

Karl-Johan Spiik

Yhteisöohjautuvuus

JAETTU JOHTAJUUS



Yhteisöohjautuvuus

JAETTU JOHTAJUUS

KARL-JOHAN SPIIK

Yhteisöohjautuvuus

JAETTU JOHTAJUUS



KARLEX



Karl-Johan Spiik

Johtajuushakkeri:
Valmentavan johtajuuden ja
tiimityön konsultti

Blogi

www.spiik.net

Yrityksen kotisivut

www.karlex.fi

Yhteisöohjautuvuuden mittarit

www.yhteisöohjautuvuus.fi

Kirjasarjan ensimmäinen kirja
Yhdessäohjautuva tiimi

Lisätiedot

www.yhdessaohjautuviitiimi.fi

Kustantaja: Karlex Oy
Taitto ja kuvitukset: Eve Sillanpää

ISBN 978-952-69-9631-8 (pehmeäkantinen)
ISBN 978-952-69-9632-5 (EPUB)
ISBN 978-952-69-9633-2 (MP3)

SISÄLLYS

1	ESIPUHE	8
2	JOHDANTO	10

3 KETTERÄ JOHTAMINEN 16

3.1	Ketteryiden merkitys	17
3.2	Historia	17
3.3	Menetelmät	21
3.4	Työkalut	22
3.5	Tehtävienhallinta	24
3.6	Palaverit ja kokoukset	27
3.7	Kohti pehmeitä arvoja	29

4 SYYLLISTÄMINEN JA HÄPEÄ 30

4.1	Kansantauti	31
4.2	Epäonnistuminen	31
4.3	Ratkaisukeskeisyys	33
4.4	Toimitusongelmat	34
4.5	Reflektiiviset palaverit	36
4.6	Kohti vapautuneisuutta	38

5 UTELIAISUUS JA YHTEISTYÖ 39

5.1	Oppimisen lähtökohta	40
5.2	Innovointi	40
5.3	Kokeilukulttuuri	43
5.4	Parityöskentely	45
5.5	Perehdyttäminen	46
5.6	Kohti yhteisö-ohjautuvuutta	48

6 JAETTU JOHTAJUUS 49

6.1	Hyppy hallitsemattomaan	50
6.2	Vastuut	53
6.3	Roolit	55
6.4	Hyvinvoinnin mittaaminen	59
6.5	Kiittämisen kulttuuri	60
6.6	Päätöksenteko	62
6.7	Prosessit	64

7 YHTEENVETO 68

1

ESIPUHE

Työurallani olen työskennellyt melkein kaksi vuosikymmentä jaetun johtajuuden parissa. Olen toiminut pienissä ja isoissa organisaatioissa sekä kokenut monenlaista johtamista. Olen osallistunut puolisen sataan projektiin eri kokoisten tiimien kanssa. Olen ollut mukana projekteissa, joissa on tiimejä ja henkilöitä useista eri organisaatioista. Kaikissa ovat samat johtamisen lainalaisuudet nousseet esiin. Kulmakivenä on kommunikaatio ja yhteiset käytännöt.

Olen perehtynyt ketterien projektimenetelmien kirjallisuuteen jo opiskeluaikoina. Erilaisten tehtävälistojen, kiertävien roolien ja hajautetun päätöksenteon mallit ovat olleet arkipäivääni koko työurani ajan. En alun perin ymmärtänyt, että kyse on erilaisista johtajuuden tasoista. Koin, että kyse oli vain tyypillisestä mallista asiantuntija-alalla. Yhteisöohjautuvuuden teorioiden kehittymisen tuloksena olen ymmärtänyt, miksi teknologiset asiantuntija-alat ovat olleet edelläkävijöitä johtajuuden jakamisessa.

Nykyinen informaatio- ja kommunikaatioteknologia mahdollistaa johtajuuden jakamisen. Ihmisten ei tarvitse olla fyysisesti samassa tilassa. Heidän ei tarvitse edes työskennellä samaan aikaan. Ei tarvita perinteistä mallia, jossa yksi valvoo muita ja pitää mielessään kokonaiskuvan. Aikaisemmin erityisesti teknologian edelläkävijät ja sitä käyttävät olivat harjaantuneet jaetun johtajuuden työkaluihin. Nyt informaatioteknologiaa tarvitaan joka paikassa ja kehittyneet johtamismenetelmät voivat vallata muitakin aloja.

Informaatioteknologian laajan käyttöönoton lisäksi ihmisten tunnetaidot ovat nykyään suuremmassa roolissa kuin aiemmin. Perinteisessä johtamis-

sa määräysvalta tulee ylhäältä ja esihenkilöltä siedetään mitä vain – joskus jopa kiusaamista ja seksuaalista häirintää. Nykypäivänä jokaisen omien rajojen ja tunteiden kunnioittaminen on nostettu arvona niin korkealle, ettei tarvita hierarkkista mallia organisaatioissa. Konflikteilta ei voi välttyä, mutta mikäli selvitämme itse ongelmalliset tilanteemme, voimme toimia ilman ylhäältäpäin tulevaa johtamista.

Jaetussa johtajuudessa voidaan esihenkilölle perinteisesti kuuluneita tehtäviä jakaa osaksi tai kokonaan työntekijöiden kesken. Jaettu johtajuus ei automaattisesti tarkoita sitä, että esihenkilö pitäisi poistaa. Toisissa organisaatioissa on jaettu operatiivisen johtajan tehtävät kahdelle henkilölle. Pääsääntöisesti jaettu johtajuus tarkoittaa kuitenkin sitä, että johtamisen tehtävät jaetaan useammalle kuin yhdelle henkilölle. Jokainen organisaatio voi tutustua eri malleihin ja kokeilla, mikä heille parhaiten sopisi.

Kun jaettua johtajuutta opetellaan, tarvitaan ennen kaikkea uteliaisuutta ja epäonnistumisten sallimista. Emme lähde etsimään syyllistä vaan ratkaisua – haluamme auttaa ja onnistua. Kun työkalumme johtamiseen ovat 2020-luvulla, pystymme muutokseen ketterästi ilman suuria ongelmia. Merkittäväksi ongelmaksi muodostuu vain oma muutosvastarintamme, sillä jaetussa johtajuudessa elämme jatkuvassa muutoksessa. Suurin tekijä on oma vastustuksemme, ja siitäkin voimme päästää irti. Toinen merkittävä este on se, mikäli hankaliin tilanteeseen ei puututa ajoissa ja kärkeästä tulee härkäsiä.



2

JOHDANTO



Jokaisessa organisaatiossa, yrityksessä ja tiimissä tulee olla toimiva kommunikaatio ja yhteiset käytännöt. Mikäli näistä joustetaan, ei johtajuutta voida jakaa. Vastuuta säännöistä, ohjauksesta ja kommunikaatiosta ei voi jättää yhden ihmisen eli johtajan harteille.

Jaettu johtajuus on yhdessä tekemistä. Yhdessä tekeminen ei voi toimia ilman keskustelua ja sitä, että kaikki tietävät, miten asiat tehdään.

Usein ihmiset luovat organisaatioiden sisällä verkostoja, ja näitä kontakteja käytetään ensisijaisesti, vaikka organisaatiokaavio kertoisi muuta. Työt tehdään silloin omassa piirissä niiden kollegoiden kanssa, jotka ovat tuttuja. Tämän kirjan tarkoituksena on luoda ymmärrystä, miten organisaatioiden johtamismalli ja kulttuuri voidaan muokata muistuttamaan enemmän haluttua toimintamallia.

Johtamisen viisi eri tyyliä

Ihmiskunnan johtaminen on kehittynyt historian aikana teknologian ja kulttuurin kehityksen myötä. Erilaisia johtamistapoja on usein havainnollistettu erottelemalla johtaminen viiteen erilaiseen tyyliin. Nämä tyylit on esitetty oheisessa kuvassa. Taulukossa sinisellä on merkitty ne organisaation osat alueet, joista vastaa esihenkilö, oranssilla ne, joista vastaa koko yhteisö.

Johtajakeskeisessä johtamiskulttuurissa johtaja on erittäin vahva yksilö. Hän päättää henkisesti ja fyysisellä voimalla kaikesta. Organisaatiokeskeinen johtaminen perustuu hierarkiseen kaavioon, josta armeija on hyvä esimerkki. Silloin säännöt ovat niin vahvat, että henkilöstö voi vaihtaa korkeintaan työnjakoa, muu tulee annettuna ylempää. Näillä kahdella johtamistavalla huutaminen tai jopa fyysinen kosketus pelotteena tai kannustimena on yleisesti hyväksytty keino johtaa.

Suurin osa maailman organisaatioista on saavutuskeskeisen johtamisen ajatusmaailmassa. Tällä tasolla esihenkilö on ymmärtänyt, ettei hänen tarvitse määrätä, miten alaiset tekevät työnsä, hän vain asettaa tavoitteet ja tekee päätökset. Yhteisön vastuulle jää työnjako, tehtävien valinta ja keinojen keksiminen. Mitä ahkerammin tehdään töitä, sitä nopeammin voidaan edetä hierarkiassa ylöspäin tai muihin tehtäviin sekä saada lisää vastuuta ja valtaa. Organisaatio toimii kuin kone: jokainen koneen osa on vaihdettavissa tai korvattavissa – kukaan ei ole korvaamaton.

Esihenkilön vastuulla

Yhteisön vastuulla

Johtaja- keskeinen	Organisaatio- keskeinen	Saavutus- keskeinen	Yksilö- keskeinen	Yhteisö- keskeinen
Ylhäältä alas johtaminen	Hierarkkisen kaavion perusteella johtaminen	Työtä johtaa kilpailu ja saavutukset	Johtamiskulttuuri on perhemäinen ja voimaannuttava	Johtamiskulttuuri on autonominen ja toimii kuin elävä organismi
Esimerkkinä mafia tai katujuengit	Esimerkkinä armeija	Esimerkkinä innovointi	Esimerkkinä heimokulttuuri	Esimerkkinä itseohjautuva organisaatio
Impulsiivisuus ja vahva yksilö	Vahvat säännöt	Tavoitejohtaminen	Valmentava johtaminen	Yhteisöohjautuvuus
Työnjako	Työnjako	Työnjako	Työnjako	Työnjako
Tehtävien valinta	Tehtävien valinta	Tehtävien valinta	Tehtävien valinta	Tehtävien valinta
Keinot	Keinot	Keinot	Keinot	Keinot
Päätökset	Päätökset	Päätökset	Päätökset	Päätökset
Arvot	Arvot	Arvot	Arvot	Arvot
Tavoitteet	Tavoitteet	Tavoitteet	Tavoitteet	Tavoitteet
Toiminnan suunta	Toiminnan suunta	Toiminnan suunta	Toiminnan suunta	Toiminnan suunta

Viisi erilaista johtamiskulttuuria

Organisaatiota voidaan johtaa myös moniarvoisesti, jolloin puhutaan yksilökeskeisestä johtamiskulttuurista. Termi "valmentava johtajuus" kuvastaa hyvin tätä tasoa, sillä esihenkilön rooli on muuttunut palvelevaksi ja valmentavaksi. Esihenkilön ei tule tehdä päätöksiä: työntekijät osaavat itse tehdä tärkeät päätökset. Esihenkilön tulee vain luoda oikeat olosuhteet, mahdollistaa joustava työskentely sekä auttaa työntekijöitä tekemään työnsä ja kehittymään osaamisessaan. Organisaation arvot rakennetaan yhdessä henkilöstön kanssa, eikä niin, että vain johto on ne määritellyt.

Jaettu johtajuus on yhdessä tekemistä.

Perinteisessä johtamisessa keskityään etsimään syyllistä, kun nykyaikaisessa johtamisessa ratkaisun etsimiseen. Johtamalla ilman syyllistämistä annetaan työntekijöille tilaa kokeilla uusia asioita ja kynnys tehdä päätöksiä madaltuu. Nykyaajan informaatioteknologian avulla ratkaisuja jaetaan riippumatta ajasta ja paikasta. Työkalujen oikeanlainen käyttö yhdistettynä keskittymistä edesauttavaan ja sallivaan ilmapiiriin luo edellytykset johtamisen jakamiselle. Enää ei tarvita yhteen ihmiseen henkilöityvää johtamista.

Kirjassa yhdistyy ketterän johtamisen menetelmät sekä epäonnistumisen sallivan johtamisen ratkaisukeskeisyys. Vastuun pohtiminen on tärkeä osa johtajuutta, mutta ei syyllisen vaan ratkaisun näkökulmasta. Johtajuudessa pitää voida päästää irti itsekkäistä tarpeista olla oikeassa ja loistaa. Näin voidaan valjastaa kaikkien työntekijöiden synergia koko organisaation hyödyksi. Jaettu johtajuus kertoo modernista johtamisesta yksinkertaisessa muodossa.

ISBN 978-952-69963-1-8 (pehmeäkantinen)
ISBN 978-952-69963-2-5 (EPUB)
ISBN 978-952-69963-3-2 (MP3)



9 789526 996318