

SAT

Strategiset ajattelutottumukset

Johtajuuden harjoittaminen vaatii ihmiseltä kykyä nähdä yli ongelmien teknisen ulottuvuuden ja edistää vaadittavia syvempiä muutosprosesseja ihmisten mielissä ja sydämissä sekä organisaation toimintakulttuurissa. Tämä vaatii johtajalta epävarmuus- ja konfliktitoleranssia, sekä valmiutta mennä ulos mukavuusalueeltaan. Nämä taidot liittyvät enemmän hänen ajattelutottumuksiinsa kuin osaamiseensa.

Strategiset ajattelutottumukset (SAT) on arviointiprosessi, jossa punnitsee taitoja, joita johtajat tarvitsevat viedäkseen organisaationsa läpi vaikeita mutta tarpeellisten muutoksia. Mitattavia ominaisuuksia ovat muun muassa:

- kyky kyseenalaistaa ongelmanasettelun ja tarkastella sitä useista näkökulmista
- muiden näkökulmien huomioon ottaminen ja hyödyntäminen päätöksenteossa
- kyky ottaa etäisyyttä omaan ajatteluun ja näkökulmiin, nähdä ne subjektiivisina
- tapa suhtautua kritiikkiin tai vastakkaisiin näkemyksiin, ja hyödyntää niitä toiminnassaan
- kyky jäsentää ja vastuuttaa tekemisiä (vs. mikromanagerointi, perfektionismi)
- strategian "jalkauttamisen" luonne ja tapa osallistaa alaiset muutoksiin

Kysy lisää:

Anssi Balk
psykologi, DI
anssi.balk@henkiloarviointi.fi
puh. 050-4362324

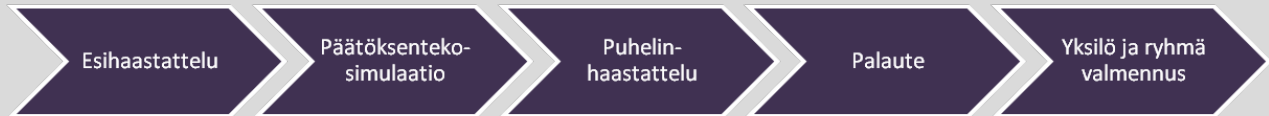
"Tärkein syy epäonnistuneelle johtajuudelle on se, että auktoriteettiasemassa olevat henkilöt kohtelevat adaptiivisia haasteita teknisinä ongelmoina." –Heifetz & Linsky, Leadership on the Line

SAT-arviointiprosessi

Arviointi sisältää viisi vaihetta. Aluksi henkilöä pyydetään tunnistamaan yksi henkilökohtainen ja yksi organisaation kehittämishaaste. Valittavien haasteiden soveltuvuudesta arviointiprosessiin keskustellaan, jonka jälkeen hän saa täytettäväkseen elektronisen lomakkeen. Tässä arvioitavaa pyydetään selventämään mahdollisimman kattavasti ajatteluaan valitsemiaan haasteita ja niihin liittyviä konflikteja koskien (n.1,5h). Lomakkeen palautuksen jälkeen sovitaan noin puolen tunnin puhelinhaastattelu, jossa psykologi esittää tarkentavia kysymyksiä vastauksia koskien. Viikon kuluttua arvioitavalle toimitetaan kirjallinen palauteraportti sekä hänen kanssaan käydään henkilökohtainen palaute-

keskustelu.

SAT - arviointiprosessi



Vaihe 1

Sekä omaa organisaatiota että itseä koskevan adaptiivisen haasteen tunnistaminen.

Vaihe 2

Lomake, jonka kysymyksillä kartoitetaan henkilön ajattelua ongelman eri puolista.

Vaihe 3

Noin 30 minuutin haastattelu, jossa selvennetään keskeiseltä vaikuttavia ajattelutottumuksia.

Vaihe 4

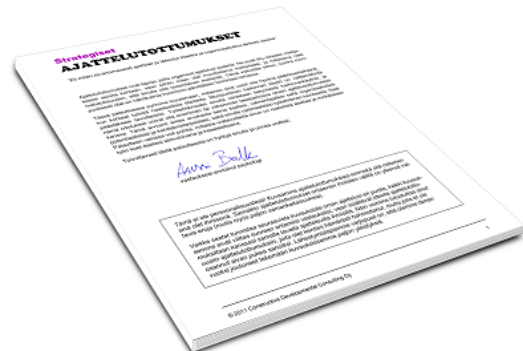
Kirjallinen ja suullinen palaute tunnistetuista vahvuuksista ja kehittämisalueista

Vaihe 5

Kehittämissuunnitelman toteutusta tukeva mahdollinen ryhmävalmennus tai coaching prosessi.

SAT soveltuu henkilöstöjohtamisen työkaluksi organisaatioille, joille johtamisen ja päätöksenteon laatu ovat tärkeitä, ja jotka haluavat ymmärtää henkilöstön ja johtajien piilevää potentiaalia sekä resursseja. Sitä voidaan hyödyntää esimerkiksi seuraavissa yhteyksissä:

- Valmennusohjelmat
- Coaching-prosessit
- Johtajavalinnat
- Talent management - potentiaalin tunnistaminen



Mihin menetelmiin ja tutkimukseen arviointi perustuu?

SAT pohjautuu aikuisiän kehityspsykologisen tutkimuksen viimeisen 40 vuoden aikana kartoitamiin säännönmukaisuuksiin ihmisten ajattelussa ja sen kehityksessä. Arvio henkilön ajattelutottumusten joustavuudesta ja kompleksisuudesta muodostetaan analysoimalla hänen argumenttinsa ja konseptien välisten suhteiden muodostamia rakenteita ja verkostoa.

Akateemisesta taustasta lähtöisin olevien arviointimenetelmien soveltuvuus ja hyöty työelämässä on varmistettu seuraavilla tavoilla: 1) Tehtävät, joilla suoriutumista mitataan käsittelevät johtajien työssään oikeasti kohtaamiaan tilanteita; 2) tulokset suhteutetaan palauteraportissa henkilön nykyisiin työtehtäviin ja 3) palaute sisältää keskeiset jumat sekä keskeiset kehitykselliset ikkunat henkilön ajattelutottumuksissa, ja kuvaa seuraavat askeleet hänen henkilökohtaisen kehittymispolulla.

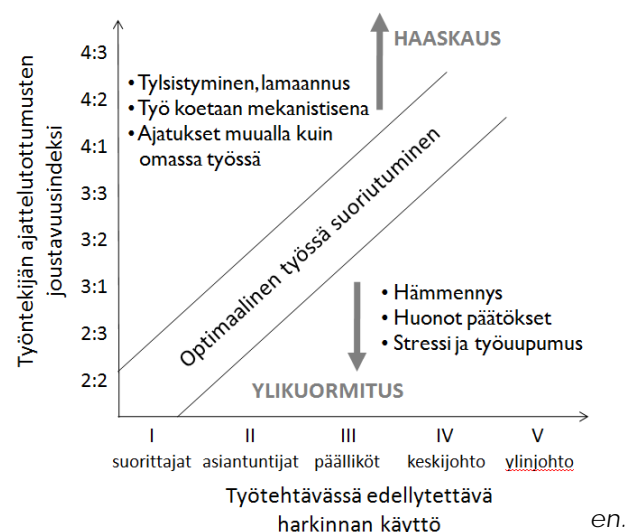
Miten SAT eroaa muista testeistä ja työkaluista?

Useimmat työelämässä käytettävät testit tekevät näkyväksi käyttäytymis- tai persoonallisuuspiirteitä, joita ihmisillä on taipumus suosia. SAT mittaa ihmisen kykyä valita *tilanteen edellyttämä toimintatapa*, siitä huolimatta, että hänellä on tietty lähtökohtainen taipumus tai preferenssi. Johtajien tulee kehittää ensisijassa ajattelunsa ja persoonansa joustavuutta, mutta useimmat työkalut pakottavat ihmisen valitsemaan yksioikoisten vastausten välillä, ja kutsua näistä johdettuja tuloksia "luontaisia taipumukseen". SAT mittaa henkilön luontaista (ja kehittyvää) taipumusta suhtautua omiin luontaisiin taipumuksiinsa. Tämä on yhteydessä kykyyn kyseenalaistaa, ottaa näkökulmia, kantaa vastuuta, kohdata epävarmuutta, jne.

Tarvitaanko eri työrooleissa erilaisia strategiset ajattelutottumuksia?

Uskomme, että työntekijöiden potentiaalin määrittäminen vaatii paitsi heidän käyttäytymisensä myös ajattelunsa tuntemista. Jokainen työtehtävä odottaa ihmiseltä tietynlaista harkinnankäyttöä, ja nämä odotukset voivat olla enemmän tai vähemmän tasapainossa hänen nykyisten ajattelutottumustensa kanssa. Tämän vuoksi SAT-arvioinnin tulokset suhteutetaan raportissa arvioitavan nykyisissä työtehtävissä edellytettävään harkinnan käyttöön.

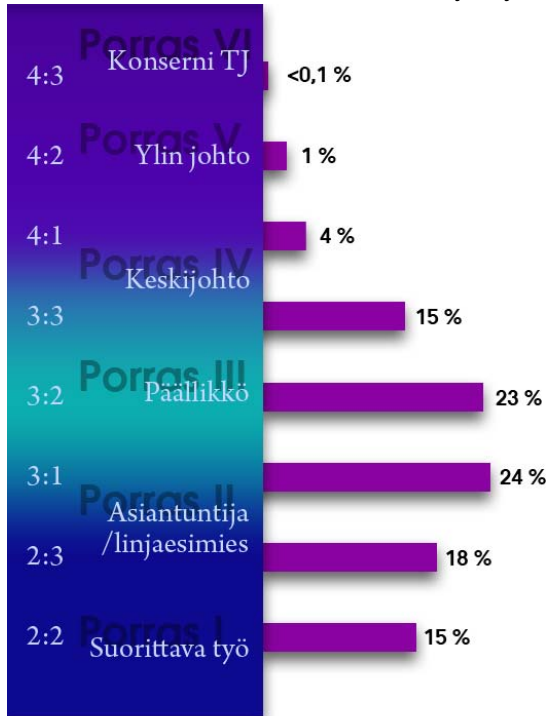
Esimerkiksi tuottaakseen lisäarvoa alaisilleen, esimiehen ei tule suunnata omaa huomiotaan samoihin asioihin kuin nämä suuntaavat (mikromanagementointi) vaan niihin asioihin, jotka luovat kontekstin ja edellytykset hänen alaisilleen tehdä omaa työtään mahdollisimman soljuvasti ja onnistuneesti. Ihmisten kykyä toimia tällaisessa palvelutehtävässä muiden esimiehenä rajoittaa usein heidän ajattelutottumustensa jäykkyys. Strategisten ajattelutottumusten joustavuus on tärkeä tieto, kun halutaan perustella, miksi jonkun henkilö voisi ottaa vastuun jonkun toisen työtä määrittävästä kokonaisuudesta.



Soveltuuko SAT henkilöstön potentiaalin tunnistamisen menetelmäksi?

Useimpien arviointimenetelmät vertaavat ihmisen tuloksia normiin, eli siihen mitä muut keskimäärin ovat vastanneet. SAT:ssa vertailukohtana ei ole normi tai keskimääräinen ajattelu, vaan nykyinen

tutkimustieto siitä, mihin viisaudella ja ajattelullamme on potentiaalia kehittyä.



Tutkimusten mukaan vain harva ihmisistä on saavuttanut potentiaalinsa, ja kehittynyt kyky kohdata konflikteja ja epävarmuutta on harvinaista. Koska SAT-instrumentti ei perustu normeihin, se kykenee erottamaan statistisesti erittäin harvinaiset (alle 5% johtajista) korkean potentiaaloin omaavat henkilöt, ja nostamaan esille myös heidän kehitykselliset haasteensa.

Kysy lisää:
Anssi Balk
psykologi, DI
anssi.balk@enki-loarviointi.fi
puh. 050-4362324