



Ihmisen kokoinen itseohjautuvuus

Pieni kirja muuttuvasta johtajuudesta ja
uusista organisoitumisen tavoista

 Järvenpää

Järvenpääläistä kehittämistyötä yhteisöohjautuvuuden edistämiseksi

Kati Toikka & Perttu Salovaara 28.3.2022

Taustalla Kevan osarahoittama Monimuotoinen itseohjautuvuus- hanke (2019-2022)

Mukana kolme pilottiyksikköä (**Järvenpään Yhteiskoulu, Osaamis- ja työllisyyspalvelut, Järvenpään kaupunginkirjasto**), joissa tehty uraauurtavaa kuntatyötä!

Työnantajakuvallisesti merkittävä,
strategialähtöinen hanke.

Lue lisää: www.jarvenpaa.fi/itseohjautuvuus

[Johtamisesta joukkuelaji myös kuntatyöhön](#)
[HS Johtaminen 9.2.2022](#)





Ihmisen kokoinen itseohjautuvuus

Pieni kirja muuttuvasta johtajuudesta ja uusista organisoitumisen tavoista

 Järvenpää

Hankkeen keskeiset tulokset

on dokumentoitu viestintätuotteeksi, joka toteutettiin Työsuojelurahaston tuella.

Se on herättänyt kiinnostusta niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla, oppilaitoksissa ja työelämän kehittäjissä.

Sitaatti lukijalta:

”Tuore ja raikas tuulahdus Järvenpään kunnasta. Vahva lukusuositus. Teos pullollaan esimerkkejä siitä, miten asiat voi ajatella ja toteuttaa toisin. Ei tarvitse jäädä odottamaan rakennemuutosta.”

www.jarvenpaa.fi/itseohjautuvuus

Sisällys

Johdanto	6
Mistä uusissa organisoitumisen tavoissa on kysymys?	8
LUKU 1: MONIMUOTOINEN ITSEOHJAUTUVUUS JÄRVENPÄÄSSÄ	10
Pilottiyksiköiden esittely	12
• Järvenpään Yhteiskoulu (JYK)	
• Järvenpään kaupunginkirjasto	
• Järvenpään Osaamis- ja työllisyyspalvelut (OTP)	
LUKU 2: MILLAISIA TEEMOJA OLEMME LÖYTÄNEET?	14
TEEMA 1: Johtajuus muuttuu yksilölajista yhteispeliksi	16
• Johtajuuden uusi kuva • Vallankäyttö • Hankalat tilanteet	
TEEMA 2: Kulttuuri tukee yhdessä onnistumista	24
• Keskinäinen vastuu • Välittäminen ja huolenpito	
• Kurinalaisuus	
TEEMA 3: Ihmiskuva heijastuu ajatteluun, toimintaan ja organisoitumiseen	30
• Uskomukset johtajuudesta • Uskomukset työntekijänä toimimisesta • Uskomukset motivaatiosta	
TEEMA 4: Yhteistyö muuttuu entistä tärkeämmäksi	36
• Yhteisöllinen päätöksenteko • Puheeksi ottaminen	
• Verkostot	
TEEMA 5: Rakenteiden on palveltava työn tarkoitusta	44
• Tarkoituksenmukainen organisoituminen	
• Sosiaalinen infrastruktuuri • Sananvapauden foorumit	
TEEMA 6: Suuntavaisto ohjaa, kun kukaan ei käske, minne mennä	50
• Tavoitteet suuntaavat toimintaa • Kokeilut vahvistavat oikean suunnan • Uusiutuminen muutosten keskellä	
LUKU 3: MITEN KEHITTÄÄ EI-HIERARKKISIA MALLEJA?	56
Henkilöstölähtöinen kehittäminen	57
Miten muutosta edistettiin Järvenpäässä?	64
Menetelmiä muutoksen tueksi	70
Keskeiset käsitteet	76
Kirjallisuus ja linkit	79
Tämän kirjan tekijät	81

LUKU 2: MILLAISIA TEEMOJA OLEMME LÖYTÄNEET?

TEEMA 1: Johtajuus muuttuu yksilölajista yhteispeliksi

• Johtajuuden uusi kuva • Vallankäyttö • Hankalat tilanteet

TEEMA 2: Kulttuuri tukee yhdessä onnistumista

• Keskinäinen vastuu • Välittäminen ja huolenpito
• Kurinalaisuus

TEEMA 3: Ihmiskuva heijastuu ajatteluun, toimintaan ja organisoitumiseen

• Uskomukset johtajuudesta • Uskomukset työntekijänä
toimimisesta • Uskomukset motivaatiosta

TEEMA 4: Yhteistyö muuttuu entistä tärkeämmäksi

• Yhteisöllinen päätöksenteko • Puheeksi ottaminen
• Verkostot

TEEMA 5: Rakenteiden on palveltava työn tarkoitusta

• Tarkoituksenmukainen organisoituminen
• Sosiaalinen infrastruktuuri • Sananvapauden foorumit

TEEMA 6: Suuntavaisto ohjaa, kun kukaan ei käske, minne mennä

• Tavoitteet suuntaavat toimintaa • Kokeilut vahvistavat
oikean suunnan • Uusiutuminen muutosten keskellä

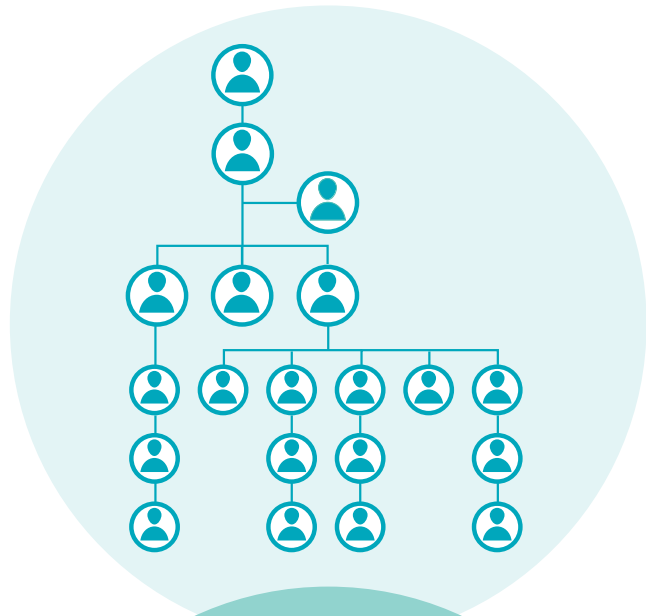
Keskeiset löydökset

Jäsennys kirjan teemoista:

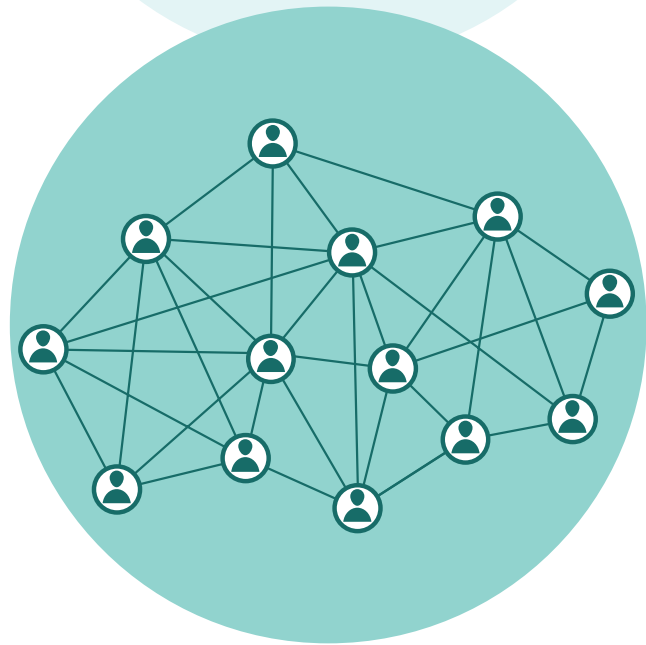


Tutustu yksiköiden tarinoihin:

- Osaamis- ja työllisyyspalvelut: Kun esihenkilö antaa kasvulle tilaa, ihmiset ohjautuvat uudella tavalla | Järvenpää (jarvenpaa.fi)
- Kirjastossa parviäly ratkaisee arjen pulmat, mutta esihenkilöäkin tarvitaan | Järvenpää (jarvenpaa.fi)
- Järvenpään yhteiskoulu: Koulun toimintakulttuuri murroksessa | Järvenpää (jarvenpaa.fi)



Organisaatiokaavion ongelmana on, että se kuvaa johtamissuhteita mutta ei varsinaista työntekoa.



Työn tulokset tuotetaan verkostossa – ei organisaatiokaaviossa.

Hankkeessa opittua:

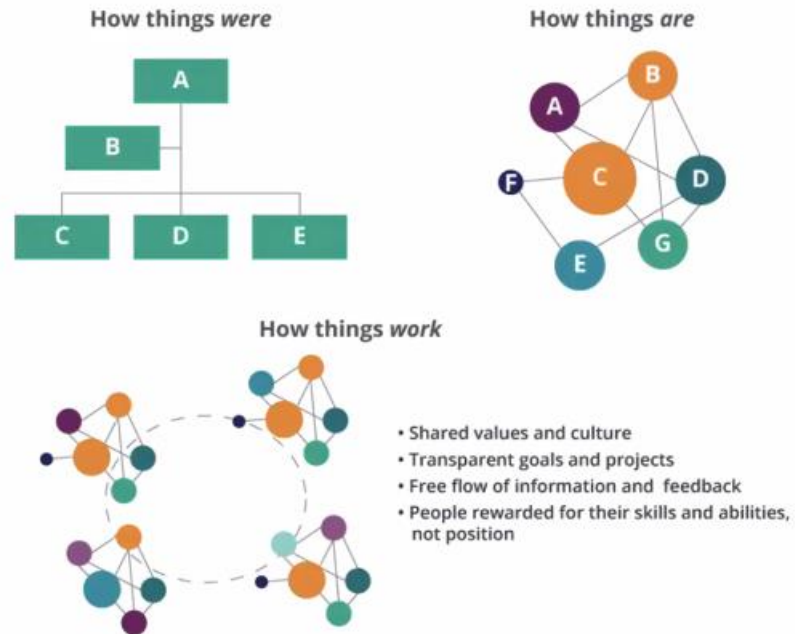
Kuntahierarkia ei estä verkostomaista yhteistyötä.

Työ tuotetaan jo nyt verkostoissa, ei organisaatiokaaviossa.

Tarvitaan: mielen vallankumous

Elämänkaari: tiimimalli

Rahnema&Van Durme (2017)



Johtajan valta
(power-over)

Yhteisön valta
(power-with)



Perinteinen johtajuus:

“Minulla on tähän ratkaisu mietittynä!”

“Onko teillä jotain kysyttävää tai kommentoitavaa?”



Valmentava johtajuus:

“Millaisia ratkaisuja teille tulee mieleen?”

“Miten meidän kannattaisi toimia tässä tilanteessa?”



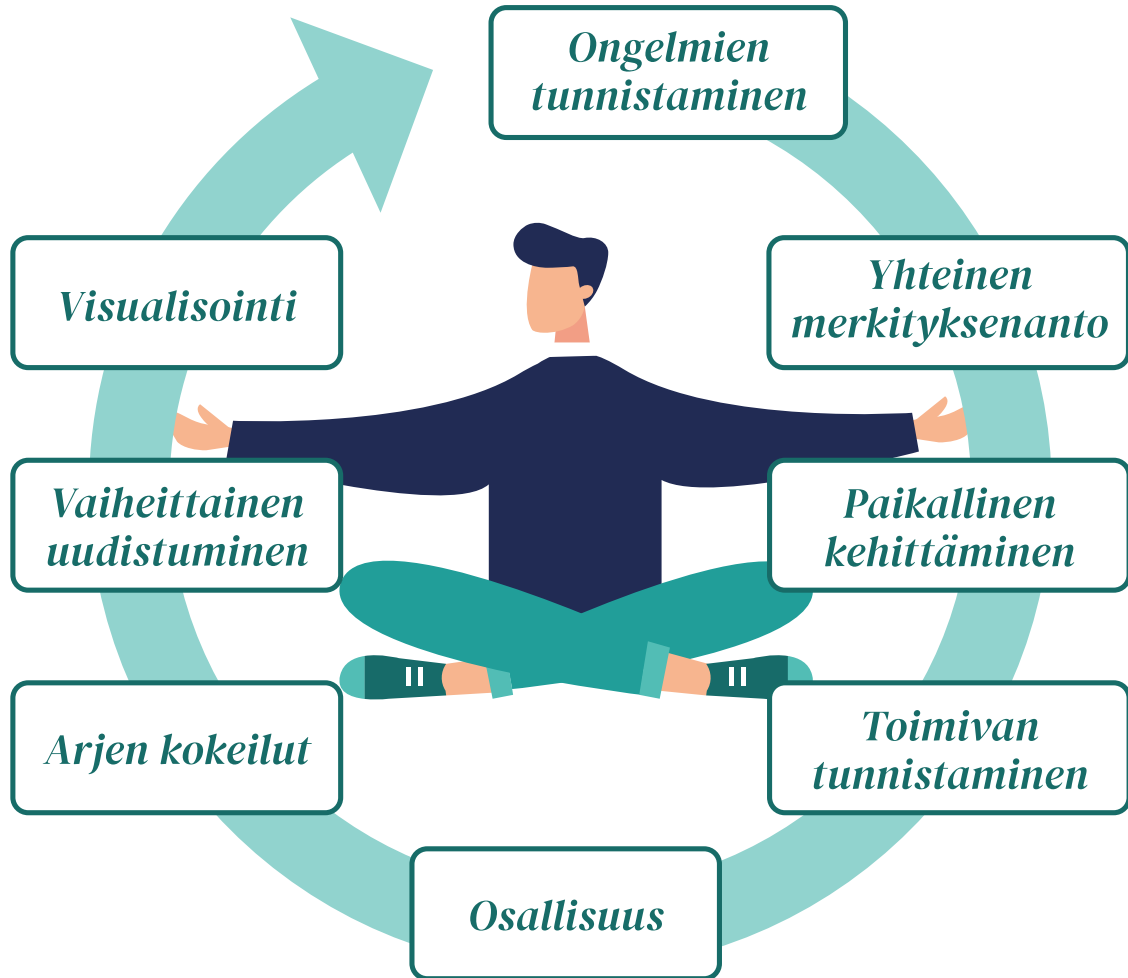
Yhteisöohjautuva johtajuus:

“Millaisia ongelmia meidän on tunnistettava ja ratkaistava?”

“Mistä tiedämme, että teemme oikeita asioita?”

Kulttuurin muutos lähtee johtamiskäyttäytymisen muutoksesta

Ketterän kehittämisen periaatteita esihenkilötyön tueksi



Hankkeessa mallinnettu
tapa, jolla voidaan muuttaa
olemassa olevaa
organisaatiota ja
sen toimintaa

Itse- ja yhteisöohjautuvuuden kehittäminen luo ja vaatii uudenlaista sanastoa. Kun muutat keskustelua, muutat organisaatiota.



Oppeja ja oivalluksia, ole hyvä.



Mikä meillä jo toimii? Muutamia esimerkkejä arjesta

Kirjasto

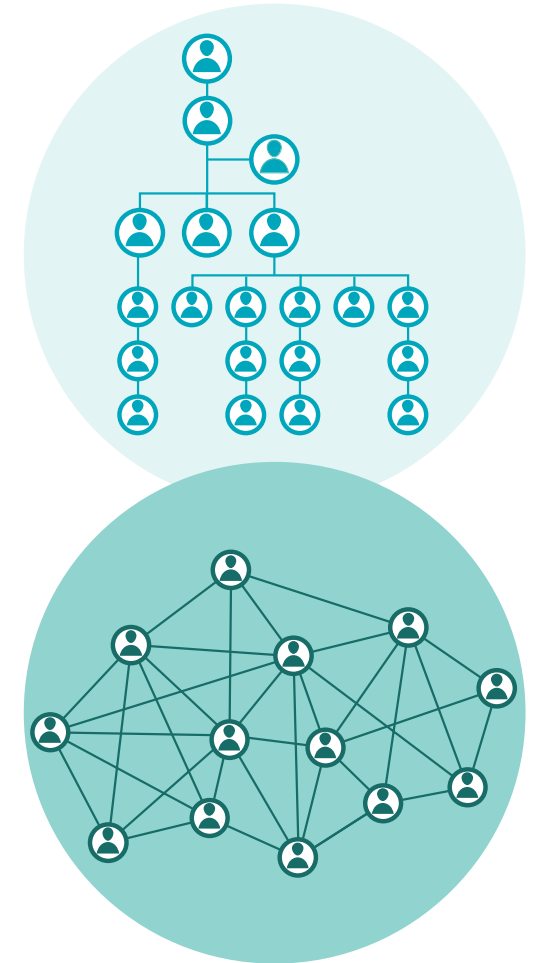
- Aiempaa laajemmat tehtäväkuvat, asiakkaita ei pallotella luukulta toiselle
- Parviäly ratkaisee arjen pulmat eikä esihenkilöiden ovella rampata yhtä usein
- Pienhankintoja tehdään tiimeissä eikä tarvitse pyytää lupaa varmuuden vuoksi
- Työvuorojen tehtäväkierto toimii aiempaa paremmin

Osaamis- ja työllisyyspalvelut

- Työpajakahvila oppinut tekemään tiiminä töitä, kun esihenkilö jäi opintovapaalle
- Verkostoissa vaikuttavat asiantuntijat eivätkä esihenkilöt
- Asiantuntijoiden osaamista hyödynnetään aiempaa laajemmin

Järvenpään Yhteiskoulu

- Yhteisopettajuus (-suunnittelu-, -arviointi, samanaikaisopettaminen)
- Rehtorikolmikon jaettu johtajuus
- Tiimitoimintamalli
- Mentorointimalli uusille kollegoille, idea lähti henkilöstöstä



Keskeiset opit Järvenpään Monimuotoinen itseohjautuvuus-hankkeesta 1/3

- **Suurin** muutos on ensin näkymätön, koska se tapahtuu ihmisen mielessä: tavassa hahmottaa organisaatio ja johtajuus uudella tavalla.
- Havahtuminen siihen, että asiat kannattaisi ajatella uusiksi, voi viedä aikaa. Ajattelutapojen muutosta ei voi pakottaa, eikä sille voi asettaa deadlinea.
- Asioille kannattaa antaa aikaa kypsyä ja kehkeytyä. Jos muutetaan pelkkää toimintaa, eli ulkoista käyttäytymistä, ja mielen tasolla jatketaan vanhalla mallilla, asiat saattavat muuttua näennäisesti mutta muutos ei välttämättä ole kestävällä pohjalla. Tässä onnistuimme: ihmiset eivät lähteneet mekanistisesti muuttamaan asioita, vaan ottivat pienet muutosaskeleet osaksi arjen tekemistä.



Keskeiset opit Järvenpään Monimuotoinen itseohjautuvuus-hankkeesta 2/3

- Pienikin muutos voi olla käännteentekevä. Erään esihenkilön sanoin: ”Jos jokainen meistä muuttaa omaa toimintaansa yhteisen tavoitteen suuntaisesti, vaikka pienestikin, se voi olla järjestyttävän iso muutos kokonaisuuden kannalta.”
- Muutoksen omistajuus pitää olla yksiköillä itsellään, jolloin kokeilut kohdistuvat arjen työhön ja toimintatapoihin. Oikea-aikaisuus ja hallittu määrä samanaikaisia kokeiluja ratkaisevat sen, millaisena muutos koetaan – onko se luonnollista ja soljuvaa vai kaoottista ja päälle vyöryvää.
- Muuttuva arki ja ennakoimattomat asiat ajavat lähes poikkeuksetta systemaattisen kehittämisen ohi. Korona on tästä loistava esimerkki!



Keskeiset opit Järvenpään Monimuotoinen itseohjautuvuus-hankkeesta 3/3

- Systemaattista kehittämistä ei tehdä vartin pätkissä, vaan se vaatii sitoutumista säännölliseen ajankäyttöön sekä riittäviä henkilöstö-resursseja. Tämän vuoksi pitää suunnitella jo etukäteen, miten perustyö hoituu sillä aikaa, kun jotakin pitää ajatella kokonaan uusiksi. Asiakas-palvelua ei voi hoitaa samalla, kun piirtää tulevaisuuden tiekarttaa.
- Moni työ kehittyy tekijänsä mukana – arjen kohtaamisissa asiakkaiden ja kollegojen kanssa – ja muutostyöskentelyn tukemisessa on ennen kaikkea kyse siitä, että huomataan hyödyllinen muutos, sanoitetaan sitä ja tehdään sitä näkyväksi.



Kiitos.
Lisätietoja antaa
kati.toikka@jarvenpaa.fi

