

Johtajat



Tarja Halonen

PRESIDENTTI TARJA HALONEN (s. 1943 Helsinki) valmistui oikeustieteen kandidaatiksi Helsingin yliopistosta 1968. Hänen poliittinen uransa alkoi Kalevi Sorsan eduskuntasihteerinä 1974 ja kansanedustajaksi hänet valittiin 1979. Hän toimi sosiaali- ja terveysministerinä 1987–90, oikeusministerinä 1990–91 ja ulkoasiainministerinä 1995–2000, jonka jälkeen hänet valittiin Suomen tasavallan 11. presidentiksi kahdelle kaudelle 2000–2012. Hän toimii edelleen erittäin aktiivisesti useissa kansainvälisissä järjestöissä, mm. kestävän kehityksen ja tasa-arvon puolesta.

Olen sopinut presidentti Tarja Halosen haastattelusta hänen sihteerinsä kanssa lokakuussa 2016. Halonen saapuu työhuoneelleen Hakaniemessä hieman sovitua myöhemmin ja aloittaa ystävällisen napakasti, toteamalla: ”En ihan ymmärrä, onko minulla tähän kapellimestariaasiaan mitään sanottavaa, mutta katsotaan nyt.” Nielaisen, ja kerron hieman tausta-ajatuksetani. Halonen on edennyt lapsuutensa varsin vaatimattomista oloista oikeusministeriksi, ulkoministeriksi ja presidentiksi – ensimmäisenä naisena Suomessa. Hän oli sukunsa ensimmäinen ylioppilas ja on esimerkillään osoittanut mahdolliseksi edetä sellaisiin tehtäviin, joita ei aiemmin pidetty mahdollisina tai ainakaan todennäköisinä. Tästä pääsemme alkuun.

T.H: Ensiksikin, minä en pahemmin soita ja laulan vain porukassa. Isäpuoleni oli hyvin lahjakas kansanmies, soitti balalaikkaa

ja haitaria. Kasvattisisareni myös oli hyvä laulamaan. Sitten kun koetin laulaa kansa, niin minulle sanottiin, että ”piirrä sä vaan” (nauraa). Kansakoulun kahdella ensimmäisellä luokalla minulla oli opettaja, joka salli että piirsin kaikki tunnit. Lopputuloksena on se, että piirrän useimmissa kokouksissa ja seminaareissa, mutta harvemmin onneksi laulan ääneen (nauraa). Murrosikään asti näin musiikin aina väreinä ja ihmettelin, mikseivät muut näe. Useilla tämä ominaisuus aikuistuessaa katoaa.

Kaksi asiaa lapsuudestani: kaikkihan ovat oman historiallisen ajankohtansa lapsia. Työläisperhetausta on tietysti yksi asia. Me olimme köyhiä, naapurit olivat köyhiä, Kalliossa kaikki olivat köyhiä ja koko Länsi-Eurooppa oli pommitettu hyvin huonoon kuntoon. Suomessa suurin osa ihmisistä ei ollut ”nälkäköyhiä”. Syötiin niukalla budjetilla, mutta sai mennä nuk-

kumaan vatsa täynnä. Ajatus siitä, ettei ollut enää sisällissotaa tai sotaa, oli iso, optimistinen ja sitkeä: pitää tehdä paljon työtä ja saa yrittää. Silloin ei ollut vielä peruskoulua, joten vanhemmat sijoittivat meidän tyttöjen koulutukseen omaa rahaansa. Kävin Kallion silloista yhteiskoulua, nykyistä ilmaisutaidon lukiota, joka oli yksityinen koulu. Kirjat ynnä muut piti maksaa itse. Tämä oppijakso oli hyvin pohjoismainen, evankelisluterilainen ja sosiaalidemokraattinen: pitää tehdä itse työtä ja täytyy huolehtia itsestään ja myös pitää huolta muista. Ei saa aina sanoa minä-minä, vaan me! Tänä päivänä tämä on muuten kansainvälisessä maailmassa mielenkiintoista: kiinalaiset rakastavat, kun luennoitsija sanoo ”me”. Se on nyt globaali ilmiö kestävän kehityksen kautta.

T.A-M: Nykyäänhän monet suuret ajattelijat ovat nähneet sen, että ajatellessaan ”meitä” seuraukset koituvat myös ”minän” hyväksi. Itsekin vaatimattomista oloista lähteneenä olen huomannut, että niukkuus ja toiveikkuus yhdessä ovat johtaneet usein kekseliäisyyteen.

T.H.: Nimenomaan näin! Tässä olemme hyvin samanhenkisiä. Kun teimme kestävän kehityksen paketteja YK:n Rio +20-konferenssiin, niin sanoin, että meillä on kolme ryhmää, joiden inhimillistä kapasiteettia ei ole täysin käytetty, vaikka tarvitsemme kaikkia tulevaisuutta varten: köyhät, nuoret ja naiset. Köyhyydestä haluamme eroon, ja vuosituhattavoitteessa pää-

simmäkin puolittamaan sen. Tämä siis tarkoittaa äärimmäistä köyhyyttä. Niissä todella kovissa oloissa ihmiset ovat itse hyvin innovatiivisia, ja siltä osin niukkuus ei välttämättä ole huono asia. Toinen asia on, että äärimmäinen köyhyys ajaa valinnanmahdollisuuksien vähäisyyden vuoksi luonnon turmelemiseen, kuten esimerkiksi polttopuiden ja veden käytön suhteen. Tässä mielessä sitä ei pidä romantisoida.

Nuoret ovat useimmissa YK-jäsenmaissa paremmin koulutettuja kuin edellinen sukupolvi, mutta silti heillä on vaikeuksia integroitua yhteiskuntaan kunnolla. Nuorisotyöttömyys on maailmanlaajuinen kysymys. Sitten on tietysti naiset. Viimeksi maanantaina Tampereella sanoin, että kun kerran synnytynyt tyttö, niin todennäköisesti kuolet naisena. Se on ”life-long story”. Siitä ei kannata eikä tarvitse päästä eroon. Sitä ei tarvitsisi piilotella. Kun köyhyydestä sen sijaan pyritään eroon, nuoruus valitettavasti menee. Vanheneminen on ainoa tapa elää kauemmin (nauraa). Vaikka olin äitini ainoa biologinen lapsi, niin perheeseemme tuli myöhemmin isäpuoleni kuolleen sisaren tytär. Kun hän muutti meille asumaan, aloin kutsua häntä sisarekseni. Eli kaikki piti jakaa. Sen ajan vanhemmilla ei ollut tapana antaa kaikkea lapsillensa. Rakenteellisesti ajan henki oli, että täytyy pitää koko kansakunnasta huolta. Ajatus kansakunnan yhteen liimaamisesta oli työväenliikkeen taustan omaavassa perheessä hyvin voimakas. Jopa siinä määrin, että – jos puhutaan johta-

juudesta tai yksilön kehittämisestä – vasta nuorena aikuisena yliopistossa tajusin, että on ihan oikein puolustaa yksilönkin oikeuksia, kuten esimerkiksi seksuaalisia vähemmistöjä, romaneja tai vankilassa olevia. Tämä ajattelu ja porvarillinen humanismi etsivät toisiaan. Kaikki maalta tulleet muuttivat Kallioon ja Rööperiin [Punavuori]. Nyt tämä kuva on tullut globaaliksi, Kallioon muutetaan ympäri maailmaa. Ja lieveilmiönä – Kallioon tullaan olemaan liberaaleja.

Oman kiinnostukseni syntymisestä johtajuuteen minulla ei ole muistikuvaa. Omassa perheessäni ei tehty kummempaa eroa, että onko poika vai tyttö – osittain luultavasti sen takia, ettei ollut poikia. Mieleen muistuu sellainen kommentti isäpuoleltani, jolla oli hyvä huumorintaju, että ”kun ei niille kuitenkaan voi puolisoa valita, eikä tiedä mimmoisen miehen ottavat, niin pitää olla työllä semmoinen ammatti, että elättävät itsensä, lapsensa ja tarvittaessa sen mieherentunkin”. Sen takia tyttöjä piti kouluttaa. Lähdettiin taloudellisesta itsenäisyydestä. Äitini oli monissa ammateissa kansakoulupohjalta, mm. kunnalla vanhustyössä ja pääluottamusnaisena. Meille oli hyvin itsestään selvää, että naiset osallistuvat.

T.A-M: Voisiko sanoa, että mielenkiinto on ollut enemmän vastuun kantamisessa kuin johtajuudessa?

T.H: Kyllä juuri näin, hyvin sanottu. Ja sitten, ettei saa kieltäytyä ottamasta vastuuta.

Ja pitää tehdä työt hyvin. Minulla on vieläkin sama taipumus, että jos esimerkiksi pyydetään puhumaan jonnekin, ajatellen, että kerran ne ihmiset voi haksauttaa, mutta jos ne kysyvät uudelleen! (nauraa) Se jatkuvuus on se mittari.

Kallion kansakoulun opettajani oli tärkeä hahmo. Tämä opettaja, joka kannusti minua myös piirtämiseen, oli sittemmin STK:n (nyk. EK) toimitusjohtajaksi valitun Tapani Kahrin äiti Maija. Hänen kolmesta lapsestaan yhdestä tuli arkkitehti, yhdestä Työväen sivistysliiton työntekijä ja yhdestä työnantajapuolen johtaja. Ei minulla sellaisia esikuvia ollut, joiden kaltaiseksi olisin halunnut tulla.

Sellainen mentori, joka kannusti uudenlaiseen, moderniin ja tieteidenväliseen ajatteluun, oli Inkeri Anttila. Minulla oli rikosoikeus pääaineena, ja hän oli tohtori oikeustieteen puolelta ja lisensiaatti valtiotieteiden puolelta. ”Vanhan kaartin” miehet haukuskelivat häntä kovasti ja puhuivat ”maisterin sielunelämästä”. Nyt he varmaan pyörivät haudassaan, kun ”kaikki” ovat nykyään oikeustieteiden maistereita.

Sellainen ajattelu, että on vain yksi kanava tai siilo, oli aika vahvaa vielä 60-luvulla opetuksessa. Nykyään taas on suuri juttu, että nämä entiset tieteidenväliset katveet ovat muuttuneet uuden tekemisen alueiksi. Tämähän on tapahtunut taiteidenkin puolella. Aiemmin jaettiin kuvaamataiteet ja musiikki. Nykyään ne reippaasti yhdistyvät. Yhdistetään näkemistä, kuulemista ja kokemista.

Minulla oli aivan loistava kokemus New Yorkissa. Nyt poikkean taas pois kysymyksestä (nauraa): siellä oli Carnegie Hallissa musiikkiesitys kestävästä kehityksestä, missä jään sulamisnopeus oli muutettu musiikiksi. Ja samalla tavalla he kuvasivat kestävänsä kehityksen 17 tavoitetta tanssilla. Tämä nopea oivaltaminen on sydämellä näkemistä. Pitkäkestoinen pohdiskelu on analyysoivaa ajattelua. Taide näyttää saavan nämä palaset loksautamaan paikalleen ja nopeuttaa oivaltamista. Näe sydämellä ja tsekkaa aivoilla!

T.A-M: Mitä ajattelette tällaisesta sanaparista: vahva johtaja ja demokratia.

T.H.: Toi on hyvä! Aina kun ihmiset sanovat, että pitää olla vahva johtaja, niin kysyn, että kannatatko demokratiaa? Vastaus on aina: ”Joo, totta kai”. Vastaan siihen: ”No, unohda sitten nuo haaveet vahvasta johtajasta”. Perinteinen ajattelu, jossa vahva johtaja käskyttää alaspäin, on aikansa elänyt. Toiminnalliset johtajat ovat toki erikseen.

Riossa, tehdessämme kestävänsä kehityksen peruspakettia, käytin sanontaa ”release the scientists” eli ”vapauttakaa tiedemiehet”. Jos ajatellaan vanhanaikaista palkkapyramidia, niin pitää toivoa vahvoja vastuullisia johtajia. Siihenhän myös kansainväliset sopimukset perustuvat. Mutta johtajan pitää keskustella koko pyramidin kanssa. Ja huomata sen ulkopuolella oleva kansalaisjärjestötoiminta ja yritysmaailma, joiden kanssa pitää myös keskustel-

la. Uusi näkemys johtajuudesta on se, että käskyttäminen korvataan mukaan ottamisella ja toimimisella samaan suuntaan. Ja sen voin todeta, että kapellimestarin pitää varmaan tehdä molempia. Analysoida ensin musiikki, jotta kaikki tietävät mitä pitää tehdä. Toisaalta tarvitaan kurinalaisuutta, että tehdään se, mitä on sovittu. Sama on tietysti yhteiskunnassakin. Hallinnossa ja esimerkiksi tuomioistuinvallassa on vielä paljon enemmän sääntöjä, joiden mukaan pitää toimia. Yliopistoissa ja kansalaistoiminnassa tehdään vapaammin laillisuuden rajoissa. Musiikissa tätä lähinnä on varmaan jazz.

Sama on teatterissakin. Olen ollut mukana vuodesta 1971. Oli sellainen vaihe, jossa ohjaajat ajattelivat näyttelijöiden olevan massaa, jota muovataan. Sitten tuli vaihe, jossa näyttelijöiden piti itse tehdä roolityönsä. Luulen, että tällä hetkellä valitsee ajattelu, jossa ohjaaja sanoo yleisen suunnan ja kukin tekee osuutensa. Näyttelijät syventävät omia roolejaan ja sitten keskustellaan, sopivatko nämä yhteen ja millä tavalla. Johtaja täytyy olla, kun tehdään isoja ja nopeita päätöksiä.

Politiikassa on vähän sama juttu: isot linjat. En usko, että kukaan pääministeri tai puoluejohtaja – vaikka en ole kumpakaan ollut – voisi lähteä siitä, että soittelee muille kysellen, mitä tehdään. Kun yleinen linja on kunnossa, niin vain strategisissa tilanteissa kysytään neuvoja ja äänestetään tarvittaessa.

T.A-M: Kun luin Maria Romantschukin kirjaa Ei, rouva presidentti – joka on muuten mainio – ymmärsin, että kabinetissanne oli vahva yhteisen aivoriihen idea. Pöytäkirjasta myös lauseenne: ”Pehmeiden arvojen puolesta pitää olla joskus kova.”

T.H: Kyllä, tai mieluummin käyttäisin sanaa vahva. Pehmeistä arvoista puhutaan usein viitekehyksessä siviilitoiminta/aseellinen toiminta ja inhimilliset arvot/talous. Ja joskus tällaisten ns. pehmeiden arvojen ajaminen vaatii paljon enemmän pitkäjänteisyyttä.

T.A-M: Toinen asia, mikä minulle tulee mieleen ”alaisen” näkökulmasta: kun johdajasta aistii vahvuuden, liittyy se mihin tahansa osa-alueeseen, niin silloin työntekijä pystyy ikään kuin ”nojaamaan taaksepäin” ja luottamaan hyvään päätöksentekoon.

T.H: Juuri näin, pitää olla vahvuutta. Mutta sitten sellainen alainen, joka on ikään kuin ”esiliinan nauhoissa”, se on hyvin hankalaa. Jos se on ujoutta ja arkuutta, sitä voi kannustaa: ”Ole vahvempi”. Jos se on spekulatiota, pitää kysyä: ”Kuule nyt, sä et taida olla luotettava partneri tekemään näitä asioita”. Suomalainen virkamies on aika luotettava, koska häntä ei valita vaaleilla (nauraa). Luulisin, että taiteissa ja kansalaisjärjestöissä johtajat ovat myös aika vahvoja ja luotettavia.

Isoja päätöksiä tehdessä intuitio on hyvä asia, mutta se pitää tsekata aina. Että

se ei ole sydän tai aivot, vaan sydän ja aivot. Usein jos on epävarma kahden vaihtoehdon välillä, niin ihminen on sillä lailla rakennettu, että tunnepohjainen puoli on myös tärkeä. Olen joskus sanonut sitä, että jos päätös tuntuu pahalta, niin mieti, miksi se tuntuu pahalta ja analysoi. Esimerkiksi kun joku säästöpäätös tuntuu pahalta. Tulot ja menot täytyy tasapainottaa, mutta sen jälkeen täytyy olla rehellinen: onko se ihan oikein tehty? Tai sitten nykyisen hallituksen ongelma: jatkuva säästäminen ja leikkaaminen eivät tuo hyvinvointia. Se voi hetkellisesti auttaa, mutta samalla pitäisi aikaansaada sellaista kasvua, joka tuottaa myöskin taloudellista tulosta. Se on yksi kestävä kehityksen periaatteita.

Taiteilijoiden osallistuminen yhteiskunnalliseen keskusteluun ja aktivoituminen on hyvä juttu. Sen huono puoli on, että ilmaista työtä kyllä otetaan vastaan. Ja toisinpäin, sekä taiteessa että politiikassa: jotkut näkevät aktivismissa vain tilaisuuden saada itseään näkyville.

T.A-M: Miten määrittelette karisman?

T.H: No, vastaan nyt toisen henkilön sanoilla. Silloin kun olin nuorena, kolmekymmppisenä pääministerin avustajana, Rafael ”Pappa” Paasio sanoi aina: ”Varo sinä Tarja karismaattisia johtajia. Ne pysäyttävät ajattelun.” Hänkin oli omalla tavallaan karismaattinen, ja valta tekee monista karismaattisia. Valta on karismaattista. Sitten pitää erottaa henkilöt ja valta. Otan

sellaisen esimerkin, josta toivottavasti heräsi Putin ei pahastu (nauraa). Silloin kun hän oli turvallisuusvirkamies, hän pysytteli roolinsa vuoksi huomaamattomasti sivummalla. Presidenttinä hänellä on ollut kuitenkin huomattava vaikutus ja karisma. Suomalaiset virkamiehet ihmettelivätkin, oliko tämä lainkaan sama Putin kuin heidän aiemmin kohtaamansa henkilö. Olen nähnyt tämän muutoksen Sissä-Venäjäällä, alueella, josta me normaalisti emme ole kiinnostuneita. Siellä häneen suhtauduttiin kuin rock-tähteen.

Ihmiset kasvavat vallan mukana karismaattisiksi. Jotkut ihmiset taas ovat karismaattisia, vaikkei heillä olisi muodollista valtaa. Karisma vaikuttaa ihmisten emotionaalispohjaiseen käyttäytymiseen, mikä voi olla hyvä tai huono asia. En oikein usko, että itselleen pystyy kehittämään karismaa. Sitä joko on tai ei. Sitten jälkeensä voi miettiä, mikä tuossa veti puoleensa. Siinä voi olla myös ahdistavakin puolensa. Esimerkiksi meidän lapsemme ovat kaikki halunneet valita erilaiset ammatit ja harrastukset kuin vanhempansa. Ehkä se vanhempien varjo olisi ollut tiellä.

T.A-M: Ja voi olla sitäkin, että haluaa itse rakentaa oman uransa. Omakohtaisesti en ole tuota vanhempien uran jatkajuutta kokenut, kuten ette tekään.

T.H: Juuri näin. Vanhemmista ei ole omille lapsillemme ollut mitään hyötyä (nauraa). Luin aikanaan ensimmäisenä vuotena yliopistossa taidehistoriaa. Muistan

aina opettajamme Aune Lindströmin ilmeen, kun siellä oli näitä tunnettuja ja minun sukunimi on Halonen (nauraa). Väärin meni. Ei ollut [Pekka Halonen] mitään läheistä sukua.

Olen aina sanonut sukupuolten välisestä tasa-arvosta puhuttaessa, että kun lasikattoja menee rikki, niin ruvellehan siitä tulee, mutta jos ei siitä reistä kukaan muu kulje, niin sitten se on mennyt aika lailla hukkaan. Yhden ihmisen läpimeno on tietysti tärkeä hänelle itselleen, ja hän voi olla roolimalli, mutta sellainen roolimalli, että muutkin tekevät sen eivätkä itse ole siitä ruvella. Tässä on taas tämä minä-me.

Joka kerta kun katson uudenvuoden konserttia Wienistä, niin ajattelen: voi luoda, milloin ne saavat sinne naiskapellimestarin, kun ne nyt vasta suurena uhruksena antoivat naisille tilaisuuden tulla soittamaan viulua?

T.A-M: Meidän iloksemme Susanna Mälkki on jo johtanut mm. Milanon La Scalassa ja johtaa tällä kaudella myös Metropolitanissa New Yorkissa.” [Halonen oli paikalla Mälkin ja HKO:n ylikapellimestarikauden avajaiskonsertissa ja nostaa nyt molemmat peukalot korkealle ilmaan]

T.H: Toisaalta olen pitkään puhunut globalisaatiosta, globaaleista asioista, kestävästä kehityksestä, ja olen erittäin tyytyväinen, että kaikki nämä asiat ovat nyt alkaneet mennä läpi. Se on minusta kaikkein tärkeintä. Tai se, että saa suomalaiset

vakuutettua siitä, että demokratia on tärkeä, hyvinvointiyhteiskunta on se seuraava askel ja sitten tulee kestävä kehitys. Että olemme oikealla tiellä puolustaessamme yhteiskunnan perusrakenteita. Poliittisten oikeuksien lisäksi pitää olla taloudelliset, sosiaaliset ja sivistykselliset oikeudet. Täysi elämä pitää sisällään myös kulttuurin ja sivistyksen. On tietysti kiva, mitä saa itse aikaan, mutta tärkeämpää on saada seuraajia sille, mitä on itse pitänyt tärkeänä. Tärkeimmät muutokset johtamiskulttuurissa oman aktiiviurani aikana ovat siirtyminen käskyttämisestä kumppanuuteen, joka ei poista vastuuta siltä, joka viimekädessä päättää. Johdettavista on tullut samaan suuntaan meneviä ihmisiä. Johtajan tehtävä on vakuuttaa heidät omasta visiostaan. Omaehtoinen seuraaminen on lisääntynyt. Koulumaailmassa meillä on kansainvälisesti vertailtuna pitkälle koulutetut opettajat, kouluissa vallitsee autonomia ja mahdollisuus itse päättää opetussuunnitelman toteuttamisesta.

Kun turvarinkiimme liittyi uusi poliisi ja hän kysyi, että ”kertokaa nyt mitä minun pitäisi tehdä”, me laskimme sihteerini kanssa leikkiä: ”Miksi sinun nyt pitäisi päästä vähemmällä? Me vain naureskellessaan vieressä, kun teet kaikki samat virheet kuin edeltäjäsi” (nauraa). Tämä kuvaa loistavasti sitä vanhaa työkulttuuria. Ennenhän oli usein tapana, että kokeneet työntekijät katsoivat vierestä: ”Jaa-a, poika tekee samat virheet.” Ja autoimmehan me. Vaikkei pelkästään voi oppia toisen virheistä, niin teoreettisen ja hiljaisen tiedon

jakaminen voi auttaa välttämään yksilöjä ja yhteisöjä toistamasta samoja virheitä.

T.A-M: Tuohon varmaankin liittyy myös vastuun jakaminen ja motivointi?

T.H: Kyllä. Tämä onkin usein vaikeaa. Jos annat valtaa, niin annat myös vastuuta. Eivät kaikki halua sitä.

T.A-M: Entä visio tulevasta?

T.H: ”Se on iso kysymys. Sanoisin, että siinä on useita vaihtoehtoja, koska me teemme tulevaisuutta tänään. Olisi tietysti erittäin hyvä, jos kouluttaminen, kannustaminen ja kumppanuus jatkuisi. Jos me emme ehdi tehokkaasti ja hyvin hoitamaan ilmastonmuutosta ja muita globaaleja haasteita, tilanteesta voi tulla vaikea. Ilmasto on selkein ja tärkein asia. Ongelmia on elämiseen tarvittavissa aineissa vedestä alkaen. Tässä mielessä voi käydä niin, että siirrytään takaisinpäin, suhteellisen autoritääriseen järjestelmään. Voidaan määrätä, että enempää ei saa tulla lapsia, kuten Kiinassa, tai rajoittaa veden käyttöä.

Yksi ystäväni, joka joutui auto-onnettomuuteen ja on itse lääkäri, tiesi jo viikon päästä konkreettisesti, mikä on hoitoalalla pielessä. Nimittäin hänelle luvattiin yksi suihku viikossa. Hänen vaimonsa tuli ja avusti yhden ylimääräisen suihkun. Kun hän sitten tiedusteli, missä se minun viikoittainen suihkuni viipyy, hänelle vastattiin: ”Ette te enää sitä saa. Teidän vaimon-

nehan suihkutti teidät.” Tulevaisuudessa voi olla hoitajapulan lisäksi vesipula. Sitä ei tule ajatelleeksi, kun meillä ei vielä ole pulaa vedestä ja lämmitysresursseista ja ruokaa on riittävästi.

Luonnonkatastrofien jälkeen, kuuden ensimmäisen kuukauden aikana, tyttövauvojen kuolleisuus globaalisti on 14 kertaa suurempi kuin poikavauvoilla. Ja tämä johtuu vain siitä, että tytöt saavat vettä, ruokaa ja hoivaa vain, jos pojilta jää. Sen takia olen mukana näissä maailmanlaajuisissa naisjärjestöissä. Suomessa olin roolimalli, mutten kuulunut mihinkään naisjärjestöön tms. Se minkä taakseen jättää, sen edestään löytää. Nyt presidenttikauden jälkeen olen tehnyt aika paljon naisiin kohdistuvaa maailmanparannustyötä. Ikäisiäni naispoliitikkoja, joilla on skandaaliton poistuminen aktiivipolitiikasta, on aika vähän – ehkä puolenkymmentä.

T.A-M: Ovatko naispoliitikot edelleen huomattavasti enemmän suurennuslasin alla kuin miehet?

T.H: Se koko ajan kyllä tasoittuu. Olen usein kertonut siitä, kun tein ensimmäisen valtiovierailun presidenttinä Ruotsiin vuonna 2000. Suurin ongelma tuntui olevan, onko käsilaukkuni oikean kokoinen, kun ei minusta saanut mitään viinajuttuja eikä kompasteluja eikä mitään muutakaan vastaavaa. Jopa siinä määrin, että silloinen Gloria-lehti kirjoitti pääkirjoituksessaan, että eikö nyt voisi joku neuvoa presidenttiä, että olisi oikean kokoinen käsilaukku.

Se, mitä kyseinen päätoimittaja ei tajunnut, oli että kunniakomppaniaa tarkastettaessa kaikki käsilaukut ovat väärän kokoisia. Opin sen sitten nopeasti, ja heitin aina laukkuni jollekin. Siitä tulikin sellainen talonsisäinen vitsi. Turvamiehet pikkujouluhinkin keksivät leikin, jossa yksi heittää käsilaukun ja muut yrittävät napata koppia siitä. Kyllä me osattiin siitä laskea leikkiäkin, vaikka itse laukku jota haukuttiin, oli Palmrothin kevään mallistoa. Se nyt vaan meni näin.

T.A-M: Sen täytyy olla turhauttavaa, kun tehdään työtä ihan valtakunnan huipulla ja median fokus on tällaisessa.

T.H: Se on tavallaan vähättelyä. Puhuin asiasta aikoinaan Angela Merkelin kanssa – ”naisten kesken” – ja sanoin hänelle, että pitkät mustat housut ja värillinen jakku on paras asu, koska silloin ei vaadita hatuja eikä katsota käsilaukkuja. Kun katsotaan, miten Hillary Clinton ja Merkel puukeutuvat, niin tämä on pukukoodi, jota kopioidaan eri väreissä ja erilaisilla napeilla. Se ei myöskään poikkea liiaksi miesten vaatetuksesta. Nainen on aina liian nuori tai liian vanha, liian kaunis tai ei riittävän kaunis. Naisjohtaja sotketaan puolison rooliin. Minuakin koitettiin väen vängällä työntää aikaisemmin määriteltyyn presidentin puolison rooliin ja etikettiin. Joku sanoi käsilaukusta, että sehän on vain pieni turvallisuuden tunnetta antava tekijä. Vastasin kysyen: ”Ylipäällikölle?” Tämän kaiken olen joutunut menemään läpi.

Muistan kun parikymmentä vuotta aikaisemmin Kari Suomalainen piirsi pilakuvan Vappu Taipaleesta ja Kaarina Suoniosta. He olivat lentokentällä saattamassa Kekkonen valtiovierailulle eivätkä käyttäneet hattuja. Heidä pilkattiin ja heidän poliittinen arvonsa tipahti. Toinen on tämä vasemmistolaisen naisen moraalinen arvioiminen. Muistan, että minun väitettiin pitäneen verkkosukkia ulkoministerinä ollessani. Kun sanoin että näyttäkää kuva, niin sellaista ei löytynyt. Kuvioneuleiset oli yhdessä tilaisuudessa, mutta ei missään nimessä verkkosukat.

Sitten kun Jutta Urpilainen – onneton – meni vetämään ne verkkosukat jalkaan. (huokaisee) Tavallaan tämä oli samaa asiaa kuin pikkutyöillä, jotka ovat ottaneet huorittelun ja v-sanat käsitteinä käyttöönsä. He tekevät sitä niin paljon, että sillä ei ole enää mitään merkitystä. Se neutraloi sanojen merkityksen. Koitin myös mentoroida Juttua sanoen että ”kyseessä et ole sinä, vaan ajatus siitä, että vasemmistolainen naispoliitikko on huono nainen”. Se tulee monessa kohtaa esiin. Joko olet rumma, karkea tai huono äiti, ne määreet vaan tulevat jostakin alitajunnasta. Ja yksi on tämä, että ”onko se lesbo”? Minä olen puhunut seksuaalijärjestöjen ja -vähemmistöjen puolesta paljon. Ja vaikka olen ollut 30 vuotta saman miehen kanssa, niin se on joidenkin mielestä vain feikkiä: ”Näkeehän sen miehestä, kun se kärsii”. Penä on kyllä ollut pikkupojasta asti vakavaimainen.

Tämä ei ole pelkästään meillä. Liettuan presidentistä on ihan samat jutut. Ja Viron uudesta presidentistä tulee aivan varmasti vastaavia. Virolaiset, jotka saivat päättää, millaisen presidentin halusivat, valitsivat sellaisen, joka ei ole ollut politiikassa, josta on mahdollisimman vähän haittaa. Ja meidän suomalaiset diplomaatit ovat olevinaan vitsikkäitä mutta puolitosissaan sanovat: ”Ei kuningaskunta niin huono asia olisi”. Koska sitten ei olisi näitä vääränkoisten käsilaukkujen pitäjiä.

Se on ihan samanlaista kuin taide maailmassakin, kuka on pomo ja kenellä on valtaa päättää? Kun siihen tulee lisäksi sukupuoli, niin se on niin kuin pahasta. Mutta se koskee myös uuden tyyppin miehiä. Nostan hattua Pekka Haavistolle, että hän pääsi toiselle kierrokselle. Ihmiset ovat siitä mielenkiintoisia, että kuitenkin kääntyvät siihen, mikä on vähiten ”muodissa” tai laskelmoidusti mahdollista.

Kun itse olen vasemmistolainen ja nainen, niin on vaikea sanoa, mikä tässä oli pahinta. Ehkä se yhdistelmä.

T.A-M: Ja henkilöön, joka puolustaa heikompiosaisia, on vaikea tarttua, koska humanismi tulee niin vahvasti läpi.

T.H: Kyllä, ja hän puolustaa uudenlaista ajattelua. Saa olla kiltti köyhille, mutta ei saisi muuttaa rakenteita.

T.A-M: Onko se suomalainen vai globaali ilmiö, että menestyviä henkilöitä ensin nostetaan ja sitten ruvetaan kiskomaan alas?

T.H: Kai se on kansainvälinen. Onneksi tulini itse ammattiyhdistysliikkeen kautta. Siellä kysyin joskus eräästä henkilöstä, että eihän tuo niin kummallinen ole, miksi te häntä niin kovasti nostatte? Vastaukseksi sain vinon hymyn ja kommentin: ”Kuule, komeammin läsähtää, kun korkealta tippuu.”

Kyllä tämä taitaa olla yleismaailmallinen ilmiö. Ensin kehutaan, sitten pitää saada nöyrytyksen ja sitten nostetaan uudelleen. Se on sellainen katharsis. Tämä hän on totta ihan Raamattua myöten: ensin juutalaisten kuningas, sitten ristiinnaulitaan ja lopuksi istuu Jumalan oikealla puolella. Jos työyhteisössä nousee esiin samasta rivistä, niin kohdellaan huonoimmin. Ulkopuolelta tulevaan johtajaan on helpompi suhtautua johtajana. Samasta syystä esimerkiksi Nobel-palkinnot pitäisi antaa aina yhteisöille.

T.A-M: Työyhteisöissä löytyy myös hahmoja, jotka etsivät johtajistaan jonkun virheen, ja sitä osoittamalla voivat ikään kuin korottaa itseään.

T.H: Tämä on ihan totta politiikassa ja muualla. Kaikillahan on joku huono puolensa. Tyttäreni innostui aikoinaan, ihan 2–3-vuotiaana, rytmisestä voimistelusta. Muistan kun vuosikaudet kuskasin häntä sinne ja totesin kerran jostain voimistelijasta, että onpa se hyvä. Tytär vastasi hie-man tiukalla, valmentajan/tuomarin ää-

nellä: ”Joo, joo, mutta ihan tiukka yläselkä. Hyvin se vain yrittää sitä peittää.” Kauneus on aina katsojasta tai kuulijasta kiinni. Ja on paljon koulukuntia. Opettajat opettavat niin kuin itse tykkäävät, että on parasta. Arvostellessaan he käyttävät samaa as-teikkoa. Ja viimeinen, millä loukataan, on fraasi: ”Se on kyllä teknisesti aivan huip-putasoa, mutta eihän se saa siihen oikeen sitä henkeä.”

Miina Sillanpää on ollut paljon esillä tänä vuonna. Luin juuri artikkelin hänes-tä, jossa toimittaja totesi: ”Joo, mutta ne, jotka katsoivat Miinaa läheltä, totesivat, et-tä ei se nyt niin pyhimys ollut.” Maria The-resiasta – jonka katolinen kirkko juuri ju-listi pyhimykseksi – sanottiin, että se oli aika äkäinen akka (nauraa). Eihän näillä asioilla ole mitään tekemistä keskenään. Ja jos joku on sellainen, ettei millään meinaa mitään negatiivista löytyä, niin aina jotain keksitään. Ellei muuta, niin ”oli muuten niin kuiva tyyppi.” Kyllä koko ajan olen joutunut miettimään, mitä voi sanoa ja mitä ei.

T.A-M: Amerikkalaisessa kulttuurissa selvästi osataan enemmän iloita toisen menestyksestä.

T.H: Ja uskoa, että se tuo myös itselle menestystä. Siinä suhteessa me ollaan vielä tässä: mikään ei oo mitään, kukaan ei oo ketään, en ole kyllä minäkään mutta ei ole tuo naapurikaan.

T.A-M: Mitä tarvitaan tasapainoiseen itse-tuntoon?

T.H: Nuorille olen vastannut tähän, että paljon huumorintajua ja sen pitää kohdistua myös itseensä. Jotkut sanovat, että älä ota itseäsi vakavasti. Itse sanon, että voit ottaa itsesi vakavastikin, mutta ole armollinen ja käytä huumorisilmälaseja itsesikin. Kukaan ei ole niin tarkka huomamaan virheitä kuin itse. Kuitenkin olet se tyyppi, jonka kanssa vuorenvarmasti olet elämäsi viimeiseen päivään.

T.A-M: Ja jokaisella on ne päivät, jolloin alkaa epäröidä tekemisiään. Viimeksi eilen mietin, että mitähän hemmettiä olen menossa tekemään, haastattelemaan presidenttiä tällaisesta aiheesta?

T.H: Olin kauhean epävarma tästä, mutta nyt olen ihan tyytyväinen. Menestystä kirjalle. Älä kuitenkaan anna sen häiritä musiikkia.



Susanna Pettersson

SUSANNA PETTERSSON (s. 1966 Helsinki) on Ateneumin taidemuseon johtaja vuodesta 2014. Hän väitteli tohtoriksi taidehistoriasta Helsingin yliopistossa 2008 ja on myös kokoelmatutkimukseen ja museohistoriaan erikoistunut dosentti Jyväskylän yliopistossa sekä vieraileva professori Reinwardt Academyssa Amsterdamissa. Hän on toiminut johtajana Alvar Aalto -säätiossä ja -museossa 2010–13 sekä Suomen Lontoon Instituutissa 2013–14. Lisäksi hän on mm. Aalto-yliopiston hallituksen jäsen vuodesta 2014.

Kesällä 1996 aloitin monen mutkan jälkeen asevelvollisuuteni suorittamisen siivilipalveluksessa Ateneumin taidemuseon auditoriossa AV-tekniikkona. Tapasin tuolloin muutamaan otteeseen nuoren ja dynaamisen amanuenssin Susanna Petterssonin. Ateneumin suuren Sibeliusjuhlanäyttelyn yhteydessä keväällä 2015 tein pari esiintymistä viulistina näyttelysalissa yksityisryhmille ja silloin tapasimme jälleen spontaanisti. Siihen aikaan suunnittelin jo tätä kirjaa ja pian syntyi idea muutaman innovatiivisen johtajan mukaan houkuttelemisesta. Ilahduin kovasti hänen suostuttua pyyntööni. Haastattelun teimme hänen toimistossaan Ateneumis- sa joulukuussa 2016.

S.P: Lapsuudessani harrastin kahdeksan vuotta pianonsoittoa ja sen jälkeen, kun sain luvan lopettaa, en ole pianoon koskenut (nauraa). Se ei ollut minun juttu-

ni. Huomasin 15-vuotiaana oman rajallisuuteni: en pysty kehittymään tietyn pisteen yli. Olen kuitenkin aina kuunnellut paljon musiikkia ja se on minulle äärimmäisen tärkeää nimenomaan kirjoitusmusiikkina. Suosikkisäveltäjiini on pitkään kuulunut esimerkiksi Brahms, joka rauhoittaa aivoni sellaiselle taajuudelle, että pystyn keskittymään tieteellisen tekstin tuottamiseen. Seuraan myös esimerkiksi maailmanmusiikkia aika tavalla, mutta tyylilajeissa on paljonkin vaihtelua. Asu-essamme Lontoossa meillä oli erinomainen mahdollisuus käydä kuuntelemassa kaupunkiin saapuneita vierailevia tähtiä laidasta laitaan, Caetano Velososta Brian Wilsoniin. Ne olivat hyvin antoisia kokemuksia. Kun nuorena amanuenssinä minulla oli mahdollisuus olla tekemässä Ateneum-salin ohjelmistoa, toimimme ohjelmistoon nykymusiikin. Teimme yhdessä musiikkialan asiantuntijoiden kanssa

nykymusiikin sarjaa ja istuin kaikki konsertit läpi. Ne olivat hienoja vuosia. Oikeastaan tärkeintä niinä vuosina oli nähdä, kuinka paljon mielettömän hyviä ja kunnianhimoisia nuoria tekijöitä meillä oli. Täällä esiintyi useita vastikään perustettuja kokoonpanoja, jotka nyt ovat tunnettuja ja kannuksensa ansainneita. Teimme myös kokeellisia projekteja. Juuri nyt sattumalta pöytäni vasten nojaa juliste sarjakuvaopperasta, joka perustui Matti Haggelbergin sarjakuvaan, Kimmo Hakola sävelsi sen tilaustyönä ja Susanna Mälkki johti sen. Komsin sisarukset Anu ja Pia lauloivat pääroolit. Minulla on tavallaan kahtia- tai kolmiajakautunut suhde musiikkiin.

T.A-M: Tämä on hienoa, koska kosketuspintoja musiikkiin on monenlaisia, jos ne vain havaitaan, löydetään ja otetaan vastaan. Entä ensikosketukset kuvataiteisiin?

S.P: Jos ei lasketa kuusivuotiaana käytyä Kylli-tädin piirustuskoulua (nauraa), niin en ole koskaan ollut kuvien tekijä, enkä lahjakas sillä saralla. Lukiossa ollessani tiesin haluavani opiskella taidehistoriaa. Ratkaiseva hetki oli Ateneumissa järjestetty ARS 83-näyttely, jossa tanskalaisen taidemaalari Per Kirkebyn maalausten edessä tuntui siltä, että polvet notkahtavat: ”Se on tässä!” Se oli uskomaton näyttely, joka sai minut ajattelemaan, että haluan tehdä töitä taiteiden kanssa. Toki kotitaustani vuoksi taiteet eivät koskaan ole olleet kaukana elämästäni: isoäitini kävi Ateneumin

1930-luvulla opiskellen taidemaalariksi ja piirustuksen opettajaksi, isoisäni oli arkki-tehtuurin tutkija, erikoistunut puukirkko-arkkitehtuuriin sekä taidehistorian professori yliopistossa 1950-luvun alusta 80-luvun alkuun. Tätini on tehnyt elämäntyönsä etruskien tuhkauurnien tutkijana. Totta kai sain näistä impulsseja, mutta kukaan ei silti ohjaillut minua tähän suuntaan. Valintani syntyi erilaisten tekijöiden summana.

Aloitin Helsingin yliopiston taidehistorian laitoksella 1986. Siihen aikaan oli tapana, että heti kun aloitettiin opinnot, aloitettiin myös tekemään töitä. Itsekin aloin heti opastaa museoissa, toimia näyttelysihteerinä ja sihteerinä Ateneumin Ystävät -yhdistyksessä. Silloin oli myös tapana lukea laveasti. Luin lähes kaikkien opiskelukaverieni tavoin myös mm. yleistä kirjallisuustiedettä, filosofiaa ja uskontotiedettä – paljon laajemmin kuin tänä päivänä opiskelijoilla on mahdollisuus paneutua humanistisiin aloihin. Pidän tällaista kohtalaisen laajaa pohjaa erittäin tärkeänä taustatekijänä.

Kun yliopisto myös antoi mahdollisuuden tähän – minullakin meni jatkuvan töissä olemisen vuoksi varmaan kymmenen vuotta ennen kuin otin paperit ulos – niin oheistyöhön liittyen aloimme myös heti rakentaa urapolkuamme ja oppia käytännössä erilaisista työn tekemisen alueista. Jos mietin nykyistä tehtävääni Ateneumin johtajana, niin voin sanoa tehneeni hyvin monenlaista työtä tässä organisaatiossa. Olen ollut salivalvojana, oppaa-

na, tuottajana Ateneum-salissa, vastannut markkinointiviestinnästä, tehnyt näytteilyitä, toimittanut kirjoja, milloin mitäkin. On hyvä olla monipuolinen näkemys siitä, mistä kaikista osista organisaation onnistuminen koostuu: ihmisten työstä, tekemisestä ja tekemisen asenteesta. Tällä itse tekemisen katu-uskottavalla taustalla pysyy myös motivoimaan tämän jengin ihan toisella tavalla kuin jos tulisi ulkopuolelta ja toimialaa tuntematta. Kaikki tämä on mahdollista vain siksi, että opiskellessamme meillä oli mahdollisuus ottaa tarvittava aika oppialaan liittyvän työn tekemiseen. Itse asiassa tein amanuenssin viransijaisuuksia täällä viisi vuotta. Sitten vapautui vakinainen virka, jonka hakuehdoissa vaadittiin tutkintoa. Silloin minulle tuli hyvä syy saada paperit ulos, vaikkakin graduni oli jo valmis. Opintojen ja töiden rinnakkain kuljettaminen meni kokonaisuutena hyvin luontevasti. Toimin Kansallisgallerian edeltäjäorganisaatiossa Valtion taidemuseossa amanuenssina, intendenttinä ja kehitysjohtajana.

Lontoossa olen asunut kahteen otteeseen, ensin virkavapauteni aikana tehdesäni väitöskirjaani 2001–2005. Pidän kaupungissa asumisesta todella paljon. Kun sitten Lontoon Instituutin johtajan paikka avautui 2011, hain ja sain sen. Minunhan olisi pitänyt olla siellä tähän vuoteen 2017 asti. Kävi kuitenkin niin, että aika pian nimitykseni jälkeen edeltäjäni Maija Tanninen-Mattila päätti siirtyä Helsingin kaupungin taidemuseon johtajaksi ja minua pyydettiin hakemaan tänne. Totesin sil-

loin, etten voi hakea, koska olin juuri aloittanut Lontoossa. Minut valittiin kuitenkin haun ulkopuolelta. Pakkasimme muuttokontin uudestaan ja tulimme takaisin. Tämä on äärimmäisen kiinnostava työ ja ehdottomasti parhaita Suomessa ajatellen kansallista ja kansainvälistä ”näköalapaikkaa”. Tässä työssä on myös äärimmäisen suuri vastuu, ja tietysti se pitää ymmärtää joka ikinen päivä. Näen sen vastuuna ei yksinomaan organisaatiosta, työntekijöistä ja sisällöistä, vaan myös laajempana yhteiskuntavastuuna.

Hankinnat, jotka kokoelmaan on tehty aina 1840-luvulta asti, ovat kansakunnalle tehtyjä valintoja. Pohdimme nyt, miten käytämme tätä kansallista kokoelmaa, mutta myös sitä, minkälaisia valintoja teemme. Koska olen tutkinut jo 1980-luvun lopulta lähtien nimenomaan Ateneumin kokoelmahistoriaa, tunnen tämän aihepiirin erittäin hyvin. Tutkimuksiani varten olen käynyt läpi joka ikisen asiakirjan, jolla on jotain tekemistä hankintojen kanssa. Olen analysoinut hankintojen merkityksiä ja suhdetta omaan aikaansa, mistä teokset kertovat, miten kokoelmia on käytetty, minkälaiset asiat vaikuttivat päätöksentekoon ym. Siksi olen erittäin tietoinen tämänhetkisessä asemassani siitä, mikä vastuu on ja mitä valinnoilla voi saada aikaan. Voisi olla helpompaa, jos en tietäisi kaikkea sitä (nauraa).

Yhteiskuntavastuu-ulottuvuus tulee siitä, miten käytämme kokoelmaa ja siitä, kuinka kohdennamme viisailla valinnoilla tutkimusresursseja sellaisiin kysymyk-

siin, joista saamme tärkeitä ja olennaisia vastauksia kysymyksiin suomalaisesta visuaalisesta kulttuurista, taiteen historiasta ja sen merkityksestä ihmisille sekä sen suhteesta yhteiskuntaan laajemmalti.

Yhteiskunnallisen ulottuvuuden mukaan ottaminen läpäisee tällä hetkellä ihan koko linjamme. Jos ajatellaan vaikkapa Suomen taiteen tarina -näyttelyä, halusimme tietoisesti rakentaa sen niin, että se stoori kiinnittyy muuhun kehitykseen. Taide ei ole koskaan syntynyt siilossa, eristyksissä. Monissa aikaisemmissa esittämistavoissa, joilla oli myös ihan hyvät perusteet, koska ne olivat oman aikansa lapsia, taide on ehkä yritetty irrottaa muusta kontekstista, ja sitä on haluttukin katsoa pelkästään taiteen ehdoin. Tämä oli hyvin vahva trendi varsinkin 1900-luvun alkupuolella, jolloin lähdettiin puhumaan taiteen itseisarvosta. Se heijastui hyvin voimakkaasti esillepanokäytäntöihin. Tämän päivän näkökulmasta taas on tärkeää pystyä sijoittamaan taide laajempaan viitekehyykseen, jotta katsoja ymmärtää sen yhteydet muihin maailman tapahtumiin.

Tähän liittyy myös halumme tuoda taiteiden väliset yhteydet esiin. Suomen taiteen tarina -näyttelystä julkaistiin samaniminen kirjakin, jossa on viisi kokoelmaamme pohjautuvaa novellia. Se oli jännittävä kokeilu: kutsuimme kirjailijat saman pöydän ääreen ja kysyimme, lähtisivätkö he kirjoittamaan kokoelmamme pohjalta. Ideana oli, että kukin heistä valitsee taiteilijan ja aiheen, jonka pohjalta kirjoittaisi novellin. Kaikki eli Sirpa Käh-

könen, Heidi Köngäs, Juha Itkonen, Matti Rönkä ja Riikka Ala-Harja lähtivät mukaan. Jollain ihmeen kaupalla kaikki valitsivat aiheensa siten, että ne sijoittuivat sopuuhaisesti aikajanellemme.

Minulle on tärkeää se, että taiteesta ja museoiden merkityksestä puhutaan osana laajempaa näkymää. Uskon, että sama pätee myös musiikkiin. Tuskin tänä päivänä kukaan haluaa toimia suljettujen ovien takana tai eristyksissä.

T.A-M: Se on totta. Orkestereitakin moititaan toisinaan ”museoiksi”. Tuolle sanalle on annettu siinä kontekstissa tietynlainen pysähtynyt lataus, ikään kuin vain toistaisimme jotain vanhaa ja pölytynyttä levyä. Onneksi on paljon tällaisia todella positiivisia ilmiöitä tuoreudesta ja ajankohtaisuudesta – ajassa olemisesta, kuten Lapin kamariorkesterin enimmäkseen nykymusiikkia sisältävä toiminta Rovaniemeltä käsin. Santtu-Matias Rouvali ja Tampere Filharmonia ovat saaneet aikaan yleisöbuumin, Avanti-kamariorkesteri on toteuttanut innovatiivisia ideoita pitkään konsertoiden tiiviisti myös pääkaupunkiseudun ulkopuolella ja ulkomailla. Orkesterit tekevät yhteistyötä elävien säveltäjien kanssa ja on varmasti paljon mahdollisuuksia, joita ei ole vielä edes nähty.

S.P: Samalla tavalla haluan, että ihmisten äänet tulevat toimintamme kautta esiin. Rakennamme tietoisesti näitä ääniä, esimerkkinä vaikkapa Kuukauden vieras-sarja, joka aloitettiin syksyllä 2016. Käy-

tännössä se tarkoittaa, että kutsumme erilaisia ihmisiä vieraaksemme ja kustakin heidän kanssaan käydystä keskustelusta toimittaja Leeni Peltonen kirjoittaa artikkelin. Mukaan ovat lähteneet esimerkiksi muusikko Dave Lindholm, kirjailija Heidi Köngäs ja runoilija Jenni Haukio. Toinen esimerkki tulee ”tubettajien” joukosta. Mariieveronica julkaisi toissa päivänä Youtube-videon käynnistään täällä, eilen sen oli nähnyt jo 65 000 katsojaa. Nämä ovat ihan huikeita lukuja. Se on nuorten tapa kommunikoida keskenään. Kun hän pointtasi kierrokseltaan yhdestä maalauksestamme ”Robinin nuoruudenkuvan” – hahmossa kieltämättä on yhdennäköisyyttä – niin olen aivan varma, että tämän Youtube-videon katsojista saattaa tulla monikin meille uteliaana katsomaan juuri tätä taulua, vaikka se onkin alkuperältään jotain aivan muuta.

Tietysti käytän myös omaa ääntäni. Aloitin testimielessä blogin kirjoittamisen viime keväänä, ja sekin on lähtenyt erittäin hyvin liikkeelle. Se on kohdennettu enemmän vaikuttajaviestintään. Oman äänen käyttö voi tapahtua hyvin monikanavaisesti ja samalla täytyy olla siinäkin vastuu. Kun on tällainen ”kansallinen instrumentti” käsissä, täytyy miettiä fiksusti ja tarkasti, mitä haluaa sanoa, kenelle ja miksi. Sen ketjun täytyy näkyä kaikessa toiminnassa.

T.A-M: Erinomaisesti kiteytetty. Sekä omia projektejani tuottaessani, että eri festivaalien johtotehtävissä havaitsin, että kaikkien viestintäketjun osa-alueiden pi-

tää olla vähintään samalla kvaliteetin tasolla kuin lopputuote. Ei voi vain roiskaista jotain pressi- tai sometiedotetta kännykällä räpsäistyn rajaamattoman kuvan kanssa. Puffin pitää olla synkronissa siitä kertovan tilaisuuden laadun kanssa.

S.P: Kun aloitin vuonna 2014, nuorempi tyttäreni oli 14-vuotias ja tuli näyttämään kännykällään Ateneumin Instagram-tiliä sanoen: ”Äiti, sun täytyy tehdä tälle jotain. Tää on ihan kauhee”. No nyt olemme ihan toisessa tilanteessa ja seuraajien määräkin on noussut: alkuvuonna noin 4000, nyt 12 700 ja kasvaa koko ajan. Tason kohotusta olemme tehneet koko ajan.

T.A-M: Tuleeko mieleesi lähipiirissäsi hahmoja, joilta olet omaksunut osaamista tai voimavaroja omaan johtajuuteesi?

S.P: Tämä on äärimmäisen hyvä kysymys. Lähtisin ehdottomasti liikkeelle uteliaisuudesta ja siitä, että ihan lapsuudesta asti äitini opetti minut rakastamaan kirjoja. Olen aina lukenut todella paljon ja teen sitä edelleen niin paljon kuin ehdin. Tiedon – ja toisaalta jos puhutaan kaunokirjallisuudesta myös elämysten – ajatteleminen, käsitteleminen ja kokeminen kirjallisuuden kautta on vienyt monessa asiassa pitkälle. Toisaalta tähän liittyy myös kirjoittamisen ja ajatusten jäsentämisen palo. Johtajuuden näkökulmasta se, että jaksaa innostua ja olla utelias uusien ilmiöiden suhteen, on ainakin itselleni aivan välttämätöntä. En pystyisi tekemään tä-

tä työtäni ilman sitä. Totta kai sillä on kytkentä myös tutkijakoulutukseeni, haluuni kaivautua asioihin sekä miettiä niiden laajempia merkityksiä.

Johtajan täytyy oikeasti välittää ihmisistä ja olla kiinnostunut siitä, miten saa heidät innostumaan ja palamaan sille duunille. Sen asian kanssa teen koko ajan töitä – ihan luontaisesti, koska suhtaudun itse intohimolla tähän koko pakettiin, mutta myös niin, että ajattelen sitä tietoisesti. Ihmisten johtamisessa täytyy pystyä myös omalla esimerkillään osoittamaan se, että jokaisen työ on todella merkityksellistä ja tärkeää. Siihen on tietysti monia keinoja, mutta yksi konkreettinen esimerkki, jonka otimme viime vuonna käyttöön, on se, että jokainen organisaatiossamme tekee vähintään yhden päivän vuodessa töitä asiakaspalvelussa ymmärtääkseen, kenelle me tätä työtä teemme – eli ovistamme sisään tuleville ihmisille. Samalla se on kokemuksen rakentamista yhdessä.

T.A-M: Miten tämä idea otettiin vastaan kun esittelit sen?

S.P: Todella hyvin. Ihmiset, jotka ovat vuoroja tehneet, ovat olleet palavan innostuneita siitä palautteesta ja niistä kokemuksista. Totta kai on ihmisiä, jotka eivät ihan oikeasti halua tai pysty siihen erilaisista syistä, enkä pakota ketään. Monta tuntia seisominen asiakaspalvelussa voi olla jollekin ihan terveydellisistä syistä liikaa. Toinen vähän samantyyppinen aloite, joka laitettiin liikkeelle edellisen näyt-

telynvaihdon aikana, on henkilökunnan lounasopastukset. Eli kuka tahansa meistä Kansallisgalleriassa työskentelevistä valitsee minkä tahansa teoksen ja juttelee siitä yleisölle 20 minuuttia.

Tästä saimme niin hyviä kokemuksia, että aiomme ehdottomasti jatkaa. Ensimmäisellä kierroksella mukana oli mm. salivalvoja, markkinointipäällikkö ja registraattori, työntekijöitä laidasta laitaan. Voimaannuttava tunne lähtee mahdollisuudesta puhua ”itsenään”, omista lähtökohdista käsin teoksesta, joka on itselle merkityksellinen. Ei tarvitse olla taidehistorioitsija tai tutkija. Se, mitä itse näen ja koen teoksessa, on ihan yhtä tarpeellista, tärkeitä ja arvokasta kuin akateeminen tulkinta. Siitä kokemuksesta pitivät kaikki, jotka olivat puhumassa, mutta ennen kaikkea siitä piti yleisömmme. He saivat toisenlaisen näkökulman teokseen mutta samalla myös oppivat todella paljon näistä kulissien takaisista museoammateista. Se oli todella hyvä kokemus.

Kaikki nämä palaset liittyvät tavaltaan siihen, miten saadaan ihmiset tekemään yhdessä asioita, tekemään myös to tunnaisten rajojen ja roolijakojen yli. Kun rajoja aletaan ylittää luontevasti, yhdessä tekeminen vain sujuu erittäin paljon paremmin, koska se yhteinen tunnepohja ja tunnekokemus tästä organisaatiosta kasvaa niin paljon vahvemmaksi. Voidaan sanoa, että Ateneum on asenne, mutta se on myös tunne. Työntekijämme ovat töissä työpaikkaa suuremmassa yhteisössä. Sen me jaamme kaikki. Tämä tuli hyvin selke-

ästi esiin brändityömme aikana.

Oma kokonaisuutensa johtamisessa on se, miten viesti kerrotaan ulos: keitä me olemme, mitä me teemme ja minkä takia? Tämä on äärimmäisen tärkeää. Siksi ensimmäisiä asioita, joita käynnistin, oli mittava brändin kirkastus, jossa lyötiin peruspalikat kohdilleen. Teimme sen yhdessä museoiden brändeihin erikoistuneen firman kanssa, joka on Jane Wentworth Associates Lontoosta. Heidän aiempia yhteistyökumppaneitaan ovat mm. Victoria & Albert Museum, British Museum sekä Guggenheim New York ja Smithsonians/Freer Amerikassa. Työskentelimme heidän kanssaan puolitoista vuotta, ja se oli todella merkityksellinen matka siksi, että koko henkilöstömme oli rakentamisessa mukana miettimässä sitä ydinajattusta. Siksi tämä toimii: brändiajattelu on läsnä jokaisessa teossamme. Ja sen kanssa on todella helppo elää, koska olemme tehneet sen itse. Kenellekään ei tarvitse selittää, että meillä on nyt tällainen brändiohjelma – toimi sen mukaisesti. Kun jokainen on itse ollut sitä rakentamassa, niin myös tuntee sen, eikä yhdessä tehtyä ajattusta tarvitse ”myydä” organisaation sisällä. Toki meillekin tulee koko ajan uusia työntekijöitä, mutta silloin tämäkin menee perehdyttämisen kautta.

Johtajuudessa olennaista on uteliaisuus, tieto ja ihmiset. Suunnan näyttäminen täytyy pitää kirkkaana koko ajan, jotta ihmiset tietävät minne olemme menossa ja miksi. Täytyy sanoa ääneen mitä me teemme, mutta ihan yhtä lailla täytyy sa-

noa se, mitä me emme tee, mitä valitsemme pois. Maailma on täynnä todella hienoja ajatuksia, mutta kaikkea me emme voi tehdä.

Sitten täytyy rakastaa työtään ja tuntea historia. Siitä puhun opiskelijoille aina: ”Menette minne tahansa töihin, niin ette voi tehdä sitä tuntematta organisaation historiaa”. Kun tietää missä on, niin työn tekeminen on paljon varmemmalla ja vahvemalla pohjalla. Ja siinä täytyy olla myös intohimoa.

T.A-M: Kuulostaa todella hyvältä. Usein organisaatioissa on ns. ”puumerkin jättäjiä”, jotka haluavat oman leimansa näkyviin, vaikka se ei välttämättä palvele kokonaisuutta. Onko sinulla joku toimintastrategia, jos kohtaat henkilön, joka ei haekaan yhteistä hyvää vaan jotain omaa agendaansa?

S.P: Eräs yritysjohtaja piirsi minulle keran kuvan, joka on ollut valtavan hyödyllinen. Hän sanoi, että näin organisaatio toimii. Kuvassa oli kaksi yhdensuuntaista pystyviivaa muutaman sentin etäisyydellä toisistaan. Johtaja voi sanoa: suuntamme on alhaalta ylöspäin ja teemme kaikki duunia sen suunnan saavuttamiseksi. Voit toimia tässä, tai tässä, tai tässä (piirtää pieniä ympyröitä eri korkeuksille viivojen sisäpuolelle). Kaikki tämä käy, mutta jos haluat olla täällä (piirtää ympyrän viivojen ulkopuolelle) ja tehdä jotain ihan omaa, niin silloin olet väärässä työpaikassa.

Tämä on äärimmäisen simppelempi tapa havainnollistaa asia, kaikki ymmärtävät sen. Jos organisaation rajat ja yhteinen suunta on määritelty siten, että ne voidaan konkretisoida tällä selkeydellä, niin totta kai tiimit ja yksilöt voivat valita aika paljonkin sitä tekemisen tapaa, varsinkin oman tyyppisessä organisaatiossamme. Mutta sooloilemaan ei voi lähteä, koska suuren tavoitteen saavuttamiseksi meidän täytyy pystyä tekemään yhdessä töitä.

T.A-M: Tuo on erittäin hyvä. Etenkin kun brändityö ja nuo linjat on määritelty yhdessä. Kun niiden välissä on riittävästi väljyyttä, on hieman tilaa henkilökohtaiselle luovuudelle, mutta myös selkeät rajat: tämän ulkopuolella olet ”pihalla”. Entä tällainen ajatus kuin ”ketju ja sen heikoin lenkki”. Ihmisillä on myös erilaisia elämäntilanteita – joskus olemme vahvoja, joskus emme. Johtamisestasi välittyy vahvasti yhteisöllinen ajattelu.

S.P: Johtamisen näkökulmasta on ihan selvä, että kaikilla on erilaisia johdettavia. Meillä on erilaisia vahvuuksia ja erilaisia heikkouksia. Jos puhutaan heikkouksista, niin niihin voivat vaikuttaa kovin monenlaiset asiat: osaaminen, ajankäyttö ja henkilökohtainen elämä. Meillä on aika paljon töissä ihmisiä, joiden vanhemmat alkavat sairastella ja kuolla – asia, jonka kanssa täytyy tulla toimeen. Lisäksi on avioeroja ja vastaavia suuria siviilipuolen kriisejä. Me suhtaudumme näihin asioihin siten, että työntekijöillämme on lupa sanoa

ja kertoa: ”Hei, nyt olen heikossa hapessa siitä ja siitä syystä”. Arvostan todella paljon, että ihmiset myös tekevät niin. Teen niin itsekin. Myös omalla kohdallani on välillä tilanteita, jolloin tuntuu tosi tylsältä. Tuolloin arvostan, että koko työyhteisö myös ymmärtää ja tukee.

Perusajatus on se, että jos voimme jakaa tämän tyyppisiä asioita keskenämme, niin voimme myös tukea, paikata ja auttaa. Perusluottamuksen rakentaminen on onnistunut meillä hyvin. Assistenttini sanoi tuossa jokin aika sitten: ”Tämä on mielettömän hyvä työpaikka, koska täällä on kiva puhua vaikeistakin asioista”. Siihen kiteytyy mielestäni joku suurenmoinen viisaus, joka kertoo onnistumisestamme luottamuksellisen ilmapiirin synnyttämisessä. Kansallisgalleria on mukana Great Place to Work -ohjelmassa, jossa monitoroidaan työpaikkojen erilaisia ominaisuuksia. Kansallisgallerian sisällä Ateneum sai kahdella ensimmäisellä kierroksella parhaat pisteet. Meidän lukumme oli 82 tai 83, kun Suomen parhaimman työpaikan pisteraja on 85. Olemme myös työyhteisönä hyvin sitoutuneet pitämään toisistamme huolta.

Heikoin lenkkihän voi tarkoittaa sitäkin, että on ammatillisesti kehitettävää. Siihen on sitten olemassa omat välineensä. Käytämme paljon täydennyskoulutusta ja tarvittaessa työnohjausta. Jos on jotain suurempia kysymyksiä, niin etenemme varhaisen puuttumisen malleilla. Koko paketti toimii. Olennaisinta on, että ihmisistä välitetään ja myös että uskaltaa olla ih-

minen työpaikalla. Silloin työn tekeminen on ihan toisenlaista.

T.A-M: On varmasti erilaista lähteä maanantaiaamuna töihin, kun työyhteisössä voi sitä tarvitessaan olla kannateltavana ja tietysti myös kokea merkityksellisyyttä kannatellessaan toista. Duunin tekemisen lisäksi on olemassa kollektiivinen yhteisöllisyyden tunne.

S.P: Kyllä. Lisäksi siihen liittyy tällaiset käytännön mahdollisuudet. Meillä on mahdollista järjestellä omia työaikojaan aika hyvin ja tehdä etätöitä. Jos on tilanne, jossa on vain pakko hoitaa vaikkapa sairastunutta lähiomaista, niin meillä se on lähinnä ilmoitusasia, koska lähdemme siitä, että tehtävät tulevat vastuullisesti hoide- tuiksi kuitenkin. Ihmiset tekevät täällä töitään niin kokonaisvaltaisella asenteella.”

T.A-M: Teet myös paljon kansainvälisiä neuvotteluja ja yhteistyöprojekteja. Miten rakennat luottamuksen?

S.P: ”Se rakentuu ihmiseltä ihmiselle. Kahdenkeskiset suorat kontaktit ovat aivan välttämättömiä. Totta kai kansainvälisen luottamuksen rakentamiseen liittyy organisaation maine, mutta todella tärkeää on, millä näytöillä ja lihaksilla ollaan liikkeellä. Minulla on pitkäaikainen kokemus toimimisesta kansainvälisellä kentällä ja siksi ainakin luulen osaavani sen jollain tasolla (nauraa).

Vastapuolen kuunteleminen ja kunnioittaminen, taustojen selville ottaminen, myös taito osata esittää oma asiansa mahdollisimman hyvin, rehellisesti ja uskotavasti – nämä ovat tärkeitä. Oman tyyppisessäni johtajuudessa korostuu se, etten ole yksinomaan organisaation johtaja, vaan minulla on näyttöä myös tutkijana ja tekijänä. Työssäni tapaan itse kahdenlaisia johtajia: heitä, jotka tietävät sisällöllisesti, mistä puhuvat, ja heitä, jotka ns. pyörittävät organisaatiota. Jälkimmäinen ryhmä on vaikeampi, koska sisällöllinen yhteys ei pääse syntymään samalla tavalla.

Toimialamme on sillä tavalla herkkä – varmasti musiikin tavoin – että sisältö täytyy hallita ollakseen uskottava. Uskottavuus taas syntyy sisällönhallinnan lisäksi siitä, että kaikki palikat organisaatiossa ovat kunnossa ja on oikeanlaista ammatillista kunnianhimoa. Emme lähde tavoittelemaan hankkeita, jotka voisivat onnistua ”ihan okei”. Lähdemme hankkeisiin, jotka ovat todella kiinnostavia ja joilla on edellytykset onnistua erittäin hyvin. Vuonna 2017 meillä on näyttelyitä seitsemässä maassa ja 22 kaupungissa. Tämä ei välttämättä näy maamme rajojen sisäpuolella, koska lehdet eivät kirjoita tämän tyyppisistä asioista. Kansainvälinen ulottuvuutemme on melko suuri ja kasvussa, koska tämä puoli on lähtenyt vetämään erittäin hyvin. Näissä yhteyksissä pelisilmä neuvottelukumppaneiden kanssa tulee hyvään käyttöön.

T.A-M: Viette samalla Suomi-kuvaa maailmalle.

S.P: Viemme kyllä, ja maakohtaiset erot ovat suuria. Itselläni on ehkä suurin oppimisen paikka ollut nyt Itä-Aasiassa, kun olemme avanneet yhteistyötä Japaniin. Ennen kuin lähdin avaamaan Schjerfbeckin näyttelyä 2014, en ollut edes käynyt koko maassa. Nyt käyn siellä 3–4 kertaa vuodessa, ja olen oppinut parin vuoden aikana hyvin paljon, lähinnä ymmärtääkseni, että tiedän edelleen todella vähän (nauraa).

T.A-M: Jotain vastaavaa olen ymmärtänyt juttellessani ihmisten kanssa, jotka ovat pitkään vieneet sinne musiikkia tai bisnestä. Aika nopeasti tulee seinä vastaan, mikäli he huomaavat, että vastapuoli ei kunnioita heidän traditiotaan. Kasvojen säilyttäminen edellyttää kulttuurin tuntemusta.

S.P: Kyllä. Ja esimerkiksi Pohjoismaista tulevalle yksi ensimmäisiä asioita, jonka ymmärsin, oli se, että vertikaalisessa japanilaisessa yhteiskunnassa pohjoismainen demokraattinen ajattelu ei todellakaan toimi. Esimerkiksi johtajana minun täytyy ”näytellä” johtajan rooli johdonmukaisesti. Mikäli minulla oli neuvottelutilanteessa omia kollegoja mukana, he eivät koskaan saaneet puhua ensin, vaan johtaja puhuu ensin ja antaa puheenvuoroja valitussa järjestyksessä heille.

Kaikkein olennaisinta johtajuudessa on kyky pystyä uskottavasti innostamaan johtamansa ihmiset joka ikinen päivä sii-

hen, mitä me teemme, kohti isoja yhteisiä tavoitteita. Meillä oli eilen tämän vuoden purku, jossa katsoimme, mitä kaikkea olemme saaneet aikaiseksi. Silloin sanoin tälle porukalle, että meillä ei olisi koskaan ollut mahdollista lähteä tavoittelemaan kaikkea tätä, jos en uskoisi siihen, että tällä porukalla selviämme siitä. Oma uskoni ja luottamukseni rakentuu sille, että tiedän kaikkien heidän tekevän koko ajan parhaansa. Ja se paras on yhdessä rakentamista. Täällä ei soolosuorittajia ole.

Karisma johtajuudessa lähtee läsnäolosta, aidosti siinä ajassa, paikassa, hetkessä ja niissä ihmisissä. Tärkeää on osoittaa, että asia, josta puhuu, on merkityksellinen sekä itselle ja kuulijoille että organisaatioille. Lisäksi täytyy uskoa siihen, mitä tekee. Itse en onneksi joudu puhumaan asioista, joiden takana en seisoi tai joihin en uskoisi. Silloin olisi kyseessä arvoriititilanne. Karismaattinen henkilö pystyy välittämään ajatuksensa ja edustamansa asian olennaisuuden ja tärkeyden muille. Se edellyttää myös aiemmin esillä olleita osaamista ja asiantuntijuutta. Karisma pohjautuu oman asian syvälliseen ymmärtämiseen.

Olennaista on innostaminen, motiivointi ja suunnan näyttäminen sekä se, että johtajana tiedän, mistä puhun. En pystyisi toimimaan tämän tyyppisen asiantuntijajoukon vetäjänä, jos he eivät luottaisi siihen, että tiedän, mistä puhun. Tämä menee totta kai molempiin suuntiin.

Tapa, jolla organisaatiot elävät nykyisessä mediaympäristössä, on henkilöity-

nyt. Olen joutunut hyväksymään työtehtävänäni myötä sen, että minun täytyy olla henkilönä läsnä julkisessa keskustelussa. Eikä pelkästään osallistua vaan myös ottaa esiin ja nostaa erilaisia puheenaiheita. Tämä liittyy myös yhteiskuntavastuuseen, josta puhuimme jo aiemmin. Jopa tällaisten kansallisten organisaatioiden täytyy ansaita paikkansa yhteiskunnassa joka päivä, ja se tulee ainoastaan tekojen kautta. Tekojen saaminen näkyviksi edellyttää äänen käyttöä, johdonmukaista viestintää ja brändinmukaista ulostuloa.

Haluaisin meidän keskeisten kulttuuriorganisaatioidemme relevanssin yhteiskunnassa olevan itsestänselvyyssiten, ettemme joutuisi puhumaan kulttuurin puolesta tai puolustamaan humanistisia arvoja yhteiskunnan eri osa-alueille. Ilkka Niiniluodon ja Tuomas Heikkilän kirjassa Humanistisen tutkimuksen arvo – joka on muuten vapaasti ladattavissa netistä – puhutaan paljon samoista teemoista, joita itsekin olen eri yhteyksissä keskustellut: millä tavalla kulttuurialan ammattilaiset – laajemmin käsitettynä humanistit – ovat tulevaisuudessa läsnä yhteiskunnan eri osa-alueilla, esimerkiksi elinkeinopuolella tai yritysten hallituksissa antamassa omaa asiantuntemustaan. Voimme ajatella vaikkapa mihin kaikkeen oma kulttuurin alueeni tangeeraa: matkailuelinkeino, hyvinvointi laajasti käsitettynä, bisneksen erilaiset osa-alueet, osaaminen, koulutus ja oppiminen. Listaa voisi jatkaa vaikka kuinka. Kun yhteiskunnassa enenevässä määrin huomataan se moniosaaminen,

joka liittyy esimerkiksi tämän tyyppisten organisaatioiden johtamiseen ja muihin asiantuntijatehtäviin, niin uskon meillä olevan todella paljon annettavaa esimerkiksi liike-elämälle.

Itse olen tätä tematiikkaa tarkastellut mm. Aalto-yliopiston hallituksen jäsenen paikalta ainoana humanistina siinä joukossa. Se on ollut henkilökohtaisesti todella opettavaista, mutta idea on tietysti se, että pystyn tuomaan sinne sellaisia humanistisia näkökulmia, jotka ovat tärkeitä yliopistolle. Yhteiskunnallinen kosketuspinta on olennainen.

T.A-M: Teillä on ollut upeita yleisöryntäyksiä ja olette onnistuneet myös uudistamaan näyttelykulttuuria.

S.P: Kyllä. Olemme tehneet siinä paljon töitä, mutta olemme tehneet sen työn myös eri tavalla kuin aikaisemmin. Esimerkkinä Suomen taiteen tarina, joka on esille nostetuista näyttelyistä itselleni henkilökohtaisesti kaikkein läheisin, erityisin ja tärkein, koska se pohjaa omaan tutkimukseeni ja myös vedin koko hanketta. Muilta osinhan minulla on hyvin erilaisia rooleja näissä kokonaisuuksissa.

Perinteisesti uusi johtaja on tehnyt itse tai intendentin kanssa Ateneumin kokoelman uudet esillepanot, mutta ehdottomasti hyvin suljetusti. Halusin tehdä ihan toisella tavalla ja kutsuin koolle kaikki, jotka jollain tavalla tekevät kokoelman kanssa töitä: salivalvojat, oppaat, teknikot, opasbuukkaajat, ihmisiä yleisötyöstä, markki-

noinnista, viestinnästä, arkistopuolelta sekä amanuenssit, intendentit ym. Kävimme tällä laajalla ryhmällä isoja keskusteluja siitä, mitä haluamme tällä kokoelmalla kertoa ihmisille? Katsoimme myös laajoja kansainvälisiä ”benchmarkeja” – minun oli helppoa tehdä se, koska opetan museologiaa dosenttina Suomessa ja vieraillevana professorina Amsterdamissa. Näiden opetustehtävien kautta mietin jatkuvasti myös tähän toimialaan liittyviä kehittämiskysymyksiä, ja siksi pystyn tuomaan akateemisesta maailmasta paljon opetuskellista aineistoa operatiiviseen työskentelyymme. Se on hyödyllistä siksikin, että saimme todella laajan kansainvälisen verkkipohjan sille, minkälaisia painotuksia eri museoissa on nostettu esiin viimeisten 10–20 vuoden aikana ja miksi. Toisaalta myös minne olemme menossa nyt?

Tämän tyyppisen laajan keskustelun pohjalta lähdimme suppiloimaan sitä, mitä itse haluamme tehdä. Ehdottoman tärkeää oli tämä moniääninen porukka miettimässä alkupistettämme. Kokonaisuuden käsikirjoittaminen tehtiin sitten tiiviimmässä ryhmässä. Vielä silläkään se ei olisi tullut lopulliseen muotoonsa, koska puhuessamme Suomen taiteen tarinasta ja klassikoistamme, en halunnut suomalaista näyttelyarkkitehtia, vaikka he ovatkin erittäin hyviä ja käytämme heitä paljon. Kutsuin mielestäni Euroopan parhaan, hollantilaisen Marcel Schmalgemeijerin, työskentelemään kanssamme siksi, että hänellä ei ollut ”kansallista koodia” selkäytimessään. Hän oli aivan loistava,

koska hän haastoi meidät esimerkiksi yksittäisten teosvalintojen kohdalla: ”Miksi juuri tämä on valittu, selittäkää minulle?” Siksi lopputuloksesta tuli hyvä. Tämä on tietysti esimerkki massiivisesta hankkeesta, erikoisnäyttelyt tehdään vähän toisella tavalla.

Olemme kunnianhimoisia näyttelyohjelmamme suhteen. Tästä vuodesta tulee tosi hyvä. Meillä on juuri tänään ilmaispäivä, ovet ovat olleet kohta puolitoista tuntia auki ja kohta kuulen ensimmäiset kävijäluvut. Uskoisin, että jouluviikosta huolimatta saamme muutamia tuhansia ihmisiä liikkeelle. Ilmapäivän idea on myös se, että henkilökunnastamme kaikki kynnelle kykenevät tekevät jonkun päätjän asiakaspalvelussa. Oma vuoroni on klo 18–20 Ateneumin aulassa vastaanottamassa asiakkaita.

T.A-M: Kaiken tämän kuultuani en voi olla kysymättä, miten hallitset ajankäyttöäsi, kun teet noin paljon ja monenlaista?

S.P: (nauraa) Se on todella hyvä kysymys. Lähdetään siitä, että minulla on kokonaisyöaika, enkä oikeastaan pysty tekemään eroa työn ja vapaa-ajan välillä. Kaikki nämä roolit – opetus, hallitusjäsenyys ym. – tukevat toisiaan. Saan paljon virtaa siitä, että pystyn istumaan keittiön pöydän ääreen ja kirjoittamaan artikkeleita. Joululomalla olen teknisesti lomalla – muutama päivän oikeastikin – ja tulen kirjoittamaan silloin, mutta se antaa itselleni todella paljon hyvää sykettä. Teenhän minä

muitakin asioita, esimerkiksi juoksen. Se on hyvä tapa pitää pää järjestyksessä, sitä voin suositella.

Suomalaisten johtajien kansainvälinen menestys liittyy johtamisen ajatteluun ja otteeseen. Konkreettinen esimerkki: olin Euroopan unionin OMC (Open Method of Coordination) -työryhmässä, jonka aiheena oli museokokoelmien liikkuvuus Euroopan unionin jäsenvaltioiden kesken. Olin puheenjohtajana eräässä alatyöryhmässä, jossa oli jäseniä melkein kaikista jäsenmaista. Ensimmäisen kokouksen jälkeen ryhmän jäsenet antoivat minulle häkeltynyttä palautetta: miten on mahdollista, että aloitimme kokouksen silloin kuin pitikin, käsitelimme kaikki asiat, jotka olivat listalla, ja lopetimme kokouksen ennakkoon ilmoitettuna ajankohtana? Suomalaisille tämä ei olisi mikään uutinen.

Viime viikolla puhuin erään suuren yrityksen italialaisen toimitusjohtajan kanssa, joka oli ollut kokouksessa Ranskassa. Hän kertoi neuvottelun olleen aivan älytön: se alkoi tunnin myöhässä, minkä jälkeen keskusteltiin neljä tuntia saamatta mitään aikaan. Suomalaiset ovat napa-koita, tehokkaita, päämäärätietoisia ja saavat aikaan asioita. Täytyy kertoa ihmisille, miksi olemme koolla ja mitä tulemme tekemään seuraavien tuntien aikana. Silloin

kaikilla on sama tiekartta kädessä. Ei se sen kummallisempaa ole. Pohjoismaalaisilla on kyky viedä asioita määrätietoisesti, mutta lempeästi läpi. Jos arroganssilla yrittää, niin siitä ei tule mitään. Lisäksi tarvitaan aiemmin mainitsemiani kykyjä pysyä innostamaan ja motivoimaan ihmisiä.

T.A-M: Miten olet havainnoinut naisten ja miesten erilaisia haasteita johtajuudessa?

S.P: En ajattele sukupuolta juuri lainkaan kentällä ollessani. Saatan vain panna sen merkille, Euroopassa olen välillä vähemmistössä, Pohjoismaissa en. Japanissa olen outo hahmo, koska heillä on vain yksi nainen museonjohtajana koko maassa – tietysti tunnen hänet. Japanissa erotun kaikilla tavoilla: olen ulkomaalainen, olen tosi pitkä, olen nainen ja johtaja. Opin kylä ensimmäisen kerran jälkeen jättämään korkokengät kotiin (nauraa). He oikeasti tulevat valokuvaamaan tällaista ”tornia”. Muutoin en ole joutunut kohtaamaan mitään väheksyntää. Joskus nuorempana oli tietysti tällaista työttelyä, mutta aikakin oli toinen. En ainakaan toistaiseksi ole joutunut tilanteeseen, jossa joku mies olisi mennyt oman osaamiseni edelle työkuvioissa sukupuolensa vuoksi.



Pekka Viljakainen

PEKKA VILJAKAINEN (s. 1972, Joroinen) perusti 14-vuotiaana uusteknologiayritys Oy Visual Systems Ltd:n, jonka hän myi vuonna 1998 TietoEnatorille (nyk. Tieto Oyj) siirtyen samalla yhtiön asiakassuhteista vastaavaksi johtajaksi 1998–2010 ja suurimmaksi henkilöomistajaksi. Hän toimii mm. Venäjän pääministerin ja hallituksen neuvonantajana innovaatio- ja teknologia-asioissa ja on Venäjän postin hallituksen jäsen.

Pekka Viljakaisen olen tavannut ennen haastatteluamme ohimennen vain kerran. Kun olin Joroisten musiikkipäivien taiteellisissa johtotehtävissä, organisoin sovittamastani akustisesta Beatles-konserttikonaisuudesta esityksen paikalliseen lentoasematerminaaliin kesällä 2014. Tuolloin hän oli kuulijana yleisössä. Viljakainen tiedetään innovatiiviseksi ja rohkeaksi ajattelijaksi, ja siksi toivoin häneltä täydentäviä näkökulmia suomalaisen johtajuuden monimuotoisuudesta ja mahdollisuuksista. Sain mitä tilasin. Tapasimme hänen yrityksensä tiloissa Hermannin kaupunginosassa Helsingissä 5.12.2016.

P.V: Ollessani IMD-bisneskoulussa Lausannassa Sveitsissä tutkimme aika laajasti bisnesjohtamiskoulutuksessa käytettyä casea, West Side Story -musikaalin rakentamista. Kuinka klassinen baletti yhdistetään jazzin esiasteisiin? Kaikki tämä – rhythm'n'blues, Bernstein säveltäjänä, sopraanot ja pop-laulajat – kymmenestä

eri maasta USA:ssa 1950-luvun lopulla, jolloin väestöryhmien välinen yhteistyö ei ollut lainkaan itsestään selvää. Siitähän on erittäin hieno elokuvakin.

Olennaista oli se, miten hyvin yksilöt saadaan toimimaan yhdessä. Koko yritysmaailma on muuttunut siten, että ei ole enää prosessiohjattua toimintaa. Silti melkein kaikki johtamiseen liittyvät traditiot ovat teolliselta kaudelta. Jos luet kirjani No Fear, niin siinä on 30 vuotta minun mokiani johtajana. Vanhat mallit olivat teollista johtamista ja tehtaiden johtamista. Musiikissa taas on produktioiden johtamista: hyvin harvoin kai kapellimestaritkaan haluavat johtaa laitoksia. Kaikki haluavat johtaa produktioita. Melkein kaikki luovat alat – mikä periaatteessa pitäisi olla maailman tulevaisuus – ovat produktioita, eivätkä instituutioita. Siksi näen tässä suuren yhtymäkohdan.

Kasvoin viisilapsisessa isossa perheessä. Vanhempani antoivat meille aika vapaan kasvatuksen siinä mielessä, että mi-

nulle ei koskaan sanottu, mikä ammattini tulisi olemaan tai mitä pitäisi harrastaa. Minulla oli aika kansainvälisiä ystäviä, vaikkakin asuimme metsässä Savon sydämessä. Tätini Railihan oli Staatsoperissa Stutgartissa ja olimme paljon ikään kuin ottopokkina kesiä siellä hänen luonaan. Aika monta Freischützia [Weberin Taika-ampuja-ooppera] tuli nukuttua katsomossa 11-vuotiaana (nauraa), kun en osannut sanaakaan saksaa, eikä ollut mitään tekstityslaitteita. Näin sen silloin kai kymmenen kertaa.

Ukkini Kyösti Viljakainen oli yksi Nokian perustajista – firman historiikissa puhutaan itsepäisestä insinööristä nimeltä Viljakainen. Isäni, joka on psykologi, ja äitini, joka on psykiatrinen sairaanhoitaja, halusivat kasvattaa lapsensa ”metsässä”, ja niin me muutimme Joroisiin. Musiikin kanssa olen ollut aina tekemisissä, koska isäni oli perustamassa Joroisten musiikkipäiviä Raffén [Ralf Gothóni] ja Railin [Viljakainen] kanssa. Kesäisin meillä oli muusikoita ja kapellimestareita ympärillämme: Matti Salminen asui meillä, Raffé asui varmaan kymmenen kesää. Oli Martti Talvela, Ana Chumachenko, Hartmut Höll, Okko Kamu ja paljon muita. He eivät tulleet pelkästään festivaalin vuoksi, vaan he tykkäsivät olla maatilallamme. Siksi olen oppinut tuntemaan aika paljon muusikoita. Ryhäsen Jaska [Jaakko] asui muistaakseni viisi kesää meillä.

Kun nuorena 13-vuotiaana jullina aloitelin yritystä, niin johtaminen ei ollut olleenkaan ajatuksissani. Yrittäminen näytti

aika yksilökeskeiseltä suoritukselta. Palkkaat ihmisiä, jos saat rahaa. Ostin Volvo Amazonin ja palkkasin itselleni kuljettajan käydäkseni opettamassa tietotekniikkaa, yleensä huomattavasti itseäni vanhemmille. Selvisin kymmenen vuotta ennen kuin minulla oli 20 alaista. Silloinkin johtaminen oli sosiaalista vuorovaikutusta.

Päätin juuri hetki sitten online-mentorointisession Moskovaan. Olen mentoroinut noin sataa venäläistä nuorta johtajaa Masterclassillani. Minulle johtajuuteen liittyy kolme olennaista asiaa. Ensiksikin johtamista tapahtuu kaikissa tilanteissa (situational leadership), se ei ole ainoastaan taaplaamista virallisissa tapahtumissa, vaan johtaja on johtaja vessajonossa, ruokajonossa ja kaikkialla. Miten johtaja käyttäytyy eri tilanteissa?

Toinen asia on se, että johtaminen on epähierarkkista. En ole orkesterinjohtaja, vaikka joskus haaveilinkin siitä, mutta voisin kuvitella, että orkesterinjohtaja on absoluuttinen auktoriteetti osaamisen, ei hierarkian kautta. Jos kaikki, mitä tapahtuu, tulee vain asemasi ja positiosi kautta, voit ehkä olla manageri mutta et liiderei. Bernsteinhan kertoi sen älyttömän hyvin omassa stoorissaan West Side Storyn alkuvaiheista: hän ei ollut itse vielä legenda, eikä hänellä ollut paljon rahaa. Kukaan ei uskonut, että tuota musikaalia tultaisiin kuuntelemaan teattereihin, koska vastavaa tuotetta ei ollut aiemmin olemassa. Silti piti saada erilaiset ihmiset tekemään asioita sen eteen. Olihan se aika ihmeellistä.

Kolmatta asiaa johtamisessa voisi kuvata sanalla ”relational”. Parhaat johtajat ymmärtääkseni rakentavat äärimmäisen nopeasti luottamussuhteet. Jos kaikki ihmiset, joiden kanssa pitää rakentaa luottamussuhde, ovat yhden kahviautomaatin ympärillä, se on aika helppoa – jos kaikki puhuvat samaa kieltä ja tietävät kuka on Uuno Turhapuro. Jos menet vaikka pieneen Kansallisoopperaan, niin vesiautomaatin ympärillä onkin jo eri kansallisuuksia. Esimerkiksi omassa yhtiössäni ihmiset ovat 26 maassa ja 140 toimistossa, heihin pitää rakentaa luottosuhde ikään kuin he olisivat sen saman kahviautomaatin vieressä. Silloin johtajuuden vaatimustaso kasvaa suhteessa siihen, miten rakennat luottosuhteen. Kehen oikeasti luotat? Kenen kanssa oikeasti haluat tehdä asioita? Miten vaikutat? Kaikki tämä muuttuu aivan erilaiseksi.

Siksikin suomalaisten kapellimestarien stoorissa mielenkiintoista on se, että kun suomalaiset ovat helevetin huonoja suhdetoiminnassa, niin miten Panula ja kumppanit ovat saaneet kymmenet nuoremmat kapellimestarit ymmärtämään, mitä suhdetoiminta on? Pianistivaimoni sanoisi tähän, että eivät ihan kaikki kapellimestarit parhaita siinä olekaan, mutta parhaat ovat.

T.A-M: Miten selvität, onko sinulle uusi henkilö luotettava vai ei?

P.V: Minulle lähtökohtaisesti kaikki ovat luotettavia. Tästä olen venäläisen vaimoni

kanssa käynyt monia keskusteluita. Nuorena en vielä ajatellut näin, mutta lähtökohtaisesti luotan sinuunkin. Vaikka emme ole tehneet yhteistyötä aiemmin, signaloin automaattisesti luottamusta. Yleensä kerron ensimmäisen 60 minuutin kuussa jonkin jutun, josta ilmenee, että minun kanssani ei kannata pelleillä. Siksi kirjanikin nimi on No Fear. Ajatukseni siinä, ammatissa ja kaikkialla muuallakin on kohtuullisen suuri pelottomuus sosiaaliseen kanssakäymiseen.

T.A-M: Silloin myös avaat mahdollisuuden vastata luottamukseen luottamuksella.

P.V: Siihen se juuri liittyikin. Amerikkalaiset kollegat tutkivat minua ja sanoivat minun olevan ”ultimate social risktaker”. Sehän ei tarkoita lainkaan, että olisin äärimmäinen riskinottaja. Minulla on aina turvavyö päällä autossa, aina kypärä polkupyöräillä, helikopterilla lentäessä teen aina kolminkertaisen checkin ennen lähtöä. En ota äärettömiä taloudellisia riskejä. Olen helvetin varovainen, enkä lainkaan rämäpä.

Sosiaalisesta näkökulmasta tilanne on toinen. Kun tapasin ensimmäisen keran Venäjän presidentin, neuvonantajilla oli kahdeksan kohtaa, mistä piti puhua. Me puhuimme kuitenkin sienistä, vaikka en edes tunne niitä. Kun huomasin, että Dmitri Medvedev tykkäsi puhua sienistä, niin minä maaseudun poikana puhuin sienistä. Kaikki sanoivat, että se pala-

veri meni ihan päin p:tä, mutta ei se niin mennyt. Meistä tuli ystäviä. Jos ikään kuin avaa heti kaikki kortit pöytään, niin harvemmin sellaista henkilöä lyödään. Ja jos joku päässi päättää lyödä, niin kyllä saa takaisin. Vielä koskaan ei ole tarvinnut tehdä sitä.

T.A-M: Löysin taustatiedoistasi lempiniemen Bulldozer [puskutraktori]. Kertoisitko siitä?

P.V: Sen on antanut Steve Ballmer, Microsoftin pääjohtaja 25 vuotta sitten. Olen verkkopankkien keksijä, ja sillä tein suurimman osan varallisuudestani. Hän tuli Suomeen ensimmäistä kertaa ja kuunteli esitystäni verkkopankeista. Viiden minuutin jälkeen hän sanoi: ”Stop, stop. Ensinnäkin, oletko suomalainen?” Hänen käsityksensä mukaan suomalaiset eivät puhu, ja heti perään: ”You man, you’re a real bulldozer!” Sen jälkeen se jäi. Tosin siihen liittyy lieveilmiöitä: miksi puskutraktori? Voisi ajatella, että se murskaa kaiken, mutta minulle se on enemmänkin äärimmäisen luotettava kone, joka menee eteenpäin. Ei älyttömän kaunis tai älykäs mutta etenee vääjäämättömästi telaketjut nastisten.

Kun menin teknilliseen korkeakouluun, niin siellä oli sellaisia opettajia, jotka olivat olleet oppilaitani viisi vuotta aikaisemmin tietotekniikkakursseilla. Siksi lähdin sieltä pois puolentoista vuoden jälkeen. Minulla oli se firma, jonka takaajina olivat vanhempani. Ei ollut mitään star-

tup-rahoja tai venture-firmoja, jotka olisivat työntäneet rahaa taskuun. Pankista ja kehitysaluerahasto Kerasta otettuja lainoja piti maksaa takaisin, ja siksi oli ihan taloudellinen pakko keskittyä töihin.

T.A-M: Vanhemmillasi oli kuitenkin luottamus sinuun ja yritykseesi.

P.V: No joo, ehkä intuitiivisesti. Tuskin varsinaista luottamusta pystyi olemaan, tietoa ei ainakaan, mutta riskin he ottivat. Näin jälkikäteen eivät varmaan ole sitä katuneet, mutta silloin jännitti monta, monta vuotta.

Minulla oli äärimmäisen hyvät, ihan maailmanluokan opettajat, Paavo Jäppinen ja Erkki Suur-Askola, jotka itse tekivät jo yläaste- ja lukioikäisenä fysiikan ja matematiikan oppikirjoja. Tein ensimmäiset tietokoneohjelmani heidän kanssaan. He opettivat sellaisen määrätietoisen toimeenpanon ja systematiikan. Molemmat ovat vielä kehissä. Viime viikolla olimme yhdessä fasaanijahdissa Joroisissa.

Edetessäni kerroin avoimesti potentiaalisille asiakkaileni omat vahvuuteni, mutta kysyin aina myös neuvoa. Osuuspankkiryhmän verkkoliiketoimintajohtaja Matti Korkeelan – itseasiassa juuri edesmenneen – kanssa rakensimme vahvan suhteen, johon minä toin osaamiseni ja energiani ja hän neuvoi minua johtamisessa. Tieto-konsernissa legendaarinen Matti Lehti, joka osti yhtiöni 1998, oli ja on edelleenkin Suomen parhaita johtajia.

Pentti Heikkinen, myös erittäin hyvä johtaja.

Myös melkein kaikilta asiakkailta opin – olin vuorovaikutuksessa esimerkiksi Anssi Vanjoen ja Matti Alahuhdan kanssa. Olin aika vahva digitaalisessa asiassani, mutta siinä mielessä nöyrä – vaikka joku saattaakin nauraa tälle adjektiiville – että kuuntelin, mitä he sanoivat, ja imin ja apinoin kaikilta heiltä parhaat opit. Se on ollut minulle ihan keskeinen oppimistapa.

T.A-M: Tuliko alkuaikoina vastaan asioita, jotka opit vasta kantapäin kautta, joita kukaan ei ollut neuvonut?

P.V: Kukaan ei oikein osannut neuvoa kansainvälistä tiiminjohtamista. Ajattelin pitkään sen olevan kielitaitokysymys. Sitähän se ei ole. Totta kai pitää puhua kielitänkin, mutta on kertakaikkiaan saatava ihan tietynlainen atmosfääri ihmisten välille. Miten rakennat nopeasti henkilöluottamuksen? Jos on joroislainen kaveri, joka ei halua jutella juvalaisen kanssa, niin on epätodennäköistä, että menestyisi hyvin kiinalaisen insinöörin kanssa.

Omat lapseni ovat nyt yhdeksän- ja 13-vuotiaat, ja kadehdin heidän kansainvälisyyttään: heidän äitinsä ja mummonsa ovat venäläisiä, vaimoni Anastasian veljet asuvat Ecuadorissa ja hänen isänsä asuu Kolumbiassa. Olemme käyneet paikani elinaikana 30 maassa. Onhan se maailmankuva hieman erilainen kuin itselläni kymmenvuotiaana – olin käynyt keran Ruotsin risteilyllä. Sitä en tiedä, tulee-

ko pojastani hyvä johtaja, mutta on selvää, ettei hän tule ikinä samalla tavalla pelkäämään kansainvälistä vuorovaikutusta.

T.A-M: Tuossa on hyvin kitketty myös muukalaisvihan mahdollisuus heti alussa.

P.V: Kyllä. Kansainvälisyys on täysin luonnollista. Kotonani on videoneuvottelulaitteet, ja seuraava puhelu voi tulla mistäpäin maailmaa tahansa. Ei ole edes sellaista ajatusta, että kommunikaatiossa jonkin eri kulttuurin kanssa olisi lähtökohtaisesti jotain väärää tai vaikeaa.

Toinen asia, mitä en osannut arvioida, oli että aloin liian hitaasti yhdistellä eri sukupolvia ja sukupuolia yhteen. Tarkoitin sitä, että kymmenen ensimmäistä vuotta firmassani kaikki olivat samanlaisia suomalaisia nörttejä, pääsääntöisesti Savosta. Joku ”vakio-pohjalainenkin” oli mukana. Nyt tässä pienessä sijoitusyhtiössäni vanhin on 71-vuotias – kirjani co-writer Kari Hakola. Nuorin taitaa olla 21, ja meillä on töissä enemmän naisia kuin miehiä. Diversiteetti on toisaalta ’pain in the ass’, koska erilaiset ihmiset nyykähtävät eri asioista, mutta kehittymisen kannalta se on edellytys. Tämän asian oppimisessa olin todella hidaskin.

T.A-M: Sanotaan, että jos suunnittelutyöryhmässä on kaksi täsmälleen samalla tavalla ajattelevaa ihmistä, niin toista ei siinä tarvita.

P.V: Kyllä se näin on. Se samanmielisyyks on sosiaalisesti helpompaa, mutta se ei vie maailmaa eteenpäin.

T.A-M: Sinulla on selvästi vahva missio tehdä myös yleisesti hyvää monille.

P.V: No joo. Ei aina ole ollut. Toisaalta ei ollut missiota tehdä pahaakaan, mutta aiemmin ei ollut sillä tavalla aikaa. Olen kylä aina lahjoittanut isojakin summia vaikkapa Hurstille, mutta nykyään olen satsannut opetukseen ja robotiikkaan, Paanasen Ilkan ja Supercell-miljardöörien kanssa.

Minulla on kaksi peruseriaatetta. Ensimmäinen on, että teen loppuelämäni ainoastaan hankkeita, joilla on jotain merkitystä – harrastan ja teen töitä sen mukaan. Toinen on, että en työskentele kusipäiden kanssa.

Nämä kaksi pitää sisältyä kaikkiin hankkeisiin, joihin osallistun. Teemme juuri nyt puolentoista miljoonan lisäsjöituksen Suomen pelastushelikopterien toiminnan turvaamiseksi, koska se on merkittävä juttu. Totta kai tykkään helikoptereista, mutta tämän teen ensisijaisesti siksi, että jos sydämeni pysähtyy, niin Joroiisiin tulee pelastushelikopteri. Maailma muuttuu sellaiseksi, että kohta silläkin alueella terveydenhoitoa saa vain Kuopiossa. Jos ajattelen että sydämeni pysähtyisi, en halua odottaa puolta tuntia ambulanssia Varkaudesta ja sitten 70 minuuttia, että se ajaa Kuopioon.

Itselleni suuri ahaa-elämys johtamisessa on ollut ihmisten kehittäminen. On

paljon sellaista ajattelua, että ”minä olen primadonna: valitsen parhaat ihmiset ympärilleni ja annan heille paljon rahaa – jos he ovat huonoja, niin potkaisen heidät helvettiin”. Sellainen ajattelu sopii älyttömän huonosti asiantuntijaorganisaation johtamiseen. Siksi pitää tunnistaa ”heikoimmat lenkit”, jotka voivat olla eri henkilöt eri tilanteissa. Tämä on aina tilannekohtaista. Yhtiön ja sen johtajan – varmasti myös kapellimestarin – tehtävä on antaa tarvittava määrä tukea sitä eniten tarvitseville. Ihmisten kouluttaminen on johtajan velvollisuus. Tietenkään sitäkään ei voi määrättömästi tehdä. Jos Kenneth Greve saisi tehtäväksi tehdä minusta ballerinan, niin ei se ehkä toimisi. Voisin tehdä niitä nostoja, mutten mitään muuta. Kuitenkin jos olisin siellä baletissa, niin minullekin pitäisi antaa joku mahdollisuus. Vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen on se pointti.

T.A-M: Mitä mielestäsi tarvitaan tasapainoiseen itsetuntoon ja itseluottamukseen?

P.V: Tarvitsee tuntea itsensä. Ennen kaikkea johtaja tarvitsee tarpeeksi kovia alaisia, jotka kertovat, mikäli he alkavat uskoa minun puhuvan paskaa. Palaan vielä siihen West Side Storyyn. On sääli, etten koskaan tavannut Bernsteinia. Dokumenteista ei käy ilmi minkälaisia dialogeja hän kävi valmistellessaan teosta. Olisi ollut äärimmäisen hienoa kysyä siitä. Voisin kuvitella, etteivät puolalainen koreografi tai amerikkalainen balettianttissa automaatti-

sesti sanoneet kaikkeen: ”Yes sir!”

Eli itsetuntemukseen tarvitaan raadollista palautetta. Yleensähan itsetunto-ongelmat tulevat silloin, kun menee hyvin: ihminen kehittää itseään silloin, kun on ongelmia. Kehitys helposti loppuu, jos tulee fyrkkaa tai kuuluisuutta. Matti Lehti kirjoitti muistaakseni väitöskirjassaan aiheesta ”Mikään ei pelasta hyvin menestyvää yritystä”. Ajatus on juuri sama: mikään muu ei pelasta erinomaisesti menestyvää yritysjohtajaa kuin alaiset. Ei perhe, koska he eivät tiedä, mitä työssä tapahtuu, ei hallitus, koska he näkevät johtajan vain kerran kuussa. Vain raadolliset asiakkaat ja oma henkilöstö voivat pelastaa johtajansa. Itse alkaa uskoa omaan paskanpuhumiseensa.

T.A-M: Tuosta tuli miellelyhtymä keskiajan hoveihin, joissa narrin tehtävä oli usein peilata hallitsijansa tekemisiä. Hän sai sanoa mielipiteensä, joskus isollakin riskillä.

P.V: Täsmälleen. Tai Venäjän tsaarit. Heillä ei ollut narreja, mutta on aina ollut voima ja vastavoima. Samoin maailmanpolitiikassa on hallitusten lisäksi aina oppositio ja myöskin media, joka käy keskustelua. Yritysjohdossa sitä ei ole, ja siksi yritysjohtajan on tehtävä ne korjaavat toimet – hänellä pitää olla ympärillään ”enemmän silmiä” kuin itsellään.

Terveeseen itsetuntoon tarvitaan myös puhumista. Olen kehunut kirjoittaneeni omista epäonnistumisistani bisneksissä –

siitä, mitä tein väärin. Yksi merkki hyvästä itsetunnosta on se, että pystyy käsittelemään virheitään ja oppimaan niistä. Monet sanovat tekevänsä sitä, mutta hirveän harvat oikeasti tekevät.

T.A-M: Mieleeni on jäänyt jossain Hesarin haastattelussa kertomasi juttu. Sinulla on aina mukana vihkonen, johon teet muistiinpanoja – vaikkapa lentokoneessa sinä aikana, kun sähköiset laitteet pitää olla suljettuna. Olet siis ”online” itsesi kanssa tauotta.

P.V: Kyllä. Se on täsmälleen niin. Minulla on hillitön määrä niitä papereita, ja kirjoitan käsin todella paljon. Useimmissa tapauksissa ne digitoidaan suoraan. Laitan yleensä asiat toimeksi heti, koska unohdan ne muuten. Seuraan sitten parin päivän päästä, tapahtuiko se, mitä oletin.

Karisma on osaamisesta ja kokemuksesta syntyvä kuva, jota toiset ihmiset haluavat seurata ja josta he haluavat oppia. Olen juuri mentoroinut tästä aiheesta, annan sinulle näytteen: kollegani IMB Business Schoolissa sanoivat, että johtamiseni perustuu sosiaaliseen riskin ottamiseen ja seuraavanlaiseen logiikkaan:

1. Iso osa tekemisiäni seuraavista ihmisistä on sitä mieltä, että he aina löytävät minusta jotain uutta. Että minulla on aina joku uusi asia, josta he voivat oppia. Ei minulla ole, mutta sellainen ajatus ja filosofia syntyy, että on. Se on mielestäni osa karismaa.

2. Minulla on aina perusteltu mielipi-

de. On hemmetin vaikea saada suomalaisilta yritysjohtajilta asiallista mielipidettä mihinkään. Se ei onnistu tv:ssä eikä edes Kämpin pöydässä. Venäjälläkään – vaikka siellä on niin fiksuja ihmisiä, helvetin hyvin koulutettuja ja hyvä yleissivistys – ei anneta mitään mielipidettä. Kuka seuraisi sellaista ihmistä, joilla ei ole yhtään mielipidettä?

3. Toimin pelottomasti.

4. En syntynyt ”bulldozeriksi”. Olen kasvanut sellaiseksi ja kasvattanut oman tyylini. En myöskään syntynyt johtajaksi, kasvoin sellaiseksi.

5. Puhun paljon henkilökohtaisista asioistani. Tätä suomalaiset johtajat eivät tee lainkaan. Suurin osa suomalaisista johtajista ei vie edes omaa johtoryhmäänsä kesämökilleen, koska se on heidän yksityis-alueitaan – tai voi sataa, ja sehän voisi olla ikävää. Olen vienyt Joroisiin satoja ihmisiä. Kaikki kysyvät: ”Miten olet niin rohkea, että uskallat tuoda heitä Joroisiin?” Vaikkei minulla olekaan mitkään isot linnat siellä, niin päällimmäinen ongelmani ei ole se, että ”jos tulee huono sää”.

6. Kommunikaatio. Kun aloitin Joroisissa, niin kommunikoin bisneksessä ehkä kymmenen ihmisen kanssa. Nyt kun haluan kertoa jonkin viestin, niin pelkääntään henkilökohtaisessa sähköpostijakelussani on 135 000 ihmistä.

Tämä liittyy kaikki karismaan ja seuraamiseen ajatuksella ja katseella. Seuratavassa täytyy olla jotain, joka tuottaa arvoa, miksi tuota ihmistä kannattaa seurata. Se on ihan eri asia kuin teinityttömäi-

nen idolin seuraaminen.

Olen nyt 44-vuotias ja ollut 30 vuotta johtajana. Nyt olennaisinta on kouluttaa uusia ihmisiä, siirtää omaa tietämystäni ja mentoroida niin paljon kuin pystyn. Ei oman arvontunteeni pönkittämisiksi vaan siksi, että saisin skaalattua omaa osaamista isommalle joukolle. Jos joku asia pitää löytää koko tältä uraltani, niin se on palava innostus. Kukaan ei seuraa johtajaa, joka ei itse ole innostunut asiastaan. Itseasiassa vihaan ihan helvetisti ajatusta, että johtaja olisi yleistermi. Että olisin tänään kenkätehtaan johtaja, huomenna saisin nimityksen Kansallisoopperaan, heti perään menisin Yleisradioon ja jäisin eläkkeelle ehkä Kemiran lannoiteosastolta. En kerta kaikkiaan näe siinä mitään mieltä. Johtajan on pakko ymmärtää asian substanssi. En sano, että pitäisi olla koko elämänsä johtajana Kansallisoopperassa tai Kemiralla, mutta ajatus tällaisesta ”shoppailusta”, 2–3 vuotta uusia bonuksia ja uusi Bemari ja sitten uuteen paikkaan – se on minulle täysin mahdoton. Täytyy olla vilpittömän innostunut siitä sisällöstä, mitä tekee.

Tärkeimpiä muutoksia kentällä on absoluuttinen kansainvälisyys – niinkin vahvasti, että ei ole enää mitään kotimaista. En usein edes tiedä, missä maassa herään, koska en ajattele sitä. Se on epäolennaista. No, Joroisissa tietysti – se on minulle onnenmaa. Olen aika pitkälle maailmankansalainen. Olen elänyt Suomen muutoksen teollisuusyhteiskunnasta palvelu- ja asian-

tuntijabisnesmaailmaan, jossa kaikelle on tullut automaattisesti globaalit markkinat. Juttelin oululaisen firman pomon kanssa. He tekevät kännykänkansia puusta, heillä on neljän hengen firma ja asiakkaita 170 maassa. Ei kukaan olisi voinut kuvitella tällaista 20 vuotta sitten.

Oppimista ja opettamista tarvitsee kiihdyttää, muuten Suomi ei ikinä kehity. Ehkä kapellimestaritkin käyttävät enemmän aikaa opettamiseen. Toinen asia on, etten näe juurikaan mahdollisuuksia ”kotimarkkinajohtajuudelle”. Se on ihan sama kuin jos kapellimestari keskittyisi esiintymään vain Oulussa, Lahdessa ja Helsingissä. Kaikki bisnesmaailman teokset ovat globaaleja. En kuitenkaan sano, että täytyisi muuttaa Suomesta pois. Tietysti tarvitaan myös paikallista johtajuutta: auto-kaupoissa, meijereissä, Musiikkitalossa – mutta on vaikeaa olla johtaja, jos ei ole sielultaan kansainvälinen. Ei voi edes verkostoitua, jos ei ole sielua sille. Enkä tarkoita kansainvälisyydellä turismia. Olen puhunut tästä venäläisille satoja kertoja. Kaikissa lomakohteissa on venäläisiä. Jos on viisi tähteä, se on varmasti täynnä venäläisiä, mutta he eivät rakenna yhtään luottamussuhdetta muihin kuin venäläisiin. Kansainvälisyydessä ei ole kysymys turismista tai siitä, missä maassa olet.

Yritysjohtamisen ja kapellimestarityön yhtymäkohtia on nykyään enemmän kuin ennen. Hankkeiden produktiomaisuus on lisääntynyt. Yritysmaailmassa ei enää koota joukkuetta hierarkkisesti vaan haetaan

erilaisia osaajia. Ikään kuin kapellimestari keräisi orkesteria tiettyyn produktion parhaista soittajista. Soitan vain kansainvälisiä teoksia, siis suomalaisenkin teoksen tulee olla kansainvälinen – tämä liittyy myös oman osaamisen arvostamiseen. Tarvitsemme diversiteettiä: kokeneen ensiviulistin ja kolmanteen riviin kasvavia nuoria. Muuten koko orkesteri on pian kuudenkymppin ja kuoleman välissä ja hiiptuu pois. Tehtävämme on kasvattaa seuraava sukupolvi. Lisäksi täytyy pystyä uusiutumaan. Vaikka soitit 60-luvulla hyvin ja sait palkinnon vuonna 2010, nämä eivät takaa, että esitys huomenna on hyvä. Käytän usein vitsinä sitä, kun aloitin uraani pörssiyhtiössä, niin helvetin monet äijät halusivat opettaa nuorta jätkää ja tulivat selittämään, mitä 70-luvulla tehtiin. Tietysti kuuntelin sen kaiken, mutta heissä oli paljon sellaisia, jotka jäivät siihen jumiin. Esimerkki: tunnen paljon sellaisia erittäin suuriakin johtajia, jotka eivät ikinä pysty rakentamaan luottamussuhdetta videoneuvottelun välityksellä. Minulla ei ole vaihtoehtoa, koska on vain yksi elämä. Jos minun pitää puhua siperialaisen kanssa, niin sinne lentämiseen menee neljä päivää. Kyyti olisi tasokas, mutta minulla ei ole aikaa siihen. Haluan olla perheeni kanssa. Näin ollen minun on pakko saada toimimaan toinen vaihtoehto. En myöskään voi edellyttää tiimini seuraavan minua koko ajan huutoetäisyydellä.

Viime viikolla lähetin videoviestin 140 000 ihmisille liittyen Slushiin. Se käännettiin seitsemälle kielelle. Se on kommuni-

kaatiota ja tapa johtaa. Eivät kaikki sitä katso, joillakin se jää heti roskapostisuodattimeen, mutta 90 000 katsoi ensimmäisen kahden vuorokauden aikana. Ja ne, jotka katsoivat ranskaksi, ajattelivat että Viljakainen puhuu helevetin hyvää ranskaa (video oli simultaanitulkattu). Tämä on yksi työkaluistani ja osa johtamani verkoston hallintaa. Aina kun menen johonkin tilaisuuteen, monet ihmiset tulevat puhumaan minulle ihan kuin olisimme tuntenneet pitkäänkin – todellisuudessa olemme nähneet vain videolla.

Johtajuudessa suomalaisten neutraalius on vahvuus. En puhu poliittisesta neutraalisuudesta, mutta olemme neutraali kansa. Se on tavallaan hyvä, koska se helpottaa lähestymistä. Olemme sosiaalisesti aika erilaisia, ja se erillaisuus on myös hyvä asia. Olemme tehtävissämme erittäin vakavamielisiä, emme ota löysin rantein. Emme ole mitään kansanhurmaajia. Voisin kuvitella, että useimmat parhaista kappellimestareistamme eivät ole mitään ”läpänheittomestareita”, mutta työnteon he ottavat erittäin tosissaan.

Isäni kuvaili minua naimisiin mennessäni sanoen, että Pekka on kuin suomenhevonen. Sillä rodullahan Stalin pysäytettiin talvisodassa, koska hänen arabialaiset hevosensa kuolivat pakkaseen. ”Suomenhevoselle on tyypillistä vahvat jalat, se kestää kylmiä olosuhteita ja lunta, on äärimmäisen luotettava, ei liian älykäs. Ihan niin kuin meidän Pekka”, sanoi isäni. Työhevosmentaliteetti on myös kuin työmo-

raali. Jos johtajalla ei ole työmoraalia, niin ei ole karismaakaan.

En ole juurikaan tehnyt ajatteluduunia itsellään, vaan osaamiseni on kiteytynyt kouluttamisen kautta. Olen kouluttanut jo Tieto Oyj:n aikaan, mutta varsinkin Venäjällä jo satoja johtajia, eikä se ole luentointia. Lopetin juuri mentorointisession erään asiakkaan kanssa. Tähän pakettiin sisältyy 14 kahden tunnin sessiota vuoden aikana, 24 tunnin bootcamp venäläisessä metsässä, 360 asteen henkilökuvaa, jonka arvioi 50 ihmistä, syvälinen ’Emotional Intelligence’-testaus ja analyysi. Hän kysyikin minulta, ovatko kaikki suomalaiset näin perusteellisia? Hän oli ajatellut mentoroinnin olevan sellaista, että vähän keskustellaan. Sanoin, että kyllä mekin keskustelemme, mutta tarvitsemme myös faktoja taustalle.

Pidän ehdottoman tärkeänä ja jopa johtajien kansalaisvelvollisuutena kouluttaa seuraavaa polvea. Sitä ei voi ulkoistaa. Ei voi vain soittaa Sarasvuolle, että kouluttaisitko nämä minun ihmiset? Hän tekee sitä mielellään, mutta se on ihan eri asia. Kouluttamisen kautta pääsen näkemään, mitä organisaatiossa tapahtuu, useita tasoja alaspäin. Eivät he ensimmäisellä kerralla Venäjän Postissa tai Skolkovossa kertooneet minulle, mitä siellä oikeasti tapahtuu. Sitten kun olin kolmatta kertaa paikalla, sain jo sellaista tietoa, mitä ylimmällä johdolla ei ollut. Kehittäminen on yksi asia, toinen on pitää tuntosarvet siinä organisaatiossa.

Kun kouluttaessa sattuu vielä niin, että koulutettavat ovat saatanan paljon älykkäämpiä kuin itse, kokemattomia mutta

fiksuja, he eivät päästä kouluttajaansa helpolla. Siinä oppii itsekkin ja oppii jäsenetelmään osaamaansa.



Heidi Gutekunst

HEIDI GUTEKUNST (s. 1975 Loviisa) on johtajien ja organisaatioiden kehittämiseen erikoistuneen yhteiskunnallisen yrityksen Amara Collaborationsin perustaja ja toimitusjohtaja vuodesta 2015. Hän valmistui ekonomiksi Hankenilta 2005 ja opiskeli myös pohjoismaisia kieliä Helsingin yliopistossa. Hänen aiempaan työuraansa sisältyy mm. hallinto- ja taloustehtäviä Indagonissa 2002–2006, Hasan & Partnersilla ja Business Intelligencessä 2006–2007. Hän toimi Citatin asiakkuusjohtajana vuosina 2007–2012 ja toimitusjohtajana 2012–2014.

Törmäsin Heidi Gutekunstin ajatuksiin ystäväni jaettu somessa hänen Kauppa-lehteen antamansa haastattelun, joka julkaistiin 1.9.2015. Artikkelin ytimekkyys, arvomaailma ja ajankohtaisuus olivat lähes henkeäsalpaavia. Lähetin hänelle kiitosviestin, johon hän yllätyksekseni vastasi. Vaihdoin muutamia ajatuksia. Artikkelin tematiikka jäi pyörimään mieleeni ja melko pian, kun pohdin johtajuusnäkökulman avartamista tähän kirjaan, koin intuitiivisesti, että sen kaltaisella työllä, jota hän tekee, tulee olemaan tulevaisuudessa vahva asema, ja siksi olisi hienoa saada hänet mukaan. Teimme haastattelun kahdessa osassa: kesäkuussa 2016 ja maaliskuussa 2017.

T.A-M: Tiedän, että sinulla on kilpaurheilu- ja musiikkitaustaa. Kertoisitko näistä hieman?

H.G: Hiihdin lapsena talvisin joka päivä, vaikken varsinaisesti treenannut. Osallistuin paikallisiin kilpailuihin ja olin niissä hyvä. Kilpailuissa Uudenmaan alueella olin sarjassani huipulla. Sitten alkoihevosharrastukseni. Aluksi minulla ei ollut omaa hevosta, joten ”löysin” kaikki hevoset 20 kilometrin säteellä – joitakin vähän vaarallisiakin yksilöitä. Fillaroimme talleille kaverini kanssa ja pyysimme saada ratsastaa. Joskus saimme, joskus vain teimme tallitöitä. Olimme todella valmiita näkemään vaivaa sen eteen. Vähän myöhemmin saimme perheponin, jolla halusin myös kilpailla, ja siinäkin menestyin. Haimme uutta valmentajaa ja meille ehdotettiin Marco Björsiä. Pian aloitettuaamme yhteistyön, hän sanoi äidilleni, että minun pitäisi siirtyä hevoseen. Osallistuin ensin ponilla kouluratsastuksen SM-kisoihin, ja sen jälkeen sain hevosen. Puoli

vuotta myöhemmin olin maajoukkueessa. En itse tiennyt yhtään, kuinka hyvä olin. Muilla oli sisäreena ja valmentaja monta kertaa viikossa, itse treenasin ulkona pelolla ja vain kerran kuussa valmentajan kanssa. Se oli 15–16-vuotiaana ihan luomumeininkiä, tekemällä oppimista. Sain nostettua sekä ponini että junnuhevoseni maajoukkueetasolle. Seuraavana keväänä poni loukkaantui, ja olin junnuhevosen varassa. Kilpailin kansallisella tasolla ja kiersimme arvokisoja muutaman vuoden. Samalla valmensin viittätoista oppilasta, aikuisia ja nuoria.

Tämä oli siksiakin erityistä, että perheelämme ei ollut kauheasti rahaa – tai oikeastaan ensin ei ollut yhtään, mutta äidinিস় kuoltua yhtäkkiä olikin vähän enemmän. Ratsastaminen kilpaillen ympäri maata on aika kallista: vaikka voitaisi kaikki kisat, ei välttämättä saa edes kuluja katettua. Yhdessä vaiheessa äitini sitten totesi, että meidän täytyy valita kisoista vain osa. Niitä oli esimerkiksi Kajaanissa ja Oulussa, matkat olivat pitkiä ja vaativat useiden päivien hotellimajoituksen. Silloin yhden oppilaani isä totesi, että koska teen niin hyvää duunia hänen tyttärensä kanssa, hän kerää sponsoreita lähialueelta. Hänen keräämillään rahoilla pystyin osallistumaan kaikkiin kisoihin, joihin halusin. Jälkeenpäin ajateltuna on aika erikoista, että tällaisiakin asioita tapahtuu. Junnuvaiheen jälkeen en enää kilpaillut maajoukkueetasolla, koska olisin tarvinnut taas osaavamman hevosen ja siihen meillä ei ollut mahdollisuutta. Sain sitten nuo-

remman uuden hevosen, jolla jatkoin kilpailua kansallisella tasolla vielä kymmenisen vuotta, mutta siinä vaiheessa oli elämässä kaikkea muutakin. Olin tehnyt aika paljon teatteria ja kuului luokassani niiden muutamien joukkoon, jotka lauloivat ”vähän paremmin”. En koskaan ollut todella lahjakas, mutta yksi niistä, jotka kehtasi laittaa kuoroon laulamaan. Olin nuorempana kesällä mukana harrasteteattereissa ja musikaaleissa. Sekä teatteri että musiikki kiinnostivat. Sitten näin lehdessä jutun Up With People -projektista ja päätin hakea sinne. Se on amerikkalainen 1960-luvulla alkanut hanke, joka edistää monikulttuurista oppimista ja johtamista. Esitimme musikaalia, johon teimme itse kaiken: rakensimme lavan, äänitekniiikan ja valot, haastattelimme ihmisiä ja myimme levyjä.

Olimme ensin Denverissä kuusi viikkoa. Treenasimme päivittäin aamukahdeksasta iltakuuteen. Lauloimme, tanssimme, opettelimme maskeeraamaan ym. Kaksi tuntia päivästä oli fyysistä treeniä, punnerruksia ja muuta, koska jaksaminen vaati fyysisyyttä. Meitä oli aloittaessamme 170 henkeä 24 maasta. Kävimme esityksen kanssa vuoden aikana 93 kaupungissa, kymmenessä maassa Pohjois-Amerikassa ja Euroopassa. Kokonaisuudessa oli kolme osiota: musikaali, community service – yhteisöllistä palvelua, jossa annettiin jotain takaisin paikalliselle yhteiskunnalle – ja isäntäperheissä asuminen. Vuoden aikana joka 3.–4. päivä menimme uuteen perheeseen, kerroimme oman stoorimme

ja kuulimme isäntiemme tarinoita. Teimme todella pitkiä päiviä: esityspäivät alkoivat klo 8 ja loppuivat klo 2–3 yöllä. Sitten taas seuraavaan paikkaan.

Nyt näen, miten paljon teimme sellaisia asioita, jotka ovat nykyisessä työssäni relevantteja. Aika usein ryhmämme vietiin ihan tarkoituksella sellaisten kokemusten läpi, jotka olivat mukavuusalueen ulkopuolella. Tietysti vaadittiin myös joustavuutta mennä erilaisiin perheisiin. Lisäksi kävimme vankiloissa, kouluissa, pesemässä autoja, rakentamassa teitä ja ihan mitä vain. Kiertueemme päättyi B.B. Kingin lämppäriesitykseen Lissabonin maailmannäyttelyssä. Se oli aikamoinen huippemus. Meillä oli 80 eri kansallisuuden lippua lavalla ja teimme lyhennetyn version esityksestämme. Se oli ihan huikea kokemus, jota nyt arvostan ja josta jäi eri puolille maailmaa myös paljon ystäviä, joita tapaan edelleen.

Palattuani Suomeen totesin tarvitsevani töitä. Olin itse maksanut tuon vuoden ja ottanut vähän lainaakin. Päätin mennä puoleksi vuodeksi töihin ennen kuin palaisin yliopistoon. Näppäränä tyttönä ajattelin, että menen vain Helsinkiin ja saan sieltä jotain duunia. Kun olin baarissa Loviisassa viikko kotiutumiseni jälkeen, törmäsin Helsingissä asuvaan tuttavaani. Kerroin, että tulen kohta Helsinkiin töihin, vaikken tiennyt vielä minne. Hän sanoi tietävänsä minulle työpaikan.

Pari päivää sen jälkeen menin haastatteluun ja viikon sisällä aloitin uusmedia-alan yrityksessä Icon Medialabissa.

Se oli sitä hirveän kasvun aikaa. Näin läheltä koko sen it-kuplan, hulluuden ja rysähtävän laskun. Aloitin firman respansa tarkoitukseni olla puoli vuotta. Kolmen kuukauden päästä silloinen toimitusjohtaja Alex Nieminen kysyi, voisinko jäädä pidempään. Vastasin: ”Joo, mutta respa ei ole oikein mun juttu, vaikka muuten täällä on kiva olla”. Hän sanoi: ”No hanki tähän tilallesi joku toinen ja kerro mitä haluat tehdä. Me haluamme pitää sinut.” Aika nopeasti löytyi uusi henkilö respaan, siirryin taloushallintoon ja sieltä resurssien hallintaan. Loppuvaiheessa vedin sitten sekä hallintotiimiä että käytettävyytutkimustiimiä, joka oli sekä Helsingissä että Tampereella. Niissä oli yhteensä toistakymmentä työntekijää. Se oli ura, joka kehittyi ihan mielettömän nopeasti.

Icon Medialabissa ollessani sain esikoineni.

Jälkeenpäin katsottuna se oli tuon alan bisneksessä hyvin erityistä aikaa. Kaikki organisaatiomuutokset tapahtuivat todella nopeasti ja opin siitä paljon. Seuraavaksi menin Indagon-nimiseen Nokia spin-offiin. Silloin totesin, että minulla ei ole korkeakoulututkintoa ja olen 27-vuotias. Päätin, että tutkinto pitää olla ennen kuin täytän 30. Suoritin sitten kahdessa ja puolessa vuodessa Hankenin kauppatieteen maisterin tutkinnon, olin täysipäiväisesti töissä ja synnytin toisen lapseni samalla. Kirjoitin gradun toisen lapsen nukkuessa.

T.A-M: Olet siis ajanhallinnan ekspertti.

H.G: Se oli kyllä aika aikamoista (nauraa). Olin tehnyt kunnan excel-taulukot siitä, miten se ylipäänsä oli mahdollista tehdä: 4–5 vuoden tutkinto kahdessa ja puolessa vuodessa. Joitakin kurseja suoritin Vaasassa kesällä tai viikonloppuisin. Olin päivät töissä, opiskelin iltaisin ja viikonloppuisin ja välillä vielä äitiyslomalla, mutta valmistuin ennen kuin täytin 30. Silloin elin 'Achiever'-toimintalogiikkaa (Action Logics koulutustaulukon termi), jossa kaikki piti saavuttaa millä tahansa keinolla. Puoli vuotta ratsastin aamuisin klo 5–8 välillä, kun maneesissa oli tilaa. Sitten tulin kotiin, menin töihin, sitten Hankeniin. Jossain vaiheessa totesin, että jotain pitää jättää pois. Valitsin tutkinnon ja myin kilpahevoseni. Valmistuttuani sain kolmannen lapseni. Kahdella nuoremmalla on vuosi ja päivä ikäeroa. Nuorimman synnyttyä perustin vesiosuuskunnan rakennuttamaan vesi- ja viemäriverkostoa. Sitä pyöritin 10 vuotta – jotain toimintaa piti kuitenkin olla (nauraa). Siinä vaiheessa halusin siirtyä työurallani eteenpäin, jolloin yksi tuttava houkutteli minut mainostoimistoon töihin Hasan & Partnersille.

Hasanilla olin kuusi vuotta aloittaen asiakkuus/business intelligence -puolelta. Kun sieltä jäi asiakkuusjohtaja pois, niin ilmoittauduin vapaaehtoiseksi. Sain ensin kokeilla yhden projektin, joka sitten onnistui yli odotusten ja palkittiin ympäri maailmaa – se oli varmaan kyseisen vuoden palkituin kampanja Suomessa. Sain toisen projektin, joka myös onnistui mainiosti ja palkittiin. Sen jälkeen aloin teh-

dä täyspäiväisesti asiakkuusjohtohommia. Minulla oli tosi kivoja ja isoja asiakkuuksia mutta pitkiä päiviä. Viiden vuoden jälkeen oli valmis siirtymään eteenpäin, ja minulle tarjottiin paria muuta työpaikkaa, joita en ottanut.

Pian sen jälkeen minua headhuntattiin Citatille, joka oli Nordic Morningin eli entisen Editan omistama yritys ja oli muutama vuoden tehnyt tappiota. Siinä oli kolme yhtiötä sulautettu yhteen ja ne olivat vuoden ilman toimitusjohtajaa. Työntekijät olivat alkaneet irtisanoutua ja firman suunta oli hakusessa. Siinä vaiheessa yritystä ohjattiin Ruotsista käsin. Menin sinne tietämättä, minkälaisessa jamassa yritys oli, enkä välttämättä olisi ottanut työtä vastaan, jos olisin tiennyt enemmän yksityiskohtia. Kun katson taaksepäin, se oli aikamoista tulipalojen sammuttelua ensimmäisen puolen vuoden aikana, mutta siinä hetkessä se tuntui luontevalta ja mukavalta. Saimme sen kahdeksassa kuukaudessa käännettyä nousuun.

Tästä koko nykyinen työni lähti, ilman minkäänlaista johtamiskoulutusta. Luin Hankenilla yritysoikeutta, koska se oli minulle helppoa HR-taustani vuoksi ja halusin tutkinnon nopeasti. Minulla oli kyllä paljon esimerkkejä siitä, miten en halunnut johtaa. Vedin tosi paljon intuitiolla ja heittäytyen, koska tiesin, että muuten mikään ei liikahda. Yritin pitää mielessä myös sen, miten haluaisin itseäni johdettavan. Se oli tärkeä ohjenuora. Vuodessa saimme isoja uusia asiakkuuksia isoilta toimistoilta, vaikka olimme periaattees-

sa pieni tuntematon firma. Siirryimme myös projektien läpiviemisestä enemmän asiakkuuksien johtamiseen, jolloin suhde muuttui erilaiseksi.

Tehtävämme oli rakentaa suhde tuotteen, yrityksen ja loppukäyttäjän välillä. Meidän piti katsoa, minkälaisen palvelun asiakas sai kaikissa digitaalisissa kanavissa. Silloin katsoin, että meidän piti lähteä digitaaliseen palvelumuotoiluun. Nykyään kaikki puhuvat siitä, silloin ei vielä oikeastaan kukaan. Me teimme tämän siirron hyvin varhaisessa vaiheessa ja saimme onneksi aika merkittävän projektin heti alkuun – ja tätä siellä jatketaan edelleen. Tämä oli inspiroivaa ja tähän halusimme mennä.

Samoihin aikoihin kävin kansainvälisessä konferenssissa, jossa tapasin Bill Torbertin. Istuimme samassa illallispöydässä, jossa jokainen kertoi oman tarinansa. Hän tuli jälkeensä kysymään minulta: ”Onko sinulla minkäänlaista ymmärrystä siitä, kuinka harvinainen on kyky johtaa tuollaista transformaatiota, jota olet kuvannut?” Vastasin, etten ollut tietoinen siitä (nauraa). Hän totesi vielä, että minua voisi kiinnostaa se, mitä hän on tutkinut viimeiset 40 vuotta. Samassa konferenssissa oli track-osio, kolme tuntia päivässä. Kävin hänen trackinsä, ja innostuin siitä. Silloin ymmärsin paremmin omaa tapaa toimia, joka on aina ollut erilainen kuin useimmilla muilla. Olen ollut vähän ”outo lintu”, ja yhtäkkiä tajusin, että tämä tapa ajatella johtamiskehitystä istuu minulle paremmin kuin perinteiset johtamis-

opit, joissa kerrotaan, millainen sinun pitäisi olla ja mitä sinun pitäisi tehdä. Tämä lähtee sisältä. Hänen tutkimuksensa koskevat toimintalogiikkaa: miten havainnoimme ja toimimme maailmassa sekä miten voimme kehittää kypsempää ja kehittävämpää tapaa toimia ja johtaa. Tutkimukset osoittavat, että pitkälle kehittyneet johtajat ovat huomattavasti menestyksekkäämpiä johtamaan transformaatiota.

Kyse on siitä, miten kasvamme ihmisinä, miten ajattelumme ja toimintamme kehittyy, miten siedämme epävarmuutta, miten käytämme valtaa ja kuinka tietoisesti toimimme, varsinkin vaikeissa tilanteissa. Myös kuinka tietoisia olemme siitä mitä tuhoamme ja miten olemme suhteessa muihin, mikä on interaktiomme, kuinka kuuntelemme ja luemme tilanteita, itseämme ja muita. Lisäksi olennaista on suhde maailmaan eli systeemiajattelu: kuinka näemme organisaatiot ja maailman systeeminä, ja kuinka tietoisesti voimme omalla toiminnallamme transformoida systeemejä. Tärkeä osio on myös se, kuinka pystymme ottamaan vastaan palautetta – en tarkoita tässä pelkästään suoraan toisen henkilön antamaa palautetta, vaan havaintoja siitä mitä tapahtuu – hyödyntämään sen ja oppimaan joka hetkessä. Feedback-loop on sen englanninkielinen termi: näen, mitä tapahtuu, ja muutan omaa toimintaani, strategiaani tai tavoitteitani sen pohjalta.

Tämä on yhteisen yrityksemme ”sydän”: autamme sekä ihmisiä että yrityksiä transformoimaan. Vuonna 2010 päätin

matkustaa yksin Balille. Olin joogannut pari vuotta ja menin sinne pariaksi viikoksi. Se oli ensimmäinen kerta 15 vuoteen, että pysähdyin. Siihen asti elin minuuttiaikataulua. Siellä kävin läpi asioita, joita haluan muuttaa elämässä. Havahduin siihen, että minun pitää vaihtaa työpaikkaa ja että tulen eroamaan. Erokaan ei tullut siitä, että meillä olisi ollut niin huonosti asiat, vaan totesin 15 vuoden yhdessäolon jälkeen, että ”jos jatkan tätä 15 vuotta lisää, niin en pidä siitä kuka olen”. En myöskään ollut tyytyväinen siihen itseeni, joka silloin olin. Eikä se ollut mitenkään ex-mieheni vika. Minulla oli tunne, että oli päästävä pois.

Lähdin tutkimaan ihan kaikenlaista shamanismista erilaisiin meditaatioihin ja tantraan, kokeilemaan kaikkea mitä löytyy. Nyt olen lopettanut sen, mutta se oli vaihe, jossa halusin tutkia asioita tiedosteen, että tässä maailmassa on muutakin: jotain mitä en tajua, mutta haluan ymmärtää syvemmin. Se oli kytköksissä siihen, miten johdin yritystä. Otin erilaisia elementtejä muualta. Esimerkiksi kahdeksan kuukautta aloittamiseni jälkeen järjestimme vapaaehtoisen työpäivän yhtenä lauantaiana. Ajatuksena oli lähteä rakentamaan strategiaa, ja jos jollain oli jotain, minkä halusi ottaa esiin, niin sai. Istuimme keskenämme lattialla, kaikki samalla tasolla ympyrässä. Olin tehnyt kaikille aamiaista ja siitä etenimme ’open space’-tapaan: vain se keskustelu käydään, mikä tuntuu olevan oikea juuri nyt. Ja myös ’law of two feet’: jos tuntuu ettet ole oikeassa paikas-

sa, niin sinun täytyy mennä pois – saat olla luomassa vain rakentavaa fiilistä. Eli älä laita itseäsi tilanteeseen, jossa et halua olla, mutta älä myöskään laita muita tilanteeseen, jossa itse pilaat ilmapiiriä.

Harjoittelimme läsnäolevaa kuuntelemista: minkälaista on vain kuunnella olemalla läsnä muille? Teimme kaikkea normeista poikkeavaa. Toin aika paljon samantyyppisiä elementtejä omaan yritysjohtamiseen. Tämä kyseinen lauantaipäivä oli merkityksellinen. Sinne tuli puolet jengistä, ja meille kaikille syntyi vahva usko meihin ja suuntaamme. Tästä porukasta tuli se dominoiva energia, joka imi muutkin mukaan. Se oli varsinainen käännekohta, ja sen jälkeen onnistumiset lähtivät paremmin käyntiin.

Kun olin ollut tässä firmassa jonkin aikaa, pohdin, teenkö oikeita asioita? Mietin myös ekologisia arvoja: miten huolehdimme maapallosta ja ympäristöstä ja miksi kulutamme sellaista mitä emme tarvitse? Johtaessani markkinointi- ja digitoimistoa minulla oli vähän huono omatunto konttribuoidessani sellaisten tuotteiden myyntiin, joita pidin turhina tai epäeettisinä ja joita en itse halunnut tukea. Samaan aikaa tehtäväni oli huolehtia koko yrityksen ja siellä työskentelevien hyvinvoinnista. Se alkoi vaivata, ja tiesin jo noin puolitoista vuotta ennen lopettamistani, että tulevaisuudessa teen jotain aivan muuta. En vain vielä tiennyt mitä.

Tavattuani Billin luin seuraavana kesänä hänen kirjansa ja tein hänen kehittämänsä johtajuusprofiiloinnin

Global Leadership Profile (GLP). Hän kutsui minut Alchemist Work Party -ryhmään, johon hän valitsee henkilöitä, joiden kanssa hän haluaa syventyä tiettyyn aiheeseen muutaman päivän ajan. Nelipäiväisessä tapaamisessamme oli 12 henkeä eri maista, teemana Power and Love. Kaikilla oli omia sessioita; fasilitoimme, suunnittelimme ja toteutimme ryhmäprosesseja. Muutamaa kuukautta ennen tätä olin meditaation jälkeen kirjoittanut päiväkirjaani, minkälainen Amara on ja kuvannut ihmisiä, jotka ovat siinä mukana. Tapasin heitä tässä kokoontumisessa tammi-kuussa 2014 Britteissä. Silloin ei vielä ollut ajatuksia tai puhetta mistään yhteisestä hankkeesta.

Sellainen juttu kävi, että liettualainen kollegani Irena lähti päivää ennen minua sieltä pois. Hän soitti minulle lentokentältä ja kertoi unohtaneensa iPadinsa. Hän pyysi minua ottamaan sen ja lähettämään Suomesta. Kotiuduttuani selvisi, että lähettäminen maksaisi 250 euroa. Tuskin tunsin tätä ihmistä, ja uusi vastaava laite maksoi 350. Se tuntui aika isolta summalta rahaa laittaa lähetyskuluihin hyvää hyvyttäni. Koska en ollut ikinä käynyt Liettuassa, tarkistin, paljonko lennot maksaisivat. Hinta oli 84 euroa, joten soitin hänelle, että tuonkin laitteen itse (nauraa). Sinä viikonloppuna hän kyseli minulta toistuvasti, mitä haluan tehdä urallani. Istuimme kahvilla viisi tuntia ja siinä ikään kuin syntyi Amara. Tämä tapahtui keväällä 2014 ja aloimme yhdessä työstää hanketta, josta myöhemmin tuli yritys. Jossain koh-

taa otimme mukaan ensin Janen Englannista ja sitten Billin Yhdysvalloista. Meitä Amaran perustajia on neljä neljästä eri maasta.

Päätös oli niin vahva, että lokakuussa 2014 irtisanouduin ja periaatteessa hypäsin täysin tyhjän päälle, vaikka olinkin kiintynyt ihmisiin edellisessä työpaikassani. Olen myös ainoa, joka tuo perheeseeni rahaa. Lapset ovat puoliksi isällään, mutta kuitenkin minulla on vastuu myös heistä. En toiminut monen yritysjohtajan tapaan ja sanonut, että ”mulla on eri näkemys yhteisestä strategiasta”, jotta saisi potkut ja ns. laskuvarjon eli vuodeksi tai kahdeksi palkkaa. Taloudellisesta näkökulmasta se olisi ollut järkevä tapa lähteä, mutta siinä moni ulkopuolinen joutuu kärsimään. Siitä lähdin perustamaan Amara Collaborationia: tukemaan ihmisiä, organisaatioita ja tiimejä, transformoimaan.

T.A-M: Tuntuu siltä, että osaamistaustasi ja taitavuutesi hevosten kanssa on luonut sellaisen vaistopohjan ja pääoman, jonka olet osannut siirtää yritys- ja ihmisjohtamiseen.

H.G: Kyllä. Hevosia saa helposti tekemään mitä haluat käskemällä, mutta jos haluaa, että ne oikeasti antavat kaikkensa, niin pitää pyytää ja kiittää. Ja tästä on huikea stoori: viimeisessä SM-kilpailussa, jonka ratsastin, radalla oli ampieisia. Monet kanssakilpailijoiden hevosista pillastuivat, myös muutamat ihan parhaista. Se oli 5-6 minuutin rata, ja sisään mennessä

näin, että hevoseni korvaan meni ampiainen. Hekku käänsi korvansa luimuun ja meni koko radan todella hyvin. Kun lopputervehdyksen jälkeen lähdimme ulos, hän pudisti päätään kymmenisen minuuttia. Parhaimmillaan suhde hevosen kanssa voi olla niin vahva, että kuin yhteisestä päätöksestä emme välitä tuosta ampiaisesta. Annamme sen olla, suoritamme tämän ja sen jälkeen huolehditaan vähemmän tärkeistä asioista, kuten ampiaisista. Se oli ihan huikempia kokemuksia, olla sellaisessa yhteydessä hevosen kanssa.

Keskittymisen intensiteetissä tämä ei ole kovin kaukana siitä, kun varsinkin digitoimisto- ja mainosmaailmassa ollaan varsin usein tilanteessa, että usealla asiakkaalla on palava tarve samaan aikaan. Käytetään vertausta, että jos on kuusi potilasta ja kaikki ovat kuolemassa, niin ketä heistä käyt hoitamassa? Vastaus on, että heidät täytyy hoitaa kaikki.

Toki välillä on löysempää, ja silloin pitää osata ottaa rennommin. Miten saadaan tiimistä sellainen, että siinä ei käskytetä 'nyt muuten hoidetaan nämä kaikki' vaan päätetään yhdessä, että 'nyt on tosi kyseessä, kaikkien pitää puhaltaa yhteen hiileen ja jokainen vähän venyy. Sovitaan etenemiset ja tehdään se vielä hyvillä mielin ja sen jälkeen otetaan tauko.'

Arctic 15 -tapahtumassa puhuin Eros Powerista. Eros on eroottinen energia, joka yhdistää ihmisiä, naiset ja miehet, naiset ja naiset, miehet ja miehet. Vallalla on monet kasvot, ja sitä voi käyttää monella eri tavalla. Eros tuo mukanaan luovuutta,

innovointia, elinvoimaa, leikkisyyttä ja sitä, että on kivaa – kunhan se on tasapainossa valtdynamiikan kanssa. Ettei ylitytä seksuaalisen häirinnän rajaa, vaan se on ennemminkin pieni pilke silmäkulmassa. Mainos- ja digitoimistoissa tätä löytyy usein. Joskus sitä käytetään tuhoavalla tavalla tietoisesti ja vielä useammin tiedostamatta. Kun Eros ei virtaa vapaasti, ihmiset eivät tule toimeen, asiat eivät suju ja jotkut reagoivat jäätymällä eivätkä saa omaa potentiaaliaan esille. Parhaimmillaan Eros antaa paljon energiaa ja elinvoimaa siten, että vaikka on painetta ja stressiä, niin paineen sisällä pystyy kuitenkin ottamaan aika rennosti ja leikkisästi, jolloin työtkin sujuvat paremmin. Tämä kiehtoo itseäni paljon. Onhan se kauheaa, jos organisaatioitasolla päätetään, että Eros on paha juttu, ja se suljetaan kokonaan pois, kun tulevaisuuden arvo voisi syntyä luovuudesta ja innovoinnista.

Olen hyvin varhaisessa vaiheessa johtanut tilanteita, jo koulussa. Olen parhaimmillani johtaessani. Kun tarvitaan johtajuutta, astun esiin, mutta jos ei tarvita, pysyn sivummalla. Organisaatioissa tämä antaa mahdollisuuden myös muille ottaa vastuuta. Toimitusjohtajalla on aina valta-asema, mutta hän voi antaa tilaa muillekin viedä asioita eteenpäin luomalla ilmapiiirin, jossa halukkaat rohkaistuvat tarjoamaan itseään vastuun kantajiksi. Uskon tulevaisuudessa organisoinnin perustuvan enemmän itseohjautuvuuteen ja jae-tumpaan vallankäyttöön. Tosin valtdynamiikat eivät tule sitä kautta poistumaan

vaan enemmänkin transformoitumaan. Minulla on aina ollut halu auttaa muita. Huomasin jo lapsena, että ystäväni, joilla oli vaikeaa, tulivat luokseni. Sama tuli vastaan ratsastamisessa: tiesin pystyväni valmentamaan. Läpi valmennusurani aina nykyiseen työhöni asti on ollut olennaista, että autan ja sparraan vain ihmisiä, jotka oikeasti haluavat sitä. Vain silloin voi oppia, kehittyä ja kasvaa. Totta kai se on vuorovaikutusta, opin ja saan siitä itsellenikin iloa ja omaa kasvua. Inspiroidun toisten oivalluksista, elämän laadun paraneemisesta ja yhdessä rakentamisesta. Vaikka mentoroinnilla on paikkansa, en ole koskaan katsonut guruja ylöspäin, vaan voimme kaikki oppia itsestämme ja toisiltamme joka tilanteessa ja joka hetkessä. On täysin itsestämme kiinni, valitsemmeko tehdä niin.

Luottamus on mielestäni kaiken a ja o. Se syntyy aitoudesta ja avoimuudesta, kyvystä antaa muille tilaa ja kuunnella heitä. Ilman luottamusta bisnes ei toimi. Silti voi samanaikaisesti luottaa ihmiseen ja olla luottamatta hänen edellytyksiinsä hoitaa annettu tehtävä. Tietyllä tavalla ajatuksen luottamuksen rakentamisesta voi nähdä myös hieman manipulointina. Tosin aito luottamus syntyy sisältä, vilpittömästi ja ilman taka-ajatuksia. Manipuloiden rakennetun ilmapiirin voi aistia. Yhteiskunnastamme puuttuu paljon luottamusta. Meitä myös opetetaan epäilemään luottamusta. Lapsethan ovat lähtökohtaisesti luottavaisia. Mielestäni epäluottamus on eri asia kuin kriittinen arviointi siitä, mikä on oi-

keaa ja mikä on minua varten.

Luottamusta tarvitaan myös muutoksessa: jos jättää tilaa, niin siihen ilmestyy jotain uutta. Luottamus saattaa myös murentua hetkessä, ja siksi kommunikatio on tärkeää: taito kyetä keskustelemaan myös vaikeista asioista ja silloin kääntää epävakaa tilanne jopa luottamusta vahvistavaksi. Suomessa on vieläkin sellaista sodasta periytyvää traditiota, että vaikeista asioista ei haluta puhua, jolloin jää kaikenlaisia solmuja, jotka oireilevat eri tavoin. Jos emme tee omaa kehitystyötämme, emme voi antaa lapsillemmekaan parempia malleja.

T.A-M.: Tarvitaan sen verran epämuakavuusalueella olemisen sietämistä, että pystytään aloittamaan keskeneräisten asioiden käsitteleminen.

H.G: Tästä olen kirjoittanut otsikolla ”Spiritual glass of champagne”: haluamme usein peittää eteemme tulevat ikävät asiat sen sijaan, että uskaltaisimme katsoa niitä ja olla niiden kanssa epämuakavassa tunteessa. Totta kai meillä on menneestä pieniä traumoja, jotka luulemme jo käsitelleemme, mutta jotka silti muistuttavat itsestään. Hyvin harva itse asiassa tekee työtä päästääkseen irti näistä asioista ja kokee sen jälkeen vapautta.

Itsensä kunnioittaminen ja rakastaminen synnyttää itseluottamusta. Se on polkumme. Täytyy uskaltaa katsoa, mikä on itselle oikein – olematta itsekäs tai niin, että se olisi jollekin toiselle huonoa tai vää-

rin. Onnistumiset avittavat itseluottamusta, vaikka ne eivät varsinaisesti rakenna sitä. Tämä polku on myös haastava, koska it sessämme on aina joku kohta, jota emme kunnioita. Oman haavoittuvuuden tunnistaminen tuo myös itseluottamusta.

Karisma on magneettisuutta. On ihmisiä tai hetkiä, jolloin ihminen vetää toisia puoleensa. Mielestäni se on sisältä lähtevä energia, joka syntyy ihmisen ollessa sitä mitä hän on. Mielestäni karisma ei ole aktiivista siten, että sillä yritetään hurmata. Manipuloiva yrittäminen ei ole karismaa. Mainosmaailmassa yritetään usein hurmata asiakkaat, ja toisaalta joskus käytetään karismaattisia henkilöitä hyödyksi. Tärkeää johtajuudessa on ihmisenä ja omana itsenä oleminen sekä ylläpitää yhteistä visiota ja tehokasta kommunikaatiota. Tehokkuudella tarkoitan selkeää, aitoa ja loogista – en sitä, että pyydetään työntekijöitä ”juoksemaan kovempaa”. Tärkeintä johtajana on itse toteuttaa niitä arvoja ja visiota, joita toivoo muiden seuraavan. Ell emme itse tee sitä matkaa joka päivä, emme mielestäni harjoita rakentavaa johtajuutta. Tämä koskee myös minua: työssäni en opeta mitään ulkoista, vaan sisäistä-määni tapaa olla ja elää.

Yrityksessäni kaikki mitä teemme, pitää perustua siihen, mikä on tarkoituksemme. Amaran tarkoituksena on maailmanlaajuisesti tuplata sellaisten johtajien määrä, joilla on kapasiteettia johtaa transformaatiota. Lisäksi Amara tarkoittaa ikuista rakkautta, Collaboration yhteistyötä. Enkä puhu nyt romanttisesta rakkau-

desta vaan puhtaasta välittämisestä, johon liittyy turhien muurien alas ottaminen. Tämä kaikki toimii työn ja johtamisen ohjenuorana.

Länsimainen kulttuuri pitää sisällään paljon new age -tyyppistä ajattelua, jossa halutaan nähdä asioista vain kivat puolet, eikä haluta katsoa asioiden ikäviä ja raadollisia todellisuuksia. Se on harmillista. Kun työpaikalla ei puhuta vaikeista asioista, organisaatioissa nousee helposti pintaan varjoilmiöitä, jotka ovat luonnollinen vastavoima ”vihreämmälle” ajattelulle. Uuden ajan yrityksissä johtaminen tarkoittaa strukturointia, priorisointia, päätöksiä, sekä tietoisuuden ja toiminnan yhdistämistä.

Aloitin johtajana ”normimaailmassa”, jossa ajateltiin, että hyvää johtajuutta on se, kun johtaja päättää ja muut tottelevat. Nykyään mietitään enemmän yhdessä, mitä halutaan ja tehdään päätöksiä ja toimitaan yhdessä. Minulla oli aluksi paljon esimerkkejä siitä, miten en halua johtaa: vallankäytöllä ja manipuloinnilla. Niiden avulla voidaan saada päätöksiä aikaan, mutta ne eivät vie kohti itseohjautuvampaa toimintamallia, jota tarvitaan, kun tietoa on niin paljon ja vauhti niin kova, ettei voida odottaa ”viisaan johtajan” päätöksiä. Uskon, että maailma pakottaa meidät länsimaissa katsomaan johtamista uudesta näkökulmasta. Kulttuuri on muuttumassa nuorten uudenlaisten ajattelumallien myötä. Robotiikka mullistaa työpaikkoja, ja oikein hyvistä työntekijöistä tulee halutumpia. He myös haluavat entistä laaduk-

kaampia ympäristöjä ja samalla valinnoillaan määrittelevät trendejä. Rahan ja varallisuuden tavoitearvo vähenee muiden arvojen tieltä, tittelien merkitys vähenee työn sisällön merkityksellisyyden edessä. Hierarkiat tulevat vähenemään, ja johtajat johtavat suurempia kokonaisuuksia, joissa tarvitaan systeemiajattelua ja laajempaa näkemystä.

Meidän tarvitsee kasvattaa johtajuutta, joka kykenee toimimaan epävarmoissa ympäristöissä eikä ajaudu sairauslomalle stressaavuuden vuoksi, sellaista joka kykenee olemaan ja hengittämään tiukoissa tilanteissa, koska niitä tulee riittämään. Samaan aikaan meillä on ilmiönä trumpmainen hyvin alkeellinen johtajuus – josta on näkynyt merkkejä Suomessakin – ja siihen vastaaminen hyvin arrogantilla tavalla sekä se, mitä tällainen vuorovaikutus saa aikaan. Uskon, että tällaista paluuta vanhaan systeemiin tulee vielä lisää ja myös sitä, että saadaan aika lailla ”turpiin”. Muutos on haaste, ja elämme jatkuvassa muutoksessa. Muutoksessa otetaan askeleita eteen- ja taaksepäin, ja sitä kautta ajattelu alkaa muuttua, mutta ilmeisesti tämä vastavoimien kamppailu meidän täytyy käydä läpi.

Olen nähnyt monta kertaa dokumentin kapellimestari Claudio Abbadosta, ja käytämme sitä myös koulutuksissamme. Yksi hänen tärkeä kehotuksensa oli ”listen” (kuuntele) siinä merkityksessä, että kapellimestarin seuraamisen lisäksi muusikoiden tulee enemmän kuunnella toisiaan. Hän korosti orkesterin olemusta yhtenä

organismina ja tavallaan vähän pienensi oman roolinsa merkitystä. Hän myös kehotti kuuntelemaan hiljaisuutta ja otamaan sisään musiikin ja onnistumisen kokemukset. Myös organisaatioissa voi välillä olla rauhallisia tyhjiä hetkiä. Hänelle kapellimestari, orkesteri ja koko sali yleisöineen oli yksi kokonainen organismi. Tämä saumattoman olemisen ajattelu sopii myös organisaatioihin asiakkaiden kanssa. Hän myös viittasi Friedrich Hölderliniin, jota monet pitivät hulluna, ja totesi itse ajattelevansa, etteivät nuo ihmiset vain nähneet samaa maailmaa kuin Hölderlin.

Abbadolla oli ”erilaiset linssit”, joilla hän näki asioita laajemmin. Hänestä myös huokui ajattelun rohkeus. Hänellä olisi ollut mahdollisuus jatkaa Berliinin Filharmonikoiden ylikapellimestarina, mutta koska hän koki yhteistyön tulleen valmiiksi, hän halusi löytää jotain muuta ja vain ilmoitti siirtyvänsä pois. Tämä oli vastoin silloisia normeja: ei tuolla tavalla tehty. Hän oli perustanut myös kaksi nuorisoorkesteria, joille antoi aikaansa runsaasti sen sijaan, että olisi keskittynyt vain omaan uraansa tai stereotyyppiseen tähtikapellimestariuteen.

Hän osasi transformoida hierarkkisia orkestereita tasapainoisempaan ja yhteisöllisempään suuntaan. Hän puhui paljon myös energiakentästään, sen syvyydestä ja mystisyydestä. Hienoa oli nähdä myös hänen toimintatapansa ja eleidensä muuttuminen nuoruuden autoritaarisuudesta kypsemmän iän voimalliseen, rakkaudelli-

seen ja vähäeleiseen ilmaisuun. Kommunikaatio tapahtui hyvin paljon puhumisen ulkopuolella, läsnäolon näkymättömässä kentässä. Ihmiset halusivat yhteistyötä hänen kanssaan ja seurata häntä, vaikka hän itse ei millään tavalla yrittänyt saada seuraajia.

Rehellisyys ja suoruus – silloin kun se ei ole loukkaavaa – luo ihmisille helpot puitteet olla. Monissa muissa maissa suoruus on erilaista. Suomalainen suoruus on useimmiten luontevaa ja luonnollista. Esimerkiksi Ruotsissa ei voi olla samalla tavalla suora. Sisukkuudesta puhutaan paljon, mutta sen ei pitäisi kuitenkaan olla jääräpäistä. Pitää huomata, milloin se ei palvele. Asenne, missä 40 astetta pakasta ja kolme metriä lunta ei haittaa vaan eteenpäin mennään silti, se peräänantamattomuus, jossa ympäröivien asioiden ei anneta olla esteenä, on vahvuus.

Parhaat suomalaiset yritysjohtajat eivät tee itsestään numeroa. Hommat hoidetaan, ja sanaan voi luottaa. Joskus tietysti olisi hyvä myös vahvemmin tuoda osaamisemme näkyville kansainvälisessä kentässä. Uskon, että maailmalla pärjäävät johtajamme ovat tehneet töitä itsensä kanssa. Manipulatiivinen toiminta tai yrittäminen olla muuta kuin on ei ole heille enää niin

vahvasti läsnä. Luottamus on silloin myös luottoa omaan kapasiteettiin ja tulokset puhuvat puolestaan.

Uskon myös, että meidän tasa-arvomme – joka ei vielä ole todellista tasa-arvoa, mutta on silti tasa-arvoisempaa kuin monissa muissa paikoissa maailmassa – vaikuttaa vahvasti meillä sekä miehiin että naisiin. Historiamme, jossa naiset saivat äänioikeuden, lapsille luotiin päivähoitojärjestelmä ja äideille tuli mahdollisuus työhön kodin ulkopuolella, on muokannut asenteitamme. Meillä on vähemmän hierarkioita kuin muualla, eikä meillä tarvitse luokitella ihmisiä niin paljon. Ei tarvitse muuttaa omaa tapaansa olla eri ihmisten seurassa, ja se osaltaan vahvistaa aitoutta ja luottamusta.

Tärkeää on uskallus ja rohkeus (”courage”, jonka kantasana on latinan ”cor” eli sydän): uskaltaa kuunnella omaa sydäntä, noudattaa sisäistä ääntään ja astua omalle tielleen. Se voi avata aivan valtavia ovia. On ihmisiä, jotka eivät näe mahdollisuuksia ja niitä jotka näkevät. Näkijöissä on vielä niitä, jotka eivät tee mitään, ja niitä, jotka tarttuvat asioihin ja tekevät. Tärkeiden kohtaamisten kautta avautuu suuria mahdollisuuksia.