

YIT:n tuleva johtokaksikko Hannu Leinonen (oik.) ja Sakari Toikkanen.



UUDEN SUKUPOLVEN DYNAAMINEN DUO

Haastattelussa YIT:n tuleva johtokaksikko Hannu Leinonen ja Sakari Toikkanen

”Tie palveluyritykseksi on pitkä. Tarvitaan jatkuvaa henkistä evoluutiota, sillä revoluuatio ei onnistu.”

– Hannu Leinonen

YIT:n tuleva johtokaksikko löytyi odotetusti talon sisältä. Ratkaisu korostaa konsernin strategian pitkäjänteisyyttä ja YIT:läistä tapaa kasvattaa omia johtajia. Kaksikko Hanski & Sakke täydentävät toisiaan niin hyvin, että Hanhisen ja Mäkelän toimivaksi todistama työparijohtaminen näyttää saavan jatkoa.

Tutustuitte toisiinne läheisesti jo vuonna 2001, kun Soneralta ostettua Primatelia integroitiin YIT:hen. Kuvaile työpariasi kollegana.

H: Sakari on innostava ja hyvin kokonaisvaltaisesti asioita lähestyvä ihminen. Jatkuvasti uusia mahdollisuuksia analyttisesti tutkiva strategi. Nuoresta iästä huolimatta todella kokenut, erityisesti yrityssuunnittelu- ja kehityspuolella.

S: Hannu on jämäkkä, avoin ja määrätietoinen, johtajana vaativa, tarkka ja kannustava. Tässä mielessä hän on tekojen mies, joka pyrkii esittämään asiansa niin, että kaikki varmasti ymmärtävät.

Oliko päätös tehtävän vastaanottamisesta helppo?

H: – Kun ihmiselle annetaan näin hieno mahdollisuus ja haaste, siihen on hirveän vaikea sanoa ei. Lisäksi koko kuvio oli huolella valmisteltu: Hanhinen ja hänen vankka kokemuksensa jäivät hallitukseen ja Mäkelä hoitaa vielä vuoden sijoittajasuhteita. Lisäksi Sakke on ollut konsernin yrityssuunnittelun ytimessä jo pitkään. Tätä kokonaisratkaisua vasten päätös oli helppo, ja turvallisin mielin sen tein.

S: Päätös oli helppo, sillä itselläni on aina halua oppia uutta ja ottaa haasteita vastaan. Olin saanut tietää mahdollisista uusista haasteista jo hieman aikaisemmin,





Henkilöstöstä kaikki lähtee. Tarvitaan vastuuta omista asioista ja nöyryyttä tehdä töitä päivä päivältä paremmin.”

– Sakari Toikkanen

mutta kyllä itse pyyntö tuli silti pienenä yllätyksenä. Myönteisen vastauksen olin kuitenkin valmis antamaan saman tien.

H: Minulla tilanne oli toinen. Miettimisaikaa sain yli viikonlopun. Jos kysyjänä ei olisi ollut Hanhinen, olisin laittanut koko jutun aprillipäivän piikkiin. Käydyn keskustelun perusteella tiesin kuitenkin, että asiaa oli valmisteltu huolellisesti ja toimintaani seurattu tätä tehtävää silmälläpitäen.

Miltä tuntuu ottaa paikka vastaan?

H: Nyt on kova into. Alkuun mielessä pyöri monikin asia, mutta nyt tuntuu joka hetki paremmalta, kun on aloittanut syvällisemmän perehtymisen konserniin ja toimintatapoihin. Lisäksi viestit kentältä ovat olleet todella positiivisia ja kannustavia.

S: Nyt, kun on ryhtynyt kirkastamaan tulevan tehtäväkentän kokonaisuutta, voin sanoa, että into kasvaa kohisten. Lisäksi Hanhisen ja Mäkelän sparraus vahvistaa jatkuvuutta.

H: YIT on toteuttanut pitkäjänteistä kannattavan kasvun strategiaa, joka on osoittautunut erittäin toimivaksi. Kannustava johtamisjärjestelmä ja vahva kulttuuri takaavat, että konsernin menestystä tehdään kaikilla toimialoilla ja organisaatiotasoilla yhdessä. Kun kaikki liiketoiminnan fundamentit ovat näinkin vakaalla pohjalla, otamme Saken kanssa vetovastuun hyvin luottavaisin mielin.

Mitkä tekijät synnyttävät elinvoimaisen yrityksen?

S: Henkilöstöstä kaikki lähtee. Ratkaisevaa on, miten kaikki saadaan innokkaasti mukaan tekemään töitä. Toinen tekijä on yrityskulttuuri, joka YIT:llä on vahva – vastuu omista asioista ja nöyryys tehdä töitä päivä päivältä paremmin.

H: Ihmiset, ihmiset ja ihmiset. Johtamisjärjestelmä ja kulttuuri perustuu ihmisiin. Sitoutuneet ja osaavat ihmiset hyvin johdettuina ja pitkäjänteisten omistajien käsissä ovat elinvoimaisen yrityksen perusta.

Mitä on hyvä johtajuus?

S: Hyvä johtajuus on yksi osa kykyä innostaa, yksi osa määrätietoista suunnan näyttämistä ja yksi osa jämäkkyyttä vaatia tuloksia.

H: Lyhyesti sanottuna: oikeudenmukaista, avointa ja rehellistä. Johtajuuden tärkein osa-alue on viestintä. Tarvitaan kykyä pukea asiat yksinkertaiseen, kaikkien ymmärtämään muotoon. Tarvitaan myös karismaa, uskottavuutta, kykyä saada erilaiset ihmiset mukaansa. Kolmas osa-alue on jämäkkyys, jos tilanne vaatii puuttumista asioihin. Johtajan täytyy pystyä osoittamaan selkeät vastuut jokaiselle alaiselleen. Sekään ei ole niin helppo asia nykypäivän liiketoiminnassa kuin alkuun luulisi.

Johdatteko ylhäältä, keskeltä vai takaa?

H: Suomalaisessa kulttuurissa on vaikea löytää johtajaa, joka johtaa takaa. Täytyy olla joukkojen keskellä ja edessä. Ylhäältä täytyy johtaa erityisesti Venäjällä ja Baltiassa, Ruotsissa taas parempiin tuloksiin päästään keskeltä johtamalla.

S: Ylhäältä johtamisessa tulee lisäksi liikaa kerroksia väliin, jolloin vaarana on todellisuuden hämärtyminen.

H: Matalat rakenteet eivät kuitenkaan ole itseisarvo, jos meillä ei ole mahdollisuuksia kohdata työntekijöitä ihmisinä. Hyvät esimiehet takaavat sen, että jokainen tulee kuulluksi kerroksellisessakin organisaatiossa. Parhaat johtajat osaavat liikkua eri tasojen välillä ja toimia myös kentällä.

Mikä on YIT:n peruslogiikka?

H: Teknisen elinympäristön tuottamiseen ja sen ylläpitoon liittyvät palvelut. Projektit samoin kuin palveluprosessit perustuvat samankaltaiseen logiikkaan niin rakentamis- ja kiinteistöpuolella, tietoverkoissa kuin teollisuuden palveluissa.

S: Olen päässyt tutustumaan YIT:n jokaiseen toimialaan, ja logiikka on tosiaan kaikissa hyvin samanlainen. Projektit ovat yleensä jossain muualla kuin asiakkaan luona tehtävää työtä, mutta huollossa ja palvelussa

työ tehdään konkreettisesti asiakkaan iholla. Molemmista tapauksissa tarvitaan kykyä palvella asiakasta hänen investointinsa koko elinkaari huomioiden.

Kuinka pitkä on tie kohti palveluyritystä?

H: Pitkä. Tarvitaan jatkuvaa henkistä evoluutiota, sillä revolutio ei onnistu. Nyt olemme kaikilla toimialoilla jo hyvässä vauhdissa, mutta matkaa on silti vielä paljon jäljellä.

S: Suomen, kuten muidenkin Pohjoismaiden muuntuminen palveluyhteiskunnaksi on vasta aluillaan. Muutos etenee vääjäämättä avaten uusia mahdollisuuksia palvelulogiikan oivaltaneille toimijoille.

Palveluliiketoiminta perustuu paikallisuuteen. Mikä on mielestänne kansainvälisyyden merkitys?

H: Monikansallisuus on parempi käsite. Paikallinen toiminta perustuu paikallisiin organisaatioihin. Kansainvälisyys tarkoittaa lähinnä kykyä kommunikoida maiden välillä.

S: Yhteistyö ja kehittäminen ovat osa-alueita, joissa kansainvälisyyttä tulee kehittää jatkuvasti. Arvomme korostavat jatkuvaa oppimista ja toimivaa yhteistyötä, ja paikallinen toiminta monessa maassa korostaa näiden arvojen merkitystä entistään.

H: Tärkeintä on luoda yhteistä monikansallista YIT:tä samanaikaisesti. Jokaisen maayhtiön pitää olla vahva niin markkinoilla kuin yhteiskunnassa, mutta kun puhutaan liiketoiminnasta, me emme ole jonkin maan edustajia vaan yksi YIT. Maasta riippumatta tarvitaan sellaista henkistä asennetta, että kun joku keksii toteuttamiskelpoisen idean, siitä kerrotaan ja sitä edistetään kaikkialla – asennetta, että meillä on maasta ja yksiköstä riippumatta sama YIT:n tapa tehdä ja toimia.

Intuitio vai numerot?

H: Kysymys ei ole joko tai. Tulevaisuutta koskevissa isoissa suunnanmäärityksissä ei voi nojata vain numeroihin. Onnistumista sen sijaan katsotaan nimenomaan numeroiden kautta.

S: Numerotyö on aina tehtävä päätöksen tueksi, mutta kyllä päätöksissä täytyy olla myös näkemystä.

H: Tulevaisuutta ei voi täysin ennustaa. Olen aina luottanut siihen, että kun asia on toiminnallisesti ja loogisesti järkevä, se kannattaa tehdä. Kun homma on järkevästi perusteltavissa, se on vahvoilla kantimilla – oli kyse sitten numeroista tai näkemyksistä.

Mitä luovuus sinulle on?

S: Omasta luovuudestani olen jäävi sanomaan, mutta siihen pyrin, etten missään nimessä kahlitse luovuutta ympärilläni. YIT:ssä on yli 20 000 aivoa, joiden ajatuksesta ja oivalluksista tehdään tulevaisuuden menestystä.

H: Luovuus on laaja asia, jota voidaan lähestyä monesta suunnasta. Jos puhutaan luovasta kyvystä jäsentää ja tulkita monimutkaisia asioita ja laajoja trendejä, voisin kutsua itseäni luovaksi ihmiseksi. Jos puhutaan soittamisesta tai piirtämisestä, tilanne on toinen.

Valmistautumisenne uusiin tehtäviin alkaa heinäkuun alussa. Mitkä asiat ovat päällimmäisinä?

S: Konsernin strategiaprosessi on tärkein painopistealue. Toinen on se, että perheidemme syvällisesti jokaiseen toimialaan ja maahan. Kolmas on vuoden 2006 vuosisuunnittelu, joka alkaa syksyllä.

H: Keskeisin fokus on strategiaprosessi, kaikki muu tehdään siihen liittyen. Se pitää sisällään kiertämistä ja ihmisten kanssa keskustelemistä. Myös sparraaminen YIT:n hallituksen puheenjohtajaksi siirtyvän konsernijohtajan Reino Hanhisen kanssa on keskeinen osa toisen vuosipuoliskon lukujärjestystä. ■

Leinonen – Toikkanen aloittaa 1.1.2006

YIT:n hallitus päätti 11.4.2005 nimittää YIT-Yhtymä Oyj:n konsernijohtajaksi Hannu Leinosen sekä varatoimitusjohtajaksi ja konsernijohtajan varamieheksi Sakari Toikkasen. He aloittavat tehtävissään tammikuussa 2006 nykyisen konsernijohtajan Reino Hanhisen jäädessä eläkkeelle. Hanhinen siirtyy vuoden 2006 alusta YIT:n hallituksen puheenjohtajaksi ja nykyinen hallituksen puheenjohtaja Ilkka Brotherus varapuheenjohtajaksi. Esko Mäkelä jatkaa varatoimitusjohtajana 31.12.2006 asti vastuualueenaan sijoittajasuhteet.

Sekä Leinonen että Toikkanen ovat YIT:n johdoryhmän jäseniä ja jatkavat nykyisissä tehtävissään kesäkuun 2005 loppuun, jonka jälkeen he aloittavat valmistautumisen uusiin tehtäviinsä.

HANNU LEINONEN

Ikä: 42 v

Koulutus: rakennusalan diplomi-insinööri

Työhistoria: Primatelin ja sittemmin YIT Primatelin toimitusjohtaja vuodesta 2001, johtaja Sonera Telecomissa 1999–2001 ja Sonera Verkkopalveluissa 1996–1999, hankintapäällikkö Skanskassa 1994–1996 ja Hakassa 1992–1994, kehitysinsinööri 1989–1992 ja työmaainsinööri 1987–1989 Hakassa

Harrastukset: ralliautoilu, rullaluistelu, aforismit

Perhe: naimisissa, kaksi lasta

SAKARI TOIKKANEN

Ikä: 37 v

Koulutus: tekniikan lisensiaatti ja rakennusalan diplomi-insinööri

Työhistoria: YIT Building Systemsin varatoimitusjohtaja vuodesta 2003, YIT:n yrityssuunnittelujohtaja 2001–2003, YIT Rakennus Oy:n kehitysjohtaja 1999–2000 ja laatupäällikkö 1997–1998, tutkija Teknillisessä korkeakoulussa 1993–1997

Harrastukset: metsästys, kalastus, hiihto, golf

Perhe: naimisissa, kaksi lasta