

Hanna Ripaoja: Tämä on Pohjois-Savon hyvinvointialueen Johtamisen käsikirjan podcast, ja sen ensimmäinen osa. Mitä on hyvä johtaminen? Johtamisen käsikirja on kymmenien eri asiantuntijoiden kirjoittama teos, joka tulee olemaan jatkuvasti kehittyvä työväline meidän hyvinvointialueemme kaikille työntekijöille, johtajille ja esihenkilöille. Se on lähtenyt rakentumaan kysymyksestä, mitä on hyvä johtaminen. Johtamisen käsikirja käsittelee kaikkiaan 17 asiakokonaisuutta, ja vaikka käsikirja on Johtamisen käsikirjan nimellä, se on tarkoitettu kaikille työntekijöille käyttöön. Sieltä löytyy teoria tiiviissä paketissa, käytännön vinkkejä ja työkaluja. Tavoitteena edistää ja yhtenäistää hyvinvointialueen työkuultuuria. Minä olen Hanna Ripaoja, Johtamisen käsikirjan vastuuvälittäjä, ja ilokseni olen saanut tänne keskustelemaan kanssani hyvinvointialueen uuden, elokuussa aloittaneen johtajan, Marko Korhosen. Tervetuloa, Marko.

Puhuja Marko Korhonen: Kiitoksia, Hanna.

Hanna: Sinulla on kokemusta hyvin monista eri johtamisen tehtävistä ja erilaisista työpaikoista, ja nyt olet todellakin uuden äärellä, uuden hyvinvointialueen johtajana. Haluat sä kertoa, kuinka sinusta tuli hyvinvointialueen johtaja? Mikä on sun tarina?

Marko: No, suurin osa elämästäni varmaan liittyy ihan sattumuksiin ja oikukkaisiin sellaisiin. Hyvinvointialueen johtajan tehtävää ei vielä muutama vuosi sitten ollut olemassakaan. Mutta ehkä se lyhyt oppimäärä tähän nyt on tietenkin se, että olen opiskellut aikanaan sosiaalipolitiikkaa pääaineena ja taloustiede pääaineena, väitellyt sosiaalipolitiikasta, ollut sosiaalipalvelusäätiössä, työskennellyt johtajana, työskennellyt pitkäänkin vajaan kymmenen ihmisten kanssa työurani alkuvaiheissa, ollut tutkijana sosiaalitieteiden laitoksella vammaistutkimusyksikössä. Eli tavallaan lukkarin rakkaus alaan on syvällä. Mutta sittemmin olen kehittynyt tietenkin näissä hallinnon tehtävissä tähän nykyiseen rooliin hyvin pitkälti sitten kuntajohtajan ja maakuntajohtajan töissä sitten. Koen kyllä olevani siinä mielessä tällaisen yhteiskunnallisen tehtävän näkökulmista ihan oikeanlaisessa uralla nyt menossa.

Hanna: Ihan mahtavaa. Kun ajatellaan sitä, että on valtavan paljon sitä kokemusta ja monista eri organisaatioista ja kuntapuolelta ja julkisen sektorin työpaikkahan tämä hyvinvointialueen johtajan pestikin nyt on, niin voidaan ajatella sitä, että lähdettäis tässä keskustelussa siihen, että mitä sinulle on hyvä johtaminen?

Marko: No tuo on kyllä se aivan ydinkysymys, eikä siihen varmaan mitään yksittäistä määritelmää ole, hyvän johtamisen elementtejä on varmaan iät ajat pyritty laittamaan paperille. Jos puhutaan vielä vaikka johtamisen kehittämisestä, niin siinä on jo kaksi sanaa peräkkäin, mitkä ihmiset ymmärtää jo hyvin omalla tavallaan. Mutta ehkä minä sen kulminoisin niin kuin omissa johtajuusvalmennuksissa, mikä minulle on jäänyt sisäisesti tärkeäksi elementiksi on kuuntelemisen taito. Että ei ole tärkeämpää asiaa johtamisessa kuin kuuntelemisen taito. Ja toinen iso asia on empatia, joka lanseerattiin vähän uutenakin, tai vanha käsite, mutta uutena tässä takavuosina tuli uudemmin esille, mutta empatia on se, että pyrkii aktiivisesti itse ymmärtämään toista ihmistä vaikka olisikin eri mieltä.

Hanna: Okei. Elikä kaksi korvaa ja yksi suu -menetelmällä, niin kuin vanhan sanonnan mukaan, että enemmän kuunnellaan kuin sitten puhutaan tai käsketään.

Marko: Juuri näin.

Hanna: Riitta Vuorinen väitteli vuonna 2008 Tampereen yliopistossa ja toteaa omassa tutkimuksessaan, että mikäli johtajalla tai organisaatiolla on jokin tietoinen johtamismenetelmä valittuna, niin on siitä hyötyä johtamistyössä. No, Pohjois-Savon hyvinvointialueelle on valittu valmentavaa johtamista sinne tietojohdamisen ja muiden tälllaisten strategisten johtamisten rinnalle, niin mitä valmentava johtaminen merkitsee sinulle ja mitenkä se näyttätyy arjessa?

Marko: No, Hanna, kun mä näin tämän asian, tai se tuli esille, että valmentava johtaminen on valittu tähän niin kuin tavallaan johtamisen menetelmäksi, niin tuli sydämässäni läikähti, koska minä olen itse toistakymmentä vuotta ollut henkilökohtaisessa coaching-koulutuksessa, ja mulla on ollut henkilökohtainen sparraaja johtamisessa. Minä olen aina aktiivisesti hakenut itselleni keskustelukumppania ja olen tavallaan yrittänyt vähän syvemmin perehtyä siihen oman minän johtamiseen ja valmentavan johtamisen ytimeen. Siinä mielessä tämä on minulle erittäin tuttu ja tärkeä teema. No, siinä on monta elementtiä siinä valmentavassa johtamisessa. Ehkä muutama noste sieltä, jos ottaa, niin viittasin äsken kuuntelemiseen ja empatiaan, mutta käytännössä se tarkoittaa kommunikaatiota, joka johtaa johonkin toimintaan. Se tarkoittaa sitä, että johtamisen elementteinä on se, että pyritään tietenkin se, johtajana ajatellen, poistamaan työnteon esteitä ja pyritään olemaan kanssakumppani, rinnallakulkija, joka ehkä pystyy oikeilla kysymyksillä aukomaan niitä tilanteita ja tavallaan sen oman minän johtamisen ja valmentavan johtamisen ratkaisut lähtee yksilöstä itsestään, että kukaan ei sanele kuinka sun täytyy tehdä eikä se lähde struktuureista ja tiukoista ohjeista ja byrokratiasta, vaan se lähtee luovuudesta ja ihmisten omat toimintakyvyt mahdollistavasta keskustelusta.

Hanna: Eli voisiko ajatella sillä tavalla, että johtajan tehtävän on mahdollistaa paras mahdollinen työntekemisen edellytys ja työsuoritus sitten sinne työntekijälle?

Marko: Tuo on hyvä määritelmä. Ja joskus olen kuullut sanottavan, että jos saa työkaverinsa kukoistamaan, niin se on iso juttu, että silloin on onnistunut siinä johtamistehtävässä. Ne on hyvinkin välitteisiä vuorovaikutustilanteita, joissa pyritään auttamaan toista eteenpäin ja siitähän saa itsekin.

Hanna: Kyllä. 26 prosenttia yhden tutkimuksen vastaajista, itse asiassa Pohjois-Savon [luovuttavissa? 00:06:39] organisaatioihin tehtiin johtamisosaamisen tutkimus, ja 26 prosenttia näistä vastaajista ilmoitti, että he käyttää jo valmentavan johtamisen menetelmiä täällä Pohjois-Savon siirtyvissä organisaatioissa, jotka siirtyy hyvinvointialueelle. Miten sä näkisit, että tällainen ihan pikku juttu, kuin vain luoda koko tälle 12500 ihmiselle tällainen yhtenäinen johtamismenetelmä, jota kaikki esimiehet, kaikki johtajat sitten käyttäisi hyödykseen?

Marko: Joo-o. Ensinnäkin kaikki vie aikaa. Täytyy olla armollinen itselleen ja ajatella, vähän jokaisenkin, että kaikkeahan ei tule valmiiksi. Sitten voisi oikeastaan heittää sparraavan vastakysymyksen, että tarvitaanko me joka ikisessä neljässä ja puolessa sadassa toimipisteessä täysin yhtenäistä kulttuuria. Että jos on hyviä malleja sitten olemassa, että mitenkä me saadaan myös se luovuus ikään kuin kukkimaan siellä. Että mä nyt näkisin, että sellaisen käytännön

valmentavan johtamisen elementtihan on se, että asenne ratkaisee ja asenteeseen voidaan vaikuttaa sillä tavalla, että asetetaan päämääriä ihmisille ja tavoitteita. Ja tämä päämäärien ja tavoitteiden asettaminen on minusta konkreettinen tapa ikään kuin levittää sitä valmentavan johtamisen sanomaa, että kaikilla, joilla on sama verkkatakki päällä, niin pystyvät sitten ikään kuin sen tavoitteiden ja päämäärien kautta sitten toteuttamaan sitä työtään.

Hanna: Tuo oli mahtava tuo verkkatakkivertaus tässä. Me ollaan johtamisen käsikirjan valmisteluvaiheessa jossain vaiheessa siteerattu tulevaa hyvinvointialuetta jalkapallojoukkueeksi, maajoukkueeksi, ja sitä, että mitenkä jokainen olisi ylpeä siinä kohti, kun laittaa sen niin sanotun pelipaidan päälle, elikkä minä olen osa tätä tulevaa hyvinvointialuetta ja minä teen parhaani sen eteen, ja niin jokainen työntekijä, joka on sitten millä tahansa tasolla siellä hyvinvointialueella, niin voisi näin kokea. Niin musta tuo oli aika hauska tuo verkkatakkivertaus tässä kohtaa.

Marko: Joo, kyllä.

Hanna: No sitten, jos tutustutaan tähän valmentavaan johtamiseen ja siitä olevaan kirjallisuuteen, jota on valtavan paljon tuotettu, niin yksi sana, minkä mä olen löytänyt, joka toistuu siellä jatkuvasti, on sana luottamus. No mitä se luottamus on työelämässä, ja miten se siinä johtamisessa erityisesti näyttäytyy?

Marko: No luottamushan on niin kuin kaiken inhimillisen toiminnan ydin. Koko yhteiskunnan, ikään kuin, ja ihmisten välisten toiminnan peruselementtinä on se, että ihmiset luottaa toisiinsa, ihmiset luottaa viranomaisiin, ihmiset luottaa jopa naapureihinsa, mutta ihmiset pystyy luottamaan. Niin luottamuksen takana on minusta näkemys se, että me kaikki toimimimme, olemme kytköksissä toisiimme aivan elimellisesti. Että toinen on riippuvainen toistensa töistä. Ja se, mitenkä minä pystyn parhaiten työkaveriani esimerkiksi auttamaan on se, että minä teen omat työni kunnolla ja sitten sen jälkeen pystyn vielä kysymään työkaverilta, että kuinka mä pystyn sua auttamaan. Tällä tavalla rakennetaan luottamusta siihen, että kun tietää, että kun nojaa taakse päin, niin siellä on oikeasti ottamassa vastaan ihmisiä, iso joukko kollegoja. Luottamus on nimen omaan sitä, että sä pystyt turvallisesti tekemään työsi, sinun ei tarvitse pelätä, sinä voit nimen omaan lähteä rakentamaan uutta uusiutumisen näkökulmasta, koska silloin kun on hyvä luottamus, silloin uskaltaa kokeilla. Että tämä ei ole pelkästään uhkakuvien torjuntaa ja pelkästään uhkakuviahan torjumalla ei saada muutosta aikaiseksi.

Hanna: Elikkä luovuutta tässäkin luottamuksen rinnalla sitten koko ajan?

Marko: Kyllä näin.

Hanna: No, kun niitä työpaikkoja on hyvin monenlaisia, ihan samalla tavalla kuin johtajia on, niin ihan yhtä monta kuin niitä johtajia tuolla kentällä on, niin on erilaisia johtajia, ja se on älyttömän hyvä asia, jotta ei olla sellaisessa samanlaisessa muotissa, ja tähän tuskin haluat hyvinvointialueen johtajanakaan meidän johtajia jotenkin patistaa, mutta sä olet ollut useissa työpaikoissa, niin kuin alussa tuli puhetta, ja hyvin erilaisissa johtamistehtävissä. Mutta mikä olisi sellainen asia, teko, juttu, joka sulle erityisesti on jäänyt mieleen?

Marko: Tuota, hyvä johtaminen on varmaan sellainen asia, että sitä ei oikein huomaa arjessa. Jos se ideaalitalanteessa menisi, niin hyvä johtaminen vähän on tavallaan siinä arjessa sillä tavalla, että ihmisillä on vaan hyvä olla, pystytään tekemään kaikki työtämme. Sen takia oikeastaan käännän

tuon asetelman niin päin, että huonon johtamisen kyllä erottaa. Että hyvä johtaminen on vähän hankala ehkä jopa määritellä, mitä kaikkea elementtejä, mutta jokainen, joka on törmännyt huonoon johtamiseen, niin yleensä sen tietää. Mutta mikä mulle erityisesti itselleni on jäänyt mieleen, on se, että on kokenut itsekkin sitä hyvää johtamista ja huonoa johtamista, jos ajattelee omaa työuraani. Mitään nimeltä tai tapahtumia mainitsematta, niin silloin kun on ollut vaikeampia hetkiä, niin on huomannut, että se oma esihenkilö on tullut tavallaan tueksi, eikä ole jättänyt, ja on nimen omaan osoittanut sen luottamuksen. Niin ne on ollut työuralla, jäänyt sellaisia monia merkittäviä asioita kyllä mieleen. Ja nimen omaan, että johtaja astuu esille ja konkretisoi sen tuen silloin, kun on kaikista vaikeinta. Että vaikeimmilla hetkillä se johtajuus punnitaan sitten todellisesti.

Hanna: Joo, tuo on varmasti ihan totta. Että silloin kun menee hyvin, niin on helppo mennä, mutta sitten kun on vaikeata, niin silloin tarvitsee siihen sen kaverin.

Hanna: Kyllä.

Hanna: Älyttömän hyvä näkökulma. Myös mietitään nyt tulevaisuutta. Mietitään meidän hyvinvointialuetta, rakennetaan aivan uutta organisaatiota, jota ei ole itse asiassa saatu rakentaa sillä lailla niin kuin, se ei ole lähtenyt Pohjois-Savosta liikkeelle se ajatus, että rakennamme tänne yhden ison työnantajan, vaan valtakunnallinen, lainsäädännöllä ohjattu, hankkeeksikin ehkä voisi kuvata jollain tavalla. Ja on tosiaan se 12500 työntekijää, äsken mainitsit työpaikkojen lukumäärän noin 4500 toimipistettä, valtavan iso porukka, organisaatiokulttuurit hyvin erilaisia, luovuttavia organisaatioita 19, mikäli oikeassa olen laskuissa pysynyt. Miten se organisaatiokulttuuri luodaan yhteen?

Marko: No, ehkä palaan vähän, mitä tuossa sanoinkin, että se on se asenteisiin ja päämääriin vaikuttaminen. Sen arvopohjan jakaminen on se ihan fundamentti perusta. Mutta tietenkin iso juttu on ihan lähijohtamisen työssä se, että täytyy luoda odotuksia, odotusta ihmisille, että miten minä pystyn tässä työssäni kehittymään, mitenkä tämä organisaatio tai työ ja ihmisten palveleminen, kuinka me pystytään tässä kehittymään. Koska silloin kun luo odotuksia, niin se odotus luo kehitystä. Me pyritään saamaan tällaisia positiivisia kierteitä aikaiseksi odotusten ja päämäärien asettamisen ja kehityksen näkökulmasta. Mitään taikatemppuahan siihen ei ole, että se on päivittäistä ihmisten kohtaamista, jossa asioita jaetaan. Ja ehkä sellainen esihenkilöille kaikille on sellainen tärkeä havainto se, että silloin kun on vastuunalaisessa asemassa, niin ei pidä jäädä itse odottamaan jotakin arvostusta. Mutta sitä arvostusta voi jakaa muille.

Hanna: Hieno kiteytys. Nyt on oikeastaan ehkä aika jotenkin kiteyttää myös tämä meidän keskustelu yhteen, ja mä olen tehnyt tässä pieniä muistiinpanoja. Mulla nousee sanoja esille, yhteistyö, asenne, päämäärä, luottamus, luovuus. Ja mä jotenkin näkisin, että kyllä meidän johtamisella ja johtajuudella hyvinvointialueella, sillä on paljon tulevaisuuden uskoa. Ja sinun ajatuksista jotenkin se tulevaisuuden usko minusta huokuu tässä studiossa, ja se on jotenkin ihana nähdä. Mä luulen, että sillä on valtavan suuri merkitys, että hyvinvointialueen johto uskoo siihen tulevaisuuteen ja luo sitä myös sitten eteenpäin. Johtamisen käsikirjan podcast-sarja jatkuu eri aiheilla, muun muassa tietojohdaminen Pohjois-Savon hyvinvointialueella, mitä on itsensä johtaminen, kuinka itseään tulisi johtaa, osallisuus hyvinvointialueella, mitä se merkitsee minun työssäni, strategia on meitä kaikkia varten ja niin edelleen, ja niin edelleen. Otsikkoja on hiottu tavalla niistä käsikirjan kokonaisuuksista. Tarkoitus on käydä läpi kaikki nämä käsikirjan sisällöt ja

tarttua tarvittaessa myös sellaisiin ajankohtaisiin aiheisiin, elikkä toimitaan hyvin ketteränä organisaationa tässäkin asiassa. Kiitos mukanaolosta ja kiitos, Marko, keskustelusta. Tämä oli erittäin miellyttävä kokemus itselleni. Ja minusta näyttää siltä, että meidän on erittäin hyvä luoda tulevaa Pohjois-Savon hyvinvointialuetta, ja yhdessä tekemällä me saamme aikaan parasta mahdollista meille.

Marko: Kiitoksia, Hanna, oikein miellyttävästä keskustelutuokiosta, ja hyvää syksyä.

Hanna: Kiitos samoin.