

Johtajan on osattava innostua, innostaa ja innovoida

Johtaminen työnä siirtyy verkostoihin ja muuttuu innovaatioiden johtamiseen. Osaamisen ostaminen, prosessien ja tiedon hallinta ja näiden johtaminen ovat tulevaisuuden johtajan tärkeimmät taidot. Johtajan on saatava taitavimmat osaajat projektiinsa, kyettävä kokoamaan yhteen innovatiivinen ja tulosta aikaansaava ihmisten joukko sekä johdettava verkostoa.

Ennakoitavissa olevaan tulevaisuuteen varautumisen aika on lyhentynyt. Tulevaisuudessa on yhä enemmän vaihtoehtoja ja tulevaisuus muuttuu samalla yhä yllätyksellisemmäksi. Tulevaisuudelle tunnusomaista on epäjatkuvuus.

Toimintaympäristö on globaali, monikulttuurinen ja monimuotoinen. Suunnitteluprosesseissa on yhä enemmän otettava huomioon ulkoiset ja sisäiset tekijät. Johtamisessa korostuu tiimien ja verkostojen hallinta, valmentava ja jaettu johtajuus sekä uudenlainen yhteistyö. Itsensä johtaminen on noussut tärkeäksi, innovatiivisuus ja jatkuva uudistuminen ovat menestyksen avaimia.

Johtaminen tietoyhteiskunnassa tuetaan tehokkaalla viestinnällä

Johtamisessa noudatetaan edelleenkin vuosisadan alun metodeja sekä ihanteita, vaikka ne sopivat huonosti nykyiseen tietoyhteiskuntaan. Johtamisessa tarvitaan taitoja, joita teollisen yhteiskunnan koulutus ei ole johtajille antanut.

Johtaminen muuttuu käskyttävästä ohjaavaksi, kehittäväksi, osallistuvaksi ja viimein valtuuttavaksi. Johtamiseen kuuluu edelleenkin toimiva työnjako, selkeät tehtävät, kiinteän yhteisön luominen ja työntekijöiden urakehityksestä huolehtimista. Johtajan tulee osata innostua, innostaa ja innovoida. Johtaminen on vastuullista,

oikeudenmukaista, motivoivaa ja luovuuteen kannustavaa. Johtaja toimii palveluammatissa, ja jokaisella työntekijällä on oikeus hyvään johtamiseen.

Tietoa tarvitaan ja käytetään johtamisen ja päätöksenteon tukena kaikilla organisaatiotasoilla. Johtaminen pohjaa faktoihin ja näyttöön perustuvaan tiedolla johtamiseen. Tulevaisuustiedosta on apua ratkaisujen ja vaihtoehtojen etsintään, kokeilevaan luovuuteen ja innovatiivisuuteen.

Heikkojen signaalien tunnistaminen erityisesti asiakasrajapinnassa on entistä tärkeämpää. Johtajan on kyettävä laatimaan useita skenaarioita esimerkiksi palvelutuotantoon. Tulevaisuus luo haasteita, jossa ennalta ehkäisy, riskianalyysit, kustannusten hallinta ja tietotekniikan hyödyntäminen ovat arkipäivää. Työelämässä tarvitaan uusiutumista. Kun joustavuuden vaateet kasvavat, täytyy myös epävarmuuksien sietokyvyn kasvaa. Tietoyhteiskunnassa tietojohtaminen on tärkeää. Johtamista tuetaan tehokkaalla viestinnällä.

Tulevaisuuden menestyjä on verkostoitunut toisinajattelija

Tulevaisuuden haasteet ovat verkosto-osaimisen hallinnassa. Verkostojohtaminen korostuu verkostotalouden ja verkostoyritysten lisääntyessä. Välineellisyys, avoimuus, tasavertaisuus, virtuaalisuus ja hajaantuneisuus ovat vallitsevia trendejä. Johtaminen

tapahtuu monella tasolla. **Pentti Sydänmaanlakka** sanoo tätä älykkääksi johtamiseksi, jossa johtaminen lähteen ensin itsensä johtamisesta, laajenee ihmisten johtamiseen, tiimien johtamiseen, virtuaalitiimin johtamiseen, verkoston johtamiseen ja lopulta päättyy moninaisuuden johtamiseen, jossa johtaja johtaa useita erilaisia ja monikulttuurisia asiantuntijoita.

Älykäs johtaja tiedostaa, arvostaa ja osaa hyödyntää ihmisissä olevaa käytännöllistä, rationaalista, emotionaalista ja henkistä osaamista. Tieto syntyy verkostoissa, joissa tieto, osaaminen ja älykkyys hajaantuvat eri puolille. Tulevaisuuden menestyjä on verkostoitunut toisinajattelija.

Johtamisen tulevaisuus toteutetaan jatkuvalla parantamisella ja uudistumisella, jossa kyvyllä oppia uutta, ennakoita tulevaisuutta ja toimia turbulentissa ja hajautuneessa toimintaympäristössä ainutlaatuisia tuloksia tuottaen menestyy. Johtajan kyvykkyys punnitaan tiedon hyödyntämisestä ja osaajien johtamisella.

Johtamiskoulutus tarkoittaa koko henkilöstön kouluttamista, ja kyseessä on toimintakulttuurin muuttaminen. Osaajat eivät hylkää organisaatiota, he hylkäävät esimiehensä. Osaajien valinnan mahdollisuuksien ikkuna avautuu laajempaan kuin ennen. Se, joka saa osaajat, saa markkinat. ■

Leena Kononen

Kirjoittaja on Tullihallituksen kehittämisspällikkö.

Artikkeli pohjautuu Tulevaisuuden tutkimuksen seuran syyskuussa 2010 järjestämään *Tulevaisuuden johtajuus* -seminaarin, jossa etsittiin uusia johtamisen tapoja. Artikkelin on kooste keskusteluista ja pääosin Pentti Sydänmaanlakan, Raija Kontion ja Riikka Merisalon esityksistä.