

Lehti nro 10/2018

Uudistajajohtajan painajainen: hyssyttelevä jory

Ala painii muutoksissa ja johtoryhmä junnaa. Anna Lönnroth kertoo, mitä pomon pitäisi tehdä saadakseen porukkinsa kehittymään.

Tiina Torppa



Jaa

Tulosta



Anna Lönnroth

Hallitus palkkasi toimitusjohtajan uudistajaksi. Hän saa johtoryhmältään päinvastaisen viestin. Pomot sanovat, että meillä menee hyvin, yritys on alansa huippua, eikä tarvita muutoksia.

Toimitusjohtaja muistuttaa, ettei samalla lailla tekeminen enää toimi.

Pitäisi uudistua. Pitäisi huomioida uusien rekrytoivien odotukset. Pitäisi tehdä enemmän yhteistyötä asiakkaiden kanssa. Johtoryhmä vastaa, että teemme jo niin.

Toimitusjohtaja poimii esimerkin: iso tilaus meni sivu suun, kun yritys ei halunnut tehdä sitä yhteistyössä asiakkaan kanssa – näin sanoo asiakas.

Tuotannonjohtaja kuittaa, ettei asiakas tiedä, mitä haluaa. Talousjohtaja lisää, että hinta oli liian korkea.

Siis väärä palaute asiakkaalta, ajattelee toimitusjohtaja, muttei sano mitään. Itsekseen hän pohtii virheistä oppimista ja palautekulttuuria.

Jos asiakkaidenkin palaute kielletään, kuinka henkilöstö saa toisiltaan palautetta? Toimitusjohtaja kysyy palautteesta. Paljon kerätään ja palaute vaikuttaa. Kaikki on kunnossa, taas kerran.

Toimitusjohtaja tuntee kuin itse eläisi kahta todellisuutta.

Hänen kuulemansa ja näkemänsä ei vastaa sitä, mitä johtajat vakuuttelevat. Pomot hyssyttelevät.

Ratkaisu 1: Persoona peliin

Isot virheet esiin. Toimitusjohtaja kuvailee johtoryhmälleen, kuinka hän on itse pitkällä urallaan tehnyt isojakin virheitä. Hän käy läpi sen, mitä on oppinut niistä, mitä organisaatiossa tehtiin, ja miten virheistä saadut opit vietiin käytäntöön. Porukka kuuntelee pöyristyneenä. Jälkikäteen henkilöstöjohtaja sanoo, että talousjohtaja ja logistiikkajohtaja päivittelivät, mikä tomppeli on palkattu pomoksi.

Pikkumokat näkyviksi. Seuraavassa kokouksessa toimitusjohtaja kertoo pikkumokansa. Nyt uudessa työpaikassaan hän mokasi alussa ja hänen sähköpostinsa lukkiutui. Eräs johtaja myöntää, että näin hänellekin kävi. Joku pyörittelee taas silmiään. Silti toimitusjohtaja aistii hieman eri henkeä.

Mokista oppia. Muutaman kuukauden mittaan keskustelun tyyli avautuu. Ihmiset lämpenevät ajatukselle oppia epäonnistumisista. Tulee puheeksi pieni palaute asiakaspalvelusta tai mokasta seurannut tilanne varastolla. Niistä kehittyy vähitellen näkökulmaa, miten oppia yhteisistä haasteista. Lopulta joku muukin johtaja tuo kriittistä näkökulmaa keskusteluihin ja ryhmä pääsee käsittelemään yrityksen kehittymistä.

”Toimitusjohtaja kuvailee johtoryhmälleen, kuinka hän on itse tehnyt isojakin virheitä.”

Ratkaisu 2: Pönötys päättyy

Tarinan kautta. Toimitusjohtaja kertoo hauskan tarinan koirastaan johtajalle, joka vain katsoo pitkään. Toimitusjohtaja miettii, kuinka hyvin avainhenkilöt tuntevat toisensa. Vallalla on henki, että puhutaan vain työasioista. Toimitusjohtaja kysyy johtoryhmältään, mitä on sovittu yhteistyöstä tai pelisäännöistä. Syvä hiljaisuus! Kaikki tuijottivat toimitusjohtajaa.

Tutustumista. Toimitusjohtaja järjestää epävirallisen Viini & juusto -tilaisuuden. Siellä ihmiset puhuvat muustakin kuin työstä, huomaavat yhteneväisyyksiä ja jakavat kiinnostuksen kohteitaan.

Roolit esiin. Toimitusjohtaja pyytää ulkopuolisen sparraajan vetämään keskustelua sitä, miten johtajat työskentelevät johtoryhmänä. Syntyy keskustelu rooleista. Joku luulee, että esittelijän rooli on talousjohtajalla. Hän vastaa, ettei kukaan esitellyt agenda, joten rooli tipahti hänelle. Samalla he puhuvat toimintatavoista ja kirjaavat yhteisesti sovitut pelisäännöt. Toimitusjohtaja korostaa kaikkien vastuuta ilmapiiristä ja sen merkitystä tuloksille. Pian ilmenee pieniä muutoksen merkkejä, mutta iso kulttuurin muutos vie vuosia.

Lisää aiheesta

[Avaa artikkeli "Uudistajajohtajan painajainen: hyssyttelevä jory" näköislehdessä »](https://summa.almatalent.fi/article/fa/10-2018/uudistajajohtajan-painajainen-hyssytteleva-jory/554c256e-9568-3b90-87ae-9be36ad9ae9e)