

ANNELI VALPOLA

TOIMIVA JOHTORYHMÄ

KAUPPAKAMARI

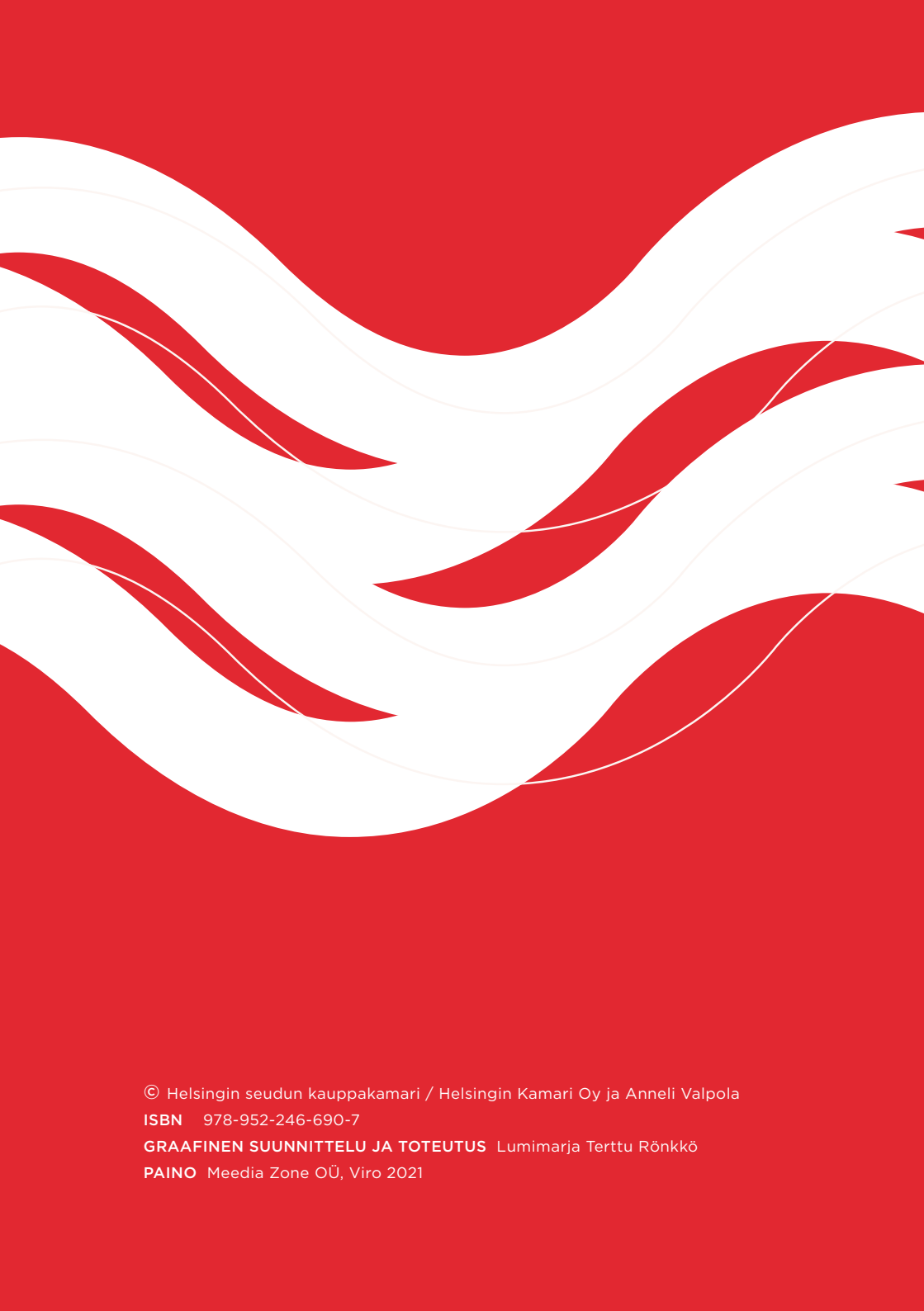


Toimiva johtoryhmä



ANNELI VALPOLA

Toimiva johtoryhmä



© Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja Anneli Valpola

ISBN 978-952-246-690-7

GRAAFINEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS Lumimarja Terttu Rönkkö

PAINO Meedia Zone OÜ, Viro 2021

Toimiva johtoryhmä

ALKUSANAT	11
KIRJOITTAJA	19
OHJAA STRATEGIALLA	20
1 STRATEGIA OSOITTAÄ SUUNNAN	22
2 STRATEGINEN JOHTAMINEN	30
3 STRATEGINEN VIESTINTÄ	49
4 STRATEGIAN TOTEUTTAMINEN	57
ORGANISOI JOHTAMINEN	66
5 LIIKETOIMINNAN TILANNE JA JOHTAMISKEINOT	68
6 JOHTAMISJÄRJESTELMÄ LUO EDELLYTYKSET	78
7 TEHTÄVÄNKUVA PROSESSIN OSANA	88
TOIMI JOHTORYHMÄSSÄ	92
8 JOHTORYHMÄN ROOLI	93
9 VASTUUT JA TYÖNJAKO	97
10 TIEKARTTA	102
11 KOKOUSKARTTA	103
12 YHTEISTYÖ	110
13 LUOTTAMUS	122
JOHDA ITSEÄSI	136
14 ITSETUNTEMUS AUTTAA	138
15 OMAT KIIINNOSTUKSET	143
16 OMA JOHTAMISKÄSIALA	146
17 STRESSIN KÄSITTELY	152
VALMENNA SUORITUKSIA	166
18 SUORITUSINTO	169
19 VALMENTAVA JOHTAMINEN	185
20 ETÄTYÖ HAASTAA JOHTAMISEN	192
21 SUORITUSONGELMAT	195



Toimiva johtoryhmä

...

LUO INNOVAATIOITA	200
22 INNOVAATIOTOIMINTA	202
23 INNOVATIIVISUUS JA INNOVATIIVINEN KULTTUURI	215
24 LUOVUUS	222
KASVATA OSAAMISTA	230
25 MITÄ OSAAMISTA?	232
26 OSAAMISEN JOHTAMINEN	240
27 VIESTI JA VALMENNA	253
KIRJALLISUUS	262
ASIAHAKEMISTO	266

ALKUSANAT

Toimiva johtoryhmä -kirja on vuosia ollut ahkerassa käytössä. Nyt tämä tuttu kirja on uusittu. Olen kirjoittanut kaksi kokonaan uutta kappaletta ja lisännyt eri tekstikohtiin uusia esimerkkejä ja neuvoja. Kirjaan on kirjoitettu uudet kappaleet sekä strategisesta viestinnästä että ympäristön seurannasta. Lisäyksiä ja uusia esimerkkejä on muun muassa etätyöstä, etäkokouksista, kehityskeskusteluista ja osaamisen kehittämisestä. Aikaisemmin ilmestyneestä teoksesta on poistettu vain muutama esimerkki, ja ne on korvattu tuoreemmilla.

Johtamisen muutokset ovat ajankohtainen teema. Paljon puhutaan ketteryys- ja digiloikeudesta, digiloikeudesta sekä itsenäisistä tiimeistä. Keväällä 2020 alkanut covid-19-pandemia testasi muutoskyvyt muutamassa päivässä. Monet tiedossa olleet välineet otettiin ripeästi käyttöön, kun miljoona suomalaista siirtyi etätöihin muiden samassa tilanteessa olleiden kanssa. Myös koululaiset pienimpiä alaluokkalaisia myöten oppivat pitämään yhteyttä sosiaalisessa mediassa. Nopeita oivalluksia on tullut etätöiden organisoinnista ja toimistotilojen tarpeista. Tulevaisuuden kuva on edelleen sumea, ja on vaikea päättää, mihin erilaiset investoinnit kannattaa suunnata, vaikka samalla isot tulevaisuuden trendit ovat edelleen voimassa: ilmaston lämpiäminen vaatii satsaamista kestävään kehitykseen, ihmisten keskittyminen kaupunkeihin kasvaa, digitalisointia sovelletaan laajasti ja kauppapolitiikkaa tehdään voimalla niin, että eri maiden kilpailukykyä testataan koko ajan.

Kaikki nämä muutokset ovat johtoryhmän arkea. Isot muutokset koetaan yllätyksinä, ja niiden ratkomiseen on heti heittäydyttävä, vaikka tietoa ja testattuja keinoja olisi vielä vähän tai ei ollenkaan. Mietittäväksi tulee heti, muuttuuko oma strategian sisältö tai aikataulu. Sen lisäksi operatiivisen toiminnan täytyy sujua.

Uusi pitkälle tulevaisuuteen vaikuttava muutos on internet-innovaationa. Teknologia on tehnyt lyhyessä ajassa mahdolliseksi sosiaalisen median, joka muuttaa pysyvästi käyttäytymistämme ja toimintatapojamme. Se vaatii johtoryhmiltä sopeutumista 24/7 rytmiin niin, että minuuteissa jokin tapahtuma vaikuttaa asiakastytyväisyyteen, toimitusvalmiuteen, henkilöstön työhön – ja siihen täytyy välittömästi reagoida. Samalla johtoryhmän jäsen saa mahdolli-

suuden olla henkilökohtaisesti ja räätälöidysti yhteydessä moniin erilaisiin ryhmiin ja henkilöihin. Sosiaalisen median rytmi vaatii kokoaikaista läsnäoloa ja yksilölle selkeitä valtuuksia toimia. Elämistä uudessa minuuttitodellisuudessa helpottaa kulttuuri, jossa arvot ja pelisäännöt ohjaavat arjen käyttäytymistä vahvemmin kuin tarkat ohjeet ja tehtäväkuvat.

Toimiva johtoryhmä kertoo strategisesta johtamisesta. Käsitelien aihetta aikaansaamisen kulttuurin, yhdessä onnistumisen ilon, innovatiivisuuden, stressin käsittelyn ja johtajuuteen kasvun kautta. Kirjassa on sekä teoriaa että käytännön esimerkkejä siihen, miten johtoryhmä voi niitä soveltaa.

Tämä kirja on tehty erityisesti uusille johtoryhmille ja uudessa tilanteessa olevalle onnistumishaluiselle johdolle. Toimitusjohtaja päättää, millaisen johtoryhmän hän avukseen valitsee, ja vaikuttaa voimakkaasti siihen, miten se toimii: onko se ryhmä johtajia vai johtoryhmä? Parhaimmillaan johtoryhmä on jäsenilleen iloinen ja energinen, jokaisen vahvuuksia hyödyntävä yhteisö, joka saa liiketoiminnan kukoistamaan ja ihmiset voimaan hyvin.

Uudelta johtoryhmältä odotetaan toimintaa ohjaavia mielipiteitä ja päätöksiä heti ensimmäisen kokouksen jälkeen. Tutustumiseen ja oman toiminnan kehittämiseen on käytettävissä olemattoman lyhyt aika. Monet kansainväliset yritykset luovat erityisesti yritysostojen jälkeen uuden organisaation ja lukuisia uusia johtoryhmiä, joissa haasteena on aloittaa nopeasti yhteistyö, päättää strategiasta ja luoda uusi johtamisen järjestelmä. Lisäksi sen on tavoitettava viesteillään henkilöstö ja onnistuttava itse johtajina, uuden vastuun ottajina.

Johtoryhmä tarvitsee *aikaansaamisen aaltoja*. Johtoryhmä ei ole saari, jossa asioita suunnitellaan ja päätetään. Tarkoitin tällä sitä, että johto vastaanottaa aaltoja siten, että koko organisaatio on aikaansaamassa tuloksia sekä lyhyellä että pitkällä jännteellä. Minusta aikaansaaminen on sujuvaa yhdessä tekemistä, jota ihmisten erilaiset vahvuudet ja mielipiteet pitävät vauhdissa.

Aallot ovat sitkeitä, kun ne toistuvat tasaisesti, ne kuljettavat tietoa pitkiä matkoja, luovat energiaa ja hiovat luontoa. Tätä liikettä

jokainen organisaatio tarvitsee menestyäkseen, ja tästä sykkeestä ihmiset saavat voimaa ja varmuutta omaan tekemiseensä. Jos ei ole aaltoja, ei synny liikettä luovaa energiaa.

Liikkumattomasta lammesta tulee sameavetinen, pysähtynyt vesistön jäännös. Pahimmassa myrskyn aallokossa selviämiseen vuorostaan riittää, kun onnistuu pysymään hengissä. Johtoryhmän puhaltamien aaltojen täytyy antaa sopiva vauhti, ja organisaation aaltojen täytyy tavoittaa viesteillään johtoryhmä. Vuorovesi voisi olla johtamisjärjestelmän perusta, joka luo uutta energiaa joka päivä – toistuvasti.

Kirjassa on 27 lukua, joista voi valita itseään kiinnostavat. Nämä 27 lukua on jaettu seitsemän teeman alle. Nämä teemat olen valinnut niin, että **Ohjaa strategialla** ja **Organisoi johtaminen** kertovat johtoryhmän aikaansaamisen keskeiset kysymykset. **Toimi johtoryhmässä** antaa käytännön neuvoja ryhmän roolista ja yhteistyön käynnistämisestä. **Johda itseäsi** tukee oman itsetuntemuksen lisäämistä ja stressin käsittelyä, jotta johtajana innostuu, ehtii ja jaksaa olla aikaansaamisen katalysaattori. **Valmenna suorituksia, Luo innovaatioita** ja **Kasvata osaamista** tuovat esiin keinoja, joilla tavoitteet saavutetaan.

Lukiessa voi kysyä itseltään

1. Mikä on jo tuttua? Hyödyllinen kertaus johtamisen näkemyksistä ja keinoista.
2. Mikä synnyttää oivalluksia, antaa ideoita ja voisi auttaa?
3. Miten haluan soveltaa, käyttää hyödyksi ja toteuttaa tätä oman johtoryhmäni kanssa?
4. Mistä teemoista johtoryhmä tarvitsee yhteisen näkemyksen? Mistä johtoryhmän kannattaa yhdessä keskustella? Miten tämä kaikki saadaan keskustelemalla aikaan?

Olen soveltanut kirjan kaikkia neuvoja sekä suomalaisten että kansainvälisesti toimivien yritysten johtoryhmien kanssa. Olemme yhdessä valinneet kunkin johtoryhmän ja yrityksen tarpeisiin sopivimmat.

Olen valinnut kirjaan muutamia tarinoita, joissa eri alojen huippuosaajat kertovat omat neuvonsa. Heidän neuvonsa ovat syntyneet, ja ne on testattu tilanteissa, joissa selviytyminen on ollut elämisen ehto. Moneen kertaan maailman ympäri kilpaa purjehtinut Roger Nilsson toteaa, että tiimin konflikti ei voi jäädä odottamaan seuraavaa satamaa. Vuorikiipeilijä ja tutkimusmatkailija Pata Degerman neuvoo, että koko päivän rohkeuden voi kerätä yhdeksi voimatunniksi ja tehdä sen aikana vaikeimmat työt. Jalkapallovalmentaja Axel Ferguson toteuttaa näkemystä *Yksilöllisyys tiimin hyväksi on suvaittua, mutta tiimiä vastaan sitä ei voi hyväksyä*. Ravintoloitsija Nixu Knichter viihtyy asiakkaiden ja henkilöstön seurassa seuraten neuvoo *Erakoidu tavallisten ihmisten joukkoon*.

Kysyin usealta toimitusjohtajalta ja sijoittajalta, mitä tunnuslukuja he seuraavat ja mistä he päättelevät organisaation innostusta ja aikaansaamista. Lisäksi kysyin heidän johtamisen kannustuslauseitaan. Kahden ensimmäisen kysymyksen tulokset ovat luvussa 2 sivuilla 36–40, ja 100 suomen- ja englanninkielistä kannustuslausetta on seuraavilla sivuilla tarinana johtamisesta.

Kiitän niitä lukuisia asiakkaita, yksittäisiä johtajia ja johtoryhmiä, yhteistyökumppaneita, vanhoja työnantajiani ja työtovereitani, joiden kanssa olen voinut tehdä haasteellista johtamisen kehittämistä. Erityiset kiitokset avulialle kollegoilleni, joilta sain apua tähän kirjaan: Lämpimät kiitokset Olle Bovin, Pata Degerman, Olli Kansanen, Nixu Knichter, Irmeli Lamberg, Reijo Markku, Strato-verkoston jäsenet Hasse Kvist, Kenny Niutanen, Jussi Heimonen, Leena Masalin, Riitta Kalin, Tuomo Sulkumäki sekä monet Strategisen Johtamisen Seuran jäsenet.

Helsingissä marraskuussa 2020

Anneli Valpola

SUOMENKIELISIÄ JOHTAMISESSA KÄYTETTYJÄ MIETELAUSEITA

- ” Ellei viime hetkiä olisi, mitään ei tulisi tehdyksi.
- ” Esimiehet ovat strategian katu-uskottavuuden rap-artisteja.
- ” Haluan nähdä vahvoja toimijoita ympärilläni.
- ” Idea on merkillinen. Se ei toimi ennen kuin toteutat sen.
- ” Ilmassa on ryhtymisen kitkaa.
- ” Jos et voi voittoa, liity niihin!
- ” Jos haluat pitkälle, sinun on tähdättävä korkealle.
- ” Jos olet epävarma, liiku – älä pysähdy.
- ” Jos yrityksellä on kaksi samalla tavalla ajattelevaa johtajaa, toinen heistä on tarpeeton.
- ” Jättäkää aina vähän tahdikkuutta välillenne.
- ” Kansainvälisyys on toimintaa ulkomailla ulkomaalaisten kanssa.
- ” Keitä tähän tarvitaan mukaan?
- ” Konfliktin ratkaisu löytyy useimmiten kysymällä.
- ” Kulttuuri syö strategian aamiaiseksi.
- ” Käärittäänhän hihat ja ruvetaan hommiin.
- ” Liikkuviissa parvissa tieto siirtyy.
- ” Maailma muuttuu keskustelujen kautta.
- ” Mahdoton vie vain vähän enemmän aikaa.
- ” Melkein valmis ei riitä, valmiiseen tarvitaan 100 %.
- ” Menestys ei synny itsestään, se täytyy tehdä.
- ” Menestys on 10 % inspiraatiota ja 20 % transpiraatiota.
- ” Mennään maaston mukaan.
- ” Miten herättää vastaanottohalu?
- ” Mitä ahkerammin teet töitä, sitä parempi onni sinulla on.
- ” Muutos hirvittää vain aluksi.
- ” Neuvoilla ei ole jatkuvaa arvoa.
- ” Niin kauan kun hässäkkä ei näy asiakkaalle, ei hätää.
- ” Niin kauan kuin kirveellä on töitä, hiekkapaperia ei tarvita.
- ” Odottavan aika on yleensä alle tunti.
- ” Onko kysymys tiedon vai rohkeuden puutteesta?

- ” Onneksi suurin osa on vielä tekemättä, mikä ihana tulevaisuus.
- ” Onni suosii ahkeraa.
- ” Osta halvalla, myy halvemmalla kuin kilpailijat.
- ” Pakko on paras muusa.
- ” Paras on hyvän vihollinen.
- ” Paras tapa käskeä on näyttää esimerkkiä.
- ” Paraskaan operatiivinen toteutus ei voi korjata virheellistä strategiaa.
- ” Pitkä matka alkaa ensimmäisellä askeleella.
- ” Puhdas omatunto on pehmein päänalunen.
- ” Päättäminen on valitsemista.
- ” Rohkeasti aloitettu on jo puoliksi tehty.
- ” Saa olla hankalakin, jos saa tuloksia aikaan. Laiska ja hankala on huono yhdistelmä.
- ” Sanomisen ja tekemisen välillä on moni kenkäpari kulunut.
- ” Sinun on helpompi menestyä kilpailussa, jos tiedät, missä suunnassa maali sijaitsee.
- ” Sitten ei paukutella henkseleitä.
- ” Sitä saat, mitä tilaat.
- ” Sitä saat, mitä mittaat.
- ” Strategiakeskustelu käydään kysymys, ei vastaus edellä.
- ” Suunnitelmilla on omituinen taipumus toteutua.
- ” Tahto vie läpi harmaan kiven, mutta muitakin reittejä olisi.
- ” Tee: johda, seuraa tai pysy pois tieltä!
- ” Teot puhuvat!
- ” Toisten virheistä ei paljon opita.
- ” Tosiasiat eivät muutu, vaikka ne jätetään ottamatta huomioon.
- ” Tuhat karpästä ei voi olla väärässä – paska on syötäväksi kelpaavaa.
- ” Tuloksia tänään kertoo strategiavalinnat, jotka on tehty viisi vuotta sitten.
- ” Unelmilla on taipumus toteutua.
- ” Vaatikaa hyvää käytöstä.
- ” Varman tiedon ja nopean toiminnan välillä on ilmeinen ristiriita.
- ” Varo mitä tahdot, se yleensä toteutuu.
- ” Viisaalla on kyky tänään ajatella toisin kuin eilen, sitä ei ole jääräpäällä.
- ” Virheistä pitää oppia. Jos tekee saman virheen kahteen kertaan, on tyhmä.
- ” Yksi omena pilaa koko korillisen.

” Yrityselämässä kilpailijat
purevat sinua, jos juokset.
Jos pysähdyt paikoillesi,
ne syövät sinut.

” Älä arvaile, kysy!

ENGLANNINKIELISIÄ JOHTAMISESSA KÄYTETTYJÄ MIETELAUSEITA

” A good manager can, at best,
make the team 10 % better.
But a bad manager can make
a team up to 50 % worse.

” Any good orchestra can play
a concert without a
conductor, but name one
conductor that can play
a concert without
the orchestra!

” Deliver customer delight.

” Do or do not; there is no try.

” Experience is a hard teacher.
She gives the test first and
the lesson afterwards.

” CIAO = Change is always
an opportunity

” I am here to do the job.

” In the end, all you have,
is your reputation.

” In theory, there is no
difference between theory
and practice. In practice,
there is.

” Is my brand associated
with results?

” It is always easier to ask
forgiveness than it is to
get permission.

” Keep the promises!

” Never create an enemy.

” Never lose sight of the goal.

” Never take aggressive words
personally.

” NIH = Not invented here

” Plan your work –
work your plan.

” Planning is everything,
plans are bullshit.

” Positive sentiments override
irritability.

” SWP = Stolen with pride

” The best time to plant a tree
is twenty years ago.
The second best time is today.

” The easy way out usually
leads back in.

” The mind is like a parachute.
It works best when open.

” The only place where you
find success before work is
in the dictionary.

” Today’s problems come from
yesterday’s solutions.

” Things turn out best for the
people who make the best
of the way things turn out.

- ” Though time do not last.
Though people do.
- ” What if you train everyone
and they all leave? But what
is worse, if we don't train
them and
they all stay?
- ” When nothing helps,
try the truth.
- ” When nothing helps,
try the manual.
- ” Why should I be led by you?
- ” Work smarter, not harder.
- ” You can behave yourself out
of a problem you have
behaved yourself into.
- ” You cannot predict
opportunities.
- ” You should dig where
you stand.

KIRJOITTAJA

Anneli Valpola on työelämän katalysaattori, joka on ollut monessa merkittävässä liiketoiminnan muutoksessa mukana ja hakenut aina niissä tarvittavat käytännön ratkaisut. Hän on ohjannut ja sparrannut johtoryhmiä ja niiden vetäjiä useiden vuosien ajan. Keinopakkiinsa hän on kerännyt erilaisia neuvoja ja menetelmiä, jotka ovat tämän kirjan taustalla. Hänen ehdottomia vahvuuksiaan ovat helpokäyttöisten ja ratkaisuun ohjaavien toimintatapojen valinta ja soveltaminen. **Pitää vain aloittaa tilanteen ratkomisen ja kehittämisen joko pienin askelin tai uusin ottein ja luotava tarvittava osaaminen.**

Anneli Valpola on julkaissut eri kielillä useita johtamisen kirjoja ja oppaita, jotka ovat aktiivisessa käytössä yrityksissä ja valmennuksessa. Hän on opiskellut muun muassa Ruotsissa muutosjohtamista ja suorittanut Englannissa Lancaster University Management Schoolissa MPhil-tutkinnon. Hän kuuluu sekä Strato.fi- että Mil Institute.se -verkostoihin partnerina. Hän on nimetty sekä Suomen Strategisen Johtamisen Seuran että Henryn kunniajäseneksi. Pitkäaikaisia yhteistyökumppaneita ovat olleet Wärtsilä ja muun muassa Borealis, Capio, Cargotec, Finnair, Fortum, Ilmarinen, Infor, Paulig, Samlink, StoraEnso, Svenska Mejeriernas Risksförening, Sveriges TV, Teknologiateollisuus/Teknova ja YLE.

Anneli Valpola on toiminut LSE:ssä (London School of Economics and Political Science, Department of Media and Communication) Visiting Fellow'n roolissa vuosina 2017–2019. Hän keskittyi sinä aikana strategisen viestinnän ohjaukseen ja mediamuutosten vaikutuksiin uutistoimittajien työssä. Aika Lontoossa antoi huimasti tuoreita virikkeitä sekä teoreettisena tietona että käytännön elämyksinä.