



Dynaaminen tulokortin käyttö©

- A. **Ymmärrä** tulokorttia ja –keskustelua
- B. **Omaksu** uusi dynaamisempi ajattelutapa
- C. **Toimi** dynaamisemmin

**Tulokorttipeli voi olla muutakin
kuin:**

- tylsää ja,
- tuloksetonta
- byrokratiaa

Free copy, but not copy free!

Pvm: 09. maaliskuuta 2010

Miksi?

Tuloskeskustelujen ja –korttien maine tällä hetkellä ei ole kovin hyvä. Niitä käydään ja täytetään, koska niin on tapana tehdä. Harva odottaa merkittäviä hyötyjä tai tuloksia tästä vuosittaisesta mekaanisesta rituaalista. Sekä osallistujien että ulkopuolisten tarkkailijoiden mielestä usein kyseessä on ajan ja resurssien hukka.

Resurssien hukkaaminen on aina tyhmää, varsinkin kun asiat voisi tehdä paremminkin.

Parhaat kokemukseni tuloskorttipelistä sain viimeisinä työvuosinani. Silloinen esimieheni käytti aktiivisesti ja järkevästi tuloskeskusteluja ja -kortteja ryhmämme johtamisessa. Menettely toimi paremmin kuin missään yhteisössä aikaisemmin. Terveisiä Lassi Väisäselle!

Tämä opas on suunnattu kaikille tuloskeskusteluista ja –korteista kiinnostuneille. Tuloskorttijohtamisen ongelmat ovat pitkälti samat kuin yleensä tavoitejohtamisessa. Jotta asioita voisi tehdä paremmin, pitää ensin ymmärtää olevat ongelmat. Esittelen uusia toimintatapoja, joilla voi lisätä johtamisen dynaamisuutta ja vähentää resurssien tuhlaamista. Esittelen myös uuden tuloskorttimallin (erillinen tiedosto). Humaanimpi puoli (keskustelun ja vuorovaikutuksen dynamiikka) jää muun kirjallisuuden varaan.

Olen kontrolleri-tyyppisissä tehtävissä työskennellyt erilaisten tuloskorttien parissa ja niiden ohjaamana 80-luvun puolivälistä asti. Olen myös suunnitellut tuloskortteja sekä opettanut niiden käyttöä.



Tämä pikaopas sisältää vähemmän kirjaviisautta ja enemmän käytännössä tärkeäksi oppimiani seikkoja. Ainoa kirjaviisaus liittyy omaan kirjaamme : Dynaaminen johtaminen, (Jalava & Matilainen), Tammi PRO, 2010.

**dynaaminen
johtaminen**
-kortti yhteisöllisellä ja näkemyksellisdellä johtamisella

Sisällyshuettelo

A. Ymmärrä tuloskorttia ja –keskustelua

1. Lyhyt katsaus tuloskortin historiaan
2. Tuloskortti (BSC) pähkinänkuoressa
3. Tuloskortin kritiikkiä
 - 3.1. Tavoitejohtamisen yleisiin ongelmiin liittyvät
 - 3.2. Mittaamiseen ja mittareihin liittyvät ongelmat
 - 3.3. Taloudellisen tuloksen dominanssiin liittyvät ongelmat
 - 3.4. Palkitsemiseen liittyvät ongelmat
 - 3.5. Tuloskeskusteluun liittyvät ongelmat

B. Omaksu uusi dynaamisempi ajattelutapa

4. Irti kirjanpituvoudesta
 - 4.1. Oma kokemukseni toimivasta prosessista
 - 4.2. Palkitse oikeudenmukaisemmin
 - 4.3. Toimi pitkäjänteisemmin
5. Yksilökeskeisyydestä yhteisöllisyyteen
6. Mittaamisesta ajatteluun
7. Vahvista strategista otetta

C. Toimi dynaamisemmin

A. Ymmärrä tulokorttia ja –keskustelua

Henkilökohtaisilla tavoitteilla yksilöä ohjataan toimimaan organisaation valitsemaan suuntaan. Tulokortissa on jollakin kriteerillä valittu setti henkilökohtaisia tavoitteita, suorituskyvyn mittareita.

Tuloskeskustelussa keskustellaan ja joskus jopa neuvotellaan tavoite-tasoista ja tavoitteiden keskinäisestä tärkeydestä.

1. Lyhyt katsaus tulokortin historiaan

Tulokorteista tunnetuin ja yleisimmin käytetty on Balanced Score Card (tietysti sovelluksineen). Tällä Kaplanin ja Nortonin kehittämällä mallilla on edeltäjänsä ja seuraajansa, mutta keskityn vain tähän Balanced Score Cardiin.

Ranskalainen eMBA-opettajani väitti, että (BSC) tulokortti on kiistatta ranskalainen keksintö. Olisikohan taas amerikkalaiset hyvinä markkinoijina korjanneet potin?

Tulokortti nousi julkisuuteen 90-luvun alussa. Tuohon aikaan organisaatiot (erikoisesti pörssiyritykset) keskittyivät tulosoheuksessaan lyhyen aikavälin taloudellisiin tavoitteisiin pitkäjänteisemmän toiminnan kehittämisen sijaan. Silloin nähtiin, että kvartaalitalous heikensi yritysten arvon muodostusta.

Kaksikymmentä vuotta sitten oli täsmälleen sama asetelma kuin nyt. Jos et opi historias-ta, olet tuomittu toistamaan historian virheet.

2. Tulokortti (BSC) pähkinänkuoressa

Balaced Score Cardilla—suomeksi **tasapainotettu** tulokortti— koetettiin ottaa mukaan laajempia ja henkilökohtaisempia tulostekijöitä. Tavoitteena oli tasapainottaa:

- Taloudellisia ja niihin vaikuttavia ei-taloudellisia tavoitteita
- Lyhyttä ja pitkää aikaväliä
- Toteutumisen ja toteutumista ennakoivia mittareita
- Organisaation sisäisiä prosesseja mittaavia ja ulkoisiin sidosryhmiin (esimerkiksi asiakkaisiin) liittyviä mittareita
- Helposti mitattavia (esimerkiksi kirjanpidon tulos) ja vaikeammin mitattavia mittareita (esimerkiksi organisaation muutoksen tai oppimisen taso)

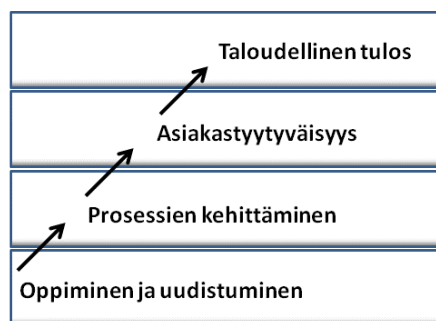
Yrityksenä oli:

- Varmistaa panostukset pitkäjänteiseen kehittämiseen sekä
- saada yksilö osallistumaan organisaation vision ja strategian toteuttamiseen

Tuloskortissa on neljä periaatteellista **näkökulmaa**:

- Taloudellinen tulos
- Asiakastyytyväisyys
- (Sisäisten) Prosessien kehittäminen
- (Organisaation ja yksilön) Oppiminen ja uudistuminen

Näistä näkökulmista muodostuu seuraavanlainen **tavoite-keino-hierarkia**. Hyvä taloudellinen tulos on mahdollista vain, jos asiakas on tyytyväinen. Asiakas pysyy tyytyväisenä vain jos jatkuvasti kehität toimintatapoja (prosesseja). Jatkuva prosessien kehittäminen on mahdollista vain, jos organisaatio ja sen yksilöt oppivat koko ajan uutta ja uudistuvat.



Kuhunkin näkökulmaan liittyy **oma aikajänteensä**. Taloudellista tulosta mitataan usein vuosineljänneksittäin, asiakastyytyväisyyttä kerran pari vuodessa, prosessien ja niihin olennaisesti liittyvien tietojärjestelmien muutokset vievät useampia vuosia ja organisaation oppimisessa ja uudistumisessa (kulttuurin muutoksessa) tuhraantuu helposti vuosikymmenen.

AIKAJÄNNE	NÄKÖKULMA	PAINO
3,6,12 kk	Taloudellinen tulos	20 %
1 vuosi	Asiakastyytyväisyys	30 %
1 – 2 v	Prosessien kehittäminen	40 %
1 – 5 v	Oppiminen ja uudistuminen	10 %

Tuloskorttiin on liitetty usein **palkitsemismenettely**. Kullekin näkökulman tavoitteelle on asetettu **hyvän suorituksen taso**, jonka ylittäminen johtaa palkitsemiseen. Näkökulmien suhteellista tärkeyttä voidaan huomioida antamalla kullekin näkökulmalle **painoarvo**. Kokonaisuus on 100%:a ja kullekin näkökulmalle annetaan haluttu tärkeys (paino) prosentteina.

Kullekin näkökulmalle asetetaan **tavoitteet**, kullekin tavoitteelle **keinot** päästä tavoitteeseen ja kullekin keinolle **mittarit**.

TAVOITE	KEINO	MITTARI
Indeksi 75 -> 80p	Uusi asiakaspalvelu- järjestelmä	+20% Tyytyväisiä palvelukokemuksia

Kvittiteellisessä yksinkertaisessa esimerkissä tavoitteeksi on asetettu nostaa yleinen asiakastyytyväisyysindeksi pistearvosta 75 pistearvoon 80. Keinoksi on valittu uuden asiakaspalvelujärjestelmän käyttöönotto. Uuden asiakaspalvelujärjestelmän positiivisia vaikutuksia mitataan palvelukokemusten parantumisella, eli tyytyväisiä palvelukokemuksia tulisi olla + 20%.

Todellisuudessa kullekin näkökulmalle määritellään joukko tavoitteita, kullekin tavoitteelle joukko keinoja ja tavoitteille ja keinoille joukko mittareita—ainakin teorian mukaan.

Tasapainoa eri näkökulmien välille haetaan asettamalla kaikille näkökulmille joukko tavoitteita.

3. Tulokortin kritiikkiä

Tulokortti on mainio **teoreettinen malli**, mutta sen tuloksellinen soveltaminen käytäntöön on osoittautunut yleensä ongelmalliseksi.

3.1. Tavoitejohtamisen yleisiin ongelmiin liittyvät

Tavoitteet asetetaan **kerran vuodessa** ja usein vasta toteutusvuoden aikana. Alkuvuosi eletään vanhoilla tavoitteilla tai ilman tavoitteita ja loppuvuotena siten pyritään täysillä tavoitteeseen. Menettely ei ole tehokasta eikä motivoivaa. Syy tällaiseen älyttömyyteen on yleensä taloudellisen tuloksen saamisen hitaus.

Tavoite **naulataan** vuodeksi kerrallaan vaikka toimintaympäristössä tapahtuisi olennaisia muutoksia. Muutoksien takia tavoite saattaa muuttua helpoksi tai saavuttamattomaksi. Taas syynä on kirjanpidon tai pikemminkin johdon raportoinnin päivittämisen ongelmat: taulukkolaskenta menisi totaalisen sekaisin, jos siihen puututtaisiin useammin kuin kerran vuodessa.

Tavoitteet **vyörytetään** ylhäältä alaspäin. Tuloseskusteluissa yksilöiden näkemyksiä ja osaamista hyödynnetään vain johdon ajatusten toimeenpanossa.

Valittu tavoite ylikorostuu ja aiheuttaa helposti **osittaisoptimointia**. Tavoitteen perusteella tapahtuva palkitseminen pahentaa ongelmaa.

Eräs johtaja sanoi turhautuneena: ”Kohta ne eivät tule töihin kahdeksalta, jos se ei lue tulokortissa”.

Kokonaisuuden hallinta yksilöiden tavoitteiden avulla edellyttäisi kokonaisuuksien ja yksilöiden tavoitteiden välisten riippuvuuksien hallintaa. Useimmisissa organisaatioissa tämä olennainen ongelma ohitetaan sulkemalla siltä silmät. Kirjanpidon tulokset voidaan konsolidoida kokonaisuudeksi ja muusta viis. Hiljaisesti hyväksytään riskiriitaisten ja osittaisoptimoivien tavoitteiden aiheuttama tuloksen hävikki.

3.2. Mittaamiseen ja mittareihin liittyvät ongelmat

Tavoitteeseen liittyvien keinojen ja sopivien mittarien valinta **edellyttää erikoislahjakkuutta**—kielellistä ja matemaattista osaamista sekä mallintamisen taitoa. Tätä ei voi edellyttää tavallisilta johtajilta, esimiehiltä eikä työntekijöiltä. Näkökulmien matemaattiset painottamiset lisäävät abstraktioita. Saatuja tuloksia on vaikea tulkita.

Käytännössä mittarileikki (mittarien suunnittelu, seuranta ja tulkinta) lipsahtaa helposti kontrollerien vastuulle. Hyvä uutinen on, että heidän koulutuksensa ja osaamisensa soveltuu numeroiden pyörittelyyn. Huono uutinen taas on, että kontrollerit ovat tietojärjestelmäorientoituneita. Heidän unelmanaan on, että kaikki saadaan nappia painamalla johdon tietojärjestelmistä. Järjestelmät tuovat tietojen käsittelyyn hitautta ja jäykkyyttä. Monimutkaisia tietoja hallitaan järjestelmillä ja järjestelmiä hallinnoi kontrollerit. Järjestelmien takia tulostavoitteita ei voi päivittää kesken vuotta.

Hyvä muistaa, että henkilö, joka osaa tulkita monimutkaiset tulokset, omaa valtaa. Jos valta on valunut kontrollerille, onko se oikeassa paikassa?

Inhimillistä on, että mitataan sitä, mitä on **helppoa** mitata, sen sijaan että mitataisiin toiminnan kannalta olennaisia asioita. Ehkä tämän takia niin suuri osa mittareista nojaa kirjanpitoon.

Suurin osa mittareista kuvaa **historiallista** menestystä menneissä olosuhteissa. Jos organisaatiosi historia selittää hyvin tulevaisuuttasi, silloin on kaikki hyvin. Kyseessä on kuitenkin monopolin tai muun sattuman aiheuttama ohimenevä tila.

Tulokorttifilosofiaan kuuluu ennakoivien mittareiden käyttö, mutta kuinka moni on kuullutkaan sellaisista?

Paraskin mittari on **likiarvo** ja se antaa vain suuntaviittoja todellisuudesta. Sirpaleista mittaustulosta on helppo tuottaa. Se ei vaadi älykkyyttä eikä kokonaisuuden ymmärtämistä. Seurauksena on helposti informaatioähky.

3.3. Taloudellisen tuloksen dominanssiin liittyvät

Tulokortin taloudelliset tavoitteet johdetaan yksikön budjeteista ja niitä seurataan rutiininomaisilla tulosraporteilla. Se on helppoa ja usein kuvitellaan että se on myös selkeää.

Voi olla, että muihinkin näkökulmiin asetetaan vielä tavoitteita, mutta luovuus loppuu kesken niiden keinojen ja mittareiden mietinnässä. Talouden dominanssi kruunataan asettamalla taloudelliselle tulokselle painoarvo 60—90%. Käytännössä silloin mikään muu ei ole niin tärkeää.

3.4. Palkitsemiseen liittyvät ongelmat

Organisaatio palkitsee arvojensa mukaan. Toisinpäin ajateltuna palkitseminen paljastaa organisaation todelliset arvot. Käytännössä tämä näkyy taloudelliseen tulokseen liittyvien mittareiden *ylivaltana*. Palkitsemisen paino on välittömällä tulosvaikutuksilla. Muut tavoitteet ovat kosmeettista täytettä.

Tavoitteiden päivittämättömyys tekee tuloksista *satunnaisia* ja silloin myös palkitsemisella ei ole kunnon pohjaa. Yksilön tuloskortin perusteella palkitseminen ei huomioi yhteisiä ponnisteluja eikä toisten tekemää esityötä. ”Winner takes it all!”

Palkitseminen houkuttelee *osittaisoptimoimaan* vaikka kokonaisedun kannalta pitäisi tehdä ihan jotain muuta. Usein tässä asiayhteydessä todetaan, että terveen järjen käyttö ei ole kielletty. Ei niin kielletty, mutta ei siitä palkitakaan.

3.5. Tulokeskusteluun liittyvät ongelmat

Jos tulokeskustelu käydään vain sen takia, että *byrokratia vaatii*, ei kannata odottaa kummoisia tuloksia. Asenne näkyy ja vaikuttaa. Työn ja tuloksen todellinen ohjaus tehdään jollakin muulla tavalla.

Henkilökohtaisten tulokeskustelujen käynti *vie paljon aikaa* varsinkin, jos kaikki aloitetaan nollapisteestä tai sen alapuolelta. Kerran vuoteen käytävä keskustelu ei pidä aiheita ”lämpimänä”. Sekä esimies, että alainen kaivelevat edellisen vuoden tulokeskusteludokumentin ja koettavat muistella, mitä ja miksi silloin jotain sovittiin.

Oppimista ei pääse tapahtumaan, koska tuloksien arviointirytmii on liian harva. Kuinka moni muistaa tarkasti kahta viikkoa vanhempia työasioita? Mitä silloin tapahtui, miksi tapahtui ja mitä siitä seurasi?

On paljon hyviä tavoiteltavia asioita, mutta sellaista tavoitetta ei kannata laittaa, johon kortin haltijalla *ei ole valtuuksia, vastuuta* eikä vaikutusmahdollisuuksia. Kokemukseni mukaan tällaisia näennäistavoitteita löytyy korteista runsaasti.

Tulokeskustelu voi ajautua myös sivuraiteille myötäilemään jotain muuta keskustelua. Olen nähnyt tuloskortteja, joihin on *kopioitu toimenkuva*. Sehän on työntekijän kaikkein tärkein ja rakkain dokumentti. Sen perusteella hänelle annetaan valtaa ja vastuuta ja palkkaa. Se ei vain sovellu sellaisenaan tuloskorttiin. Toimenkuva kuvaa nimensä mukaisesti tointa ja tekemistä. Tavoite on aikaansaannos, tekemisen lopputulos. Esimiehen tehtävänä on täsmentää alaiselleen tekemisen ja aikaansaannoksen ero.



B. Omaksu uusi dynaamisempi ajattelutapa

4. Irti kirjanpitoluodesta

Tulostavoitteiden asettaminen ja niiden arviointi kerran vuoteen tapahtuu aivan liian harvaan. Tavoitteiden päivittäminen ja tuloksen arviointi tulee olla jatkuva prosessi. Jos tuloskortti on tehty niin hankalaksi, että sitä ei voi tai viitsi käyttää jatkuvasti, ainoa järkevä teko on luopua siitä.

4.1. Oma kokemukseni toimivasta prosessista

- Esimies esitteli ryhmälle hänelle esitetyt tavoitteet.
- Ryhmä suunnitteli omien tehtäviensä pohjalta keinot, joilla esimies pääsisi omiin tavoitteisiinsa. Samalla selvisi ne tavoitealueet, joissa ryhmäläisten tuli tehdä yhteistyötä. Ryhmän jäsenet osallistuivat aktiivisesti omien tavoitteidensa suunnitteluun.
- Kunkin tuloskorttiin kirjattiin tavoitteisiin pääsemisen keinot sekä kullekin keinolle aikataulu. Yhteisillä tekemisillä oli tietysti yhteinen aikataulu. Osa tehtävistä vaati viikon pari toteutusaikaa, ja toiset taas vuosineljänneksen, vuoden tai enemmän. Tekemistä ei väkisin pätkitty kalenterivuoden raamiin.
- Tyypillisesti osa tehtävistä perustui hyvin suureen epävarmuuteen. Ihan tarkkaan ei aina ymmärretty asetettua tavoitetta tai tiedetty ketkä kaikki jo puuhailivat saman kohteen parissa. Epävarmuus tiedostettiin. Lähdettiin vain liikkeelle ja luotettiin siihen, että kyllä tekeväälle tietoa karttuu.
- Tehtyä tuloskorttia ei haudattu arkistokaappiin pölyttymään.
 - Joka toinen viikko tehtävien etenemisestä keskusteltiin ryhmäpalaverissa.
 - Kerran kuukauteen kukin teki aikaansaannoksistaan ja näkemyksistään status-raportin, jota käsiteltiin ryhmässä.
 - Lopuksi 2-3 kertaa vuodessa kävimme kahdenkeskisen tuloskeskustelun.

Tällaisen prosessin aikana kaikki olivat tilanteen tasalla sekä ymmärsivät kokonaisuuden käyttäytymistä. Henkilökohtainen osaaminen ja ymmärrys kasvoi samalla kun koko ryhmän osaaminen parani. Ei haitannut uudet tehtävät tai organisatiomuutokset. Uuteen alkuun oli helppo ryhtyä, kun tilanne oli hallinnassa. Samoin vuotuisella toiminnan suunnittelulla ja budjetoinnilla oli konkreettinen toiminnallinen pohja.

Tällaisen prosessin oppiminen vei aikaa pari vuotta. Vuoden aikana tähän käytetty aika ei tuntunut ajanhukalta (vrt. yleinen kokemus turhasta byrokratiasta).

4.2. Palkitse oikeudenmukaisemmin

Esimiehen velvollisuus on seurata alaisensa tavoitteisiin pyrkimistä. Jos hän on ollut siinä aktiivinen, hän myös ymmärtää, miksi tavoitteeseen pääseminen oli yllättävän helppoa tai vaikeaa. **Olosuhteiden muuttuminen** pitää ehdottomasti ottaa huomioon suoritusta arvioitaessa.

Lisäksi tavoitteen **merkitys kokonaisuudelle** voi ajan myötä muuttua. Pieni kehityshanke voikin osoittautua elintärkeäksi koko organisaatiolle. Palkitsemisen pitää liittyä syntyneeseen arvoon, ei pelkkään suorittamiseen.

Normaalissa organisaatiossa omiin tavoitteisiin ei pääse ilman yhteistyötä. Yhteistyöstä pitää tietysti **palkita kollektiivisesti**. Jos näin ei tehdä, yksilöt kilpailevat keskenään ja se ei yleensä ole kokonaisuuden etu. Yhteisöllisessä palkitsemisessä pitää muistaa muutkin kuin rahakannustimet.

4.3. Toimi pitkäjänteisemmin

Mitä ehdit aikaansaada vuodessa? Ennen kaikkea ehdit leikata paniikinomaisesti kustannuksia ja sotkea monta tulevaisuuteen tähtäävää hanketta. Kirjanpitovuoden tuijottaminen sokeuttaa perspektiivin.

Tulojen ja kustannusten kehitys heijastaa pitkäjänteistä toiminnan kehittämistä. Tietojärjestelmien kunnollinen uudistaminen vie vuosia samoin kuin kolhiintuneen asiakasimagon korjaaminen. Jos yrität tehdä virastostasi yritysmäisesti toimivan, se voi viedä kymmenen vuotta. Nämä nokkaa pitemmälle tähtäävät pyrkimykset jäävät näkymättömäksi, jollei niitä **kirjata näkyville**, esimerkiksi tuloskorttiin. Kortin liitteeksi voi tehdä kuvaukset pitempiketoisesta projektista, johon tämän vuoden tulos liittyy. Strategisten hankkeiden näkyvyys auttaa ja **kohtuullinen palkitseminen** myös tulevaisuuden hyväksi tehtävästä työstä tehostaa kehittämistä.

5. Yksilökeskeisyydestä yhteisöllisyyteen

Kukaan ei ole kieltänyt soveltamasta tuloskorttia ryhmälle, tiimille tai osastolle. Jonkin verran tätä tehdäänkin, mutta latistaen ajatusta pitäytymällä (taas) vain taloudellisiin tavoitteisiin.

Osoittaa joko ajatuspulaa tai henkistä laiskuutta, jos ei kykene asettamaan ryhmille toiminnallisia yhteisiä tavoitteita. Toiminta on dynaamista, konkreettista ja parhaimmillaan innostavaa. **Talouden luvut ovat toiminnan seurausta – toiminnan tylsä varjo.**

Mielestäni tuloskortissa tulisi olla vähintään puolet tavoitteista (merkityksellisistä sellaisista) yhteisöllisiä. Siten saataisiin organisaatio toimimaan kokonaisvaltaisemmin yhteisen edun hyväksi.

6. Mittaamisesta ajatteluun

Jos paniikinomaisesti etsit vain suhdelukuasteikolla mitattavia tavoitteita näkökulmasi kaventuu vaarallisesti. Reaalimaailmassa usein riittää asioiden laittaminen järjestykseen, eli riittää, että esimerkiksi oman organisaation tuote on asiakkaiden mielestä parempi kuin kilpailijan. Ei ole niin tärkeää tietää, onko se kuinka paljon parempi.

Tällaista dynaamista ankkurointia kannattaisi muutenkin harrastaa. Sen sijaan, että oman toiminnan tulisi olla 10% parempi kuin viime vuonna (sisäänpäin kääntynyt näkökulma) tavoite tulisi ankkuroida ulkopuolisiin tekijöihin, esimerkiksi kilpailijan mahdollisiin aikaansaannoksiin. Tästä aiheesta löytyy enemmän tekstiä kirjastamme Dynaaminen johtaminen.

Joskus tuloskortin rakenne ”pakottaa” etsimään mittariksi pelkkiä numeroita: sarakkeeseen ei mahdu tekstiä. Jos lomake on huono, sitä pitää muuttaa tai sen liitteeksi voi aina niitata vapaamuotoisia dokumentteja. Tärkeintähän olisi ymmärtää, mitä aiotaan tehdä—eikö totta?

7. Vahvista strategista otetta

Tuloskortilla piti saada työntekijät toteuttamaan organisaation visiota ja strategioita, mutta eihän ne tuloskorteissa näy—vai näkykö? Päinvastoin henkilökohtainen tuloskortti helposti irrottaa yksilön kokonaisuudesta ja yhteys strategioihin jää täysin hämäräksi.

Merkittävät tavoitteet liittyvät strategiaan muutoksiin. Jotakin pitäisi saada aikaiseksi. Organisaatiossa aikaansaannoksiin tarvitaan useamman ihmisen työpanos. Tuloskortissa yleensä loistaa poissaolollaan tavoitteeseen liittyvät yhteiset hankkeet tai kehitysprojektit. ***Silloin katsotaan seuraavaan huoneeseen avaimenreiästä.***

C. Toimi dynaamisemmin

Jos dynaaminen tuloskeskustelujen ja –korttien käyttö alkaa kiinnostaa, silloin kannattaa hankkia lisätietoja lukemalla kirjamme ja ottamalla suoraan minuun yhteyttä.

Menettelytapojen muutos dynaamisempaan suuntaan voi tapahtua esimerkiksi seuraavasti

- **Syventävä keskustelu** tuloskeskusteluprosessista lähinnä vastaavan johtajan—luultavasti talousjohtajan—sekä jonkun tuloskeskustelujen valmisteluun osallistuvan asiantuntijan kanssa. Wanha Dynamo organisoii tilaisuuden.
- **Dynaamisemman tulokorttimenettelyn esittely** johtoryhmälle. Esittelyn kesto olisi noin tunti. Wanha Dynamo valmistelelee esittelyn.
- Mahdolliset **tukevat koulutustilaisuudet**. Niiden kesto olisi 1-2 tuntia / kohderyhmä. Wanha Dynamo hoitaa koulutuksen.
- **Tulokortin muokkaaminen**. Wanhalla Dynamolla on mallilomake, josta on helppo muokata organisaatiolle sopiva oma tulokorttimalli.
- Käytössä olleet **tuloskeskustelumetodit auditoidaan** ja tehdään tarvittavat korjaukset ja selvennykset. Wanha Dynamo auditoi ja antaa suositukset.

Aktiivinen ja yhteisöllinen tuloskeskusteluprosessi ei vie aikaa vaan tuo sitä. Tulokset ja keinot ovat yhteisesti sovittuja ja oikeudenmukainen tulosten arviointi ja palkitseminen motivoivat yhä parempiin tuloksiin kokonaisuuden kannalta.

Millä organisaatiolla on varaa olla toimimatta näin?



Lukijalle

Tämä pikaopas on toinen kirjoittamani. Jos havaitset siinä korjattavaa, kommentoitavaa tai haluaisit siihen jotain täydennystä, ole hyvä ja ota yhteyttä.

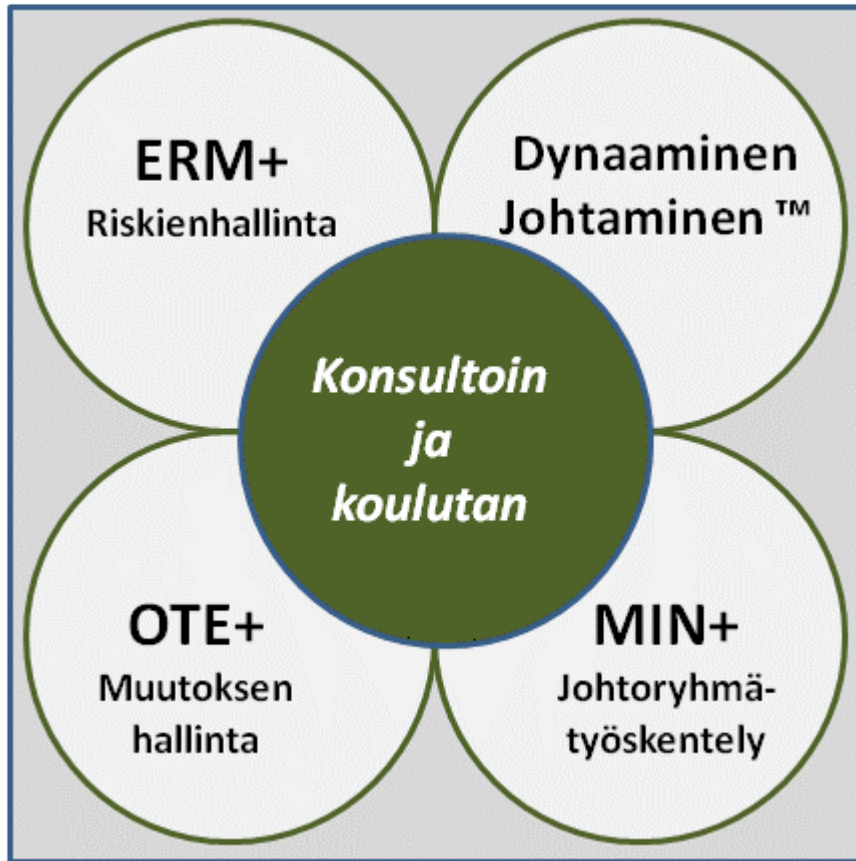
Opas on tietysti hyvin suppea lähestyminen laajaan ja monimutkaiseen aiheeseen. Jos haluat syvällisempää ja omaan organisaatioosi sovellettua konsultointia tai koulutusta, pyydä tarjous.

Seuraavan pikaoppaan aihe on paljon käytetty, mutta vähän ymmärretty riskimatriisi.

Jään odottamaan palautetta.

Risto Matilainen

Turussa 9. maaliskuuta 2010



0400 645123
Risto.matilainen@wanhadynamo.fi

www.wanhadynamo.fi
Www.ornanet.fi artikeleita Idea-Apajassa

www.dynaaminenjohtaminen.fi

