

Debatti

MEILAA TAI POSTITTA! » Debattikirjoituksia voi lähettää sähköpostilla: kl.mielipide@kauppalehti.fi
 » Omalla nimellä julkaistavien tekstien maksimipituus on noin 2500 merkkiä. » Kauppalehti pitää itsellään oikeuden tekstien lyhentämiseen ja stilisoimiseen. » Kirjoituksista ei makseta palkkioita eikä niitä palauteta.
TUOTTAJAT » ILKKA LAMPI JA ESKO LUKKARI

"Eli maksakoon muun Suomen asukkaat korkeampaa energian hintaa ja täyttäköt samalla Suomen ilmastovelvoitteet - Helsinki saastuttaa fossiilisilla polttoaineilla ja saa siitä rahallista voittoa. Sillä lailla."

Pääministeri Matti Vanhanen (kesk) Helsingin kivihiihenpoltosta (Maaseudun Tulevaisuus 18.9.)

Viikon räksytys



Oikein viritetty johtajuus organisaation joka tasolla nostaa yritystä menestykseen

Laskusuhdanteen räjähdettyä silmillemme on johtajuus noussut entistä vahvemmin otsikoihin ja puheenaiheeksi. Onneksi, jos sillä saadaan aikaan parempia tulevaisuuden johtajia. Oikeanlainen johtajuus organisaation jokaikisellä tasolla takaa yrityksen selviytymisen ja menestyksen.

Pitkä noususuhdanne siivitti menestykseen myös ne yritykset, joissa hyvästä johtamisesta ei tiedetä mitään. Alaiset ovat ehkä tunteneet ja tunnustaneet nahoissaan ja jaksamisessaan johtamisvajeen jo kauan. Kuitenkin yritysten hyvät tulokset ovat ratkaisseet, eikä asiaan näin ollen ole tarvinnut puuttua. Kaikki on ollut valtakunnassa hyvin. Varsinkin, kun välillä on osallistuttu erilaisiin inspiroiviin johtamiskoulutuksiin, minkä jälkeen on taas hyvällä omalla tunnolla voitu johtaa entiseen tuttuun malliin.

Johtajien kehittäminen ja kasvattaminen omista joukoista on pitkäjänteistä ja suunnitelmallista puuhaa. Se on ensisijaisesti oman esimiehen velvollisuus ja olennainen johtamistehtävä. Johtaja ei voi missään olosuhteissa voi tätä tehtävää ulkoistaa. Väitän, että johtajien ja esimiesten kehittäminen on viime vuosina lähes kokonaan sysätty ulkopuolisille kouluttajille ja konsulteille.

Uskon, että moni johtaja on sisimmässään ymmärtänyt tämän kehittämisvelvollisuuden, mutta ei ole tiennyt mitä pitäisi tehdä ja miten. Viime vuosien koulutus- ja valmennushuuman keskellä on unoitettu antaa johtajille konkreettista tietoa, miten he voivat askel askeleelta systemaattisesti valmentaa omista alaisistaan osaavia ja kehittämiskykyisiä esimiehiä.

Monen toimitusjohtajan on kuultu sanovan, ettei omasta johtoryhmästä kukaan pysty hyppäämään hänen saappaisiinsa, jos ja kun hän lähtee. Silloin pärähtää hälytyskello soimaan. Onko huono itsetunto ollut esteenä todella kyvykkäiden ja kehittämiskykyisten ihmisten palkkaamiseen? Vai onko kyse yksinkertaisesti osaamattomuudesta?

Johtajille on hämmästyttävän usein epäselvää, minkälaiset tehtävät, ajankäyttö ja arvostukset todella kuuluisivat omaan johtamistehtävään; mistä tehtävistä itse pitää ehdottomasti luopua, minkälaiset tehtävät on vastuuttava ja valtuuttava omille alaisille. On helppoa ja turvallista jatkaa oman ylennyksen jälkeen juuri samoja tuttuja työtehtäviä, joissa pärjäämisen vuoksi ylennys helppiä.

Tässä piilee yrityksen menestyksen kannalta kaksi vaarallista sudenkuoppaa. Ensiksi, näin tehdessään johtaja itse ei koskaan kasva täysimittaisesti omaan rooliinsa. Toiseksi, alaisten kasvaminen ja motivaatio tukevat, kun johtaja tekee yli-innokkaasti alaisensa töitä.

Johtajaksi kasvaminen on kuin portaiden nousua askel kerrallaan johtajuuden portaita. Jokaisella askeleella ylöspäin mentäessä on opittava uutta ja samanaikaisesti luovuttava tutusta ja turvallisesta. Seuraavalle askelmalle voi siirtyä vasta, kun on tukevasti saanut otteen edellisestä. Johtajuuden portaiden askelmia ovat esimerkiksi asiantuntija, muiden esimies, esimiesten esimies, liiketoimintajohtaja, toimitusjohtaja. Näillä jokaisella tulee olla omanlaisensa johtamistavoitteet.

Yrityksissä tehdään yleensä huolelliset työnkuvat osaamis- ja koke-

musvaatimuksineen. Niiden lisäksi olisi määritettävä jokaiselle johtajuuden portaalle konkreettisesti, mitä uusia toimintatapoja, verkostoja ja ajankäytön painotuksia pitää opetella ja mistä on ehdottomasti luovuttava ja opetettava ne muille. Oman esimiehen säännöllinen ohjaus, tuki ja korjaava palaute ovat uudessa roolissa kehittymisen kannalta ensiarvoisen tärkeitä.

Laatimalla selkeät, läpinäkyvät johtajuusvaatimukset jokaiselle portaalle erikseen yritys rakentaa vahvan kivijalan menestykselleen. Tälle perustalle on hyvä rakentaa linjat ja henkilöstöä motivoivat seuraajasuunnitelmat, kehittämis- ja urapolut sekä yrityksen rekrytointipolitiikka.

Yritykseen syntyy positiivinen johtamisen spiraali. Johtajien on helpompi johtaa, kun he tietävät, mitä heiltä odotetaan ja mistä mitataan. Alaiset puolestaan saavat tarvitsemiaan johtamispalveluja ja pääsevät kasvamaan ja kehittymään oman potentiaalinsa mukaisesti. Uskon vakaasti, että paremmalla johtajuudella saadaan aikaan parempia yrityksiä ja sitä kautta hieman parempi maailma. Yksi porras kerrallaan.

Raija Kemiläinen

Kirjoittaja on liikkeenjohdon konsultti, jonka perustama yritys tukee johtajia johtajuushaasteissa

kl.fi Keskustele aiheesta: kauppalehti.fi/keskustelu



MEERI LUTTI/AL-ARKISTO

Kiintiönaiset keskuudessamme

Auli Mauno, Tukholma
auli.mauno@kauppalehti.fi

Kymmenkunta vuotta sitten ruotsalaisdemari, ministeri **Margareta Winberg** säikytteli Ruotsin pörssiyrityksiä uhkaamalla niitä naiskiintiöillä, mikäli naiset eivät muutoin pääse yritysten hallituksiin.

Tilastojen mukaan pelottelu auttoi, mutta vain tilapäisesti. Winberg poistui kuvioista, **Mona Sahlin** oli tasa-arvoministerinä paljon varovaisempi, ja vuonna 2006 hallitusvalta siirtyi porvarilliselle allianssille. Vaara oli ohi!

Näin ilmeisesti ajatellaan, vaikka demarien puheenjohtajaksi nousut Sahlin otti kiintiöt esiin linjapuheessaan elokuussa. Se ei kiinnostanut ketään.

Käytäntö puhuu puolestaan. Esimerkiksi upouuden ruotsalais-tanskalaisen postijätin Posten Nordenin tritysjohto koostuu yhdestätoista miehestä ja yhdestä naisesta. Yksitoistahenkisessä hallituksessa istuu sentään kolme naista, onhan kyse valtionyhtiöstä.

Toimitusjohtaja **Lars G Nordström** on selittänyt naisten aliedustusta sillä, että hän ikään kuin "peri" johtajansa. Hän li-

säsi olevansa "ilman muuta tyytymätön" naisjohtajien lukumäärään ja "yrittävänsä tehdä jotakin" asialle.

- Mutta se ei ole ensimmäinen asialistalla, Nordström kuittasi Dagens Nyheterille.

Lausunto kuvaa hyvin naisjohtajuuskeskustelua tämän päivän Ruotsissa. Naisasian edistäminen kiinnostaa periaatteessa, mutta ei käytännössä.

Keväällä näytti hetken siltä, että Ruotsin porvarillinen allianssihallitus olisi kääntämässä kelkkaansa. Kansanpuoluetta edustava tasa-arvoministeri **Nyamko Sabuni** totesi, että naisten hallituspaikkakiintiöt eivät ole "ikiajoiksi" poissuljettu ajatus, jos pörssiyritykset eivät itse ymmärrä nimittää lisää naisia.

Kevään yhtiökokousten jälkeen ilmeni näet, että sadastaviihdestäkymmenestä isoimmasta pörssiyrityksestä on 18 sellaista, joilla ei ole lainkaan naisia hallituksessaan. Viime vuonna tällaisia yrityksiä oli 12. Naispuolisten hallitusjäsenten määrä on kasvanut yhdellä.

- Tiedän, että monet naiset ovat raivoissaan, sijoitusyhtiö

MEEDIA HUOMIO



Investorin omistaman konsulttiyrityksen Novare Actin toimitusjohtaja **Pia Anderberg** kertoi Svenska Dagbladetille.

Syyskuun alussa keskustapuolueen puheenjohtaja, elinkeinoministeri **Maud Olofsson** joutui julkisuuteen selittämään sitä, että vain 74 pörssiyrityksen nimitysvaliokuntaa yhteensä 342:sta oli vastannut Olofssonin ja Sabunin keväällä tekemään tiedusteluun valiokuntien tasa-arvopolitiikasta.

Olofsson ihmetteli hiljaisuutta, mutta korosti samantien, että yritysten hallitusten nimittäminen kuuluu osakkaille.

"Rehellistä puhetta!" kehui Svenska Dagbladet. "Tasa-arvo ei löydy kiintiöistä, vaan ihmisten arjesta!" Dagens Nyheter myötäili.

Uranaisten asemesta Olofsson on keskittynyt tukemaan yrittäjänaisia. Valtion varoilla 200 naisesta mentoroidaan myös hallitusvastuuseen kelpaavia henkilöitä. "Ikään kuin naiset olisivat erityisen epäpäteviä!" Gotlands Tidningar ihmetteli syyskuun alussa.

Yksityinen "Ruter Dam" -organisaatio kehui syyskuun alussa Olofssonille kouluttaneensa johtajanaisia jo 22 vuotta. Muutama organisaation cv-pankkiin sisältyvistä naisista on kelvanut myös pörssiyritysten hallituksiin.