

Pekka T. Järvinen
Jukka Rantala
Petri Ruotsalainen

JOHDA SUORITUSTA

Talentum
Helsinki 2014

Copyright © 2014 Talentum Media Oy ja Pekka T. Järvinen, Jukka Rantala, Petri Ruotsalainen

Kansi: Ea Söderberg, Hapate Design

Sisuksen ulkoasu: Sami Piskonen, Suunnittelutoimisto Nuoska

Taitto: NotePad Ay

ISBN 978-952-14-2319-2

ISBN 978-952-14-2519-6 (verkkokirja)

Paino: Print Best, Viro 2014

Anna palautetta kirjasta: www.talentumshop.fi

SISÄLLYS

LUKIJALLE	11
OSA 1: MIKSI UUDENLAISTA SUORITUKSEN JOHTAMISTA TARVITAAN?	17
1. UUDENLAINEN SUORITUKSEN JOHTAMINEN	18
Suorituksen johtamisen vauhtipyörä.....	19
Tavoitteet ja odotukset toiminnalle – Painopiste vaatimisessa.....	20
Ohjaava vuorovaikutus ja palaute – Painopiste välittämisessä.....	21
Kehittävä valmentaminen – Painopiste kehittämisessä..	22
Esimiestyön arviointi.....	23
Omistautuminen ja toiminnan ohjaus	24
Omistautumisen synnyttäminen ja toiminnan ohjaus esimiestyössä	25
Vaativa, välittävä ja kehittävä esimiestyö suorituksen johtamisen ytimessä.....	29
2. ASIAKKAAN ODOTUKSET SUORITUKSEN OHJAUSVOIMANA	32
Asiakaskokemus ratkaisee	33
Kenelle työtä tehdään?.....	36
Odotukset vahvistavat itseohjautuvuutta	39
Tavoitteiden priorisointi.....	40
Odotusten täsmentäminen.....	41
Odotuksista asiakasodotuksiin	42

SISÄLLYS

Vaativat odotukset kutsuvat onnistumaan	44
Myönteiset odotukset parantavat suoritusta	45
Vauhtipyöräjohtaminen	47
Tavoitteena itsenäinen työote	48
Johdettavan toimijuuden vahvistuminen	49
Kehityskierteen johtaminen	50
Kehityskierteen vastavoimat	52
3. TAVOITTEIDEN JOHTAMINEN	56
Tavoitteiden kirjo	57
Tavoitteiden asettaminen	58
Ryhmätavoitteet	60
Tavoitteet ja odotukset	62
Sitoutuminen vs. omistautuminen	65
4. SUORITUSKYKY	66
Saako suorituskyvystä puhua?	66
Suorituskyvyn elementit	67
Omistautuminen	68
Tekeminen	69
Osaaminen	70
Kehityskyky	72
Suorituskyvyn arviointi	74
Palaute	75
Auttava palaute	77
Palautteen antaminen	78
Kysymysten voima	80
Palautteen vastaanottaminen	82
Palaute ei aina toimi	82

5. ESIMERKKI: KASVUYRITYKSEN SUORITUSKYKYINEN KULTTUURI	84
Opit kasvuyritysten suorituskyvyn johtamisesta	91
OSA 2: MITÄ ON DYNAAMINEN SUORITUKSEN JOHTAMINEN?	95
6. DYNAAMINEN JA KETTERÄ ORGANISAATIO	96
Uudenlaisen toimintakulttuurin syntyminen	98
LEAN-virtaviivaisuusoppi	99
Menestyjien ketterä toimintakulttuuri	99
Sprintit työn priorisoinnin apuna	100
Työn organisointi	100
Perinteisestä nykyaikaiseen organisaatioon	102
Aikaansaavan toimintakulttuurin periaatteet	106
Päämääränä erinomainen asiakaskokemus	106
Yksilökeskeisyydestä kohti asiakaskeskeistä tiimityötä ..	108
Esimiestyön ja johtamisen merkitys	109
Esimies suorituksen ja osaamisen valmentajana	111
Tiimityön ohjaavat rakenteet	111
Ketterä organisaatio on oppiva organisaatio	112
Suorituskykyinen organisaatiokulttuuri	114
Suorituskyvyn johtaminen	115
7. ESIMIES SUORITUKSEN JOHTAJANA	118
Johtajuuden syntyminen esimiehessä	119
Itsensä määrittely	120
Johtamisyhteys – silta esimiehen ja johdettavan välillä ..	123
Henkinen itsenäisyys ja erillisuus ryhmästä	127
Rohkea, ahdistumaton läsnäolo	132

Suorituksen johtamisen jatkumo	136
Etukäteen sovitut tapaamiset	136
Tarpeen mukainen saavutettavuus	138
Ennakointi	139
Osallistava ja neuvotteleva toimintatapa	141
Esimiehen työkalut suorituksen johtamiseen	143
Suorituksen tavoitteiden, seurannan ja ohjauksen työkalut	144
Päätöksenteon ja ongelmanratkaisun varmistamisen työkalut	145
Esimies omistautumisen ja suoriutumisen esimerkkinä	148
8. ESIMERKKI: ESIMIEHEN PAINEENSIETOKYKY KOETUKSELLA	152
Mitä tapauksesta voi oppia?	154
OSA 3: MITEN SUORITUSTA JOHDETAAN ARJESSA?	157
9. SUORITUKSEN JOHTAMISEN SYSTEEMI JA TOIMINTAKULTTUURIN MUUTOS	158
Oman kehitysalueen tunnistaminen	159
Systematiikan kehittäminen omalla vastuualueella	161
Keskeisten kehityskohteiden tunnistaminen	162
10. TOIMINNAN OHJAUKSEN JA PALAVEREIDEN KETTERYYS	165
Kriittisyys palavereita kohtaan	166
Vahva kulttuuri kestää tai estää kaiken	168
Ohjauksen merkitys	169
Vuoropuhelu ohjattavan kanssa	170
Tietoisuus tekemisestä	170
Tiimin suorituskyvyn nostaminen	171

11. HENKILÖKOHTAINEN SPARRAUS	173
Sparrauksen hyödyt.....	173
Johdettavan ohjaaminen ja tukeminen	174
Omistautuminen organisaatiolle.....	174
Uudet näkökulmat ja ajattelutaidon kehittyminen	175
3K-menetelmä	176
Kysy	176
Kuuntele	177
Kommentoi	177
Sparrauksen eteneminen.....	178
Tarkista tunnetila – sekä omasi että sparrattavan.....	178
Ohjaa keskustelu työn tavoitteisiin ja suorituksen arviointiin.....	179
Laajenna ajattelua	180
Konkretisoi päätös.....	181
Käynnistä toiminta	182
Uskalla luottaa	183
Sparrauksen painopisteitä	184
Toimintaan sopeuttava sparraus.....	185
Toimintaa kehittävä sparraus	186
Toimintaan palauttava sparraus	187
Sparraamisen tarkoitus	187
12. SUORITUKSEN JOHTAMISEN OTE ESIMIESTYÖSSÄ	189
Suorituksen johtamisen perusotteet	190
Valtuuttava ote.....	191
Sparraava ote.....	191
Ohjaava ote	192
Neuvova ote	192

13. ORGANISAATIOKULTTUURIN HYÖDYNTÄMINEN	
SUORITUKSEN JOHTAMISESSA	193
Organisaatiokulttuurin vastavoimat ja niiden hyödyntäminen	193
Tyypillisiä vastavoimia	194
Tunnetilojen ja suorituskyvyn välinen suhde	197
Virtaustila (flow)	198
Positiiviset ja negatiiviset suoritustunteet	199
Esimiehen tunnehallinta	202
Tunteiden tunnistaminen ja johtaminen	203
Esimies suorituskykyisen kulttuurin rakentajana	204
Rekrytoinnit ja perehdytys	204
Tavoitteiden selkeyttäminen	205
Palautteen merkitys	205
Aktiivinen kehittäminen	206
Turvallinen ristiriita	208
Inhimillisuus voimavarana	208
Esimiehet ovat kulttuurin selkäranka	210
14. ESIMERKKI: SUORITUKSEN JOHTAMISEN	
UUDISTAMINEN KANSAINVÄLISESSÄ YRITYKSESSÄ	212
Opit kansainvälisen yrityksen suorituksen johtamisen uudistamisesta	218
OSA 4: TYÖKALU	221
ESIMIEHEN OMAN SUORITUKSEN JOHTAMINEN	222
LÄHTEET	227