

Osaamiskeskukset jatkuvassa
muutoksessa

– Kuinka johdamme
muuttuvissa
rakenteissa
työtämme ja
yhteistyötä?

HTT, Kehitysjohtaja Marika Tammeaid

Marika Tammeaid, 2024



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

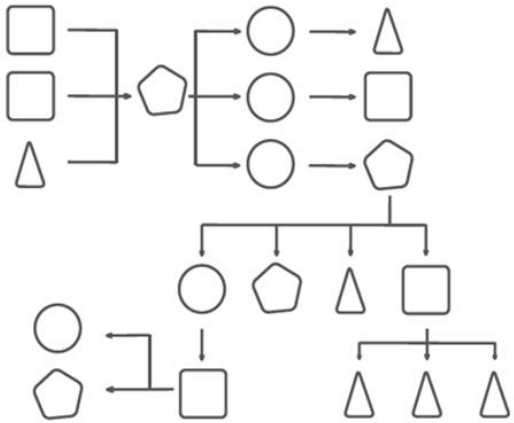
[Linkedin.com/in/marikatammeaid/](https://www.linkedin.com/in/marikatammeaid/)



Kehittämisojohtaja



Toimiminen kompleksissa maailmassa



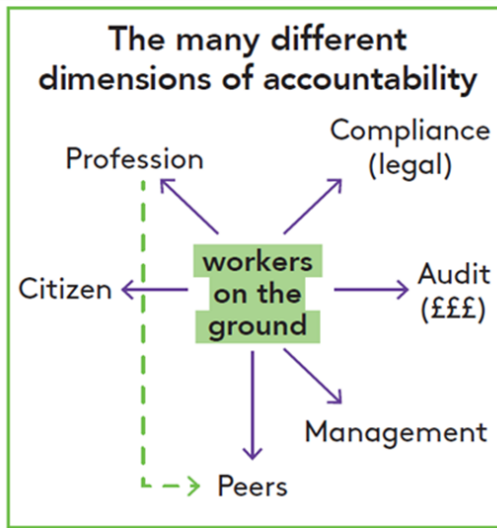
COMPLICATED

COMPLEX



(Source: Gaupp 2019)

Perinteisen mittaamisen piirteistä tulevaisuuden tekemiseen



Vahvistaminen ja perustelu
Panosten ja tuotosten seuranta
Tulosten raportointi ja vertailu
Pysyvät mittarit ja aikasarjat
Vastataan projektin tavoitteisiin
Valmis ratkaisu jalkautetaan
Ihmiset muutoksen objekteja

Oppiminen ja kehittyminen

Kokeilussa olevien käytäntöjen dokumentoiminen tulevaisuutta varten

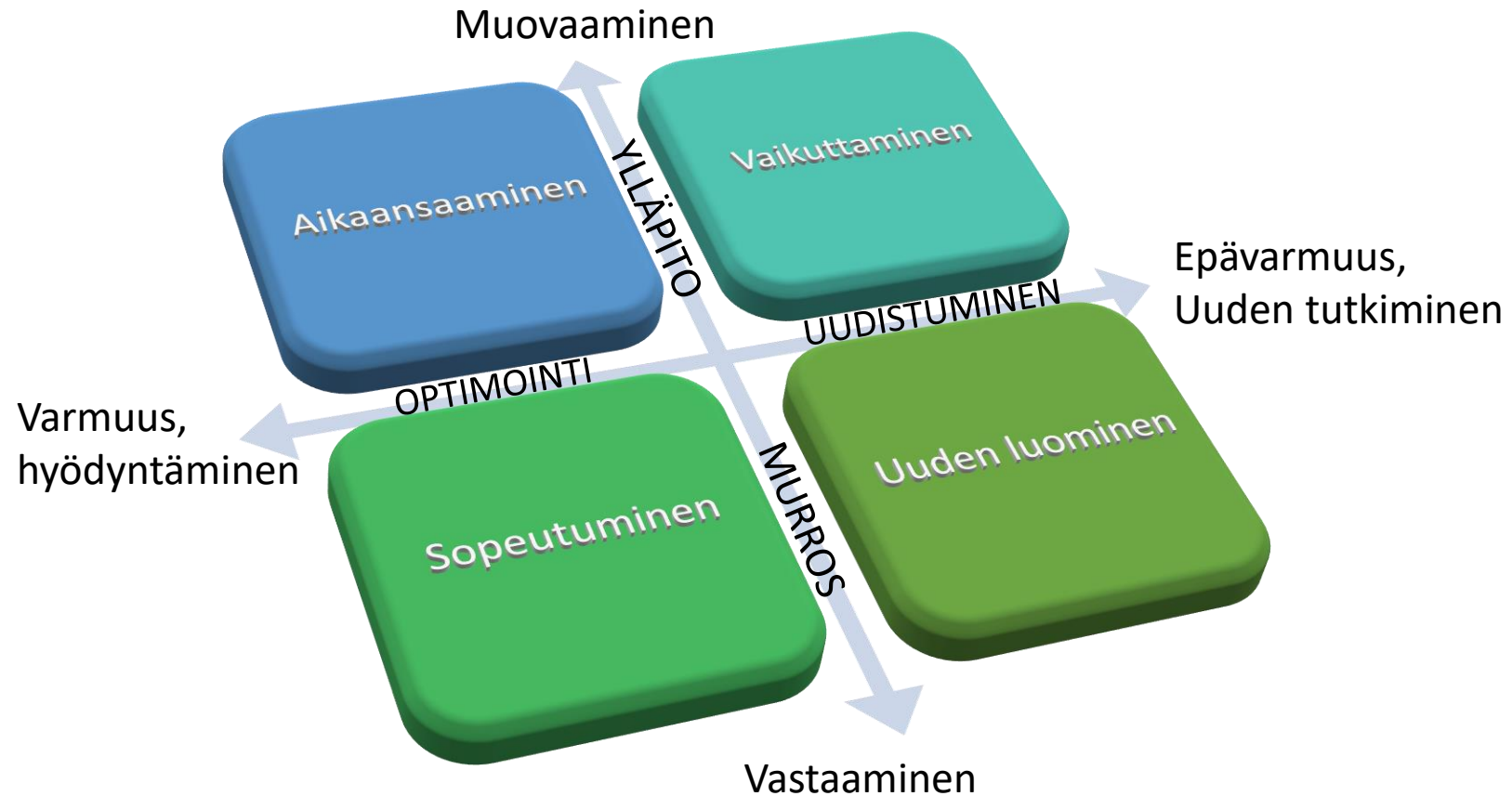
Portfolioajattelu - Erilaisten hyvien kehityskulkujen rohkaiseminen

Etenemisen mittaaminen, ml. muutostoimijoiden vuorovaikutuksessa & palvelujen käyttäjien kokemuksessa ja hyvinvoinnissa

Tulosten vertailu strategista päämäärää ja tulevaisuustavoitetta vasten

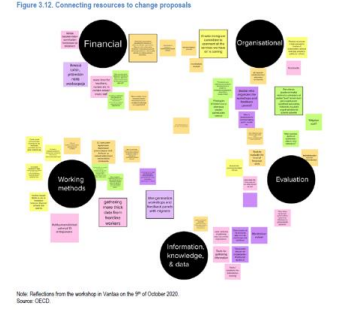
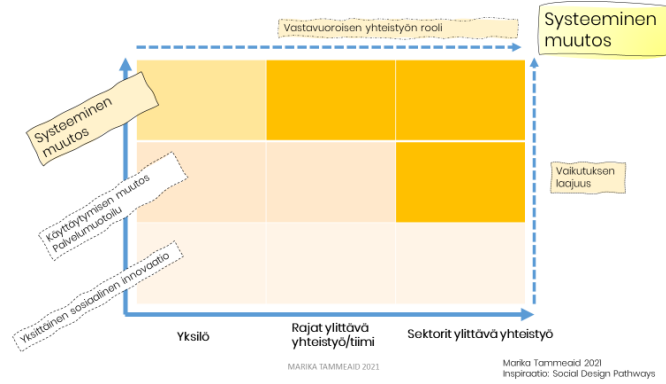
Onko valittu toimintatapa:	Kenen näkökulma?	Millaisia mittareita meidän pitäisi kehittää ja oppia käyttämään?
Tehokas?	Palvelujen käyttäjät	<ul style="list-style-type: none"> • Mikä on minulle merkityksellistä? • Paraneeko elämänlaatuni?
Aikaansaamista edistävä?	Ammattilaiset	<ul style="list-style-type: none"> • Kuinka helppoa tai vaikeaa minun on tehdä palvelujen käyttäjien tarvitsemia ratkaisuja/toimenpiteitä? • Kuinka helppoa tai vaikeaa minun on koota verkosto palvelujen käyttäjien tarvitsemien ratkaisujen/toimenpiteiden käynnistämiseksi? • Mistä tiedämme etenevämme oikeaan suuntaan? • Mistä tiedämme olevamme perillä? • % Ekosysteemin yhteistyönä ratkaistut tilanteet • % vanhalla % uudella tavalla ratkaistut keissit • Työn imu ja ilo
Kestävä?	Resurssit	<ul style="list-style-type: none"> • Kustannukset – aikaisemmat kulut ja ennuste • Uusi toimintatapa – kulut ja ennuste • Asiakastarpeen kehitys
<i>Uutta luova?</i>	<i>Tulevaisuus</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mitä pitäisi olla, että tätä palvelua ei tarvittaisi lainkaan?</i> • <i>Mitkä ovat ovellamme kolkuttavat mahdollisuudet?</i>

Valittu tavoite ja toimintatapa rakentaa muutosta

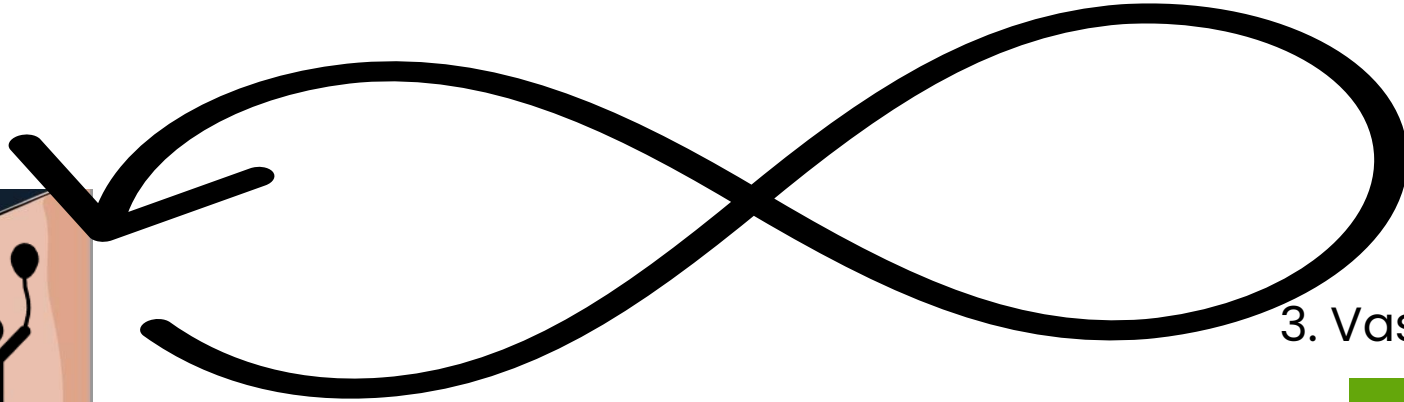


Systemisen muutoksen johtamisen dynamiikka

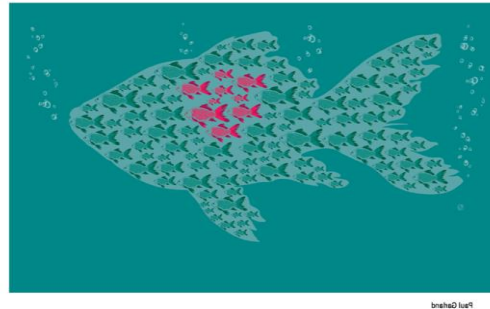
2. Vastavuoroinen ja hajautettu yhteistyö erilaisten toimijoiden välillä



1. Iso päämäärä

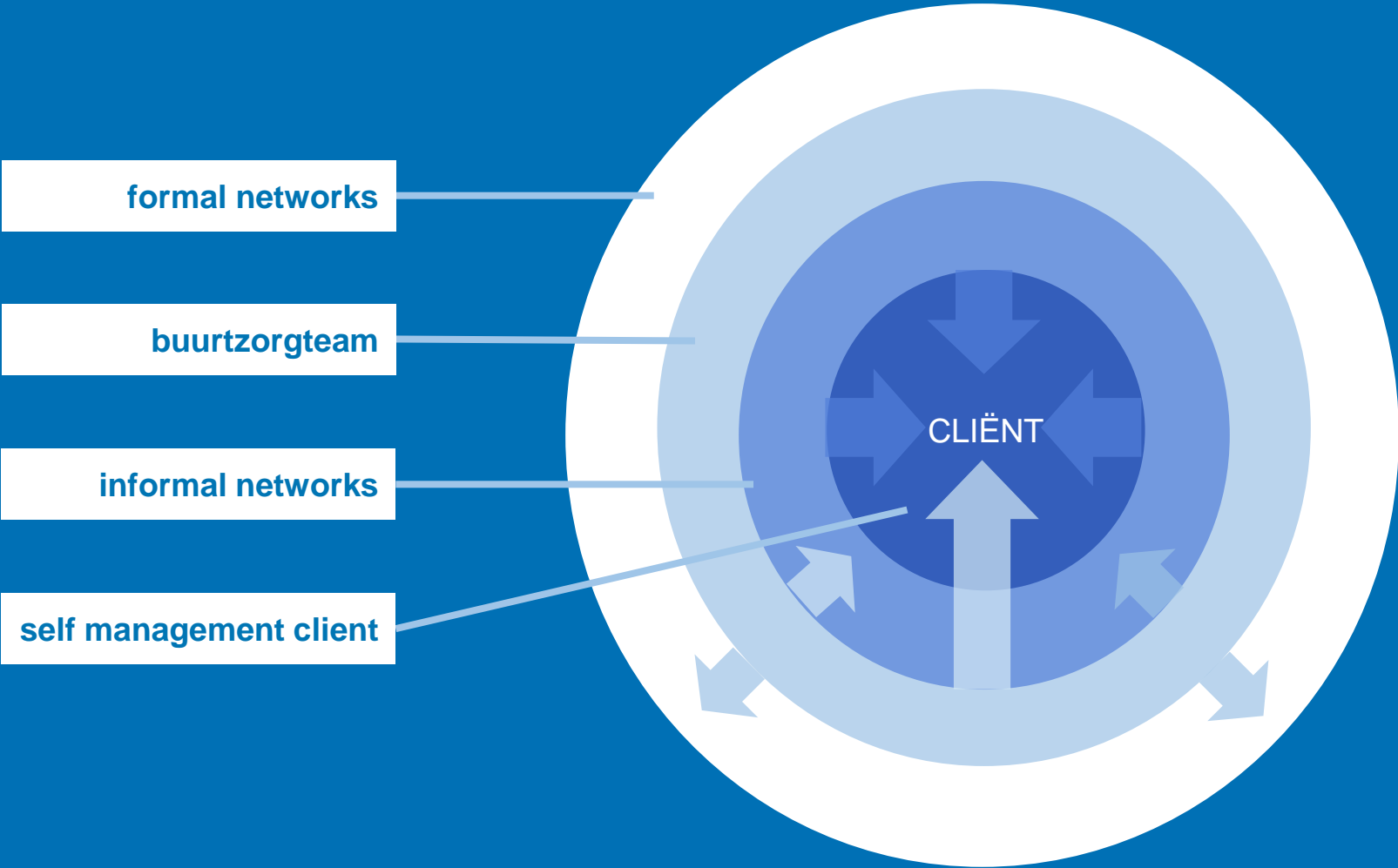


3. Vastuullinen itseohjautuvuus

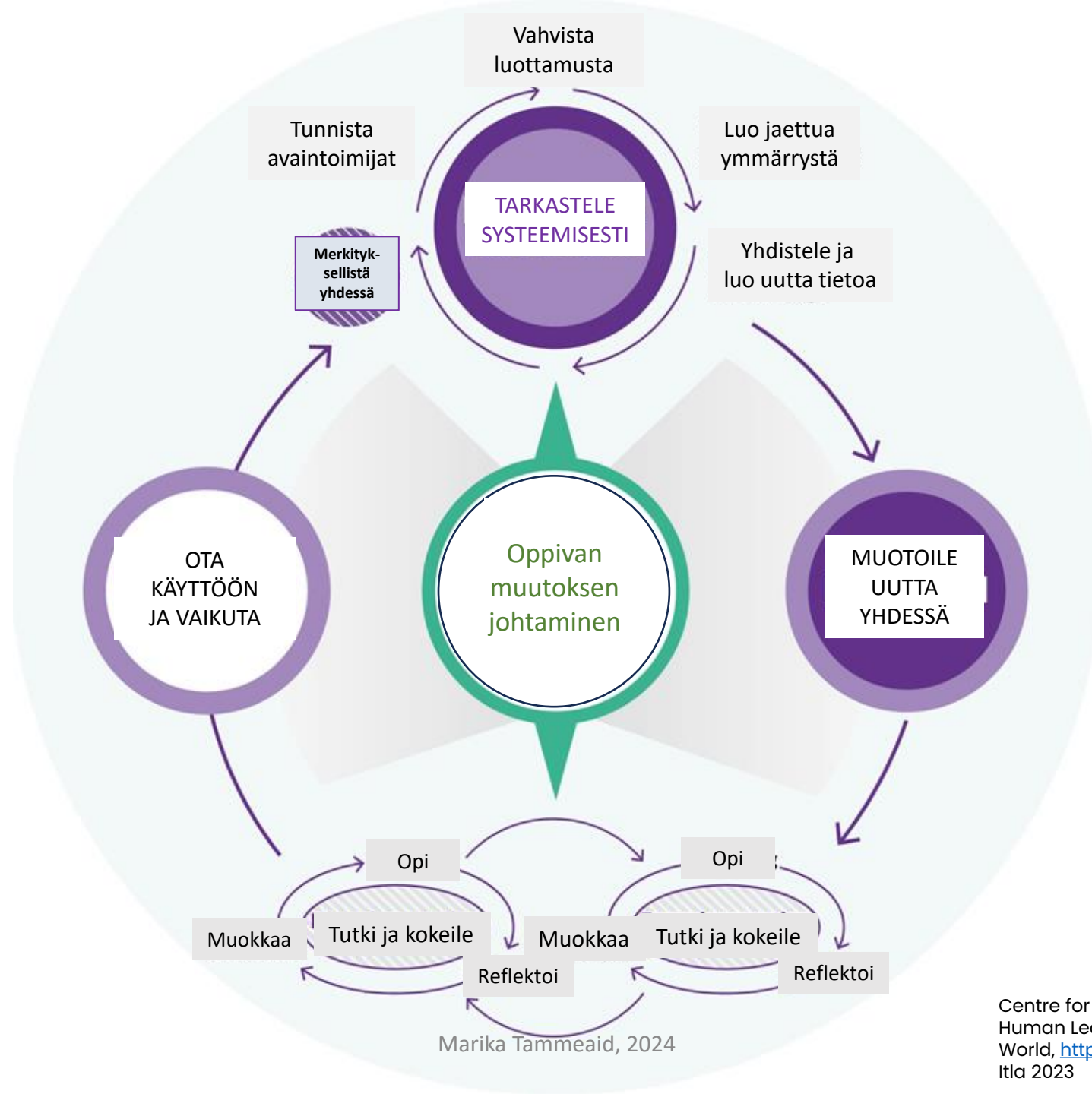


4. Palautteen ja oppimisen takaisinkytkentä

ONION MODEL



inside out | empowering and adaptive | network creating | supporting | additional | replacement



Marika Tammeaid, 2024

Merkityksellistäminen Sensemaking

Käytännön kokeilut

Moninäkökulmaisuus

Tiheä
kokemuksellisuus

Kuuleminen

Yhteisen kielen
muodostaminen

Vuoropuhelu

Luottamuksen
rakentaminen

Odotusten
jakaminen

Adaptiivinen tila

Yhteinen tavoite



Verkoston johtamisen prosessi

1. Käynnistäminen

- Kerää ymmärrystä erilaisista tarpeista ratkaisun kehittämiseksi
- Tunnista keskeiset toimijat
- Koosta verkosto tai yhteenliittymä

2. Kuuntelu

- Jaa tietoa ja kehitä yhteistä ymmärrystä haasteesta
- Luo tilaa dialogille ja kuuntele
- Tunnista vaikuttavuuden tai arvon tuotannon mahdollisuudet

Tarve

Ratkaisu



3. Tahtotila

- Anna tilaa inspiraatiolle ja yhteisen tavoitetilan hahmottumiselle

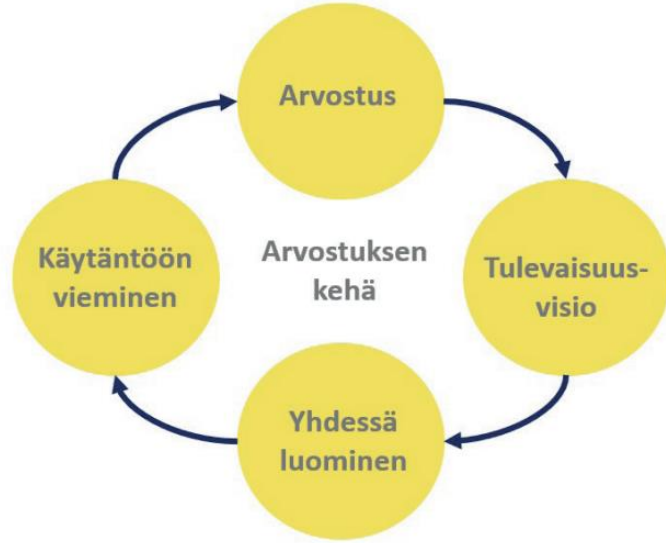
5. Laajentaminen

- Pilotoi uusia tapoja toimia
- Nosta esiin onnistumisia
- Tunnista mahdollisuudet levittää toimintamallia

4. Yhteissuunnittelu

- Kirkasta yhteinen visio
- Valmista prototyyppejä ja testaa niitä

Arvostuksen kehä

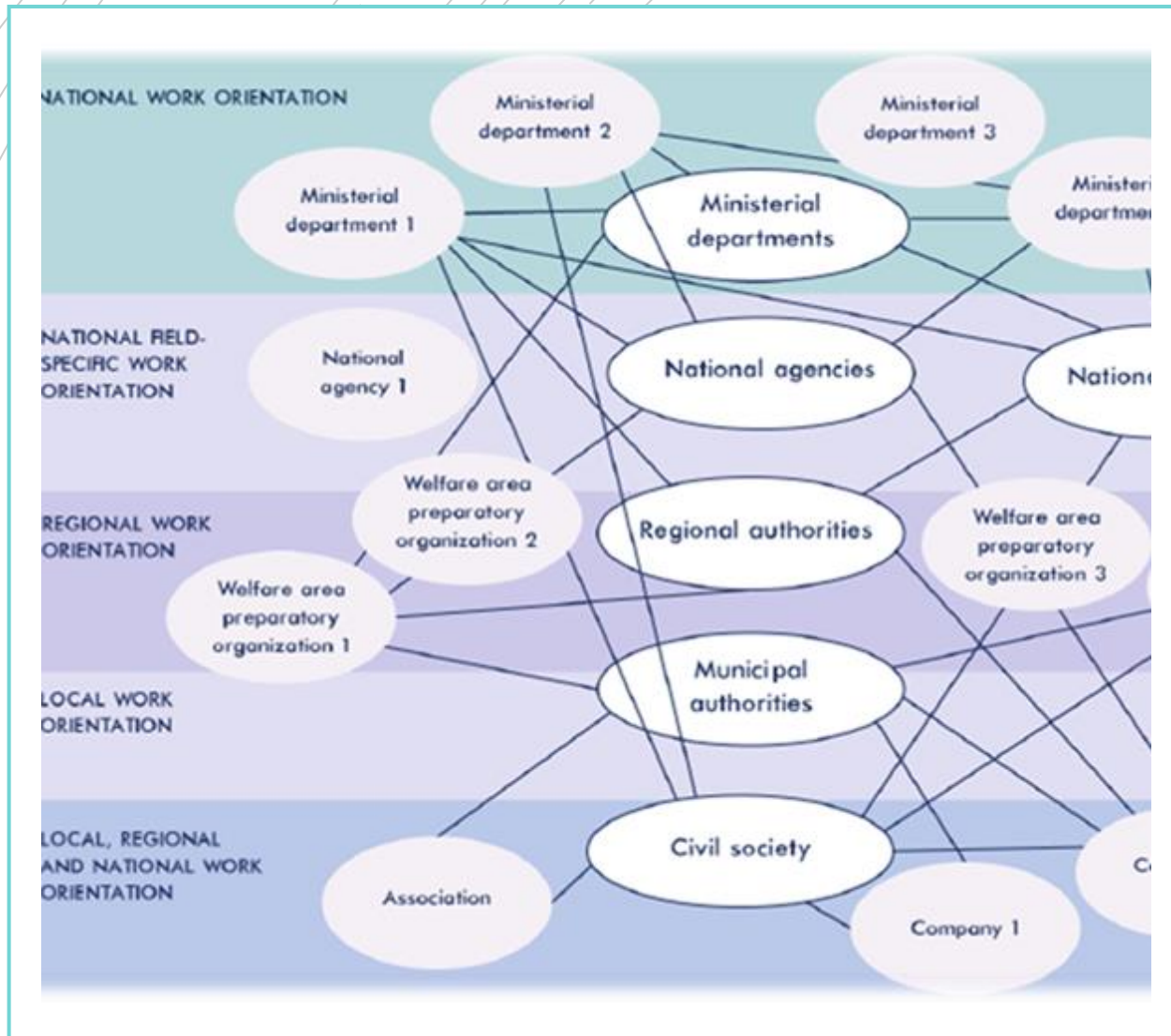


Kasvun tuki
AIKAKAUSLEHTI



Toimeenpanon metataitojen näkökulma uudistusten toteuttamiseen
hyvinvointipalveluissa

<https://kasvuntuki.fi/wp-content/uploads/2021/05/kasvun-tuki-01-2021-tammeaid-1.pdf>

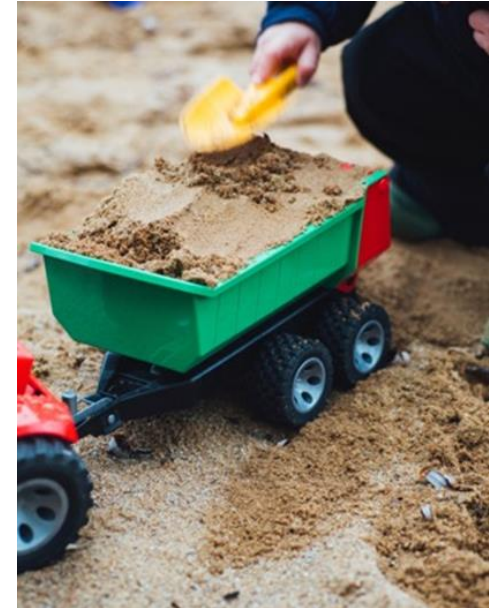


Julkinen johtaminen on yhdessä onnistumista, joka edellyttää:

- **Ihmis-/tavoitelähtöistä** julkisen politiikan johtamista ja sektorit ylittävää yhdessä tekemistä,
- **Siirtymää johtamisajattelussa** - > johtajakeskeisyydestä ja toimivaltalähtöisyydestä johtajuuteen, joka rakentaa alustaa yhteiselle toiminnalle ja kerää erilaista osaamista yhteen uudenlaisten ratkaisujen rakentamiseksi
- **Metataitoisuutta** johtaa
 - sosiaalisia kohtaamisia ja
 - organisaatioita parempaan yhteistyöhön

Johtamisen metataidot

- **Oppimaan oppiminen** – uteliaisuus uudelle myös johtamisessa ja asiantuntijatyössä; kyky ottaa aloittelijan asenne myös tuttuun
- **Dialogisuus** – asenteena ja tasaveroisena vuorovaikutustapana, joka laajentaa kaikkien ymmärrystä käsillä olevasta asiasta
- **Systemiajattelu** – 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.



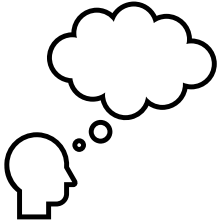
Lähde: Virtanen & Tammeaid, 2020, Developing Public Sector Leadership

Johtamisen metataitojen kuuden kärki



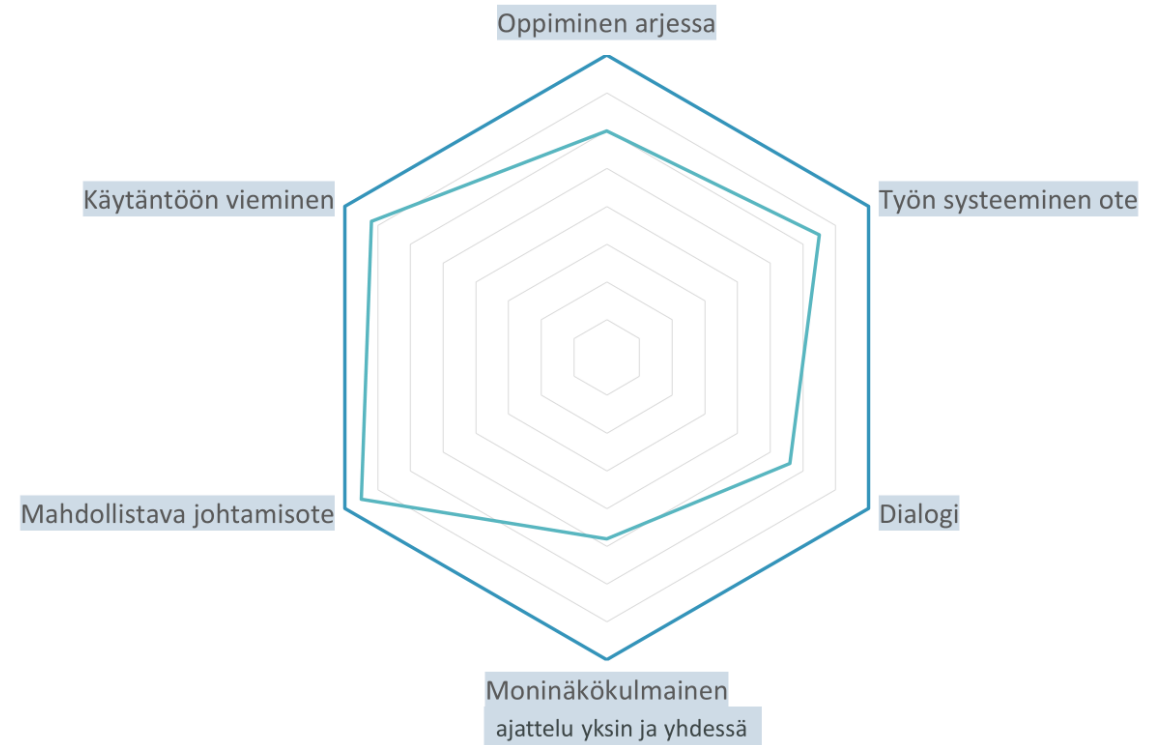
Marika Tammeaid, 2024

Johtamisen metataidot – oma pohdinta



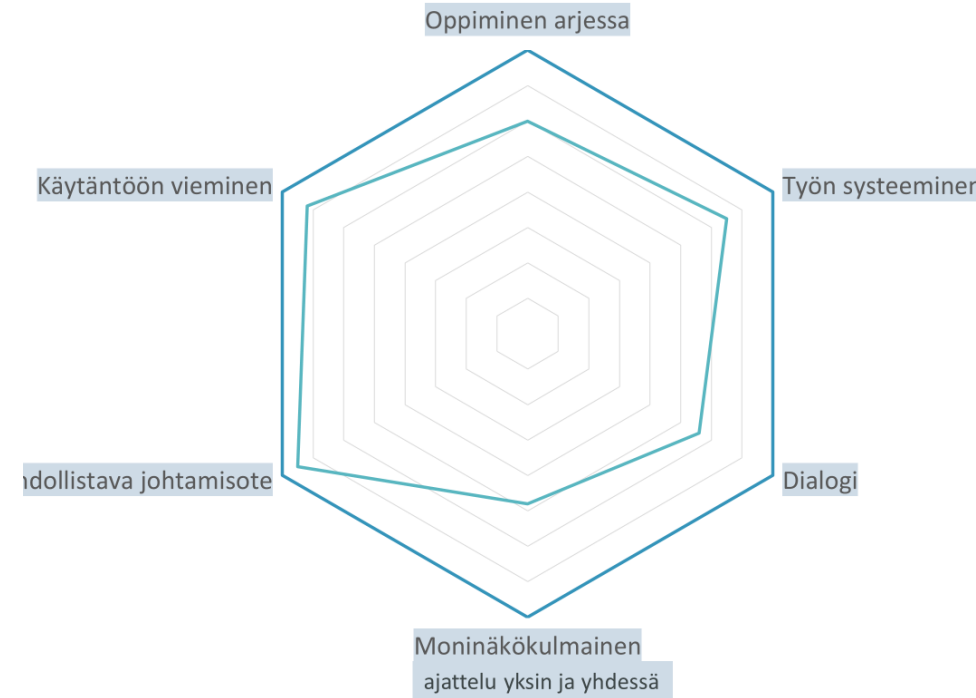
- **Oppimaan oppiminen** – uteliaisuus uudelle myös johtamisessa ja asiantuntijatyössä; kyky ottaa aloittelijan asenne myös tuttuun
- **Dialogisuus** – asenteena ja tasaveroisena vuorovaikutustapana, joka laajentaa kaikkien ymmärrystä käsillä olevasta asiasta
- **Systemiajattelu** – asioiden tarkastelu 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.

Julkisen johtamisen metataidot





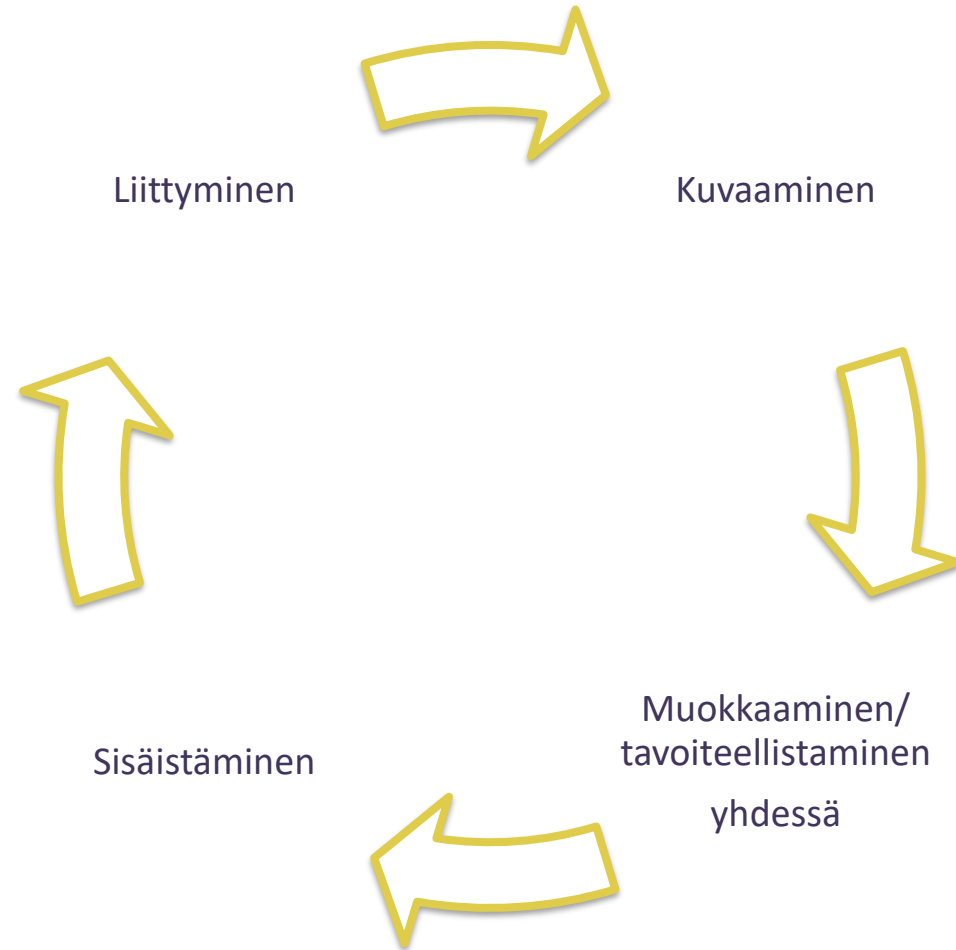
Julkisen johtamisen metataidot



1. Näin jo toimin: Kuinka käytännössä?
Paras vinkkini jakoon!

2. Tätä olisi syytä lisätä. Kuinka käytännössä?
Idea omaan/yhteiseen arkeen!

Yhteistä ajattelua ja toimintaa edistävä co-learning sykli



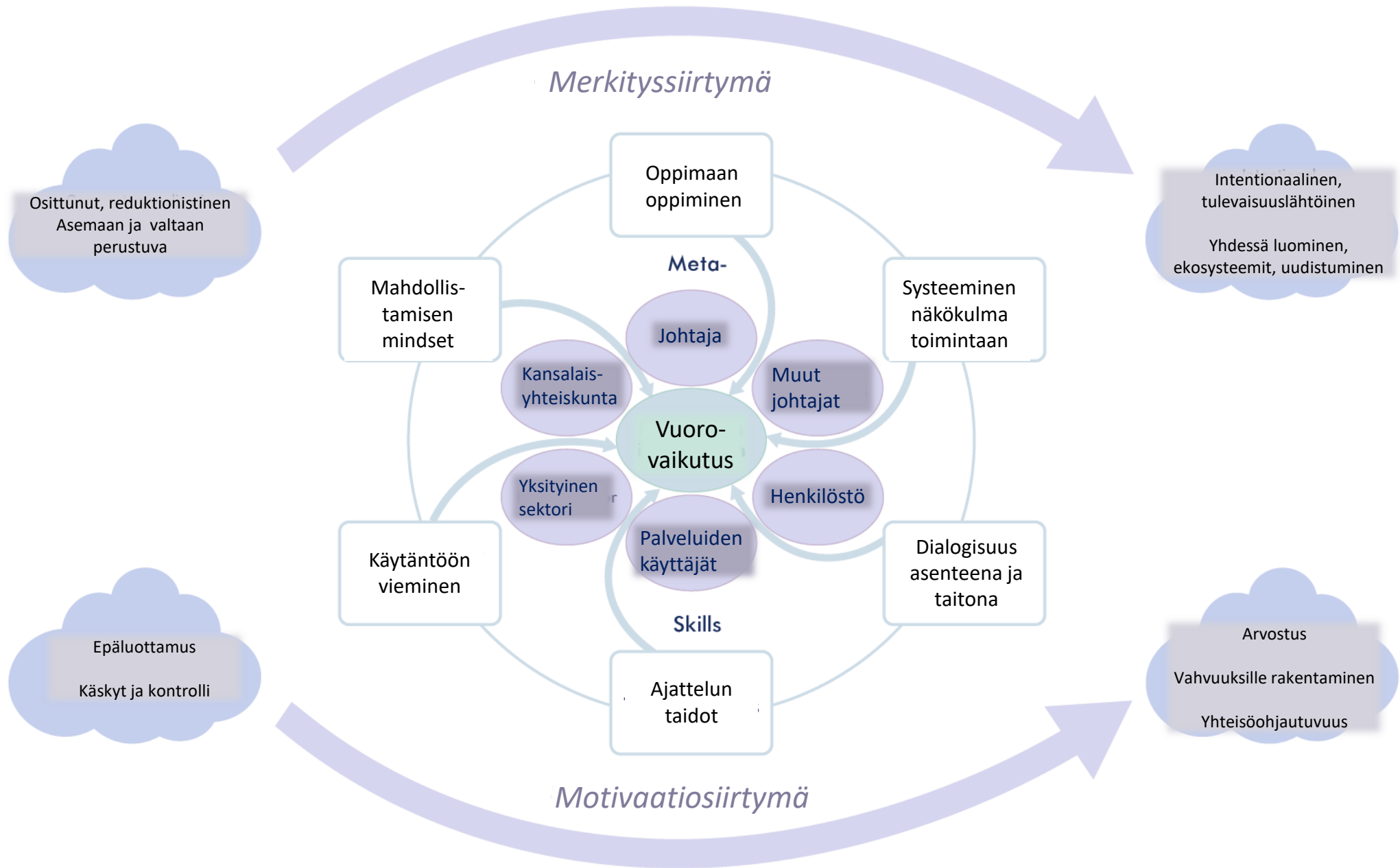
Mm. Nonaka, 1994
Hirvihuhta & Litovaara, 2005
Nonaka & Takeuchi, 2021

Marika Tammeaid, 2024

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
- Rakenna ratkaisun hakemista tai 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





Marika Tammeaid, 2024

Figure 4. Public leadership meta-skills as enablers of a cultural shift of governance. Marika Tammeaid: "Public sector leadership meta-skills", 2023, <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/15490>



Kiitos!

Marika Tammeaid

<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

Lisälukemista:



Marika Tammeaid, 2024

Why you need to adopt meta-skills to improve public sector leadership?

<https://apolitical.co/solution-articles/en/why-need-adopt-meta-skills-improve-public-sector-leadership>

Leadership meta skills in public institutions / SN Business and Economics:

https://link.springer.com/epdf/10.1007/s43546-022-00262-x?sharing_token=nym1hCDyNPQc7eDChbRkzve4RwlQNchNByi7wbcMAY5JXps1T910LaFKKyuDmkvK9e0pmbHN3pPU5856mhHanDZxoRf4We5iGf1FbpZ0OexmYidmiWw6wB1La6o1evWxAHxE3-6C6ybiPiTcc5bUFb1twczYw9Zz_CSSqcmwy2A=

How to build large scale change <https://www.sfo.org/interaction/2020-1/how-to-build-large-scale-change/>

Developing Public Sector Leadership

<https://www.palgrave.com/gp/book/9783030423100#otherversion=9783030423117>

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

Public Sector Leadership - A Human-Centred Approach <https://www.routledge.com/Public-Sector-Leadership-A-Human-Centred-Approach/Virtanen-Jalonen-Tammeaid/p/book/9781032071787>

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

Nyt tarvitaan metataitoja: Tässä kuusi välttämätöntä <https://www.valtiolla.fi/nyt-tarvitaan-metataitoja-tassa-kuusi-valttamatonta/>