

Mikä määrittelee johtajuutta hajautetussa organisaatiossa?

Leena Halttunen, Lto, KT, yliopistonopettaja
leena.halttunen@jyu.fi
Rehtori-instituutti
Jyväskylän yliopisto
Johtajuusfoorumi VII, Tampere 18.4.2013

Alustuksen sisältö

- Hajautetun organisaation johtamista määrittäviä tekijöitä
 - Kunta toimintaympäristönä
 - Organisaation fyysinen olemus
 - Yksiköt ja ryhmät
 - Yksilöt

Institute of Educational Leadership
UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

Halttunen, L. (2009) Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata päivähoitotyötä ja johtajuutta hajautetussa organisaatiossa.

Erityisesti fokus oli ammatillisissa suhteissa johtajan ja työntekijöiden välillä ja työntekijöiden kesken.

Institute of Educational Leadership
UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

Tutkimusorganisaatiot

Organisaatio A


- Päiväkoti
 - 16 työntekijää
 - johtajan toimisto
- Päiväkoti
 - 4 työntekijää
- Ryhmäperhepäiväkoti
 - 3 työntekijää
- Avoin päivähoito
 - 3 työntekijää

26 työntekijää ja 102 lasta

Organisaatio B

- Päiväkoti
 - 6 työntekijää
 - johtajan toimisto
- Päiväkoti
 - 6 työntekijää
- Ryhmäperhepäiväkoti
 - 4 työntekijää
- Avoin päivähoito
 - 1 työntekijä
- Perhepäivähoito
 - 5 työntekijää

22 työntekijää ja 112 lasta



Institute of Educational Leadership

UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

Organisaation sosiaalinen rakenne

- Tutkimuksen lähtökohtana oli tarkastella, millaisia muutoksia kyseinen organisaatorakenteen muutos aiheuttaa organisaation sosiaaliseen rakenteeseen.
- Organisaation sosiaalinen rakenne viittaa suhteisiin sosiaalisten elementtien välillä. Sosiaalisia elementtejä ovat ihmiset, heidän asemansa ja yksiköt, joihin ihmiset kuuluvat. (Hatch, 1997, p. 161)




Institute of Educational Leadership

UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

Kuinka ja mihin uusi organisaatorakenne vaikutti?

- Selkeimmät muutokset olivat
 - Työnjaossa johtajan ja työntekijöiden välillä
 - Työntekijöiden välisissä suhteissa (mm. työtoveruuden ja yhteisöön kuulumisen kysymykset, kollegiaalinen vastuu)
 - Organisaatiokulttuurissa eli sen samanlaisuuden tai erilaisuuden olemuksessa




Institute of Educational Leadership

UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

Institute of Educational Leadership

Moni muu seikka kuin itse hajautettu organisaation määrittä johtajuutta


- Ulkoiset tekijät
 - Kunnan johtajuuskulttuuri
 - Organisaation fyysinen rakenne
- Sisäiset tekijät
 - Yksiköt ja ryhmät
 - Yksilöt


UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

Institute of Educational Leadership

Kunta toimintaympäristönä (1)

- Tutkimusorganisaatiot olivat eri kunnista
 - Toisessa kunnassa oli vahva ns. väliportaan hallinto
 - Toisessa kunnassa päiväkodin johtajat kollegiaalisesti vastasivat kunnan yhteisistä tarpeista
- Molemmissa kunnissa etenkin työntekijät korostivat kunnan muun hallinnon vaikutusta päiväkodin johtajan työhön (ks. Hujala 2002) ja johtajat sitä, että hallinnon tulisi "palvella" johtajia



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

Institute of Educational Leadership

Kunta toimintaympäristönä (2)


"Niin siltä se tuntuu, että siellä on niin paljon ja heiltäkin [kunnan päiväkodin johtajilta] edellytetään kaikenkokoisia. Pitää monenlaista raporttia ja olla monessa työryhmässä mukana. Välillä tuntuu, että vähän liiankin monessa, että onko niissä päällekkäisyyksiä. Ne vie tolkkottomasti sitä aikaa, että se oman talon asiat ei voi siellä koko ajan pitää päällimmäisenä." (yksilöhaastattelu)

" se [omien yksilöiden ulkopuolelle kohdistuva työ] on aika iso, yksi semmonen häiriötekijä ja varmaan tulee palautetta, olettaisin, tuolta ryhmistä, että mulla ei ole aikaa heille riittävästi. (...) Mulla on nyt semmonen arvioinnin aika tässä, että mikä tulee olemaan työryhmien määrä (...)" (johtajan yksilöhaastattelu)


UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

Organisaation fyysinen rakenne (1)


- Se, että yksiköt olivat fyysisesti erillään, vaikutti johtajuuteen eri tavoin:
 - Kuinka paljon ja miten johtaja ja henkilöstö tapasivat kasvokkain
 - Missä määrin johtaja tunsikin henkilökuntaansa
 - Kuinka paljon ja miten johtaja pystyi olemaan läsnä arjen toimissa
- Johtajat muistuttivat työnsä olleen eri vaiheissa eri syistä pirstaleista: nyt sitä toin erillään olevat yksiköt


 UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

Organisaation fyysinen rakenne (2)


"...Me puhutaan, että voi voi ku on raskasta, että siitä tulee itellekin vähän semmonen olo, että no tässä vaan valitetaan, että ei saa sanottua ehkä oikeella lailla, kun että hän [johtaja] näkis sitä niitä tilanteita ja näkis meiat siinä tilanteessa, että kun ollaan ihan loppu. Se on ihan eri asia istuu tuolla rauhassa kahvikupin ääressä ja jutella, että kuin raskasta on, kun eihän siinä oo yhtään raskasta."
(työntekijöiden ryhmähaastattelu)

"Se, että mä oppisin tuntee nämä ihmiset, kun mulle ihmiset on tärkeitä. Mä haluan ihan oikeesti tuntee, että millaisia ne on ihmisinä sen lisäksi että minkälaisia työntekijöitä ne on. (...) Tämä on sen verran iso jengi, että se vie aikaa ennen kuin ehtii tai pystyy tutustuu niihin. (Johtajan yksilöhaastattelu)


 UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ


Yksiköt ja ryhmät (1)

- Päivähoitomuodon merkitys
 - ... Eri ryhmillä on ollut erilaiset odotukset, että sekin on ollut mielenkiintoista huomata, että en mä voi kaikille olla näköjään samassa roolissa (...)
(Johtajan yksilöhaastattelu)
 - Samanlainen kuva mullakin on, että perhepäivähoito tai ne odottaa enemmän ehkä tämmöstä... tai me keskustellaan vähän erilaisista asioista, yksittäisistä perheistä, lapsista, jotenkin enemmän niitten kanssa ja niinku tämmöistä ihan siihen kasvatukseen liittyvistä asioista ja pedagogiikkaan liittyvistä asioista. Ne haluu sitä tukee siinä asiassa enemmän. (Johtajan parihaastattelu)


 UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

Yksiköt ja ryhmät (2)

- Yksikön elinkaaren merkitys
 - Kriisivuodet ja erilaiset haasteet
 - Ensimmäiset perustamisvuodet
 - "Ja alussa johtaja oli aivan eri tavalla mukana, kun tää oli uus. Se oli paljon täällä ja huolehti paljon enemmän asioista, kun me oltiin uus yksikkö. Ja oli käynnistämässä ja oli mukana ja saatiin kiitosta ja oli juhliessa ja kaikkee sellasta (...)" (työntekijä)
 - Ajanjakso, kun johtajaa ei tarvittu, oli tavallinen arki: kun kaikki "pyörii ja rullaa"



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

Institute of Educational Leadership

Miksi yksiköt ja ryhmät ovat merkityksellisiä (3)

- Organisaatioissa, joissa yksiköiden, ryhmien ja tiimien merkitys on suuri, johtajan tulisi nähdä sekä yksilöt että ryhmät (ks. Graen & Uhl-Bien, 1995)
- Johtajuuden sosiaalinen rakentuminen ja rakentaminen tapahtuu yksilö- ja ryhmätasolla. Toisin sanoen, se miten yksilö näkee johtajuuden saa vaikutteita ryhmältä. (van Knippenberg et al., 2007).




UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

Institute of Educational Leadership

Työntekijät yksilöinä

- Työntekijöiden odotukset johtajuudelle vaihtelivat
- Toiset työntekijät olivat itsenäisempiä ja toiset odottivat enemmän johtajan tukea ja ohjausta
 - "Se on vähän, että mitä jokainen olettaa. Joku olettaa, että hänen on saatava se potta just tänään. Ja kun hän viikon joutuu oottaa, niin jo valittaa tuolla puistossa, että ku hänellä ei ole pottaa. Mutta joku toinen menee ja ostaa en potan ja vie laskun et siinä on lasku, mä kävin hakemassa tän potan. Et se on ihan, että mitä tältä johtajalta ootetaan. (työntekijöiden ryhmähaastattelu)



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

Institute of Educational Leadership

Johtajat yksilöinä

- Johtamisella nähtiin olevan henkilökohtainen luonne

"Kyllä se varmaan riippuu vähän siitä johtajastakin. Mä muistan sillon ainakin niinku, kun Irja [entinen johtaja] oli, niin herkemmin soitti sinne, että voinko mä pitää lomapäivän tälle, niin nykyään sitten sovitaan täällä, että voiko pitää ja jos voi, niin tekee sen anomuksen ja vie johtajalle. Että ei kysy niinku lupaa tavallaan sillä tavalla, et jos se täällä käy, niin sit se niinku... (työntekijöiden ryhmähaastattelu)



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

Institute of Educational Leadership

Johtopäätöksiä

- Muutos itse organisaatorakenteessa ei ollut ainut eikä merkityksellisin seikka, mikä vaikutti johtajuuteen
- Toimintaympäristö, hallinto, yksiköt ja yksilöt olivat merkityksellisiä johtajuuden määrittäjiä
- Kun johtajuutta ja päivähoitotyötä suunnitellaan ja arvioidaan uudenaikaisissa rakenteissa, tulisi niitä arvioida ja nähdä kokonaisuutena



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

Institute of Educational Leadership

Työpajan yhteinen jatko

- Jakaannumme viiteen ryhmään ja jokainen ryhmä aloittaa yhden teeman (15 minuuttia / teema)
- Pohtikaa näiden tekijöiden vaikutusta omaan johtajuuteensa
 - Kunta toimintaympäristönä
 - Hajautetun organisaation fyysinen olemus
 - Yksiköt ja ryhmät
 - Yksilöt
- Johtajuuteni hyvät käytänteet



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

Institute of Educational Leadership

References

Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relation-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly* 6 (2), pp. 219–247.

Halttunen, L. (2009) Päivähoidotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. [Day care work and leadership in a distributed organization] *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* nro 375, Jyväskylä 2009.

Hatch, M. J. (1997). *Organization theory. Modern, symbolic and postmodern perspectives.* New York: Oxford University Press.

Hujala, E. (2002). Leadership in child care context in Finland. Teoksessa V. Nivala & E. Hujala (toim.) *Leadership in early childhood education. Cross-cultural perspectives.* Oulu: Oulu University Press, pp. 77–95.

van Knippenberg, D., van Knippenberg, B. & Giessner, S. R. (2007). Extending the follower-centered perspective: leadership as an outcome of shared social identity. In B. Shamir, R. Pillai, M. C. Bligh & M. Uhl-Bien (Eds.) *Follower-centered perspectives on leadership. A tribute to the memory of James R. Meindl.* Greenwich: Information Age Publishing, pp. 51–70.

Yukl, G. 2002. *Leadership in organizations.* London: Prentice Hall.

Institute of Educational Leadership



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ
