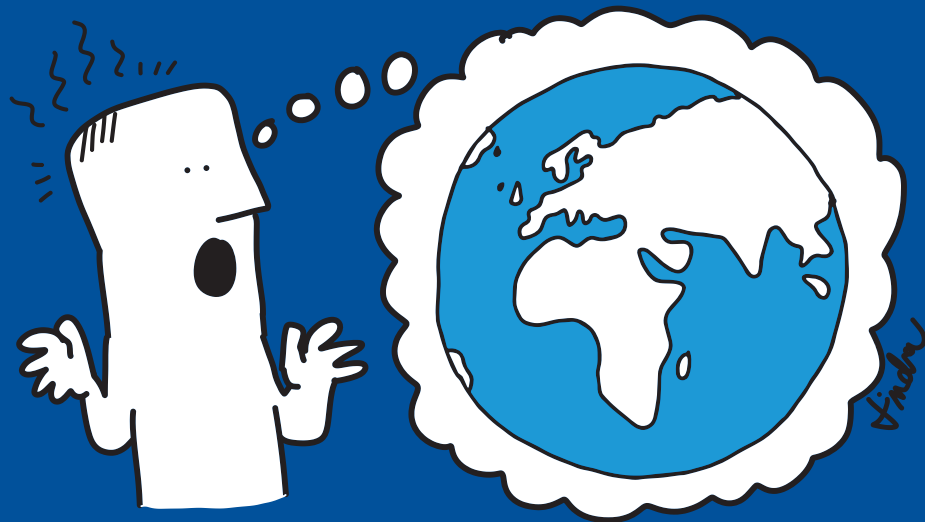


2020

Työelämä

Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus

#suomalainenjohtaminen



AJATTELEMINEN
ROHKEAMMIN & ISOMMIN

Sisällysluettelo

Alkusanat	3
Johdanto	6
1. Suomalainen johtaminen ja johtajuus nyt	8
2. Mihin suuntaan suomalaisen johtamisen tulisi kehittyä?	18
3. Suomalainen johtaminen kansainvälisessä vertailussa	22
Kirjoittajien jälkisanat	25

Työ- ja elinkeinoministeriö
Filosofian Akatemia Oy
1.4.2018

Työ- ja elinkeinoministeriö
Alueet ja kasvupalvelut
Työelämä 2020
PL 32, 00023 Valtioneuvosto
Puh. 029 516 001
www.tem.fi

TEM oppaat ja muut julkaisut 5/2018
ISSN 2342-7922 (verkkójulkaisu)
ISBN 978-952-327-329-0

Kuvitukset: Linda Saukko-Rauta / RedanRedan
Suunnittelu ja taitto: Luova toimisto Pilke, 5/2018

Alkusanat

Muutama vuosi sitten Työelämä 2020 -hankkeessa brändäsimme suomalaisen työelämän. Syntyi kolme tarinaa osaamisesta, yhteistyöstä ja turvallisuudesta. Keskusteluissa nousi esille myös johtaminen, mutta ei omana tarinana vaan koko työelämäbrändin läpileikkaavana teemana.

Johtaminen nähtiin kuitenkin niin vahvana työelämäbränditarinoiden mahdollistajana, että halusimme palata teeman äärelle uudestaan. Pohdimme muun muassa sitä, olemmeko vaatimattomuudessamme jättäneet tärkeän vahvuuden ja kilpailuedun hyödyntämättä. Voisiko suomalainen johtamistapa olla houkutin myös ulkomaalaisille investoinneille ja osajille? Syntyi suomalainen johtamistarina, jonka pohjaksi keräsimme laajan asiantuntijajoukon ajatuksia ja kokemuksia. Halusimme kuvan suomalaisesta johtamisesta henkilöiltä, jotka menestyksekkäästi toteuttavat sitä omassa arjen työssään sekä henkilöiltä, jotka työnään tutkivat ja kehittävät johtamista.

Haastatteluissa ja keskusteluissa suuntasimme katseemme myös tulevaisuuteen. Bränditarinaa suomalaisesta johtamisesta ei voi laatia ilman tulevaisuuden näkymää, sillä työelämän murros haastaa myös johtamisen. Tulevaisuuden johtajalta odotetaan yhä enemmän läsnäoloa, vuorovaikutusta ja yhteistyökykyä. Kaikelta tekemiseltä odotetaan myös läpinäkyvyyttä ja vastuullisuutta. Työn murros tarjoaa myös uusia mahdollisuuksia toiminnan uudistamiseen, johon on tartuttava rohkeudella ja ketteryydellä. Maailman muuttuessa on vauhdissa pysyttävä mukana, mielellään edelläkävijöiden joukossa.

Suomalaisella johtamisella on kaikki edellytykset olla luottamuksen arvoinen tulevaisuudessakin jopa siinä määrin, että johtamistavastamme on esimerkkiä muillekin maille.

Margita Klemetti

hankejohtaja, Työelämä 2020

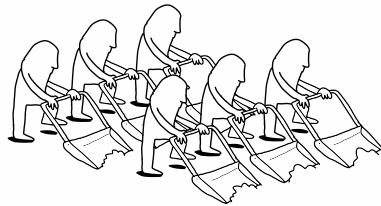


SUOMALAINEN + johtaminen

PERINTEINEN
KUVA:



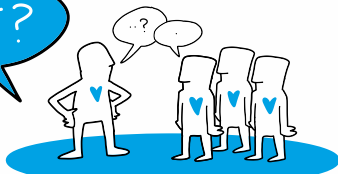
SANKARIJOHTAJA



ARJEN
SANKARI

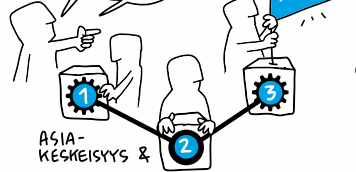
Suomalainen
JOHTAJUUS

NYT?



YHTEINEN ARVOPOHJA

FAKTA! FAKTA! FAKTA!



ASIA-
KESKEISYYS &
RAKKAUS
PROSESSEIHIN

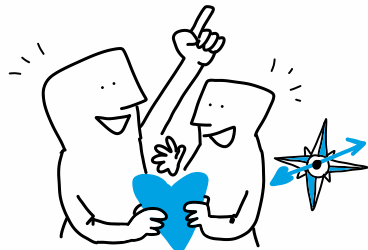
VISIO..?



MAAN-
LÄHEINEN &
HELPOSTI
LÄHESTYTTÄVÄ

Entäs

TULEVAISUUS



YLPEYS YHTEISESTÄ
ARVOPOHJASTA



KILPAILUVETUA
MATALASTA
HIERARKIASTA



PAREMMAN KESKUSTELU-
KULTTUURIN OPETTELU &
SEN YHDISTÄMINEN PÄÄTÖKSEN-
TEKOON. PISTE.



AJATTELEMINEN
ROHKEAMMIN & ISOMMIN



”Suomessa suunnitellaan tarkasti ja mietitään. Se, että uskalletaan tehdä päätöksiä nopeasti ja liikkua, on minusta voittotekijä tulevaisuudessa.”

Johanna Ikäheimo Lappset Group Oy



”Suomalaisessa johtamisessa pitäisi korostaa entistä enemmän itsensä johtamisen taitoja, vuorovaikutuksen tärkeyttä sekä uudistumishalua.”

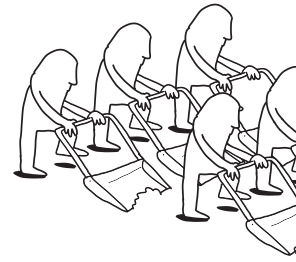
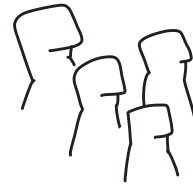
Timo Ritakallio OP-Ryhmä



”Yritysten kilpailukyvyn kehittämiseksi on yhä tärkeämpää saada kaikkien työpanos ja parhaat ideat käyttöön.”

Satu Huber Eläkevakuutusyhtiö Elo

PERINTEINEN
KUVA:



Johdanto

Johtajuus ei ole yksiselitteinen käsite, kuten ei ole johtaminenkaan helppoa ja yksinkertaista. Johtajuus mielletään helposti yksittäisen henkilön ominaisuudeksi, vaikka todellisuudessa johtajuus on usein jaettua ja sitä ilmenee ihmisten välisessä toiminnassa kaikilla tasoilla myös ilman nimettyjä rooleja. Johtamiseen vaikuttavat myös ne olosuhteet, joissa sitä toteutetaan. Tällöin yhteiskunnan tapojen ja kulttuurin merkitys korostuu. Yrityselämässä organisaation toimiala, yrityksen kypsyyt, kilpailutilanne, strategia, henkilöstö sekä käytänteet vaikuttavat siihen, millaista johtajuutta tarvitaan.

Kun miettii suomalaista johtajuutta ja sen ominaispiirteitä, mieleen saattaa nousta kuvia esimerkiksi Urho Kekkosesta ja siitä johtajaihanteesta, jota presidenttimme usein ilmentävät. Kekkonen nousi vaatimattomista oloista maan johtoon ja isällisesti johti kansakuntaamme haasteellisten vuosien läpi luoden pohjan Suomen sotien jälkeiselle vaurastumiselle. Samanlaisen tarinan voimme kertoa Kekkosen edeltäjistä, Paasikivestä, Mannerheimistä ja Rydistä, jotka kaikki toimivat vaikeina aikoina ja haastavissa olosuhteissa. Kuitenkin jokainen heistä onnistui luotsaamaan Suomea kohti valoisampaa tulevaisuutta.

Toisaalta viime vuosikymmenien presidenteissämme on korostunut maanläheisyys ja kansanomaisuus. Vaikka he ovatkin maamme korkeimmassa virassa, niin he kuitenkin ovat lähellä meitä. Koivisto matkusti raitiovau- nussa Katajannokalle ja Halosen näki Hakaniemen torilla kansan parissa. Ulkomaille asti on levinnyt kuvia Niinistöstä kolaamassa lunta kotipihallaan. Nämä molemmat mielikuvat, sankarijohtaja sekä arjen sankari, kertovat tarinaa suomalaisesta johtajuudesta.

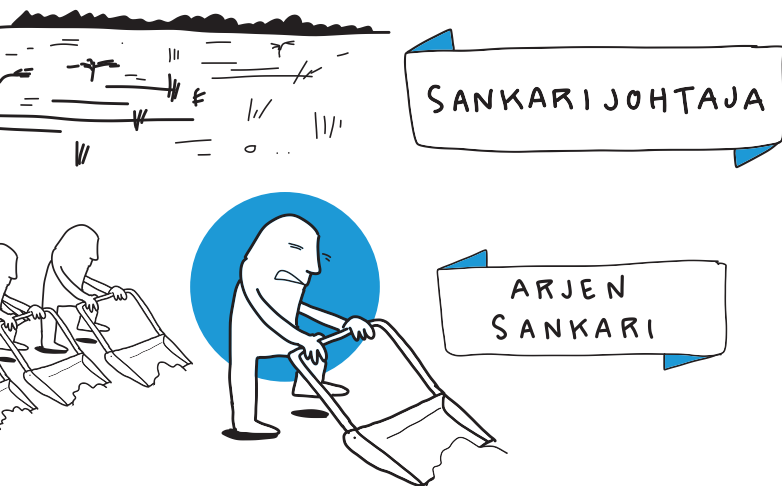
Suomalaisen johtajuuden piirteitä voi myös hakea vertailemalla meidän tapamme johtaa muihin maihin. Usein korostetaan sitä, että ruotsalaisessa johtamis-

sa on tärkeää ylläpitää ”diskuteeraamista”, eli sitä, että asioista puhutaan avoimesti ja että kysymyksiin haetaan monia eri näkökulmia ja ratkaisuja. Tähän ruotsalaiseen tapaan verrataan sitten suomalaisten tapaa mennä suoraan asiaan ja hakea ratkaisua heti kättelyssä. Lisäksi usein suomalaisena hyveenä korostetaan rehellisyyttä ja suoraselkäisyyttä, joka näkyy myös johtamisessa. Maa- ilmalla tiedetään, että suomalaisen sanaan voi luottaa, suomalainen on aina ajoissa ja suomalaiselta yritykseltä saa sitä mitä tilaa – toisin kuin joiltain muilta. Johtamisen kansallisiin piirteisiin liittyy siis paljon mielikuvia, mutta voimmeko sanoa jotain konkreettista suomalaisesta johtajuudesta? Jotain, joka ilmentäisi sen ydintä?

Kaikissa näissä suomalaisen johtajuuteen liittyvissä kuvauksissa on erilaisuuksistaan huolimatta yhteisiä piirteitä, joita voimme tunnistaa suomalaisiksi ominaisuuksiksi. Mutta mistä ne juontuvat ja mikä niistä tekee juuri suomalaista?

Jos katsomme suomalaista johtajuutta historiallista taustaa vasten, voimme nähdä, miten se on muodostunut yhteiskunnan muun kehityksen kanssa. Asian voi tiivistää hiukan mutkia suoristaen seuraavaan historialliseen viitekehukseen: suomalaisessa yhteiskunnassa ei ole ollut vahvaa eliittiä, eli voimakasta aatelistoa. Ruotsin vallan aikana olimme valtakunnan itäinen, metsäläinen osa, ja kun siirryimme Venäjän suurruhtinaskunnaksi, maamme eliitti oli niin pieni ja heikko, että se tarvitsi tuekseen talonpojat. Tältä pohjalta syntyi fennomania- aate sekä suomalaisen yhteiskunnan vahva talonpoi- kainen tausta. Vielä 1800-luvulla maaseudun köyhälistö ja kaupunkien työväestö olivat ulkona yhteiskunnan kehittämisestä, mutta molemmat ryhmät nousivat tapahtumien keskiöön 1900-luvun alussa.

Traagisten vaiheiden, joihin lukeutuivat sisällissota sekä talvi- ja jatkosota Neuvostoliittoa vastaan, jälkeen



suomalaisen yhteiskunnan pohja valettiin yhteistyön ja yhdessä tekemisen varaan. Yhteiskunnan järjestystä uhattiin tasavallan alkuvuosina niin vasemmalta kuin oikealtakin, mutta näistä uhista selvitettiin ja yhteiskuntaa pystyttiin kehittämään kohti demokratiaa. Pienuutemme toi meille myös etuja: tarvitsimme toinen toisiamme, vain yhdessä pystyimme voittamaan ulkoiset uhat sekä vaurastumaan. Näin oletetusta heikkoudesta muodostui vahvuus. Suomalaisen yhteiskunnan kehitystä varsinkin 1970-luvulta alkaen kuvataan, monista kovistakin sisäisistä poliittisista kamppailuista huolimatta, usein konsensukseksi: yhteisymmärrykseksi ja sovuksi. Suomalaisen yhteiskunnan historiaa voisikin kuvata leikkimielisesti ristiriitojen sävyttämäksi konsensukseksi.

Kun tämän historian päälle laittaa vielä yhtenäiskulttuurin, jota on maassamme rakennettu huolella ja pietetillä, niin ei ole ihme, että suomalaisessa johtamisessa voidaan havaita tiettyjä yhteisiä, jaettuja piirteitä. Se, että olemme juuri tulleet "ulos metsästä", tarkoittaa sitä, että meillä ei ole niitä selkeitä vanhoja valtasuhteita, jotka leimaavat useiden eurooppalaisten maiden kulttuurien taustaa. Tämä näkyy yhteiskunnassamme vahvempana lähtökohtien tasa-arvona ja valtaetäisyyksien puutteena. On totta, että Suomessakin on ollut parempiosaisia ja herrasväkeä, mutta hekin ovat olleet hyvin lähellä tavallista kansaa johtuen maan pienuudesta ja vaatimattomista olosuhteista, joissa olemme maamme rakentamisen aloittaneet. Tasa-arvoisuus kuvaa suomalaista yhteiskuntaa erittäin osuvasti maailmanlaajuisessa mittakaavassa.

Pitkät yhtenäiskulttuuriset perinteet ja vahva yhteinen arvopohja näkyvät suomalaisissa organisaatioissa ja luovat pohjan suomalaiselle johtajuudelle. Mutta mitkä piirteet ovat romantisoituja johtamishanteita ja mitkä ominaisuudet vastaavat nykytodellisuutta? Paljon on myös tapahtunut sitten Kekkonen presidenttikauden ja

Nokian 1990-luvun ja 2000-luvun alun menestystarinan. Oleellinen kysymys on siis: mitä on suomalainen johtajuus ja millaista johtajuutta suomalaisissa organisaatioissa tällä hetkellä on?

Tarkkaan ottaen on tietenkin mieleöntä puhua suomalaisesta johtamisesta monoliittisenä entiteettinä. Johtajat ja organisaatiot ovat erilaisia. Johtamisen "hyvyys" on aina tilannesidonnaista. Mutta jos haluaisimme kertoa maailman toisella puolella olevalle ihmiselle yksinkertaistetun tarinan "suomalaisesta johtamisesta", mitä voisimme kertoa? Voisiko yhteinen – edes epämääräinen – käsitys suomalaisen johtamisen vahvuuksista ja heikkouksista sekä tulevaisuuden kehittymistarpeista auttaa suomalaista työelämää ja suomalaisia johtajia ottamaan seuraavan edistysaskeleen? Voisiko sitä käyttää houkuttelemaan Suomeen osaajia muualta maailmasta?

Koska ajatus on kutkuttava, lähdimme yrittämään. Yritys on ainutlaatuinen Suomen historiassa – tällaista ei ole aiemmin tehty näin laajassa verkostoyhteistyössä. Määrittelytyöhön on osallistunut lähes sata johtajaa, tutkijaa ja asiantuntijaa, jotka ovat pohtineet kysymystä:

Mitä on suomalainen johtajuus nyt, ja mihin suuntaan sen pitäisi kehittyä, jotta suomalaiset organisaatiot menestyisivät tulevaisuudessakin?

Suomalaisen johtajuuden määrittelytyö on suoritettu keväällä 2018. Määrittelytyötä varten on haastateltu suomalaisia johtajia ja omistamisen asiantuntijoita, sekä työstetty ominaisuuksia työpajassa, johon osallistui reilu 50 suomalaista johtajaa, tutkijaa ja muuta asiantuntijaa. Tämän lisäksi aineistoa on käsitelty Työelämä 2020 -hankkeen neuvottelukunnassa ja Suomalainen johtamistapa -työryhmässä. Lista työhön osallistuneista asiantuntijoista löytyy liitteestä 1. Työtä on fasilitoinut Filosofian Akatemia Oy.

1.
***Suomalainen
johtaminen ja
johtajuus nyt***





Suomalaisen johtamisen sisäiset ristiriitaisuudet: **Kolme johtajuuden paradoksia**

Työpajoista ja haastatteluista nousi esiin eräs hyvin mielenkiintoinen piirre. Lopputuloksena ei suinkaan ollut siisti lista vahvuuksia ja heikkouksia. Sen sijaan suomalaista johtamista ja johtajuutta tuntui kuvaavan kolme paradoksia. Suomalaisessa johtajuudessa korostettiin ominaisuuksia, jotka ovat samaan aikaan sekä vahvuuksia että heikkouksia. Kyse ei ole siis joko-tai näkökulmasta, jossa piirre pitää tulkita joko negatiiviseksi tai positiiviseksi. Enemmän on kyse siitä, että nämä ominaisuudet voidaan nähdä sekä etuina että haasteina tilanteesta riippuen. Näin ollen kyseessä on klassinen paradoksi, sekä-että tilanne.

1. Ensimmäinen paradoksi:

Suomalainen johtajuus, onko sitä edes olemassa?

Kun kysimme ihmisiltä suomalaisesta johtajuudesta, monet halusivat huomauttaa, että mitään erityistä ”suomalaista” johtamista ei ole olemassa. Hyvä johtaminen on aina tilanteeseen – ei kansallisuuteen – perustuvaa. Ylipäänsäkin ihmiset kokivat, että johtaminen on niin vahvasti kontekstisidonnaista, että usein on vaikeaa sanoa ylipäänsä mitään yleistä johtamisesta, joka pätsisi kaikissa tilanteissa.

Asia ei kuitenkaan ole näin yksinkertainen, sillä johtajuuden kontekstisidonnaisuudesta huolimatta ihmiset nostivat esille hyvin samoja piirteitä koskien suomalaisia johtajuutta. Ehkä kaikkein korostunein vahvuus oli kaikissa keskusteluissa yhteinen arvopohja, jonka nähtiin vahvasti vaikuttavan suomalaiseen johtamiseen. Tämän lisäksi, vaikka monet vetosivat johtajuuden kontekstisidonnaisuuteen, mainittiin heti seuraavassa lauseessa yleisiä, hyvään johtajuuteen lukeutuvia tekijöitä, kuten vuorovaikutuskyvyt ja kehittymisen tukeminen. Näyttääkin siltä, että vaikka johtamisesta on vaikeaa sanoa mitään yleispätevää tai liittää ominaisuuksia kansallisuuteen, niin suomalaiselle johtajuudelle löydetään helposti yhteinen arvopohja ja hyviä johtajuuden peruseriaatteita.

”Suomalainen johtaminen vaihtelee yrityskohtaisesti varsin paljon.”

Timo Ritakallio Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen

”Se riippuu yrityksen tilanteesta ja johdettavista, että sitä (suomalaista johtamista) on vaikea määritellä.”

Johanna Ikäheimo Lappset Group Oy

”Kyllähän suomalaiset tiedetään sellaisina, että kun jotain lupaa, niin sana pitää. Kättä päälle ja hommat hoituu. Ja se näkyy myös johtamisessa.”

Teresa Kemppi-Vasama Kemppi Oy





”Kyllähän suomalainen johtaminen on vähän sellaista ”partiopoika-johtamista”. Eli että tehdään ne asiat mitä luvataan ja hyvällä asenteella.”

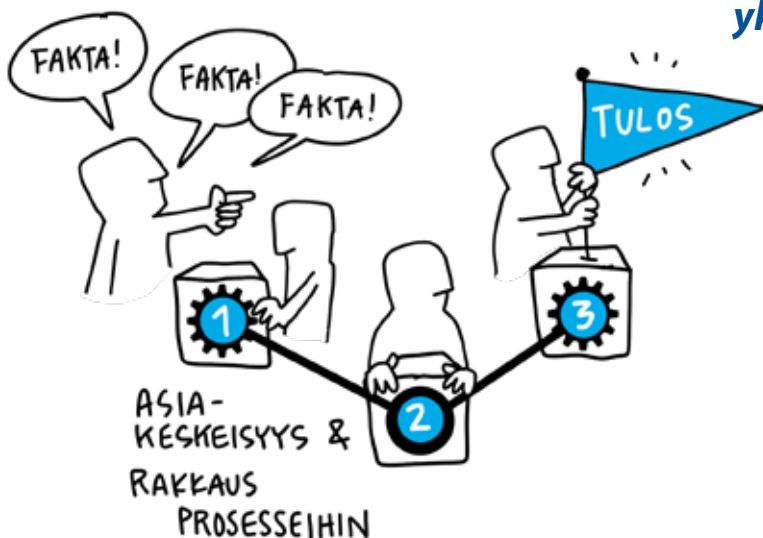
Tuomas Syrjänen [Furice Oy](#)

2. Toinen paradoksi:

Asiakeskeisyyden hyvät ja huonot puolet

Monet nostivat suomalaisen johtamisen suurimmaksi vahvuudeksi asiaosaamisen. Meillä ei ole ammattijohtamisen perinnettä. Iso osa johdosta "nousee" yhä työntekijöiden parista. Suomalaiset johtajat osaavat tulkita numeroita ja luottavat prosesseihin. Tämä on mahdollistanut hyvän tuloksetekokyvyn. Suomalainen organisaatio on parhaimmillaan tehokas koneisto, jota johdetaan kellontarkasti kohti tavoiteltua päämäärää.

Tämäkään seikka ei ole mustavalkoinen. Johtajat keskittyvät ihmisten sijaan lukuihin, jolloin kommunikoidaan numeroiden, ei sanojen kautta. Henkilöstön innostaminen ja merkityksellisyyden kokemuksen johtaminen jäävät vähemmälle painolle. Numeroihin katsominen ja prosessikeskeisyys näkyvät organisaatioissa myös kokeilukulttuurin puutteena ja liiallisena prosesseihin kiintymisenä, "prosessirakkautena". Painotukset kohdistuvat liian vahvasti olemassa olevan toiminnan jalostamiseen, myös tilanteissa, joissa kannattaisi lähteä rohkeasti etsimään ja kokeilemaan uusia mahdollisuuksia. Suomalainen johtajuus on siis sekä tehokasta tuloksen tekemistä ratkaisuihin keskittyen että myös vanhoihin opittuihin malleihin kiintymistä, jossa inhimillisuus hautautuu numeroiden ja lukujen alle.



"Suomalainen johtaminen on enemmän asia- kuin henkilöjohtamista. Enemmän prosesseihin painottuvaa kuin kannustamiseen ja innostukseen painottuvaa."

Päivi Rahkonen Hollolan kunta

"Suomalainen johtajuus on pikkuhiljaa muuttumassa vähemmän autoritääriseen johtamiseen. Muutos on ollut hidas ja tekemistä on vielä paljon."

Peppi Kaira SOL Oy

"Suomalainen johtaminen on kehittynyt paljon ihmislähtöisemmäksi (...), yksilökeskeisemmäksi ja kommunikaatio on parantunut. Olemme siirtyneet pois asemajohtamisesta."

Mirva Antila IBM Finland Oy

“Suomalainen johtaminen perustuu raportteihin ja valvontaan. Ei olla kiinnostuneita, mitä tehdään seuraavan kuukauden ja kahden aikana, vaan katsotaan mitä numeroita viime kuussa tuli.”

Kimmo Kedonpää Pipelife Finland Oy



3. Kolmas paradoksi:

Suomalaisen johtamisen maanläheisyys

Suomalainen johtaminen on suoraa, selkeää ja rehellistä. Suomalaista johtajaa on helppo lähestyä. Meillä on pieni valtaetäisyys työntekijöiden ja johdon välillä, mikä mahdollistaa sen, että keskustelukulttuuri ei ole lähemmäs niin hierarkkista kuin esimerkiksi Keski-Euroopan maissa. Suomalaiset johtajat eivät tärkeile tai tee omasta roolistaan isoa numeroa. Tämä näkyy käytännössä esimerkiksi siinä, että Suomessa johtajat syövät samassa ruokalassa tai jopa samassa pöydässä työntekijöiden kanssa.

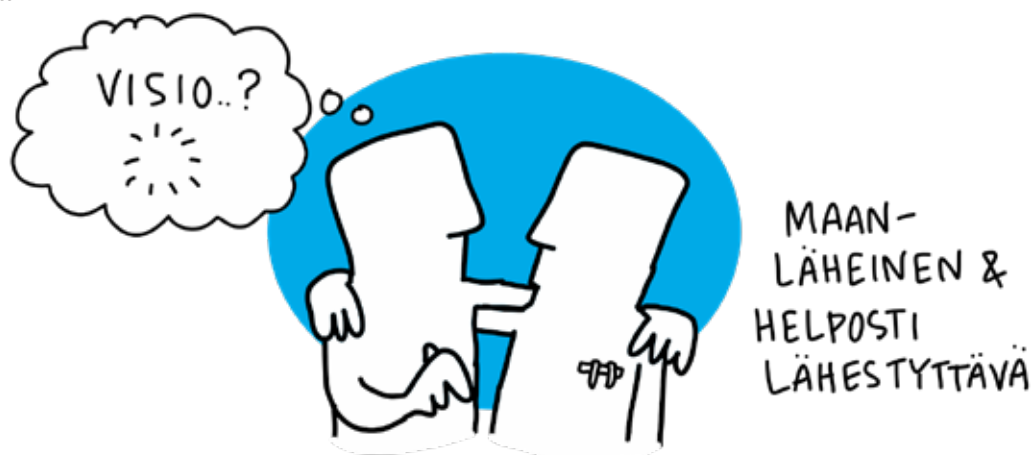
Suomessa vallitsee melko hyvä luottamus työntekijöiden ja johdon välillä. Luottamushenkilöjärjestelmä on pitänyt työntekijöiden edustajan mukana päätöksenteossa ja moni johtaja on tiiviissä yhteydessä laajaan joukkoon henkilöstöä jatkuvasti. Yhteistyöhistoriamme näkyy yhä elävänä monella työpaikalla.

Maanläheisyyden käänttöpuoli on korostettu nöyryys ja vaatimattomuus. Leuhkan maine on yhä pahimpia sosiaalisia stigmoja, mitä Suomessa voi saada. Johtamisessa tällainen asenne voi johtaa liian matalaan ambitiotasoon. Ulkomaille on vaikea lähteä kehuaan omia tuotteita ja toimituskyvykkyyttä, eikä unelmia kasvateta kovin suuriksi, jottei kapsahdeta katajaan ja jouduta naurunalaisiksi.

Näyttääkin siltä, että vaikka suomalaisen johtamisen maanläheisyys mahdollistaa keskinäisen luottamuksen ja siihen perustuvan yhteistyön, se samalla tuottaa haasteita toiminnan kehittämiseksi eikä välttämättä parhaalla tavalla tue uskallusta ja kovien tavoitteiden asettamista.

”Suomalaiselle johtamiselle tyypillisiä vahvuuksia ovat mielestäni suoruus, konstailemattomuus, hyvántahtoisuus, epähierarkkisuus, tasa-arvoisuus, tuloshakuisuus, epäpoliittisuus, avoimuus uusille ideoille ja toimintatavoille, asiallisuus, tärkeilemättömyys, esimerkillä johtaminen, joukkojen johtaminen edestä ja luottamus.”

Tommi Uitto Nokia Oyj





”Suomalaiset organisaatiot tunnetaan matalasta hierarkiasta ja tietynlaisesta asenteesta, että ei tehdä asioista numeroa eikä hierarkioillakaan ole niin väliä. Hoidetaan vaan asioita.”

Teresa Kemppi-Vasama Kemppe Oy

Paradoksien tiivistys:

Insinöörimäisyyttä hyvässä ja pahassa

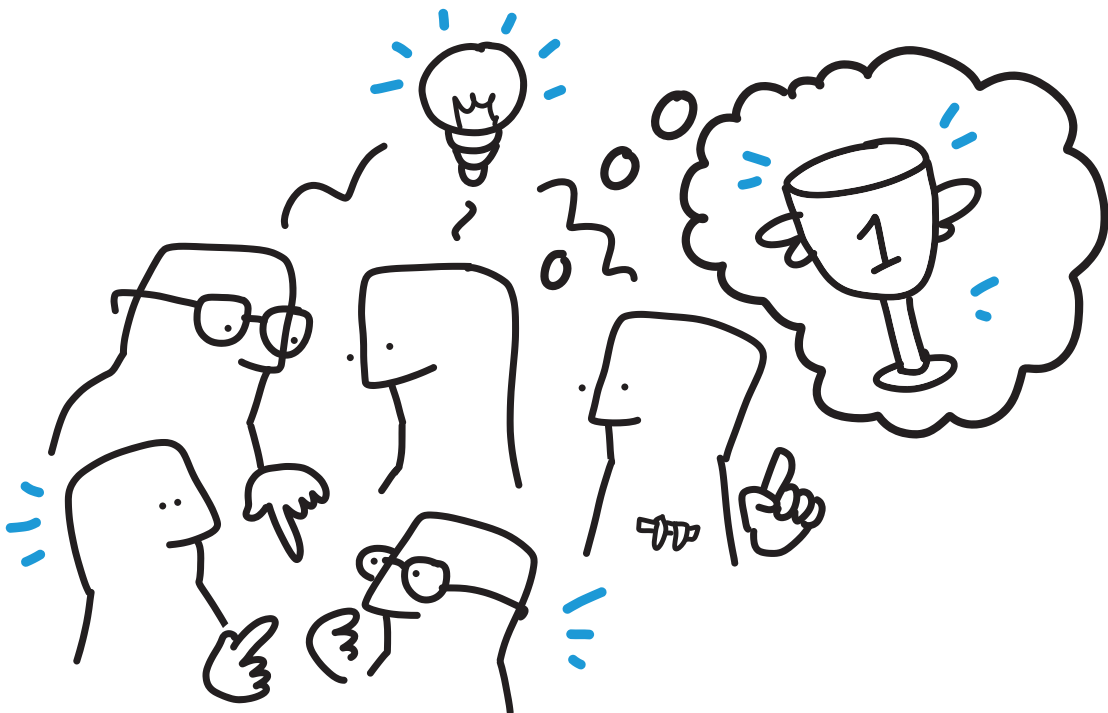
Hieman leikkimielisesti sanottuna suomalaisen johtamistyylin voidaan nähdä kiteytyvän tietynlaiseen insinöörimäisyyteen. Asiaosaaminen on hyvää, prosessit rullaavat. Suomalainen johtaja ei pönötä eikä hienostele. Hän sanoo hoitavansa homman ja tekee sitten niin. Suomalainen johtaja menee asia edellä, eikä näe tarpeelliseksi korostaa hierarkioita tai nostaa itseään jalustalle. Suomalainen johtaja luottaa alaisiinsa ja antaa heille tilaa tehdä työnsä.

Valtaetäisyydet ovat matalia ja johtaja helposti lähestyttävä. Suomalainen johtaja osaa myös tehdä päätöksiä. Hän ei jää jumiin keskusteluun ja vaihtoehtojen moninaisuuksiin, vaan osaa vetää langat yhteen ja päättää, miten edetään. Tämän ominaisuuden nähtiin erottavan suomalaisen johtajan esimerkiksi ruotsalaisen johtajan stereotyypistä, jossa keskusteleva päätöksenteko on yleisempää.

”Insinöörimäisyydellä” on kuitenkin myös kääntöpuolensa. Se kiinnittää katseen järjestelmiin ja prosesseihin ihmisten sijaan, ja suomalaisen johtajan heikkoudeksi nähtiinkin verrattain heikko kyky innostaa ihmisiä ja johtaa merkityksellisyyden tunteen kautta. Tänä päivänä paljon peräänkuulutetut heittäytyminen ja haavoittuvuuden osoittaminen eivät ole insinöörin arkkityypin keskeisiä ominaisuuksia.

Luottamus prosesseihin saattaa myös vaikeuttaa uudistamista. Prosessien ulkopuolelle astuminen tuntuu epämiellyttävältä, mikä hidastaa vanhasta luopumista. Keskustelukulttuurin niukkuus heikentää erilaisten näkemysten mahdollisuuksia päästä osaksi uuden synnyttämistä.

Suomalainen johtaja ei uskalla antautua laajaan ja syvään koko organisaation läpäisevään dialogiin. Suo-



malaisen johtajan tärkeä työkalu on yhteinen vahva arvopohja. Hieman kärjistetyksi muotoiltuna voidaan sanoa, että on helppoa jättää liiat keskustelut väliin ja keskittyä vain toteutukseen, kun (voi olettaa, että) kaikki ajattelevat samalla tavalla. Tämä on tietenkin merkittävä vahvuus silloin, kun se toteutuu. Samat arvot ja ajattelutavan jakavan ihmisen kanssa yhteistyö on aina helppoa ja sujuvaa. Suomalainen johtaja tietää, että hän voi luottaa toisen suomalaisen sanaan, ja tietää mistä narusta vetää, jotta se koskettaa. Suomalainen johtaja osaa johtaa muita, kuten haluaisi itseään johdettavan.

Vahva yhtenäinen arvopohja on kuitenkin myös heikkous. Erilaisuus ja ristiriidat ruokkivat luovuutta ja kiihdyttävät innovaatioita. Suomi myös tarvitsee osaajia muualta maailmasta. Suomalaisella johtajalla on vielä

opittavaa erilaisista kulttuureista tulevien ihmisten johtamisessa.

Suomalaisen johtajan pitää myös sisäistää, että kantasuomalaisetkin ovat yhä heterogeenisempi joukko ihmisiä, kun erilaisuutta sekä tunnustetaan että tuodaan esiin yhä enemmän.

Suomalaisen johtajan on tässä määrittelytyössä nähty ajattelevan liian vaatimattomasti. On tietenkin hieno asia olla sanansa mittainen ja toimittaa mieluummin enemmän kuin vähemmän suhteessa odotuksiin, mutta asettaako tämä vaatimattomuus hänet maailman mittakaavassa altavastajaan asemaan? Tai mikä vielä pahempaa, rajoittaako vaatimattomuus suomalaisen johtajan omaa ajattelua ja yrityksen mahdollisuuksia menestyä?

Vahvuudet

- matala hierarkia
- luottamus
- asiantuntemus
- ratkaisukeskeisyys
- hyvä yhteinen arvopohja

Heikkoudet

- matala ambitiotaso
- dialogin puute
- heikko ihmisjohtaminen
- prosessirakkaus

Pääsisimmekö yli paradokseista?

Onko suomalainen johtaminen tuomittu ikuisen dilemmaan, jossa jokainen etu maksetaan haasteena toisella osa-alueella, vai onko mahdollista löytää ratkaisutapoja, jotka pystyvät kumoamaan ristiriitoihin liittyvät pahimmat vaikeudet? Kehittymissuunnan tulisi taklata pahimmat heikkoudet ja tehdä vahvuuksista kilpailuetekijöitä. Minkälaiselta näyttäisi tällainen johtamisen tulevaisuus?

2.

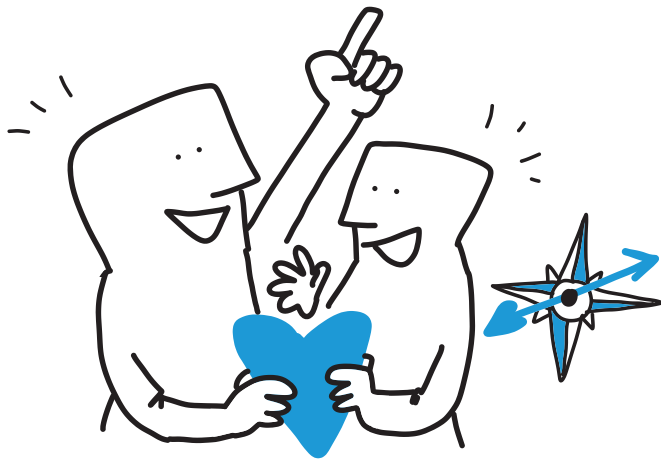
*Mihin suuntaan
suomalaisen johtamisen
tulisi kehittyä?*





Tulevaisuuden suunnankehityksestä oltiin sekä haastatteluissa että työpajassa monilta osin samaa mieltä. Keskusteluista nousi pari selvää teemaa, joihin kehityksen tulisi keskittyä. Suomalaisen johtajuuden kehityskohteita haettiin nykyisistä heikkouksista, jotka nousivat esille edellisessä osiossa sekä vertauksista globaalin maailman haasteista. Suomalaisen johtamisen kehittymistarpeet kiteytyivät neljään teesiin.

SUOMALAINEN + johtaminen



YLPEYS YHTEISESTÄ
ARVOPOHJASTA

Ollaan ylpeitä yhteisestä hyvästä arvopohjasta

Myös kansainvälisessä ja monikulttuurisessa maailmassa on lupa olla ylpeä jaetuista arvoista, jotka näyttäytyvät kulttuurisina vahvuuksina niin kansallisesti kuin työorganisaatioissakin. Näitä arvoja voisi nimetä enemmän, puhua niistä ääneen, julistaa, että toimimme niiden mukaan. Niitä pitäisi käyttää hyväksi suomalaisen tarinan kertomisessa. Hyvät arvot voivat olla osa kulttuurista tarinaa myös silloin, kun naapurimaakin sattuisi niitä kannattamaan. Kysymys arvojen Suomi-spesifisyydestä on tästä näkökulmasta irrelevantti.

Tehdään matalasta valtaetäisyydestä, luottamuksesta, suoruudesta ja mutkattomuudesta kilpailuetu

Yhä suurempi osa ihmisten tuottamasta lisäarvosta perustuu kohtaamiseen ja yhdessä ajatteluun. Tällaista työtä johdetaan eri tavalla kuin ennaltamääritettävissä olevaa, teolliselle aikakaudelle tyypillisempää työtä. Asiantuntijat johtavat yhä enenevässä määrin itse itseään ja yhteistä työtään. Johtamiskulttuuri, joka mahdollistaa itseohjautuvuuden, hedelmällisen keskustelukulttuurin ja kokemuksen siitä, että jokainen työntekijä on arvokas ja luotettu, on jo nyt kilpailuetu maailmalla. Suomalaisessa johtamisessa on luontaisesti piirteitä, jotka tukevat tällaista johtamis- ja organisaatiokulttuuria. Kehitetään sitä eteenpäin ja hyödynnetään kilpailussa parhaista osaajista.



KILPAILUETUA
MATALASTA
HIERARKIASTA

Opetellaan parempaa keskustelukulttuuria ja yhdistetään se insinöörimäiseen kykyyn tehdä päätöksiä

Johtamisen tärkeimmät työkalut ovat puhe, vuorovaikutus ja läsnäolo. Ihmiset kaipaavat tänä päivänä yhä enemmän tarinoita, merkityksellisyyden kokemusta, kuulluksi tulemistä ja vahvaa osallisuuden kokemusta. Psykologisemmalla johtamisella ja lähestymällä jokaista työntekijää yksilönä saamme organisaatiossa olevan osaamisen paremmin käyttöön ja ihmiset innostumaan. Opimme samalla myös johtamaan erilaisia ihmisiä, mikä kehittää suomalaista johtamista hyvään suuntaan monikulttuurisuutta ajatellen.

Mekanistisesta organisaatiokäsityksestä siirrytään ajattelutapaan, jossa organisaatio nähdään elävänä organismina. Kaikki osallistuvat ideoiden tuottamiseen ja asioiden kehittämiseen, ja osaaminen leviää, kun rakenteet sallivat työntekijöille enemmän liikkumatilaa. Osallistamisen taidosta tehdään taidetta: opitaan yhdistämään yhdessä tekeminen ja koko organisaation kattava dialogi tehokkaaseen yhdessä työskentelyyn ja kykyyn tehdä päätöksiä.

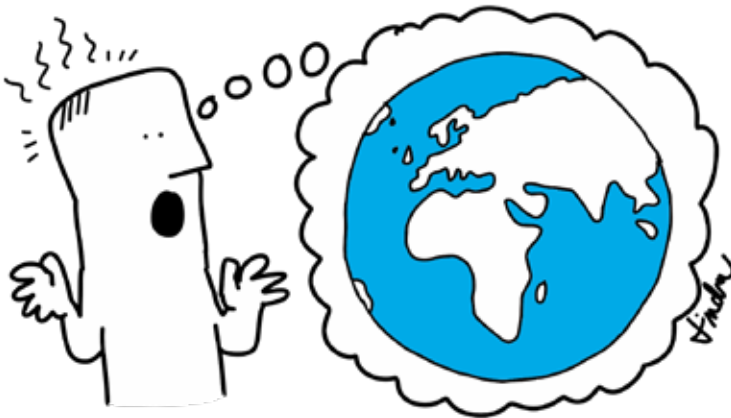


PAREMMAN KESKUSTELUKULTTUURIN OPETTELU & SEN YHDISTÄMINEN PÄÄTÖKSENTEKÖÖN. PISTE.

Ajatellaan rohkeammin ja isommin

Lähdetään rohkeasti hyödyntämään yhteiskunnassamme olevaa osaamista. Meillä on erinomainen pohja hyödyntää digitalisaation ja uuden teknologian tuomat mahdollisuudet. Enemmän puuttuu uskallusta kuin kyvykkyyttä. Isomman kuvan ymmärrykseen liittyy globalisaation tuoman muutoksen tajuaminen ja sen aukaisemien mahdollisuuksien parempi hyödyntäminen. Kansainvälistyminen ei ole vaihtoehto, se on eilinehto. Yksin ei kannata pyöriä mustasukkaisesti omistaan kiinni pitäen. Yhdessä on vahvempi ja kiinnostavampi. Tämä vaatii rohkeutta avautua yhteistyölle myös "kilpailijoiden" kanssa.

Kun epävarmuus lisääntyy, kokeilujen merkitys korostuu. Tulevaisuuden menestyksen avain on yhdessä tekemisessä ja kokeilukulttuurin lisäämisessä. Suomalaiseen sisukkuuteen voisi kuulua sinnikkyuden ja peräänantamattomuuden lisäksi myös uskallus heittäytyä uuteen. Johtamisen pitää pystyä luomaan luottamusta tulevaisuuteen ja asettamaan tavoitteet korkealle. Otetaan tavoitteeksi, että suomalainen työelämä on maailman rohkein vuonna 2025.



AJATTELEMINEN ROHKEAMMIN & ISOMMIN

3.
***Suomalainen
johtaminen
kansainvälisessä
vertailussa***





Pohjoismainen erityislaatuisuus?

Kuinka ainutlaatuisia ovat suomalaisen johtamisen ominaispiirteet? Suomi niputetaan arvoja, yhteiskuntajärjestelmiä ja työelämämalleja koskevissa kansainvälisissä vertailuissa tyypillisesti yhteen muiden Pohjoismaiden kanssa. Pohjoismaat näyttävät moniin muihin maihin verrattuina varsin erityislaatuisina, mutta keskenään varsin samankaltaisina.

Tämä havainto nousee esiin myös johtamistyyliä koskevissa kansainvälisissä vertailututkimuksissa. Tutkimukset ovat perinteisesti vahvistaneet käsitystä erityislaatuudesta pohjoismaisesta tyylistä johtaa. Pohjoismaisen johtamistyylin useimmin mainittuja piirteitä ovat mm. matalat hierarkiat, avoimuus, tiimimäisyys, tasa-arvoisuus, konsensushakuisuus ja toiminnallisuus. 1990-luvulla ja 2000-luvun alussa kuitenkin katsottiin, että Skandinavian maat ovat vielä jossain määrin täysverisempiä esimerkkejä tämänkaltaisesta johtamistyylistä kuin Suomi. Suomalaista johtamistyyliä pidettiin tutkimuksissa erityisesti muita Pohjoismaita hierarkkisempana.

Ruotsi pohjoismaisen johtamistyylin puolestapuhujana

Käsitystä pohjoismaisen johtamistyylin erityislaatuisuudesta ja ylivoimaisuudesta on toisinaan suorastaan ruokittu Pohjoismaiden sisältä käsin. Aktiivisimpia tässä ovat olleet ruotsalaiset, jotka ovat myös usein puhuneet tämän sijasta ”ruotsalaisesta johtamistyylistä”. Ruotsilla on ollut suurimpana Pohjoismaana ja entisenä suurvaltana taloudellinen ja poliittinen intressi profiloitua ja toimia pohjoismaisten arvojen puolestapuhujana maailmalla. Ruotsalaisilla on myös ollut vakaa käsitys siitä, että ruotsalainen johtamistyyli on ollut maalle ja sen yrityksille tärkeä kilpailuedun lähde historiallisesti.

Ruotsi lienee ollut vuosien saatossa Suomellekin Yhdysvaltojen ohella tärkein maa, josta on haettu uusia oppeja johtamiseen.

Koska Ruotsissa maan kulttuuriin sidoksissa olevaa johtamistyyliä on – toisin kuin esimerkiksi Suomessa – pidetty tärkeänä kilpailuedun lähteenä, on Ruotsissa myös keskusteltu paljon siitä, kuinka kestävä tämä kilpailuetu on kansainvälistyvässä taloudessa. Tämä keskustelu on synnyttänyt 2000-luvulla joukon analyyseja ruotsalaisesta johtamistyylistä, sen vahvuuksista ja sen heikkouksista, joihin myös edellä esitettyjä havainnot suomalaisesta johtamisesta voidaan peilata.

Suomi vs. Ruotsi

Yleisellä tasolla ja pikaisesti silmäiltyinä suomalaisen ja ruotsalaisen johtamistyylin vahvuudet näyttävät pitkälti samankaltaisina. Painostuseroja tulee kuitenkin siinä, mitä kautta erilaiset vahvuudet rakentuvat.

Suomessa matalat hierarkiat perustuvat siihen, että organisaatiot halutaan rakentaa toimimaan kellontarkasti sovittujen prosessien mukaan. Kun prosessit on kuvattu ja määritelty, kaikkien pitäisi tietää, kuinka toimitaan. Ei tarvita raskasta esimieskuntaa hengittämään kenenkään niskan, koska tekijä tietää ja osaa. Suomessa on suhteessa enemmän lean-organisaatioita kuin monessa muussa maassa, mukaan lukien Ruotsissa.

Ruotsissa matalat hierarkiat eivät perustu niinkään insinöörimäiseen ajatteluun. On mielenkiintoista, että vaikka Ruotsissa on perinteisesti ollut vahvaa insinöö-

riosaamista, ei insinöörimäistä ajattelua mainita juuri missään kuvauksessa ruotsalaista johtamistyyliä leimavana piirteenä! Ruotsissa matalat hierarkiat ja pitkälle menevä itseohjautuvuus perustuvat enemmänkin syvään juurtuneeseen käsitykseen yhteiskunnallisesta tasa-arvoisuudesta ja demokratiasta. Tämä käsitys läpäisee myös tavat, joilla työorganisaatioissa toimitaan.

Kaikki Pohjoismaat ovat luottamusyhteiskuntia. Suomessa yksilöiden välinen ns. mikroluottamus on kansainvälisten vertailujen perusteella jopa poikkeuksellisen vahvaa. Suomalainen luottaa lähtökohtaisesti toiseen suomalaiseen. Tätä kulttuurista piirrettä hyödyntää myös suomalainen johtaminen. Luottamus esimiehen ja alaisen kesken syntyy yhteiseksi oletetun arvopohjan ja tarkasti määriteltyjen prosessien yhteisvaikutuksena.

Ruotsissa käytetään enemmän aikaa luottamuksen rakentamiseen. Sen keskeinen väline on työyhteisön sisäinen dialogi. Ruotsalaisessa johtamistyyliä ei tehdä yhtä pitkälle vievää oletusta lähtökohtaisesti yhteisestä arvopohjasta kuin suomalaisessa. Ruotsi on huomattavasti vähäisemmässä määrin yhtenäiskulttuurinen maa kuin Suomi. Dialogin pohjalta syntyy parhaimmillaan tunne jaetusta työyhteisöllisyydestä, jota ruotsin kielellä kutsutaan käsitteellä *medarbetarskap*. Käsitettä on vaikea kääntää luontevasti ja yksiselitteisesti suomen kielelle.

Kansainvälistyvä ja tietovaltaistuva talous asettaa haasteita johtamiselle, kuten jo edellä on tuotu esiin. Vaikka erityislaatuiset, kansallisista kulttuureista kumpuavat piirteet voivat jatkossakin toimia vahvuuksina johtamisessa, koskevat samantyyppiset lainalaisuudet – enemmän tai vähemmän – kaikkia kansainvälisillä markkinoilla toimivia organisaatioita kotimaasta riippumatta. Suomalaisessa johtamisessa voitaisiin oppia Ruotsista ainakin dialogisuutta, monikulttuurisuuden käsittelyä ja ajattelun isoutta. Ruotsalaisen johtamisen yhtenä selvänä haasteena on tehtyjen selvitysten mukaan ainakin kyky pystyä senkaltaiseen nopeuteen ja joustavuuteen, jota on edellä pidetty suomalaisen johtamistyylin yhtenä vahvuutena.



Kirjoittajien jälkisanat

Tätä työtä on ollut kiinnostava tehdä. Tehtävänannon massiivisuus herätti paljon skeptisismiä työtä kohtaan. Voiko suomalaista johtamista ja johtajuutta edes määritellä muutamassa kuukaudessa? Ehkäpä olemme myös kadottaneet kosketuksen tarinankerronnan perinteeseen, mikä syö rohkeutta karsia toisia ja korostaa toisia elementtejä. Kenties tuo insinöörimäisyys näkyy tässäkin: määrittelyyn olisi saatava mukaan aivan kaikki faktat, eikä asioita saa väittää ilman tukevia perusteluita. Sellaisesta kuitenkin tulisi huono tarina.

Skeptisismin rinnalla eli kuitenkin koko ajan valtava innostus. Suuri joukko ihmisiä halusi antaa aikaansa ja olla mukana historiallisessa työssä. Määrittelytyö sai kiinnostuneen vastaanoton myös sosiaalisessa mediassa ja kyselyitä työn etenemisestä on tullut jatkuvalla syötöllä. Voi olla, että tarinat vetävät yhä puoleensa. Voi myös olla, että tällaiselle kansalliselle tarinalle on juuri nyt kysyntää. Suomen satavuotisjuhla on antanut ”oikeuden” pohtia kansallisia asioita monikulttuurisessa ja kansainvälisessä maailmassa. Työelämässä on myös käynnissä suuri murros ja tarvitsemme kipeästi erilaisia työkaluja sen kanssa elämiseen. Itseymmärrys tarjoaa eväitä kehittymiseen ja puoleensa vetävät tarinat käyvät markkinointimateriaaliksi, kun houkuttelemme Suomeen osaajia muualta maailmasta.

Suomi tarvitsee johtajuutta enemmän kuin pitkään aikaan. Teknologioiden kehittymisen siivittäjä rakennemuutos vaatii samaan aikaan uudistumista tukevia rohkeita päätöksiä ja vastuuta pitää kaikista huolta. Myös ilmastonmuutoksen vaikutusten minimoiminen tulee edellyttämään tiukkoja päätöksiä ja todellista vastuun kantoa myös pitkällä tähtäimellä. Suomella on tähän kaikkeen paljon annettavaa, mutta vain, jos meillä on rohkeutta antaa se.



Liite 1. Aineiston keruu

Johtajahaastattelut

Vuoden 2018 tammikuun aikana Filosofian Akatemia Oy:n edustajat haastattelivat 13 suomalaista johtajaa eri toimialoilta suomalaisen johtajuuden määrittelyä varten – nyt ja tulevaisuudessa. Haastattelut tehtiin puhelimitse tai sähköpostitse.

Haastateltavat:

Teresa Kemppi-Vasama, Kemppi Oy
Timo Ritakallio, OP-Ryhmä
Matti Alahuhta, DevCo Partners Oy
Tapio Luoma, Turun ja Suomen arkkipiispa, Suomen evankelis-luterilainen kirkko
Kimmo Kedonpää, Pipelife Finland Oy
Tommi Uitto, Nokia Finland
Päivi Rahkonen, Hollolan kunta
Johanna Ikäheimo, Lappset Group
Tuomas Syrjänen, Futurice Oy
Satu Huber, Työeläkeyhtiö Elo
Peppi Kaira, SOL Pesulapalvelut ja SOLEMO-konserni
Mirva Antila, IBM Finland
Risto Murto, Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma

Omistajanäkökulma

Johtamiseen vaikuttavat itse johtajan ja toimialan lisäksi omistajien intressit. Monipuolisen näkökulman takaamiseksi määrittelytyötä varten on haastateltu myös kahta asiantuntijaa yritysten omistajuussuhteista.

Omistajanäkökulman antoivat:

Timo Leino, Nordhaven Corporate Finance
Pia Santavirta, Suomen pääomasijoitusyhdistys ry

Määrittelytyöpaja 5. helmikuuta 2018

Haastateltujen lisäksi Työelämä 2020 järjesti yhdessä Filosofian Akatemia Oy:n kanssa suomalaisen johtamisen määrittelytyöpajan. Työpajaan osallistui noin 50 suomalaista johtajaa, asiantuntijaa ja tutkijaa. Työpajatyöskentelyn pohjana käytettiin haastatteluista kerättyä aineistoa.

Määrittelytyöpajaan ilmoittautuneet ja osallistuneet:

Aino Määttä, VTJ, Sinituote Oy
Anne Kovalainen, professori, Turun yliopisto
Annika Blomberg, tutkijatohtori, Turun kauppakorkeakoulu
Anu Sajavaara, työmarkkinapäällikkö, PALTA
Ari Rämö, toimitusjohtaja, Sick Oy
Asko Myllymäki, liiketoimintajohtaja, Lehto-Group Oyj
Elise Ramstad, asiantuntija, Business Finland
Hannele Seeck, professori, Turun yliopisto
Hanno Airas, toimitusjohtaja, Novosan Oy
Hannu Stålhammar, erityisasiantuntija, sosiaali- ja terveysministeriö
Harry Salonaho, kauppatieteen tri., Pinus Consult Oy
Heidi Hiltunen, erityisasiantuntija, Työelämä 2020
Janne Tienari, professori, Hanken
Jari Hakanen, tutkimusprofessori, Työterveyslaitos

Jarmo Lönnfors, toimitusjohtaja, HR4 Group Oy
Jesse Peurala, toimitusjohtaja, Fraktio Oy
Jokke Eljala, tutkimuspäällikkö, Suomalaisen Työn Liitto
Joonas Kiminki, toimitusjohtaja, Wunder
Kenneth Söderholm, senior consultant, Corporate Spirit Oy
Kirsimarja Blomqvist, professori, Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Klaus Kuhanen, toimitusjohtaja, JCDecaux Finland Oy
Krista Pahkin, johtaja, PK-sektori ja kasvu, Työterveyslaitos
Kristiina Ketomäki, toimitusjohtaja, Plastep Oy
Leenamajja Ojala, TKT, Pro Competence Oy
Margita Klemetti, hankejohtaja, Työelämä 2020
Marika Tammeaid, johtava asiantuntija, Sitra
Marita Paajaste, henkilöstöjohtaja, Barona Group Oy
Marita Salo, toiminnanjohtaja, HENRY ry
Mauno Tirkkonen, partneri, Pertec Consulting Oy
Mika Gylén, HR-johtaja, Keva
Nuppu Rouhiainen, programme manager, Business Finland
Ossi Aura, FT, Ossi Aura Consulting Oy
Panu Luukka, yrityskulttuurimuotoilija, Leidenschaft Oy
Riikka Jakovuori, johdon neuvonantaja, Gofore Oy
Riina Nousiainen, asiantuntija, Toimihenkilökeskusjärjestö STTK
Riitta Hyppänen, työelämän uudistaja, CM & HR Consulting Oy
Risto Havunen, yrittäjä, Hippocampus Networks
Sanna Varpukari, toimitusjohtaja, Sovelto Oy
Satu Kalliokulju, head of consumer excellence, Fiskars Oyj
Satu Wrede, hallituksen puheenjohtaja, Metro-Auto Group Oy
Staffan Kurtén, hallituksen puheenjohtaja, HRM Partners Oy
Susanna Blomqvist, omistaja-yrittäjä, Saintex Oy
Terhikki Rimmanen, toimitusjohtaja, Humap Consultation Oy
Terttu Pakarinen, kehittämisspäällikkö, KT Kuntatyönantajat
Tuomo Alasoini, johtava asiantuntija, Business Finland

Filosofian Akatemialta työpajan toteutukseen osallistivat:

Frank Martela, Iida Mäkikallio, Karoliina Jarenko, Maija Tiitinen, Miia Järvillehto, Nick Ahleskog, Peter Kenttä, Reima Launonen, Sami Paju, Tapani Riekkö, Tiina Setälä, Tuukka Kostamo ja Tytti Kokko.

Haastattelut ja raportin koostaminen

Projektin työryhmän on muodostanut Filosofian Akatemialta Reima Launonen, Nick Ahleskog ja Karoliina Jarenko. Luvun kolme on kirjoittanut Business Finlandin johtava asiantuntija Tuomo Alasoini.

Määrittelytyötä on ohjannut Suomalainen johtamistapa -työryhmä

Margita Klemetti, hankejohtaja, Työelämä 2020
Karoliina Jarenko, toimitusjohtaja, Filosofian Akatemia
Tuomo Alasoini, johtava asiantuntija, Business Finland
Krista Pahkin, johtaja, PK-sektori ja kasvu, Työterveyslaitos
Jokke Eljala, tutkimuspäällikkö, Suomalaisen Työn Liitto
Heidi Hiltunen, erityisasiantuntija, Työelämä 2020

2020
Työelämä

SUOMALAINEN 
johtaminen
#suomalainenjohtaminen



Työ- ja elinkeinoministeriö
Arbets- och näringsministeriet