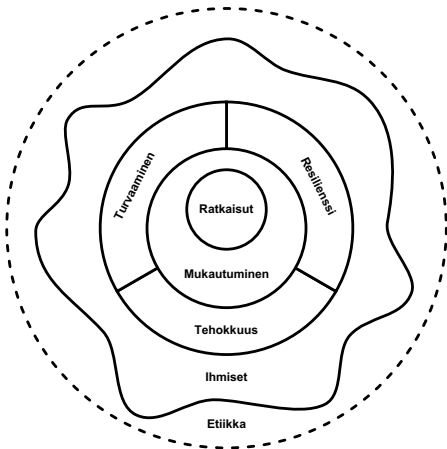


Compass

Johtajan käyttäytymiskompassi



Tämä on online-oppaan ladattava versio

(<https://omimo.org/fi/modules/compass/>), tulostettu 2026-10-20. Verkkosivuilta saa ladattua uusimman version.

Johtajan käyttäytymiskompassi on osa OMIMOa (<https://omimo.org/fi/>), joka on avointen, minimalististen moduulien perhe.

Tätä opasta saa käyttää ja jakaa vapaasti Creative Commons Attribution 4.0 International -lisenssin mukaisesti.

Tämä on oppaan luonnos julkista arviointia varten. Jos sinulla on kommentteja, lähetä ne sähköpostitse osoitteeseen info@omimo.org. Palaa myöhemmin katsomaan lopullista versiota.



Euroopan unioni osarahoittaa OMIMOa. Esitetyt näkemykset ja mielipiteet ovat kuitenkin ainoastaan OMIMOn omia eivätkä välttämättä vastaa Euroopan unionin tai EPOS VZW:n näkemyksiä. Euroopan unionia tai rahoituksen myöntävää viranomaista ei voida pitää niistä vastuullisina.

Johdanto

Tämä **Johtajan käyttäytymiskompassi**, lyhyemmin **Kompassi**, on jäsennelty malli havaittavista käyttäytymistavoista, jotka tekevät useimmista johtajista tehokkaampia useimmissa tilanteissa.

Kompassi voi olla hyödyllinen monille, mutta se on suunniteltu ensisijaisesti **projektiekosysteemin johtajille**. Nämä kaksi avainkäsitettä määritellään OMIMOssa seuraavasti.

Projektiekosysteemin määritelmä

OMIMOssa käsite

“projektiekosysteemi” tarkoittaa viittä johtamisen tasoa, jotka liittyvät suoraan projekteihin ja auttavat hahmottamaan

niitä:

- Taso 5: Portfolionhallinta
- Taso 4: Ohjelmanhallinta
- Taso 3: Projektinhallinta
- Taso 2: Tiiminhallinta
- Taso 1: Tehtävienhallinta

Organisaatiosta riippuen myös projektiekosysteemin ulkopuoliset johtamisen lajit, kuten operatiivinen johtaminen, voivat vaikuttaa merkittävästi projektien tuloksiin.

Johtajan määritelmä

Johtaja on kuka tahansa, joka aktiivisesti ja toistuvasti saa ihmisryhmän toimimaan tavalla, joka mahdollistaa odotettujen tulosten saavuttamisen tai parantaa sitä.

Portfoliopäälliköt, ohjelmien sponsorit, ohjelmapäälliköt, projektien sponsorit, projektipäälliköt ja tiimipäälliköt ovat esimerkkejä projektiekosysteemin johtajista. Tässä ekosysteemissä on kuitenkin myös johtajia, jotka eivät ole päälliköitä.

Johtaja vs. päällikkö

Päällikkö on johtaja, joka on virallisesti vastuussa.

Kaikki päälliköt ovat johtajia, mutta kaikki johtajat eivät ole päälliköitä. Tavallinen tiimin jäsen, joka ei ole vastuussa päällikkönä tai tiimin vetäjänä mutta joka aktiivisesti ja toistuvasti ohjaa muita tiimin jäseniä oikeaan suuntaan, on johtaja. Organisaatioiden kannattaa tunnistaa tällaiset johtajat ja harkita heidän nimittämistään päälliköiksi, jotta heistä

voi tulla entistä tehokkaampia.

Johtaja, josta tulee päällikkö, saa organisatorista valtaa: ylimääräisen vallan lähteen, jota hän voi käyttää tulosten saavuttamiseen. Vaikka tämä yleensä tekee johtajasta tehokkaamman, ihmisten luottamus johtajaan voi kasvaa tai heiketä hänen tullessaan päälliköksi sen mukaan, miten ihmiset suhtautuvat organisaatioon. Tästä syystä organisaatio voi harvinaisissa tapauksissa pitää tehokkaampana sitä, ettei johtajasta tehdä päällikköä vaan häntä tuetaan muilla tavoin.

Minimalismi

Kompassi ei tarjoa sinulle kaikkia mahdollisesti tehokkaita käyttäytymistapoja: se on minimalistinen malli, joka välttää turhaa

täytettä keskittymällä kaikkein olennaisimpiin käyttäytymistapoihin. Ne ovat käyttäytymistapoja, joilla on suurin vaikutus ja joita useimmat johtajat tarvitsevat useimmissa tilanteissa.

Kaikkien mahdollisesti tehokkaiden käyttäytymistapojen luettelo olisi monta kertaa tätä Kompassia laajempi.

Vaikutuksen laajuus

Kompassissa kuvatuilla käyttäytymistavoilla on vaikutuksia neljällä alueella:

- Johtaja itse
- Ihmiset, joita johtaja johtaa
- Organisaatio(t), jolle johtaja työskentelee tai jonka hyväksi hän toimii
- Laajempi yhteiskunta ja ympäristö

Johtajien tulee varoa aliarvioimasta yhtäkään näistä neljästä alueesta ja tasapainottaa niitä huolellisesti tarvittaessa.

Käyttäytymisen mahdollistaminen ja ylläpitäminen

Käyttäytyminen tarvitsee useita mahdollistajia ja ylläpitäjiä, kuten taitoja, tottumuksia, itseluottamusta, resursseja ja sinnikkyyttä. Oikea resepti kunkin käyttäytymistavan mahdollistamiseen ja ylläpitämiseen voi vaihdella suuresti ihmisestä toiseen. Siksi on tärkeää, että jokainen kiinnittää itse huomiota siihen, mikä toimii juuri hänelle, ja ottaa vastuun sen selvittämisestä odottamatta, että ulkopuolinen lähde tai henkilö antaisi valmiin, yksityiskohtaisen reseptin.

Käyttäytymismalli

Kompassi on enemmän kuin käyttäytymistapojensa summa. Lisäarvo on “käyttäytymismalli”, joka jäsentää käyttäytymistavat kaaviossa esitetyllä tavalla.

Malli alkaa keskellä olevasta [ratkaisujen](#) kategoriasta, koska johtajia tarvitaan ennen kaikkea tulosten saavuttamiseen, ja ratkaisut ovat keino saavuttaa ne.

Jokainen ratkaisu toimii tietyssä kontekstissa, ja tuo konteksti muuttuu jatkuvasti. Osa muutoksista tekee ratkaisusta vähemmän tehokkaan tai jopa merkityksettömän. Siksi ratkaisua on jatkuvasti mukautettava ympäristöönsä riippumatta siitä, miten hyvin se on suunniteltu. Tämän vuoksi [mukautumisen](#) kategoria on kaavion

toinen rengas, joka ympäröi ratkaisuja.

Kaavion seuraava rengas jakautuu kolmeen kategoriaan: [turvaaminen](#), [resilienssi](#) ja [tehokkuus](#). Nämä kategoriat auttavat meitä onnistumaan paremmin mukautettujen ratkaisujemme kanssa. Ajattele mukautettua ratkaisua suuntana ja “tehokkuutta” nopeutenamme siihen suuntaan. Matkalla voi olla monenlaisia vaikeuksia, joita pyrimme välttämään turvaamiskäyttämisen avulla. Ja vaikka turvaisimme kuinka hyvin, törmäämme aina joihinkin ongelmiin; silloin meidän on oltava riittävän resilienttejä päästäksemme niiden yli ja jatkaaksemme eteenpäin.

Seuraava rengas on [ihmisten](#) kategoria, koska tarvitsemme lisää voimaa ratkaisujen suunnitteluun ja mukauttamiseen, niiden turvaamiseen,

resilienssimme vahvistamiseen ja nopeampaan etenemiseen.

Ihmiset tekevät tulosten saavuttamisesta mahdollista tai helpompaa, mutta samalla välttämättömäksi tulee toimia eettisesti. Siksi uloin, kaikkea ympäröivä rengas on [etiikan](#) kategoria.

Miten Kompassia käytetään

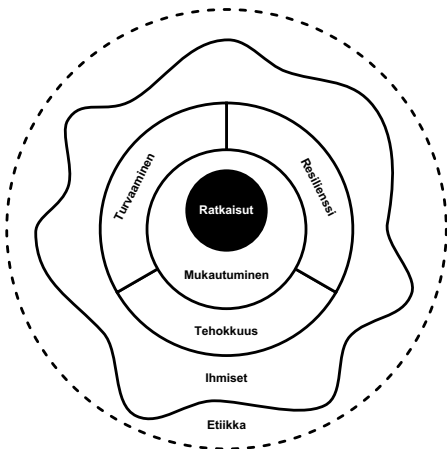
Tämä Kompassi voi auttaa sekä johtajiksi aikovia että kokeneita johtajia. Yksi tapa käyttää sitä on käydä malli läpi, löytää puutteet, asettaa ne tärkeysjärjestykseen ja alkaa sitten parantaa näitä käyttäytymistapoja itsessään kehittämällä uusia taitoja ja tottumuksia. [Johtajuuden itsearviointi](#) voi auttaa sinua: se arvioi itse raportoimasi käyttäytymisen ja kertoo vahvuutesi kussakin Kompassin

kategoriassa.

Yksilöiden lisäksi myös kouluttajat voivat käyttää tätä mallia kursseillaan ja työpajoissaan. Voit pyytää osallistujia tekemään itsearviointin, ja heidän yhdistettyjä tuloksiaan tarkastelemalla tiedät, mitkä aiheet kaipaavat enemmän painotusta projektiekosysteemiä käsittelevillä kursseillasi.

T1

Ratkaisut



Johtajia tarvitaan tulosten
saavuttamiseen, ja he tekevät sen

ratkaisujen avulla. Siksi ratkaisujen kategoria on Kompassin käyttäytymismallin keskellä. Kaikkia muita Kompassin kategorioita tarvitaan vain siksi, että ne palvelevat tätä ydinkategoriaa.

Mikä on ratkaisu?

Tämä Kompassi käyttää sanaa “ratkaisu” laajassa merkityksessä, joka kattaa muun muassa seuraavat:

- Konfliktin ratkaiseminen
- Pienen elementin suunnittelu
- Prosessin parantaminen
- Kokonainen projekti tai ohjelma

Ratkaisuilla on hierarkia: on valtavia ratkaisuja, kuten projektit ja ohjelmat, jotka puolestaan sisältävät pienempiä,

kuten pieniä innovaatioita. Yleisesti ottaen useimpien päätösten lopputulosta voidaan pitää ratkaisuna.

Kuka suunnittelee ratkaisut?

Joskus johtaja on itse se, joka suunnittelee ratkaisun (esimerkiksi miten konflikti ratkaistaan), mutta yleensä hän johtaa muita ihmisiä suunnittelemaan tarvittavat ratkaisut.

Riippumatta siitä, kuka ratkaisut suunnittelee, johtajan on käytettävä tiettyjä käyttäytymistapoja tukeakseen ratkaisujen asianmukaista suunnittelua. Nämä ovat tässä kategoriassa kuvatut käyttäytymistavat.

Päätökset

Jokainen ratkaisu edustaa yhtä tai muutamaa **päätöstä**.

Päätökset ovat väistämättömiä: myös se, ettei tee nimenomaista päätöstä silloin, kun sellainen vaaditaan tai on mahdollinen, on päätös, joskin epäsuora. Hyvä johtaja tunnistaa molemmat tyypit.

Mukautuminen

Hyvät ratkaisut eivät yksin riitä; meidän on myös mukauduttava ympäristömme muutoksiin ja parannettava ratkaisuja parempien tulosten saavuttamiseksi. Siksi [mukautuminen](#) on ratkaisuja ympäröivä kategoria.

Käyttäytymistavat

Seuraavassa ovat johtajilta odotetut ratkaisuihin liittyvät käyttäytymistavat:

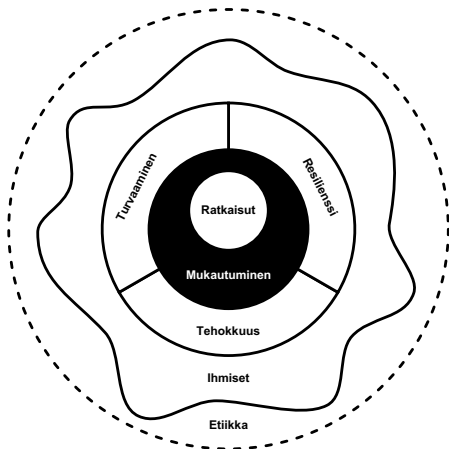
1. Ohjaat ratkaisuja sen perusteella, miten ne ovat linjassa tavoiteltavan tulevaisuuden vision kanssa.
2. Varmistat, että minkä tahansa tekemisen hyödyt oikeuttavat siihen tehtävän panostuksen vaihtoehtoihin verrattuna.
3. Pilkot suuret tai monimutkaiset aiheet pienemmiksi ja helpommin hallittaviksi.
4. Ymmärrät omat ja ympärilläsi olevien ihmisten kognitiiviset vinoumat ja rajoitat niiden vaikutusta ratkaisuihin.
5. Kasvatat vaikutusvaltaisten ihmisten tukea ja hyväksyntää ottamalla heidät mukaan ratkaisujen muotoiluun.

6. Parannat ratkaisuja ottamalla huomioon olennaisia, monipuolisia näkökulmia.
7. Varmistat, että aiheesta kerätään ja analysoidaan riittävästi tietoa (ei liikaa eikä liian vähän) ennen ratkaisun muodostamista.
8. Varmistat, että ratkaisua suunniteltaessa otetaan huomioon sekä vakiintuneet käytännöt että innovaatiot.
9. Varmistat, että pinnallisia muoti-ilmiöitä vältetään ratkaisua suunniteltaessa.
10. Valitset keskenään yhtä perusteltavissa olevista ratkaisuista kestävämmät ja laadukkaammat.

11. Varmistat, että ratkaisun suunnitteluun etukäteen käytetään sopiva määrä aikaa (ei liikaa eikä liian vähän).
12. Varmistat, että oman alueesi ratkaisut ovat yhteensopivia muiden lähialueilla luomien ratkaisujen kanssa.
13. Et toimi liian varovaisesti epäonnistumisen pelossa, vaan otat harkittuja, kohtuullisia riskejä.

T2

Mukautuminen



Kompassin ydinkategoria on [ratkaisut](#): johtajia tarvitaan ennen kaikkea

odotettujen tulosten saavuttamiseen, ja se tapahtuu suunnittelemalla ja sitten toteuttamalla ratkaisuja. Sekä ympäristömme että ymmärryksemme ympäristöstä kuitenkin muuttuvat, mikä vaatii meitä mukautumaan muutoksiin säätämällä ratkaisujamme. Siksi ratkaisujen kategoria on ympäröitävä mukautumisen kategorialla.

Muutoksen lähteet

On monenlaisia muutoksen lähteitä, joita tulee seurata. Ne kuuluvat kahteen pääkategoriaan:

- **Muutokset ymmärryksessämme:**
Aiheesta ei ole mahdollista oppia kaikkea ennen kuin sille suunnitellaan ratkaisu. Ennen päätöstä tarvitsemme optimaalisen määrän tietoa; sitä suurempi määrä olisi resurssien tuhlausta, ja pienempi voisi tehdä ratkaisusta tehottoman ja mukautumisesta liian monimutkaista. Ymmärryksemme aiheesta on siksi aina osittainen, ja kun opimme siitä lisää ratkaisua toteuttaessamme, saatamme huomata, että ratkaisua on muutettava vastaamaan uutta, parantunutta ymmärrystämme.

- **Muutokset ympäristössä:**

Ympäristössämme voi tapahtua monenlaisia muutoksia, sekä organisaation sisäisiä että ulkoisia, jotka voivat muuttaa ratkaisun sopivuutta tai jopa tavoitteitamme ja visioitamme.

Palaute

Käyttäjäpalaute on yleinen tapa selvittää, miten mukautua, mutta ei ainoa. Lisäksi käyttäjäpalaute itsessään voidaan ymmärtää kahdella tavalla:

- Se, mitä ihmiset kertovat sinulle
- Se, mitä havaitset ihmisistä

Toinen palautteen lähde on luotettavampi, koska ihmiset yleensä sekoittavat sen, mitä he haluavat,

siihen, miten he haluavat tulla arvioiduiksi halujensa perusteella.

Yleisemmin sinun on kiinnitettävä huomiota kahteen eri asiaan:

- Siihen, mitä ihmiset tarvitsevat
- Siihen, mitä ihmiset haluavat

Ensimmäinen auttaa pitkän aikavälin menestystäsi, jälkimmäinen lyhyen aikavälin menestystäsi. Kuten useimmissa asioissa, sinun on tasapainotettava nämä kaksi.

Kohdeyleisö

Muista, että jos yrität miellyttää kaikkia, et todennäköisesti miellytä ketään.

Tämä on olennaista ratkaisujen säätämisessä: [eettisiä](#) näkökohtia lukuun ottamatta, joista ei tule tinkiä,

meidän on oltava riittävän rohkeita vetämään raja johonkin ja jättämään osa odotuksista huomiotta, jotta voimme mukautua palvelemaan kohdennettua osaa mahdollisesta yleisöstä.

Reaktiiviseksi muuttuminen

On olemassa yleinen ylimukautumisen muoto, joka muuttuu vähitellen ratkaisun reaktiiviseksi näpertelyksi ilman, että huomiota kiinnitetään yhtäältä korkean tason tavoitteisiin ja visioihin ja toisaalta vaihtoehtoiskustannuksiin. Kun johtajat ja heitä ympäröivät ihmiset lankeavat tähän ansaan, heidän työnsä ei enää tuota odotettuja tuloksia, vaikka he saattavat kehua itseään siitä, miten mukautuvia ovat.

Käyttäytymistavat

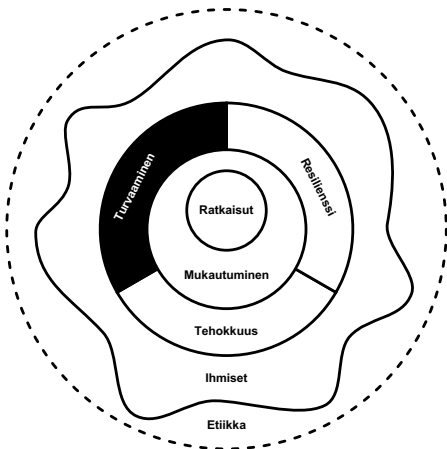
Seuraavassa ovat johtajalta odotetut käyttäytymistavat mukautumisen kategoriassa:

1. Arvioit säännöllisesti visioita ja tavoitteita varmistaaksesi, että ne pysyvät tavoittelemisen arvoisina ja saavutettavissa.
2. Säädet säännöllisesti käynnissä olevia ratkaisuja varmistaaksesi, että ne pysyvät perusteltuina.
3. Pysyt avoimena valitsemasi ratkaisun korvaamiselle toisella, joka on perustellusti parempi.
4. Varmistat, että ratkaisuihin ehdotetut muutokset ovat perusteltavissa kaikkien olennaisten tekijöiden valossa ennen niiden toteuttamista.

5. Varmistat, että ratkaisuun vaikuttavat keskenään kilpailevat tekijät (esim. laatu vs. kustannukset) tunnistetaan ja tasapainotetaan jatkuvasti.
6. Varmistat, että työkohteet priorisoidaan jatkuvasti uudelleen, jolloin kriittisimmät saavat enemmän huomiota.
7. Varmistat, että olennaisia odotuksia arvioidaan jatkuvasti ja että ne täytetään perustellusti ratkaisujen avulla.
8. Olet aina proaktiivinen ja kannustat muitakin proaktiivisuuteen.
9. Tarkastelet jatkuvasti mennyttä tunnistaaksesi, miten voit tehdä parempia päätöksiä tulevaisuudessa.

T3

Turvaaminen



Johtajan on turvattava itsensä, tiimensä, organisaationsa sekä laajempi

yhteiskunta ja ympäristö monilta mahdollisilta ongelmien lähteiltä; muuten panostukset, maineet ja muut arvokkaat asiat ovat vaarassa.

Riskinotto

Riskinotto on luonnollista ja välttämätöntä jokaiselle johtajalle. Riskinoton on kuitenkin oltava harkittua ja tasapainoista, eikä se tarkoita, ettemmekö tarvitsisi turvaamista. Älä sekoita riskinottoa huolimattomuuteen.

Turvaamisen määrä

Turvaamista on oltava kohtuullinen määrä: ei liikaa eikä liian vähän. Älä anna turvaamisen tarpeen muodostua itsellesi pakkomielteeksi.

Oikea turvaamisen määrä ei ole kiinteä, vaan riippuu siitä, millaisten ratkaisujen

parissa työskentelet. Jotkin ovat herkkiä ja vaativat enemmän turvaamista, kun taas toiset pärjäävät vähemmällä.

Aikajana

Jotkut johtajat rajaavat turvaamisen ratkaisun suunnittelun tai toteutuksen alkuun. Tehokas turvaaminen alkaa kuitenkin jo ennen ratkaisun toteutusta, kun sitä vielä suunnitellaan, koska turvaaminen voi edellyttää tietynlaista ratkaisua; ja se jatkuu vähintään toteutuksen valmistumiseen asti paremman kattavuuden saavuttamiseksi.

Turvaamisen kustannukset

Turvaaminen vaatii, kuten moni muukin asia, jonkin verran vaivaa ja viivästyttää toteutusta ajoittain. Hyvän johtajan

tulisi pystyä vakuuttamaan ihmiset siitä, että tämä panostus on perusteltu tulevaisuudessa saatavien suurempien säästöjen ansiosta.

Käyttäytymistavat

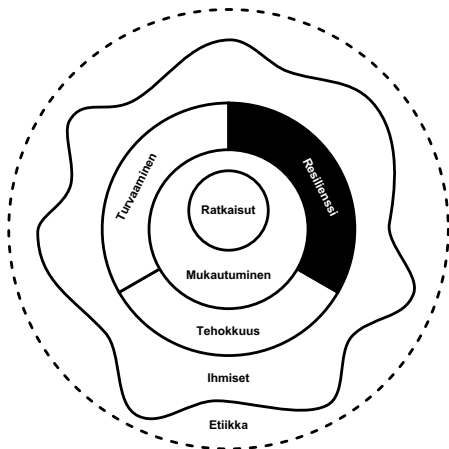
Seuraavassa ovat tehokkaan johtajan turvaamiseen liittyvät käyttäytymistavat:

1. Varmistat, että olennaiset epävarmuudet ja tahattomat seuraukset otetaan huomioon ratkaisuja muodostettaessa.
2. Varmistat, että päätökset ovat lainmukaisia ja että lainvastaiset vaatimukset tunnistetaan ja niihin puututaan.
3. Varmistat, että työtäsi koskevat erityissäädökset tunnistetaan ja että niitä noudatetaan täysimääräisesti.

4. Varmistat, että työsi kannalta olennaiset standardit ja parhaat käytännöt tunnistetaan ja otetaan huomioon.
5. Varmistat, että asianosaisille tiedotetaan päätöksistä ja että he tarvittaessa hyväksyvät ne virallisesti.
6. Varmistat, että päätökset ja hyväksynnät, erityisesti ulkopuolisilta tahoilta tulevat, kirjataan ja ovat jäljitettävissä.
7. Varmistat, että luottamuksellinen tieto pysyy turvassa.
8. Suojaat tiimiäsi häiriötekijöiltä, harmeilta ja ongelmilta kohtuullisessa määrin.
9. Etsit ongelmia aktiivisesti ja ratkaiset ne perustellusti ennen kuin ne kasautuvat ja kasvavat.

T4

Resilienssi



Hyvien johtajien on turvattava itsensä ja ympärillään olevat ihmiset. Mikä

tahansa kohtuullinen turvaamisen taso jättää kuitenkin jäljelle jonkin verran mahdollisia uhkia. Toisin sanoen ikäviä asioita tapahtuu, ja silloin sinun, tiimisi ja organisaatiosi on oltava riittävän vahvoja selvitäksenne niistä.

Henkilökohtainen resilienssi

Tässä Kompassin kategoriassa on enemmän johtajaan itseensä liittyviä käyttäytymistapoja kuin missään muussa kategoriassa. Syynä on se, että resilientin johtajan on paljon helpompi olla eettinen ja myönteinen ympärillään olevia ihmisiä kohtaan.

Loputtomat ongelmat

Jotkut johtajat eivät panosta riittävästi resilienssinsä parantamiseen, koska he ovat liian kiireisiä reagoidessaan päivittäisiin ongelmiin. Olennaista tässä

on, että kun et panosta resilienssin ja turvaamisen parantamiseen, akuutteja ongelmia tulee entistä enemmän. Älä anna itsesi jäädä tällaiseen noidankehään.

Käyttäytymistavat

Seuraavassa ovat keskeiset käyttäytymistavat, joita johtajan tulisi osoittaa resilienssin kategoriassa:

1. Rakennat ja ylläpidät vahvaa, ammattimaista mainetta itsellesi, tiimillesi ja organisaatiollesi.
2. Rakennat toimivia suhteita ihmisiin, jotka työskentelevät alallasi ja toimialallasi.
3. Et rajoitu virallisiin vastuisiisi, vaan tarjoudut myös oma-aloitteisesti tekemään asioita, jotka tuntuvat sinusta mielekkäiltä.

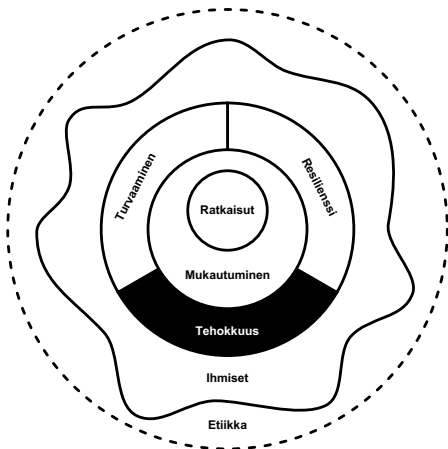
4. Kehität kykyä toipua nopeasti vastoinkäymisistä ja jatkaa toimintaa.
5. Panostat ensisijaisesti sellaisten kyvykkyyksien kehittämiseen itsellesi ja tiimillesi, jotka pysyvät merkityksellisinä teknologian, markkinoiden ja mieltymysten muutoksista huolimatta.
6. Hoidat kaiken siten, että sinä ja organisaatiosi selviätte todennäköisistä talousongelmista ilman vakavia vaikeuksia.
7. Pidät huolta fyysisestä terveydestäsi varmistaaksesi, että voit nauttia työstä ja elämästä pitkään.
8. Varmistat, että tiimin jäsenten tiedot ja taidot ovat sellaiset, että työ voi jatkua, jos yksi tai muutama tiimin jäsen (sinä mukaan lukien) ei ole enää käytettävissä.

9. Varmistat, että jokaisen ratkaisun toteutuksessa on riittävästi varantoa (aikaa, rahaa jne.) kattamaan sen tuntemattomat tuntemattomat.
10. Sinulla on aina yksi tai useampi varasuunnitelma sen varalle, ettei ensisijainen suunnitelma toimi.
11. Varmistat, että sinun ja tiimiesi luomalle tai keräämälle tiedolle on toimiva versionhallinta- ja varmuuskopiointijärjestelmä.
12. Varmistat, että tiimin käyttämällä kriittisillä teknologioilla on riittävästi varajärjestelyjä.
13. Tiedät, kenen puoleen kääntyä, kun tarvitset erikoistuneita palveluita tai tuotteita.
14. Varmistat, että ratkaisut on hajautettu niin, etteivät ne altistu samoille riskeille.

15. Vähennät ratkaisujen monimutkaisuutta, kun se on mahdollista ja perusteltua.
16. Vältät sitoutumista yhteen toimittajaan niin pitkälle kuin mahdollista.

T5

Tehokkuus



[Turvaamista](#), [resilienssiä](#) ja
tehokkuutta tarvitaan, koska haluat

saavuttaa tiettyjä tuloksia
[mukauttamalla ratkaisuja](#).

Tehokkuudella pyrit nopeuttamaan ratkaisun toteutusta vähentämällä hukkaa.

Nopeus vs. suunta

Muista, että nopeus on myönteistä vain silloin, kun olet menossa oikeaan suuntaan. Suuntasi määritetään [ratkaisujen](#) kategoriassa ja sitä säädetään [mukautumisen](#) kategoriassa. Tämä on tärkeää muistaa, koska jotkut johtajat keskittyvät niin paljon nopeuteen, että unohtavat suunnan.

Hallinnointi

Yksi tehokkuuteen vaikuttavista tekijöistä on se, miten osa päätöksistä on eskaloitava, koska eskaloinnit

yleensä lisäävät viiveitä. Vaikka prosessia kannattaa pyrkiä optimoimaan, tavoitteena ei aina ole eskalointien poistaminen, sillä ne ovat yksi [turvakeinoistasi](#) ja tapa varmistaa, että olet menossa oikeaan suuntaan. Älä uhraa suuntaa nopeuden vuoksi.

Lyhyempi polku vs. suurempi nopeus

Voit saavuttaa halutut lopputulokset nopeammin kahdella tavalla:

- **Lyhentämällä polkua:** Kasvatat liiketoiminta-arvoa, kun saavutat saman lopputuloksen erilaisella tuotoksella, joka vaatii pienemmän panostuksen.

- **Lisäämällä nopeutta:** Tietyllä tuotoksella on usein mahdollista edetä nopeammin tinkimättä laadusta ja vaarantamatta lopputuloksia.

Sinun kannattaa hyödyntää molempia yllä mainittuja keinoja täysimääräisesti. Ensimmäinen on [ratkaisujen](#) ja [mukautumisen](#) kategorioiden aihe, ja jälkimmäinen on se, mihin tehokkuuden kategoriassa pyritään.

Käyttäytymistavat

Seuraavassa ovat johtajan tehokkuuteen liittyvät vaikuttavat käyttäytymistavat:

1. Et sekoita tehokkuutta ylityöhön, paineeseen ja kiireisyyteen.

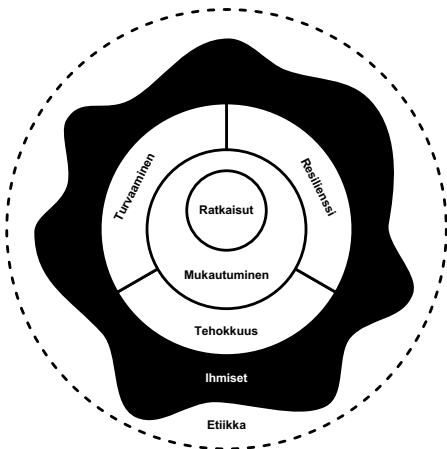
2. Vältät turhaa täytettä ja hukkaa keskittymällä aiheen olennaisiin puoliin.
3. Muokkaat julkisesti saatavilla olevia menetelmiä ja teet niistä omiasi sen sijaan, että aloittaisit tyhjästä.
4. Varmistat, että kun tietty työ toistuu, se tehdään hieman paremmin kuin edellisillä kerroilla.
5. Harkitset toistuvien töiden työnkulun dokumentointia ja jäsentämistä sekä niiden automatisointia, kun se on perusteltua.
6. Perehdyt erilaisiin ohjelmistoihin, joista voi olla hyötyä roolissasi, ja käytät niitä tehokkaasti menemättä pinnallisiin muoti-ilmiöihin mukaan.

7. Delegoit työt oikeille ihmisille ja saavutat tulokset optimaalisella valvonnan määrällä (ei liikaa eikä liian vähän).
8. Varmistat, että kaikki tärkeä dokumentoidaan ja tallennetaan niin, että se on helppo löytää myöhemmin.
9. Jäsennät ja esität tiedon niin, että asianosaisten on helppo ymmärtää se.
10. Puhut ja kirjoitat selkeästi, kattavasti ja silti tiiviisti välttääksesi väärinkäsityksiä, kitkaa ja ajanhukkaa.
11. Jaat huomiosi ja energiasi asioiden kesken niiden tärkeyden mukaan.
12. Parannat tehokkuutta pitämällä rinnakkaisen työn määrän oikeana (ei liikaa eikä liian vähän).

13. Varmistat, että tuotokset ovat täysin valmiita ennen niiden sulkemista.
14. Valmistaudut aina tulevaan, olipa kyseessä yksinkertainen kokous tai suuri projekti tai kriisi.
15. Olet aina täsmällinen välttääksesi ajan ja henkisen energian hukkaa sekä kunnioittaaksesi itseäsi ja muita.

T6

Ihmiset



Johtajan työn suurin haaste on tehdä työtä hyvin ihmisten kanssa! Se on

vaikeaa, koska ihmiset käyttäytyvät arvaamattomasti, kaikki eivät ole samanlaisia ja monilla on keskenään ristiriitaisia intressejä.

Suurin haaste vs. ensisijainen tavoite

Älä sekoita johtajien suurinta haastetta, eli ihmisten kanssa työskentelyä, heidän ensisijaiseen tavoitteeseensa: tulosten saavuttamiseen [ratkaisujen](#) avulla. Ilman ratkaisuja ei ole syytä työskennellä ihmisten kanssa. Tämä Kompassin ominaisuus on tärkeä pitää mielessä, koska jotkut johtajat uhraavat kaiken tämän kategorian vuoksi, mikä vie pohjan koko asialta.

Keitä “ihmiset” ovat?

Johtajan tulisi ajatella erityisesti seuraavia ihmisiä:

- Niitä, joita johtaja johtaa
- Niitä, jotka odottavat johtajalta tuloksia:
 - organisaation sisäisiä ihmisiä (esim. päälliköitä)
 - ulkoisia asiakkaita (jos niitä on)
 - ulkoisia sääntelijöitä
 - jne.

Meidän tulisi ajatella myös organisaatioita ihmisryhminä ja siten tämän kategorian kohteena.

Tasapaino

Jotkut uskovat hyvin koviin johtamistyypleihin, joissa jokainen osallistuu tulosten tekemiseen pelosta. Toiset uskovat hyvin pehmeisiin johtamistyypleihin, joissa ihmiset

osallistuvat tulosten tekemiseen vain, jos heidät saadaan vakuuttuneiksi. Kuten yleensä, molemmat ääripäät ovat ongelmallisia, ja tehokkaat johtajat pysyttelevät spektrin keskivaiheilla kallistuen tilanteen mukaan puolelle tai toiselle.

Luonne

Johtamistyylejä on erilaisia, ja kukin niistä on luontevin tietynlaiselle johtajalle. Jos yrität omaksua johtamistyylin, joka ei sovi sinulle, vaikutat teeskentelijältä etkä pysty motivoimaan ihmisiä riittävästi.

Käyttäytymistavat

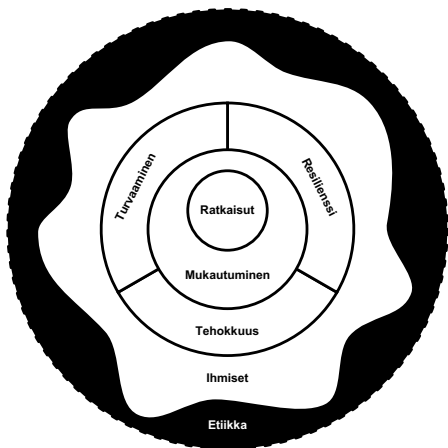
Seuraavassa ovat tehokkaan johtajan käyttäytymistavat ihmisten kategoriassa:

1. Tunnistat kaikki yksilöt ja organisaatiot, jotka voivat vaikuttaa etenemiseen kohti visiota ja tavoitteiden saavuttamiseen.
2. Varmistat, että ympärilläsi olevat ihmiset ymmärtävät visiot ja tavoitteet, joiden eteen he työskentelevät, ja mahdollisuuksien mukaan uskovat niihin.
3. Ymmärrät asiaankuuluvien ihmisten ja organisaatioiden todelliset motiivit ja pyrit vastaamaan niihin, kun se on perusteltua.
4. Kokoat ihmisiä yhteen ideoimaan ja antamaan sinulle hyödyllistä tietoa, ideoita ja ratkaisuja.
5. Luot turvallisen tilan, jossa ihmiset voivat kertoa mielipiteensä, ja kuuntelet ymmärtääksesi, et vastataksesi.

6. Autat ihmisiä työskentelemään sujuvasti yhdessä kohti visioita ja tavoitteita.
7. Tasapainostat ystävällisyyden ja tuen selkeiden odotusten ja sopivan jämäkkyyden kanssa.
8. Teet selväksi, mitä kultakin odotetaan, menemättä liian yksityiskohtiin.
9. Puhut tavalla, joka innostaa ihmisiä toimimaan.
10. Tunnustat ja arvostat ihmisten saavutuksia asianmukaisesti.
11. Ratkaiset ihmisten väliset konfliktit tehokkaalla, oikeudenmukaisella ja kestävällä tavalla.
12. Huomautat päälliköillesi heidän virheistään, mutta tuet heidän päätöksiään, jos he eivät muuta mieltään.

13. Hallitset tunteesi voimakkaidenkin ärsykkeiden alla ja rajoitat niiden vaikutusta päätöksiisi ja käyttäytymiseesi.

Etiikka



Kompassin käyttäytymismallin uloin rengas on etiikan kategoria. Viimeisenä

kategoriana se täydentää käyttäytymistapojen kokonaisuuden ja ympäröi kaiken tekemisemme.

Laajuus

Eettiset vastuusi johtajana kohdistuvat seuraaviin:

- Ihmisiin, joita johdat
- Organisaatioihin, joille työskentelet tai joiden hyväksi toimit
- Laajempaan yhteiskuntaan ja ympäristöön

Valta vs. vastuu

Mitä enemmän valtaa sinulla on, sitä enemmän sinulla on vastuuta, eettinen vastuu mukaan lukien. Siksi johtajilla, jotka ovat myös päälliköitä, on suurempi eettinen vastuu kuin niillä,

jotka eivät ole.

Perustelu

Jotkut uskovat, että eettisyys maksaa itsensä takaisin pitkällä aikavälillä ja voi olla perusteltavissa liiketoiminnan näkökulmasta, esimerkiksi maineen ja luottamuksen rakentamisen kautta. Tämä on vaarallista, sillä kun liiketoiminnalliset syyt kerran ovat etiikan perustelu, ne voivat myös olla syy rikkoa etiikkaa silloin, kun ne eivät ole linjassa.

Toimimme eettisesti, koska se on elämäntapamme, emmekä tarvitse sille liiketoiminnallista perustelua.

Etiikka vs. laki

Osa eettisistä aiheista on eri maissa lailla säädeltyjä, mutta se ei tee laista

ja etiikasta samaa asiaa, sillä on paljon muita eettisiä kysymyksiä, jotka menevät lakia pidemmälle. Jotkin eettisistä periaatteistasi eivät ehkä ole edes linjassa maasi nykyisten lakien kanssa, ja juuri näin monet yhteiskunnalliset uudistusliikkeet saavat alkunsa. Sinun on ymmärrettävä lain vaatimukset ja noudatettava niitä [turvakeinona](#), ja sen lisäksi sinun tulisi toimia eettisesti normina.

Jos työskentelet riittävän kauan, kohtaat todennäköisesti vaikeita päätöksiä, joissa laki ja etiikka ovat ristiriidassa keskenään. Sinun on oltava valmistautunut ja tiedettävä, kummalle haluat silloin antaa etusijan.

Absolutismi

Et ole ainoa, jos ajattelet, ettet voi

toimia eettisesti 100 % ajasta. Se on luonnollista, mutta älä anna sen lannistaa sinua olemasta eettinen ylipäättään. Pyri vain olemaan niin eettinen kuin käytännössä voit ja parantamaan vähitellen.

Ihmisten kategorian tukeminen

Meidän tulee toimia eettisesti, koska maailmassa on muita [ihmisiä](#). Siksi tarvitsemme etiikan kategorian tässä yhteydessä. Toisin sanoen eettisyys ei ole perimmäinen tavoite (muuten se olisi käyttäytymismallin keskellä), vaan välttämättömyys.

Tämän havainnon käytännön seuraus koskee päätöksentekijöitä: eettisen johtajan valitseminen ei riitä; on valittava johtaja, joka pystyy tukemaan ratkaisujen luomista ja toimii lisäksi

eettisesti.

Käyttäytymistavat

Seuraavassa ovat johtajalta odotetut etiikkaan liittyvät käyttäytymistavat:

1. Toimit eettisesti silloinkin, kun se on vaikeaa tai kun kukaan muu ei toimi eettisesti.
2. Pidät itseäsi yhtä vastuullisena päätöksistä, jotka olisit voinut tehdä mutta jätit tekemättä, kuin niistä, jotka teit.
3. Kannustat, kunnioitat ja tuet eettistä käyttäytymistä ympärilläsi olevissa ihmisissä.
4. Et valehtele itsellesi etkä muille.
5. Pidät sanasi.
6. Kunnioitat ihmisten yksityisyyttä.

7. Kohtelet ihmisiä oikeudenmukaisesti syrjimättä ketään sukupuolen, etnisen taustan, uskonnon tms. perusteella.
8. Harkitset huolellisesti toimien vaikutuksia ihmisiin, organisaatioihin, ympäristöön, kulttuuriperintöön jne.
9. Tavoittelet mahdollisuuksia, jotka hyödyttävät sekä sinua että muita, ja vältät mahdollisuuksien mukaan tilanteita, joissa toinen voittaa ja toinen häviää.
10. Pyrit aktiivisesti parantamaan sinulle työskentelevien ihmisten hyvinvointia.
11. Ohjaat, autat ja kannustat ympärilläsi olevia ihmisiä kehittämään kyvykkyyksiään.

12. Perehdyt niiden ihmisten kulttuuriin, joiden kanssa työskentelet, ja kunnioitat sitä kohtuullisessa määrin.
13. Et syytä muita omista virheistäsi etkä ota kunniaa muiden tekemisistä.
14. Sovitat ihmisten vastuut heidän kyvykkyyksiensä ja mieltymystensä mukaan aina kun mahdollista.
15. Kerrot avoimesti eturistiriitasi.