

# Akateeminen johtaminen

Helena Ahonen





# Akateemisen johtamisen työpaja 3

20.8. Ammattirooli ja persoona

27.8. Systemiajattelu ja johtaminen

3.9. Johtaja rajan vartijana

10.9. Minä johtajana



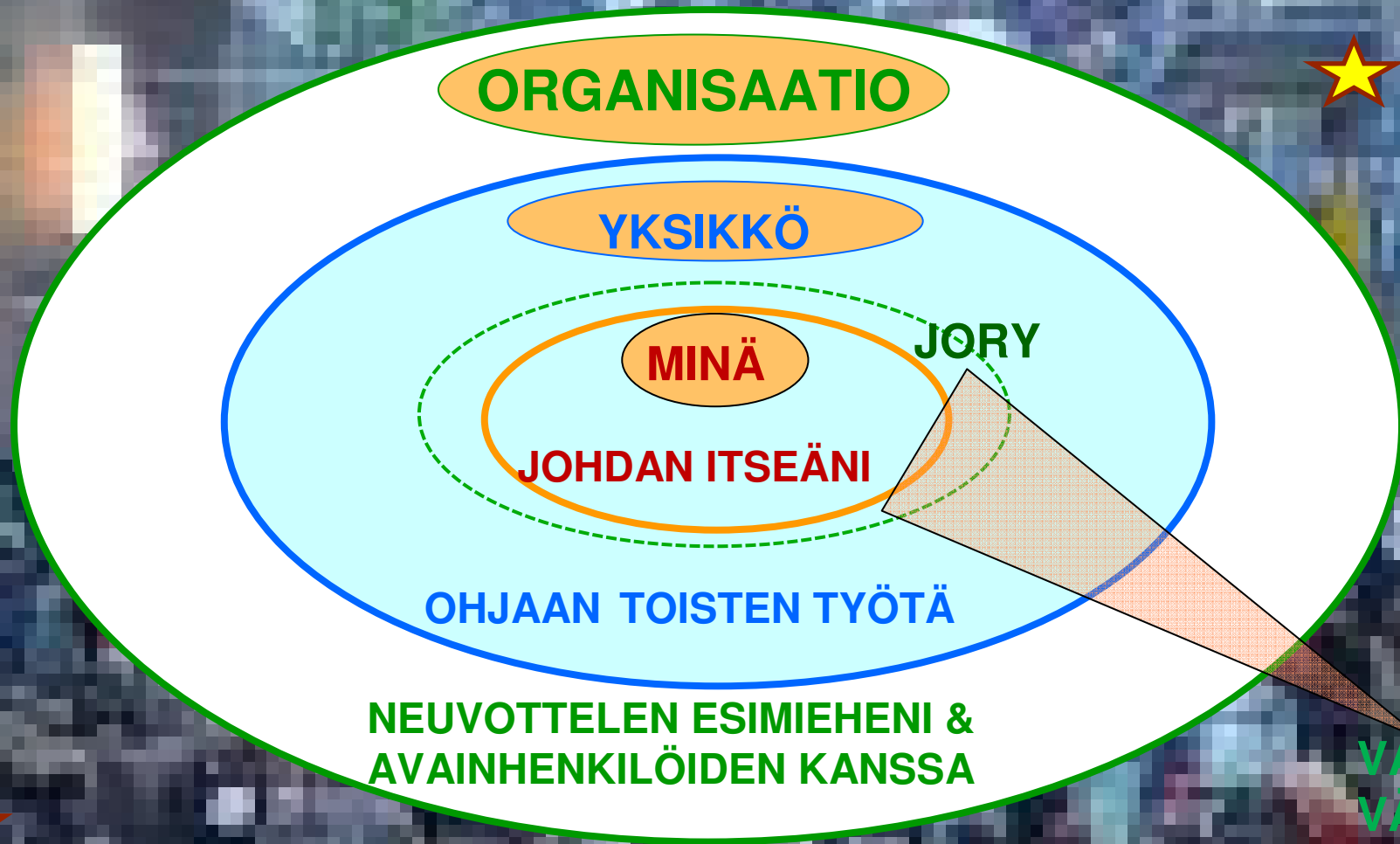


# Ammattirooli ja persoona



# Johtamishierarkia

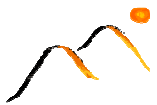
Y M P Ä R I S T Ö



TEEN HAVAINTOJA, TULKINTOJA & JOHTOPÄÄTÖKSIÄ



# Systemiajattelu ja johtaminen





# Miksi systeemiajattelua

## Kokonaisuuksien hallintaa vai ongelmanratkaisua

- Työhön kohdistuu jatkuvasti ulkoisia ja sisäisiä muutospaineita, jotka sekoittavat kokonaiskuvan ja tärkeysjärjestyksen
- Kun katsotaan maailmaa systeemeinä, pystytään hahmottamaan irralliset asiat kokonaisuuksina
- Kun tunnetaan systeemien yleisiä lainalaisuuksia, voidaan pienelläkin liikkeellä saada aikaan suuria muutoksia
- Muuttamalla systeemejä muutetaan maailmaa





# Systemin ominaisuuksia

- 1 **Systemi muodostuu joukosta **osia**, jotka ovat toinen toisistaan **riippuvia**. Tästä seuraa, että jos yhteen systemin osaan vaikutetaan, vaikuttavat muutkin osat**
- 2 **Systemillä on **rajat** suhteessa ympäristöönsä. Ympäristö puolestaan muodostuu toisista systeemeistä**
- 3 **Systemi sisältää osasysteemejä... korkeammantasoiset tai laaja-alaisemmat systemit sulkevat sisäänsä alemmantasoiset ja kapeampialaiset systemit**

Harri Hyyppä: Avointen järjestelmien teoria..., Oulun yo, 1983



# Systemein tehtävä

- Jokainen systeemi on olemassa jotakin tiettyä ainutlaatuista **tarkoitusta** varten, joka on peräisin systeemin **ulkopuolelta** > **PERUSTEHTÄVÄ**
- Jos systeemiä käytetään muuhun tarkoitukseen, se vioittuu tai ympäristö häiriintyy







# Systemi muodostuu osista

- Osien välinen **vuorovaikutus** ratkaisee, miten hyvin systemi toteuttaa tarkoitustaan
- Kun vaikuttaa yhteen osaan, vaikutetaan myös niihin osiin, joihin osa on vuorovaikutuksessa, usein koko systemiin

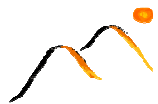




# Johtajan tehtävä

**pitää huolta siitä, että**

- 1 toteutettu perustehtävä on sopimuksen mukainen vastaus ympäristön tarpeisiin**
- 2 systeemin osat tekevät sitä, mikä edistää tehokkaasti perustehtävää**





## **”Joint statement”-case**

***”... while it presents positions of high principle that can be endorsed by many campus constituencies, it is less successful in identifying the specific structures and processes that would implement these principles”***

***”...an academic Camelot – devoutly to be wished for but not achievable by mere mortals”***

Birnbaum: How Colleges Work, Jossey Bass, 1988





# Mission impossible?

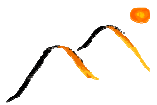
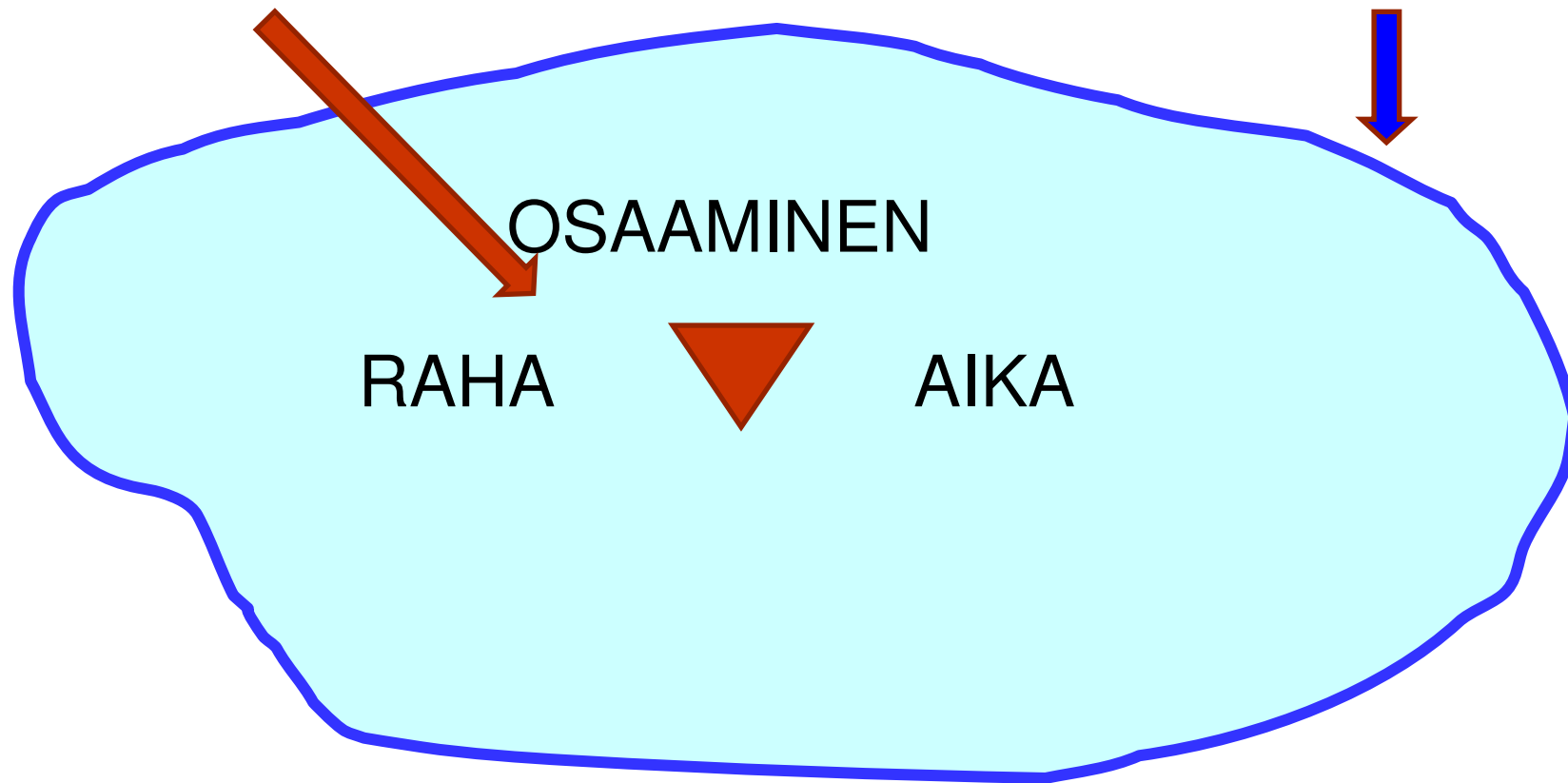
- **Organisaatio antaa tavoitteet ja resurssit**
- **Laitos toteuttaa perustehtävää näiden rajojen puitteissa**
- **Systemi alkaa rakoilla, jos toteuttajat toimivat sovitun perustehtävän sijasta omien mielikuviansa ohjaamina > tehtävä paisuu ja siitä tulee mahdoton**



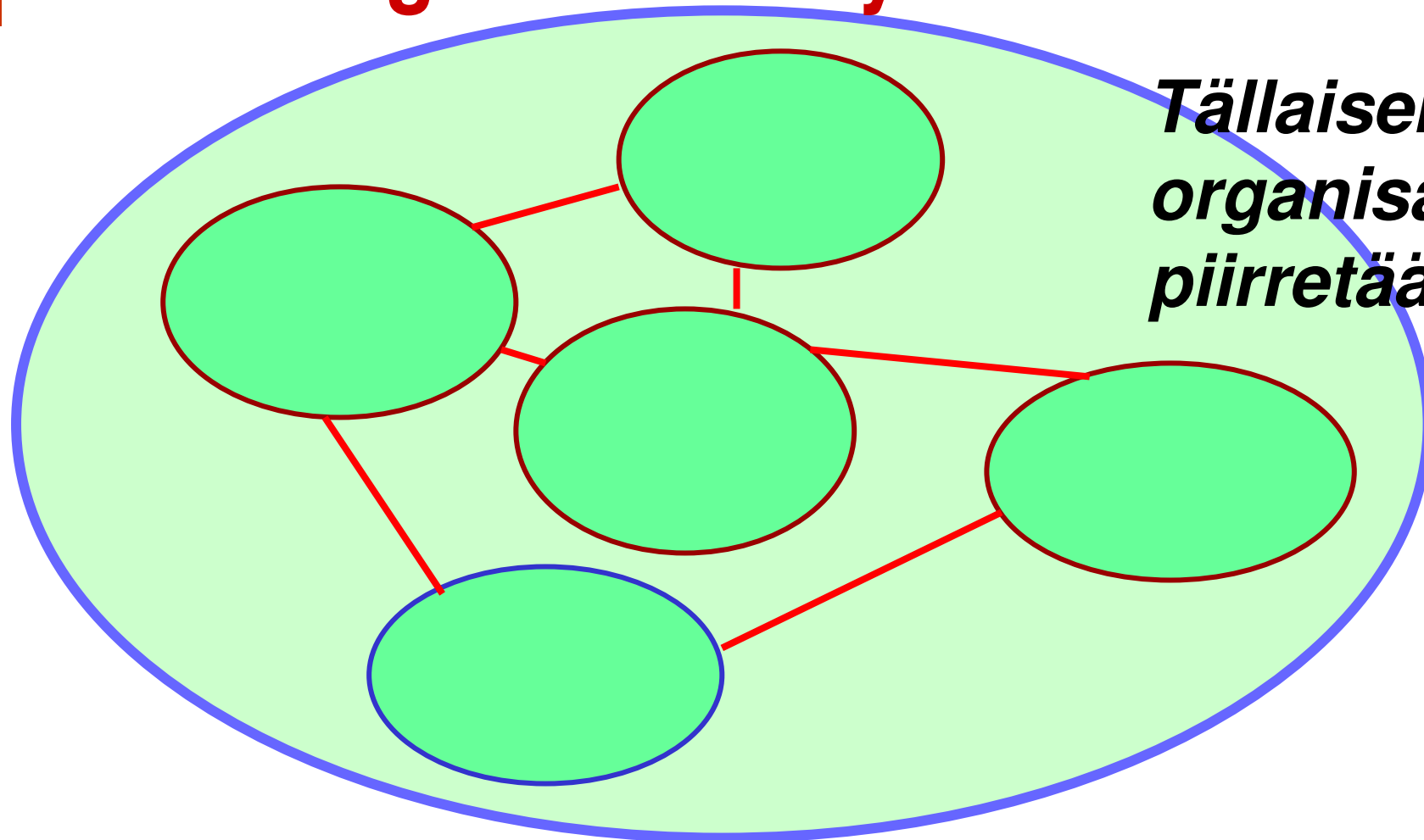
# Sopimuksia vai uskomuksia

PERUSTEHTÄVÄ

TOIMINTA-ALUE

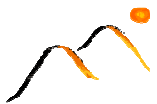


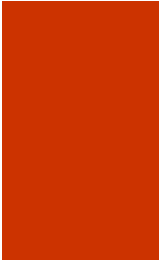
# Organisaatio systeeminä



*Tällaiseksi  
organisaatio  
piirretään*

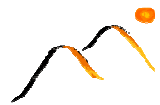
**SULJETTU**



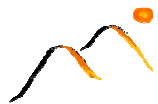
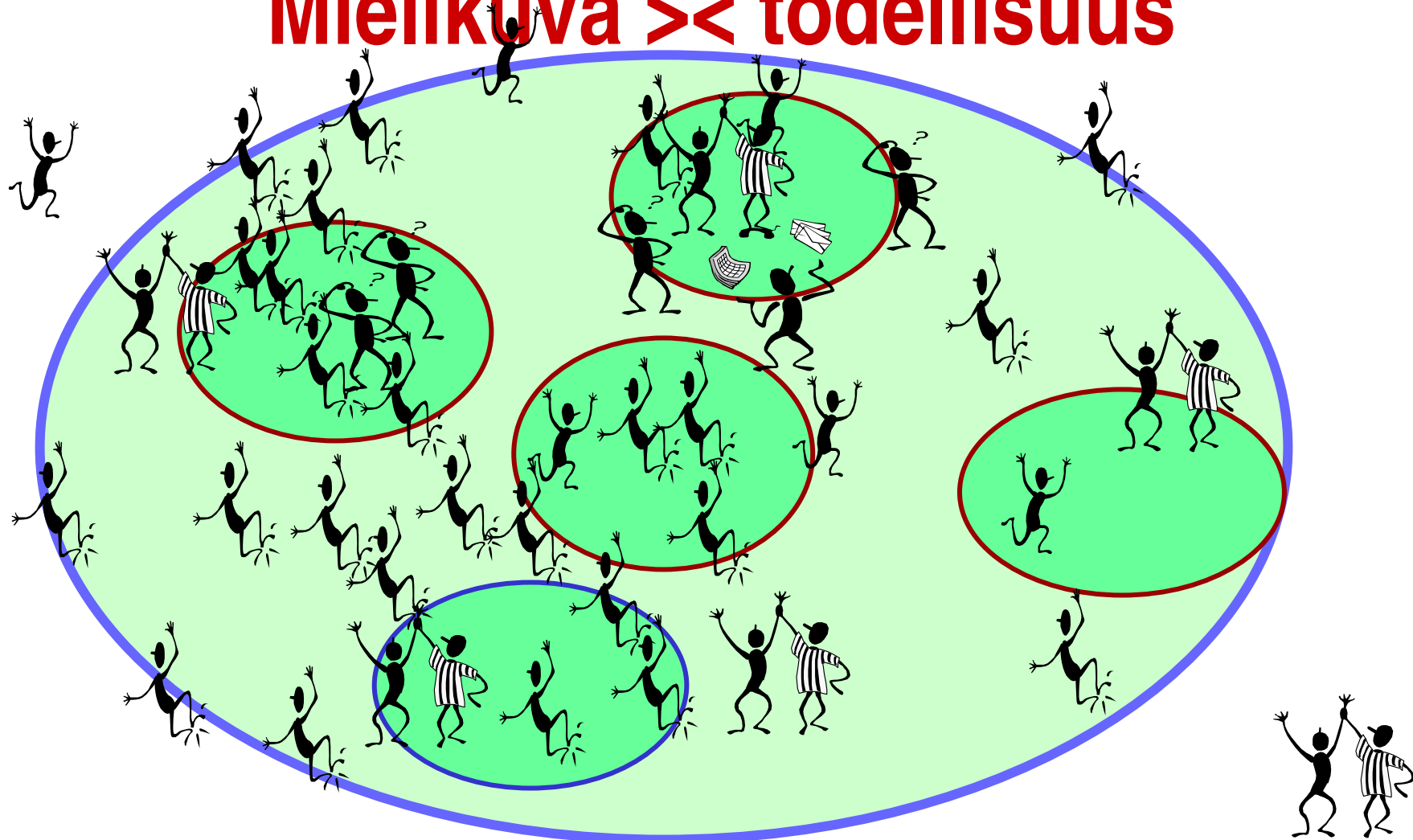


**...ja  
tällaiselta se  
näyttää**

**AVOIN**



# Mielikuva >< todellisuus



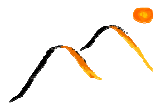




# Sengeläisiä viisauksia

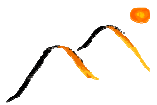
- **Tämän päivän ongelmat aiheutuvat eilisen ratkaisusta**
- **Syy ja seuraus voivat olla kaukana toisistaan**
- **Helppo tie ulos johtaa usein takaisin sisään**
- **Hoito voi olla pahempi kuin tauti**
- **Nopeammin on hitaammin**
- **Ongelmien syy ei ole ulkopuolella**
- **Mitä voimakkaammin pyrit vaikuttamaan systeemiin, sitä voimakkaammin sen vastustaa muutosta**

Peter Senge: The Fifth Discipline, 1990





# Johtaja rajan vartijana

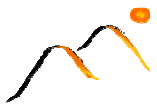




# Viralliset rajat

Syntyvät sopimuksista

- Sopimus työtehtävästä, työajasta ja palkasta
- Sitovat tavoitteet
- Se mitä organisaatiossa on päätetty





# Yksilölliset uskomukset

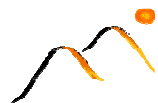
Perustuvat ihmisten henkilökohtaisiin mielikuviin eikä niiden perusteella voi velvoittaa muuta yhteisöä toimimaan. Yksilöt kuitenkin pitävät omia uskomuksiaan totuutena.

- Omat kokemukset
- Ystävyyssuhteet
- Pyrkimykset
- Tunteet





Nunnally: Tietoisuuden kehä



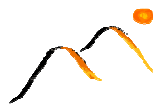


# Toimintakulttuuri

Syntyy koko yhteisön jakamista yhteisistä uskomuksista

Organisaation dynamiikka voi olla luonteeltaan

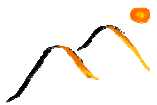
- Kilpailevaa
- Taistelevaa
- Riippuvuutta toisesta
- Seksuaalista
- Yhteistyötä luovaa ja kunnioittavaa





# Case-työskentely

- Tietojen kerääminen
- Tulkinta
- Hypoteesi
- Johtopäätökset
- Päätökset



# TYÖYHTEISÖ

## RAKENTEET

TYÖNJAKO  
TYÖROOLIT

SOPIMUKSET  
PERUSTEHTÄVÄT

TIEDONKULKU  
TALOT JA TAVARAT

## VUOROVAIKUTUS

YHTEISTYÖ

IHMISSUHTEET

TIEDON TARPEET

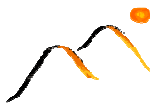
SOSIAALISET TARPEET

## ARVOT

PERUSMIELIKUVA

ASENTEET

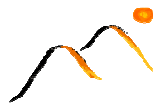
USKOMUKSET







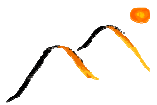
# Minä johtajana





# Vallanjakoa

**Valta on suureksi osaksi näkymätön  
systemi, joka ohjaa organisaation  
toimintaa koko ajan**



# Johtamishierarkia

Y M P Ä R I S T Ö

Miksi?

VARMISTAA HY:N  
OLEMASSAOLON

TOTEUTTAA HY:N  
PERUSTEHTÄVIÄ

EDISTÄÄ TYÖN TEHOKKUUTTA &  
TARKOITUKSEN MUKAISUUTTA

ORGANISAATIO

YKSIKKÖ

MINÄ

JOHDAN ITSEÄNI

JORY

OHJAAN TOISTEN TYÖTÄ

NEUVOTTELEN ESIMIEHENI &  
AVAINHENKILÖIDEN KANSSA

VALTA  
VÄHENE

TEEN HAVAINTOJA, TULKINTOJA &  
JOHTOPÄÄTÖKSIÄ





# Ammatillinen johtaminen on

- Tavoitteellista ja suunnitelmallista toimintaa
  - Julkistetut johtamistavoitteet
  - Oma johtamissuunnitelma





# Slaidi-sarjat

Nettisivulla [www.mestariluokka.fi/kirjasto/diat](http://www.mestariluokka.fi/kirjasto/diat)

- Akateeminen johtaminen
- Ammattirooli
- Valta
- Toimintakulttuuri



**Helena Ahonen**

Johdon kouluttaja ja työnohjaaja

[helena.ahonen@mestariluokka.fi](mailto:helena.ahonen@mestariluokka.fi)

050-514 3414

[www.mestariluokka.fi](http://www.mestariluokka.fi)

