



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 ystävänä jaettua 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. Vaihdoimme 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 kilpaurheilusta 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 alkoi hevosharrastukseni. 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-ki-soihin, ja sen jälkeen sain hevosen. Puoli

vuotta myöhemmin olin maajoukkueessa. En itse tiennyt yhtään, kuinka hyvä olin. Muilla oli sisääreena 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 siksikin erityistä, että perheellämme ei ollut kauheasti rahaa – tai oikeastaan ensin ei ollut yhtään, mutta äidin isän kuoltua yhtäkkiä olikin vähän enemmän. Ratsastaminen kilpaillen ympäri maata on aika kallista: vaikka voittaisi 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 kuuluin 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, äänitekniikan 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 huipennus. 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 ressurssien hallintaan. Loppuvaiheessa vedin sitten sekä hallintotiimiä että käytettävyys-tutkimustiimiä, joka oli sekä Helsingissä että Tampereella. Niissä oli yhteensä toistakymmentä työntekijää. Se oli ura, joka kehittyi ihan mielettömän nopeasti.

Icon Medialabissa ollessani sain esikoiseni.

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 nukkua.

T.A-M: Olet siis ajanhallinnan ekspertti.

H.G: Se oli kyllä aika aikamoista (nauraa). Olin tehnyt kunnon excel-taulukot siitä, miten se ylipäänsä oli mahdollista tehdä: 4–5 vuoden tutkinto kahdessa ja puolessa vuodessa. Joitakin kursseja 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 headhuntingtiin 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 yritysosoikeutta, 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 jälkepäin 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 tapaini 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 menestyksellä käämpiä 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 pariksi 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 tiedostaen, 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 lauantaina. 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 normaalia poikkeavaa. Toin aika paljon samantyyppisiä elementtejä omaan yritysjohtamiseen. Tämä kyseinen lauantapäivä 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 johtajuuspersoonaprofiloinnin

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 tammikuussa 2014 Briteissä. 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 stori: 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 ampieinen. 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 huikkeimpia 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 puhaltua 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 ylittämällä 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 organisaatiotasolla 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 ilmapöydän, jossa halukkaat rohkaistuvat tarjoamaan itseään vastuun kantajiksi. Uskon tulevaisuudessa organisoiminnan perustuvan enemmän itseohjautuvuuteen ja jaettumiseen 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. Lapsehan 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 epämuukavuuksialueella 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 epämuukavassa 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 itsessämme 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. Ellämme itse tee sitä matkaa joka päivä, emme mielestäni harjoita rakentavaa johtajuutta. Tämä koskee myös minua: työssäni en opeta mitään ulkoista, vaan sisäistämääni 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 riittävästi. 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 askelia 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 kehoituksensa oli ”listen” (kuuntele) siinä merkityksessä, että kapellimestarin seuraamisen lisäksi muusikoiden tulee enemmän kuunnella toisiaan. Hän korosti orkesterin olemusta yhtenä

organismina ja tavallaan vähän pienenä oman roolinsa merkitystä. Hän myös kehotti kuuntelemaan hiljaisuutta ja ottamaan sisään musiikin ja onnistumisen kokemukset. Myös organisaatioissa voi välillä olla rauhallisia tyhjiä hetkiä. Hänelle kapellimestari, orkesteri ja koko salli 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.