

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

LUKIJALLE

Toimintaympäristön kiihtyvä muutos on muodostunut kaikilla toimialoilla uudeksi normaalitilaksi. *”Niin muuttuu maailma, Eskoni.” (Aleksis Kivi)*

Keskeisiä muutosvoimia, jotka vaikuttavat monella tasolla elämäämme, ovat esimerkiksi teknologian nopea ja laaja kehittyminen elämän eri osa-alueilla, asiakkaiden arvostusten muutos (nopeasti, edullisesti, vastuullisesti), työntekijöiden odotusten kasvaminen (hieno työpaikka, hyvä esimies, nopea kehittyminen), omistajien vaatimukset liiketoiminnalle (kannattavuutta, kasvua, tehokkuutta) sekä kansainvälisen kilpailun ja työnjaon kiihtyminen globalisaation myötä.

Käytännössä kaikki organisaatiot länsimaissa ovat siis merkittävien kehityshaasteiden edessä: monet nykyiset toimintamallit ovat perustuneet maailmaan, jota ei yksinkertaisesti ole enää olemassa. Asiakaskohtaisten ratkaisujen tuottaminen, verkostomainen yhteistyö yli organisaatorajojen, nopeusvaade sekä jatkuva uuden luominen ovat nykypäivän organisaatioiden perusvaatimuksia. Ydinratkaisuksi uudessa maailmassa pärjäämiseksi nousee kyky organisoida yrityksen toimintaa siten, että asiakasodotuksiin pystytään vastaamaan entistä paremmin. Tässä onnistuminen edellyttää uudistumista niin esimiehiltä, henkilöstöltä kuin tavoilta organisoida työtä.

Tarvitaan siis sellaisia uudennlaisia tapoja organisoida ja johtaa toimintaa, jotka vastaavat tämän ajan haasteisiin. Olennainen ydin uudessa toimintakulttuurissa on lisätä johdettavien itseohjautuvuutta ja päätöksentekokykyä. Monimutkaisten ja

yllättävien tilanteiden sujuva hoitaminen edellyttää työntekijöiden valtuuttamista ketterään ja nopeaan toimintaan. Tarvitaan sissimäistä toimintaa, jossa yksilöt ja ryhmät pystyvät itsenäisesti, osana isompaa kuvaa, etenemään kohti yhteisiä tavoitteita.

Ratkaisuna kiihtyvään muutokseen vastaamiseen esitämme tässä kirjassa suoritukseen ja sen kehittymiseen panostamista. Ihminen on lopulta tuloksenteon ja suorituskyvyn tärkein voimavara. Vaikka organisaation menestymisessä tarvitaan kokoaavaa strategiaa ja toimintaa ohjaavaa teknologiaa, kiteytyy lopulta niidenkin toimivuus ihmisiin. Ihminen toimii rakenteissakin joko luoja tai toteuttajan roolissa. Entistä vaativampien ongelmien ratkaisussa puolestaan korostuu verkostomaisten tiimien merkitys. Tarvitaan erilaisen osaamisen saumatonta yhdistämistä, jotta pystytään vastaamaan vaativiinkin asiakasodotuksiin.

Suorituksella tarkoitetaan tekemisen ja tulosten välistä kytkentää. Kyse on siis toiminnan panos-tulos-suhteesta ja sen parantamisesta. Suoritus voi tapahtua yksilön tasolla, tiimissä tai osana laajempaa toimintaketjua. Tässä kirjassa keskitytään erityisesti yksilön ja tiimin suorituksen johtamiseen. Toimintaketjun tai koko organisaation tasoa käsitellään vain siltä osin, kuin se on tarkoituksenmukaista.

Vaikka suoritus ensisijaisesti tarkoittaa tekemistä ja toimintaa, ei sitä voida tarkastella irrallaan toiminnan tuotoksista ja mitatuista tuloksista. Itse asiassa entistä tärkeämpää on kaikilla organisaation tasoilla pystyä määrittämään työtä tuotetun arvon kautta. Jatkossa kaikkien ammattilaisten on pystyttävä ohjaamaan omaan työtään lopputulosten kautta. Tämä on useassa organisaatiossa vielä suuri ajattelutapamuutos, jonka onnistumisessa esimiehillä on tärkeä rooli. Uudessa toimintaympäristössä menestyviä organisaatioita yhdistääkin vahva asiakas- ja tuloslähtöisyys: koko henkilöstö pystyy määrittämään arjen tekemis-

tään tuotosten ja niiden synnyttämän arvon kautta. Tämä edellyttää kaikilta rohkeaa ja kehittymishakuista suhtautumista työskentelyyn.

Samoin esimiehen on itse tunnistettava, miten hän omalla toiminnallaan tuottaa parhaan arvon organisaatiolle. Esimiehen rooli onkin muuttunut ammatillisesta esimerkistä tiimin ja arvoketjussa toimivan joukkueen valmentajaksi. Nykyaikainen esimies tarkasteleekin vastuualueensa tekemistä koko ajan tavoiteltujen tuotosten ja synnytetyn arvon kautta. Hänen perustehtävänsä on ohjata johdettaviaan tuloksellisen suorituksen tasolle. Sen rinnalla hän jatkuvasti sparraa ja kehittää vastuualueensa suorituskykyä ihmisten kautta.

Tuloksellisuutta parantavaa suorituskykyä voidaan kohentaa usealla eri tasolla. Organisaatiotason suorituskyky mitataan usein taloudellisin mittarein, joita ovat kannattavuus ja kasvu. Toimintojen (kuten myynti, tuotanto ja asiakaspalvelu) tasolla keskitytään talouden lisäksi toiminnan tehokkuuteen ja laatuun. Yksilö- ja tiimitasolla suorituskyky puretaan vastuualueen tavoitteiden ja mittareiden tasolle asiakaskokemuksen, tehokkuuden sekä innovaatioiden osalta.

Johda suoritusta -kirjassa esitetty näkökulma suorituksen johtamisesta perustuu yksilö- ja tiimitason toimintaan. Näkökulma on siis esimiehen näkökulma. Onnistuminen esimiehenä edellyttää kuitenkin myös koko organisaation ja toimintotason suorituskyvyn ymmärtämistä. Koska kirja keskittyy suorituskyvyn kehittämiseen ihmisten johtamisen kautta, on pelkästään teknologiaan pohjautuva suorituskyvyn tarkastelu rajattu tietoisesti teoksen ulkopuolelle.

Johtavana ajatuksena kirjassa on vastaaminen kahteen merkittävimpään organisaatioiden kohtaamaan muutostarpeeseen. Ensimmäinen niistä lähtee organisaatioiden asiakkaista ja

perustuu näkemykseen jatkuvasti kasvavista asiakasodotuksista. Menestyäkseen organisaatioiden tulee siis pystyä vastaamaan asiakkaiden odotuksiin kehittämällä asiakastarpeita vastaavia ratkaisuja sekä tapoja niiden tuottamiseen. Toinen muutostarve on vastaus edelliseen, eli miten johtaa ja organisoida toimintaa siten, että asiakasodotuksiin pystytään jatkuvasti vastaamaan? Tässä onnistuminen edellyttää uudenlaista johtamisotetta, joka synnyttää entistä omistautuneempia ja suorituskykyisempiä tiimejä.

”Kukaan ei ole täydellinen, mutta tiimi voi olla.” (M. Belbin)

Kirja tarjoaa siis vastauksia näihin kahteen toisiinsa kytkeytyvään muutostarpeeseen. Lähestymistapamme olemme pyrkineet pitämään mahdollisimman käytännönläheisenä ja sovellettavana. Esittämämme ajatukset on kuitenkin perusteltu myös uusimman tutkimustiedon kautta. Uskomme, että juuri yhdistämällä käytäntö ja tiede oikealla tavalla syntyvät toimivimmat mallit esimiestyössä.

Uusi näkemys, jonka kirjassa esitämme ja perustelemme, on se, että onnistuminen muuttuvassa maailmassa edellyttää organisaatiolta aikaisempaa parempaa kykyä yhdistää vastakkaisia osaamisia ja ihmistyyppjä. Korkea suorituskyky syntyy kyvystä yhdistää päämäärätietoista toimeenpanon vaatimista vuorovai-
kutteiseen ihmisistä välittämiseen. Esimiehet ja organisaatiot, jotka näiden yhdistämisessä ja kehittämisessä onnistuvat, tulevat menestymään.

Uusi näkemys, jonka kirjassa esitämme ja perustelemme, on se, että onnistuminen muuttuvassa maailmassa edellyttää organisaatiolta aikaisempaa parempaa kykyä yhdistää vastakkaisia osaamisia ja ihmistyyppjä. Korkea suorituskyky syntyy kyvystä yhdistää päämäärätietoista toimeenpanon vaatimista vuorovai-
kutteiseen ihmisistä välittämiseen. Esimiehet ja organisaatiot, jotka näiden yhdistämisessä ja kehittämisessä onnistuvat, tulevat menestymään.

Esitettyihin muutostarpeisiin kirja etsii vastauksia seuraavien esimiestyön ydinkysymysten kautta: Kuinka ohjaan ihmisten tekemistä tavoitteiden ja asiakasarvon kannalta olennaiseen? Kuinka sparraan ihmisiä systemaattisesti tavoitellen heidän itseohjautuvuutensa ja osaamisensa nousemista uudelle tasolle?

Kuinka kehitän itseäni ja uudistun esimiehenä vastaamaan muutostarpeisiin? Teos etenee suorituksen johtamisen tarpeen ja elementtien määrittelystä kohti erilaisia käytännön soveltamistilanteita päätyen konkreettiseen suorituksen johtamisen työkirjaan.

Kirjoittajat

Kirjan näkemykset perustuvat kolmen liiketoiminnan ja esimiestyön kehittäjän kokemuksiin ja havaintoihin, joita on vuosikymmenten aikana kertynyt niin asiantuntijan ja kehittäjän kuin johtajan ja esimiehen tehtävissä. Nämä arjen omakohtaiset johtamiskokemukset antavat kirjan sisällölle käytännöllisen leimansa, koska kaikki esitetyt asiat on jossain muodossa testattu todellisessa työelämässä ja ajatukset ovat hioutuneet nimenomaan käytännöstä saadun palautteen pohjalta. Kokemustiedon lisäksi kirjoittajat ovat myös soveltaneet koeteltua tutkimustietoa käytännön pitkäjänteiseen kehitystyöhön eri sektoreilla toimivien asiakkaiden kanssa. Vaikka kirjoittajat lähestyvät aiheita omasta erityisosaamisestaan käsin, heitä yhdistää vuosien yhteistyö organisaatioiden ja johtamisen kehittämiseen erikoistuneessa Balentor Oy:ssä.

Kirjoittajat ovat huolissaan suomalaisesta työelämästä, joka tuntuu monissa paikoin muuttuneen yksityiselämäksi, jota esimies ei voi enää johtaa. Välillä johdettavan työsuorituksen puuttumista suorastaan kavahdetaan. Kirjoittajat kannustavat esimiehiä johtamaan suoritusta ja tekemään se asiakas mielessään, sillä suoritusta on arvioitava ja kehitettävä nimenomaan asiakaskokemuksen näkökulmasta. Henkilöstölle hyviin suorituksiin johtaminen voi olla mahdollisuus kukoistaa ja nauttia työstään.

Pekka T. Järvinen on toiminut esimiehenä yli 25 vuotta, josta toimitusjohtajana 21 vuotta organisaatioiden kehittämiseen eri-

koistuneessa Balentor Oy:ssä. Pekka on koulutukseltaan kauppatieteilijä, minkä lisäksi hänellä on pedagoginen pätevyys. Viime vuodet hän on työskennellyt kansainvälisten pörssiyritysten sekä kasvuyritysten esimiestyön ja johtamisen valmentajana.

Yritysvalmentaja *Jukka Rantala* työskentelee päivittäin organisaatioiden johtamisen uudistamisen parissa. Vuosikymmenten käytännön kokemusten kautta syntyneet havainnot ovat tiivistyneet ajatteluksi tolkkulisesta ja uudistavasta johtamisesta.

Johdon työhjoaja *Petri Ruotsalainen* (KM, M.Div) on toiminut vuodesta 2000 esimiestyön kehittäjänä. Hän on perehtynyt yksilöiden ja ryhmien oppimisen ohjaukseen sekä esimiesten työidentiteetin vahvistamiseen muutoksessa.

Kiitokset

Kirjan syntyyn ovat myötävaikuttaneet monet tahot. Kiitokset asiakkaillemme, joiden odotukset ovat pakottaneet ja innostaneet meidät muotoilemaan kirjassa kuvatut suorituksen johtamisen työvälineet. Tätä työtä on tehty yhdessä Balentorin henkilöstön ja verkostokumppanien kanssa, heidän avullaan olemme päässeet paremmin suorituksen johtamisen ytimeen. Erityskiitokset Jari Roposelle, joka on kommentoinut käsikirjoitusta matkan varrella sekä kustannustoimittajallemme Minna Karlssonille, joka auttoi meitä selkiyttämään kirjan rakenteen lukijaystävälliseksi. Olemme kiitollisia myös perheillemme, jotka ovat tukeneet meitä pyyteettömästi tämänkin projektin aikana.

Pekka T. Järvinen Jukka Rantala Petri Ruotsalainen