

**ESPOON KAUPUNGIN PALVELUKESKUS
MENTOR-ORGANISAATIONA JA JOHTAJUUDEN
NÄKÖKULMIEN AVAAJANA**

**Milla Göös
Delfoi Akatemia -johtamisvalmennus
Päättötyö
syyskuu 2006**

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	3
2	MENTOROINTIPROSESSI ESPOON KAUPUNGIN KANSSA	3
3	NÄKÖKULMIA JOHTAJUUTEEN	4
3.1	HAASTATELTUJEN TAUSTOJA	5
3.2	MITEN JOHTAJAKSI TULLAAN?	6
3.3	JOHTAMISEN YDINTEHTÄVIÄ	6
3.4	PERIAATTEITA JA ARVOJA JOHTAMISEN TAKANA	7
3.5	JOHTAJUUDEN HYVIÄ JA HUONOJA PUOLIA	8
3.6	ITSENSÄ JOHTAMINEN	9
3.7	MILLAISTA JOHTAJUUTTA TARVITAAN TULEVAISUUDEN SUOMESSA?	10
4	MITEN OMA KÄSITYKSENI JOHTAJUUDESTA ON KEHITTYNYT?.....	10

1 Johdanto

Päättötyöni pääasiallisina näkökulmina johtajuuteen ovat mentor-organisaatio-opiskeluni sekä haastattelut mentor-organisaatiossa. Tarkastelen johtajuutta Espoon kaupungin palvelukeskuksessa käyttäen apuna mm. johtamisen mallinnusta eli olen pyrkinyt tuomaan haastattelujen avulla näkyväksi rutiiniksi muodostunutta ajattelua, tietoa ja osaamista. Tarkoituksena on kiteyttää opiskeluni, haastattelujen ja kirjallisuuden anti unohtamatta omaa pohdintaani ja johtopäätöksiä.

Olen haastatellut touko-kesäkuussa 2006 kolmea henkilöä Espoon kaupungilta. Palvelukeskuksen johtaja Pirjo Pöyhiä, palvelupäällikkö Paula Hirvonen ja kehittämisspäällikkö Antero Krekola kertoivat näkemyksiään johtajuudesta omien kokemustensa valossa.

Kaikki kolme työskentelevät keskushallinnon palvelukeskuksessa, johon kuuluvat hallintopalvelut, taloushallintokeskus, ruokapalvelukeskus, tietohallintokeskus, henkilöstökeskus, hankintakeskus, kaupunginarkisto, työpaikkaterveydenhuolto ja tukipalvelut. Palvelukeskuksen toiminta-ajatuksena on olla osaava, luotettava ja monipuolinen palveluorganisaatio. Menestymistä pyritään edistämään mm. rohkeutta tukevalla johtajuudella, joka syntyy johtajien ja johdettavien välisessä vuorovaikutuksessa.

2 Mentorointiprosessi Espoon kaupungin kanssa

Mentor-organisaatio -opiskeluni tavoitteina olivat perehtyminen Espoon kaupungin organisaatioon ja johtamiskäytäntöihin. Lisäksi tavoitteena oli syventää valmennusohjelman teemoja. Mentor-organisaation intresseissä oli saada kauttani ajankohtaista tietoa johtamiseen liittyvistä teemoista. Yhteisenä tavoitteena oli antaa palautetta toisilleen ja tukea toistensa oppimista.

Kun olin ensimmäisen kerran joulukuussa 2005 yhteydessä mentor-yhteyshenkilöni Antero Krekolaan, hän oli heti halukas lähtemään mukaan opintoihini. Olimme tavanneet kerran yhteisessä koulutustilaisuudessa,

mutta muuten emme tunteneet toisiamme aiemmin. Anteron kannustava ja tukea-antava mentorointi on ollut arvokas kokemus tämän prosessin aikana.

Lähtökohtana yhteistyölle oli, että tapaamme säännöllisesti ns. opintopiirin puitteissa. Antero organisoii kokoon johtamisesta kiinnostuneita henkilöitä Espoon kaupungin keskushallinnosta. Tarkoituksena oli luoda molemmin puolin opettavaisia kokoontumisia. Käytännössä valmistelin valmennusohjelman seminaarien annista koosteita, joiden pohjalta keskustelimme n. 1,5 - 2 h kerrallaan. Ensimmäisen kerran kokoonnuimme 9.2.2006. Opintopiirin tapaamisia oli kaiken kaikkiaan kuusi.

Sain osallistua myös Espoon kaupungin perehdyttämiskoulutukseen 14. - 15.2.2006 ja laatukoulutukseen 31.3.2006. Lisäksi tapasin Anteron pari kertaa kahden kesken.

Olen ollut erittäin tyytyväinen mentor-yhteistyöhöni Espoon kaupungin kanssa. Mentoroinnin lähtöajatuksena ollut organisaatiotason mentorointi on toteutunut hienosti, sillä tapaamisissa on ollut läsnä joka kerta n. neljä henkilöä itseni lisäksi. Haastattelemistani henkilöistä Anteron lisäksi Paula on ollut aktiivisesti mukana opintopiirissä. Olemme voineet tarjota toisillemme tilaisuuksia oppia, oivaltaa ja syventää johtajuuden teemoja.

Yksi mielenkiintoa herättänyt teema oli viettelevä johtaminen, joka tuli alun perin esille 24.4.2006 Seinäjoella. Päädyimme siihen, että viettelevyys liittyy verkostojen johtamiseen eli on hyödyllisempää ja houkuttelevampaa kuulua johonkin verkostoon kuin jäädä sen ulkopuolelle.

3 Näkökulmia johtajuuteen

Tämä osio rakentuu pitkälti tekemieni haastattelujen antiin. Ensin kerron haastateltujen taustoista. Aloitan näkökulmien käsittelyn Miten johtajaksi tullaan? -osiolla. Sitten käsittelen johtamisen ydintehtäviä, arvoja ja periaatteita, johtajuuden hyviä ja huonoja puolia sekä itsensä johtamista. Lopuksi käsittelen vielä näkökulmia tulevaisuuden johtajuuteen.

3.1 Haastateltujen taustoja

Palvelukeskuksen johtaja Pirjo Pöyhiä on toiminut nykyisessä tehtävässään v. 2005 alusta lähtien. Hän tuli Espoon kaupungin palvelukseen v. 2003 käynnistämään ruokapalvelukeskuksen toimintaa. Hänellä on yli 20 v. työkokemus Vantaan ja Helsingin kaupungin palveluksessa. Koulutukseltaan hän on maa- ja metsätieteiden maisteri (ravitsemustiede). Pirjo kuvaa itseään johtajana määrätietoiseksi, tavoitteelliseksi, osallistavaksi, innostuvaksi, systemaattiseksi ja omalla esimerkillään johtavaksi.

Palvelupäällikkö Paula Hirvonen on toiminut tehtävässään tukipalvelut-yksikössä v. 1997 lähtien. Tukipalveluyksikköön kuuluvat aula- ja turvallisuuspalvelut, painatuskeskus, postikeskus ja teleliikenne. Valmistuttuaan työnjohtajaksi Paula oli ensin 6 v. Helsingin kaupungin palveluksessa. Hän on tullut ensimmäisen kerran Espoon kaupungin palvelukseen v. 1983. Paula kokee olevansa enemmän kehittäjä kuin johtaja. Hän haluaa olla tasavertainen alaistensa kanssa, helposti lähestyttävä ja avoin.

Kehittämispäällikkö Antero Krekola on ollut Espoon kaupungin palveluksessa jo yli 35 v. Hän on toiminut koulutuspäällikkönä yli 20 v. Nykyään hän toimii kehittämispäällikkönä palvelukeskuksessa. Anteron keskeisiin tehtäviin kuuluvat palvelukeskuksen toimintaan ja toiminnan suunnitteluun liittyvät kehittämis- ym. tehtävät, laatutyö, työhyvinvointi, hallintopalvelujen vastuualueen hallinnollisena esimiehenä toimiminen, palvelukeskuksen johtajan sijaisena toimiminen sekä kouluttaja- ja konsultointitehtävät.

Antero kuvaa itseään johtajana luotettavaksi, turvalliseksi ja ennustettavaksi toimintatavoiltaan. Hän uskoo yhteistoiminnallisuuteen ja yhteisiin keskusteluihin.

3.2 Miten johtajaksi tullaan?

Kokeneet johtajat puhuvat omista kokemuksistaan kirjassa `Kokemus puhuu`. Usein sattuma on johdattanut mielenkiintoisiin työtehtäviin, ei johtoasemaan pyrkiminen. On kuitenkin tärkeää tarttua tilaisuuksiin, kun niitä tulee kohdalle. Usein monipuolinen työkokemus on plussaa, ei vain yhdelle sektorille keskittyminen. Sirkka Hämäläinen toteaa, että äitiysloma on naisten johtamiskoulu.

Kukaan haastattelemistani henkilöistä ei ole halunnut tietoisesti edetä johtotehtäviin. Tosin Paula on suuntautunut jo opinnoissaan työnjohdollisiin tehtäviin. Mielenkiintoiset työtehtävät ovat johdattaneet uralla eteenpäin. Anterolle aukesi koulutuspäällikön paikka, kun esimies siirtyi muihin tehtäviin. Pirjo on ollut mielestään aina ryhmänvetohaluinen ja aktiivinen. Kaikilla kolmella on ollut kannustavia ja tukea-antavia esimiehiä tai muita työtovereita lähipiirissään, mikä on auttanut urakehitystä.

Hyväksi johtajaksi kehittymisessä auttavat avoimuus, rehellisyys, oikeudenmukaisuus, tahto, henkinen kypsyyt (= tasapaino oman egon kanssa) ja keskivertoälykkyys (= ei saa olla liian älykäs, mutta ei tyhmäkään). (Hirvikorpi & Swanljung, 2006)

3.3 Johtamisen ydintehtäviä

Johtamisen tulee olla tavoitteellista ja suunnitelmallista. Espoon kaupungilla ylin johto määrittelee linjaukset, joiden pohjalta laaditaan yksikkökohtaisia visioita ja strategioita. Haastatellut kuvasivat päätöksentekoon ja vuoden rytmittymiseen liittyviä johtamistehtäviä, kuten lyhyen ja pidemmän aikavälin toiminnan suunnittelu ja raportointi. Pirjo koki yhdeksi tärkeäksi tehtäväkseen uusien asioiden ”haisteleminen” organisaation rajapinnassa. Ihmisten kuunteleminen, tavoitteiden miettiminen yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa, palautteen antaminen ja palkitseminen nousivat haastatteluissa esille. Nämä ovat tärkeitä tapoja sitouttaa ja motivoida ihmisiä.

Johtajuus, sen heikkous tai vahvuus, heijastuu voimakkaasti organisaatiossa työskenteleviin ihmisiin. Ellei johtaja osaa motivoida ja

innostaa muita, hän on epäonnistunut tehtävässään. Johtajan tulee nähdä pidemmälle kuin muut ja kertoa selkeästi muillekin, minne ollaan menossa ja miksi.

Antero on ryhmitellyt johtamisen neljään osa-alueeseen: asioiden ja toiminnan johtaminen (= management), ihmisten ja ilmapiirin johtaminen (= leadership), tiedon ja osaamisen johtaminen sekä arvojen ja kulttuurin luominen. Johtamistaidot hän jakaa myöskin neljään osaan: käsitteelliset taidot (esim. kyky nähdä asioiden välisiä yhteyksiä), ihmissuhdetaidot, ammatilliset/substanssitaidot ja hallinnolliset taidot. Näistä johtajan taitoalueista asioiden johtamista on helpompi oppia ja opettaa kuin ihmisten johtamista.

Yksi johtajan vastuualue on työyhteisönsä kehittämisestä ja kehittymisestä huolehtiminen. Espoon kaupungilla käydään säännöllisesti kehityskeskusteluja, joissa käsitellään yksilötason urasuunnittelua sekä koulutus- ja kehitystarpeita. Antero on sitä mieltä, että jokainen saa mennä tarpeelliseksi kokemaansa koulutukseen. Usein paras paikka kehittyä on kuitenkin itse työ esim. erilaisten projektien tai tehtävänkierron avulla. Pirjo kannustaa ihmisiä aktiiviseen tiedonhankintaan esim. erilaisten sidosryhmien kautta.

3.4 Periaatteita ja arvoja johtamisen takana

Johtajan oma arvomaailma ja periaatteet heijastuvat hänen jokapäiväiseen johtamistyöhönsä. Haastatteluissa nousivat esille mm. avoimuus, vastuullisuus, tasa-arvoisuus ja luottamus. Avoimuuteen liittyy myös omat haasteensa, sillä kaikista asioista ei voi kertoa, varsinkaan niiden valmisteluvaiheessa. Johtajan vastuuseen kuuluu kuitenkin, että kertoo asioista niin suoraan ja rehellisesti kuin mahdollista. Täytyy myös olla valmis sietämään keskeneräisistä asioista johtuvaa epävarmuutta.

Jokainen haastateltava toi esille myös sen, kuinka tärkeää on arvostaa kaikkien ammattitaitoa ja kehittymismahdollisuuksia. Usein epävirallinen jutustelu ja toisten kuunteleminen antavat paljon, esim. uusia ideoita.

3.5 Johtajuuden hyviä ja huonoja puolia

Johtaja on viime kädessä se henkilö, jonka tulee puuttua työyhteisössä ilmeneviin ongelmiin ja ratkaista niitä. Jokaiseen työyhteisöön mahtuu ikäviä tilanteita, jotka liittyvät myös usein ihmisten välisiin suhteisiin. Johtajuus punnitaan silloin, kun on jonkinasteinen kriisi- tai muutostilanne. Valitettavan usein olen itsekin joutunut huomaamaan, kuinka avuton johtaja voi olla hankalan tilanteen edessä. Usein ongelmaa vältellään ja uskotaan sen ratkeavan itsestään, jolloin tilanteen pitkittyminen vain hankaloittaa sen selvittämistä.

Paula kertoi paristakin opettavaisesta tilanteesta työuransa varrella. Yksi konfliktitilanne liittyi naisvaltaiseen työyhteisöön, jonne Paula tuli esimiestehtäviin. Kyseiseen paikkaan oli kertynyt monen vuoden ajan henkistä painolastia, mikä näkyi huonona yhteishenkenä. Paula kuitenkin tarttui rohkeasti tilanteeseen ja hankki mm. ulkopuolista apua. Kaiken kaikkiaan prosessi kesti 1,5 v. Tämän pohjalta tehtiin yhteiset pelisäännöt, miten toimitaan jatkossa, jotta vastaavia tilanteita ei syntyisi. Jokainen myös allekirjoitti pelisäännöt, mukaan lukien uudet työntekijät.

Toinen Paulan esimerkki liittyi miesvaltaiseen työyhteisöön, josta ei oikein löytynyt palveluhalukkuutta, eikä kiinnostusta vaikuttaa asioihin. Paula kuitenkin sietä tilannetta kärsivällisesti ja sai miehet vähitellen mukaan mm. yhteisiin palavereihin. Samalla miesten asenne muuttui positiivisemmaksi ja yhteistyöhaluisemmaksi kuin alkutilanteessa.

Myös Pirjo oli sitä mieltä, että hankaliin asioihin on parasta tarttua viivyttämättä. Ihmisten välisten konfliktitilanteiden syntymistä voi ehkäistä kokoontumalla puhumaan säännöllisesti yhteisistä asioista.

Negatiivisen palautteen vastaanottaminen ei ole helppoa johtajallekaan. Anteron neuvo oli, ettei kannata provosoitua, vaikka kuulisi millaisia syytöksiä tahansa. Sen sijaan kannattaa kuunnella kärsivällisesti, mitä toinen haluaa sanoa. Monet tilanteet voivat laueta, kunhan antaa tilaa toisen tunteille.

Onneksi johtaja saa silloin tällöin myös positiivista palautetta. Kun saa kuulla olleensa jonkun työuran paras esimies, voi kokea onnistumisen tunteita. Myös onnistuneet muutostilanteet voivat olla johtamisuran kohokohtia. Naisena voi iloita myös siitä, että on onnistunut erottautumaan miesvaltaisessa joukossa. Lisäksi yhteisöllisyyden synnyttämät positiiviset tunteet ja onnistumiset ihmisten johtamisessa ovat kohottavia kokemuksia.

3.6 Itsensä johtaminen

Tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus ovat tärkeitä osa-alueita itsensä johtamisessa. Käytännössä tämä tarkoittaa omien töiden aikatauluttamista viikko-, kuukausi- ja vuositasolla. Koska töitä on yleensä aina enemmän kuin niitä ehtii tehdä, on tärkeää osata myös priorisoida.

Monen menestyneen miesjohtajan takana on ollut koti-vaimo. Vaikka työ on mennyt usein muun elämän edelle, on pitänyt osata asettaa myös rajat. Usein kotona oleva puoliso ja perhe ovat olleet tasapainottavia tekijöitä elämässä. (Hirvikorpi & Swanljung, 2006) Kuinka monen menestyneen naisjohtajan takana on koti-mies? Yksi vinkki naisjohtajalle on, että hankkii hyvän puolison. (Anna-lehti, 2006) Tämä tarkoittanee oman puolison menestymisen ja hyvinvoinnin mahdollistavaa miestä.

Kun puhutaan johtajana kehittymisestä, se voidaan tiivistää Anteron sanoin ihmisenä kehittymiseksi. Tasapainoinen elämä, hyvät ihmissuhteet työn ulkopuolella ja rikas verkosto auttavat jaksamaan. Johtaja ei voi olla alaistensa kaveri, joten on osattava erottaa työ ja yksityiselämä.

Haastatellut osallistuvat monenlaisiin koulutuksiin oman kiinnostuksen ja työtehtävien ohjaamina. Espoon kaupungilla on runsaasti sisäistä koulutusta henkilöstölle, myös johdolle. Toisaalta on hyvä osallistua myös organisaation ulkopuoliseen koulutukseen, jolloin saa samalla kontakteja muiden organisaatioiden edustajiin. Lisäksi erilaiset ammatilliset verkostot ja työryhmät tarjoavat laajempaa näkemystä omiin työtehtäviin kuin vain omassa organisaatiossa tapahtuva yhteistyö.

3.7 Millaista johtajuutta tarvitaan tulevaisuuden Suomessa?

Elämän hektisyys ja muutosten nopeus asettavat omat vaatimuksensa myös tulevaisuuden johtajuudelle. Suomessa on korkeasti koulutettuja, osaavia työntekijöitä, joita tulee osata johtaa luovasti ja joustavasti. Vanhenevat ikäluokat ja heidän osaamispääomansa tulee osata hyödyntää työelämässä heitä arvostaen ja innostaen.

Paula sanoo näin: tarvitaan ihmistä arvostavaa johtajuutta, kykyä nähdä ihmisten tarpeet, kykyä johtaa eri-ikäisiä ja eri kulttuuritaustan omaavia, selkeitä suunnannäyttäjiä, mutta toteuttamisen vapautta antavia henkilöitä.

Pirjon mukaan työelämän hektisyys tulee jatkumaan, joten tarvitaan muutoksessa eläviä visiönäärejä. Johdonmukaisuus, pitkäjänteisyys, nopea reagointikyky, joustavuus ja kehityshakuisuus ovat tärkeitä tulevaisuuden johtajan ominaisuuksia. Lisäksi tarvitaan sekä ihmisten että asioiden johtamista. Ihmisten johtamisessa sosiaalisten taitojen merkitys korostuu.

Anteron mielestä tulevaisuuden johtaja tarvitsee paineensietokykyä, herkkiä tuntosarvia ja reagointikykyä. Hänen tulee saada ihmiset innostumaan ja siihen tarvitaan yhteistyötaitoja.

4 Miten oma käsitykseni johtajuudesta on kehittynyt?

Kun hain Delfoi Akatemia -valmennusohjelmaan, kuvailin hyvää johtajaa päätöksentekokykyiseksi, johdonmukaiseksi, tasapuoliseksi ja jämäkäksi. Hänen tulee kohdata epämiellyttävätkin tilanteet avoimesti ja rehellisesti. Hyvä johtaja sietää epävarmuutta ja paineita. Hänellä tulee olla kyky kuunnella muita ja asettua heidän asemaansa. Hän kokoaa ympärilleen osaavan joukon. Lisäksi hän tuntee hyvin itsensä ja opettelee koko ajan lisää. Nämä luonnehdinnat kuvailivat edelleenkin melko kattavasti hyvää johtajuutta.

Tämän valmennusohjelman aikana minulle on hahmottunut johtajuuden haastava kenttä moninaisuudessaan. Itsetuntemukseni on kasvanut tämän lähes vuoden prosessin aikana. Tiedostan omat heikkouteni johtotehtäviä

ajatellen, mutta näen itsessäni myös vahvuuksia (esim. suunnitelmallisuus ja järjestelmällisyys).

Erilaiset testit voivat olla mielenkiintoinen lisä itsetuntemuksen kasvattamiseen. Itse luin kirjan `Tuntematon sotilas ja johtamisen taito`, jossa tarkastellaan erilaisia persoonallisuustyyppkejä Väinö Linnan `Tuntematon sotilas`-kirjan henkilöhahmojen ja Carl Jungin persoonallisuusteorian synteessä. Tunnistan kyllä itsessäni Jalovaara-tyyppin, jonka vahvuuksia ovat velvollisuudentuntoisuus, oikeudenmukaisuus, vastuullisuus, ahkeruus sekä ihmisten ja tulosten arvostaminen.

Olen oppinut tiedostamaan monia johtajuuden ulottuvuuksia, joita jotkut johtotehtävissä toimivat eivät ehkä ole koskaan sisäistäneet. Kuten sanotaan, tieto lisää tuskaa ja vaatimukset itseä kohtaan voivat nousta koulutuksen myötä. Mahdollisessa johtajan roolissa ei kuitenkaan tarvitse olla valmis, ennen kuin on edes päässyt kokeilemaan siipiensä kantavuutta ja rakentamaan johtajaidenteettiään käytännössä.

Lisäksi ajattelen, ettei kannata yrittää ja pyrkiä liikaa. Tämä pitänee paikkansa myös monien nykyään johtotehtävissä olevien naisten kohdalla eli monet ovat, ainakin omien sanojensa mukaan, "ajautuneet" johtajiksi. Pidän kuitenkin tärkeänä naisjohtajuus-teeman näkyvyyttä esim. julkisessa keskustelussa, sillä asenteiden tasolla on vielä paljon tekemistä, jotta nainen ja mies voisivat olla todella tasavertaisia työelämässä.

Kirjalliset lähteet:

Anna-lehti 8.3.2006

Hirvikorpi, Helinä & Swanljung, Eija. Kokemus puhuu. WSOY 2006.

Lundberg, Tom. Tuntematon sotilas ja Johtamisen taito. Motto Universal Oy 2005.

Mentor-organisaatiosta saatu materiaali (mm. Palvelukeskus: visio, tehtävät ja tavoitteet 2005 - 2008)

Haastattelut:

Hirvonen Paula, 5.5.2006

Krekola Antero, 28.6.2006

Pöyhiä Pirjo, 29.5.2006