

Panu Luukka

*Tulevaisuuskyvykäs*  
organisaatio

ALMA TALENT  
2024 HELSINKI

Suomen Tietokirjailijat ry on tukenut tätä kirjahanketta.

Copyright © 2024 Alma Talent Oy ja Panu Luukka

ISBN 978-952-14-4966-6

ISBN 978-952-14-4967-3 (sähkökirja)

Kansi: Saara Helkala

Taitto: Aste Helsinki Oy, Helene Lindfors

Paino: Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2024



Anna palautetta kirjasta: [kustannustoimitus@almatalent.fi](mailto:kustannustoimitus@almatalent.fi)

Pietarille, Helmille ja Pepille. Te olette  
tulevaisuus, tehkää siitä mieleisenne.



# Sisällys

<b>ESIPUHE</b>	11
<b>1 TULEVAISUUDESTA, TYÖNTEKIJÖISTÄ JA KYVYKKYYKSISTÄ</b>	19
1.1 Pysähdys tulevaisuuteen	19
1.2 Suomalainen työntekijä ennen ja jälkeen koronan	26
1.3 Kaikki lähtee työntekijäymmärryksestä	38
1.4 Taito × tahto = kyvykkyys	55
1.5 Kyvykkyyshierarkiasta ja intohimosta	66
<b>2 JOKO-TAI VAI SITTEENKIN SEKÄ-ETTÄ?</b>	75
2.1 Se perinteinen tapa: joko vaativa tai välittävä organisaatio	75
2.2 Rakennettaisiinko nelikenttä?	77
2.3 Tulos tai ulos – äärimmäisen vaativa organisaatio ja sen haasteet	79
2.4 Ihminen ensin, mitä sitten – äärimmäinen välittävä organisaatio ja sen haasteet	81
2.5 Best of both worlds – miten olisi sekä-että?	85
2.6 Tulevaisuuskyvykkyys	93

<b>3 TULEVAISUUSKYVYKKÄÄN ORGANISAATION OMINAISPIIRTEET</b>	107
3.1 Inhimillisyys – Ihmiset ovat yksilöitä, kohtaa ja johda heitä sellaisina	107
3.2 Luottamus – mitä enemmän osoitat luottamusta sitä enemmän sitä saat	128
3.3 Rohkeus – Rohkea ottaa aina ensimmäisen askeleen	166
3.4 Tavoitteellinen ja tarkoituksellinen – Ilman syytä ja suuntaa ei ole liikettä	198
<b>4 TULEVAISUUSKYVYKKÄÄN JOHTAJAN TYÖKALUPAKKI</b>	229
4.1 Miten rakentaa inhimillisyyttä	229
4.2 Miten mahdollistaa luottamus?	241
4.3 Miten lisätä rohkeutta?	254
4.4 Miten tehdä tekemisestä tarkoituksellista ja tavoitteellista	283
<b>LOPPUSANAT – PALUU PERUSASIOIHIN</b>	303
<b>KIITOKSET</b>	309
<b>LÄHTEET JA MUU SUOSITELTAVA LUKEMINEN</b>	311







# Esipuhe

Maailma muuttuu tulevaisuudessa, halusit tai et. Muutokseen liittyviä epävarmuustekijöitä on lähinnä kaksi: kuinka paljon asiat muuttuvat ja millä nopeudella ne sen tekevät. Organisaatiosi kannalta kaikkein merkityksellisin kysymys on, missä kohtaa muutosta organisaatiosi herää siihen: Onko organisaatiosi luomassa muutosta, vauhdittamassa sitä, mukautumassa siihen vai taistelemassa viimeiseen asti sitä vastaan? Jo **Facebookin** alkuperäisessä perehdytysmanifestissa todettiin: ”Jos me emme keksi sitä, mikä tappaa Facebookin, joku muu keksii.” Tämä pätee kaikkiin organisaatioihin. Olemme kaikki osa menestystämme tai menehtymistämme.

Tulevaisuutta ei kannata nähdä pelottavana, jonakin sellaisena, jota vastaan tulisi kamppailla tai jolta tulisi piiloutua. Tulevaisuuteen tulee suhtautua Juventuksen edesmennyttä pääomistajaa **Senatore Giovanni Agnelliä** mukailien uteliaasti, uutta pelkäämättä, uutta ennakoiden ja poistamalla sanastostaan sanan ”mahdoton”. Tulevaisuudesta selviytyminen ja ennen kaikkea siellä menestyminen on loppupeleissä aina kiinni organisaatiosta ja ihmisestä itsestään.

Joo, virus saattaa sulkea maailman hetkeksi, markkinat saattavat sulaa alta, korot nousta pilviin ja komponentit juuttua Suezin kanavaan. Kaikista näistä mullistuksista huolimatta jotkin organisaatiot selviytyvät, toiset eivät. Näin on aina ollut ja näin tulee aina olemaan. Ne organisaatiot, jotka menestyvät tulevaisuuden muutoksissa ja mullistuksissa, tai ovat jopa käynnistämässä niitä, ovat organisaatioita, joita kutsun tulevaisuuskyvykkäiksi.

Tulevaisuuskyvykäs organisaatio keksii itsensä tarvittaessa aina uudelleen. Sen tuntosarvet ovat jatkuvasti herkällä sekä sormi maailman, markkinan ja kilpailijoiden pulssilla. Se tietää, että tekemiset ja osaamiset, jotka ovat tuoneet organisaatioon siihen pisteeseen, missä se nyt on, eivät vie sitä seuraavalle tasolle. Eivät ainakaan hyvässä. Jos organisaatio on ajautunut kurjistumisen kierteeseen, niin saman tekemisen jatkaminen samalla tavalla vie sen hyvin todennäköisesti kierteen seuraavalle tasolle, jossa yritystä odottaa tuho.

Tämä ei kuitenkaan ole kirja kurjistumiskierteestä, vaan menestymisestä ja menestyksen edellytyksistä. Usein toistettu tupakka-paikkatotuus väittää, että menestyvää organisaatiota ei pelasta mikään. Se on yhtä totta kuin tupakka on terveellistä, mutta lauseessa on totuuden siemen. Ylimielistä, itsekeskeistä ja uinuvaa organisaatiota ei pelasta kukaan eikä mikään. Maailma, markkina ja kilpailijat eivät pysy paikoillaan, siksi tekään ette voi pysyä, ette vaikka juuri nyt olisitte ihan hyviä.

Tai voitte toki. Kuten systeemiajattelun isä **W. Edwards Deming** on sanonut: "Muutos ei ole välttämätöntä, koska selviytyminen ei ole pakollista." Organisaatiosi ei ole pakko menestyä, eikä sen ole pakko selviytyä. Voit toki sammutella valoja, laittaa lapun luukulle, katkeroitua ja syyttää yhteiskuntaa, markkinaa, maahanmuuttoa, EU:ta tai mitä ikinä epäonnistumisestasi tai kaltoin kohtelustasi ja katsoa sivusta kilpailijoidesi "epäreilua" menestystä. Jos olet tuolla polulla, tämä kirja ei ole sinulle.

Tämä on kirja organisaatioille, jotka haluavat menestyä nyt ja tulevaisuudessa. Tämä on kirja niille johtajille, jotka ymmärtävät, että ihmisten rooli on keskeinen organisaation kyvyssä mukautua ja kehittyä. Tämä on kirja esihenkilöille, jotka näkevät tiimiläisensä innovaattoreina, ongelmanratkaisijoina ja organisaation kulttuurin kantajina. Tämä on kirja työntekijöille, jotka haluavat auttaa organisaatioitaan menestymään.

Kirjani kertoo siis tulevaisuuskyvykkäistä organisaatioista. Tai oikeammin siitä, millaisia ne ovat. En käy kirjassani läpi tulevaisuustaitoja eli niitä yksittäisiä taitoja tai kykyjä, joita organisaatio tarvitsee menestyäkseen omassa markkinassaan, vaan sitä, **miten** rakennetaan organisaatio, jolla on edellytykset tunnistaa, hankkia, kehittää sekä käyttää noita taitoja sille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi ja menestymiseksi.

Tämä kirja ei ole myöskään profetiakirja tulevaisuudesta tai tulevaisuuden työelämästä. Tämä on kirja varautumisesta tulevaisuuteen ja positiivisesta muutosherkkyydestä suhteessa tulevaan.

Näen tämän, käsissäsi olevan kirjan *Yrityskulttuuri on kuningas*-esikoiskirjani sisarteoksena. Voit lukea tämän kirjan huoletta, vaikket olisi esikoistani lukenutkaan. Toki uskallan väittää, että yhdessä nämä kirjat ovat kiven kova paketti organisaation kuin organisaation johtamiseen ja menestyksen vivuttamiseen. Vaikka *Yrityskulttuuri on kuningas* julkaistiin jo vuonna 2019 ja ajat ovat nyt kovin toisenlaiset kuin sitä kirjoittaessani, uskon kirjan olevan edelleen ajankohtainen. Jos minulta kysyt, missä järjestyksessä kirjat pitäisi lukea, niin voin suositella niiden kirjoitusjärjestystä. Mutta kuten todettu, tämä on itsenäinen teos, joten voit vallan hyvin aloittaa myös tästä kirjasta.

Jos olet esikoiskirjani lukenut, kiitos siitä, mutta älä sinäkään huoli. Uskon tämän kirjan tarjoavan myös sinulle uusia ajatuksia ja jopa uusia näkökulmia. Kaikelta toistolta en ole kuitenkaan voinut välttyä, ja esimerkiksi Hamelin pyramidin löydät tästäkin kirjasta. Uskon sinun ymmärtävän, miksi.

Kirjani on kirjoitettu johtajille, esihenkilöille ja sellaisiksi aikoville. Olen aikaisemmin todennut, että organisaation tulevaisuuskyvykkyys ei ole sen johtajissa tai teknologioissa, vaan sen kulttuurissa ja ihmisissä. Seison edelleen väittämän takana, mutta haluan tarkentaa sitä

hieman. Tulevaisuuskyvykkyys on kulttuurissa, ja kulttuuri tuo esiin ihmisistä sen hyvän, jota organisaatio tarvitsee menestyäkseen.<sup>1</sup>

Minun maailmassani organisaation johdolla on keskeinen rooli kulttuurin rakentamisessa, joten johdolla on myös keskeinen rooli tulevaisuuskyvykkyudessa. Kirjoitin tuon klikkiotsikkomaisen väittämän (organisaation tulevaisuuskyvykkyys ei ole sen johtajissa tai teknologioissa, vaan sen kulttuurissa ja ihmisissä) alleviivatakseni sitä, että johto ei pysty YKSIN rakentamaan ja ylläpitämään tulevaisuuskyvykästä organisaatiota, vaan se tarvitsee mukaansa kaikki työntekijät. Ja työkalu, jolla ihmiset saadaan mukaan, on luonnollisesti kulttuuri.

Tämäkin on siis loppupeleissä kirja organisaatiokulttuurista. Kyllä – ja huomaitko, miksi kulttuuria juuri kuvasin? Työkaluksi. Kyllä, työkaluksi. Haluan alleviivata tätä näkökulmaa heti alkumetreillä. Lue kirjani siis siitä näkökulmasta, että kulttuuri ei suinkaan ole organisaation olemisen itsetarkoitus tai lopputuote, **vaan** ”vain” ja ainoastaan työkalu.

Tämän sanottuani haluan kuitenkin painottaa, että kulttuuri on ihan helvetinmoinen työkalu. Ei mikään kynsiviila, vaan asfalttipora. Ei mikään potkumopo, vaan sellainen Harley-Davidson, jonka ääni herättää naapurit yläkerroksissa asti. Työkalu, joka oikein käytettynä saa aikaan ihmeellisyyksiä ja superlatiiveja ja joka väärinkäytettynä tuhoaa pinnat, pintarakenteet ja suistaa tieltä huolimattoman kuskin ennen kuin tuo ehtii prätkähiirtä sanoa.

Sanotaan tämäkin nyt heti tähän alkuun: tämä on kirja itsestään-selvyyksistä. Välillä kirjoittaessani vaikkapa luottamuksen, rehellisyyden ja inhimillisyyden tärkeydestä johtamisessa jouduin pysähtymään ja kyseenalaistamaan itseäni: Miksi kirjoitan tällaisista itsestään sel-

---

1 Vääränlainen kulttuuri voi tuoda esiin myös sen puolen ihmisestä, joka estää organisaatioita menestymästä.

vistä asioista? Mikä on näiden lisäarvo lukijalle? Kaikkihan nämä asiat tietävät.

Mutta samalla kun katson, miten organisaatiot tosiasiaassa toimivat, vakuutun siitä, etteivät kaikki selvästikään tiedä tai ainakaan osaa toimia tietämänsä mukaisesti. Toinen syy itsestäänselvyyksistä kirjoittamiseen on se, että syvimmillään ihmisten johtaminen on vain kokoelma äärimmäisiä itsestäänselvyyksiä. Se, että asiat ovat itsestäänselvyyksiä, ei tee niistä vielä yleistä käytäntöä. Valitettavasti.

Pari sanaa kirjani rakenteesta. Ensimmäisessä luvussa esitellään pelikenttä: käyn ylätasolla läpi kirjan keskeisiä teemoja, kuten tulevaisuus, työntekijä, työntekijäymmärrys ja kyvykkyydet. Toisessa luvussa kerron, miten tulin kirjoittaneeksi tulevaisuuskyvykkyydestä eli minkälaisen havainnon kautta heräsin aiheeseen ja miten se löysi paikkansa ajattelussani. Samalla määrittänyt myös se, mitä tulevaisuuskyvykkyydellä tarkoitan.

Kolmannessa luvussa käyn läpi tulevaisuuskyvykkään organisaation ominaispiirteet: inhimillisyyden, luottamuksen, rohkeuden sekä tavoitteellisuuden ja tarkoituksellisuuden. Neljännessä luvussa esitelen tulevaisuuskyvykkään johtajan työkalupakin. Työkalupakilla tarkoitan konkreettisia, helppoja tekoja, joilla jokainen johtaja voi vahvistaa edellä mainittuja tulevaisuuskyvykkään organisaation ominaispiirteitä. Ja hei, jos et ole vielä titteliltäsi johtaja, älä huoli. Voit mainiosti lukea nuo vinkit, sillä kuten olen jo sanonut, tulevaisuuskyvykkyys on jokaisen organisaation jäsenen asia ja jokainen voi ja jokaisen pitää johtaa sitä.

Yksikään organisaatio tai johtaja ei voi ohittaa ihmistä tekemisissään. Ei vaikka tekoily tulisi miten ryminällä markkinoille. Tekoily ja sen mahdollistamat ratkaisut tasapäistävät organisaatioita. Tekoilyn ansioista vitosen ja kutosen organisaatioista tulee seiskan organisaatioita, seiskan organisaatioista kasin organisaatioita ja niin edelleen. Tulevaisuudessakin juuri organisaation ihmiset tuovat kai-

ken teknologian päälle sen lisäarvon, jolla oikeasti vallataan tai pidetään markkinoita. Marginaalit pienenevät, mutta parhaat erottuvat aina. Hiusmuguli **Vidal Sassoonia** mukaillekseni sanakirja on ainoa paikka, jossa organisaation menestys on ennen työntekijää.

Uskon vakaasti, että tietynlaisista ominaispiirteistä rakentuvilla ja niitä ominaispiirteitä arjessa todeksi elävillä organisaatioilla on paremmat edellytykset menestyä tulevaisuudessa kuin toisenlaisilla. Näiden organisaatioiden menestyksen ytimessä on se, että ne ymmärtävät ja hyväksyvät keskeneräisyytensä. Ne eivät kuvittele olevansa valmiita, vaan hakevat aktiivisesti tapoja tulla valmiimmiksi ymmärtäen, etteivät ne koskaan sellaisiksi tule. Siis valmiiksi.

Paremmiksi ne voivat kuitenkin tulla. Eivät välttämättä lineaarisesti päivä päivältä, mutta pitkällä aikavälillä tarkasteltuna aikaisempaa paremmiksi ja vähemmän keskeneräisiksi. Näin tapahtuu, kunnes maailma ja markkina heittävät jonkin kriisin kautta häränpyllyä ja homma jatkuu taas uudesta pisteestä kohti tavoittamatonta täydellisyyttä. Nämä tällaiset organisaatiot ovat kuitenkin valmiimpia muutokseen, oli maailman tai markkinan voltti millainen tahansa. Siksi nämä organisaatiot ovat niitä, joita kutsun tulevaisuuskyvykkäiksi.

Hyvää huomista.

Espoossa 5.9.2023

Panu  
panu@naqu.fi