



Ihmisen kokoinen itse- ohjautuvuus

 Järvenpää

E-kirjan julkkarit

18.1.2022 klo 12.30–13.30

[@Teams](#)

Kati Toikka,
Järvenpään kaupunki

Perttu Salovaara,
Renesans Consulting

www.jarvenpaa.fi/itseohjautuvuus



Ihmisen kokoinen itseohjautuvuus

Pieni kirja muuttuvasta johtajuudesta ja
uusista organisoitumisen tavoista

 Järvenpää

Järvenpääläistä työtä Suomen kartalle!

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:



Mukana kolme pilottiyksikköä

- 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)

Hierarkkisen ajattelun päälle ei kannata liimata yhteisöohjautuvuuden laastaria.

Siksipä täytyy tuntea

***itseohjautuvan organisaation
toimintaperiaate,***

jotta siitä olisi hyötyä työhön.



1

Kaikki lähtee yhteisestä tehtävästä ja päämäärästä.

Voiko sinne päästä ja ongelman ratkaista ilman yhtä, nimettyä johtajaa?



2

Itseohjautuvassa organisaatiossa johtajuus jaetaan tiimiläisten kesken.

Tiimin on ratkaistava, miten se organisoituu ja työskentelee.



3

Tiimi onnistuu, kun sen jäsenet antavat oman panoksensa yhteisen tavoitteen eteen.



*“Mutta mitä
työyhteisöni saa tästä?”*

Jos itse- ja yhteisöohjautuvuus on ratkaisu, mikä silloin on ongelma?
Voisitko antaa joitain esimerkkejä eri yksiköistä?



*Miten myyn sen
byrokratiaa ja autoritäärisyyttä
rakastavalle organisaatiolle?*

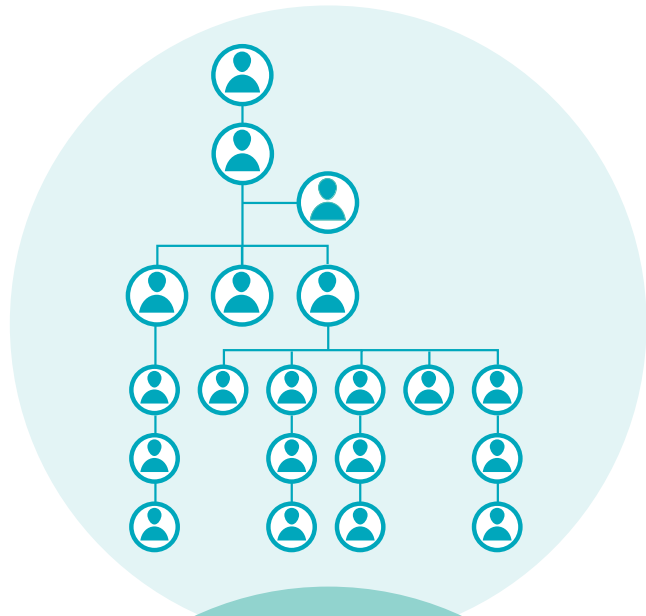




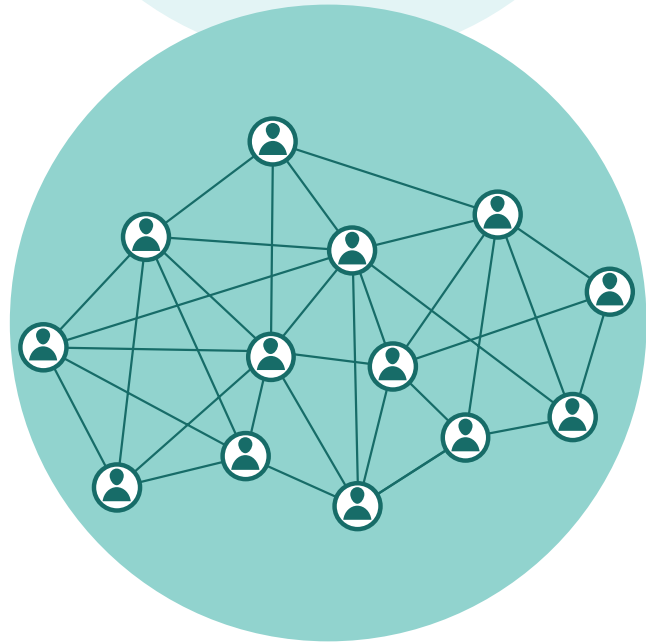
Muutostyöskentelyn lähtökohdat Järvenpäässä

*Mitä rakenteita olisi
hyvä luoda?*





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



Työn tulokset tuotetaan verkostossa – ei organisaatiokaaviossa.

**Organisoitumiseen
liittyvät mielikuvat
ohjaavat ihmisten
ajattelua ja toimintaa**

JOHTAMINEN

*Missä kulkee raja työnantajan
direktio-oikeuden ja työntekijän/työyhteisön
itseohjautuvuuden välillä?*

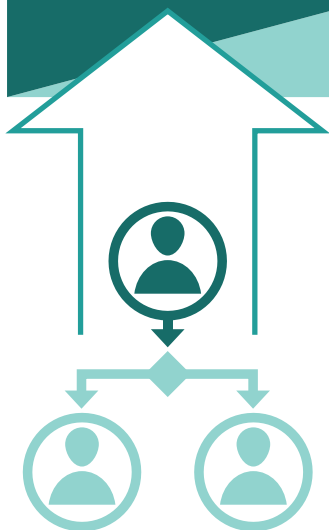
*Miten tuetaan johtajia kohti
itse-/yhteisöohjautuvuutta?*

*Miten puututaan ristiriitoihin ja
alisuoriutumiseen?*



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?”

Miten muuttaa olemassa olevaa organisaatiota ja sen johtamista?



**Keskinäinen vastuu,
välittäminen ja huolenpito
sekä kurinalaisuus
auttavat välttämään työn
karikat, joihin esihenkilö
yleensä puuttuu.**

MITEN?

*Nokkelat keinot
itseohjautuvuuden kehittämiseen?*

*Pieni työkalupakki – miten saada
ihmiset orientoitumaan asiasta?*



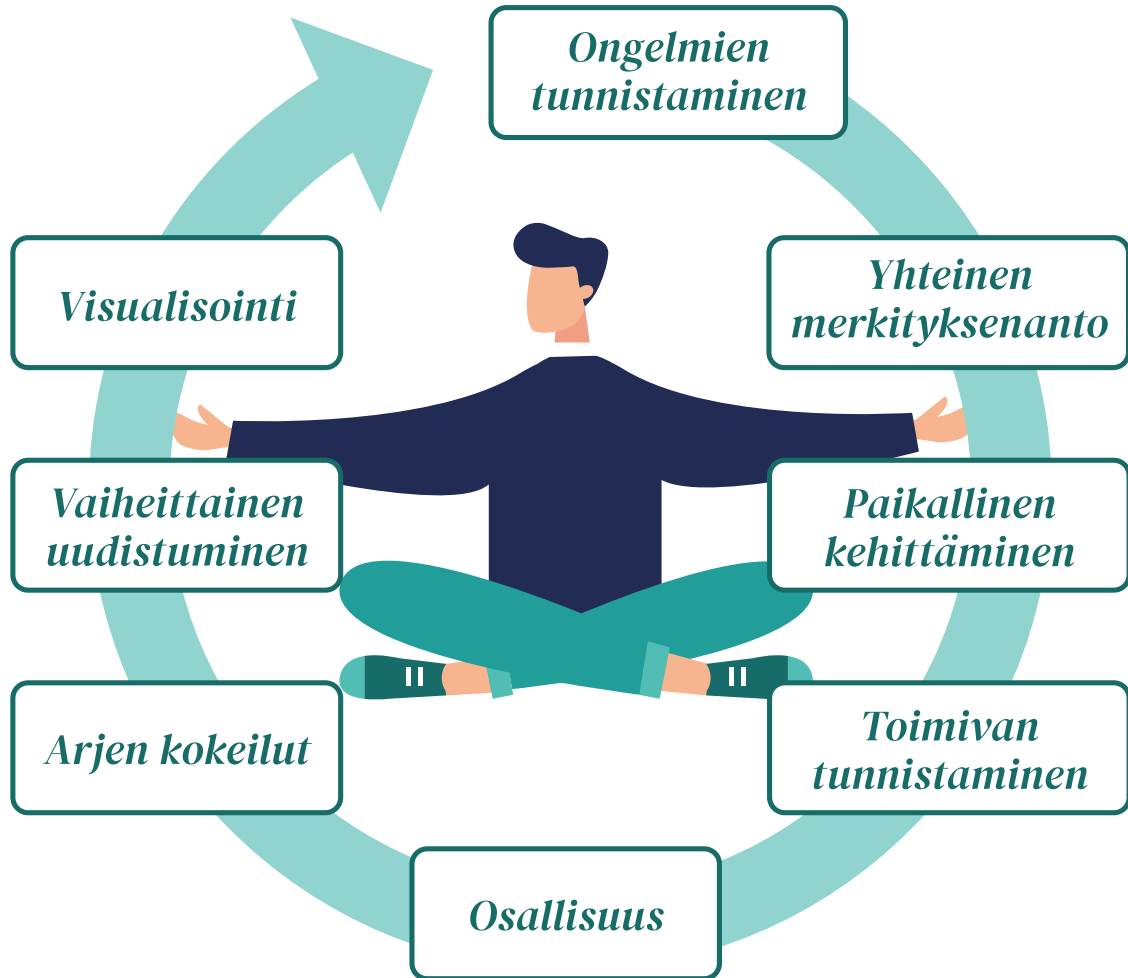
Henkilöstölähtöinen kehittäminen

Suuretkin muutokset lähtevät liikkeelle pienin askelin, kohtaaminen kerrallaan. Henkilöstölähtöisellä kehittämisellä voidaan päästä rakenteellisiin muutoksiin, mutta muutos ei lähde liikkeelle laatikkoleikeistä vaan ihmisistä.



Miten muuttaa olemassa olevaa organisaatiota ja sen toimintaa?

Ketterän kehittämisen periaatteita esihenkilötyön tueksi



Miten muuttaa olemassa olevaa organisaatiota ja sen toimintaa?

*Mitä riskejä
itseohjautuvuuteen voi
liittyä ja miten nämä
ennaltaehkäistään?*



*Suurin muutos
on ensin näkymätön.
Se syntyy mielessä.*



Lisämateriaalia hyödynnettäväksi, ole hyvä!



Millaiset uskomukset vaikuttavat ajattelun ja toiminnan taustalla?



Mikäli ihmisiin liittyvät perususkomukset eivät muutu, on toimintaakaan turha muuttaa ”ketteräksi”, ”itseohjautuvaksi” tai miksikään muuksikaan.

Keskeiset opit Järvenpään muutostyöskentelystä 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.

Itse- ja yhteisö-ohjautuvuuden kehittäminen synnyttää ja vaatii uutta sanastoa. Kun muutat keskustelua, muutat organisaatiota.



Keskeiset opit Järvenpään muutostyöskentelystä 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!

*Itse- ja yhteisö-
ohjautuvuuden
kehittäminen
synnyttää ja vaatii
uutta sanastoa.
Kun muutat
keskustelua, muutat
organisaatiota.*



Keskeiset opit Järvenpään muutostyöskentelystä 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.

Itse- ja yhteisö-ohjautuvuuden kehittäminen synnyttää ja vaatii uutta sanastoa. Kun muutat keskustelua, muutat organisaatiota.



Kun muutat keskustelua, muutat organisaatiota.

Kiitos.

Kati & Perttu

