

Kaverijohtamisen visuaalinen innostuskirja

Heikki Toivanen

Kuvitus Maija Kotamäki

Jyväskylän ammattikorkeakoulu



Kaverijohtamisen visuaalinen innostuskirja

Heikki Toivanen, TkT, tiimivalmentaja, strategi

Piirroskuvitus Maija Kotamäki

Valokuvat Heikki Toivanen

Taitto Mari Hakkarainen

Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2013

Julkaisu on tuotettu Tekesin ja Pellervon rahoittamassa Kaverijohtaminen osuuskunnissa -hankkeessa.

Painopaikka Oy Fram Ab, Vaasa

ISBN 978-951-830-293-6



Sisältö

<i>Johdanto</i>	4
Kaverijohtamisen portaat	5
Osuuskunta kaverijohtamisen kivijalkana	17
Visuaalisuudesta energiaa kaverijohtamiseen	19
<i>Maa</i>	24
Oppimissopimus	27
Oppimisen neliveto	31
Visiomandala.....	33
<i>Vesi</i>	36
Tiimin kehityksen vaiheet.....	38
Johtavat ajatukset	39
Tiimiroolit.....	43
Positiivisuus ja hauskuus	47
<i>Tuli</i>	50
Kaverijohtajuus sytyttää tiimin	51
Syväjohtaminen	53
Kaverijohtaminen	55

MIHAR-filosofia.....	57
Vuosikello.....	59
<i>Tuuli</i>	62
Tunne ympäristösi ja luo uutta.....	63
Siilikonsepti	65
Strateginen valinta	67
Brändikirjekuori.....	69
Esimotorola	70
Jälkimotorola.....	70
Asiakkuuden portaat	71
<i>Tyhjyys</i>	76
Tietoinen läsnäolo.....	77
Muokkaa pelisi säännöt.....	79
Tietoinen läsnäolo	81
Dialogi.....	82
<i>Kirjasuosituksia</i>	86

Johdanto

Kaverijohtamisen portaat

Sinä, y-sukupolven nuori, päätyt johtamiseen uuteen moodiin. Nykyjohtaminen on yli 100 vuotta vanha Taylorin kehittämä oppi massatuotannon tehostamiseksi. Tällöin johtamisen valta piti keskittää tiedon omistajille. Tiedon vallankumouksen myötä tieto on kaikilla, eli myös sinulla. Tarvitsemme uuden tyyppistä johtajuutta, jossa voimme saada ihmiset kukoistamaan ja voimaantumaan. Kutsumme tätä johtajuutta kaverijohtamiseksi. Kaverijohtajuus on läheistä sukua valmentavalle ja jaetulle johtajuudelle. Kaverijohtajuus eroaa niistä siinä, että sinä ja organisaatio sovitte tasavertaisesti työstäsi.

Kaverijohtajuuden termi on alun perin syntynyt Tiimiakatemialla¹ Johannes Partasen² vetämässä valmennusohjelmassa (NJL, Nuoresta Johtajasta Liideriksi). Sen sisällön muodostaa Leadership Challenge -kirjasta (Kouzes & Posner 2007) kaverijohtamisen MIHAR-filosofia eli mallinna tie, inspiroi jaettu visio, haasta prosessi, anna toisten toimia ja rohkaise sydäntä. MIHAR-filosofia korvaa HIT MR-nimellä tunnetun filosofian, jonka järjestys on: haasta prosessiin, inspiroiva visio, tee toiminta mahdolliseksi, mallinna tie ja rohkaise sydäntä.

Tien mallintaminen lähtee johtajasta itsestään. Inspiroiva jaettu visio rakennetaan tiimin unelmista. Prosessin haastamisella tarkoitetaan tiimin ja johtajan kykyjen haastamista. Antamalla toisen toimia luottamus muodostuu tiimiin. Sydämen rohkaiseminen vaatii johtajaa olemaan sydämellään mukana ja rohkaisemaan tiimin jäseniä. Tämän lisäksi kaverijohtajuuden periaatteet on esitetty 10 kohdan julistuksessa. Tässä kirjassa kuvataan kaverijohtajuuden portaat. Miten nostat itsesi ja tiimisi kukoistukseen?



1. Tutustu yrittäjyyden huippuyksikköön Tiimiakatemiaan ja Proakatemiaan.

2. Tiimiakatemia perustaja opetusneuvos Johannes Partanen keskittyy nyt eläkkeellä tiimivalmentajien valmentamiseen ja Tiimiakatemia verkoston kehittämiseen.

Kaverijohtajuus

- Työn suoritteiden vastuu ja aloite tulevat tasapainoisesti organisaatiolta ja jäseneltä.
- Organisaatiolla on aito jaettu visio.
- Organisaatio on communitas eli yhteisö, jolla on me-henki ja rituaaleja.
- Organisaation jäsenet ovat keskenään kavereita – enemmän kuin tuttavuuksia, mutta vähemmän kuin ystäviä riittää hyvin.



Kirjan ytimessä on sinun, y- ja z-sukupolven lupauksen, johtaminen ja työskentely. Sinä y-sukupolven (1977–1997) kaverijohtajana olet tavoiltasi aivan erilainen kuin me x-sukupolven hemmot (1965–1976 syntyneet). Todellisen mullistuksen tuo z-sukupolvi (vuodesta 1998 nykypäivään). Sinun, diginatiivin elämän keskipisteessä on tietotekniikka, kun x-sukupolvella se oli televisio. Y-sukupolvi on tietoteknologiavetoinen. Älypuhelin on lähes elimellinen osa sinua. Sinut on kasvatettu interaktiivisten kokemusten avulla. Kaiken on tapahduttava nopeasti. Sinä katsot, että sinulla on varaa haastaa nykyiset työelämän johtamisen käytännöt. Sinulle korkea elintaso on ollut itsestäänselvyys. Suomi on noussut korkean elintason maaksi, jossa vanhemmat osallistuvat sinun kustannuksiisi. Varallisuus siirtyy sukupolvelta toiselle. Sinä voit rakentaa varallisuutesi ja hyvän toimeentulosi täysin itse helpommin kuin koskaan aikaisemmin. Varallisuus hehkuu sinussa.

Sinä panostat ulkonäköön. Bella Figura (italiaa, kaunis muoto) näkyy ulkonäössäsi ja asenteessasi. Oman heimosi tyyli näkyy, kuuluu ja tuntuu. Sinä elät brändeistä ja brändit elävät sinussa. Brändiheimoja on todella paljon. Voidaan puhua kollektiivisesta individualismista. Sinä kuulut moneen brändiin. Y-sukupolvi on mukana, mutta kuitenkin vain kevyesti. Sinä haluat olla cool: kiinnostava, sopivan erilainen ja mukana yhteisön ytimessä. Juot vaikka vain Coca-Colaa, mutta se on vain yksi tunnusmerkki sinusta. Pukeutuminen, älypuhelin, Facebook-kaverit ja musiikkimaku tyypittävät sinut eri brändiheimoihin. Sinä et kätke itseäsi, vaan haluat näkyä. Näistä muodostuu heimosi ja brändisi rituaaleja ja riittejä.

Kaverijohtajuuden periaatteet sopivat erityisesti tuottajaosuuskuntiin. Olet omistaja ja tekijä. Tällöin vastuu suoritteesta on sinulla, tekijällä ja johtajalla. Periaatteita voi hyödyntää oppivissa organisaatioissa, joissa tehdään yhteinen jaettu visio. Suorituksen määrittäminen on johdettavan ja kaverijohtajan yhteinen sopimus. Tienari ja Piekkari (2011) nostavat esiin syyty-

vän termin epäjohtaminen. Kaverijohtajuus on läheistä sukua myös epäjohtamiselle. Samoin kuin epäjohtamisessa kaverijohtaminen on sankareiden ja pönötyksen vastakohta. Tienarin ja Piekkarin (2011) mukaan johtaminen pitää piilottaa. Kaverijohtajana sinä et ole piilossa, vaan esillä. Visuaalisesti ja innostavasti.

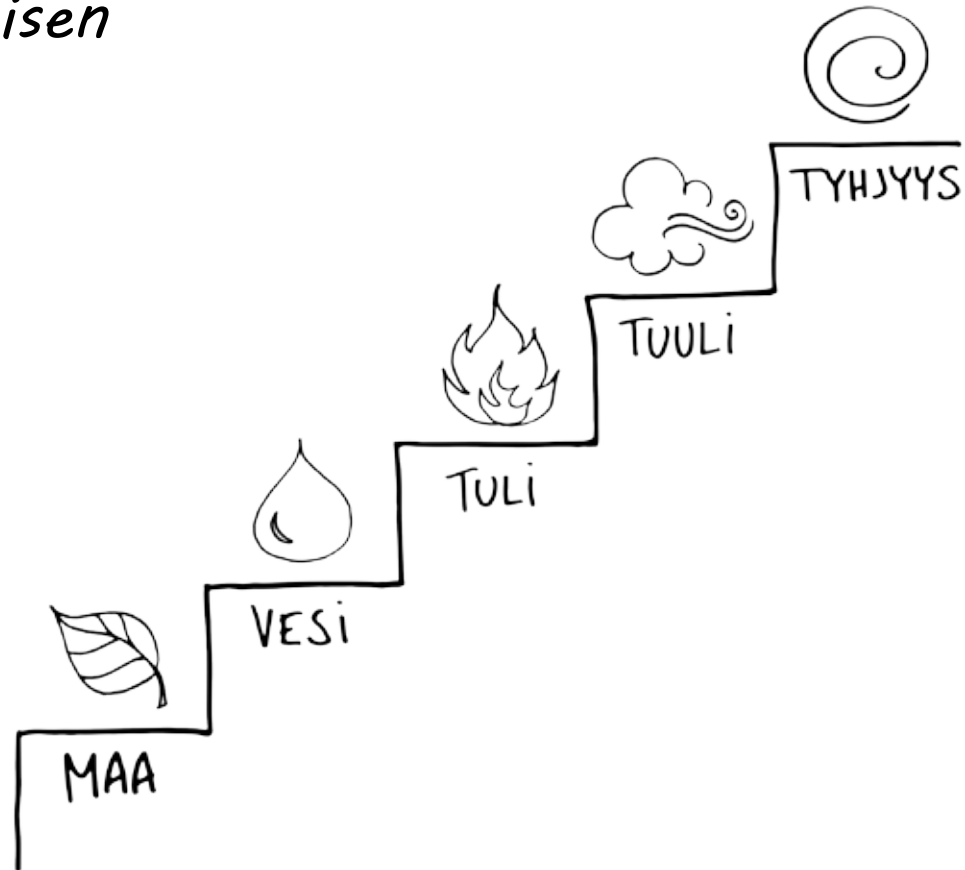
Don Tapscott³ (2010) puhuu avoimesta maailmasta, jonka y-sukupolvi tuo mukanaan. Tapscottin näkemyksessä avoimemmassa maailmassa on neljä periaatetta: yhteistyö (collaboration), läpinäkyvyys (transparency), jakaminen (sharing) ja voimaannuttaminen (empowerment). Tiimiakatemia toimii Nonaka-Takeuchin (1995) tietoteorian mukaan. Dialogin, lukemisen ja tekemällä oppimisen avulla luotu sosiaatio (socialization), ulkoistaminen (externalization), yhdistäminen (combination) ja sisäistäminen (internalization) tukevat Tapscottin avoimen maailman periaatteita. Tapscottin neljä periaatetta huokuvat sinusta, nykynuori.

Kouzes ja Posner (2007) ovat tehneet Leadership Challenge –kirjan taustalle tutkimuksen johtajien luonteenpiirteistä yli kolmenkymmen vuoden



3. Todella monipuoliset kotisivut, 1. kerran Growing Up Digital 2000 ja uusi painos Grown Up Digital 2008. Suomeksi vuonna 2010.

Kaverijohtamisen portaati



ajalta. Testin mukaan keskeiset piirteet ovat rehellinen, ennakoiva, pätevä ja inspiroiva johtaja. Lauri Holjan (2013) opinnäytetyössä sinulle, y-sukupolvelle edustajalle nousi esille samat seikat, mutta pätevyys vaihtui yhteistyökykyyn. Yhteistyöhakuisuus kuvaa hyvin sinulta, y-sukupolven johtajalta vaadittavia ominaisuuksia. Sinun ei tarvitse ole pätevä, mutta sinun pitää olla yhteistyökykyinen. Tämä havainto tukee ajatusta, että johtajuus muuttuu uusien sukupolvien rantautuessa työelämään. Sinua, y- tai z-sukupolven tekijää ei voida johtaa erillisesti, vaan johtajuus tulee muuttumaan Tapscottin (2010) kuvaamaa avointa maailmaa kohden.

Tämä kirja sai alkunsa Tekesin Liminari-hankkeesta⁴. Siinä keskeinen käsite on liminaaltila. Liminaaltila tarkoittaa muutostilaa ja siirtymäriittä toiseen. Liminaaltila-termi tulee alun perin Victor Turnerin antropologisista tutkimuksista. Tiimin ja osuuskunnan johtamista voidaan ajatella communitaksena, tiiviinä heimona. Turnerin mukaan communitas on ryhmä, jolla on me-henki ja rituaaleja. Kaverijohtajuudessa yhdistyy Turnerin kuvaamat spontaanin, ideologisen ja normatiivisen communitaksen tunnusmerkit. Hauskuus, innokkuus ja intohimo ovat spontaanisuutta. Ideologinen tasarvo ja jatkuva kehittyminen tähtäävät kohti ideaaliyritystä. Osuuskunnan rakenne tuo normatiivisen rakenteen. Yhteisölläsi tai organisaatiollasi on joku tehtävä, vaikkapa: tulen sammuttaminen, maalaistorin avaaminen tai olutretki keväällä Jyväsjärven rannassa.

Vastuunottoa voidaan katsoa sinun ja organisaatiosi näkökulmasta. Jos päävastuu on organisaatiolla kuten palokunnassa, ollaan perinteisessä organisaatiossa. Jos yhteisön tehtävänä järjestää olutretki ilman johtajuutta, ollaan liminaaltilassa. Jos tehtävänäsi on organisoida tiimisi kanssa maalaistori Mikkelin torille, ollaan nousemassa kaverijohtajuuden portaita. Tällöin yhdistetään vapaaehtoisen johtajuuden ja järjestäytyneen johtajuuden parhaat puolet. Tervetuloa kaverijohtamisen oppimismatkalle. Tässä kirjassa on

hyödynnetty otteita ja ajatuksia Anna Säylän & Pekka Ylikojolan, Anna-Mari Törmäsen & Joonas Pesosen, Maija Kotamäen, Tiia Lehtisen & Teija Välinoron, Niina Ahlgrenin & Tulikukka Mäkelän opinnäytetöistä.

Sinun tulee olla kaveri kaikkien kanssa omissa tiimissäsi. Enemmän kuin tuttava, mutta vähempi kuin ystävä riittää mainiosti. Riippumatta siitä oletko liideri, manageri, valmentaja, pohtija, tekijä tai tiimipelaaja. On turha erottaa asioiden ja ihmisten johtamista. Ei ihmisen päättäkään laiteta kahtia, vasemman puoliseen loogiseen ja oikean puoliseen intuitiviseen osaan. Meidän ajattelumme mukaan johtaminen lähtee ihmisistä ja tiimistä. Tekeminen ja strategia muotoutuvat yhdessä ajattelun myötä.

Kaverijohtajuus:

- 1) Työn suorituksen vastuu ja aloite tulevat tasapainoisesti organisaatiolta ja jäseneltä.
- 2) Organisaatiolla on aito jaettu visio.
- 3) Organisaatio on communitas eli yhteisö, jolla on me-henki ja rituaaleja.
- 4) Organisaation jäsenet ovat keskenään kavereita, enemmän kuin tuttavilla, mutta vähemmän kuin ystäviä riittää hyvin.



4. Tutustu Tekesin Liideri-ohjelmaan, jossa tavoitteena on nostaa suomalaiset työpaikat Euroopan parhaiksi vuoteen 2020 mennessä.

Kaverijohtajuuden periaatteet

- Ole herkkä johdettavien tunnetiloille ja toimi niiden mukaisesti. Kaverijohtajana olet ihminen.
- Ole johtajana aina läsnä ja tavoitettavissa, kuuntele aidosti.
- Vain teoilla on merkitystä kaverijohtamisessa.
- Kaverijohtamisen perustehtävä on oppivan organisaation johtaminen ja perustaito on saada muut ponnistelemaan kohti yhteistä päämäärää.
- Et voi johtaa muita, jos et osaa johtaa itseäsi.
- Kaverijohtamisessa on tärkeää rakentaa kaikille tiimiyityksessä pelipaikat ja keskittyä tiimiläisten vahvuuksiin. Tiiminrakentamisen taidot ovat ehdoton edellytys tiimiliiderin onnistumiselle.
- Kaikki kaatuu johtamiseen ja johtaminen viestinnän puuttumiseen.
- Kaverijohtajuus ei ole koskaan palkinto, sillä se on ansaittava joka päivä.
- Kaverijohtajan tehtävä on luoda tiimiyitykseen hyvä yhteishenki ja positiivinen ajattelu yhdessä valmentajan kanssa.
- Kaverijohtajuus on aina esimerkkinä olemista. Mihinkin kiinnität huomion, siihen muutkin kiinnittävät.



Tässä kirjassa on linkkejä QR-koodin takana videoihin, jotka saat näkyviin tällaisesta linkistä⁵. Sinä olet pääsääntöisesti auditiivinen, visuaalinen tai kinesteettinen oppija⁶. Joku tapasi omaksua on vahvempi kuin toinen. Toinen näkökulma pohtia omaa oppimisstrategiaa on tyyppitellä sinut itsesi: olet joko 1) aktiivinen osallistuja (aktivisti); 2) käytännön toteuttaja (pragmaatikko); 3) looginen ajattelija (teoreetikko) tai 4) harkitseva tarkkailija (pohdiskelija)⁷. Tärkeintä on asenteesi oppimiseen. Oppiminen on elinikäinen mahdollisuus. Haluamme kehittää sinun ja tiimin visuaalisuutta, koska uskomme luovuuden, yhdessä ajattelun ja näkyvyyden voimaan. Tarjoamme sinulle erilaisia malleja, viitekehyksiä ja innostusta. Mieti kuvissa, kuka, mikä, kuinka paljon, missä ja milloin?

Tämän kirjan rakenne nojaa samurai Miyamoto Musashin⁸ 1600-luvulla julkaisemaan strategiakirjaan: Maa, Vesi, Tuli, Tuuli ja Tyhjiys. Maa on perusta toiminnallesi. Sinun tulee tajuta itsesi ja tiimisi voimavarat, heikkoudet ja vahvuudet. Vesi on kristallinkirkas. Veden voima on valtava tsunami tai pienen pieni pisara. Positiivisen dialogin avulla muodostetaan jaettu visio. Vesi muotoutuu täydellisesti kohteeseensa kuten sinun jaettu visiosi. Tuli eli kaverijohtaminen sytyttää tiimin. Tulen voima voi olla pieni tai suuri. Tuuli tulee vierailta mailta. Liiketoimintaympäristön havainnointi luo sinulle pohjan menestykselle. Tärkein elementti on tyhjiys. Läsnäolo. Ymmärrys olennaisuudesta. Ajatus siitä, mitä tiedät ja mitä et. Kaverijohtajuuden tajuaminen tiiminä. Tästä muodostuu kaverijohtamisen portaat.

Keskelle muodostuu kaverijohtajuuden portaat, joita pitkin kaverijohtajana tasapainoilet kurin ja vapauden välimaastossa. Vastuu tekemisestä on sinun ja organisaatiosi puolivälissä, jolloin muodostuu aito yhteisö, heimo ja communitas. Tiimin ja osuuskunnan johtamista voidaan ajatella communitaksena, tiiviinä heimona. Turnerin mukaan communitas on ryhmä, jolla



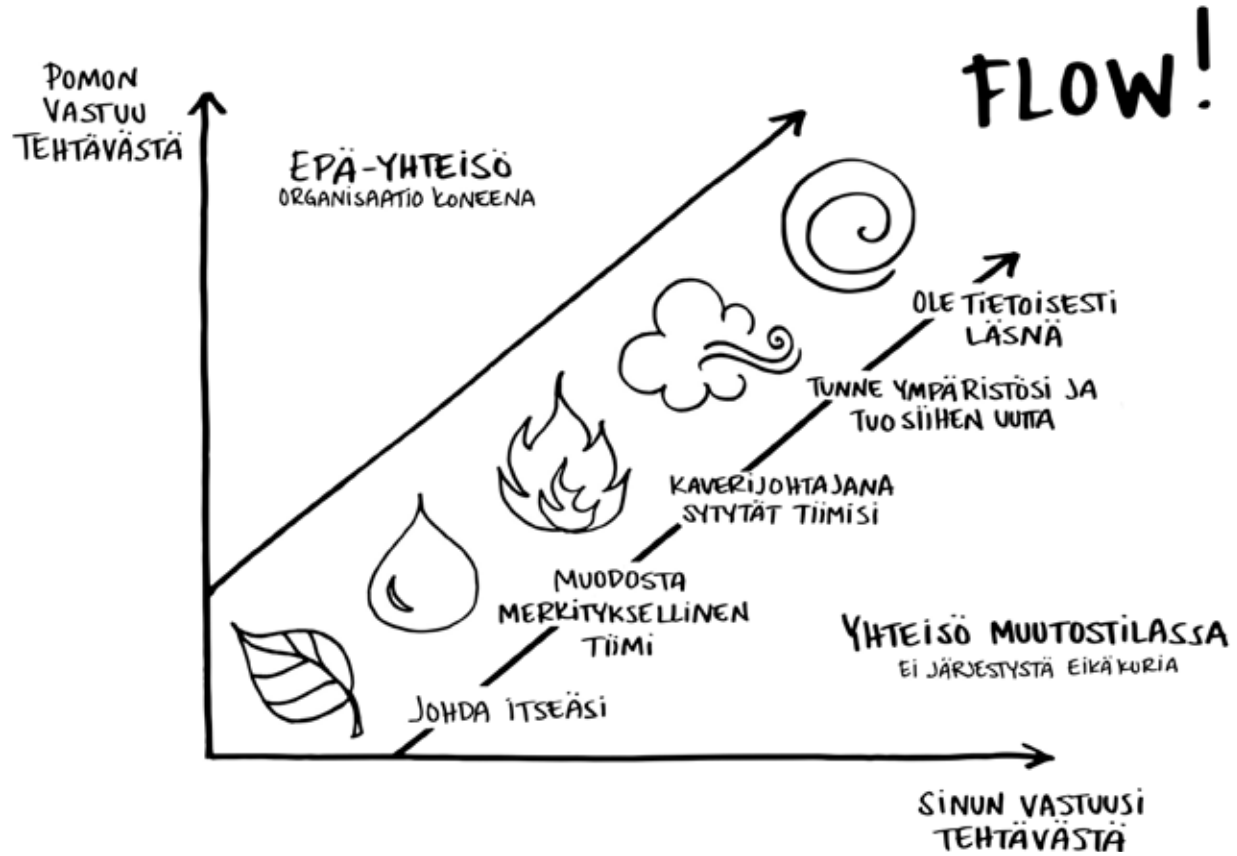
5. Saat ladattua kaverijohtajuuden testin QR-koodin kautta. QR-koodin takaa löydät videoita ja muuta tukimateriaalia. Testin löydät myös osoitteesta www.kaverijohtaja.fi

6. Testaa mielejärjestelmäsi Ten Viesti Oy:n sivuilla.

7. Oppimistyytlejä voi testata Humanicin sivuilla.

8. Musashi, M. 1634 (1997). Go rin no sho (Maa, Vesi, Tuli, Tuuli ja Tyhjiys). Keuruu: Otavan kirjapaino.

Liminaalitila



on me-henki ja rituaaleja. Kaverijohtajuudessa yhdistyvät Turnerin kuvaamat spontaanin, ideologisen ja normatiivisen communitaksen tunnusmerkit. Hauskuus, innokkuus ja intohimo ovat spontaanisuutta. Ideologinen tasarvo ja jatkuva kehittyminen tähtäävät kohti ideaaliyritystä. Osuuskunnan rakenne tuo normatiivisen rakenteen. Näitä heimon piirteitä on kuvattu erinomaisesti Timo Lehtosen (2013) kirjassa Tiimiakatemia⁹.

Jos kaverijohtaja tai johtajuus ei anna tarpeeksi vapautta sinulle tehtäväs-tä, ajaudutaan liiallisen kurin eli epä-yhteisön alueelle. Olet osana konetta. Jos vapautta on taas liikaa, ajaudutaan muutostilaan. Kaverijohtajana voit tehdä jommankumman myös tarkoituksella. Kaikissa tapauksissa sinun on aloitettava tiimin rakentaminen ensimmäisestä portaasta uudestaan.

Maa on perustasi. Musashi selittää maan (1): ”Tunne pienimmät asiat ja suurimmat asiat, matalimmat ja syvimmat.” Hyvän johtoryhmän ja kaverijoh-tajuuden tunnusmerkki on oman itsensä ymmärtäminen. Maa (1) on perusta toiminnallesi. Sinun tulee tajuta omat voimavarasi, heikkoutesi ja vahvuutesi. Esimerkillä toiminen, luottamus, psykologiset pääomat ja tien mallintaminen kuuluvat ensimmäiseen portaaseen.

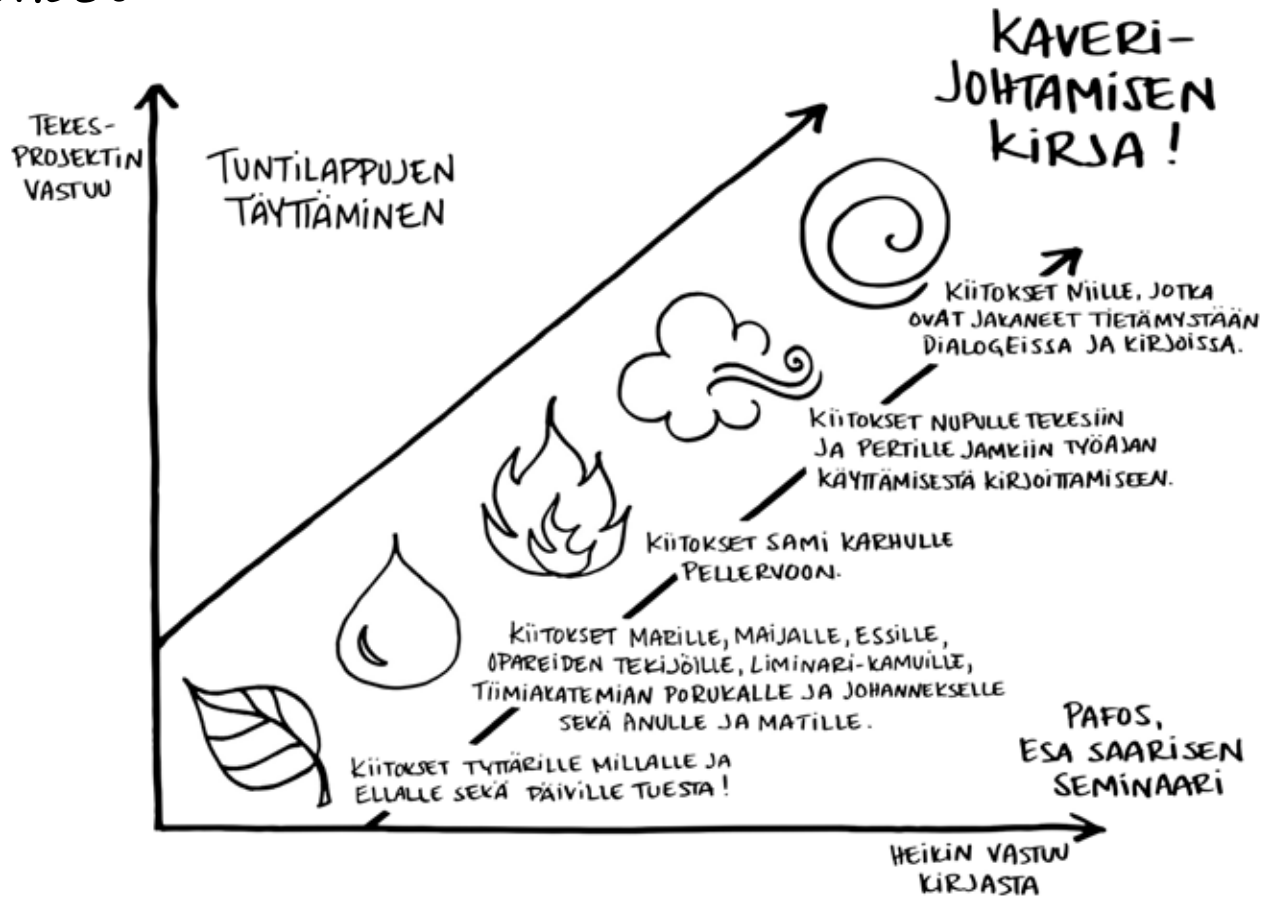
Musashi määrittää veden seuraavasti (2): ”Kun perustana on vesi, hen-gestä tulee veden kaltainen. Vesi omaksuu säiliönsä muodon, toisinaan se on tihkumista, toisinaan hurja meri. Veden väri on kirkkaan sininen.” Veden (2) voima on valtava, kun vesipisarat yhdistyvät. Veden voima määräytyy tiimisi voimasta. Positiivinen dialogi ja keskittyminen vahvuuksiin antaa tiimillesi voiman. Vesi on myös kristallin kirkas. Vesi muotoutuu täydellisesti kohtee-seensa, kuten jaettu visio. Havaitset erilaisuuden voiman ja osaat käyttää sitä hyväksi.

Musashi innostaa tulen voimaan (3): ”Tulen henki on raju, olipa tuli iso tai pieni. Henki voi tulla suureksi tai pieneksi. Suurikokoisen joukon voi havai-



9. Lue Timo Lehtosen Tiimiakatemia-kirja ja innostu.

Kiitokset



ta helposti, sen muuttaminen on vaikeaa ja ennakoiminen helppoa. Pienen havaitseminen on vaikeaa, mielen muuttaminen helppoa ja ennakoiminen hankalaa. Sinun on harjoiteltava päivät ja yöt tehdäksesi nopeita päätöksiä. Harjoituksen tulee perustua tavalliseen elämään. Henkesi on pysyttävä muuttumattomana.” Tuli (3) eli johtajuus on pieni kynttilän liekki tai suuri roihu. Kaverijohtajana sinä sytytät tiimin. Sinä johdat sen energiaa tarpeen mukaan. Sinä teet toiminnan mahdolliseksi.

Musashi opastaa tuulesta (4): ”Tämä on perinnettä. Kaikkiin Teihin liittyy sivuraiteita. Jos päivittäin tutkit jotain Tietä ja henkesi lähtee toiseen suuntaan, voit luulla seuraavasi hyvää tietä vaikka et todellisuudessa olekaan oikealla Tiellä. Jos olet oikealla tiellä ja poikkeat vain hiukan, poikkeama kasvaa myöhemmin.” Tiimin tien löytäminen tarkoittaa oman tien seuraamista. Tuuli (4) on arvaamaton voima. Joskus tuulee voimakkaasti, joskus on täysin tyyntä. Kaverijohtajana sinun tulee tarttua sopivaan tuuleen eli liiketoimintamahdollisuuksiin. Etsit tuloksia ja ratkaisuja. Haastat prosessin ja kehität uutta. Osaat ottaa mahdollisuudesta kiinni ja uskallat antaa purjeen viedä.

Musashi kuvaa tyhjyyden (5): ”Tyhjyydellä tarkoitan sitä, millä ei ole alkua tai loppua. Tämä periaate merkitsee saavuttamattomuuden ymmärtämistä. Strategian tie on luonnon tie. Kun oivallat luonnon voimat ja tunnet jokaisen tilanteen rytmin, kykenet voittamaan luonnollisesti.” Keskeinen elementti kaverijohtajuudessa on tietoinen läsnäolo. Tämä tarkoittaa ajattelun ajattelua. Tärkein elementti on tyhjyys (5). Tietoinen läsnäolo. Mielekkyyys. Nuottittomuus. Ymmärrys olennaisuudesta. Ajatus siitä, mitä tiedät ja mitä et. Kuuntelet omaa sydäntäsi ja rohkaiset muiden. Ymmärrät tiimisi ja sen valtavat mahdollisuudet. Tietoinen läsnäolo on kaverijohtajuuden ylin taso.

Vierellä olevassa kuvassa on kiitokset kirjaprojektista, millainen voisi olla sinun oma kaaviosi?¹⁰



10. Lisätietoa Heikistä www.tiimikatemia.fi ja www.kaverijohtaja.fi

Seitsemän osuustoiminnan johtamisen periaatetta

- Vapaaehtoinen ja avoin jäsenyys
- Demokraattinen jäsenhallinto (jäsen/ääni-periaate). Liiderit ovat vastuussa jäsenistölle.
- Jäsenten taloudellinen osallistuminen – ylijäämä käytetään toiminnan kehittämiseen, jäsenten palkkoihin ja osuuspääoman korkoihin.
- Itsenäisyys ja riippumattomuus – osuuskunnat ovat jäsentensä hallitsemia itsenäisiä organisaatioita.
- Osuuskunnat tarjoavat jäsenilleen, luottamushenkilöilleen, liikkeenjohdolleen ja henkilöstölleen mahdollisuuden koulutukseen ja oppimiseen tehokkaan osallistumisen toteuttamiseksi osuuskunnan kehittämiseen. Osuuskunnat viestivät suurelle yleisölle osuustoiminnan luonteesta ja sen eduista.
- Osuuskunnat palvelevat jäsenistöään tehokkaimmin ja vahvistavat osuustoimintaliikettä harjoittamalla keskinäistä yhteistyötä paikallisesti, alueellisesti, valtakunnallisesti ja kansainvälisesti.
- Osuuskunnat toimivat yhteisöjen kestäväen kehityksen hyväksi jäsenten päättämällä tavalla.



Osuuskunta kaveri-johtamisen kivijalkana

Osuuskunta yhtiömuotona on mainio alusta yritystoiminnallesi. Olet samalla omistaja, yrittäjä, työntekijä, työntöantaja ja johtaja. Jos osuuskunnassa on vähintään seitsemän jäsentä, sinulle ei synny työvoimatoimiston kannalta yrittäjästatusta. Tällöin osuuskunta voi toimia yritystoiminnan kokeilualustana, vaikka olisitkin opiskelija tai työtön. Osuuskunnan perustamisen ohjeet saat Pellervosta¹¹. Osuuskunnan johtamismallin voi rakentaa eri tavalla kuin perinteisen. Suosittelemme kierrättämään johtoa. Jokainen voi olla vuorollaan tiimiliideri, talousliideri, luovuusliideri, tuotantoliideri, asiakasliideri tai markkinaattori. Näistä voitte muodostaa muutaman hengen johtoryhmän tai johtaa osuuskuntaa parihohtamisen mallilla. Parihohtamisessa pari vastaa johtamisesta. Toinen voi keskittyä vain johtamiseen ja toinen johonkin erityisproduktioon tai vastuualueeseen. Parihohtamista on käytetty erityisesti teattereissa.

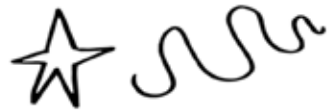
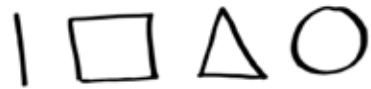
Oppaassa menestyvän osuustoimintayrityksen johtamiseen¹² luetellaan seitsemän osuustoiminnan johtamisen periaatetta, katso viereinen sivu.

Turvallinen ja kannustava yrityskulttuuri on erittäin oleellista oman itsesi kannalta. Hyvin johdetun osuuskunnan ideaalien mukaan toimiva osuuskunta juuri sellainen. Vaali hyvin toimivaa yrityskulttuuria ja sen arvoja. Se on ensimmäinen askel sinun kehittämiseksesi.



11. Lataa osuuskunnan perustamisopas Pellervon sivuilta.

12. Pellervon ja Osuustoiminnan kehittäjät Coop Finlandin julkaisussa Henkilöstöomisteisen osuuskunnan johtaminen. Muotoiltu ote Tiia Lehtisen & Teija Välinoron opinnäytetyöstä.



HARJOITTELE
PERUSMUOTOJA

VISUAALISEN
AJATTELUN
PIKAKURSSI

YHDISTELE MUODOISTA



...HAHMOJA



...NUOLIA JA LIIKETTÄ



...MAISEMA



KESKITY
YDINASIDIHIN

Visuaalisuudesta energiaa kaverijohtamiseen

Maija Kotamäki

Visuaalisuus on vahvasti läsnä kaikkialla nykypäivänä. Se on erottamaton osa viestintää ja sen merkitys korostuu esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, jossa kuvat ja videot ovat keskeisessä roolissa. Siksi visuaalisuuden ottaminen osaksi johtamista on hyvin luontevaa ja ajankohtaista. Visuaalisuus tekee johtamisesta inspiroivaa, elämyksellistä ja ennen kaikkea tehokasta. Tämän vuoksi jokaisen kaverijohtajan kannattaakin lisätä pakiinsa muutamia visuaalisia työkaluja.

Olemme kaikki visuaalisia ajattelijoita

Visuaalisuuden voima perustuu siihen, että kaikki ihmiset ovat jollain tavalla visuaalisia oppijoita. Toki meillä jokaisella on oma oppimistyyliimme: yksinkertaisen aisteihin perustuvan jaottelun perusteella olemme joko auditiivisia, kinesteettisiä tai visuaalisia oppijoita. Totuus on kuitenkin se, että näköaistimme on erittäin vahva, ja valtaosa aivoihimme saapuvasta informaatiosta tulee sisään juuri silmien kautta. Silmämme tutkivat jatkuvasti ympäröivää maailmaa ja keräävät visuaalista informaatiota. Tämän vuoksi on hyvä varmistaa, että se mitä silmämme näkevät, tukee uuden oppimista ja helpottaa asioiden mieleen painamista.

Näkökyvystä puhuttaessa ei tarkoiteta kuitenkaan pelkästään silmien avulla tapahtuvaa ulkoisen maailman havainnointia. Jokaisella meistä on myös vahva ”sisäinen” näkökyky, eli taipumus visualisoida asioita mielessäm-

me. Mitä tulee mieleesi, jos sinua pyydetään muistelemaan, mitä teit viime perjantaina? Tai jos mietit, miltä elämäsi näyttää kymmenen vuoden kuluttua? Voin vaikka lyödä vetoa siitä, että mieleesi ilmestyy jonkinlainen kuva kyseisestä tilanteesta. Mielikuvien muodostaminen asioista ja ideoista onkin olennainen osa ihmisen ajatustyötä.

Piirustele ajatukset näkyväksi

On todettu, että ihminen ajattelee noin 60 000 ajatusta päivässä. Ei siis ole ihme, että loistavat ideat ja kirkkaimmatkin mielikuvat painuvat unohduksiin, jos niitä ei dokumentoida millään tavalla. Kynän ja paperin avulla ajatukset pystytään vangitsemaan näkyvään muotoon ja suuretkin kokonaisuudet voidaan mallintaa nopeasti ja vaivattomasti. Piirustelu on ehkä kaikkein helpoin ja nopein tapa ottaa visuaalisuus osaksi omaa arkipäivää. Piirustelu ei vaadi taiteilijan lahjoja eikä siihen tule suhtautua liian vakavasti. Kyse on prosessista, jonka tavoitteena on ideoiden, ajatusten, suunnitelmien ja mielikuvien muuttaminen näkyvään muotoon.

Asioiden näkyväksi tekeminen on hyödyllinen apuväline oman ajatustyön tehostamiseen, mutta sen merkitys korostuu erityisesti siinä vaiheessa kun ideat halutaan jakaa muiden kanssa. Visuaalisuuden avulla pystytään havainnollistamaan asioita ja oivalluttamaan ihmisiä. Monimutkaisetkin systeemit muuttuvat helppotajuisiksi, kun ne kiteytetään visuaaliseen muotoon. Pohdi,



VALITSE METAFORA JA
VISUALISOI IDEASI



NÄYTÄ MUILLE



TULOKSENA MUISTIJÄLKI
JA MIELENMALLI

mitkä asiat tulee käydä ilmi visualisoinnista, jotta ideasi välittyisi muille parhaalla mahdollisella tavalla. Avainkysymyksiä ovat kuka, mitä, missä, milloin ja miten. Kokonaisuudessaan kuvan tulisi tarjota katsojalle vastus kysymykseen miksi. Ymmärryksen ja merkityksen kokemuksen synnyttäminen ympäröivissä ihmisissä on kaverijohtajan tärkeimpiä tehtäviä. Visuaalisuus on hyvä väline yhteisymmärryksen rakentamisessa ja tiimin yhteisten mielmallien vahvistamisessa.

Visuaalisuus virittää tiimin

Tiimin kanssa toimiessa visuaalisuudella saavutetaan muitakin hyötyjä. Visuaalisuus tuo energiaa yhdessä tekemiseen. Se auttaa ihmisiä virittäytymään ja olemaan läsnä. Se valjastaa näköaistin uuden oppimiseen. Lisäksi konkreettinen tekeminen, kuten piirustelu, saa myös vahvasti kinesteettiset ihmiset innostumaan. Visuaalisuudesta ja piirustelusta kannattaa tehdä tiimin yhteinen asia, johon kaikki voivat halutessaan osallistua.

Visuaalisuuden avulla pystytään myös luomaan pitkäkestoinen muistijälki. Tiimin yhdessä tekemät piirustukset toimivat kollektiivisena muistina, jonka avulla käsitellyt asiat ja tehdyt päätökset on helppo palauttaa mieleen pitkänkin ajan kuluttua. Käytännön kokemusten kautta on havaittu, että yksinkertaisiinkin piirustuksiin pystytään sitomaan suuri määrä informaatiota ja merkitystä. Raportit ja muistiot saattavat usein jäädä kiireen keskellä lukematta, kun taas kuvasta pystyy näkemään kaiken olennaisen yhdellä vilkaisulla.

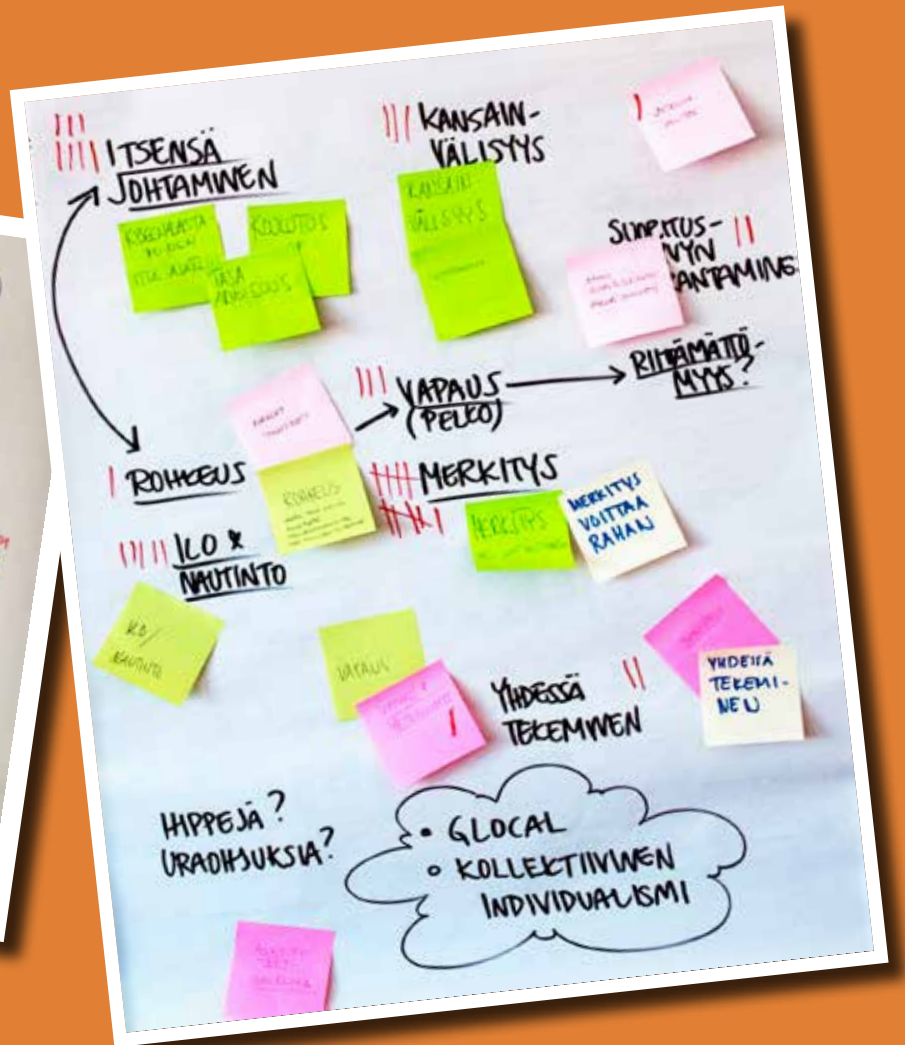
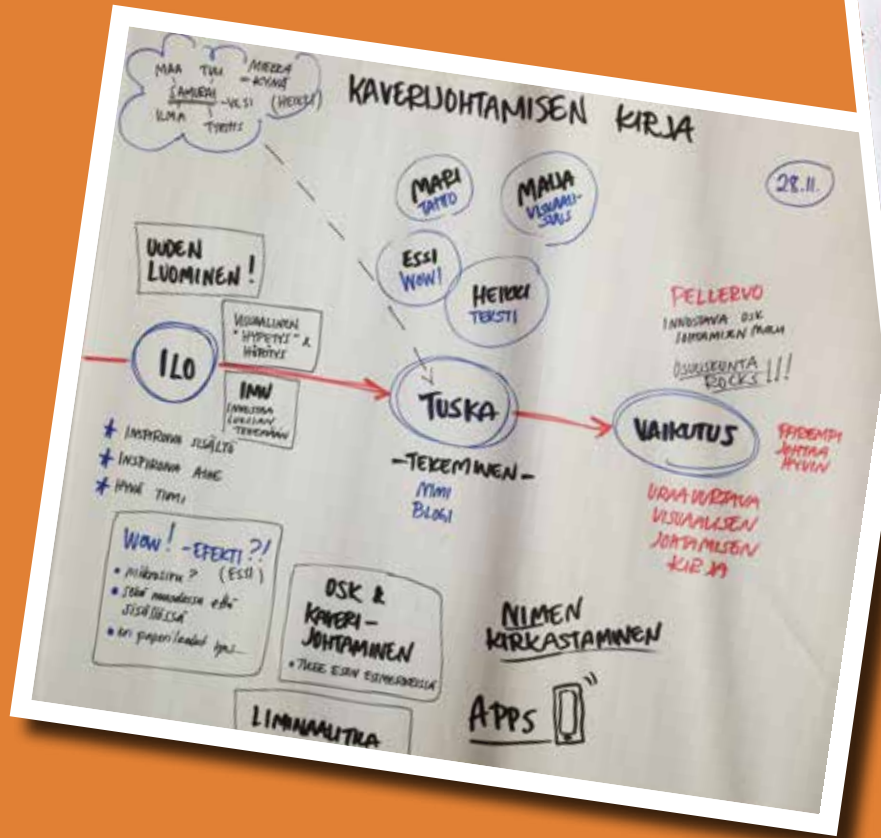
Kynä käteen ja kokeilemaan

Ota rohkeasti kynä käteen ja harjoittele yksinkertaisten muotojen ja hahmojen piirtämistä! Älä luovuta, vaikka paperille ilmestyvät kuviot olisivatkin aluksi kömpelöitä ja epämääräisen näköisiä. Käsien piirretyt kuvat ovat inhimillisiä ja herättävät katsojassa tunteita. On tutkittu, että hieman

arvoitukselliset ja epäselvät kuvat aktivoivat aivojamme tehokkaammin kuin teknisesti tuotettu grafiikka. Piirustelu on ajattelun ja tehokkaan kommunikoinnin työkalu, ei itse päämäärä.

Kirja tarjoaa visuaalisia vinkkejä tilanteisiin, joihin kaverijohtaja törmää luotsatessaan tiimiään. Inspiroidu annetuista esimerkeistä ja lähde soveltamaan visuaalista ajattelua oman tiimisi arjessa.

Esimerkkejä työkalujen käytöstä

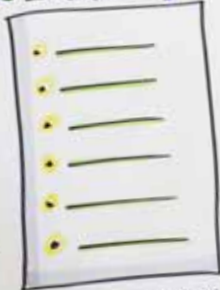


• POSTERI



VIRTTÄYTYMINEN

• LISTAT



LINEAARINEN AJATTELU

• "KLUSTERIT"



ASIOIDEN YHDISTELY

• MATRIISI



VERTAILU

• MINDMAP



SYSTEMI-AJATTELU

• PIIRUSTUS



(METAFORAT)
MERKITYKSEN
SYNNYTTÄMINEN



Maa

Johda itseäsi





Maa

Johda itseäsi

Oma oppimisesi alkaa oman itsesi tuntemisesta. Siihen työkaluna voit käyttää oppimissopimusta. Kirjoita se. Sen jälkeen piirustele oppisopimuksesi. Se kiteyttää sinun keskeisimmät tavoitteesi. Käytä oman itsesi tutkiskeluun eri työkaluja, kuten psykologisia pääomia. Mieti miten kehityt oppimisen nelivedon kautta: dialogi, asiakas, teoria ja oppimissopimus vievät sinua eteenpäin. Vision voima on valtava. Voit hakea oman visiosi asiakkaiden, esikuvan, muutostekijöiden ja median kautta.

Musashi:

”Tunne pienimmät asiat
ja suurimmat asiat,
matalimmat ja syvimmat”



Oppimissopimuksen kysymykset

- Missä olen ollut? (Historia)
- Missä olen nyt? (Nykyisyys)
- Mihin olen menossa? (Tulevaisuus)
- Miten pääsen sinne? (Keinot)
- Mistä tiedän, että olen perillä? (Mittarit)



Oppimissopimus

Asenne oppimiseen ja kehittymiseen on sinun määrävin tekijäsi. Sinä voit kehittyä koko ikäsi. Sinun tulee löytää oma oppimistyylini ja strategiasi. Oman itsensä tunteminen on kaiken johtamisen perusta. Kurinalainen ajattelu, oppiminen ja kehittyminen ohjaavat sinua eteenpäin. Dee Hockin¹³ (1999) johtamisen periaate on mainio: 55 % on itsensä johtamista, 20 % vertaisten johtamista, 20 % esimiesten johtamista ja 5 % alaisten johtamista. Oman itsensä hyväksyminen ja kehittäminen kirkastuu esille oppimissopimuksessa. Kun kirjoitat omasta itsestäsi, joudut pohtimaan todella syvästi omaa itseäsi. Henkilökohtainen mestaruus vaatii sinulta jatkuvaa kuria syventää sinun henkilökohtaista visiotasi. Sinun tulee oppia fokuoimaan energiasi siihen mitä haluat saavuttaa. Työelämän menestyksessä ratkaisee ajankäytön laatu. Läheisten ihmisen kanssa tärkeintä on ajankäytön määrä – läsnäolo.

Oppimissopimuksen¹⁴ (Cunningham 1994) keskeiset kysymykset löytyvät viereiseltä sivulta.

Kun kirjoitat oman tarinasi, saat syvemmän ymmärryksen itsestäsi. Analysoi itseäsi aidosti ja hämmästellen. Ymmärrä arvokasta menneisyyttäsi. Vaikka sinussa voi olla arpia, ne ovat tehneet sinut rikkaammaksi. Sinä olet elämäsi taideteos nyt. Elinikäinen oppiminen avartaa sinut kehittymiselle. Pyydä palautetta vertaisiltasi, asiakkailtasi ja esimiehiltäsi. Mieti tarkasti, mikä on unelmasi. Kirjoita se paperille. Millä askelilla voit saavuttaa sen? Piirrä oppimissopimus vaikka kortille ja laita se sellaiseen paikkaan, jossa näet sen päivittäin. Etsi sellainen henkilö, joka on lähellä sinun unelmaasi. Haastattele häntä, mutta rakenna oma polkusi perustuen vain sinuun itseesi.

Minäkäsitys, ihmiskäsitys ja maailmankuva ovat sinun sisäiset mallisi. Fyysiset, sosiaaliset ja psyykkiset ominaisuudet muodostavat minuuden. Kokemukset omasta perheestäsi ja ystävänpiiristäsi ovat keskeisessä roolissa. Sinun tulee tarkastella ja pohtia yhdessä toisten kanssa, kuka sinä olet ja mitä tahdot. Millainen on sinun maailmasi ja miten toimit siinä? Koetut asiat ja asenteet ovat sinun sisäinen purjeesi tai taakkasi. Sinä olet ainutlaatuinen ihminen. Kukaan muu ei ole elänyt juuri niissä olosuhteissa ja sellaisena kuin sinä. Millaisen taideteoksen sinä itse haluat sinun omasta elämästäsi?



13. Dee Hock on Visan perustaja, prosenteista on vaihtelevia ”totuuksia”.

14. Vaihtoehtoisia tapoja tehdä oppimissopimuksesi: Mainion kolmion, Ollis Leppäsen kirja Liiketoimintasuunnitelma Roskakoriin, selkeän filosofisen Lauri Järvilehdon Upeaa työtä, visuaalinen ja innostava Lisa Sonora Beamin, Creative Entrepreneur.

Oppimissopimus

①. MISSÄ OLEN
OLLUT?



②. MISSÄ OLEN
NYT?



③. MINNE OLEN
MENOSSA?



⑤. MISTÄ TIEDÄN
OLEVANI PERILLÄ?

④. MITEN PÄASEN
SINNE?



Positiivisessa psykologiassa¹⁵ keskitytään niihin ehtoihin, joiden vallitessa sinä voit hyvin. Milloin koet elämäsi mielekkääksi ja otat toiset ihmiset myönteisesti vastaan? Keskittymällä omiin vahvuuksiisi pääset parhaiten eteenpäin. Ymmärrys lähtee psykologisten pääomiesi jalostamisesta: itseluottamus (self-efficacy/confidence), tulevaisuususkko (hope), realistinen optimisismi (optimism) ja sitkeys (resiliency)¹⁶.

Sinun itseluottamuksesi on sinun kykyäsi uskoa omiin kykyihisi ja tietosi. Aseta omat tavoitteesi tarpeeksi korkealle. Ota hankaluudet haasteina ja harjoitteina, jotka kehittävät sinua eteenpäin. Sisäinen sankaruus ohjaa sinua. Etsi niitä ympäristöjä, ystäviä ja yhteiskumppaneita, jotka vahvistavat sinua. Ajattele pitkälle eteenpäin, mutta toimi pienin askelin.

Myönteisestä motivaatiosta muovaa tulevaisuudenuskosi, toinen pääomasi. Miten sinä asetat tavoitteesi, saavutat tavoitteesi ja miten löydät erilaisia tapoja saavuttaa tavoitteesi? Hyvän tavoitteen tulee olla realistinen, mutta laittaa sinut ponnistelemaan. Sinä tunnet hallitsevasi elämäsi. Olet oman elämäsi taiteilija. Kuten taitelija, haluat vapautta, itsenäisyyttä ja luovuutta. Uskot kehittyväsi ja hallitset itse elämäsi.

Voit vaikuttaa vain itseesi. Itsesi kautta vaikutat muihin. Kolmas psykologinen pääomasi on optimistisuus. Keskittymällä olemaan realistinen optimisti saat aikaan parempia tuloksia. Tämä tarkoittaa vähintään kolmea positiivista tekoa tai ajatusta kohden enintään yhtä kehittävää tai kriittistä. Analysoi lempeästi menneitä, suunnittele ja ennakoivat tulevaa realistisesti.

Elämä ei ole aina helppoa. Vaikeuksien kohtaaminen ja niihin suhtautuminen kertoo sisimmästäsi. Sitkeys on sinun neljäs pääomasi. Miten suhtaudut epäonnistumisiin? Miten pystyt aloittamaan uudestaan, muuntumaan ja

oppimaan epäonnistumisista? Tämä vaatii hyvää itseuria. Jos luet Rovion syntytarinaa, huomaat, miten sitkeä Niklas Hed kehitti Angry Birdsia ennen kännykkäpelejä lähes 10 vuotta. Tai miten Tiimiakatemiasta valmistunut Suvi Widgren 22-vuotiaana sinnikkäästi vakuuttaen rahoittajat ja Vila-ketjun johtajat perusti ensimmäisen Vila-myymän Jyväskylään¹⁷.



15. Positiivisen psykologian guru on Martin Seligman, tsekkaa Positive Psychology Center.

16. Lue innostava kirja: Makke Leppänen & Ilona Rauhala, Johda ihmistä, psykologiaa johtajille.

17. Innostu yrittäjyydestä ja lue Terho Puustinen & Mika Mäkeläinen: Taivas+Helveti!

Oppimisen neliveto

KÄYTÄNNÖN
TOIMINTA
ASIAKKAAN
KANSSA

TEORIATieto



DIALOGI

OPPIMISSOPIMUS

Oppimisen neliveto

Kun tiedät, mihin olet menossa, voit käynnistää oppimisen nelivedon kohti päämäärää.

Oppimisen nelivetoon¹⁸ kuuluu etuveto eli teoria, oppimissopimus ja aikajänne, miten nopeasti haluat tuloksia. Takaveto on dialogi, yhdessä oppiminen ja rytmi eli tiimin säännölliset tapaamiset. Pyörät siis ovat: 1) oppimissopimus; 2) kirjat¹⁹; 3) säännölliset treenit (eli dialogi yhdessä); 4) käytännön toiminta asiakkaan kanssa. Lue kirjoja tai kuuntele kirjoja, jotka tukevat sinun tekemistäsi. Älä lue varastoon vaan tarpeeseen. Opi yhdessä tiimisi kanssa, eli treenaa heidän kanssaan. Käy heidän kanssaan dialogia tekemisestä, teoriasta ja kaikesta, mikä on ajankohtaista. Kirjaa lukusuunnitelma, oma tekemisesi ja treenit tiimisi kanssa oppimissopimukseen. Jos tiimisi auttaa sinua oman oppimisen mittaamisessa, oppimiseen tulee kurinalaisuutta.

Pohdi oma tapasi seurata oman alasi kehitystä mediassa: lue blogeja, lehtiä ja kirjoja. Itse strategiana käyn Akateemisessa kirjakaupassa usein. Kysyn uusimmat kirjat ja ostan ne. Ja kysyn kirjasuosituksia aktiivisesti muilta. Kuuntelen myös paljon äänikirjoja. Minulla on Audiblen²⁰ kuukausipalvelu, jolloin voin ladata kerran kuussa uuden äänikirjan älypuhelimeni. Tee itsellesi luku-suunnitelma, mitä sinun tarvitsee oppia tekemistäsi tukevasta teoriasta. Ja lue joka päivä vaikka vain 15 minuuttia, mutta jos luet puoli tuntia päivässä, ehdit lukea jo kirjan viikossa. Yleensä ihmiset lukevat yllättävän vähän, muuttaman kirjan vuodessa. Mieti, millaisen kilpailuedun saat teoriatiedosta, siitä mitä tiedät. Ja ennen kaikkea siitä, mitä osaat soveltaa.

Oma tiimisi muodostaa sinulle erittäin tärkeän oppimisalustan. Rytmisi tiimisi tapaamisissa on erittäin tärkeä – vähintään kerran viikossa, mielellään

kaksi. Näiden läheisten kanssa säännöllinen tapaaminen auttaa sinua kehittymään. Voit peilata omaa osaamistasi. Kehityksesi tapahtuu aidossa dialogissa tiimisi kanssa. Tällä tavoin jaat ja vastaanotat hiljaista tietoa itseltäsi ja muilta. Toiminta asiakkaan kanssa laittaa sinun oppisi käytäntöön. Huomaat, mitkä toimii ja mikä ei toimi.

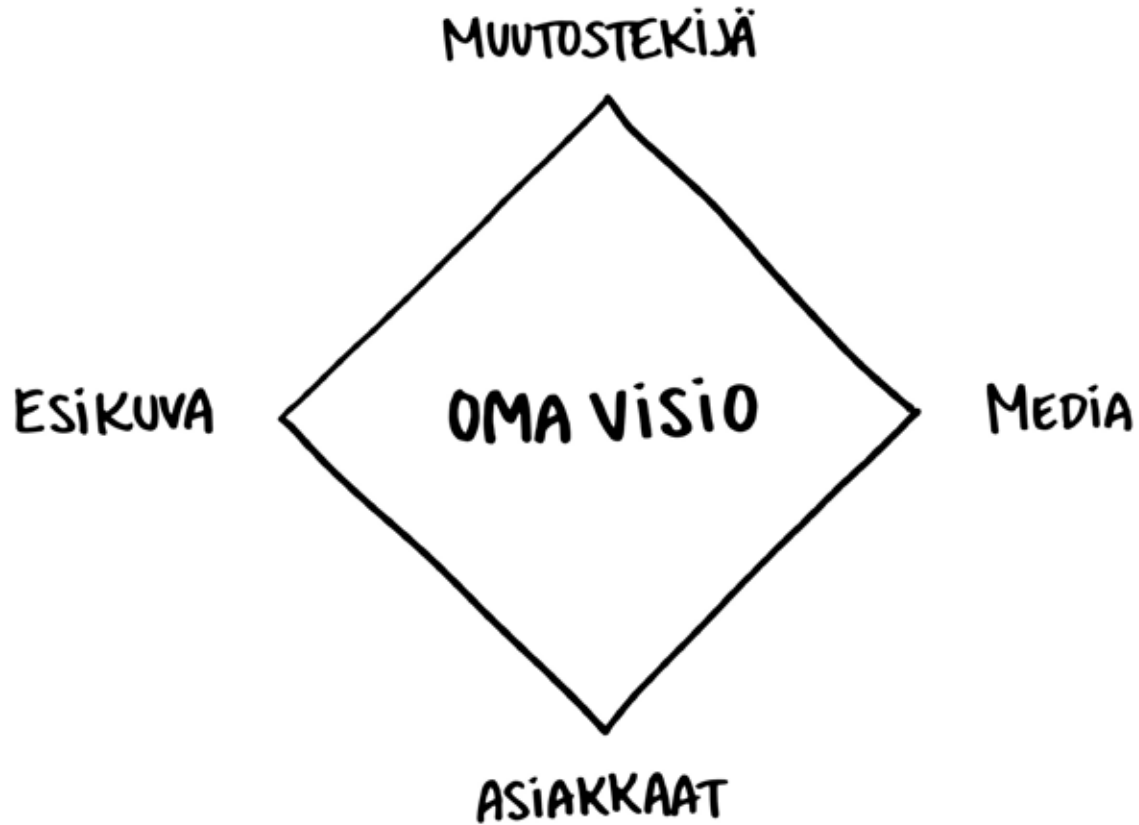


18. Johannes Partasen kehittämä malli. Kuvattu innostavassa kirjassa Hanna Tuuri: Let's Hope! Kohti yrittäjyyden oppimisen vallankumousta!

19. Loistavat kirjavinkit kirjasta, Johannes Partasen kirjasta, Tiimiyrittäjän ja tiimivalmentajan parhaat kirjat.

20. Suosittelen kokeilemaan Audiblea, suomeksi liiketoimintäänäkirjoja ei ole vielä kovin paljon saatavilla, Elisa Kirjassa on joitakin.

Visiomandala



Visiomandala

Kokeileminen auttaa löytämään sinun omat juttusi. Voit peilata omaa osaamistasi muihin. Tässä ohessa on työkalu siihen. Kutsumme sitä visiomandalaksi. Kirjoita keskelle oma visiosi. Se, missä haluat olla todella erinomainen. Kiteytä se iskulauseeksi. Mieti tarkasti, mitä haluat, sillä se toteutuu. Testaa omaa iskulausettaasi asiakkaalla. Vaikka jollain tutulla aluksi. Tai keitä asiakkaita haluaisit sinulla olevan ja yhteistyön tekeminen heidän kanssaan olisi coolia. Mieti tätä laajemmin, kuka oikeasti on alasi todellinen suunnanäyttävä? Mikä on sinun unelma-asiakkaasi? Ennen kaikkea, kenen asiakkaan kanssa sinulla on hauskaa! Kirjoita heidän nimensä alakulmaan. Pohdi, miten usein sinun tulisi tavata heitä. Testaa iskulauseesi heillä.

Pohdi seuraavaksi omat esikuvasi. Mieti sellaisia henkilöitä, jotka ovat sinun idolisi. Kirjoita heidän nimensä vasempaan kulmaan. Ota yhteyttä heihin. Jotkut idolisi voivat olla maailmanluokan tähtiä, laita heille sähköpostia. Kiinnostu heistä ihmisenä, mikä on heidän menestyksensä salaisuus? Ota selvää ja kysy. Käy tapaamassa säännöllisesti niitä ihmisiä, jotka seuraavat alaasi, esimerkiksi toimittajia ja blogaajia.

Suunnikkaan yläkulmassa mieti, mitä uutta voisi tuoda alallesi. Mitkä ovat muutostekijöitä? Mieti sitä, mikä on alasi toimintalogiikka. Miten sitä voisi muuttaa? Jos olet vaikka kahvilan omistajana – sen keskeinen elementti on palvelu. Miten omalle alueellesi voisi tuoda uutta kahvilapalveluun? Käy tapaamassa vaikka parturiliikkeen pitäjää esimerkiksi M Roomissa²¹. Siellä palvelun hinnoittelu onkin vuosikohtaista. Tukan leikkaus maksaa 330 €/vuosi ja voit käydä miten useasti haluat. Ajattele, jos kahvilasi voisi toimia samalla tavalla? Vuoden kahvit 330 € ja saisit kanta-asiakkaan.

Mieti, missä mediassa sinun ja liiketoimintasi tulisi näkyä? Ja miten? Sosiaalisen median käyttö liukuu koko ajan kohti vanhempaa ikäluokkaa. Ar-

violta alle 40-vuotiaat saat kiinni sosiaalisessa mediassa, mutta vanhempien tavoitettavuus on parempi paperisten lehtien kautta. Mikä on sinun roolisi sosiaalisessa mediassa? Mitä asiakkaasi seuraavat? Mikä on oikeasti asiakkaidesi media? Alatko kirjoittamaan blogia? Ovatko asiakkaasi LinkedInissä? Vai Facebookissa? Vai Instagramissa? Tai oletko twiittaja tai videon tekijä? Janne Makkonen²² teki videon NHL:n työsulusta ja latasi sen Youtubeen. Parin päivän päästä katsojia oli yli 500 000. Jannea haasteltiin Pohjois-Amerikan päälehtiin.

Keskeistä perustan luomisessa eli Maassa on seurata juuri omaa intohimoasi. Ole ankara ja armollinen itsellesi. Kuuntele sydäntäsi ja toimi. Tee kokeilu loppuun asti niin, että saat aikaan mitattavia tuloksia ihan oikealta asiakkaalta. Tee aluksi niin kökkö juttu, että ilkeät juuri ja juuri myydä sen asiakkaalle. Mittaa juttuasi ja paranna. Sinussa on ainesta juuri siihen, mihin päätät edetä. Matti Nykäsen lausahduksissa on takana syvä viesti: ”Elämä on sinun parasta aikaasi.” Elä se täysillä. Kirjoita oman tarinasi suunnitelma oppimissopimukseen, niin pääset alkuun.

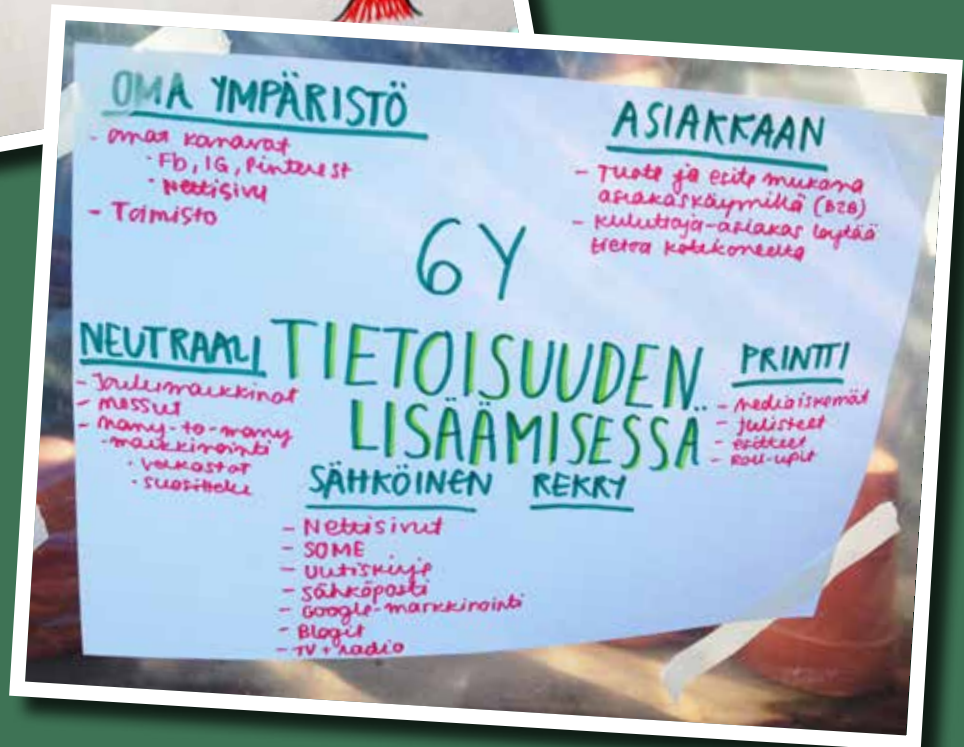
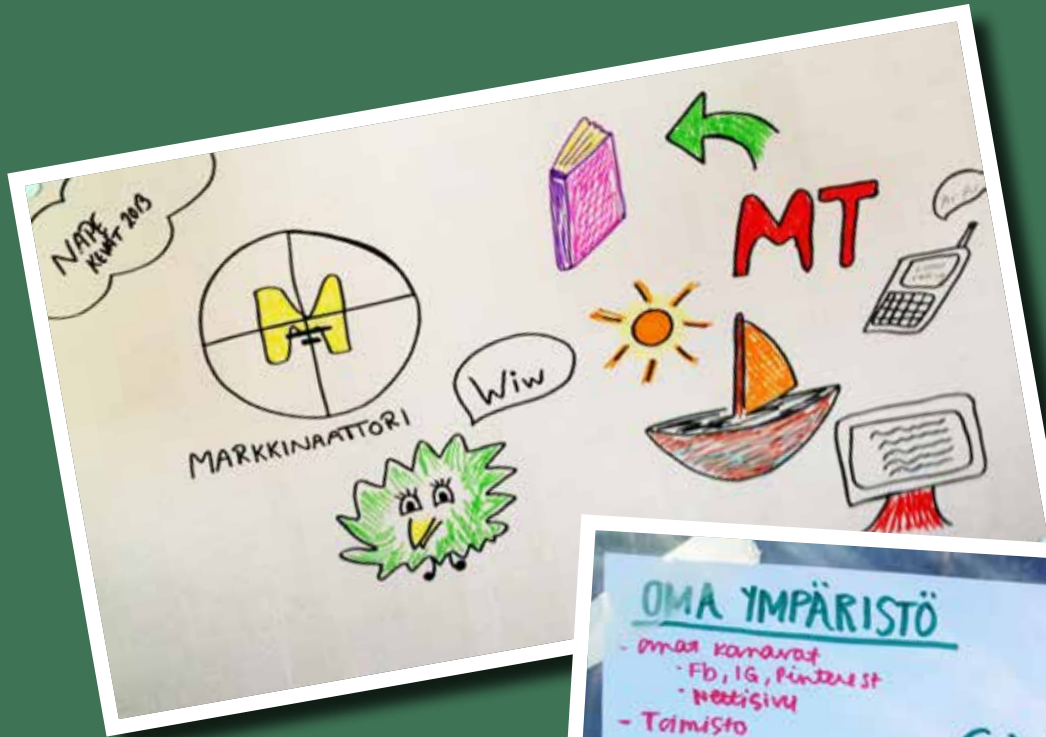


21. M-roomin tarina, kasvu nolasta Suomen suurimmaksi miesten parturiketjuksi.

22. Lisää Janne Makkosen tarinasta Veikkaajat-sivuilta tai katso Youtubesta Janne Makkosen NHL-video.

Esimerkkejä työkalujen käytöstä





Vesi

Muodosta merkityksellinen tiimi





Vesi

Muodosta merkityksellinen tiimi

Tiimisi rakentaminen alkaa toisten tuntemisesta. Rakenna luottamusta. Tee tiimisi kanssa yhdessä tiimisi tarkoitus, missio. Pohdi tiimisi arvot ja visio. Mihin olette matkalla? Jos teillä ei ole päämäärää, ette päädy minnekään. Opit tuntemaan tiimisi jäsenet paremmin tiimiroolien kautta. Tiimissäsi on ajattelu-, toiminta- ja ihmisorientoituneita jäseniä. Keskity positiivisuuteen ja hauskuuteen.

Musashi:

”Kun perustana on vesi, hengestä tulee veden kaltainen. Vesi omaksuu säiliönsä muodon, toisinaan se on tihkumista, toisinaan hurja meri. Veden väri on kirkkaan sininen.”



Tiimin kehityksen vaiheet

- Orientoituminen
- Luottamuksen rakentaminen
- Jaetun vision kehkeyttäminen
- Sitoutuminen
- Käytännön tulokset
- Kukoistus
- Uusiutuminen



Johtavat ajatukset

Mieti millä asenteella lähdet mukaan tiimin toimintaan. Tiimin tulos on sama kuin sen heikon lenkki. Tiimin tulos on tiimin jäsenten kertolaskua. Jos yksikin jäsen tulee 80 % asenteella tiimiin mukaan, on tiimin tulos 80 %. Samalla huonolla asenteella liikkeellä oleva saa helposti mukaan muut jäsenet. Jos tiimissä on kuusi jäsentä ja kaikki ovat mukana 80 %:n asenteella, on tiimin tulos 26 %. Jos tiimin jäsenet pystyvät ylittämään itsensä 20 %:lla, on tiimin tulos 298 %²³. Omalla asenteella on valtava merkitys tiimin tulokseen. Jos joku henkilö ei ole mukana tiimissä oikealla asenteella, on juuri sinun tehtäväsi nostaa asia esille.

Tiimisi kehityksen vaiheita voidaan kuvata vaiheilla²⁴: orientoituminen, luottamuksen rakentaminen, jaetun vision kehkeyttäminen, sitoutuminen, käytännön tulokset, kukoistus ja uusiutuminen. Vaihtoehtoinen tapa tarkastella tiimisi kehittymistä on sen suorituskäyrän mukaan: työryhmä, valetiiimi, potentiaalinen tiimi, todellinen tiimi ja huipputiimi²⁵.

1) Orientaatiovaiheessa tiimisi tulee sopia merkityksestä, identiteettistä ja jäsenyydestä. Miksi sinä ja kaverisi olemme tässä tiimissä? Tähän on oiva työkalu: tiimisopimus. Tiimisopimuksessa näytetään visuaalisesti tiimisi jäsenet, merkitys, mittarit, osaaminen ja palkitseminen²⁶. Tiimien merkitys on oleellinen eli jaettu visio ja olemassaolon tarkoitus (missio). Tee tiimisi kanssa ensimmäinen tiimisopimus ja sovi sen uudistamisesta sopivan ajan päähän, vaikka puoli vuotta.

2) Luottamus on tiimisi toiminnan perusta. Miten rakennat tiimiisi keskinäisen arvonnannon, rehtyiden ja luetettavuuden? Luottamus syntyy tekojesi kautta. Juuri sinä olet ratkaisevassa asemassa. Sinun jokapäiväinen tekemise- si on tärkeintä. Tee se mitä lupaat ja tiedä mitä lupaat. Nosta toisten onnis-

tumisia esille. Ole oma itsesi. Tässä vaiheessa tiimisi muuttuu valetiiimistä potentiaaliseksi tiimiksi.

3) Jaetun vision kehkeyttäminen on tiimin rakentamisen tärkein vaihe. Tuo esille tiimin kanssa, mitkä ovat sinun odotuksesi. Tiimisi muodostaa yhteinen aika ja haaste. Läsnäolo ja tiimin tavoite eli visio. Tiimin toimintaa ohjaavat johtavat ajatukset: arvot (miten tiimi toimii, pitää sinut oikealla tiellä), visio (mihin olette menossa) ja missio (miksi olette olemassa). Johtavat ajatukset luovat tiimin merkityksen. Hyvät johtavat ajatukset ovat yksiselitteisiä ja selkeitä. Ne ovat niin rouheita, että ne herättävät tunteet. Johtavat ajatukset ovat eettisiä ja avoimia. Johtavat ajatukset sytyttävät tiimin ponnistelemaan. Ajattele suuresti, ainakin 100 kertaa suuremmin! Pohdi tiimisi kanssa, mikä on saanut teidät lähtemään yhteiselle matkalle.



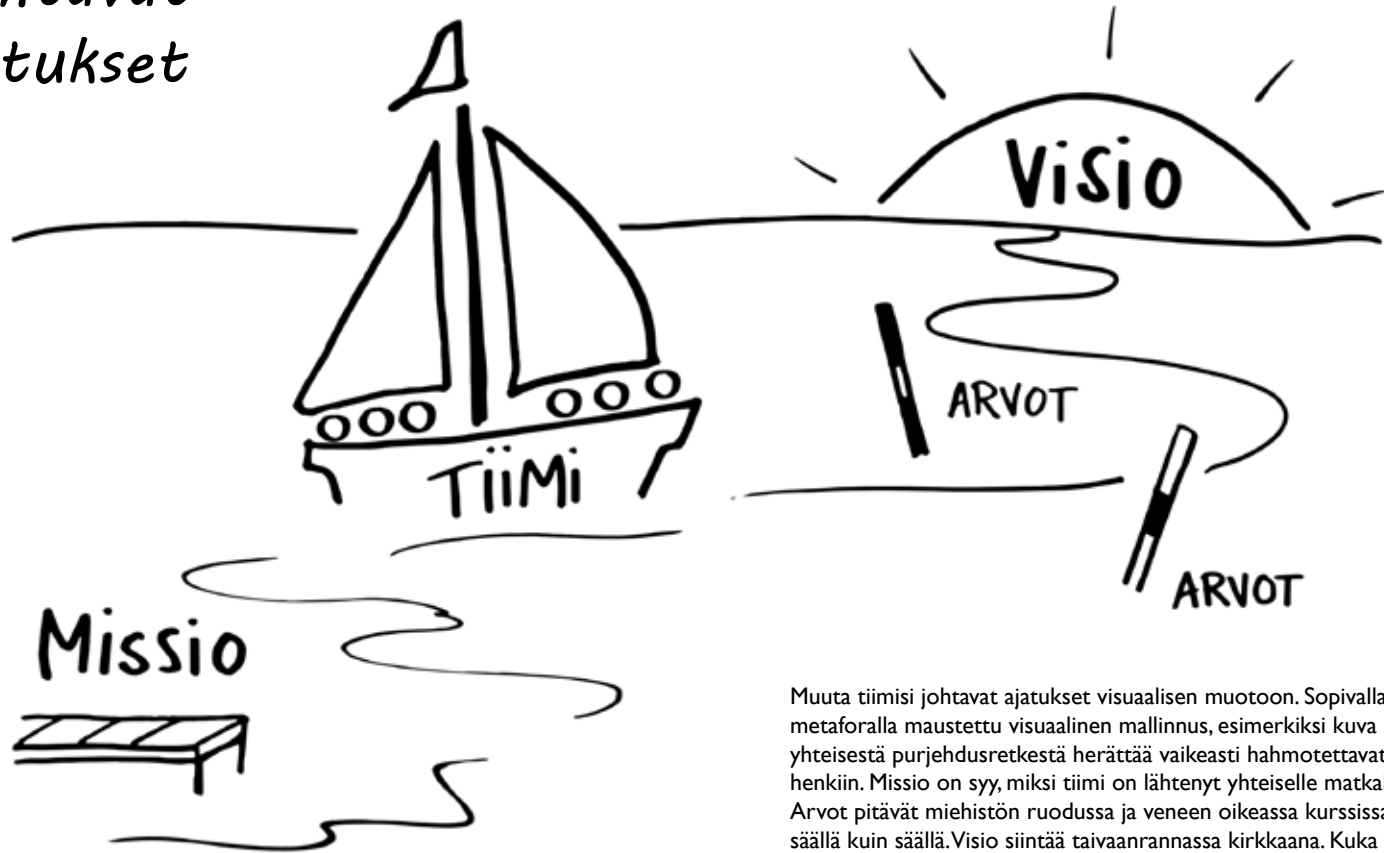
23. Esa Saarinen esitti tämän kaavan J.T. Bergquistin kaavana Pafos-seminaarissa kesällä 2013. Suosittelemme lämpimästi Pafosta myös sinulle!!!

24. Kirjasta David Sibbet: Visual Teams. Kovaa kamaa!!!

25. Jon R. Katzenbach & Douglas K. Smith: Tiimit ja tulokset yrityksen. Klassikko!

26. Timo Lehtonen: Tiimiakatemia – kuinka kasvan tiimiyrittäjäksi. Tiimioppimisen huippukirja! Alun perin Antti Skytän mainiossa kirjassa: Tiimiyrittäjä ja sen läpivienti.

Johtavat ajatukset



Muuta tiimisi johtavat ajatukset visuaalisen muotoon. Sopivalla metaforalla maustettu visuaalinen mallinnus, esimerkiksi kuva yhteisestä purjehdusretkestä herättää vaikeasti hahmotettavat asiat henkiin. Missio on syy, miksi tiimi on lähtenyt yhteiselle matkalle. Arvot pitävät miehistön ruodussa ja veneen oikeassa kurssissa säällä kuin säällä. Visio siintää taivaanrannassa kirkkaana. Kuka ohjaa venettä? Kuka tähyttää nokassa ja varoittaa karikoista?

4) Sitoutumisvaiheessa tiimisi todellinen luonne mitataan. Tiimistäsi alkaa muodostua todellinen tiimi. Luo visuaalinen toimintasuunnitelma yhdessä tiimisi kanssa. Tiimisi jäsenten sitoutuminen tulee tällöin esille. Tiimisi jäsenet ottavat vastuuta. Sinun ja tiimisi jäsenten osaaminen osataan käyttää hyväksi. Sinulla on rooli tiimissäsi. Tiimisi pystyy tekemään päätöksiä.

5) Käytännön tulokset -vaiheessa tiimisi alkaa näyttää tehokkaalta. Kuka, mitä, milloin ja missä -kysymykset ovat selviä sinulle ja tiimillesi. Sinulle ja tiimillesi alkavat muodostua selkeät prosessit. Tiimisi toiminta on yhden-suuntaista. Tiimisi toiminta on kurinalaista.

6) Tiimisi kukoistusvaihe on täyttä elämää. Sinä ja huipputiimisi elätte täysin sydämin tiimisi tavoitteiden eteen. Tiimisi kanssa ylitätte tavoitteet. Spontaanisti toimit toisten tiimin jäsenten hyväksi. Tiimisi on tehnyt läpimurron ja ohittanut siitä seuranneen tyytyväisyyden. Tähtäimenä on mestaruus tiimisi ja sinun omalla henkilökohtaisella tasollasi²⁷.

7) Jokaiselle tiimille tulee uudistumisen vaihe. Kun tiimisi on voittanut mestaruuden, voitte juhlia hienoa saavutusta. Sitten pysähdytte miettimään: miksi jatkaa? Erityisesti urheilutiimeissä joka vuosi joukkue rakennetaan uudestaan. Mestaruuden kulttuuri voi jatkua, mutta se vaatii uuden orientoitumisen. Tiimiytymisen prosessi voi mennä nopeammin, mutta prosessi alkaa alusta.

Motivaation löytäminen on avain menestykseen. Motivaatiota ohjaa kolme seikkaa: merkitys, autonomia ja mestaruus²⁸. Johtavissa ajatuksissa olet pohtinut tiimin arvot tiimisi kanssa. Se syvä merkitys, miksi tiimisi on olemassa, ohjaa sinua tekemään jokapäiväiset tekosi. Merkitys muodostuu siitä, että sinun ja tiimisi ajatukset yhdistyvät. Siksi jaettu visio kannattaa tehdä huolella. Siten olet aidosti mukana. Jokainen ihminen tarvitsee oman tilan toimia. Ja päättää omista asioistaan. Autonomia vaatii hyvää dialogi tiimissä, jotta tekeminen tukee vapautta. Kun tiimisi tähtää huipulle, on silloin merkitys suurempi.

Mestaruus vaatii työtä kurinalaisesti. Puhutaan 10 000 tunnin työstä jonkin asian hyväksi mestaruuden saavuttamiseksi. Se tarkoittaa 5-10 vuotta työtä²⁹. Oman merkityksen täytyminen tulee mestaruuden löytymisen kautta.

Positiivisuus ja hyvä mieli luo vapautta. Miten uskallat olla rento itsesi ja levittää sitä muihin? Huumori yhdistää, mutta kertoo myös tiimin yhteisistä arvoista. Kun kaikki uskaltavat nauraa yhdessä ja aito yhteinen hauskuuden lähde on löytynyt, tiimi on jo todella pitkällä. Mainio esimerkki yhteisestä hauska nauramisen vaikutuksesta on naurujooga³⁰. Maailmassa on hullumpiakin uusia lajeja, mutta naurujooga on todella innostavaa. Naurujoogan kansainvälisillä sivulla opetetaan oikeaa naurutekniikkaa, tosissaan nauramista ja hapen tuomista aivotoimintaan.

Pienikin positiivisuuden tuominen arkeen levittää iloa. Se voi vain lappu tiimin ilmoitustaululla, hauska video Facebookissa tai hymy. Arjen iloa tuo Positiivarit³¹. Voit tilata sieltä päivittäisen aamukirjeen.



27. Pat Riley: The Winner Within-kirja kertoo elävästi koripallojoukkueen tarinan 4-kertaiseksi NBA-mestariksi.

28. Aiheesta Daniel Pinkin mainio kirja What Really Drives Us – Motivation.

29. Tästä on mielenkiintoinen kokeilu menossa, kun Dan McLaughilin haluaa Golfin ammattilaiseksi ja testaa 10 000 tunnin sääntöä.

30. Naurujooga on jopa kansainvälinen liike.

31. Käy Positiiviset positiivarit -sivuilla.

Tiimirooleja



Tiimiroolit

Tiimin voima perustuu luottamukseen ja yhdessä tekemiseen. Opit nopeammin ja tehokkaammin tiimin avulla. Hyvässä tiimissä on erilaisia jäseniä, jotka täydentävät toinen toisiaan. Erilaisuus on voima, jota sinun tulee ymmärtää. Belbinin³² tiimiroolitestillä voit analysoida, millainen rooli sinulla ja tiimisi jäsenillä on. Voit olla toiminta-, ihmis- tai ajattelunorientunut. Tiimin tasapaino on avain menestykseen. Tiimilläsi tulee olla kaikkia tiimirooleja omaavia jäseniä. Jos teet testin, muista, että se mittaa sinun omaa käytöstäsi, ei persoonaasi. Roolisi on tilannesidonnainen ja juuri siihen tiimiin liittyvä.

Toimintaorientoituneita rooleja ovat ovat takoja (shaper), tekijä (implementer) ja viimeistelijä (completer finisher). Takoja on energinen ja tavoiteorientoitunut. Takoja pitää tiimin liikkeessä. Takoja ei menetä hetkeä, ja ajaa tiimin toimintaan. Tekijä on ahkera ja vastuuntuntoinen toteuttaja. Tekijä tarvitsee käytännönläheisen strategian. Tekijä toteuttaa sen niin tehokkaasti kuin mahdollista. Viimeistelijä on tarkka ja huolellinen laadun varmistaja. Viimeistelijä on parhaimmillaan saattamassa asian loppuun. Viimeistelijä poistaa virheet. Viimeistelijää kiinnostaa työn lopputulos, ei matka siihen.

Ihmisorientoituneita rooleja ovat kokooja (co-ordinator), diplomaatti (team worker) ja tiedustelija (resource investigator). Kokooja on tavoitteellinen ja tasainen vahvuuksien etsijä. Kokooja keskittyy tiimin päämääriin. Kokooja nostaa esille tiimin jäseniä ja delegoi työt sopivasti. Diplomaatti on joustava ja kannustava sovittelija. Diplomaatti saa tiimin toimimaan yhdessä. Diplomaatti nostaa esille oleellisen työn tehtäväksi ja viimeistelee sen. Tiedustelija on utelias ja innostuva mahdollisuuksien etsijä. Jos tiimistänne

uhkaa tulla sisäänpäinkääntynyt, tiedustelija nostaa ulkopuolisen maailman mahdollisuudet esille.

Ajattelunorientuneita rooleja ovat keksijä (plant), arvioija (monitor evaluator) ja asiantuntija (specialist). Keksijä on luova ja omaperäinen ongelman ratkaisija. Keksijä on luova henkilö, jonka ajatuksia saattaa olla vaikea seurata. Kuuntele häntä tarkasti. Keksijä tuottaa omaperäisiä arvokkaita ratkaisuja. Arvioija on rauhallinen ja objektiivinen kriitikko. Arvioija on tiimin looginen ääni. Arvioija pohtii tiimin ratkaisuja maltillisella tavalla. Asiantuntija on määrätietoinen ja itseohjautuva tietäjä. Asiantuntijalla on syvää luotaavaa tietoa erikoisalueestaan. Hänen kuuntelullaan on iso merkitys tiimin menestykselle.

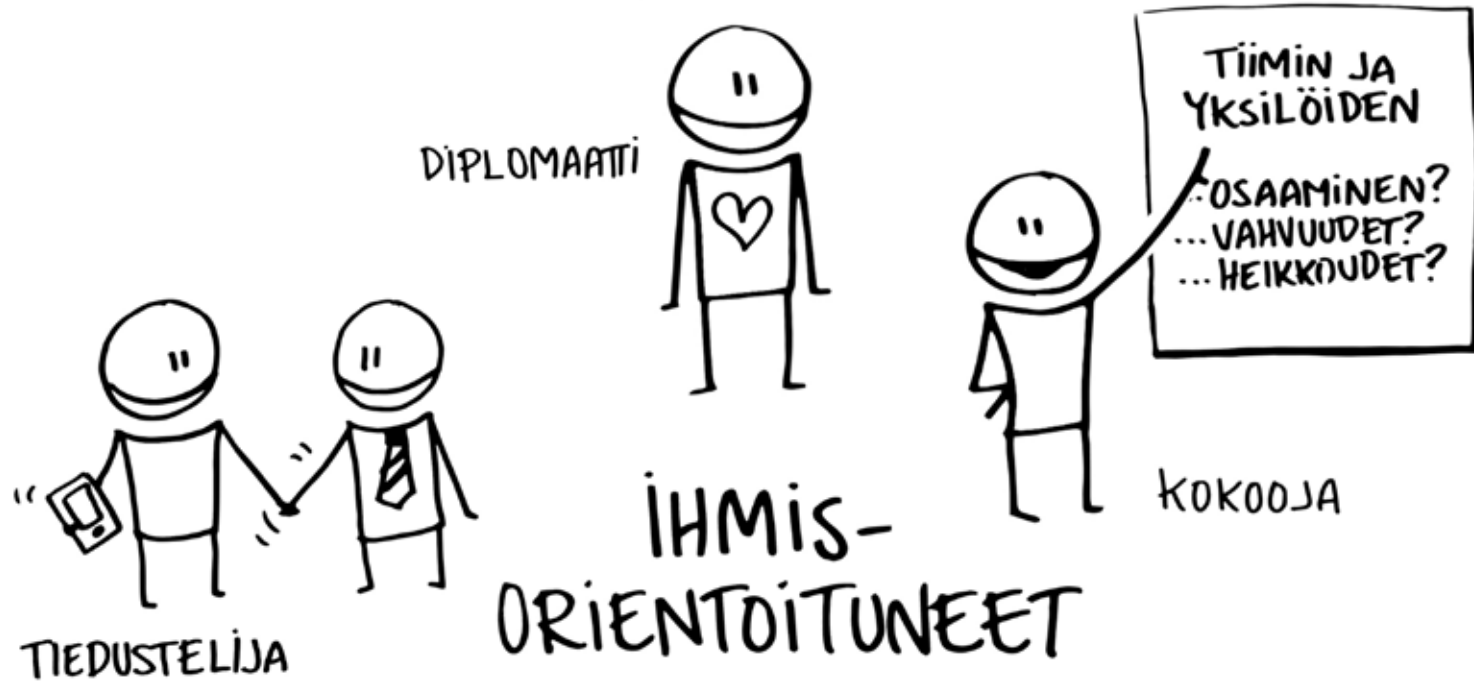


32. Katso Belbinin kuvaus tiimirooleista heidän sivuiltaan. Tiimiroolit on kuvattu erinomaisesti Timo Lehtosen kirjassa Tiimiakatemia.

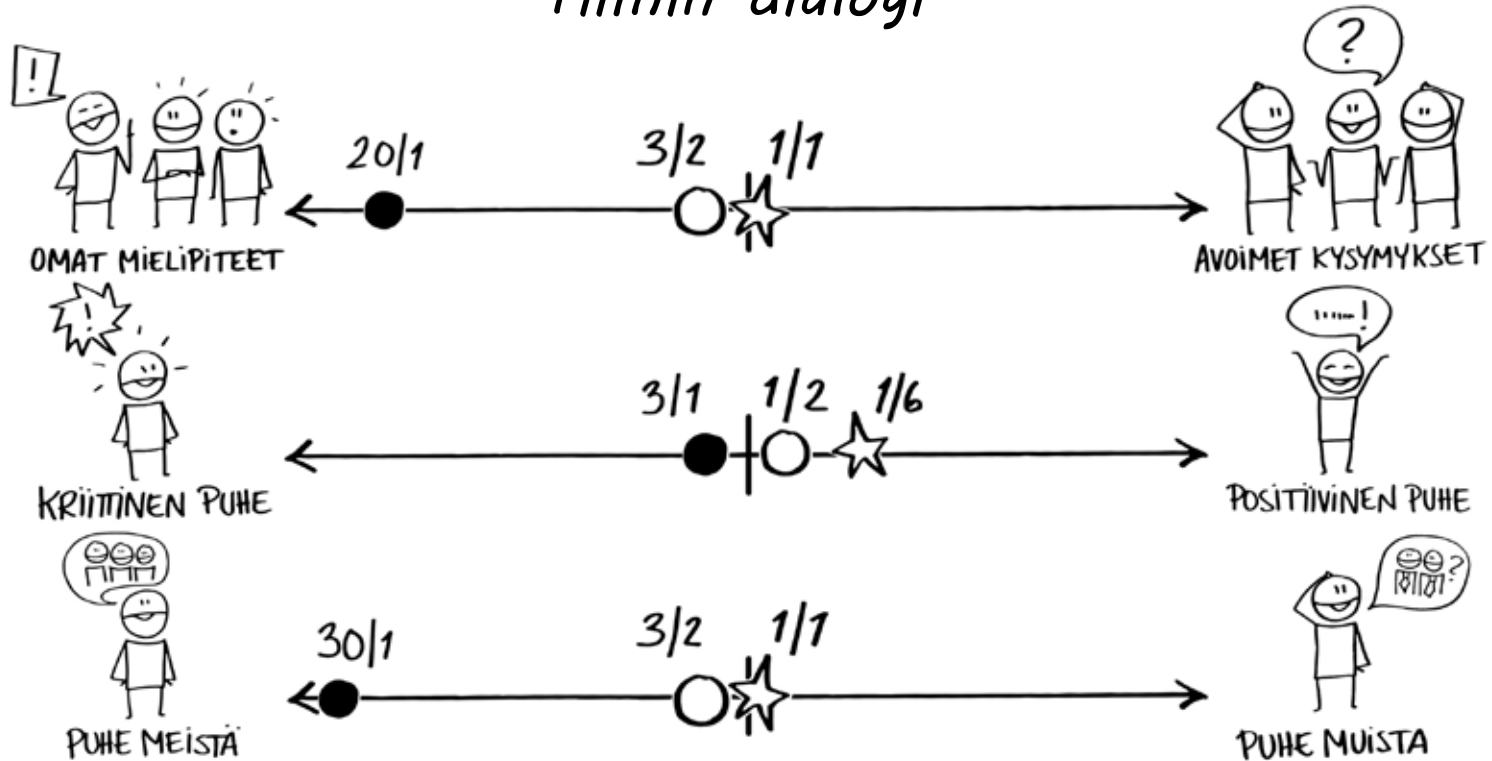
Tiimirooleja



Tiimirooleja



Tiimin dialogi



☆ HUIPPUTASON TIIMI ○ KESKITASON TIIMI ● MATALAN TASON TIIMI

Positiivisuus ja hauskuus

Positiivisuus on huipputiimin oleellinen tunnusmerkki. Huipputiimissä on yhtä kriittistä puheenvuoroa kohden kuusi (6) positiivista. Kriittiset puheenvuorot ovat tärkeitä kehittymisen kannalta, mutta niitä ei saa olla liikaa. Suomalaisessa johtoryhmässä voidaan puhua huipputiimistä, kun suhdeluku on kolme positiivista ja yksi kriittinen. Keskitason tiimissä on kaksi positiivista yhtä kriittistä kommenttia kohden. Matalan tason tiimissä on kolme kriittistä yhtä positiivista kohden.

Toinen oleellinen seikka dialogissa on avoimet kysymykset ja omat mielipiteet. Avoimeen kysymykseen ei voi vastata kyllä tai ei. Hyvä avoin kysymys herättää tiimin ja sen vaikutus on pitkäkestoinen. Tiimi herää pohtimaan asiaa uudesta ja jännittävstä näkökulmasta. Huipputason tiimissä avoimet kysymykset ovat tasapainossa omien mielipiteiden kanssa. Keskitason ja matalan tason tiimeissä omien mielipiteiden määrä ylittää reilusti avoimet kysymykset.

Kolmas oleellinen tunnusmerkki on puhe meistä ja muista. Huipputiimi puhuu yhtä paljon itsestään ja muista. Omaa toimintaa verrataan muihin ja asiakkaat otetaan huomioon. Keskitason tiimissä puhe kääntyy itse suhteella 2/3 (muut/me). Matalan tason tiimissä puhe on 30 kertaa enemmän itsestä kuin muista. Tämä kertoo suurista sisäisistä haasteista.

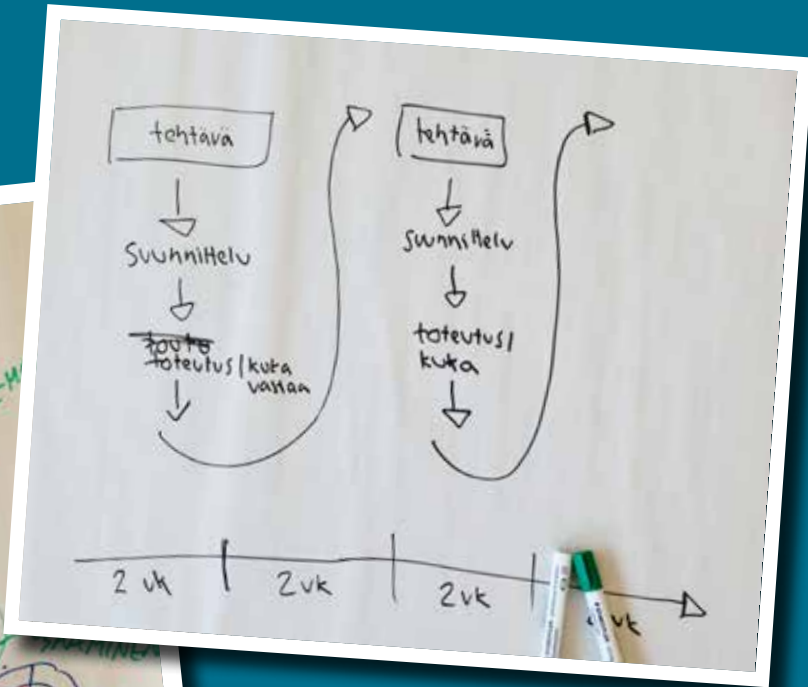
Tiimisi dialogista voidaan päätellä, millaisella tasolla tiimisi on³³. Voit seurata itse oman tiimisi kanssa sen kehitystä. Valitkaa tiimistänne kaksi ihmistä seuraamaan ja havainnoimaan tiiminne dialogia 30-60 minuutin ajaksi. Hyödyntäkää havainnoinnissa Losadan kolmea janaa. Havainnoijat eivät itse

osallistu keskusteluun vaan ovat dialogin laadun tarkkailijoita. Jokainen puhutti lausekokonaisuus tai kommentti pyritään arvioimaan Losadan kolmen ulottuvuuden kautta: oliko lausekokonaisuus tai kommentti a) oma mielipide vai väittämä, b) kriittinen vai positiivinen, ja c) puhuttiinko tiimiä koskevista asioista vai tiimin ulkopuolelle menevistä asioista. Lopuksi havainnoijat kertovat dialogin tulokset, sekä muut mielenkiintoiset havainnot tiimin dialogista. Yhteenvedosta voitte tiiminne kanssa tehdä päätelmiä tiiminne dialogin tilanteesta. Pohtikaa yhdessä miten voitte kehittää tiiminne dialogia: positiivisuutta, hyviä avoimia kysymyksiä ja tasapainoa meistä sekä muista puhumisen suhdetta. Tiimiroolin kautta voitte pohtia, puuttuko tiimistänne jonkun tyyppisiä ihmisiä.



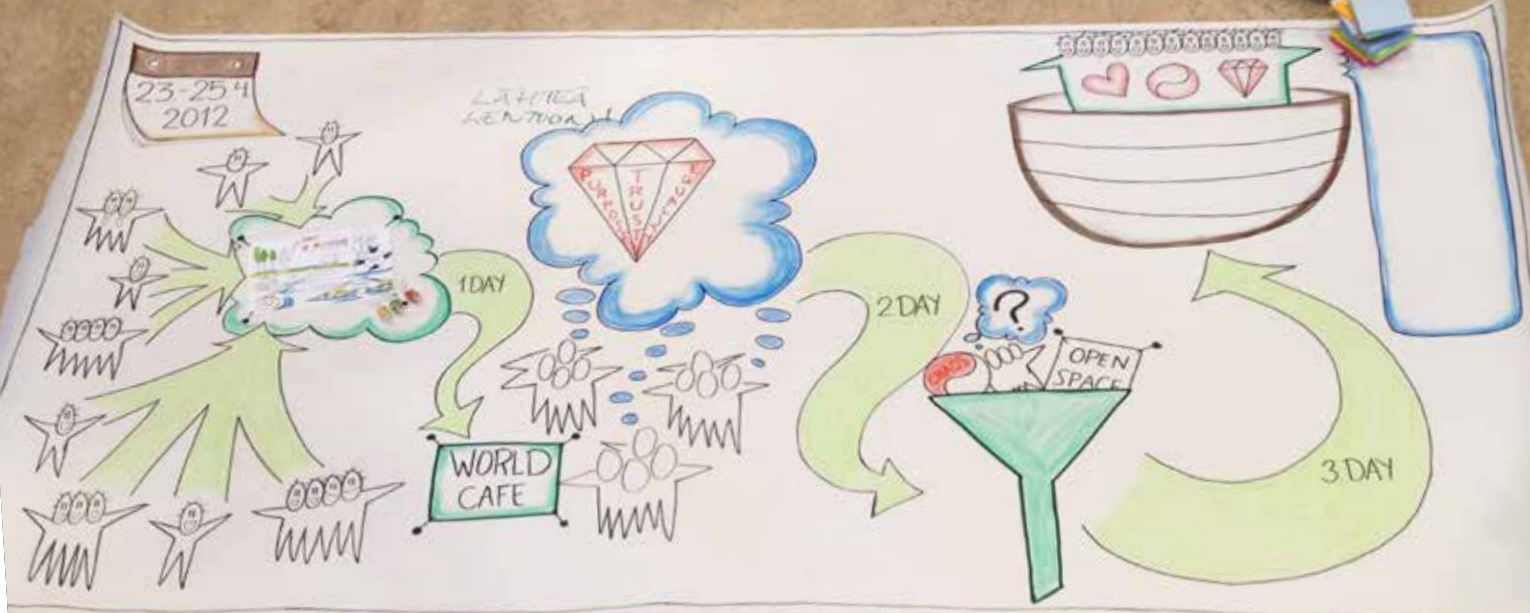
33. Dialogimittauksen on kehittänyt Marcial Losada. Suomessa dialogimittausta tekee Humap (Matti Hirvanen, Tapio Kymäläinen)

Esimerkkejä työkalujen käytöstä



23-25/4
2012

LAHITA
KENTHIA



Tuli

Kaverijohtajuus sytyttää tiimin





Tuli

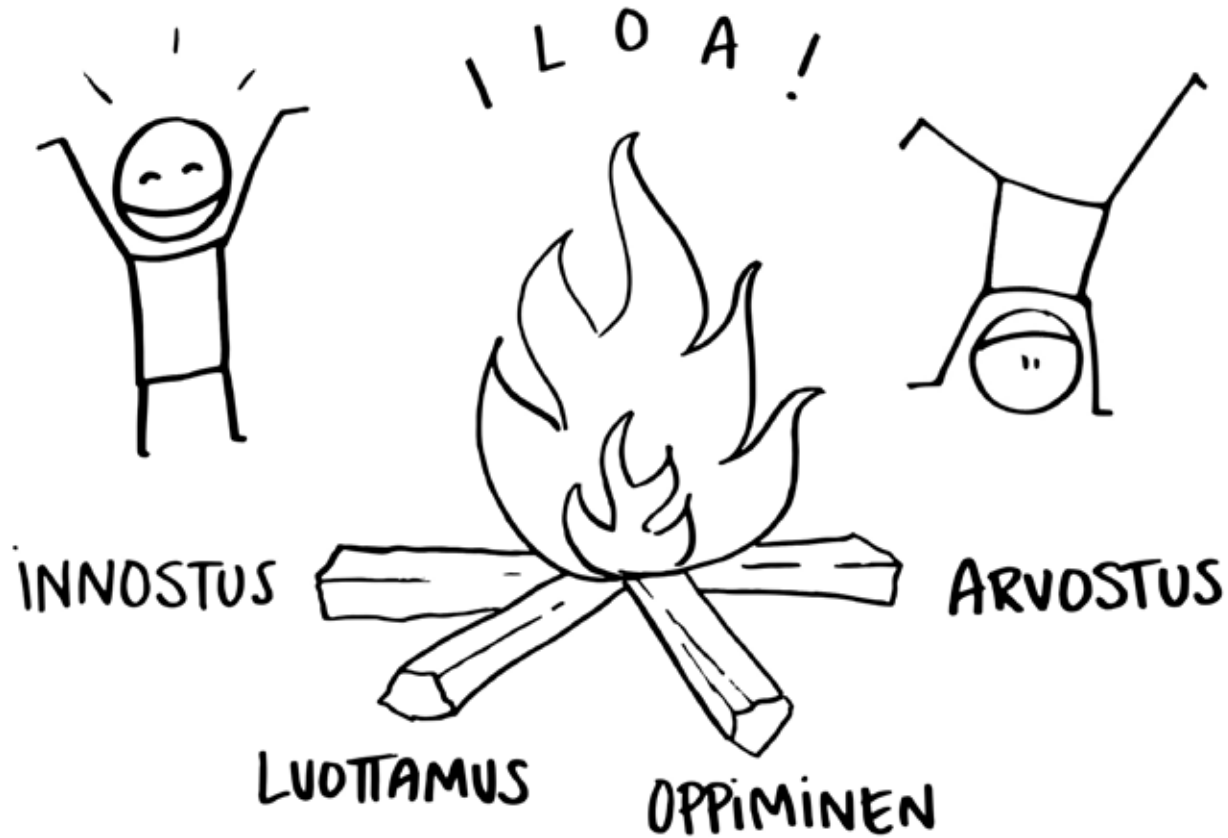
Kaverijohtajuus sytyttää tiimin

Syväjohtamisen polttopuut sytyttävät tiimisi: luottamus, innostus, oppiminen ja oppiminen. Kaverijohtamisen periaatteet syventävät tiimisi johtamista. Johda tiimiäsi kohti mielekkyyttä: sydämellä, tuloksellisesti ja nuotittomasti. Sovella MIHAR-filosofiaa: mallinna tie, inspiroi jaettu visio, haasta prosessi, anna toisten toimia ja rohkaise sydäntä. Jaa toimintasi vuosikelloksi kolmeen osaan: syksyyn, kevääseen ja kesään. Vie oma ja tiimisi suunnittelusi kuukausi- ja viikkotasolle.

Musashi: ”Tulen henki on raju, olipa tuli iso tai pieni. Henki voi tulla suureksi tai pieneksi. Suurikokoisen joukon voi havaita helposti, sen muuttaminen on vaikeaa ja ennakoiminen helppoa. Pienen havaitseminen on vaikeaa, mielen muuttaminen helppoa ja ennakoiminen hankalaa.”



Syväjohtaminen



Syväjohtaminen

Syväjohtamisen³⁴ malli on käytössä puolustusvoimissa. Syväjohtamisessa on paljon samoja piirteitä kuin kaverijohtamisessa. Syväjohtamisessa pyrit hyvään vuorovaikutukseen tiimiläistesi kanssa: valmius -> käyttäytyminen -> vaikutus. Oleellista sinulle on sisäisen ja ulkoisen palautteen kerääminen aktiivisesti. Tältä pohjalta kehität tiimissä valmentavuutta ja yrityskulttuuria. Syväjohtamisen ensimmäinen polttopuu on luottamus. Toimi rehellisesti, oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Luottamus on periaatteessa yksinkertaista: tee se, mitä lupaat.

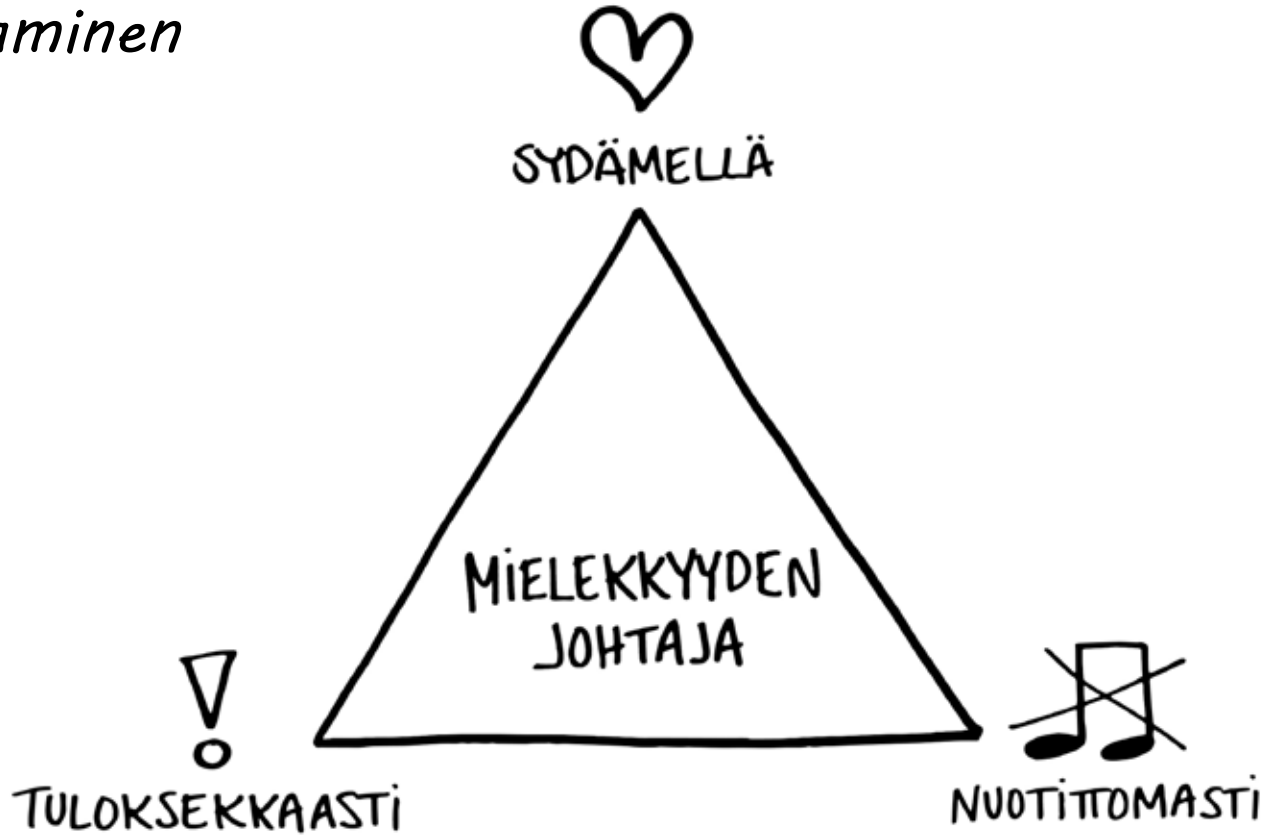
Syväjohtamisesi polttopuut ovat luottamus (luottamuksen rakentaminen), innostus (inspiroiva tapa motivoida), oppiminen (älyllinen stimulointi) ja arvostus (ihmisen yksilöllinen kohtaaminen). Toimintasi tavoitteellisuus ja siihen sitoutuminen ovat perusta motivoinnille. Oma esimerkkisi on erittäin tärkeä. Oppiminen (älyllinen stimulointi) tarkoittaa innovatiivisuuden ja luovuuden tukemista. Arvostus (yksilöllinen kohtaaminen) tarkoittaa erilaisuuden hyväksymistä. Suhtaudut myönteisesti muihin. Olet kiinnostunut muista. Voit arvioida tiimisi, itsesi ja kaverijohtajasi syväjohtamisen kykyjä oheisella piirroksella.

Syväjohtamisen periaatteet sopivat erinomaisesti kaikkeen johtamiseen, myös kaverijohtamiseen.



34. Lue Vesa Nissisen Syväjohtaminen, vähän tieteellinen kirja. Vain se syväjohtamisosuus kirjasta riittää :). Tai lue Sovella Syväjohtamista, se käytännönläheisempi!

Mielekkyyden johtaminen



Kaverijohtaminen

Kaverijohtajuuden periaatteet on syntyneet Tiimiakatemiassa³⁵:

1. Ole herkkä johdettavien tunnetiloille ja toimi niiden mukaisesti. Kaverijohdajana olet ihminen.
2. Ole johtajana aina läsnä ja tavoitettavissa, kuuntele aidosti.
3. Vain teoilla on merkitystä kaverijohtamisessa.
4. Kaverijohtamisen perustehtävä on oppivan organisaation johtaminen, ja perustaito on saada muut ponnistelemaan kohti yhteistä päämäärää.
5. Et voi johtaa muita, jos et osaa johtaa itseäsi.
6. Kaverijohtamisessa on tärkeää rakentaa kaikille tiimiyityksessä pelipaikat ja keskittyä tiimiläisten vahvuuksiin. Tiiminrakentamisen taidot ovat ehdoton edellytys tiimiliiderin onnistumiselle.
7. Kaikki kaatuu johtamiseen ja johtaminen viestinnän puuttumiseen.
8. Kaverijohtajuus ei ole koskaan palkinto, sillä se on ansaittava joka päivä.
9. Kaverijohtajan tehtävä on luoda tiimiyitykseen hyvä yhteishenki ja positiivinen ajattelu yhdessä valmentajan kanssa.
10. Kaverijohtajuus on aina esimerkkinä olemista. Mihin kiinnität huomion, siihen muutkin kiinnittävät.

Kaverijohtajuus lähtee positiivisesta ihmiskäsityksestä. Mieti miten sinä itse voit toteuttaa nämä 10 periaatetta? Lue nämä 10 kohtaa uudestaan. Kirjoita itsellesi omin sanoin, mitä nämä 10 kohtaa tarkoittavat juuri sinulle käytännössä.

Nuorelle viisi tärkeää asiaa työssä³⁶ ovat vapaus, hauskuus, työkaverit & ilmapiiri, merkityksellisyys ja oma kehittyminen. Johdat siis työn mielekkyyttä eli työn merkityksellistä tekemistä. Miten sinä johdat sydämellä, tuloksellisesti ja nuotittomasti?

Sydämellä johtaminen tarkoittaa sinulle, että sinulla on pyyteetön valmentava ote kaverisi kehittymiseen. Sinä käyt aitoa dialogia tiimisi kanssa.

Rakennat luottamusta. Otat vastuun tiimisi ilmapiiristä. Selvität, mikä on merkityksellistä tiimisi jäsenille ja toteutat sen.

Tuloksekas toiminta johdattaa sinut tavoitteiden luomiseen. Keskiössä on ratkaisukeskeisyys. Et etsi ongelmia vaan ratkaisua. Pidät kiinni tavoitteista. Se tarkoittaa, että tavoitteiden asettamisessa sinun tulee olla tarkkana. Tavoitteiden³⁷ tulee olla määrättyjä, mittavia, saavutettavia, realistisia ja aikaan sidottuja. Sinun tulee haastaa positiivisesti tiimisi jäsenet kehittymään ja pitämään tavoitteista kiinni. Osaat antaa palautetta, kehittävää, mutta ennen kaikkea positiivista. Osaat myös itse ottaa palautetta vastaan. Olet etsimässä tiimillesi liiketoiminnallisia tuloksia. Tiedät, miten tiiminne talous kehittyy ja kannustat tiimiltäsi kohti rahallisia tavoitteita.

Nuotittomasti johtaminen on sinulle kolmas kulmakivi. Annat tiimisi jäsenille vapauden toimia annettujen raamien sisällä. Oma tapasi toimia tukee toisia. Olet joustava. Olet valmis muutoksiin.



35. Kaverijohtaminen viittaa Tiimiakatemiian kontekstissa (tiimiyrittäjyys) toteutettavaan johtamiseen. Kehittänyt Johannes Partanen 2008 NJL:ssä (Nuoresta Johtajasta Liideriksi)

36. Tiia Lehtisen ja Teija Välinoron opinnäytetyöstä

37. S.M.A.R.T. = Specific, Measurable, Attainable, Realistic and Timely,

MIHAR-filosofia

- Mallinna tie.
- Inspiroi jaettu visio.
- Haasta prosessi.
- Anna toisten toimia.
- Rohkaise sydäntä.



MIHAR-filosofia

Muistisäännön kehittämisen myötä Leadership Challangen HIT MR-filosofian periaatteet³⁸ ovat hämartyneet. Oikea järjestys on tässä eli MIHAR³⁹:

1. Mallinna tie.
2. Inspiroi jaettu visio.
3. Haasta prosessi.
4. Anna toisten toimia.
5. Rohkaise sydäntä.

Sinun ensimmäinen askeleesi on tien mallintaminen. Mallinna tiesi lähtien sinusta itsestäsi. Ensimmäinen askel on mallintaa omat arvosi ja uskomuksesi. Sinun tulee kuunnella omaa ääntäsi. Johtajuutesi tulee olla on dialogia, ei monologia. Sinun tulee peilata omaa johtajuuttasi muihin. Sinun tulee toimia esimerkkinä. Sinun tulee vahvistaa omien arvojesi pohjalta jaettua visiota.

Toinen harppauksesi on inspiroiva jaetun vision rakentaminen. Sinunkin tiimisi visio alkaa tiimisi unelmista. Unelmista muodostuu tiimisi tulevaisuus. Pioneerina sinun tulee luottaa sisäiseen kompassiisi ja unelmaasi. Kaverijohtajana sinun tulee innostaa tiimisi näkemään jännittävän tulevaisuuden mahdollisuudet. Sinun tiimisi tulee muodostaa niin innostava visio, että tiimisi saa energian, optimismin ja toivon visiosta.

Kolmannessa vaiheessa sinun tulee nähdä mahdollisuus tiimisi suuruuteen. Tiimisi on valmis tekemään parhaansa muuttaakseen maailmaan. Kaverijohtajana etsit haasteita testataksesi omat ja tiimisi kyvyt. Sinä kuuntelet, annat ohjeita ja opit. Monet ideat eivät tule sinulta, vaan käytännön työstä tiimiltäsi. Tiimisi kehitysprosessi etenee lyhyin askelin. Koska otat riskejä tiimisi kanssa, kohtaatte epäonnistumisia. Hyväksytte ne mahdollisuuksina oppia ja kehittyä.

Neljänneksi annat toisten toimia. Tiedät, että et voi toimia yksin. Sinä ja tiimisi tarvitsette yhteistyökumppaneita. Kaverijohtajana rakennat luottamuksellisia suhteita. Tuet tiimisi henkeä ja tiimisi on kuin perhe. Annat tiimisi jäsenten suunnitella ja tehdä omat päätöksensä. Kaverijohtajana kehität yhteistyöllisiä päämääriä tiimillesi. Varmistat, että jokainen voittaa. Vahvistat tiimiläistesi itsetuntoa. Luot tiimisi kulttuuria niin, että jokainen voi kukoistaa.

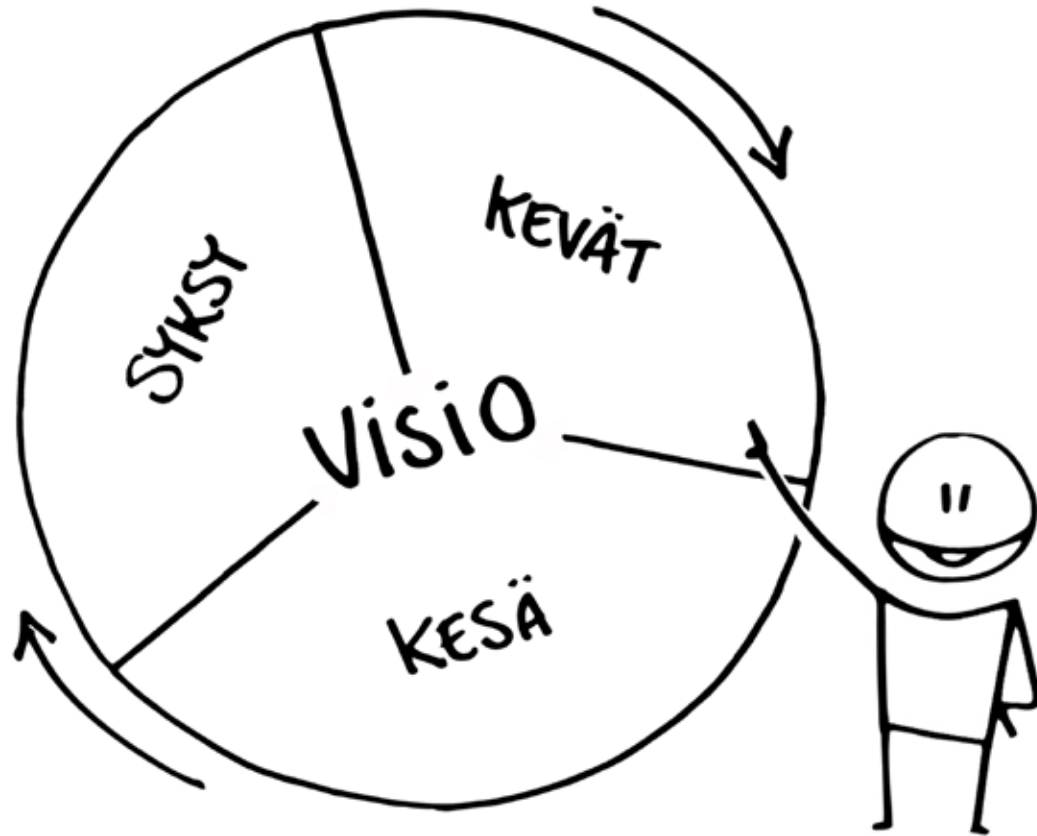
Viidennellä eli ylimmällä tasolla rohkaiset sydäntä. Kaverijohtajana rohkaiset tiimiäsi jatkamaan etsimistään. Huipputuloksen saavuttaminen vaatii tiimiltäsi kovaa työtä. Tiimisi jäsenet ovat selvillä, mitä heiltä odotetaan. Kaverijohtaja olet sydämelläsi mukana tiimisi kanssa kohti jaettua visiota. Kiitos, hymy ja julkinen kehu kuuluvat sinun sanavalikoimaasi. Palkitset tiimiäsi suorituksista. Löydät luovia tapoja palkita tiimiäsi. Tiimisi työ on hauskaa. Kaverijohtajana olet rakastunut tiimisi, tuotteisiisi ja asiakkaisiisi.



38. Hit Mr –filosofia perustuu Kouzesin & Posnerin mallintamiin johtamisen periaatteihin (kirjassa The Leadership Challenge), nimi Johannes Partanen & NJL (Nuoresta Johtajasta Liideriksi) 2008.

39. Tutustu The Leadership Challenge-konseptiin. Applen APS-storessa on erinomainen The Leadership Challenge-APS, kokeile!

Vuosikello



Vuosikello

Tiimisi toiminnan laadun ratkaisee arki. Millainen arki sinun tiimilläsi on? Kulttuurin vaaliminen on herkkää työtä. Hyvän toimintakulttuurin rakentaminen voi kestää vuosia, mutta sen voi pilata päivässä. Kulttuurin vaaliminen vaatii avoimuutta, kurinalaisuutta ja motivaatiota toimia tiimin hyväksi. Avoimuuden kulttuuri perustuu luottamukseen. Ja luottamukseen siihen, että saat apua, kun pyydät. Haluat auttaa toisia saavuttamaan kaverisi tavoitteen. Auttaminen ei ole kuitenkaan vaihtokauppaa. Pyyteetön ja positiivinen asenne auttamiseen on ainoa oikea asenne. Jos huomaat jonkun käyttävän hyväntahtoisuuttasi hyväksi, sano se suoraan.

Kaverijohtajan tulee olla myös tiimin rumpali. Pitää yllä oikea rytmiä tiimissä. Rytmien pitäminen yllä vuoden ympäri onnistuu vuosikellolla. Tiimin kurinalainen toiminta alkaa vuosisuunnittelusta. Kun osuuskunta ei ole pörssiyhtiö, on luonnollista jakaa vuosi kolmeen osaan. Jaetaan vuosi neljän kuukauden jaksoihin: syksyyn, kevääseen ja kesään. Jokaiselle jaksolle sovi tiimisi kanssa eri värisillä lapuilla/tussilla tärkeimmät tavoitteet ja toimet, rahan tulokohteet, rahan menokohteet ja kassavirran. Keskelle mieli tiimisi kanssa yhteinen visio vuodelle.

Tiimisi vuoden visio on tärkeä osa tiimisi jaettua visiota. Johtavissa ajatuksissa olette miettineet tiiminne vision aikajänteen. Minimissään se voi olla 3-5 vuotta. Joillakin yrityksellä se on 10 vuotta. Tai jopa 30 vuotta⁴⁰. Tämä visio on syytä jakaa pienempiin askeliin. Vuoden visioista muodostuu tiiminne visio.

Vision pohtimisen jälkeen voitte jakaa vuoden kolmeen osaan: kevät, kesä ja syksy. Jotkut liiketoiminnat ovat kevätpainotteisia, kuten Kotakahvila⁴¹. Kotakahvila pitää toimintaansa yllä talvella Jyväskylässä järven luistinradan vieressä. Liiketoimintanne voi keskittyä kesään, kuten kesäkahvila Myllytuvan⁴². Tai syksyyn kuten haalarimerkkimyynnin⁴³. Liiketoiminnalla voi olla tietyt korkeat piikkinsä opiskelijoiden muuttoseasona, kuten pakettiauton vuokrauksella⁴⁴. Tämän liiketoiminnan luonteen perustella mieli tiimisi kanssa tavoitteet ja toimet keväälle, kesälle ja syksyille. Kirjoita kausien päätavoitteet ja toimet erillisille post-it -lapuille. Samalla voitte tiimin kanssa pohtia

tiiminne keskeiset mittarit. Miten mittarit tukevat tiiminne visiota? Kuinka monta asiakaskäyntiä teette viikossa, jotta pääsette myyntitavoitteeseen? Miten monta kuppia kahvia pitää myydä viikossa, että toiminta kannattaa?

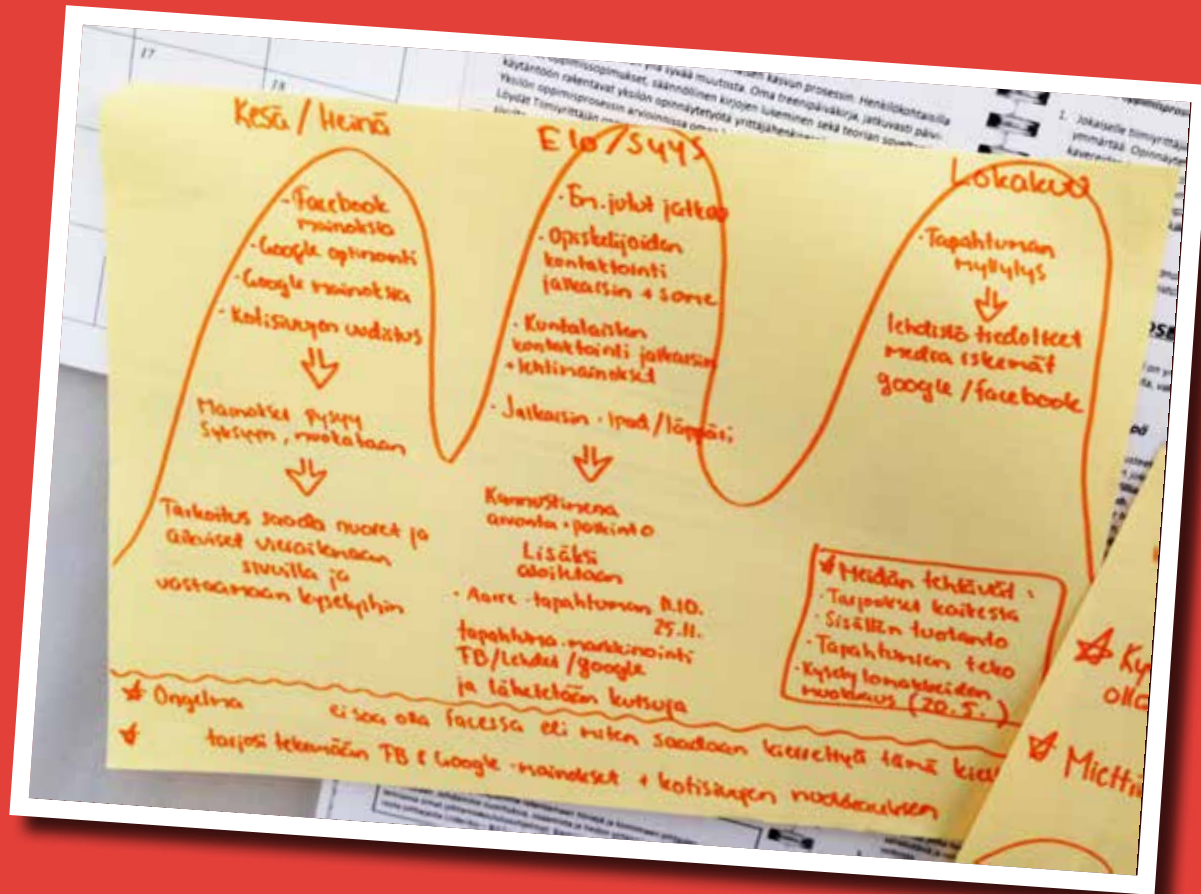
Ennusta odotetut tulot ja menot keväälle, kesälle ja syksyille. Kirjoita ne erillisille lapuille. Näiden erotuksesta syntyy liiketoimintasi tulos. Seuraa tulostasi säännöllisesti. Sovi kirjanpitäjäsi kanssa säännöllinen palaveri joka kuukausi. Kaikista keskeisistä ajankäytännön asioista on kassavirta: seuraa sitä vähintään viikoittain. Pohdi kassavirta kullekin ajanjaksolle. Ota pohdinnassa huomioon sinun ja tiimisi suunnittelema toiminta. Mitä investointeja tiimisi tekee? Mitä käyttötavaroita esimerkiksi kesäkahvila tarvitsee ennen kesää? Milloin tiimisi tarvitsee uuden pakettiauton vuokraukseen? Jos rahoitatte toiminnan kehittämisen kassavirralla, millainen puskuri teillä on kassassa? Kassassa olisi hyvä olla rahaa kolmesta kuuteen kuukauden kustannuksia vastaava määrä.

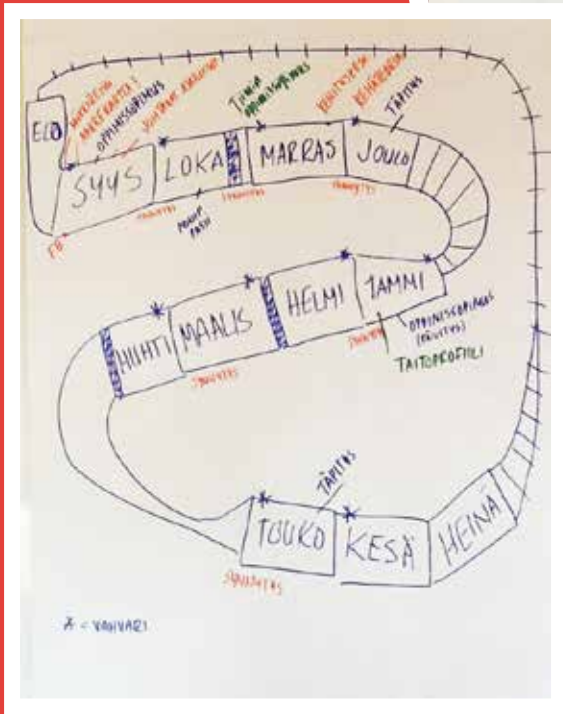
Tiimisi toiminta kannattaa rytmittää tarkemmin viikoihin. Joka viikko pidä yhteinen tapaaminen tiimisi kanssa. Lähdä liikkeelle onnistumisista ja tavoitteista tälle viikolle. Mieti omat opit ja ennen kaikkea kysymykset, joihin haet vastausta. Keskustele näistä tiimisi kanssa. Lopuksi mieli orientaatio tulevalle viikolle. Mitä haluatte saavuttaa ja kuka tekee mitä?



40. Suomalaisen pelifirman, SuperCellin ostaneen japanilaisen Softbankin vision aikajänne on 30 vuotta.
41. Luistele talvella Jyväsjärvellä ja juo kuppi kuumaa Kotakahvilassa.
42. Käy kahvilla tai oluella kesällä Viitasaarella tai osallistu traktorijatseihin heinäkuussa!
43. Osta haalarimerkki: merkkahaalarisi
44. Vuokraa Paku muuttoon Tampereella Proakatemia.

Esimerkkejä työkalujen käytöstä





Tuuli

Tunne ympäristösi ja luo uutta





Tuuli

Tunne ympäristösi ja luo uutta

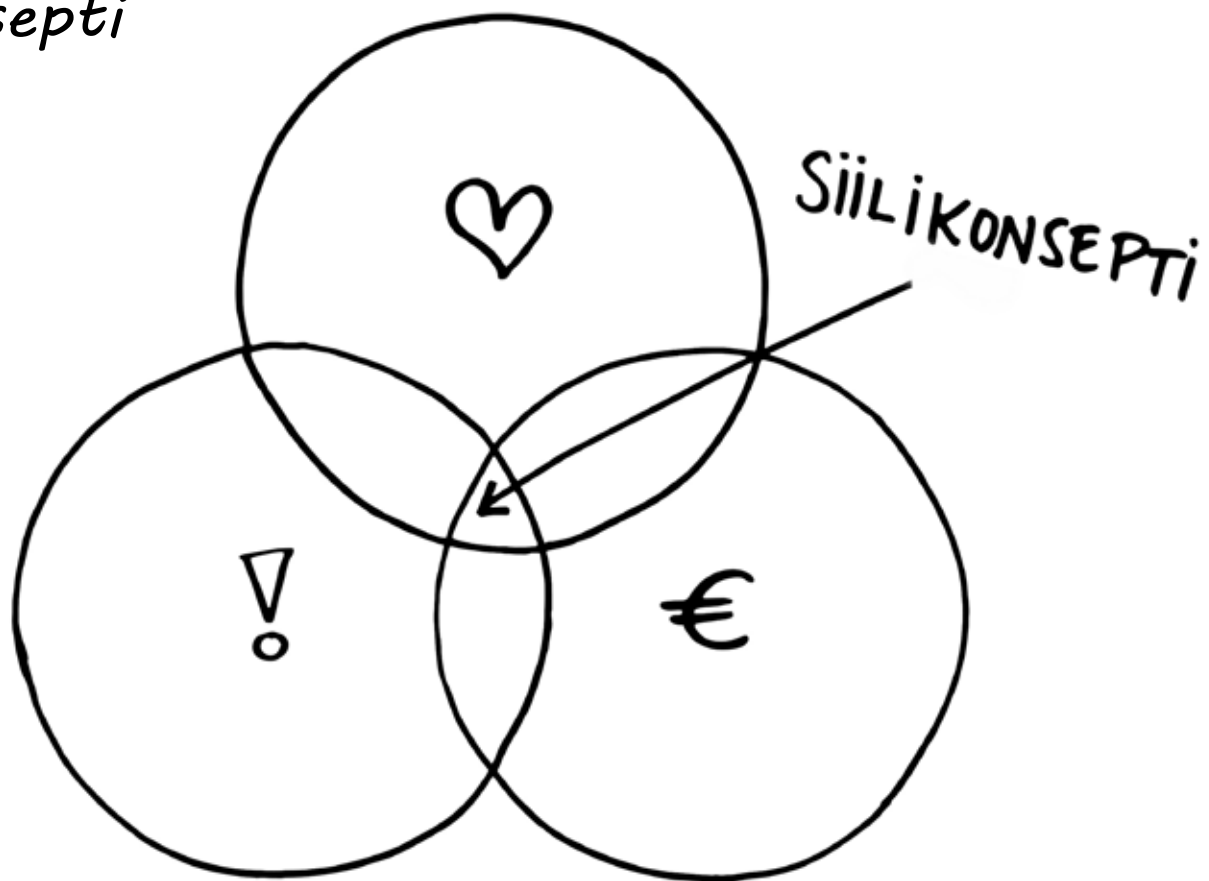
Kuuntele strategian tekemisessä sydämesi ääntä. Rakenna tiimisi siilikonsepti: mikä innostaa teitä, missä olette parhaita ja mistä teette rahaa? Rakenna siilikonseptiasi ainutlaatuinen kilpailuetu strategiaprofilin kautta! Kirkasta törkeä lupauksesi asiakkaalle brändikirjekuoren kautta. Testaa konseptiasi asiakkaalla. Seuraa asiakkuutesi kehittymistä asiakasportailla.

Musashi:

”Tämä on perinnettä. Kaikkiin Teihin liittyy sivuraiteita. Jos päivittäin tutkit jotain Tietä ja henkesi lähtee toiseen suuntaan, voit luulla seuraavasi hyvää tietä vaikka et todellisuudessa olekaan oikealla Tiellä. Jos olet oikealla tiellä ja poikkeat vain hiukan, poikkeama kasvaa myöhemmin.”



Siilikonsepti



Siilikonsepti

Tie on strategia. Strategia on toiminnan punainen lanka. Strategiaa voi ajatella konemaisesta näkökulmasta. Tällöin organisaatio toteuttaa halutun tien eli strategian riippumatta siitä millainen itse organisaatio on tai mitä se haluaa. Lähdemme liikkeelle tiimistäsi. Jim Collins⁴⁵ esittää strategian kolmen kysymyksen kautta:

- 1) Mikä innostaa meitä?
- 2) Missä voimme olla parhaita?
- 3) Mistä teemme rahaa?

Tehkää tiimikonsepti ensin tiimisi jäsenten kanssa henkilökohtaisesti siten, että jokainen tiiminne jäsen täyttää omat intohimon, osaamisen ja ansainnan mallinsa. Lähtekää liikkeelle tiiminne osaamista. Miettikää, missä voitte olla parhaita. Ehkä ensin omalla kotialueella, mutta miten voitte kehittyä maailman parhaiksi⁴⁶? Ajatelkaa tiiminä suuresti. Miten voitte kehittyä ja mitä osaamista tiiminne tarvitsee? Tämän jälkeen voitte lähteä tiiminä miettimään teidän ensin teidän yhteistä intohimoanne⁴⁷. Etsikää yhdessä, mikä sytyttää teidät tiiminä? Pohtikaa tiiminä flow'n eli virtauksen hetkiä. Mistä ne muodostuvat ja miksi? Kolmanneksi pohtikaa tiimillenne sopiva ansaintalogiikka. Miksi asiakkaat maksavat teidän tiiminne innosta ja osaamisesta? Ja miten teidän tiiminne ansaitsee rahaa asiakkailta? Mikä on se ainutlaatuinen etu, miksi asiakkaan kannattaa maksaa tiimillinne?

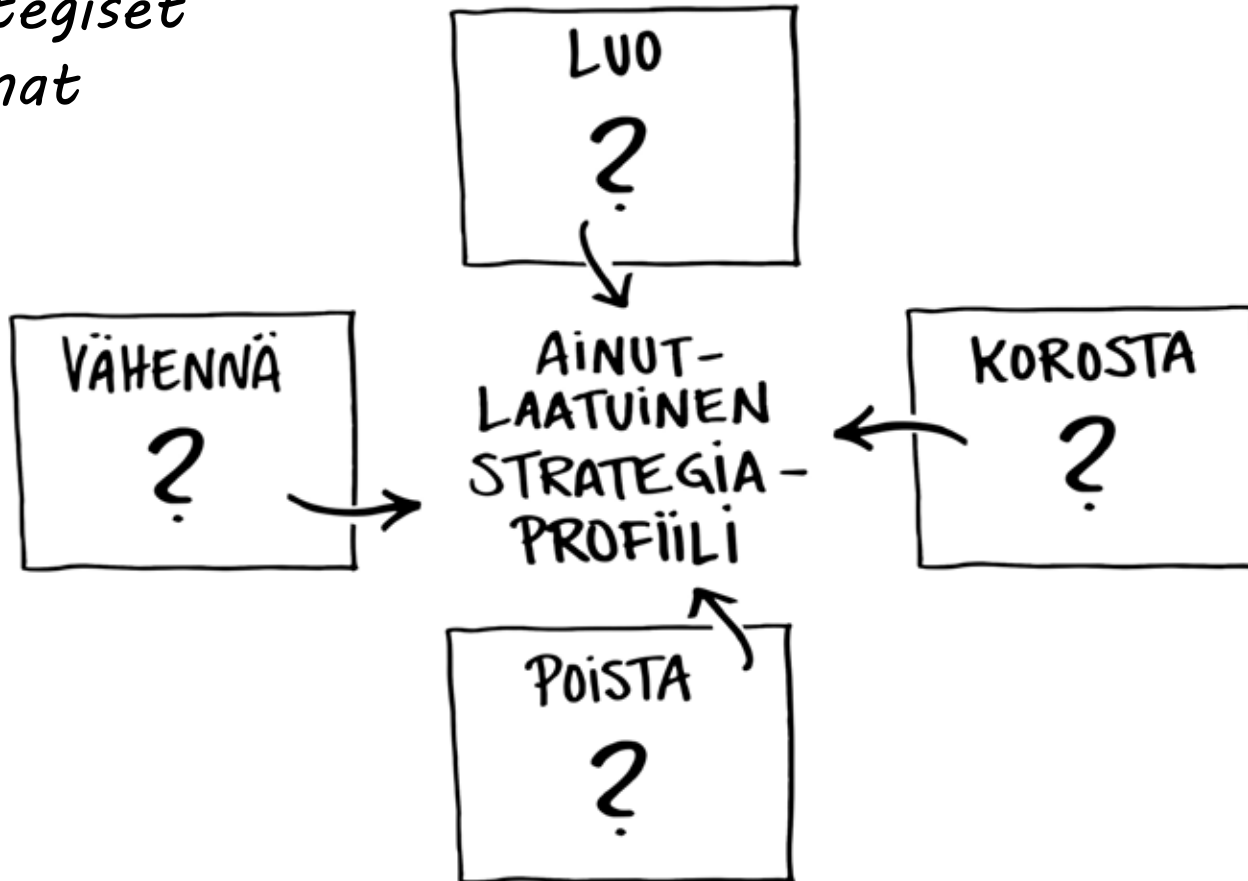


45. Lue Jim Collinsin kirja: Hyvästä Paras, ehdoton strategiaklassikko! Jimin kirjoista ehdottomasti paras. Suomeksi siilikonseptin käytön on selittänyt mainiosti Lauri Järvillehto.

46. Mahtava tarina: Nordic Business Forum tähtää yhdeksi maailman merkittävimmistä liike-elämän seminaareista 10 vuodessa.

47. Loistava esimerkki intohimosta on Supercell, tutustu intohimoon ja hauskuuteen!

Strategiset valinnat



Strateginen valinta

Sinun ainutlaatuisuutesi voi perustua kolmeen seikkaan:

- Erinomaiseen kustannustehokkuuteen: millainen olet rahan kanssa?
- Loistavaan asiakaspalveluun: miten tulet toimeen kaikenlaisten ihmisten kanssa?
- Sinun erilaisuuteesi: milloin erotut muista omalla alueellasi, missä olet hyvä tai missä alueella haluat kehittyä todella hyväksi?

Se seikka, että päätät olla jollain alueella tuotteessa, kustannustehokkuudessa tai asiakaspalvelussa erinomainen, ei poista kokonaisuuden tärkeyttä. Ja sitä, että voit yhdistää näitä etuja. Kilpailuetusi muodostuu kokonaisuudesta, mutta mieti missä olet oikeasti loistava. Kilpailuetusi ja arvoketjuasi voit pohtia business model canvasin⁴⁸ kautta.

Vain sinä itse voit tietää, mikä on sinun tiesi. Oman tiesi analysointi ja pohdinta on sinulle todella tärkeää. Ainutlaatuisuutesi arvioinnin tekevät asiakkaat. Kysele heiltä jatkuvasti, miksi asiakkaasi valitsevat sinut. Kysy myös niiltä asiakailta, joita haluaisit, mutta jotka eivät valinneet sinua. Tutki myös kilpailijoita, mikä heissä on hyvää ja heikkoa. Tätä kautta sinulle muodostuu kuva alasi kilpailutekijöistä. Kun olet kerännyt kilpailutekijät, mieti mitä niistä omalta kohdaltasi pitäisi poistaa, vähentää, lisätä tai luoda. Hyvässä ainutlaatuisessa strategiassa luot lisäarvoa ja säästät kustannuksissa. Voit piirtää tästä strategiaprofiilin⁴⁹.

Strategiaprofiilin tekemiseen ja oman toiminnan analysointiin sinisen meren nelikenttä on todella mainio työkalu. Selvitä ensin alasi kilpailutekijät. Sen jälkeen analysoi oman liiketoimintasi keskeiset tekijät, miksi asiakas ostaa sinulta? Aloita pohtiminen vähentämisestä. Mitä tekijöitä tulisi supistaa selvästi alan normaalitasoon verrattuna? Jatka poistamisella, millä asioilla ei oikeasti ole mitään merkitystä? Mitkä toimialaa selviönä pidettävät tekijät tulisi eliminoida? Näillä vähennyksillä ja poistoilla säästät omassa arvoketjussasi. Näitä asioita

et tarjoa asiakkaille, sillä hän pitää niitä turhana ja ymmärtää säättösi. Ikea⁵⁰ on erinomainen esimerkki säästämisestä. Heidän huonekalunsa lanseerasivat itse-kokoamistrendin huonekalualulle. Kaikki säästävät, Ikea kuljetus- ja kokoamiskuluissa ja sinä saat ostettua edullisemmin.

Kolmanneksi pohdi, mitä sinun tarvitsee korostaa omassa toiminnassasi. Mitä tekijöitä tulisi korostaa selvästi enemmän kuin toimialalla yleensä tehdään? Viimeiseksi analysoi, mitä täysin uutta toimialallesi tulisi luoda? Näillä tekijöillä luot ylivoimaista kilpailuetua muihin nähden. Sinun tulee luoda kolme asiaa: painopiste, erilaisuus ja motto. Painopisteellä tarkoitan, että sinun ja tiimisi tulee valita mitä teet ja tarjoat asiakkaille. Ja ennen kaikkea, mitä et tee ja mitä et tarjoa. Erilaistumisen kilpailijoista auttaa sinua säästämään ja tarjoamaan aitoja etuja asiakkaalle. Painopiste ja erilaisuus kiteytyy tiimisi motossa. Eli ainutlaatuisessa myyntiväittämässä. Eli törkeässä lupauksessa⁵¹.



48. Lataa Business Model Canvas, Business Model Generation -sivuilta. Applen App-storesta voit ladata maksullinen version, johon voit myös piirtää itse iPadilla.

49. Sinisen Meren Strategia (Kim & Mauborgne) on maailman suosituin strategiakirja. Suosittelen!!!

50. Katso Ikean sivut ja lue Ikean perustajan Ingvar Kampradin tarina kirjasta.

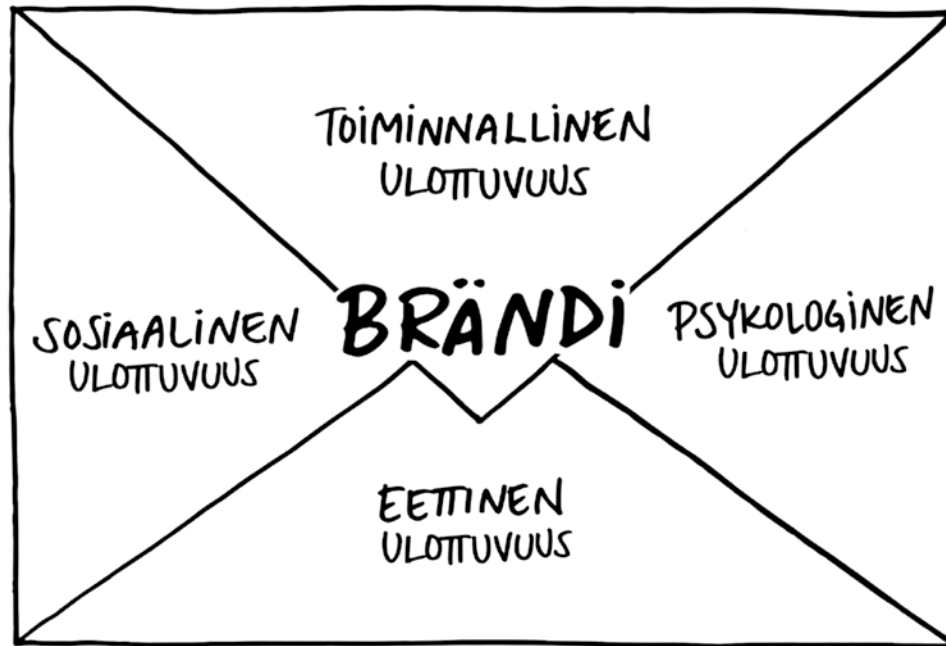
51. Jari Paranteisen lanseerama termi, lue hänen kirjansa Sissimarkkinointi, Tuotteistaminen, Pöllö tästä 1 & 2 ja Gurumarkkinointi.

Brändikirjekuori

HYÖTY/TUOTE

PÄTEVYYS

TEHTÄVÄ



TYYLI

visio

ARVOT

Brändikirjekuori

Tiimisi mielleyhtymät asiakkaalle muodostavat brändin. Mielleyhtymäsi koostuvat imagosta ja maineesta. Imago on liiketoimintasi visuaalinen näkyvä asiakkaalle. Maine kuvaa toimintaasi asiakkaille. Brändin hallinnan voisi tiivistää seuraavasti: tee aidosti, mitä lupaat ja tee se tyylikkäästi. Kun toimit näin, sinä säästät rahaa markkinoinnissa ja myynnissä. Tyytyväiset asiakkaasi kertovat sinusta eteenpäin. Toiminnalliset ja mielikuvalliset tekijäsi muodostavat asiakkaalle haaveen sinusta. Eli se, miten toimit ja miten muut luulevat sinun toimivan, on sinun brändisi. Brändi on tavoitemielikuvasi. Voit itse pohtia, millainen sinä haluaisit olla brändikirjekuoren⁵² kautta. Tee siitä niin hyvä, että ilkeät laittaa sen esille asiakaslupaukseksi toimistosi seinälle.

Keskelle brändikirjekuorta kirjota oman toimintasi ydinsanoma eli motto eli törkeä lupaus. Aloita brändin miettiminen toiminnallisesta ulottuvuudesta, mitä asiakas hyötyy, oikeasti? Toiminnallinen ulottuvuus kertoo asiakkaalle, mitä ainutlaatuisia fyysisiä ominaisuuksia tuotteessasi on. Millainen on tuotteesi (tai palvelusi) tehokkuus, kosketus, maku ja tuoksu? Sosiaalisessa ulottuvuudessa voit miettiä brändiäsi asiakasheimosi arvonäkökulmasta. Millaisesta asiakaskunnasta sinun uusi asiakkaasi tulee? Mihin asiakkaasi samaistuu ja saa uusia vertaisia? Psykologinen ulottuvuus kertoo tuotteesi kyvystä tukea yksilöä henkisesti. Millainen persoona tuotteellasi on? Miten tuotteesi sopii asiakaan uskomuksiin? Tuotteesi psykologia tukee asiakkaasi oppimista ja kehittymistä. Eettinen ulottuvuus vastaa kysymyksiin: mitä ideologiaa tuotteesi edustaa? Mikä on sinun ja tiimisi arvojesi pohjimmainen tarkoitus? Miten tuotteesi tukee aidosti maailman kehittymistä eettisempään suuntaan? Näiden ulottuvuuksien pohtiminen kiteyttää brändisi.

Ulottuvuuksien lisäksi kiteytä samaan brändikirjekuoreen arvosi, päämääräsi, tyyli, hyötysi, pätevytesi ja tehtäväsi. Näiden iskulauseiden kiteytyminen on tiimiltäsi kovaa työtä. Sinun ja tiimisi tulee kiteyttää ne puhutteleviksi ja muistettaviksi⁵³. Arvot ovat ohjenuorasi, jonka perusteella elät arkipäivää. Arvojesi tulee olla läpinäkyvät. Visio kertoo asiakkaille, millaiselle matkalle asiakkaasi on lähdessä kanssasi. Tyyli kuvaa tavan tehdä asioita asiakkaasi kanssa. Hyödyn voit kirkastaa asiakkaiden asiakkailta kysymällä, mitä todellista etua sinun tuotteesi tai palvelusi tuo sinun asiakkaallesi. Pätevyys kuvaa tiimisi erinomaisuuden. Tehtävä kertoo olemassaolosi tarkoituksen eli saman kuin missio. Miksi asiakkaanne tarvitsee juuri teitä? Brändikirjekuoren esille laittaminen toimistonne seinälle kiteyttää teidän tiiminne brändin. Tällöin brändinne myös kehittyy, kun kysytte tiiminne kanssa aktiivisesti palautetta brändikirjekuoreenne.



52. Esitetty Thomas Gadin kirjassa 4D-brändimalli. Todella syvälinen ja mainio kirja!

53. Katso innostava Monkey Busineksen brändikirjekuori heidän kotisivuiltaan!

Esimotorola

- Mitkä ovat tämän asiakkuuden tavoitteet?
- Mitkä ovat asiakkaan hyödyt?
- Mitä teoriaa sovellan tai mitä opin?
- Mitä osaamista tämä vaatii tiimiltäni ja minulta?
- Miten tämä asiakkuus vie tiimiäni kohti visiota?



Jälkimotorola

- Mikä meni / menee hyvin?
- Mikä meni / menee huonosti?
- Mitä opimme?
- Mitä teemme ensi kerralla paremmin?
- Mitä viemme käytäntöön, että pääsemme visioomme?

Asiakkuuden portaat

Asiakkuuksien tulee olla sinun ja tiimisi kehittämisessä keskiössä. Palautetta antava, hieman kriittinen ja yhteistyöllinen asiakas on siihen paras. Tähän on mainio kaava⁵⁴:

- 1) Tee niin kökkö pilotti, että kehtaat juuri ja juuri myydä sen asiakkaalle.
- 2) Myy se oikealle asiakkaalle oikeaan hintaan pilottitakuulla (eli lupaat korjata puutteet, kehittää ja oppia yhdessä asiakkaan kanssa; asiakas saa palauttaa, jos ei ole tyytyväinen).
- 3) Mittaa pilottiasi ja kehitä sitä. Kuuntele asiakasta, mutta päätä itse mitä teet.

Ole tarkkana tiimisi kanssa erityisesti asiakkaan tarpeen mittaamisessa. Sitä mitä mitaat, sitä saat! Tavoitteellisuus asiakkaasi kanssa auttaa päämäärään. Jos sinulla ei ole asiakkuuksien kanssa mitään suuntaan, et päädy mihinkään. Hyvä tavoitteen esittämisen työkalu on esimotorola⁵⁵:

1. Mitkä ovat tämän asiakkuuden tavoitteet?
2. Mitkä ovat asiakkaan hyödyt?
3. Mitä teoriaa sovellan tai mitä opin?
4. Mitä osaamista tämä vaatii tiimiltäni ja minulta?
5. Miten tämä asiakkuus vie tiimiäni kohti visiota?

Tavoitteita asettamalla sinä ja tiimisi kehitytte. Oppiminen yhdessä asiakkaan kanssa vie sinua eteenpäin. Tämä tulee esille hyvin Mikko Ojasen⁵⁶ luomassa Kaswu-mallissa: kehitä, avarra, sovelta, uudista. Kehittäminen lähtee liikkeelle omasta asenteesta, vahvuuksista ja tavoitteista. Avartaminen tarkoittaa oman ihmistyyppin tuntemista. Soveltaminen on asiakkaan aitoa kuuntelemista ja tarpeiden kartoittamista. Warmistaminen asiakkaan tarpeen kirkastamista ja tuplawarmistamista. Uudistaminen on jat-

kuuaa oppimista. Mikko Ojanen on loistava myynnin kouluttaja ja tuo uutta perinteiseen myyntiin.

Perinteinen ongelmalähtöinen myynti etenee kysymysten kautta. Ensimmäisessä vaiheessa rakennat luottamusta tilannekysymysten kautta. Olet aidosti kiinnostunut asiakkaasta. Kun asiakas luottaa sinuun, alat paneutua hänen haasteisiinsa eli ongelmiinsa varovasti. Kukaan ei ole kovin halukas kertomaan ongelmistaan omassa työssään, joten etene tarkasti kuunnellen. Kun olet päässyt selville asiakkaan ongelmakohdista, voit syventää tietämystäsi asiakkaan tarpeista seurauskysymyksillä. Tätä kautta pääset kiinni asiakkaan tarpeisiin. Seuraavaksi sovitat oman ratkaisusi asiakkaan tarpeisiin merkityskysymyksillä. Viimeisessä vaiheessa palvelet asiakasta tarjoamalla hyödyn hänen tarpeisiinsa.

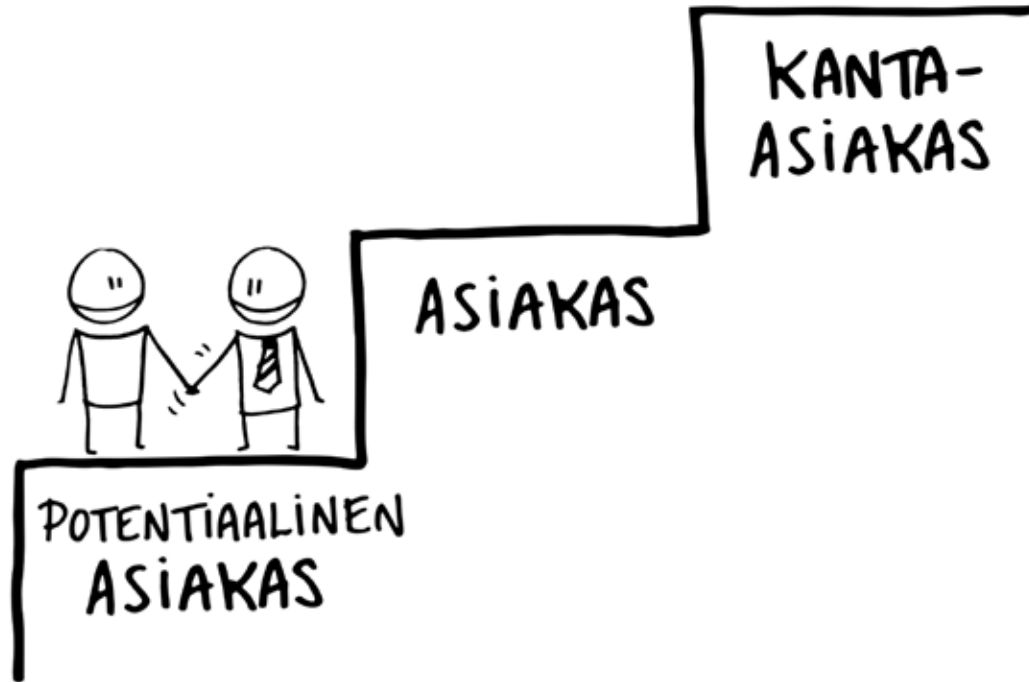


54. Eric Riesin kirja *Lean Start Up* on todella innostava, toimii myös äänikirjana. Tästä on tulossa ihan oma lean-yrittäjyysheimonsa!

55. Katso Johannes Partasen kirja *Tiimivalmentajan parhaat työkalut* tai Timo Lehtosen kirja *Tiimiyrittäjän arviointipassi*.

56. Mikko Ojasen kirjat syyttävät myyntiin: *Kaswu*, *Pelisilmää* asiakas kohtaamisiin ja *Reseptejä* asiakassuhteisiin. Katso Mikon maailman yksinkertaisimmat nettisivut ja lataa itsellesi muistutus kehittämisestä tuplawarmista.

Asiakkuuden portaati



Perinteinen ovelta-ovelle-myyntimies on nykyaikana harvinaisuus⁵⁷. Sinulle tärkeämpää on oma innostus kuin myyntitekniikan hallitseminen. Olet liekeissä omasta tuotteestasi tai osaamisestasi. Sinulla on kaksi korvaa ja yksi suu, käytä niitä tässä suhteessa asiakastapaamisessa. Kuuntele, esitä aidosti ja kuuntele tarkemmin.

Pohdi millaisten asiakkaiden kanssa sinä haluat tehdä todella yhteistyötä. Millaiselle asiakkaalle sinä voit tarjota oppimista ja mistä sinun asiakkaasi voisi oppia? Tyypittele asiakkaasi kolmeen portaaseen: potentiaalinen asiakas, asiakas ja kanta-asiakas.

Potentiaalinen asiakkaasi kuuluu siihen asiakassegmenttiin tai -heimoon, joiden kanssa sinä ja tiimisi olette erityisesti valinneet. Segmentointi eli potentiaalisten asiakkaiden valinta on tarkkaa hommaa. Valitse asiakkaasi iän, sukupuolen, asuinpaikkakunnan, tulojen, perhetilanteen, koulutuksen, persoonallisuuden, asiakkaan yrityksen ominaisuuksien tai tuotteen haluttavuuden mukaan. Vaikka tiimisi tuotteet olisikin suunnattu toiselle yritykselle, muista: ostaja on aina toinen ihminen. Harvenna omaa segmenttiäsi niin pitkälle kuin uskallat. Sen jälkeen ota siitä vielä puolet pois.

Asiakkaasi luottaa sinuun jo sen verran, että hän on uskaltanut ostaa sinulta ja sinun tiimiltäsi. Potentiaalisten asiakkaittesi määrä on voinut 80/20-säännön⁵⁸ mukaan karsiutua 80 prosenttia. Jos sinulla oli alussa 100 potentiaalista asiakasta, niin nyt sinulla on jäljellä vielä 20. Asiakkuuksien kehittäminen vaatii sinulta liikettä ja toimintaa. Itse asiassa matematiikkaa. Kuinka monta asiakaskontaktia sinun on tehtävä, jotta saat tehtyä tarjouksen? Montako tarjousta johtaa kauppaan ja asiakkuuksiin? Panosta asiakkaiksi ja selvitä, miksi he haluavat tehdä yhteistyötä juuri sinun kanssasi.

Kanta-asiakkaita sinulla nyt enää jäljellä 4, jos ne karsiutuvat 80/20-säännön mukaan pois ensin 100:sta 20:een ja siitä 4:ään. Kanta-asiakkaita kannattaa vaalia huolellisesti. He tuovat sinun ja tiimisi tuloista 80 prosenttia. Sinä ja tiimisi olette uhranneet paljon aikaa ja vaivaa kanta-asiakkaiden hankkimiseksi. On monin verroin edullisempaa palvella kanta-asiakkaita erittäin hyvin⁵⁹ kuin hankkia uusia. Käy jatkuvaa dialogia yhdessä kanta-asiakkaittesi kanssa. Voitte pohtia, miten opitte toisiltanne ja tehdä yhteisen oppimissopimuksen. Jälkimotorola sopii hyvin asiakastyytyväisyyden mittaamiseen

1. Mikä meni / menee hyvin?
2. Mikä meni / menee huonosti?
3. Mitä opimme?
4. Mitä teemme ensi kerralla paremmin?
5. Mitä viemme käytäntöön, että pääsemme visioomme?

Voit tehdä jälkimotorolan tiimiläistesi kanssa asiakaskäynnin jälkeen matkalla toimistollesi. Voit puntaroida asiakkaan kanssa yhdessä yhteistyönne käynnin lopussa jälkimotorolan kysymyksiä kautta. Tämä voi olla pohja myös sinun ja asiakkaasi oppimis- tai yhteistyösopimukselle.

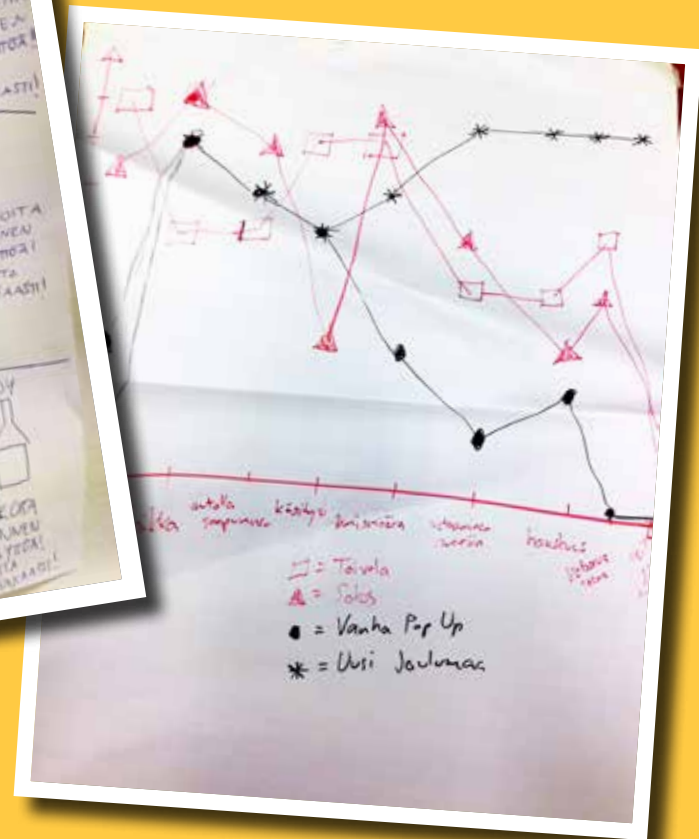


57. Myyntimiehen kuolemasta Daniel Pink: To Sell is Human. Toimii mainiosti äänikirjana ja slidesharestä löytyy lyhennelmä (ei voi ladata).

58. Tätä kutsutaan Perentonin säännöksi. Keskeistä on ymmärtää, että pieni osa massasta tuo suurimman osan tuloksesta.

59. Kuluttajaviraston sivulla on mainiot ohjeet kanta-asiakkaille.

Esimerkkejä työkalujen käytöstä





Tyhjyys

Tietoinen läsnäolo





Tyhjyys

Tietoinen läsnäolo

Mieti millaisessa leikissä olet mukana. Keksi itse oman leikkisi säännöt, niin leikkisi on paljon mukavampaa ja helpompaa. Leiki aina sellaista leikkiä, josta kaikki hyötyvät. Ajattele, mitä ajattelet. Ajattelua voi pohtia systeemi yhden (nopea) ja kahden (hidas) ajattelun kautta. Ole läsnä dialogissa. Kunnioita, odota, kuuntele ja puhu suoraan.

Musashi:

”Tyhjiydellä tarkoitan sitä millä ei ole alkua tai loppua. Tämä periaate merkitsee saavuttamattomuuden ymmärtämistä. Strategian tie on luonnon tie. Kun oivallat luonnon voimat ja tunnet jokaisen tilanteen rytmin, kykenet voittamaan luonnollisesti.”



Pelin henki

PELIN SÄÄNNÖT

- FAKTISET SÄÄNNÖT
- USKOMUSSÄÄNNÖT



Muokkaa pelisi säännöt

Kiinalainen sananlasku sanoo osuvasti: pelaa vain sellaisia pelejä, joiden säännöt voit itse määrätä. Tarkastele omaa toimintaasi hiekkalaatikolla. Hiekkalaatikko on se toimiala, se business, jossa toimit. Muut leikkijät samalla hiekkalaatikolla ovat sinun kilpailijasi. Teillä kaikilla on omat lelut. Näillä leluilla teette strategisia siirtoja eli hiekkalinnaanne. Teillä on leikissä säännöt. Teillä on faktiset säännöt eli hiekkalaatikon reunat, tietynlaiset lelut ja niin edelleen. Teillä on myös sellaiset yhteiset uskomussäännöt, jotka muodostuvat teidän yhteisestä uskomuksistanne siitä, miten pitää leikkiä.

Keskeistä on pelin tai leikin henki. Onko se yhteistyöllistä tai kilpailullista? Miten aktiivisia leikkijät ovat ja miten te suhtaudutte sääntöihin? Vain yhteistyöllinen leikki kehittää kaikkia. Se luo plussasummapeliä. Jos leikkijät ovat passiivisia, on peli nollasummapeliä. Jos peli on kilpailullista, peli on miinusummapeliä. Kysy itseltäsi, millaista leikkiä sinä leikit. Millainen on sinun pelisi henki? Positiivinen kysyminen itseltänsä on paras kehittää omaa tietoisuutta: tästä on mainio esimerkki Puuha-Pete⁶⁰. Puuha-Pete kysyy itseltään. Kun pystyt katsomaan omaa toimintaasi hiekkalaatikonäkökulmasta, ymmärrät luonnon voiman ja pystyt voittamaan luonnollisesti. Ja yhteistyöllisesti siten, että kaikki voittavat⁶¹.



60. Englanniksi Bob the Builder. Puuha-Pete osaa kysyä itseltään positiivisesti!

61. Tämän todistin väitöskirjassani paperi- ja sellukonetoimialalla, löytyy Tampereen Teknillisen yliopiston kirjaston sivuilta, Heikki Toivanen -hakusanalla.

Systemeemi 1

- Automaattinen
- Nopea
- Kokonaisvaltainen
- Illuusio
- Alitietoinen
- Todellisuus
- Vanha

Systemeemi 2

- Kontrolloitu
- Hidas
- Analyttinen
- Sääntöjä
- Tietoinen
- Abstrakti, arviointi
- Nuori



Tietoinen läsnäolo

Suomen kielessä johtaja on liideri ja manageri. Englannin kielen aatelisten ajatuksen mukaan on liideri (leader) ja manageri (manager), eri henkilöt. Tämä ei toimi nyky maailmassa. Suomen kieli tässä onnistunut kiteyttämään suuren ajatuksen. Johtajan tulee tietää suuret linjat ja pienimmät yksityiskohdat. Juuri silloin johtaja luo ja toteuttaa strategiaa, toiminnan punaista lankaa.

Nobel-palkittu Daniel Kahneman jakaa aivojen toiminnan kahteen osaan, jotka ovat systeemi 1 ja systeemi 2⁶². Systeemi 1 on automaattinen ja nopea. Muodostat kokonaisvaltaisen käsityksen hetkessä. Ajattelet tunteella ja alitajuisesti. Systeemi 2 on kontrolloitu ja hidas. Pohdit analyttisesti ja luot sääntöjä. Ajattelet järjellä ja tietoisesti. Sitten kun ymmärrät omia reaktioitasi, pystyt kysymään itseltäsi positiivisesti, olet pitkällä. Kahnemanin mukaan positiiviset ihmiset selviävät paremmin elämästä.

Elämäsi tiimisi ja asiakkaittesi kanssa on dynaamista ja monimutkaista. Toimit systeemi 1:n mukaisesti. Menet helposti vain virran mukana. Systeemi 1:ssä kiteytyy sinun osaamisautomaatiosi. Sinun omat mielenmallisi ohjaavat sinua. Sinun syytä silloin tällöin irrottautua systeemi 1:n toimintamallista ja pohtia systeemi 2:n kautta omia mielenmallejasi. Tällöin pystyt nostamaan ajattelusi systeemiällyn tasolle ja kehittymään korkeimmalle tasolle.

Korkein taso kaverijohtajuudessa on tietoinen läsnäolo. Tämä tarkoittaa ajattelun ajattelua. Tiimiakatemiassa on päävalmentajan Ulla Luukkaan sanonta: ”Kun tulet sisään (huoneeseen), mitä tulee sisään?” Arjen filosofi Esa Saarinen⁶³ puhuu oman mielen manageerauksesta. Hänen mukaansa parempi ajattelu synnyttää parempaa elämää. Esa ehdottaa keskittymistä toisen yläre-



62. Filosofisessa kirjassa Daniel Kahneman: Thinking Fast and Slow. On melko haasteellinen äänikirjana, mutta loisto kirja!

63. Muistiinpanot Esa Saarisen luennoilta Pafos Tulenkantajaseminaari 9.-15.7.2013

Dialogi



kisteriin eli toisen henkilön positiivisiin puoliin. Sinulla pitää olla kyky kuunnella ja kohdata tiimiläisiä yksilötasolla. Viidennen tason kaverijohtajan pitää pystyä ajattelulla ohjaamaan omaa ajatteluaan.

Läsnäolon keskeinen elementti on dialogilla eli yhdessä ajattelulla. Dialogi sana tulee kreikan kielestä, dia tarkoittaa kautta ja logos on ihmisten vuoropuhelua. Aidossa dialogissa ei ole puolta, ei oikeaa, ei väärää. Olet valmis muuttamaan käsitystäsi keskustelun kehkeytyessä. Hyvässä dialogissa ymmärrät omia tunteitasi. Silloin pystyt kuuntelemaan, odottamaan, kunnioittamaan ja puhumaan suoraan⁶⁴. Sinulla on kyky ajatella dialogitilanne systeemiälykkyyden kautta. Näet taustalla vaikuttavat voimat. Tätä kautta tiimin voima kasvaa suuremmaksi kuin yksittäisten jäsenten.

Tiedät, mitä tiedät ja mitä et tiedä. Avoin mieli ja läsnäolo. Läsnäolo tässä hetkessä avaa sinut. Maailmassa on vain tämä hetki – nyt. Elä sielukkaasti tätä hetkeä. Mikä sinun oma henkinen panoksesi tähän hetkeen positiivisessa mielessä? Maailmassa ei ole kuin tämä hetki. On menneisyys, josta voi oppia. Tulevaisuus, josta ei tiedä, mutta mitä voi vain suunnitella. Mieti, miten sinä tartut tähän hetkeen. Et suorittamalla, vaan olemalla hetkessä kiinni.



64. Lue Isaac: Dialogi-kirja. Tai tutustu Kirsi Pihan Dialogi-hankkeeseen, se on hausempi kuin Dialogi-kirja.

Esimerkkejä työkalujen käytöstä



international network



social mission

most inspiring person

SARI & J.M

lem n
San Feliu de Burgos

JOHANNES PARTANEN

golden mistake

AKKUA: "MAD PERSONA, TALLE, ETA DIFEREN MODURAN"

LA ZENA: "HEMOS CONVERTIDO ESTO EN NUESTRO MODELO DE VIDA"

MINN 2: "LIFE IS WHAT YOU PUT ON IT THIS IS THE BEST PERSON OF LAKSETIEN"

LEINN 6800 POINTS	MINN 235 FANTASIA	ETIKINNAI STORIO 35 EKINTZAILU 2. EDIZIO
7870 AUSTA	76 EMPRESA	EKINN SUSTENTIBILE STABE
226.725€	BENEFICIA	



LO IMPORTANTE ES LO QUE APORTAS AL MUNDO



OTREVETE
equivócate
RESPECTA
igualdad
EXPLORA

THE BEGINNING OF ALL IS FUN

WE ARE STANDARD

BUILD TOGETHER



SE TÚ MISMO EL CAMBIO QUE QUIERES VER EN EL



Kirjasuosituksia

Maa

Beam, L. 2008. The Creative Entrepreneur. Beverly Massachusetts, USA: Quarry Books

Cunningham, I. 1999. The Wisdom of Strategic Learning. Hamshire: Gower Publishing Limited.

Järvilehto, L. 2013. Upeaa työtä – Näin teet itsellesi unelmien työpaikan. Helsinki: Tammi.

Lehtonen, T. 2013. Tiimiakatemia, kuinka kasvan tiimiyrittäjäksi. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu / Tiimiakatemia.

Leppänen M. & Rauhala I. (2012). Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

Leppänen, O. 2013. Liiketoimintasuunnitelma roskakoriin. Helsinki: Tammi.

Margulies, N. & Valenza, C. 2005. Visual Thinking: Tools for Mapping Your Ideas. Crown House Publishing.

Nonaka, I. & Takeuchi H. 1995. The Knowledge-Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press

Partanen, J. 2013. YPK, Tiimiyrittäjän & tiimivalmentajan parhaat kirjat – valintaopas. Jyväskylä: Partus.

Senge, P. 1990. The Fifth Discipline. London: Century Business

Tuuri, H. 2011. Let's Hope – kohti yrittäjyyden oppimisen vallankumousta. <http://issuu.com/letshope/docs/hope>. Luettu 14.10.2013.

Vesi

Belbin, M, Belbin, N., Bainbridge, D. 1988. Belbin Team Roles. <http://www.belbin.com>. Luettu 12.8.2013.

Heikkilä, J., & Heikkilä, K. 2000. Dialogi - Avain innovatiivisuuteen. Juva: WS Bookwell.

Isaacs, W. 1999. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Ojanen, M. 2008. Kasvu. Helsinki: Minerva.

Pellervo. 2010. Osuuskunnan perustajan opas. <http://www.pellervo.fi/osuuskunta/perustamisopas.html>. Luettu 14.10.2013.

Piha K., Puustell A., Catani J., Poussa L., Varis E., Tuhkanen S. & Heinonen M. 2012. Dialogi. Uusi työ on täällä terveisin Y. Helsinki: Multiprint

Pink, D. 2010. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. New York: Penguin Group.

Tuli

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007/2012 5th edition.). The Leadership Challenge. San Francisco: Jossey-Bass.

Lehtonen, T. 2012. Tiimiyrittäjän arviointipassi. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu/Tiimiakatemia.

Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Nissinen, V., Anttalainen J. & Kauppinen R. 2009. Sovella syväjohtamista – huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla. Helsinki: Tammi.

Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan. Suom. Hautala, T. Jyväskylä: WSOYPro. Alkuperäinen teos 2009.

Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Viljanen, P.A. 2011. NO FEAR Johtaja kohtaa digicowboyt. Helsinki: WSOYPro Oy.

Tuuli

Collins, J. 2001. Good to Great. New York: HarperCollins.

Kim, C.H & Mauborgne, R. 2005. Blue Ocean Strategy. Boston: Harvard Business School.

Ojanen, M. 2010. Pelisilmää asiakaskohtaamisiin. Helsinki: Talentum.

Ojanen, M. 2013. Reseptejä asiakassuhteisiin. Helsinki: Talentum.

Osterwalder, A & Pigneur, Y. 2010. Business Model Canvas. New Jersey: John Wiley & Sons.

Pink, D. 2013. Selling is Human. New York: Penguin Group.

Porter, M. 1980. Competitive Strategy. New York: The Free Press.

Puustinen, T. & Mäkeläinen, M. 2013. Taivas + Helvetti. Porvoo: Bookwell.

Tyhjyys

Kabat-Zinn, J. 2012. Mindfulness for beginners. Louisville: Sounds True.

Kahnemann, D. 2012. Thinking fast and slow. New York: Farrar, Starus & Girours.

Gratton, K. Glow How You Can Radiate Energy, Innovation, and Success. San Francisco: Berrett-Koehler.

Lama, Dalia. 2000. Onnellisuuden taito. Helsinki: Tammi

Musashi, M. 1634 (1997). Go rin no sho (Maa, Vesi, Tuli, Tuuli ja Tyhjyys). Keuruu: Otavan kirjapaino.

Pink, D. 2009. A Whole New Mind. New York: Penguin Group.

Sun Tzu translated and annotated by Samuel B. Griffith. 1963. The Art of War. Oxford University Press.

Lähteitä

Ahlgren, N. & Mäkelä, T. 2013. Kaverijohtamisen ja valmentavan johtamisen mahdollisuudet työelämässä. Y-sukupolvi muuttaa johtamiskäsitteitä. Tampere: Tampereen Ammattikorkeakoulu / Proakatemia.

Dee Hock, B. 1999 Birth of The Chardioridic Age. San Fransisco: Koehler Publisher Inc.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere University Press. Tampere.

Holja, L. 2013. Menestyvän kaverijohtajan ominaisuudet. Oleelliset ominaisuudet johdettaessa Y-sukupolven osuuskuntia menestykseen. Tampereen Ammattikorkeakoulu / Proakatemia.

Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana. Helsinki:WSOY.

Kotamäki, M. Graafinen fasilitointi johtamisen välineenä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu / Tiimiakatemia.

Laurinkari, J. 2004. Osuustoiminta – Utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi. Helsinki: Pellervo.

Lehtinen, T. & Välinoro, T. 2013. Terveisiä Pomolle. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu/Tiimiakatemia.

Litterer, Joseph. 1963/69. Introduction in Litterer, Joseph (ed.) Organizations. Structure ja Behavior. Volume I, New York, Wiley, 2-14, 7).

Losada, M., & Herphy, E. 2004. The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business. The American Behavioral Scientist 47(6), 740-765.

Luthans F. & Youssef C. M. 2004. Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. Organizational Dynamics 33(2), 143-160.

Margulies N. & Valenza C., 2005. Visual Thinking: Tools for Mapping Your Ideas. Crown House Publishing.

Partanen, Johannes & NJL (Nuoresta johtajasta liideriksi 8 -ohjelma). 2008. Kaverijohtamisen periaatteet. Tiimiakatemia osuuskuntien johtamistyökalut. Jyväskylän ammattikorkeakoulu / Tiimiakatemia

Roam, D. 2008. The Back of the Napkin. Portfolio Hardcover.

Schechner, R. 1986. Victor Turner's Last Adventure. Esipuhe teoksessa: Turner, V. The Antropology of Performance. New York: PAJ Publications.

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.

Silverman, R. 2012. Doodling for Dollars. On Wall Street Journal. <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702303978104577362402264009714> Luettu 1.11.2013.

Sällylä, A. & Ylikojola, P. 2012. Kokonaisvaltaisen johtajuuden ulottuvuudet: Syväjohtaminen, psykologiset pääomat ja dialogi. Miten Y-sukupolven osuuskuntia johdetaan menestykseen? Tampereen Ammattikorkeakoulu, Proakatemia.

Turner, V. 1977. Variations of the theme of Liminality. In S. Moore & Barbara G. Myerhoff (eds.): *Secular Ritual*, Assen, The Netherlands: Van Gorcu, 36-51.

Turner, E. 2008. Exploring the Work of Victor Turner: Liminality and Its Later Implications. *Suomen Antropologi: Journal of the Finnish Anthropological Society* 4/2008. University of Helsinki.

Turner, E. 2012. *Communitas: The Anthropology of Collective Joy*. New York: Palgrave Macmillan.

Turner, V. 1986. *The Anthropology of Performance*. New York: PAJ Publications

Törmänen, A-M. & Pesonen, J. 2012. Kaverijohtaminen y-sukupolven osuuskunnissa. Kaverijohtamisen avulla luodaan sitoutumista ja saavutetaan parempia tuloksia. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu / Tiimiakatemia.



Kaverijohtajuuden visuaalinen innostuskirja tarjoaa työkaluja Y-sukupolven johtamiseen. Innostuskirja käy maan, veden, tulen, tuulen ja tyhjyyden elementtien kautta läpi kaverijohtajuuden portaat. Kaverijohtajuuden työkaluista on hyötyä kaikille tulevaisuuden johtajille.

Kirjoittaja, TKT **Heikki Toivanen** toimii tiimivalmentajana Tiimiakatemiassa ja osatoimisena yrittäjänä ja hallitusammattilaisena. Heikillä on 20 vuoden monipuolinen ja globaali johtamiskokemus isoista korporaatioista mikroyrityksiin. Heikki on innostunut strategioinnista ja uuden liiketoiminnan luomisesta. Tutkimusintressinä Heikillä on strategia ja johtaminen.

Kuvittaja **Maija Kotamäki** on graafinen fasilitoija ja yrittäjä, joka kuulu itsekin y-sukupolveen. Maijan tavoitteena on tehdä oppimisesta ja johtamisesta innostavaa visuaalisten menetelmien avulla. Inspiraationsa ja luovuutensa Maija ammentaa taustastaan tiimioppimisen ja vaatesuunnittelun parissa.

ISBN: 978-951-830-293-4



9 789518 302936 >

