

Johtajuutta kehittämään!

Henkilöstö-
johtamisen
hyvät
käytännöt



Johtajuutta kehittämään!

Esimiesosaamisen kehittäminen henkilöstötyössä

KT Kuntatyönantajat
Helsinki 2016



Uudistuva esimies kuntakonsernissa
-kehittämisohjelman ja tämän julkaisun
ovat rahoittaneet Tekes ja Kuntayt5,
johon kuuluvat KT Kuntatyönantajat,
Kuntaliitto, Keva, Kuntarahoitus ja
Avaintyönantajat Avainta ry.

KT Kuntatyönantajat
Kommunarbetsgivarna

K Kuntaliitto
Kommunförbundet

KEVA

Tekes

1. painos
ISBN 978-952-293-369-0 (painettu)
ISBN 978-952-293-370-6 (verkkajulkaisu)
Kirjapaino: Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2016

Ulkoasu ja taitto:
Taina Leino, Vitale Ay

KT Kuntatyönantajat
Toinen linja 14
00530 Helsinki
puh. 09 7711
www.kt.fi

Sisältö

Lukijalle.....	3
Uudistuva esimiesosaaminen kuntakonsernissa -ohjelman tarve ja tavoitteet	4
Case Järvenpää: Asiakas- ja henkilöstölähtöinen toimintakulttuuri ja prosessimainen toimintatapa	6
Miten EKJ-ohjelmaa hyödynnettiin Järvenpäässä?.....	9
Käyttäjä-, kumppanuus- ja henkilöstölähtöinen yhteiskehittäminen.....	11
Case Loviisa: Tuottavuuden johtaminen ja strategiat käytäntöön ammattijohtamisen avulla.....	12
Miten EKJ-ohjelma kytkettiin Loviisan omaan kehitystyöhön?	14
Johtamisfooromit pysähtymispaikkoina ja kytköskohtina esimiehille	17
Case Pori: Tiikerinloikka uudistumiseen.....	19
Miten EKJ-ohjelma tukee muutosta Porissa?.....	21
Kehittämistoiminnan suuntaa tutkimassa.....	24
Millaista uutta johtajuutta kunta-alalla tarvitaan?	27
Millaista on vaikuttava johtamisvalmennus?.....	32
Lähteet.....	36

Lukijalle

Kunta-alan toimintaympäristö on muuttunut entistä kompleksisemmaksi ja tuulisemmaksi. Kunnat ovat jo pitkään eläneet erilaisten uudistusten keskellä ja uusia on tulossa. Muutosten onnistumisessa on keskeinen rooli keskijohdon ja lähiesimiesten muutosjohtamisen osaamisella. Kunta-alalla työskentelee noin 40 000 esimiestä. Tähän johtajuushaasteeseen vastataksemme lähdimme kehittämään uutta johtajuutta ja vaikuttavaa valmennuskonseptia *Johtajuudella innovatiivisiin kuntapalveluihin – uudistuva esimiesosaaminen kuntakonsernissa* -ohjelmassa, joka toteutettiin vuosina 2014–2016.

Tämä opas on tarkoitettu henkilöstöammattilaisille, kunta-johdolle, kehittämistyötä tekeville sekä kaikille kunta-alan esimiehille. Lähtökohtana on ajatus siitä, että johtamis- ja esimiesvalmennusten tavoitteiden tulee kunnissa ja kuntayhtymissä kytkeytyä kokonaisvaltaisesti organisaation päämääriin ja uudistumisen haasteisiin.

Uudistuva esimiesosaaminen kuntakonsernissa -ohjelmassa (EKJ) on kehitetty sellaista valmennuskonseptia, joka vaikuttaa sekä esimiehen omaan työhön johtajana että organisaation tai työyhteisön toimintaan. Ohjelmaan osallistuneissa kunnissa on myös hyviä esimiesvalmennuksen toteuttamiseen liittyviä käytäntöjä, joita esitellään tässä julkaisussa. Pilotit kertovat myös, miten he ovat kytkeneet EKJ-ohjelman oman kehitystyönsä osaksi. Lisäksi julkaisussa kuvataan ohjelmaa ja sen lopputuloksia uudesta johtajuudesta ja kehittämiskonseptista.

Ohjelmasta ovat olleet päävastuussa KT Kuntatyönantajat, Kuntaliitto ja Keva. Ohjelmaan on osallistunut 12 organisaatiota, joiden kanssa uutta johtajuutta ja konseptia on kehitetty ohjelman valmisteluvaiheesta lähtien. Näistä organisaatioista ohjelmassa on ollut mukana yli 300 esimiestä. Yhteistyökumppaneina valmennuksen toteuttamisessa ovat olleet Aalto EE, Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu ja Vaasan yliopisto sekä FCG Oy. Lisäksi ohjelmassa on ollut kehittäjäkumppaneina 12 organisaatiota, joista ohjelmaan ovat osallistuneet yhdyshenkilöt.

Uudistuva esimiesosaaminen kuntakonsernissa -kehittämishjelmaa rahoittivat Tekesin lisäksi KT Kuntatyönantajat, Suomen Kuntaliitto, Keva, Avaintyönantajat Avainta sekä Kuntarahoitus osana Kuntayt5-yhteistyötä. Ohjelmaan osallistuneet pilottiorganisaatiot rahoittivat myös itse omia hankkeitaan.

Kiitän lämpimästi yhteiskehittämiseen osallistuneita kuntia ja kuntayhtymiä sekä yliopistoja ja FCG:tä KT Kuntatyönantajien, Kuntaliiton ja Kevan puolesta. Tekesin rahoituksella on ollut ohjelmalle ja kahdeksalle kuntapilotille ratkaiseva merkitys. Kuntayt5-yhteistyö on mahdollistanut ohjelman toteutumisen ja sen leviämisen laajasti kuntakentälle. Tämän kehittämisvaiheen jälkeen ollaan ponnistamassa vahvemmillä eväillä uudentyypyiseen esimiesvalmennukseen ja Kuntaliiton myöntämään EKJ-sertifikaattiin.

*Terttu Pakarinen
Kehittämispäällikkö
KT Kuntatyönantajat*

Uudistuva esimiesosaaminen kuntakonsernissa -ohjelman tarve ja tavoitteet

Terttu Pakarinen, kehittämispäällikkö, KT

Kuntakentän toimintaympäristön muuttuessa tarvitaan hyvää muutoksen johtamista. Tuloksellisuus ja uudistuminen edellyttävät laadukasta johtamis- ja esimiesosaamista. Johtamisen uusia osaamisvaatimuksia vastaamaan kehitettiin esimiesten ja keski johdon johtamisvalmennusta (EKJ) *Uudistuva esimiesosaaminen kuntakonsernissa* -kehittämisohjelmassa.

Kehittämisohjelma syntyi kuntien henkilöstöjohdon toiveesta saada kuntakentän esimiehille ja keski johdolle suunnattu korkeatasoinen kehittämisohjelma, jossa kuntien esimiehet voivat oppia myös toisiltaan ja saada vertaistukea sekä uutta näköalaa esimiestyöhönsä erityisesti muutostilanteissa. Kehittämisohjelma tähtää uuden johtajuuden toimintamallien kehittämiseen ja leviämiseen koko kuntakentälle.

Kuntien tuottavuuskehitys, osaavan työvoiman saatavuus ja tarve vahvistaa kokeilukulttuuria vaativat kiinnittämään huomiota työyhteisöjen toimintatapoihin. Tämän ohjelman ydinviesti kuvaakin koko ohjelman ja pilottien kehittämisen kärkiä: *"Asiakas- ja henkilöstölähtöisellä johtajuudella laadukkaita kuntapalveluita, onnistuneita muutoksia ja hyviä työyhteisöjä."*

Kehittämisohjelman tavoitteena oli

- 1) Kehittää kunta-alan johtajuutta tulevaisuuden työelämän tarpeisiin, erityisesti muutosten läpiviemiseksi rakenneuudistuksissa ja muissa toimintaympäristön edellyttämässä muutoksissa.

- 2) Luoda uusi, vaikuttava kehittämiskonsepti kuntakentän tarpeisiin verkostoyhteistyöllä, johon osallistuu yliopistoja, kuntia ja kuntayhtymiä ja kuntia palvelevia valtakunnallisia organisaatioita.

Kunnat ja kuntayhtymät ohjelman ytimessä

Kehittämisohjelman ytimessä olivat pilottikuntien tai -kuntayhtymien omat kehittämishankkeet, jotka tuottivat uutta tietoa ja hyviä käytäntöjä muun kuntakentän käyttöön. Pilottikuntien ja -kuntayhtymien hankkeissa ennakoitiin myös tulevaa kuntakentän murrosta. Tässä hankkeessa kehitetty malli toimii muutostukena koko kuntakentän murroksessa.

Kuntien ja kuntayhtymien kehittämistoiminnan painopisteet olivat:

- **Espoo:** *Palveluliiketoimen muutoksen hallinnan toimintamalli sekä varhaisen puheeksi ottamisen työkalu*
- **Jämsä:** *Valmentava esimies osana Jämsän tarinaa -esimiesohjelma*
- **Järvenpää:** *Asiakas- ja henkilöstölähtöinen toimintakulttuuri ja prosessimainen toimintatapa*
- **Kouvola:** *ASKEL Asiakas keskiöön – laadukkaasti -hanke*
- **Loviisa:** *Johtamisen ja strategisen päätöksenteon kehittäminen, johtamisjärjestelmän keventäminen*
- **Mikkeli:** *Verkoston johtaminen palvelumurroksessa -hanke*

- **Mäntyharju:**
Toimintakulttuurin muutos ja verkostoituminen
- **Pori:** *Tiikerinloikka uudistumiseen -projekti*
- **Riihimäki:** *Johtoryhmän toiminta, toimintatavat ja -prosessit sekä asiantuntija- ja esimiestyön kehittäminen*
- **HUS Kuvantaminen:**
Esimiesten prosessi-johtamisen ja muutos-johtamisen taidot
- **Carea, Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä:**
Esimiesosaamisen kehittäminen osana Carea leader -ohjelmaa
- **Perusturvakuntayhtymä Akseli:** *Taloustiedon hyödyntäminen johtamisessa ja sosiaali- ja terveyspalveluiden uudet palvelumuodot*



Kuvio 1. Uudistuva esimiesosaaminen kuntakonsernissa -ohjelman viitekehys (2014).

Case Järvenpää:

Asiakas- ja henkilöstölähtöinen toimintakulttuuri ja prosessimainen toimintatapa

Päivi Autere, henkilöstöjohtaja, Järvenpään kaupunki

Asiakkaan asialla -kehittämishankkeen myötä Järvenpäässä siirryttiin prosessimaiseen ja asiakaslähtöiseen toimintatapaan vuoden 2013 alusta. Johtamisjärjestelmä ja palvelukokonaisuudet sekä toimintaprosessit muokattiin asiakaslähtöisiksi. Jäykät hallintokuntarajat häivytettiin ja etusijalle nostettiin asiakaslähtöinen toimintakulttuuri. Samalla uudistettiin myös viranhaltijaorganisaatio sekä poliittinen päätöksentekojärjestelmä. Tässä muutoksessa arjen toiminnan johtamisen rinnalla esimiehillä on ollut vastuu toimintakulttuurimuutoksen etenemisestä työyhteisössä. Henkilöstön motivoiminen muutokseen on vaatinut muutosjohtajuutta ja palvelu- ja toimintaprosessien kehittäminen asiakaslähtöisiksi kykyä hahmottaa toimintaa kokonaisvaltaisesti ja sovittaa yhteen asiakkaan ja työntekijöiden tarpeet. Asiakas- ja henkilöstölähtöinen johtaminen lisää työhyvinvointia ja näkyy hyvänä palveluna asiakkaille.

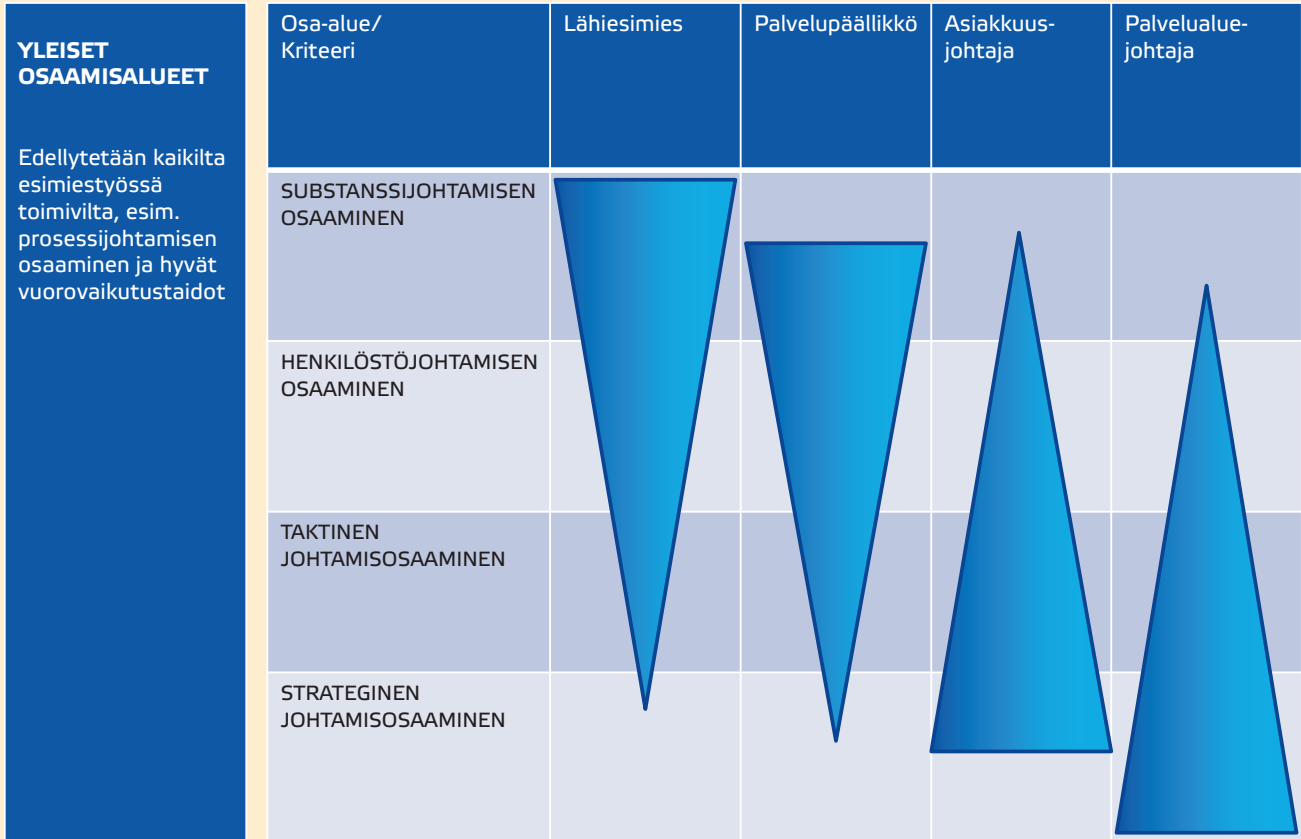
Johtamisjärjestelmän uudistamistyössä arvioitiin uudelleen myös johtamisrakenteet. Tavoitteena oli luoda selkeät johtamisen tasot, jotka on kuvattu ns. ”jääpuikkomallissa”. Johtamisen tasoja on neljä kaupunginjohtajan alapuolella. Ne ovat palvelualuejohtaja, asiakkuusjohtaja, palvelupäällikkö sekä lähiesimies. Palvelualuejohtajalla ja omaa avainaluettaan johtavalla asiakkuusjohtajalla työn painopiste on strategisessa ja taktisessa johtamisessa. Palvelupäällikkö ja lähiesimies taas työskentelevät enemmän henkilöstö- ja substanssiasioiden parissa. Työtehtävien ja vastuiden ja lisäksi myös osaamista vahvistetaan johtamistasojen painopisteiden mukaisesti.

Menetelmiä esimiehen toimivaan arkeen

Järvenpäässä EKJ-ohjelman tavoitteena on ollut jatkaa asiakaslähtöisen ja moniammatillisen toimintakulttuurin sekä prosessimaisen toimintatavan juurruttamista käytäntöön. Asiakas- ja henkilöstölähtöisellä johtamisella haetaan yhdessä henkilöstön kanssa laadukkaita kunta-palveluita ja hyväksi havaitut käytänteet tuodaan suoraan mukaan jokapäiväiseen toimintaan. Järvenpäästä ensimmäiseen EKJ-valmennukseen osallistui 9 esimiestä, jotka tekivät lopputyönään työhönsä liittyvän kehittämishankkeen. Järvenpääläisten esimiesten mukaan EKJ-ohjelma antoi heille paljon hyvää uutta tietotaitoa ja vahvasti positiivista yhteistä näkyä tulevaisuudesta. Yhdessä tekeminen yli palvelualue- ja ammattikuntarajojen on vahvistunut ja käsitys yhteisten asiakkaiden parhaasta on syventynyt.

Esimiestyön ja johtamisen kehittäminen on muutoinkin Järvenpäässä keskeisessä asemassa, sillä toimintakulttuurimuutoksen lisäksi taloudelliset haasteet toiminnan tehostamiseksi ja tuloksellisuuden kasvuksi ovat lisänneet esimiestyön ja -osaamisen vaativuutta. Esimiesten osaamisen kehittämisessä on tunnistettu keskeisinä tavoitteina, että esimiehen on osattava johtaa toimintaa jämäkästi ja toisaalta kyettävä motivoimaan henkilöstöä työn ja toiminnan kehittämiseen valmentavalla johtamisotteella. Näiden rinnalla esimiesten on hallittava myös itsensä johtaminen.

Johtamisen tasot



Kuvio 2. Jääpuikkomalli kuvaa osuvasti, millaiset esimiestehtävät painottuvat missäkin johtamistasossa.

Esimiesten osaamista vahvistetaan Järvenpäässä tavoitteellisesti rakennetun Johtamisakatemia-mallin mukaisesti. Uusia esimiehiä varten on luotu erillinen perehdyttämisohjelma, josta esimies saa tukea aloittaessaan esimies-

tehtävässään ja jonka kautta järvenpääläinen tapa toimia opitaan. Yleisissä esimieskoulutuksissa käsitellään ja opetellaan muun muassa käyttöön otettavia uusia tietojärjestelmiä, yleisiä ohjeistuksia ja lainsäädäntömuutoksia.

EKJ-ohjelmaan osallistumista tuetaan jatkossakin, sen kautta mahdollistetaan vuosittain 5–7 esimiehelle johtamisosaamisen syventäminen.

Järvenpäässä ei vain kouluteta esimiehiä, vaan kehitetään menetelmiä esimiestyön tueksi. Esimerkkinä tästä on esimiehen toimiva arki (ETA) -hanke, jossa tukiprosessien toimivuus käydään läpi järjestelmällisesti ja pyritään löytämään konkreettisia toimenpiteitä niiden kehittämiseksi.

Näin esimiehelle saadaan vapautettua enemmän aikaa johtamiselle ja tehdään työarki toimivammaksi. Esimiehillä on myös mahdollisuus saada tuekseen mentori jo kokeenemmasta esimiehestä sekä työnohjausta. Uutena tukimuotona otetaan käyttöön coaching-ryhmät, joista EKJ-ohjelman myötä saatiin hyviä kokemuksia. Esimiehille järjestetään kuukausittain esimiesinfoja tiedonkulun varmistamiseksi. Infoissa kerrotaan tärkeistä ajankohtaisista, esimiestyöhön ja työyhteisöihin vaikuttavista asioista.

Johtamisakatemia-malli



Kuvio 3. Järvenpäässä toteutettavia johtajuuden kehittämisen käytäntöjä.

Miten EKJ-ohjelmaa hyödynnettiin Järvenpäässä?

Teksti ja kuva: Oili Valkila, Will & Way

Asiakslähtöisyys ja prosessimaisuus sujuvoittavat toimintaa, mikä paitsi lisää tehokkuutta, myös laskee kustannuksia, onhan sujuva tekeminen halvempaa.

Järvenpäässä siirryttiin vuoden 2013 alusta Asiakkaan asialla -muutoshankkeen myötä prosessimaiseen ja asiakslähtöiseen toimintatapaan. Uuden organisaation aloittaessa edessä olivatkin talouden haasteet, jotka toivat mukanaan yt-neuvottelut. Ne johtivat lomautuksiin ja irtisanomisiin. Yli 900 tehtäväkuva oli juuri muokattu, ja nyt 100 virkaa lakkautettiin ja 100 uutta perustettiin.

– Ilmassa oli valtavasti pettymystä, mutta toiminnan tehostamisen myötä katsoimme asioita uudesta näkökulmasta. Tehtävän vapautuessa olemme arvioineet kriittisemmin, onko tehtävä tarpeen täyttää vai voidaanko se hoitaa toisin, esimerkiksi prosesseja yhdistämällä. Tämä on koskenut niin työntekijä- kuin esimiestasonkin tehtäviä. EKJ-hanke tuli meille sopivaan kohtaan, sanoo Järvenpään kaupungin henkilöstöjohtaja **Päivi Autere**.

Johtamisosaamisen tarve oli ratkaiseva

– Esimiestyön ja johtamisen kehittäminen on ollut meillä koko ajan tärkeässä roolissa, mutta kehittämisen myötä ilmeni, että se on aivan keskeistä osaamista muutoksen tekemisessä, sanoo HR-asiantuntija **Anna-Liisa Vainio**.

Järvenpäässä asiakkuusjohtajat ja palvelupäälliköt lähtivät mukaan EKJ-valmennukseen, johon saatiin Tekesin rahoitusta. Valmennus laajentui innovatiiviseksi kehittämiseksi, jossa esimiehet ”muutosagentteina” jalostavat saamaansa oppia toiminnaksi omilla alueillaan.

EKJ-ohjelman yhteisenä teemana oli jatkaa asiakslähtöisen ja moniammatillisen toimintakulttuurin sekä prosessimaisen toimintatavan juurruttamista käyttöön siitä, mihin oli päästy aiemmassa *Asiakkaan asialla -muutoshankkeessa*.

Kehittämishankkeet käytännöiksi

EKJ-valmennukseen osallistuvat esimiehet löytyivät organisaation eri alueilta. He toteuttivat ja kuvasivat tarkoin oman toimialansa EKJ-kehittämishankkeen. Johtavan rakennustarkastajan hankkeessa yhdistettiin kahden kunnan rakennusvalvontayksiköt sähköistä asiointia hyödyntäen. Rakennustarkastaja kartoitti yhdistämisen johtajuudelle tuomat haasteet ja niihin vastaamisen. Musiikkiopiston rehtorin työ koski musiikin opetusta kuntapalveluna ja musiikkiopistoa palvelun tarjoajana. Sosiaali- ja terveyspalvelujen asiakkuusjohtaja ja hänen alaisensa palvelupäällikkö etsivät yhteisessä hankkeessaan uudenlaisia työtapoja siihen, miten tukea voimavaralähtöisesti ikäntyneiden asumista kotona vaihtoehtona laitokselle.

Neljä esimiestä lasten ja nuorten palvelualueelta ja yksi sosiaali- ja terveyspalvelujen palvelualueelta tekivät yhteisen kehittämistyön, joka käsitteli sosiaalihuoltolain mukanaan tuomia muutoksia kunkin avainalueen prosesseihin ja toimintaan.

Muutosagentit esittelivät kehityshankkeitaan kuukausittaisissa esimiesinfoissa kaikille kaupungin 130 esimiehelle. Vainion mukaan erityisesti ikäntyneiden kotona asumiseen liittyvää hanketta on muissa kunnissa jo benchmarkattukin.



Järvenpään kaupungin HR-asiantuntija Anna-Liisa Vainio ja henkilöstöjohtaja Päivi Autere.

– Tärkeätä oli, että kaikki hakkeet olivat sellaisia, jotka olisivat joka tapauksessa olleet edessä, eivät mitään irrallisia tai valmennuksen vuoksi keksittyjä, korostaa Autere.

Kaikki irti hankkeesta

Vaikka EKJ-sertifikaatin suoritti Järvenpäästä vain 9 esimiestä, varattiin johtamisfoorumeista 30 paikkaa, jotka kaikki myös käytettiin. Näin pyrittiin vahvistamaan laajemmin uuden toimintakulttuurin leviämistä organisaatiossa.

Auteren mukaan johtamisfoorumeiden teemat olivat oikeita, ja niitä syvennettiin edelleen omissa paikallisissa asioissa, joita järjestettiin johtamisfoorumeiden välissä

sertifikaattia suorittavien esimiesten lähitiimeille. Niissä käsiteltiin edelleen foorumissa käsiteltyä aihepiiriä ja tuotiin sitä paikalliseen toimintakulttuuriin.

– Nyt Järvenpäässä tuntuu into ja tekemisen meininki. Ihmiset ovat myös hankkeen myötä tutustuneet toisiinsa paremmin ja verkottuneet, mikä lisää osaltaan arjen sujuvuutta, Autere sanoo.

Pilotin aikana yhteensä 10 asiakkuusjohtajaa ja palvelupäällikköä sai myös coachausta Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulusta.

– Näen erittäin merkittävänä sen, että he saivat pohtia ja käydä läpi omia haasteitaan kehittämistyössään ja ylipäätään johtamisessa. Uskon, että coachauksesta tulee jatkossakin meille esimiestyön tuen väline. Se tukee omaa kasvua johtajana, mutta tukee myös organisaation tavoitteiden saavuttamista, Autere arvelee.

Pilotin aikana yhdessä tekeminen yli palvelualue- ja ammattikuntarajojen on vahvistunut, ja käsitys yhteisten asiakkaiden parhaasta on syventynyt.

Seuraavaksi vuorossa lähiesimiehet

Seuraavaksi Järvenpäässä suunnataan katseet lähiesimiin, jotta sama tekemisen meininki vyöryisi eteenpäin jatkossakin.

– Jatkossa muutosagentit voivat ehkä myös raportoida, miten muutosmyönteisyys on kehittynyt työyhteisössä ja missä asioissa toiminnan muutos näkyy, Vainio sanoo.

Auteren mukaan projektin leviämistapa huomattiin jo aiemmassa, Asiakkaan asialla -hankkeessa, joka ei olisi onnistunut ilman, että henkilöstö on tiiviisti mukana prosessien kehitystyössä.

Käyttäjä-, kumppanuus- ja henkilöstölähtöinen yhteiskehittäminen

Terttu Pakarinen, kehittämisspäälikkö, KT

Kehittämisohjelmaa on toteutettu yhteiskehittämisen periaattein sen alusta lähtien. Yhteiskehittämisen prosessi ja ohjelman koordinointi oli KT Kuntatyönantajien vastuulla, mutta kehittämisprosessia vietiin eteenpäin yhdessä Kevan ja Kuntaliiton kanssa.

Muutaman henkilöstöjohtajan kanssa Kuntatyötoiminnassa kehitetyn mallin pohjalta lähdimme hakemaan ohjelmaan kiinnostuneita kuntia ja yhteistyökumppaneiksi yliopistoja. Yliopistojen joukosta valikoituivat yhteistyökumppaneiksi Aalto EE, Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu ja Vaasan yliopisto. Yliopistojen ja FCG:n kanssa hiottiin rooleja, kunkin tarjonnan sisältöjä ja menetelmällisiä vahvuuksia keväällä 2014.

Kunnille tiedotettiin mahdollisuudesta tulla ohjelmaan pilotiksi KT Kuntatyönantajien HR-verkoston infokirjeessä. Pilottien kanssa järjestettiin keväällä 2014 kaksi työpajaa, joissa pilotit kertoivat omista tavoitteistaan ja lähtökohdistaan esimiesosaamisen kehittämisessä sekä kuuluivat myös yliopistojen ja FCG:n tarjonnasta. Tekesin edustaja liittyi mukaan yhteistyöhön loppukeväästä antamaan sparrausta projektisuunnitelmiin. Työpajoissa myös tarkennettiin kunkin pilotin ja koko ohjelman tavoitteita niin, että niistä muodostuisi yhtenäinen kokonaisuus. Kuntien yhdyshenkilöt olivat henkilöstöjohtoa ja kehittämisen ammattilaisia, toimialajohtoa sekä hankkeiden projektipäälliköitä. Työpajoissa loisti kuntien asiantuntemus ja innostus tulevaisuuden johtajuuteen.

Henkilöstölähtöisyys toteutui ohjelmassa niin pilotti-hankkeiden sisällöissä ja toteutuksessa kuin myös koko

ohjelman osalta johtajuusnäkemyksessä, joka siivitti johtamisfoorumien toteutusta. Koko toteutusvaiheen ajan työpajatyöskentelyä jatkettiin pilottien yhdyshenkilöiden, kumppaneiden ja vastuutahojen kanssa. Näihinkin saivat osallistua myös projektitiimit kokonaisuudessaan ja hyödyntäjäorganisaatioiden edustajia. Työpajoja oli yhteensä neljä ja niissä työskenneltiin ohjelman tavoitteiden suuntaisesti. Ensimmäinen painottui pilottien ja ohjelman esittelyihin, toisessa työskenneltiin uuden johtajuuden kuvaamiseksi, kolmannessa vaikuttavan valmennuskonseptin tiimoilta ja neljännessä koottiin ohjelman tulokset.

Ohjelmassa on kehitystyön oheen rakennettu useita arvioinnin menetelmiä, joiden tuottamaan tietoon voidaan nojata uuden ohjelman rakentamisessa.

- Kehittävä arviointi tehtiin piloteissa neljän käynnin yhteydessä. Niiden tavoitteena oli tukea kuntien kehitystyötä organisaatioiden ja esimiesten henkilökohtaisten tavoitteiden yhteensovittamiseksi. Tämän toteutti Keva.
- Kunkin johtamisfoorumien yhteydessä kerättiin palaute, ja asioita korjattiin seuraavan foorumin toteutuksessa. Palautteen keräsi FCG.
- Osaaminen arvioitiin EKJ-lopputöiden kautta. Lopputyön arvioivat kolme yhteistyöyliopistojen professoria. Lopputyön tekeminen ja johtamisfoorumeille osallistuminen oikeutti EKJ-sertifikaattiin, jonka myönsi Kuntaliitto.
- Vaikuttavuutta arvioidaan muutaman kuukauden päästä esimiehille lähetettävällä kyselyllä.

Case Loviisa:

Tuottavuuden johtaminen ja strategiat käytäntöön ammattijohtamisen avulla

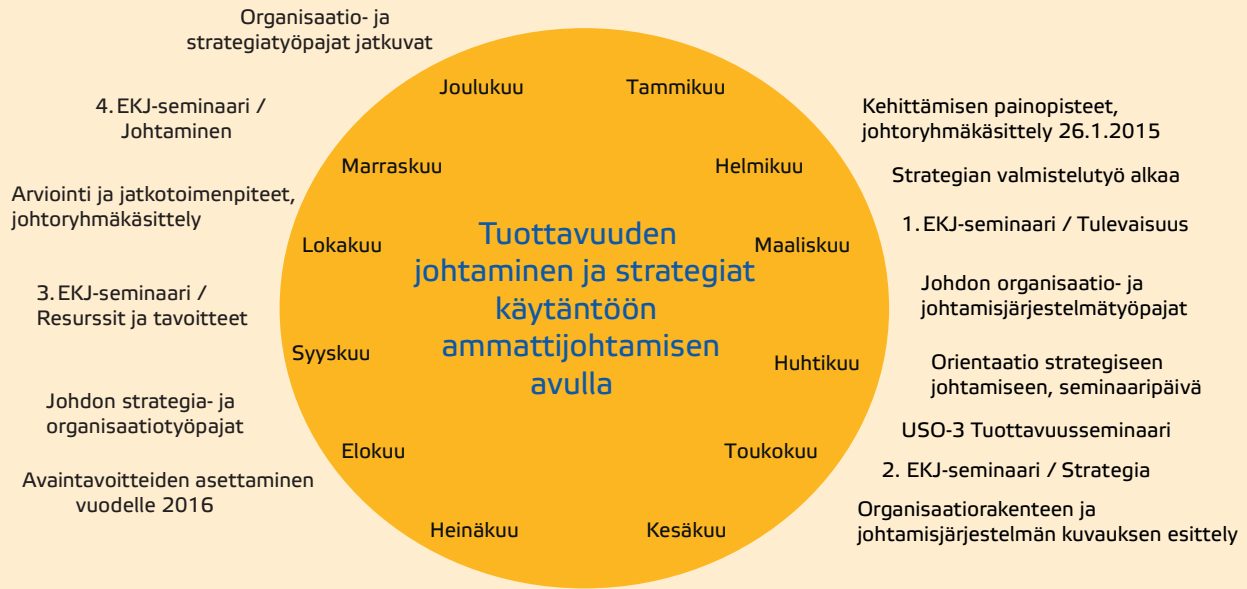
Jan Rosenström, henkilöstöpäällikkö, Loviisan kaupunki

Loviisassa johtajuuden kehittäminen aloitettiin johtoryhmästä ja kaupungin ajankohtaista haasteista. Loviisan kehittämisen painopisteet on kuvattu kuviossa 4.

Kehittämistyö on muuttanut työskentelytapojamme. Hankkeen myötä olemme lisänneet yhteisen vastuun ottamista strategisesti tärkeiden hankkeiden toteuttamisessa ja



Kuvio 4. Sateenvarjo viidelle kokonaisuudelle.



Kuvio 5. Loviisassa laadittu johtamisen ja esimiestyöskentelyn kehittämisen vuosikello 2015.

vähentäneet sektoriajattelua. Pidämme paremmin erillään rutiiniasioiden käsittelyn ja toiminnan kehittämisen johtoryhmän työskentelyssä. Asioille, jossa vaaditaan ”kehittämismoodia”, varataan erikseen aikaa. Hankeryhmän tapaamiset ovat toimineet uudenlaisena foorumina tilannekatsauksille ja muulle yhteiselle pohdinnalle. Hankkeeseen osallistuminen näkyy muun muassa avoimempänä ja keskusteluvampana työskentelyotteena. Se on myös vahvistanut yhteenkuuluvuuden tunnetta ja keskinäistä tukea.

EKJ-ohjelma kytkettiin heti alussa osaksi johtamisen vuosikelloa ja sitä on hyödynnetty keinona jäsentää ja hallita jo aikaisemmin asetettuja tulostavoitteita. Tärkeimmistä johtajuuteen liittyvistä tavoitteista on luotu sateenvarjo-tyyppinen hankekokonaisuus. Hanke on tarjonnut tilaisuuden myös tarkastella johtoryhmän sisäistä työskentelyä, mille oli todettu olevan tarvetta. Tästä syystä hanket-

ta päätettiin hyödyntää ensisijaisesti ylemmän johdon kehittämisen työkaluna. Tulostavoitteiden toteuttaminen on ollut fokuoituneempaa ja yhteistyö parempaa, kun vastuuhenkilöt ovat olleet paremmin tietoisia kokonaisuudesta. Hanke on toiminut kehittämistyön selkäsiimana, joka on auttanut säilyttämään suunnan työn eri vaiheissa.

Yhteisistä seminaareista olemme ammentaneet tietoisuutta ja kokonaisnäkemystä niistä kehityksistä, jotka vahvimmin vaikuttavat kuntakenttään. Seminaareissa on saatu vahvistus muun muassa sille, että muutokset koskettavat meitä kaikkia. Monessa asiassa voisimme hyödyntää muiden tekemää kehittämistyötä ja soveltaa hyviksi todettuja käytäntöjä. Hyvällä johtajuudella, järkevillä toimintatavoilla ja viestimällä asioista selkeästi voimme selviytyä monesta tilanteesta, vaikka emme löytäisikään varsinaista ratkaisua kaikkiin pulmiimme.

Miten EKJ-ohjelma kytkettiin Loviisan omaan kehitystyöhön?

Teksti: Oili Valkila, Will & Way | Kuva: Sami Heiskanen



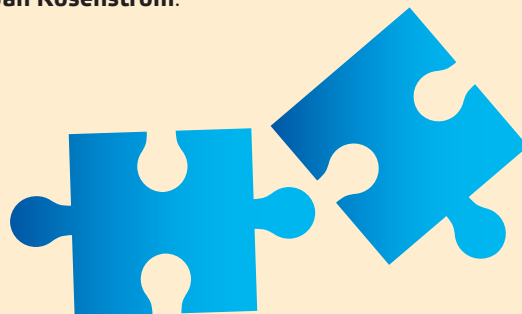
Loviisan kaupungin henkilöstöpäällikkö Jan Rosenström.

Loviisan kehittämishankkeessa EKJ-ohjelma kytkettiin heti alussa osaksi johtamisen vuosikelloa (kuvio 5). Yhteinen foorumi, jossa osallistujat toimivat, oli kaupungin johtoryhmä.

Loviisan sateenvarjon kokoama EKJ-hanke rakentui viidestä melko loogisesta kokonaisuudesta, joihin johtaminen liittyy vahvasti. Tulostavoitteita sopivasti ryhmittelemällä löytyivät seuraavat osiot: 1) organisaation rakenteen tarkistaminen, 2) strategian päivittäminen, 3) toimintatapojen uudistaminen, 4) tuottavuuden parantaminen sekä 5) osaamisen kehittäminen. Nimekseen kokonaisuus sai Tuottavuuden johtaminen ja strategiat käytäntöön ammattijohtamisen avulla (kuvio 4).

Avaintavoitteiden toteuttamisessa oli mukana laaja joukko esimiehiä ja asiantuntijoita, joskin johtamisfoorumeihin heistä osallistui vain osa.

– Tärkeimmiksi osioista on muodostunut strategiatyön ja organisaatorakenteen tarkistamisen ohella toimintatapojen uudistaminen, sanoo Loviisan kaupungin henkilöstöpäällikkö **Jan Rosenström**.



– Näkyvimpiä hankkeistamme ovat uudenlaisen asiakaspalvelukonseptin toteuttaminen ja uuden, vuorovaikutteisemman intranetin ottaminen käyttöön. Muitakin meille tärkeitä kysymyksiä on kyetty hankkeen avulla viemään koordinoitummin eteenpäin, Rosenström sanoo.

Liikkeellä omin, vähäisin resurssein

– Hankeemme käynnistäminen oli aika äkkinäinen lähtö. Siksi myös hankkeemme organisointi ja hallinnointi pidettiin mahdollisimman kevyenä, Rosenström sanoo.

Hänen mielestään ”valmiiseen pöytään tuleminen” sopi pienen kunnan resursseille paremmin. Hankkeella ei ollutkaan lainkaan omia projektihenkilöitä vaan osallistujat irrottivat siihen omaa työaikaansa.

– Pienessä organisaatiossa voimavarat ovat rajalliset, mikä onkin tässä juuri se Akilleen kantapää: Johto on kaikessa aina mukana. Kun erilliseen kehittämiseen ei voida irrottaa resursseja, täytyy kehittäminen integroida tekemiseen, ettei se olisi irrallinen projekti.

FCG:n asiantuntijoiden ohella Loviisassa hyödynnettiin paikallisten koulutusorganisaatioiden kuten Edupolin ja Pointcollegen osaamista kehittämistyön tukena. Muuten pärjättiin pääasiassa omin avuin ja ammennettiin ideoita, vahvistusta ja rohkeutta muusta EKJ-sisällöstä.

Pääpaino ylimmässä ja keskijohdossa

Loviisan kehittämishankkeen pääpaino oli ylimmässä ja keskijohdossa, joista löytyivät myös valittujen osakokonaisuuksien ja tulostavoitteiden vastuuhenkilöt. Yhteinen foorumi, jossa osallistujat toimivat, oli kaupungin johtoryhmä. Lähiesimiestaso ei tällä kertaa ollut mukana toisin kuin useimmissa muissa EKJ-hankkeen piloteissa.

– Koen ainakin itse, että johdon osallistuminen hankkeeseen näkyy entistä avoimempana ja keskustelevampana työskentelyotteena. Nyt heittäydytään paljon nopeammin kehittämismoodiin. Myös ideoiminen on käynyt helpommaksi, ja se sekä asioiden käsittely osataan paremmin erottaa toisistaan, Rosenström luettelee.

Hänen mukaansa osallistuminen on tukenut ja vahvistanut omaa esimiestyötä, mutta se on ollut myös kollektiivinen kokemus:

– Kaikilla kunnilla on tietenkin omat erityispiirteensä, mutta jotkin asiat, joiden kanssa me kaikki painimme kuntakentässä, yhdistävät meitä voimakkaasti. Siinä mielessä johtamisfoorumit antoivat paljon hyvää näkemystä ja ehkä myös vähän uskoa asioihin, hän sanoo.

Yksikkökoot ja esimiesroolit muuttuvat

Yhteisten johtamisfoorumien sisältö toi Rosenströmin mukaan paljon uusia näkökulmia tekemiseen ja auttoi esimiehiä näkemään tekemisensä uudessa valossa. Esimiesroolit tulevatkin kehittämistyön myötä jonkin verran muuttumaan.

– Esimiesrooleja tullaan tarkastelemaan muun muassa siitä näkökulmasta, että ne olisivat yhdenmukaisempia, ja sitä kautta saataisiin enemmän ammattimaisuutta esimiestyöskentelyyn. Ehkä henkilöjohtamistyö tulee jatkossa kuulumaan harvemmille henkilöille kuin tähän asti, Rosenström sanoo.

Hänen mukaansa yksiköiden optimikoon pohtiminen ja henkilöstöjohtamisen roolit liittyivät tässä uudistuksessa yhteen.

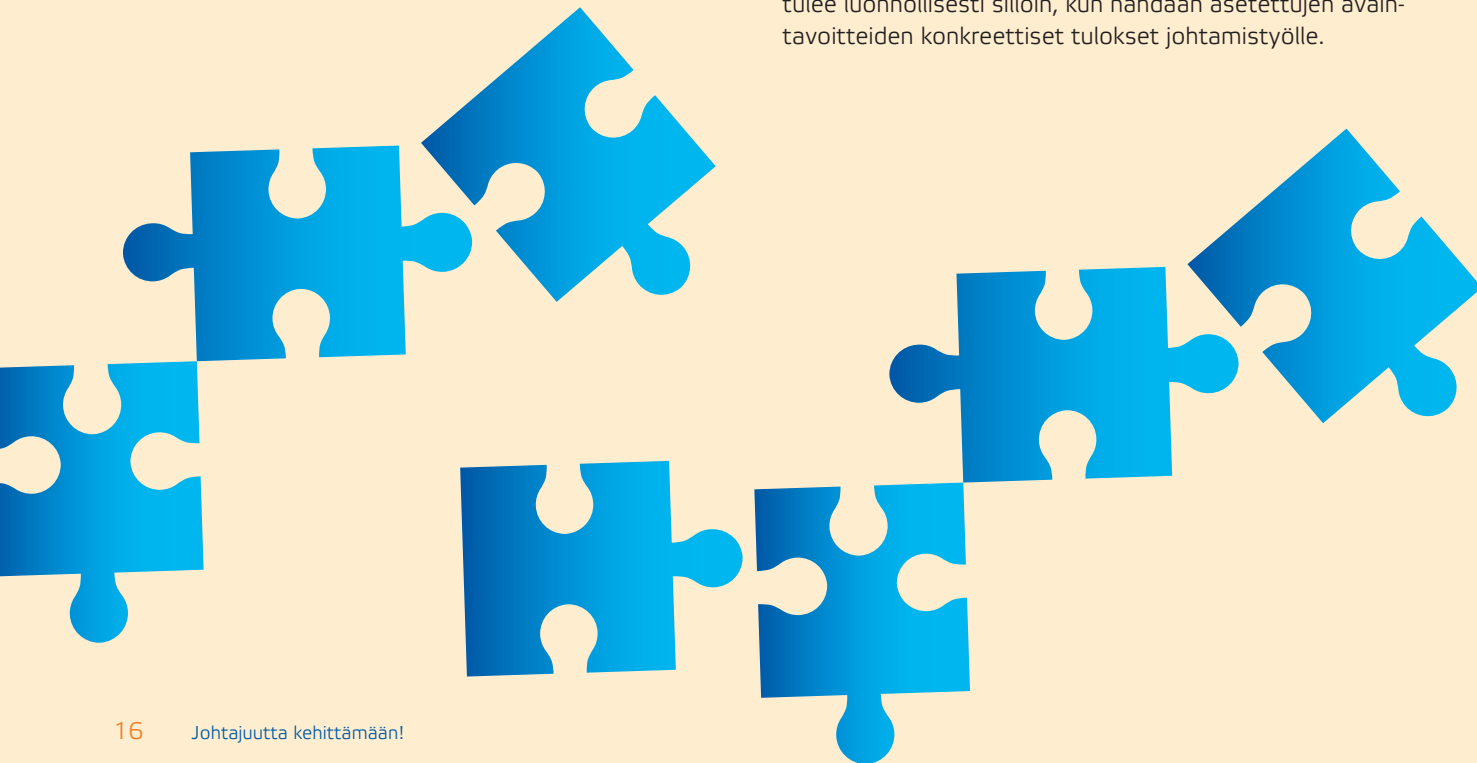
– Organisaatorakennetta tarkastellaan toiminnallisesta näkökulmasta ja jatkossa tavoitellaan hieman isompia kokonaisuuksia. Silloin hieman pienemmälle joukolle esimiehiä tulisi enemmän henkilöjohtamista, jolloin osaaminen ja ammattimainen otekin kehittyisivät paremmin. Johtamisjärjestelmän ja organisaatorakenteen tiivistäminen on siis tässä työn alla.

Seminaarien laatua pidetään hyvänä

Loviisassa ei ollut tätä julkaisua tehtäessä vielä kerätty systemaattisesti palautetta hankkeeseen osallistuvilta. Avointa reflektointia oli kuitenkin ollut. Rosenströmin mukaan foorumien lomassa keskusteltiin – osin kriittisestikin – siitä, oliko osio omalta kannalta oleellinen tai käsiteltiinkö asioita, jotka ovat omassa työssä tärkeitä, tai oliko tapa käsitellä niitä osallistujien mielestä sopiva.

– Ydinjoukkomme oli kaikissa seminaareissa tunnollisesti mukana. Uskon, että jos sisällön laadusta tai mukana olon annista olisi ollut vähänkin epäilystä, se olisi kyllä näkynyt nopeasti aktiivisuudessa. Moni jopa totesi jostakin osiosta, että se oli ehkä parasta, mitä on pitkään aikaan saatu. Osallistuminen siis koettiin hyödylliseksi ja hankkeeseen haluttiin käyttää omaa työaika.

Varsinainen arviointi hankkeen annista ja onnistumisesta tulee luonnollisesti silloin, kun nähdään asetettujen avaintavoitteiden konkreettiset tulokset johtamistyölle.

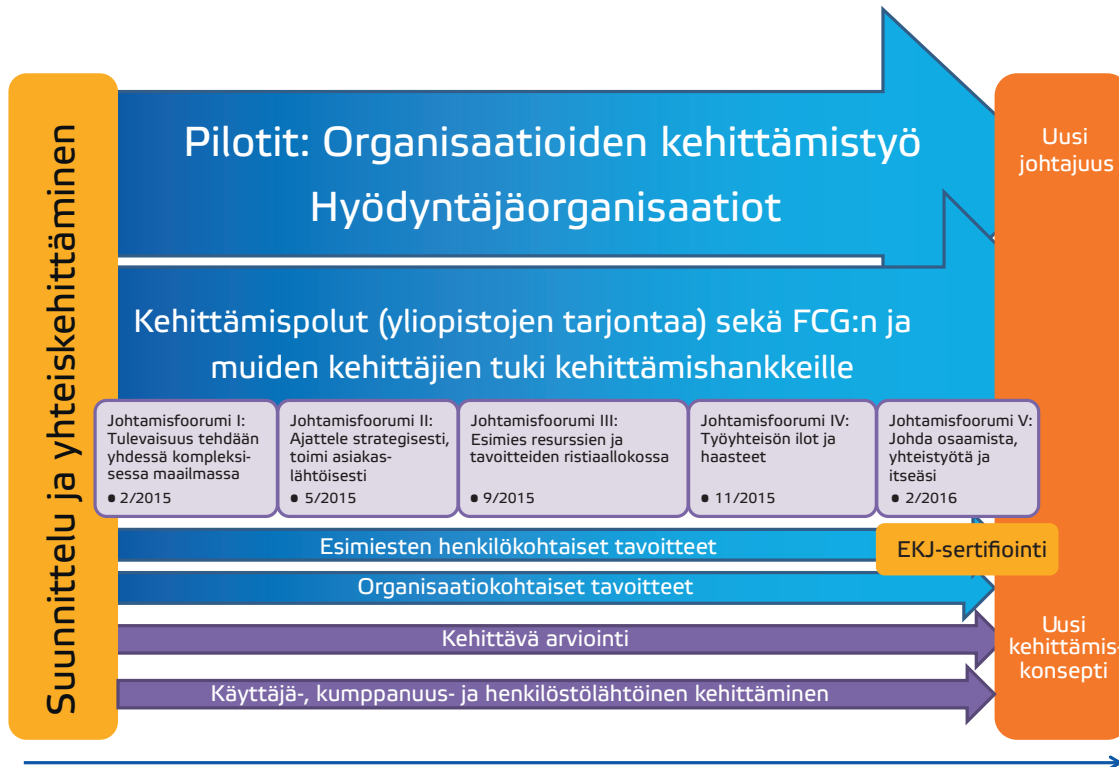


Johtamisfoorumit pysähtymispaikkoina ja kytköskohtina esimiehille

Terttu Pakarinen, kehittämispäällikkö, KT

Johtamisfoorumien tarkoituksena oli käsitellä johtamista muutoksessa eri näkökulmista. Ohjelmassa käytiin ajatuksia herättäviä luennoitsijoita, jotka käsitelivät esimiestyön ajankohtaisia aiheita. Johtamisfoorumien sisällöt kulkivat esimiehen työnkuvan mukaisesti. Johtamis-

foorumeilla lähdettiin liikkeelle tulevaisuudesta ja kompleksisuudesta ja siirryttiin strategiaan, asiakkuuteen ja toimintakulttuurin muutokseen. Sen jälkeen pohdittiin, miten näihin tarpeisiin vastataan tuottavasti, ja miten resursseja käytetään tehokkaasti. Kahdella viimeisellä foorumilla

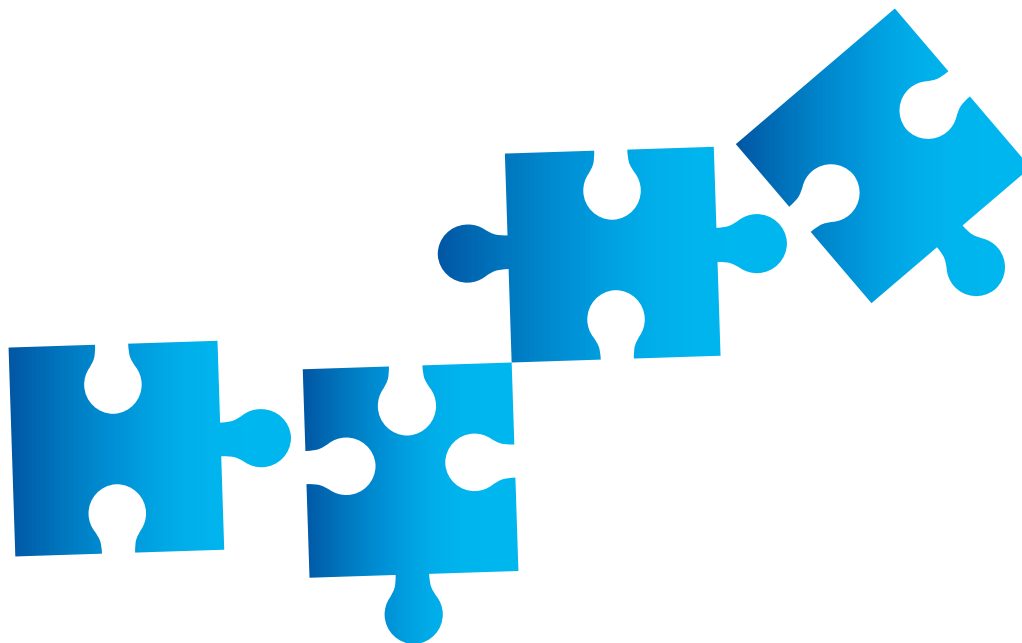


Kuvio 6. Kehittämisohjelma käytännössä.

käsiteltiin henkilöstöjohtamista ja työn imua sekä työyhteisöviestintää ja itsensä johtamista muutoksissa.

Johtamisfoorumeiden väliin sijoittuneiden tehtävien avulla osallistujien oli tarkoitus pysähtyä oman johtajuutensa äärelle niiden ajatusten kanssa, joita johtamisfoorumeilla oli herätelty. Nämä omaa johtajuutta ja esimiestyön tilanteita koskevat pohdinnat kiteytettiin lopputyöhön.

Johtamisfoorumeilla työskenneltiin paljon erilaisin menetelmin, jotta esimiehet saivat kokemusta asiakas- ja henkilöstölähtöisistä toimintatavoista sekä vertaistukea toisiltaan. Verkottumista edistivät työskentely eri ryhmissä ja pareissa sekä niiden vaihdot eri foorumeilla. Myös pilottien projekteissa oli tavoitteena verkottuminen muiden kuntien kanssa. Eri toimialojen esimiesten kanssa työskentelyä pidettiin antoisana, koska se avasi omia ajatuksia.



CASE Pori:

Tiikerinloikka uudistumiseen

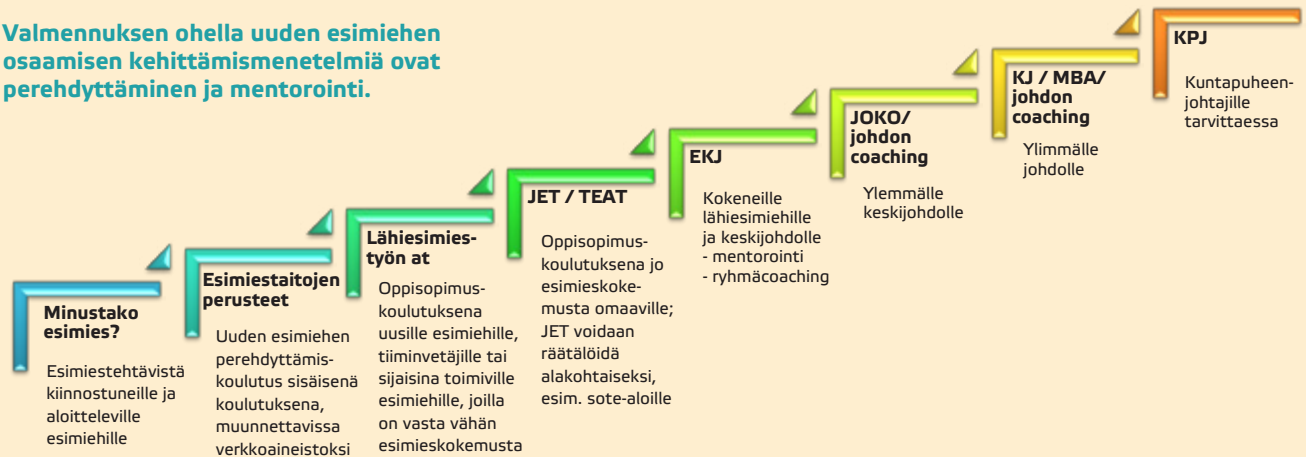
Riitta Saarinen, kehittämisasiantuntija, Porin kaupunki

Kunnat ovat keskellä suurta murrosta, minkä vuoksi toimintatavat ovat muuttumassa. Porin kaupunki on velvoittanut kaikki hallintokunnat toteuttamaan toiminnallisia uudistuksia, joiden tavoitteena on tuloksellisuuden parantaminen. Muutoksissa tarvitaan uudenlaista johtamisosaamista ja vuorovaikutusta niin organisaation sisällä kuin ympäristön kanssa. EKJ-ohjelmasta etsimme uutta

tietoa, verkostoitumista ja hyviä käytäntöjä ensisijaisesti esimiesosaamisen kehittämiseksi.

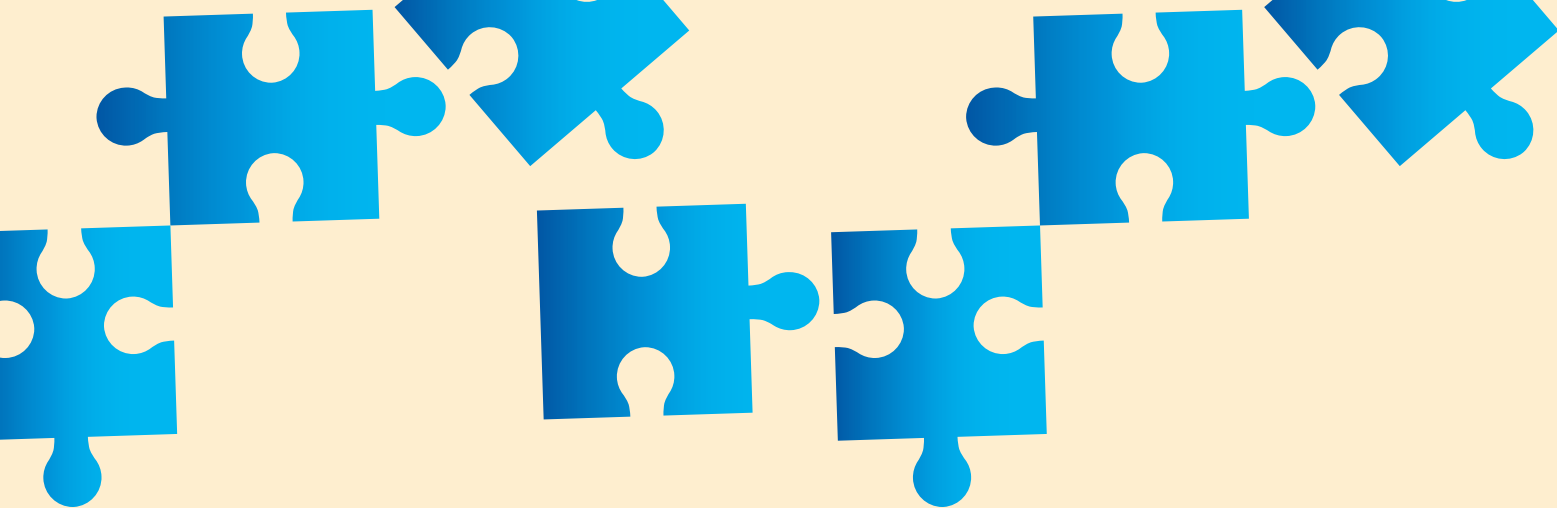
Esimiesvalmennus ei Porin kaupungissa ole ollut kovin suunnitelmallista. Siksi johtamisosaaminenkaan ei kaikilta osin ole ollut riittävää tämän päivän haasteisiin vastaamiseksi. Erityisesti keskijohdon tarpeisiin on etsitty soveltu-

Valmennuksen ohella uuden esimiehen osaamisen kehittämismenetelmiä ovat perehdyttäminen ja mentorointi.



Lisäksi tarjotaan lyhytkursseja eri teemoista, myös tilauskoulutuksena. Uusia esimiehiä rekrytoitaessa varmistetaan heillä jo oleva johtamisosaaminen, jota täydennetään tarvittavalla koulutuksella ja työssä oppimisella. Suunnitelmallinen perehdyttäminen työhön ja organisaatioon on ensimmäinen askel uuden esimiehen valmennuksessa. Perehdyttämisen jatkoksi tulokkaalle voidaan nimetä mentori. Johtamisosaamista voidaan arvioida 360-mittauksella tai DiSC-toimintatyylianalyysillä.

Kuvio 7. Porin esimiesvalmennustarjotin.



vaa valmennusta. Hyvä esimiestyö helpottaa asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja kasvattaa henkilöstön aikaansaannoskykyä. Osallistumalla EKJ-ohjelmaan lähdimme rakentamaan esimiehen urakehitystä tukevaa koulutuspolkua ja kehittämään esimiesten valmiuksia toimia toimintaympäristön ja organisaattiorakenteiden muutoksissa.

Henkilöstöpalveluiden tavoitteena on, että jatkossa esimiesvalmennus on koordinoitua ja kriteerit koulutukseen pääsyyllä selkeät. Työn alla on osaamisen johtamisen ohjelma, jossa määritellään, minkälaista osaamista eri organisaattiotasoilla olevilta esimiehiltä edellytetään. Lisäksi se sisältää kriteerit ja hakeutumismenettelyt johtamiskoulutukseen.

EKJ-ohjelman ansiosta otimme myös omat toimintatapamme uuteen tarkasteluun. Porissa järjestettiin muutama vuosi sitten Esimiestreffit-nimisiä tilaisuuksia. EKJ-ohjelmaan osallistuvat esimiehet esittivät toivomuksen keskustelufoorumien palauttamisesta. Pehdyttämishojelman jatkoksi on Porissa suositeltu mentorointia. Pilottiryhmän EKJ-sertifioitut esimiehet ovat halukkaita toimimaan mentoreina seuraavaan valmennukseen osallistuville.

Ryhmäcoachingista saatujen hyvien kokemusten vuoksi johdon coaching on lisätty Porin valmennusohjelmaan, samoin kuntajohdon valmennusohjelma (KJ) ja kunta-puheenjohtajan johtamiskoulutus (KPJ).

Miten EKJ-ohjelma tukee muutosta Porissa?

Teksti ja kuva: Oili Valkila, Will & Way

Pori haki uudenlaista johtamisosaamista vastatakseen toimintaympäristön muutoksiin. EKJ-pilottihankkeella tähdättiin uudenlaiseen johtamiskulttuuriin, asiakaslähtöisyyteen ja palveluiden kehittämiseen. EKJ-ohjelmasta haettiin tietoa, verkostoja ja hyviä käytäntöjä

Porin hanke on nimeltään *”Tiikerinloikka uudistumiseen – toimintaympäristön muutokset esimiesosaamisen haastajina”*. Hankkeen tavoitteena oli vahvistaa asiakkuuksien johtamista ja henkilöstöjohtamisen osaamista.

Hankkeen alussa pilottia motivoi käynnissä ollut selvitystyö yhdeksän kunnan muodostamasta kokonaisuudesta vuonna 2017. Suuren luokan muutosta varten tarvittiin kipeästi muun muassa muutosjohtamisen osaamista. Yhdistymissuunnitelman rauettua Pori sai aikalisän muutosjohtamisensa kehittämiseen. Siltikin varmaa tulevaisuudessa on vain muutos, eikä hankkeen tavoitteiden tärkeys siis ole vähentynyt. Jatkossakin tullaan tarvitsemaan muutoksen läpiviennin malleja, kykyä käsitellä muutosvastarintaa, rakentavan ilmapiirin luomista työyhteisössä, tavoitteellisuutta sekä mittareita, jolla eteneminen todetaan.

Mukana Porin pilottihankkeessa olivat tekninen toimi, vapaa-aika- ja kulttuuritoimi yhteensä 22 osallistujan voimin.

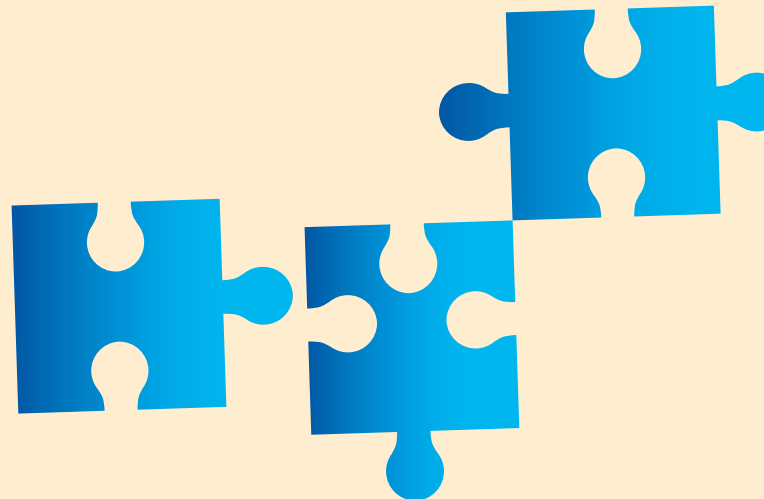
– Asiakkuudet olivat olleet meillä vähän hajallaan; hallintokunnat ja liikelaitokset pitivät asiakkaistaan liiankin tiukasti kiinni. Etsin vähän laajempaa näkemystä asiakkuudesta ja olisin halunnut saada myös palvelumuotoilun kuntoon, sanoo palvelupäällikkö **Heikki Tuominen**, joka on vastuushenkilönä kehitystyössä, joka liittyy asiakkuuksien johtamisen teemaan.

Mittausteknikko **Olli-Pekka Ihalainen** puolestaan vastaa teemasta johtaminen toimintaympäristön muutoksissa.

– Joillakin toimialoilla tuli työtyytyväisyyskyselyssä melko heikkojakin tuloksia. Nyt henkilöstöpalveluissa on tunnustettu se, että johtamista on kehitettävä nykyaikaisempaan ja siis myös osallistavaan suuntaan, Ihalainen sanoo.

Valmentava johtaminen oli tärkeä tavoite, samoin kuin vuorovaikutuksen kehittäminen työyhteisössä. Tärkeitä sisältöjä kehittämisessä ovat myös talouden hallinta ja kustannustietoisuus, joita haluttiin jalkauttaa koko työyhteisöön.

Pääasiassa pilotin osallistujat olivat lähiesimiehiä, keski-johtoa on mukana vähemmän.



– Jokainen pilotissa mukana ollut on pohtinut oman esimiehensä kanssa, mitä asioita kehittämällä parhaiten vastataan kaupungin vaatimukseen toiminnallisista uudistuksista. Yhtä yhdistävää, suurta kehityshanketta meillä ei ollut, vaan kehitystyössä ohjattiin pikemminkin pieniä puroja yhteiseen uomaan, kertoo kehittämisasiantuntija **Riitta Saarinen**.

Monentasoista oppimista

Ilman kuntaliitoksiakin Porin kaupungissa on menossa organisaatorakenteen uudistus, ja muuttuva toimintaympäristö ajaa jatkuvaan kehittämiseen. Esimiehet tarvitsevat apua ja tukea johtamistyöhönsä muutoksessa.

– Kunnissa lienee asijaohjamispuoli melko lailla hallussa, mutta ihmisten johtamiseen haluttiin panostaa ja opiskella, mitä se pitää sisällään, Saarinen sanoo.

Pilotin osallistujat kertovat saaneensa johtamisfoorumeista tuntuvaakin tukea omalle kehittämistehtävälleen, samoin foorumeiden jälkeen pidetyistä ryhmäcoachingeista, joissa johtamisasiat vielä kertautuivat ja konkretisoituivat oman johtajuuden pohdinnan kautta.

Valtaosa Porin väkeä kävi foorumeissa paikan päällä, mutta osa seurasi niitä etänä.

– Työyhteisössä käytyjen keskusteluiden perusteella ero osallistumistavoissa oli valtava! Erityisesti useamman tunnin linja-automatkat foorumeihin antoivat paikalla olleille hedelmällisen keskustelutilan, Ihalainen sanoo.

– Myös verkottuminen foorumeissa yli kuntarajojen oli hyödyllistä, lisää Tuominen.

Saarisen mukaan kehittämistehtäviä vietiin eteenpäin myös laatuajoiksi kutsuttujen vuorovaikutteisten kokoon-tumisten muodossa.

– Erinomainen vetäjämme keskustelutti joukkoa eri kehittämiskokoulujen avulla. Kun mukana oli eri toimialojen väkeä, syntyi vuoropuhelua myös hallintokuntarajojen yli, hän sanoo.

Kaikenlaiset yhteiset foorumit tukevat johtamisajattelua ja vuorovaikutusta kaupungin sisällä. Jo yksin Porin teknisen palvelukeskuksen riveissä työskentelee 450 henkeä, joista 40 on esimiestä, joten samankaan hallintokunnan väki ei välttämättä tunne toisiaan.

Pilotista jatkumoon

Osallistujat vakuuttavat saaneensa hyviä työkaluja työhönsä esimiehinä yleisesti sekä muutoksessa.

– Olen ollut monenlaisissa koulutuksissa mukana, mutta tämä oli täysin erilainen. Saimme juuri sitä esimies- ja johtamisosaamista ja käytännön työkaluja, Ihalainen sanoo.

Myös Tuominen kertoo hankkeesta löytyneen hyviä, konkreettisesti käytäntöön sovellettavia työkaluja lean-ajattelusta asiakkaiden osallistamiseen. Osallistuneiden joukossa vallitsee muutenkin hyvä innostus ja korkea motivoituneisuus. Tuominen toivookin, että pilotin lailla EKJ:n piiriin saataisiin Porissa joka vuosi vaikkapa 20 uutta esimiestä eri hallintokunnista. Näin esimiestyön tasoa voitaisiin vähitellen nostaa, ja pilotista syntyisi jatkumo.

– Jos näin menetettäisiin ja edelliset koulutetut toimisivat seuraavien mentoreina, voisi tilanne johtamisosaamisessa muutaman vuoden kuluttua olla aivan erilainen, Ihalainen arvelee.

Jokaisen uuden sertifikaatin takana olisi yksi toteutunut kehitystehtävä. Tuloksina voisi olla muun muassa itseohjautuvampi, tyytyväisempi ja tuottavampi henkilöstö,

madaltuneet organisaatiot ja vähemmän byrokratiaa. Uudenlaisella johtajalla vaihtelisivat tilanteen mukaan managerin, leaderin ja valmentajan roolit, jotka hän voi yhdistää muutosjohtajuudeksi.

Tuleeko muutoksesta pysyvä?

Molemmat teknisen palvelukeskuksen miehet uskovat, että sertifiointiset voivat motivoida myös seuraavia esimieskouluttajia.

– Kun meillä on jo 22 EKJ-sertifioitua esimiestä, se viestii muillekin, että kannattaa lähteä mukaan ja ottaa tämä tosissaan, sanoo myös Saarinen.

Ihalaista huolestuttaa kuitenkin, miten hyvän alun jälkeen käy, jos hankkeen jatkumisesta ei pilotin jälkeen huolehdi. Hän ei ole varma siitä, onko kaupungin johto sitoutunut johtamiskulttuurin kehittämiseen siinä määrin kuin itse pilottihankkeeseen osallistuneet. Linjoja ei ole Saarisenaan mukaan saatu hankkeen osalta auki ylemmän johtoon Porissa yhtä hyvin kuin monessa pienemmässä kunnassa, joista esimerkiksi johtamisfoorumeissa on paikalla ollut suuri osa johtoryhmää. Porissa hanketta hallinnoi henkilöstöpalvelut, joka on yhtä vakuuttunut EKJ-ohjelman vaikuttavuudesta kuin mukana olleet esimiehetkin.

– Itseltäni on mennyt tähän hankkeeseen noin 300 tuntia. Olisi turhauttavaa, jos siitä ei olisi mitään hyötyä jatkon kannalta, tuumaa Ihalainen.



Porin kaupungin mittausteknikko Olli-Pekka Ihalainen, palvelupäällikkö Heikki Tuominen ja kehittämisasiantuntija Riitta Saarinen.

Kehittämistoiminnan suuntaa tutkimassa

Taina Tuomi, tiimipäällikkö, Keva

Arviointi oppimis- ja kehittämistoiminnan tukena

Arviointi on oleellinen osa oppimis- ja kehittämistoimintaa. Usein arvioinnin lähtökohdaksi on mallin testaaminen tai lopputuloksen arvottaminen suhteessa tavoitteisiin. Tämä tapahtuu tavallisesti arvioimalla jälkikäteen aikaansaannoksia. Arviointia ohjaa silloin kausaaliajatus siitä, että ennalta suunnitellut ja tietoisesti toteutetut toimenpiteet synnyttävät haluttua vaikutusta. Silloin suljetaan pois se, että tulos voi muuttua odotetusta toisenlaiseksi ennalta arvaamattomien tai tiedossa olevien tekijöiden vuoksi tai niiden yhteisvaikutuksesta. Tällainen ennakoimattomuus on tavanomaista esimerkiksi työelämän kehittämistoiminnassa. Myös muita arviointitapoja on.

EKJ-valmennusohjelmassa organisaatioiden kehittämisen tukena käytettiin kehittävää arviointia. Yksi oleellinen ero tavanomaiseen arviointiin oli siinä, että arvioinnin opit haluttiin saada kehittämistoiminnan hyödyksi jo prosessin aikana. Kehittävällä arvioinnilla tarkoitetaan, että kohdetta analysoidaan kriittisesti tulkiten. Samalla toiminnan tuottama hyöty tai arvo määritetään kytkettyä toiminnan laadun parantamiseen ja kehittämiseen sekä toimintojen yhdistämiseen.

Kehittävä arviointi tähtää syvälliseen ja jatkuvaan oppimiseen ja painottaa kontekstuaalisuutta, vuorovaikutusta, osallisuutta sekä kokemusta ja avoimuutta. Arvioinnissa pyritään tunnistamaan sekä tekemään näkyväksi ja ymmärrettäväksi toiminnan kompleksinen luonne sekä dokumen-

toimaan ja tulkitsemaan kehittämisen dynamiikkaa, vuorovaikutusta ja eri tekijöiden keskinäisiä riippuvuuksia.

Arviointi kohdistuu toiminnan vaikuttavuuden parantamiseen prosessien kehittämisen kautta. Tästä arviointiin tulee lisäys ”kehittävä”.

Kehittävä arviointi EKJ-ohjelmassa

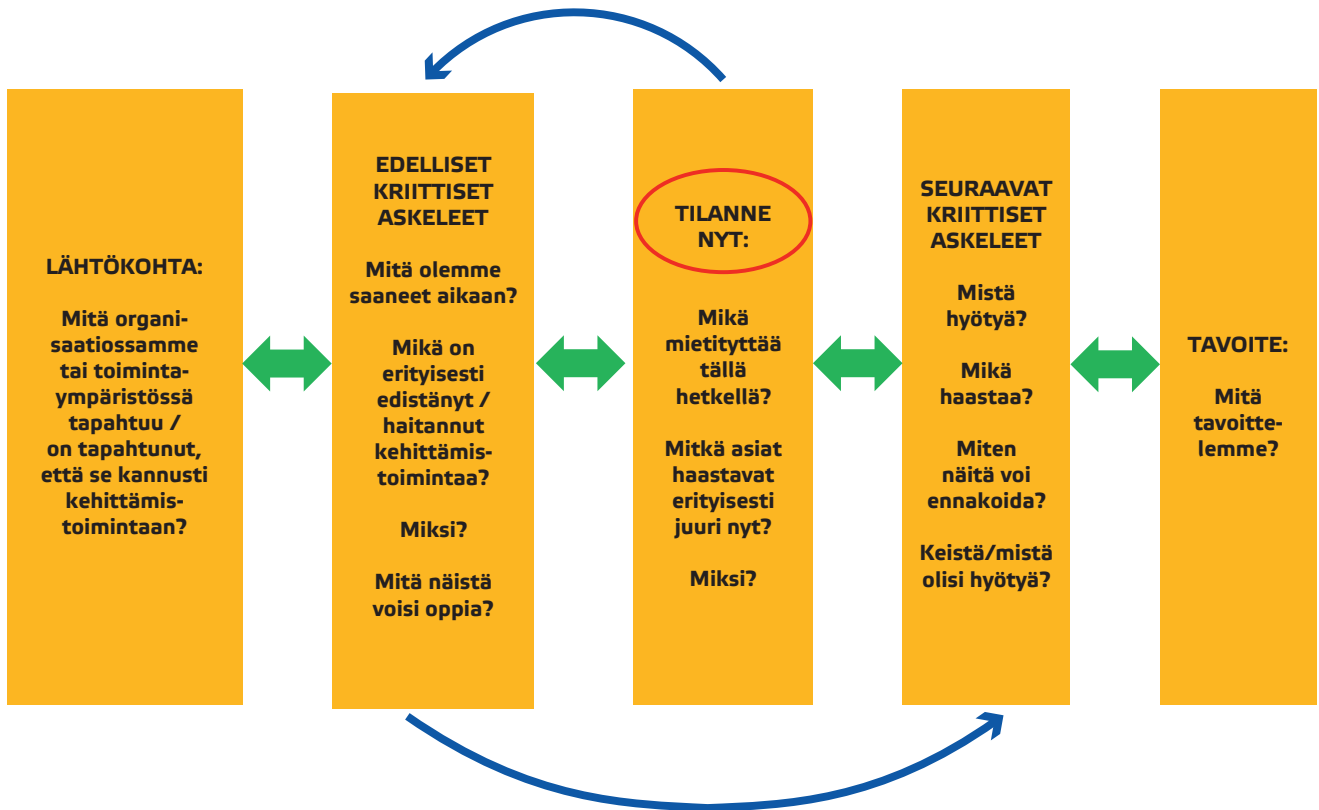
EKJ:n valmennusohjelmassa kehittävää arviointia käytettiin ennen kaikkea organisaation oman kehittämistoiminnan tukena. Sen lisäksi tavoitteena oli tutkia, miten valmennukseen osallistuvien esimiesten oppimisen ja kehittämisen eteneminen ja organisaatiotason kehittäminen linkittyvät toisiinsa. Osaksi tästä syystä arvioinnissa nousi vahvasti esille EKJ-ohjelman eri osioiden annit (johtamisfoorumit, yliopistojen lisäkoulutukset, muut kehittämispalvelut).

Käytännössä kehittävä arviointi eteni seuraavien vaiheiden kautta:

- 1) Organisaation ohjausryhmä kokosi 5–10 hengen arviointiryhmän. Sen ytimen muodosti hankkeen ohjaus- tai projektiryhmä. Tätä täydennettiin muutamalla esimiesvalmennukseen osallistuneella esimiehellä, jotta arviointinäkökulma saatiin laajemmaksi. Joissakin organisaatioissa keskusteluun kutsuttiin kaikki valmennukseen osallistuvat. Joissakin arviointikeskustelua kävi pelkästään ohjausryhmä, jonka jäseniä osallistui myös EKJ-valmennukseen.

- 2) Ryhmä kokoontui pääsääntöisesti neljä kertaa noin kahden tunnin istuntoon. Keskustelua ohjasi ja fasilitoi Kevan asiantuntija.
- 3) Kehittävä arviointi eteni kuvion 8 mukaisesti. Ensimmäisessä kokoontumisessa palautimme mieliin organisaation EKJ-ohjelmaan osallistumiselle ja organisaatiokohtaiselle kehittämiselle asetetut tavoitteet. Tässä tarkastelimme myös esimiestason tavoitteita siltä osin kuin se oli mahdollista. Tämän jälkeen pureuduimme tavoitteiden taustalla olleisiin lähtökohtiin: mitä sellaista

organisaatiossamme oli tapahtunut, että juuri nämä kehittämistavoitteet olivat nousseet tärkeiksi? Tällä keskustelulla pyrimme hakemaan yhteistä ymmärrystä kehittämistoiminnan lähtökohdista ja tavoitteista. Sen jälkeen kokosimme tämän hetken mieltä painavat asiat, jotka liittyivät oppimis- ja kehittämistoimintaan, ja tutkimme sitä, miksi juuri nämä huolestuttivat. Seuraavaksi tutkimme, mitä sellaista kriittistä oli tapahtunut tähän mennessä, mikä oli edistänyt tai estänyt oppimis- ja kehittämistoimintaa, miksi nämä oli koettu merkityksellisinä ja miten ne oli ylitetty. Näin arvioimme joka



Kuvio 8. Kehittävä arviointi tiivistetysti.

kerralla myös sitä, mitä olimme oppineet. Pohdimme myös, onko tapahtuneella vaikutusta tavoitteiden uudelleenarviointiin. Lopuksi pohdimme seuraavia kehittämisen kannalta kriittisiä askeleita: miksi juuri ne ovat kriittisiä, mitä niiden suhteen voisi ennakoita, miten niihin valmistautua ja keitä tarvitaan mukaan?

- 4) Seuraavilla kerroilla edettiin sillä hetkellä mietityttävistä asioista tapahtuneen tutkimiseen ja lopulta seuraavien askelten määrittämiseen.
- 5) Työskentelytapa eteni kaikissa vaiheissa yksilöpohdinasta ryhmän yhteiseen keskusteluun. Apuna käytimme muistilappuja. Näin jokaisen osallistujan näkemys saatiin tasaveroisesti arviointiin. Keskustelua vetänyt Kevan asiantuntija kokosi keskustelun sisällön visuaaliseksi organisaation kehittämistoiminnan poluksi, joka täydentyi jokaisen keskustelukerran jälkeen. Keskusteluun osallistuneet saivat jokaisen keskustelukerran jälkeen polun tarkistettavakseen.
- 6) Viimeisessä kokoontumisessa tutkimme etenemistä myös suhteessa alkuperäisiin tavoitteisiin: Mitä niille oli tapahtunut? Lisäksi tiivistimme ne keskeiset asiat, jotka koko kehittämistoiminnan aikana ovat merkittävästi vieneet eteenpäin tai hidastaneet kehittämistoimintaa.

Kehittämisen onnistumisen eväitä

EKJ-ohjelmassa kehittävän arvioinnin toteutti Kevan asiantuntija. Ulkopuolinen fasilitoija ei ole välttämätön keskustelulle. Missä tahansa kehittämistoiminnan ohjauksessa on aika ajoin, esimerkiksi kolmen kuukauden välein, hyvä pysähtyä miettimään, mitkä asiat kehittämisessä juuri nyt

huolestuttavat, mitä kriittistä, kehittämistoimintaa edistävää tai heikentävää on tapahtunut menneellä kaudella ja miksi, ja missä seuraavaksi tulisi erityisesti onnistua, jotta kehittämistoiminta etenisi. Tällaisiin asioihin kannattaa kiinnittää huomiota:

- Ensimmäisessä arviointikeskustelussa kannattaa varata aikaa *tavoitteiden ja niiden taustalla olleen lähtökohtatilanteen tutkimiseen*. Tämä auttaa poistamaan mahdollista epätietoisuutta ja rakentamaan yhteistä ymmärrystä kehittämisen tarkoituksesta ja suunnasta.
- Nykyisten huolien, tapahtuneiden asioiden ja tulevien askelien tutkimisessa on tärkeää oppia *tunnistamaan kehittämistoiminnan kannalta kriittiset tapahtumat*. Niiden taustan oivaltaminen (miksi nämä olivat/ovat tai näistä tuli/voi tulla kriittisiä asioita) on yksi sysäys oppimiselle. Niiden tutkiminen auttaa ymmärtämään, että pienelläkin edistysaskella saattaa olla suuri merkitys lopputavoitteelle.
- Kehittävän arvioinnin istunnot toimivat *vertaistuen foorumeina*. Erityisesti silloin, kun kehittämisen eteneminen on pitkälti omalla vastuulla, vertaiskeskusteluilla on voimaannuttava ja kehittämistä motivoiva vaikutus.
- Kehittämistoiminnan juurtumisen ja leviämisen näkökulmasta on tärkeää huolehtia johdon ja organisaation muun henkilöstön jatkuvasta viestinnästä kehittämistoiminnan etenemisestä. Heti alkuvaiheessa kannattaa laatia toimiva viestintäsunnitelma.
- Kehittävän arvioinnin keskustelut kannattaa aika-
tauluttaa, jotta kaikki vaiheet ehditään käydä läpi.
- Keskustelujen dokumentointi esimerkiksi visuaalisessa muodossa, kokoamalla yhdessä kriittiset asiat ylös on oleellista, jotta seuraavalla kerralla voidaan yhdessä palauttaa mieliin, mitä aiemmin on tapahtunut ja arvioida, miten eteneminen on tapahtunut.

Millaista uutta johtajuutta kunta-alalla tarvitaan?

Krista Nuutinen, projektipäällikkö, KT

Miksi uutta johtajuutta ja uudenlaista esimiesosaamista tarvitaan?

Kuntakentällä on käynnissä tällä hetkellä useita muutoksia, jotka tuovat mukanaan uudistusvaatimuksia. Toimintaympäristön ja hallinnon muutokset sekä tutkimustieto julkisen sektorin tilasta tuovat koko ajan uusia muutosvaatimuksia myös esimiestyölle. Tähän lukuun on koottu kuntakentän esimiesten kokemusten ja näkemysten pohjalta nousseita johtamisen teemoja, jotka ovat esimiesosaamisen kehittämiseksi tarpeen, ja joita tulevaisuuden johtamisessa tarvitaan. Näitä johtamisen teemoja avataan sekä teorian että EKJ-ohjelman kokemusten kautta.

Uudistuva esimies kuntakonsernissa (EKJ) -ohjelmaan osallistuneet esimiehet toivat ohjelman aikana esille, että henkilöstötyössä on meneillään samoja tekijöitä ja suuntauksia kuin aiemminkin, mutta tässä ajassa tarvitaan näiden sisältöjen uudenlaista tulkintaa. Toisaalta esimiesosaamisen keskiöön nousee uusia johtamisen alueita, kuten verkostojen johtaminen tai kannustus arjen innovointiin. Pentti Sydänmaanlakan mukaan perinteisestä hallintoalamaisjohtajuudesta julkisella sektorilla on uudistuttava jaettuun kollektiiviseen johtamiseen: Suuntana tulisi olla kolmen i:n johtaminen; innostu, innosta ja innovo. Esimiehen tehtäväksi tulee yhä voimakkaammin uudistamisen mahdollistaminen. Uudistumisella tavoitellaan parempaa tuloksellisuutta, työelämän laatua sekä innovatiivisuutta.

Yllätyksellisyyden aika pähkinänkuoressa:

- 2000-luvulla toimintaympäristön muutoksen voima ja vauhti on kasvanut huomattavasti.
- Yhteiskunnan ja organisaatioiden kompleksisuus kasvaa, mikä edellyttää ilmiöiden tarkastelua monesta eri näkökulmasta. Tämä haastaa johtamisen perinteiset opit ja suuntauksset.
- Verkostoyhteiskuntaan siirtyminen 2000-luvulla on muuttanut työelämää hajanaisemmaksi. Yhä useampi työntekijä työskentelee nyt ja tulevaisuudessa lyhytaikaisissa projektipohjaisissa tiimeissä toistaiseksi jatkuvien työsuhteiden sijaan.
- Älykäs johtaminen edellyttää johtamisen viitekehyksen päivittämistä vastaamaan kunkin ajan toimintaympäristöä. Älykkään julkisen organisaation piirteitä ovat mm. tulevaisuuteen suuntautuminen, refleksiivinen johtaminen, muutoskyky, avoimuus ja innostava työyhteisökulttuuri.

Mitä tulevaisuuden johtajuus on?

Johtaminen on tilannesidonnaista, ja hyvä johtaminen määritellään kuhunkin tilanteeseen sopivaksi. Pentti Sydänmaanlakka esittää älykkään johtamisen viitekehyksen, joka sopii tulevaisuuden yllätykselliseen toimintaympäristöön. Älykäs johtaminen koostuu neljästä perustasosta: verkostojen ja ekosysteemin johtaminen, organisaation johtaminen, yksilöiden ja tiimin johtaminen sekä itsensä johtaminen. Kaikki tasot ovat vaikutuksessa toisiinsa ja johtajan on toimittava kaikilla tasoilla muutosten aikaan-

saamiseksi. Lisäksi kaikilla tasoilla toimiminen ja johtamisen kehittäminen edellyttävät strategista ajattelua sekä jatkuvaa uudistumista. Strategisen ajattelun Sydänmaanlakka määrittelee: *”se on herkkyyttä havainnoida ja ennakoita heikkoja signaaleja sekä nopeaa reagoitua”*.

Sydänmaanlakan älykään johtamisen viitekehyksen osat alueet ovat yhteneväisiä EKJ-ohjelmassa määritellyn uuden johtajuuden mallin kanssa (kuvio 9).

Esimiehen oma rooli ja itsensä johtaminen

Uusissa toimintaympäristöissä ja niistä nousevien uusien vaatimusten keskellä esimiehen on pystyttävä kehittämään omaa osaamistaan niin, että jatkuva uudistuminen on mahdollista. Sydänmaanlakka määrittelee johtajan avainosaamiseksi todellisuuden havainnoinnin uusin silmin, ennakkoinnin, läsnä olemisen, visioinnin sekä toimeenpanon.

”Työelämässä tulisi siirtyä ulkoisesta johtamisesta sisäiseen johtamiseen. Nykyinen hektinen maailma vaatii itsensä johtamista: esimerkiksi rajojen asettamista informaatioähkyn keskellä.”

Luova johtaja Saku Tuominen, EKJ-ohjelman johtamisfoorumi V ”Johda osaamista, itseäsi ja työyhteisöäsi”, 12.2.2016

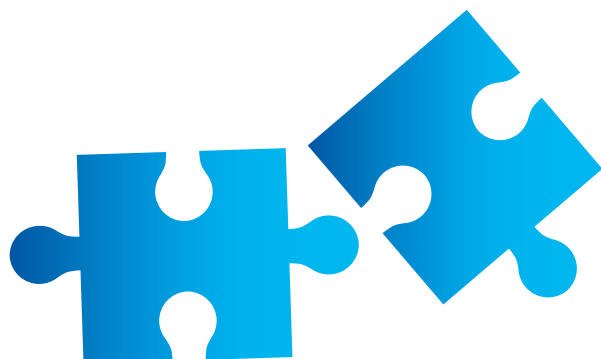
Esimiehen oma rooli ja itsensä johtaminen ovat johtamisen lähtökohta. Itsensä johtamisen avulla esimies ja työntekijät voivat huolehtia omasta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnistaan. Itsensä johtamiseen kuuluu itsereflektointi, jolla voi vaikuttaa itseensä ja ohjata omaa kehoaan, ajatuksiinsa, tunteitaan ja arvojaan. Sydänmaanlakan mukaan itsensä johtaminen on nähtävä osana organisaation johtamisjärjestelmää, ja myös koko organisaation hyvinvoinnin kehittämiseen on syytä panostaa, erityisesti muutosten keskellä.

Itsejohtoisuus ja omatoimisuus korostuvat johtamisessa tulevaisuudessa yhä enemmän. Johtaminen on jaettua ja tässä tilanteessa esimiehen on kyettävä kannustamaan työntekijöitään luovuuteen ja erilaisuuteen. Virallista johtajuutta tarvitaan kuitenkin yhä vastuun ja vallan jakamiseen tilanteen mukaan.

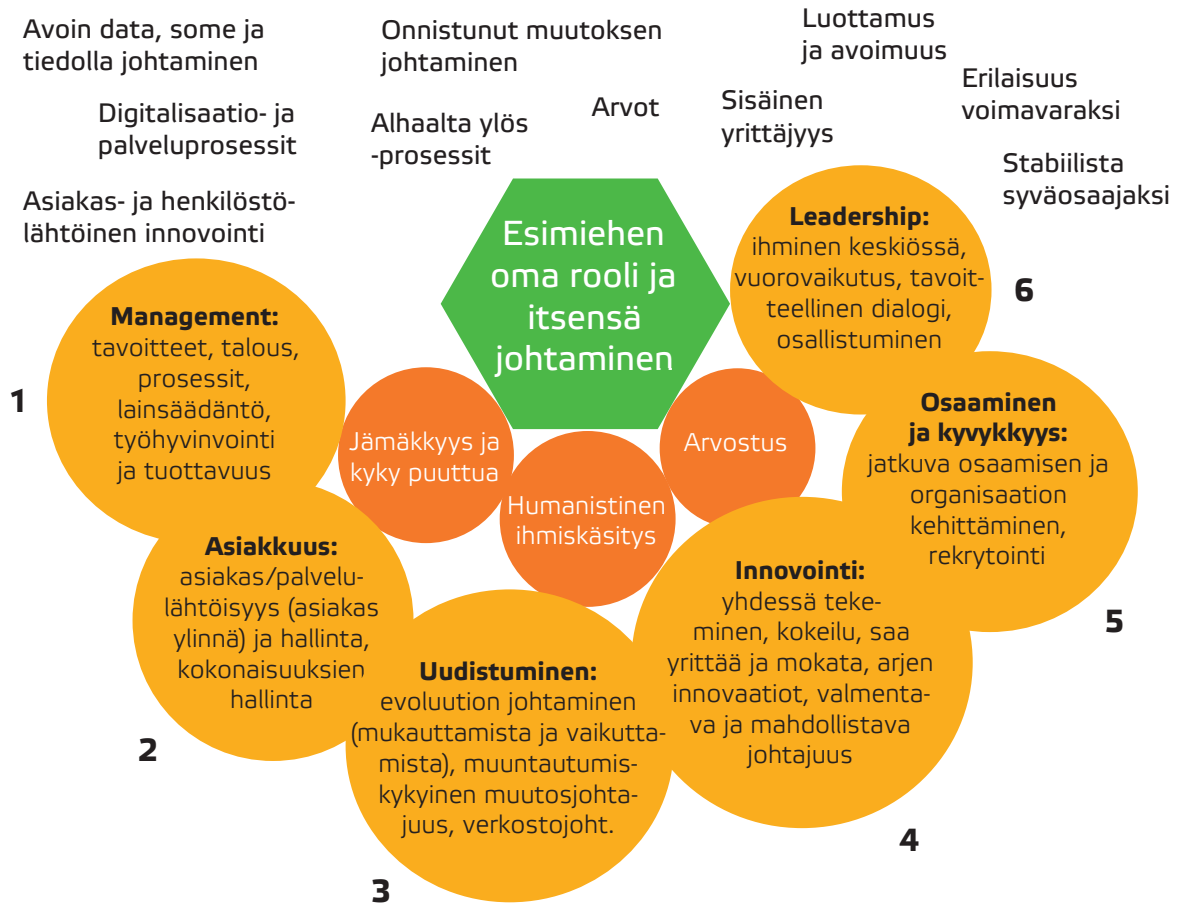
Esimies kannustaa jatkuvaan uudistumiseen

Julkishallinnolta vaaditaan jo nyt jatkuvaa uudistumista. Uudistumista edistävät luovuus ja innovatiivisuus, ja siihen tarvitaan muutoksen johtamista. Vain dynaamisella organisaatiolla on mahdollisuus selvittää muutoksessa. Yksilön, tiimin ja organisaation osaamisen kehittäminen on tärkeä osa uudistumista. Tutkiva ja osallistava työote mahdollistaa uudistumisen. Työntekijät ovat työnsä parhaita asiantuntijoita, mutta heitäkin on kannustettava uuden oppimiseen ja kehittämiseen.

Esimiehen tehtäväksi tulee uudistumisen mahdollistamisessa muun muassa oppimista ja kehittämistä edistävän ilmapiirin luominen sekä tiedon ja osaamisen jakaminen niin, että muodostuu arkisia yhteistoimintarakenteita luovuuden käyttämiseen ja vertaisuutta hyödyntävään ammatilliseen kehittymiseen. Innostava esimies mahdollistaa uutta luovan työn tekemisen: Kun esimies on aidosti kiinnostunut työntekijöistään ja heidän tarpeistaan ja voima-



Johtajuus uudella tavalla tulkittuna: teoriasta käytäntöön



EKOSYSTEEMI JA OSASYSTEEMIT: YLIKUNNALLISUUS

Kuvio 9. EKJ-ohjelmaan osallistuneiden organisaatioiden näkemys uuden johtajuuden mallista.

varoistaan, hän edistää työntekijöiden kehittymistä ja työn imua.

”Resurssien pienentyessä ei pelkkä epäkohtien korjaus riitä, vaan tarvitaan työyhteisön voimavarojen vahvistamista. Voimavaroja saadaan työn imun kautta. Työn imu on aitoa hyvinvointia ja motivaatiota: tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista työssä. Työssä voi rasittua, mutta työ antaa paljon ja rikastaa elämänlaatua. Lähtökohtina ovat psykologiset perustarpeet. Ihminen tulee kuunnelluksi, tuntee yhteenkuuluvuutta ja häntä arvostetaan.”

*Tutkimusjohtaja Jari Hakanen, EKJ-ohjelman johtamisfoorumi IV
”Työyhteisön ilot ja haasteet”, 27.11.2015*

Esimiehen muutoksen johtamisen kykyyn sisältyy ihmisten sitouttaminen muutokseen sekä muutoksen systemaattinen mahdollistaminen. EKJ-ohjelmassa esimiesten osaamisen kehittäminen kytkettiin organisaation kehittämistyöhön, jolloin yksilön ja organisaation kehittymiselle ja uudistumiselle saatiin yhteiset tavoitteet.

”Henkilöstöjohtamisen yksi keino muutoksen helpottamiseen on käsitellä muutosta oppimisprosessina. Muutos voi parhaimmillaan sysätä liikkeelle joukkovimman oppimispolulle.”

*Professori Riitta Viitala, EKJ-ohjelman johtamisfoorumi V
”Johda osaamista, itseäsi ja työyhteisöäsi”, 12.2.2016*

Jatkuvaa uudistumista, kuten osaamisen kehittämistä ja toimintatapojen muokkaamista, edellyttää myös verkostoissa toimiminen yli erilaisten rajojen. Perinteisestä hierarkkisesta organisaatiosta on siirrytty verkosto-organisaatioon, joka on itseohjautuva ja muuntuu koko ajan. Nyt ja tulevaisuudessa on kiinnitettävä yhä enemmän huomiota tähän todelliseen organisaatioon – työntekijöiden omista verkostoista muodostuvaan organisaatioon – muodollisen

tai virallisen organisaation sijaan. Organisaation rajojen yli menevässä johtamisessa on kyse verkostojohtamisesta. Verkostojohtaminen on kokonaisuuksien hallintaa ja johtamista yli tiimirajojen niin oman organisaation sisällä kuin esimerkiksi kumppaneiden tai asiakkaiden kesken. Nämä erilaiset ja uudenlaiset tiimit on saatava toimimaan yhteen, oli sitten kyse löyhemmästä tai kiinteämmästä verkostosta.

Hyvä johtaminen on vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa esimiehen ja tiimin jäsenten kesken

Sydänmaanlakan älykkään julkisen johtamisen mallissa johtaminen kuvataan johtajan ja asiantuntijoiden väliseksi vuorovaikutukseksi, joka muodostuu parhaimmillaan aidosta vuoropuhelusta; dialogista tiimin kaikkien jäsenten välillä. Luottamus, avoimuus ja arvostus ovat vuorovaikutuksen kulmakivet ja hyvän yhteistoiminnan edellytykset. Työntekijän arvostus ja häneen luottaminen edesauttavat motivoitumista työhön ja hyvän tuloksen saavuttamista. Julkisella sektorilla yhteistoimintaan kannustaminen ei kuitenkaan vielä ole vallitseva kulttuuri.

”Tuottavuus- ja tuloksellisuusajattelussa on pohjimmiltaan kyse hyvien palvelujen tuottamisesta kuntalaisille. Olemme tilanteessa, jossa palvelutarpeet kasvavat, mutta resurssit kasvavat hitaammin tai eivät lainkaan. Toimintaa on kuitenkin mahdollista kehittää ilman voimavarojen lisäystä. Tuloksellisuudessa keskeistä on se, miten voimavarat esimerkiksi omassa kunnassa kohdentuvat.”

*Emeritusprofessori Pentti Meklin, EKJ-ohjelman johtamisfoorumi III
”Esimies resurssien ja tavoitteiden ristiaallokossa”, 2.9.2015*

Dialogi ja dialoginen johtaminen vaikuttavat myönteisesti organisaation tuloksellisuuteen ja innovatiivisuuteen. Dialogi on yhdessä ajattelemista ja puhumista; kollektiivista ajattelua, joka on yksilön ajattelua vahvempaa. Dialogissa on kyse myös mukaan ottamisesta ja eri

osapuolten aidosta kohtaamisesta. Kun tarkastellaan organisaatioiden ja johtajuuden dialogisuutta, osallistava, arvostava ja palveleva esimies edustaa johtajuuden tavoiteltavinta muotoa.

Dialogia edistävä esimies

- puhuu suoraan ja viestii vastuullisesti
- kuuntelee itseään ja toisia
- kunnioittaa itseään ja toisia, sekä
- odottaa – hidastaa ja laajentaa omia tulkintojaan ja käsityksiään itsekriittisyydellä ja itsereflektoinnilla.

Aito ja syvä dialogisuus ja dialoginen johtaminen ovat keskeisiä organisaatioiden kolmen päätavoitteen – tuloksellisuuden, työelämän laadun ja innovatiivisuuden – toteutumisessa.

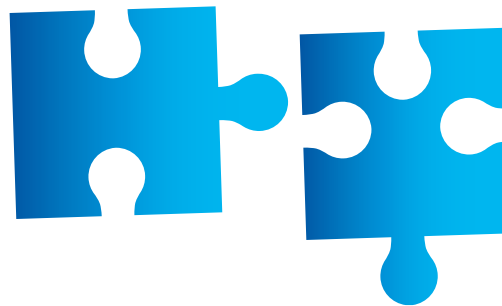
Esimies elämyksellisen asiakaspalvelun mahdollistajana

Tulevaisuudessa organisaatioissa korostetaan yhä enemmän asiakaskokemusta, mikä merkitsee siirtymistä perinteisestä tuloskeskeisestä johtamisesta asiakaskeskeiseen johtamiseen. Esiemiesten vastuulle tulee mahdollistaa sellainen organisaatiokulttuuri, joka tuottaa elämyksiä ja korkealaatuista palvelua asiakkaille.

”Kuntatyötä tekevä ”ihannetyöntekijä” hakee aktiivisesti verkostojen kautta näkemyksiä omaan tapaansa palvella ja kohdata asiakas. Asiakasarvo ja sen ymmärtäminen on kuntatyön uuden asenteen lähtökohtana.”

Tutkimusjohtaja Pasi-Heikki Rannisto, EKJ-ohjelman johtamisfoorumi V ”Johda osaamista, itseäsi ja työyhteisöäsi”, 12.2.2016

Asiakaskokemukseen vaikuttaa olennaisesti työntekijän innostus ja myönteiset tunteet eli hänen työssään kokema työn imu tai draivi. Myönteinen palvelukokemus lisää



asiakasuskollisuutta ja tuloksellisuutta. Kun määritellään uuden ajan organisaatioita ja johtamista, nousevat työntekijöiden kokemus työn imu tai draivi ja itseohjautuva organisaatio keskeiseksi. Itseohjautuvassa organisaatiossa esimies ei toimi ylhäältä päin käskyttäjänä, vaan palvelee tiimensä oman alansa osajia, itseohjautuvia työntekijöitä. Itseohjautuvan organisaation etuna on ketteruus. Se pysyy keskusjohtoista organisaatiota paremmin pärjäämään tulevaisuuden dynaamisessa toimintaympäristössä. Kun itseohjautuvuus vahvistuu, esimiehestä tulee yhä enemmän mahdollistaja ja tukija – tiimensä valmentaja.

Valmentavan johtajan työssä on keskeistä asiakaslähtöisyys ja se, että moniammatillisten ryhmien toiminta sujuu. Valmentavan johtamisen avulla työntekijöitä kehitetään yhä vaativampiin tehtäviin innostamalla, kysymällä, ratkaisukeskeisyydellä ja voimaannuttamalla. Valmentavan johtajuuden korostuessa johtamisesta tulee ammatti, jota täytyy opetella. Valmentava johtaja huolehtii työn tekemisen mahdollisuuksista, asettaa tavoitteita ja pitää huolta työntekijöiden osaamisesta – erityisesti silloin, kun toimitaan osaamisen ylärajalla. Tiimin valmentajan eli esimiehen lisäksi myös työntekijät voivat kannustaa ja aktiivisesti tukea toisiaan kehittymään, jolloin he parhaimmessa tapauksessa toimivat toistensa valmentajina.

”Mikä tekee työstä merkityksellistä? Ihmisten motivoitumisen tärkeimmät merkitysjurit ovat: 1) yhteiskunnan paras 2) asiakkaan paras 3) tiimin paras ja 4) oma paras.”

Professori Pekka Mattila, EKJ-ohjelman johtamisfoorumi II ”Ajattele strategisesti, johda asiakaslähtöisesti”, 6.5.2015

Millaista on vaikuttava johtamisvalmennus?

Terttu Pakarinen, kehittämispäällikkö, KT

EKJ-lopputöiden kertomaa johtajuudesta

EKJ-ohjelmassa annettiin 3. ja 4. johtamisfoorumien välillä lopputyöksi kutsuttu tehtävä, jonka perusteella Kuntaliitto myönsi EKJ-sertifikaatin 134 EKJ-ohjelmaan osallistuneelle esimiehelle. Lopputyössä pyydettiin kuvaamaan itse valittu johtamistilanne, sen haasteet ja opit sekä pohtimaan tulevaisuuden mukanaan tuomia johtajuuden kehittämisen tarpeita.

Lopputyöt arvioivat professorit Pirkko Vartiainen, Jari Stenvall ja Janne Tienari, joiden lisäksi arviointiraatiin kuului edustajia Kuntaliitosta ja KT Kuntatyöntantajista.

Jatkossa EKJ-sertifikaattiin liittyvä henkilökohtainen tehtävä kytketään alusta lähtien välitehtäviksi ohjelman ajalle. Professorit arvioivat jatkossakin nämä tehtävät ja niistä tehdään myös analyysi ja kunta-alan johtajuutta koskevaa tutkimusta niiden osalta, jotka antavat siihen tutkimuslavan.

Millaisella kehittämiskonseptilla tulevaisuuteen?

Kunta-alan tulevat muutokset edellyttävät yhteistyötä eri organisaatioiden rajapinnoilla, ammattiryhmien kesken palveluketjuissa sekä verkottumista yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin kanssa. EKJ-ohjelman vahvuutena on valmennukseen osallistujien ammatillinen moninaisuus ja organisaatioiden välinen verkottuminen.

Vaikuttavuutta esimiestyöhön haetaan siten, että valmennuksen vaikutukset näkyvät sekä valmennukseen osallistuvan esimiehen johtajuuden kehittymisenä että hänen oman työyhteisönsä toiminnassa. Jokaisen valmennukseen osallistuvan esimiehen omassa organisaatiossa oli meneillään kehitystyö, joka oli organisaatioiden omiin tavoitteisiin liittyvää.

Jatkossakin organisaation tavoitteet tulevat olemaan lähtökohtana ohjelmaan osallistumiselle. Vaikuttavinta johtamisvalmennus oli niissä organisaatioissa, joissa se oli kytketty kunnan tai kuntayhtymän strategiaan. Henkilökohtaiset kehittämistehtävät, jotka liittyivät organisaation muutostavoitteisiin, saivat aikaan muutoksia käytännössä, mutta kenties uusilla tavoilla toteutettuna. Asiakkaiden ja henkilöstön osallistumista kokeiltiin monissa piloteissa.

Moniammatillisuus luo uutta

EKJ-johtamisvalmennus poikkeaa muista esimiehille tarkoitetuista kehittämisohjelmista siinä, että valmennus on tarkoitettu kuntien ja kuntayhtymien esimiehille ja keski-johdolle eri toimialoilta. Useimmat olemassa olevat johtamisvalmennukset on tarkoitettu saman alan ammattilaisille. Terveystieteille ja sosiaalihuollolle on erilliset valmennuksensa, rehtoreille ja sivistystoimelle omansa ja niin edelleen. Lisäksi ammattijärjestöt valmentavat oman alansa esimiehiä.

Nyt EKJ-ohjelman loppuvaiheessa tämä moninaisuus ja organisaatioiden välinen verkottuminen on nähty ohjelman yhtenä vahvuutena tulevaisuuden muutoksia ajateltaessa. Muiden alojen esimiehiltä opittiin eniten uutta ja koettiin toisaalta, että oltiin samassa veneessä.

Organisaation ja esimiehen samanaikainen kehitystyö saa aikaan muutosta

Ohjelman periaatteena on ollut, että jokaisen valmennukseen osallistuvan esimiehen omassa organisaatiossa on

	Haasteet	Ratkaisut	Oppiminen
Strateginen johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> ● Toimintaympäristön muutokset ● Organisaatio-muutokset ja vähentyvät resurssit ● Projektien viidakko 	<ul style="list-style-type: none"> ● Johtamisjärjestelmän ja verkostojen hyödyntäminen ● Johdettavien käytäntöjen rakentaminen ● Kehittämisen koordinointi ja resurssointi 	<ul style="list-style-type: none"> ● Käsitys suuresta kuvasta (tekijät ja yhteydet) ● Pysyvyys ja jatkuvuus muutoksissa ● Priorisointi
Päivittäinen johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> ● Tasapainoilu eri odotusten ja intressien välillä ● "Tulipalot" liittyen mm. resurssien riittävyyteen ● Hankalattapaukset 	<ul style="list-style-type: none"> ● Toimivat tilannekuvat (eri odotusten ja intressien pohjalta) ● Lean: fokusointi, toteutus ja seuranta ● "Kissa pöydälle" (tartutaan ripeästi asiaan) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ajankäytön hallinta ● Oikeanlainen delegointi ● Työyhteisön käytännöt (haasteet nopeasti esille)
Johtajan itsetuntemus	<ul style="list-style-type: none"> ● Uudet vaatimukset (mm. asiantuntijasta johtajaksi) ● Omat odotukset ja oletukset ● Ristipaineissa toimiminen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Huolellinen perehtyminen ● Kärsivällinen kuunteleminen ● Etupainotteinen viestintä 	<ul style="list-style-type: none"> ● Kuka minä olen ja miten toimin (mm. delegointi) ● Armollisuus itselle (mm. rajat työlle) ● Avoimuuden merkitys

Kuvio 10. Lopputöiden arviointia ja johtajuuden kehityssuuntia. (Professori Janne Tienari 12.2.2016, Johtamisfoorumi V)

meneillään kehitystyö, johon oman esimiesosaamisen kehittäminen liittyy. Tämä kehitystyö on organisaatioiden omista käsissä. Useat kunnat ja kuntayhtymät ovat hankkineet myös itse tai yhdessä muiden kanssa omaan kehittämiseensä tarvittavaa syventävää valmennusta.

Organisaatioiden oma kehitystyö ja johtoryhmän sitoutuminen siihen on nähty yhdeksi vaikuttavuutta lisääväksi toimintatavaksi. Kevan toteuttamalla kehittäväällä arvioinnilla on tuettu organisaatioiden kehitystyötä ja se on koettu hyödylliseksi.

Esimiehen oman johtajuuden kehittäminen edellyttää omaa pohdintaa, ristiinpölytystä ja vertaistukea

Ohjelman aikana osallistujat ovat suorittaneet henkilökohtaisia tehtäviä johtamisfoorumeiden välillä, joiden avulla he ovat voineet pohtia omaa johtajuuttaan johtamisfoorumien sisältöjen pohjalta. Henkilökohtaisen johtajuuden pohdinta huipentui EKJ-lopputyöhön, jossa esimiehet arvioivat omaa johtajuuttaan ja kehittämistyötään.

Jatkossa valmennuksen aikana tehtävät välitehtävät ohjaavat entistä paremmin kohti sertifikaattitehtävää ja sen suorittamista. Henkilökohtaisen johtajuuden tueksi tarvitaan sparrausta, mentorointia tai muuta vertaisryhmätyöskentelyä.

Yhteistyö yliopistojen kanssa tähtää tulevaisuuteen

Johtamisfoorumeilla tarjottava uusin tieto antaa eväitä ja käsitteitä johtajuutta koskevaan pohdintaan. Yliopistojen käyttämät omat työmenetelmät antavat myös laajemman

kirjon työkaluja esimiesten käyttöön. Johtamisfoorumeiden toteutuksen periaatteena on ollut tarjota myös vertaisoppimisen foorumeita esimiehille, jonka vuoksi eri foorumeilla työpajat on toteutettu aina eri menetelmillä. Työskentelyyn osallistuminen antaa kokemuksen kautta menetelmällistä valmiutta viedä muutosta eteenpäin omassa työyhteisössä.

Johtamisfoorumeiden teemat ja vuorovaikutteinen työskentely on koettu pääosin toimiviksi. Jatkossakin ohjelmaan osallistuvat kunnat ja kuntayhtymät pitävät tärkeänä yliopistoyhteistyötä. Osa osallistujista pitää tärkeänä mahdollisuutta jatkaa laajemmissa johtamisohjelmissa sekä saada opintopisteytetyt opinnot hyväksi luettua urakehityksensä aikana. Tarjontaa pitää räätälöidä osittain valittavaksi tarjonnaksi.

Yhteiskehittäminen vastaa kuntien ja kuntayhtymien tarpeisiin

Ohjelmassa on toimittu verkostomaisen yhteiskehittämisen keinoin, jolloin uutta konseptia on kehitetty yhdessä kuntien ja kuntayhtymien sekä yliopistojen ja FCG:n yhdyshenkilöiden kanssa. Tämä yhteiskehittäminen alkoi jo vuonna 2014 ohjelman valmisteluvaiheessa ja on jatkunut työpajoissa ohjelman aikana. Yhteistyön tarkoituksena on ollut pohtia, millaista uutta johtajuutta tulevaisuudessa tarvitaan, ja mikä ohjelman aikana toteutetuista kehittämistoimista toimii hyvin ja mistä kannattaa luopua.

Jatkossa kannattaa panostaa siihen, että johtoryhmien sitoutuminen varmistetaan ennen varsinaisen valmennuksen alkua siitä. Mahdollisuus organisaatiokohtaiseen tukeen ohjelman aikana tulisi säilyttää, ja yhdyshenkilöt tarvitsevat mentorointia kehittämistyön tueksi. Kehittävä arviointi kytketään osaksi johtamisfoorumeiden työskentelyä.

Mikkelin kaupunki osallistui EKJ-ohjelmaan Verkoston johtaminen palvelumurroksessa -hankkeella. Ohjelman päätteeksi Mikkelin antoi sertifioituille esimiehille "Ylipäällikön päiväkäskyn".

YLIPÄÄLLIKÖN PÄIVÄKÄSKY

ERITTÄIN
JULKINEN

1 §.

Minulla on ilo ja kunnia kiittää Kuntaliittoa, Kuntatyönantajia, Kuntien eläkevakuutusta, Tekesiä ja muita tahoja, jotka ovat EKJ-koulutuksen kautta edistäneet kuntien keskijohdon kouluttautumista ja osaamisen kehittämistä. Samalla kiitän teitä, EKJ-koulutuksessa mukana olleet esimiehet, että olette antaneet omaa aikaanne ja tarmoanne oman johtamisenne ja työyhteisöjenne kehittämiseksi. Kiitos myös työnantajille, jotka ovat mahdollistaneet tämän panostuksen.

2 §.

Julkinen hallinto on kovassa myllerryksessä ja suurten muutosten edessä. Emme ole kuitenkaan samantyyppisessä kriisissä kuin sodan aikana. Asiantuntijaorganisaatioissa teemme tulevaisuuden yhdessä tässä hyvin kompleksisessa maailmassa. Meidän on ajateltava strategisesti ja toimittava asiakaslähtöisesti. Esimiehinä olemme resurssien ja tavoitteiden ristiaallokossa. Työyhteisöissämme on iloja, mutta myös haasteita. Meidän on johdettava osaamista, työyhteisöä, verkostoja ja itseämme.

3 §.

Kannustan ja rohkaisen teitä, hyvät esimiehet, hyväksymään elämään ja työelämään kuuluvat ilot, murheet ja haasteet osana normaalia toimintaa. Kaikessa elämässä, niin työyhteisöissä kuin yksityisissä ihmissuhteissa, on lopulta kysymys siitä, että kunnioitamme toisiamme yksilöinä ja tasavertaisina kumppaneina ja ymmärrämme, että jokaisella meistä on oikeus tulla kohdatuksi ja hyväksytyksi omana itsenään. Erilaisuus ja keskeneräisyyskin kuuluvat elämään.

Emme voi hallita koko maailmaa ja muiden emmekä aina itsemmekään tekemisiä. Tarvitsemme luottamusta toisiimme ja kykyä toimia yhdessä niin, että hyödynnämme rakentavalla tavalla kaikkien työyhteisöme jäsenten osaamisen ja innokkuuden. Näin katsomme tulevaisuuteen, emmekä keskity liikaa menneeseen ja huomme toimintaamme ja osaamistaamme tukevia verkostoja.

4 §.

Haluan vielä muistuttaa siitä, että johtaminen ei ole pelkkää hallinnointia. Kuntajohtaminen on asukkaiden arjen turvaamista ja rakentamista koko kuntaorganisaation, sen kaikkien työntekijöiden voimin. Kunnilla on hoidettavanaan vain kuntalaisten asioita.

* * *

Sertifikaatti on osoitus uutteruudesta ja asiaan paneutumisesta. Toivottavasti sertifikaatti antaa pontta ja innoitusta oman johtamistyön jatkuvaan kehittämiseen.

Kuntatalolla

Suomen johtamistaidon ylipäällikkö

Lähteet

Ahonen, Guy & al. 2015: Julkista johtamista jalostamassa. Työterveyslaitos.

Engeström, Y., Kerosuo, H. & Kajamaa, A. 2008: Vaikuttavuuden arvioinnista seuraamusten tutkimukseen. Teoksessa Mäkitalo, M, Turunen, I, Vilkkumaa, I (toim) Vaikuttavuus muutoksessa. Verve, 19–43).

Koskensalmi, Saija & al. 2015: Innostava esimies – Inspistä! Esimiehelle työkirja. Työterveyslaitos.

Martela, Frank ja Jarenko, Karoliina. 2015: Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum. Helsinki.

Patton, M. 1994: Developmental Evaluation. Evaluation Practice, Vol. 15, No 3, 1994, pp.311–319. ISSN: 0886-1633.

Räisänen, A. 2009: Hanketyön kehittävä arviointi. 11.9.2009. <http://www.slideshare.net/-Kehittävä-arviointi> hanketyössä Anu Räisänen. Luettu 11.10.2015.

Sydänmaanlakka, Pentti. 2015: Älykäs julkinen johtaminen. Talentum. Helsinki

Syvänen, Sirpa & al. 2015: Dialoginen johtaminen – Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere University Press.

Vataja, K. 2012: Kehittyvä työyhteisö. Itsearvioinnin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Väitöskirja. Tutkimus 86/2012. Helsinki 2012. Terveyden ja Hyvinvoinnin laitos

Virtanen, Petri ja Stenvall, Jari. 2014: Älykäs julkinen organisaatio. Tietosanoma. Helsinki

Kunta-ala on suurten muutosten kourissa. Keskijohdon ja lähi-esimiesten muutosjohtamisella on keskeinen rooli muutosten onnistumisessa. Uudistuva esimiesosaaminen kuntakonsernissa -ohjelmassa (EKJ) on kehitetty kunta-alan johtajuutta ja valmennus-konseptia, joka vaikuttaa sekä esimiehen omaan työhön johtajana, että koko organisaation tai työyhteisön toimintaan.

Tämä opas esittelee kuntien käytäntöjä esimiesvalmennuksen toteuttamisessa sekä EKJ-ohjelmaa.

KT Kuntatyönantajat
Kommunarbetsgivarna

ISBN 978-952-293-370-6

www.kt.fi