



Entinen esikuva. Tuntemattoman sotilaan Koskela on suomalaisen johtamisen klassikkohahmo. Jussi Vatanen esitti hahmoa viime syksynä valmistuneessa kolmannessa elokuvaversiossa.

OPTIO

Koskelan oppien aika meni jo - tulevaisuuden johtajat luopuvat vallasta ja kehittävät itseään

**Nyt johtajilta vaaditaan tunneälyä, kykyä purkaa
valtarakenteita ja kertoa tarinoita.**

Patruunat, tehtaiden ja yritysten isähahmomaiset ja järeät johtajat ovat tunnettu osa suomalaista teollisuushistoriaa. Suomalaisen johtamisen historia on tarina vahvoista johtajista.

Vielä tänäkin päivänä eräs johtajaesimerkki suomalaisille johtajille on **Väinö Linnan** *Tuntemattoman sotilaan* hahmo Koskela. Moni käyttää johtamisestaan puhuessaan sotavertauksia. He johtavat joukkoja edestä, menevät etulinjaan, panostavat, lataavat täyslaidallisen ja tähtäävät. Johtajat kokevat olevansa yksinäisiä. Johtajien odotetaan olevan sankareita, jotka yön pimeydessä löytävät yritykselleen uuden strategisen suunnan, juuri ennen aamuviiden maratonvauhtista lenkkiä.

Sota-aikoina tarvittiin sota-ajan johtamista. 2020-luvun lähestyessä, kun maailma verkottuu ja digitalisoituu ja toimialat siirtyvät murroksesta toiseen, kyky saada aikaan oppimisen tai kokeilun kulttuuria on paljon tärkeämpi kuin kyky päättää asioista toisten puolesta.

Johtajuudesta puhutaan ja kirjoitetaan 2010-luvulla paljon. Se kertoo siitä, että johtajuuden merkitys tunnistetaan. Johtamisseminaarien täydet salit taas kertovat, että johtajat kokevat tarvitsevansa uusia eväitä digitalisoituvan maailman kohtaamiseen. Tulevaisuus on kysymysmerkki myös johtajille, joille on valjennut, että Koskelan oppien aika meni jo.

SUOMALAISET JOHTAJAT eivät ole sen enempää hukassa maailman muutoksen suhteen kuin muutkaan. Heidän tapansa johtaa on kuitenkin erilainen, millä on omat seurauksensa.

Viime syksynä *Etlan* tutkimusjohtaja **Mika Maliranta** ja **Roope Ohlsbom** julkaisivat tutkimuksensa johtamiskäytäntöjen laadusta Suomen tehdasteollisuuden toimipaikoilla. Tutkimuksen mukaan suomalaisten johtamiskäytännöt ovat kansainvälisesti vertaillen erinomaisia. ”Usea seikka puhuu sen puolesta, että suomalainen johtaminen ei voi olla heikkoa. Kansainvälinen kauppa on altistanut merkittävän osan Suomen teollisuudesta kovalle kilpailulle, ja aiemmat tutkimukset kertovat, että kilpailulla on merkittävä positiivinen vaikutus johtamiskäytäntöjen laatuun”, Maliranta kommentoi tutkimusta.

Malirannan mukaan hyvä johtajuus määritellään kolmella mittarilla: kuinka laadukasta johtaminen on liikkeenjohtotutkimuksen näkökulmasta, millaista johtajien osaaminen ja kognitiiviset kyvyt ovat ja millaisia ovat johtamisen seuraukset – eli yritysten tuottavuus, kyky innovoida ja henkilöstön työtyytyväisyys.

Suomalaisesta johtajuudesta on juhlapuheissa jopa kaavailtu vientituotetta. Suoraviivaisuus, rehellisyys ja hierarkiattomuus ovat suomalaisen työelämän tyypillisiä piirteitä, joita arvostetaan muuallakin.

Liikkeenjohdon konsultti, maineikkaan *Harvardin yliopiston* kasvatti ja yliopiston alumni-komitean jäsen **Kalle Heikkinen** on seurannut suomalaista johtamista pitkään ja vertaillut sitä Harvard-kollegoidensa kanssa esimerkiksi amerikkalaiseen johtamiseen.

”Suomessa ei tietenkään ole vain yhtä suomalaista tapaa johtaa, vaan on iso kirjo suurten pörssifirmojen vetäjistä Mika Anttosen ja Ilkka Paanasen tapaisiin omistajayrittäjiin ja startup-sektorin johtajiin. Jos jotain yhtenäisiä piirteitä haluaa mainita, niin suomalaiset johtajat, jotka tunnen, ovat suoraviivaisia ja heillä on jalat maassa”, sanoo Heikkinen.

Heikkisen mukaan suomalaisessa johtamisessa on sekä hyvää että huonoa. ”Tuntemani suomalaiset johtajat osaavat pitää firmansa fokuksessa, prosessit tehokkaina ja vastuut selvinä. Tämä johtamisresepti juontaa varmaankin siitä, että Suomi on teollisten ja insinöörivetoisten yritysten maa, joka vie maailmalle huipputuotteita.”

Mitä tulee kehittämiskohteisiin, Heikkisen mukaan ne liittyvät suomalaisten johtajien kykyyn kehittää uutta bisnestä ja johtaa uudenlaisten ideoiden kehittämistä. ”Kovin usein emme saa kuulla suurten suomalaisten firmojen kehittäneen jotain todella yllättävää”, Heikkinen arvioi.

”Insinöörivetoisissa kulttuureissa kuten Suomessa tai Saksassa johtamisen kovat puolet korostuvat, kun taas johtamisen pehmeät puolet eli innostaminen ja luovuuden korostaminen eivät painotu niin paljon. Tämä ei ole välttämättä huono tai hyvä asia, vaan johtajat ovat sopeuttaneet tyylinsä paikallisen kulttuurin vaatimuksiin. Radikaalia uutta ei kuitenkaan tuolla reseptillä helposti synny.”

Heikkinen on sitä mieltä, että suomalaiset yritykset ovat tehneet hyvää työtä avatessaan rajapintojaan startup-yrittäjien kanssa. ”Startupit pystyvät tuomaan kokonaan uusia ajatuksia vakiintuneiden firmojen ongelmiin. Mutta uusiutumista ei kannata eikä voi delegoida firman ulkopuolelle.”

Heikkinen kehottaa johtajia laajentamaan verkostojaan – myös Suomen rajojen ulko-

puolelle. ”Suomalaiset verkostoituvat hyvin keskenään. Suomea puhutaan suomalaisten kesken. Ideoiden hakeminen Suomen rajojen ulkopuolelta nykyistä aktiivisemmin, globaalimpi rekrytointi ja verkostoituminen tekisi hyvää myös suuremmille suomalaisille yrityksille.”

JOHDON KONSULTOINTIA tekevä *Miltton Sparks* julkisti viime marraskuussa tutkimuksen suomalaisten johtajien persoonallisuuspiirteistä. Tutkimuksessa selvitettiin, millaisia johtajat ovat reagoitiherkkyydeltään, ekstroversioltaan, uutuushakuisuudeltaan, mukautuvuudeltaan ja päämääräkeskeisyydeltään. Selvityksessä oli mukana yli 300 johtajaa ylimmästä johdosta, lähes 400 johtajaa keskijohdosta ja 141 työnjohdossa työskentelevää henkilöä.

Selvityksen mukaan suomalainen johtaja ei ole vahvasti suuntautunut tiimitekemiseen, kaihtaa riskejä, on varovainen uudistaja. Suomalainen johtaja on neuvotteleva ja saattaa sen takia tyytyä tuloksiin, jotka ovat vähäisempiä kuin mitä hän on alun perin tavoitellut. Ylimpään johtoon nousseet ovat muita johtajia enemmän ulospäin suuntautuneita, avoimempia uudelle ja kilpailullisempia.

Verrattuna ulkomaisten johtajien verrokkiryhmään suomalainen johtaja on selvästi vähemmän haastava ja pyrkii välttämään konfliktia.

Vaikka persoonallisuuspiirteet ovat lähes synnynnäisiä, johtaja voi muuttaa käytöstään. Johtajuus tai tapa olla johtajana ei ole synnynnäinen ominaisuus, eikä johtajan tarvitse toteuttaa joka tilanteessa omaa luonnollista tilaansa. Jos on introvertti, mutta haluaa kehittyä ihmisjohtajaksi, toisten kohtaamista voi harjoitella. Se onnistuu pienten tavoitteiden avulla. Ensimmäinen askel voi olla vaikkapa tervehtiä jokaista työntekijää joka aamu. Jos haluaa kehittyä karismaattiseksi puhujaksi, voi ensimmäisenä askeleena opetella kertomaan pieniä tarinoita omasta elämästään.

Ihmisten kohtaaminen ja karismaattisuus ovat tavoittelemisen arvoisia taitoja, sillä yhä ihmiset kaipaavat esikuvia, joita he haluavat seurata.

Finanssikriisin jälkeen nähdyn talouden rakenteiden mullistumisen myötä on tullut selväksi, että bisneksessä on vaikea pärjätä vain kyvyllä viilata kustannuksia alas. Jos tuottavuutta haluaa lisätä, on pyrittävä luomaan uutta, jotain, josta ihmiset haluavat maksaa.

INNOVAATIOIDEN JA LUOVUUDEN edistäminen vaatii erilaista johtamista kuin kustannusten karsinta tai kriisin ratkaisu, sillä ihmisten luovuus kuolee ympäristössä, jossa he pelkäävät. Tätä on pidetty yhtenä syynä esimerkiksi *Nokian* rappioon.

Siinä missä työnantajat hakevat työhön ”hyvää tyyppiä”, työntekijät hakevat työpaikkaa, jossa on ”hyvä fiilis”. Koska johtaja on työpaikan tunnelmanrakentajana avainasemassa, hyvän fiilisen luominen vaatii johtajalta tunneälyä. Sitäkin voi harjoitella.

Johdon konsultointia tekevä *Korn Ferry Hay Group* tarjosi vuodenvaihteessa ilmaisen yhden päivän johtamisvalmennuksen tunneälystä reilulle sadalle johtajalle. Kolmenkymmenen johtajan ryhmät kokoontuivat päiväksi hotellin kokoushuoneeseen oppimaan tunneälyn merkityksestä ja lukemaan 360 asteen arvioita itsestään ja tunneälytaidoistaan. Päivä alkoi mindfulness-harjoituksella. Ohjelmassa oli myös parhaiden ja huonoimpien esimiesten tunneälytaitojen erittelyä.

Paikalla olleet keskijohdon edustajat käyttivät tuttuja termejä arvioidessaan suomalaisia johtajia. Mainittiin tylsyys, tunteiden kätkeminen, vaatimattomuus ja karismaattisen esiintymiskyvyn puute. Toisaalta esiin nousivat myös asiakaskeskeisyys, maalaisjärkisyys ja moninaisuuden hyväksyminen.

”Suomessa on sadan viime vuoden aikana nähty sellaista johtamista, mitä on tarvittu – kriisiaikojen määrätietoista johtamista. Nyt ja tulevaisuudessa tarvitsemme jotain muuta”, koulutuksen vetäjä, kokenut kouluttaja ja HR-ammattilainen **Marjut Kumpulampi-Santos** sanoo.

Tunneälykoulutuksessa johtajat oppivat esimerkiksi tunteiden hillitsemistä kriisitilanteissa, tunteiden sanoittamista ja niiden kertomista. Tunneälytaitojen pohja on itsetuntemus. ”Jos tunnet itsesi hyvin, sinulla on 50 prosentin mahdollisuus pystyä hillitsemään itseäsi ja 38 prosentin mahdollisuus osoittaa sosiaalista älykkyyttä.”

Kumpulampi-Santoksen mukaan vanhan ajan patruunajohtamista näkee yhä vähemmän, mutta myytti omalla esimerkillään johtavasta sankarijohtajasta elää yhä. ”Tätä näkee erittäin paljon asiantuntijaorganisaatioissa, joissa esimies on todennäköisesti itsekkin kokenut asiantuntija – henkilö, joka mielestään tietää parhaiten, miten asiat tulee hoitaa”, hän sanoo.

Kumpulampi-Santoksen mukaan yhä monet johtajat näkevät itsensä enemmän ongelmanratkaisijoina kuin valmentajina, joiden tarkoitus on maksimoida ihmisten potentiaali. ”Uskon, että enemmän mennään osallistamisen ja valmentamisen suuntaan.”

Hän muistuttaa, että myös uuden polven työntekijät odottavat johtajiltaan erilaisia asioita. ”Johtajan on luotava organisaationsa kanssa inspiroiva visio ja toiminnan tarkoitus. Nostaisin esiin tarinankerronnan – vuorovaikutus- ja tunneälytaitojen lisäksi se on tärkeimpiä taitoja tulevaisuudessa.”

RADIKAALIMPIAKIN NÄKEMYKSIÄ johtajuuden tulevaisuudesta on. Niissä valtarakenteet murtuvat ja korvautuvat uusilla organisoitumisen tavoilla.

Ohjelmistokehitystä, it-asiantuntijapalveluita ja designpalveluita tarjoavan *Reaktorin* johtava konsultti **Hermann Hyytiälä** on sparrannut johtajia digitaalisen murroksen kohtaamiseen. ”Paljon tehtävää olisi yritysten rakenteiden suhteen. Teollisessa ajassa johtaja määritteli, mikä on hyvä työsuorite, ja joku toinen teki sen. Asiantuntijatyössä tämä perusfundamentti ei päde – johtajat eivät aina edes tiedä, mitä asiantuntija tekee”, hän sanoo.

Hyytiälän mukaan tietotyön lopputulema on synteesi ihmisten vuorovaikutuksesta. Organisaatioiden valtarakenteet usein estävät tehokkaan vuorovaikutuksen. ”Yritykset järjestäytyvät siiloihin osaamisen mukaan. Myynti, tuotanto ja hallinto ovat erillään. Moniammatilliset vuorovaikutustilanteet johtaisivat parempaan lopputulokseen, mutta kustannuspaikat ja niiden insentiivit vaikeuttavat tätä.”

Hän uskoo, että tulevaisuudessa yritysten valtarakenteet korvautuvat toiminnallisilla rakenteilla. Tulevaisuuden esimiehet ja johtajat ovat ryhmätyötaitojen johtajia: heidän työnsä on luoda tilanteita, joissa asiantuntijoiden osaamiset kohtaavat. ”Yritys on sitä kilpailukykyisempi, mitä paremmin se pystyy hahmottamaan ympäristöään yhteisesti. Perinteinen strategiatyö tulee korvautumaan nopeatempoisella tavalla luoda kollektiivista todellisuutta, jota itseohjautuva organisaatio tarvitsee toimiakseen.”

Hyytiälän mukaan itseohjautuvassa organisaatiossa johtajaa tarvitaan kertomaan yrityksen narratiivia ja erottamaan tärkeitä asioita vähemmän tärkeitä. Johtaja on kytkijä, joka luo psykologista turvallisuutta. ”Kun yhdessäolo tuntuu turvalliselta, ihmiset kohtaavat toisensa syvästi ja luottavat toisiinsa. Esimerkiksi *Googlessa* on havaittu, että ne tiimit, joissa työntekijät kokevat psykologista turvallisuutta, menestyvät parhaiten.”

Johtajuuden kehittämisessä kohti uutta aikaa on kyse ennen kaikkea poisoppimisesta, Hyytiälä uskoo. Johtajien on unohdettava perinteinen tapa mieltää auktoriteetti ja johtajan asema. Tietotyön määrä kasvaa koko ajan, ja johtajien on johdettava sitä eri tavalla kuin en-

tisaikojen tehdastyötä. Auktoriteetit vähentävät luontaista vuorovaikutusta. Avointa organisaatiota ei kannata kehittää suljetussa tehdasympäristössä luoduin opein.

Myös robotiikka tuo uusia vaatimuksia johtajille. Joulukuussa julkistettiin **Riitta Bekkhusin** väitöskirja digitaalisesta murroksesta. Väitöskirjan mukaan organisaatioiden työtehtävät ja roolit tulevat muuttumaan robotiikan yleistyessä. ”Tulevaisuudessa ammattina saattaa olla toimiminen sadan robotin esimiehenä”, sanoo Bekkhus.

Hän ja monet työelämätkijät ovat visioineet maailmaa, jossa robotit hoitavat rutiininomaiset työtehtävät ja jossa ihmisille jäävät työt, jotka vaativat innovointia, moraalista ymmärrystä ja empatiaa.

Johtamisen käytäntöjen on muututtava teollisen vallankumousajan mittarikeskeisestä johtamistavasta kohti sellaista johtamista, jossa johtaja raivaa innovoinnin esteitä, sallii kyseenalaistamisen ja antaa vapauden uudistaa tavoitteita, rutiineja, palveluja ja tuotteita. ”Tämän hetkiset ylhäältä alas johdettavat organisaatiot, joita mitataan tehokkuus- ja laatumittareilla, eivät edesauta onnistunutta digitaalista murrosta, joka vaatii organisaation kykyä kyseenalaistaa, innovoida ja eksperimentoida”, Bekkhus summaa.

PÄIVÄN SANAPARI on itseohjautuvat organisaatiot. Eräänä suuntauksen merkittävimmistä johtamisoppaista pidetään **Frederic Lalouxin** *Reinventing Organizations* -teosta. Kirja kertoo organisaatioiden uudesta sukupolvesta, joka on hylännyt vanhat yritysrakenteet ja luonut uuden mallin työn tekemiseen – ja menestynyt sen myötä myös taloudellisesti.

Lalouxin mukaan ihmisten järjestäytyminen organisaatioihin on noudattanut eräänlaista evoluutiota. Organisaatiot ovat kehittyneet korkean hierarkian ja jyrkän vallanjaon organisaatioista kohti voittoa ja kasvua tavoittelevia, tavoitteilla johdettavia meritokratiaita. Viime vuosina on nähty kulttuurilähtöisiä organisaatioita, joissa työntekijöiden motivaatiota tuetaan voimauttamalla heitä päätöksentekoon. Lalouxin mukaan tämä nykyään ihailtu malli ei suinkaan ole organisaatioiden evoluution kulminaatiopiste.

Seuraava organisaatioiden aste ovat täysin itseohjautuvat organisaatiot, joissa johtajan ei tarvitse jakaa valtaa, vaan valta on lähtökohtaisesti kaikilla organisaation jäsenillä. Organisaatiot eivät pyri saavuttamaan mitään ulkoisia tavoitteita, kuten markkinaosuutta tai tehokkuutta, vaan sisäisiä tavoitteitaan, maailmalle hyödyllisten asioiden tekemistä oikeilla tavoilla. Johtajien, työntekijöiden ja yrityksen egon pönkittäminen sijaan pyritään kohti oikealta tuntuvien asioiden tekemistä. Organisaation tulee itse aistia maailman muutos ja muovata toimintaansa sen mukaan. Voitto seuraa perässä, kun yritys täyttää työntekijöiden itse määrittelemää, tärkeäksi koettua tehtävää.

Lalouxin kuvaama malli saattaa kuulostaa new-age-hötöltä, mutta sitä on sovellettu useissa kymmenientuhansien työntekijöiden yrityksissä energiateollisuudesta terveydenhuoltoon, ja aikaan on saatu sekä kasvua taloudellisilla mittareilla että hyvinvointia työntekijöille ja yrityksen ulkopuolelle. Tunnetuimmat esimerkit ovat ulkovaatevalmistaja *Patagonia*, energiayhtiö *AES* ja terveydenhoito-yhtiö *Buurtzorg*. Suomessa mallia on sovellettu etenkin it-alalla, terveystalvapuolella sitä käyttää lahtelainen *Debora*.

On selvää, että tällainen uuden sukupolven organisaatio vaatii täysin toisenlaista johtamista kuin ennen. Johtajan monopoli päätöksiin katoaa, ja hänen on perusteltava olemassaolonsa jotenkin toisin. Lalouxin mukaan uuden ajan organisaatioita johtavat johtajat, jotka ovat löytäneet itsensä ja sisäisen intuiotonsa.

ORGANISAATIOIDEN EVOLUUTIO on hidaskä, ja yhä monet johtajat vastustavat ajatusta ihmisten itseohjautuvuudesta. Johtajuuden murros on kuitenkin jo alkanut. Ihailluimmat johtajat näkevät jo nyt roolinsa olevan jotain muuta kuin käskijä tai kulujen karsija.

Monena vuonna *Option* äänestyksen Suomen parhaasta johtajasta on voittanut *Koneen* entinen toimitusjohtaja **Matti Alahuhta**. Hän kokosi vuonna 2015 ajatuksensa johtajuudesta kirjaansa. Vaikka Alahuhta saattaa näyttää vanhan ajan johtajalta, hänen ajatuksensa ovat nykyajasta.

Johtajuus-kirjan esipuheessa hän kehottaa johtajia kehittämään itseään ihmisinä: ”Johtaminen ei ole sitä, että komennetaan muita tekemään asioita. Pikemminkin johtaminen on kuuntelemista, välittämistä ja valmentamista.”

Alahuhta moittii kapeaa ajattelutapaa, jossa strategiseksi johtamiseksi sisällytetään vain se, miten erottaudutaan kilpailijoista ja toteutetaan strategiaa. ”Harvemmin ymmärretään se, miten tärkeää on rakentaa kilpailukyvyyn pitkän tähtäimen perusta. Tarkoitan tällä jatkuvaa yrityskulttuurin ja henkilöstön kehittämistä ja sen määrittämistä, miten päätöksenteon tulee yrityksessä tapahtua. Jos perusta ei ole kunnossa, kriisin kohdatessa yrityksessä aletaan politikoida ja varjella omia etuja”, Alahuhta kirjoittaa.

Alahuhta painottaa yrityskulttuurin luomista ja hyvän fiiliksen eli vireen johtamista. Hän muistuttaa, että painostaminen ja pelko eivät edistä hyviä suorituksia.

”Innostava visio ei voi liittyä rahaan eikä numeroihin, vaan sen pitää tuoda työhön merkitystä.”

Alahuhta näkee, että toisia voi innostaa, kun ymmärtää, mikä heille on tärkeää. Se taas vaatii johtajan itsetuntemusta – johtajan on ensin ymmärrettävä, mikä hänelle itselleen on tärkeää. ●



Anni Erkko
@AnniErkko