

FOUNTAIN PARKIN JULKAISUSARJA

# ENNAKOIVA JOHTAMINEN



Konsta Pylkkänen  
kaukoviisaudesta:

*"Kaukoviisaus on sitä, että asiat harkitaan etukäteen ja kuvitellaan tapaus sikseenkin elävästi, että kun se kerran tapahtuu, on reitit selvät. Tätä lajia on harvoille suotu. Jolla sitä on, pitäkööt hyvänänsä! Mutta tässä on kaksi pahaa vikaa: asia jää huvikseen tapahtumatta tai se sattuu eri tavalla. Joka arvaa ottaa nämäkin huomioon, sille on maailmanranta kevyt kiertää."*

Veikko Huovinen:  
Havukka-ahon ajattelija

KTL LEILA KONTKANEN

# ENSIMMÄISET SATA PÄIVÄÄ

## UUDESSA JOHTAMISTEHTÄVÄSSÄ

### PIKAOPAS 1.0



#### **Miksi sinun kannattaa lukea tämä opas?**

Tämä opas on tarkoitettu erityisesti sinulle, joka juuri sait uuden organisaation johdettavaksesi. Kun tulet johtajaksi uuteen yksikköön, odotukset ovat kovat. Sinun odotetaan ottavan tilanteen haltuun nopeasti ja kertovan, mitkä ovat linjaukset ja tavoitteet. Ja oikealla tavalla.

Muutaman ensimmäisen kuukauden kuluessa ihmiset ovat herkimmillään kuuntelemaan, mitä sinulla on sanottavana. Saman ajan he ovat innokkaita antamaan omat ajatuksensa sinun käyttöösi. Käyttämällä viisaasti sadan päivän kuherruskuukautesi luot pohjan kestäväälle vuorovaikutukselle organisaatiosi kanssa.

Olemme keskustelleet ensimmäisten sadan päivän tilanteesta kymmenien johtajien kanssa. Tähän pikaoppaaseen olemme tiivistäneet heidän kokemuspohjaiset näkemyksensä sinun hyödyksesi. Löydät oppaasta monia käytännön esimerkkejä ja neuvoja, miten menestyt uudessa tehtävässäsi.

**Miten sinun kannattaa toimia ensimmäisten kuukausien aikana, jotta saat joukot innostumaan ja mukaasi?**

**Mitä sinun kannattaa välttää, jottet nostata vastarintaa?**

## Sisällysluettelo

Sata päivää aikaa toimia.....	3
Näy ja näe - kuulu ja kuule - positiivisesti.....	3
Kerro samaa viestiä kaikille ja kaikkialla.....	4
Ole oma itsesi.....	4
Pidä itsesi kunnossa.....	5
Irtiotto entisestä.....	5
Tee päätöksiä nopeasti - mutta oikeita.....	5
Keneen voit luottaa? .....	6
Odotetaan paljon - mutta mitä? .....	6
Onko 100 päivää liian kauan? .....	6
Haistele organisaatiokulttuuria.....	7
Organisaatiounelmia.....	8
Tunnista strateginen tilanne.....	9
Mitä suomalainen arvostaa johtamisessa? .....	10
Mitä ihmiset odottavat työltään? .....	11
Mitä on organisaatio?.....	12
Käytännön viisautta.....	12
Oman kehittämisohjelman laadinta.....	13
Mistä saat lisätietoa? .....	14
Fountain Park Icebreaker .....	15

## Sata päivää aikaa toimia ...

Mikä yhdistää Lasse Kurkilahtea, Sakari Tammista, Jorma Elorantaa, Maija-Liisa Frimania, Leif Fagernäsiä, Mikael Jungneria, Mikael Mäkistä, Juha Tukiaista, Kjell Forsènia, Pertti Korhosta, Harri Sailasta, Yrjö Närhistä, Markku Hirvosta, Taru Kerosta ja monia muita? He ovat kaikki johtajia, jotka ovat uuteen yritykseen siirtyessään tunnistaneet vahvasti ensi kuukausien odotukset ja haasteet, sadan ensimmäisen päivän etsikkoajan.

Uuden johtajan sadan päivän etsikkoaika on tunnistettu myös tutkimuksissa ja siitä ovat kirjoittaneet mm. Michael Porter ja Michael Watkins. Suomessa aihetta on tutkittu vähän, mutta me Fountain Parkissa olemme koonneet kymmenien johtajien kokemuksia tähän kirjaseen.

Uuteen johtajaan kohdistuu suuria odotuksia, 80 % odottaa muutoksia tapahtuvan puolen vuoden sisällä, yli 40 % sadan päivän kuluessa. Muutoksia odotetaan tapahtuvaksi ensisijaisesti yrityksen strategiassa, johtoryhmässä ja organisaatiossa.

”Uudelta johtajalta odotetaan muutosta. Kuherruskuukauden aikana on hankittava uskottavuutta mahdollisimman nopeasti. Kaikki mitä uusi johtaja tekee tyypitetään heti. Kaikkia motiiveja epäillään. Koko ajan joutuu pohtimaan sitä, kenen kanssa kannattaa ryhtyä yhteistyöhön ja kenen kanssa ei. Ja samalla pitää muodostaa käsitys tilanteesta nopeasti, virheitä ei saa tehdä. Päätösten on perustuttava faktoihin”, kertoo kokemuksistaan yritystä ja toimialaa uransa aikana monta kertaa vaihtanut Kemiran pääjohtaja Lasse Kurkilahti.

## Näy ja näe - kuulu ja kuule - positiivisesti

”Pieleen menee, jos linnoittaudut nurkkahuoneeseen suljettujen ovien taakse ihmisten näkymättömiin”. Heti alkuun sinun pitää uuden johtajan roolissasi olla näkyvillä ja monessa mukana sekä tavata ihmisiä. Ihmisten pitää voida nähdä sinut ”ai toi se on” ja tulla puhumaan, jos on jotain asiaa. Kanavan avaaminen kaikille ”huutaville äänille korvessa” on ensimmäisiä tehtäviäsi.

Ensimmäisinä päivinä intensiteetti on korkea. Molemmipuolinen tutustuminen sinun pitää hoitaa tehokkaasti. Ensimmäisen viikon aikana sinun olisi hyvä puhua ”kaikille yhtä aikaa ja elävänä”, jos se vain suinkin on mahdollista. Jo avoin omana itsenäsi esiintyminen luo innostusta sekä luottamuksen ja uudistumisen ilmapiiriä. Yritä löytää positiivista sanottavaa vaikket tuntisikaan alaa ja yritystä. Niillä osoitat uskovasi yritykseen ja porukkaan. Tehtäväsi on energisoida porukka eikä virittää vastarintaa. Pahalla et saa hyvää aikaan. ”Hyvän fiiliksen aikaansaaminen on tosi tärkeää, pelkkä managerointi ei pelitä enää.”

Johtaminen on viestintää, siksi sinun tulee saada dialogi käyntiin nopeasti ja saada siihen kaikki mukaan. Dialogilla rakennat kaikille yhteistä näkemystä siitä, miten tilannetta kuuluu tulkita. Näin se saa kollektiivisen merkityksen ja mielekkyyden, mikä taas häivyttää epämääräisyyttä ja epävarmuutta. Puhetta ja vuorovaikutusta sinun ei organisaatiossa pitäisikään tukahduttaa vaan edistää järjestämällä siihen mahdollisuuksia.

Puhuminen on tärkeää siksikin, että ihmiset tietävät, mitä ajattelevat asioista kuuntelemalla sitä, mitä sanovat niistä. Kun pääset vaikuttamaan sanomisiin, vaikutat samalla ihmisten ajatteluun. Ajattelu puolestaan ohjaa ihmisten toimintaa.

Ei riitä, että ihmiset näkevät sinut. Myös sinun kuuluu nähdä ihmiset vaikka sinulla on yllin kyllin papereitakin tutkittavana. Käänä siis alkuvaiheessa katseesi papereista ihmisiin, niin toteutat meille kaikille yhteistä huomatuksi tulemisen toivetta. Katseesi on tärkeä, sillä teet ihmisistä itsellesi näkyviä ja pienistäkin rooleista suuria.

Mutta ennen kaikkea näytä heti alussa, että osaat myös kuunnella. Vain siten saat johdettavasi joukon tiedot käyttöösi. Ensiesiintymisesi ei saisi olla sanelutilaisuus, vaikka sinulla olisikin - odotusten mukaisesti - myös painavaa sanottavaa tulevista linjauksistasi.

## Kerro samaa viestiä kaikille ja kaikkialla

Kun olet varma siitä, mitä haluat sanoa, kiteytä perusviestisi ja toista sitä johdonmukaisesti: nämä ovat tärkeitä asioita, näitä asioita tehdään, näitä ei tehdä. ”Älä vaihda stooria”.

Viesti vahvistuu, kun puhut omalle organisaatiolle myös median kautta, kunhan viesti on sama sisäisesti ja ulkoisesti. Kerro tärkeistä asioista porukan omalla kielellä. He kokevat tulevansa kuulluiksi ja osallisiksi. Näin varmistat, että päätöksesi muuttuvat toiminnaksi.

Käyttämisi sanoihin kätkeytyviä sivumerkityksiä ja historiallista painolastia ei kannata aliarvioida. Sinun on vaikeaa olla uskottava, jos käytät sanoja, joihin on latautunut kielteisiä merkityksiä. ”Luulin välittäväni myönteistä viestiä puhumalla kehittämisestä ja kehittämisestä. Meni vuosi ennen kuin tajusin, että viesti tulkittiin kielteiseksi. Sen ymmärrettiin tarkoittavan, etten arvosta aiempia tekemisiä ja saavutuksia”, kertoo eräs johtaja.

## Ole oma itsesi

Ole sinut johtajan roolisi kanssa ja siinä aidosti oma itsesi. Vaikka ihmisessä onkin erilaisia puolia ja monta roolia, joiden määrä kasvaa jatkuvasti iän mukana, olemme silti yksi ja sama persoona.

Johtaminen on tosi teatteria. ”Se on kuin opettelisi viulun soittoa yleisön edessä.” Rooli täytyy vetää täydellä sydämellä. Porukkasi aistii herkästi, jos vain yrität esittää ”suurta johtajaa” olematta sitä aidosti.

Epäaitous tulee siitä, jos luet itseäsi väärin. On tärkeää, että tunnet itsesi ja tapasi reagoida. Ole siis herkästi kuulolla aina kun sinulla on mahdollisuus saada vilpittöitä ja rehellisiä palautetta käyttäytymisestä.

Mitä enemmän saat ihmiset tuntemaan, että heidän tukensa sinun johtajan työllesi on tervetullutta, sen parempi. Kuunteleminen ei ole heikkouden merkki, kunhan teet johtopäätökset ajoissa ja pidät sanomasi vakaana.

Johtajana sinun ei tarvitse olla aina pääroolissa, riittää kun olet läsnä. Nykyjohtaminen on ennen kaikkea valmentamista, ennakointia ja ajattelun johtamista.

## Pidä itsesi kunnossa

Tunnet itsesi usein kovin yksinäiseksi ja luulet, että sinun on yksin hoidettava hommat. Tottakai oma esimerkkisi on tärkeä, muilta et voi vaatia enempää kuin itseltäsi.

Mutta johtamistyössä on suuri vaara, että otat haasteen liiankin vakavasti. Varsinkin jos kuvittelet pystyväsi itse ratkaisemaan kaiken. Muista siis omien omien voimavarojen rajallisuus. Jos uuvut, takaisin hyvään kuntoon pääseminen vie kauan. Parempi on koettaa hoitaa viikoittain sekä fysiikkaa että ”nuppia”.

Kannattaisiko sinun harkita ulkopuolisen henkilökohtaisen valmentajan värväämistä, ei vain fyysisen kunnan vaan myös henkisen kunnan ylläpitäjäksi? Sparrari tai mentori? Vakituinen keskustelukumppani?

## Irtiotto entisestä

Ihmiset valikoivat informaatiota suhteessa siihen, mitä he osaavat ennestään ja mistä heillä jo aiemman tiedon perusteella on jokin käsitys. He mieluiten tarttuvat asioihin, joissa kokevat olevansa päteviä ja laiminlyövät tehtäviä, joita eivät osaa. ”Harva uimataidoton tykkää uimisesta.”

Tämä sisältää vaaran, että jätät tehokkaiksi oppimiesi rutiinien varaan. Jos et hahmota uutta tehtäväsi ja rooliasi siinä riittävän erilaiseksi, koetat onnistua siinä samoin opein, joiden avulla onnistuit edellisessä tehtävässäsi. Piirrä selvä raja entisen roolisi ja uuden roolisi välille.

Johtamistyössä on tärkeitä hahmottaa asioita laajoina kokonaisuuksina, ei yksityiskohtaisesti. Yksityiskohtia varten sinulla on porukkasasi.

## Tee päätöksiä nopeasti - mutta oikeita

Uudelta johtajalta odotetaan usein jo heti ensimmäisellä viikolla merkittäviä ajatuksia ja linjauksia - vaikka hän tuskin tietää edes missä yrityksen ruokala sijaitsee. Varo silti liian nopeita toimenpiteitä, ylilyöntejä ja tökeröä viestintää. ”Et ole sateentekijä.” Tarvitset varovaisuuttakin, jottei ”mopo karkaa käsistä”. Älä esitä besserwisseriä, vaikka porukka kuinka näyttäisi sitä odottavan. Sano silloin suoraan, ettet ole ”Jeesuksesta seuraava”.

Varo päättämisen pakkomielleltä. ”Pahinta on, jos teet hätäisiä johtopäätöksiä liian vähäisen tiedon varassa”. Kun menet uuteen yritykseen, näet aluksi paljon asioita, joiden pohjalta sinun on helppo tehdä päätelmiä ja ratkaisuja - aivan liian helppo. Jos teet niiden varassa liian nopeita arvioita, pieleen menee. Yleensä asioihin on olemassa syynsä. Niiden selville saamiseksi sinun on tehtävä enemmän töitä. ”Punastelin, kun luin muutaman kuukauden päästä ensiviikkoina kirjoittamaani liiketoimintasuunnitelmaa.”

Sadan päivän jakso on oikeastaan U-käyrän muotoinen. Kun selviät kunnialla muutamasta ensimmäisestä päivästä, sinulle suodaan muutama viikko rauhallisempaa aikaa kunnes sinulta aletaan odottaa toimenpiteitä ja ratkaisuja - oikeita sellaisia. ”Early wins” auttaa sinua luomaan uskottavuutta omalle johtamistavallesi ja luo perustaa pitkän aikavälin onnistumiselle. ”Etene ensin hitaasti jotta voit myöhemmin edetä nopeasti.”

Mutta jos sittenkin teet päätöksiä, jotka myöhemmin osoittautuvat vääriksi, myönnä ne ja oikaise mahdollisimman nopeasti.

## Keneen voit luottaa?

Ensimmäiset kuukaudet uudessa tehtävässä ovat merkittäviä myös siksi, että niiden aikana riski tehdä kohtalokkaita virheitä on suurimmillaan. Sinulta saattaa puuttua vielä syvempi ymmärrys siitä, millaisia haasteita tulet kohtaamaan ja mitä olisi parasta tehdä niissä onnistumiseksi. Etkä ehkä ole ehtinyt luoda tueksesi asiantuntijaverkostoa.

Nopea uskottavuuden luominen siten, että onnistut jo varhaisessa vaiheessa jossakin asiassa, muodostaa kestävä perustan pidemmän aikavälin onnistumiselle. Tarkista tilanne useasta lähteestä. Älä perusta päätöksiäsi vain koväänisimpien puheisiin.

Vaikka onkin tärkeätä kuunnella koko organisaatiota, on kaikissa yrityksissä yleensä pieni joukko niitä, jotka vievät asioita eteenpäin. Sinulle onkin tärkeätä löytää nopeasti oikeat pelikaverit, luottoporukka, jonka kanssa voi lähteä liikkeelle. ”Jengin ei tarvitse koostua parhaista asiantuntijoista, mutta sen täytyy toimia yhdessä ja olla uskottava organisaation kannalta.” Täydellistä ”dream teamia” ei ole koskaan käytettävissä. Tärkeätä on valita ihmiset, joihin itse luotat ja joiden kanssa voit käydä läpi ja valita lähiajan tavoitteet. Tämä luo selkeyttä etenemiseen. Pahinta on, että tilanne säilyy sekavana kauan ja ”porukka jää odottamaan, mitä se nyt oikein aikoo”. Vastarinnalla on lukematon määrä erilaisia ilmenemismuotoja, jotka sinun on hyvä aistia ja ymmärtää.

## Odotetaan paljon - mutta mitä?

Olet heikoilla, jos tunnistat että sinulta odotetaan paljon, mutta et oikein tiedä ”mitä ylhäällä odotetaan” ja miten onnistumistasi mitataan. Solmi jo varhaisessa vaiheessa jatkuva ja toimiva keskustelusuhde omaan esimieheesi. Kysy häneltä, mitä sinun pitäisi tietää ja mitä tehdä. Kysy myös miksi juuri sinut on palkattu johtajaksi. Sinulle on tärkeätä ymmärtää oma roolisi ja merkityksesi tilanteessa realistisesti.

Hallitustyöskentelyn ja johtoryhmän merkitys on onnistumisesi kannalta suuri. Sinulla on oltava tahtoa kuunnella esimiestäsi ja ”polvien pitää joustaa”. Parhaimmillaan esimieheesi on kokenut johtaja, jolla on kykyä asettua sinun asemaasi ja auttaa sinua työssäsi myös sparraajana.

## Onko 100 päivää liian kauan?

Sata päivää on ikuisuus, jos organisaatio on kriisissä. Silloin ihmiset odottavat nopeita ratkaisuja. Jos tulet kriisitilanteeseen, ensimmäinen tehtäväsi on sammuttaa tulipalot. Sen jälkeen perehdyt talouteen ja strategiaan. Tehtäväsi on selvittää missä mennään, missä vuotaa, millaisia sopimuksia on olemassa, mikä on kassavirta.

Kriisitilanteessa omien joukkojen ”kyllä tämä tästä” -tyynnyttely on tärkeää. Uusi johtaja on joukoille aina kriisitilanne, nopeimmat on jo ehtineet päivittää ja lähettää cv:nsä kilpailijoille.

Sinulla saattaa olla alaisenasi myös paikkaasi havitelleita kilpailijoita. Heidän luottamuksensa voittaminen on sinulle arvokasta. Sinun pitää olla valmis myös laittamaan sivuun sellaiset henkilöt, joiden toiminta haittaa tavoitteittesi saavuttamista.

Kriisit ja vaikeat ajat ovat kuitenkin muutoksen moottoreista tehokkaimpia. Todellinen haaste tulee sinulle siitä, jos muutostarpeen näkijöitä ei ole ja kaikki on näennäisesti hyvin. ”Ole onnellinen muutospaineista!”

## Haistele organisaatiokulttuuria

Kulttuuri on perusoletusten malli, jonka ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille tapana havaita, ajatella ja tuntea.

Kulttuurin tunteminen estää sinua tekemästä liian radikaaleja uudistuksia heti kättelyssä ja auttaa vaikuttamaan myötävirtaan. Älä oleta, että organisaatiot ovat toistensa kopioita. Organisaatiot ovat erilaisia ja erilaisissa kehitysvaiheissa. Tärkeätä on päästä kartalle äkkiä. Millainen on tämä organisaatio? Mikä sen kulttuuri ja mitä alakulttuureita siinä on? Missä ovat tulehduspesäkkeet, yksilöiden vai osastojen välillä vaiko asiakassuhteissa?

Suurimpia sudenkuoppia on se, että asemoit tilanteen ja tulevaisuuden väärin. Et ymmärrä organisaation lähtökuoppia, organisaatiokulttuuria ja osaamista oikein. Jos vaihdat yritystä, organisaatiokulttuuria pitää oppia äkkiä ymmärtämään. ”On yrityskulttuurista kiinni, mikä tyyli uppoaa ja mikä ei. Sitä pitää koko ajan haistella.” Ja mitä laajempi organisaatio sinulla on johdettavanasi, sitä varmempaa on, että sen sisällä on toisistaan poikkeavia ja jopa kilpailevia alakulttuureita. Jos et havaitse ja ota niitä huomioon, saatat aiheuttaa valinnoillasi kaaoksen. Joskus uuden johtajan tärkein tehtävä onkin hajanaisen organisaation yhdistäminen - yhteisten päämäärien ja toimintatapojen löytäminen.

Organisaatioiden kulttuureja on kuvattu monasti kielikuvien avulla. Niiden kautta pyritään kiteyttämään monisystä kokonaisuutta tiivistettyjen tietopakettien tai luonnehdintojen muotoon. Jos kuulet organisaatiota kutsuttavan teatteriksi, joukkueeksi tai keskitysleiriksi, pyydä sanojaa kertomaan tarkemmin ja perustelevaan asia.

Organisaatiota voidaan kuvata vaikkapa autojen avulla, etsimällä organisaatiolle ja eri tyyppisille autoille yhteisiä miellejhtymiä. Kuuntelemalla valinnoille annettuja perusteluja saatetaan päästä kiinni

sellaisiin piilossa oleviin piirteisiin, jotka eivät tavanomaisten kysymysten kautta tule esille. Perustelut voivat kasvaa kokonaisiksi tarinoiksi organisaatioiden toiminnasta ja käytännöistä. Kirjallisuudessa on esitetty organisaation kuvauksia mm. koneen, organismin, aivojen, kulttuurin, virran, henkisen vankilan, poliittisen pelin ja vallankäytön näkökulmista.

Kielikuvailmauksia löydät kaikenlaisista työpaikoilla käydyistä keskusteluista. Ihmiset kuvaavat niiden kautta toimintaympäristöään. Kielikuvat ovat kanavia ihmisten merkitysrakenteisiin ja henkilökohtaisiin tulkintoihin. Ole niille herkkänä. Alla olevasta taulukkoosteesta voi olla sinulle hyötyä, kun yrität tulkita ihmisten erilaisia organisaatiokäsityksiä.

Käsitys todellisuudesta	Käsitys organisaatiosta	Käsitys ihmisestä	Käsitys johtamisesta	Käsitys muutoksesta	Käsitys tiedosta ja oppimisesta
Mekaaninen rakenne tai prosessi	Kone	Ratas tai pelinappula, korvattavissa toisella vastaavalla	Asioiden suunnittelua, johtaja on 'hyvä insinööri'. Johtaa ulkoa.	Muutos tulee ulkoa, koneeseen rakennetaan uusi osa, vaihdetaan vanha osa uuteen tai korjataan se.	Oppiminen on sisällöllisten tietopakettien siirtämistä ja jakamista erilaisten tekniikoiden avulla.
Orgaaninen rakenne tai prosessi	Karjalauma	Organismi, eläinkuntaan kuuluva, kepillä ja porkkanalla ohjattava	Ihmisten ohjaamista, johtaja on 'hyvä eläintenkesyttäjä' tai 'hyvä paimen'. Johtaa laumaa sen ulkopuolelta	Muutos on ympäristön muuttamista, uskotaan ihmisten muuttavan itse itseään ympäristön muutosten myötä.	Oppiminen on yksilön kognitiivisessa tilassa ja skeemoissa eri keinoin aikaansaattavia muutoksia.
Sosiaalinen konstruktio, ihmisten yhteinen sosiaalinen luomus	Heimo	Heimon jäsen, ajatteleva, itse maailmansa luova olento, puheen ja vuorovaikutuksen avulla saavutettavissa	Yhteisen todellisuuden luomista, johtaja on 'hyvä shamaani', 'suuri opettaja', 'valmentaja'. Johtaa sisältä, on mukana luomassa yhteistä todellisuutta.	Muutos on uuden todellisuuden luomista ja sen yhteiseksi saamista. Todellisuutta luodaan kielen, puheen ja toiminnan avulla.	Oppiminen on ryhmän, heimon, yhteisten ajattelu- ja toimintatapojen omaksumista ja sisäistämistä mallioppimisen avulla.
Yksilöllisen hahmotuksen luoma subjektiivinen mielikuva	Abstraktio	Tarkoitustaan etsivä sielu, jota toinen ihminen ei voi ymmärtää	Illuusioiden luomista, johtaja on 'hyvä symboli'. Johtaa sisältä, on yhdessä luomassa illuusiota.	Muutos on uuden tarkoituksen, tai ainakin sen illuusion luomista itseään etsiville sieluille.	Oppiminen on yksilön itsensä konstruoima merkitysrakenne. Oppiminen on yksilöllinen prosessi.

## Organisaatiounelmia

Organisaatiounelmat ovat meidän jokaisen yksilöllisiä käsityksiä siitä, millainen on hyvin toimiva organisaatio. Yksi toivoo yhtä, toinen toista, kolmas kolmatta. Johtajana sinun tehtäväsi on sovittaa näitä toistensa

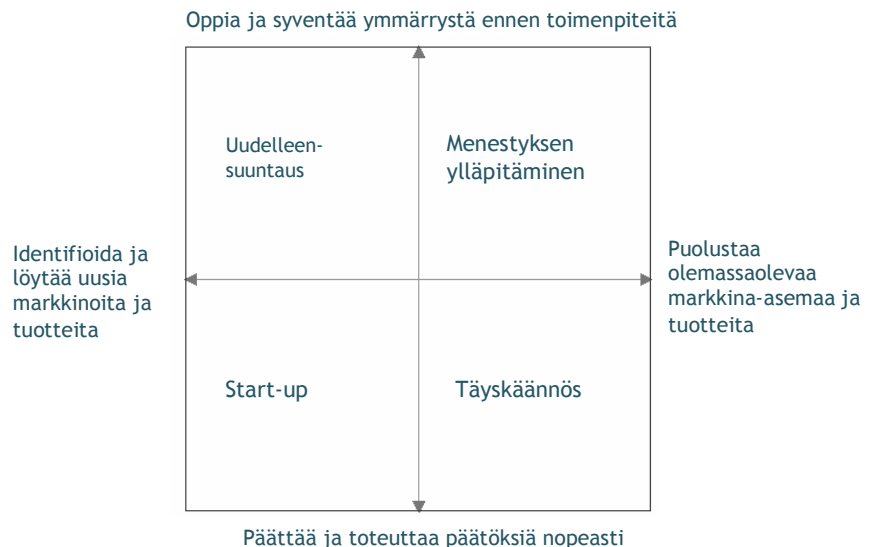
kanssa jopa ristiriitaisia toiveita yhteen. Alla kooste mahdollisista organisaatiounelmista:

- Unelma täydellisestä kitkatta toimivasta organisaatiosta, joka toteuttaa tavoitteensa tehokkaasti käyttäen hyväksi ihmisten kaiken osaamisen.
- Unelma onnellisesta yhteisöstä, jossa ihmiset huomataan, jossa ihmisiä kohdellaan tasapuolisesti, jossa he saavat ansaitsemansa tunnustuksen, ystäviä, uuden isän, äidin, sisaruksia ...
- Unelma organisaation jalostavasta vaikutuksesta, työssä opitaan, kehitytään, työ asettaa ihmiselle jatkuvasti haasteita, pakottaa oppimaan, kehittämään uutta ja on ihmisen elämän keskeinen rakenneos.
- Unelma elämyksiä ja vauhtia tarjoavasta organisaatiosta. Työssä pitää olla hauskaa, jännittävää ja mieleenpainuvia tapahtumia. Organisaation pitää energisoida yksilöitä.

## Tunnista strateginen tilanne

Sinun on tunnistettava yrityksen strateginen tilanne ja voimavarat. Lisäksi sinun on nopeasti saatava tietoa ja ideoita strategiatyöskentelyä varten. Tehtäväsi helpottuu, jos yrityksen strategian uudistaminen ajoitetaan vetäjän vaihtamiseen. Näin kaikki tulevaisuuteen liittyvät asiat kytketään uuteen johtajaan.

Nopeaa tilanteen tunnistamista ja siihen reagoimista peräänkuuluttaa myös **Michael Watkins** kirjassaan *The First 90 Days of New Leaders*. Hän on perehtynyt ilmiöön tutkimuksellisesti ja antaa sen pohjalta hiukan osviittaa, jonka avulla suunnistaa. Hänen mielestään uuden johtajan kannattaa analysoida yrityksen strateginen tilanne ja sopeuttaa toimenpiteet sen mukaan. Onko kyseessä uuden yrityksen aloittaminen vai entisen täyskäännös, saavutetun menestyksen ylläpito vai toiminnan uudelleensuuntaaminen? Tilanteet vaativat uuden johtajan energian suuntaamista eri asioihin, tekemiseen tai suunnitteluun, puolustautumiseen tai uuden valloittamiseen.



Muista ettet voi muuttaa liikaa kerralla. Kertoaessasi muutoksista ihmisille, korosta myös sitä, mikä pysyy ennallaan. Ihmisillä on uuden kokemuksen toiveen vastavoimana elämässään toive turvallisuuden säilymisestä. Pysyvyys ja entinen luo turvallisuutta, muutos ja uusi mahdollisuuksia uuden kokemukseen.

Usein korostetaan, että johtaminen on muutoksen johtamista. Tämä saattaa olla suorastaan vahingollista, ellei muutokselle anneta sisältöä. Ihmiset ovat yleensä valmiita toimimaan hyväksymiensä tavoitteiden mukaisesti, vaikka ne tarkoittaisivat suurtakin muutosta. Keskity siis siihen, mitä ja miksi tavoitellaan ja kuinka toimintaan tavoitteen saavuttamiseksi. Siitä tulee muutos, vaikka et sitä erikseen korostaisi.

## Mitä suomalainen arvostaa johtamisessa?

Suomalaista työntekoa ja johtajuutta tutkinut **Pertti Kettunen** sanoo, että niissä vaikuttavat samat ideaalit. Näitä ovat vastuunotto, itsenäisyys, oman reviirin tarve, osaamisen arvostus. Suomalainen johtajuus on suomalaisen kulttuurin näköinen, vähäeleinen, jopa äänetön. Sille ei ole ominaista pinnallinen ja osoiteltu sosiaalisuus, mutta pinnan alla voi olla vahvaa luottamusta työtovereihin ja heidän hyväksymistään ihmisinä.

Jotta saavutat arvostusta ja menestystä johtamistehtävissäsi, pidä mielessäsi seuraavat suomalaisessa yrityselämässä arvostetut ideaalit:

### Johtamisen etiikka

- luotettavuus
- oikeudenmukaisuus
- päättäväisyys

### Tehtävien hoito

- rohkeus
- päättäväisyys
- aikaansaaminen
- suunnitelmallisuus
- asiantuntemus

### Ihmissuhteiden hoito

- kuunteleminen
- ymmärtäminen
- kannustaminen
- lähestyttävyyys
- huolenpito

### Henkinen jousto

- ennakkoluulottomuus
- uusien asioiden hyväksyminen

- arvostelun sietäminen
- kyky oman kannan muuttamiseen

Suomalaiset johtajat pärjäävät kuulemma hyvin kahdessa ensinmainitussa, kahdessa jälkimmäisessä tehtäväkokonaisuudessa heillä on petraamista.

Toisaalta, suomalaiset työntekijät ovat ällistyttävän vastuuntuntoisia. He ovat tehneet työsopimuksen enemmän itsensä kuin yrityksen kanssa ja sopeutuvat hyvin monenlaiseen johtamiseen. He hoitavat tehtävänsä, johtamistavasta riippumatta. ”Asiat sujuvat ja sen vuoksi aivan liian monet luulevat olevansa hyviä johtajia”, väittää Kettunen.

## Mitä ihmiset odottavat työltään?

Työmotivaatiota ja työviihtyvyyttä on tutkittu paljon. Tutkimustulokset voidaan tiivistää seuraavaan listaan. Koeta pitää näitäkin mielessäsi kun toimit johtajana.

- Ihmisellä on tarve oppia jotain työssään ja tarve jatkuvaan oppimiseen.
- Ihmisellä on tarve saada tehdä päätöksiä, ainakin omalla rajatulla alueella.
- Ihmisellä on tarve tulla huomatuksi ja saada ainakin jossain määrin ymmärtämystä ja kunnioitusta työpaikalla.
- Ihmisellä on tarve nähdä yhteys työnsä ja ympäröivän maailman välillä, ainakin siinä määrin, että kokee tekevänsä jotain sellaista, mitä pidetään ympäristönkin taholta hyödyllisenä ja arvokkaana.
- Ihmisellä on tarve liittää työhön tulevaisuudentoiveita, ei välttämättä ylenemistä, mutta jotain sellaista, mistä syntyy toive paremmasta “there must be better songs”.
- Ihminen on itsekeskeinen ja haluaa kiitosta.
- Olemme tekemisissä irrationaalisten tarujen kanssa vähintään yhtä paljon kuin rationaalisen ja analyttisen. Osaamme varastoida hyvin paljon tietoa alitajuntaamme mallien ja symbolien muodossa.
- Olemme erittäin herkkiä ja vastaanottavaisia kiitoksen ja moitteen suhteen.
- Me opimme ympäristöstämme yhtenäisiä malleja ja olemme erittäin tarkkoja siitä, että puhe ja toiminta käyvät yksiin. Meille on huutava tarve saada elämäämme tarkoitus ja olemme valmiit uhraamaan melko paljon sellaisille instituutioille, jotka sen voivat meille antaa. Samanaikaisesti haluamme tuntea itsemme riippumattomiksi, että me itse määräämme omasta kohtalostamme ja että meillä on kyky erottautua ympäristöstämme.

## Mitä on organisaatio?

Seuraavien määritelmien avulla voit laajentaa ja syventää omaa ymmärrystäsi organisaatioista.

- Organisaatio on toimintaa.
- Organisaation ominaispiirteet määrittävät tuotannon luonteesta käsin (ns. tuotantodeterminismi)
- Organisaation rakenteelliset ratkaisut syntyvät työnjaon ja koordinoinnin muodoista ja yhteensovittamisesta.
- Organisaatio on systeeminen kokonaisuus, jossa eri elementtien väliset sidokset ovat joko tiukkoja tai löyhiä. Systeeminä organisaatio on avoin ja evoluutiomaisesti muuntuva.
- Organisaatio koostuu useista systeemeistä. Osa niistä on mekaanisia, osa orgaanisia ja osa kaoottisia. Systeemin luonne riippuu siitä, miten varman tiedon varassa ja ennustettavasti systeemi toimii.
- Organisaatio on yhtä aikaa rationaalinen työväline tavoitteiden saavuttamiseksi, erilaisten intressien ja voimien ”poliittinen” pelikenttä sekä runsaasti symboliikkaa sisältävä kulttuurinen kokonaisuus.
- Organisaatio on sosiaalinen konstruktio, organisaatiotodellisuuden tulkinnat ja merkitykset syntyvät yhteisessä toiminnassa, sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja pitkälti puheen avulla. Näissä tulkinnoissa on organisaation historialla oma merkityksensä.
- Organisaatioissa on paljon ’retorista puskurointia’, toiminnan kuorruttamista ’hyvällä puheella’. Toisin sanoen organisaatioissa ei joko kyetä näkemään tai ei tahdota nähdä asioita ihan niin kuin ne ovat.
- Organisaatiotyössä kartoitus ei ole pelkästään tiedon keruuta, se on aina myös interventio. Kehityshankkeen toimintatavat ja menettelyt ovat malleja uudesta, toivottavasta organisaation toimintatavasta ja toimivat kokemuksellisesti mallioppimisen välineinä.

## Käytännön viisautta

Käytännön viisautta on kaukoviisauden ohella yksi Konsta Pylkkäsen viisauksien lajeja. Se on ”sitä, kun vanha kalttopäakettu juosta hipsuttelee rämeellä ja astuu omiin jälkiinsä. Mutta polulla voi olla ketunrauta ... Vaan jos on lisäksi hyvä vainu, niin vammasti pärjää, paitsi jänis, joka menee mielellään lankaan, jos se on etevästi laitettu, vaan ei töherön käsialaa.”

Konsta jatkaa pohdintaansa: ”Yleisesti on niin, että joka ihmisellä on oma viisautensa, mutta lainata saa.”

Tähän oppaaseen olemme koonneet ensimmäisten sadan päivän käytännön viisautta lainattavaksi oman viisautesi täydennykseksi, jotta varmasti onnistut uudessa tehtävässäsi.

## Oman kehittämisohjelman laadinta

Luettuasi tämän pikaoppaan pystyt varmasti tunnistamaan kolme asiaa, joissa sinun pitää kehittyä. Laadi itsellesi kehittämisohjelma!

***Mitkä ovat kolme tärkeintä kehittämistä vaativaa asiaa omassa johtamisessani?***

1

2

3

***Mitä minun on tehtävä niille jokaiselle kuluvan vuoden aikana?***

1

2

3

***Mitä voin tehdä ihan lähitulevaisuudessa näitä asioita kehittääkseni? On tärkeää, että keksin jotain, vaikka vielä pientä ja vaatimatonta, mutta konkreettista, jolla pääsen alkuun.***

1

2

3

## Mistä saat lisätietoa?

**Kettunen** Pertti, Iso pyörä kääntyy. Suomalaisen johtamisen erityispiirteitä. Atena Kustannus Oy, Jyväskylä, 1997

**Porter** Michael E, **Lorsch** Jay W. & **Nohria** Nitin: Seven Surprises for New CEOs, Harvard Business Review, October 2004

**Watkins** Michael: The First 90 Days of New Leaders, Critical success strategies for new leaders at all levels, Harvard Business School Press, Boston 2003

FOUNTAIN PARK tarjoaa verkkopohjaisia menetelmiä ennakoivaan johtamiseen.

*Fountain Parkin avulla johto löytää nopeasti organisaatiossa ja sen toimintaympäristössä piilevät ideat ja voi valjastaa ne uudistavaksi muutosvoimaksi.*

## Fountain Park ICEBREAKER™ Organisaatio omaksi viikossa

***Icebreaker on tarkoitettu sinulle, joka juuri sait uuden organisaation johdettavaksesi***

Icebreaker on menetelmä, jolla otat tilanteen haltuun. Verkkomenetelmällä kuulet viikossa koko henkilöstösi näkemykset.

Voit tarkistaa tilanteen useasta lähteestä. Et perusta päätöksiäsi vain kovaäänisimpien ajatuksiin.

**Saat analysoidut tulokset tiivistelmänä**

- Mitä henkilöstösi sinulta odottaa?
- Mitä kehittämistoimia keskijohto haluaa?
- Mitkä ovat suodattamattomat näkemykset?
- Mikä estää ja edistää menestystä?

Päätät heti tekemään oikeita päätöksiä.

**Saat Icebreakerin avaimet käteen -palveluna**

Icebreaker on kaikille vaivaton. Toimitamme tulokset viikossa.

Näet olennaisimmat asiat. Huomaat henkilöstöäsi yhdistävät ja jakavat kysymykset. Päätät nopeasti oikeista jatkotoimista.

Kaikki hoituu verkon kautta, omiin järjestelmiisi koskematta. Voit tavoittaa rajoittamattoman määrän ihmisiä. Fountain Park ohjaa kaiken alusta loppuun.

**Kokemukset verkkomenetelmästä**

Kehittämämme menetelmät ovat käytössä sadoissa organisaatioissa. Näin niitä käyttäneet johtajat itse kertovat:

*"Tuli tunne, että olin tuhansien ihmisten kanssa samassa pöydässä."*

*"Kyllä hämmästyin, että ihmiset voivat ajatella näinkin odottamattomalla tavalla."*

*"Pystyin tarkistamaan tilanteen useasta lähteestä ja nopeasti tekemään perusteltuja päätöksiä."*

**Ota yhteyttä ja sovi tapaaminen!**

Fountain Park Oy  
Hämeentie 153B, 00560 Helsinki, Finland  
Puh. Puhelin: +358 10 424 3000  
Fax: +358 10 424 3001  
<http://www.fountainpark.com>

***Verkkopohjaisia menetelmiä ennakoivaan johtamiseen***  
***Web-based methods for proactive leadership***

Copyright Fountain Park 6.9.2007

[www.fountainpark.com](http://www.fountainpark.com)

