

## Johtamismenettely nykyajan valossa.

Supervision of work in the light of present-day experience.

A. R a u t a v a a r a.

### A. *Muuttunut työsuhde.*

Par'aikaa tapahtuva yhteiskunnallinen muutosprosessi on erityisesti vaikuttanut työnantajan ja työntekijän väliseen *työsuhteeseen*. Työlainsäädäntö, joka on maassamme kehitetty sangen pitkälle ja monessakin suhteessa on »antelias» työntekijälle, säätää tarkasti ne oikeudet ja velvollisuudet, jotka lankeavat kummallekin osapuolelle. Vaikkakin lain ote tässä mielessä onkin verraten vankka, sen vaikutusalueen ulkopuolelle jää lukuisia työsuhteeseen vaikuttavia tekijöitä, joista tärkein on se *johtamisnäkemys ja -menettely*, jota alaisen (työntekijöiden) hallinnassa kulloinkin olisi käytettävä. Voimme selvästi havaita seuraavat nykyajalle luonteenomaiset ilmiöt, jotka kukin erikseen ja lopulta kaikki yhdessä vaikuttavat siihen hiukan vaikeasti määriteltävään suhteeseen, joka työelämässä vallitsee esimiehen ja alaisen välillä.

1. *Ns. patriarkkaalinen* johtamismenettely on siirtynyt historiaan. Esimiehen tahto ei enää ole työpaikan kiistaton laki, vaan tilalle on astunut lainsäädännön ja sopimuspolitiikan tarkkaan säännöstelemä *tasaveroinen* työsuhde. Pelko työpaikan menettämisestä ja taloudellinen riippuvaisuus työnantajasta merkitsevät nykyään hyvin vähän, tuskin mitään, ja näin mahdollisuudet käyttää *pelon tunnetta* kurin ja työtehon ylläpitämiskeinona ovat vähentyneet.
2. Lähinnä ylläolevasta johtuen on esimiehen sosiaaliseen asemaan ja erilaisiin valtuuksiin perustuva *ns. muodollinen arvovalta* heikentynyt. Johtamismenettelyssä siirtyy painopiste siksi *ns. henkilökohtaiseen arvovaltaan*, joka määräytyy esimiehen älykkyyden, tietojen, taitojen, käyttäytymistavan ja ihmistuntemuksen mukaisesti, mainitaksemme vain eräitä tämän arvovaltamuodon tekijöitä.
3. Työntekijäleirin yhteiskunnallinen asema on huomattavasti parantunut, ellei suorastaan vallankumouksellisesti muuttunut. Työntekijä on täysin tietoinen siitä, että hänen takanaan ja tukenaan on solidaarinen, voimakas ja yhteiskunnallista vaikutusvaltaa omaava työväenluokka. Työnantajaleiriltä ei enää pyydetä eikä edes vaadita-kaan tiettyjä etuisuuksia, vaan sille *asetetaan nyt ehtoja*.
4. *Työntekijän itsetunto* on tästä johtuen nopeasti kasvanut. Hän ei enää suostu olemaan persoonaton »tuotantohyödyke», vaan asettaa san-

gen pitkällemeneviä vaatimuksia sille käsittely- ja kohtelutavalle, jota esimies häneen soveltaa. Erityisesti voidaan todeta, että hän huonohkosti sietää ylempää tullutta arvostelua, mutta on sitä valmiimpi itse arvostelemaan työnantajaansa.

5. Tiede — erityisesti sovellettu psykologia — on viime vuosina yhä enemmän kiinnittänyt huomiota ihmisen suhtautumistapaan *työhön*. Tutkimalla työnhalun ja -tehon sielullisia tekijöitä, nimenomaan *työnpsykologia* on luonut edellytykset perustaa johtamismenettely tieteelliselle pohjalle.

Se miespolvi, jonka käsissä talous- ja tuotantoelämän niin suuret kuin pienetkin ohjaketket tällä kertaa ovat, on itse kokenut näin hahmoitellun muutosprosessin ja myös omalta osaltaan ollut mukana luomassa historiaa. Tapahtumat ja kehityksen eri vaiheet ovat kuitenkin siksi tuoreita, että on vaikea mennä sanomaan mikä on peruuttamattomasti siirtynyt menneisyyteen, mikä on olemukseltaan pysyvää ja mikä vuorostaan vain kehityksen virran vaahtoa. Eräs tutkija onkin sattuvasti sanonut, että yrittäessämme löytää johtamistavallamme oikeat puitteet, tiedämme suunnilleen mitä *ei enää saa tehdä*, mutta sen sijaan emme vielä täysin ymmärrä *mihin* on pyrittävä. Tätä kriisitilannetta kuvaa amerikkalaisen *Whiteheadin* toteamus: »Se aika, jolloin työelämän kurinpito etupäässä perustui erotamisen uhkaan, on mennyt eikä koskaan enää palaa. Mutta me emme ole vielä keksineet tämän kurinpitotavan tilalle toista yhtä tehokasta, mutta demokraattisempaa menetelmää.» On näin ollen ymmärrettävää, että nykyaikainen johtamismenettely, olkoonkin, että se pyrkii liikkumaan tieteen sanelemalla todellisuuspohjalla, on luonteeltaan *etsivää*. Siirtyessämme nyt pohtimaan eräitä työnjohdollisia peruskysymyksiä, on syytä pitää tämä muistissa.

### B. Johtajaksi ei synnytä, vaan siksi kouliinnutaan.

Ihminen ei ole vain tuotannon *pääte*kijä, vaan eräässä mielessä sen *ainoa* tekijä. Koneet ja tekniikka eivät näet ole itsetarkoituksia, vaan niiden yksinomaisena tarkoituksena on palvella ihmistä. Mitään uutta ja merkittävää ei tähän väitteeseen sisälly, mutta silti siihen on aihetta tavan takaa kajota. Teollistuneen yhteiskuntamme olemukseen liittyy mm. se käsitteiden sekaannus, josta hiukan onnahtaan on käytetty nimitystä *teknisismi*. Tämä »ismi» nostaa päätään myöskin varsinaisen teollisuuden ulkopuolella, mm. metsätaloudessa. Sen oireisiin kuuluu rationalisoinnin, koneellistamisen, standardisoinnin ja organisoimisen ihailu ja edistäminen inhimillisen viihtyisyyden kustannuksella. Sitä on myöskin kuvailtu eräänlaiseksi vauhtihurjasteluksi, joka tosin on vienyt teknillis-materiaalisen kehityksen sängen pitkälle, mutta »tiputtanut» ihmisen vahingossa kuormalta tienposkeen. Turvaudumme jälleen sitaattiin. Sveitsiläinen psykologi *Baumgarten* sanoo: »Teollistuneen yhteiskunnan suuri murhenäytelmä piilee siinä, että aivan liian monen ihmisen on pakko elääkseen tehdä luonteeltaan liian yksinkertaista ja tapauksetonta työtä.» Tätä taustaa vastaan katsottuna on enteellistä, että teknisismiin kotimaaksi leimatusta USA:sta

on lähtöisin se näinä vuosina suorastaan valtavaksi paisunut liike, joka pyrkii palauttamaan tuotantoelämään kytketyt ihmiset jälleen valtiasarvoonsa. Lyhyesti sanoen nykyaika edellyttää, että teknisismiin ja humanismiin välinen ristiriita on saatava loppumaan, ja pyrittävä sulattamaan nämä »ismit» toisiinsa tasapainoiseksi kokonaiskäsitteeksi.

Ihmisen suurten ja arvokkaiden voimanlähteiden hyväksikäyttö tuotantoelämässä edellyttää tietenkin, että eriaistiset esimiehet ovat perillä ihmisen sielullis-ruumiillisesta rakenteesta ja eritoten hänen käyttäytymistavoistaan työelämän monivaihteisessa elämänpiirissä. Yleisesti ollaan sitä mieltä, että rikas *kokemus* on varmin tie ihmistuntemukseen. Kun oppimisen kohteena on niinkin monisäikeinen ja vaikea taito kuin ihmisen sielunelämän ymmärtäminen ja oivaltaminen, tarvitaan päämäärän saavuttamiseksi runsasta »praktiikkaa». Tuhansista ja jälleen tuhansista elämäntien varteen osuneista tapahtumista ja tilanteista opitaan pala palalta ns. elämäntaitoa. Kirjavasta mosaikista erottautuu näin vähin erin selviä kokonaisuuksia ja kuvioita. Kiistämättä ainakaan näin saavutetun kokemuksen arvoa, on kuitenkin todettava, että milloin nimenomaan on kysymys esimiesasemassa toimivan henkilön tarvitsemasta ihmistuntemuksesta, pelkkä ns. elämäkoulu on kahdessakin mielessä osoittautuva heikoksi. Ensinnäkin tarvittava »taito» saavutetaan niin myöhään, että parhaimmat mahdollisuudet sen soveltamiseksi käytäntöön ovat vuosien viemänä menneet ohi. Toiseksi kokemus on *erähdyksistä oppimista*. Viisastumismielessä tehdyt virheet ja kammellukset ovat tapahtuneet toisten ihmisten kustannuksella, heitä loukaten tai ärsyttäen. Näin iskettyjä haavoja ei ole helppo korjata, etenkin jos ne osuvat nykyisin niin herkkätuntoiseen työntekijään.

Usein vedotaan myöskin ns. synnynnäisiin johtajaominaisuuksiin. Sanoetaanpa komeasti: »johtajaksi on synnyttävä.» Tietenkin olisi onnellista, jos kaikkiin yhteiskunnassa tarvittaviin esimiesasemiin voitaisiin sijoittaa yksinomaan sellaisia henkilöitä, joiden perityt ominaisuudet vakuuttavasti viittaavat hyviin johtajataipumuksiin. Valitettavasti tällaiset yksilöt ovat harvinaisuuksia. Tapaamme heitä siellä ilman mitään systemaattista sijoitusta, mutta *valtaosa* esimiespaikoista on miehittämä »tavallisilla» ihmisillä. Eräät tekijät suosivat suorastaan heikonkin esimiesaineksen valtaanpääsyä. Niitä ovat sukulaissuhteet, erilaiset »keittiönportaat», varallisuus ja turhasta hienotunteisuudesta piittaamattomat kynärpäät. Jäikö hyvä »supliikki» mainitsematta?

Kokemuksen koulu ja synnynnäiset taipumukset eivät näin ollen yksin riitä takaamaan sitä ihmistuntemusta, jota työelämän esimies menestyäkseen tarvitsee. *Niitä täydentämään tarvitaan voimaperäistä ja järjestelmällistä johtamistaidollista koulutusta.* Tämä oivalletaan nykyään kaikissa sivistysmaissa ja aivan erityisesti siellä, missä teollisuus ja siihen liittyvät elinkeinoalat ovat nousseet valta-asemaan.

Johtamistaidollinen koulutus voi saada monia eri muotoja. Teoreettinen pohja, joka yleensä käsittää sellaisia aineita kuin yleinen psykologia, työn psykologia, työntäydys, sosiaalipsykologia, luonneoppi, työnjohtoppi, työmarkkinapolitiikka, työlainsäädäntö, teollisuustalous (vastaava) ja työterveys, on hankittavissa ainakin pääkohdittain itseopiskelun avulla. Suomessa on kiinnitetty erityistä huomiota *kirjeelliseen* opetukseen ja täl-

löin päästykin tuloksiin, jotka oikeuttavat puhumaan edelläkävijämaasta. Teollisuutemme keskusjärjestöjen ylläpitämän kirjeoppilaitos Tietomiehen kurssisarjoihin kuuluvat lähes kaikki edellä luetellut aineet. Ne voidaan myöskin lunastaa nidottuina tai sidottuina kirjoina, joista jo nyt kertyy lähes 2 000 sivua käsittävä johtamistaidollinen kirjasto. Varsinainen johtamistaidollinen koulutus keskittyy meillä v. 1946 perustettuun Teollisuuden Työnjohto-opistoon. Nimitys on jo vanhentunut, sillä tähän yhä toimintalaansa laajentavaan opintajoukkoon kuuluu nykyään myöskin *metsä-* ja *liiketalan* osastot. Opisto toimeenpanee vuosittain n. 20 erilaista peruskurssia, joiden pituus vaihtelee kuukaudesta viikkoon. Näiden joukossa on kaksi metsänhoitajien ja kaksi piiriesimiesten johtamistaidollista kurssia sekä lukuisia lyhyempiä metsäalalle tarkoitettuja luento- tai harjoitustilaisuuksia.

Näin kuvaillun kurssiluontoisen koulutustoiminnan tarkoitus on kaksitahoinen. Ensinnäkin pyritään sen avulla antamaan osanottajille ne teoreettiset perustiedot, joiden varaan johtamistaito rakentuu. Pyrkimyksenä ei ole jakaa pelkkää tietoutta »normien» muodossa, vaan avartaa ja syventää sitä usein hyvinkin kunnioitettavaa »jokamiehen» psykologiaa, jonka elämäkoulu vähänkin valvutuneelle henkilölle on opettanut. Toisena tavoitteena on harjoitusten, demonstraatioiden, pulmatilannekuvaelmien ja keskustelujen avulla »treenata» kurssilaisia sellaisessa alaisten käsittely- ja kohtelutaidossa, jota nykyaika pitää hyvänä ja suositeltavana.

Lopuksi todettakoon, että jo nyt on olemassa lukuisia sellaisia koulutusmuotoja, joita ilman ulkopuolisia voimia voidaan käyttää erilaisten laitojen ja yritysten sisäisessä johtamistaidollisessa koulutuksessa. Tämä järjestely edellyttää kuitenkin, että tällaista paikallista koulutustyötä suorittavat henkilöt (»treenarit») saavat asianmukaisen kouluttajavalmenuksen, josta lähinnä Teollisuuden Työnjohto-opisto ja Rastor (ent. Teollisuuden Työteholiitto) huolehtivat.

Tarkastelumme puntarissa on ollut kolme johtajuuteen vaikuttavaa tekijää, nimittäin synnynnäiset taipumukset, kokemuksen ns. pitkä tie ja järjestelmällinen johtamistaidollinen koulutus. Oikeisiin suhteisiin asetettuina ne vaikuttavat nähdäksemme seuraavasti:

1. Tulevan esimiehen ei tarvitse syntyä johtajaksi, so. hänen ei ratkaisevasti tarvitse luonneprofiililtaan muistuttaa eräänlaista ihannetyyppiä. Mutta tärkeätä on, että hänellä on *eräitä* perusedellytyksiä (esim. objektiivisuus, aloitekyky ja päättäväisyys) ja samanaikaisesti on vapaa eräistä kielteisistä piirteistä (esim. epäoikeudenmukaisuus).
2. Kokemus hioo esimiehen luonnetta ja rikastuttaa hänen näkemyskenttäänsä ja keinovalikoimaansa. Se on toivottava, mutta sen yhteydessä ei ole syytä käyttää sanontaa »välttämätön».
3. Johtamistaidollisen koulutuksen päämääränä on joudutetussa tahdissa korvata kokemuksella saavutettavat edut, eliminoida suurin osa erehtymisvaaroista ja ennenkaikkea tehdä selkoa johtajuuden objektista, ihmisestä. Lisäksi tämän koulutuksen tulee olla johdatuksena terveelliseen itsekritiikkiin ja -kasvatukseen, ja sen on luotava pohja sille eettillis-moraaliselle elämäkäsitykselle, jota ilman — sanottakoon nyt mitä tahansa — ei voida puhua *todellisesta* johtajuudesta.

Johtamistaidollinen koulutus ei näin ollen ole yksinomaan tietojen jakamista ja valmiiksi pureskeltujen ratkaisujen opettamista. Sen painopiste on *luonteen kasvatuksessa*. Tätä tosiasiaa on syytä alati korostaa, koska silloin tällöin markkinoille ilmestyy opetusmetodeja ja kirjallisuutta, joilla on epäilyttävä patenttijahtelun maku. Johtaminen ei ole »reseptien» tai kolmi- tai nelivaiheisten metodien koneellista soveltamista eteen tuleviin tilanteisiin, vaan aitoon ihmistuntemukseen (»minän» tunteminen mukaanluettuna) perustuvaa hallinnan ja käsittelyn taitoa, jopa taidetta.

### C. Ns. arvovaltakriisin vaikutus johtamismenettelyyn.

Totesimme jo aikaisemmin, että johtamismenettelyn edellytykset ovat mm. sikäli muuttuneet, että työmailla ja toimistoissa tarvittavan järjestyksen ja työtehon ylläpitäminen ei enää niinkään paljon pohjautu vaatimiseen, vaan sopimusluontoiseen suostuntaan. Vaikkakin periaatteessa on lähdeittä siltä pohjalta, että jokainen työnantajan ja työntekijän solmima työsopimus on samalla alaisten osalta *totelemissopimus*, jää teorian ja käytännön välille tässä suhteessa melkoinen rako. Patriarkaalisen johtamistyylin mukana hävisi melkoinen määrä ns. mutkattomia valtuuksia (esim. rajoittamaton oikeus purkaa työsuhteita). Entisen isäntähenkilön esimiestyyppin tilalle on astunut moniin rajoituksiin sidottu »toimenhaltija-esimies». Näin ollen ns. *muodollisen arvovalan* merkitys on vähentynyt. Siihen luetaan lähinnä oikeus (valtuus) antaa käskyjä ja määräyksiä, valvoa, tarkastaa, moittia, ojentaa, rangaista, ottaa ja erottaa työvoima sekä säättää palkat ja urakat. Tarkastelemalla kutakin luettelossa mainittua tekijää erikseen, saatamme selvästi todeta, miten mullistavia tapahtuneet muutokset ovat olleet. Niinpä esim. palkat eivät enää ole suoranaisen esimiehen määrättävissä. Edelleen tiedämme, miten varovaisesti nykyään on käytettävä erottamisoikeutta, jos mieli välttää häiriöitä. Vaikkakaan monella taholla ei olisikaan muodollisia esteitä näiden valtuuksien käyttämiselle, ne ovat menettäneet osan tehoaan. Niitä ei pelätä, ne eivät »herätä respektiä». Onkin sanottu, että työelämä on ollut viime vuosina jättiläismäisen sosiaalisen laboratorikokeen kohteena: *pelon tunne esimiestä kohtaan on eliminoitu*. Tietenkin tämä on osittain ylityöllisyyden seurauksia, mutta on toisaalta turha kuvitella, että kurinalaisuus ja työteho automaattisesti palautuisi huippuarvoihinsa työttömyyskausina. Tällainen toiveajattelu ei ole lainkaan harvinaista. Kun kuulee sanottavan, että »terveellinen» työttömyys on ainoa järkevä paluutie »vanhaan hyvään aikaan», joutuu pakostakin ilmettelemään asianomaisen sosiaalista lukutaidottomuutta. Tapahtuneet muutokset eivät ole pelkkiä konjunkturi-ilmiöitä. Tuotantoelämän demokratisoituminen ei ole ylityöllisyyden tilapäis seuraus, vaan pysyvä kehitystapahtuma, joka oikein ymmärrettynä ja johdettuna myöskin merkitsee suurta edistysaskelta.

Meidän on näin ollen turha »surra» muodollisen arvovalan vähenemistä. Se kunnioitus, jonka esimiehen suuret valtuudet aikoinaan herättivät alaisessa, on korvattava jollakin muulla. Tämä »muu» on juuri sitä, mistä jo edellä käytimme nimitystä *henkilökohtainen eli sisäinen arvovalta*. Tämä auktoriteetti- tai -muoto voidaan määritellä seuraavasti:

*Henkilökohtainen eli sisäinen arvovalta perustuu esimiehen sielulliseen kypsyyteen ja voimaan, hänen taitoihinsa ja tietoihinsa sekä hänen kykyynsä yhteistoiminnassa ja -ymmärryksessä alaitensa kanssa saavuttaa toiminnalle kulloinkin asetetut päämäärät.*

Muodollisen arvovallan herättämä kunnioitus on sangen usein väkimmäistä ja pelonsekaista. Se tarvitsee, käyttäksemme arkista vertausta, keinohengitystä pysyäkseen elossa. Sisäisen auktoriteetin synnyttämä kunnioitus on sen sijaan aitoa vastakaikua sille myönteisyydelle, mikä säteilee esimiehen persoonallisuudesta. Se on samaa perusjuurta kuin ystävyys ja siinä mielessä olemukseltaan elävää ja säilyvää.

Asiaa ei kuitenkaan pidä käsittää niin, että henkilökohtaisen arvovalan korostaminen tarkoittaisi muodollisen auktoriteetin väheksymistä, saatikka sitten hylkäämistä. Työelämässä on lukuisia tilanteita, joiden yhteydessä ei synny luonnehtimaamme »vastakaikua», vaan joiden hallitseminen vaatii sekä päättävää että vähäistenkin valtuuksien rohkeata käyttöä. Esimerkiksi kelpaa vaikkapa juovuksissa mellastelevan miesjoukon palauttaminen järjestykseen. Samoin alaisten joukossa on usein kieroonkasvaneita tai sielullisia vammoja potevia yksilöitä, jotka kerta kaikkiaan eivät ymmärrä ns. hyvää puhetta, vaan vaativat horjuvan asennoitumisensa tueksi lujia otteita. Painopisteen siirtyminen muodollisesta sisäiseen arvovaltaan ei näin ollen saa tapahtua järkevän ja oikeudenmukaisen kurin kustannuksella ja johtaa jonkunlaiseen peräänantavaan »hysyttelyyn». Yleensäkin olisi päästävä irti siitä harhakäsityksestä, että kuri on keinotekoisiiin ja ihmiselle vastenmielisiin järjestelmiin perustuva pakko-paita. Pikemmin on asia niin, että jokaisella normaalisti kehittyneellä yksilöllä on luontaista vetovoimaa järjestyneihin ja kurinalaisiin olosuhteisiin. Esimiehen — tarkoitan tällöin hyvää esimiestä — pääpulumaksi ei muodostukaan se mitä hän vaatii alaisiltaan, vaan miten hän esittää ja toteuttaa vaatimuksensa. Tulemme myöhemmin toteamaan, että siihen kunnioituskentteeseen, jonka sisäinen arvovalta luo, kuuluu elimellisesti myöskin voimakkaan tahdon, rohkeuden, tinkimättömyyden ja päättävyyden toteaminen esimieheissä. Yhteenvetona: kumpaakin arvovallan muotoa tarvitaan, mutta sisäinen auktoriteetti on hallitseva ja ratkaiseva, ja muodolliset valtuudet väistyvät sen rinnalla vain poikkeustilanteissa käytettäväksi reserviksi.

Ryhdyimme alla tarkemmin luonnehtimaan sisäisen auktoriteetin olennusta. Tosin on riennettävä sanomaan, että esimiespersoonallisuuden analysointi ei ole helppoa, koska ns. tuntemattomien tekijöiden osuus on merkittävä. Se »jotain», joka monesti vain muutaman minuutin ensivaikutelman perusteella saa meidät joko kunnioittamaan ja rakastamaan tai vihaamaan ja halveksimaan siihen asti ventovierasta ihmistä, ei vielä ole alitunut tieteen selvitetäväksi. Onkin puolittain leikillä sanottu, että aidossa mielessä kunnioitettavassa esimieheissä on ensin tekijä X (»jotain»), ja sen jälkeen joukko ominaisuuksia, joille jo on keksitty päällisin puolin tajuttavat nimitykset. Ehkäpä asia onkin niin, että tuo X on se kokonaisuus, joka muodostuu, koostuu, kymmenistä nimin mainittavista ominaisuuksista. Se ei ole enää näiden piirteiden summa, vaan jotain aivan uutta, yksilöllistä, erittelemätöntä.

Oikein tai väärin, lähdemme nyt luettelemaan ne ominaisuudet, jotka hyvällä, arvovaltaisella esimiehellä nimenomaan nykyaikaista työelämää ajatellen tulisi olla. Teemme sen lyhyesti turvautumalla ansioituneen amerikkalaisen Tead'in analyysiin, joka on seuraava:

#### *Esimieheltä vaadittavat ominaisuudet*

1. Vireys ja tarmo
2. Päämäärätietoisuus
3. Päättäväisyys
4. Innostus ja kyky innostaa alaisia
5. Usko
6. Oikeudenmukaisuus
7. Maltillisuus
8. Ystävällisyys ja arvontanto
9. Älykkyys
10. Ammattitaito ja -tieto
11. Kyky opettaa.

Luetteloa voisi tietenkin täydentää mainitsemalla eräitä tavallisimpia kansalaishyveitä. Näitä ovat esim. rehellisyys ja säännölliset elämäntavat, joita ilman ei hyvää esimieshahmoa synny. Se voitaisiin myöskin lyhentää sähkökieleksi: jämerä ja reilu. Vertauksen vuoksi mainittakoon, että muudan Teollisuuden Työnjohto-opiston toimeenpanema »Gallup»-kysely, joka luotasi yli tuhannen insinöörin, työnjohtajan ja työntekijän käsityksiä »hyvästä ja miellyttävästä esimiehestä», antoi tulokseksi seuraavan tärkeysjärjestykseen laaditun luettelon:

1. Oikeudenmukaisuus (puolueettomuus, tasapuolisuus)
2. Päättäväisyys (»jämtti mies», »tietää mitä tahtoo», lujatahtoinen)
3. Arvontanto (kohteliaisuus, huomaavaisuus, ystävällisyys)
4. Maltillisuus (»ei rähjää», »ei kuumene»)
5. Rehellisyys (ei lupaa turhia, pitää sanansa, »puhdas peli»)
6. Huumorintaju.

Osittain tämäläpääisiin kyselyihin perustuen, osittain mielialoja ja kuriin suostuntaa koskevien monien tutkimusten avulla on tultu siihen tulokseen — mikä ei käytännön miehelle ole uutta — että esimiehen arvovaltakuvaa aina kuuluu tiettyjä *sielullista lujuu*ta kuvastavia luonteenpiirteitä. Tapaamme ne Tead'in luettelossa (1—5). Suomalaisperäinen Gallup-kysely kelpuutti ne tärkeysjärjestyksessä toiselle tilalle. Niin itsestään selvältä kuin tämä toteamus näyttääkin, olisi yhä enemmän tutkittava mitä mahdollisuuksia on olemassa sellaisen valintamenetelmän luomiseksi, joka estäisi heikkotahtoisia nahjuksia ja vastuuta pakoilevia byrokraattiluonteita pääsemästä yhteiskunnan tarjoamille esimiespaikoille.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että esimiehen persoonallinen arvovalta meikäläisissä olosuhteissa kaipaa betonirungokseen tahdonlujuuta, vastuunauliutta, aloitekykyä ja rohkeutta, mutta että näiden ominaisuuksien muuntaminen käytännölliseksi ihmiskäsittelyksi edellyttää *yksilöllistä sävytystä*, jossa kansanluontemme vaatima oikeudenmukaisuus, arvontanto

ja maltillisuus näyttelevät keskeistä osaa. »Osata vaatia viisaalla tavalla» kuvastaa samaa näkemystä.

Otsikossa mainittu arvovaltakriisi onkin osittain johtunut siitä, että meillä verraten yleisesti on syyllistytty psykologisesti väärin päätelmiin arvosteltaessa sitä tilannetta, johon sotien jälkeinen kuohuntakausi meidät valmistautumattomina vei. Todettuamme, miten rauhattomiksi olosuhteet työelämässä muodostuivat, ja seurattessamme pelonsekaisin tuntein »uuden» työmiehen raisuja otteita, höllensimme otettamme liikaa. Arvelimme tyynnyttävämme häntä parhaiten tinkimällä kurista ja järjestyksestä, ja yleensäkin yritimme olla »nätisti». Jos tämä kaikki olisi tarkoittanut vain eräiden epäterveiden johtamismenetelmien hylkäämistä — sellaisia olivat mm. erottamisuhan yksipuolinen ja harkitsematon viljeleminen ja voutimainen »rähjääminen» — ei asiassa olisi lainkaan moittimisen varaa. Mutta varovaisuuden ja joustavuuden merkeissä peräännyttiin niin pitkälle, että aidon kunnioituksen ja sitä edellyttävän arvovallan puitteet särkyivät. Olkoonkin että tällainen puhe on jälkiviisautta, meidän on tässä suhteessa syytä mennä itseemme selventääksemme auktoriteettikäsitteen todellisen olemuksen.

#### D. Eräitä ajatuksia alaisten hallinnasta.

Muudan sveitsiläinen teollisuusmies mainitsee eräässä hiljattain julkaisemassaan kirjoituksessa, että nykyaikaisen johtajuuden on ensisijaisesti pyrittävä *jalostamaan työntekijä objektista subtehtiksi*. Tällä hän tarkoittaa, että nimettömäksi nohnutun »tuotantohyödyke — ihminen» on jälleen palautettava kunniaansa alleviivaamalla hänen yksilöllistä arvoaan.

Näillä sanoilla hän on ilmaissut erään näkemyksen, joka voimakkaasti vaikuttaa siihen johtamistapaan, jota sanan terveessä merkityksessä voidaan nimittää moderniksi. Yksilön arvon tunnustaminen ja vetoaminen hänen itsetehostustarpeeseensa luonnehtivat kumpikin sitä taustaa, jota vastaan alaisten hallintaa on katsottava. Nykyaikaista ihmistä ei yleensä voi pakottaa sellaiseen, jota hän ei hyväksy tai halua, mutta hänet voidaan *johtattaa* pitkällekin, kunhan hänen luonnollisiin elämäntarpeisiinsa vedotaan viisaalla tavalla.

Hallinta, joka käsittää ne erilaiset keinot, joilla esimies ohjaa alaistensa työntekoa ja käyttäytymistä, on liian laaja ala tullakseen tässä yhteydessä edes päällisin puolin käsitellyksi. Tyydymme vain toteamaan, että sen piiriin kuuluvat:

1. *Toimeenpaneva hallinta* (käskyt, määräykset, ohjeet, kiellot, tarkastukset ja valvonta)
2. *Kannustava hallinta*, josta puhumme alla tarkemmin
3. *Ojentava eli ankara hallinta* (kurinpito ojennuksineen ja rangaistuksineen)
4. *Sovitteleva hallinta* (hankausten, riitojen ja erimielisyyksien sovittelu, mielialahuolto)
5. *Opastava hallinta* (uuden tulokkaan ohjaus, työopetus, tiedoitusyö).

Liikuttakoon millä hallinnan alalla tahansa, on alati pyrittävä siihen,

että toiminta tarkoittaa tasapuolisesti sekä yrityksen että työntekijän parasta. Hallinta ei liioin saa muodostua laskelmalliseksi »ihmistaktiikaksi», vaan sen tulee tähdätä rehelliseen yhteistoimintatahtoon. Sitä on näin ollen harjoitettava puhtain tuntein ja rehellisin aikein — puolin ja toisin. Ei liioin riitä, että jokin johtamismenettely »konstruoidaan» järjen lakien mukaiseksi, vaan se on myös tunnepohjaisesti hyväksyttävä oikeaksi näkemykseksi.

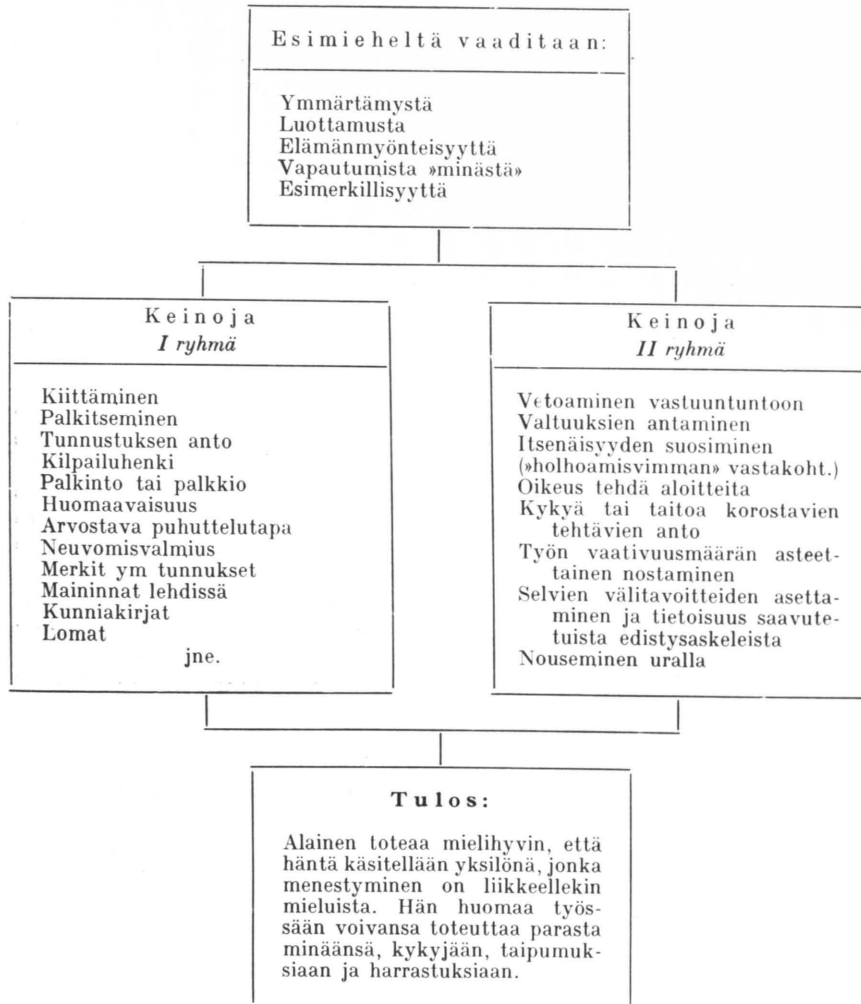
Tavoite »objektista subjektiksi» sisältää myöskin ajatuksen *mukana olemisesta*. Tällä tarkoitetaan sitä, että alaisen on itsein tiedettävä mihin kulloinkin pyritään ja mihin tarkoitukseen hänen voimiaan ja kykyjään käytetään. Tämä vuorostaan edellyttää voimakasta *tiedoitusyötä* ja *perustelua*. Työntekijän on näin ollen entistä paremmin saatava vastaus kipeimpään kysymykseensä: *miksi?* Hyvinkin suuri osa siitä syytymättömyydestä ja kaunasta, josta työväestömme niin helposti syytetään, on pantava tietämättömyyden ja heikon informoinnin tilille.

Siirrymme lopuksi käsittelemään sitä hallinnan alaa, jota edellä nimitettiin kannustavaksi hallinnaksi. Se ei sinänsä ole »uutta ja modernia», mutta se on tullut ajankohtaiseksi etsittäessä ulospääsyä siitä kriisistä, johon työelämämme on joutunut. Kuten nimikin jo sanoo, on kysymyksessä kannustavien ja innostavien johtamiskeinojen käyttäminen. Toisaalta pyritään varauksettomasti antamaan tunnustus työntekijässä jo oleville hyvillä ominaisuuksille, toisaalta pyritään hänessä herättämään halua kehittää itseään. Lähinnä vedotaan tällöin ns. *itsetehostustarpeeseen*, jonka piiriin — myönteisissä ilmiöissä pysyäksemme — on luettava kunnian- ja omanarvontunto, tunnustuksen nälkä, pätemisen halu, itsetunto jne. On sanottu, että työväestön tyytymättömyyden pohjimmaisena syynä on se kalvava *alemmuudentunne* (»vain» -mentaliteetti), joka monestakin syystä johtuen on ominaista sekä yksityiselle työntekijälle että hänen puolueilleen ja järjestöilleen. Koska kannustava hallinta on olemukseltaan *ihmisen arvoa nostavaa*, se näin ollen myöskin suoranaisesti vähentää tyytymättömyyden painetta.

Pyrimme lyhyiden vuoksi kuvailemaan kannustavaa hallintaa seur. siv. olevan kaavion avulla. Ylimmässä neliössä on lueteltu ne vaatimukset, jotka esimiehen tulisi täyttää voidakseen ylipäänsä harjoittaa tätä vaikeaa, mutta tehokasta johtamismenettelyä. Onhan näet selvä, että jos luonteeltaan kiero ja epäoikeudenmukainen esimies joskus yrittäisikin kiittää ja palkita alaistaan, ei tällainen ele tunnu luonteeltaan. Päinvastoin uumotaan siinä uusia »konnankoukkuja». Toisen ihmisen arvoa korostavan kohtelun tulee versota aidosta ja rehellisestä maaperästä.

Keinoja esittelevistä neliöistä tarkoittaa vasemmalla oleva ns. kevyempi ja vaikutukseltaan usein vain pinnallisia menettelytapoja. Tällä sanonnalla ei kuitenkaan haluta väheksyä niidenkään arvoa. »Hyvä, ystävällinen sana lämmittää koko talven» toteaa kiinalainen sananlasku. Ja näin on luettelossa mainittujen keinojenkin laita: niillä saattaa olla arvaamattoman innostava ja piristävä vaikutus alaiseen. Toinen ryhmä sisältää ns. järeät ja vaikutukseltaan syvällisemmät menettelytavat. Ne luonnehtivat samalla sitä näkemystä, jonka tulisi olla leimaa-antavana suunniteltaessa ns. henkilöorganisaatiota, siis sitä tapaa, millä laitoksen palveluksessa olevien alistus-, käsky-, vastuu- ja valtuussuhteet järjestetään.

## KANNUSTAVA HALLINTA.



Totesimme jo, että ryhmä II käsitti joukon keinoja, joita olisi syytä seurata siinä hallinnassa, joka kohdistuu laitoksen henkilöorganisaation luomiseen ja sen toimintaan. Tarkkaavainen lukija saattaa todeta, että tässä ryhmässä esitetty näkemys on ns. byrokraattisen johtamismenettelyn vastakohta. Tämä huomio on eräässä mielessä tärkeä. On näet niin, että pyrkivät jotkut laitoksessa palvelevat keski- tai alakerrostuman esimiehet

miten jalostettuun johtajuuteen tahansa, heidän ponnistelunsa jäävät sangen tuloksettomiksi, jos se kehys — organisaatio — jossa he elävät, jäykkyydellään ja verettömyydellään jarruttaa kehitystä. Ratkaisu on sittenkin korkeimman johdon käsissä. Vasta sen laajakatseisuus ja valistuneisuus luo edellytykset psykologisesti terveelle alaisten hallinnalle. Lukuisat tapaukset osoittavat, että paraskin tahto, pyyteetönkin elämänmyönteisyys ja terveimmätkin näkemykset näivettyvät tehottomaksi »vain käskystä tekemiseksi», jos organisaation rakenne on yritteliäisyyttä ja itse-tehostustarvetta jarruttava.