

Johtamisen uusi resepti – Nuorten johtajien näkemyksiä

Hanna Suoranta

Yhteenveto

Nuorten asenteet ovat muuttuneet. Demografia on epäsuotuisaa. Organisaatioiden kilpailukyky rakentuu entistä enemmän aivotyön varaan. Kysymys kuuluu: Miten saada etenkin nuoret ja ikääntyneet – mutta myös muut ikäryhmät – sitoutumaan ja antamaan täyden panoksensa työhön?

Vastaus piilee johtamisen kehittämisessä. Tulevaisuuden menestyvät organisaatiot tarvitsevat uudenlaisen organisaatiokulttuurin ja -rakenteen, jossa ihmiset toteuttavat yhteisesti jaettua missiota asiakkaiden eduksi innostuneesti, luovasti ja eettisesti.

Mutta miten johtamisen pitäisi kehittyä? Tätä analyysia varten kysyttiin mielipiteitä johtamisesta kolmeltäkymmeneltä nuorelta ja menestyneeltä suomalaiselta tulevaisuuden huippujohtajalta. Vastaukset kertovat millaisena nämä nuoret johtajat näkevät tulevaisuuden johtamisen ja sen haasteet.

Johtajan avainominaisuuksiksi nuoret johtajat nostavat valmiudet tiimityöhön, kyvyn jakaa vastuuta ja delegoida, kyvyn luoda hyvä ilmapiiri ja yhteishenki tiimiin sekä valmiudet ajatella asioista systeemisesti. Johtamisen painopiste näyttäisi siirtyvän entistäänkin vahvemmin ryhmätyötaitoihin yksilösuoritusten sijaan. "Hyvä fiilis" ei kuitenkaan yksin riitä, vaan johtaja tarvitsee myös riittävää analyysikykyä syy- ja seuraussuhteiden laajaan harkitsemiseen.

Nuoret johtajat näyttävät tuntevan itsensä hyvin: omia arvoja on pohdittu ja niiden mukaan sekä ha-

lutaan toimia että pystytään toimimaan työelämässä. Omat vahvuudet ja heikkoudet tunnetaan. Nämä johtajat uskovat vahvasti, että tavoitteet saavutetaan ihmisten reilun kohtelun, hyvän ilmapiirin ja selkeän suunnan kautta.

Nuoret johtajat näyttävät aktiivisesti etsivän tasapainoa työn, perheen, vapaa-ajan ja levon välillä. Yhtälö on haasteellinen ja monet vastaajat kokevatkin, että työ vie liian ison osan ajasta eikä vapaa-aikaa jää riittävästi. Toisaalta, samaan aikaan monet vastaajista ovat löytäneet hyvän tasapainon, jonka on mahdollistanut muun muassa töiden hyvä suunnitteleminen, tehokkaat työtavat, delegointi, priorisointi ja tiimityö tai tukiverkostot ja läheisten kannustus.

Ilmapiiri ja prosessit, joissa uusia ideoita on helppo esittää, nousevat ylivoimaisesti tärkeimmiksi tekijöiksi organisaatioiden joustavuuden ja innovaatiokyvyn parantamisessa. Yli yksikkörajojen tapahtuvan yhteistyön merkitys koetaan myös erittäin tärkeänä.

Keskeisimmäksi johtamisen haasteeksi nähdään organisaation kehittäminen siten, että se kykenee vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin. Samaan aikaan koetaan yleisesti, ettei oma organisaatio ole varautunut tähän haasteeseen riittävästi. Sama koskee myös pätevän työvoiman saantia ja sitouttamista sekä innovatiivisuuden lisäämistä eri organisaatiotasolla. Näihin haasteisiin vastaaminen näyttäisi olevan johtamisen keskeinen koetinkivi lähitulevaisuudessa.

Yhä suurempi osa johtamisesta on aivotyön johtamista

Johdanto¹

Yritysten ja muiden organisaatioiden toimintaympäristössä on tapahtunut muutaman viimeisen vuosikymmenen aikana radikaaleja muutoksia. Epävarmuus, ennustamattomuus ja muutosten vauhti ovat lisääntyneet². Sen lisäksi, että tiedon määrä on kasvanut, liikkuu se verkoissa nopeasti ja on helposti kaikkien saatavilla. Kaupan esteitä on poistettu, maailmantalous on globalisoitunut ja talouksien keskinäinen riippuvuus on lisääntynyt. Näiden muutosten myötä organisaatioiden toimintaympäristö on muuttunut ja taloudellinen kilpailu kiristynyt. Organisaatioiden kilpailukyky rakentuu kustannuskilpailukyvyn ohella entistä enemmän innovatiivisuuden ja luovuuden varaan.

Näistä syistä johtuen yhä suurempi osa johtamisesta Suomessa on niin sanotun ”aivotyön” johtamista suorittavan työn johtamisen sijaan. Organisaatioiden arjessa näyttää kuitenkin vallitsevan suuri ristiriita luovuuden edellytysten ja nykypäivän kiireen välillä. Osalla työntekijöistä menee hyvin, kun taas liian monilla menee todella huonosti. Meillä on mitattu korkea työtyytyväisyyden taso, mutta masennus aiheuttaa paljon sairauspoissaoloja ja pysyvää työkyvyttömyyttä. Osa henkilöstöstä on erinomaisessa fyysisessä kunnossa, kun taas toiset ovat rapakunnossa. Monet kokevat, etteivät elämän eri osa-alueet (työ, perhe ja ystävät, lepo) ole tasapainossa. Vaikka työn kokisi mielekkääksi, on sitä aivan liikaa, ja näin monet 35-45 -vuotiaat miettivät, josko elämässä voisi tehdä jotain aivan muuta kuin nykyistä työtä. Yritykset tuskailevat, etteivät nuoret sitoudu työpaikkoihinsa. Rakentavampaa olisi pohdiskella, miten työn tulisi muuttua, jotta nuoret, ja myös muut ikäryhmät, sitoutuisivat siihen ja haluaisivat antaa täyden panoksensa, myös 60 ikävuoden jälkeen.

Toimintaympäristön muutosten ohella myös ihmisten asenteet ovat muuttuneet: vapaaajan arvostus on noussut, yhä useammat haluavat ennen muuta toteuttaa itseään, ympäristöarvot ovat nousseet ja työpaikkaa vaihdetaan aiempaa useammin. Näistä valtavista muutoksista huolimatta liikkeenjohdon kehitys on edennyt etanan vauhtia viimeisen viidenkymmenen vuoden aikana. Vaikka

kehitystä on tapahtunut, monet johtamisen perusasiat ovat pysyneet täsmälleen samoina kuin pari sukupolvea sitten: hierarkiat ovat säilyneet, johtajan sanaa on tinkimättömästi noudatettava, alemman tason pomot ovat edelleen ylemmän tason pomojen nimittämiä, strategiapäätökset tekee ylin johto jne.³ Vaikka aiheesta on kirjoitettu monia erinomaisia kirjoja ja pidetty lukemattomia luentoja⁴, on kuitenkin helppo yhtyä Gary Hamelin näkemykseen, että johtamisen uudistamisen löytöretki on monissa yrityksissä vasta alussa ja uusia toimintatapoja täytyy etsiä ennakkoluulottomasti. Johtamisen uudistaminen voi luoda pitkäkestoisien edun mille tahansa yritykselle tai organisaatiolle⁵.

Väitän, että menestyksellä johtaminen tulevaisuudessa on erilaista kuin mitä monien viime vuosina menestyneiden yritysten johtaminen on ollut. Johtamisen on muututtava, jotta yhä suurempi joukko saadaan puhumaan työstään innostus poskilla hehkuen. Innostuksen tulokset näkyvät suoraan yritysten menestymisessä. Siksi hyvällä johtamisella on iso merkitys suomalaisten hyvinvoinnille, Suomen kilpailukyvyille ja tulevaisuudelle.

Mitä mieltä näistä aiheista ovat nuoret, jo kannuksia ansainneet, todennäköiset tulevaisuuden huippujohtajat? Tätä analyysiä varten kysyttiin mielipiteitä kolmeltakymmeneltä suomalaiselta noin 30-40 -vuotiaalta johtajalta. Sen lisäksi, että vastaukset kertovat, millaisena nuoret johtajat näkevät johtamisen ja sen haasteet, tarjoavat ne myös uusia, raikkaita ajatuksia siitä, miten tulevaisuudessa yrityksiä ja muita organisaatioita tulisi johtaa.

Tunne itsesi, johtaja!

Hyvää itsetuntemusta pidetään johtamisen perustana. On tärkeää tuntea omat arvot, vahvuudet ja heikkoudet. Aito, muut mukaan saava johtaminen voi rakentua vain näiden varaan. Omia vahvuuksiaan hyödyntäen ja kehittämällä on mahdollista päästä huippusuorituksiin. Heikkoudet tulee tiedostaa ja kehittää niitä tarpeen mukaan, mutta niiden suhteen ihminen harvoin voi tulla keskinkertaista paremmaksi. Itsetuntemus on myös avain muiden ymmärtämiseen.

Liikkeenjohdon kehitys on edennyt etanan vauhtia

Mikä on tilanne nuorten johtajien osalta? Vastaajat ilmoittavat tuntevansa omat arvonsa hyvin: vastausten keskiarvo on yli yhdeksikön (9.24) kouluarvosana-asteikolla (ks. kuvio 1).

Joskus johtaja joutuu pohtimaan, pitäisikö hänen tinkiä omista arvoistaan vai ei. Oma esimies voi toimia tavalla, joka on vastoin omia tai organisaation julkilausuttuja arvoja. Globaalissa taloudessa on päätettävä, toimitaanko maassa maan tavalla vai noudatetaanko yhtenäistä toimintatapaa kaikkialla. Moni ilmoittaa tärkeimmäksi arvokseen perheen hyvinvoinnin, mutta työelämän paineessa perheelle ei välttämättä jää aikaa ja voimavaroja riittävästi. Omia arvojaan vastaan toimiessaan ihminen ei voi hyvin ja pahimmassa tapauksessa seurauksena voi olla työuupumus.

Vastaajat eivät kuitenkaan näe joutuvansa liiemmin tinkimään omista arvoistaan johtajana toimiessaan, sillä he katsovat pystyvänsä toimimaan omien arvojensa mukaan työelämässään vähintään heikon yhdeksikön (8.93) edestä. Samaten tuntemus sekä omista vahvuuksista (8.59) että heikkouksista (8.55) johtajana ilmoitetaan varsin hyväksi. Naisten ja miesten välillä ei vastauksissa ole havaittavissa juurikaan eroja.

Mitä voidaan päätellä siitä, että omat vahvuudet ja heikkoudet johtajana sanotaan tunnetun hyvin? Käytännön johtamistyössä näille johtajille on luonnollisesti kertynyt runsaasti kokemuksia ja palautetta itsestään johtajana. Toki itsetuntemuksen ilmoitettu hyvä taso voi heijastella myös vastaajien uskoa itseensä ja itsevarmuutta, jota asemaan pääseminen on

edellyttänyt. Käsitykset omista vahvuuksista ja heikkouksista jäävät organisaatioiden arjessa kuitenkin aiempaa harvemmin subjektiivisiksi, sillä tänä päivänä käytetään ahkerasti erilaisia arviointimenetelmiä, joiden avulla palautetta omasta johtamisesta saadaan niin alaisilta, kollegoilta, esimiehiltä kuin organisaation ulkopuolisiltakin tahoilta. Suurimmaksi haasteeksi voikin muodostua se, miten johtaja kykenee kehittämään itseään saadun palautteen pohjalta. Miten muuttaa omia uskomuksiaan, ajattelumallejaan, asenteitaan ja käyttäytymistään?

Kirkasta johtamisfilosofiasi

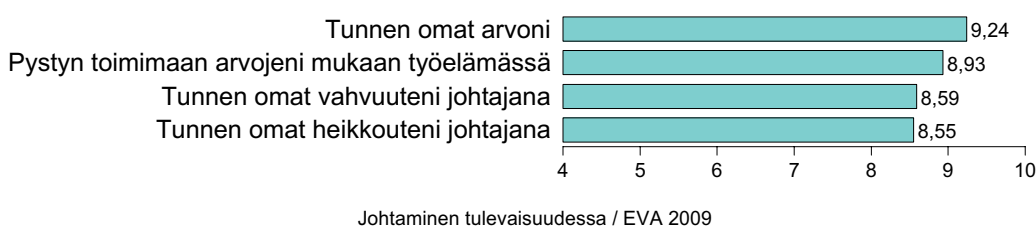
Johtajan tulisi pohtia omaa johtamistaan: mitkä ovat ne periaatteet, joiden mukaan minä toimin, minkälaista toimintaa edistän, mikä ei ole sallittua, miten puutun epäkohtiin, minkälainen ihmiskäsitys minulla on ja minkälaista esimerkkiä näytän. Avainasioita ovat johdonmukaisuus ja tasapuolisuus. Hyvän esimerkin näyttäminen on vaativaa, mutta se voi tulla mahdolliseksi, jollei omaa johtamisfilosofiaa ole kirkastettu.

Kuinka kirkas johtamisfilosofia nuorilla johtajilla on? Miltei jokainen vastaajista (93 %) on sitä mieltä, että johtaja tarvitsee selkeän johtamisfilosofian. Tästä huolimatta vain noin puolet (55 %) vastaajista kokee omaavansa sellaisen. Kolmannes (34 %) näkee, että heillä on "osittain" selkeä johtamisfilosofia (ks. kuvio 2).

Mikä on tilanne nuorten johtajien osalta?

Omat vahvuudet ja heikkoudet johtajana tunnetaan hyvin

Kuvio 1. MITEN ARVIOI ITSEÄÄN JA OMAA TILANNETTAAN ERI ASIOISSA (kouluarvosanakeskiarvot).



Tavoitteet saavutetaan ihmisten reilun kohtelun kautta

Elämän osa-alueiden tasapainon tavoittelu turvaa myös jaksamisen

Johtamisfilosofian elementteinä nuoret johtajat mainitsevat avoimissa vastauksissaan useimmin luottamuksen ja vastuunannon tiimiläisille. Seuraavaksi eniten mainintoja saavat reiluus, tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Tämän lisäksi useita mainintoja saavat selkeän suunnan antaminen, kannustavuus, toimiva kommunikaatio ja seuranta. Yhteenvetona voidaan todeta, että nuorten johtajien mielestä tavoitteet saavutetaan ihmisten reilun kohtelun, hyvän ilmapiirin ja selkeän suunnan kautta.

Enemmistö (55 %) vastaajista kokee, että oma johtamisfilosofia ei poikkea oman organisaation johtamisfilosofiasta, mutta miltei yhtä moni (45 %) näkee oman filosofian poikkeavan siitä enemmän tai vähemmän. Selitykset ”poikkeamille” organisaation filosofiasta ovat moninaisia. Jotkut vastaajista eivät näe omalla organisaatiollaan olevan minkäänlaista johtamisfilosofiaa. Toiset taas painottavat johtajasukupolvien välisiä eroja: joissakin organisaatioissa vastaajat kokevat vanhemman sukupolven edustavan kankeampaa, perinteisempää ja käskyttävämpää tyyliä.

Tulokset vihjaavat, että monet johtajat ja organisaatiot hyötyisivät johtamisfilosofian ja -järjestelmän kirkastamisesta. Yksittäisen johtajan osalta tämä tarkoittaa toiminnan johdonmukai-

suuden parantumista ja kehittymistä johtajana. Organisaatiotasolla jaettu filosofia ei tietenkään poista kokonaan johtajakohtaisia eroja, mutta kertoo selkeästi, minkälaista toimintaa organisaatio arvostaa ja minkälaista ei.

Tavoitteena tasapaino

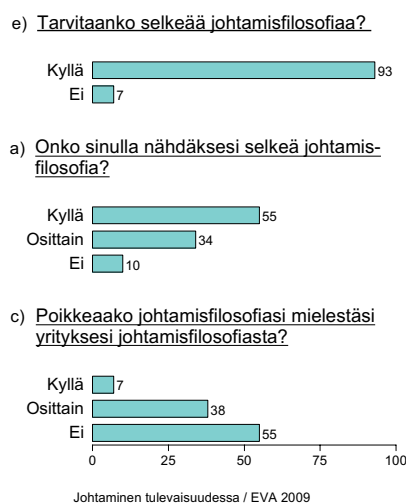
Useat tutkimukset kertovat, että työelämän rytmi on tihentynyt viimeisten kahden vuosikymmenen aikana. Kiire, stressi ja ajanpuute ovat yleistyneet. Päivät venyvät ja töillä on taipumus seurata mukana kotiin. Koska monet nykypäivän johtajatkin nostavat perhe-elämän korkealle omissa arvoissaan, kokevat monet jatkuvaa huonoa omaatuntoa työmatkoistaan ja pitkiksi venähtävistä työpäivistään. Asialla on myös puhtaasti suorituskykyyn liittyvä puolensa. Lisääntyneet matkat, aikaerot ja kotona illalla töiden jatkaminen vaikuttavat kaikki levon määrään ja laatuun. Elämän osa-alueiden tasapainon tavoittelu ei ole yksinomaan arvokysymys vaan turvaa myös johtajan jaksamisen ja uudistumisen vaativassa tehtävässä.

Miten vastaajat onnistuvat oman elämänsä tasapainottamisessa? Kyselyn tulokset kertovat, että helppoa se ei ole. Toisaalta vastaajat vaikuttavat aktiivisesti etsivän tilannetta, jossa perhe, työ, vapaa-aika ja lepo olisivat tasapainossa. Parannettavaa kuitenkin vielä löytyy, sillä kysyttäessä tyytyväisyyttä elämän tasapainoon on vastausten keskiarvo 7.7 kouluarvosana-asteikolla (ks. kuvio 3).

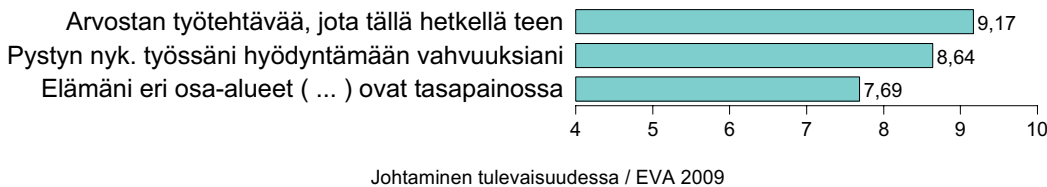
Avoimissa vastauksissa vastaajat saivat perustella miksi he eivät ole tyytyväisiä tilanteeseensa tai toisaalta mikä on mahdollistanut tasapainon löytämisen. Tyytymättömyyden syyt ovat selkeät: työ vie liian ison osan ajasta ja vapaa-aikaa ei jää riittävästi. Osa kokee, että tämä on myös osittain itse aiheutettua johtuen omasta asenteesta ja innostuksesta työtä kohtaan. Oman työtehtävän arvostus onkin vastaajien keskuudessa kovaa luokkaa (kouluarvosana 9.17). Vastaajat katsovat myös pääsevänsä hyödyntämään vahvuuksiaan nykyisessä työssään hyvin (kouluarvosana 8.64).

Tyytyväisyyden työn ja muun elämän tasapainoon mahdollistavat puolestaan monet keinot: töiden hyvän suunnittelemisen, tehokkaat työtavat, delegoinnin, priorisoinnin ja tiimityön

Kuvio 2. ARVIOT OMASTA JOHTAMISFILOSOFIASTA (%).



Kuvio 3. MITEN ARVIOI ITSEÄÄN JA OMAA TILANNETTAAN ERI ASIOISSA
(kouluarvosanakeskiarvot).



mainitsee moni nuori johtaja. Myös tukiverkostot ja läheisten kannustus nähdään tärkeiksi. Mainintoja saavat myös työstä saatu palaute, työajan joustot ja hetkessä eläminen. Kaiken kaikkiaan vastauksista huokuu vahva vastuunotto omasta jaksamisesta ja uudistumisesta. Keinot näiden varmistamiseksi vaihtelevat paljon yksilön ja elämäntilanteen mukaan.

Tyytyväisyydessä ei ole havaittavissa merkittäviä eroja naisten ja miesten välillä. Voisiko tämä osittain selittyä sillä, että perheen osalta miesten arvostukset ovat lähentyneet naisten arvostuksia pikemminkin kuin päinvastoin? Asenteiden muutoksista kielivät myös arkiset esimerkit. Yhä useammat isät jäävät hoitopaalle tai ilmoittavat kokouksessa lähtevänsä hakemaan lapset päiväkodista.

Mielenkiintoinen havainto tuloksissa on, että pörssiyrityksissä ja teollisuuden palveluksessa työskentelevät ovat selkeästi tyytymättömpiä työn ja muun elämän tasapainoon kuin pörssin ulkopuolisissa organisaatioissa tai palvelu- ja muilla toimialoilla. Voisivatko tyytymättömyyteen vaikuttaa kireämpi työtahti ja kansainvälisyyden mukanaan tuomat aikaerot, virtuaalitiimit ja runsaampi matkustus?

Tiimityötaidoilla ja systeemi-ajattelulla menestykseen

Stereotyyppinen kuva johtajasta, joka käskee, kontrolloi, tietää kaiken ja linnoittautuu yksin norsunluutorniin, lienee jo joutanut romkoppaan. Valitettavasti kuitenkin tämän ajattelun

jäänteitä esiintyy yhä. Valtaa ja vastuuta on annettava samassa suhteessa ja työntekijän tulee kokea, että hänen työllään ja mielipiteillään on merkitys, jotta hän toimisi motivoituneesti yrityksen tavoitteiden eteen. Johtajan tulee näyttää suunta, mutta myös kuunnella huolellisesti ja ottaa huomioon oman joukkonsa ja eri sidosryhmiensä mielipiteet. Ihmiset on saatava mukaan, jotta tuloksia saadaan aikaiseksi. Viestintätaidot ovat aina olleet johtamisen keskiössä, mutta nyt ne korostuvat entisestäänkin tiimityötaitojen lisäksi. Ylin johtaminenkin on nykyään vahvasti tiimityötä, jossa parhaimmillaan toimitusjohtaja ja johtoryhmä muodostavat toimivan tiimin. Joissakin yrityksissä on menty vielä pidemmälle ja on jopa kokeiltu ylimmän johdon osalta jaettava johtamista, jossa vetovastuu vaihtuu sovituin aikaväleihin.

Entä millaisia odotuksia vastaajat näkevät kohdistuvan tämän päivän johtajiin? Millaisia ominaisuuksia pidetään kaikkein tärkeimpinä ja mitä ehkä hieman vähemmän tärkeinä? Nuoret johtajat korostavat etenkin neljää ominaisuutta ennen muita: valmiudet tiimityöhön, kyky jakaa vastuuta ja delegoida, kyky luoda hyvä ilmapiiri ja yhteishenki tiimiin sekä valmiudet ajatella asioista systeemisesti nousevat ylivoimaisesti tärkeimmiksi johtajan ominaisuuksiksi. Lähes jokainen vastaajista pitää niitä joko ensiarvoisen tai hyvin tärkeinä (ks. kuvio 4).

Kyky tehdä itsenäisesti päätöksiä ei yllä kaikkein tärkeimpinä pidettyjen ominaisuuksien kärkinelikkoon. Näyttääkin vahvasti siltä, että johtamisen painopiste siirtyy entistäkin vah-

Viestintätaidot ovat aina olleet johtamisen keskiössä...

... mutta nyt ne korostuvat entisestäänkin

Kyky tehdä itsenäisesti päätöksiä ei yllä kärkinelikkoon

Hyvä fiilis ja tekemisen meininki eivät riitä...

... jos johtajalla ei ole riittävää analyysikykyä

vemmin ryhmätöytäitöihin yksilösuoritusten sijaan.

Kärkinelikossa muista selkeästi poikkeava johtajan ominaisuus on systeemiajattelu. Systeemiajattelussa harkitaan laajasti asioiden syy- ja seuraussuhteet. Tämä on olennainen taito paitsi strategian laadinnassa niin myös vaikkapa monimutkaisten hankinta- ja myyntiketjujen hallinnassa sekä organisaatiokäyttötymisen ennakkoinnissa. Nuorten johtajien vastaukset vahvistavat tämän käsityksen. Hyvä fiilis ja tekemisen meininki eivät riitä, jos johtajalla ei ole riittävää analyysikykyä, jolla muodostaa käsitys siitä, missä mennään, mikä vaikuttaa mihinkin ja miten edetään haluttuihin tavoitteisiin. Johtajalta vaaditaan edelleen tietynlaista näkemyksellisyyttä ja sellaista kokonaisuuden hallintaa ja analyysikykyä, jota ei välttämättä löydy kaikilta. Usein systeemiajattelu edellyttää laadukasta ajattelemista riittävän ajan kanssa.

Seuraavaksi tärkeimpinä johtajan ominaisuuksina vastaajat pitävät kykyä luoda inspiroiva, innovaatioille otollinen toimintaympäristö, kykyä verkostoitua yrityksen sisällä ja ulkopuolella, kykyä omaksua yrityksen arvot ja soveltaa niitä käytännön työssä, kykyä antaa ja vastaanottaa palautetta sekä kykyä esiintyä ja argumentoida. Keskustelu ja viestintä ovat siis johtamisen keskiössä.

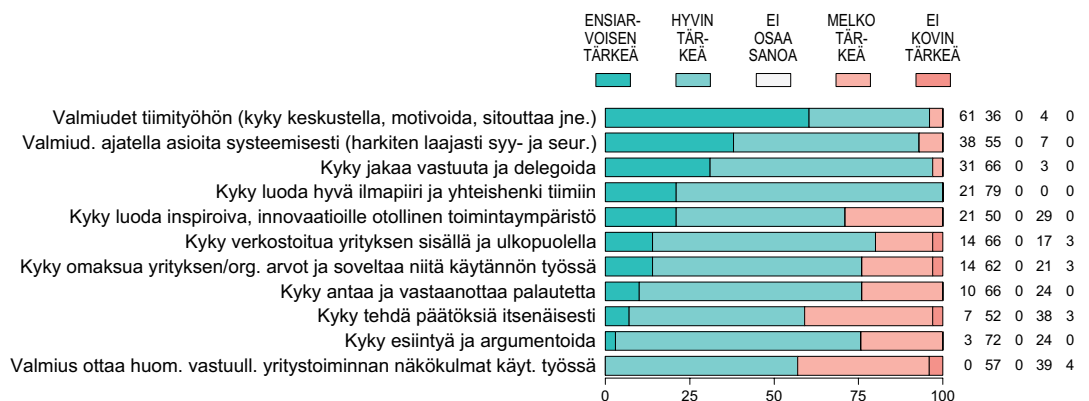
Ilmapiiri ja prosessit avaintekijöitä innovaatioille

Organisaatioiden uudistumiskykyä, kykyä tehdä innovaatioita ja joustavuutta pidetään yleisesti avainasioina pyrittäessä säilyttämään kilpailukyky yhä epävarmemmassa ja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Yves Doz ja Mikko Kosonen kiteyttävät osuvasti: "Yritykset eivät suinkaan kuole siihen, että tekevät vääriä asioita, vaan siihen, että ne jatkavat aikanaan oikeiden asioiden tekemistä liian pitkään." Liikkeenjohtokirjallisuudessa on myös usein esitetty, että uuden luomisen ei tulisi olla vain erillisen t&k-osaston tai muuttaman valitun "propellihatun" työtä vaan osa kaikkien toimenkuvaa.⁷

Miten organisaatioiden joustavuutta ja innovaatiokykyä pitäisi parantaa kyselyyn vastanneiden nuorten johtajien mielestä? Tulokset kertovat, että keinoja on useita, sillä vastaajat näkevät monia tekijöitä ensiarvoisen tärkeinä innovoinnin helpottamisessa.

Ylivoimaisesti tärkeimmiksi tekijöiksi nousevat ilmapiiri ja prosessit, joissa uusia ideoita on helppo esittää (ks. kuvio 5). Vastaajista jokainen näkee ne ensiarvoisen (52 %) tai hyvin tärkeiksi (48 %). Tutkimus ei erittele näitä kahta tekijää toisistaan, mutta molemmat ovat tärkeitä: ilmapiiri, jossa kannustetaan uusien ideoiden esittämiseen ja jossa niitä ei heti ammuta alas ja

Kuvio 4. ARVIOT ERI OMINAISUUKSIEN TÄRKEYDESTÄ TÄMÄN PÄIVÄN JOHTAJALLE (%).



Johtaminen tulevaisuudessa / EVA 2009

toisaalta prosessit, joilla näitä ideoita voidaan luoda, kerätä ja kehittää edelleen. Yhdeksän kymmenestä (90 %) painottaa myös organisaation sisäisen, yli yksikkörajojen tapahtuvan yhteistyön merkitystä.

Kuuliaista yksituumaisuutta ei nähdä innovaatioiden kannalta siunauksellisenä, vaan vastaajien mielestä organisaatiossa tulee voida esittää erilaisia näkökulmia. Kahdeksan kymmenestä nuoresta johtajasta (80 %) näkee tärkeänä dialogin käymisen ja sen, että asioista voidaan väitellä kiivaastikin. Myös kahdeksan kymmenestä (79 %) näkee vähintäänkin hyvin tärkeäksi myös uusien ideoiden joustavan ja nopean resursoinnin. Ideoinnin ohella myös innovaatioiden jatkojalostus vaatii yritykseltä selkeitä prosesseja.

Innovointiprosessien ohella myös silmien ja korvien auki pitäminen on nuorten johtajien mielestä tärkeää. Toimintaympäristön muutosten tarkka seuraaminen ja se, että ajattelutapa organisaatiossa on asiakaskeskeinen, nähdään laajalti hyvin tärkeinä. Kolmannes vastaajista (31 %) painottaa niitä ensiarvoisen tärkeinä organisaation joustavuudelle ja innovaatiokyvyille. Usein nämä kaksi asiaa liittyvätkin vahvasti yhteen ja toimivat oivana pohjana innovaatioiden tekemiselle.

Sen ohella, että yhteistyön pitää olla tiivistä yli yksikkörajojen, tulee nuorten johtajien mielestä

innovatiivisuuteen myös kannustaa kaikkialla organisaatiossa. Näyttäisikin siltä, että organisaatiot ovat havahtuneet huomaamaan, että innovatiivisuuteen ja joustavuuteen tarvitaan erilaisia ihmisiä erilaisine osaamisineen. Yksikkörajojen yli käytävä keskustelu ei hyödytä, jos sitä käyvät keskenään vain yksiköiden johtajat. Harvalla organisaatiolla on tulevaisuudessa varaa jättää hyödyntämättä kaikkien työntekijöidensä luovuutta.

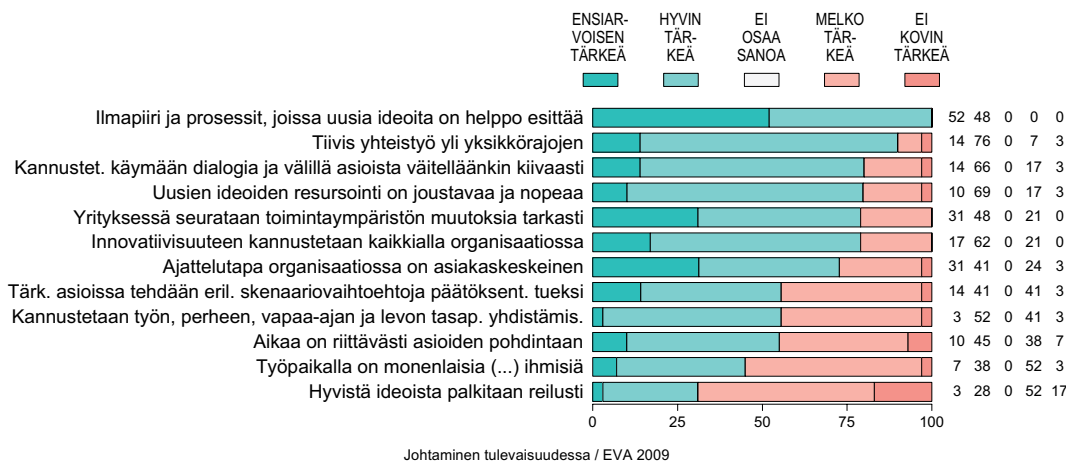
Yksi usein kuultu väite on, että innovointi ja ajattelu vaatii aikaa. Alituisen kiireen ja stressin keskellä työntekijän huomio keskittyy rutiiniin ja asioiden pitkäjänteisempi pohdinta jää vähemmälle. Nuorten johtajien enemmistö (55 %) pitää sekä riittävän ajan varaamista pohdinnalle että työn ja levon tasapainon varmistamista vähintään hyvin tärkeänä. Toisaalta miltei yhtä moni näkee nämä asiat "vain" melko tärkeinä (45 % ja 44 %). Sama pätee myös ajatukseen, jonka mukaan organisaation joustavuudelle ja innovaatiokyvyille on tärkeää, että työpaikalla on koulutuksen, iän, sukupuolen, etnisyyden ja elämäntilanteensa suhteen erilaisia ihmisiä: Asian tärkeys tunnustetaan (45 % näkee ensiarvoisen tai hyvin tärkeäksi, 52 % melko tärkeäksi), mutta itse innovaatioprosessien olemassaolo, jne. ovat johtamisen näkökulmasta vastaajille vielä tärkeämpiä.

Raha ja maine, eli se, että hyvistä ideoista palkitaan reilusti, jää ehkä hieman yllättäen

Kuuliaista yksituumaisuutta ei nähdä siunauksellisenä

Harvalla on varaa jättää hyödyntämättä kaikkien luovuutta

Kuvio 5. ARVIOT ERI ASIOIDEN TÄRKEYDESTÄ ORGANISAATION JOUSTAVUUDEN JA INNOVAATIOKYVYN PARANTAMISESSA (%).



Keskeisimmäksi haasteeksi nähdään toimintaympäristön muutokset...

annetuista vaihtoehdoista vähiten tärkeäksi organisaatioiden joustavuuden ja innovaatiokyvyn varmistamisessa. Ainoastaan vajaa kolmannes (31 %) pitää reilua palkitsemista ensiarvoisen tai hyvin tärkeänä. Voidaan kysyä, onko tämä asenne kulttuurisidonnainen? Onko niin, että juuri suomalaisissa yrityksissä ei ole totuttu kannustamaan innovatiivisuuden reilulla hyvien ideoiden palkitsemisella? Uskon, että työntekijät pitäisivät reiluna sitä, että saavat "osansa" ideoidensa hyödyistä ja että tämä taas kannustaisi kaikkia organisaation jäseniä tekemään yhä uusia ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi.

Toimintaympäristön muutoksiin vastaaminen on ykköshaaste

Entä millaisina nuoret johtajat näkevät työnsä keskeisimmät haasteet lähitulevaisuudessa? Asiaa selvitettiin pyytämällä nuoria johtajia arvioimaan oman organisaationsa kannalta kahdentoista erilaisen johtamisen haasteen merkittävyyttä lähitulevaisuudessa. Lisäksi heiltä pyydettiin arviota siitä, kuinka hyvin heidän oma organisaationsa on tällä hetkellä varautunut kyseisiin haasteisiin. Eri organisaatioiden ja yksilöiden erilaisista tilanteista johtuen vastauksissa on havaittavissa jossain määrin

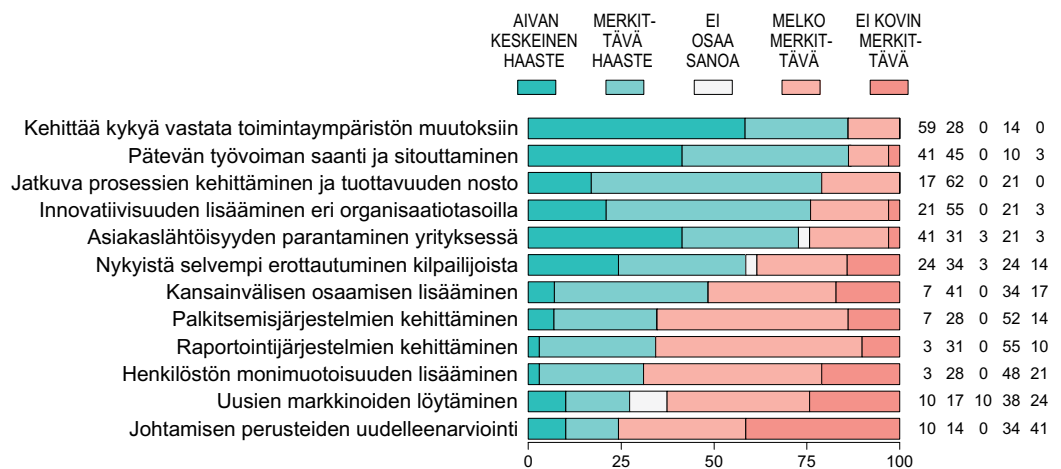
hajontaa ja erilaisia painotuksia. Kokonaiskuva vastauksista piirtyy kuitenkin selkeäksi.

Nykyinen taloudellinen tilanne, jossa tulevaisuus näyttää monien mielestä varsin sumuiselta, on johtajille haasteellinen, sillä johtajan tehtävä on näyttää organisaatiolleen suuntaa myös huonon näkyvyyden olosuhteissa. Siksi ei ole yllättävää, että kaikkein keskeisimmäksi haasteeksi nähdään organisaation kehittämisen siten, että se kykenisi vastaamaan nykyistä paremmin toimintaympäristön muutoksiin (ks. kuvio 6). Tämän haasteen näkee merkittäväksi miltei yhdeksän kymmenestä vastaajasta (87 %). Vastausten intensiteetti nostaa tämän kyvyn lisäämisen ykköshaasteeksi: kaikista vastaajista kuusi kymmenestä (59 %) näkee sen aivan keskeisenä haasteena ja reilu neljännes (28 %) merkittävänä haasteena.

Samaan aikaan huomattavasti harvempi näkee oman organisaationsa varautuneen tähän haasteeseen riittävän hyvin. Joka kolmas on sitä mieltä, että oma organisaatio on joko melko huonosti (31 %) tai erittäin huonosti (3 %) varautunut vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin (ks. kuvio 7). Vain yksi kymmenestä (10 %) kokee, että oma organisaatio on erittäin hyvin varautunut vastaamaan näihin muutoksiin.

... mutta vain harva pitää nykyistä varautumista näihin erittäin hyvänä

Kuvio 6. KUINKA MERKITTÄVIKSI ARVIOI ORGANISAATIONS MENESTYMISEN KANNALTA ERILAISET JOHTAMISEN HAASTEET LÄHITULEVAISUUDESSA (%).



Johtaminen tulevaisuudessa / EVA 2009

Toinen vastaavanlainen koetinkivi näyttäisi olevan pätevän työvoiman saanti ja sitouttaminen. Lähes yhdeksän kymmenestä (86 %) pitää sitä merkittävänä tai aivan keskeisenä haasteena, mutta organisaatioiden varautumisessa siihen näyttäisi olevan parantamisen varaa – neljä kymmenestä (41 %) näkee tämän hetken varautumisen melko huonona. Käsitykset kuitenkin polarisoituvat, sillä toisaalta hieman useampi (55 %) on sitä mieltä, että pätevän työvoiman hankkimiseen on varauduttu melko hyvin. Kuitenkin vain 3 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että haasteeseen on omassa organisaatiossa varauduttu erittäin hyvin.

Selkeä enemmistö vastaajista pitää merkittävänä haasteina johtamiselle myös jatkuvaa prosessien kehittämistä ja tuottavuuden nostoa (79 %), innovatiivisuuden lisäämistä eri organisaatiotasolla (76 %), asiakaslähtöisyyden parantamista (72 %) sekä nykyistä selvempää erottautumista kilpailijoista (58 %). Käsitykset organisaatioiden varautumisesta näihin haasteisiin kuitenkin vaihtelevat. Prosessien kehittämiseen ja tuottavuuden nostoon vastaajat kokevat edustamiensa organisaatioiden varautuneen parhaiten: peräti kahdeksan kymmenestä (83 %) on sitä mieltä, että tähän haasteeseen on varauduttu erittäin hyvin tai melko hyvin. Tulos viittaa siihen, että tämä on

ollut jo pitkään yritysjohton yksi päämielenkiinnon kohteista ja näin tällä saralla on saatu paljon aikaan ja osaamista löytyy.

Myös asiakaslähtöisyyden parantamiseen koetaan organisaatioiden varautuneen hyvin: vastaajista 14 prosenttia on sitä mieltä, että organisaatio on varautunut erittäin hyvin ja 66 prosenttia on sitä mieltä, että organisaatio on varautunut melko hyvin tähän haasteeseen. Vaikka asiakaslähtöisyyden parantaminen korostuu erityisesti pörssiyrityksissä, näyttää siltä, että sen tärkeys on tunnustettu muissakin organisaatioissa. Sama pätee myös kilpailijoista erottautumiseen – kaksi kolmasosaa (66 %) näkee, että haasteeseen on osattu varautua omassa organisaatiossa.

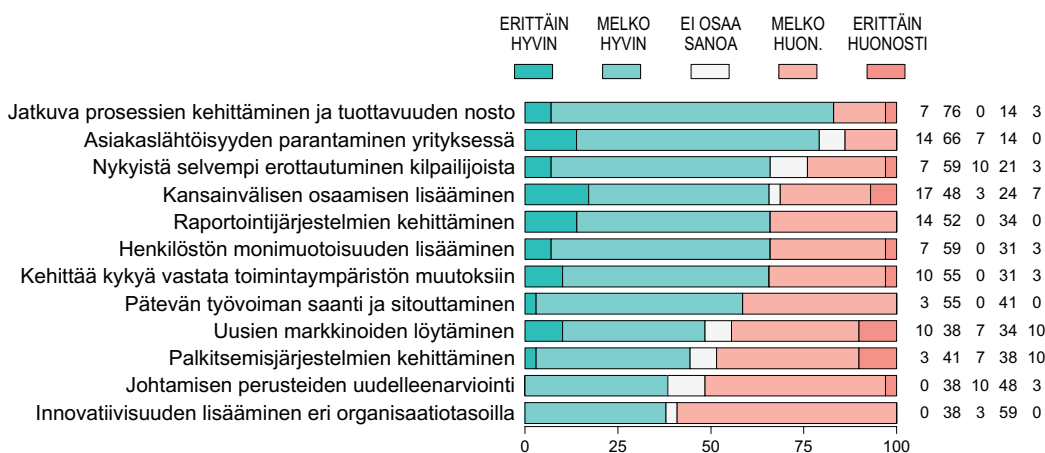
Sitä vastoin kaikkein huonoiten on vastaajien mielestä varauduttu innovatiivisuuden lisäämiseen eri organisaatiotasolla. Peräti kuusi kymmenestä (59 %) on sitä mieltä, että oma organisaatio on varautunut tähän haasteeseen melko huonosti, eikä yhdenkään organisaation koeta varautuneen haasteeseen erittäin hyvin. Siinä missä prosessien hiominen jo osataan, riittää tällä innovatiivisuuden saralla selvästi vielä tekemistä.

Muut kysytyt tekijät, kansainvälisen osaamisen lisääminen, raportointi- ja palkitsemisjärjestel-

Toinen koetinkivi on pätevän työvoiman saanti

Kaikkein huonoiten on varauduttu innovatiivisuuden lisäämiseen

Kuvio 7. KUINKA HYVIN ORGANISAATIOSSA ON TÄLLÄ HETKELLÄ VARAUDUTTU KYSEISIIN HAASTEISIIN (%).



Johtaminen tulevaisuudessa / EVA 2009

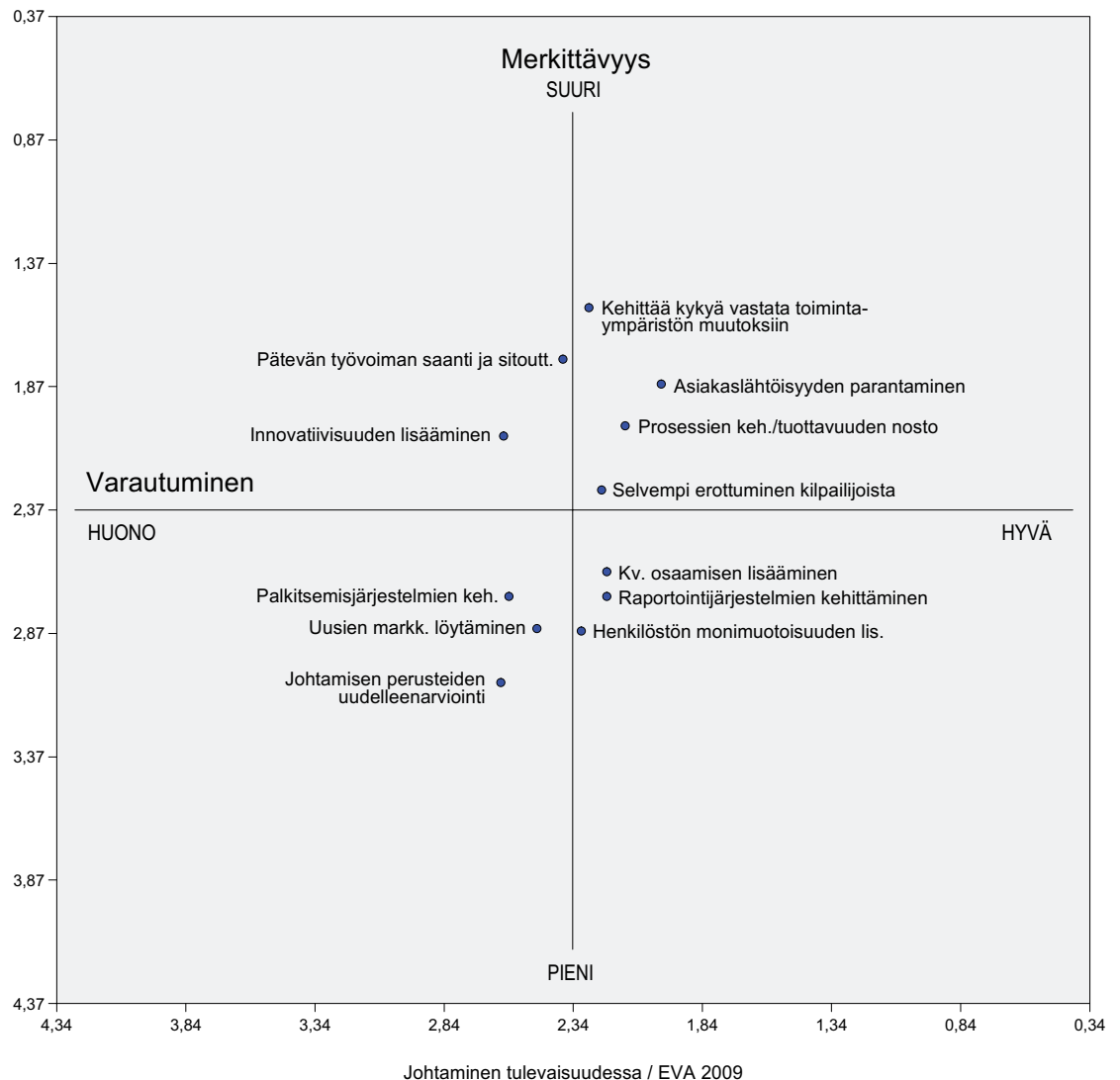
Johtamisen kehittäminen...

... ei näyttäisi olevan tärkeimpien asioiden listalla

mien kehittäminen, henkilöstön monimuotoisuuden lisääminen ja uusien markkinoiden löytäminen nähdään yleisesti edellä mainittuja hieman vähäisempinä haasteina. Tosin siinä, missä organisaatioiden varautuminen raportoinnin ja monimuotoisuuden kehittämisen kohdalla on vastaajien enemmistön mielestä kunnossa, voitaisiin uusien markkinoiden hakemiseen ja palkitsemisjärjestelmiin ehkä kiinnittää hieman enemmän huomiota. Kummankin kohdalla vajaa puolet (44 % ja 48 %) näkee varautumisen huonona.

Annetuista haasteista kaikkein vähäisimmäksi koetaan johtamisen perusteiden uudelleenarviointi. Vaikka enemmistö (58 %) pitää sitä vähintään melko merkittävänä, peräti neljä kymmenestä (41 %) on toista mieltä. Johtamisen kehittäminen ei siis näyttäisi olevan monissa organisaatioissa johdon tärkeimpien asioiden listalla, joten täysin uudenlaisia toimintamalleja tuskin aletaan kehittää ainakaan näissä organisaatioissa. Tulosta voidaan pitää hieman yllättävänä, kun tarkastellaan haasteiden merkittävyyden ja niihin varautumisen kokonaiskuvaa (ks. kuvio 8).

Kuvio 8. JOHTAMISEN HAASTEIDEN MERKITTÄVYYS vs. KUINKA HYVIN NIIHIN ON VARAUDUTTU (suhteellinen tarkastelu, akselien leikkauspiste = haasteiden keskimääräinen merkittävyys/keskimääräinen varautuminen; asteikkokeskiarvot).



Uskon, että pelkkä johtamisen hienosäätö ei riitä. Tarvitaan puuttumista johtamisen perusteisiin. Täydellistä vastausta johtamisen haasteisiin tuskin on vielä kenelläkään, ja samat ratkaisut eivät sovi kaikkiin organisaatioihin ja tilanteisiin. On siis uskallettava ja otettava aikaa ajatella asioita uudestaan ja tehtävä käytännön kokeiluja. Uskon, että tulevaisuuden menestyvät organisaatiot pystyvät rakentamaan uudenlaisen organisaatiokulttuurin ja -rakenteen, jossa ihmiset toteuttavat organisaation missiota asiakkaiden eduksi innostuneesti, luovasti ja eettisesti. Nämä yritykset kykenevät luomaan ympäristön, jossa

yhä useampi työntekijä löytää ja haluaa antaa yhä isomman osan omasta potentiaalistaan yhteiseksi eduksi. Organisaation mission on oltava aidosti innostava ja yhteisön jakama: asia, jonka eteen halutaan tehdä työtä. Voitto ja liikevaihto ovat enemmän seurausta hyvin tehdystä työstä kuin sellaisia toimintaa ohjaavia tavoitteita, joilla innostetaan omat joukot ylittämään itsensä. Asiakkaiden etu varmistetaan sillä, että aito, koko organisaation läpi kulkeva asiakaslähtöisyys ohjaa yrityksen toimintaa ja toimii kilpailuetua tuovien innovaatioiden moottorina. Näin organisaatiot voivat saavuttaa pitkäkestoisen kilpailuedun.

Pelkkä johtamisen hienosäätö ei riitä

Mission on oltava aidosti innostava

Hanna Suoranta on johtaja Talent Partners Oy:ssä. Hänellä on monipuolinen kokemus innovatiivisen kasvuyrityksen johtamisesta, esimiestyöstä, viestinnästä ja brandinrakentamisesta. Suoranta on pidemmän aikaa ollut kiinnostunut johtamisen tulevaisuudesta.

Viitteet

¹ Haluan kiittää Ilkka Haavistoa EVAsta arvokkaista näkökulmista tutkimusongelmaan ja itse analyysiin sekä Pentti Kiljusta Yhdyskuntatutkimus Oy:stä arvokkaista kommentteista, kysymyslomakkeen taitosta, kyselyn tilastollisesta analyysistä sekä tulosgraafikasta.

² Esim. Jaana Venkula: "Epävarmuudesta ja varmuudesta", Kirjapaja, 2005.

³ Gary Hamel: "Johtamisen tulevaisuus", Talentum, 2007.

⁴ Muiden muassa seuraavat teoriat avaavat mielenkiintoisia lähestymiskulmia johtamisen tulevaisuuden pohdiskeluun: oppiva organisaatio (ks. Peter Senge: "The Fifth Discipline – The Art & Practice of the Learning Organization", Currency Doubleday, 2006.), valmentava johtaminen (ks. Tapio Aaltonen, Heikki Pajunen & Kalevi Tuominen: "Syty ja sytytä – Valmentavan johtamisen filosofia", Talentum, 2005.), eettinen johtaminen (ks. Erika Heiskanen & Jari Salo: "Eettinen johtaminen – Tie kestävään menestykseen", Talentum, 2007.), arvojohtaminen (ks. esim. Kauppinen Tero J.: "Arvojohtaminen", Otava, 2002.), yrityksen perimän johtaminen (esim. Paula Kirjavainen, Turun kauppakorkeakoulu: "(Ydin)osaamisen johtamisesta yrityksen perimän johtamiseen", luento Pertec Oy:n järjestämässä seminaarissa Helsingissä 30.1.2009.), systeemiäly (ks. Peter Senge, yllä.) ja strateginen ketteryyden (ks. Yves Doz & Mikko Kosonen: "Nopea strategia – Miten strateginen ketteryyden auttaa pysymään kilpailun kärjessä", Talentum, 2008.).

⁵ Gary Hamel (ks. yllä).

⁶ Yves Doz & Mikko Kosonen (ks. yllä).

⁷ Hamelin mukaan esimerkiksi Toyota on saanut pitkäaikaisen kilpailuedun valjastamalla kaikkien työntekijöidensä kekseliäisyyden ja aloitteellisuuden yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Tähän on tarvittu koko henkilökunnan oikean tyypistä koulutusta ja tätä tukevat työkalut. Amerikkalainen autoteollisuus ei kaksi vuosikymmentä jatkuneista yrityksistään huolimatta ole pystynyt kopioimaan tätä toimintatapaa ja sen tuomaa kilpailuetua.

Taustatietoja kyselystä

Kyselyn tulokset perustuvat 29 noin 30-40 -vuotiaan suomalaisen johtajan antamiin vastauksiin. Kyselylomakkeen saivat vuosina 2008 ja 2009 Elinkeinoelämän Valtuuskunnan (EVA) järjestämään Business Fellows -ohjelmaan valitut henkilöt. Business Fellows -ohjelma on suunnattu noin 30-40 -vuotiaalle alallaan erinomaisesti menestyneille johtajille. Ohjelmaan kutsutaan vuosittain 20-25 yritysten edustajaa sekä muutamia menestyjiä politiikan, tieteen ja taiteen alalta. Aineisto kerättiin kirjallisena kyselynä kesäkuussa 2009. Kyselyssä käytettiin strukturoitua kysymyslomaketta valmiine vastausvaihtoehtoineen, minkä lisäksi vastaajille esitettiin joidenkin kysymysten yhteydessä avoin lisäkysymys vastausten täydentämisen ja perustelemisen mahdollistamiseksi. Kysely antaa luotettavan kuvan kohdejoukkonsa käsityksistä. Tulosten yleistettävyyttä laajempaan johtajajoukkoon on luonnollisesti rajallinen.



Elinkeinoelämän Valtuuskunta

EVA on suomalaisen elinkeinoelämän rahoittama toimija, jonka tavoitteena on edistää suomalaisen yhteiskunnan pitkän aikavälin menestystä. EVA on Suomen merkittävin kohtaamispaikka ja verkosto elinkeinoelämän ja yhteiskunnan vaikuttajille. EVAlla on myös keskustelijan, haastajan ja unilukkarin rooli suomalaisessa yhteiskunnassa. Ns. think tankille tyypillisesti EVAn tunnusmerkinä on analyttisyys ja tarvittaessa provokatiivisuuskin.

Vuonna 1974 perustettu EVA eroaa useimmista muista elinkeinoelämän järjestöistä siinä, että se ei ole varsinainen etujärjestö. EVA rohkaisee myös elinkeinoelämää katsomaan peiliin, kun se on tarpeen.

EVA selvittää ja arvioi yrityksille ja koko suomalaiselle yhteiskunnalle tärkeitä kehityssuuntia. Rajut ja nopeat kansainväliset muutokset asettavat koko yhteiskunnalle ja yritysten toiminnalle painavia vaatimuksia. EVAn tavoitteena on ajankohtaisen tiedon tuottaminen vallitsevista ilmiöistä sekä tuoreiden näkökulmien saattaminen yleiseen yhteiskunnalliseen keskusteluun. Suomen rooli kansainvälisessä toimintaympäristössä ja suomalaisten hyvinvoinnin ja kilpailukyvyn kehittäminen ovat keskeisiä kysymyksiä EVAn toiminnassa. Elinkeinoelämän omassa piirissä EVA pyrkii aikaansaamaan jatkuvaa keskustelua yritysten muutostarpeista.

Lisätietoja: www.eva.fi

Elinkeinoelämän Valtuuskunta EVAn julkaisemat EVA analyysit ottavat kantaa ajankohtaisiin kysymyksiin ja tarjoavat toimenpide-ehdotuksia. Analyysien kirjoittajat vastaavat esitetyistä mielipiteistä, jotka eivät välttämättä edusta EVAn kantaa.

Analyysit ovat ladattavissa EVAn kotisivuilta www.eva.fi. Painetun analyysin voi tilata osoitteesta analyysit@eva.fi, postitse osoitteesta EVA, Yrjönkatu 13 A, 00120 Helsinki tai soittamalla 09-686 92035.