



SLA

OTA 50 JOHTAMISEN
VIPUVARTTA KÄYTTÖÖSI

VIA SENIOR LEADERSHIP in ACTION

Kehitä onnistumisstrategiat menestykselle "uudessa normaalissa"

Luo kilpailuylivointia johtamisellasi

Hanki kansainvälisesti käytötestatut johtamisen työkalut

Ota muutoksen johtamisen uudet ideat käyttöön

Opi luomaan ja kotiuttamaan arvoa johtamisellasi

Hyödynnä henkilökohtaista coachia

Päivitä johtamisosaamisesi uudelle tasolle

Business case: oma vastualue kuntoon

LBS LEADERS'
BUSINESS
SCHOOL

- A part of VIA Group -

Miksi moni asia johtamisessa on ajateltava uusiksi?

Toimintaympäristön muutosmyllerrys ei ole kenellekään uutinen. Silti se pysähdyttää.

- **Luotu menestys** kestää vain puolet siitä, mitä se ennen kesti (MIT).
- **Toimitusjohtajien uran kesto** on puolittunut tällä vuosituhanella (Harvard).
- **Yli 90 prosenttia toimitusjohtajista sanoo**, että liiketoimintamallia on kehitettävä (IBM).
- **Ilmastomuutos** kolminkertaistaa muutokset (MIT).
- **Strategia edustaa uutta tulevaisuutta** ja sen käytäntöönvienti takkuaa 90 prosentissa organisaatioista (Harvard).

- **Suurin syy johtajan potkuille** (70 %) on, "ettei hän saanut strategiaa toteutumaan" (IMD).

- **Teknologian kehittyminen kiihdyttää muutosnopeuden** nelinkertaiseksi (MIT).

Samaan aikaan sosiaalinen muutos haastaa johtamisen.

- **Ihmiset odottavat** työelämältä yhä enemmän laatua, myönteisiä kokemuksia ja tarkoitusta.
- **Uudet sukupolvet** arvoineen ovat haasteellisia johdettavia.
- **Toimialarajat murtuvat**, tulevaisuus muuttuu yllättäväksi.

Miten johtaja itse voisi valmistautua muutokseen?

Johtaminen vaikuttaa yli puolet tulokseen

Johtaminen vaikuttaa **aina yli puolet** siihen, millaisia tuloksia organisaatio tekee – olivat ne huonoja tai hyviä (Harvard).

Johtaminen on syytekijä, liikkeelle paneva ja ohjaava voima sille, mitä organisaatiossa tapahtuu.

Johtamisen on **ensin** oltava 3.0-tasoista ennen

kuin se pystyy luomaan 3.0-tasoisin liiketoimintamallin ja organisaation.

Suomalaisessa kulttuurissa on syvällä 1.0-tason tulosjohtaminen. Sitä tukevat 1.0-tasoinen johtamisjärjestelmä ja 1.0-tasoinen johtamisprosessi, jossa toki on otettu askeleita 2.0-tasolle.

NYKYTILA



LIIKETOIMINTAMALLI

ORGANISAATION KYVYKKYYDET

JOHTAMINEN

TAVOITETILA



Mitkä ovat SLAn ainutlaatuiset ominaisuudet?

PROFESSORIT

Osallistuja saa Aasian, Amerikan ja Euroopan jaksoilla parhaimmat professorit opettajikseen. Viime aikoina olemme käyttäneet mm. Harvard Business Schoolin, IMD:n, INSEADin, London Business Schoolin, Stanfordin ja Whartonin professoreita SLA:n ohjelman toteuttamisessa.

DIAGNOSTIIKKA

Vaiheittain etenevä ohjelma antaa osallistujalle mitattua ja benchmarkattua tietoa omasta liiketoiminnasta organisaation toimivuuteen ja omien aivojen toimivuudesta johtamistyylin tehokkuuteen. Diagnostiikka on todella kattava.

OMA SISÄLTÖ, "OMA BUSINESS CASE"

Osallistujan oma vastuualue tuo keskeisen sisällön kehittämiseen niin strategisesti kuin operatiivisesti. SLAssa ei harjoitella niinkään muiden yritysten tiedoilla vaan sovelletaan opittu vai-

heittain omaan työhön. Vuoden aikana osallistujalle syntyy kattava "Johtamisen PELIKIRJA".

TYÖKALUT

SLA-ohjelma sisältää ainutlaatuisen setin työkaluja, joilla konseptit ja ideat saadaan vietyä käytäntöön. Työkalut toimivat myös teknologian siirtovälineinä valmennuksesta käytäntöön ja usein laajempaankin käyttöön organisaatiossa.

HENKILÖKOHTAINEN VALMENTAJA

SLAhan kuuluu jokaiselle henkilökohtainen valmentaja vuodeksi käyttöön. Ohjelmoitujen tapaamisten lisäksi hän on puhelimitse käytävissä koko vuoden ajan tarpeen ilmaantuessa. Kokenut konsultti valmentajana antaa olennaisen lisän, jota useimmilla akateemisilla ohjelmilla ei ole mahdollisuutta antaa.

5 osa-alueetta

Integroitu kokonaisuus

Uusin tieto	Huippuyliopistojen huippuprofessorit ja kokeneet konsultit.
Diagnostiikka	Niin business, organisaatio, johtotiimi kuin henkilökohtainen ajattelu ja johtamismallit mitataan.
Oma liiketoiminta ja organisaatio-soveltamiscase	Ytimessä oma BUSINESS CASE. Strateginen, organisaation ja johtamisen kehittäminen konkretisoituu pelikirjojen avulla.
Työkalut ja konseptit	Kattava johtamisen työkalupakki, kansainvälisesti toimintatestatut konseptit.
Henkilökohtainen coach	Kokenut konsultti toimii vierelläkulkijana, coachina ja mentorina ohjelman ajan.



Mitä osallistuja saa?

50 kysymystä, joihin haemme vastauksia VIA Senior Leadership in Action -ohjelmassa

Tavoitteena on diagnosoida tilanteesi, tuoda käyttöösi testattuja työkaluja, lisätä näkemystä ja taitojasi sekä inspiroida innovatiivisia uusia ideoita. Lyhyesti sanottuna **viedä johtamisesi seuraavalle tasolle**.

Ota kynä ja merkitse ne kysymykset, joihin vastauksen saaminen olisi sinulle hyödyllistä ja kiinnostavaa. Katsotaan yhdessä, tuottavatko valitut kohdat yhdessä niin paljon arvoa, että osallistuminen SLAhan on perusteltua ja samalla myös kannattava investointi.

BUSINESS & STRATEGIA

1. Miten selviydyt voittajana nopeista ja yllättävistä muutoksista, kuten koronaepidemiasta tai digishokista markkinoilla?
2. Miten laadit voittavan strategian nykyisessä toimintaympäristössäsi?
3. Kuinka päivität organisaatiosi strategiaprosessin sellaiseksi, että se parantaa strategista ymmärrystä ja sitoutumista?
4. Millaisilla työkaluilla voisit käytännössä hahmottaa markkinat ja asiakastarpeiden kehityksen visuaalisesti ja ymmärrettävästi?
5. Kuinka asetat arvonluomisen asiakkuuksien johtamisen keskiöön?
6. Millaisia ovat strategisen innovaation mahdollisuudet, tekniikat ja työkalut?
7. Miten oman kilpailukyvyyn voi määrittää visuaalisesti niin, että jokainen organisaatiossa ymmärtää sen?
8. Miten strategiasta luodaan arvoa luova liiketoimintamalli (Value Driving Business Model, VDBM)?
9. Mikä on sinun aivoprofilisi? Eli millaiseen strategiseen ajatteluun aivosi ovat valmiit ja millaisiin johtopäätöksiin aivosi ovat jo ennakolta viritetty?
10. Millainen strateginen johtaja olet johdettavien mielestä ja mitä sille kannattaisi tehdä?

ORGANISAATIO

1. Miten organisaation designin vaateet johdetaan (liike)toiminnasta ja strategiasta?
2. Kuinka teet organisaation designin niin, että se tuottaa kilpailukykyä, tehokkuutta ja kustannussäästöjä?
3. Miten arvon luominen tehdään näkyväksi ja euromääräisesti mitattavaksi organisaatiossa?
4. Kuinka erotetaan arvoa luovat (*value drivers*) ja arvoa mahdollistavat (*value enablers*) tekijät toisistaan ja mitataan näiden molempien luomaa arvoa euroissa (€)?
5. Miten *Jobs To Be Done*, *JTBD*, voi korvata perinteiset toimenkuvat ja tehdä organisaatiosta ketterän?
6. Kuinka kyvykkyyksien ja kompetenssien kehitystä voidaan johtaa tehokkaasti ja vaikuttavasti?
7. Miten organisaation kulttuuri ja tavat kalibroidaan vastaamaan organisaation arvoja ja toiminnan tarkoitusta?
8. Miten organisaatioon luodaan tiivis yhdensuuntaisuus (*tight integration*) eri toimintojen välille?
9. Miten talentti kytketään arvon luomiseen (*talent to value*)?
10. Miten sinun kannattaisi kehittää oman organisaatiosi designia ja toimivuutta (ja tarvittaessa muuttaa sitä)?

SUORITUS & MITTAAMINEN

1. Mitä tarkoittaa strategian roolittaminen ja miten se tehdään (*precision transformation*)?
2. Miten mittarit valitaan niin, että tuloksen synnyn *kausalisuus* saadaan esille - mitattavaksi ja johdettavaksi?
3. Kuinka johto voi designata tuloksiin johtavat mittarit (*leading indicators*)?
4. Miten tuloksellisuutta tukevien toimintojen, kuten HR:n, IT:n, talousfunktion tai markkinoinnin luomaa arvoa voidaan mitata euroina (kuten tulosyksiköissä)?
5. Miten saat kehityskeskustelut palvelemaan tarkoitustaan; mitkä asiat pitäisi keskustella ryhmässä, mitkä kahden kesken?
6. Kuinka tuloskortti jalostetaan arvoa luovaksi tuloskortiksi (*Value Creation Score Card*)?
7. Miten usein/millä tavoin tavoitteisiin etenemistä tulisi mitata, jotta ihmiset alkaisivat *itseohjautua* toimimaan?
8. Mitä ylimmän johdon tulisi tietää "systemin designista", jotta organisaatio toimisi optimaalisesti (*Operating Framework design*)?
9. Miten luot mittareita ja käytät niiden tuottamaa tietoa tehokkaasti?
10. Kuinka valtamotivaatio (*power*) käännetään organisaatiossa saavutusmotivaatioksi (*achievement*)?

ENERGIA & SITOUTUMINEN

1. Kuinka voit johtajana energisoida yksilöitä, ryhmiä ja joukkoja?
2. Tunnistatko organisaatiostasi ne kohdat, joista energia vuotaa pois?
3. Miten saat ihmiset kokemaan työnsä merkitykselliseksi ja 'kestomotivoitumaan' tehtäviinsä?
4. Miten saat ihmiset fokuoitumaan niihin tehtäviin, joista syntyy suurin lisäarvo (*Jobs To Be Done, JTBD*)?
5. Miten säilytät korkean energiatason muutoksessa?

6. Miten arvot voivat toimia energian lähteenä organisaatiossa?
7. Tunnistatko organisaatiosi energiasyöpöt ja tiedätkö, mitä tehdä niille?
8. Miten rakenteiden ja roolien muutokset voivat toimia ihmisten energisoinnin keinoina?
9. Miten inhimillisestä pääomasta (*human capital*) tehdään yhtä ketterää ja nopeaa kuin finanssipääoma (*financial capital*) jo nyt on?

JOHTAMINEN

1. Tunnenko ja osaanko käyttää KAIKKIA johtamistyytlejä silloin, kun niitä tarvitaan?
2. Millainen on kykyne johtaa erilaisia luonteita ja persoonallisuustyyppisiä?
3. Olenko tehnyt johtamisjärjestelmälle (työkalut ja informaatio) ja johtamisprosessille (vaiheet ja organisaatiotasot) designin, joka tekee johtamisesta tehokasta ja vaikuttavaa?
4. Miten johdan joukkoni menestyksekkääseen tulevaisuuteen, kun sumu peittää näkyvyyden, tulevaisuususkoa koetellaan ja vastustus vie aikaa ja energiaa?
5. Miten johdettavasi näkevät kokonais kuvan sinusta johtajana? Miten erilaisista näkemyksistä johtamisbrändisi koostuu?
6. Kuinka johtaa strateginen/organisaation muutos tehokkaasti maaliin?
7. Miten hankit sen energian (*self leadership*), jonka joudut antamaan muille johtaessasi organisaatiota?
8. Miten lisää omalla johtamisella organisaation yhdensuuntaisuutta, sitoutumista, ketteryyttä ja onnistumistodennäköisyyttä?
9. Millainen on henkilökohtainen oma loikkasi johtamisen uudelle tasolle?



” SLA ON ILMAN MUUTA HUIPPUKOKEMUS

Minna Korkeaaja,

talousjohtaja, Pohjolan Voima Oy (SLA 27),
nyt Senior Advisor, Korkia Group



” Teemme parhaillaan strategiaa vuoteen 2020. Nämä ajatukset tulivat heti käyttöön. Todella hieno kokemus.

Juha Nuutila,

toimitusjohtaja,
ProAgria Keskusten Liitto ry
(SLA 27), nyt Operational Partner,
VIA Group



” Teknologiayritykselle Cusumanon (MIT) ajatukset osuivat ja upposivat.

Sami Ensio,

toimitusjohtaja,
Innofactor Oyj (SLA 14)



” Kaikista professoreiden ohjaamista caseista löytyi yhtymäkohtia omaan liiketoimintaamme. Kollegan läsnäolosta on lisäksi hyötyä.

Tero Ylinenpää,

toimitusjohtaja,
Lappset Group Oy (SLA 18)



” Paljon tuomisia omalle johtoryhmälle. Nämä asiat on käytävä läpi toimitusjohtajan ja johtoryhmän kanssa.

Sirpa Huuskonen,

henkilöstöjohtaja,
Tokmanni Oy (SLA 23)

” Uudet caset, tarinat ja esimerkit huippuprofessorien kertomina avaavat silmät. Todella hieno kokemus omankin organisaation johtamisen kannalta.

Esko Kempainen,

kirurgi, toimialajohtaja,
HUS (SLA24)

” Käynti Harvardissa on todella inspiroivaa. Sain viimeksi niin paljon ajatuksia, että päätin tulla uudelleen USA:n jaksoon.

Jorma Jokela,

toimitusjohtaja,
Ferratum Group (SLA 6)



” Osallistuin itse ensimmäiseen SLA ohjelmaan 1999-2000. Sen jälkeen olen suositellut SLA-ohjelmaa useiden yhtiöiden johtamisen kehittämisessä.

Juhani Vanhala,

hallituksen jäsen,
Fira (SLA 1)



” JOKAISELLA
JOHTAJALLA PITÄISI
OLLA MAHDOLLISUUS
päästä uudistamaan
näkökulmiaan tällaiseen
kokonaisuuteen.

Mikko Räsänen,

Partner, hallituksen puheenjohtaja, Lexia Asianajotoimisto Oy (SLA 21)



” Olemme uudistaneet johtamisjärjestelmämme Business Casessa aloittamamme työn pohjalta. Työ toteutettiin coachin avulla yhdessä esimieskuntamme kanssa.

Jarmo Tanhua,

toimitusjohtaja,

Teollisuuden Voima Oyj (SLA 21)



” SLA on energisoiva ja silmiä
avaava kokemus. Lisäksi
se päivittyy jatkuvasti.
Käytämme Leaders'
Business Schoolin ohjelmia
laajasti.

Heikki Paasonen,

toimitusjohtaja,

Säästöpankki Optia (SLA 21)



” Myös seniorijohtajan
on otettava ote oman
ajattelunsa kehittämisestä.
Self leadership on tärkeää,
erityisesti toimitusjohtajalle.”

Hannu Ruotsalainen,

toimitusjohtaja,

Sp-Rahastoyhtiö Oy (SLA 21), nyt
Senior Advisor, Säästöpankkiliitto



” Opintomatka oli hyödyllinen ja antoisa.
Harvardin professorit olivat erinomaisia.

Samuli Eskola,

Suomen ja Baltian kuluttajaliiketoiminnan vastaava johtaja,
HKScan Finland Oy (SLA 15), nyt toimitusjohtaja, Naapurin Maalaiskana Oy

”Vaikea päätös, mutta... ei ole tarvinnut katua”

Otsikon lause on eräältä SLAn osallistujalta. Se kuvaa monen toimitusjohtajan ja johtoryhmän jäsenen tuntoa.

Liian monesti oma kehitys lyödään laimin ajanpuutteeseen vedoten.

SLA on haastava ajan suhteen. Siihen kuluu kolme viikkoa aikaa puolentoista-kahden vuoden aikana, jonka ohjelma seurantoineen ottaa.

MUTTA vastineeksi saadaan johtamisen päivitys, josta voi hyötyä koko uran ajan. PELIKIRJAT konkretisoivat ideoiden käytäntöön viennin ja oma henkilökohtainen valmentaja tukee toteutusta. Lisäksi aika jakaantuu 1-2 päivän sessioihin ja pariin pidempään ulkomaan matkaan Yhdysvaltoihin ja Aasiaan. Euroopan jakso on kolme päivää.

Lyhyet jaksot on helpompi sijoittaa omaan aikatauluun.

Kysymys ei ole ajan hukkaamisesta, vaan yrityksen ja johtajan itsensä kannalta olennaisesta kehitysinvestoinnista.

Olemme vuodesta 1988 alkaen ohjanneet noin 300 vuodenmittaista ohjelmaa. SLA on lippulaivamme. Teemme kaikkemme, että siihen osallistuvana kokemuksesi on maailman luokkaa, aivan sen huipulta.

Tervetuloa mukaan vuoteen, jonka tulet muistamaan lopun ikääsi.



Tero J. Kauppinen
CEO, Rehtori, SLA-ohjelmajohtaja



LBS LEADERS'
BUSINESS
SCHOOL

– A part of VIA Group –