

JOHTAJUUS- PROFIILI

EVERYTHING **DiSC**
WORK OF LEADERS®

ASSESSMENT TO ACTION.

Jonna Mönkkönen

24.11.2014

Tämän raportin on tuottanut:

Your Company
123 Main Street
Smithville, MN 54321
612-123-9876
www.yourcompany.com



Laatinut Wiley



Mistä Work of Leaders sai alkunsa? Ohjelma on neljän vuoden kehitystyön tulos ja perustuu viimeisten kolmen vuosikymmenen aikana tehdyn johtajuustutkimuksen analysointiin. Työn pohjalta tunnistettiin johtajuuteen liittyviä parhaita käytäntöjä, ja siihen osallistui yli 300 alan asiantuntijaa yli 150 organisaatiosta.

Miten johtajuus määritellään? Work of Leaders tarkastelee johtajuutta monenkeskisenä eikä kahdenvälisenä suhteena.

Miten johtajuus liittyy DiSC®-tyyleihin? DiSC-tyylin vaikuttaa siihen, miten toimit johtamisprosessin kussakin vaiheessa. DiSC-tyylin ei määrittele sitä, miten onnistut tai epäonnistunut näissä vaiheissa; se yksinkertaisesti kertoo, kuinka paljon voimavaroja kukin vaihe sinulta vaatii.

Miten tämä poikkeaa muista DiSC-profiileista? Toisin kuin muut DiSC-raportit, joissa korostetaan ihmisten välisten eroavaisuuksien ymmärtämistä, Work of Leaders keskittyy sen ymmärtämiseen, miten omat taipumuksesi vaikuttavat tehokkuuteesi tietyissä johtamistilanteissa.

Peruseriaatteen

- ▶ Work of Leaders keskittyy **ryhmän tai organisaation johtamisen** konkreettisiin vaiheisiin.
- ▶ Raportissa esitettävät konseptit ovat oleellisia **kaikkien tasojen johtajille**.
- ▶ Johtajuuteen vaikuttavat **monet tekijät**, kuten luonne, kognitiiviset taidot sekä ikä.
- ▶ Kaikki DiSC-tyylit **vaikuttavat johtajuuden onnistumiseen**.
- ▶ Raportissasi keskitytään **suositeltavaan käyttäytymiseen parhaiden käytäntöjen** pohjalta.
- ▶ Parhaat käytännöt ovat **tilannekohtaisia** ja riippuvat kulloisistakin tarpeista.

Work of Leaders: visio, sitoutuminen ja toteutus

Work of Leaders esittelee yksinkertaisen kolmivaiheisen prosessin, joka auttaa sinua pohtimaan johtajan perustavanlaatuisia tehtäviä. Näitä ovat vision luominen, muiden saaminen sitoutumaan visioon sekä vision toteuttaminen.



VISIO

Johtajan tehtäviin kuuluu vision luominen tulevaisuuden mahdollisuuksista avoimen lähestymisen, rohkeuden ja olettamusten testaamisen kautta.

SITOUTUMINEN

Johtajat saavat ihmiset sitoutumaan visioon olemalla selkeitä, käymällä vuoropuhelua ja innostamalla niin, että kaikilla on sama suunta.

TOTEUTUS

Lopuksi johtajat varmistavat vision toteutuksen määrittämällä tahdin, luomalla rakennetta sekä antamalla palautetta. Näin he kykenevät hyödyntämään ryhmän taidot sekä tekemään visiosta todellisuutta.

Miten tämä raportti kuvastaa juuri sinua, Jonna?

Jotta saisit Everything DiSC Work of Leaders® -profiilistasi suurimman hyödyn, sinun on ensin osattava tulkita henkilökohtaista kuvaajaasi.

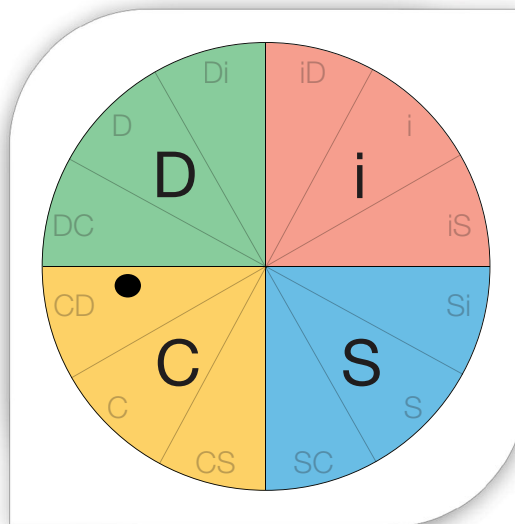
Oma pisteesi

Everything DiSC® -malli rakentuu neljästä perustyylistä: D, i, S ja C. Kukin tyyli jaetaan kolmeen alueeseen. Oikeanpuoleinen kuva havainnollistaa niitä 12:ta eri aluetta, missä henkilön oma piste saattaa sijaita.

Sinun DiSC®-tyylisi: CD

Pisteesi sijainti osoittaa DiSC-tyylisi.

Kannattaa pitää mielessä, että jokaisen tyyli on kaikkien neljän tyylin yhdistelmä, mutta useimmilla yksi tai kaksi tyyliä on muita vahvempi. Pisteesi voi sijaita keskellä jotakin tyyliä tai kahden tyylin raja-alueella; **mikään sijaintipaikka ei ole toista parempi**. Kaikki DiSC®-tyylit ovat samanarvoisia ja arvokkaita omilla tavoillaan.

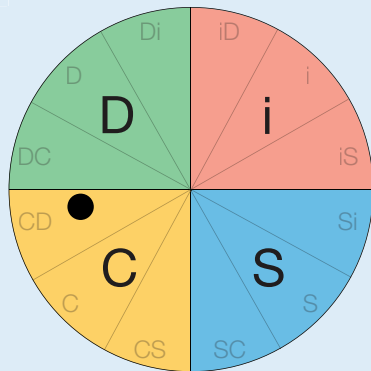


Lähempänä reunaa vai lähempänä keskustaa?

Pisteen **etäisyys ympyrän reunasta** osoittaa, missä määrin henkilöllä on luonnollinen taipumus oman DiSC-tyylinsä ominaisuuksiin. Lähellä ympyrän reunaa sijaitseva piste kertoo voimakkaasta taipumuksesta tyylin ominaisuuksiin. Ympyrän reunan ja keskustan välillä sijaitseva piste on osoitus kohtalaisesta taipumuksesta. Ympyrän keskustan lähellä sijaitseva piste kertoo puolestaan vähäisestä taipumuksesta. Ympyrän keskustan lähellä sijaitseva piste ei ole yhtään sen parempi kuin reunalla sijaitseva piste tai päinvastoin. Pisteesi sijaitsee suunnilleen ympyrän reunan ja keskustan puolivälissä, joten sinulla on **kohtalainen taipumus** ja samaistut luultavasti melko hyvin CD-tyylin ominaisuuksiin.

Nyt kun sinulla on käsitys siitä, mihin Everything DiSC -kuvaajasi perustuu, voit lukea, mitä pisteesi sijainti kertoo sinusta. Opit ymmärtämään oman kuvaajasi väritetyn alueen ja prioriteetit sekä sen, miten ne vaikuttavat johtamistyyliisi.

Pisteesi kertoo tarinan Sinun DiSC®-tyylisi on CD



Koska sinulla on CD-tyyli, suhtaudut määrätietoisesti tehokkaiden tulosten saavuttamiseen ja laadukkaan lopputuloksen takaamiseen. Olet luultavasti voimakastahtoinen ja sinnikäs, ja sisäinen vahvuutesi rohkaisee ihmisiä selviytymään vaikeidenkin aikojen yli.

Johtajuuttasi luonnehtivat todennäköisimmin käytännöllinen lähestyminen ja luontainen skeptisyys. Itse asiassa tämä saattaa olla **ensimmäinen asia, joka sinussa huomataan.** Sinua saatetaan pitää kiihkeänä väittelijänä, ja koska sinulla on luultavasti erinomainen kyky ajatella kriittisesti, sinun voi olla helppoa löytää virheitä muiden väittämistä. CD-tyylin johtajia arvostetaan eniten siitä, että he epäilevät teottomia tai epäloogisia prosesseja. Sinullakin lienee tapana ilmaista huolesi, jos odotuksesi eivät täyty. Asettamalla korkean vaatimustason määrittelet, mikä on tärkeää.

Painostat muita osoittamaan taitonsa, ja monet pitävät tätä vaivan arvoisena haasteena.

Kuten muutkin CD-tyylin johtajat, luot luultavasti ympäristön, jossa ihmiset tietävät, mitä heiltä odotetaan. Tutkimuksemme mukaan muut pitävät kaltaisiasi johtajia hyvin itsevarmoina ja suorina. Todennäköisimmin keskityt erityisesti lopputulokseen ja löydät motivaatiota sisäisestä tarmokkuudestasi. Kieltäydyt valitsemasta helpon tien ja teet asiat mieluummin parhaalla tavalla. Lisäksi päättäväisyytesi saavuttaa tehokkaita tuloksia luultavasti luo kiireellisyden tuntua koko ryhmälle. Koska pidät ihmisiä vastuussa teoistaan, ryhmä ylittää todennäköisemmin tavoitteisiin ja aikarajoihin.

Myös kyvykkyyks on sinulle tärkeää, ja edellytät sitä niin itseltäsi kuin muilta. Pyrit arvioimaan ympäröivät olosuhteet huolella varmistaaksesi, että sinulla on riittävät taidot kaikkeen, mitä teet. Lisäksi koska asetat itsellesi tavoitteita ja keskityt olennaiseen, odotat samaa myös muilta. Tällaisesta taipumuksesta voi olla hyötyä, sillä tutkimuksemme osoittaa, että ihmisillä on suurta tarvetta johtajalle, jolla on korkea vaatimustaso ja joka kohdistaa voimavaransa tehokkaasti. Sinulla saattaa kuitenkin olla vain vähän kärsivällisyyttä epäpätevänä pitämiäsi ihmisiä kohtaan.

Henkilökohtainen osaaminen on sinulle luultavasti erittäin tärkeää, ja pyrit voittamaan esteet sinnikkään tarmokkaasti. Koska koet äärimmäisen epämurkaviksi sellaiset tilanteet, joissa et pysty ratkaisemaan ongelmaa, sinulla on tapana edetä päättäväisesti. Todennäköisimmin esteiden voittaminen motivoi sinua, eivätkä negatiiviset tunteet saa sinua luovuttamaan. Olet valmis sietämään epämurkavuutta ja konflikteja menestyksen saavuttamiseksi. Se voi kuitenkin olla rasite organisaatiolle. Kyselyissämme itse asiassa lähes neljännes vastaajista on sitä mieltä, että kaltaisesi CD-tyylin johtajat voivat olla liian aggressiivisia, suorasukaisia tai pelottavia.

CD-tyylin johtajat erottavat faktat tunteista ja kykenevät tekemään vaikeita päätöksiä puolueettomasti. Uskot tietäväsi, mikä on organisaation parhaaksi, joten et luultavasti koe tarvitsevasi ryhmän yksimielisyyttä ennen asiassa etenemistä. Siksi olet valmis tekemään epäsuosittujakin päätöksiä, jos se tarkoittaa, että organisaation tavoitteet saavutetaan ja tehottomuudelta, virheilä ja menetetyiltä tilaisuuksilta vältytään.

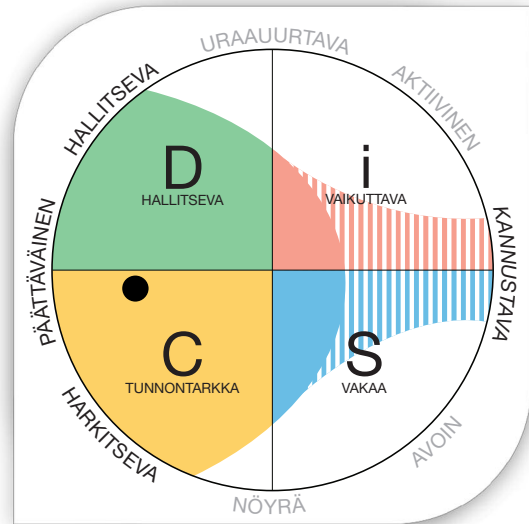
Jonna, voit luoda johtajana lisäarvoa taipumuksellasi edetä esteiden läpi, pitää ihmisiä vastuussa teoistaan, tunnistaa suunnitelmien mahdolliset heikkoudet sekä ylläpitää tavoitteiden saavuttamista edistävää kilpailuhenkeä. Itse asiassa nämä ovat luultavasti sellaisia ominaisuuksia, joita muut ihailevat sinussa eniten.

Väritetty alueesi täydentää tarinaa

Jonna, pisteesi sijainti ja DiSC®-tyylisi kertovat paljon sinusta, mutta myös kuvaajasi **väritetty alue** on tärkeä.

Everything DiSC -kuvaajan ympärillä olevat kahdeksan sanaa ovat **prioriteetteja** eli asioita, joihin ihmiset pääasiassa keskittävät voimavaransa. Mitä lähempänä väritetty alueesi on jotakin prioriteettia, sitä todennäköisemmin keskität voimavarasi siihen. Jokaisella on vähintään kolme prioriteettia; joskus niitä voi olla neljä tai viisikin. **Kuitenkaan viisi prioriteettia ei ole kolmea parempi tai päinvastoin.**

Tyypillisesti CD-tyylin henkilöiden väritetty alue koskettaa adjektiiveja päättäväinen, harkitseva ja hallitseva. Väritetty alueesi kattaa myös adjektiivin kannustava, mikä ei ole tyypillistä CD-tyylille.



Mitkä prioriteetit muovaavat johtamiskokemustasi?

► Päätäväisyys

Jonna, kaltaisesi CD-tyylin johtajat pitävät kyvykkyyttä ja kriittistä ajattelua erittäin tärkeinä. Olet luultavasti taitava ratkaisemaan ongelmia ja parannat ryhmän työskentelymenetelmiä suhtautumalla uusiin ideoihin terveeseen skeptisessä. Koska asetat itsellesi ja muille korkean vaatimustason, saatat joskus itsepintaisesti ja jopa itsepäisesti pitää kiinni omasta logiikastasi sen sijaan, että harkitsisit muiden näkökantoja.

► Harkitsevuus

Rationaalista päätöksentekoa arvostavana johtajana haluat luultavasti erottaa tunteet faktoista vaihtoehtoja analysoidessasi. Koska haluat tehdä tehokkuutta ja tarkkoja tuloksia edistäviä päätöksiä, käytät aikaa huolelliseen analysointiin ja kerrot odotuksistasi mahdollisimman selkeästi ja täsmällisesti. Tämä luo kulttuurin, jossa ihmiset tietävät, että heiltä odotetaan laatua ja seikkaperäisyyttä.

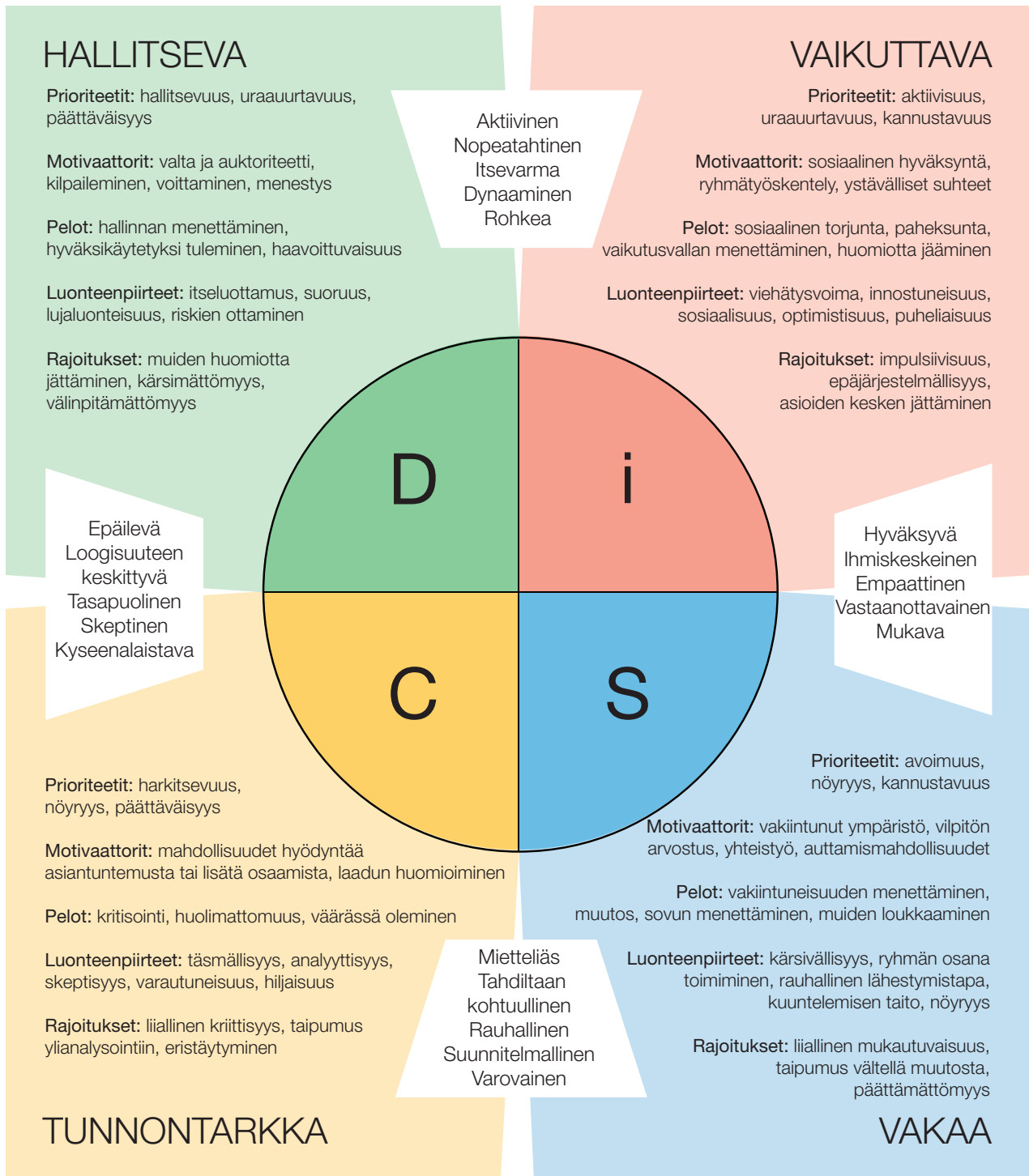
► Hallitsevuus

Kaltaisesi CD-tyylin johtajat keskittyvät tavallisesti tulosten saavuttamiseen. Suhtaudut luultavasti kärsimättömästi tehottomuuteen, joten saatat ottaa ohjat käsiisi ryhmän tahdin hiipuessa. Yleisesti ottaen suhtaudut luultavasti melko tarmokkaasti tavoitteidesi saavuttamiseen. Lisäksi koska sinulla on vahvat mielipiteet siitä, miten asiat tulisi tehdä, sinulla saattaa riittää itsevarmuutta pysyä suunnitelmissasi myös muiden ollessa eri mieltä.

► Kannustavuus

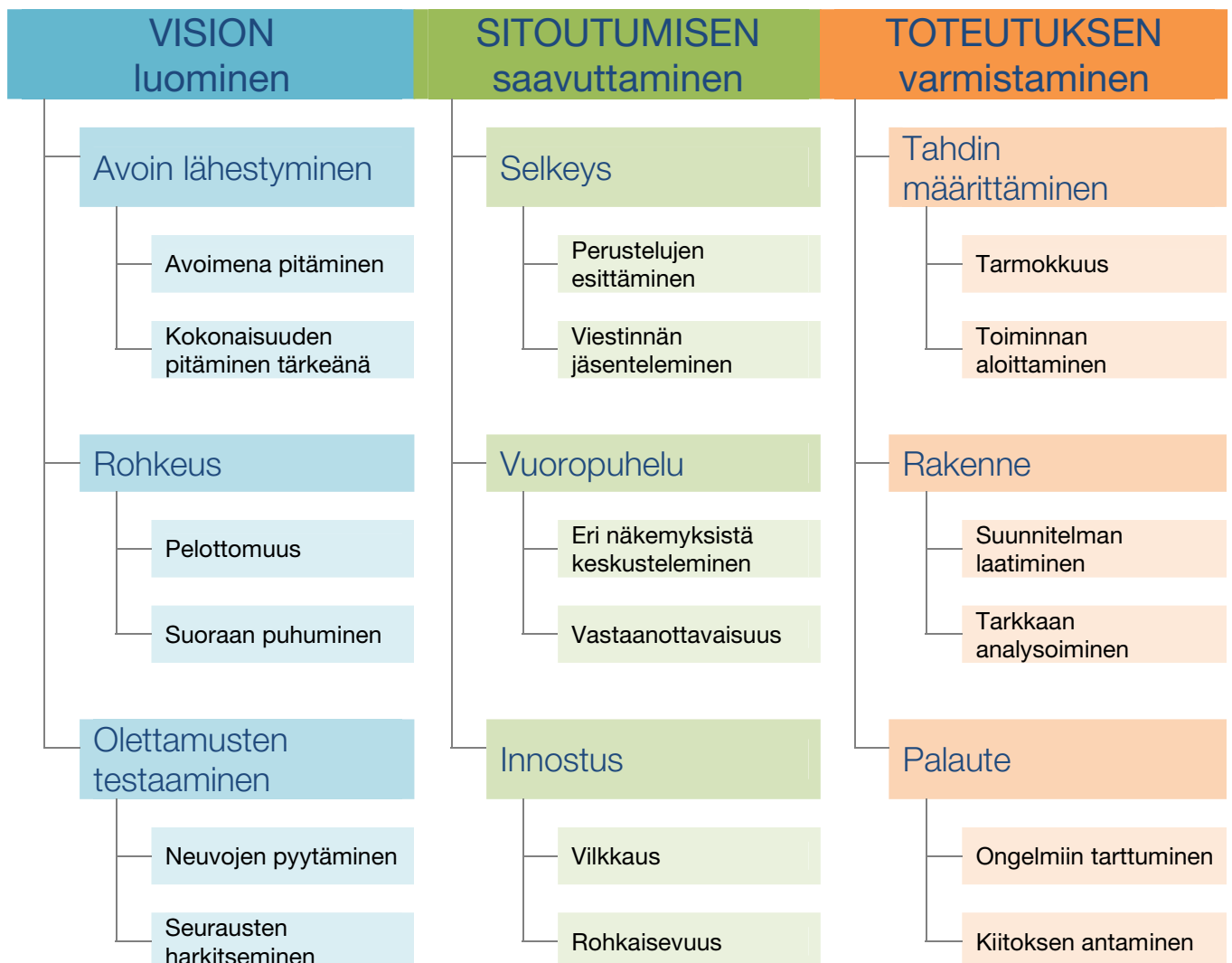
Samaan aikaan keskityt usein muiden kannustamiseen, mikä ei ole tyypillistä tyyliillesi. Pyrkimyksesi huomioida toisten ideat ja mukautua niihin auttaa luultavasti luomaan lämpimän ympäristön, jossa kaikki kokevat voivansa kertoa näkemyksistään ja osallistua. Tällainen ystävällinen, yhteistyöhaluinen ote johtajuuteen voi lisätä yhteishenkeä huomattavasti.

Alla olevassa kaaviossa luodaan yleiskatsaus neljään DiSC®-perustyyliin.



Prosessin eteneminen

- Vaiheita on kolme: visio, sitoutuminen ja toteutus.
 - Kussakin vaiheessa on kolme draiveria (esim. avoin lähestyminen, rohkeus, olettamusten testaaminen).
 - Kullekin draiverille on kaksi käyttäytymisasteikkoa (esim. avoimena pitäminen, kokonaisuuden pitäminen tärkeänä).



KUVITeltu tulevaisuuden tila organisaatiolle tai ryhmälle

Visio tarkoittaa johtajuuden kaikilla tasoilla **kuviteltua tulevaisuuden tilaa**, jossa organisaatio tai ryhmä luo jotakin ehdottoman arvokasta, palvelee asiakkaita ainutlaatuisen hyvin tai uudistaa liiketoimintatapaansa.

Hyvin laadittu visio on tavoitetta laaja-alaisempi. Tavoite voi olla esimerkiksi 20 miljoonan sovelluksen myyminen kuluvana vuotena.

Visio on puolestaan johtavan aseman saavuttaminen maailman sovellusmarkkinoilla sekä alan tiukimpien turvallisuusvaatimusten noudattaminen.

Käsitteitä visio, missio, tavoitteet ja arvot käytetään joskus samassa merkityksessä. Tässä raportissa keskitymme visioon.

VISIO on tärkeä seuraavista syistä:

- Se **laajentaa olettamuksia**.
- Se **antaa tarkoituksen** organisaatioille, ryhmille ja yksilöille.
- Se **ohjaa** täsmällisten **tavoitteiden** määrittämistä.
- Se **yhdistää ihmisiä**.



KAIKKIEN TASOJEN JOHTAJAT auttavat luomaan VISION

Vision luominen on ihanteellisessa tapauksessa **yhteinen prosessi**, johon kaikkien tasojen johtajat osallistuvat. Vaikka visio saattaa vaikuttaa yhden henkilön määrittelemältä, se on yleensä suuremman ryhmän jatkuvan työstämisen tulos.

Vaikka toimitusjohtaja voi olla vastuussa yleisestä visiosta, organisaation kunkin johtajan on määriteltävä omalle ryhmälleen sitä tukeva oma visionsa.

Toimitusjohtajan visio voi olla esimerkiksi yrityksen kasvaminen alan kansallisesta johtajasta kansainväliseksi johtajaksi viiden vuoden kuluessa.

Asiakaspalvelujohtajan oma, tätä tukeva visio voi olla ympärivuorokautisen palvelun tarjoaminen kuudella kielellä kolmen vuoden kuluessa.

Tarkastellaan seuraavaksi visioon liittyviä **kolmea draiveria: avoin lähestyminen, rohkeus ja olettamusten testaaminen**.

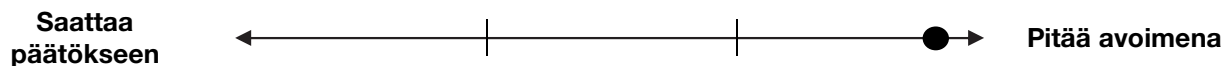


Vaikka hyvä visio kuulostaa usein yksinkertaiselta, sen laatimiseen on käytetty yleensä suuresti vaivaa. Vision luominen tarkoittaa kokonaisuuden ajattelemista ja sitä, ettei valita ensimmäistä hyvältä vaikuttavaa ideaa.

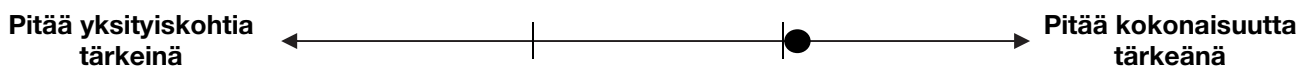
- Johtajien on pyrittävä suhtautumaan avoimesti uusiin toimintasuuntiin.
- Tällainen lähestymistapa voi auttaa heitä olemaan tuomitsematta ja harkitsemaan erilaisia ideoita.
- Avoin lähestyminen tarkoittaa myös, että vaihtoehtojen punnitsemiselle annetaan aikaa.

Avoimena pitäminen ja kokonaisuuden pitäminen tärkeänä

Kun pohdimme vision luomista avoimen lähestymisen kautta, voimme tarkastella kahta tärkeää **käyttäytymisasteikkoa**, jotka ovat kuvattuina alla. Osalla johtajista on ensinnäkin tapana pitää asiat avoimena, kun taas toiset pyrkivät saattamaan ne päätökseen. Lisäksi jotkut johtajat pitävät kokonaisuutta tärkeänä, toiset yksityiskohtia. **Avoimen lähestymisen kannalta** asteikkojen oikeassa päässä olevat käyttäytymistavat ovat johtajuudessa parhaita käytäntöjä. Kaikki pyrkimykset asioiden pitämiseen avoimena ja kokonaisuuden pitämiseen tärkeänä auttavat vision luomisessa.



Jonna, pidät asiat luultavasti mielelläsi avoimena ja jäsentelemättöminä. Se voi asettaa haasteita johtajuudelle, mutta vision luomisen kannalta on todellista hyötyä siitä, ettet tyydy yhteen ideaan liian nopeasti. Et koe tarvetta ymmärtää täysin, miten idea voitaisiin toteuttaa, osataksesi harkita ja arvostaa sitä. Sen sijaan jatkat konseptin kehittämistä ja tutustut käytännön järjestelyihin pikku hiljaa. Koska et kiirehdi asioiden saattamista päätökseen, et kovin todennäköisesti tyydy vähempään kuin ihanteelliseen ratkaisuun. Halukkuutesi harkita asioita johtaakin usein vankkaan visioon.



Sinulla on tapana keskittyä enemmän kokonaisuuteen kuin yksityiskohtiin. Tämä tarkoittaa, että huomioit laajalti, miten kokonaisuus sopii yhteen sen sijaan, että keskittyisit yksittäisiin osiin. Tällaisen lähestymistavan ansiosta ymmärrät paremmin eri ideoiden ja tavoitteiden välisiä suhteita. Kun on kyse avoimesta lähestymisestä, sinulla on hyvä käsitys siitä, mihin tietty etenemissuunta *voisi* johtaa tulevaisuudessa tai miten uudet ideat *voisivat* sopia nykyisiin suunnitelmiin. Lisäksi keskittyessäsi kokonaisuuteen huomaat todennäköisemmin, milloin vanhentuneet olettamukset tai käytännöt ovat esteenä ryhmällesi tai organisaatiollesi.



Rohkean vision luominen tarkoittaa, että johtaja on valmis ottamaan riskejä luotsatakseen ryhmänsä kohti uusia rohkeita suuntia. Hyvät johtajat venyttävät mahdollisena pidetyn rajoja ja haastavat ihmiset ylittämään odotukset.

- Johtajat eivät tee suurta vaikutusta olematta hieman pelottomia.
- Johtajilta odotetaan kiinnostavaa visiota, joka vetää puoleensa.
- Kaikki suuret saavutukset saavat alkunsa rohkeasta ideasta.

Pelottomuus ja suoraan puhuminen

Kun pohdimme vision luomista rohkeuden kautta, voimme tarkastella kahta tärkeää **käyttäytymisasteikkoa**, jotka ovat kuvattuina alla. Osalla johtajista on ensinnäkin tapana olla pelottomia, kun taas toiset ovat varovaisempia. Lisäksi jotkut johtajat eivät arastele kertoa rohkeista ideoistaan toisten varoessa sanojaan. **Rohkeuden kannalta** asteikkojen oikeassa päässä olevat käyttäytymistavat ovat johtajuudessa parhaita käytäntöjä. Kaikki pyrkimykset pelottomuuteen ja suoraan puhumiseen auttavat rohkean vision luomisessa.

Varovainen ←—————|—————|—————●—————→ **Peloton**

Jonna, sinulla on tapana keskittyä enemmän riskinoton tuomiin mahdollisiin hyötyihin kuin epäonnistumisen mahdollisuuteen. Luottamuksesi ryhmääsi kohtaan sallii sinun todennäköisimmin toimia myös silloin, kun on epävarmaa, miten menestyksekkäs lopputulos saavutetaan. Vaikka aina täysin yllä päämäärään, rohkean vision luominen antaa ryhmäsi kasvaa ja pysyä kilpailukykyisenä. Muut luultavasti arvostavat pelotonta puoltasi sekä luottamustasi siihen, että ryhmäsi kykenee voittamaan mahdollisesti eteen tulevat esteet.

Varoa sanojaan ←—————●—————|—————|—————→ **Puhua suoraan**

Sinulla on tapana varoa sanojasi suoraan puhumisen sijaan. Et koe voimakasta tarvetta olla huomion keskipisteenä tai sanoa, mitä ajattelet. Sanojen varomisesta on toki hyötyä, mutta visiota luotaessa on tärkeää kertoa rohkeista ideoista. Koska et halua vaarantaa uskottavuuttasi, et todennäköisesti ehdota epätavallisia ideoita, vaikka ne saattaisivatkin tuntua sinusta houkuttelevilta. Johtajana sinun täytyy olla valmis kiinnittämään itseesi huomiota rohkean vision löytämiseksi.



Vision luominen edellyttää avointa lähestymistä ja rohkeutta, mutta on ratkaisevan tärkeää, että visio myös osoitetaan oikeaksi. Johtajat voivat testata oletuksiaan usein eri keinoin, esimerkiksi pyytämällä muilta neuvoja ja tekemällä muodollisempaa tutkimustyötä.

- Johtajien on ajateltava omia näkemyksiään pidemmälle testatakseen oletuksiaan.
- On tärkeää tunnistaa esteet visiota kehitettäessä.
- Hypoteesien testaamiseen on hyvä harkita erilaisia keinoja.

Neuvojen pyytäminen ja seurausten harkitseminen

Kun pohdimme vision luomista oletusten testaamisen kautta, voimme tarkastella kahta tärkeää **käyttäytymisasteikkoa**, jotka ovat kuvattuina alla. Osalla johtajista on ensinnäkin tapana pyytää neuvoja, kun taas toiset haluavat päättää itsenäisesti. Lisäksi jotkut johtajat keskittyvät harkitsemaan seurauksia toisten halutessa edetä nopeasti. **Oletusten testaamisen kannalta** asteikkojen oikeassa päässä olevat käyttäytymistavat ovat johtajuudessa parhaita käytäntöjä. Kaikki pyrkimykset neuvojen pyytämiseen ja seurausten harkitsemiseen auttavat vision arvioimisessa.

Päätää itsenäisesti



Pyytää neuvoja

Jonna, sinulla on tapana käsitellä päätöksesi itsenäisesti, minkä vuoksi tukeudut helposti liikaa omiin oletuksiisi. Johtajana saatat uskoa ymmärtäväsi kaikki visioon vaikuttavat tekijät. Koska saatat nauttia siitä, että sinulla on vastuu suurten päätösten tekemisestä yksin, et välttämättä hyödynnä arvokkaita resursseja. Neuvojen pyytäminen voi tietyllä tapaa vähentää prosessin sujuvuutta, mutta se on erinomainen keino saada uusia näkökulmia, joita hyvien päätösten tekeminen usein edellyttää.

Edetä nopeasti



Harkita seurauksia

Sinulla on taipumus harkita vision seurauksia huolellisesti ja tehdä tarvittavat arviot oletuksiesi testaamiseksi. Sinun kaltaisesi johtaja tiedostaa, että vaikka nopea eteneminen on houkuttelevaa, on tärkeää varmistaa kaiken täsmävän. Tarkastelemalla ideoitasi ajan kanssa varmistat, että visio on yhdenmukainen organisaation mission kanssa ja että oletuksiesi mahdollisuuksista ovat todellisuuden mukaisia.

Organisaation ja ryhmän HYVÄKSYNNÄN SAAMINEN

Sitoutuminen tarkoittaa, että visiolle saadaan hyväksyntä kaikilta niiltä, jotka osallistuvat sen toteuttamiseen. Se varmistaa, että kaikki ovat samalla aaltopituudella niin tehtävän kannalta kuin tunnenäkökulmasta.

Sitoutuminen edellyttää jatkuvaa yksi- ja kaksisuuntaista viestintää. Itse asiassa vision epäonnistuminen missä vaiheessa tahansa voi johtua usein ennemminkin vähäisestä sitoutumisesta kuin vision vahvuudesta tai sen toteutuksen tehokkuudesta.

Liian usein johtajat suhtautuvat sitoutumisen saavuttamiseen vain yhtenä tehtävänä muiden joukossa. Todellisuudessa se on jatkuva, dynaaminen prosessi, joka edellyttää johtajalta säännöllistä seurantaa, sillä olosuhteet ja tarpeet muuttuvat, jolloin sitoutuminen on varmistettava aina uudelleen.

SITOUTUMINEN on tärkeää seuraavista syistä:

- Se **luo toiminnalle puitteet** ja suunnitelman tehokasta toteuttamista varten.
- Se **tarjoaa foorumin** kysymyksille ja huolille.
- Se **tuo ihmiset yhteen** vision taakse.
- Se **synnyttää innostusta** visiota kohtaan.



SITOUTUMINEN koskee KAIKKIEN TASOJEN JOHTAJIA

Sitoutumisen saavuttaminen ja säilyttäminen ovat tärkeitä tehtäviä kaikkien tasojen johtajille. Sitoutuminen edellyttää huomion kiinnittämistä ylös- ja alaspäin suuntautuvaan viestintään sekä sivusuuntaiseen viestintään. Tietyissä asemissa toimivat johtajat saattavat joutua käyttämään muita enemmän aikaa ja voimavaroja sitoutumisen säilyttämiseksi kaikilla tasoilla.

Sitoutuminen sinun organisaatiossasi

Sitoutumisen luomiseen ja säilyttämiseen voi vaikuttaa useita rakenteellisia ja kulttuuritekijöitä. Pohdi, miten seuraavat tekijät vaikuttavat sitoutumiseen sinun organisaatiossasi:

- muodollinen ja epämuodollinen viestintä
- henkilökohtaiset ja virtuaaliset ympäristöt
- lateraaliset ja hierarkkiset organisaatorakenteet
- eri tavoitteiden välillä tasapainotteleminen.

Tarkastellaan seuraavaksi sitoutumiseen liittyviä **kolmea draiveria: selkeys, vuoropuhelu ja innostus.**



Visiosta kerrottaessa on tärkeää viestiä rationaalisella, jäsennellyllä tavalla. Johtajien voi kuitenkin olla joskus vaikeaa pukea ideoitaan sanoiksi tai pysyä aiheessa. Jos muut eivät ymmärrä visiota, miten he voisivat sitoutua siihen?

- Selkeät viestijät perustelevat ideansa.
- Kun viesti ymmärretään, se on helpompi hyväksyä.
- Käy mielessäsi läpi koko viesti alusta loppuun.

Perustelujen esittäminen ja viestinnän jäsenteleminen

Kun pohdimme sitoutumisen saavuttamista selkeyden avulla, voimme tarkastella kahta tärkeää **käyttäytymisasteikkoa**, jotka ovat kuvattuina alla. Osalla johtajista on ensinnäkin tapana esittää perusteluja, kun taas toiset tukeutuvat intuitioonsa. Lisäksi jotkut johtajat välittävät jäsennellyjä viestejä toisten viestiessä spontaanisti. **Selkeyden kannalta** asteikkojen oikeassa päässä olevat käyttäytymistavat ovat johtajuudessa parhaita käytäntöjä. Kaikki pyrkimykset perustelujen esittämiseen ja viestinnän jäsenteleminen auttavat, kun on tarve olla selkeä muiden hyväksynnän saamiseksi.

Tukeutua intuitioon ←—————|—————|—————●————→ **Esittää perusteluja**

Jonna, sinulla on tapana perustella ideasi, joten sinun on luultavasti helppoa viestiä vakuuttavasti, kun tarvitset toisten hyväksynnän. Ihmiset luultavasti arvostavat sitä, että he kykenevät ymmärtämään logiikkaasi ja päätyään samaan lopputulokseen. Koska käytät aikaa vision taustalla vaikuttavien tietojen ja perustelujen selittämiseen, muut luottavat todennäköisemmin sanaasi ja ymmärtävät, että päätöksesi ovat ryhmän parhaaksi.

Spontaani viestintä ←—————|—————|—————●————→ **Jäsennelly viestintä**

Sinulla on tapana viestiä jäsennellysti, mikä luultavasti auttaa sinua ilmaisemaan vision selkeästi. Päätät tietoisesti, kuinka paljon yksityiskohtia sisällytät sanomaasi, ja sinulla on tapana pitää pääasiallisesta viestistäsi huomiota vievät tekijät mahdollisimman vähäisinä. Kaltaisesi johtajat, joilla on jäsennelly viestintätäytyli, kysyvät ja järjestävät ajatuksiaan ajan kanssa ennen niiden ilmaisemista muille. Koska kerrot vain tärkeimmät asiat ja ilmaiset ne mahdollisimman selkeästi, on todennäköisempää, että muut ymmärtävät sinua, mikä onkin tärkeää hyväksynnän saamisen kannalta.



Eräs yksinkertaisimmista keinoista saada muut sitoutumaan visioon on käydä heidän kanssaan hedelmällistä vuoropuhelua. Keskustelemalla asioista muiden kanssa johtajat saavat helpommin heidän hyväksyntänsä ja myös mittaamattoman arvokasta tietoa.

- Todellisen sitoutumisen saavuttaminen edellyttää avoimuutta muiden ideoita ja huolia kohtaan.
- Ihmiset haluavat mahdollisuuden esittää kysymyksiä ja kertoa näkemyksistään.
- Vuoropuhelu auttaa johtajia tunnistamaan mahdollisia ongelmia sekä huomaamaan etäännyneisyyttä.

Eri näkemyksistä keskusteleminen ja vastaanottavaisuus

Kun pohdimme sitoutumisen saavuttamista vuoropuhelun avulla, voimme tarkastella kahta tärkeää **käyttäytymisasteikkoa**, jotka ovat kuvattuina alla. Osalla johtajista on ensinnäkin tapana keskustella eri näkemyksistä, kun taas toiset ilmoittavat asioista. Lisäksi jotkut johtajat suhtautuvat vastaanottavaisesti ideoihin toisten kyseenalaistaessa ne. **Vuoropuhelun kannalta** asteikkojen oikeassa päässä olevat käyttäytymistavat ovat johtajuudessa parhaita käytäntöjä. Kaikki pyrkimykset eri näkemyksistä keskustelemiseen ja vastaanottavaisuuteen auttavat luomaan avoimeen vuoropuheluun perustuvan ilmapiirin.

Ilmoittaa asioista



Keskustella eri näkemyksistä

Jonna, koska sinulla on tapana pitää ohjat käsissäsi viestiessäsi, et luultavasti keskity kysymään muilta mielipidettä tai palautetta. Siitä voikin olla hyötyä, kun on tarve välittää yksiselitteinen viesti, mutta pyrittäessä saamaan muut sitoutumaan visioon osallistava lähestymistapa on usein tehokkaampi. Jos vain ilmoitat vision kannustamatta ihmisiä kommentoimaan, he saattavat ajatella, ettei heidän näkemyksillään tai huolillaan ole merkitystä. Lisäksi jos he eivät tunne olevansa osa prosessia, sitoutuminen ja yhteishenki voivat kärsiä.

Kyseenalaistava



Vastaanottavainen

Sinulla on tapana kyseenalaistaa toisten ideoita. Vaikka tämä auttaa varmistamaan, että ratkaisusi ovat loogisia, se voi myös saada ihmiset lannistumaan heidän kokiessaan, että heidän ideoitaan tai huoliaan kritisoidaan tai vähätellään. Se voi luoda kulttuurin, jossa muut pelkäävät kertoa ajatuksistaan myös pyydettyä, mikä voi puolestaan rajoittaa sitoutumisen kannalta arvokasta tietojen vaihtoa. Ihmiset haluavat tietää, että heihin suhtaudutaan avoimesti sitten, kun he päättävät kertoa ajatuksistaan.



Miten johtajat saavat ihmiset innostumaan uudesta aloitteesta? He antavat kiinnostavan kuvan tulevaisuudesta ja osoittavat luottamusta ryhmää kohtaan. Innostavat johtajat onnistuvat muita paremmin saamaan ja säilyttämään muiden hyväksynnän.

- Todellisen hyväksynnän saaminen ei tarkoita sitä, että saa ihmiset käymään esityksen läpi.
- Ilmaisemalla oman voimakastunteisuutensa johtaja saa muut sitoutumaan vahvemmin.
- Ihmisillä on tarve nähdä, miten heidän ponnistelunsa auttaa menestyksen saavuttamisessa.

Vilkkkaus ja rohkaisevuus

Kun pohdimme sitoutumisen saavuttamista innostuksen avulla, voimme tarkastella kahta tärkeää **käyttäytymisasteikkoa**, jotka ovat kuvattuina alla. Osalla johtajista on ensinnäkin tapana olla vilkkaita, kun taas toiset ovat varautuneempia. Lisäksi jotkut johtajat tarjoavat rohkaisua toisten ollessa asiakaskeisempiä. **Innostuksen kannalta** asteikkojen oikeassa päässä olevat käyttäytymistavat ovat johtajuudessa parhaita käytäntöjä. Kaikki pyrkimykset vilkkaaseen ilmaisuun ja rohkaisevuuteen auttavat, kun ihmiset on saatava innostumaan ja sitoutumaan sitä kautta visioon.

Varautunut ← ● ————— | ————— | ————— → **Vilkas**

Jonna, sinulla on tapana harkita sanojasi huolella, mikä luultavasti vähentää todennäköisyyttä puhua sivu suun tai tulla väärinymmärretyksi. Saatat pelätä, että tunteiden osoittaminen voisi haitata uskottavuuttasi tai saada sinut vaikuttamaan vähemmän johtajalta. Varautuneisuutesi vuoksi ihmisten voi olla kuitenkin vaikea huomata, milloin olet aidosti innostunut. Pyrkiessäsi saamaan muut sitoutumaan visioon sinun voi olla tarpeen ottaa riski ja osoittaa enemmän innostuneisuutta, jotta he ymmärtävät ideasi ja voimakastunteisuutesi työtäsi kohtaan.

Asiakaskeinen ← ————— | ● ————— | ————— → **Rohkaiseva**

Rohkaiset luultavasti muita, kun koet sille olevan erityistä tarvetta. Saatat esimerkiksi keskittyä enemmän lannistuneiden henkilöiden tukemiseen kuin pyrkiä tarjoamaan jatkuvaa rohkaisua. Koska sinulla ei ole tapana painottaa tämänkaltaista tukemista, saatat menettää tilaisuuksia innostaa muita tai auttaa ihmisiä jaksamaan vaikeina aikoina. Pyrkiessäsi saamaan muut sitoutumaan visioon sinun voi olla tehokkaampaa osoittaa enemmän tukea viestimällä johdonmukaisesti positiiviseen sävyyn.

KUVITELLUN TULEVAISUUDEN TILAN MUUTTAMINEN TODELLISUUDEKSI

Yksinkertaisimmillaan toteutus tarkoittaa vision muuttamista todellisuudeksi. Johtajan on huolehdittava, että kaikilla on tarvittavat edellytykset toteuttaa visiota.

Usein ajatellaan, että toteutus tapahtuu organisaation alemmilla tasoilla johtajan miettiessä suuria ideoita toimistossaan. Totuus kuitenkin on, ettei vision menestyksenkäs toteuttaminen onnistu ilman johtajan sitoutumista ja kannustusta.

TOTEUTUS on tärkeää seuraavista syistä:

- Se edistää konkreettisten strategioiden kehittämistä.
- Se muuttaa vision toiminnaksi.
- Se antaa ihmisille saavutuksen tunteen.
- Se täyttää vision antaman lupauksen.



TOTEUTUS koskee KAIKKIEN TASOJEN JOHTAJIA

Johtajan tehtävä on varmistaa kaikilla tasoilla, että käytettävissä ovat oikeat strategiat ja ihmiset, jotta visiosta voi tulla todellisuutta. Tehtävän eri osa-alueet saattavat kuitenkin olla erilaisia sen mukaan, missä organisaation osassa johtaja työskentelee.

Sinun roolisi vision toteuttamisessa

Asemasi organisaatiossa voi vaikuttaa siihen, miten osallistut vision toteutumisen varmistamiseen. Pohdi, mitkä seuraavista kuvastavat parhaiten rooliasi prosessissa:

- oma-aloitteinen vai vähemmän oma-aloitteinen ote
- resurssien vaatiminen vai resurssien tarjoaminen
- strategian luominen vai strategian noudattaminen
- kulttuurin kehittäminen vai kulttuurin tukeminen.

Tarkastellaan seuraavaksi toteutukseen liittyviä **kolmea draiveria: tahti, rakenne ja palaute.**



Johtajat määrittävät usein tahdin, joten jos he ovat liian rentoja, ryhmän voi olla vaikea toteuttaa visiota. Johtajat viestittävät tarmokkuudellaan ja aktiivisuudellaan, että ripeä tahti on tärkeää.

- Johtajat näyttävät usein esimerkkiä omalla tahdillaan.
- Ihmisillä on tapana toimia heiltä odotetussa tahdissa.
- Ilman tahdin määrittämistä projektit voivat viivästyä ja epäonnistua.

Tarmokkuus ja toiminnan aloittaminen

Kun pohdimme vision toteuttamista tahdin määrittämisen avulla, voimme tarkastella kahta tärkeää **käyttäytymisasteikkoa**, jotka ovat kuvattuina alla. Osalla johtajista on ensinnäkin tapana olla tarmokkaita, kun taas toiset ovat rennompia. Lisäksi jotkut johtajat aloittavat toiminnan toisten ollessa reagoivampia. **Tahdin kannalta** asteikkojen oikeassa päässä olevat käyttäytymistavat ovat johtajuudessa parhaita käytäntöjä. Kaikki pyrkimykset kohti tarmokkuutta ja toiminnan aloittamista auttavat määritettäessä ryhmän tarvitsemaa tahtia.

Rento ←—————●—————→ **Tarmokas**

Jonna, olet jokseenkin tarmokas johtaja, joka luultavasti arvostaa nopeaa etenemistä. Sinulla on tavallisesti kohtuulliset odotukset ihmisiä kohtaan, ja he saattavat tietää, ettet todennäköisesti pakota heitä astumaan työssään oman mukavuusalueensa ulkopuolelle. Ryhmän parhaan panoksen saaminen edellyttää kuitenkin usein, että patistat muita energisemmin tulosten tuottamiseen. Nostaaksesi ryhmäsi uudelle tasolle sinun voi olla tarpeen määrittää tiukempi tahti, joka innostaa ihmisiä paitsi edistymään nopeasti myös tuottamaan parhaita tuloksia.

Reagoiva ←—————|—————●—————→ **Aloitteellinen**

Johtajana sinulla on tapana aloittaa toiminta, joten tunnistat usein uusia tilaisuuksia, kiinnität huomiota parannettaviin alueisiin sekä käynnistät uusia projekteja. Yrittäjähenkisyytesi auttaa sinua luultavasti luomaan kulttuurin, jossa aktiivisuutta arvostetaan. Tällaisessa ilmapiirissä ihmiset eivät vain odota heille seuraavaksi annettavaa tehtävää, vaan etsivät jatkuvasti uusia keinoja olla hyödyksi. Kun johtaja osoittaa aloitteellisuutta, on todennäköisempää, että ryhmä kasvaa ja ylittää potentiaaliinsa sen sijaan, että se vain tyytyisi vallitsevaan tilanteeseen.



Jos prosesseja, käytäntöjä ja odotuksia ole määritelty, ryhmät työskentelevät tehottomasti eivätkä todennäköisesti pysty toteuttamaan visiotakaan tehokkaasti. Rakenteen luomiseksi johtajien on laadittava huolellisia suunnitelmia ja analysoitava monimutkaisia ongelmia.

- Työskennelläkseen tuottavasti ihmisten on tiedettävä, mitä heiltä odotetaan.
- Tehokkaat johtajat huolehtivat ryhmänsä tarvitsemasta rakenteesta.
- Rakenne auttaa tuottamaan ennakoitavia, luotettavia tuloksia.

Suunnitteleminen ja tarkkaan analysoiminen

Kun pohdimme vision toteuttamista rakenteen luomisen avulla, voimme tarkastella kahta tärkeää **käyttäytymisasteikkoa**, jotka ovat kuvattuina alla. Osalla johtajista on ensinnäkin tapana suunnitella, kun taas toiset haluavat improvisoida. Lisäksi jotkut johtajat analysoivat asioita tarkkaan toisten luottaessa intuitioonsa. **Rakenteen kannalta** asteikkojen oikeassa päässä olevat käyttäytymistavat ovat johtajuudessa parhaita käytäntöjä. Kaikki pyrkimykset kohti suunnittelua ja tarkkaa analysointia auttavat luotaessa rakennetta, jota vision onnistunut toteuttaminen edellyttää.

Improvisoida ←—————|—————●—————|—————→ **Suunnitella**

Jonna, koska sijoitut asteikon puoliväliin, tiedostat todennäköisesti suunnittelun ja rakenteen tarjoamisen hyödyt. Saatatkin olla hyvä hahmottelemaan perusprosesseja, jotka auttavat ryhmää toteuttamaan visiota tehokkaasti. Kuitenkin sinusta on luultavasti mukavaa myös improvisoida ja saatat toisinaan sivuuttaa suunnittelun. Toisin sanoen vaikka kykenet tarjoamaan järjestystä, et välttämättä luo riittävästi rakennetta, jotta ryhmäsi pystyisi hyödyntämään koko tehokkuutensa.

Luottaa intuitioon ←—————|—————|—————●—————|—————→ **Analysoida tarkkaan**

Sinulla on tapana analysoida ajan kanssa järjestelmiin ja käytäntöihin liittyviä monimutkaisia asioita. Miettimällä halki kaikki päätökseen liittyvät seuraukset ja muut tekijät saat paremman käsityksen kokonaisuuden kaikista osista. Osaat ennakoida ongelmia etkä pelkää tarttua niiden perimmäisten syiden analysointiin, vaikka työ onkin usein sotkuista ja aikaa vievää. Tarpeen vaatiessa olet luultavasti valmis keskeyttämään etenemisen varmistaaksesi, että ongelma on todella ymmärretty ennen jatkamista.



Varmistaakseen vision toteutumisen johtajien on annettava sekä kriittistä että positiivista palautetta. Johtajien on puututtava huomaamaansa tehottomuuteen. On myös yhtä tärkeää antaa kiitosta ja tunnustusta, jotta ryhmä pysyy sitoutuneena.

- Johtajien antama palaute kertoo ihmisille, miten he suoriutuvat.
- Johtajien on oltava valmiita tarttumaan ongelmiin suoraan.
- Tunnustuksen antaminen rohkaisee ja lisää sitoutumista.

Ongelmiin tarttuminen ja kiitoksen antaminen

Kun pohdimme vision toteuttamista palautteen antamisen avulla, voimme tarkastella kahta tärkeää **käyttäytymisasteikkoa**, jotka ovat kuvattuina alla. Osalla johtajista on ensinnäkin tapana tarttua ongelmiin, kun taas toiset haluavat säilyttää sovun. Lisäksi jotkut johtavat antavat enemmän kiitosta toisten antaessa sitä vähemmän. **Palautteen kannalta** asteikkojen oikeassa päässä olevat käyttäytymistavat ovat johtajuudessa parhaita käytäntöjä. Kaikki pyrkimykset kohti ongelmiin tarttumista ja kiitoksen antamista auttavat johtajia tulemaan tehokkaammiksi palautteen antajiksi.

Säilyttää sopu ←—————|—————|—————●————→ **Tarttua ongelmiin**

Jonna, havaitessasi ongelman et todennäköisesti sivuuta sitä. Itse asiassa koska olet niin keskittynyt vision menestyksekkääseen toteuttamiseen, ongelma jää luultavasti vaivaamaan sinua, kunnes se on ratkaistu. Kun on kyse palautteen antamisesta, olet yleensä valmis huomauttamaan, jos asioita ei tehdä vaatimustesi mukaisesti. Saatat olla jopa enemmän huolissasi asioiden tekemisestä oikein kuin muiden tunteiden varjelemisesta. Johtajana tämä ominaisuus auttaa sinua varmistamaan, että prosessien tehottomuuteen puututaan.

Antaa vähemmän kiitosta ←————●————→ **Antaa enemmän kiitosta**

Et pidä itseäsi kovin avoimena kiitoksen ja tunnustuksen antajana. Ehkä kiitoksen antaminen ei yksinkertaisesti juolahda mieleesi, koska et tarvitse sitä juuri itsekään. Toisaalta saatat olla niin tehtäväkeskeinen, että tunnustuksen antaminen vaikuttaa häiritsevältä. On myös mahdollista, että kehu tuntuu sinusta merkityksettömiltä, ellei niitä anneta säästeliäästi. Ole rehellinen itsellesi siitä, mikä pidättää sinua osoittamasta arvostustasi muiden työtä kohtaan. Jos et anna hyvästä työstä positiivista palautetta, ryhmä menettää todennäköisemmin motivaatiotaan, uskollisuuttaan ja sitoutumistaan.

Pyrkiessäsi parantamaan tehokkuuttasi johtajana sinun on tärkeää aloittaa vahvuuksiesi hyödyntämisestä. Alla on kuvaukset kolmesta vahvimmasta osa-alueestasi vision, sitoutumisen ja toteutuksen prosessissa.

Toteutus > Rakenne > Tarkkaan analysoiminen

Luottaa intuitioon ←—————|—————|—————●————→ **Analysoida tarkkaan**

Taipumuksesi analysoida asioita tarkkaan voi auttaa sinua luomaan rakennetta, jota vision menestyksekkäs toteuttaminen edellyttää. Analysoit mielelläsi järjestelmiä ja käytäntöjä, mikä auttaa tuottamaan luotettavia tuloksia. Jos jokin ei toimi, ymmärrät ongelman syyn selvittämisen tärkeyden ja olet valmis käyttämään tarvittavan ajan pitkäaikaisen ratkaisun löytämiseksi. Työtoverisi luultavasti arvostavatkin sinussa seuraavia ominaisuuksia:

- Harkitset suunnitelman seurauksia analysoimalla.
- Käytät aikaa, jotta ymmärtäisit järjestelmät syvällisemmin.
- Selvität ongelmien perimmäiset syyt ennen etenemistä.

Visio > Olettamusten testaaminen > Seurausten harkitseminen

Edetä nopeasti ←—————|—————|—————●————→ **Harkita seurauksia**

Sinulla on taipumus analysoida asioita huolellisesti ja harkita seurauksia visiota kehittäessäsi. Testaat olettamuksiasi luultavasti erilaisin keinoin, mikä auttaa sinua hahmottamaan paremmin, tuottavatko ideasi tulosta. Tekemällä muodollista tutkimustyötä parannat mahdollisuuksiasi muodostaa menestyksekkäs visio. Muut luultavasti arvostavatkin sinussa seuraavia ominaisuuksia:

- Analysoit ideasi huolella.
- Ehkäiset mahdollisia esteitä tekemällä taustatyötä.
- Luot todennäköisesti sellaisen vision, josta voi tulla todellisuutta.

Visio > Avoin lähestyminen > Avoimena pitäminen

Saattaa päätökseen ←—————|—————|—————●————→ **Pitää avoimena**

Suhtaudut mielelläsi avoimesti uusiin toimintasuuntiin, mistä on todellista hyötyä visiota kehitettäessä. Et kiirehdi ratkaisua ja annat itsellesi aikaa harkita monia vaihtoehtoja. Tämä parantaa mahdollisuuksiasi löytää mullistavia ideoita. Koska sinulla on tapana lähestyä asioita avoimesti, muut luultavasti arvostavat sinussa seuraavia ominaisuuksia:

- Tavoittelet todellisia innovaatioita.
- Suhtaudut tulevaisuuteen avarakatseisesti ja luovasti.
- Harkitset monia erilaisia ideoita ennen vision määrittämistä.

Nyt kun sinulla on parempi käsitys vahvuuksistasi johtajana, voit keskittyä niihin kolmeen käyttäytymisasteikkoon, joissa sinulla on eniten parantamisen varaa.

1. Eri näkemyksistä keskusteleminen
2. Vastaanottavaisuus
3. Neuvojen pyytäminen

Sitoutuminen > Vuoropuhelu > Eri näkemyksistä keskusteleminen



Sinulla on mielestäsi taipumus ilmoittaa asioista. Siksi sinun voi olla tarpeen keskittyä enemmän eri näkemyksistä keskustelemiseen tarjotaksesi muille heidän tarvitsemaansa vuoropuhelua.

Parannusvinkkejä

- Vaikka ensireaktiosi olisikin sivuuttaa jokin mielipide, rohkaise keskustelemaan siitä, jotta ymmärtäisit sen taustat. Tämä saa ihmiset tuntemaan, että heitä kuunnellaan, ja se voi myös tarjota sinulle uusia näkemyksiä.
- Korosta muiden esittämiä hienoja ideoita, vaikkei niitä lopulta toteutettaisikaan. Kun osoitat ihmisille arvostavasti heidän panostaan, heistä tuntuu mukavammalta osallistua keskusteluun.
- Muista, että voit joutua luopumaan hallinnasta osin saadaksesi aikaan keskusteluja. Kun eteen tulee uutta tietoa, suhtaudu joustavasti suunnan muuttamiseen.

Esimerkkitapaus

Eevan esimerkki:

Eeva pelkäsi avoimen keskustelun johtavan kritisoimiseen, joten häntä houkutteli esittää osastonsa uusi toimintasuunta jättämättä sijaa kommenteille. Koska hän kuitenkin tarvitsi ryhmänsä hyväksynnän, hän kannusti heitä ilmaisemaan huolenaiheensa. Se johti vilkkaaseen keskusteluun ja toi esille odottamattomia näkemyksiä, jotka tehostivat muutosta.

Mikon esimerkki:

Kun Mikko esitteli ideansa ryhmänsä jäsenille, nämä vaikuttivat skeptisiltä. Mikko kannusti heitä ilmaisemaan huolenaiheensa, ja vastustelujen jälkeen yksi henkilö ilmaisi lopulta huolensa siitä, miten muutokset vaikuttaisivat ryhmän henkeen. Selvitettyään muutaman väärinymmärryksen Mikko jatkoi keskustelua, kunnes oli varma siitä, että hänellä oli ryhmänsä sitoutuminen.

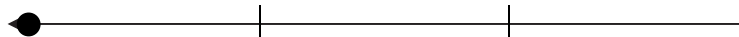
Miten voit muuttaa käyttäytymistäsi tullaksesi paremmaksi johtajaksi?

Miten ryhmäsi ja/tai organisaatiosi hyötyisivät, jos käyttäytyisit enemmän tällä tavalla?

Kirjoita hyödyllisimpinä pitämiesi vinkkien perusteella konkreettisia toimintakeinoja.

Sitoutuminen > Vuoropuhelu > Vastaanottavaisuus

Kyseenalaistava



Vastaanottavainen

Olet mielestäsi kyseenalaistava. Siksi sinun voi olla tarpeen keskittyä olemaan vastaanottavaisempi tarjotaksesi muille heidän tarvitsemaansa vuoropuhelua.

Parannusvinkkejä

- Vältä kyseenalaistamista tai täysin sivuuttamista muiden mielipiteitä. Vastaanottavaisuus auttaa luomaan kulttuurin, jossa ryhmästä tuntuu mukavalta osallistua.
- Pyri aktiivisesti kiittämään ihmisiä heidän palautteestaan, vaikkot olisikaan heidän kanssaan samaa mieltä. Tämä saa heidät tuntemaan, että keskusteluun osallistuminen on vaivan arvoista.
- Varmista, että äänenävyys ja kehonkieleesi viestittävät myös vastaanottavaisuudestasi. Usein suurin vaikutus ei ole sillä, mitä sanotaan vaan miten asia sanotaan.

Esimerkkitapaus

Eevan esimerkki:

Kun Eevan työtoveri Janne huomautti hänen ehdottamaansa uuteen toimintasuuntaan liittyvistä ongelmista, Eevan ensimmäinen reaktio oli ryhtyä väittelemään asiasta. Hän maltoi kuitenkin mielensä ja muisti, että Janne oli oma ainutlaatuinen näkökulmansa heidän tekemäänsä työhön. Vastaan väittämisen sijaan Eeva kannusti Jannea kertomaan tarkemmin huolistaan.

Mikon esimerkki:

Mikon esitellessä ryhmälle uutta visiota muut nostivat esille ideoita, jotka hän ja muut johtajat olivat jo käsitelleet ja hylänneet. Sen sijaan, että Mikko olisi sivuuttanut ideat suoraan, hän kiitti muita keskusteluun osallistumisesta ja perusteli visionsa ajan kanssa.

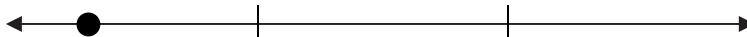
Miten voit muuttaa käyttäytymistäsi tullaksesi paremmaksi johtajaksi?

Miten ryhmäsi ja/tai organisaatiosi hyötyisivät, jos käyttäytyisit enemmän tällä tavalla?

Kirjoita hyödyllisimpinä pitämiesi vinkkien perusteella konkreettisia toimintakeinoja.

Visio > Olettamusten testaaminen > Neuvojen pyytäminen

Päätää itsenäisesti



Pyytää neuvoja

Sinulla on mielestäsi taipumus käsitellä päätökset itsenäisesti. Siksi sinun voi olla tarpeen kääntyä enemmän muiden puoleen visiota luodessasi.

Parannusvinkkejä

- Tee lista kaikista henkilöistä, joihin päätöksesi vaikuttaa. Pyydä palautetta mahdollisimman monelta heistä pitäen mielessä, että heillä saattaa olla arvokkaita näkemyksiä.
- Muista, että ihmiset ovat tavallisesti otettuja, kun heiltä kysytään mielipidettä, joten työtoverisi luultavasti arvostavat sitä, että pyydät heiltä neuvoa. Näin ollen on todennäköisempää, että saat heiltä hyödyllisiä huomioita kovan kritiikin sijaan.
- Päätä niiden henkilöiden vähimmäismäärä, joilta kysyt mielipidettä päätöksistäsi, ja varmista, että myös toimit sen mukaan. Pidä kirjaa tämän toimintatavan positiivisista seurauksista.

Esimerkkitapaus

Eevan esimerkki:

Eevalla oli hyvä idea, mutta hän tiesi sen vaikuttavan merkittävästi hänen työtoveriinsa Jukka. Eeva pelkäsi Jukan suhtautuvan kriittisesti ideaan, mutta päätti silti kysyä hänen näkemystään. Lopulta Jukan näkökanta auttoi Eevaa hiomaan visiotaan, ja Jukka tuki häntä myös ensimmäisten joukossa, kun hän haki sille hyväksyntää.

Mikon esimerkki:

Mikko teki päätökset mieluiten itsenäisesti, mutta luodakseen monipuolisemman vision hän haastoi itsensä pyytämään neuvoja kolmelta työtoverilta, joiden arviointikykyyn hän luotti. Prosessin myötä visiosta kehittyi sellainen, johon Mikko ei olisi koskaan pystynyt yksin.

Miten voit muuttaa käyttäytymistäsi tullaksesi paremmaksi johtajaksi?

Miten ryhmäsi ja/tai organisaatiosi hyötyisivät, jos käyttäytyisit enemmän tällä tavalla?

Kirjoita hyödyllisimpinä pitämiesi vinkkien perusteella konkreettisia toimintakeinoja.