

RAPORTTI KUNNANHALLITUKSELLE

Lausunnon taustalla on 35 vuoden kokemus johtamisen valmentamisesta sekä kunnallisella että yksityisellä puolella. Vastavissa valmennuksissa on työskentelyn tavoitteena avoimuus, käytännönläheisyys, ratkaisukeskeisyys, tuloksellisuus ja läpinäkyvyys. Käytännössä se tarkoittaa reilua joukkuepeliä ja yhteistyön ammatillisuutta, jossa johdon / esimiesten käyttäytymistä ohjaa enemmän organisaation tavoitteiden saavuttaminen ja henkilöstön työhyvinvointi kuin oma ego, keskinäiset suhteet ja henkilökohtaiset tarpeet.

Toinen lausunnon taustatekijä on johtoryhmälle pidetty valmennus: A -jakso 2 pv ja B -jakso 1 pv. Työskentely A-jaksossa oli tavoitteellista ja innostavaa. Kaikki osallistuivat oma-aloitteisesti keskusteluihin kunnanjohtajaa lukuunottamatta. Esiin saatiin hyviä johtoryhmätyöskentelyn kehittämisehdotuksia. Tilaisuuden jälkeen odotukset olivat korkealla. Mutta B-jaksossa innostusta löytyi vain erilaisuuteen liittyvissä aihealueissa. Lainaus A -raportista: ”*Kun siirryttiin kunnan omiin asioihin, laski innostus merkittävästi ja läheni määrättyissä tilanteissa passiivisuutta. Jos tämä kuvastaa johtoryhmäkokousten todellista energiatasoa ja toimintatapaa, ei ole ihme, että asiat pyörivät paikallaan eikä muutoksia tapahdu. Organisaatiot eivät opi mitään. Ihmiset oppivat.*”

Suurimmaksi ongelmaksi nousi johtoryhmän johtaminen, joka tuotiin esiin avoimesti sekä seminaareissa että pienryhmissä taukojen aikana. Koska johtoryhmä oli tyytymätön johtamiseen, katsoin tehtäväkseni opastaa ja tukea kunnanjohtajan johtamista. Jotta se taas olisi mahdollista, en voinut toimia pelkkien kuulopuheiden perusteella, vaan ensin piti selvittää millä tasolla osaaminen todella oli. Ehdotin siksi A -jakson jälkeen kunnanjohtajalle, että hänelle tehdään ns. johtamistaidon arviointi (360 -mittaus). Tähän hän suostui kuten myös siihen, että käymme ensin tulokset läpi kahden kesken ja sitten ne esitellään johtoryhmälle B -jaksossa.

Olen käyttänyt samaa arviointimittaria yli tuhannelle esimiehelle / johtajalle. Kunnanjohtajan tulos oli tähänastisista heikoin. Asteikolla 4 – 10 hänen oma keskiarvonsa oli 8,4 ja johtoryhmän jäsenten antama 6,5. Syntyi vaikutelma, että kunnanjohtaja eli henkisesti ja johtamisosaamisensa suhteen eri maailmassa kuin johtoryhmä. Hänen toimintansa A ja B -jaksoissa vahvisti tätä vaikutelmaa. Koska kunnanjohtaja ei ottanut vastaan ohjausta eikä osoittanut merkkejä avoimesta yhteistyöstä ja halusta johtamisosaamisensa kehittämiseen, lähetin hänelle seuraavan sähköpostin.

”*Tässä on linkki ja salasana johtamistaidon arvioosi. Jos hallitus haluaa tietää enemmän valmennuksesta ja miten johtoryhmä kehittää toimintaansa, sille ei voi vastata, että tämä on vain johtoryhmän sisäinen asia. Liitteenä on jakso B:n ohjelma, jonka voit toimittaa, mutta pelkään pahoin, ettei se riitä, koska hallituksen taholta on jo esitetty muillekin johtoryhmän jäsenille kiinnostusta. Mikäli hallitus ottaa minuun suoraan yhteyttä, olen velvollinen kertomaan näkemykseni. Asiakkaani ei ole johtoryhmä, joka teki päätöksen eikä henkilöstöjohtaja, joka tilasi valmennuksen. Asiakkaani on kunta. Toimeksiantoni on johtoryhmätyöskentelyn kehittäminen eli johtoryhmän johtaminen ja yhteistyö. Kunnan kannalta on tärkeä, että johtoryhmä toteuttaa hallituksen tahtoa ja valtuuston näkemyksiä. Muodollisesti hallitus on kunnanjohtajan esimies, joka on koonnut johtoryhmän tukemaan johtamistaan. Jos hallitus pyytää asiantuntijan arviota, on se tehtävä.*”

Vastauksessaan kunnanjohtaja kirjoitti, että hallitus oli huolissaan vain ennen valmennusta ja tilanne oli nyt rauhoittunut. Lisäksi hän kirjoitti, että johtamistaidon arvion esittäminen johtoryhmälle oli virhe, koska se lisäsi juopaa johtoryhmän sisällä.

Mittaus ei lisännyt juopaa. Se vain paljasti olemassa olevan tilanteen eli nosti tietoisuuteen pinnan alla olevat todelliset ongelmat, jotka ovat pitkään haitanneet johtoryhmän työskentelyä. Tuloksista myös selviää, että kyse on kunnanjohtajan heikoista johtamistaidoista, joiden seurauksena asioita ei ennakoida riittävästi. Lisäksi tavoitteiden asettaminen ja suunnittelu on ollut vaikea, kun johtoryhmä ei ole saanut tietää kunnanjohtajan näkemyksiä ja tahtoa. Tämä on vaikeuttanut ja hidastanut myös päätöksentekoa. Johtoryhmän kokeman välinpitämättömän johtamisen takia turhautuminen on lisääntynyt, joka on synnyttänyt ristiriitoja, motivaatio-ongelmia ja stressiä.

Ryhmien esimiehet pyrkivät lähes aina vastaavissa valmennuksissa olemaan oma itsensä ollakseen aito ja uskottava. Roolinsa mukaisesti esimiehet haluavat myös vaikuttaa asioiden käsittelyyn, koska heidän vastuullaan on päätöksenteko, kehittämisen ohjaaminen ja seuranta. Tätä kunnanjohtaja ei tehnyt A-jaksossa, vaan seurasi passiivisesti asioiden käsittelyä. Ainoa hänen taholtaan tullut esitys oli, että valmennus lopetettaisiin kaksi tuntia ennen sovittua. B-jaksossa aktiivisuus oli suurempi, mutta se näkyi vain kun hänelle tehtiin kysymyksiä tai kun hän puolusti itseään.

En tiedä oliko passiivinen rooli tietoinen valinta, mutta se oli väärä ratkaisu, kun tiedetään kunnan tämän hetken tilanne, lähitulevaisuuden haasteet ja johtoryhmän halu viedä asioita yhdessä eteenpäin. Kunnan asioita käsiteltäessä johtajuutta osoitti johtoryhmä, ei johtaja.

Johtopäätös mittauksen ja havaintojeni perustella on, että nykyinen kunnanjohtaja on epäpätevä työssään. Hän on menettänyt johtoryhmän luottamuksen. Muodollinen pätevyys on ilmeisesti hyvä ja asia-asioista puhuminen kahden kesken oli helppoa. Mutta ihmisten kannustava johtaminen, tilannereagointi, ryhmähengen luominen ja mukaan heittäytyminen olivat olemattomia tai niin heikolla tasolla, että niiden puute passivoi johtoryhmän työskentelyä. Jos sama johtamiskäytäntö saa jatkoa, on suurena riskinä, että kunnanjohtajan ympärillä työskentelevät avainhenkilöt hakeutuvat muualle.

Johtoryhmän tahto vaikean nykytilanteen haltuun ottamiseksi oli korkea, mutta kun kunnanjohtaja ei osoittanut omalla esimerkillään samaa tahtoa, vaan toimii jopa sitä vastaan, on hallituksen syytä puuttua tilanteeseen. Kokemusteni perusteella voin suositella nykyistä kunnanjohtajaa erilaisiin asiantuntijatehtäviin, mutta en johtamistehtäviin, joissa tuloksia tehdään ihmisen avulla ja kanssa.

Viime vuosina on läpinäkyvyyttä ja yhteistyötä lisätty sekä kunnallisella että yksityisellä puolella, jotta nähdään miten yksilöt ja ryhmät toimivat ja pystytään nopeammin reagoimaan muuttuviin olosuhteisiin oikealla tavalla. Kunnissa se esimerkiksi tarkoittaa politiikkojen ja virkamiesten epävirallisia tapaamisia ja keskusteluja, joiden tavoitteena on hahmottaa yhdessä tulevaisuutta, ennakoida muuttuvia tilanteita ja löytää keinoja, joiden avulla kyetään ylläpitämään palvelutasoa, kehittämään toimintoja ja tekemään investointeja. Muodollinen päätöksenteko on eri asia, jota säätelee kuntalaki ja hallintolaki.

Sitran yliasiamies Mikko Kososen päätehtävänä oli Sitran henkisten ja taloudellisten voimavarojen kohdistaminen niin, että Suomesta kehittyi kestävä hyvinvoinnin edelläkävijä.

Hänen mielestään tulevaisuutta rakennetaan yhdessä positiivisten tulevaisuuskuvioiden ja rohkeiden kokeilujen kautta: *”Koska maailma on yhä monimutkaisempi, yhden ihmisen aivot eivät enää riitä. Tarvitaan ryhmiä, joissa on erilaisia ja eri asioita osaavia ihmisiä. Tarvitaan ryhmiä, jotka pystyvät avoimeen keskusteluun - joskus jopa väittelyyn ilman että asiat henkilöityvät. Tämä on jo ymmärretty, mutta liikaa toimitaan perinteisesti. Uusien toimintatapojen sisäistämisen on avoimuutta, rohkeutta, sitkeyttä ja määrätietoisuutta vaativa tehtävä.”*

Kunnanjohtajan esittämä käsitys on täysin ristiriidassa näiden näkemysten kanssa. Hän sanoi muutaman kerran, että hallitukselle ei kerrota eikä raportoida mitään valmennuksesta. Operatiivisen toiminnan kohdalla näkemys on järkevä ja se tarkoittaa, että johtoryhmä saa työrauhan. Mutta kehittäminen on eri asia. Nykypäivän ja tulevaisuuden kunnanjohtajan tehtävänä on lisätä tietojen ja näkemysten kohtaamista organisaation sisällä, ulkopuolella ja niiden välillä, jotta löydetään parhaat menestymisen mahdollisuudet entistä monimutkaisemmassa maailmassa. Samaa näkemystä tukee Kuntaliiton tekemä kuvaus: *”Hallitus ja yhtymähallitus sekä kunnanjohtaja johtamisen ytimessä”*, jossa todetaan, että *”hyvä johtaminen on poliittisen ja ammatillisen johdon hyvää yhteistyötä. Olennaista on avoin, vuorovaikutteinen sekä toisia arvostava ja kannustava toimintakulttuuri sekä selkeät roolit ja työnjaot.”*

Menneisyydessä johto käytti valtaa toteuttaakseen omaa tahtoaan ja pönkittääkseen omaa egoaan/asemaansa. Siihen liittyi myös tiedon salaamista. Mitä dynaamisemmaksi olosuhteet ovat muuttuneet, sitä todennäköisemmin tällainen vallankäyttö on vienyt yrityksiä konkurssiin. Nokian menestystarina rakennettiin yhteistyöllä ja innostuksella. Sitten menestyminen sokeutti johdon ja yhteistyö muuttui yksipuoliseksi vallankäytöksi. Tämän seurauksena rohkeasta visioinnista katosi myynnin/kuluttajien ja henkilöstön näkemykset. Kun avoin vuorovaikutus loppui, teki johto vääriä päätöksiä ja lopputulos tiedetään.

Kunnallisissa organisaatioissa tilanne on laajempi ja monimutkaisempi, mutta samat perusideat toimivat sielläkin. Avoimella vuoropuhelulla eri tahojen kanssa löytyy parhaiten ideoita, näkemyksiä ja viisautta, joilla kyetään tulevaisuudessa hoitamaan menestyksellisesti kunnalle kuuluvat tehtävät. On erityisen tärkeä, että hallituksen ja johtoryhmän näkemykset kehittämisestä ovat samansuuntaisia. Jotta se voi toteutua, on kunnanjohtajan tärkeä tehtävä toimia tiedon ja näkemysten välittäjänä kumpaankin suuntaan.



Kuva 1. Kunnanhallitus ja yhtymähallitus sekä kuntajohtaja johtamisen ytimessä