

Nordea

Juristista johtajaksi

Alustus: Miten johdat ja rakennat tiimiä

Janne Lanki, Head of Group Legal Country Management

11.2.2026



Agenda

1. Esittely
2. Muutos asiantuntijasta johtajaksi
3. Tavoitteiden asettaminen
4. Delegointi
5. Johtajan vai asiantuntijan roolissa?
6. Tiimin kehittäminen
7. Kysymyksiä ja keskustelua

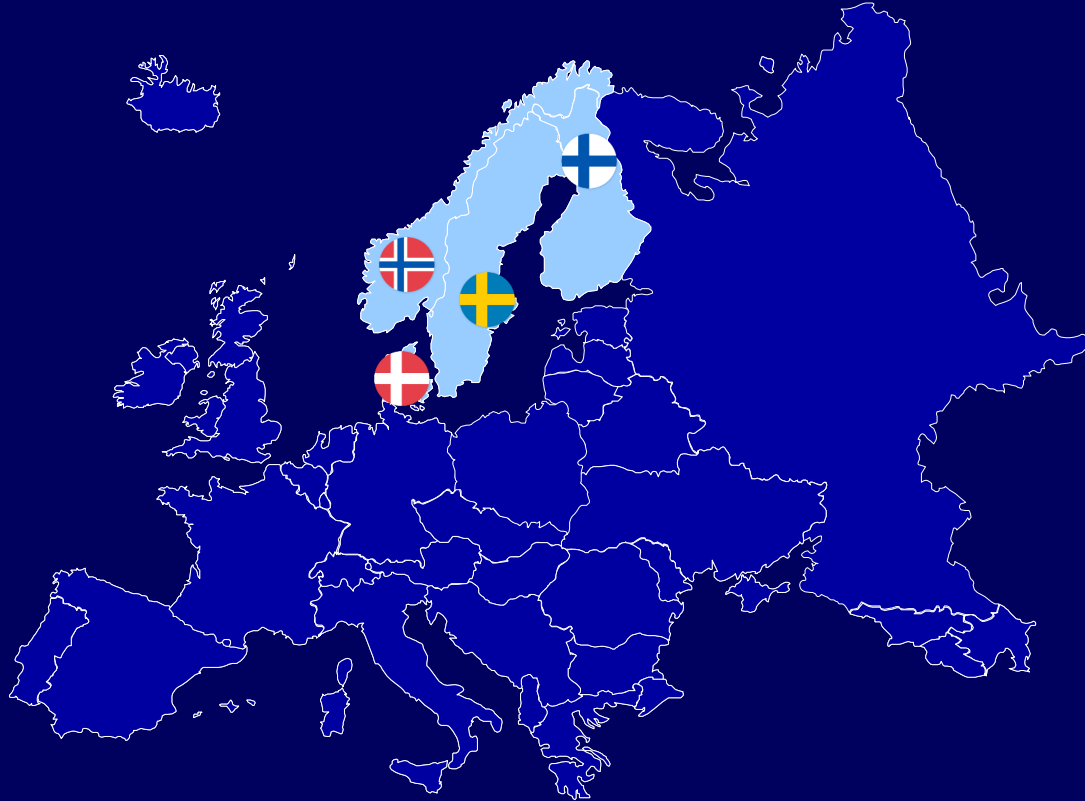


1. Esittely



The largest financial services group in the Nordics

Unique Nordic diversification and scale



€654bn Assets	€6.3bn Operating profit 2025	AA-/Aa2 Credit rating
€346bn Loan portfolio	€478bn Assets under management	~€55bn Market capitalisation
~29 000 Employees	EUR 0.96 Proposed dividend per share for 2025	EUR 0.26 Share buy-back per share 2025

Personal Banking

Business Banking

Large Corporates and Institutions

Asset and Wealth Management

Nordea's Group Legal

in numbers



Roughly 300 employees

...



... in 7 different countries ...



... organised in 9 units

We cover a large scope ...



Legal advice



Regulatory
management



Public Affairs



Branch Management
Offices



Internal rules

Group Legal has been on a transformation journey since 2018 - From “legal advisory only” to strategic partnership & broad accountability

Oma tausta

- Nordea Bank Oyj:
 - *Head of Group Legal Country Management, 1.2.2024-*
 - *Head of Large Corporations & Institutions Legal, Finland (2019-2024)*
 - *Senior Legal Counsel, Nordea (2016-2019)*
- Pohjola Pankki Oyj (nyk. OP Yrityspankki Oyj):
 - *Team Leader (2015-2016)*
 - *Legal Counsel (2008-2015)*
 - *Trainee (2007)*
- Helsingin käräjäoikeus
 - *Notaari (2010-2011)*

Nykyinen toimenkuva:

- Group Legal Country Management –yksikön johtaminen
- Nordean ulkomaisten sivuliikkeiden hallinnon johtaminen
- Kokonaan työstä vapautettujen ammattiliittojen edustajien hallinnollinen esihenkilö
- Nordean eläkesäätiön hallituksen jäsen

Aiempi johtamiskokemus:

- Nordean Large Corporates & Institutions Legal, Finland - tiimin johtaminen (1+8 juristia)
- OP Yrityspankin Markets Legal -tiimin johtaminen

2. Muutos asiantuntijasta johtajaksi



Asiantuntijasta johtajaksi

Tiiminjäsen:

- Tulosten saavuttaminen omalla pätevyydellä
- Ammattiosaaminen
- Päivittäinen tekeminen (työaika)
- Projektien hallinta oman ajankäytön varmistamisella
- Tiimin yhteistyö
- Yhteydenpito sidosryhmiin
- Työnantajan käytäntöjen, välineiden ja prosessien soveltaminen



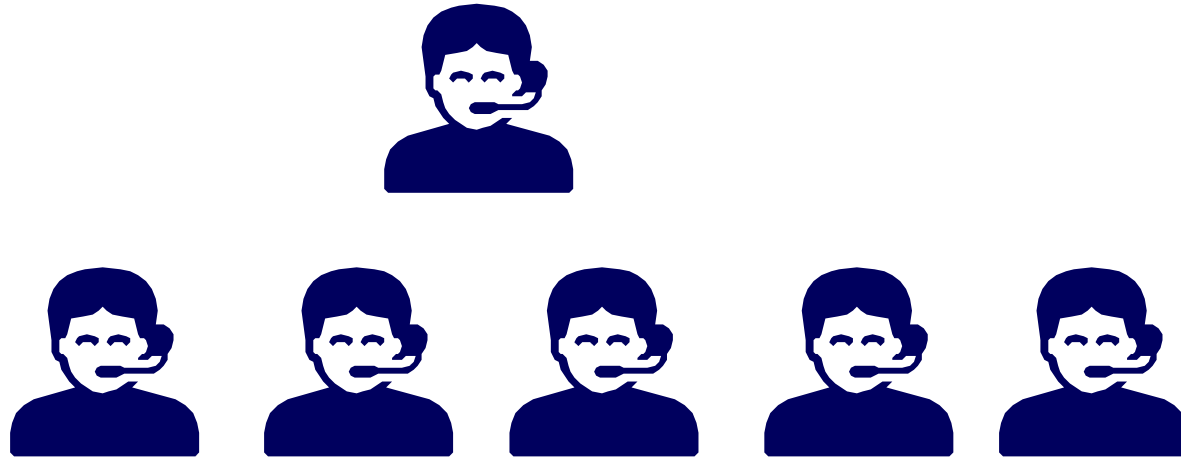
Johtaja:

- Tulosten saavuttaminen muiden kautta
- Tiimiläisten ja yksikön menestys
- Pitempiaikainen suunnittelu (budjetti, projektit, resurssit)
- Ajan varaaminen tiimiläisille
- Delegointi
- Tavoitteiden asettaminen ja seuranta
- Coaching & feedback
- Työnkuvan suunnittelu
- Palkitseminen ja motivointi
- Rekrytointi

Sudenkuoppia

- Delegoinnin sijasta mikrojohtaminen
- Kilpailu tiimijäsenten kanssa ”parhaiten tietämisestä”
- Vaikeiden keskustelujen välttäminen
- Tiimijäsenten töiden ”ottaminen yli”
- Kokee tiimiläisten kysymykset häiriönä eikä kehitysmahdollisuutena
- Yhtiön linjausten parjaaminen, anteeksipyytely

Miksi muutos asiantuntijasta johtajaksi on tärkeää?



- ✓ Esihenkilöllä 5 alaista
- ✓ Esihlö tehostaa ehostaa omaa työntekoaan 20%
- ❖ Kuinka paljon tiimin kokonaistehokkuus kasvaa?
- ✓ Oma työ edustaa 1/6 tai 17% tiimistä
- ✓ Koko tiimin tehokkuus kasvaa vain 3,4 %
- **Keskittymisen tiimin kehittämiseen**

3. Tavoitteiden asettaminen



Tavoitteiden asettaminen

- Pohdittavaksi: Minkälainen on ollut hyvä tavoite ja vastaavasti ”huono” tavoite?
 - Tarkoituksen ymmärtäminen
 - Vaikutusmahdollisuus toteutumiseen
 - Ei arvoa
 - Ei kiinnostava
 - Muiden tavoitteiden vastainen
 - Liian korkea ambitiotaso
 - Ei hyötyä itselle
 - Liian helppo
 - Ei tarvittavia taitoja
 - Omien arvojen vastainen
- Yrityksen prioriteeteista yksilöiden tavoitteiksi:
 - Ymmärrettävyys
 - Tarkoituksenmukaisuus
 - Ajantasaisuus

SMART-malli tavoitteiden asettamiseen

- **S**pecific
- **M**easurable
- **A**chievable
- **R**elevant
- **T**ime-bound

- Yksinkertaistettu malli:
 - Tavoite on innostava
 - Yhteisymmärrys siitä, milloin tavoite on saavutettu

4. Delegointi



Delegointi

- Delegointi on:
 - 1) Vastuun antamista tietyistä tehtävistä, tehtäväkokonaisuudesta tai projektista.
 - 2) Luottamuksen osoittamista ja valtuuden antamista asian hoitamiseen.

Delegoinnin asteet 3-1 (täysi päätösvaltuutus, osittainen valtuutus yhdessä johtajan kanssa, ei päätösvaltaa)

- Delegoinnin ”esteet”?
 - Tehtävän luottamuksellisuus
 - Ei tarvittavaa osaamista
 - Ei aikaa
 - Haluan tehdä itse
 - Ei varsinaista syytä

Muista seuranta!

5. Johtajan vai asiantuntijan roolissa?



Johtajan vai asiantuntijan roolissa?



- Olet tiimin esihenkilö ja osallistut tärkeään asiakastapaamiseen tiimiläisesi kanssa.
- Oletko tilanteessa asiantuntijana vai johtajana?
- Mihin kiinnität huomiosi?
- Mistä teet muistutuksia?
- Kuka on eniten äänessä?
- Annatko tilanteesta palautetta tiimiläiselle?

6. Tiimin kehittäminen



Tiimin kehittäminen

- Jokainen tiimin jäsenten kehittämiseen käytetty hetki parantaa johtajan omaa suorituskykyä (koko tiimi)
- Kehittämisen tulee tukea nykyisessä tehtävässä paremmaksi tulemista tai valmistaa tulevaa tehtävää varten
- 70/20/10 -malli
- Coaching
 - GROW (Goal, Reality, Options, Wrap up)
- Esimerkkejä:
 - Wingman-konsepti
 - Mini-secondmentit liiketoiminnan luona
 - Case-briefings
 - Osallistuminen liiketoiminnan viikkopalaveriin yms.

7. Kysymyksiä ja keskustelua



Kiitos!

