

# YHTEISÖOHJAUTUVUUTTA TUKEVA JOHTAMINEN

tutkimusjohtaja,  
KT, Kirsi Heikkilä-Tammi,  
Johtamisen ja talouden  
tdk,  
Työhyvinvoinnin  
tutkimusryhmä

# YHTEISÖOHJAUTUVISSA ORGANISAATIOISSA:

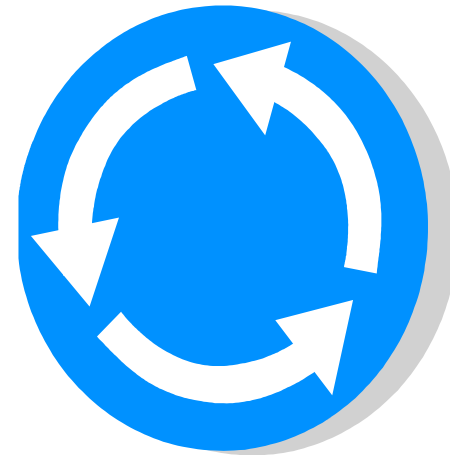
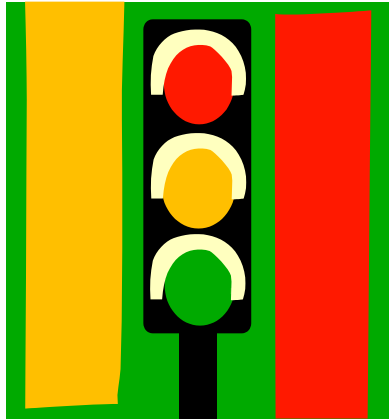
Tarvitaanko johtajia?

Tarvitaanko johtajuutta?



# JOHTAMISEN MUUTOS

# LIIKENNEVALOISTA KIERTOLIITTYMÄÄN



- valvovasta itseohjautuvaan, tiimimäiseen toimintatapaan
- ”liikenneympyräkin” tarvitsee pelisäännöt
- jokaiselta odotetaan oma-aloitteisuutta, työyhteisötaitoja



# UUSI JA VANHA JOHTAMINEN

## perinteinen

## uusi

### Johtaja

- tietää ja osaa kaiken
- tekee päätökset
- ratkoo ongelmat

- tukee toisten osaamista
- jakaa vastuuta ja valtaa
- tukee ongelmanratkaisussa

### Työntekijä

- toteuttaa käskyt
- raportoi ongelmat ylöspäin
- ei ”sooloile” liikaa

- johtaa ensisijaisesti itseään ja työtään
- etsii itse ratkaisuja
- ratkoo oman työn ongelmia





TAVOITTEENA  
YHTEISÖOHJAUTUVUUS

# ITSEOHJAUTUVAT TIIMIT (PURSER &

CABANA 1999)

- yhteiset tavoitteet, jotka ovat kaikkien tiedossa - lähtökohtana toiminnalle
- tiimillä on itsenäinen asema - todellinen
- tiimin jäsenillä on aito halu toimia yhdessä – filosofia taustalla
- tiimi vastaa tuloksellisuudesta – esim. vaikutukset palkkaan



# POWER-WITH (FOLLET)-LÄHESTYMISTAPA (SALOVAARA & BATHURST 2018)

Tutkimus kolmessa edelläkävijä organisaatiossa. Näille oli ominaista:

## Irti päästäminen (letting go)

- Tilanteelle antautuminen -> kiinnostus tekemiseen -> jotakin uutta voi syntyä

## Toisten innostaminen, mukaan ottaminen (engaging others)

- Yhteistyön mahdollistaminen, joustavuus

## Valmentaminen (facilitation)

## Horisontaalinen johtajuus (horizontal leadership)

- Vastuu tuloksista

- esim. Gore (tex)- mahdollisuus 10% ajasta uuden kehittämiseen – luovuuden mahdollistaminen, uudistuminen



# JOHTAJUUS ITSEOHJAUTUVASSA ORGANISAATIOSSA (KS. LARJOVUORI, KINNARI, NIEMINEN & HEIKKILÄ-TAMMI 2021)

- **tarvitaan johtajuutta** – toteutuu uudella tavalla
- syrjäyttää keskusjohtoisen määräys- ja kontrollikulttuurin
- johtajuus voi vähitellen muuntua yhteisölliseksi ja jaetuksi
- johtajuus rakentuu usein erilaisten tiimien ja työryhmien kautta
- tarvitaan toimintafilosofia ja rakenne toiminnalle
- edellyttää jatkuvaa kehittämistä ja kehittymisen mahdollistamista

Linkki oppaaseen: [https://research.tuni.fi/uploads/2021/08/aa05a276-tuni\\_itseohjautuva\\_opas290621.pdf](https://research.tuni.fi/uploads/2021/08/aa05a276-tuni_itseohjautuva_opas290621.pdf)





# PALVELEVA JOHTAJUUS ITSEOHJAUTUVUUDEN JA TYÖHYVINVOINNIN TUKIJANA

TUTKIMUSJOHTAJA KIRSI HEIKKILÄ-TAMMI, TAMPEREEN YLIOPISTO,  
TYÖHYVINVOINTI

# PALVELEVA JOHTAJUUS (SERVANT LEADERSHIP)

(DIERENDONCK 2011)

**autonomia:** annetaan vastuuta omasta toiminnasta - tunnistetaan jokaisen vahvuudet – kannustetaan kehittymään

**tavoitteellisuus:** kaikkien tulee tietää mitä tavoitellaan – kunkin tehtävä räätälöidään tavoitteen mukaisesti

**rinnalla kulkeminen:** halukkuus ottaa vastuuta suuremmasta kokonaisuudesta, ei toimia vain omien intressien mukaisesti kontrolloiden



# PALVELEVA JOHTAJUUS (SERVANT LEADERSHIP)

(DIERENDONCK 2011)

**kunnioitus:** ymmärrys siitä, että työntekijöillä voi olla enemmän osaamista (riippuvainen työntekijöistä)

-> rakentaa oppimisympäristön, jossa voidaan oppia toisilta

**autenttisuus ja aitous:** antaa toisten olla oma itsensä, toimii lupautensa mukaisesti ja johdonmukaisesti

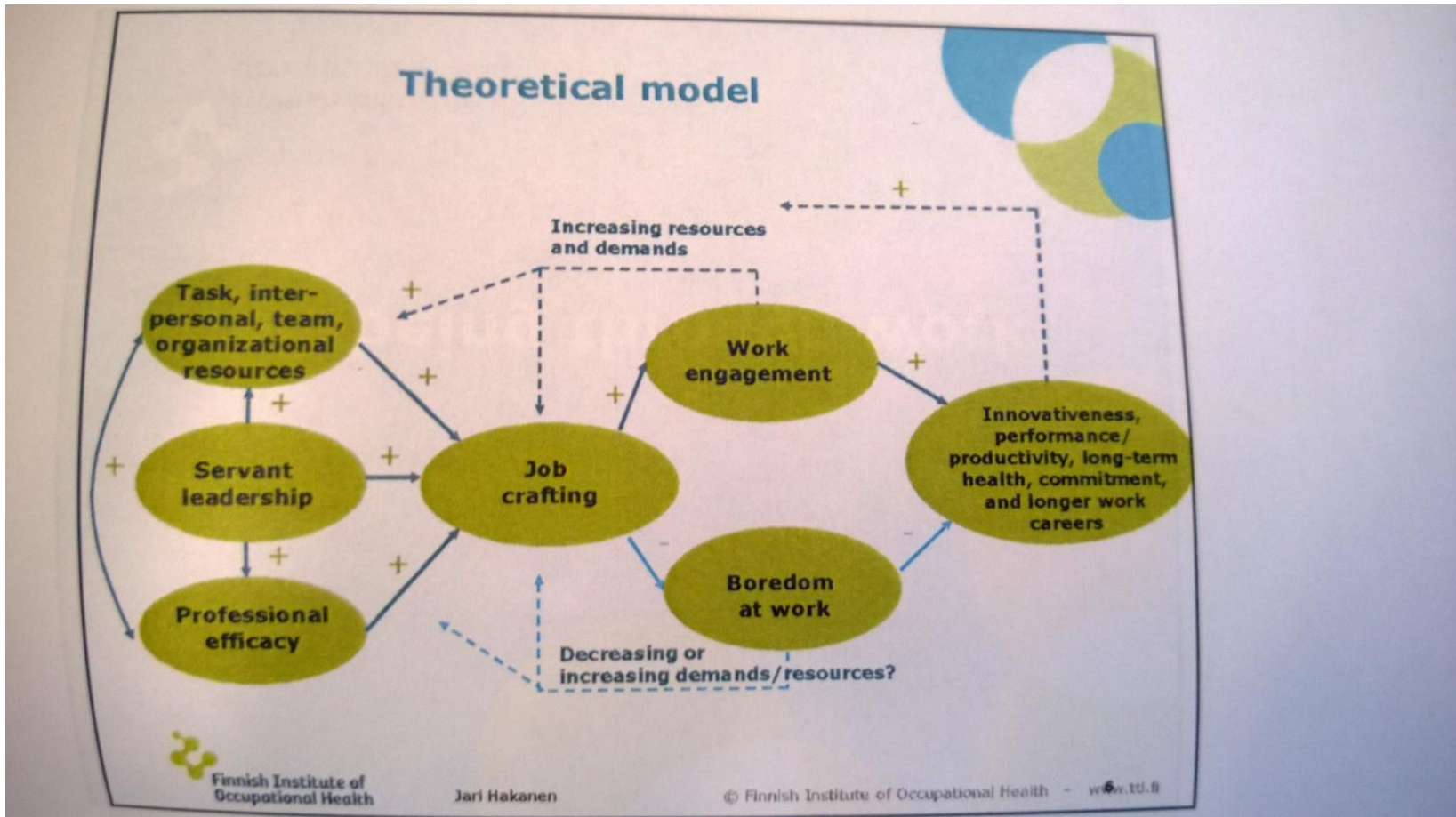
**hyväksyntä:** kyky ymmärtää ja kokea toisten tunteita, empaattisuus ja anteeksianto yhdessä, ei rankaista virheistä

=> erityisen hyödyllistä tiimiympäristöissä sekä asiakastyössä



# HYVINVOIVAT JA TULOKSELLISET TYÖPAIKAT

(HAKANEN 2013)



# MINÄ ESIHENKILÖNÄ, (MUKAELLEN; DIERENDONK 2011; FISCHER 2011)

	Minä esihenkilönä? Arvioi 1-10	Mitä teen jatkossa toisin?
1.AUTONOMIA: Annan henkilön suunnitella miten hän toteuttaa annetut tehtävät. Ohjaan tavoitteiden toteutuksen seurannan kautta.		
2. TAVOITTEELLISUUS: Varmistan, että jokainen ymmärtää oman roolinsa kokonaistavoitteiden saavuttamisessa. Ohjaan kaikkia kohti yhteistä tavoitetta.		
3.RINNALLA KULKEMINEN: Autan tarvittaessa ja autan pyytämättäkin. Innostan ja energisoin omalla esimerkilläni. Osallistan ja kannustan.		
4. ANNAN KUNNIA KENELLE SE KUULUU Annan kunnian henkilölle tekemisistään ja onnistumisistaan.		
5. AUTENTTISUUS JA AITOUS Olen läsnä ja kuuntelen. Pidän lupaukseni.		
6. HYVÄKSYNTÄ JA ANTEEKSIANTO Hyväksyn ja arvostan henkilöstöäni, en rankaise heitä virheistä. Pyrin saamaan heidän potentiaalinsa käyttöön.		

## KIRJALLISUUTTA

-van Dierendonck, D., (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. Journal of Management, Vol. 37 No. 4, July 2011 1228-1261

-Van Dierendonck, D. & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. Journal of business and psychology, 26(3), 249-267.

-Purser, R. E. & Cabana, S. (1999). The role of management in a self-managing organization. National Productivity Review, 41-45.

-Salovaara, P. 2011. From Leader-Centricity Toward Leadership: A Hermeneutic Narrative Approach, <https://books.google.com/books?hl=fi&lr=&id=LwGgqtlSzdMC&oi=fnd&pg=PA7&dq=perttu+salovaara&ots=3Xh1ogAQvR&sig=IBATZCwi15OcuuEwcxVS27J9KXc>

-Salovaara, P. & Bathurst, R. (2018). Power-with leadership practices: An unfinished business. Leadership, 14 (2), 179-202.

Kiitokset!