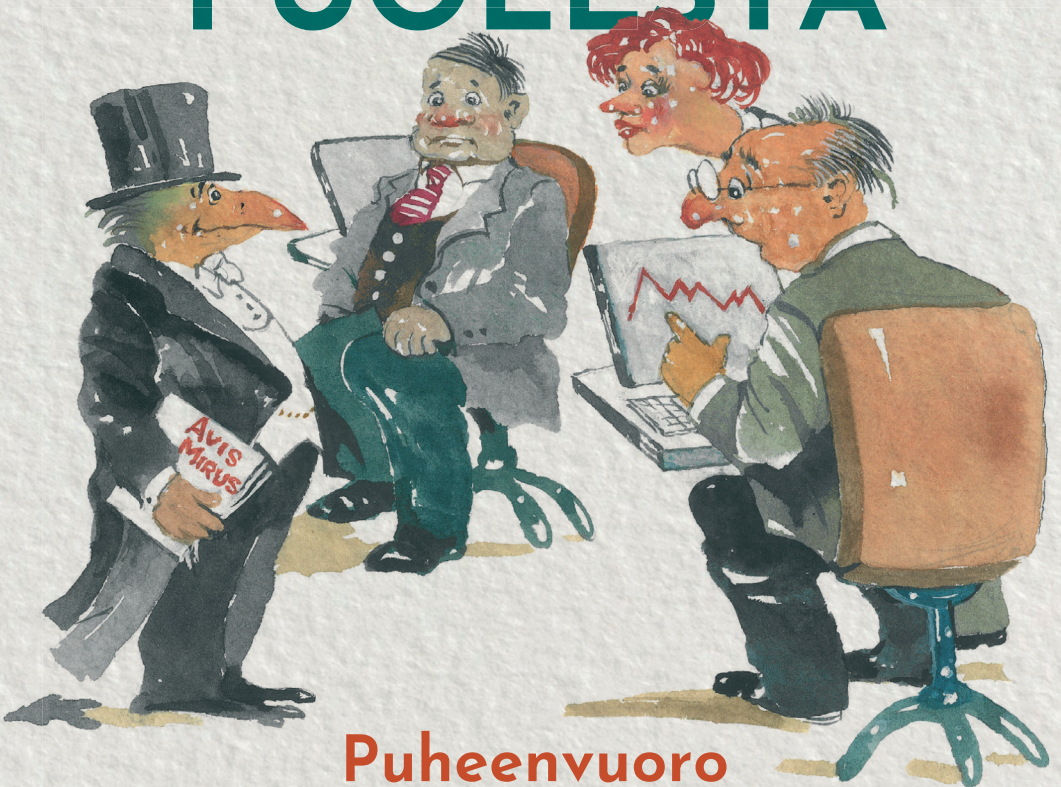


JUHANI KIVELÄ ANNELI TEMMES

YHTEISEN MERKITYKSEN JATYÖNILON PUOLESTA



Puheenvuoro
suomalaisesta johtamisesta

**YHTEISEN
MERKITYKSEN
JATYÖNILON
PUOLESTA**

JUHANI KIVELÄ
ANNELI TEMMES

YHTEISEN MERKITYKSEN JATYÖNILON PUOLESTA

Puheenvuoro
suomalaisesta
johtamisesta

© Juhani Kivelä ja Anneli Temmes, 2024

Ulkoasu: Tiia Javanainen / Purotie Design

Kannen kuva: Matti Louhi, 2010

© Juhani Kivelä

Kustantaja: BoD – Books on Demand, Helsinki, Suomi

Valmistaja: BoD – Books on Demand, Norderstedt, Saksa

ISBN: 978-952-80-7125-9

SISÄLLYS

SISÄLLYS	6
LUKIJALLE	9
1. MIKSI TÄMÄ PUHEENVUORO?	10
2. HYVÄN JOHTAMISEN KEHÄ	20
3. JOHTAMISPERINTÖÄMME 1900-LUVULTA	26
3.1. Talvisotakokemukset - arvokas kriisijohtamisperinne	26
Talvisota esimerkkinä Ukrainalle	34
3.2. Kolme yritysjohtamisen perinnetarinaa	38
Finlayson - kveekarikapitalismin lipunkantaja	38
Yhtyneet Paperitehtaat - isänmaallisen kapitalismin esikuva	47
Rantasipi - yksityisen ja julkisen yhteistyön yhtiö	57
Kolme perinnetarinaa - erilaista ja yhteistä	67
4. AIKAKAUSI VAIHTUU	72
4.1. Eriytynyt yritysjohtaminen	77
4.2. Eriytynyt julkinen johtaminen	79
4.3. Euroopan unioni, Nato ja kansainvälinen hankejohtaminen	101
Euroopan unioni	101

Nato	104
Kansainvälinen hankejohtaminen	105
4.4. Vapaaehtoistyön johtaminen	112
5. TYÖVÄLINEET YHTEISELLÄ MERKITYKSELLÄ JA ILOLLA JOHTAMISEEN	118
5.1. Yhteisen merkityksen ymmärtäminen ja sisäistäminen	120
5.2. Hyvän johtamisen perusasiat	125
5.3. Strategiat päätöksenteon tukena, rakenteet ja työyhteisö	134
5.4. Rekrytointi ja moderni henkilöstöpolitiikka	144
5.5. Viestintä ja viestiminen. Visualisointi	154
5.6. Palautejärjestelmä läpi organisaation	160
5.7. Koulutus ja valmennus	168
5.8. Yhteiset tilaisuudet ilon vaalijoina	173
5.9. Merkityksen vaaliminen muutoksessa	178
6. MIHIN UUSI SUOMALAINEN JOHTAMISKIRJALLISUUS MEITÄ JOHDATTA?	181
7. MITEN TÄSTÄ ETEENPÄIN?	193
Loppusanat	196
KIRJOITTAJAT	198
KIITOKSET	204
TAUSTA-AINEISTOA	206

LUKIJALLE

Kirjamme on puheenvuoro johtamisen tärkeydestä tulevaisuudellemme. Se korostaa sitoutumista yhteiseen merkitykseen ja työn ilon luomiseen.

Seuraavilla sivuilla kuvaamme kansallista johtamisperintöämme kriisijohtamis- ja yritys esimerkein sekä julkisen sektorin näkökulmasta. Suurena kriisiesimerkkinä on Suomen talvisotajohtaminen, jonka Ukrainan sota on jälleen nostanut ajankohtaiseksi. Kuvaamme 1900-luvun lopulla käynnistynyttä isoa johtamisympäristön muutosta, ja pohdimme siitä nousseita vaatimuksia yritysjohtamiselle ja julkiselle johtamiselle.

Näkemyksemme perustuvat omiin kokemuksiimme useiden vuosikymmenten ajalta. Kokemuksemme ovat eri alueilta ja erilaisista organisaatioista: yrityksistä, julkiselta sektorilta, kansainvälisistä hankkeista ja vapaaehtoistyöstä. Avaamme kirjassa myös johtamisen työvälineitä osana hyvän johtamisen kehää.

Toivomme kirjan herättävän ajatuksia ja johtavan tekoihin suomalaisen johtamisen kehittämiseksi. Suomi tarvitsee ja me kaikki ansaitsemme osaavia johtajia, sitoutuneita tekijöitä, työn iloa ja hyvää työelämää!

Helsingissä 1.3.2024

Juhani Kivelä ja Anneli Temmes

1. MIKSI TÄMÄ PUHEENVUORO?

Tämä kirja on puheenvuoro yhteisen merkityksen ja työnilon puolesta. Esittelemme siinä yhteiseen merkitykseen ja työniloon perustuvaa johtamisajattelua ja sen tärkeyttä organisaation toimintaan, tuottavuuteen ja hyvään työelämään, merkittävään osaan hyvää elämää. Otamme kantaa tämän päivän keskusteluun suomalaisesta johtamisesta, sen vaatimuksista ja ongelmista muuttuneessa ja edelleen muuttuvassa johtamisympäristössä. Nostamme esiin yritysjohtamisen haasteita ja julkisen sektorin viime vuosikymmenien uudistuksissa syntyneitä johtamisen rakenneongelmia. Haluamme osoittaa suuntaa hyvän johtamisen rakentamiseen, jossa työssä johtamisen perusasiat ovat hyvinkin yksinkertaisia.

Johtaminen kiehtoo monella tavoin, ja hyvää johtamista peräänkuulutetaan organisaatioiden kehittämisessä. On tavallista, että organisaatioiden ongelmat kietoutuvat johtamisen ongelmiin tai ainakin niihin vedotaan usein. Mitä hyvällä johtamisella milloinkin tarkoitetaan ja miten sitä halutaan toteuttaa, ei aina ole selvää. Yleisessä keskustelussa harvoin osoitetaan, miten johtamista tulisi parantaa, vaikka sen ongelmat nähtäisiinkin.

Toimintaympäristömme muuttuu

Toimintaympäristömme on sisäisesti ja ulkoisesti historiallisessa käännekohdassa, jonka vaikutukset leikkaavat läpi yhteiskunnan. Meidän on pääosin sopeuduttava ulkoa tuleviin muutospaineisiin. Voimme vaikuttaa niihin painoarvomme ja osaamisemme mukaisesti Euroopan unionin sisällä ja Naton rakenteissa. Kansainvälinen asemamme turvallisuuden tuottajana antaa meille uutta ponnistuspohjaa.

Sisäisesti lähtökohtamme ovat heikentyneet jo puolitoista vuosikymmentä. Suomesta on tullut mahdollisuuksiimme nähden alisuoriutuja. Ongelmamme ovat paljolti 2000-luvun kehityksen tulosta, vaikka niiden juuret ovat 1900-luvun lopun muutoksissa. Ne ovat yleisesti tiedostettuja ja niiden ratkaisut ovat omissa käsissämme.

Yhteiskuntamme poliittishallinnollinen johtamiskyky näyttää heikentyneen koko 2000-luvun. Sama koskee tutkimusten mukaan laajasti sekä yksityisen että julkisen sektorin työelämää. Työelämän johtaminen ei ole pysynyt ympäristömuutosten ja hyvinvointiyhteiskunnan kouluttamien nuorten sukupolvien vaatimusten tasalla.

Suomen Nuorkauppakamarin ja Työterveyslaitoksen vuonna 2022 toteuttama *Johtajuusbarometri* -tutkimus kertoo millenniaalien, 1980–2000 syntyneiden johtajuusajattelusta. Heitä ja nuo-

rempia on tällä hetkellä jo yli puolet työvoimastamme. Heistä lähes kaikki vastaajat ovat työurallaan kohdanneet huonoa johtamista. Vastaajista kaksi kolmesta on kokenut siitä johtuvia negatiivisia työnhyvinvointivaikeuksia. Neljännestä kuormittaa tällä hetkellä huonosti johdettu organisaatio, ja kolmasosa harkitsee työpaikan vaihtoa.

Valtiovarainministeriön *Julkinen johtaminen -kyselyn VM/2021* mukaan lähes kaikki julkiset johtajat ymmärtävät, että johtaminen on merkityksellistä. Heidän mukaan hallinnon toimijoista puolet on sitoutunut yhteiseen arvoperustaan. Vain vajaa kolmasosa vastanneista katsoo, että johtaminen julkisessa hallinnossa on uudistunut siten, että se vastaisi erinomaisesti työelämän tarpeita. Julkisissa organisaatioissa ei puututa huonoon johtamiseen eikä hyvää huomioida, katsoo neljä viidesosaa vastanneista. Kyselyn pohjalta Julkisen johtamisen yhteistyöryhmä esitti, että VM käynnistää yhdessä Suomen kuntaliiton kanssa julkisen johtamisen kehittämisohjelman.

Tutkimukset osoittavat, että masennus on leviävä, länsimainen kansantauti ja siirtää työikäistä väestöä ennenaikaiselle eläkkeelle. Maailman terveysjärjestö WHO arvioi vuonna 2018, että masennus on maailman eniten ihmisten toimintakykyä heikentävä sairaus. Suomessa vuoden 2020 aikana masennusta sairasti lähes 10 % koko väestöstä. Oleellinen masennuksen torjunnan vastalääke on merkityksellinen työ ja ihmisläheinen työkuulttuuri.

Suomalaisen työelämän haaste on, miten onnistumme työperäisten maahanmuuttajien hankinnassa ja vastaanotossa ja miten

yhdennämme heidät joustavasti työ- ja yhteiskuntaelämäämme. Päävastuu siinä on vastaanottavilla organisaatioilla. Siihen tarvitaan läpileikkaavaa vastaanoton ja yhdentämisen johtamista. Se edellyttää, että ylin toimiva johto sitoutuu kehittämään tarvittavaa johtamiskulttuuria. Politiikalla ja hallinnolla luodaan toiminnalle vain edellytyksiä tai esteitä.

Toisen maailmansodan jälkeen alaa saanut yritysten sidosryhmävastuujärjestelmä syrjäytyi 1970-luvulla **Milton Friedmanin** oppien mukaisesti, jossa yritysten ainoaksi tehtäväksi pelkistyi voiton tuottaminen. Suomeen ajattelutapa levisi 1980-luvun jälkipuoliskolla voimistuen yritysten hallitsevaksi tarkoitukseksi. Nyt yrityksiltä edellytetään myös yhteiskuntavastuuta, millä tarkoitetaan ihmisoikeuksien kunnioittamista, ympäristöstä huolehtimista sekä palveluiden ja tuotteiden turvallisuutta. EU:n puitteissa asiasta on valmisteilla parhaillaan yritysvastuudirektiivi.

Työterveyslaitoksen, ministeriöiden ja työmarkkinajärjestöjen yhteisprojektina valmistui maaliskuussa 2023 *TYÖ2030 työn ja hyvinvoinnin kehittämisohjelma*. Ohjelman loppuraportti tuotti viisi ratkaisua hyvinvoivaan ja tuottavaan työelämään, jotka olivat luottamuksen vahvistaminen, vuoropuhelun lisääminen, yhdessä oppimisen mahdollistaminen, luovuuden vapauttaminen sekä johtamisen kehittäminen. Kaikki neljä ensiksi mainittua liittyvät viidenteen eli johtamisen kehittämiseen ja johtajuuteen. Organisaatioiden tarkoituksen ja tehtävien johtaminen on toimialakoh- taista ja avoimessa yhteiskunnassa sidoksissa kansainväliseen

ja teknologiseen kehitykseen. Hyvinvoiva ja tuottava työelämä riippuu siitä, miten ihmisiä johdetaan. Se on puolestaan vahvassa yhteydessä kansalliseen kulttuuriin, sen tilaan ja johtamisperintöön.

Hyvinvointiyhteiskuntamme nuoret ikäluokat innostuvat ja motivoituvat työstään, kun he ymmärtävät organisaationsa tarkoituksen ja oman työnsä merkityksen ja kuinka ne puolestaan tuottavat lisää työniloa. He odottavat ihmisläheisempää johtamiskulttuuria ja toivovat enemmän itseohjautuvuutta. Kunnollinen palkka ei enää yksin riitä.

Miten näitä nuoria, jotka ovat tällä hetkellä työelämänsä alkuvaiheessa, mutta pian työelämän enemmistö, tulisi johtaa? Entä miten suomalaisia, jotka ovat työelämänsä päätösvaiheessa ja haluaisivat eläkeläisinäkin tehdä työtä, olisi johdettava? Ja miten vieraaseen työelämäkulttuuriin astuvia maahanmuuttajia olisi opastettava ja johdettava?

Monia teorioita ja malleja

Johtamisesta on kirjoitettu paljon, samoin työn merkityksellisyydestä. Johtaminen on ollut viime vuosina suosittu tutkimuskohde ja saatavilla on useita akateemisia julkaisuja johtamisesta. Käytännön johtamisoppaat perustuvat yleensä tiettyyn johtamisoppiin tai näkökulmaan, joiden avulla myydään johtamisen kehittä-

mispalveluita myös yrityksille ja muille organisaatioille. Näistä kaikista löytyy pitkälti samoja asioita vain eri tavoin paketoituina. Johtamisen oppikirjoista löytyy myös kokemukseen perustuvaa tietoa tai esimerkiksi johtajien ja johdettavien haastatteluja ja kyselyjä. Johtajien henkilöhistorioista ja muistelmista taas löytyy kiinnostavia arvioita kirjoittajien omasta johtamistavasta joidenkin vuosien päästä nähtyinä.

On tietenkin jokaisen organisaation ja sen johdon asia päättää, mitä oppia ja mallia käyttää omassa johtamis- ja kehittämissyössään. Tärkeintä on ymmärtää hyvän johtamisen merkitys organisaation menestykseen ja sen työntekijöiden innostukseen ja viihtyvyyteen. Ottamatta tarkemmin kantaa eri malleihin, voimme kokemuksesta todeta, että liian raskaiden mallien käyttö ei välttämättä tuo toivottua tulosta. Kaikessa kehittämistyössä tarvitaan ylimmän johdon voimakasta sitoutumista ja koko organisaation mukana oloa. Tämän puheenvuoron tavoitteena on tuoda lisäarvoa keskusteluun suomalaisesta johtajuudesta, johtamisen yhteisestä merkityksestä ja työnilosta.

Suomi on tänä päivänä monella tavoin esimerkkimaa. Suomea on pidetty yhteiskunnallisen vakauden mallimaana, ja meidän ääntämme kuullaan ja halutaan kuunnella myös hyvän toimivan johtamisen toteuttajana. Julkista hallintoamme on pidetty jopa maailman parhaana, ja suomalaisiin yrityksiin uskotaan.

Voidaan sanoa, että Suomen asema maailmassa ”onnellisten” maiden kärkijoukossa on vielä vahva. Läntisen maailman suuressa

murroksessa Suomella on kuitenkin monia haasteita: julkinen taloutemme on vaikeuksissa ja koululaitoksemme saavutukset ovat heikentyneet. Huippujoukossa pysyminen vaatii systemaattisia muutoksia yhteiskuntamme asenteisiin, rakenteisiin sekä myös suomalaiseen johtajuuteen.

Puheenvuoron sisältö

Puheenvuoromme keskeinen sisältö esittelee ja perustelee yhteisellä merkityksellä ja ilolla johtamisen ajattelua ja sen mukaisen johtamiskulttuurin tärkeyttä. Se tuo johtamisen kysymyksiä tämän päivän johtamisympäristöön ja sen muutoksiin. Siinä huomioidaan johtajien työn suuret vaatimukset ja johdettavien kasvaneet odotukset. Vanhemman sukupolven johtamisodotukset olivat toiset kuin nykypäivän hyvinvointiyhteiskunnan kouluttamien millenniaalien ja heitä nuoremman sukupolven odotukset ja vaatimukset.

Johtamisajattelumme perusta on työn merkityksen ymmärtäminen läpi koko organisaation ylimmästä johdosta jokaiseen työntekijään. Johtaminen yhteisellä merkityksellä luo perustaa työnilolle, mikä on keskeistä työntekijöiden motivaation rakentamisessa ja hyvän elämän tukemisessa. Käsittelemme johtajien ja esihenkilöiden roolia ja työtä merkitykseen sitouttamisessa. Tässä korostamme johtajan osaamista suunnan näyttäjänä, sparraajana ja läsnä olevana.

Kirja Yhteisen merkityksen ja työnilon puolesta
on puheenvuoro suomalaisesta johtamisesta.

Se tarkastelee johtamistamme useiden vuosikymmenten
ajalta niin yritysten, julkisen sektorin, kehittämisprojektien
kuin vapaaehtoistyönkin näkökulmasta.

Historian kautta katse on erityisesti tulevaisuudessa
korostaen yhteisen merkityksen tärkeyttä ja työnilon
tuottamista keskeisenä johtamistehtävänä.

Johtamisen esimerkkejä kuvataan omien kokemusten pohjalta,
ja johtamisen työvälineitä avataan hyvin käytännönläheisesti.

HTT, VTT, emeritusalivaltiosihteeri Juhani Kivelä ja
HTL, toimitusjohtaja emerita Anneli Temmes ottavat
vahvasti kantaa tulevaisuuden johtamiseen, jota
suomalaiset organisaatiot, johtajat ja johdettavat
sekä me kaikki tarvitsemme pärjätäksemme
muuttuvassa maailmassa.

**JOHDA MERKITYKSELLÄ,
LUO TYÖNILOA JA TUOTTAVUUTTA!**



ISBN 978-952-80-7125-9
KL 69.11