

Questback

OPAS JOHTAJUUDEN KEHITTÄMISEEN
KOKO ORGANISAATIOSSA

JOHTAJUUS ESIIN!



SISÄLLYS

3:

Johdanto

4:

Johtajuuden kehittämisen neljä isoa lähitulevaisuuden trendiä

5:

Menestyvät organisaatiot tarvitsevat johtajuutta kaikilla tasoilla

6:

Johtajuuden ei tarvitse tulla äidinmaidosta

7:

Miksi vanhat tavat kehittää johtajuutta eivät enää toimi?

9:

Miten kehittää johtajuutta?

10:

Haluatko hyviä johtajia? Kehitä näitä neljää ominaisuutta

11:

Johtajuuspalaute ei ole ylimmän johdon etuoikeus

12:

Uusi sukupolvi, uudenlainen johtajuus

13:

Palautteen merkitys johtajuuden kehittämisessä

14:

Hyvä johtajuus varmistetaan monipuolisen palautteen avulla

15:

Avaimet hyvään johtajuusarviointiin

17:

Johtajuusarvioinnin hyödyt organisaation eri tasoille

18:

Aktiivinen palautekulttuuri rakentuu pienistä teoista

19:

Yhteenveto

19:

Lähteet



JOHDANTO

Organisaatiot ovat vaarassa menettää toimintansa kannalta olennaisimman. Ne ovat ylpeitä teknologiastaan, tuotteistaan, palveluistaan ja toimitiloistaan, mutta kantaako ylpeys omasta henkilöstöstä juhlapuheita kauemmas? Näkyykö se todellisina panostuksina henkilöstön kehittämiseen ja sitouttamiseen?

Henkilöstö on yritysten tärkein kilpailukyvyn lähde. Prosessit ja tuotteet voidaan kopioida, mutta ihmisiä ei. Juuri siksi yritysten täytyy pitää entistä lujemmin kiinni osaajistaan. Esimiehet ja johtajat ovat organisaation tukijalka, joiden mukana organisaatio nousee tai kaatuu.

Monet yritykset laiminlyövät johtajuuden kehittämisen ja keskittyvät sen sijaan ratkaisuun juuri sillä hetkellä polttavampia haasteitaan. Aikaa ei kuitenkaan ole hukattavaksi,

sillä organisaatiosi tulevaisuuden menestys riippuu siitä, kuinka hyvin onnistut pitämään kiinni nykyisistä osaajistasi, ja kuinka hyvin kykenet tunnistamaan ja kehittämään tulevaisuuden johtajia.

Kaikki esimiehet tarvitsevat kokemusta, jotta he voisivat tehdä parhaita mahdollisia päätöksiä haastavissa tilanteissa. Pelkkä kokemus ei kuitenkaan takaa menestystä uralla tai organisaatiossa. Johtajat ja esimiehet tarvitsevat myös palautetta; se auttaa heitä kehittymään ja parantamaan suoritustaan. Jos palautetta ei saada, kokemusta joudutaan kerryttämään ilman sidosryhmien näkökulman tarjoamaa rikkautta. Tässä oppaassa käsitellään johtajuuden kehittämistä koko organisaatiossa sekä palautteen merkitystä esimiesten kehittymiselle.

JOHTAJUUDEN KEHITTÄMISEN NELJÄ ISOA LÄHITULEVAISUUDEN TRENDIÄ



Johtajuus muuttuu, mutta miten? Seuraavassa esitellään neljä trendiä, joiden ympärille organisaatioiden johtajuuden kehittämisen lähi-vuosien haasteet liittyvät.

KOLLEKTIIVINEN JOHTAJUUS SYRJÄYTTÄÄ YKSILÖJOHTAMISEN

Johtajuuden kehittämisestä on tullut liian elitististä ja yksilöihin keskittyvää. Sen sijaan, että organisaatiot keskittyisivät koulumaan yksittäisistä henkilöistä parempia johtajia, niiden täytyy muuttaa fokustaan: miten luomme kollektiivisen, kaikkia nykyisiä ja tulevia esimiehiä koskettavan johtajuuden kulttuurin? Miten saamme johtajuuden esiin ja kukoistamaan kaikilla organisaation tasoilla?

ANSAITUN JOHTAJUUDEN MERKITYS KASVAA

Uusi sukupolvi ei kumarru titteleitä. He arvostavat sellaista johtajaa, joka ottaa asemansa haltuun omilla teoillaan eikä piiloudu nimikkeensä taakse. Tähän vaadittavien taitojen kehittämiseen ei ole aikaisemmin kiinnitetty läheskään yhtä paljon huomiota kuin perinteisempiin, substanssiosaamiseen liittyviin johtamistaitoihin.

POIS KANKEISTA KAAVOISTA

Ei ole olemassa sellaisia johtamisen kehittämisen malleja, jotka toimisivat aina ja kaikkialla nykypäivän jatkuvasti muuttuvassa, monimutkaisessa ympäristössä. Kiveen hakattujen toimintamallien sijaan tarvitaan innovointia, ketteryyttä ja rohkeutta kokeilla uudenlaisia keinoja. Teknologia toimii parhaimmillaan tällaisen ketterän kehityksen tukena, pahimmillaan sen totaalisena käsijarruna.

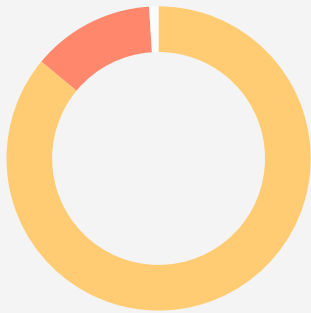
JOKAINEN VASTAA OMASTA KEHITTYMISESTÄÄN

Kun ihminen tuntee olevansa vastuussa omasta kehittymisestään, edistys on merkittävästi nopeampaa. Nykyisin liian moni johtamisen kehittämiseen tähtäävä malli antaa ymmärtää, että joku muu – kuten HR-osasto, esimies tai kouluttaja – vastaa henkilön kehityksestä. Jos vastuu kehittymisestä ei ole henkilöllä itsellään, hänestä tulee passiivinen matkustaja.

MENESTYVÄT ORGANISAATIOT TARVITSEVAT JOHTAJUUTTA KAIKILLA TASOILLA

Lahjakkaiden johtajien kasvattamiseksi on ryhdyttävä kehittämään koko henkilöstöä, sillä siirryttäessä monimutkaisempiin, dynaamisempiin ja luovempiin työmalleihin, yritys on entistäkin riippuvaisempi hyvän johtajuuden toteutumisesta organisaation kaikilla tasoilla. Johtajuudessa ei ole kyse asemasta, mutta silti useimmat johtajuuden kehittämisohjelmat keskittyvät edelleen seniorijohtajiin. Fokusta on laajennettava ja selvitettävä tapoja, joilla voi tehokkaasti ja taloudellisesti kehittää johtajuutta koko organisaatiossa.

Johtajuus organisaation kaikilla tasoilla oli yksi [Deloitteen Human Capital Trends 2014 -tutkimuksessa](#) tunnistetuista kriittisistä kehityskohteista.



86 % YRITYSJOHTAJISTA PITÄÄ JOHTAMISEN KEHITTÄMISTÄ TÄRKEÄNÄ, MUTTA VAIN 13 % SANOO ORGANISAATIONSAN TEKEVÄN ERINOMAISTA TYÖTÄ JOHTAJUUDEN KEHITTÄMISEKSI KAIKILLA TASOILLA.

Johtajuus ja sen kehittäminen on Deloitteen mukaan organisaatioiden haaste numero yksi. Jopa 86 % vastanneista sanoo sen olevan erittäin tärkeää tai tärkeää. Kuitenkin vain 13 % sanoo, että heidän organisaationsa tekee erinomaista työtä johtajuuden kehittämiseksi kaikilla tasoilla.

Asian kriittisyyden ja organisaatioiden valmiuden välissä on siis vielä syvä ja leveä kuilu. Hyvien johtajien löytäminen ja kouluttaminen on tietysti aina ollut vaikeaa. Tutkimusraportti kuitenkin korostaa, että uuden vuosituhannen vaatima johtajuus on erilaista.

Yrityksillä on uusia johtajuushaasteita, kuten eri sukupolvien johtamistyylien yhteensovittaminen sekä kasvavat vaatimukset omasta ja

muiden suoriutumisesta. Kun tähän vielä lisätään jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö esimerkiksi uusine teknologioineen, ei tarvitse ihmetellä, miksi organisaatioilla on vaikeuksia selviytyä tilanteesta.

Deloitteen raportti korostaa, että johtajuutta tulee suunnitelmallisesti kehittää organisaation kaikilla tasoilla. Tähän on johtanut muun muassa organisaatiohierarkioiden madaltuminen: johtajuutta tarvitaan nyt kaikkialla.

Kokonaisvaltainen johtajuuden kehittäminen ei tietenkään ole ilmaista, vaan vaatii huomattavia investointeja.

Yritysten täytyy ymmärtää, että laajojen esimiesjoukkojen rakentamiseen ei ole oikotietä. Uudet johtajat tarvitsevat yleensä ainakin 18 kuukautta ennen kuin he ovat täysin sinut uuden roolinsa kanssa – vaativammissa tehtävissä totuus on lähempänä kolmea vuotta.

Ennen kaikkea yritysten täytyy ymmärtää, että johtajuuden kehittäminen vaatii paljon muuta-

JOHTAJUUDEN EI TARVITSE TULLA ÄIDINMAIDOSTA

Kaikenlaiset persoonat voivat halutessaan olla hyviä esimiehiä. Hyvät johtamistaidot eivät ole geeneissä, vaan hyväksi esimieheksi voi kasvaa.

Nykyisin esimiehiä on paljon erilaisia. Jos menneinä vuosikymmeninä tietynlainen esimiehen stereotypia eli vahvasti ja varmasti piti osittain myös paikkansa, nykyisin erilaisten johtamistyylien kirjo on valtava. Ja jokaiselle tyyllille on paikkansa työelämässä.

Joku johtaa esimerkillä edestä. Joku keskittyy ennen kaikkea luomaan tiimilleen onnistumisen edellytykset ja hyvän työilmapiirin. Yhdelle auktoriteetin näyttäminen ja käyttäminen on luontevin tapa johtaa, toinen taas saa tiimin tuen taakseen olemalla se porukan kovin asiantuntija.

Onnistumisessa on pitkälti kyse kyvystä reflektoida, eli peiliin katsomisesta. Kun tunnistaa oman tapansa johtaa sekä tiedostaa johtamistyyliinsä ja omaan persoonaansa liittyvät vahvuudet ja heikkoudet, voi kehittää itseään esimiehenä. Esimiehen hyvä itsetuntemus näkyy usein myös tuloksissa ja tiimin sitoutumisessa.

kin kuin irrallisia koulutusohjelmia. Esimerkiksi ylimmän johdon sitouttaminen strategiseen suunnitteluun ja aktiiviseen osallistumiseen on avainasemassa onnistumiselle. Mikäli johtajuuden kehittämisen juuret eivät ole syvällä liiketoimintastrategiassa, se jää irralliseksi ja todennäköisesti epäonnistuu.

ASIOIDEN VAI IHMISTEN JOHTAJA?

Kun puhutaan johtajuuden kehittämisestä, unohdetaan usein, että esimiehiä on kahdenlaisia: asioiden johtajia (managers) ja ihmisten johtajia (leaders).

Miten organisaatio sitten voi tunnistaa johtajuuspotentialin ja erottaa nämä kaksi toisistaan?

Menestyvät organisaatiot tarvitsevat sekä asioiden että ihmisten johtajia. Näiden kahden välillä on huomattavan suuria eroja. Siinä missä ihmisten johtajat inspiroivat, innovoivat ja ajavat muutosta, asioiden johtajat taas ovat ratkaisukeskeisiä, pyrkivät jatkuvuuteen ja tekemään asioita järjestelmällisesti – toisin sanoen pitämään pyörät pyörimässä.

Johtajuuden kehittämisessä tulee huomioida molemmat osa-alueet ja tarjota mahdollisuuksia kehittyä sekä ihmisten että asioiden johtamisessa.

MIKSI VANHAT TAVAT KEHITTÄÄ JOHTAJUUTTA EIVÄT ENÄÄ TOIMI?

Organisaatioiden toimintaympäristö on monimutkaisempi, herkempi muutoksille ja arvaamattomampi kuin aikaisemmin. Johtajilta ja esimiehiltä vaaditut taidot ovat muuttuneet: heiltä vaaditaan yhä monipuolisempia taitoja sekä entistä suurempaa kykyä sopeutua jatkuvaan muutokseen. Tästä huolimatta organisaatioiden tapa kehittää johtajuutta ei ole muuttunut juurikaan viime vuosikymmenistä. Viimeistään nyt on aika ottaa uusi ote johtajuuden kehittämiseen.

Tässä kolme huomioitavaa asiaa johtajuuden kehittämisessä, jotta organisaatiossasi kasvaa parempia johtajia.

OTA KONTEKSTI HUOMIOON

Loistava johtaja ei välttämättä onnistu yhtä hyvin toisenlaisessa tehtävässä. Siksi kontekstin ymmärtäminen on kriittistä johtajuuden kehittämisessä.

Liian usein johtajuuden kehittämisessä lähdetään siitä, että samat johtajuuteen liittyvät taidot ja ominaisuudet pätevät riippumatta yrityksen strategiasta tai organisaatiokulttuurista.

KÄYTÄNTÖ OPETTAA

Karkeasti johtajuuden kehittämiseen on kaksi tapaa: erillinen valmennusohjelma tai oppiminen käytännön töiden parissa. Jälkimmäinen on oppimisen kannalta usein parempi vaihtoehto, koska käytännön tekeminen opettaa moninkertaisesti tehokkaammin omaksumaan uusia taitoja kuin teoreettinen opettelu. Käytännön valmennus kuitenkin vaatii sellaisia työtehtäviä, jotka ovat samanaikaisesti yrityk-

selle liiketoiminnallisesti merkittäviä ja tukevat tarpeeksi hyvin valmennettavan kehittymistä.

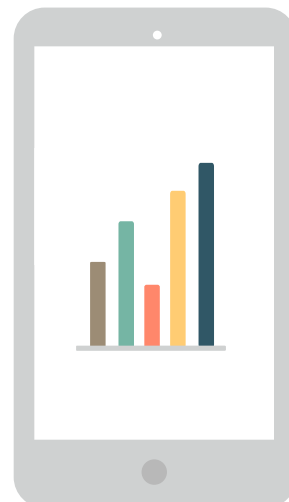
MITTAA TULOKSIA

Johtajuuden kehittäminen on tärkeää, mutta mitä sillä saavutetaan? Mitä arvoa johtajuuden kehittämiseen investoiduilla resursseilla saadaan?

Jos johtajuuden kehittymistä ja sitä kautta investoinnin kannattavuutta ei kyetä osoittamaan selkeillä mittareilla, kasvaa riski sille, että kehittämistyötä ei oteta vakavasti johdossa.

Liian usein johtajuuden kehittämisohjelmien arviointi perustuu ainoastaan osallistujilta kerättyyn palautteeseen. Se antaa kuitenkin vain hyvin kapean kuvan siitä, miten ohjelma on todellisuudessa onnistunut.

Kun työlle on asetettu konkreettiset tavoitteet, voidaan onnistumista arvioida objektiivisesti. Se myös antaa paremman mahdollisuuden hyödyntää saatuja tuloksia ohjelman kehittämiseen. Voit esimerkiksi käyttää seuraavia mittareita:





Tutki 360-palautteen avulla muutosta valmennettavan käyttäytymisessä valmennusohjelman alussa, sen aikana ja jälkeen. Millaista kehitystä on tapahtunut ja kuinka paljon? Korreloiko se kehityksen kohteena olleiden toimintatapojen tai ominaisuuksien kanssa?



Tutki osallistujien urakehitystä ohjelman jälkeen. Kuinka moni on vuoden tai kahden kuluessa saanut vastuullisemman roolin? Kuinka moni taas on jättänyt organisaation?



Tutki liiketoiminnallisia vaikutuksia. Tämä on usein vaikeaa, mutta mahdollista esimerkiksi silloin, kun johtajuuden kehittäminen on sidottu johonkin tiettyyn liiketoimintakriittiseen projektiin tai prosessiin.

MITEN KEHITTÄÄ JOHTAJUUTTA?

Jotta voisit parantaa johtajuuden kehittämisstrategiaasi, kiinnitä huomiota seuraaviin:

- kriteerit, joilla määrittelet ja tunnistat potentiaaliset johtajat
- kerro, miten autat heitä kehittymään
- ja miten mitaat heidän menestystään.

KIRKASTA KRITEERIT, JOILLA MÄÄRITTELET JA TUNNISTAT POTENTIAALISET JOHTAJAT

Jos organisaationne ei tiedä, millainen on juuri teille hyvä johtaja, ette osaa poimia oikeita ihmisiä johtajuuspolulle. Usein organisaatiot listaavat tässä kohdin epämääräisiä ominaisuuksia, kuten luovuus tai innovointikyky, vaikka näillä ei olisi mitään tekemistä organisaation tarpeiden kanssa. Tai johtajuuspoluille valitaan ihmisiä sen perusteella, että tämä on ollut talossa pitkään - tai siksi, että ”nyt on hänen vuoronsa”.

Tämä johtaa usein siihen, että väärät ihmiset valitaan esimiestehtäviin tai niiden kehityspoluille. Epämääräiset valintaperusteet ja heikosti perustellut valinnat hämmentävät esimiestehtäviin haluavia: miten minun tulisi kehittää itseäni, jotta voisin edetä urallani?

TEE SELVÄKSI, MITEN AUTAT LAHJAKKAITA TULEVIA JOHTAJIA KEHITTÄMÄÄN

Tutkimusten mukaan johtajuuden kehittäminen on kaikkein tehokkainta silloin, kun johtajiksi harkittaville tehdään hyvin aikaisessa vaiheessa muodollisesti selväksi, että he kuuluvat harkintaryhmään. Organisaatioiden täytyy tehdä selväksi, keistä he ovat kehittämässä tulevaisuuden johtajia, ja millaisia investointeja heidän kehittämiseen ollaan tekemässä.

Potentiaalisille johtajille kannattaa esimerkiksi nimetä mentori nykyisistä johtajista. Anna valmennettaville haasteellisia, strategiaan sidottuja merkittäviä tehtäviä. Anna palautetta paljon ja usein, jotta kurssia voidaan muuttaa aina tarpeen tullen pienin korjauksin.



LUO PROSESSI MENESTYKSEN JA KASVUN MITTAAMISELLE

Kun tarvittavat johtajuusominaisuudet on määritelty, jatkuvan palautteen kerääminen kehityksen eri vaiheissa on avainasemassa. Se antaa organisaatiolle tietoa henkilön kehitymisestä ja mahdollisista tarkempaa ohjausta vaativista osa-alueista. Kokonaisvaltainen palaute kertoo, omaksuuko henkilö haluttuja taitoja ja ominaisuuksia vai vaaditaanko muutoksia.

Jos organisaatio ei onnistu kehittämään uusia, vahvoja johtajia, lahjakkaat potentiaaliset johtajat suuntaavat ennen pitkää muualle. Siinä vaiheessa edessä ovat kalliit ja mahdollisesti pitkät rekrytointiprosessit ulkopuolisten johtajien etsimiseen.

HALUATKO HYVIÄ JOHTAJIA? KEHITÄ NÄITÄ NELJÄÄ OMINAISUUTTA

Tämän päivän johtajat tietävät paremmin kuin hyvin, että ilman johtajuutta organisaatio ei voi menestyä. McKinseyn mukaan yli 90 % toimitusjohtajista suunnittelee investoivansa lisää johtajuuden kehittämissuunnitelmiin, sillä he näkevät sen kaikkein kriittisimpänä henkilöstöön liittyvänä haasteena, jonka heidän organisaationsa joutuvat lähivuosina kohtaamaan.

90 %
SUUNNITTELEE
INVESTOIVANSA

YLI 90 % TOIMITUSJOHTAJISTA SUUNNITTELEE
INVESTOIVANSA LISÄÄ JOHTAJUUDEN KEHITTÄMIS-
OHJELMIIN.

LÄHDE: MCKINSEY

Iso kysymys kuuluu: millaisia ominaisuuksia organisaation tulisi nykyisissä ja tulevaisuudessa johtajissaan kehittää?

McKinseyn tutkimuksen mukaan pieni ominaisuuksien joukko korreloi erittäin vahvasti johtamismenestyksen kanssa.

Tutkimuksen mukaan neljä ominaisuutta 20 vaihtoehdon joukosta määrittävät menestymisen johtajuudessa vahvemmin kuin muut. Kyseiset neljä ominaisuutta tai käyttäytymismallia selittävät peräti 89 % eroista heikkojen ja vahvojen johtajien välillä.

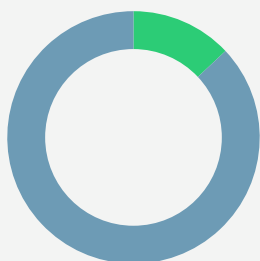
- Kyky ratkaista ongelmia tehokkaasti
- Tulokeskeinen toimintatapa
- Erilaisten näkökulmien etsintä ja huomioiminen
- Toisten tukeminen.

Tämä ei tarkoita, että keskustelu hyvän johtajan tunnusmerkeistä voitaisiin lopettaa, tai että kontekstilla ei olisi merkitystä. Tietoa voi kuitenkin hyödyntää lähtöpisteenä, kun aloittaa organisaationsa tulevien johtajien kehittämisen.

JOHTAJUUSPALAUTE EI OLE YLIMMÄN JOHDON ETUOIKEUS

Itsensä kehittäminen sidosryhmiltä saadun palautteen avulla ei tarvitse olla vain ylimmän johdon etuoikeus. Yritys voi saavuttaa merkittävää kilpailuetua tuomalla monipuolisen johtajuusarviointin organisaation huipulta kaikkien esimiestasolla työskentelevien arkipäivään.

Harvard Business Review'in mukaan ainoastaan 13 % työntekijöistä on sitoutuneita työhönsä. Deloitte'n mukaan nuorista työntekijöistä 75 % uskoo, että heidän työnantajansa voisivat tehdä enemmän kasvattaakseen tulevaisuuden johtajia.



AINOASTAAN 13 % TYÖNTEKIJÖISTÄ ON
SITOUTUNEITA TYÖHÖNSÄ.

LÄHDE: HBR

Inhimillisen pääoman kehittäminen onkin syystä noussut eurooppalaisten toimitusjohtajien prioriteettilistan kärkeen, muistuttaa Financial Times. Yrityksen menestyksen kannalta on välttämätöntä herätä inhimillisen pääoman ja johtajuuden kehittämiseen, sillä huono johtajuus ei ainoastaan vaikeuta työntekijöiden sitoutumista työhönsä, vaan se jopa ajaa työntekijöitä lähtemään yrityksestä, mikä luonnollisesti heikentää yrityksen tuottavuutta. Tästä koituu McKinsey'n mukaan esimerkiksi yhdysvaltalaisille organisaatioille vuosittain noin 355 miljardin dollarin tuotantotappiot.

355
MILJARDIA
DOLLARIA



HUONO JOHTAJUUS AIHEUTTAA
YHDYSVALTALAISILLE ORGANISAATIOILLE
VUOSITTAIN NOIN 355 MILJARDIN DOLLARIN
TUOTANTOTAPPIOT.

LÄHDE: MCKINSEY

Johtamiskonsultit kehottavatkin panostamaan enemmän henkilöstön kehittämiseen organisaation kaikilla tasoilla. Johtajuusarviointeja tulisi hyödyntää laajemmin kautta koko organisaation sen sijaan, että niitä käytetään ainoastaan organisaation huipulla olevien henkilöiden kehittämiseen. Yksi mahdollisuus laajentaa johtajuusarviointin sovelluskenttää on teknologian hyödyntäminen. Näin prosessin kustannuksia voidaan pienentää, ja tuloksena on huomattavasti vähemmän resursseja vaativa johtajuuspalaute.

UUSI SUKUPOLVI, UUDENLAINEN JOHTAJUUS



Nettisukupolvi, eli milleniaalit haastavat työelämän kehittämisen, palautteen antamisen ja johtamisen täysin, jo nyt ja etenkin lähitulevaisuudessa. Vuoteen 2020 mennessä milleniaalit, eli noin vuosien 1984 ja 1996 välillä syntyneet, muodostavat 50 % maailman työvoimasta. Milleniaalit tulevat todella haastamaan nykyjohtajat kehittämään työelämää ja johtamista. Ikäluokan vanhimmat alkavat jo siirtyä itse johtotehtäviin.

Milleniaalit vaativat esimiehiltään muita sukupolvia enemmän huomiota, palautetta sekä tasa-arvoista kohtelua. Innovaatioiden tuottamisessa tarvitaan avointa tiedon jakamista, uusia ideoita, näkökulmia ja toimintamalleja. Nuoret ammattilaiset tuovat mielipiteensä avoimesti esille eivätkä ota mitään asioita itsestäänselvyyksinä.

Näillä tulevaisuuden lahjakkuuksilla tulee olemaan yhä enemmän mahdollisuuksia kilpailuttaa työnantajia, eikä palkka ei ole enää ratkaiseva kriteeri. Kyse on pikemminkin siitä, mikä organisaatio kykenee tarjoamaan työntekijälle mielekkäimmän ja merkityksellisimmän työkokonaisuuden ja kehittymisen mahdollisuudet.

Yksi näkyvimmistä eroista ikäluokkien välillä liittyy nimenomaan omasta työstä saatavaan palautteeseen: siinä missä monelle kokeneemmalle riittää muutaman kerran vuodessa saatava palaute, nettisukupolven edustajat haluavat palautetta lähes joka päivä. Yhtä lailla he haluavat antaa jatkuvaa palautetta muille, oli kyse sitten kollegasta, alaisesta tai esimiehestä.

PALAUTTEEN MERKITYS JOHTAJUUDEN KEHITTÄMISESSÄ



Palaute kertoo esimiehille, voivatko he luottaa omaan arvioonsa suorituksestaan, ja miten muut näkevät heidän vahvuutensa ja heikkouksensa. Esimiehet voivat käyttää palauteprosessissa saatuja tietoja varmistaakseen, että heidän kehityksensä tapahtuu jatkossa nopeammin ja tehokkaammin.

He tulevat huomaamaan, että palautteen käyttö itsensä kehittämisen apuvälineenä on tehokas työkalu paitsi heille itselleen, myös heidän sidosryhmilleen.

RAKENTAVA PALAUTE OSAKSI ORGANISAATION TOIMINTATAPOJA

Työssä kehittyminen on jatkuva prosessi. Jopa 70 % siitä tapahtuu työtä tehdessä ja ainoastaan pieni osa valmennuksen tai koulutuksen tuloksena. Tästä syystä johtamisen kehittämistyökalujen pitäisi olla saatavilla milloin tahansa, ja niitä pitäisi voida käyttää itsepalvelu-

periaatteella. Näin HR-ammattilaisten ei tarvitse hallinnoida aikaa vieviä kyselyjä, kun työntekijät käyttävät palautetyökalua itsenäisesti verkossa.

Johtajuusarvioinnista on yritykselle sitä enemmän hyötyä, mitä laajemman työntekijäryhmän ulottuville se tuodaan. Myös rakentavan palautteen periaate ja käytäntö tulee näin juurrutetuksi organisaatioon – kyse on palautekulttuurin luomisesta. Ja koska työntekijät kokevat hallitsevansa prosessia, heidän on helppompaa nähdä palautteen saamiseen sisältyvät mahdollisuudet sen sijaan, että he kokisivat sen uhkana.

HYVÄ JOHTAJUUS VARMISTETAAN MONIPUOLISEN PALAUTTEEN AVULLA

Johtajat ja esimiehet ovat vuorovaikutuksessa yhä useampien henkilöiden kanssa, mikä luo haasteita mittaamiselle. Menestyksekkään tulevaisuuden ja sitoutuneiden työntekijöiden varmistamiseksi yritysten tulee ymmärtää syyt johtajien ja esimiesten suoriutumisen taustalla. Palaute on tässä keskeisessä roolissa.

MITTAA JOHTAJUUTTA KOKONAISVALTAINEN YRITYKSEN KAIKILLA TASEOILLA

Tyytyväiset työntekijät tuottavat hyvää asiakaskokemusta, joka puolestaan auttaa kestävien asiakassuhteiden rakentamisessa. Hyvä johtaminen edesauttaa työntekijöiden motivoitumista ja sitoutumista, kun taas huono johtaminen ei ainoastaan haittaa työntekijöiden sitoutumista, vaan voi jopa aiheuttaa työntekijöiden lähtöä organisaatiosta. Hyvä johtajuus varmistetaan mittaamalla laajasti esimiestehtävissä työskentelevien suoriutumista ja seuraamalla heidän kehitystään kokonaisvaltaisesti. Suoran esimies-alainen palautteen lisäksi laadukkaampaan kehitystyöhön päästään keräämällä palautetta esimiehen johtajuustaidoista koko ympäröivästä työyhteisöstä. Arviointiin osallistuvat näin ollen arvioitavan esimies,

välittömät alaiset, kollegat sekä jopa ulkoiset sidosryhmät, kuten asiakkaat. Palautetta täydennetään usein myös itsearviointilla.

Johtajuusarviointi täydentää, laadullistaa ja parantaa määrällisiä johtajuusmittareita. Sen avulla johtotehtävissä työskentelevä saa paremman käsityksen omasta suoriutumisestaan työyhteisön silmissä, ja ymmärtää missä kohdin hänen täytyy parantaa suoritustaan saavuttaakseen parempia tuloksia ja menestyäkseen esimiehenä.

KOKO JOHDON KEHITTÄMINEN - OSA YLEISTÄ PALAUTESTRATEGIAA

Kaikkiin esimiehiin kohdistuva arviointi voidaan sisällyttää yrityksen henkilöstöosaston yleiseen palautestrategiaan, jonka tavoitteina ovat tehottoman työn määrän vähentäminen, huippusuorituksiin kannustaminen, heikkojen suoritusten tunnistaminen sekä työntekijöiden parempi sitoutuminen. Tärkeää on myös rakentavan palautekulttuurin juurruttaminen organisaatioon, jotta nuoremmat työntekijät oppivat arvostamaan arvioinnin tuomia mahdollisuuksia kritiikin pelkäämisen sijaan. Monipuolisen sidosryhmäpalautteen ansiosta jokainen voi seurata edistymistään ja tarkkailla sitä, miten heidän ponnistelunsa heikkouksien työstimiseksi ja suoritusten parantamiseksi tuottavat tulosta.

70 % JOHTAJIEN
KEHITTÄMISESTÄ
TAPAHTUU TYÖTÄ
TEHDESSÄ

20 % ON MUILTA
OPPIMISTA

10 % ON KOULUTUSTA.

AVAIMET HYVÄÄN JOHTAJUUSARVIOINTIIN



Edelläkävijäyritykset käyttävät jo nyt monipuolista palautetta apuvälineenä johtajuuden kehittämisessä ja voimavarojen vahvistamisessa. Johtajuusarviointia käytetään henkilökohtaisena kehitystyökaluna, jolla autetaan esimiehiä tunnistamaan omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä työstämään niitä. Johtajuusarvioinnin keskiössä ovat yksilöt – heidän käyttäytymisensä, kykynsä ja kompetenssinsa – ja heitä tarkastellaan ympäröivien ihmisten, erityisesti esimiesten ja kollegoiden näkökulmasta. Laadukas johtajuusarviointi sisältää myös jatkosuunnitelman itsensä kehittämiselle, minkä ansiosta työntekijä voi palata palautteeseen myöhemmin, ja reagoida siihen muuttamalla toimintaansa sekä tarkastella omaa edistymistään.

AUTA KEHITTYMÄÄN, ÄLÄ TUOMITSE

Muutos lähtee yksilöstä itsestään. Palaute voi toimia positiivisena voimana, jos siinä keskitytään rakentavaan palautteeseen. Ihmiset myös antavat rehellisempää palautetta, jos he kokevat, että sitä käsitellään rakentavalla tavalla.

Palautteen tarkoituksena tulee olla kehittyminen, ja sillä ei tulisi olla suoraa yhteyttä esimerkiksi tulospalkkioon.

AUTA KESKITTYMÄÄN OLENNAISIIIN

Pelkkiä arviointiraportin numeerisia ja sanallisia arvioita tuijottamalla arvioinnin kohde ei yleensä näe olennaista, vain joukon yksityiskohtia. Mitkä ovat kaikkein tärkeimpiä arvioinnissa esiin nousevia viestejä? Tähän tarvitaan usein ulkopuolinen tulkitsija, joka auttaa arvioinnin kohdetta näkemään metsän puilta.

HUOMIOI KONTEKSTI JA SOPEUTA

Kysy tarkkoja kysymyksiä, jotka voidaan muuntaa mitattavissa oleviksi toimenpiteiksi. Ihmiset antavat laadukkaampaa palautetta, jos kysymykset ovat heille relevantteja: muutoille kysymykset siten, että ne todella koskevat vastaajalle olennaisia asioita ja puhuvat yrityksen ja sen alan käyttämää kieltä. Pelkkää standardikyselyä käyttämällä saat luultavasti vähemmän valideja ja käyttökelpoisempia tuloksia.

HUOMIOI OLOSUHTEIDEN MERKITYS

Työn kuormitus, senhetkinen ilmapiiri yrityksessä sekä erityiset aikaan sidotut tapahtumat saattavat luoda vääristymiä normaaliin tilanteeseen. Jos palautetta kerätään poikkeuksellisten olosuhteiden vallitessa, tulee olosuhteet huomioida ja pyrkiä sulkemaan pois, jotta arviointi antaisi totuudenmukaisia tuloksia.

HUOMIOI PALAUTTEEN LÄHTEET

Eri sidosryhmät, kuten alaiset, vertaiset ja esimiehet, antavat yleensä erilaista palautetta. Johtajuusarviointiin tulee ottaa tämä huomioon – muuten arvioitavalla on vaikeuksia hahmottaa ja hyväksyä mahdollisesti ristiriitaisia viestejä arvioinnissa.

RAKENTAVASSA HENGESSÄ KOHTI MUUTOSTA

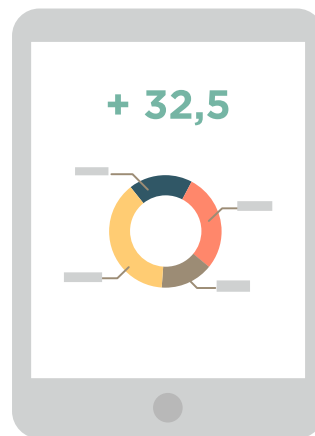
Hyvä johtajuusarviointi tekee selväksi, että palaute ei liity arvioitavan persoonaan, vaan hänen suoritukseensa ja käyttäytymismalleihinsa työssä. Suunnitelma kehittymisestä rakentuu henkilön positiivisten ominaisuuksien vahvistamisen pohjalle, mutta ottaa rohkeasti esille myös heikkoudet.

ONNISTUMINEN VAATII SITOUTUMISTA

Jokaisen johtajan tulee olla sitoutunut; arviointi ei saa jäädä ainoastaan HR-ammattilaisten tehtäväksi. Kun jokaista johtajuusarviointiin osallistuvaa kohdellaan aidosti yksilönä, sitoutuminen kasvaa. Johtajuuden kehittämisohjelmissa mukana olevat ovat organisaation lahjakkaimpia ja arvokkaimpia henkilöitä, joista jokaisella on omat vahvuutensa, heikkoutensa ja urapolkunsu.

SELKEÄ SEURANTASUUNNITELMA, JOHON PALATAAN SÄÄNNÖLLISESTI

Jotta kehitys voidaan todentaa, sitä täytyy mitata säännöllisesti ja suunnitelmallisesti.



Laadi jokaiselle henkilökohtainen kehityssuunnitelma ja varmista, että seuranta tehdään tarpeeksi tiheästi.

JOHTAJUUSARVIOINNIN HYÖDYT ORGANISAATION ERI TASOILLE



ORGANISAATIO

hyötyy osaavista, itsensä kehittämiseen panostavista esimiehistä sekä rakentavasta palautekulttuurista.

- Yrityksen maine työntekijälähtöisenä organisaationa kasvaa, jolloin yritys vetää puoleensa lahjakkuuksia ja sitouttaa heidät kasvamaan yrityksen mukana.
- Palautteesta tulee jatkuva, elävä osa organisaatiokulttuuria.

HR-AMMATTILAISET

voivat tehdä johtajuusarviointeja helposti, nopeasti ja aiempaa useammin.

- HR:n työpanoksen minimointi säästää aikaa, rahaa ja henkilöresursseja.
- Keskittyminen henkilöressurssien kehittämisen prioriteetteihin, kuten johtajuuskoulutukseen ja johtajia koskeva henkilöstösuunnitteluun.
- Strategisten fokusalueiden mukaan vaivattomasti räätälöitävät ja muokattavat kysymyskokonaisuudet.
- Dashboardien ja reaaliaikaisten näkymien ansiosta ymmärrettävät tulokset esimiesten omaan käyttöön.
- Henkilöresurssit osataan allokoida paremmin tuottamaan yritykselle tulosta.



JOHTAJAT JA ESIMIEHET

pääsevät enemmän osallisiksi oman suorituksensa arviointiprosessiin.

- Johtajuuden kehittämisestä tulee jatkuva prosessi, kun se voidaan käynnistää aina tarpeen vaatiessa ei ainoastaan kerran tai pari vuodessa.
- Johtamistaidot voidaan mukauttaa nopeammin ja tarkemmin ympäristön muuttuviin vaatimuksiin.

HENKILÖSTÖ

sitoutuu yritykseen ja luottaa sen johtoon.

- Henkilöstö kokee työskentelevänsä hyvin johdetussa organisaatiossa.
- Henkilöstön osallistaminen kehittävään palautekulttuuriin sitouttaa ja motivoi.
- Sitoutunut henkilöstö mahdollistaa yrityksen menestykseen.



AKTIIVINEN PALAUTEKULTTUURI RAKENTUU PIENISTÄ TEOISTA

Toimiva johtajuusarviointi vaatii kokonaisvaltaista palautetta kaikilta sidosryhmiltä. Jotta palautetta saataisiin tarpeeksi ja siihen suhtauduttaisiin asian vaatimalla vakavuudella, täytyy organisaatiolla olla avoin palautekulttuuri.

Aktiivisen palautekulttuurin rakentamiseen ei ole viisasten kiveä - se vaatii työtä ja pieniä tekoja joka päivä. Palaute on pohjimmiltaan asioiden näkyväksi tekemistä.

Jotta aktiivinen palautekulttuuri voisi kasvaa organisaatiossa, sitä täytyy ruokkia aktiivisesti. Varsinkin silloin, jos organisaation ilmapiiri ei ole luonnostaan vuorovaikutteinen tai siihen kannustava, on eräänlainen tekohengitys ainakin alkuvaiheessa tarpeen. Esimerkiksi palaverikäytäntöjä voi kehittää siten, että palaverin loppuun varataan erikseen aikaa yhteisen tekemisen reflektoinnille. Kun tällaisia pieniä arjen rutiineja viljelee tarpeeksi pitkään, voi pian huomata, että aito, pakottamaton palautekulttuuri on siinä sivussa kasvanut esiin organisaation sisältä.

KAIKEN PALAUTTEEN EI TARVITSE OLLA VIRALLISTA

Uusi sukupolvi haluaa saada ja antaa moninkertaisesti palautetta. Aina palautteessa ei kuitenkaan tarvitse olla kyse virallisesta, HR-ammattilaisten ohjaamasta arvioinnista. Organisaatioiden ja esimiesten täytyy ymmärtää, että palautetta annetaan ja saadaan jatkuvasti työpaikan arjessa, niissä päivittäisissä viestintätilanteissa. Tämä lievittää myös harvemmin eteen tulevien virallisten palautteenantotilanteiden painetta: jos palaute on osa jokapäiväistä toimintaa, ei esimerkiksi kehityskeskusteluihin pääse syntymään ylimääräistä latausta.

Epäviralliseenkin palautteeseen tulee kuitenkin panostaa. Vaikka palaute olisi normaaliin kanssakäymiseen sisältyvää toimintaa, sen tulisi kuitenkin olla selkeää ja kehittävää. "Ihan jees" ei toimi. Se ei ole positiivinen eikä negatiivinen, eikä se anna eväitä kehittämiseen.

Sama koskee palautteen vastaanottajaa, oli tämä sitten alainen tai esimies: epävirallinen palaute on yhtä arvokasta kuin mikä tahansa palaute. Jos saatu palaute ohitetaan olankohautuksella eikä saaja pysähdy edes hetkeksi sitä syvällisemmin pohtimaan, arvokas palaute valuu kuin hiekka sormien välistä.

KEHITTYMINEN VAATII MITATTAVAA PALAUTETTA

Jotta organisaatio voisi oppia ja kehittyä, tarvitaan spontaanin palautteen ohella myös mitattavaa palautetta. Spontaani päivittäinen palaute pitää sormen usein vain yksittäisen esimiehen pulssilla: miten hänen tiimillään menee juuri nyt. Kun halutaan koko organisaation tasolta vastaavaa tietoa, keskitetysti toteutettava ja mitattava palautemalli on usein parempi vaihtoehto.

Mitattava palaute antaa sellaista tietoa, joka ei ainoastaan kerro asioiden nykyistä tilaa. Se antaa myös mahdollisuuden peilata kehittymistä sekä selvittää asioiden perimmäisen syyn. Kun palautetta kerätään tarpeeksi säännöllisesti, tietoa voidaan käyttää hyödyksi mahdollisten ongelmien korjaamiseen ja ennaltaehkäisyyn. Kyse ei tietenkään ole pelkkien ongelmien löytämisestä ja korjaamisesta, vaan mitattava, oikea-aikainen palautteenkeruu on avain myös hyvien toimintatapojen löytämiseen, vahvistamiseen ja niiden monistamiseen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.



YHTEENVETO

- Johtajuus ja sen kehittäminen on organisaatioiden keskeisin haaste.
- Monet yritykset laiminlyövät johtajuuden kehittämisen ja keskittyvät sen sijaan ratkaisemaan juuri sillä hetkellä polttavampia haasteitaan. Aikaa ei kuitenkaan ole hukattavaksi, sillä organisaatiosi tulevaisuuden menestys riippuu siitä, kuinka hyvin onnistut pitämään kiinni nykyisistä osaajistasi, sekä tunnistamaan ja kehittämään tulevaisuuden johtajia.
- Henkilöstön ohjaus voidaan nostaa strategiselle tasolle tuomalla jatkuva palauteprosessi kaikkien organisaation esimiesten ulottuville. Näin luodaan elävä ja hengittävä palautekulttuuri, joka kehittää johtajuutta, kannustaa hyviin suorituksiin sekä vastaa milleniaalien haluun saada jatkuvaa palautetta.
- Uusi teknologia mahdollistaa ketterän, itsepalveluna toteutettavan palautearvioinnin, jonka ansiosta arviointi voidaan ottaa käyttöön organisaation huipun lisäksi helposti ja nopeasti myös muilla tasoilla.
- Palautearvioinnin laajentaminen ja sen joustavuuden lisääminen auttaa organisaatioita juurruttamaan johtajuuden kehittämiskulttuurin kaikkien työntekijöiden keskuuteen.

LÄHTEET

Deloitte - Global Human Capital Trends 2014: Engaging the 21st-century workforce

McKinsey Quarterly - Decoding leadership: What really matters

HBR - The Sad State of Global Workplace Engagement

Deloitte - The Millennial Survey 2014: Big demands and high expectations

Financial Times - Challenges for CEOs in 2014

McKinsey Quarterly - Preparing for a new era of work

PwC - Millennials at work: Reshaping the workplace

QUESTBACK
TUNNE. TIEDÄ. JOHDA.

Questback rakentaa rahan arvoisen dialogin yrityksen
ja sen tärkeimpien sidosryhmien välille.