

HANNU-MATIAS NURMI

TOIMITUSJOHTAJA

Johda ja ajattele kuin
menestyvä toimitusjohtaja

KAUPPAKAMARI

TOIMITUSJOHTAJA

KAUPPAKAMARI

HANNU-MATIAS NURMI

TOIMITUSJOHTAJA

Johda ja ajattele kuin
menestyvä toimitusjohtaja

KAUPPAKAMARI

© Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijä

ISBN 978-952-246-735-5

ISBN 978-952-246-737-9 (E-kirja)

ISBN 978-952-246-736-2 (Ammattikirjasto)

1. painos

Kansi, ulkoasun suunnittelu ja taitto: Mikko Puranen

Painopaikka: Meedia Zone OÜ, Viro 2021

Anna palautetta kirjasta:

www.kauppakamarikauppa.fi/anna-meille-palautetta

Tämä kirja on saatavilla myös KauppakamariTiedon
Ammattikirjastossa, ammattikirjasto.fi.

SISÄLLYS

Johdanto: Miksi kirja toimitusjohtajista?	7
OSA I Valmistaudu ja tule valituksi	13
Johtajasta toimitusjohtajaksi – mikä muuttuu?	15
Tunne itsesi, päivästä toiseen	25
Kasva rooliin	33
Tunne toimintaympäristösi	49
Tule valituksi	63
OSA II Johda menestyksekkäästi	79
Käytä tehokkaasti 30 + 100 päivääsi	81
Rakenna voittava joukkue	103
Johda strategiaa	124
Pidä hallitus ja omistajat puolellasi	143
Luo kasvua, johda muutosta, selvitä kriisit	153
OSA III Uudistu ja siirry eteenpäin	167
Pysy suorituskykyisenä ja kehitä itseäsi	169
Tunne toimitusjohtajan kompetenssimalli	181
Kun saat potkut	199
Lähde omasta aloitteesta – ja tyyliillä	211
Täyttää elämää uran jälkeen	223
Loppusanat	231
Kirjoittaja	242
Kirjasta sanottua	243
Lähdeluettelo	245
Liitteet	250
Liite 1. Toimitusjohtajasopimusmalli	250
Liite 2. 30 esimerkkikysymystä toimitusjohtajahaastatteluihin	257
Liite 3. 7 kysymystä, jotka kysyä haastattelijoilta	268
Liite 4. 10 Case-tehtävää	269

JOHDANTO: MIKSI KIRJA TOIMITUSJOHTAJISTA?

Se oli hiihtolomaviikko vuonna 2008. Olin Himoksella, kun puhelin soi.

”Einari tässä terve.” Einari oli aina hyvin lyhytsanainen. ”Ollaan valittu Ponsselle toimitusjohtaja.”

”Okei, hieno homma. Kuka se kaveri on”, vastasin.

Toimin silloin tehtaanjohtajana ja olin tietenkin kiinteä osa johdoryhmää. Olin kyllä ollut haastatteluringeissä mukana, mutta en ollut mitenkään ajatellut, että olisin varsinaisesti osana rekrytointiprosessia. Olin keskittynyt omaan tekemiseeni.

”Tulepa käymään täällä Venakkoniemessä”, Einari kehotti.

”Mä olen Himoksella, että huomiseksi kerkeän. Haastatellaanko me uutta toimitusjohtajaa vai mikä on homman nimi?”

”Ei, sinä olet se uusi toimitusjohtaja.”

Ajatella millainen tilanne: olin juuri täyttänyt 31 vuotta, ja omistaja on prosessinsa päätteeksi tullut siihen tulokseen, että minusta tehdään pörssiyhtiön toimitusjohtaja. Eihän siinä mitään. Sovittiin, että menen seuraavana päivänä Einarin luo sinne Venakkoniemeen.

Laitoin puhelimen kiinni ja kävin oksentamassa.

Juho Nummela kuvailee edellä tiivistettyä rekrytointiaan Ponssen toimitusjohtajaksi varsin ”ponsselaiseksi”. Hän puhuu edesmenneestä pääomistaja **Einari Vidgrénistä** suurella kunnioituksella ”vanhan ajan patruunana”, joka keskittyi olennaiseen eikä lässyttänyt turhia. Kun Nummela halusi keskustella johtoryhmän sisäisistä rooleista, Vidgrén kuittasi kehityskeskustelun lempeästi savolaisittain sanomalla: *”Sinä oot toimitusjohtaja – menähän töihin siitä!”* Nummela korostaa, että Einari ei missään nimessä kyykyttänyt, vaan tarkoitti, että roolit ovat selvät: toimitusjohtajalla on toimitusjohtajan valtuudet ja vastuut, eli ei kun vaan töihin.

Vanhan ajan patruunat olivat isossa roolissa suomalaisen hyvinvointivaltion rakentamisessa. Johtajuus ja johtajaan kohdistuvat vaatimukset kuitenkin muuttuvat koko ajan ympäröivän maailman mukana. Tämä on minusta loputtoman kiinnostavaa: Mitä johtajalta odotetaan juuri nyt ja tulevaisuudessa? Millainen on hyvä johtaja? Ja tarkemmin: millainen on hyvä toimitusjohtaja?

Se, millainen on hyvä toimitusjohtaja, on ensimmäinen ja tärkein kysymys, jonka pohjalle tämä kirja rakentuu. Saadakseni vastauksen siihen olen haastatellut lähes 50 suomalaista toimitusjohtajaa ja hallitusammattilaista sekä lukenut lukuisia aihetta käsitteleviä tutkimuksia, kirjoja ja artikkeleita. Niiden pohjalta olen rakentanut luettavan, ymmärrettävän ja toimitusjohtajuuden polkua noudattelevan synteesin: oman näkemykseni. Sitä ryydittävät kirjassa Nummelan lisäksi lukuisten muiden hyvää

tulosta aikaansaaneiden toimitusjohtajien haastatteluista poimitut katkelmat.

Toimitusjohtajan työn voidaan väittää olevan yhtiön vaikein, yksinäisin ja samalla tärkein tehtävä: yhtiön suoriutumisesta merkittävä osa selittyy nimenomaan toimitusjohtajan suoriutumisella. Suomessa toimitusjohtajat viettävät tehtävässään merkittävästi vähemmän aikaa kuin kansainväliset kollegansa: toimitusjohtajan palvelusiän mediaani suomalaisissa listayhtiöissä on enää kolme vuotta, kun kansainvälinen vertailuluku on viisi vuotta. Vaikka osa toimitusjohtajista siirtyykin eteenpäin tehtävästään oma-aloitteisesti, näkyy tilastossa etenkin Suomen osalta toimitusjohtajan paikan tuulisuus. Haluan olla osaltani tukemassa kasvavien paineiden kanssa kamppailevia suomalaisia toimitusjohtajia.

Tämä kirja on kirjoitettu ja omistettu toimitusjohtajille – rohkeille yksilöille, jotka haluavat kantaa vastuuta. Tarkoituksena on antaa käyttökelpoisia neuvoja toimitusjohtajana toimiville ja sellaiseksi aikoville. Kirja noudattaa rakenteellisesti jonkinlaista keskimääräistä toimitusjohtajan urapolkua: tehtävään valmistautuminen, hakeminen ja valituksi tuleminen, tärkeät kuukaudet ennen ja jälkeen aloituksen, yhtiön ja siihen liittyvien ihmissuhteiden solmukohdissa luoviminen, oman itsen kehittäminen ja lopulta myös tehtävän jättäminen.

Kirjaa ei ole pakko lukea alusta loppuun, vaan se on tarkoitettu tarjoamaan inspiraatiota erilaisiin tilanteisiin. Tehtävän vaihtoa suunnitteleva voi aloittaa suoraan osasta III *Uudistu ja siirry eteenpäin*, kun taas juuri toimitusjohtajaksi nimitetty saattaa haluta aloittaa lukemisen osan II *Johda menestyksekkäästi* alusta. Vastaavasti toimitusjohtajuutta vasta urapolulleen hahmottele- van voi olla hyvä ajatus edetä alusta lähtien.

Kirjan työnimi oli pitkään *Toimitusjohtajaopas*. Huomioiden toimitusjohtajien toimintaympäristön ja tehtäväkentän kompleksisuuden kirjan kutsuminen oppaaksi olisi ollut mahdollisesti liian kunnianhimoinen teko ja samalla monimutkaisen todellisuuden pusertamista liian yksinkertaistavaan muottiin. Yleinen resepti etenkin amerikkalaisten bisneskirjojen tekemiseen on analysoida menneisyydessä menestyneitä yhtiöitä, luoda niiden toiminnasta menestyksen kaava ja hakea samoilla tekijöillä menestystä tulevaisuudessa. Tässä kirjassa en tarjoile yhtä menestysreseptiä, saati sankarimyyttejä. Sen sijaan kutsun lukijaa itsenäiseen ja kokonaisvaltaiseen ajatteluun, sillä juuri se erottaa huipputoimitusjohtajat muista huippujohtajista.

Tämä kirja ei siis yritä tarjoilla hopealuoteja, mutta se haastaa lukijansa refleктоimaan omia käsityksiään johtamisesta ja toimitusjohtajan roolista. Lopulta jokainen yhtiö, tilanne sekä niihin liittyvät ihmiset ovat uniikkeja, ja oikeanlainen toimintatapa täytyy löytää itse. Huomioiden johtajien vipuvarsimaisen vaikutuksen johtamiinsa ihmisiin ja yrityksiin koen kirjalle asettamani tavoitteen toteutuneen, mikäli tämä kirja onnistuu tarjoamaan lukijalleen yhdenkin konkreettisen ajatuksen oman johtamisensa kehittämiseen.

Taustatyötä tehdessäni olen huomannut tiettyjä toistuvia elementtejä siinä, mitä pidetään onnistuneena ja jopa erinomaisena toimitusjohtamisena. Selvää on kuitenkin, että kolmeen ranskalaiseen viivaan tiivistettyä kuvausta hyvästä toimitusjohtajasta ei ole mahdollista tehdä. Se, mikä milloinkin on hyvää ja toimivaa, riippuu aina ympäröivistä olosuhteista. Siksi moni toimitusjohtaja menestyy yhdessä tehtävässä ja tuomitaan epäonnistuneeksi seuraavassa. Myös sattumalla ja tuurilla on merkitystä. Ja juuri siksi aihe on niin kiehtova.

Johtaminen on kuitenkin vain elämää, ja kuten melkein mitään elämässä, ei johtamistakaan voi oppia vain lukemalla. Pitää myös johtaa, saada käytännön kokemusta, tehdä virheitä ja oppia onnistumisistakin. Lopulta jokainen tekee työtään omalla persoonallaan ja omalla tyylillään. Ahkera lukeminen, jatkuva uuden oppiminen ja muu itsensä kehittäminen kuitenkin yhdistävät parhaita johtajia. Vain harvalla meistä on varaa kuvitella olevansa valmis ja täydellinen, ja etenkin toimitusjohtaja joutuu kohtaamaan työssään jatkuvasti oman epätäydellisyytensä.

Kenelle tämä kirja on tehty? Kuviteltu lukija saattaa olla toimitusjohtajaksi jonain päivänä haluava tai valintaprosessissa parhaillaan oleva henkilö. Toivon ja jopa uskon, että kirjalla on kuitenkin annettavaa myös kokeneelle toimitusjohtajalle. Kokeilempi lukija voi käyttää kirjaa vähintään tarkastuslistana parhaiden käytäntöjen osalta tai inspiraationa tilanteisiin, joihin valmista suunnitelmaa ei ole olemassa. Kirja voi olla hyödyllinen, kun kuvataan, toimitusjohtajan roolia ja toimintaa myös hallitusten ja advisory boardien jäsenille, johtoryhmissä toimiville sekä kenelle tahansa johtamisesta ja yritysten toiminnasta kiinnostuneille henkilöille.

Olen ollut opiskeluajoistani saakka kiinnostunut hyvästä johtamisesta niin käytännössä kuin akateemisestakin näkökulmasta. Henkilökohtainen missioni on olla mukana rakentamassa Suomesta hyvien johtajien, hyvinvoivien organisaatioiden ja kestävän johtamisen maata. Tämä kirja on yksi teko tuolla matkalla. Tarkoitusta saan muutoin toteuttaa päivittäin johdon suora-hakukonsulttina ja johtajien coachina. Perustin maaliskuussa 2020 toimitusjohtajien ja muiden avainjohtajien suora-hakuun ja valmennukseen erikoistuneen suora-hakuyhtiön Chief Executive Searchin. Haemme asiakkaillemme suorituskykyisiä johtajia ja tuemme heitä intensiivisesti yli vuoden ajan, jo siirtymävaiheesta

alkaen. Chiefin palveluiden muotoiluun olen saanut paljon inspiraatiota tämän kirjan kirjoitusprosessin aikana.

Edustan kestävän johtamisen ajattelutapaa, mikä tarkoittaa, että yhtiöiden kestävät tulokset, kestävä arvon luominen yhtiön omistajille sekä kestävä kehityksen tukeminen ovat parhaita mittareita toimitusjohtajan menestykselle. Ilmastonmuutos ja yhteiskunnalliset kriisit pakottavat yhtiöt toimimaan yhdessä rintamassa muun yhteiskunnan kanssa planeetan pelastamiseksi. Tämä laajentaa toimitusjohtajan roolin paljon yhtiön taloudellisen arvon maksimoimista syvällisemmäksi. Tulevaisuuden johtajat ja työntekijät ajattelevat työtään osana omaa identiteettiään ja henkilökohtaista kasvutarinaansa – pelkkä rahan tekeminen riittää yhä harvemmille. Toimitusjohtajien pitää pystyä luomaan aitoa arvoa ja merkitystä ja ottaa yhä aktiivisempi rooli maailman muuttamisessa parempaan suuntaan. Tällaiset toimitusjohtajat saavat myös kyvykkäitä seuraajia.

Kirjan alussa kuvatussa tarinassa Juho Nummelalle nimitys toimitusjohtajaksi tuli puskista, ja uuteen rooliin oli heittäydyttävä nopeasti. Kuten Nummelan esimerkki osoittaa, uimaan voi oppia myös kylmään veteen ja syvään päähän lempeästi tiputettuna, mutta toimitusjohtajana aloittaminen on jokaiselle ensikertalaiselle prosessista riippumatta yleensä jännittävä prosessi. Olen kirjoittanut tämän kirjan, jotta siirtymä unelmien tehtävään voisi tapahtua onnistuneesti ja hallitusti ja että toimitusjohtajana aloittavalla olisi mahdollisimman hyvät valmiudet menestyä tehtävässään.

Helsingissä 28.3.2021

Hannu-Matias Nurmi