

Eero Kukkola

EN MINÄ



VAAN ME

En minä vaan me

Eero Kukkola

En minä vaan me

© 2018 Eero Kukkola
Kuvitus: Marko Veijanen
Taitto ja kansi: Books on Demand
Kustantaja: BoD – Books on Demand, Helsinki, Suomi
Valmistaja: BoD – Books on Demand, Norderstedt, Saksa

ISBN: 978-951-568-504-9

Sisältö

Lukijalle	9
1. Johtamisen peruseriaatteen	11
Oma esimerkki	13
Tehtävä aina kirkkaana mielessä	16
Organisointi	18
Työn suunnittelu	21
Delegointi = jaettu johtajuus	23
Yhteishengen luonti ja motivointi	26
Vastuu on aina joukon johtajalla	29
Oikeat alijohtajat	31
Johtajan tehtävä on ratkaista ongelmia	33
Johtajan tulee sietää epävarmuutta	36
Päätöksentekotaito	38
Anna aina palaute toiminnasta	41
Management by walking around	44
Tavoitteista huolehtiminen	47
Johtaminen on kouluttamista	49
Älä koskaan syö omasta kuormasta	52
Arvostus	55
Johtaminen on tiimityötä	58
Johtaminen on viestintää	61
Valta	63
Kuri	66
2. Strateginen johtaminen	69
Sodankäynnin strategia	71
Strategiavalinnat	74
Strategian jalkauttaminen	77
Resurssit	80
Yksinkertaisuus	83
Ajoitus	86
Pysy sovitussa suunnassa	89
Varasuunnitelma	92
Painopiste ja priorisointi	94
Tiedonhankinta eli tiedustelu	97

3.	Muutosjohtaminen	99
	Muutos alkaa kriisistä	101
	Selkeä visio, missio ja strategia	104
	Sitouttaminen	107
	Osallistuminen	110
	Oikeat ihmiset oikeille paikoille	113
	Ihmissuhteet on oltava kunnossa.	116
	Muutosvastarinnan voittaminen	119
	Muutosviestintä	122
	Seuraa, reagoi, kiitä	125
	Murros: Ajoitus, näkemys ja johtajuus.	128
4.	Asiantuntijaorganisaation johtaminen.	131
	Asiantuntija.	133
	Johtaminen	136
	Muutos	139
	Ongelmatilanteet	142
	Arvostaminen	144
	Kommunikaatio.	147
	Parviäly	150
	Yhdessä oppiminen.	153
	Tiimityö.	156
	Luottamuksen luominen	159
	Esimerkin voima	162
5.	Itsensä johtaminen	165
	Motivaatio ja tavoitteellisuus.	167
	Ammatillinen kehittyminen	170
	Itsetuntemus ja itsetunto.	173
	Itsearvointi ja itsereflektointi	175
	Henkilökohtainen hyvinvointi	178
	Muutosvalmius	181
	Ajanhallinta.	184
	Stressin hallinta	187
	Tunteiden hallinta	190
	Elämän hallinta	193

6.	Myyntin johtaminen	196
	Myynti	198
	Myyntijohtaja	201
	Johtaminen	204
	Motivointi	207
	Ryhmähenki	210
	Myyntihenkilöstön valinta	213
	Palkitseminen	216
	Mittaaminen ja seuranta	219
	Myyntistrategia	222
	Myynti ja markkinointi	225
7.	Kertaus	228
	Huono versus hyvä johtaja	230
	Johtamisen periaatteita	232
	Ajatuksia johtamisesta	234
	Muutosjohtamisen periaatteita	236
	Muutosjohtaja	238
	Muutosviestintä	240
	Itsensä johtaminen	242
	Asiantuntijaorganisaation johtaminen	244
	Myyntijohtaja	246
	Myyntin johtaminen	248

Lukijalle

Tämä kirja perustuu pääosin vuosina 2015-2017 kirjoittamistani blogeista osoitteesta <http://peruspeliajohtaja.com>. Kirja on jatkumo kahdelle aikaisemmalle kirjalleni Peruspeliä johtaja peruspeliä 2011 ja Joukkoja johdetaan edestä 2013. Tavoitteeni on ollut tehdä haastavasta aiheesta helpopolukuinen ja humoristisilla kuvilla kevennetty johtamisopas. Kuvissa piilee kuitenkin syvällinen totuus, joka on lukijana itse oivallettava. Kirja on tarkoitettu johtamisen periaatteiden kertaukseksi esimiestehtävissä toimiville ja erityisesti nuoremmalle sukupolvelle. Toivon, että kirjani antaa eväitä oman elämän johtamismatkalle, johtajuuden kehittämiseen ja oman tason nostamiseen. Toivon myös, että kirja aktivoi, tuulettaa mieltä ja auttaa ymmärtämään omaa johtamista. Sanomani on, että yksinkertaisella peruspelillä onnistut tilanteessa kuin tilanteessa. Johtaminen on koko elämän kestävä prosessi, josta ei koskaan valmistu, mutta opiskelun ja kokemusten kautta on mahdollista kasvaa johtamisen ammattilaiseksi. Johtajuus on jatkuva kasvupolku, jossa ei ole oikotietä. Tärkeintä johtajaksi kasvussa on, että johtaja pystyy olemaan läsnä tässä ja nyt. Lohdullista on, että johtajaksi kasvussa meidän ei tarvitse olla täydellisiä ollaksemme johtajia. Johtajan pitää osata sopeutua ja johtaa eri tilanteita sekä olla tehokas toimissaan. Johtaminen koskee meitä kaikkia, siksi meidän tulisi olla kiinnostuneita johtamisen laadusta ja tehokkuudesta. Menestyksen kannalta on hyödyllistä tunnistaa hyvä johtaminen huonosta, oikea väärästä ja tehokas tehottomasta. Johtaminen kun määrittää organisaation suoritus- ja kilpailukykyyn sekä vaikuttaa ihmisten elämän laatuun.

Hierarkkisissa johtamiskulttuureissa uusien oppien omaksuminen on vaikeaa. Moni johtoryhmä laatii komeita strategioita ja puhuu ylpeästi siitä, miten nämä viisaudet jalkautetaan oman väen pariin. Ylhäältä pakkosyötetty tieto harvoin toimii ja saa joukkoja innostumaan ja sitoutumaan. Uusissa johtamisopeissa korostetaan työntekijöiden osallistamista, voimaannuttamista ja itsenäisyyttä. Työntekijän tulee voida vaikuttaa työnsä sisältöön, päättää itse ja saada muokata sitä järkevämmäksi. Sitoutunut työntekijä on tuottavampi, tehokkaampi ja onnellisempi. Yhteisiä päämääriä ja tavoitteita tarvitaan aina, mutta innostus ja inspiraatio ovat työn tuottavuuden tärkeimpiä edellytyksiä. Johtamisoppien tavoitteena on muuttaa yritystä ja sen henkilöstöä yrittäjähenkiseksi ja ketteräksi. Esimiehen täytyy osata värvätä lahjakkaita ihmisiä, huolehtia riittävästä resursseista, vaalia työpaikan kulttuuria ja ilmapiiriä.

Johtajan on tunnettava niin vanhat kuin uudet johtamisen perusopit ja johtamismit. Käytännön kokemusten ja vuosien jälkeen paras johtamisoppi on usein common sense eli maalaisjärki. Johtamisen peruseriaatteet, säännöt ja johtamiskirjat on tunnettava ja niitä on kunnioitettava ennen kuin ne voi unohtaa ja heittää pois – silloin olet mestari ja oman tiesi kulkija.

Rakkaat kiitokset tämän kirjan valmistumisesta haluan osoittaa Sirpa-vaimolleni. Oikoluit kirjan, poistit turhat partikkelit, hioit kieliasun ja olet ollut tukenani kaikissa projekteissani. Olet tuonut johtamiseeni ja elämääni inhimillisemmän näkökulman ja sydämeeni sivistyksen. Kirjan kuvittajalle Marko Veijaselle (Johannes) lämmin kiitos. Olet omalla tyyllilläsi onnistunut piirtämään kuvaamani johtamistilanteet ja tuonut vanhoihin ideoihin uutta särmää.

Järvenpäässä 1.11.2017

Eero Kukkola

1. Johtamisen perusperiaatteet

MIKÄ ON JOHTAMISKOKEMUKSENNE?

MINULLA ON 25 SEURAAJAA TWITTERISSÄ.



**Johtajaksi ei synnytä vaan kasvetaan
kovan työn ja kokemusten kautta.**

Oma esimerkki



**Voidakseen johtaa muita on oltava valmis menemään edeltä yksin
(Harry Truman).**

Esikuva toimii aina, niin väärä kuin oikeakin. Esimiehen pitää ymmärtää, että hän on esimerkkinä kaiken aikaa. Puheitasi saatetaan epäillä, mutta tekojasi yleensä uskotaan. Puheitasi ymmärretään tai halutaan ymmärtää itselle parhaalla mahdollisella tavalla ja usein ymmärretään vielä väärin. Johtajan sanat painavat työyhteisössä aina eniten. Siksi on tärkeää pitää huoli siitä, ettei päästä suustaan mitä tahansa sammakoita. Usein hiljaisuus osoittaa suurempaa viisautta kuin harkitsemattomat sanat. On helpompi opettaa tai käskää, mikä on oikein kuin toimia oikein. Varsinkin vaikeina aikoina esimerkin voima voi olla ratkaiseva. Omalla esimerkillä, innolla ja heittäytymisellä on enemmän seuraajia kuin järjellä. Johtajan oma esimerkki näkyy kaikilla tasoilla organisaatiossa, yhtä lailla pääjohtajan kuin alimman esimiehen osalta. Johtajuutta ei ole asema tai titteli, vaan toiminta ja esimerkki. Arvot ja etiikka ovat yllättävän tärkeitä asioita; se miten itse toimii pienissäkin asioissa. On tärkeää, että johtaja näyttää mallia ja noudattaa samoja pelisääntöjä kuin muutkin kaikilla organisaatiotasoilla. "Jos sinun esimerkkisi inspiroi muita unelmoimaan enemmän, oppimaan enemmän, tekemään enemmän ja tulemaan paremmaksi, olet johtaja" (John Quincy Adams).

Esimerkillä johtaminen, korkea etiikka, menestysten ja tappioiden jakaminen muiden kanssa ja sinnikkyys ovat jokaisen johtajan perustapoja toimia. Mitä alemmasta johtamistasosta on kyse, sitä hallitsevampi on esimerkin voima. Myös johdon ja yrityksen hallituksen jäsenet ovat omien tarpeidensa, tunteidensa ja tottumustensa vankeja. Merkittävissä valta-asemissa olevat ihmiset kadottavat herkästi realiteetti- ja suhteellisuudentajunsa sekä sortuvat helposti oman edun tavoitteluun tai tunnevaltaiseen käytökseen. Johtajan toiminta voi täyttää laillisuuden vaatimukset, mutta henkilöstö ja pahimmillaan koko kansakunta näkee sen itsekäänä, sivistymättömänä, kohtuuttomana tai epämoraalisena. Johtaja on aina esimerkki organisaatiolle, halusi hän sitä tai ei. Ole rehellinen itsellesi niin säilytät itsekunnioituksesi ja mielenrauhasi. Ole rehellinen toisille niin säilytät heidän kunnioituksensa ja arvostuksensa. Rehellisyyden vaatimus on ehdoton; joko olet rehellinen tai et. Valheen verkostossa jää viimein aina kiinni. Liike-elämässä rehellisyys ja suoraselkäisyys tarkoittavat, että teet sitä mitä sanot. Tarkoituksenmukaisinta on puhua aina totta. Silloin pysyy paremmin kärryillä siitä, mitä on kenellekin sanonut. Jos alkaa valehdella, pitää valehdella kaikille samalla tavalla ja se on työlästä. Helpompaa on siis puhua totta ja olla rehellinen niin itselleen kuin muille.

Lapsesi harvoin siteeraavat sinua väärin. He yleensä toistavat sanasta sanaan, mitä sinun ei olisi pitänyt sanoa. He toimivat sen mukaan, mitä näkevät ja kuulevat. Lapsilla on yksi yhteinen ominaisuus: he sulkevat korvansa neuvoilta ja avaavat silmänsä esimerkille. Vanhempien tulisi ymmärtää, kuinka suuri esimerkin voima on ja kuinka suuri vastuu aikuisella on lapsen esikuvana. Jokaisen vanhemman pitää muistaa, että eräänä päivänä heidän lapsensa seuraavat heidän esimerkkiään, eivät heidän ohjeitaan. Et voi opettaa mitään, mikä vetäisi vertoja hyvälle esimerkille. Johtaminen on kuin lasten kasvattamista. Siinä motivoidaan, koulutetaan, tuetaan, tehdään yhdessä, välitetään aidosti, annetaan vastuuta, ollaan erimerkkinä 24/7, asetetaan rajoja ja arvostetaan. Se kaikki tapahtuu luottamuksen ilmapiirissä, eikä siitä tarvitse tehdä kirjallisia dokumentteja. Haastavin ja vaativin johtamiscase on siis omien lasten kasvataminen. Palaute tulee välittömästi ja suodattamatta, on kuin katselisi itseään peilistä. Ihmiselle selviää vasta sitten, mihin hän todella uskoo, kun hän alkaa opettaa omia lapsiaan. Lopputuloksesta voi onnitella tai syyttää vain itseään. Lasten kasvatusta ja vanhemmuutta ei voi delegoida isovanhemmille, koululle tai muille tahoille. Perheen perustaminen ja laumanjohtajuus on lopun elämän projekti ja johtamiscase.

Tehtävä aina kirkkaana mielessä



Tehtävä on pääasia, jota sinä ja organisaatio palvelette.

Johtajan tärkeimpiin tehtäviin kuuluu huolehtia siitä, että organisaation perustehtävä säilyy kaikilla kirkkaana mielessä. Hänen tehtävänsä on myös viestiä organisaation missio ja visio; mikä on olemassaolomme tarkoitus, mihin pyrimme ja millä strategialla. Älä siis mieti, tulisiko sinun olla strategi, manageri vai valmentaja, käytät vain työnantajasi aikaa hukkaan. Sinun tulee olla kaikkia näitä. Sinun tärkein ja samalla ainut tehtäväsi on tuottaa tulosta. Kun annat työntekijälle käskyn tai tehtävän, pyydä häntä aina toistamaan annettu tehtävä. Kysy lopuksi, mitä hän aikoo ensimmäiseksi tehdä. Tällä varmistat, että hän on todella ymmärtänyt tehtävän. Kun työntekijä tai organisaatio sähläää, on johtajan aika kirkastaa tehtävää ja tavoitteita. Metsässä ollaan, jos organisaatio ei tiedä ydintehtäväänsä, eikä tunne avainasiakkaitaan. Perustehtävän kirkastamisen lisäksi on tärkeää, että jokaisella työntekijällä on

Johtaminen on palveluammatti, jossa johtajan tehtävä on tukea ja palvella ihmisiä ja organisaatiota eikä päinvastoin. Nykyaikaisen johtamisen ydin on, en minä vaan me. Viisaus ei ole yhdessä päässä ja siksi johtamisen haaste on saada organisaation parviäly mahdollisimman täysimääräisesti organisaation käyttöön.

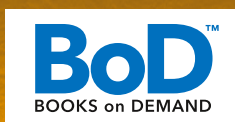
Kirjoittajan mielestä johtajuuden yhdessä parhaimmassa määritelmässä tämä ydin määritellään osuvasti: Oletko tarpeeksi voimakas, rohkea, nöyrä, viisas ja kypsä pyytääksesi muilta apua? Jokainen johtaja ja esimies tarvitsee aina muiden apua. Yksin et ole mitään, sillä yhdessä seistään, erillään kaadutaan.

Johtajuus punnitaan joka hetki ja erityisesti liiketoiminnan kriittisissä vaiheissa; talouden murroskohdissa, vaikeiden tilanteiden kääntämisessä voitoksi ja muutoksen johtamisessa. Tosin kaikki johtaminen alkaa olla käytännössä muutoksen johtamista. Johtaminen taas on jatkuvaa oppimista ja koko elämän kestävä prosessi. Oppiminen on muuttumista ja muuttuminen on elämää. Oppiminen on ehkä tärkein selviytymiskeino tässä jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä.

Eero Kukkola täydentää tällä kirjalla kahta aikaisemmin kirjoittamaansa johtamisopasta. Hän kohdistaa kirjansa sanoman esimiehille ja johtajille perusasioiden kertaukseksi sekä erityisesti nuoremmalle sukupolvelle ohjenuoraksi ja opiksi johtamisen taidon haastavaan ja kivuliaaseen kasvuprosessiin. Kirjoittajan sanomaa täydentävät ajattelua syventävät kuvittaja Marko Veijasen humoristiset tilannekuvat, joihin kätkeytyvä syvä totuus lukijan on itse oivallettava.



ISBN 978-951-568-504-9



www.bod.fi