

CEO-JOKO

Johtaminen muutoksessa

Jari Karjalainen & Eila Avelin (toim.)



Pienyrityskeskus

Jari Karjalainen & Eila Avelin (toim.)

CEO-JOKO

Johtaminen muutoksessa



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus

ETELÄ-SAVON
KAUPPAKAMARI



Pienyrityskeskus

XAMK KEHITTÄÄ 95

KAAKKOIS-SUOMEN AMMATTIKORKEAKOULU
MIKKELI 2019

© Tekijät ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Kannen kuva: Manu Eloaho

Taitto ja paino: Grano Oy

ISBN: 978-952-344-211-5 (nid.)

ISBN: 978-952-344-210-8 (PDF)

ISSN: 2489-2467 (nid.)

ISSN 2489-3102 (verkkójulkaisu)

julkaisut@xamk.fi

LUKIJALLE

Helsingin kauppakorkeakoulun Mikkelin Pienyrityskeskus käynnisti aikoinaan 1980-luvulla JOKO-johtamiskoulutusohjelman pk-yritysten toivomuksesta. Tuolloin johtamiskoulutus otti ensi askeliaan eteläsavolaisten yritysten parissa, ja erityisesti täällä toteutettuna.

Voin henkilökohtaisesti todeta JOKO 7:n käyneenä, että se tuli tarpeeseen. Olin valmistunut jouluna 1978 insinööriksi Lappeenrannan teknisen oppilaitoksen ylioppilaslinjalta, ja seuraavana syksynä aloitin kuljetus- ja maanrakennusalan yrityksen Mikkelin Autokuljetuskunnan toimitusjohtajana. En osannut oikein hahmottaa yritystaloutta ja johtamista. Pienyrityskeskukseen JOKO-koulutus ja muut sen aikaiset ajankohtaiset yrityksen toimintaan liittyvät kurssit tulivat itselleni tutuksi. Sieltä sain myös todennäköisesti innostuksen jatkuvaan oman itseni kehittämiseen vuosikymmenten aikana.

Onneksi JOKO:n osalta sen elinkaari ei päättynyt Aalto-yliopiston aikaan, missä koulutusohjelma oli ollut lepotilassa joitakin vuosia. Kiitos JOKO:n uudelleen synnytyksestä kuuluu eteläsavolaisille pk-yrityksille ja yritysjohtajille. Suutarinen Yhtiöiden toimitusjohtaja Timo Suutarinen etunenässä otti allekirjoittaneeseen yhteyttä toivoen, että johtamiskoulutus käynnistettäisiin uudelleen. Kauppakamarissa päädyimme siihen, että XAMK olisi oikea taho ohjelman toteuttajaksi. Siellä Pienyrityskeskukseen johtaja Anne Gustafsson-Pesonen otti haasteen vastaan.

Toimitusjohtaja Timo Suutarisella oli tallessa itsellään kaikki JOKO 6:n luentomateriaalit, joten hän toi hyviä näkemyksiä CEO-JOKO:n ohjelman rakentamiseen. Suutarisen pojat ovat tulleet mukaan yrityksen toimintaan, ja valveutunut isä halusi heille ulkopuolista näkemystä johtamiseen ja yrityksen kokonaisvaltaiseen toimintaan. Suutarisen ja eräiden muiden yritysjohtajien aktiivisuus antoikin hyvän pohjan XAMK:n Pienyrityskeskukseen koulutusohjelman käynnistämiseen uudelleen. Etelä-Savon kauppakamari ryhtyi kumppaniksi, ja niin uudistunut CEO-JOKO-koulutusohjelma näki päivänvalon. Saamani palaute ohjelmasta on erittäin hyvää. Tästä osoituksena on se, että Suutarinen Yhtiöistä kahdeksan henkilöä on käynyt CEO-JOKO-johtamiskoulutuksen.

Toivotan CEO-JOKO:lle jatkuvaa menestystä ja koulutusohjelman vastuuhenkilöille XAMK:n Eila Avelinille ja kauppakamarin Tiina Ylöselle voimia sekä joustavuutta toteutukseen.

Mikkelissä 7.11.2019

Markku Kakriainen

Maakuntaneuvos

Emeritus, kauppakamarin toimitusjohtaja



SISÄLTÖ

LUKIJALLE.....	3
AJATELMIA JOHTAMISEN MUUTOKSESTA JA MUUTOKSEN RINNALLA KULKEMISESTA	6
Anne Gustafsson-Pesonen	
JOKO – JOHTAJUUDEN UUDET SUUNNAT -HANKE.....	8
Eila Avelin & Jari Karjalainen	
HAVAINTOJA ITSENSÄ JOHTAMISEN HAASTEISTA	15
Paavo Viirkorpi	
DIGITAALISUUS TULEVAISUUDEN MAHDOLLISUUTENA JA KILPAILUEDUN LÄHTEENÄ	21
Jukka Ala-Mutka	
OLETKO TULEVAISUUSKUNTOINEN JOHTAJA?	27
Kirsi Kostia & Niko Herlin	
KOULUTUKSESTA VARMUUTTA JOHTAMISEEN JA VERTAISTUKEA.....	32
Jari Karjalainen & Eila Avelin	
LOPPUSANAT	40
KIRJOITTAJAT.....	42

AJATELMIA JOHTAMISEN MUUTOKSESTA JA MUUTOKSEN RINNALLA KULKEMISESTA

Anne Gustafsson-Pesonen

Pienyrityskeskuksen perustamisvaiheessa 1980 toiminnan kivijalaksi muurattiin johtamisen kehittäminen, jatkuva muutos, asiakkaiden tarpeiden kuuleminen ja niihin ketterästi reagointi. Tätä työtä Pienyrityskeskus on tehnyt pian 40 vuoden ajan. Jatkuva muutos, muutoksiin sopeutuminen ja ketterä edelläkävijyys ovat kantavia voimavarojamme. Yhteiskunta muuttuu, johtaminen muuttuu, Pienyrityskeskus muuttuu kaiken tuon ohessa.

Ensimmäinen PK-JOKO oli kutsuohjelma, jonka koollekutsujana ja organisaattorina toimi koulutuspäällikkö Liisa Tarssanen. Ohjelmaan kutsuttiin 22 eri alojen ja paikkakuntien pienten ja keskisuurten yritysten toimitusjohtajaa. Sittemmin PK-JOKO-ohjelmaa alettiin toteuttaa myös muilla paikkakunnilla Mikkelin lisäksi. Ohjelmaa tuotettiin Pienyrityskeskuksen toimesta vuosien 1980–2015 varrella 79 kappaletta, ja sen suoritti 2000 suomalaista yritysjohtajaa.

Muutoksen tuulet alkoivat puhaltaa yliopistosektorilla. Muutokset koskivat myös Pienyrityskeskusta, ja se siirtyi liiketoimintakaupalla Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulusta toukokuussa 2016 Mikkelin ammattikorkeakoulun osaksi. Hyvin nopeasti siirtymisen jälkeen aloitettiin keskustelut uuden ajan johtamisvalmennuksen rakentamisesta. Keskustelujen avaajana ja uuden johtamisen kehittämisen valmennuksen puolestapuhujana toimivat Etelä-Savon kauppakamarin silloinen toimitusjohtaja Markku Kakriainen yhdessä Etelä-Savon alueen merkittävien yritysten kanssa. Keskustelut johtivat nopeasti yhteydenottoon Pienyrityskeskuksen puoleen. Olemme tästä yhteydenotosta hyvin kiitollisia, koska ilman vahvaa verkostotoimintaa ja yhdessä tekemistä Pienyrityskeskus ei olisi yksin voinut lähteä kehittämään ja tuottamaan uuden ajan johtamisvalmennusta.

Pienyrityskeskuksen toimesta uuden ajan johtamisen kehittämisen ja pilotoinnin tueksi lähdettiin keskustelemaan Etelä-Savon ELY-keskuksen ESR-osarahoittajien kanssa uudenlaisen, nykyaikaisen JOKO-koulutuksen tuotekehittämisen ja pilotointihankkeen saamiseksi maakuntaan. Jo ensimmäisen hankeidean esittelyn aikana he toivat selkeästi esille, että mikäli yrityksillä on todellinen tarve tämän tyyppiseen kehittämistyöhön, voidaan hanke-rahoitusta mahdollisesti harkita. Yrityshankinta käynnistettiin, ja iloksemme havaitsimme,

että todellakin tarvetta oli. Yrityssitoumusten hankkiminen oli ilo, sillä hetkessä saimme kymmeniä yrityssitoumuksia. Kiitämme teitä kaikkia avarakatseisia, eteenpäin suuntaavia ja kehittämisorientoituneita yrityksiä, jotka jo hankkeen valmistelun alkuvaiheessa annoitte yrityssitoumuksenne mukaan lähtemiseen.

Tässä julkaisussa tuodaan esille johtamisen jatkuvan muuttumisen seikkoja, oivalluksia ja kehittämisideoita, joita hankkeessa tuotettujen kahden CEO-JOKO-johtamiskoulutuksen aikana opittiin ja koottiin. CEO-JOKO-hanke mahdollisti uudenlaisen johtamisen kehittämisvalmennuksen tuotekehityksen. Tuotekehitettyä ja testattua CEO-JOKO-johtamiskoulutusta voidaan nyt hankkeen jälkeen ylpeänä jatkaa yritystemme johtamisen kehittämiseksi.

Olen itse CEO-JOKO 3 -johtamiskoulutuksessa osallistujana mukana. Yhteistyö CEO-JOKO-johtamiskoulutuksessa jatkuu Etelä-Savon kauppakamarin uuden toimitusjohtajan, Teppo Leinosen, ja hänen tiiminsä kanssa. On todella avartavaa, kehittävää ja innostavaa olla itse välillä oppimassa uutta, parantamassa vanhaa, kehittämässä Pienyrityskeskuksen toimintaa ja omaa johtamisosaamistaan. Erityisesti pidän siitä, että pääsen puhumaan avoimesti, mutta luottamuksellisesti johtamisen mitä erinäisimmistä ilon ja haasteiden aiheista, sekä tietenkin verkostoitumaan uusien ja vanhojen yritysjohtajien kanssa.

On ilo olla osa Etelä-Savon kasvavaa CEO-JOKO-johtamiskoulutuksen läpäisseiden joukkoa.

Johtaminen on jatkuvan muutoksen tahdissa pysymistä, edellä kulkemista, tien näyttämistä, ketterää, mutta harkitsevaa toimintaa. Yli- tai alilyönteihin ei ole koskaan varaa.

JOKO – JOHTAJUUDEN UUDET SUUNNAT -HANKE

Eila Avelin & Jari Karjalainen



Johtajan ja johtajuuden rooli yritysten kilpailukyvyn ja työhyvinvoinnin edistäjänä on korostunut nykyisen työn luonteen muuttuessa yhä enemmän rutiininomaisten tehtävien suorittamisesta kohti moniulotteista ongelmanratkaisua. Muutokset seuraavat toisiaan nopeassa syklistä ja työn tekemisen tavat muuttuvat. Työtä tehdään verkostoissa ajasta ja paikasta riippumatta. (Alasoini 2015, 7; Kautiainen ja Kokkonen 2014, 2.) Oma-aloitteisuus, kehittämishalu sekä epävarmuuden sietokyky ja valmius riskinottoon ovat osa muuttuvaa työelämää. Keskeisinä trendeinä ovat nousseet esiin verkostomaisuus, yhteiskehittäminen, työn merkityksellisyys, integriteetin kasvu (luotettavuus, johdonmukaisuus ja ennustettavuus), työn tuunaaminen ja digitalisoituminen. Digitalisaatio mahdollistaa ajasta ja paikasta riippumattoman ja etätöiden tekemisen, jotka edellyttävät uudenlaista esimiestyötä ja itsensä johtamista. Myös tarpeet huomioida kognitiivisen ergonomian kysymyksiä ja psykososiaalisia tekijöitä kasvattavat merkitystään, sillä tiedon käsittely on yhä keskeisempi osa muuttuvaa työtä. (Uusitalo & Ruotsala 2019.)

Johtajien tärkeä tehtävä on työntekijöiden sisäisen motivaation vaaliminen sekä yhteisen tulevaisuudenkuvan ja yhteisöllisyyden vahvistaminen. Tällöin myös organisaatio on houkutteleva työnantajana, työntekijät ovat sitoutuneita siihen ja henkilöstön vaihtuvuus on vähäistä (esim. Karvonen 2014, 16).

JOKO – Johtajuuden uudet suunnat -hanke toteutettiin 1.6.2017–31.12.2019. Sen tavoitteena oli vastata yritysten toimintaympäristön ja työn tekemisen muutokseen ja kehittää eteläsavolaisten yritysten johtamista muutoksen johtamisen, kilpailukyvyyn ja työhyvinvoinnin näkökulmasta sekä saada yritysten johto ja esimiehet hahmottamaan ja ottamaan vakavasti muutoksen trendit ja niiden vaikutukset ja vaatimukset yritysjohtoa kohtaan. Ihmisten henkilökohtaisen osaamisen ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen johtaminen nousee hankkeessa tärkeäksi teemaksi. Hankkeen tarve nousi asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta, eli korkeatasoisen johtamiskoulutuksen puuttumisesta Etelä-Savosta.

Hankkeen tavoitteena oli tuottaa uudenlaista johtamis- ja esimiesosaamista alueen yrityksiin haastamalla ne uusiin ajatus- ja toimintamalleihin, kehittämään olemassa olevaa liiketoimintaa ja strategioitaan ja innovoimaan täysin uutta. Tarkoitus olisi, että jatkuva kehittäminen tulisi yritysten tavaksi toimia ja muutostilanteet kääntyisivät mahdollisuuksiksi ja loisivat yritykselle uutta ansaintalogiikkaa. Hankkeen päähallinnoija oli Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun Pienyrityskeskus ja kumppanina Etelä-Savon kauppakamari. Projektipäällikkönä toimi Eila Avelin ja TKI-asiantuntijana Jari Karjalainen. Etelä-Savon kauppakamarista mukana oli kehityspäällikkö Tiina Ylönen.

Hankkeen aikana kehitettiin CEO-JOKO-johtamiskoulutus yritysten ylimmälle johdolle ja avainhenkilöille. Tavoitteena oli antaa johdolle valmiuksia ja käytännössä testattuja työmenetelmiä reagoida johtamisen tulevaisuuden haasteisiin ja työelämän muutoksiin. Kouluttajiksi valittiin parhaat mahdolliset ulkopuoliset kilpailutetut, oman alansa asiantuntijat. Tässä julkaisussa on neljän kouluttajana toimineen asiantuntijan artikkelit omaan osaamisalueeseensa liittyen. Hankkeessa oli ohjausryhmä, jossa oli mukana useita koulutukseen osallistuvia henkilöitä. Ohjausryhmä kokoontui yhteensä viisi kertaa hankkeen aikana.

KOULUTUKSELLE PAREMPIA JOHTAMISVALMIUKSIA

Yhteistyössä Etelä-Savon kauppakamarin kanssa toteutettu CEO-JOKO-johtamiskoulutus antoi yritysten ylimmälle johdolle ja avainhenkilöille käytännönläheisesti uusinta tietoa. Punaisena lankana koulutuksessa oli yrityksen liiketoiminnan kehittäminen, strategian kirkastaminen ja tulevaisuuteen valmistautuminen (tulevaisuuskuuntoisuus) sekä johtajana kehittyminen. Yhtenä tärkeänä tavoitteena oli myös osallistujien verkostoituminen keskenään. Johtamiskoulutus oli laajuudeltaan yhdeksän lähipäivää noin kerran kuukaudessa, sekä lisäksi oli tarjolla osallistujien työelämäkokemuksia reflektoivia pienryhmien Round Table -keskustelutilaisuuksia osallistujien itse toivomista teemoista.



Hankkeessa toteutettiin kaksi CEO-JOKO-koulutusohjelmaa suunnitelman mukaisesti. Hankkeen määrälliset tavoitteet saavutettiin hyvin, sillä mukana oli 33 yritystä (tavoite 30) ja osallistujia 62 (tavoite 72). Osallistujista oli naisia noin kolmannes. Ryhmät olivat ehdottomasti maksimikokoiset. Halukkaita osallistujia olisi ollut enemmänkin, mutta osallistujamäärää jouduttiin rajaamaan, sillä 30 hengen ryhmän ryhmädynamiikka ja vuorovaikutteisuuden rakentaminen on vaativa tehtävä kenelle tahansa kouluttajalle. Vaikka johtamiskoulutuksen puute ja tarpeellisuus Etelä-Savossa oli tiedossa, oli näin suuri mielenkiinto koulutusta kohtaan yllättävää. Osallistajat edustivat alueen keskeisiä yrityksiä ja työnantajia. Mukana oli johtoa ja avainhenkilöitä Pienyrityskeskukseen tutuista asiakasyrityksistä sekä uusista yrityksistä.

Toimialoittain tarkasteltuna osallistajat edustivat hyvin erilaisia toimialoja, kuten teollisuutta, vähittäiskauppaa, kiinteistövälitystä, kirjanpito-, isännöinti- ja lakitoimistopalveluja. Enemmistö osallistujista oli palkkatyössä, mutta yrittäjät olivat myös kohtuullisen hyvin

edustettuina. Heitä oli reilu neljännes osallistujista. Osallistujajoukon heterogeenisyys koettiin pääosin rikkautena, ja osallistajat kertoivat yllättyneensä siitä, kuinka samanlaisia arjen haasteita esimiehillä ja johdolla on toimialalasta riippumatta.

Hankkeen osallistujiksi kirjattiin vain näihin kahteen CEO-JOKOn osallistuneet henkilöt. Hanke järjesti lukuisia muita, muutaman tunnin kestäviä tapahtumia, joihin osallistui hankkeessa mukana olevien lisäksi muita osallistujia. Näitä olivat erityisesti aamukahvitilaisuudet johtamiseen liittyvistä ajankohtaisista teemoista, kuten kyberturvallisuus liiketoiminnassa, Leadership as a service (LaaS), tulevaisuuden johtaminen ja ennakointi, ristiriitojen ratkaisu ja sovittelu työpaikoilla, pk-yritysten digitaalinen tulevaisuus, talouslaskelmat myynnin johtamisessa ja varautuminen ennustamattomaan – epävarmuuden elämäntapa. Hanke osallistui Etelä-Savon työelämä tapahtumaan SYKE2019 5.9.2019, jossa hanke toteutti Suomen koripallomaajoukkueen Susijengin valmentajan, Henrik Dettmanin, puheenvuoron valmentavasta johtajuudesta. Hanke osallistui myös moniin muihin messu- ja yleisötapahtumiin, kuten Esimies ja Henkilöstömessuille vuosina 2017 ja 2018. Hankkeen päätösseminaari pidettiin 17.9.2019 GastroPub Einon vintillä. Teemana oli ”Ainutlaatuisia kohtaamisia”.

Osallistujien rekrytointi ensimmäiseen CEO-JOKO-koulutukseen tapahtui pääsääntöisesti yrityskäyntien ja henkilökohtaisten tapaamisten avulla. Etelä-Savon kauppakamarin silloisen toimitusjohtajan, Markku Kakriaisen, ja Pienyrityskeskukseen johtajan, Anne Gustafsson-Pesosen, yrityskäynnit tuottivat hyvin tulosta. Ensimmäinen CEO-JOKO käynnistyi 26.9.2017 ja päättyi todistusten jakoon 17.5.2018. Koulutukseen osallistui 31 henkilöä. Periaatteena oli, että samasta yrityksestä voi osallistua kaksi henkilöä yhden hinnalla. Lähes poikkeuksetta niin tapahtuikin. Muutamasta yrityksestä osallistui koulutukseen jopa neljä henkilöä. Toinen CEO-JOKO käynnistyi tasan vuoden kuluttua 26.9.2018 ja päättyi 16.5.2019. JOKO-koulutuksella oli alueella hyvä maine jo etukäteen. Onnistuneen ensimmäisen koulutusohjelman tyytyväiset asiakkaat toimi-



vat puskaradiona, ja toinen kurssi täyttyi nopeasti. Useampi osallistuja samasta yrityksestä osoittautui menestykseksi. Etelä-Savossa ei yleisjohtamiskoulutusta ole paljoa tarjolla, joten Mikkelissä järjestetty lähiopetus oli tehokasta osallistujien ajankäytön kannalta.

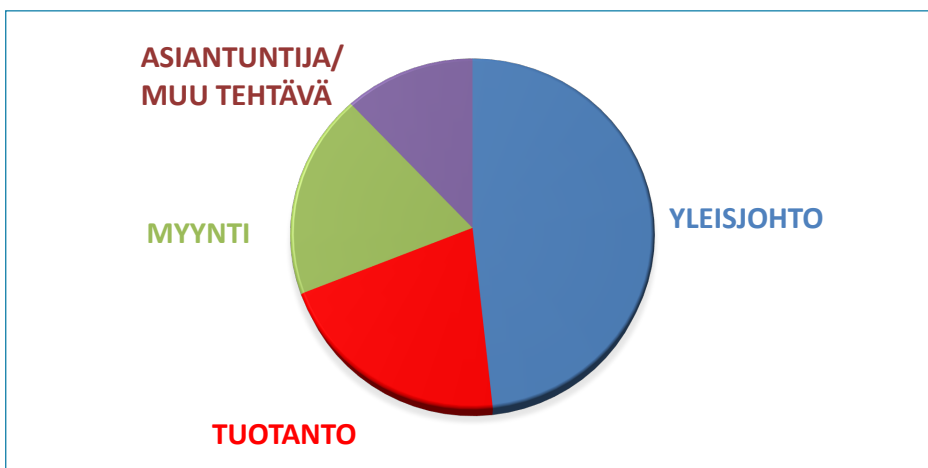
Koulutusteemat kattoivat laajasti liiketoiminnan ja johtamisen eri osa-alueita:

- yrityksen kilpailuympäristö ja strategian laadinta
- strategian toteuttaminen ja johtoryhmätyöskentely
- ihmisten johtaminen
- itsensä johtaminen, itsetuntemus
- digitaalisuus tulevaisuuden mahdollisuutena ja kilpailuedun lähteenä
- asiakkuudet, kumppanuudet, verkostot
- johtajan talouslukutaito
- yritys juridiikka
- tulevaisuuden liiketoimintaympäristöt, trendit ja näkymät.

Kuuden Round Table -tapaamisen teemoja olivat ryhmäkehityskeskustelu, toimiva johtoryhmätyöskentely (2), luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen, itsensä johtaminen ja ihmisten johtaminen.

Koulutusten osallistajat olivat taustoiltaan melko erilaisia. Tyypillisesti osallistuja oli mies, jolle oli jo kertynyt esimieskokemusta yhteensä alle 10 vuotta. Hän toimi yrityksen yleisjohtossa johto- tai päällikkötehtävissä, mutta koulutuksen ajankohtana ei kuitenkaan toimitusjohtajana. Toimitusjohtaja-nimikkeellä osallistuneista oli 11 henkilöä, lisäksi mukana oli myös varatoimitusjohtajia.

Kuvasta 1. ilmenee, millaisissa tehtävissä osallistujat toimivat omissa organisaatioissaan.



Kuva 1. Osallistujien jakauma työtehtävien mukaan, n = 58.

JOHTAJAT TAVOITTELEVAT JATKUVAA ITSENSÄ KEHITTÄMISTÄ

Ahlstrom-Munksjö Glassfibre Oy:stä osallistui ensimmäiseen ohjelmaan peräti neljä osallistujaa. Heidän mukaansa yritys halusi hyödyntää Mikkelissä järjestettävän koulutuksen. Osallistujien mukaan kouluttajat olivat korkeatasoisia. Sellaisia on harvoin omalla paikakunnalla tarjolla, ja kaikista lähipäivistä jäi paljon asioita vietäväksi työpaikalle. Heidän mukaansa oli rikkaus, että osallistujat olivat hyvin erilaisilta toimialoilta. Ahlstrom koulutti koulutusohjelmissa kaikkiaan seitsemän johtoryhmän jäsentä.

Johtamiskoulutuksen rinnalla kulki koko hankkeen ajan selvitystyö vaikuttavuudesta, jolla saatiin arvokasta tietoa suoraan osallistujilta itseltään ennen ja jälkeen koulutuksen. Aktiivisella havainnoinnilla ja keskusteluilla osallistujien ja kouluttajien kanssa lähipäivien aikana saatiin arvokasta tietoa ja palautetta CEO-JOKO-koulutuksen käytännön toteutukseen ja sisällöllisiin asioihin liittyvistä onnistumisista ja kehittämisen kohteista. Temaattisilla alkuhaastatteluilla selvitettiin osallistujien odotuksia koulutusta kohtaan, ja niitä hyödynnettiin jossain määrin koulutuksen painotuksissa. Alkuhaastattelut tehtiin henkilökohtaisissa tapaamisissa tai puhelimitse.

Koulutusten alkuhaastatteluissa kartoitettiin osallistujien motiiveja kurssille hakeutumiseen. Yleisimmin mainittu syy osallistumiselle oli yleinen halu saada koulutusta johtamisesta. Johtajana oli saatettu toimia jo tovi, mutta mitään varsinaista johtamiskoulutusta ei ollut koskaan saatu. Tähän liittyy kiinteästi pyrkimys jatkuvaan itsensä kehittämiseen ja tarjolla olevien koulutusmahdollisuuksien hyödyntämiseen. Noin neljännekselle osallistuneista oli esimies tai yrityksen omistajataho ehdottanut koulutusta tai antanut kehotuksen mennä koulutukseen. Taustalla olivat esimerkiksi yrityksen kehittämissuunnitelmat ja tehtävien uudelleenjärjestelyt. Uusien virikkeiden, työkalujen, vinkkien tai toiminnan tehostamiskeinojen saamisen mainitsi noin kolmannes yhtenä koulutukseen hakeutumisen motiivina. Kokeneetkin johtajat haluavat aika ajoin päivittää osaamistaan ja tarkistaa, missä johtamisen saralla kulloinkin mennään.

Hankkeen lopputuloksena syntyi kaupallinen johtamiskoulutus CEO-JOKO, joka käynnistyi syyskuussa 2019. Hankkeen toteutuksesta voi lukea lisää kahdeksasta blogikirjoituksesta, jotka ovat hankkeen omilla verkkosivuilla www.xamk.fi/ceo-joko. Lisäksi CEO-JOKOn ohjelmien osallistujista on hankkeessa tehtyjä artikkeleja Menestyjät-lehdessä. Koulutusten aikaansaamia tuloksia ja vaikutuksia käsitellään tarkemmin tämän julkaisun viimeisessä artikkelissa.

LÄHTEET

Alasoini, T. 2015. Digitalisaatio muuttaa työtä – millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? Työpoliittinen Aikakauskirja 2/2015. Työ ja elinkeinoministeriö. Saatavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/2874993/tak22015.pdf>

Karvonen, P. 2014. Esimies työhyvinvoinnin edistäjänä. Teollisuuden ja luonnonvarojen osaamisalan opinnäytetyö. Lapin ammattikorkeakoulu. Teknologiaosaamisen johtaminen. Kemi 2014. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/80477/Karvonen_Petra.pdf?sequence=1

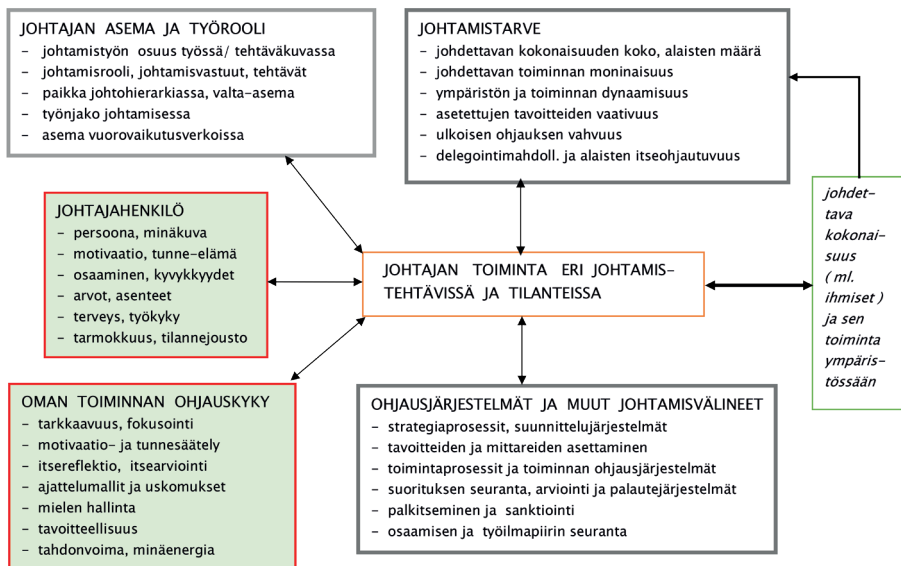
Kautiainen, H. & Kokkonen, A. 2014. Etelä-Savon työt 2025: Tulevaisuuden trendit ja heikot signaalit. Etelä-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. RAPORTTEJA 15 | 2014. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-257-982-9>

Uusitalo, H., & Ruotsala, R. (toim.) 2019. Työsuojeluvalvonnan toimintaympäristöanalyysi RUNKOKAUDELLE 2020–2023. Työterveyslaitos 2019. Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/126507/Tyosuojeluvalvonnan+toimintaymparistoanalyysi>

HAVAINTOJA ITSENSÄ JOHTAMISEN HAASTEISTA

Paavo Viirkorpi

Itsensä johtaminen on vaikuttamista oman johtamistyön minäkohtaisiin edellytyksiin. Näitä ovat esim. persoonallisuus, motivaatio, ajattelumallit, kyvykkyudet, osaaminen, terveys ja fyysinen suorituskyky. Itsensä johtamisen kohteena on siis johtajan oma psykofyysinen kokonaisuus. Toisaalta johtamisessa onnistumiseen vaikuttavat suuresti myös ulkoiset toimintaehdot. Näitä ovat mm. organisaation johtamisrakenne, johtajan asema ja johtamisrooli, tehtäväkentän laajuus ja johtamistarpeet, johtamisjärjestelmät ja muut johtamisen välineet. Johtajan toiminta muokkautuu minäkohtaisten edellytysten ja ulkoisten toimintaehtojen yhteisvaikutuksesta ja osuu enemmän tai vähemmän onnistuneesti johtamistilanteiden vaatimuksiin (Kuva 1).



Kuva 1. Itsensä johtaminen osana johtamisen kokonaisuutta

Henkilökohtaisilla tekijöillä on tärkeä rooli johtamisessa – hyvässä ja pahassa. Johtaa voi vain itseä ja omia voimavaroja käyttäen, vahvuuksineen ja rajoitteineen. Yleensä johtajiksi valikoituvien minätekijät ovat ainakin kohtuullisen suotuisat. Silti itsestä on monissa tilan-

teissa myös haittaa pyrkimyksille hyvään johtamiseen. Lienee realismia sanoa, että johtajat voivat onnistua työssään sekä itsensä ansiosta että itsestään huolimatta. Itsensä johtamiselle on siis tarvetta, ja johtajista jokainen joutuu sen asian äärelle.

KUKIN OMALLA PERSOONALLAAN

Itsensä johtamisen haasteet ovat olleet huomion kohteena jo ennen kuin on alettu puhua itsensä johtamisesta. Yksi laajalti suosiota saanut aihe on ollut kysymys johtajapersoonasta ja sen vaikutuksista johtamiseen. Ihmisiä on elähdyttänyt ajatus karismaattisista sankarijohtajista. Johtamistieteessä etsittiin vuosikymmenien ajan selitystä johtajan menestymiseen hänen persoonallisuuden piirteistään. Ideana ei ollut niinkään persoonallisuuden kehittämisen kuin toive päästä valikoimaan johtajiksi oikeanlaisia persoonia. Laajasta tutkimustyöstä huolimatta ei ole löytynyt optimaalista johtajapersoonaa eikä vahvaa näyttöä siitä, millaiset persoonapiirteet takaisivat onnistumisen. Lukuisilla piirteillä on merkitystä johtamisessa ja hyvinkin erilaiset persoonat voivat onnistua johtajina – ehkä lukuun ottamatta liian patologisia persoonia.

Itsensä johtamiseen kuuluu idea oman persoonan kehittamisestä. Ihmisyksilö kyllä kasvaa ja kehittyy ihmisenä elämänkaarensa aikana, ja ihmisenä jalostumisessa kannattaa kilvoitella, mutta oman persoonan muokkaaminen ei ole helppoa. Tietyt persoonapiirteet ovat melko pysyviä. Hedelmällisempää onkin ajatella, että varsin erilaiset ihmiset voivat olla hyviä johtajia ja menestyä johtamisessaan. Kyse on lähinnä siitä, miten pystyy johtamistyössään käyttämään omaa yksilöllisyyttään, hyödyntämään hyviä ominaisuuksiaan ja hillitsemään vähemmän hyvien puolien vaikutuksia.

OSAAMINEN JA KVVYKKYYDET ANTOISA KEHITTÄMISKOHTA

Toinen jo pidemmän aikaa huomion kohteena ollut aihe itsensä johtamisessa on osaamisen kehittäminen. Asiaan on uskottu laajasti, eikä turhaan. Oman johtamisosaamisen kehittämisen on mahdollista ja tuloksellista. Jos johonkin, niin siihen kannattaa käyttää voimavaroja. Se on helpoimpia ja hyödyttävimpiä asioita itsensä johtamisessa. Asia on ehkä niin itsestään selvä, että se tahtoo unohtua itsensä johtamisen agendalta. Johtajille on tarjolla runsaasti erilaista koulutusta, ja haasteena on lähinnä ajanpuute ja valinnan vaikeus.

Voi olla vaikeaa tietää, millainen koulutus parhaiten tukee omaa johtamistyötä. Tietyt ammatilliset johtamiskoulutukset ja tutkinnot alkavat olla perusedellytyksiä. Tilanne käy hankalammaksi mitä yksilöllisempiä ja tilannekohtaisempia osaamisen tarpeet ovat ja mitä syvemmälle henkilökohtaisiin haasteisiin on tarpeen pureutua. Koulutuksella ei enää pystytä parhaalla tavalla vastaamaan näihin tarpeisiin. Koulutus käsittelee asioita melko yleisellä tasolla ja tietämyspainotteisesti ja päästää osallistujat liian helpolla yksilökohtaisissa osaami-

sen kehittämisen vaatimuksissa. Tästä syystä tarvitaan pitkälle yksilöllistettyjä koulutuksia ja henkilökohtaista valmennusta tukemaan vaativissa johtamistilanteissa pärjäämistä ja yksilöllisten johtamishaasteiden voittamista.

Johtajan osaamiseen vaikuttavat myös kyvykkyydet. Osaa kyvykkyyksistä on vaikeampi kehittää, koska ne näyttävät olevan synnynnäisiä tai kehittyvän jo varhaisemmissa elämän vaiheissa. Esim. älykkyys eri muodoissaan vaikuttaa vahvasti johtamistyöhön, samoin kyky itsereflektioon ja uuden oppimiseen, luovuus, kielellinen lahjakkuus ja vaikkapa sosiaalinen tilannetaju tai pelisilmä. Onneksi johtajienkaan ei tarvitse olla kaikin tavoin lahjakkaita. Tässäkin keskeinen asia näyttää olevan se, miten johtaja pystyy hyödyntämään juuri omat kyvykkyytensä ja muuntamaan ne taitavuudeksi johtamistyössään.

PIENTÄ SÄÄTÖÄ MOTIVAATIOON

Motivaatio on myös ollut hyvin keskeinen aihe itsensä johtamisessa. Kiinnostuksen kohteena on ollut lähinnä oma motivoituminen työssä tarvittavan energiatason tai innon saavuttamiseksi. Parhaana on pidetty sisäisen motivaation löytämistä. Sen on nähty synnyttävän intohimon työhön ja sisäisen palon, jonka varassa jaksaa ponnistella kovemmin ja pystyy innostamaan toisiakin. Itsensä toteuttaminen tai flow-tila nähdään motivoitumisen hui-pentumana. Tähän nähden onkin kiinnostavaa, että nimenomaan johtajien kohdalla on suosittu ulkoisia kannustimia motivoitumisen vahvistajana.

Itsensä johtamisen osalta motivoitumisessa on muutama hyvin kiinnostava kohta. Ensinnäkin oman motivaation muuttaminen on hidasta. Siksi kannattaa yrittää hyödyntää olemassa olevia motivaation lähteitä. Tämä selittänee sitä, miksi ulkoiset kannusteet ovat johtamisessa niin paljon käytettyjä. Uskotaan, että sisäisen motivaation kauneudesta huolimatta ahneita johtajia tosiasiaassa motivoivat ulkoiset palkinnot, kuten palkka, valta-asema ja muut statusmerkit.

Näyttää kuitenkin siltä, että johtajien olisi hyvä kuunnella itseään tarkemmin. Tärkeät oman motivoitumisen lähteet saattavat jäädä huomaamatta ja vasta liian myöhään aletaan ymmärtää niiden merkitys. Rahan perässä juokseminen on ehkä tuottanut tyhjän olon ja tarpeen löytää työstä jotain merkittävämpää. Tällöin kysellään, mihin elämä on oikein mennyt, mitä tärkeää on saanut aikaan ja keitä ihmisiä oikeasti on vierellä vaikeita työtilanteita jakamassa. Itsensä johtamisen kannalta on lohdullista, että ihmisillä on myötäsentyisesti hyvä valikoima erilaisia motivoitumisen lähteitä, kunhan ymmärtää antaa niille tilaa ja uskaltaa ruokkia niitä itsessään.

Johtajilla on motivoitumisen haasteita myös siinä, että työtehtävistä osa ei kiinnosta tai on niin hankalia, että mieli tekee niitä vältellä. Tällöin auttaa ns. viivästetyn palkinnon strategia. Vaikka joku työ ei sinällään palkitse ja tuottaa jopa ikäviä tuntemuksia, voi opetella

näkemään sen osana isompaa kokonaisuutta ja pidempää töiden ketjua, jonka suorittamisella saavuttaa palkitsevia tuloksia. Kyky viivästyttää oman mielihyvän saamista mahdollistaa pitkäjänteisen työskentelyn. Sitä voi harjaannuttaa ja vahvistaa luomalla omia palkitsevuuden asetelmia. Tähän liittyy omalle motivoitumiselle tärkeä taito, ns. itsemotivointi. Siinä käytetään apuna merkityksellistämistä eli luodaan omassa mielessä asioille uusia omalta kannalta positiivisia merkityksiä. Tällöin niiden tekeminen tuottaa mielihyvää ja koetaan vaivannäön arvoisena. Itsensä johtamisessa on iso etu, kun pystyy hienosäätämään motivoitumisena lähteitä ja rakentamaan uusia omia palkitsemisen tapoja. Niiden turvin selviää pienemmällä kuormituksella vastenmielisistäkin töistä.

TUNTEET ITSENSÄ JOHTAMISEN HAASTEENA

Motivaatioon liittyvät vahvasti myös tunteet. Ne ovat energisoitumisen kokemuksellisia ilmentymiä. Niitä voidaan tutkiskella viesteinä omasta tilasta ja motivoitumisen suunnasta. Tunteet nousivat itsensä johtamisen aiheeksi erityisesti tunneälyteorian myötä. Siinä painotettiin tunteiden merkitystä toiminnassa ja johtamisessa ja esitettiin tunneäly yhtenä lahjakkuuden muotona, jota voidaan myös kehittää. Erityisesti korostettiin tunteiden tunnistamista, niiden säätelyä ja tarkoituksenmukaista käyttöä esim. vuorovaikutuksessa. Nämä ovatkin tärkeitä taitoja itsensä johtamisessa.

Tunteet ovat edelleen johtamistyön vaikeimpia aiheita, ja omien ja toisten hankalien tunnetilojen kanssa toimeen tuleminen on yksi yleinen haaste johtajille. Älykkäät johtajat kynnistyvät, muutoshakuiset turhautuvat, nopeat ärsyyntyvät, herkät ahdistuvat, velvollisuudentuntoiset stressaantuvat ja ylisuorittajat ajautuvat väsymyksessään itseinhon. Syvä harmistus on johtajillakin varsin yleinen työfilis. Varsinkin esimiestyö näyttää tuottavan johtajissa tunnereaktioita, joiden kanssa ollaan ymmällä. Alaiset herättävät ei-hyväksyttäviä tunteita, joita ei ole soveliasta näyttää ja joita on vaikea itsessään kohdata. Ne alkavat haitata toimintaa, ja riskinä on epäonnistuminen johtamistyössä niiden takia. Valitettavasti tunneälyteorian virittämä mielenkiinto ei antanut konkreettisia keinoja johtajille omien tunteiden kanssa pärjäämiseen. Näissä asioissa ollaan itsensä johtamisessa edelleen alkuaskeleissa. Olisiko luovien menetelmien kautta löydettävissä uusia lähestymistapoja tunteiden kohtaamiseen ja käyttöön osana itsensä johtamista?

ITSEOHJAUSKYKY RATKAISEE

Itsensä johtamisessa on painotettu toiminnan rationaalista puolta, kuten aktiivista otetta, tietämyksen hyödyntämistä, tavoitteellisuutta, suunnitelmallisuutta, keskittymistä olennaiseen ja sinnikkyyttä tärkeiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Näitä toimintatapoja on pidetty hyvän johtamistyön avainkohtina. Näin varmasti onkin. Samalla lähestytään itsensä johtamisen ydinkysymystä ja suurinta haastetta. Se on kyky ohjata omaa toimintaa ja esim. hyödyntää omaa persoonaa ja voimavaroja johtamisen moninaisissa tilanteissa. Taitava



toiminta syntyy minäkohtaisten ja ulkoisten toimintaedellytysten yhdistelmänä. Siinä on ratkaiseva merkitys johtajan kyvyllä ohjata itseään ja sovittautua joustavasti johtamistilanteiden ja -tehtävien vaatimuksiin.

Itseohjauksessa on kyse ihmisen biologiselle pohjalle rakentuneesta monimutkaisesta neurofysiologisesta ohjausjärjestelmästä, joka toimii monellakin tasolla, mutta näyttäytyy ennen muuta ihmisen mielen toimintana ja tietoisena kokemuksellisuutena. Ihmismieli havainnoi, kokee, tulkitsee, tahtoo, tavoittelee, suunnittelee, seuraa, arvioi, korjaa jne. Ohjauskyky edellyttää monia neurofysiologisia perustoimintoja, jotka rakentuvat geneettiselle perustalle yksilön kehityksessä ja ovat myös alttiita monille häiriöille. Kärjistäen voidaan sanoa, että meillä kaikilla on päässä vikaa, mutta valtaosa pystyy siitä huolimatta melko hyvin ohjaamaan tekemistään. Kyky itseohjauksen on itsensä johtamisen ratkaisevin kohta, ja siinä johtaja käyttää hyväkseen monimutkaisen ohjausjärjestelmämme ylivertaisia ominaisuuksia ja yrittää tulla toimeen sen puutteiden kanssa.

Ihmisen kyky ohjata tietoisesti ja tavoitteellisesti toimintaansa on ollut filosofian ja ihmistieteiden huomion kohteena jo vuosisatoja. Silti ymmärryksemme ilmiöstä on yhä puutteellinen. Esim. meillä ei ole vielääkään hyvää vastausta siihen, miksi tieto ei muutu toiminnaksi. Vaikka tiedämme, miten pitäisi toimia, jostain syystä toimimme kuitenkin toisin kuin pitäisi, ja ajaudumme sen takia toistuvasti vaikeuksiin. Tätä selitetään esim. heikolla tahdonvoimalla tai itsekurin puutteilla. Asia on ilmeisesti paljon moniulotteisempi.

Ohjauksjärjestelmämme tuottaa useita ristiriitaisia ohjausyllätyksiä. Vain osa niistä on tietoisuuden tarkkaavuuden piirissä ja jotenkuten omien hallintayritysten alaisina. Suurin osa mielemmme toiminnasta tapahtuu tajuntamme ulkopuolella ja vaikuttaa toimintaamme toisin kuin tahtoisimme. Eikä tahtommekaan ole vapaa, vaan se mitä tahdomme, annetaan meille mielemmme sopukoista. Ihmisminä itseään ohjaavana subjektina on suhteellisen vähävoimainen osa ohjauksjärjestelmämme kokonaisuutta. Minävoima hupenee helposti. Sitä kuluttavat mm. paha työkuormitus, stressi, ristiriidat ja työpaikan sosiaaliset paineet puhumattakaan yksityiselämän murheista ja ahdingoista. Kun minäenergia kuluu vähiin, ei jaksa tahtoa, ei pysty tekemään vaikeita valintoja ja päätöksiä, itsehallintaa ja tunteiden hallintaa sekä harkintakyky heikkenevät. Eli juuri ohjauskyvyn ja itsensä johtamisen kannalta olennaiset asiat alkavat rappeutua.

Näyttää siltä, että itsensä johtamisen helpot raskat on jo otettu haltuun. Jatkossa on käytävä käsiksi vaikeampiin, mutta perustavanlaatuisiin haasteisiin. Näitä ovat esim. itseohjauskyvyn vahvistaminen, negatiivisten tunteiden kanssa johtaminen ja vaatimien yksilöllinen osaamisen kehittämistarpeisiin vastaaminen. Parin viime vuosikymmenen aikana on itsensä johtamisessa ollut näkyvästi esillä myös huolehtiminen terveydestä ja fyysisestä kunnosta, ruokavaliosta ja työn tasapainottamisesta osana koko elämää. Tämä on liittynyt yleisemminkin vallinneeseen elämäntaito-oppaiden suosioon. Aiheet ovat tärkeitä, ja ilmeisesti niillä on osaltaan ollut vaikutusta johtajien elintapoihin. Silti voidaan ennakoita kiinnostuksen siirtyvän näistä elämän hallinnan asioista kohti itsensä johtamisen ydinhaasteita ja lähemmäs johtamistyön peruskysymyksiä.



DIGITAALISUUS TULEVAISUUDEN MAHDOLLISUUTENA JA KILPAILUEDUN LÄHTEENÄ

Jukka Ala-Mutka

DIGITALISAATIO – TOTTA VAI TARUA?

”MINÄ sitten vihaan sitä digitalisaatiopuhetta, totesi äitini äskettäin. Eikä ihme. Kyllähän se vanhempaa ihmistä risoo, kun tuo taikakalu tuntuu ratkaisevan asian kuin asian. Risoo se nuorempaakin.” – Alf Rehn Helsingin Sanomissa 23.7.2016.

Digitalisaatio (sana) alkoi tunkea joka tuutista vuonna 2016 niin, että se sai aikaan hylkimisreaktion, ja muun muassa Sami Kuusela otsikoi kolumninsa Suomen kuvalehdessä 26.9.2016 tyyliin “Digitalisaatio on vanha juttu”. Samaan syssyyn syksyllä 2016 Kauppalehden otsikko julisti: “Digitalisaatiosta tuli Suomen hypetetyin ja väärinkäytetyin termi.” Digitaalisuus on toki vuosikymmeniä jatkunut kehityspolku, mutta vasta viime aikoina, siis 2010-luvulla, on alkanut tapahtumaan isoja muutoksia, ja kokonainen toimiala on alkanut muuttua nopeasti. Kaikissa toimialoissa muutos ei ole vielä alkanutkaan.

DIGITALISAATION KOLME TASOA

Digitaalisuus voidaan hahmottaa ainakin kolmella eri tasolla:

1. Digitointi
2. Digitalisaatio parantaa kilpailukykyä (kohtalainen muutos).
3. Digitalisaatio parantaa kilpailuetua (merkittävä muutos).

Esimerkiksi ensimmäisessä tasossa autovakuutuksen korvauslomake on laitettu verkkosivulle PDF-formaatissa, josta korvauksen hakija voi sen tulostaa ja täyttää sekä lähettää postissa. Tästä seuraava askel on sähköinen allekirjoitus. Prosessi on sama paperisena kuin digitaalisena. Toisella tasolla asiakaskommunikaation hoitaa tekoälyohjattu chat-palvelu, joka käy korvauksen hakijan kanssa chat-keskustelun, ja tekoäly tekee päätöksen ja laittaa korvauksen maksuun automaattisesti tai hylkää hakemuksen. Kolmannessa tasossa tapahtuu toimialan mullistus, jossa robottiliikenne (itseajavat autot) tekevät liikkumisesta palvelun, eli siirtyään auton omistamisesta palvelun ostamiseen. Tuotteen muuttuessa palveluksi loppuasiakas ei enää osta autovakuutusta.

DIGITALISAATIO KIIHDYTTÄÄ 2010-LUVULLA

Viimeisten muutaman vuoden aikana on luotu 90 % kaikesta maailman datasta (Petrov 2019). Täältä pohjalta voidaan todeta, että digitaalisuus on kiihdyttänyt vauhtiin vasta noin 4–5 vuotta. Lisäksi 2010-luvulla on tullut uutena liiketoimintamallin muotona liiketoiminta-alusta. Tunnettuja alustoja ovat mm. Uber (taksit) ja Airbnb (majoitus). Tyyppillistä näille alustoille on se, että ne eivät omista tuotantoa, tuotantovälineitä tai palvelun tuottavaa henkilöstöä. Samoin teknologian viimeaikaista kehitystä kuvaa hyvin robottien taidot. Kun v. 2015 robotti käveli epätasaista maastoa hitaasti ja harkitusti, sekä portaat tuottivat selvästi vaikeuksia, niin 2017 robotti heitti takaperin vortin, ja 2019 tekee samat jumppaliikkeet kuin ihminenkin – ja hallitusti. Monta teknologiaa on vasta kypsässä kaupalliseen käyttöön, ja ne kehittyvät nyt nopeammin kuin 10 vuotta sitten on arvioitu, koska teknologioihin panostetaan nyt enemmän kuin koskaan.

DATA ON KAIKEN DIGITAALISUUDEN LÄHTÖKOHTA

Digitaalisuutta ei ole, ellei ole dataa. Tekoäly ei toimi, jos ei ole dataa, jota se käyttää ja mistä se oppii. Esimerkiksi autonomisesti liikkuvan liikenteen edelläkävijöitä 2010-luvun lopulla ovat Googlen Waymo ja Tesla. He ovat edelläkävijöitä verrattuna perinteisiin autonvalmistajiin, koska he ovat keränneet ja keräävät jatkuvasti dataa liikenteestä. Google aloitti jo 2009 robottiautotestit, jolla on kerätty yli 10 miljoonaa mailia dataa ajamalla liikenteen seassa. Lisäksi Google on ajanut simulaatiolla yli 10 miljardia mailia. Näillä yhtiöillä on dataa, jota tarvitaan opettamaan robottiautoja. Samoin ennakoiva huolto on ollut tätä päivää jo pitkään, ja nyt dataa kerätään laajasti laitteista, jotta tunnetaan paremmin, missä olosuhteissa laitteet toimivat ja miten ne kestävät. Kun kerätään tietoa esim. metsäkoneen



hydrauliikan toiminnasta (hydrauliöljyn lämpötila, öljyn puhtaus, jne.), voidaan ajoittaa huollot oikein ja estää työkoneiden rikkoutuminen työmaalla, jossa siitä tulee kallista. Kun data on olemassa ja se on laadukasta, prosessit voidaan toteuttaa todella nopeasti. Nopeimmillaan esimerkiksi vakuutuspäätös syntyy kolmessa sekunnissa, ja koko hakeminen toteutetaan tekoälyllä varustetulla chat-palvelulla (Nykänen 2017).

MIKSI DIGITAALISUUS TEKEE JOHTAMISESTA VAIKEAA?

Digitalisaatio tapahtuu yrityksen strategiatasolla, eli se muuttaa yrityksen liiketoimintamallia ja sen tärkeimpiä komponentteja: esim. käyttää resursseja uudella tavalla, ohittaa jakelukanavia tai tekee brändistä kilpailutekijän. Kun digitalisaatio on erillinen yrityksen strategiasta, kehitetään yleensä yrityksen taktista tai vain operatiivista tasoa. Esimerkiksi Kodakilla (perinteiset kamerat ja filmit) oli aikaa 30 vuotta kehittää digitaalista kuvausta ennen romahdusta (jyrkkä lasku 2007–2009 ja konkurssi 2012). Filmiin perustuva liiketoiminta oli myös Kodakin jälleenmyyjille hyvää. Liiketoimintamalli varmisti sen, että asiakas tuli liikkeeseen monta kertaa, ja samoin kauppialla oli monta mahdollisuutta myydä asiakkaalle lisää laitteita ja palveluja. Ensin tarvitaan kamera, sitten ostetaan filmiä, filmit tuodaan kehitettäväksi ja lopulta kehitetyt kuvat haetaan liikkeestä. Digitaalisessa kuvauksessa mahdollisuudet ovat suuret, mutta todennäköisempää on se, että ostat laitteet eri paikoista, tallennustilan toisaalta, kuvankäsittelyohjelmiston kolmannelta ja käytät useita mobiiliapplikaatioita jne. Nyt asiakas ei käy enää samassa pisteessä, ja palvelut jakautuvat verkossa eri toimijoiden kesken. Vanhassa mallissa Kodak pystyi hallitsemaan koko arvoketjua. Uudessa digitaalisessa maailmassa ei enää ollut tätä ylellisyyttä. Kodakin vuosikymmeniä rakennetusta ekosysteemistä tuli digitaalisessa maailmassa täysin arvoton. Edes jälleenmyyjät eivät nähneet syytä olla lojaaleja Kodakille. Kysymys ei ollut vain siitä, että valokuvaus muuttui filmistä digitaaliseksi, vaan koko liiketoiminta muuttui ja samalla menivät kilpailuedut.

- Teknologia muuttui erityisestä (filmin valmistus isoissa tehtaissa erityisillä laitteilla) yleiseksi ja modulaariseksi (elektroniikkakomponentit ja kokoonpano).
- Teknologian muutos avasi markkinat uusille tulokkaille, kun kalliit tehdasinvestoinnit eivät enää suojanneet kilpailulta.
- Vanha investointi tuotantoresursseihin tuli isoksi painolastiksi.
- Ekosysteemi ja osapuolten neuvotteluvoima sekä koko liiketoimintamalli muuttuivat (esim. se, miten asiakas kohdataan, ja mikä on asiakaskokemus).
- Koko kuvaaminen muuttui ja videosta tuli iso trendi.

Iso osa muutoksen epäonnistumisesta voidaan laittaa johtamisen piikkiin. Väärät ihmiset ovat väärissä paikoissa, ja perinteistä muutosvastarintaa esiintyy erityisesti johdossa. Väkiäkin väännettiin uusi teknologia vanhan päälle. Osaamista ei kerta kaikkiaan ollut uuteen liiketoimintaan ja sen vaatimaan ekosysteemiin. Teknologia oli tässä helpoin osa, mutta

Kodak ei osannut muuttua, eli muutosta ei osattu johtaa eikä ollut riittävää rohkeutta tehdä radikaaleja muutoksia. Digitalisaation hautausmaalla on paljon muitakin, ja näihin voidaan laskea esimerkiksi Anttila, joka oli aikoinaan Suomen suuri musiikin jakelija. Voidaan kysyä myös, miksi Stockmannilla on mennyt verkkokaupan kanssa kompuroidessa viimeiset kahdeksan vuotta. Yhdysvalloissa vuonna 2009 lopetettiin yli 100 kansallista tai merkittävää alueellista lehteä (Dumpala 2009). Lehtitalojen myynnistä on sulanut kymmenessä vuodessa noin 60 %, mikä vastaa jo vuoden 1950 tasoa. San Franciscossa perinteiset taksit ovat menettäneet suurimman osan liiketoiminnastaan sen jälkeen, kun Uber on aloittanut (Uberin markkinaosuus oli yli 70 % vuonna 2015), ja New Yorkissa Airbnb vastasi vuonna 2015 lähes 20 %:sta majoituspaikoista (Loeb 2015; Clampet 2017).

MITEN LÄHTEÄ LIIKKEELLE? CASE: AIRBNB

Airbnb-tarina alkaa vuodesta 2007, kun firman perustajilla eli Joella ja Brianilla ei ole varaa maksaa vuokraa. He keksivät laittaa oman vuokrakämpänsä lyhytaikaiselle vuokralle. He tekivät ideasta heti nopean testin, ja kolme ihmistä saapui. He vuokrasivat asunnon \$ 80 per henkilö. Palvelun kehittelyä tehtiin kolme vuotta vaihtelevalla menestyksellä ilman merkittävää kasvua. Sitten he kokeilivat jotain uutta. Vuonna 2010 New Yorkissa he kuvasivat heidän alustallaan olevat vuokrattavat kohteet ammattikuvaajalla ja huomasivat, että ammattikuvaajan ottamilla kuvilla kohteiden myynti kasvoi 2–3-kertaiseksi. Tämän jälkeen otettiin heti 20 ammattikuvaajaa mukaan palveluun. Airbnb:llä meni seitsemän vuotta saavuttaa 10 miljoonaa vierasta ja 500 000 kohdetta. Kuitenkin ensimmäiset kolme vuotta olivat kokeiluja ilman merkittävää kasvua.

Ketterä tuotekehitys on jo arkipäivää ohjelmistojen kehityksessä, mutta niin ei yleensä johdeta koko liiketoimintaa. Johtajien tulisi omaksua ketterä johtaminen, mutta koko liiketoiminnan näkökulmasta – myynti, markkinointi, asiakaspalvelu. Kaikkien tulisi omaksua uusi johtamisen ketterä filosofia ja menetelmät.

MUUTOS JOHTAMISESSA: MUUTOKSEN JOHTAMISESTA MUUTOKSESSA JOHTAMISEEN

Suurin johtamisen muutos on siinä, että uuden liiketoiminnan **LÖYTÄMINEN** ja vanhan liiketoiminnan **TOTEUTUS** ovat johtamisen näkökulmasta hyvin erilaisia. Liiketoiminnan digitalisointia voi tehdä toteuttamalla nykyisen prosessin päälle perinteisillä menetelmillä uusia prosesseja, mutta uuden digitaalisen liiketoiminnan kehitys alkaa asiakkaan uudelleen löytämisellä sekä taloudellisen potentiaalin testaamisella ja todentamisella.

Jos haluat tehdä niin sanotusti “toimialasi Uberit”, niin varaudu:

1. rikkomaan lakia tai toimimaan harmaalla alueella (lait eivät ole useinkaan valmiina)
2. riitelemään ammattiyhdistysliikkeen kanssa (työn tekeminen muuttuu, ja osa työstä ei sovellu perinteiseen kokoaikatyöhön)
3. puolustamaan itseäsi somessa ja kadulla (esim. Pariisin taksit vs. Uber).
4. Älä tuhlaa resursseja vaan tee ensin nopeat ja edulliset testit (Lean Startup).
5. Polta ensin vähän rahaa (kymmeniä tuhansia) löytääksesi oikeat asiakkaat.
6. Hanki uutta osaamista toimialan ulkopuolelta. Älä katso, mitä kilpailjat tekevät, vaan miten tehdään muilla aloilla, jotka ovat jo kehityksessä pidemmällä.
7. Muuta yrityskulttuuri avoimeksi ja riskinottoa sallivaksi (kokeilukulttuuri).
8. Käytä kasvussa paljon rahaa (miljoonia) vasta, kun liiketoimintamalli on todistettu toimivaksi testeillä ja riittävillä numeroilla.
9. Tee useita versioita: Airbnb teki kolme versiota palvelusta ensimmäisen vuoden aikana, ja Rovio onnistui vasta Angry Birds -pelillä, joka oli yrityksen 52. peli.
10. Kokeile uusia juttuja. Kolmessa vuodessa ehtii tehdä monta kokeilua (esim. Airbnb:n ammattikuvaajien testaus ja testin tuloksena myynnin 2–3-kertaistuminen).

Selviäminen jatkuvassa muutoksessa edellyttää jaetun johtajuuden rakentamista ja kokeilukulttuuria koko organisaatioon. Tähän on ainakin kaksi syytä: (1) muutos on liian nopea, jotta perinteinen hierarkia kykenee reagoimaan, siis analysoimaan, suunnittelemaan ja tekemään päätöksiä sekä (2) muutos on monimutkainen, joten tarvitaan moniammatillinen ryhmä osajia, jotka kaikki eivät ole omassa organisaatiossa. Laajempi joukko, ellei kaikki, tulee osallistua tähän jatkuvaan muutokseen. Tiedon tulee olla avointa ja aktiivisesti läpinäkyvää, koska muuten ei voida toteuttaa laajaa osallisuutta. Käytännössä tämä tarkoittaa päätöksenteon hajauttamista lähelle asiakasta ja operatiivisia tapahtumia. Kaikista tulee päätöksentekijöitä, koska hierarkkinen organisaatio ei kykene tekemään päätöksiä riittävän nopeasti eikä oikein, ja päätöksentekoon osallistuu moniammatillinen ryhmä. Kun ihmisillä on tietoa, valtuutus ja turvallisuus tehdä liiketoiminnassa testejä, kokeilukulttuuri on mahdollista rakentaa. Jos aikaisemmin hallittiin kymmeniä kehitysprojekteja keskitetysti, nyt tehdään satoja, ellei tuhansia pieniä kokeiluja matalassa ja hajautetussa organisaatiossa. Näitä on käytännössä mahdoton hallita keskitetysti perinteisellä tavalla. Organisaation toimeenpanokyvykkyys perustuu siten osallisuudelle, avoimelle kommunikaatiolle, hajautetulle päätöksenteolle ja kokeilukulttuurille. Jotta organisaatio kuitenkin ohjautuu eikä vain ajaudu, tulee sitä aktiivisesti ja strategisesti johtaa. Strateginen johtaminen ei enää perustu suunnitelmaan, käskyyn ja kontrolliin vaan kommunikaatioon, tavoite- ja visuaaliseen johtamiseen. Samoin emme voi tukeutua enää hierarkkiseen organisaatioon, koska kommunikaatio on liian hidasta eri tasojen välillä, eikä organisaatiota voida enää perinteisessä mielessä koordinoida. Organisaatiossa tarvitaan itseohjautuvuutta ja -organisoiuvuutta sekä jaettua johtajuutta. Aidosti digitaalinen organisaatio tulee nähdä elävänä organismina.

LÄHTEET

Ala-Mutka, J. 2016. Voiko Stockmann uusiutua johtamalla ja mikä on tavaratalon tulevaisuus? Saatavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/voiko-stockmann-uusiutua-ja-mik%C3%A4-tavaratalon-jukka-ala-mutka-dr-sc/>

Clampet, J. 2016. Measuring Airbnb's Real Threat to U.S. Hotels Using Industry Metrics. Skift 3.2.2016. Saatavissa: <https://skift.com/2016/02/03/measuring-airbnbs-real-threat-to-u-s-hotels-using-industry-metrics/>

Dumpala, P. 2009. The Year The Newspaper Died. Business Insider 4.7.2009. Saatavissa: <https://www.businessinsider.com/the-death-of-the-american-newspaper-2009-7?r=US&IR=T&IR=T>

Loeb, S. 2015. Uber is killing the taxi industry in corporate America. Saatavissa: <https://vator.tv/news/2015-04-07-uber-is-killing-the-taxi-industry-in-corporate-america>

Nykänen, M. 2017. Tekoäly teki vakuutus päätöksen kolmessa sekunnissa. Tekniikka & talous 11.1.2017. Saatavissa: <https://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/tekoaly-teki-vakuutus-paatoksen-kolmessa-sekunnissa/72d55d2b-f587-3a76-84d4-c18fc15352f7>

Petrov, C. 2019. Big Data Statistics 2019. Sby Christo Petrov March 22, 2019 saatavissa: <https://techjury.net/stats-about/big-data-statistics/>

OLETKO TULEVAISUUS-KUNTOINEN JOHTAJA?

Kirsi Kostia & Niko Herlin

TULEVAISUUS HAASTAA AJATTELUAMME

”Huominen on aina tulevaisuutta”, sanoi jo Matti Nykänen viisaasti. Joka päivä on siis hyvä hetki aloittaa tulevaisuustyöskentely ja yrityksen ennakointikyvyn kehittäminen. Yrityksen menestys ja sen johtaminen tulevaisuudessa edellyttää vahvaa katsetta eteenpäin. Menneisyys ei meitä auta onnistumaan muuttuvassa maailmassa, vaan päinvastoin. Jos katsomme liikaa peruutuspeiliin, saatamme jopa jäädä menneisyyden vangiksi. Muuttuvassa maailmassa vanhat toimintatavat eivät enää päde, vaan usein oman alan ulkopuolelta tulee uusia toimijoita, jotka alkavat tarjota aivan uudenlaisia palveluita tai tuotteita uudella tavalla. Disruptio eli nykyisen toimintatavan mullistus tulee usein sivusta ja hämmentää totuttuja kuvioita toimialalla tai markkinoilla. Ennakointi auttaa meitä olemaan valppaita muutosten suhteen ja valmentaa meitä myös ketterämmiksi toimimaan, kun on aika kokeilla ja tehdä muutoksia toimintaan.

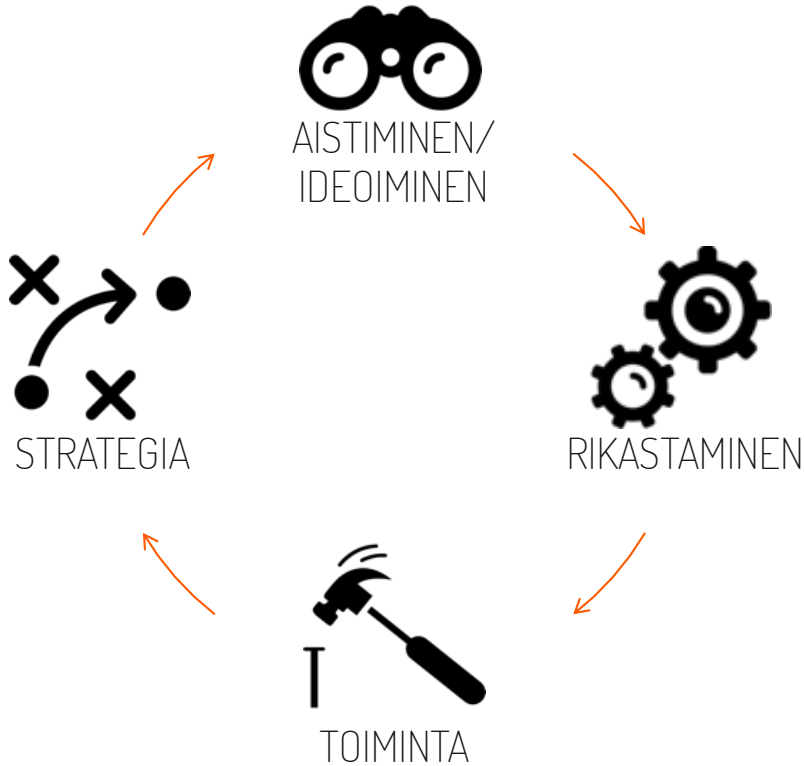
TULEVAISUUDET – MONTA MAHDOLLISUUTTA ONNISTUA

Ennakointi lähtee ajatustavan muutoksesta. Usein ajatellaan hyvin kapeasti, että tulevaisuus tai menestymismahdollisuudet ovat ennustettavissa. Hedelmällisempää olisi ajatella monikossa, eli kannattaisikin puhua tulevaisuuksista. Menestymisen vaihtoehdot keinoit ovat liiketoiminnan kasvun kannalta kiinnostavia, mutta yhtä lailla on tärkeää kartoittaa myös epäonnistumisen mahdollisuudet; niitä pyritään välttämään tai muuttamaan omaa toimintaamme niin, että epäonnistumisen riski vähenee. Vaihtoehdoisten tulevaisuuksien pohdinnalla ja kartoittamisella on oma tarkoituksensa; on helpompi yrittää välttää riskejä ja epäonnistumisia, kun tiedämme, mitä mahdolliset riskit oikein ovat. Meille suomalaisille tämä mahdollisten epäonnistumisien pohtiminen taitaa tulla luonnostaan, mutta kasvun kannalta menestymisen vaihtoehtojen pohdinta taas avartaa ajatteluamme mahdollisuuksien luomisen suuntaan. Se johdattaa meitä toimimaan sekä alitajuntaisesti että aktiivisesti positiivisia vaihtoehtoja kohti.

Tulevaisuudesta puhuttaessa tuodaan usein esille tulevaisuuden tapahtuminen jotenkin meistä riippumattomasti. Tämä saattaa johtaa passiiviseen ”lastu laineilla” -ajatteluun ja korkeintaan reagoivaan toimintaan. Liiketoiminnassa me pystymme kuitenkin vaikuttamaan moneen asiaan, ja sitä kautta myös tulevaisuuden kehityskulkuun. Voidaankin sanoa, että tulevaisuus ei tapahdu meille, vaan me itse asiassa teemme itse tulevaisuutemme. Tämä

taas on proaktiivista toimintaa. Voimme myös itse olla niitä, jotka muuttavat toimialaa tai markkinaa.

Seuraavassa käymme lyhyesti läpi tulevaisuuskuntoisuusmallimme, joka auttaa kytkemään tulevaisuusnäkökulman johtamiseen (Kuva 1).



Kuva 1. Tulevaisuuskuntoisuusmalli

TULEVAISUUSKUNTOINEN JOHTAMINEN: UNELMA SIIVITTÄÄ TULEVAISUUTEEN

Koska voimme vaikuttaa tulevaan ja jopa ohjata sitä, on meidän myös tiedettävä, mitä oikein haluamme. Ilman tavoiteltavaa päämäärää on vaikea päästä perille tai edes kulkea oikeaan suuntaan. Pahimmillaan ilman selkeää tavoitetta olevan organisaation toiminta johtaa päämäärättömään harhailuun. Siksi tulevaisuuskuntoinen organisaatio käyttää säännöllisesti aikaa oman unelmansa pohdintaan. Unelma, tai strategikielessä useimmiten käytetty sana visio, on hyvä silloin, kun se on tarpeeksi kaukana tulevaisuudessa ja se on jopa hieman hullunrohkea. On sanottu, että unelma antaa meille siivet!

Unelman muodostamisvaiheessa ei kannata miettiä sen toteuttamista liikaa. Mikäli toteutusta ja konkretiaa mietitään liian aikaisessa vaiheessa, se usein vesittää ja latistaa unelmaa. Siksi on siis ensin yhdessä muodostettava unelma, joka innostaa ja motivoi koko henkilöstöä. Yhteinen unelma ei siis synny yksin johtoryhmän toimesta, vaan siihen vaaditaan laajempaa osallistamista. Aika usein puhutaan siitä, kuinka visio pitää jalkauttaa organisaatiossa. Jos nyt käytetään vision sijaan ehdottamaamme sanaa unelma, huomataan, että unelman jalkautus ei oikein kuulostakaan hyvältä. Siksi unelma tulisi tehdä osallistavasti ja niin, että se innostaa mahdollisimman monia. Samalla se jo jalkautuu tai pikemminkin sulautuu arkiseen toimintaan. Hyvä unelma on myös toimintaa tai tavoitteita kuvaileva, eikä se sisällä numeroita. Numerot ovat yritystoiminnassa toki tärkeitä, mutta ne mittaavat pikemminkin unelman toteutumista, eivät kuvaile itse unelmaa.

Hyvä ja koko henkilöstöä innostava unelma ei siis ole esim. ”Tavoittelemme 20 prosentin sijoitetun pääoman tuottoa.” Se kyllä voi innostaa omistajia, mutta suurimmalle osalle henkilökuntaa se on epäolennainen ja ei-innostava. Edellä mainittu tavoite voi toimia mittarina, mutta se ei sitouta ja innosta henkilöstöä toimimaan tuottavammin. Parempi unelma olisi esim.: ”Haluamme olla alamme edelläkävijä Euroopassa niin uudistumiskyvyn kuin kannattavuuden osalta. Haluamme olla muille yrityksille roolimalli”.



Innostavasta unelmasta tehdään strategia, yhdessä. Tästä voisimme kirjoittaa pitkästikin, mutta tulevaisuuskuntoisuuden kannalta kiinnostavaa on, miten tulevaisuutta oman unelman ympärillä havainnoidaan – jälleen yhdessä. Rationaalinen äänemme sisällä kehottaa meitä tekemään erilaisia tulevaisuusluotauksia nimenomaan omalta alaltamme, unelman ja strategian ohjaamina. Se onkin toki tärkeää ja hyvin luontaista; yleensä tunnemme oman alamme ja kilpailijat oikein hyvin. Mutta kuten alussa todettiin, uudet ideat ja alan toimintamalleja haastavat disruptiiviset tekijät tulevat usein sivusta. Siksi havaintotutkamme on hyvä olla laajempi. Samoin signaaleja tulevaisuuden muutoksista on hyvä havainnoida ja aistia mahdollisimman monen ihmisen voimin ennakkoluulottomasti.

RIKASTAMINEN JA ”SENSEMAKING”

Tulevaisuuden signaalit eivät sinänsä kerro vielä mitään muuta kuin yksittäisen, ehkä kiinnostavan havainnon. Signaali voi olla mielenkiintoinen, mutta kertooko se esimerkiksi muutoksesta asiakkaiden käytöksessä tai uudesta teknologiasta? Päätelmän tekeminen vaatii lisää tutkimusta ja lisää havaintoja tueksi. Tässä kohdin puhumme rikastamisesta. Eri kanavista kerätyt signaalit on syytä analysoida, luokitella, arvioida, ja pitää keskustella, mitä tässä tai mahdollisesti useammassa samansuuntaisessa signaalissa on meille tärkeää. Tai yhtä hyvin voimme todeta, että siinä ei ole meille mitään tärkeää, ainakaan tarkasteluhetkenä. Tähän vaiheeseen on paljon erilaisia, mm. innovaatiotoiminnasta tuttuja menetelmiä, joilla signaaleja/ideoita voi seuloa. Tärkeimpänä on kuitenkin kysymys siitä, mitä ilmiö meille tarkoittaa. Tämä vaihe vie aikaa, mutta on kriittinen strategisen ennakkoinnin näkökulmasta. Vain jos oivallamme signaalien merkityksen omalle yrityksellemme, voimme hyödyntää niitä yrityksemme tulevaisuuskuntoisuuden parantamiseen. Ei siis kannata vetää mutkia suoraksi ja jättää rikastamista tekemättä.

KETTERÄSTI KOKEILEMAAN

Harvemmin havaittu signaali johtaa sellaisenaan suoraan käyttökelpoiseen liikeideaan tai toteutettavaan uuteen ideaan. Tähän tarvitaan rikastamista. Mutta myöskään liian pitkä suunnittelu ja teoretisointi ei kannata. Tulevaisuuskuntoinen organisaatio vie rikastamisvaiheen parhaat tuotokset ketterästi organisoituihin kokeiluihin, koska asiakaslähtöinen kehittäminen punnitaan käytännössä. Näiden kokemusten pohjalta voimme sitten vielä kehittää lisää tai todeta, että tämä idea ei saa vastakaikua vaikka asiakailta tai se ei vie meitä eteenpäin unelmamme toteuttamisessa.

STRATEGIA OHJAA TOIMINTAA, MUTTA PÄIVITTYY TARVITTAESSA

Kokeilut on hyvä arvioida perusteellisesti ja omilla kriteereillään. Liian monta hyvää, potentiaalista tulevaisuuden liiketoimintaa on tapettu liian kovilla tuottovaatimuksilla tai liian lyhyillä arviointiajoilla. Mitä radikaalimmasta ideasta on kyse, tai jos itse olemme

tekemässä disruptiota, sitä enemmän täytyy antaa asiakkaille myös aikaa omaksua ja löytää uusi tuote tai palvelu. Ja samalla tavalla myös omalle organisaatiolle on annettava aikaa kehittää uutta konseptia. Radikaalit uudistukset tuotteissa ja palveluissa tai toimintatavoissa edellyttävät uudenlaista toimintakulttuuria. Sitä ei rakenneta ihan hetkessä. Myös johdon täytyy kuunnella koko ajan oman organisaationsa keskusteluja ja aistia tunnetilaa.

TULEVAISUUSKUNTOISUUS ON KESTÄVYYSLAJI

Tässä on lyhyesti kuvattu tulevaisuuskuntoisuuden keskeisiä asioita ja toimintakulttuuria. Tulevaisuuskuntoisuutta kannattaa alkaa rakentamaan heti ja miettiä, millä tolalla asiat omassa organisaatiossa ovat ja mitä niille voisi tehdä. Tulevaisuuskuntoista työskentelyä myös opitaan pikkuhiljaa tekemällä ja löytämällä omalle organisaatiolla sopiva toteutus-tapa. Tulevaisuustietoa voi myös ostaa esimerkiksi erilaisten trendiraporttien muodossa, mutta silti jää paljon jumpattavaa rikastamisvaiheeseen. Mikään aineisto ei kerro valmiita ratkaisuja, tai sitten moni muukin organisaatio nämä asiat jo tietää tai voi samat tiedot hankkia. Kaikista tärkein kysymys on, mitä tämä ilmiö tarkoittaa meidän toiminnallemme ja mitä aioimme tehdä nyt? Johtamisessa tärkeintä on ottaa henkilöstöä laajasti mukaan ja kuunnella kiinnostuneena erilaisia näkemyksiä. Tulevaisuuskuntoisuus vaatii sinnikkyyttä ja kestävyyttä. Ei riitä, että kerran vuodessa tehdään SWOT-analyysi tai pidetään tulevaisuuspäivä, vaan tulevaisuustyöskentelyn on oltava jatkuvaa, jotta siitä on kunnolla hyötyä. Eihän kerran vuodessa kuntosalilla käyvä ihminenäkään voi oikein sanoa pysyvänsä hyvässä kunnossa. Tulevaisuuden osalta myös sattumilla on aina oma roolinsa, mutta Louis Pasteurin kerrotaan todenneen, että ”sattuma suosii valmistautunutta mieltä”!



KOULUTUKSESTA VARMUUTTA JOHTAMISEEN JA VERTAISTUKEA

Jari Karjalainen & Eila Avelin

Tässä artikkelissa kuvatut CEO-JOKO-johtamiskoulutusten osallistujien kokemukset ja näkemykset perustuvat jokaisen osallistujan alkuhaastatteluun (62) ja koulutuksen loppuun saakka suorittaneiden loppuhaastatteluun. Jokaista osallistujaa ei onnistuttu enää jälkeensä haastattelemaan, joten haastatteluja kertyi yhteensä 58. Loppuhaastatteluilla koottiin osallistujien kokemuksia ja arvioita koulutuksen annin sovellettavuudesta omaan työhön.

Haastattelujen kautta saatiin jonkin verran tietoja myös osallistujien työnantajien odotuksista koulutuksen vaikutuksia kohtaan. Näkemyksiä täydennettiin myös haastatteleamalla heidän esimiehensä kolmesta eri yrityksestä.

Yleisellä tasolla osallistujien työnantajat olettivat, että koulutus laajentaa ja avartaa osallistujien näkemystä yritystoiminnasta. He saavat laajemmin ja perusteellisemmin tietoa siihen kuuluvista asioista kuin arkipäivän työssään. Konkreettisemmin yritysten johdossa arvioitiin koulutuksesta olevan yritykselle tukea ja hyötyä mm. suunnitteilla olevissa toimintojen ja henkilöstön uudelleenjärjestelyissä. Tarve niihin kumpuaa muun muassa eläköitymisistä ja toimintaympäristön muutoksen vaatimista uusista strategisista ratkaisuista. Tuoreiden ja tulevien johtajien sekä esimiesten osaamista halutaan näin yrityksen toimesta vahvistaa.

Muutamit yritykset lähettivät koulutuksiin useita henkilöitä. Tyypillisesti niissä oli pyrkimyksenä kaikkien yrityksen johtajien ja heidän käyttämänsä terminologian yhdenmukaistaminen, mikä helpottaa osaltaan yrityksen johtoryhmän työtä. Osallistumiskynnystä madalsi osaltaan myös koulutuksen toteutus lähellä yritysten toimipisteitä.

*”Natsasi hyvin, kun koulutus oli paikkakunnalla.
Ei näin isoa porukkaa avainhenkilöitä voi lähettää Helsinkiin.”*

Erityisesti yrityksiä kiinnostava kysymys oli se, miten niiden kasvua voidaan koulutuksen avulla tukea. Tämän nähtiin liittyvän henkilöstöjohtamisen ja henkilöstön motivoinnin kysymyksiin; miten henkilöstöstä saadaan kasvuun tähtäävä muutos aikaiseksi.

OSALLISTUJIEN TARPEET JA ODOTUKSET KOULUTUKSESTA

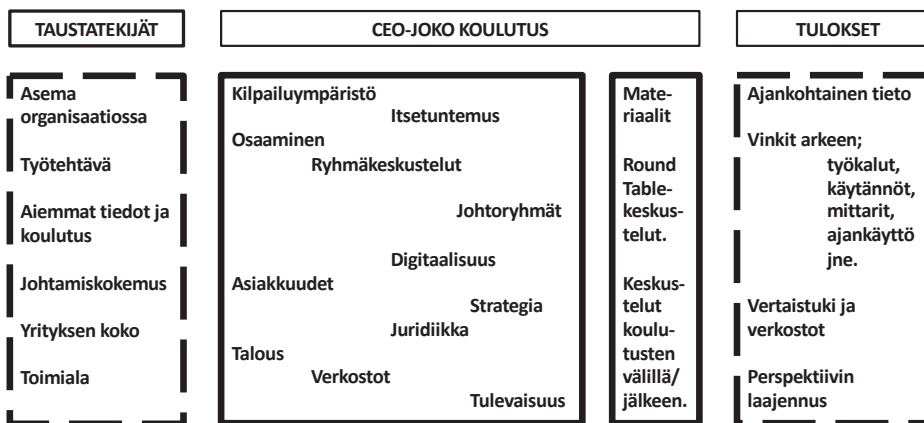
Koulutusten ennakkohaastatteluissa kartoitettiin osallistujien motiiveja kurssille hakeutumiseen. Yleisimmin mainittu syy osallistumiselle on vain yleinen halu saada koulutusta johtamisesta. Muutamat osallistujista arvioivat koulutuksen auttavan heitä urallaan eteneemisessä ja vastuullisempiin tehtäviin siirtymisessä. Kokeneemmilla johtajilla korostuu halu seurata johtamisoppien kehitystä ja saada mahdollisesti uusia virikkeitä, työkaluja ja keinoja tehokkaaseen johtamiseen.

Myös verkostoituminen, vertaistuki ja keskustelumahdollisuus muiden johtajien kanssa mainitaan, mutta ne eivät ole kenellekään ensisijaisia osallistumismotiiveja. Yhdeksi yllättävän yleiseksi syyksi kerrotaan tarve innostaa ja motivoida henkilöstöä paremmin tai valmentaa heitä muutokseen. Henkilöstöjohtamisen saralla kaivataan jonkin verran myös neuvoja nuorempien sukupolvien motivointiin ja johtamiseen.

Samanaikaisesti CEO-JOKO-koulutuksen kanssa oli Mikkelissä tarjolla esimiesvalmennusta, joka oli suunnattu vain naisille. Muutamat CEO-JOKO:on osallistuneet naiset halusivat kuitenkin nimenomaan sellaiseen koulutukseen, jossa on sekä miehiä että naisia. Motiiveja tälle ei erityisesti selvitetty, mutta yksittäisten kommenttien perusteella nämä naiset halusivat ennen kaikkea uutta tietoa johtamisesta, eikä niinkään vertaistukea muilta osallistujilta. Valtaosalle naisista muiden osallistujien sukupuolella ei kuitenkaan vaikuttanut olevan merkitystä.

KOULUTUSPOLUT ERIYTYIVÄT

CEO-JOKO-koulutuksen kokonaisuus muodostui teemoittaisista lähiovetuspäivistä, Round Table -keskusteluista, kirjallisesta materiaalista ja monissa tapauksissa myös yritysten sisäisistä keskusteluista. (Kuva 1.) Jokaisen osallistujan taustatekijät, mukaan luettuna aiemmat tiedot käsitellyistä teemoista, olivat erilaisia vaikuttaen siihen, mitä he käytännössä koulutustarjottimelta poimivat. Round Table -keskusteluihin osallistuttiin vaihtelevasti, ja kirjallisiin materiaaleihin perehtyminen riippui osallistujien omasta kiinnostuksesta ja mahdollisuuksista. Eräistä yrityksistä oli useita osallistujia samassa koulutuksessa, ja niissä käytiin työpaikoilla syventäviä keskusteluja lähiovetuspäivien välissä ja niiden jälkeen. Kotitehtäviä ei annettu, vaikka niiden avulla olisi periaatteessa voitu tehostaa koulutuksen tulosten vientiä yrityksiin. Useat osallistajat varmistivat etukäteen ennen koulutukseen ilmoittautumista, ettei se sisältäisi koulutustehtäviä. Osallistujien arvioitiin olevan kiireisiä ihmisiä, joten omaehtoisuus nähtiin tarkoituksenmukaisemmaksi toimintatavaksi – antia oli mahdollista syventää omaehtoisella luennoitsijoiden jakamaan ja suosittelemaan materiaaliin perehtymisellä. Näin ollen lähes jokaisen osallistujan koulutuspolku eriytyi, ja koulutuksen erilaisia tuloksia oli yhtä monta kuin osallistujiaakin.



Kuva 1. CEO-JOKO-koulutuskokonaisuus

Osallistujia erottelevia taustatekijöitä olivat mm.:

- asema organisaatiossa
- työtehtävä
- aiemmat tiedot
- johtamiskokemus
- kotipaikka
- yrityksen koko
- yritykset/organisaatiot ovat yleisesti ottaen kasvuhakuisia.
- toimiala.

Yli 10 vuotta esimieskokemusta omaavia henkilöitä oli mukana reilu kolmannes (40 %), ja vain joitakin kuukausia tai ei lainkaan esimiestehtävissä toimineita oli noin joka kuudes (15 %). Osallistujien taustan erilaisuus vaikutti käytännössä siten, että joillekin esimiesosaamisen tarve korostui, toiset taas kaipasivat enemmän muun tyyppistä uutta tietoa esimerkiksi strategisen päätöksenteon tueksi.

Taustatekijöillä oli vaikutusta myös koulutuksessa läsnäoloon. Lähtöajatuksena oli osallistujien läsnäolo jokaisena lähipäivänä, jolloin johtamisen eri osa-alueet tulisivat kattavasti läpikäytyiksi. Käytännössä vaikutti kuitenkin siltä, että taustastaan ja omasta tilanteestaan riippuen osallistujat poimivat koulutuksesta itselleen tärkeinä pitämiään lähiopetuspäiviä. Jos koulutuspäivän teema nähtiin aiemman opiskelun tai muun syyn takia jo etukäteen hyvin tutuksi, alensi se osaltaan kynnystä jäädä koulutuspäivästä pois.

DIGITAALISUUS KIINNOSTI KAIKKIA

Koulutusteemojen kiinnostavuus ja koettu anti vaihteli osallistujien keskuudessa riippuen paljolti heidän taustoistaan ja työtehtävistään. Muutamat teemat nostettiin haastatteluisia esille hieman muita useammin.

Koulutuksen teemoista **digitaalisuus kosketti ja kiinnosti ennakkoon kaikkia**, mutta sen vaikutukset eri aloilla ovat hyvin erilaisia. Tässä mielessä se oli aiheena hieman erilainen teema kuin muut, ja se herättikin monenlaisia mielipiteitä. Myös **strategiakoulutus jakoi näkemyksiä**. Käytännössä strategiakoulutus oli toisille osallistujille tarpeellista, ja toisille ei niinkään. Eräille osallistujista aihe oli juuri ajankohtainen ja myös tärkeä syy tulla kursseille.

Talouselämä on luonnollisesti hyödyllinen kaikille yritysjohtajille, ja erityisen hyödylliseksi sen kokivat ne henkilöt, joille talousasiat eivät ole aiemmin olleet ydinosaa. Tällaiset yritysjohtajina toimivat henkilöt omaavat tyypillisesti teknisen koulutustaustan. Toisaalta havaittiin, että yrittäjäosallistujat halusivat koulutuksen sisällön painotusta vielä hieman enemmän talousasioihin.

Osallistujien ennako-odotuksiin nähden heidät yllätti positiivisimmin juridiikka-tema. Ansio tästä kuuluu laaja-alaisesti ja syvällisesti työlainsäädäntöä tuntevalle kouluttajalle.



KOULUTUS KOETTIIN MONIPUOLISENA

Kokonaisuutena osallistujat olivat hyvin tyytyväisiä CEO-JOKO-koulutuksen antiin. Pääsääntöisesti heidän ennako-odotuksensa täyttyivät tai ylittyivät, joten he ovat saaneet koulutuksesta käyttökelpoista oppia omaan johtamiseensa tai esimerkiksi päivittäneet aiempaa osaamistaan.

Osallistujien kokema koulutuksen anti voidaan jakaa karkeasti neljään ryhmään. Ensimmäkin lähiopetuspäiviltä saatiin **uutta ja ajankohtaista tietoa** perustuen luentoihin, jaettuun materiaaliin sekä oheiskirjallisuuteen. Lisäksi saatiin **käytännön vinkkejä arkeen** sekä luennoilta että muiden osallistujien kanssa käydyistä keskusteluista. Nämä pitivät sisällään mm. työkaluja, toimintakäytäntöjä, mittareita, ongelmatilanteiden ratkaisumalleja ja ajankäytön tehostamista. Käsiteltyjä asioita voitiin poimia myös yrityskohtaiseen jatkotyöstöön ja lisätä siten koulutuksen tuottamaa hyötyä erityisesti silloin, kun samasta yrityksestä oli useampia osallistujia.

Hyödyllisenä antina nähtiin myös muiden osallistujien antama **vertaistuki ja uudet verkostot**. Vertaistukea koettiin saadun esimerkiksi pohdittaessa yhdessä nykypäivän johtajan roolia ja haasteita. Myös koulutuksen teemoja syventäneet Round Table -keskustelut koettiin vertaistukea antaneina tilaisuuksina.

Round Table -keskustelutilaisuuksissa osallistujat pohtivat koulutuspäivien teemoja omien kokemustensa ja tarpeidensa pohjalta. Keskusteluissa saatu vertaistuki koettiin erittäin merkittäväksi anniksi, ja tässä mielessä osaavat osallistujat parantavat koulutuksen hyötyä muille. Tuskanpaikkojen nähtiin olevan samoja toimialasta riippumatta, ja lisäksi eri toimialojen edustajat saattoivat tarkastella pulmia eri näkökulmista sparraten, minkä monet kokivat hedelmälliseksi.

Mikkelin seutu ja muukin Etelä-Savo ovat pienehköjä talousalueita. Monien yritysten edustajat ovat jo ennalta tuttuja, etenkin ollessaan alueelta kotoisin. **Verkostoitumisen näkökulmasta eniten katsoivat hyötynensä muualta alueelle muuttaneet, joilla aiemmat verkostot eivät olleet niin vahvat.**

Osallistujat näkivät yhtenä koulutuksen tuloksena olevan myös **oman perspektiivin laajenemisen**, mikä käytännössä tarkoittaa pysähtymistä pohtimaan omaa työtä eri näkökulmista, yrityksen strategian tarkastelua ja niihin pohjautuvaa yrityksen kehittämisen mahdollisuuksien arviointia.

”Perspektiiviä asioihin luennoitsijoilta ja muilta osallistujilta.

Puhuttiin paljon tulevasta; johtajan vaatimuksista, mihin maailma on menossa.”

”Toimitusjohtajan yksinäisiin päiviin tuli aina kurssipäivinä katkaisu, hyvä välillä istahtaa paikoilleen.”

”Vahvisti omia ajatuksia ja muistutti joistakin johtamiseen asioista, sai erilaisia menetelmiä ja huomasi, että samanlaiseen lopputulokseen voi päästä erilaisilla tavoilla.”

MIKÄ MUUTTUU TYÖPAIKOILLA?

Yritystasolla koulutuksen vaikutukset heijastuvat varsin pitkällä aikajänteellä, ja muutokset ovat vaikeasti mitattavia. Eräitä uusia menetelmiä voidaan ottaa heti käyttöön, kun taas toiset, esimerkiksi henkilöstön osallistamisen lisäämiseen tähtäävät toimenpiteet, voivat viedä pitkäänkin, ennen kuin niiden vaikutuksia on nähtävissä. Joillekin riittää vahvistus ajatukselle, että yrityksessä ollaan oikealla tiellä ja tehdään oikeita asioita.

Konkreettisesti CEO-JOKO-koulutuksella arvioidaan olevan **vaikutuksia mm. yritysten johtoryhmätyöhön**; koulutuksen antia on tarkoitus käydä johtoryhmässä vielä läpi, minkä lisäksi johtoryhmän toimintaa kehitetään ja terävöitetään. Myös eräiden **organisaatioiden strategioita päivitetään** koulutuksen antamien oppien avulla.

Tarkoitus on myös **poimia koulutuksessa käsiteltyjä asioita yhteiseen jatkotyöstöön yrityksen sisällä** erityisesti silloin, kun osallistujia on useita samasta yrityksestä. Näin koulutuksen antia pyritään edelleen vahvistamaan. Muutamat osallistujat välittävät jo suoraan koulutuksen aikana saamaansa ajankohtaista tietoa muulle yrityksen henkilöstölle. Monet aikovat tulevaisuudessa kiinnittää **enemmän huomiota henkilöstön osallistamiseen**; enemmän omaa läsnäoloa ja epävirallista keskustelua, palaverikäytäntöjen uudistamista ja henkilöstön mukaan saamista.

AINA VOIDAAN PARANTAA - HAVAINTOJA JA SUOSITUKSIA

Koulutuksen ryhmäkoko osoittautui liian suureksi. Keskeinen asia johdon ja esimiesten koulutuksissa on luottamus ja avoimuus ryhmän jäsenten kesken. Koulutuksissa mukana olleet antoivat palautetta, että yksi parhaista asioista on keskustelut ja kokemusten jakaminen. Luottamuksen rakentaminen kestää kuitenkin pitkään näin suuressa ryhmässä. Jatkoa ajatellen ideaali ryhmäkoko on 15–20 henkilöä.

Heterogeeninen osallistujajoukko tarvitsisi räätälöidymppää opetusta. Monet koulutettavista kokivat osallistujien erilaiset taustat rikkautena – asioita voitiin tarkastella ennakkoluulottomasti ja uusista näkökulmista.

Mikroyritysten toimitusjohtajat kohtaavat kuitenkin työssään toisenlaisia haasteita kuin esimerkiksi suuremman yrityksen keskijohdossa toimivat henkilöt. Päätöksenteko on myös jossain määrin erilaista riippuen siitä, onko kyseessä palkkajohtaja vai omistajayrittäjä ja onko taustalla esimerkiksi yritys konserni tai julkinen sektori. Jos osallistujien tausta ja heidän työnantajensa toimialat voitaisiin huomioida koulutuksessa paremmin, olisi myös koulutuksen osuvuus ja vaikuttavuus joiltakin osin parempaa, ja kouluttajien kapasiteetti saataisiin täysimääräisemmin käyttöön.

Räätälöinti mahdollistuisi esimerkiksi lisäämällä valinnaisuutta tai tarjoamalla selvemmin vapaavalintaisia moduuleita eri aiheista. Round Table -tapaamisten oli hankkeessa ajateltu palvelevan tätä tarvetta, mutta niitä ei kuitenkaan suuressa määrin hyödynnetty. Yhtenä syynä siihen oli selvästi osallistujien ajanpuute. Kaikki lähiopetuksen lisäksi tarjotut ylimääräiset tapahtumat olivat aikataulullisesti vaikeasti toteutettavissa, ja osallistumisen perumisia oli paljon.

Koulutuspäivien sisältö on kohdennettava huolellisesti. Mikkeliissä ei yleisjohtamiskoulutusta ole paljoa tarjolla, joten ajankäytön kannalta toteutustapa – yksi lähiopetuspäivä kuukaudessa – oli tehokas ja osallistujien mielestä sopiva jaksotus. Toisaalta sisällön laajuutta voisi tulevaisuudessa tarkastella kriittisemmin; oliko asiaa sittenkin liian paljon aina yhdelle päivälle.

Koulutuspäivien rytmitykseen on kiinnitettävä huomiota. Koulutuspäivän toteutustapa vaihteli yleensä vuorovaikutteisista asiantuntijaluennoista pienryhmä- ja parikeskusteluihin. Havaintona voi todeta, että entistä enemmän osallistujat haluavat koko ryhmän kesken käytyjä yhteisiä keskusteluja. Silloin asioita jaetaan koko ryhmän kanssa yhdessä, ja kaikki kuulevat kaiken. Myös parikeskusteluilla näyttää olevan tärkeä paikkansa erityisesti silloin, kun on aiheena itsensä johtamiseen liittyvät asiat. Erilaisia menetelmiä onkin tärkeä tasapainottaa erityisesti kunkin jakson aihealueen mukaan.

Osallistujat tulisi sitouttaa koulutukseen paremmin. Koulutuksen aikataulut olivat tiedossa hyvissä ajoin, mutta poissaoloja oli silti runsaasti, usein työesteiden takia. Etenkin pienissä yrityksissä asiat ovat yhden ihmisen takana, ja koko päivän poissaolo töistä on pulmallista. Hieman kauempaa Mikkeliin tulevat eivät halunneet olla vain puolta päivää koulutuksessa, vaan olivat paikalla koko päivän, tai jos se ei ollut mahdollista, eivät osallistuneet lainkaan kyseiseen päivään. Jatkossa olisi hyvä löytää keinoja kiinnittää osallistujat vielä paremmin koulutukseen. Käytössä oli nyt korvaamismahdollisuus seuraavassa koulutusohjelmassa, mutta joustavuutta voisi vielä lisätä muillakin tavoin esimerkiksi hyödyntämällä Skype-yhteyttä tai videoimalla keskeiset asiat koulutuspäivästä.

Verkostojen rakentamiseen tulisi panostaa vielä enemmän. Yhtenä hankkeen tavoitteena oli osallistujien verkostoituminen koulutusten aikana. Verkostojen rakentamiseen tarvittai-

siin riittävästi aikaa. Jatkossa tähän on kiinnitettävä enemmän huomiota, ja verkostoitumiseen on panostettava aktiivisilla toimenpiteillä. Ratkaisuna voisi olla esimerkiksi parin minuutin pikatreffit tai hissipuhe, jossa kerrotaan omasta osaamisesta ja tarpeista, tai jokin muu aktivointimenetelmä paremman verkostoitumisen edistämiseksi ja kumppanuuksien syntymiseksi suuressa ryhmässä. Yksi koulutuksen lähipäivä voisi olla pelkästään tämän teeman ympärillä. Yhteiset illanvietot eivät nykyisin kiinnosta osallistujia, mutta yritysvierailuja oltaisiin haluttu osaksi koulutusta. Nyt ne jäivät osallistujien oman aktiivisuuden varaan.



LOPPUSANAT

CEO-JOKO-JOHTAMISKOULUTUS ETELÄ-SAVON KAUPPAKAMARIN NÄKÖKULMASTA

Etelä-Savon kauppakamari lähti yhdessä Pienyrityskeskuksen kanssa toteuttamaan CEO-JOKO-johtajuuden uudet suunnat -hanketta, koska alueelta ei löytynyt vastaavaa koulutusta. JOKO-johtamiskoulutusta oli Pienyrityskeskus järjestänyt aikaisemmin hieman erilaisella sisällöllä, ja halusimme olla mukana kehittämässä koulutusohjelmasta uutta kokonaisuutta.

Kauppakamari haluaa olla vahvasti mukana kehittämässä maakuntaa sekä sen yritysten toimintaedellytyksiä, joihin kuuluu olennaisesti johtaminen. Kun johtaminen on kunnossa, myös yritykset voivat paremmin ja sitä kautta koko maakunta. Kuten kauppakamarimme missiossakin todetaan: ”Elinvoimainen Etelä-Savo – Yrityksille hyvä Etelä-Savo on kaikille hyvä Etelä-Savo”. CEO-JOKO-johtamiskoulutuksen tavoitteet sopivat hyvin myös visioomme, jossa painotetaan verkostoja, vaikuttavuutta sekä kumppanuutta. Nämä toteutuvat hyvin vahvasti koko koulutusohjelman ajan.

Hankkeen suunnitteluvaiheessa saimme jo signaaleja asiakkailtamme koulutuksen tarpeellisuudesta. Useat johtajat olivat käyneet vastaavia koulutusohjelmia muualla ja toivoivat koulutusta alueelle tulevaisuuden tekijöille. Yrityksillä on halua kouluttaa osajiaan alueellisesti, jolloin säästetään matkakustannuksissa sekä mahdollistetaan verkostoituminen alueen muiden organisaatioiden kanssa.

Johtamiskoulutuksen osallistujilta olemme saaneet erityisen hyvää palautetta. Paras mittari CEO-JOKO-johtamiskoulutuksen tarpeellisuudesta sekä onnistumisesta on useat asiakkaat, jotka ovat suositelleet koulutusta eteenpäin omille kollegoilleen tai tuttavilleen. Hankkeen toiseen koulutusohjelmaan osallistuikin useita henkilöitä samoista yrityksistä, joista oli osallistujia ensimmäisessä toteutuksessa. Näistä kokemuksista edelleen vahvistui käsityksemme johtamiskoulutuksen tarpeellisuudesta, joten halusimme jatkaa yhteistyötä johtamiskoulutuksen järjestämisessä myös hankkeen jälkeen.

Kauppakamarilla perinteisesti on järjestetty paljon yksittäisiä koulutuspäiviä eri aihealueista, mutta lähivuosina erilaiset koulutusohjelmat ovat nousseet esiin tarpeellisuudellaan. Entistä enemmän halutaan koulutusohjelmia, jotka paneutuvat aiheeseen kokonaisvaltaisemmin sekä syvällisemmin. Koulutuspäivien ajoittaminen pidemmälle ajanjaksolle mahdollistaa myös paremmin yritysten osallistumisen, kun koulutus ei sido kerralla henkilöitä pitkäksi aikaa pois työpaikalta. Koulutusohjelmilla saadaan kouluttamiselle jatkuvuutta sekä ihmisiä

panostamaan oman osaamisen jatkuvaan kehittämiseen, joka on tulevaisuudessa entistä tärkeämpää. CEO-JOKO-johtamiskoulutuksesta saamme loistavan koulutustuotteen koulutustarjontaanamme, jonka kautta haluamme olla mukana kehittämässä maakuntaa entistä kilpailukykyisemmäksi ja elinvoimaisemmaksi.

Johtamiskoulutuksen järjestelyt ja yhteistyö Pienyrityskeskuksen sekä Etelä-Savon ELY-keskuksen kanssa toimivat hankkeen aikana hyvin. Kiitämme kaikkia osallistujia, Pienyrityskeskusta sekä Etelä-Savon ELY-keskusta ja Euroopan sosiaalirahastoa tämän hankkeen mahdollistamisesta.

Teppo Leinonen
Toimitusjohtaja

Tiina Ylönen
Kehityspäällikkö

KIRJOITTAJAT

ANNE GUSTAFSSON-PESONEN, JOHTAJA

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Pienyrityskeskus



Anne Gustafsson-Pesonen on työskennellyt Pienyrityskeskuksen palveluksessa vuodesta 2000 alkaen aluksi Helsingin kauppakorkeakoulussa, v. 2010 alkaen Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa ja v. 2016 alkaen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa. Hän tuli yksikköön Kasva yrittäjäksi -projektipäälliköksi ja työskenteli pitkään alkuvaiheen yritystoiminnan tukemisen parissa kouluttajana ja tutkijana. Tehtävänkuvaa laajeni koulutuspäällikön tehtäväksi, jossa toimessa hän työskenteli aluksi yrittäjyyden ja yrittäjyyskasvatuksen koulutuksen ja tutkimuksen parissa sekä myöhemmin liiketoiminnan johtamisen koulutuksen ja tutkimuksen tehtävissä. Tehtävä muuttui päälliköstä johtajaksi, jonka tehtävän myötä hänen vastuulleen tuli yksikön koulutus- ja hanketoiminta. Varajohtajuuden Anne otti vastaan 2015 ja yksikön johtajuuden elokuussa 2015. Suurimpia yksittäisiä johtamisen projekteja hänen työurallaan on tähän saakka ollut Pienyrityskeskuksen liiketoiminnan myynti onnistuneesti Aalto-yliopistosta ammattikorkeakoululle. Koko henkilöstö siirtyi liiketoimintakaupalla yliopistosta ammattikorkeakouluun. Uudessa organisaatiossa Pienyrityskeskus jatkaa pian 40-vuotista uraansa yrittäjyyden, johtamisen ja kansainvälistymisen kouluttajana, kehittäjänä ja tutkijana.

EILA AVELIN, KM, NTM, ERITYISTASON PSYKOTERAPEUTTI (ET) JA TYÖNOHJAAJA, PROJEKTIPÄÄLLIKÖ

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Pienyrityskeskus



Eilalla on pitkä työkokemus johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvissä hankkeissa ja yrityskohtaisissa kehittämisprojekteissa. Tällä hetkellä hän vastaa projektipäällikkönä Xamkissa JOKO-johtajuuden uudet suunnat -hankkeesta. Vuosien varrella hän on vastannut lukuisten ESR-hankkeiden vetämisestä sekä toiminut koulutuksissa ja hankkeissa myös kouluttajana, asiantuntijana ja pienryhmäohjaajana. Päätyönsä ohessa Eila on sivutoiminen yrittäjä. Yrityksensä kautta hän tekee työnohjausta ja on Mielenterveyden ensiapu® -ohjaaja.

JARI KARJALAINEN, MMM, TKI-ASIAANTUNTIJA

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Pienyrityskeskus



Kirjoittaja on pitkään työelämäkysymysten parissa toiminut asiantuntija, joka on työskennellyt tutkimus-, kehittämis- ja arviointitehtävissä Helsingin yliopistossa, Helsingin kauppakorkeakoulussa, Aalto-yliopistossa sekä useissa tutkimus-, konsultointi- ja valmennusyrityksissä.

PAAVO VIIRKORPI, VTM, HUK, SOSIAALIPSYKOLOGI JA YRITTÄJÄ

Viirkorpi Oy



Paavo Viirkorpi on toiminut yli 30 vuotta yrittäjänä. Hän on työskennellyt kouluttajana, konsulttina ja työnohjaajana. Viime vuosina hän on keskittynyt lähinnä johtajien ja esimiesten valmennuksiin. Päätyönä on ollut muutoksen aikaansaaminen ihmisten ajattelussa ja toiminnassa.

JUKKA ALA-MUTKA, TKT, INNOVAATTORI, TUTKIJA, KONSULTTI JA TIETOKIRJAILIJA

Growman Oy



Jukan intohimo on uusien toimintatapojen ja konseptien kehittäminen kohti globaaleja markkinoita. Hänen ydinosamistaan ovat digitaaliset liiketoiminnot, ekosysteemit, digitaalinen työpersoona ja ketterä johtaminen. Hän on perustanut kuusi yritystä, Asiantuntijatubettajat-verkoston, ja sparrannut yli 100 liikeideaa ja uutta palvelua TOP 100 -yrityksille, sekä pk-yrityksille että aloittaville teknologiayrityksille. Aikaisemmin hän on toiminut liiketoiminnan kehityspäällikkönä Siemensillä ja tehnyt tutkimusta Aalto-yliopistossa, Helsingin kauppakorkeakoulussa, McGill Universityssä ja Tampereen teknillisessä yliopistossa.

KIRSI KOSTIA, KTT, STRATEGI, TOIMITUSJOHTAJA

Great Minds Oy



Kirsi on innovatiivinen ja innostava liiketoiminnan ja osaamisen kehittäjä. Hänellä on pitkä kokemus erityisesti strategiapohjaisesta toimintaedellytysten ja muutoksen rakentamisesta yhdessä asiakasorganisaatioiden kanssa. Kirsillä on myös johtamiskokemusta asiantuntijapalveluliiketoiminnan kasvattamisesta palvelujen kehittämisen, digitalisaation ja myynnin kehittämisen avulla. Tämän lisäksi Kirsi on kokenut puhuja ja kouluttaja. Aiemmassa työssään Turun kauppakorkeakoulun johtamiskoulutuksen johtajana hän ollut suunnittelemassa ja toteuttamassa lukuisia yritysjohton valmennuksia ja koulutuksia. Hän on kauppatieteiden tohtori ja erikoistunut strategiseen johtamiseen. Tällä hetkellä häntä kiinnostaa erityisesti työn ja johtamisen tulevaisuus.

NIKO HERLIN, VTM, FUTURISTI

Great Minds Oy



Niko on intohimoinen futuristi, yritysjohton konsultti ja yrittäjä, jota kiinnostavat erityisesti työn ja johtamisen tulevaisuus, kaupan tulevaisuus sekä teknologiset innovaatiot. Hän innostuu päästessään ravistelemaan ja kyseenalaistamaan organisaatioiden ajattelua ja tekemistä – sparraajana hän yhdistää hyvätuulisen ilmapiirin kiperiinkin kysymyksiin. Pitkä ja monipuolinen kokemus eri alojen yritysten konsulttina perustuukin tiedon ja tunteen systemaattiseen yhdistämiseen: konkreettisten tulosten aikaansaamiseen. Yrityskohtaisten ja räätälöityjen valmennusten lisäksi Niko esiintyy paljon puhujana seminaareissa ja konferensseissa.

Kirsi Kostia ja Niko Herlin toimivat CEO-JOKOn jakson ”Tulevaisuuden liiketoimintaympäristö, trendit ja näkymät” kouluttajina. Päivän aikana käytiin läpi tulevaisuusajattelua, tulevaisuuden ennakointia, keskeisiä käsitteitä ja työkaluja, joista voi olla apua otettaessa tulevaisuutta haltuun. Tätä kaikkea tarkasteltiin Great Mindsin oman tulevaisuuskuntoisuusmallin kautta, joka kytkee tulevaisuuden ennakoinnin yrityksen tai organisaation strategiatyöhön. Päivän aikana tehtiin myös digitaalinen sukellus tulevaisuuteen Futures Platform -työkalun avulla.

