

# Yhteenvedo ”Johtajuuden kehittäminen” valmennuksesta

## Tilanteen kuvaus

Kysymys oli suuresta palvelualan konsernista, jossa on useita tulosityksiköitä ja jokaisella oma johtoryhmänsä. Tulosityksiköitten ylimmälle johdolle toteutettiin 2 +1 pv:n valmennus. Koulutukseen osallistui vuoden aikana kaikkiaan noin 200 johtajaa 20 hengen ryhmissä.

Jokaisesta tilaisuudesta laadittiin kirjallinen raportti, joka toimitettiin valmennuksen osallistujille ja ylimmälle johdolle. Raporttien avulla saatiin aikaan aktiivista vuorovaikutusta koko valmennusprosessin aikana. Seminaareissa tämä näkyi asenteiden asteittaisena muuttumisena mm. siten että turhasta kritiikistä siirryttiin rakentavaan keskusteluun ja valittamisesta ehdotusten tekemiseen, minäkeskeisestä toiminnasta yhteispeliin jne. Samalla kun opittiin käytännön johtamistaitoja, ohjattiin osallistujat ryhmitöissä kehittämään yksiköittensä johtoryhmien työskentelyä.

## Raportti asiakkaalle

### YLEISTÄ

- Mittavan koulutuksen päätavoitteena oli johtajuuden kehittäminen ja yhtenä keinona asioiden käsitteleminen niiden oikeilla nimillä. Ryhmitöissä arvioitiin johtajuutta joka tasolla ja tulosityksiköitten johtoryhmien toimintaa. Ensimmäisen seminaariryhmien käsitykset olivat negatiivisia. Syynä oli epätietoisuus ja menneisyyden ”painolasti”. Vähitellen keskustelujen sävy muuttui ja viimeisissä seminaarissa suhtautuminen oli selvästi positiivisempaa.
- Ylimmän johdon toiminta sai alussa paljon kritiikkiä. Monen suulla todettiin, että tulosityksiköitten johtoryhmät olivat vain kumileimasimia, joiden päätöksiä ylin johto muutti. Ongelmia syntyi myös ristiriitaisista ohjeista; esim. vakituksia piti vähentää ja samalla minimoida sijaisten käyttöä. Säästötavoitteet ymmärrettiin, mutta keskustelun puute synnytti kumileimasinvaikutelman.
- Ryhmissä arvioitiin avoimesti myös johtoryhmien omaa toimintaa. Miksi suostuttiin kumileimasimeksi? Miksi omia näkemyksiä ei perusteltu jämäkästi? Miksi ei käytetty valtaa, joka johtoryhmillä virallisesti oli? Valmennusprosessin aikana yhä useampi havaitsi, että johtoryhmät olivat itse ottaneet passiivisen roolin.
- Asenteet muuttuvat hitaasti. Tarvitaan paljon keskustelua ja asioiden tarkastelua eri puolilta. Tällä hetkellä tilanne näyttää hyvältä. Muutosta on tukenut tulosityksiköitten johtamisen prosessikuvaukset. Kun johtoryhmien rooli ja tehtävät on kuvattu ja kirjattu, voidaan ne vähitellen sisäistää. Tieto muuttuu ensin ymmärrykseksi ja sen jälkeen vasta osaamiseksi. Keskusteluja tarvitaan edelleen paljon.
- Allekirjoittaneen silmin ollaan menossa hyvään suuntaan. Alku oli vaikea, koska niin lyhyessä ajassa haluttiin suuria muutoksia johtamiskulttuurissa. Toisaalta kun vertaan johtamisen kehittymistä muiden organisaatioiden vastaaviin prosesseihin, on tämä kuitenkin tapahtunut nopeasti. Muutosta on tukenut avoimet ja suorat keskustelut seminaareissa. Kaikkia on kuunneltu ja käsitykset on kirjattu sekä raportoitu ylimmälle johdolle. Joidenkin tosi ”jäärien” kohdalla on ollut havaittavissa myönteisiä asennemuutoksia koulutuksen toisessa jaksossa.

### MUITA POSITIIVISIA HUOMIOITA

- Ryhmien mielestä ylin johto ottaa nykyään paremmin palautetta vastaan kuin aikaisemmin. Avoimet keskustelut ylimmän johdon ja tulosityksiköitten välillä tulee jatkua säännöllisesti. Ylimpien johtajien osallistuminen tulosityksiköitten johtoryhmien kokouksiin on erittäin suotavaa; pelkkä tiedon lähettäminen ei riitä. Tieto pitää muuttua ymmärrykseksi.

Tulosityksiköitten johtoryhmien vastuut ja valtuudet on vielä syytä tarkentaa. Asioiden priorisoinnista on puhuttava enemmän, koska ne ovat toisinaan ylimmän johdon ja tulosityksiköitten silmin katsottuna erilaisia.

- Tulosityksiköitten johtoryhmien yhteiset tapaamiset kerran tai kaksi vuodessa on koettu erittäin hyväksi. Kun vuorovaikutus, keskinäinen ymmärrys ja luottamus paranevat, muuttuu johtaminen yhtenäisemmäksi ja ammattimaisemmaksi. Lisäksi resurssien joustava käyttö tehostaa koko konsernin tuloksellisuutta.
- Erittäin hyviä ja osittain jo käytössä olevia ratkaisuja.
  - Johtoryhmien kokousten asialista on verkossa ja
  - käsiteltävät asiat tuodaan sitä kautta kokoukseen (viimeistään kolme päivää ennen).
  - Jokaisen tehtävänä on perehtyä asialistaan etukäteen (viimeistään kaksi päivää ennen).
  - Käydään mahdollisimman paljon epävirallisia keskusteluja ennen kokousta ja valmistaudutaan jopa ehdotusten esittämiseen.
  - Tämä tulee ottaa tavaksi kaikissa tulosityksiköissä. Tästä työskentelymallista on olemassa tarkemmat ohjeet pelisääntöineen ja toimitettu johtoryhmille. Kokouksiin valmistautumista on parannettava selvästi.
- Työn kierto on koettu hyväksi konsernissa. Tieto ja osaaminen leviää. Kritiikkiä tulee eniten siitä, että joku on siirretty toisiin tehtäviin ilman keskustelua. Monissa tapauksissa kokemus on myöhemmin kuitenkin koettu hyväksi.
- Aikaa strategioiden jalkauttamiselle ja kehittämistyölle on olemassa; se on vain priorisointi- ja asennekysymys. Strategiat on kirjattu selkeästi – vaikkakin liian teoreettisesti. Asia käsiteltiin jokaisessa seminaarissa, jotta asennoituminen oli oikea. Kun laaja kokonaisuus tiivistetään, tulee siitä väkisin teoreettista. Johtamisen (esimiesten) tehtävänä on avata strategian takana olevat tahtotilat ja viedä ne käytännön esimerkein organisaatioon.

## ERITYISIÄ KÄSITELTÄVIÄ ASIOITA

- Päätösten ja toimenpiteiden seuranta on edelleen puutteellista; samoin onnistumisista ja epäonnistumisista oppiminen. Aikaisemmin mainittujen kokousten pelisääntöjen noudattaminen varmistaa, että tämä tulee paranemaan.
- Johtaminen on tulevaisuuden ennakoimista eikä peräpeiliin katsomista. Kokouksissa on aina syytä arvioida tuloksia, mutta niihin saa kulua korkeintaan 20 % ajasta. Tuloksiin perehdytään valmistautumisvaiheessa ja poikkeamiin reagoidaan kokouksissa. Tuloksiin tutustuminen tehdään etukäteen. Tuloslukujen kohdalla on syytä tarkistaa, että kaikki osaavat lukea niitä, verrata asetettuihin tavoitteisiin ja tehdä johtopäätöksiä.
- Joidenkin esimiesten johtamistaito oli puutteellinen. Vielä esiintyy liikaa itsekkyyttä: ”Teen kuten itse haluan tai näin olen aina tehnyt.” Tähän paneuduttiin huolella seminaareissa ja muutamilla annettiin henkilökohtaista palautetta ja ohjausta.
- Tulosityksiköitten johtamisen tulee entistä enemmän tukea konsernin tarkoitusta eli vision, arvojen ja strategioiden toteuttamista.
- Tulosityksiköitten johtoryhmien tulee entistä enemmän tukea yksiköitten välistä yhteistyötä, josta on saatavissa selvää taloudellista hyötyä.
- Tulosityksiköitten johtajien tulee olla lähempänä henkilöstöä mm. seuraavasti:
  - Tiiviit ja kiinnostavat tiedotustilaisuuden neljä kertaa vuodessa.
  - Näkyminen arkipäivän tilanteissa ja epävirallisia keskusteluja silloin tällöin.
  - Johtaminen omalla esimerkillä on konsernin arvojen mukaista toimintaa.

- Pieni, mutta tärkeä asia on kokousten pöytäkirjojen ulkoasu ja sisältö. Tiedot ja päätökset pitää kirjata siten, että poissaolijakin ne ymmärtää. Yhtenäisempi käytäntö kaikkiin tulosityksiköihin.
- Kokousten sopiminen vuodeksi etukäteen varmistaa, että johtajuus toimii. Kokoukset ovat päätöskokouksia. Suunnitteleminen ja asioiden valmisteleminen tapahtuu ennen kokouksia.
- Kehityskeskusteluista on hyviä ja huonoja kokemuksia. Osittain hyöty on olematon tai niitä ei pidetä; asia ei nähdä tärkeänä ja keskusteluosaaminen on puutteellista. Järjestelmä ei tue johtamista ja strategian toteutumista. Tähän tarvitaan panostusta (paremmat lomakkeet ja koulutus...). Omin voimin kehityskeskustelut on harvoin saatu vastaamaan tarkoitustaan. Mikäli johtajuuden kehittämistä on tarkoitus jatkaa, voisi tämä olla seuraava aihealue kytkettynä henkilöstöstrategiaan.



Karl-Magnus Spiik  
puhelin 02-2421 345, 050-2333  
sähköposti: [spiik@spiik.fi](mailto:spiik@spiik.fi)

Lisäksi

Kun ylimmän johdon valmennus oli alkanut, käynnistettiin muutaman kuukauden jälkeen keski- ja työnjohdon vastaava 2 + 1 pv:n koulutus noin 20 hengen ryhmissä. Ohjelma oli räätälöity ko. keskijohdon, suorittavan henkilöstön ja paremman asiakaspalvelun tarpeita vastaavaksi. Pääpaino oli käytännön johtamistaitojen kehittämässä teorian, keskustelujen ja käytännön harjoitusten avulla, joiden aihealueet poimittiin osallistujien haastavista tilanteista.

Henkilökohtaisten kehittämispäätösten, väliaikatehtävien ja kirjallisten raporttien avulla aktivoitiin keskijohdon vuorovaikutusta tulosityksiköitten ylemmän johdon kanssa. Tätä kautta vahvistettiin koko valmennusprosessin motto: *Johtamisen ja yhteistyön avulla saadaan yrityksen visio ja strategia toteutumaan käytännön työssä ja asiakaspalvelussa.*

Valmennuksen kolmas osa (C) oli kahdenkeskinen keskustelu oman esimiehen kanssa (tehtävä annettiin kaikille kaikissa seminaareissa). Ennakkotehtävänä molemmat tekivät itsestään ja toisesta 360 -arvion. Seuraavalla sivulla on keskustelun asialista.

## SEURANTAPALAVERIN ASIALISTA / C

Jokainen esimiestaitokoulutuksen osallistuja käy keskustelun kahden kesken oman esimiehen kanssa. Kaikki alla olevat kohdat käydään läpi, jotta tilaisuuden päättyessä

- \* keskinäinen ymmärrys, luottamus ja yhteistyö ovat parantuneet,
- \* molemmilla on selkeä kuva siitä, mihin henkilökohtaisiin kehittämisiin on päätetty panostaa ja
- \* sovitaan tämän keskustelun **päätösten kirjaamisesta** sekä **seurannasta**.

**KOULUTUKSEN OSALLISTUJA**

kertoo mitä hän on tehnyt alla olevien asioiden kohdalla. Esimies tukee, kannustaa, kysyy ja antaa palautetta.

- Ajan hallinta
- Palaverityöskentely
- Ongelmiin puuttuminen ja konfliktien ratkaiseminen
- Palautteiden antaminen ( + / - )
- Myyntityön aktivoiminen henkilökohtaisella tasolla
- Todellisen esimiesroolin ottaminen ja yrityksen vision mukainen toiminta (henkilöstöstrategia, laatutyöskentely, asiakastyytyväisyys)
  
- Keskinäinen henkilökemia ja yhteistyö (sujuu / ei suju, oikein- ja väärinymmärryksiä, seurannan tai valvonnan määrä ja laatu...)
  
- Valmennuksen osallistujan 360 –mittauksen tulosten tarkastelua
  - oma persoonan sopiminen nykyiseen tehtävään (vahvuudet / heikkoudet)
  - mistä kohdista olemme samaa ja mistä eri mieltä
  - mitä päätetään tehdä (kuka tekee ja mitä, ei toiveita vaan tekoja)
  
- Esimiehen 360 –mittauksen tulosten tarkastelua
  - oma persoonan sopiminen nykyiseen tehtävään (vahvuudet / heikkoudet)
  - mistä kohdista olemme samaa ja mistä eri mieltä
  - mitä päätetään tehdä (kuka tekee ja mitä, ei toiveita vaan tekoja)

## **LOPUKSI**

Palautteiden antaminen ja vastaanottaminen. Kumpikin kertoo avoimesti miten haluaa antaa ja saada palautetta jatkossa (määrä, laatu, esittämistapa...) ellei asia ole tullut jo aikaisemmin esiin.

Kerrataan lyhyesti mitä nyt on sovittu ja missä, milloin, miten seurataan näiden päätösten toteutumista.