

## Johtamisen kontekstuaalisuus

### Hajautetun ryhmän haasteita (Vartiainen ym.)

- Maantieteellinen hajautuneisuus
- Erilaiset kulttuuritaustat
- Eriävät toimintamallit
- Ryhmäsamaistuminen
- Ryhmän heikko yhtenäisyys
- Kommunikaation köyhyys
- Heikko koordinointi

Ulla Soukainen

## Johtamisen merkitys hajautetussa organisaatiossa

- Hajautetun ryhmän kehittyminen ei etene perinteisten vaihemallien mukaisesti.
- Miten luoda nopeasti tuloksekas hajautettu työryhmä?

### Hajautetun organisaation johdolta edellytetään

- luottavaisuutta
- jämäkkyyttä
- määrätietoisuutta
- tulosorientoitunutta johtamistyyliä
- huomaavaisuutta ja huomioon ottamista
- motivointia
- sitouttamista
- osallistamista

Ulla Soukainen

## Henkilöstöltä vaaditaan

- Itsenäistä työskentelytaitoa
- Luotettavuutta
- Vastuunottokykyä
- Ammattitaitoa
- Ryhmäytötaitoja
- Projektinhallintataitoja
- Teknologian käyttötaitoja
- Itsensä johtamisen taitoja
- Rajojenhallintataitoja
- Sosiaalisia taitoja
- Toimivat sosiaaliset verkostosuhteet (Fisher & Fisher 2001)
- Alaistaitojen merkitys (Keskinen 2005a, b; Soukainen 2015)

Ulla Soukainen

## Muuta... (Vartiainen ym.)

- Vahvaa ammattitaitoa ja substanssiosaamista vaaditaan sekä hajautetun ryhmän jäseniltä että vetäjältä.
- Yhdenmukaiset dokumentointikäytännöt ja yrityksen yhteinen käsitteistö helpottavat jaetun tiedon ymmärtämistä.
- Organisaation ylimmän johdon tuki.

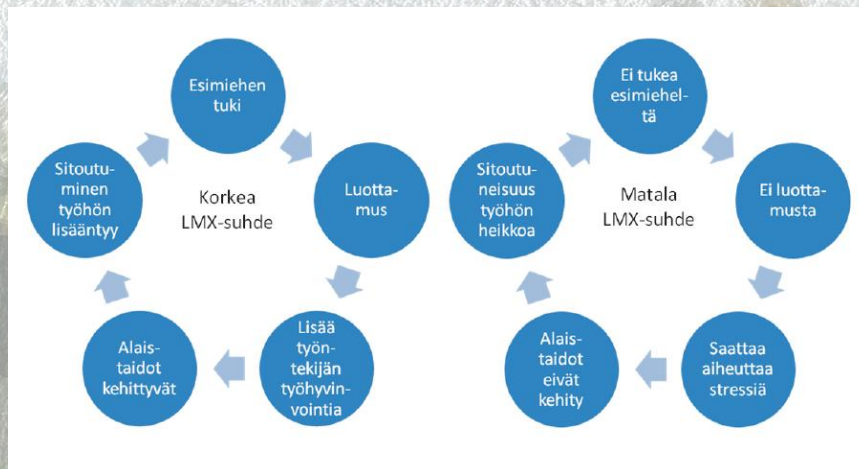
Ulla Soukainen

## LMX-teoria

- Leader-member-exchange –teoria eli johtamisen vaihtoteoria
  - Jokainen esimies-alaissuhde on ainutlaatuinen
  - Jokainen esimies-alaissuhde on vaihtosuhde
  - Jokaisella esimiehellä on sekä sisäpiiriin että ulkopiiriin kuuluvia alaisia
  - Esimies-alaissuhde on vähitellen kehittyvä

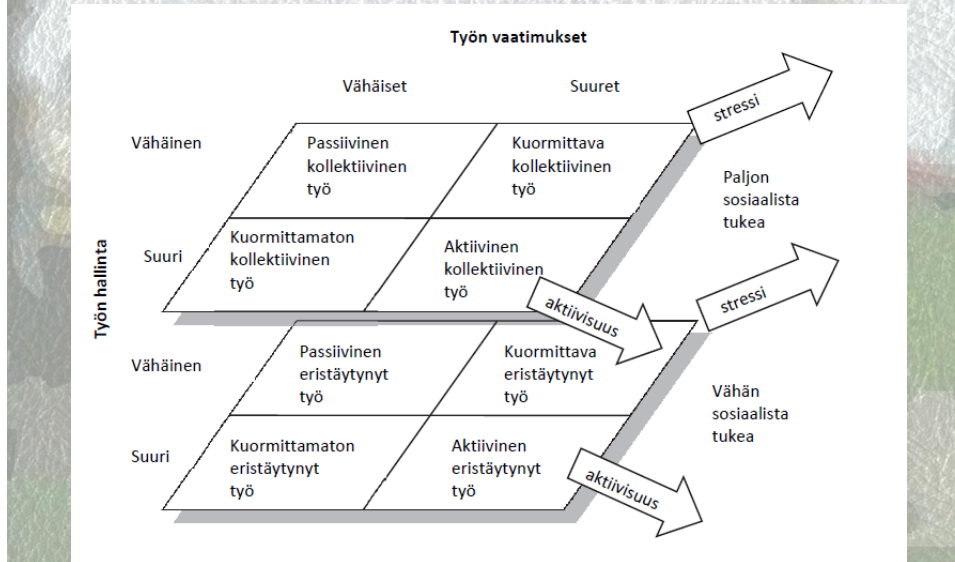
Ulla Soukainen

## LMX-suhteen laadun yhteys työntekijän kokemaan tukeen



Ulla Soukainen

## Karasek ja Theorell: Työn vaatimusten, hallinnan ja tuen malli (JDACS-malli)



## Antonovsky ja elämänhallinta

### Koherenssin tunteen kolme osatekijää

- Ymmärrettävyys: työntekijät tiedostavat työskentelevänsä hajautetussa organisaatiossa → esimiehelle ei aseteta epärealistisia odotuksia
- Hallittavuus: perehdytyksen merkitys esim. toiseen työpisteeseen siirtymisen yhteydessä
- Mielekkyys: eri työpisteiden henkilöstön osaamisen hyödyntäminen ja jakaminen koko yksikköön

## Paripohdintaa

- Minkälaiset rakenteet olet luonut omaan yksikköösi, etäyksikköösi?
- Mikä on varajohtajan osuus?
- Miten varajohtajan perehdytys toimii?
- Mikä muu pohdituttaa?

Ulla Soukainen

## Pohdintaa rakenteisiin liittyen

- Selkeät palaverikäytännöt ja aikataulut
- Vuosikello: eri vastualueet yhdistetty vuosikelloon johtajatasolla, tiimitasolla, koulutukset, työryhmätasolla → selkeys, ei kuormita jotakin samanaikaisesti
- Kevyen organisaation hyöty: muutokset nopeita
- Yhdessä etsien toimivia malleja
- Etäpalaverit
- Aloitusvaiheen tärkeys: fyysinen läsnäolo

Ulla Soukainen

## Rakenteet jatkuu

- Johtajuuden merkitys
- Tiimin johtaminen → tiimien kautta, tiiminjohtaja/vastaava, tiiminvastaavien yhteiset palaverit
- Rakenteiden merkitys korostuu, mitä suuremmasta yksiköstä on kysymys
- Johtajan ”näkyvyys” kalenteri, kalenterien jakaminen (tiimien) → tiedotus
- Yhteiset alustat, tiedot käytettävissä → osallisuus
- Vuorovaikutus ja sen laatu, sensitiivisyys
- Luottamuksen merkitys!

Ulla Soukainen

## Varajohtajuus

- Hyvien toimintamallien levittäminen koko organisaatioon → helpottaa henkilöstön siirtymistä
- Varajohtajien palkoissa huomioitu
- Kirjallisesti määritelty tehtäväkuvat
- Oman alueen ”me”-hengen luominen
- Johtaja ja varajohtaja tapaavat säännöllisesti
- Ns. johtoryhmä, jossa johtaja ja varajohtajat kokoontuvat
- Mentorointisysteemi, mentorointitapaamiset, yhteiset teemat tai tarpeen mukaan

Ulla Soukainen

## Varajohtajuus

- Johtajaparien yhteistyö → ei varajohtajia, vaan johtajat sijaistavat toisiaan
- Vastuulastentarhanopettaja
- Näkemys siitä, että yksiköt ovat yhteisiä
- Selkeästi määritellyt tehtävät, varajohtajalla myös toimistopäiviä, ryhmässä sijainen/ varahenkilö
- Johtajuussopimus: tehtävät, aikataulut ym. määrittellään → vrt. tiimisopimus, johtajuuden määrittely koko organisaation ja työyksikön tasolla

Ulla Soukainen

## Muuta

- Johtamisen sirpaleisuus
- Mikä on lapsen etu?
- Nettisivujen rakenne? Mistä tiedot löytyvät?
- Nimikkeiden moninaisuus
- Johtajuuden määrittely
- Yksikkökoot
- Johtajan läsnäolon merkitys
- Pedagoginen johtajuus vs. hallinnolliset työt johtajuudessa
- Vyörytykset ylemmältä taholta → töiden lisääntyminen
- Työn "tasoittaminen" koko sivistystoimialalla

Ulla Soukainen



## Tuloksia

- Haastatteluaineiston luokitus: rakenne ja substanssi
- Hajautetun organisaation johtaminen on ”työlästä”, mutta vertailtaessa yhden yksikön johtajien ja hajautettujen organisaation johtajien vastauksia, tilastollinen ero syntyi ainoastaan seuraavissa kohdissa:
  - Yhden yksikön johtajat kokivat enemmän työn iloa
  - Yhden yksikön johtajat kokivat pystyvänsä huolehtimaan lasten ja henkilöstön turvallisuudesta
  - Yhden yksikön johtajat kokivat tekevänsä enemmän toimistosihteerille sopivia töitä

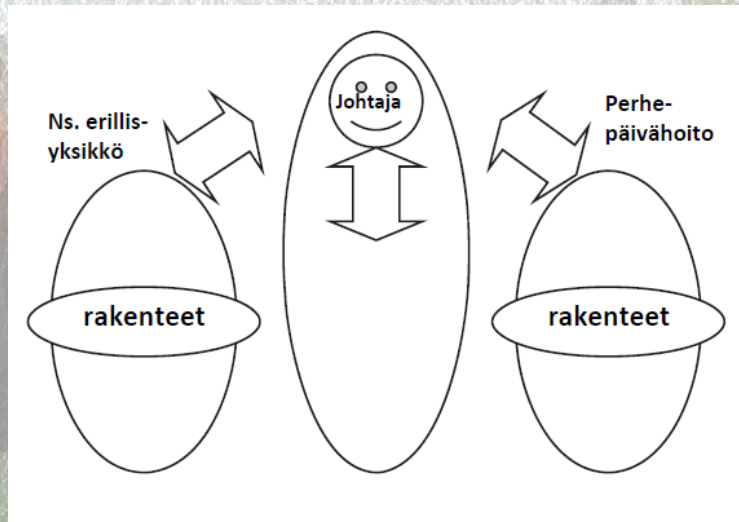
Ulla Soukainen

## Tuloksia jatkuu

- Henkilöstö ei tiedostanut työskentelevänsä hajautetussa organisaatiossa.
- Esimiesten mielestä laadunarviointia tehtiin enemmän kuin työntekijöiden mielestä, ja tällöinkin erillisyksikössä työskentelevien mielestä enemmän kuin ns. toimistoyksikössä työskentelevien
- Työntekijät kaipasivat tukea seuraavissa asioissa: yhteistyö ja vuorovaikutus, pedagoginen ohjaus, kehittäminen, resurssit
- Esimiehet kokivat saavansa eniten tukea esimieskollegoilta

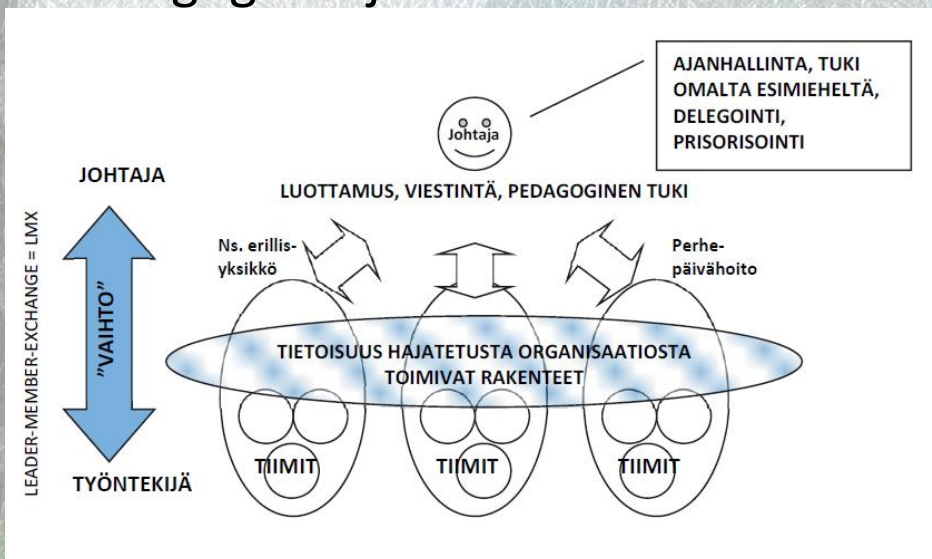
Ulla Soukainen

## Hajautettu organisaatio tutkimuksen mukaan



Ulla Soukainen

## Pedagogisen johtamisen malli 2015



Ulla Soukainen

# Esimiestyön ydin

(Viikkokoutsi 16.3.15 Jalava & Tonteri)

- ”Esimiestyö eroaa olennaisesti ammattilaistyöstä siinä, että esimies ei saa aikaan tuloksia olemalla hyvä alansa ammattilainen – opettaja tai insinööri – ja tekemällä paljon työtä. Esimiestyön ydin on siinä, että hän saa aikaan toimimalla niin, että työntekijät saavat aikaan.”
  - Positiivinen energisyys
  - Ihmisten osallistaminen
  - Valmentaminen

Ulla Soukainen

# Lähteet

- Antonovsky, A. 1993. The structure and properties of the sense of coherence scale. *Social science & medicine*, 36, 725-733.
- Fisher, K. & Fisher, M.D. 2001. *The Distance Manager*. USA: McGraw-Hill.
- Jalava & Tonteri 16.3.2015. <http://www.jalava-tonteri.fi/viikkokoutsi.htm>
- Karasek, R. & Theorell, T. 1990. *Healthy Work. Stress, Productivity, and Reconstruction of Working Life*. USA: Basic Books.
- Keskinen, S. 2005a. Alaistaito – luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Vammala: Kunnallisan kehittämissäätiö.
- Keskinen, S. 2005b. Tutkimus alaistaidoista kunnissa. Kunnallisan kehittämissäätiön Polemiasarja.
- Soukainen, U. 2015. Johtajan jäljillä. Varhaiskasvatuksen johtaminen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Turku: Painosalama Oy.
- Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. *Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Ulla Soukainen