



Hyvän johtamisen mallimaaksi

NÄKÖKULMA

Kukaan ei halua olla huono johtaja, kirjoittavat
Toni Hinkka ja Matti Vanhanen.

Muutamia ongelmia korostuvat hienossa yhteiskunnassamme. Työurat ovat liian lyhyitä, maan ja yritysten talous sekä ihmiset ovat alakulossa. Nuoret ja vanhat syrjäytyvät.

Työuria yritetään pidentää nostamalla eläkeikää ja houkuttelemalla nuoria nopeam-

min työelämään. Hyvien pyrkimysten rinnalla kannattaa myös keskittyä siihen, mikä ajaa ihmisiä liian aikaisin pois työelämästä. Työssä viihtymisen ylivoimaisesti tärkein yksittäinen tekijä on ihmisten johtaminen ja kohtelu.

Kansantaloutta ja yritysten tuloksentekeyttä pyritään kasvattamaan parantamalla

tuottavuutta. Tuottavuuden nimissä viilataan prosesseja ja automatisoidaan, tietotekniikkaa lisätään jatkuvasti, väkeä vähennetään, ja jäljelle jääneet työntekijät sairastutetaan valtavalla työkuormalla työkyvyttömiksi. Kaikki tämä tapahtuu, koska ei osata johtaa hyvin. Hyvin johdettu ja sitä kautta motivoitunut ja onnelli-

nen työntekijä on tuottavampi kuin leipääntynyt ja onneton burnout-potilas.

Nuori, joka näkee vanhempansa tulevan töistä hyvän-
tuulisina, virkeinä ja pomojaan kehuen, on varmaan helppo motivoida työntekoon.

Kuinka moni eläkeikää lähestyvä johtaja ajetaan loppuun kymmentuntisilla päivillä viimeiseen päivään asti? Kuinka moni kehäkettu saa viimeisenä päivänä kädenpuristuksen, jonka jälkeen hänelle ei nähdä enää mitään käyttöä?

Taustalta löytyy yksi perussyy, huono johtaminen. Iloksimme voimme kuitenkin todeta, että kukaan ei halua olla huono johtaja. Ei kukaan!

Johtaminen on mitä vaikein ala. Koulutusta hyvään johtamiseen ei juuri ole ollut, ja parhaat opettajamme, hyvät esikuvat, ovat olleet liian harvassa. Aikaisempien sukupolvien johtamistavat eivät enää vastaa modernin yhteiskunnan ja entistä fiksumpien ja koulutetumpien nuorten tarpeita. Huonon johtamisen kierre on onneksi katkaistavissa.

Opetetaan kaikille jatkossa hyvän johtamisen perusteet. Valjastetaan ne, jotka ovat jo hyviä johtamisessa, auttamaan niitä, jotka haluavat paremmiksi johtajiksi. Näytetään hyvän johtamisen esimerkkiä yrityksissä, julkisella sektorilla, koulutusjärjestelmässämme ja harrastustoiminnassa. Näytetään esimerkkiä eskarista eläkkeelle asti.

Tehdään työnteosta huomattavasti nykyistä palkitsevampaa. Tehdään Suomesta hyvän johtamisen mallimaata. Ehkäpä siitä on tulevaisuudessa koulutusjärjestelmämme kaltaiseksi vientituotteeksikin.

Suomalaisilla on vahva uskomus *Tuntemattoman sotilaan* Koskelan johtamistapaan: itse mukana, reilu eikä äksee-
raa. Tähän olisi sisällytettävä

© OUTI KAINIEMI

palkitseminen johtamisen välineenä ja johtajaa opettavana keinona. Varsinkin julkisen sektorin tuottavuuden lisäämiseksi hyvästä työpanoksesta on kyettävä palkitsemaan.

Palkitsemisjärjestelmän aktiivinen käyttö pakottaa esimiehen myös todella perehtymään johdettaviensa kykyihin ja toimintaan. Ilman sitä kukaan ei onnistu tekemään Koskelan mittapuun mukaan reilulta tuntuvia päätöksiä.

Paikallisen sopimisen lisäämistä kannattaa tarkastella paremman esimiestaidon välineenä. Palkitsemisen täytyy perustua oikeasti hyvään työsuoritukseen. Se opettaa esimiehen hakemaan koko osastolleen parempaa suoritusta.

Johdettavien tasolla oikea palkitseminen nostaa sisäisen yrittäjän meissä kaikissa esille. Meidän pitää osata irrottautua turvallisen tasapäistämisen kulttuurista nostaaksemme erinomaisuuden ihmisistä esiin.

Kun johtajatehtäviin haetaan ihmistä, lukee ilmoituksessa, että hakijalla on oltava kokemusta esimiehenä toimimisesta. Koskaan emme ole nähneet ilmoitusta, jossa edellytettäisiin johtamiseen valmentavaa koulutusta. Julkisella sektorilla viran edellyttämä substanssiosaaminen, siihen liittyvä koulutuksen taso ja virkavuodet ovat usein määrävänä kriteerinä valinnoissa.

Johtamista ja esimiehenä toimimista voidaan silti opettaa osana muuta koulutusta siinä kuin substanssiosaamistakin. Siksi ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen koulutusohjelmiin tarvitaan esimiestaitojen valmennus. Se ei voi koskaan korvata käytännön johtamisesta saatua kokemusta, mutta johdattaisi ihmisen työuran alusta alkaen katsomaan työyhteisöään myös johtamisen näkökulmasta. Tämä loisi hänelle vahvan

pohjan, kun hän aikanaan itse toimii esimiestehtävässä.

Hyvä johtaminen on niin monimuotoinen kokonaisuus, että sitä ei voi kenellekään opettaa riittävästi koulunpenkillä. Todellinen oppiminen tapahtuu käytännön johtamistilanteiden lomassa. Hyvän johtamisen sisäistänyt kokenut mentori, kokemuksen siirtäjä, saattaa olla paras apu sekä johtajalle että hänen johdettavilleen.

Ikääntyvälle yhteiskunnalle on ominaista se, että työpaikoilla on yhä enemmän paljon kokeneita ja laajasti osaavia yli 63-vuotiaita, joiden on mahdollista siirtyä eläkkeelle. Heidän motivaationsa jatkaa työuraa on kiinni suuresti työyhteisön ilmapiiristä.

Nostakaamme ihmisistä erinomaisuus esille.

Usein esimiehenä on parhaassa työiässä oleva nuorempi henkilö, jonka kokemus on kapeampi ja osaaminen vähäisempää kuin seniorityöntekijällä. Hänen itsetuntonsa pitää kestää vanhemman läsnäolo, ja hänen pitää kyetä luomaan kannustava ilmapiiri, jossa ikääntyvä kokee mielekkääksi ja innostavaksi tulla työpaikalle. Paras esimies imee vanhempien kokemuksen ja osaamisen omaksi osaamiseksi.

Kunnianhimoinen – vaan ei mahdoton – tavoitteemme on, että jokainen suomalainen saisi kokea hyvää johtamista. ■

Toni Hinkka ja Matti Vanhanen

Hinkka on CxO Mentor Oy:n toimitusjohtaja, Vanhanen Perheyrittäjien liiton toimitusjohtaja.