät harvoin itsekseen ohi. Ne pahenevat ja saavat aikaan nopean tiimihengen romahduksen. Pahimmassa tapauksessa koko tiimi voi pahoin ja asiantuntijat hakeutuvat nopeasti toisiin tiimeihin. Ongelmat työsuorituksissa, riidanhaastaminen, ”cherry picking” muitten tiimin jäsenten kustannuksella esim. lomien ajoituksessa tai työtehtävien valitsemisessa, burnout, päihde-, perhe- tms. ongelmat ovat kaikki sellaisia, joihin on puututtava nopeasti. Yleissäännöt ovat kaikille samat. Erikoistilanteissa käytetään sairauslomaa ja muita tarvittavia toimenpiteitä. Ongelmantilanteen kanssa painivia esimies ja koko tiimi tukee, mutta asian vatvomiseen ei esimies tai tiimi lähde mukaan.

Esimies on vastuussa tiimensä jaksamisesta ja hyvinvoinnista. Kasvavan työpaineen ja joustavien työaikajärjestelyjen vuoksi esimiehen on seurattava alaistensa työmääriä ja hankittava ajoissa tiimiin lisäresursseja. Etätöiden yleistyttyä palkattomat ylityöt ovat lisääntymässä. Sitoutunut asiantuntija saattaa ajaa itsensä piippuun suorittaessaan työtehtäviään haluamaansa malliin työpäivän jälkeen iltaisin ja viikonloppuisin. Esimiehen on puututtava tilanteeseen ajoissa. Asiantuntijoilla on taipumusta pitää itseään korvaamattomina, joilloin vuosilomien ajoitus voi tuntua hankalalta. Esimiehen tehtävänä on teroittaa tiimilleen, että vuosilomat ovat akkujen latausta varten ja huolehtia, että tiimiläiset lepäävät ulkopuolisista paineista huolimatta. Ihmiset kykenevät venymään, mutta eivät loputtomiin.

Miten esimiehestä tulee hyvä asiantuntijatiimin esimies? Esimiehen rooli on haastava, muttei mahdoton. Perinteisen asiajohtamisen lisäksi esimiehen on oltava hyvä ihmisten johtaja. Hänen on löydettävä asiantuntija-alaisilleen yksilölliset ja toteuttamiskelpoiset motivoitumiskeinot. Tämän lisäksi esimiehen työtä värittää jokaiselle organisaatiolle tyypilliset paineet ja ristiriidat. Jotta esimies jaksaa työssään, hänen on kiinnitettävä erityisesti huomioita omaan jaksamiseensa, ei pelkästään tiimensä jaksamiseen.

Esimiehen on hahmotettava työhönsä liittyvät kokonaisuudet ja jaettava aikansa niitten kesken. Töitten suunnitteluun, ihmisten johtamiseen ja itsensä kehittämiseen on varattava aikaa. Jos esimies potee aikapulaa ja on asiantuntijataustainen, hänen täytyy irrottautua vanhoista asiantuntijatehtävistä ja keskittyä uuteen rooliinsa. Aikaa esimiestehtäville säästyy myös delegoinnin avulla. Asiantuntija-alaiset ovat työssään tottuneet vastuuseen. Delegoimalla merkityksellisiä työkokonaisuuksia asiantuntijat saavat uutta motivaatiota. Esimies toki monitoroi ja seuraa tehtävien etenemistä delegoinnin jälkeenkin.

Esimiehenä kannattaa tuoda johtamisessaan oma persoona ja luonteenpiirteet esiin kuitenkin levittelemättä koko henkilökohtaisen elämän palettia. Kun esimies on inhimillinen oma itsensä, alaisten on helpompi lähestyä, olla avoimia ja lojaaleja ongelmatapauksissakin. Esimiehen suoruus, avoimuus ja tiimiläisten kannustus edesauttavat keskinäisen kunnioittamisen ilmapiirin kehittymistä.

”Hyvä kello kuuluu kauas”. Hyvän esimiehen maine kantaa kauas organisaatiossa. Asiantuntijat hakeutuvat mielellään hyvänä pidetyn esimiehen alaisuuteen. Huonon esimiehen alaisuuteen he eivät tule vaikka työtehtävät olisivat kiinnostavia. Puskaradio toimii tietoyhteiskunnassakin.

Kirjallisuus:

Luoma K., Troberg E., Kaajas S., Nordlund H. 2004 Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.

Sundvik L. 2006 Toimiva työyhteisö: esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita.

Viitala R. 2004 Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima.