

TAMMI



JOHTAJASTA MESTARIKSI

ASKO KÄNSÄLÄ

ASKO KÄNSÄLÄ

JOHTAJASTA MESTARIKSI



tammi

80 VUOTTA



© ASKO KÄNSÄLÄ JA TAMMI 2023

TAMMI ON OSA WERNER SÖDERSTRÖM OSAKEYHTIÖTÄ

ISBN 978-952-04-4658-1

PAINETTU EU:SSA

Sisällys

Esipuhe	7
OSA I. Johtajuuden käsityötaito	13
1. Johtajuuden opissa.....	25
2. Oma kädenjälki	47
3. Pelkistämisestä mestari tunnetaan.....	63
OSA II. Johtamisen ajattelumallit työkaluina	85
4. Näkymätön arvo.....	91
5. Pitkän iän salaisuus	111
6. Intohimo laatuun	119
OSA III. Lopputuloksena hyvä elämä ja kaunis yritys	129
7. Vakaa uudistaminen	135
8. Jatkuva parantaminen.....	149
9. Aloittelijan mieli	161
Kiitokset.....	173
Sitaattien lähteet	174

Esipuhe

”Olipa kiinnostava juttu”, ajattelin kotisohvallani eräänä huhtikuuisena perjantai-iltana vuonna 2010 luettuani Kauppalehti Optiosta lasinpuhaltaja Jaakko Liikasen haastattelun. Yksi Suomen tunnetuimmista lasinpuhaltajista oli 61-vuotiaana sulkemassa studiotaan ja ehkä päättämässä uraansa.

Lasinpuhallus on käsityöammatti, jossa työ tehdään edelleen perinteisin välinein. Verstaassaan eli lasihytissä lasinpuhaltaja kerää sulatusuunista hehkuvaa, pehmeää lasimassaa puhalluspillin päähän. Puhaltaja muotoilee notkean massan halutunlaiseksi esineeksi joko vapaasti tai käyttäen muottia yhteistyössä usean käsityöläisen kanssa. Tiimin eli verstakon mestari, kuten Jaakko Liikanen, on perinteisesti ollut arvostettu käsityön ammattilainen.

Haastattelussa oli kohta, joka kiinnitti huomioni. Liikaselta nimittäin kysyttiin, mikä tekee lasinpuhaltajasta hyvän lasinpuhaltajan. Hän vastasi:

”Hyvä lasinpuhaltaja on utelias. Hän haluaa tietää, miten asia voi tehdä vielä paremmin. Hänellä on hyvä muoto-silmä ja sellaiset kädentaidot, että hän pystyy tekemään sen, minkä hän näkee. Ja hän on vaativa. Hän ei tyydy koskaan töihin, jotka on tehty vain sinne päin.”

Aloin miettiä. Mitä jos Liikasen kuvauksessa vaihtaisi sanan ”lasinpuhaltaja” tilalle sanan ”johtaja”? Voisiko käsityöläisen asenne olla tie myös parempaan johtajuuteen?

Mieleeni tulvahti muisto iltakävelyiltäni Japanista, käsi-työläisten maasta, jossa elävä käsityötaito on osa kulttuuriperintöä. Puolihämärä katu elokuussa, kaskaiden sirtys, yksinkertaisin työkaluin kaunista liukuovea valmistava, jo hieman kumarainen herra Umehara kadulle aukeavan kotiverstaansa uumenissa, vielä täydessä työn touhussa. Vakaa käsi viimeistelee tarkkaa, perinteistä puuliitosta välittämättä lainkaan ohikulkijoiden uteliaista, kysyvistä katseista.

Voisiko yritysjohtajalla olla opittavaa käsityöläisen, vaikkapa mestari Umeharan, tinkimättömästä intohimosta puhtaaseen muotoon, laatuun ja kauneuteen?

Puhe kauneudesta voi tuntua omituiselta yrityksen johtamisen yhteydessä. Suurin osa bisneskirjoista käsittelee johtajuutta pintapuolisesti ja teknisesti: tämä hyvä resepti vain käyttöön, niin menestys on taattu. Aivan kuin kysymys olisi johtamisen mekaanisesta suorittamisesta. Kiireiselle johtajalle yritetään tarjota oikopolku johtajuuteen. Lukija ohjataan matkimaan samoja johtamisajatuksia, joilla tuhannet muutkin yritysjohtajat kuvittelevat erottautuvansa kilpailussa.

Tällainen lähestymistapa jättää paljon huomiotta, samalla kun kiihtyvä työelämän murros haastaa nykykäsitteet johtajuudesta. Johtajuus yksinkertaistetaan liian usein arjen asiakeskeiseksi tekemiseksi. Datan avulla johtaminen on muotia. Johtamisen tukena data ja analytiikka ovat toki tarpeellisia, mutta riittääkö pelkkä data tulevaisuudessa? Voimmeko pelkistää ihmisen ja inhimillisen toiminnan yksöiseksi ja nolliksi tekoälyn syövereihin, unohtaa ihmisen?

Johtajuus on syvemmillä. Johtajuus on kokonaisvaltaista tekemistä. Se kytkeytyy kulttuuriin ja elämän kokonaisuuteen. Johtajuus on taitolaji. Siihen kasvetaan, se opitaan tekemällä, johtamalla. Se on kuin käsityöläisen elämänmit-

tainen polku oppipojasta ammattilaiseksi. Matka hyvään johtajuuteen on pitkä, eikä oikopolkuja ole.

Johtajuus perustuu logiikan ja älyllisyyden lisäksi vahvasti elämäkokemuksen muokkaamaan tietoon, jonka kerääminen alkaa jo nuorella iällä. Logiikkaa voidaan opettaa, elämäkokemus kertyy vain elämällä. Viisauden oppimisessa on kysymys hitaasta kokemuksen kertymisestä, vähittäisestä persoonallisuuden kypsymisestä ja vastuuntunnon ja oman tavoitetason löytymisestä eli halusta ylittää omien aiempien taitojen ja tietojen rajat, kuten arkkitehti Juhani Pallasmaa kirjassaan *Ajatteleva käsi* (2017) elämäntäyteä hahmottelee.

Tämä kirja pohjaa omaan pitkäaikaiseen kokemukseeni johtajana, omaan johtamisfilosofiaani ja tekemisen tapaani, joita olen hionut liiketoimintaa johtaessani ja uusia johtajia valmentaessani.

Kirjan ensimmäisessä osassa kuvaan kasvamista hyvään johtajuuteen. Johtajuus ei ole rooli, joka saadaan tai saavutetaan, vaan elinikäisen oppimisen ja kehittymisen prosessi. Tarkastelen myös sitä, missä hyvä johtajuus sijaitsee. Aluksi hyvä johtajuus ilmenee johtajassa itsessä. Kehityksen myötä se ilmenee yhä enemmän vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Lopulta hyvän johtajuuden havaitsee parhaiten ympärillä olevien ihmisten johtajuuden kehityksestä. Ei ole enää kysymys itsestä.

Kirjan toinen osa käsittelee ajattelumalleja, joilla rakentaa menestyvää liiketoimintaa. Johtaminen on ajattelua. Ajattelu pitää sisällään tekemisen, toiminnan, käsityön – ilmenee niissä. Hyvä johtajuus on hyvää ajattelua. Hyvä ajattelu perustuu hyviin ajattelumalleihin. Ne ovat ajattelun työkaluja, johtamisen työkaluja. Käsityöläinen osaa arvostaa erinomaisia, laadukkaita käsityökaluja. Hän osaa valita sopivat ja pitää niistä huolta. Työn laatu on ajattelumallien laatua.

Esittelen kolme ajattelumallia, jotka ovat olleet itselleni tärkeitä. Ensimmäinen niistä, *Asiakas ensin*, rakentuu asiakkaan ympärille. Asiakaslähtöisyys kuuluu lähes jokaisen yrityksen arvoihin, mutta harva yritys on todella ryhtynyt palvelemaan asiakasta, luomaan arvoa asiakkaalle. Vuosikymmenien ajan yritykset on rakennettu mittaamaan ja tuottamaan omistaja-arvoa. Mitä isompi yritys, sitä heikommin asiakaslähtöisyys toteutuu. Sen sijaan keskitytään yrityksen sisäisiin asioihin. Miten asiakas nostetaan takaisin toiminnan keskiöön? Miten Asiakas ensin -ajattelumalli johtaa pitkällä aikavälillä menestykseen?

Toinen ajattelumalli, *Mukautumalla voittajaksi*, on työkalu, jonka poimin itselleni syksyisestä New Yorkista vuonna 2000. Ajattelumallin isä on professori Willie Pietersen Columbia Business Schoolista. Ajattelumalli hakee inspiraation luonnosta. Jo Darwin havaitsi, että luonnossa ei voita nopein tai älykkäin vaan se, joka kykenee sopeutumaan parhaiten. Malli huomioi kuitenkin ihmisen yhden suuren edun muuhun luontoon nähden: kyvyn ajatella ja oppia. Professori Pietersen oli toiminut usean suuren kansainvälisen yrityksen pääjohtajana. Hän kohtasi kaikissa yrityksissään saman haasteen: Miten rakentaa yritys, joka ei ajautuisi aika ajoin suuriin, kertaluonteisiin muutosprojekteihin vaan kykenisi lukemaan markkinaa ja mukautumaan siihen voittajana? Eikä vain kerran vaan jatkuvasti, niin että yritys alkaa menestyä pitkäjänteisesti.

Kolmas ajattelumalli, *Erinomaisuuden kulttuuri*, kumpuaa japanilaisesta laatuajattelusta. Erinomaisuuden ja laadun kulttuuri on japanilaisen yrityksen sydän. W. Edwards Deming oli amerikkalainen konsultti, joka ymmärsi ensimmäisten joukossa 1940-luvun lopulla, että laatu liiketoiminnassa on kokonaisvaltaista ja että se perustuu

johtamiseen. Demingin kotimaassa Yhdysvalloissa hänen ajatuksensa eivät saaneet vastakaikua, mutta japanilaiset ymmärsivät hänen ajattelumallinsa voiman ja ottivat sen käyttöön 1950-luvun alussa. Tuolloin japanilaiset tuotteet tunnettiin huonosta laadusta ja halvasta hinnasta. Japani antoi maailmalle oppitunnin siitä, miten laadun ja erinomaisuuden kautta voi kasvaa mestariksi.

Kirjan kolmannessa osassa otan johtajuuden työkalut, ajattelumallit, käyttöön ja hahmottelen kuvan siitä, millainen olisi kaunis yritys, jolla on intohimo laatuun, joka ei tarvitse ”palavia öljynporauslauttoja” tai muutakaan pelolla johtamista ja joka menestyy muuttuvissa olosuhteissa jatkuvasti oppien, kilpailukykyään parantaen ja markkinaa sopeutuen. Muutos korvautuu jatkuvalla kehityksellä, uudistumisella ja oppimisella. Yhteisön käytäntöjä kehitetään yhdessä, myös yksilöiden kehityksestä huolehtien. Organisaatiossa ihmiset nauttivat yrityksen kauniista kyvystä ennakoita ja mukautua voittajaksi. Samalla yritys toteuttaa merkityksellistä rooliaan yhteiskunnassa kestäväällä tavalla vuosikymmenestä toiseen.

Lasinpuhaltaja Jaakko Liikanen päätti lehtihaastattelun vastaamalla kysymykseen, mikä on ollut hänen tähänastisista töistään vaikein:

”Ei ole olemassa mitään yksittäistä teosta, joka olisi ollut yliveraisen vaativa tai vaikea. Yhden työn pystyy tekemään aina hyvin, kun vain panee siihen tarpeeksi aikaa. Vaikeus tulee esimerkiksi siitä, että pitää valmistaa tuotesarja, jossa jokainen yksilö on vaativa. Kun sellaisen sarjan pystyy tekemään virheettömästi, tekijällä on lupa olla tyytyväinen itseensä.”

Yksittäisiin onnistumisiin pystyy moni johtaja. Jos haluaa onnistua jatkuvasti, kannattaa ottaa oppia johtajilta, jotka tavoittelevat käsityöläisen asenteella työssään laatua ja erinomaisuutta – johtajuuden käsityöläisiltä.

Tässä kirjassa kerron johtajuuden käsityöammatista oman pitkän kokemukseni kautta.

OSA I

Johtajuuden käsityötaito

”Ehkä ajattelukin on jotain
puusepäntyön kaltaista.”

– FILOSOFI MARTIN HEIDEGGER



Vasaran rytmikäs pauke vasten viiden tuuman nau-
lan kantaa on upea ääni. Ensin alkuun yksi tai kaksi
kevyempää napautusta, jotta naula lähtee vetämään. Sitä
seuraa kolme neljä voimakasta, rytmikästä paukahdusta,
kun naula imee itsensä tuuma kerrallaan lankun sisään.
Lopuksi kaksi viimeistelevää napakkaa, herkempää na-
pautusta. Kilahdus naulapussissa ja uusi viisituumainen
imeytyy lankkuun samalla paukkeen rytmillä. Välillä vakaa
käsi tarttuu sahaan, liikuttaa sitä ensin muutaman kerran
sahauskohdassa tukien sahanterän peukalon syrjään. Sitten
alkaa voimakas, harkittu sahausrytmi. Edestakainen veto
on toistettu satojatuhansia kertoja. Saha ottaa puuhun juuri
oikeassa kulmassa. Terä irrottaa puuta hammaskolot täynnä
purua. Vaste on napakka, ja työ edistyy. Äänimaisema on
minulle läpikotaisin tuttu.

Olen kasvanut rakentamisen ja käsityön maailmassa,
herkistänyt aistejani niiden äänille ja tuoksuille, ihaillut
ammattilaisen vasaran tasapainoa sekä oikein teroite-
tun sahan juohevaa puremiskykyä, kosketellut höylän
irrottamaa höyhenenkevyttä lastukiehkuraa ja nauttinut
rakennustyömaan ja verstaan kotoisista tuoksuista ja tun-
nelmasta. Talonpoikaiskulttuurin tutkija Kustaa Vilkuna
kuvaa arkityön kauneutta kirjassaan *Isien työ* (1953):

”Kun katselee vanhaa kirvesmiestä, hän näyttää kumaraisena, huonoryhtisenä, kuhmukouraisena, pihalla seistessään perin kömpelöltä ja avuttomalta, mutta kun hän tarttuu piiluunsa, hän on kuin toinen mies. On ihmeellistä tarkoin nähdä miten varmoina iskut putoilevat, miten tasaisena lastu lohkeaa ja miten kaunis työnjälki puuhun jää. Ei ainoatakaan harhaiskua – ei sentinkään erehdystä.”

Aito käsityöläinen on ylpeä taidoistaan. Hän tekee työnsä kauniisti ja laadukkaasti. Vilkkunan sanoin:

”Vanhassa kansanomaisessa tavassa sekä työsuoritus että työn ääni ilmensivät kätevyyttä ja tahdikkuutta ja kertoivat työstä, jota tehtiin valmiudella ja sen antamalla työn ilolla. Kaikessa oli taitoa, tyyliä ja makua.”

Minusta ei tullut käsityöläistä isän antamasta esimerkistä huolimatta. Haluni hankkia akateeminen koulutus vei voiton. Tuo näkökulma, käsityöläisen eetos, asenne elämään ja työhön, tarttui kuitenkin minuun kotoani vahvasti.

Keskeistä käsityöläisen asenteessa on käsitys siitä, mitä on työn laatu, erinomaisuus. Miltä hyvä näyttää ja tuntuu. Miten sitä kohti voi kulkea, kokeillen ja jatkuvasti parantaen. Käsityöläiselle se on tuttua, arkipäivää. Monelle tuo asenne on nykyään vieras. Ollaan ikään kuin vieraantuneita omasta työstä eikä välitetä lopulta siitä, millainen on työn lopputulos. Tekijä on oman työnsä sivustakatsoja.

Monet ihmiset tuntuvat olevan synnynnäisiä johtajia. Minä en ole sellainen, tai niin ainakin luulen, koska en ole koskaan halunnut johtajaksi tai pitänyt johtajuutta tavoiteltavana asemana. Haluttomuuteni ottaa tällaista

roolia kumpusi alun perin siitä, että liitin mielessäni johtaja-sanaan paljon negatiivisia asioita. Minulle johtaja toi mieleen ylpeän ihmisen, jolla riitti omahyväisyyttä, itse-tyytyväisyyttä, itsekeskeisyyttä ja tarvetta oman aseman korostamiseen. Kuunteleminen ja empatia eivät tuohon kuvaan kuuluneet. En voinut käsittää, miksi hyvä itsetunto ja erinomainen ammattitaito eivät voisi näkyä ulospäin jotenkin paremmalla, nöyremmällä tavalla.

Valta ja kiire näyttivät pilaavan ihmisen kyvyn kohdata toinen ihminen ihmisenä ja samalla vievän paljon pois myötälämisen taidosta. Vaikutti myös siltä, että johtavassa asemassa olevat ihmiset joutuvat sulkemaan elämästään pois niin paljon muita asioita, ettei se voinut olla jättämättä jälkeään heihin. Aito empaattinen ihminen johtajana tuntui minusta satuolennolta. Tällaiset ajatukset olivat varmaankin syynä siihen, että päädyin johtotehtäviin vasta aika myöhään urallani.

Sain ensimmäisen esimiestehtäväni 33-vuotiaana vuonna 1990 siirtyessäni Hewlett-Packardilla myyntipäälliköksi. Sen jälkeen siirryin Suomesta Tokioon, missä työskentelin teollisuussihteeritoimiston esimiehenä. Johtaja minusta tuli varsinaisesti ensi kerran Ericssonilla, missä toimin vuodesta 1996 alkaen myyntijohtajana. Vuonna 2003 siirryin Elisan palvelukseen, missä toimin eri johtamisrooleissa, viimeiset neljä vuotta varatoimitusjohtajana. Jäädessäni eläkkeelle vuonna 2020 takanani oli yhteensä 24 vuotta johtotehtävissä – miltei neljännesvuosisata hienoa aikaa oppia, kehittyä ja saada aikaan asioita. Opin vähitellen luottamaan itselleni ominaisiin piirteisiin ja rakentamaan oman johtamistapani arvojeni ja ihanteideni ympärille. En usko, että pystyin täysin välttämään johtajuuden negatiivisiakaan vaikutuksia, mutta parhaani olen ainakin yrittänyt.

En missään vaiheessa uraani kokenut olevani johtaja – en edes silloin, kun käyntikorttini väitti minun sellainen olevan – vaan enemmänkin koin olevani onnekas ja etuoikeutettu saadessani tehdä haasteellisia ja vastuullisia töitä, oppia ja kehittää jatkuvasti itseäni ja liiketoimintaa yhdessä kyvykkäiden kollegoiden kanssa sekä olla kasvattamassa uutta johtajasukupolvea. Halusin sovittaa johtajan roolin elämäni enkä päinvastoin. Jo filosofi Plutarkhoksen sanat kahdentuhannen vuoden takaa muistuttavat tästä: ”Kenkä muotoutuu jalan mukaan eikä päinvastoin.”

Puhe käsityöläisen asenteesta liiketoiminnan johtamisen yhteydessä saanee monet ihmettelemään ja rypistämään kulmiaan. Idealisti romantisoimassa vanhaa esiteollista käsityöyhteiskuntaa ja puhumassa nikkaroinnista ja rätkikäistöistä? Miten tästä voi olla apua moderniin johtamiseen?

Käsityöläisen asenteessa on kuitenkin kysymys liiketoiminnan ja johtajuuden ytimessä olevasta asiasta: pyrkimyksestä laatuun ja erinomaisuuteen.

Kirjoittaessani olen ajatellut ammattimaista käsityötä ja taidekäsityötä alan mestareiden suorittamana. Käytän kertoessani mallina ja mielikuvana puusepän ammattia, koska sen tunnen parhaiten niin omasta lapsuudestani kuin harastukseni kautta.

Käsityöläinen haluaa tehdä työnsä hyvin, laadukkaasti. Työ ei ole hänelle vain tapa ansaita. Kirjassaan *The Craftsman* (2008) sosiologi Richard Sennet kiteyttää käsityöläisen asenteen omaan työhönsä ”haluksi tehdä työ laadukkaasti sen itsensä vuoksi”. Käsityöläinen haluaa upota työhönsä, antaa työn viedä. Hän haluaa häivyttää itsensä työn tieltä. Työ on hänelle kokonaisvaltaista tekemistä, jossa ovat mukana niin pää, käsi kuin sydän. Työ ja tekeminen ovat hänelle tärkeä osa merkityksellistä ja hyvää elämää.

Käsityöläinen haluaa kehittyä ja kasvaa käsityötaidon mestariksi. Tahto oppia ja kehittyä on elinikäinen ja vahva. Kunnioitus materiaalia kohtaan ja hyvien työkalujen arvostus ovat tärkeä osa käsityöläisen eetosta. Vähitellen käsitys oman työn laadusta ja herkkyyks työn laadulle kehittyvät esteettiseksi kauneudentajuksi. Hyvin tehdyssä työssä ja tuotteessa voi nähdä taitajan kädenjäljen, käsityöläisen eetoksen.

Richard Sennetin ohella monet muutkin ovat aikojen kuluessa tunnistaneeet käsityöläisen eetoksen – ja aivan erityisesti sen puutteen. Kirjailija Robert M. Pirsig kuvaa alun perin vuonna 1974 ilmestyneessä kirjassaan *Zen ja moottoripyörän kunnossapito*, miten tärkeää elämässä on pyrkiä laadukkaaseen työhön, saada siitä tyydytystä, omaksua käsityöläisen eetos eikä olla oman työnsä sivustakatsoja. Samaa teemaa käsittelee Matthew Crawford kirjassaan *Elämän korjaajat* (2012). Crawford kritisoi näivettyneitä ja pakkotahtista toimistotyötä ja ihanoi kädentaidon ammattilaisia jopa siinä määrin, että filosofian tohtoriksi valmistuttuaan ryhtyi itse moottoripyöräkorjaajaksi. Kaikki edellä mainitut ajattelijat kaipaavat käsityöläisen eetosta työelämän arkeen.

Miksi käsityöläisyyden eetos on kadonnut? Niin Sennet, Pirsig kuin Crawfordkin pitävät syynä nykyisenkaltaista työelämää. Työ on välineellistynyt, ihmisen ja työn väliin on tullut kone. Koneen tullessa suhde työhön muuttui ja ihminen vieraantui konkreettisesta käsillä tekemisestä, joka tuottaa mielihyvää ja tyydytystä. Lisäksi työsuoritukset ovat usein pilkkoutuneet osakokonaisuuksiksi, joiden merkitystä on vaikea nähdä, eikä omaa osasuoritusta nähdä silloin enää tärkeänä, saati sellaisena, johon samaistuttaisiin toteamalla: ”Tuo on minun tekemäni.” Konkretia ja ihmisen mittakaava on kadonnut. ”Olen täällä vain töissä”

-ajattelu on vallannut alaa, ja kokonaisvaltainen kokemus, työstä saatu mielihyvä ja tyydytys ovat kadonneet. Tilalla on vieraantuneisuus.

Sennetin, Pirsigin ja Crawfordin kuvaama kehitys lähti liikkeelle jo 1800-luvulla, erityisesti sen loppupuolella, teollistumisen ollessa huipussaan. Englantilainen käsityötä kannattava Arts and Crafts -liike, jonka voisi suomentaa taidekäsityöliikkeeksi, pyrki isähahmonsansa William Morrisin johdolla demokratisoimaan taiteen. Morrisin oppi-isän John Ruskinin tavoin Morrisin teesinä oli ”taide kuuluu kansalle, se ei ole rikkaiden etuoikeus”. Hän otti arkkiviholliseksi teollistumisen ja sen ytimen, koneen. Myös marxilaiset käsittelivät toistuvasti teollistumisen aikaansaamaa negatiivista kehitystä työelämässä. Teknologia ja teollistuminen nähtiin vain inhimillisten etujen vastaisena, jonakin mikä aiheuttaa haittaa hyvälle ihmiselämälle.

Käsityö on innostanut vuosien ja vuosikymmenten varrella eri ammattien edustajia kuvaamaan omaa työtään käsityön termein, rinnastamaan oman ammattinsa käsityöläisyyteen tai kuvaamaan oman ammattinsa ihannetta käsityöläisen eetoksen ja käsillä tekemisen kautta ja avulla. Useimmat heistä käyttävät vertailukohtana puusepän ammattia. Käsityöläisyys on ollut heille kiinnostava metafora. Esimerkkejä on helppo löytää niin kuvanveistäjistä (Auguste Rodin, Constantin Brâncuși), arkkitehteistä (Alvar Aalto, Juhani Pallasmaa), filosofiista (John Locke, Bertrand Russell, Martin Heidegger, Ludwig Wittgenstein), säveltäjistä (Arnold Schönberg) kuin yhteiskuntatieteilijöistä (Arthur C. Mills). Moni ei ole tyytynyt pelkkään metaforaan, vaan on hakenut innoitusta vanhasta käsityöperinteestä ja käyttää vanhoja käsityön menetelmiä työssään. Esimerkiksi sopii taiteilija Katja Syrjä ja hänen

grafiikantyönsä, joiden värit hän itse etsii luonnosta ja sekoittaa käsin toscanalaisen 1400-luvun käsityöläisen ja maalarin Cennino Canninin jalanjälkiä seuraten.

Käsityöläisen eetos, asenne ja tapa ajatella voivat avata uuden näkökulman johtajuuteen ja koko elämään.

Johtajaksi ei synnytä vaan kasvetaan. Johtajuus on taito, joka opitaan. Se opitaan tekemällä, johtamalla itse, ei vain lukemalla. Mutta miten kehittyä hyväksi johtajaksi? Katsotaan ensin, miten ammatillista kehitystä on hahmoteltu eri yhteyksissä.

Otetaan malliksi puuseppä. Puuseppän taidon portaiden kuvaus on selkeä: vastavalmistunut puuseppä työskentelee, kunnes pätevyttyä kisälliksi ja siitä puuseppämestariksi. Kisälli ja puuseppämestari ovat Suomessa mestarikiltaneuvoston myöntämiä arvonimiä ammatti- ja erikoisammattitutkinnon suorittaneille puusepille. Siis selkeät kasvun portaat taitonsa edelleen kehittämistä miettivälle nuorelle vastavalmistuneelle puusepälle.

Pohdin sopivaa jäsennyksmallia, metaforaa kuvaamaan omaa ura-ajattelua. Japanissa työskennellessäni tutustuin perinteiseen, ikivanhaan japanilaiseen oppimismalliin, jota kutsuttiin nimellä *shu-ha-ri*. Malli on nimensä mukaisesti kolmivaiheinen. *Shu* tarkoittaa ”säilyttää, noudattaa” eli opettajan jäljittelemistä ”orjallisesti”. *Ha* tarkoittaa ”irtautua, poiketa”, eli tässä vaiheessa pyritään soveltamaan opitua ja etsimään uusia näkökulmia opittuun. Kolmas vaihe on *ri*, joka tarkoittaa ”poistua, erkaantua”, eli nyt asia osataan mestarillisesti ja on lupa toimia intuitiivisesti.

Tämä historiallinen, vanha oppimismalli on käytössä myös japanilaisissa kamppailulajeissa, esimerkiksi judossa. Länsimaissa sitä on sovellettu esimerkiksi agile-ohjelmistokehitykseen. *Shu-ha-ri*-malli poikkeaa merkittävästi

länsimaisista oppimiskäsityksistä siinä, että taidon lisäksi keskeistä on henkinen kasvu, joka tapahtuu toiston ja fyysisten harjoitteiden avulla. Lisäksi kehittymistä ajatellaan aina elinikäisenä kehittymisen ”tienä”. (Esimerkiksi japanin sana *judo* tarkoittaa ”joustavaa, pehmeää tietä”). Malli miellytti minua selkeytensä ja kokonaisvaltaisuutensa vuoksi.

Taidon kehittymistä eri ammateissa on tutkittu paljon. Vuonna 1986 Dreyfusin veljekset Stuart ja Hubert julkaisivat viisiportaisen mallinsa taidon portaista kirjassaan *Mind over Machine. The Power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Computer*. Hubert oli filosofi, ja Stuart oli matemaatikkona kiinnostunut tekoälystä. Tuolloin pohdittiin asiantuntijajärjestelmiä tekoälyn sovelluksena eli sitä, voitaisiinko asiantuntijan osaaminen koodata sääntöinä tietojärjestelmään, joka tukisi aloittelijaa työssään. Dreyfusien viisiportaisen taidon oppimisen mallin vaiheet olivat noviisi, edistynyt aloittelija, osaava, taitava ja ekspertti. Malli vaikutti turhan monivaiheiselta kuvaamaan johtajaksi kehittymistä.

Tämän päivän tutkimusten valossa kolmiaskelinen taidon oppimisen malli vaikuttaa riittävältä. Tällaiseen lopputulemaan päätyi professori Roger Kneebone tuoreessa kirjassaan *Expert: Understanding the Path to Mastery* (2021). Hän tutki eri ammateissa toimivien ihmisten kasvua mestariksi ja huomasi paljon yhtäläisyyksiä niin kirurgin, räätälin, hävittäjälentäjän kuin jazz-muusikonkin kehityspoluissa. Jokaisesta tuli oman alansa huippusuorittaja, mutta matka mestariksi oli kuitenkin aina samanlainen kolmivaiheinen polku.

Kneebone käyttää oman tutkimuksensa ja kirjansa ytimenä satoja vuosia vanhaa keskieurooppalaista ammattikuntamallia, jonka taidon portaat hän kiteyttää seuraavasti:

1. *Aloittelija.* ”Aloitat täysin alusta osaamatta mitään. Katsot ja kopioit muita ja opit tekemään asiat niin kuin ne tehdään mestarisi työpajassa. Vastuu työstäsi ja tekemistäsi virheistä on mestarillasi, samoin työstäsi saatava hyöty.”

2. *Kisälli.* ”Aloitat urasi itsenäisenä asiantuntijana. Lähdet opettajasi työpajasta ja työskentelet eri puolilla maata. Nyt sinulla on vastuu omasta työstäsi ja joudut kohtaamaan myös virheidesi seuraukset. Keräät lisää osaamista, kehität ja laajennat taitojasi ja omaa yksilöllisyyttäsi.”

3. *Mestari.* ”Lopulta perustat oman yrityksesi ja opetat muita. Siirät osaamisesi seuraaville sukupolville. P yrit pitämään huolta oppilaistasi, sinulla on oman alasi laajempaa näkemystä, ja joskus kehität alaasi uuteen suuntaan.”

Kuvaan ja jäsenän kirjan ensimmäisessä osassa johtajuuteen kasvua Kneebonen tavoin kolmivaiheisen aloittelija–kisälli–mestari–metaforan avulla. Taustalla on kuitenkin mukana kokonaisvaltainen japanilainen ajattelu henkisestä kasvusta mestariksi, senseiksi, *shu-ha-ri*-mallia mukaillen.

Ensimmäisen osan lähtökohtina ovat oma kasvutarinani sekä omat kokemukseni ja näkemykseni johtajuudesta.

Inspiroiva ja humaani kirja avaa uuden näkökulman johtajuuteen, liiketoiminnassa menestymiseen ja parempaan työelämään

Miten käsityöläisyys liittyy johtajuuteen? Millainen on kaunis yritys? Entä mitä annettavaa japanilaisella kulttuurilla voi olla hyvään työelämään ja hyvään johtajuuteen?

ASKO KÄNSÄLÄ rakensi urallaan menestyvää liiketoimintaa ja valmensi uusia johtajia. Yli kahdenkymmenen vuoden aikana keräämänsä johtajakokemuksen hän on jalostanut näkemykseksi johtajuudesta käsityötaitona. Johtajaksi kasvaminen on kuin käsityöläisen elämänmittainen polku oppipojasta ammattilaiseksi.

Johtaminen on ajattelua, ja hyvä johtajuus on hyvää ajattelua. *Johtajasta mestariksi* esittelee ajattelumalleja, johtajakäsityöläisen työkaluja, joita hyvä johtajuus edellyttää.



www.tammi.fi

69.11

ISBN 978-952-04-4658-1