

KESTÄVÄÄ JOHTAMISTA IHMISLÄHTÖISELLÄ JOHTAMISOTTEELLA

HTT, Kehitysjohtaja Marika Tammeaid



itla



HTT Marika Tammeaid



20+ vuotta julkisen sektorin johtajana ja kehittäjänä

15+ johtamisen kehittäjänä ja kouluttajana &

coachien ja työnohjaajien kouluttajana

(Helsingin yliopisto, Oulun yliopisto, Sitra, Valtiokonttori...)

Kehittämiskonsultti

[Linkedin.com/in/marikatammeaid/](https://www.linkedin.com/in/marikatammeaid/)



Kehittämisohtaja

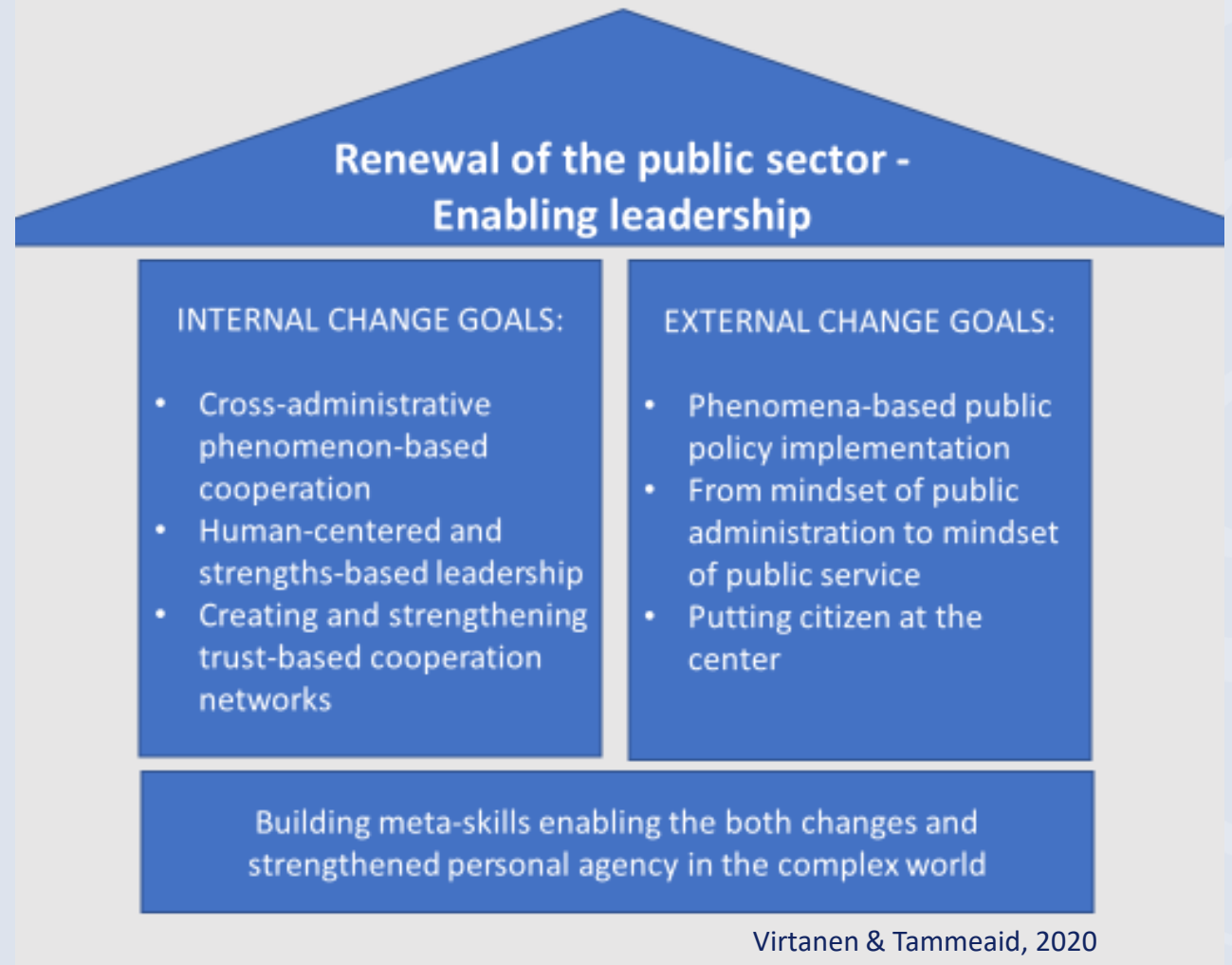


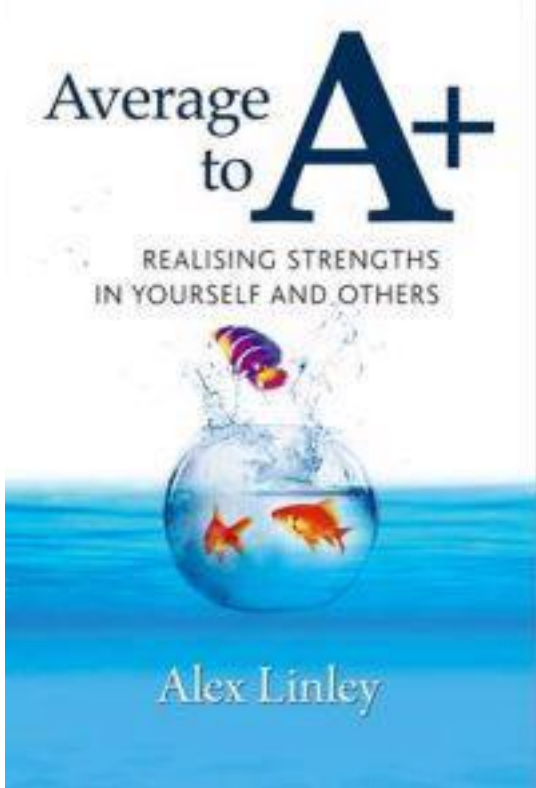
Ihmiskeskeisyys koostuu kolmesta asiasta:

1) Mitä tapahtuu organisaatioiden sisällä? Käytetäänkö ihmisten vahvuuksia ja kapasiteettia hyväksi – millainen organisaatio- ja johtamiskulttuuri?

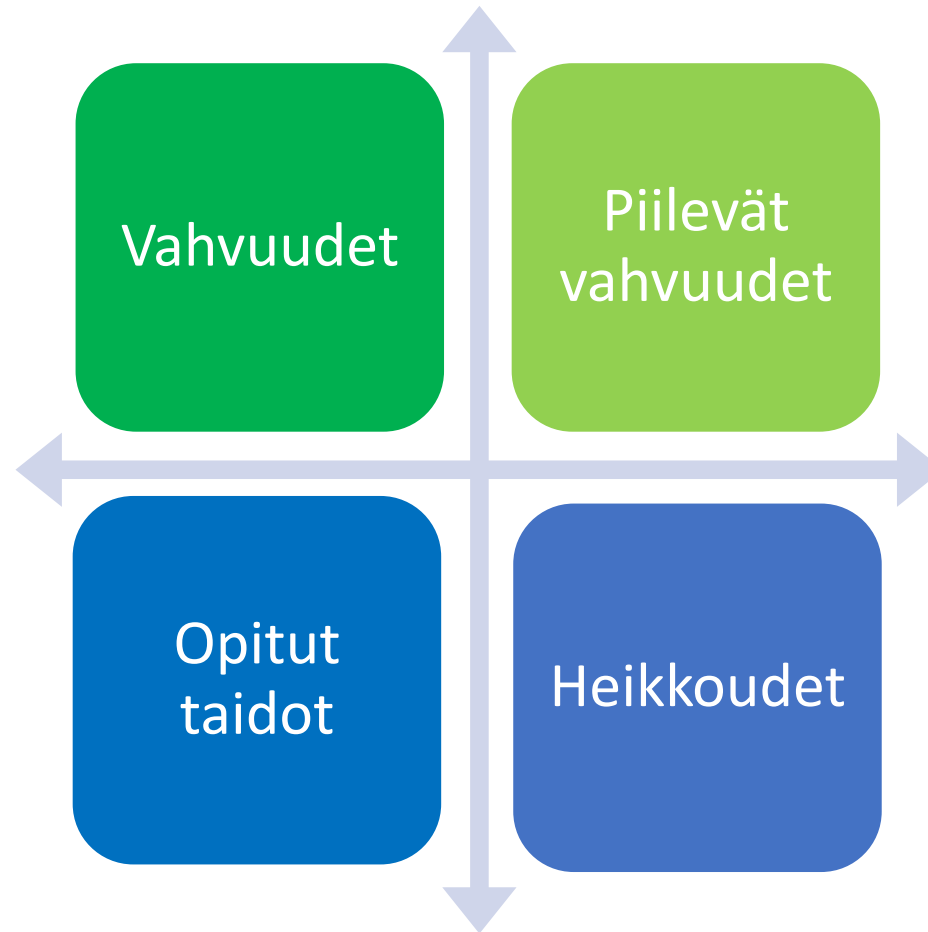
2) Julkisella sektorilla työ on yhdessä onnistumista – verkostot ja ekosysteemit, jotka työskentelevät tarkoituksen ja tavoitteen eteen – perspektiivinä tulevaisuus

3) Suhteessa kansalaiseen ja palvelujen käyttäjiin dynaaminen ja yhteistyöhön perustuva ajattelu, jossa ratkaisuja haetaan ihmisille tai ihmisten puolesta vaan heidän kanssaan. Edellyttää avautumista muuhun yhteiskuntaan



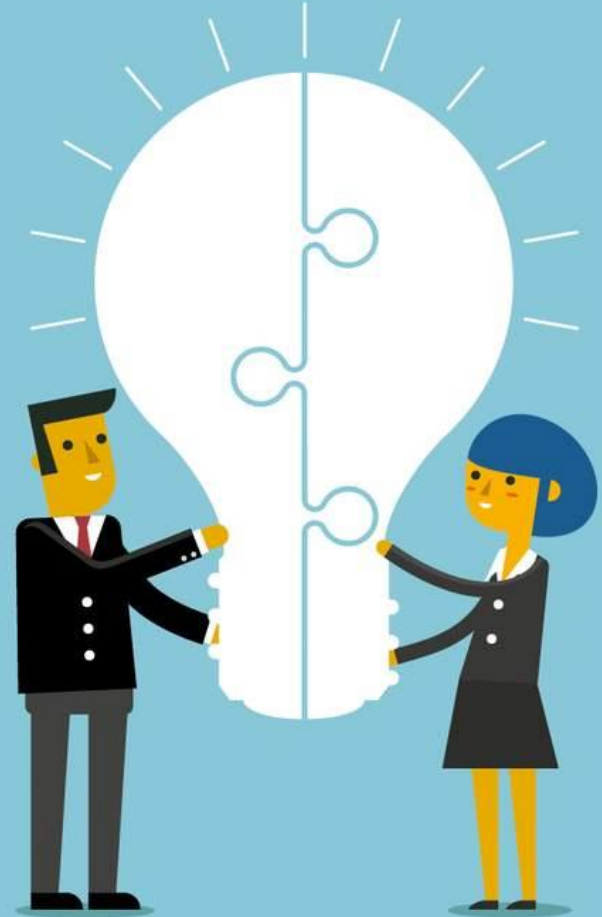


CAPP-jaottelu



Sisäinen motivaatio syntyy

1. Koetusta pätevydestä eli luottamuksesta omiin kykyihin – myös oppimiskykyyn
2. Koetusta autonomiasta eli omasta valinnan mahdollisuudesta työn tekemisen tavoissa ja mahdollisuudesta osallistua ratkaisujen hakemiseen
3. Sosiaalisesta yhteenkuuluvuuden tunteesta eli siteestä itselle merkitykselliseen ryhmään, jonka kanssa tehdään työtä ja jaetaan tavoitteet

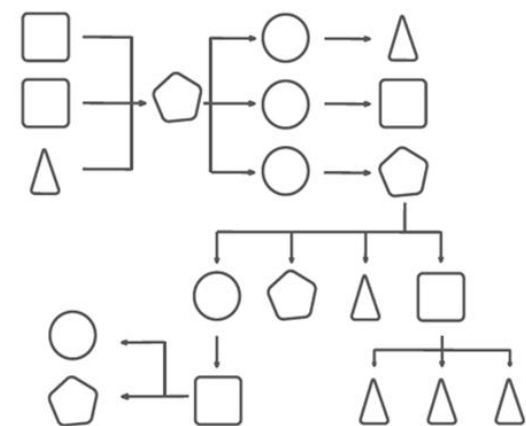




Tavoitteiden kautta johtamisessa tarvitaan

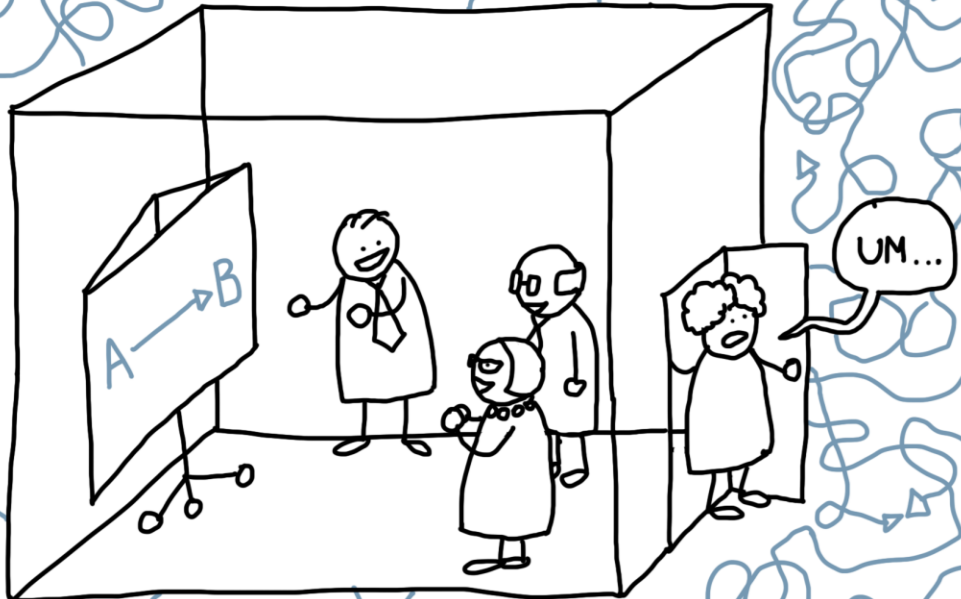
-
- **työn isojen tavoitteiden pohtimista yksin ja yhdessä,**
 - **innostusta ja suunnan näyttämistä**
 - **sen ymmärtämistä, että koskaan ei ole olemassa vain yhtä oikeaa tapaa tehdä asioita ja että kaikkiin tavoitteisiin voi päästä monta kautta**
 - **jokaisen voimavarojen, tietojen ja taitojen ohjaamista ryhmän tai organisaation käyttöön**
 - **muutoskyvykkyyden kasvattamista**
 - **vanhojen työtapojen ja uskomusten purkamista**
 - **rohkaisua ajattelemaan toisin ja uudistumaan**
 - **vastuun ja vallan aitoa jakamista**
 - **tarvittaessa yhteisen tavoitteen äärelle palauttamista**

Johtaminen
kompleksissa
maailmassa

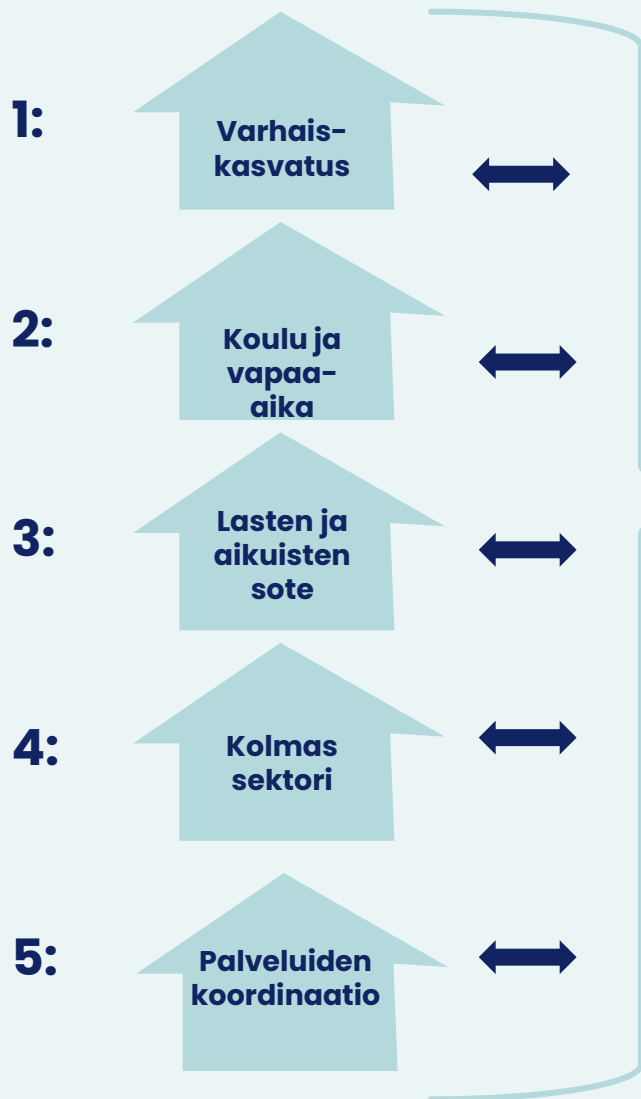


COMPLICATED

COMPLEX



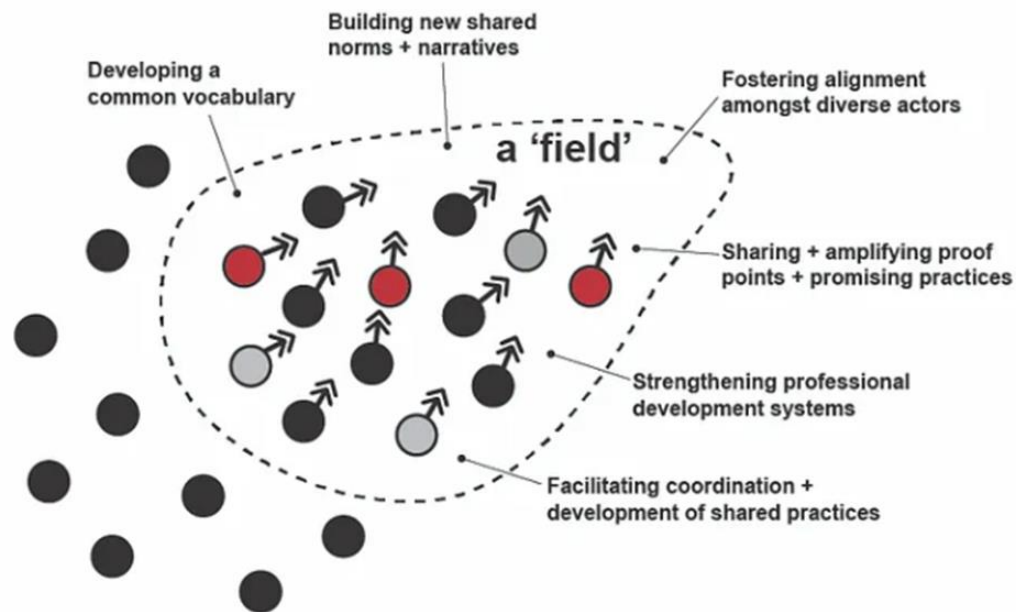
(Source: Gaupp 2019)



“a community of organisations and individuals working together to solve a common set of problems, develop a common body of theory and knowledge or advance and apply common practices” (O’Neill, 2015).

Field Building

“...Activities aimed at developing, aligning, or expanding the work of multiple actors to advance broad outcomes in a specialized area of practice,” (Stachowiak, Gienapp & Kalra, (2020b)

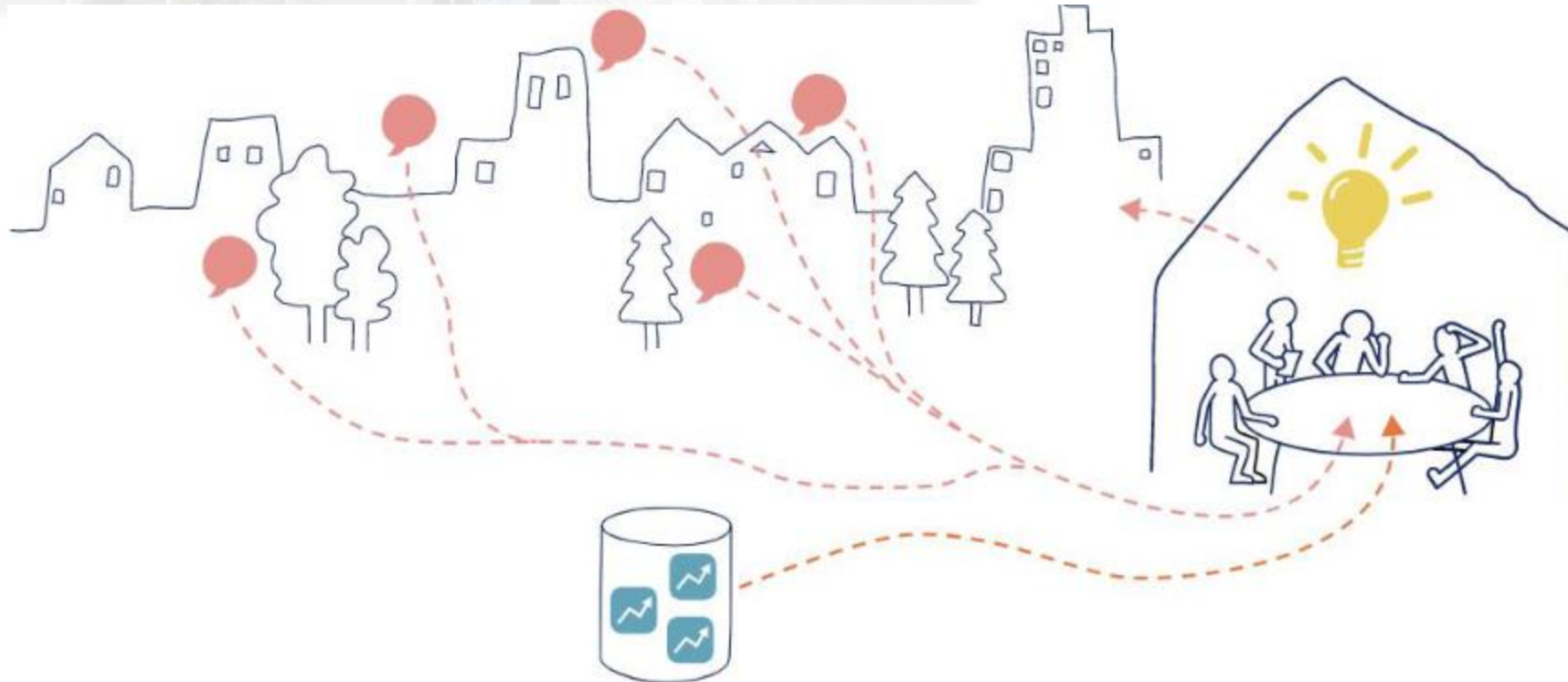


Field building (Source: Ingrid Burkett, 2024)



"Keskeistä on palveluiden liikkuminen lapsen ja perheen luokse. Käytännössä tämä tapahtuu esimerkiksi niin, että perhe tapaa kaikki toimijat samaan aikaan tutussa ympäristössä (kuten päiväkodissa tai koulussa), sen sijaan että perhe joutuu tapaamaan yhtä ammattilaista kerrallaan heille vieraassa ja vaikeasti saavutettavassa paikassa"

<https://itla.fi/toiminta/yhteisovaikuttavuus/>



Luottamuksen kulttuuri

LUODAAN

- Aloittamalla luottamuksen kehä
- osoittamalla luottamusta arkisilla teoilla,
- luomalla onnistumiselle henkinen tila,
- antamalla vapautta suunnitella omia työtehtäviä ja tuunata työn tekemisen tapoja itseohjautuvasti – myös ajan, paikan ja tavan suhteen,
- pitämällä tietoa avoimesti saatavilla / jakamalla tietoa avoimesti,
- kiinnostuksella ihmisiin ja siihen mikä heitä kiinnostaa ja innostaa,
- näkemällä ihmisten vahvuudet ja osaamiset ja asiantuntemus & osoittamalla niitä kohtaan arvostusta,
- olemalla tarvittaessa tukena ja rinnalla,
- toimimalla itse luotettavasti ja ennustettavasti,
- olemalla itse aito ja epätäydellinen



Yhdessäluovan kokouksen vetäjänä:

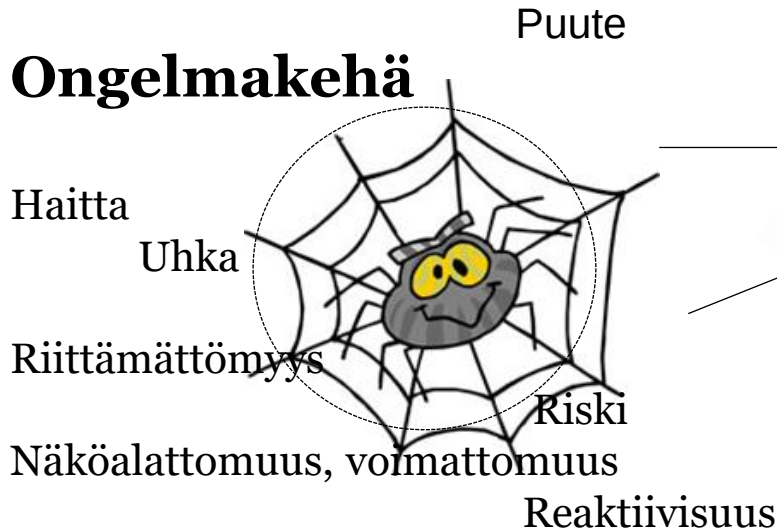
- Luo ilmapiiri, jossa ihmiset kokevat olevansa tervetulleita
- Linkitä osallistujat toisiinsa ja teemaan
- Ole kiinnostunut siitä mikä osallistujia kiinnostaa ja innostaa teemassa
- Osoita kiinnostusta osallistujien omiin tavoitteisiin ja unelmaan siitä mitä he haluaisivat saada aikaan
- Kysy: Mikä meitä yhdistää? Mitä haluamme saada yhdessä aikaan?
- Rakenna ratkaisun hakemista ja päätöksentekoa avoimesti ja läpinäkyvästi
- Lopeta aina yhteenvetoon, seuraavien askelten ja toimeenpanon roolien selkiyttämiseen
- Keskusteluja osallistujia siitä miten yhteistyö kokouksessa toimi ja mitä voisi oppia seuraavaa kertaa ajatellen



PYÖRITKÖ ONGELMAN YMPÄRILLÄ VAI
LÄHDETKÖ KOHTI RATKAISUA?

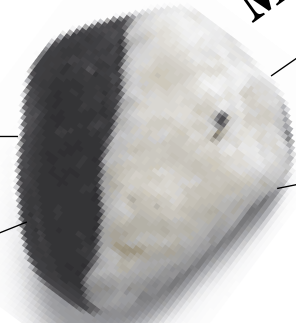


Ongelmakehä



Menneisyys

Syyllisten, vastuullisten ja
pakonomaisten ratkaisujen keksiminen...



Mikä toimii?

Mikä on vahvaa?

Millaista tekemistä lisää?

Mihin voin vaikuttaa itse?

Voimavarat

Ratkaisuaihiot, vaihtoehdot

Hyöty

Tulevaisuus ja sen rakennusaineiden
huomaaminen ja hyödyntäminen

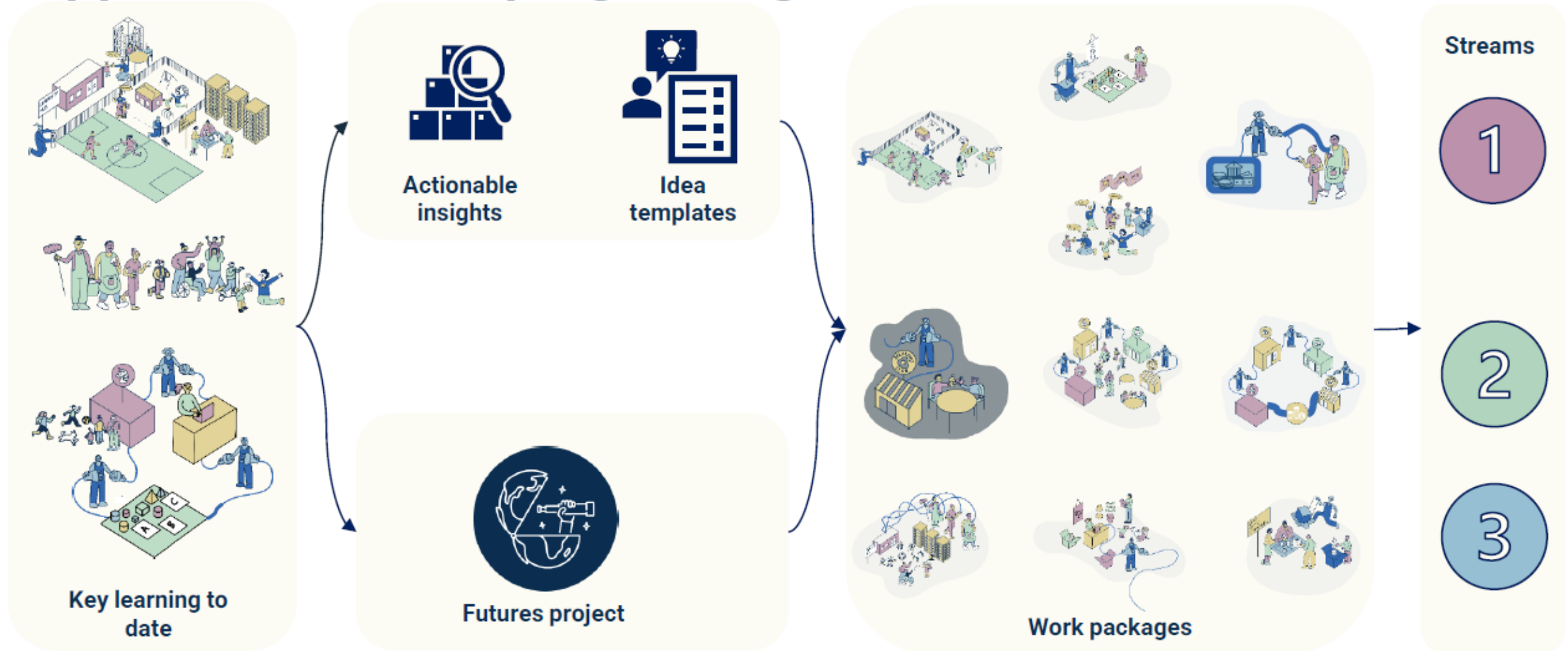
Oma toimijuus

Mahdollisuudet

Yhteistyö

Kokeilut

Approach to rescoping a Programme



Design Principles for School Age Childcare

Changing the school age childcare system to be:

Empowering

People using and delivering childcare are empowered to **make choices** for themselves and their family, business, and community.

The childcare system **involves people in decision making** at multiple levels, including those who use services and those who deliver and support them.

Reliable

The childcare system provides **consistent support** to families when they need it, in the place that they live, and through transitions.

The childcare system is **stable and predictable** across the year and years.

The childcare system is **financially stable** and everyone feels that their entitlements and finances are protected.

Childcare services are **safe and trusted** to meet children's needs.

Fair

The childcare system is **inclusive and treats everyone with respect**.

The childcare system respects the **rights and dignity of everyone**, including the rights of children.

Childcare services are **affordable and sustainable**.

People working in childcare are **valued and supported, and have fair pay and conditions**.

Responsive

The childcare system **offers choice** to parents and carers, children, and providers.

The childcare system **flexes** around the needs of families and the workforce.

Transparent

The childcare system is **open and transparent**.

The childcare system is **straightforward and easy** to engage with, reducing the administrative burden for everyone.

The childcare system provides **accessible and timely information**, so everyone is aware of their entitlements and options available to them, and are kept informed at every step of the way.

Family-centred

Childcare services are **supportive of the needs** of families, and reflect their individual circumstances.

Childcare support **follows the child and supports family life**.

The childcare system seeks to **manage complexity and uncertainty** so that people are not overburdened.

The childcare system takes a **holistic outlook** and recognises the value of school age childcare to children, parents and carers, extended families, as well as communities and employers.



Design Principles and Children's Needs

Empowering

As a child, I need a **safe space** where I feel comfortable, so that I can be me and focus on my needs.

As a child, I need to **spend time with friends and meet new people**, so that I feel part of a group that I can have fun with.

As a child, I need **support, encouragement, and positive recognition**, so that I can develop in different ways and feel valued.

As a child, I need **opportunities to get involved in decision-making**, so that I can have a say in things and make a difference.

Reliable

As a child, I need **good relationships with the people who are looking after me**, built on kindness, understanding, fun, trust, and respect, so I feel secure and cared for.

As a child, I need my individual physical and emotional **needs to be met**, so I feel safe, supported, and included.

As a child, I need **fun, interesting, and safe activities**, so I can learn, develop, and enjoy time with friends.

Fair

As a child, I need **clear rules** that have been agreed as a group and are applied fairly, so I know what is expected of me and others and I feel safe.

As a child, I need **my rights upheld**, so that I feel valued and respected.

Responsive

As a child, I need the **freedom to choose activities** and be supported if needed, so I can explore my interests and make my own decisions.

As a child, I need **different activities and environments from my classroom**, so I have a break from the routine and challenges of school.

As a child, I need a **range of healthy food available that meets my requirements**, so I'm not hungry or worried about food.

Transparent

As a child, I need to **know my personal information will be handled safely** and, where appropriate, to **be involved in deciding how it is shared**, so that my right to privacy is protected.

Family-centred

As a child, I need **opportunities to explore new places and connect with my local community**, so that I feel part of the place I live.

As a child, I need **rest and time for myself**, so that I can relax and recharge.



Design Principles and Parents' and Carers' Needs

Empowering

As a parent or carer, I need there to be **enough childcare available at suitable hours**, so I can book the spaces I need and focus on other areas of my personal, work, and family life.

As a parent or carer, I need there to be **enough childcare available in my community**, so that I can get the support I need in the place that I live.

Reliable

As a parent or carer, I need to be assured that childcare is **safe**, so that I have peace of mind.

As a parent or carer, I need to feel assured of **confidentiality and discretion**, so that I trust my and my family's privacy is protected.

As a parent or carer, I may need **help with childcare in difficult times**, so that I am supported with unpredictable events, changing circumstances, and challenging situations.

As a parent or carer, I need access to **reliable childcare** that I can count on throughout the term and school holidays, year on year, so that I can plan ahead and my family has certainty and routine.

Fair

As a parent or carer, I need access to **affordable childcare**, so that I'm not priced out of childcare and I can focus on other areas of my personal, work, and family life.

As a parent or carer, I need childcare in an **accessible location** or support with transportation, so that transport challenges don't stop me from being able to use childcare.

As a parent or carer, I may need **support with extra costs** (such as upfront payments, transport, food, or equipment), so my child can attend childcare, fully participate, and feel included.

As a parent or carer, I need to be treated with **dignity and respect**, so that my rights are protected and I feel comfortable engaging with childcare services.

Responsive

As a parent or carer, I need **childcare I can flex** around my needs, so that I can better manage unpredictable schedules and accommodate changes in my life.

As a parent or carer, I need there to be **different types of childcare and activities available**, so I can choose what is appropriate for me and my family.

Transparent

As a parent or carer, I need **processes that are straight forward and easy to use**, so that, whatever my circumstances and abilities, admin is not a burden or barrier and I can easily get the support I am entitled to.

As a parent or carer, I need **reliable, accessible, and clear information**, so that I can trust I am making informed decisions and accessing the support I am entitled to.

Family-centred

As a parent or carer, I need childcare that provides a **caring, enriching, and fun environment for my child and meets their individual needs**, so that I feel assured my child is cared for, happy, and included.



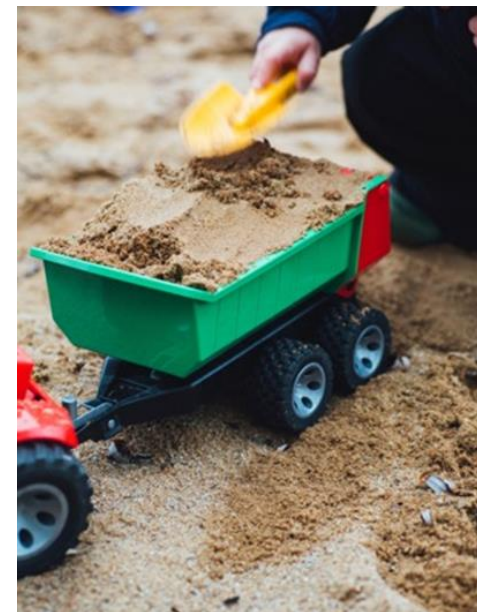
Hollannin parhaille malleille yhteistä:

- 1) ammattilaisten tiivis linkittyminen paikallisyhteisöön,
- 2) sektorit ja ammattikuntarajat ylittävä yhdessä tekeminen,
- 3) ihmislähtöinen tuki orgaaniselle yksikölle (vanhemmat, lapset, lähiyhteisö) – yksilöiden ja rajattujen asiakassegmenttien/erityisalueiden sijaan
- 4) toimintaa ohjaavat ihmislähtöiset design-periaatteet



Johtamisen metataidot

- **Oppimaan oppiminen** – uteliaisuus uudelle myös johtamisessa ja asiantuntijatyössä
- **Dialogisuus** – asenteena ja tasaveroisena vuorovaikutustapana, joka laajentaa kaikkien ymmärrystä käsillä olevasta asiasta
- **Systeemiajattelu** – asioiden tarkastelu kokonaisuuksina ja toisiinsa yhdistyneinä verkostoina ja suhteina, sillä hedelmällisesti kytkeytynyt kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa
- **Ajattelun taidot** – kyky irrottautua totutuista ajatusmalleista ja tarkastella asioita monipuolisista – myös uusista ja yllättävistä – näkökulmista
- **Mahdollistamisen mindset** – kyky nähdä mahdollisuuksia, vahvuuksia ja monipuolisia toimintavaihtoehtoja hankalissakin tilanteissa, tarttua tilaisuuteen ja rakentaa edellytyksiä uudistumiselle
- **Käytäntöön vieminen** – halu kokeilla uusia toimintatapoja nopeasti, ennakkoluulottomasti ja jatkuvasti oppien, ja täten muokata tulevaisuutta oman toiminnan kautta.



Lähde: Virtanen &
Tammeaid, 2020,
Developing Public
Sector Leadership



Lisämateriaalia:

Mistä tunnistaa systeemisen johtamisen? <https://www.soste.fi/ajankohtaista/sosten-julkaisut/muutosten-tiet-kietoutuvat-yhteen/>

E-oppiva: Näkökulmia ihmiskeskeisyyteen <https://www.eoppiva.fi/koulutukset/nakokulmia-ihmiskeskeisyyteen/>

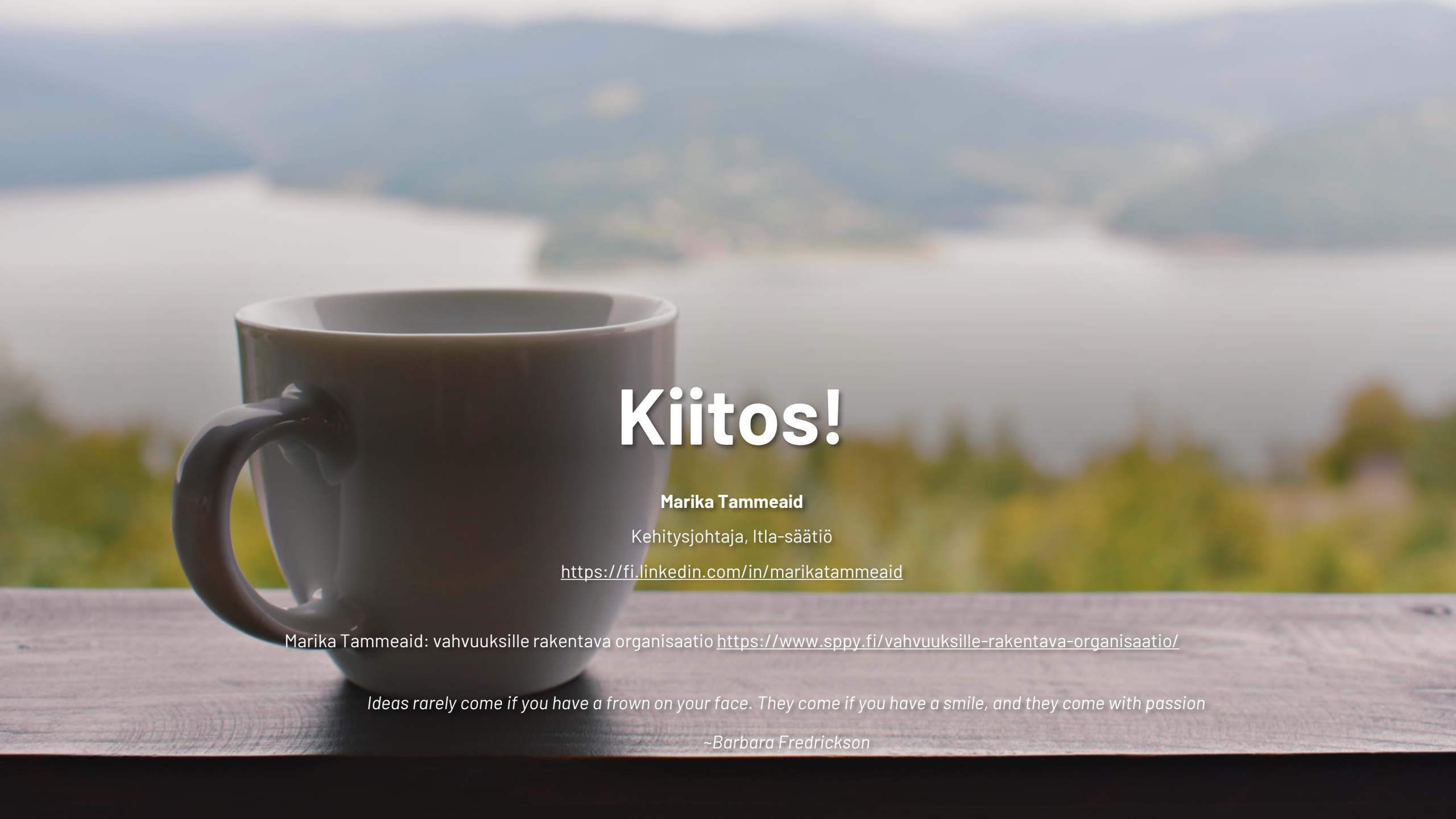
LSKL: Hollannissa lasten ja perheiden palveluissa uskotaan asiakkaaseen, yhteisöllisyyteen ja joustavuuteen – mikä on Suomen suunta? <https://www.lskl.fi/blog/hollannissa-lasten-ja-perheiden-palveluissa-uskotaan-asiakkaaseen-yhteisollisyyteen-ja-joustavuuteen-mika-on-suomen-suunta/>

Yhteisövaikuttavuudella yhdessä kohti perheiden parempaa arkea <https://itla.fi/blogi/yhteisovaikuttavuudella-yhdessa-kohti-perheiden-parempaa-arkea/>

Väitös: Julkisen sektorin johtajat tarvitsevat metataitoja <https://www.sttinfo.fi/tiedote/vaitos-julkisen-sektorin-johtajat-tarvitsevat-metataitoja?publisherId=69819791&releaseId=69979562>

Public leadership meta-skills in the 2020s Public Money & Management, 1–6 (2024) <https://doi.org/10.1080/09540962.2024.2396458>

Käyttäytymisellään reagoivien lasten ja nuorten tukeminen varhaiskasvatuksessa ja perusopetuksessa – verkkokurssi <https://kasvuntuki.fi/courses/kayttaytymisellaan-reagoivien-lasten-ja-nuorten-tukeminen-varhaiskasvatuksessa-ja-perusopetuksessa/>



Kiitos!

Marika Tammeaid

Kehitysjohtaja, Itla-säätiö

<https://fi.linkedin.com/in/marikatammeaid>

Marika Tammeaid: vahvuuksille rakentava organisaatio <https://www.sppy.fi/vahvuuksille-rakentava-organisaatio/>

Ideas rarely come if you have a frown on your face. They come if you have a smile, and they come with passion

~Barbara Fredrickson