



Jouni Laukkanen

MENESTYKSEN MOTOT 2.0

Menestyksen motot 2.0 – Pääliköille ja johtajille

Jouni Laukkanen

Jouni Laukkanen

Menestyksen motot 2.0

Päälliköille ja johtajille

© 2024 Jouni Laukkanen

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

ISBN: 978-952-80-6871-6

SISÄLLYSLUETTELO

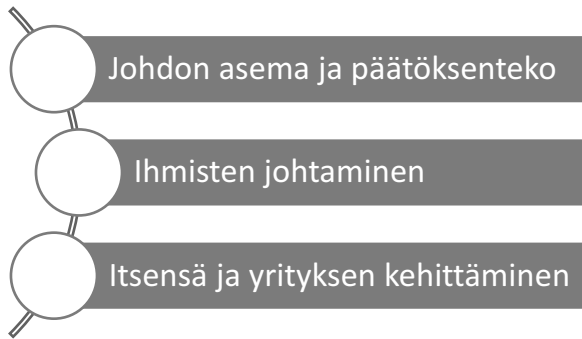
1	JOHTO ON SUORITTAVAN PORTAAN TUKITOIMINTO	15
1.1	HYÖDYLLINEN JOHTO.....	20
1.2	HYÖDYTÖN JOHTO	25
1.3	HAITALLINEN JOHTO.....	27
2	PÄÄTÖSVALTA KUULUU ASIANOSAISILLE	35
2.1	AVOIMEN KULTTUURIN TUKEMINEN	36
2.2	PERINTEINEN ORGANISAATORAKENNE	37
2.3	KEHITTYNYT ORGANISAATORAKENNE	39
2.4	SIIRTYMINEN ITSEOHJAUTUVAAN ORGANISAATIOON	42
2.5	ESIMERKKEJÄ ITSEOHJAUTUVASTA ORGANISAATIOISTA	45
2.6	PALKKA PER PÄÄTÖS.....	47
3	NÖSSÖ EI OLE NÖSSÖ TOISELLE NÖSSÖLLE	53
3.1	VUOROVAIKUTUSTYYPPIEN PERUSTYYPIT	55
3.2	AJATTELIJAT ELI NYSVÄRIT.....	57
3.3	VAUHDITTAJAT ELI MULKUT	60
3.4	RAKENTAJAT ELI NÖSSÖT	63
3.5	INNOSTAJAT ELI HÄSLÄRIT.....	66
3.6	TOISEN VUOROVAIKUTUSTYYPPIIN HUOMIOIMINEN	69
4	EPÄILE SEISOVAA VETTÄ AINA MYRKYLLISEKSI	75
4.1	TEKNOLOGINEN KEHITYS	77
4.2	MARKKINOIDEN MUUTOS.....	86
4.3	KILPAILUTILANTEEN MUUTOS	92
4.4	SÄÄNTELYN JA LAINSÄÄDÄNNÖN MUUTOS	96
4.5	GLOBAALISET JA YHTEISKUNNALLISET MUUTOKSET	103
4.6	SININEN VALTAMERI.....	111
4.7	REAGOINTIKYKY MUUTOKSIIN.....	117
4.8	EKSPONENTIAALISET MUUTOKSET	120
5	KAIKKI ON MAHDOLLISTA, MUTTA ÄLÄ ODOTA JONKUN TEKEVÄN SITÄ PUOLESTASI.....	133

5.1	TODENNÄKÖISYYKSIEN MERKITYS	135
6	VAIKUTA, MUTTA VAIN MIHIN VALTAA	141
6.1	LEANIN PERIAATTEET	142
6.2	TAVOITETILA JA PRIORITEETIT	143
6.3	ARVON TUOTTAMINEN ASIAKKAALLE	145
6.4	ARVON MÄÄRITTYMINEN ASIAKKAALLE	146
6.5	KILPAILIJOIDEN LUOMAN ARVON VERTAILU	178
6.6	ONKO ARVON LUONTI ASIAKKAALLE YRITYSTOIMINNAN PRIORITEETTINA ENSIMMÄINEN?	181
6.7	PROSESSIT JA KÄYTÄNNÖT NIIHIN	184
6.8	HUKKA JA VIRTAAUS	187
6.9	OLOSUHTEET, TYÖTAVAT JA TYÖKALUT KUNNOSSA SEKÄ OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	204
6.10	PARANTAMINEN JATKUVASTI KOHTI IDEAALITILAA	208
6.11	OMAN VASTUUALUEEN ULKOPUOLINEN KEHITTÄMINEN	210
7	SITÄ SAAT MITÄ MITTAAT	213
7.1	YHTEINEN TAVOITE	215
7.2	PÄÄMENESTYSEKIJÄT	217
7.3	TAVOITTEIDEN MITTAAMINEN	221
7.4	BUDJETTI EI OLE OPTIMI	228
7.5	ESIMERKKI MITTAAMISESTA	232
7.6	JUURISYYN LÖYTÄMINEN POIKKEAMIIN	236
8	ÄLÄ LÄHDE SOTAAN, JOTA ET VOI VOITTA A	239
8.1	MIKSI	242
8.2	KENELLE	244
8.3	MITÄ	246
8.4	MITEN	248
8.5	TAVOITTELE VAIN MITÄ VOIT SAAVUTTA A	250
8.6	ENNUSTAT VARMASTI VÄÄRIN	252
8.7	TUOTOS JA PANOS	253
9	RIITTÄVÄN HYVÄ ON KYLLIN HYVÄ	257

9.1	SUPPENEVA HYÖTY	260
9.2	MIKÄ ON RIITTÄVÄN HYVÄ?	262
10	ÄLÄ PURISTA MAILAA	267
10.1	YERKES-DODSONIN LAKI	269
10.2	SOVELTAMIEN TYÖYMPÄRISTÖÖN	272
11	KUN LUKEE PIMEÄSSÄ PÄÄLLÄÄN SEISTEN, YMMÄRTÄÄ LUKEMANSA TOISIN	275
11.1	OBJEKTIIVINEN TOTUUS	277
11.2	SUBJEKTIIVINEN TOTUUS	281
11.3	KOLLEKTIIVINEN TOTUUS	287
11.4	KAUSAALISUHTEET	293
12	TEE MITÄ ET OSAA	299
12.1	ASKEL SIVUUN MAHDOLLISTAA OPPIMISEN	301
12.2	OTA ITSE VASTUU OSAAMISESI KEHITTÄMISESTÄ	304
12.3	LOPPUKANNUSTUS UUDEN OPPIMISEEN	307

ALKUSANAT

Johto on suorittavan portaan tukitoiminto, nössö ei ole nössö toiselle nössölle ja älä lähde sotaan, jota et voi voittaa. Siinä muutamia mottoja, joiden kautta kirjassa käsitellään näkemyksiäni johtamisesta alla olevien teemojen ympärillä.



Johtamiseen liittyen on olemassa lukuisia kirjoja, joista vain hyvin harva on mielestäni ollut lukemisen arvoisia. Hyvin monissa kirjoissa on jokin hyvä johtoajatus, joka tulee käsiteltyä ensimmäisen 30 sivun aikana lopun kirjasta ollessa pelkkää täytettä ja jaarittelua. Tässä kirjassa jokaisen moton alla on siihen liittyvä ajatus kuvattuna tiivistetysti ja jätetty asian ympärillä kaartelu kokonaan pois.

Ei ole olemassa kaiken kattavaa oikeaa teoriaa johtamiseen, vaan tavoitteenani on käynnistää lukijoiden oma ajatteluprosessi aiheiden ympäriltä, jolloin kirjassa esitetyt ajatuksia voi soveltaa omaan työympäristöön itselle parhaiten sopivalla tavalla.

Myynti, johtaminen ja myynnin johtaminen ovat kiinnostaneet minua pitkään ja olen pyrkinyt kasvattamaan tietoisuuttani

näihin asioihin lukuisilla koulutuksilla ja kirjoilla sekä olen käytännössä kokeillut, mikä toimii ja mikä ei.

Olen koulutukseltani energia-tekniikan diplomi-insinööri. Opinnot keskittyivät pitkälti tekniikkaan, mutta olen täydentänyt osaamistani ja näkemystäni myyntiin ja johtamiseen työhistorian aikana täydennyskoulutuksissa ja oma-toimisella opiskelulla. Tutkin mielelläni kriittisesti tekemistäni, jolloin toki käytännön kokemuksesta johtamisesta on ollut myös suuri hyöty.



Olen työskennellyt energiatekniikkaan liittyvissä suunnittelu- ja konsultointitehtävissä reilut 15 vuotta pienestä muutaman hengen yrityksestä kansainväliseen pörssiyhtiöön. Tällä hetkellä toimin kansainvälisen suunnittelu- ja konsulttitoimiston Suomen vahvasti kasvavien energiapalveluiden johtajana.

Olen ollut vetovastuussa erilaisista tiimeistä/osastoista, joihin olen päätenyt soveltamaan kulloisenkin tarpeen mukaan erilaista johtamista. Osaan tiimeistä minulla ei ole ollut omaa substanssiosaamista ja toisiin taas se on ollut hyvin vahvaa. Tällöin oma roolini on ollut hyvin erilainen. Olen päässyt täten kehittämään omaa näkemystäni johtamiseen monelta kantilta ja kaikki kokemus on muokannut omaa johtamisfilosofiaani.

Alun perin tämä kirja oli omia muistiinpanojani oppimastani ja yhteenvetoa kokemuksistani omassa johtamisessani. Pikkuhiljaa materiaalia tuli kasaan sen verran paljon, että päätin kasata muistiinpanoni kirjan muotoon. Muistiinpanojen kirjoittaminen kirjan muotoon vaati myös omien ajatusteni syventämistä ja jäsentelyä, joten kirjoittaminen on ollut osa myös itseni kehittämisen prosessia. Kirja auttaa minua myös kommunikoimaan näkemyksiäni esihenkilöilleni sekä omalle organisaatiolleni.

Vaikka kirjan on tarkoitus olla johtamisen opas, on siinä hyvin paljon myös myyntiin, myynnin johtamiseen ja myyntistrategioihin liittyviä asioita. Tämä perustuu siihen, että yritysten olemassaolo perustuu myyntiin ja periaatteessa kaikki toiminnot yrityksessä ovat myynnin tukitoimintoja. Toki yritys aina valmistaa jotain (vähintään täytettä paperille). Jos halutaan, että joku tuotoksista maksaa, niin sen on tuotettava arvoa asiakkaalle ja jonkun on se asiakkaalle myytävä. Melko yksinkertaista.

Tunnustan olevani uskovainen Lean-johtamisperiaatteelle. Tämä näkyy varmasti kaikissa kirjan luvuissa, mutta tälle johtamisperiaatteelle on omistettu myös oma motto.



Tämä kirja on täydennetty versio alkuperäisestä vuonna 2022 julkaistusta Menestyksen motot -kirjasta. Tähän 2.0-versioon on lisätty täsmennyksiä sekä esimerkkejä. Tehdyt täsmennykset ja esimerkit syventävät asioiden käsittelyä ja mahdollistavat paremmin asioiden sisäistämistä. Alkuperäiset motot ovat pidetty muuttumattomina, koska ne kiteyttävät mielestäni hyvin ajatuksiani johtamisesta. Täsmennyksien myötä alkuperäinen kirjanen on kasvanut pituudeltaan noin nelinkertaiseksi eli jo oikean kirjan mittoihin.

Lisätietoja minusta ja työhistoriastani LinkedInistä:

www.linkedin.com/in/jouni-laukkanen

JOHDANTO

Tämä kirja keskittyy erityisesti päällikkö- ja johtaja-asemassa menestymisen avainseikkoihin, joita käsitellään mottojen kautta. Vaikka kirjassa esitetyt oivallukset ovat sovellettavissa laajasti elämän eri alueille, painopiste on siinä, miten nämä periaatteet ilmenevät yritysmaailmassa.

Hyvin toimivassa organisaatiossa kaikki työntekijät, päälliköistä ja johtajista lähtien, jakavat vastuun yrityksen toiminnasta. Vaikka näillä ylemmillä tasoilla on suurin mahdollisuus ja vastuu ohjata toimintaa, koko organisaation vastuunotto on keskeinen teema koko kirjassa.

Kirjassa päällikkö- ja johtotasosta puhutaan yleisesti johtona. Päällikkö- ja johtajatason näkökulma yrityksen toimintaan ja siten oma toiminta on hieman erilaista, mutta lähtökohdat menestyvän yrityksen edistämiseksi ovat samat.

Kirjan ajatuksia sovellettaessa tulee tiedostaa, että erilaiset ihmiset vaativat tekemiseen erilaisen tulokulman. Tähän liittyen kirjassa kuvataan mm. perusteet erilaisille vuorovaikutustyyliille. Lainalaisuudet menestymiseen ovat kuitenkin samat, vaikka itse toteutus ja viestintä olisivat eri ihmistyypeille erilaisia.

Kirjassa kuvatut motot eivät välttämättä ole suoria lainauksia keneltäkään tai vähintäänkin niitä on muokattu omaan suuhun ja kirjan kontekstiin sopiviksi. Siksi motoissa ei ole mainittu moton lähteitä. Vaikka motoissa ei ole lähteitä, niin kirjan lopussa on mainittuna erinomaisia kirjoja ja muita lähteitä, joista käsiteltyihin asioihin voi perehtyä tarkemmin.

1 JOHTO ON SUORITTAVAN PORTAAN TUKITOIMINTO

Hyvä johtaminen muodostaa vahvan perustan, jolle organisaation menestys rakentuu. Sen sijaan, että johto nähtäisiin erillään olevana tai hierarkian huipulla seisovana elimenä, sen tulisi toimia sillanrakentajana ja mahdollistajana työntekijöiden ja eri organisaation osien välillä. Johtajien vastuulla on luoda ympäristö, jossa työntekijät voivat kukoistaa, innovoida ja tuoda esiin parhaan potentiaalinsa.

Tämä tarkoittaa avointa kommunikaatiota, selkeitä tavoitteita ja ennen kaikkea luottamuksen ilmapiiriä, jossa työntekijät tuntevat voivansa kokeilla ja ehdottaa uusia ideoita ilman pelkoa epäonnistumisen seurauksista. Kun johto keskittyy voimavarojensa ja asiantuntemuksensa käyttämiseen työntekijöiden tukemiseen, se ei ainoastaan vähennä päivittäisen työn esteitä, vaan myös innostaa ja valtuuttaa jokaista osallistumaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseen.

Johtamisen tulee olla myös jatkuvaa oppimista ja itsensä kehittämistä. Jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä johtajien on pysyttävä ajan tasalla uusista trendeistä, teknologioista ja työelämän käytännöistä, jotta he voivat ohjata organisaation eteenpäin oikeaan suuntaan. Johtajien on myös oltava valmiita ottamaan vastaan palautetta ja mukauttamaan toimintaansa sen mukaan, mikä palvelee parhaiten sekä työntekijöitä että organisaation laajempia tavoitteita.

Johtajuus ei ole myöskään vain tuloslaskelmien ja strategioiden hallintaa; se on ennen kaikkea ihmisten johtamista. Se on kykyä inspiroida, motivoida ja tukea muita saavuttamaan yhteiset

päämäärät. Kun johtajat ymmärtävät roolinsa tuottavan tason mahdollistajina, he asettavat koko organisaation vahvemmalle polulle kohti kestävästä menestystä.

Lähtökohtaisesti johdon pitäisi olla suorittavan portaan tukitoiminto. Johtohan ei suoranaisesti juuri koskaan tuota mitään, vaan se on kuluera, jonka pitäisi tukea tuottavaa tasoa yrityksessä tekemään mahdollisimman hyvää tulosta.



Kun johto keskittyy liikaa sisäisten rakenteiden ylläpitoon ja byrokratian tukemiseen, organisaation kyky vastata nopeasti ja tehokkaasti muuttuviin markkinaolosuhteisiin heikentyy. Tällöin ylemmän johdon ja välijohdon fokus siirtyy pois työntekijöistä, jotka ovat yrityksen tuloksen tekijöitä. Sen sijaan, että johdon tehtävä olisi valvoa ja palvella omistajien etuja, sen ensisijainen

Menestyksen motot 2.0 on laaja opas johtamiseen eri kulmilta katsottuna. Kirja käsittelee modernin johtamisen eri ulottuvuuksia, kuten tehokasta päätöksentekoa, avoimen kulttuurin tukemista, työyhteisön dynamiikkaa ja muutosjohtamista. Se tarjoaa konkreettisia viisauksia, jotka auttavat johtajia ymmärtämään alaistensa tarpeita, luomaan tehokkaampia organisaatioita ja parantamaan henkilöstön sitoutumista.

Kirja sisältää teoreettisia sekä käytännöllisiä näkökulmia ja on suunnattu kaikille johtamisesta kiinnostuneille. Teos tarjoaa lukijalle työkaluja itsensä ja organisaation kehittämiseen, inspiroi uusiin ajattelutapoihin ja auttaa rakentamaan menestyvää liiketoimintaa.

BoD

