

Poimintoja konsulttijättien tutkimusraporteista ja sotilasjohtamisen käsikirjasta johtamisen näkökulmasta

2.5.2023

Johdanto

Tässä artikkelissa käydään läpi poimintoja siitä, mitä konsulttiyritykset Deloitte ja Gartner sanovat uusimmissa raporteissaan johtamisesta, henkilöstöjohtamisen haasteista ja työelämän muutoksesta. Näitä tietoja ja käsityksiä verrataan sitten sotilasjohtamiseen ja tässä osuudessa toimii materiaalina melko uusi Suomen Puolustusvoimien Pääesikunnan julkaisu Johtajan käsikirja 2022, joka on tarkoitettu kaikille sotilasjohtajan tehtävissä toimiville (Puolustusvoimat 2022, s. 10). Kyseisestä Johtajan käsikirjasta on tarkoitus poimia asioita, joista olisi hyötyä myös sotilasjohtamisen ulkopuolella esimerkiksi liikeyrityksissä erityisesti kriisi- ja poikkeustilanteiden aikana. Sotilasjohtamisen yhtenä vahvuutena on tyypillisesti ollut sen käytännöllisyys, joten odotusarvona on, että käsikirjasta löytyisi käytännön hyötyä johtamistyöhön.

Deloitte ja Gartner ja heidän uusimmat

tutkimusraporttinsa

Deloitte on yksi maailman johtavista asiantuntijaorganisaatioista, jossa on henkilöstöä yli 400 000 ja liikevaihto oli vuonna 2022 noin 59 miljardia Yhdysvaltain dollaria (Deloitte 2022). Gartner on puolestaan Deloittea pienempi tutkimus- ja konsultointiyritys. Gartnerilla on henkilöstöä 19500 ja liikevaihto oli vuonna 2022 noin 5,5 miljardia dollaria (Gartner 2023b).

Gartner (2023a) tutki yli 850 henkilöstöjohtajaa 60 eri maassa. Kyseisen tutkimusraportin mukaan tärkeimmät asiat henkilöstöjohtajien asialistalla olivat seuraavassa järjestyksessä (tärkein ensin):

1. Johtamisen tehokkuus.
2. Organisaation suunnittelu ja muutosjohtaminen.
3. Työntekijäkokemus.
4. Työhönotto.
5. Työn tulevaisuus.

Ei ole yllättävää, että johtamisen tehokkuus on henkilöstöjohtajien listalla ensimmäisenä. Asiat yrityksissä ja varsinkin muutos tapahtuvat johtamisen kautta, ja johtaminen on avainasemassa listalla oleviin muihinkin asioihin vaikuttamisessa. Gartnerin (2023a) mukaan johtamisen tehokkuuteen kuuluu se, että työntekijät voivat turvallisesti ilmaista näkemyksiään ja kertoa elämäänsä liittyvistä tarpeista työpaikalla. Johtamiselta kaivataan raportin mukaan yksilöllisyyttä ja ihmiskeskeisyyttä. Johtamisen kohteena pitäisi olla räätälöity ja yksilöllinen työnkulku.

Gartner (2023a) peräänkuuluttaa ihmiskeskeistä johtajaa. Johtajan tulisi olla:

aito+empaattinen+mukautuva=inhimillinen ja ihmiskeskeinen johtajuus

Gartnerin (2023a) mukaan johtajan tulisi toimia työpaikan yhteinen tarkoitus (englanniksi *purpose*) edellä. Johtajan tulisi osoittaa välittämistä, kunnioitusta ja kiinnostusta työntekijöiden hyvinvoinnista. Edelleen johtajan tulisi tarjota joustavuutta, joka sopii tiimin jäsenten yksilöllisiin tarpeisiin.

Deloitte puolestaan julkaisee yleensä vuosittain noin 60-120-sivuisen raportin nimeltä Human Capital Trends. Viimeisimpään raporttiin 2023 vastasi noin 10 000 henkilöstö- ja liiketoimintajohtajaa (Deloitte 2023b). Vuoden 2023 Human Capital Trends -raportin (Deloitte 2023a) keskeisin viesti on, että olemme siirtyneet maailmaan ilman rajoja: vakiintuneet toimintamallit murtuvat (englanniksi *disruption*) ja maailmasta on tullut katkonainen ja epäyhtenäinen. Tämä Deloitten raportti kuvaa laaja-alaisesti ja läpileikkaavasti kokonaan uudenlaista yritystä, joka olisi valmis tämän ajan ja tuleviin haasteisiin. Työtä ei enää määrittele työtehtävä, vaan yritysten on siirryttävä tehtäväkeskeisestä organisaatiosta osaamisperusteiseen organisaatioon. Työ ja työnteon tavat muuttuvat: Työpaikka ei ole pelkästään yksi tietty paikka ja monet työntekijät eivät ole perinteisiä työntekijöitä.

Deloitten (2023a, s. 2) raportin mukaan taloudellinen kasvu hidastuu ja elämisen kustannukset nousevat. Samoin lama uhkaa ja liiketoiminnan johtajien ja organisaatioiden pitäisi saada aikaiseksi vähemmällä enemmän. Saman raportin mukaan yrityksien haasteet ovat seuraavat:

1. Työmarkkinalla on suuri kysyntä työvoimasta.
2. Kapitalismin tilalle on tulossa sidosryhmäkapitalismi, jonka mukaan yhtiön tulisi huomioida kaikkien sen sidosryhmien tarpeet, ei pelkästään osakkeenomistajien tai henkilöstön tarpeet ja vaatimukset.

3. Työn olemuksen muutos: muutoksessa on se, miten, missä ja miksi työtä tehdään.

Deloitten (2023a, s. 82) tutkimuksen mukaan johtajuus ja ihmisten johtaminen on tärkeämpää kuin koskaan ja sitä on entistä vaikeampaa löytää. Raportin mukaan 94% vastaajista on sitä mieltä, että kyvyt ihmisten johtamiseen ja johtamisen tehokkuus ovat tärkeitä tai erittäin tärkeitä organisaation menestyksen kannalta. Kyseisessä tutkimuksessa vastaajien mukaan johtaminen on tärkeysjärjestyksessä ensimmäisenä.

Deloitten (2023a, s. 82) mukaan johtajan vaikutusta tarvitaan nyt enemmän kuin koskaan ja johtajan tehtävä ei ole ollut koskaan niin vaikea, kuin se nyt on. Raportin mukaan olemme siirtymässä rajattomaan maailmaan, jossa johtaminen ei enää perustu niinkään muodolliseen asemaan ja auktoriteettiin, vaan näkemykseen, oivalluskykyyn, henkilökohtaiseen vastuuseen, suhteeseen arvoihin ja toimintaan.

Deloitten (2023a, s. 84-85) mukaan johtajan tehtävänkuvan ja häneen kohdistuvien vaatimusten muutos on seuraavaa:

1. Ajattelu kuin tutkija. Nykymaailmassa oikea vastaus tai ratkaisu johtajalta ei enää riitä. Johtajan on luotava sopiva työympäristö ja saatava työntekijät kokeilemaan, mukautumaan, omaksumaan uutta tietoa ja oppimaan siitä uutta. Johtaja ei enää johda työtehtäviä, vaan organisoi ja orkestroi lopputuloksia.
2. Siirry yhteisluomiseen (englanniksi *co-create*) ja kasvata yhteistyötä työntekijöiden ja työnantajan välillä. Aiemmin muutama johtoryhmän jäsen oli yrityksen keskeisin ajuri, joka sai asiat tapahtumaan työpaikan seinien sisäpuolella olevan henkilöstön avulla. Nyt työpaikan rajamuurit ovat kadonneet ja verkostot ulottuvat kauas. Nykyajan työpaikoilla jokaisella työntekijällä on aiempaa enemmän vaikuttavaa voimaa. Ongelmanratkaisu työpaikalla on yhteispeliä ja parhaat tulokset saavutetaan yhdessä.
3. Laita etusijalle inhimilliset vaikutukset. Perinteiset johtajan menestyksen mittarit ovat olleet taloudellisia ja operatiivisia eli yrityksen välittömään toimintaan kuuluvia, kuten aikaansaatu taloudellinen tulos, saavutetut kustannussäästöt tai voitettu markkinaosuus. Nykyisessä ilman rajoja olevassa maailmassa teoilla ja päätöksillä on vaikutuksensa. Johtajan on aidosti välitettävä johdettavista ihmisistään. Tämä välittämisen pitää näkyä toiminnassa työssä ja myös työn ulkopuolella. Johtajalta vaaditaan enemmän kuin empatiaa: johtajalla tulee olla aito yhteys johdettavien elämään, jotta voidaan rakentaa aito yhteys ja työn lopputulokset.

Puolustusvoimien Johtajan käsikirjan 2022 hyödylliset asiat

Puolustusvoimien Johtajan oppaan 2022 (Puolustusvoimat 2022) toimintaympäristön määrittely on hyödyllinen. Toimintaympäristö voi olla avoin, rajoitettu tai minimaalinen. Toimintaympäristö vaikuttaa siihen, kuinka ennustettavaa tapahtumat ja toiminta ovat. Toimintaympäristö vaikuttaa siihen, kuinka paljon aikaa käytössä on päätöksentekoon ja toimeenpanoon. Esimerkiksi minimalistisen toimintaympäristö on monimutkainen, stressaava, nopeasti muuttuva ja aikaa on vähän käytössä. Minimalistinen toimintaympäristö kuluttaa joukon suorituskykyä. Oppaassa esitetty toimintaympäristön määrittely voisi olla hyödyllinen työkalu myös liikeyrityksissä, kun arvioidaan niiden nykyistä toimintaympäristöä.

Johtajan oppaan 2022 mukaan sotilasjohtaja on ennen kaikkea ihmisten johtaja (Puolustusvoimat 2022, s. 17). Yksi olennainen asia Johtajan oppaassa 2022 on tilanneymmärrys ja tilannekuva, joka on sotilasjohtamisessa ollut tyypillisesti hyvin olennainen asia:

Tilannekuva on yksinkertaistettuna omien ja vihollisen joukkojen määrä, laatu, suuntautuminen ja toiminta tiettynä hetkenä. Sen on oltava yhteinen kaikilla johtamisen tasoilla. **Tilanneymmärrys** on johtajan

kokonaiskäsitys vallitsevasta tilanteesta, sen syistä ja seurauksista. (Puolustusvoimat 2022, s. 90)

Tästä sotilasjohtamisen jatkuvan tilannekuvan ja –ymmärryksen ylläpidosta voisi olla opittavaa liike-elämän puolelle.

Yksi hyödyllinen aihe on johtajan pitämät erilaiset keskustelut, kuten ennen tehtävän suorittamista pidettävä valmistautumiskeskustelu (Puolustusvoimat 2022, s. 100). Tämän ryhmän kesken pidettävän keskustelun avulla vähennetään stressiä ja parannetaan teknistä suoritusta. Keskustelun tulee olla avoin ja siihen voi sisältyä huumoria:

Tehtävään valmistautumiskeskustelu: Valmistautumiskeskustelussa käydään läpi aikajärjestyksessä todennäköisiä ja mahdollisia tapahtumia, joita taistelun aikana voi ilmetä, mukaan lukien esimerkiksi tappioiden syntyminen ja haavoittuneiden evakuointi. Lisäksi tarkoituksena on käsitellä todennäköisiä tuntemuksia, joita taistelun aikana voi syntyä. Puolustusvoimat 2022, s. 101).

Toinen keskustelutyyppi on tehtävän päättymisen jälkeen käytävä purkukeskustelu (defusing), jolla vähennetään myös joukon stressitasoa (Puolustusvoimat 2022, s. 129).

Yksi olennainen johtamiseen vaikuttava asia ovat päätöksentekoon vaikuttavat harhat ja virhearviot, joita Johtajan oppaassa 2022 käydään läpi (Puolustusvoimat 2022, s. 91). Oppaan mukaan päätöksentekoon vaikuttavia harhoja on tunnistettu yli 150. Yleisimmät harhat ovat: saatavuus, vahvistusharha, ankkurointi ja edustavuus.

Johtopäätökset ja pohdinta

On silmiinpistävää, kuinka niin Deloitten kuin Gartnerinkin materiaaleissa korostetaan johtamisen ja varsinkin ihmisten johtamisen merkitystä. Vieläpä korostetaan ihmislähtöistä ja empatiaan perustuvaa johtamista, vaikka muut perinteisemmät johtamisen osa-alueet pitäisi silti huomioida. Samoin Puolustusvoimien Johtajan oppaassa korostetaan voimakkaasti ihmisten johtamisen tärkeyttä, ja oppaan johtamiskäsitys perustuu syväjohtamiseen (Puolustusvoimat 2022).

Deloitten ja Gartnerin tutkimusraporttien avulla voi muodostaa tilannekuvan siitä, minkä asioiden parissa henkilöstö- ja liiketoimintajohto työskentelee tai pitäisi työskennellä, varsinkin suurissa kansainvälisissä yrityksissä. Monet opit ja ismit tulevat maailmassa ensin konsulttiyhtiöistä suuryrityksiin. Lisäksi nuo raportit antava tietoa siitä, mitä työ, työelämä ja johtaminen ovat nyt ja mihin suuntaan ne ovat muuttumassa. Näiden konsulttiyritysten raporttien näkökulma on pääsääntöisesti strateginen. Deloitten kattavan Human Capitals Trends 2023 –raportin asioiden omaksuminen ja vieminen käytäntöön yrityksissä vaatii runsaasti työtä ja aikaa, jos yrityksen toimintatavat ja yrityskulttuuri on hyvin toisenlainen, kuin mitä raportissa kuvataan.

Puolustusvoimien Johtajan käsikirja 2022 on hyvä johtamisen perusoppikirja, jossa liikutaan strategiselta tasolta operatiiviselle ja taktiselle tasolle asti. Vaikka käsikirja on tehty sotilasjohtamiseen, niin oppaassa on käyty läpi yleiset johtamisen perusteet, jotka ovat tarpeellisia kaikille johtamistyötä tekeville. Lisäksi käsikirjan monet johtamisen asiat ovat sovellettavissa muihinkin ympäristöihin, kuin sotilasympäristön. Oppaasta saa käsitystä nykyajan sodan- ja taistelunkuvasta, ja mitä tämä vaatii johtamiselta.

Kriisit ja poikkeustilanteet ulottuvat usein myös yrityksiin, jolloin johtamisessa on syytä tuntea poikkeusolojen johtamisen lainalaisuudet. Tässäkin mielessä Puolustusvoimien verkkosivuilla saatavilla olevasta Johtajan oppaasta 2022 on hyötyä. Parasta Johtajan oppaassa on sen käytännöllisyys ja johtamisen käytännölliset työkalut.

Sami Kautto
lehtori, KM, AmO
SeAMK

Sami Kautto toimiin lehtorina Seinäjoen ammattikorkeakoulussa, ja hän opettaa johtamista ja henkilöstöhallintoa.

Lähteet:

Deloitte (2022). 7.9. 2022. Deloitte reports record FY2022 revenue. https://www.deloitte.com/global/en/about/press-room/global-revenue-announcement.html

Deloitte (2023a). Human Capitals Trends 2023. https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html

Deloitte (2023b). Artikkeli Human Capital Trends 2023. https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/hc-trends-2023.html

Gartner (2023a). Top 5 Priorities for HR Leaders in 2023. Gartner for HR. Actionable and objective advice to tackle top HR challenges. https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders

Gartner (2023b). About Gartner. https://www.gartner.com/en/about

Puolustusvoimat (2022). Johtajan käsikirja 2022. Pääesikunta. Koulutusosasto. Ohjesäännöt ja oppaat.

https://puolustusvoimat.fi/asiointi/aineistot/ohjesaannot-ja-oppaat