

Jorma Pirinen

# HELPOTA JOHTAMISTA!

Tekeminen ratkaisee



**HELPOTA  
JOHTAMISTA!**





Jorma Pirinen

# **HELPOTA JOHTAMISTA!**

**Tekeminen ratkaisee**

*Kirjan tekijänpalkkiot ohjataan MLL:n  
Uudenmaan piirin perhekummitoimintaan.*

© 2020 Pirinen, Jorma

Kustantaja: BoD – Books on Demand, Helsinki, Suomi  
Valmistaja: BoD – Books on Demand, Norderstedt, Saksa

ISBN: 978-952-80-2237-4

Ulkoasu ja taitto: Taru Tarvainen



# SISÄLLYS

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Helpota johtamista! Tekeminen ratkaisee .....</b>                  | <b>9</b>  |
| Kiitos .....                                                          | 9         |
| Miksi uusi kirja johtamisesta ja millaisella<br>kokemusrepulla? ..... | 10        |
| <b>Ensiaskleet .....</b>                                              | <b>13</b> |
| <b>1 Johtaminen – vaativa palvelutehtävä.....</b>                     | <b>15</b> |
| 1.1 Tuloksissa ongelmia – tarkista johtaminen.....                    | 16        |
| 1.2 Suorituksen johtamisesta ihmisten<br>johtamiseen .....            | 24        |
| 1.3 Kohti myyntikulttuuria .....                                      | 27        |
| 1.4 Miksi yrityskulttuurilla on merkitystä?.....                      | 49        |
| 1.5 Johtamisessa tarvitaan myös rakenteita.....                       | 57        |
| 1.6 Muutoksen aikaansaaminen eri keinoin.....                         | 63        |
| 1.7 Heureka – johtamisen akatemia .....                               | 66        |
| 1.8 Organisointi on väline – ei päämäärä .....                        | 69        |

|                                                                  |            |
|------------------------------------------------------------------|------------|
| 1.9 Strategia ja johtamiskäyttäytyminen .....                    | 71         |
| 1.10 Mikromanageeraus on tehotonta.....                          | 72         |
| 1.11 Yhteistoiminta on hyödyksi kaikille.....                    | 74         |
| 1.12 Verkostoituminen kannattaa .....                            | 80         |
| 1.13 Ajatuksia asiakasnäkökulmasta .....                         | 83         |
| 1.14 Johtamisen pelikenttä kokonaisuutena.....                   | 88         |
| 1.15 Tietäminen ei riitä – pitää tehdä.....                      | 101        |
| <b>2 Johdettavien kohtaaminen .....</b>                          | <b>105</b> |
| 2.1 Mikä ihmisiä motivoi? .....                                  | 105        |
| 2.2 Palaute yksilön kehittämisvälineenä .....                    | 118        |
| 2.3 Miksi kehittävä palaute ei vaikuta? .....                    | 127        |
| 2.4 Palaverit johtamisen välineenä .....                         | 130        |
| 2.5 Viestintä – tärkeä osa johtamista.....                       | 138        |
| 2.6 Prosesseista kilpailukykyä – ihmisistä<br>kilpailuetua ..... | 149        |
| 2.7 Rekrytoinnissa myös huteja.....                              | 154        |
| 2.8 Kehittämisestä kilpailuetu?.....                             | 160        |
| 2.9 Suoritusten arviointi.....                                   | 166        |
| 2.10 Tunne ja järki .....                                        | 167        |
| 2.11 Mitä tehdä johtoryhmällä? .....                             | 169        |
| 2.12 Itseohjautuvat tiimit? .....                                | 171        |

|          |                                                          |            |
|----------|----------------------------------------------------------|------------|
| <b>3</b> | <b>Itsensä johtaminen.....</b>                           | <b>175</b> |
| 3.1      | Pidä aloite itsellä – elä arvojasi .....                 | 176        |
| 3.2      | Aloita itsesi johtamisesta .....                         | 179        |
| 3.3      | Humaltuminen huomiosta.....                              | 190        |
| 3.4      | Johdatko tunnelmaa vai ilmapiiritutkimus<br>sinua? ..... | 191        |
| 3.5      | Johtajana kehittymisen kaksi väylää .....                | 205        |
| 3.6      | Omat esimiespalvelut .....                               | 211        |
| <b>4</b> | <b>Työelämän pelikenttä .....</b>                        | <b>215</b> |
| 4.1      | Pankkitoiminnan dynamiikka ja haasteet .....             | 215        |
| 4.2      | Työelämä kilpaurheilua? .....                            | 219        |
| 4.3      | Yhteistyö on bisnescase .....                            | 221        |
| 4.4      | Havaintoja Nordeasta .....                               | 226        |
| 4.5      | Nordea Life – Great Place to Work .....                  | 230        |
|          | Helpota johtamista! Tekeminen ratkaisee.....             | 233        |
|          | Lähteitä ja kirjallisuutta .....                         | 237        |



# HELPOTA JOHTAMISTA! TEKEMINEN RATKAISEE

## Kiitos

Ensinnäkin lämmin kiitos vaimolleni Johannalle, joka on sietänyt kirjoittamiseen uppoutunutta miestään kuukausien ajan. Usein aloin naputella konettani aamulla jo kuudelta, ja ajatusten pulputessa viikonloputkaan eivät olleet täysin rauhoitettuja. Lisäksi kiitän koiraamme Ramboa, joka on kirjoittamisen aikana toiminut minun ulkoiluttajanani.

Suurin kiitos kirjan mahdollistamisesta kuuluu Nordea Lifelle, joka halusi toimia kirjan kustantajana. Erityiskiitos kustannustoimittaja Liisa Poikolaiselle sekä taittaja Taru Tarvaiselle tärkeästä avustanne.

Kiitos kaikille esimiehilleni, kollegoille ja tiimeilleni, joilta olen valtaosan johtamisen oppejani ammentanut. Kiitos myös Nordeale, joka on mahdollistanut mielenkiintoisen johtamisen opintomatani eri tehtävissä. Vaikka tekstissä tarkastelen entisen työntekijäni yksittäisiä toimia ajoittain kriittisestikin, tavoitteenani on menneestä oppiminen, ei arvostelu.

Suuri kiitos kaikille verkostooni kuuluville valmentajille, konsulleille sekä mentoroitavilleni, jotka omalla pohdiskelullanne olette saaneet minutkin testaamaan johtamisen uskontunnustustani useampaan kertaan.

Edellisen kirjamme *Esimies osaamisen kehittäjänä* tekijänoikeuspalkkiot olen ohjannut mikkiläläiselle tyttöjalkapalloseuralle PU-62:lle. Tämän kirjan mahdolliset tekijänoikeuspalkkiot haluan suunnata Mannerheimin lastensuojeluliiton Uudenmaan piirin perhekummitoimintaan.

## Miksi uusi kirja johtamisesta ja millaisella kokemusrepulla?

Johtamisesta on kirjoitettu lukuisia teoksia, ja meillä kaikilla on jonkinlainen käsitys hyvästä johtamisesta. Mihin uutta kirjaa enää tarvitaan? Olen vuosien ajan kokenut henkilökohtaisena vastuunani auttaa nuorempia esimiehiä heidän urapoluillaan. Tavoitteenani on ollut, ettei jokaisen esimiehen tarvitsisi opetella kaikkia asioita pelkästään kantapään kautta. Lukemalla ei oppi aina siirtyä käytäntöön, mutta olisin iloinen, jos lukija ainakin hetkeksi pysähtyisi reflektomaan omaa johtamistaan.

Vuonna 2014 olin mukana kirjoittamassa teosta *Esimies osaamisen kehittäjänä* yhdessä Raija Peltolan ja Päivi Kupiaksen kanssa.

Näiltä kokeneilta kirjailijoilta olen oppinut paljon. Kyseisen kirjan tekemisestä jäi itselleni kipinä jakaa omat johtamiskokemukseni nuorempien käyttöön. Nyt ajatus oli kypsä toteutettavaksi.

Tämän kirjan tarkoituksena ei ole olla ismi-kirja. Olen havainnut älykköjen elävän omille ajatuksilleen ja tutkijoiden tutkimuksilleen. Näitä molempia tarvitaan johtamisen kehittämässä, mutta tämä kirja ei ensisijaisesti ole suunnattu heille. Johtajan tehtävänä on saada ajatukset toimimaan käytännössä, jolloin hänen on kyettävä yksinkertaistamaan. Strategia on tärkeä, mutta sen vaikutus onnistumiseen on 10 prosenttia ja loput 90 prosenttia on implementointia. Tässä kirjassa keskityn pohtimaan opintomatkaani valmentavaan johtamiseen, jolla tarkoitan esimiehen kolmen roolin – manager, leader ja coach – hyödyntämistä käytännön johtamisessa.

Monet johtamiseen kuuluvat asiat olen oppinut kokemusten kautta ja huomannut jälkeenpäin, että asioille on teoreettinen viitekehys. Olen aina ollut utelias ymmärtämään ilmiöitä ja erilaista ajattelua, esittänyt kysymyksen ”miksi”. En kykene antamaan varmoja vastauksien esimiehenä onnistumiseen, koska johtaminen on paljolti *tilannesidonnaista*.

Tämä kirja on ensisijaisesti kohdennettu uransa alkutaipaleella oleville myynti- ja palvelualojen esimiehille sekä esimiesten johtajille. Uskon kirjan soveltuvan myös kokeneemmille esimiehille omien ajatusten reflektointiin.

Taustaksi lienee hyvä kertoa kokemusrepustani, joka on muokannut ajatteluani. Nuorena olin innokas futaaaja ja tavoittelin siinä ammattilaisuutta. Sainkin jonkinlaisen tarjouksen Saksasta, mutta onnekseni kesken ollut armeija sotki sen kuvion. Jalkapallossa opin paljon joukkuepelaamisesta. Moni pelaaja oli minua laajakkaampi, mutta olin innokas harjoittelemaan. Hyödyllisimmät opit sain lukuisista loukkaantumisista, joiden avulla opin sitkeyttä ja suuntaamaan katseen eteenpäin.

Työurani olen tehnyt Nordeassa ja sen edeltäjissä, josta ajasta yli 30 vuotta esimiehenä. Joku voi pitää pitkää uraa saman yrityksen palveluksessa ajatuksia rajoittavana. Ehkä niin onkin, mutta toisaalta keskusteltuani säännöllisesti eri konsulttien kanssa olen huomannut Nordean olevan monessa asiassa toimialansa tienraivaaja. Koen saaneeni tehdä mielenkiintoisia tehtäviä upeiden kollegoiden kanssa.

Pääosan työurastani olen toiminut alue- tai tulosityksikön johtajana toimittamassa pankin tilaamia asioita. Kolmeen otteeseen olen saanut työskennellä asiantuntijaorganisaation esimiehenä: johtamiskoulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa, säästämisen liiketoiminnan kehittämisessä ja henkivakuutuksen myyntikanavavastuussa. Työurani on sisältänyt myynnin johtamista, riskien hallintaa, saneerausta, uuden yksikön perustamista ja erityisesti viimeisinä vuosina toimimista uusien työntekijöiden sekä esimiesten kasvatusyksikössä.

Tämä kirja sisältää paljon kuvia, mikä johtuu tavastani hahmottaa asioita. Johtamisessa pitää pystyä yksinkertaistamaan, ja se on myös näiden kuvien yksi tarkoitus. Olisin pettynyt, jos kirjan ajatukset olisivat lukijalle täysin uusia, mutta iloinen, jos lukija saisi uusia näkökulmia tuttuihin johtamisen asioihin.

*Vinkki lukijalle.* Voit lukea kirjan läpi ”haavoittumatta” ja olla ajatuksistani samaa tai eri mieltä. Toinen vaihtoehto on ensin lukea kirja läpi ja sen jälkeen syventyä kuhunkin kirjan jaksoon miettien mukana olevia kysymyksiä ja tehtäviä. Suosittelen jälkimmäistä.

*Antoisia lukuhetkiä itsesi kehittämisen parissa*

JORMA



# ENSIASKELEET

Aloittaessani pankin esimiesharjoittelijana eräässä maakuntakeskuksessa olin pukeutunut parhaimpiini: futisseuralta saatu irtotakki, kravatti ja suorat housut. Jännittävänä ensimmäisenä työpäivänä suunnittelin olevani korrekti ja toimivani hyvien tapojen mukaisesti. Ei niin kuin futisporukassa, jossa koko ajan heitettiin rankkaakin huumoria. Käteltyäni kaikki työntekijät siirryimme pankin tarjoamalle aamupalalle, joka tuolloin kuului pankkilaisien työsuhde-etuihin. Aloitin varovaisesti seurustelun henkilöstön kanssa.

Kaikki tuntui menevän ihan kivasti, kunnes kävin hakemassa aamiaispöydästä lisää evästä. Paikallani oli puolillaan oleva kahvikuppi odottamassa. En ollut pitänyt kravattia kovin usein, joten en tuntenut kaikkia pelisääntöjä. Istuutuessani takaisin pöytään villakravattini meni suoraan vajaan kahvikuppiini. Suustani pääsi spontaani kommentti ”No voihan saatana, tässä meni katuuskottavuus”, ja kaikki muut räjähtivät nauramaan. Seuraavaksi olin vessassa uittamassa villakravattiani lavuaarissa samalla toivoen, ettei tarvitsisi ostaa uutta. Siinä tilanteessa hyvin alkanut ja muutaman minuutin kestänyt katuuskottavuuteni mureni, ja sillä tiellä olen tainnut jatkaa koko työurani.



# 1

## **JOHTAMINEN – VAATIVA PALVELUTEHTÄVÄ**

Tässä kirjan osassa tavoitteenani on tarkastella johtamista kokonaisuutena, mutta samalla kertoa esimerkein kantapään kautta tulleista johtamisen opeista. Käsittelen paljon myös yrityskulttuuria ja muutoksen johtamista, koska koen niiden merkityksen joukkueen onnistumisessa hyvin keskeisenä. Työhistoriani vuoksi useat esimerkit koskettavat myyntiorganisaatiota, mutta ovat sovellettavissa myös muunlaisten tiimien johtamiseen.

# 1.1 TULOSSISSA ONGELMIA – TARKISTA JOHTAMINEN

- Tutkimusten mukaan 70 prosenttia yrityksestä omasta aloitteestaan lähtevistä lähtee, koska on tyytymätön omaan esimieheensä (Korpelainen 2014, Repo 2015). Useat näistä itse irtisanoutuneista ovat yrityksen parhaita työntekijöitä, joista yritys ei halua luopua.
- Tutkimusten mukaan hyvällä esimiestyöllä saadaan säästötoimia kymmenen kertaa parempi tulos (Hurmalainen 2016, Kesti 2014).
- Arvioiden mukaan huonon esimiehen alaisilla voi olla jopa 60 prosenttia enemmän poissaoloja kuin hyvän esimiehen alaisilla.

Yllä olevista tuloksista on helppo tehdä johtopäätös: jos yrityksen tuloksenteossa on ongelmia, ensin kannattaa varmistaa, onko johtaminen kunnossa. Edellä kerrottuihin faktoihin ja kokemuksiini perustuen pidän johtamista vaativana palvelutehtävänä. Tästä työstä on pidettävä, koska esimiehenä olet jatkuvan arvioinnin ja arvostelunkin kohteena.

Kun joku on kertonut saaneensa tarjouksen siirtyä esimiestehtävään ja kysynyt mielipidettäni, olen yrittänyt haastaa häntä. Tärkeintä on, ettei ota vastaan esimiesasemaa vain sen takia, että työ olisi jotenkin hienompaa, tai palkankorotuksen vuoksi. Olen myös sparrannut joitakin esimiehiä heidän johtamisen tuskassaan, ja osa heistä on keskustelujemme jälkeen tehnyt päätöksen palata asiantuntijatehtäviin. Jokainen tietää parhaiten itse, mikä on hänelle hyväksi ja missä asioissa hän on parhaimmillaan.

## Helpota johtamista! Tekeminen ratkaisee

Moni esimies tekee johtamisesta itselleen liian monimutkaista ja sitä kautta turhan raskasta. Kirja kannustaa esimiestä helpottamaan omaa johtamistaan ja opettelemaan johtamista käytännössä. Tämä kirja auttaa muun muassa seuraavien kysymysten ratkaisemisessa:

- Miten saan esimiehenä tiimiini enemmän haluajia kuin suostujia?
- Miten hoidan haastavia johtamistilanteita?
- Miten kehitän tiimiläisiä arjessa?

JORMA PIRINEN on yli 30-vuotisen esimiesuransa aikana toiminut erilaisten tulosityksiköiden ja asiantuntijaorganisaatioiden johtajana. Hänen esimiestyölleen tunnusomaista on aina ollut innostus ihmisten ja johtamisen kehittämiseen. Tämä on hänen toinen kirjansa ja ensimmäinen yksin kirjoittamansa teos.

”Halusimme toimia tämän kirjan kustantajana, koska uskomme kirjasta olevan hyötyä monille esimiehille. Tavoitteenamme on kirjan avulla hyödyntää Jorman pitkää kokemusta erilaisten organisaatioiden ja muutosten johtajana. Kirjan esimerkit ja johtamisen vinkit alleviivaavat hyvin johtamisen perusasioiden tärkeyttä.

Kirjan keskeinen viesti on pitää johtaminen riittävän yksinkertaisena vastavoimana nopeasti muuttuvalle ja heikosti ennustettavalle toimintaympäristölle. Lisäksi kirja rohkaisee esimiehiä oppimiseen käytännössä, koska pelkkä tietäminen ei riitä – pitää tehdä.”

**Pekka Luukkanen, CEO Nordea Life**

ISBN 978-952-80-2237-4

69.1

