

Eero Kukkola



Peruspeliä johtaja! Peruspeliä!

Johtaminen on palveluammatti



Johtamistaidon opas I

Peruspeliä johtaja! Peruspeliä!

Eero Kukkola

Peruspeliä johtaja! **Peruspeliä!**

– Johtaminen on palveluammatti

Johtamistaidon opas I

© 2011 Eero Kukkola

Kuvitus: Erika Sternad

Kansikuva: Petri Nenonen

Päällys ja taitto: Books on Demand GmbH

Kustantaja: Books on Demand GmbH, Helsinki, Suomi

Valmistaja: Books on Demand GmbH, Norderstedt, Saksa

ISBN: 978-952-498-900-8

Lukijalle

Olen kerännyt tähän johtamisen oppaaseen niitä peruseriaatteita, joita kadettikoulu, kauppakorkeakoulu ja elämä ovat minulle opettaneet. Erityisesti olen koonnut niitä ajatuksia ja kokemuksia, jotka olen hyväksi havainnut yli 30 vuoden aikana, joina olen toiminut sotilas- ja yritysjohtajana. Kirjan ajatukset on koottu lyhyiksi lauseiksi, joita on täydennetty humoristisilla tilannekuvilla. Osa ajatuksista on omia kokemuksiani ja johtopäätöksiäni, suurin osa tunnettujen tai vähemmän tunnettujen ajattelijoiden ajatuksia, jotka ovat vaikuttaneet omaan käsitykseeni johtamisen ytimestä. Kaikkien lainattujen ajatusten luoja en tiedä, mutta tärkeintähän on itse viisaus ja siitä saatava oppi.

Tämä kirja on tarkoitettu kaikille esimiestehtävissä oleville johtamisen peruseriaatteiden opaskirjaksi. 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. Omasta kokemuksestani tiedän erittäin hyvin, että yritysjohtajalla ei aina ole aikaa lukemiseen ja oman johtamisen tiedolliseen syventämiseen. Kirjani toimii helppona kertauskirjana kokeneellekin johtajalle. Perusasiat on helppo selata ja palauttaa mieleen. Kokemus ei tarkoita sitä, että aina osaisi tai muistaisi toimia oikein. Kirjan tarkoituksena on pysäyttää lukija hetkeksi ajattelemaan, miten viisaita ja syvällisiä sanomia kätkeytyy näiden ajatusten taakse. Toivon, että tämä kirja antaa ajattelemisen aihetta jokaisen omaan johtamiseen ja elämään. Pidä kiinni oikeudestasi ajatella, sillä väärin ajatteleminenkin on parempi kuin olla ajattelematta lainkaan. Uskon, että kirja lepuuttaa ja tuulettaa lukijan mieltä ja auttaa ymmärtämään ja kehittämään omaa toimintaa ja johtamista

Ollessani nuorena kadettina ensimmäisellä taktiikan oppitunnilla kokenut taktiikan opettajamme aloitti oppitunnin: "Teidän on opeteltava jalkaväen taisteluohjesääntö kolmosen (ryhmän ja joukkueen taistelu) peruseriaatteet ulkoa, koska ette osaa vielä soveltaa ryhmitystä maastoon ja olette muutenkin vielä täysin kokemattomia märkäkorvia. Kun osaatte perusryhmitykset ulkoa, niin pikatilanteessa ja paineessa osaatte ainakin tehdä perusryhmityksen, vaikkei se olisi täysin optimaalinen ryhmitys siihen maastoon. Kun ajan myötä saatte kokemusta ja olette muutaman vuoden pyöriineet joukkueen kanssa maastossa, niin teille tulee silmää ja näkemystä siitä, miten kuhunkin maastoon tulee ryhmittyä ja osaatte soveltaa oppaan perusryhmityksiä. Silloin polttakaa ohjesääntö nuotiossa ja luotakaa jatkossa omaan näkemykseenne."

Samoin on kaikessa johtamisessa; johtamisen perusopit ja johtamisismit on tunnettava. Käytännön kokemusten jälkeen paras johtamisoppi on common sense eli maalaisjärki. Johtamisen peruseriaatteen, säännöt ja johtamiskirjat on tunnettava ja niitä on kunnioitettava ennen kuin ne voi unohtaa ja heittää pois – silloin olet mestari ja oman tiesi kulkija.

Tämä kirja on omistettu neljälle lapsellemme, Veli-Matille, Annukalle, Ellalle ja Sonjalle. Toivon, että heille on tulevaisuudessa apua tästä oppaasta omilla poluillaan. Erityisesti luku projektijohtamisesta on omistettu kansainvälisen IT-talon senior konsulttillemme.

Sydämelliset kiitokset tämän kirjan valmistumisesta haluan osoittaa rakkaalle Sirpa-vaimolleni. Oikoluit kirjan ja olit tukenani koko prosessin ajan. Olet tuonut johtamiseeni inhimillisemmän näkökulman ja sydämeeni sivistyksen.

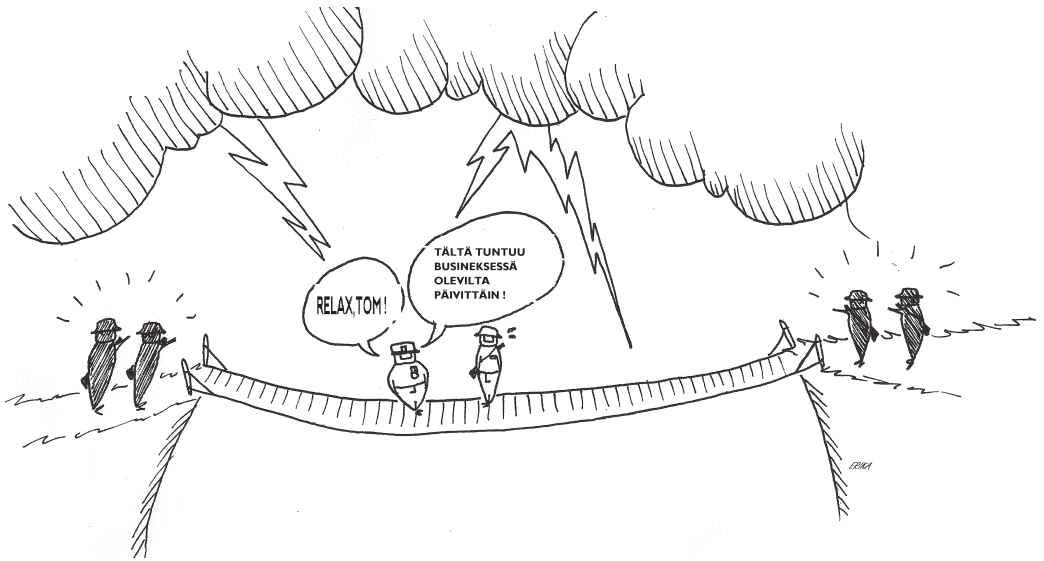
Kirjan kuvittajalle Erika Sternadille lämmin kiitos. Olet onnistunut omalla tyyllilläsi piirtämään kuvaamani tilanteet.

Kirjan kansikuvan toteutuksesta kiitokset Petri Nenoselle. Sinulla pysyy kamera kädessä.

Lämpimät kiitokset toimitusjohtajat: Timo Mäkelä, Kimmo Liukkonen, Hannu Mikkonen, Antti Kuljukka, Tom Kaisla, Aki Ojanen ja Harri Pärssinen sekä hallituksen puheenjohtaja Petri Melanen. Teidän tukenne kirjan julkaisemiseksi oli projektin toteutumisen kannalta todella tärkeä.

Veljellinen kiitos Rubic HR Finland Oy:n partnerit Petri Rajamäki ja Kari Heikkilä. Toimitte avustajina käytännön järjestelyissä ja ideoitte markkinoinnin.

Järvenpäässä 23.3.2011
Eero Kukkola



**Vapaa ajattelu on suurta, mutta oikein ajattelu on suurempaa
(Thorild).**

Sisällysluettelo

1. Strateginen johtaminen	10
2. Ajatuksia johtamisesta	42
3. Ihmisten ja asioiden johtaminen	60
4. Itsensä johtaminen	104
5. Projektijohtaminen	150
6. Muutosjohtaminen	174

I. Strateginen johtaminen



Sodankäynnin strategia perustuu harhaan johtamisen taitoon.

Liikkeenjohdon strategia perustuu voiton maksimointiin. Yrityksen tavoitteena on maksimoida pitkällä aikavälillä omistajien omistuksen arvo. Strategia luodaan tämän tavoitteen saavuttamiseksi.

Lyhyellä aikavälillä saavutettu voitto voi kuitenkin estää pitkän aikavälin menestyksen. Yrityksen voitto on kuin happi keholle. Yritykset voittavat usein siksi, että ne ovat vain muutaman prosentin kilpailijoitaan parempia. Usein riittää pieni etu kilpailijoista tai vihollisesta, täydellisyyttä ei tarvita.

Yrityksen strategian pitää antaa suunta sen toiminnalle ja kehitykselle. Kannattavuus on yrityksen välttämätön olemassaolon ehto ja keino saavuttaa tärkeämpiä päämääriä. Se on jokaisen liikeyrityksen tavoite. Yrityksen ainoa tavoite on tuottaa voittoa siihen sijoittaneille omistajille. Kukaan ei hyvää hyvyttään ota riskiä ellei sen mahdollisuutena ole saada sijoitukselle hyvä tuotto.

Johtamisen ismien ja liikkeenjohdon strategioiden juuret ovat sodankäynnissä. Kaikki strategian peruseräpäätökset on harjoitettu sodassa. Busineksessa sodan opit vain kuorutetaan kauniimpaan ja akateemiseen muotoon.

Sotilasjohtaminen eroaa yritysjohdosta siinä, että yrityksen "mokissa" ja virheissä palaa vain rahaa, mutta sotatoimissa on aina pelissä henki. Sotilaallisen operaation menestys perustuu vahvasti petokseen. Olennainen osa sotaa on petos. Valitettavasti business-sota perustuu usein ahneuteen ja riistoon. Tappio on sotilasstrategiassa suuri opettaja ja myös monen innovaation lähde.

Yhtä ainoaa oikeata johtamismallia tai -oppia ei ole olemassa. Jokaisen johtajan on itse valittava tapansa ja kuvionsa. Johtamiseen on useita vaihtoehtoja eikä aina voida sanoa, mikä olisi paras päätös ja toimintatapa. Johtamisopit muuttuvat, mutta perusasiat pysyvät. Mitä jos kokeilisit common sense -nimistä oppia ja olisit vain oma itsesi? Niillä selviää jo pitkälle.

Aina hämää, harhauta ja yllätä vihollinen, jos se on mahdollista. Sellaisella taktiikalla voittaa joka kerta ja pienikin armeija saattaa siis tuhota isomman armeijan (Stonewall Jackson).

**YRITYKSEN
JOHDON
KRIISIKOKOUS**



Business-strategiavalinnan sietämätön keveys ja vaikeus.

Sodassa paras strategia on voittaa taisteluitta. Moni taistelu on voitettu tai hävitty ilman, että laukaustakaan on ammuttu.

Kolme olosuhdetta, jolloin voi ryhtyä taisteluun: Taistele vain, jos taistelun palkinto on taistelemisen arvoinen. Taistele, jos tiedät, että tulet voittamaan. Taistele, jos se on ainoa tapa saavuttaa tavoitteesi (Sun Tzu).

Strategiavalintoja tehtäessä tulee ensin hakea vastauksia kysymyksiin mitä ja miten. Yrityksen on tehtävä ainakin seuraavia strategiavalintoja jossain vaiheessa elinkaartaan:

- Yleispelaaja vai erikoistaituri (differointi)
- Suuri kaikkialla vai niche
- Pelikentän määrittely; alueellinen, valtakunnallinen vai asiakaskohderyhmittäin
- Itsenäinen vai osa jotain
- Yksinäinen vai verkottunut
- Paremmuus, miten erotutaan kilpailijoista
- Hintajohtajuus vai laatuylivertaisuus
- Edelläkävijä vai seurailija
- Vetäytyminen, myynti vai lopetus.

Ne, jotka valitsevat käyttämänsä strategian hyvin huolellisesti, saavuttavat voiton. Panosta suunnitelmallisuuteen, strategiatyöhön ja määritä must-win battle. Strategiatyö vaatii selkeyttä, määrätietoisuutta ja henkistä sitoutumista.

Yksityiskohtaiset suunnitelmat eivät yleensä onnistu, koska olosuhteet muuttuvat väistämättä (Karl von Clausewitz).

Muista, mitä Porter on sanonut hintakilpailusta: "Toimialan hintakilpailussa ei ole voittajaa, vaan kaikki häviävät." Pelkkä hinta ei voi olla ainoa kilpailutekijäsi.

Sotilasjohtamisessa strategia on oppi sodan voittamisesta ja taktiikka on oppi taistelun voittamisesta. Strategian tehtävä on estää tappio ratkaisutaistelussa, jotta sotaa ei hävittäisi. Sen tehtävä on varmistaa voitto ratkaisutaistelussa. Suurta strategiaa on hävitä taistelu, mutta voittaa sota. Jos haluat voittaa taistelun, voit ensin itsellesi ystävä tai liittolainen. Voiton määritelmä on menestys kamppailussa tai kilpailussa; taistelu, joka päättyy vastustajan kukistamiseen.



Älä avaa uusia hyökkäyssuuntia ellei päähyökkäyssuunta ole hallussa.

Kahden rintaman sotaa ei pitkällä juoksulla voita kukaan. Sodan ydin on kaksintaistelu. Sota ei ole mitään muuta kuin suuri kaksintaistelu.

Älä aja liian monella hevosella yhtä aikaa. Tee asiat yksi kerrallaan; ei rinnakkain vaan peräkkäin. Älä edes yritä saavuttaa kaikkea yhdellä kertaa. Et voi avata uusia hyökkäyssuuntia ellei päähyökkäyssuunta ole oikeasti hallussa.

Ylin johto vastaa strategian luomisesta. Strategia ei voi toteutua ellei kulttuuri tue sitä. Kun kulttuuri ja strategia ovat vastakkain, kulttuuri voittaa aina. Kulttuurin ja strategian pitää olla samansuuntaiset. Kulttuuri ja myös sen muutos lähtee aina yrityksen ylimmästä johdosta. Useimmat yritykset eivät tietoisesti luo yrityksen kulttuuria. Johto harvoin ymmärtää, mikä vaikutus kulttuurilla on suoritustasoon. Vahva ja focusoitunut kulttuuri lähtee mukaansa tempaavasta visiosta. Organisaation kulttuuri muuttuu, kun yksilöt muuttavat omaa käyttäytymistään.

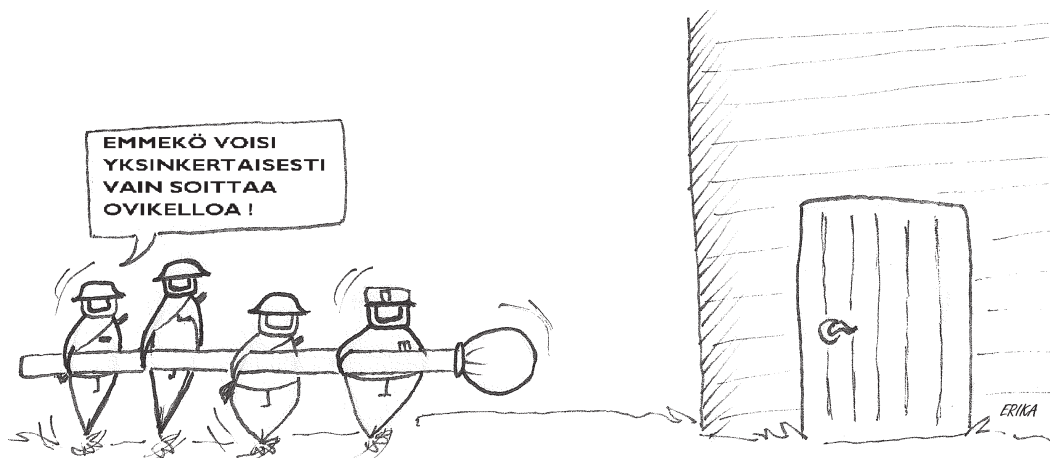
Kun karsit toimintoja, niin mieti rohmahtaisiko katto niskaamme, jos meillä ei enää olisi tätä toimintoa?

Ellei päämääräsi ole moraalisesti oikea, kärsit lopulta vahinkoa. Kun teet oikean asian oikeista syistä, seurauksena on myös oikea tulos.

Jatkuva menestys riippuu organisaation ihmisistä, sillä ihmiset päättävät, millä tavalla tuotteita ja palveluja toimitetaan. Yritysjohdaja seisoo kahden tulen välissä; markkina-voimien ja porukan. Jos et pysty lyömään vastustajaa, niin liittoudu sen kanssa.

Mitä enemmän tiedät vihollisestasi, kilpailijastasi ja asiakkaistasi sitä paremmassa asemassa olet. Tiedustelu on kaiken toiminnan perusta. Ilman tiedustelutietoja harhaillet pimeässä metsässä ilman lamppua, karttaa ja kompassia.

Elämä ei ole pelkästään voittoja ja häviöitä, se on tekoja. Valitse rohkeasti uusi polku, älä jää risteykseen seisomaan tai tuleen makaamaan. Sodanjohtajan pahin mahdollinen virhe on valmistautua väärään sotaan. Mikä on liikkeenjohdon pahin virhe? Elämä ja johtaminen ovat toistuvaa valintaa.



Sinä pystyt , jos ajattelet pystyväsi. Ajattele siis, että pystyt, niin todellakin pystyt.

Johtaja on organisaation palvelija eikä toisinpäin. Johtaja myy palvelua ja johtaminen on palveluammatti. Johtajan tehtävä on tarjota hyvää johtamispalvelua. Serve first and lead second.

Tehokkailla johtajilla on taso korkealla ja oikeat periaatteet, joista he pitävät kiinni. Peruspeliä johtaja -teos on selkeä ja helppokäyttöinen johtamisen perusteos. Kirja antaa eväitä johtajuuden kasvuun ja oman tason nostamiseen. Kirjoittaja haluaa antaa lukijalle näkökulmaa johtajuuden inhimilliseen, vaativaan ja haastavaan matkaan, joka on seikkailu.

Kauppätieteiden maisteri, majuri Eero Kukkola on koonnut tähän teokseen omia ja muiden ajatuksia ja kokemuksia johtamisesta. Vakavaa ja tärkeää asiaa on haluttu pehmentää humoristisilla kuvilla, joista löytyy elämän ironiaa ja totuuden siemen.

Kirjoittajan johtoajatuksena on ollut, että johtajan ensimmäinen ja tärkein ominaisuus on kyky opettaa ja kehittää muita johtajia. Eero Kukkola on toiminut 10 vuotta ammattisotilaana ja yli 20 vuotta liikkeenjohdon eri tehtävissä.



ISBN: 978-952-498-900-8

www.bod.fi

