

## Miksi nykyiset suorituksen johtamisen käytännöt ovat menettämässä tehonsa?

Parhaimmillaan organisaatioissa, erityisesti kansainvälisissä suurissa yrityksissä, on käytössään selkeä suorituksen johtamisen prosessi vuosikelloineen. Se tukeutuu yrityksen toimintasuunnitelmaan, budjettiin ja sitä tukevat HR-järjestelmään integroidut lomakkeet ja palkitsemismenettelyt. HR:kin on tyytyväinen, kun ei enää tarvitse vahtia jokaista esimiestä erikseen, jotta tavoite-, tulos- ja kehityskeskustelut tulevat käytyä. Systeemi huolehtii siitä.

### Miksi se ei enää yhä useammassa tapauksessa toimi?

**Ensimmäinen syy** on siinä, ettemme enää kykene ennustamaan saati suunnittelemaan tulevaisuutta kovinkaan pitkälle. Vuoden alun tavoitekeskustelusta tulee ”arvauskeskustelu” ja vuoden lopun tulosarvioinnista ”selityskeskustelu”. Ihmiset eivät näe organisaation raskaaksi ja vähän lisäarvoa tuovaksi koettua suunnitteluprosessia kovin mielekkääksi. Tasapainoinen tuloskortti, budjetinumerot ja KPI:t (Key Performance Indicators) tavoitteiden lähtökohtana tuottavat huonosti innostusta ja innovatiivisuutta organisaatioon. Pikemminkin päinvastoin. Tavoitteet ”jalkautetaan tehokkaasti” keskusteluissa, joissa dialogille ja kyseenalaistamiselle ei ole sijaa. Tavoitteiden tulisikin olla konkreettisia ja ajankohtaisia.

**Toinen syy** on tavoitteiden merkityksellisuuden puute. Laajan tutkimuksen mukaan tämä on kolmanneksi tärkein syy alisuoriutumiseen. Tärkeämpiä syitä olivat vain epäselvät tavoitteet ja ymmärtämättömyys siitä, miten ne voitaisiin saavuttaa. Tavoitteiden merkityksellisyys voidaan löytää organisaation strategiasta. Ongelma on, että sen sisältö ja vaikutukset on huonosti ymmärretty, koska strategista jatkuvaa vuorovaikutus koskettaa vain pientä osaa organisaatioissa. Strategista ajattelua, kuten muutakaan ajatteluakaan ei voi jalkauttaa. Se syntyy ja kehittyy vuorovaikutuksessa. Tavoitteiden tulisi olla myös merkityksellisiä ja toimintaa uudistavia.

**Kolmas syy** suorituksen johtamisen heikkoon tuloksellisuuteen on valmentavan suorituskyvyn johtamisen puute. Lauseet keskustelun päätteeksi ”Jos sulle tulee jotain ongelmia näiden tavoitteiden kanssa, niin mulla on aina ovi auki” tai vielä pahempi ”mua ei kiinnosta miten teet, kunhan tulosta syntyy” ovat omiaan irtaannuttamaan esimies siitä, mistä hänelle maksetaan eli johtamisesta. Ihmiset epäonnistuvat, kun he eivät saa palkitsevaa ja korjaavaa palautetta suoriutumisestaan. Selkeät ohjeet ja käskyt eivät yleensä paranna tilannetta, vaan tällöin henkilön oppiminen on hidasta ja vastuu jää esimiehelle. Innostus omaan ja tiimin tekemiseen syntyy vastuuntunnosta, luottamuksesta, arvostuksesta ja onnistumisen kokemuksista. Tämä edellyttää esimieheltä jatkuvaa yksilöiden ja tiimin valmentamista. Se vie muuten vähemmän aikaa kuin ”suunnittelu- ja raportointibyrokration” pyörittäminen.

Miten sinun mielestäsi suorituksen johtamista tulisi uudistaa?