

YHTEISÖOHJAUTUVUUS

MITEN HALLITA SITÄ, MITÄ EI VOI HALLITA?

Opas verkostojen johtamiseen

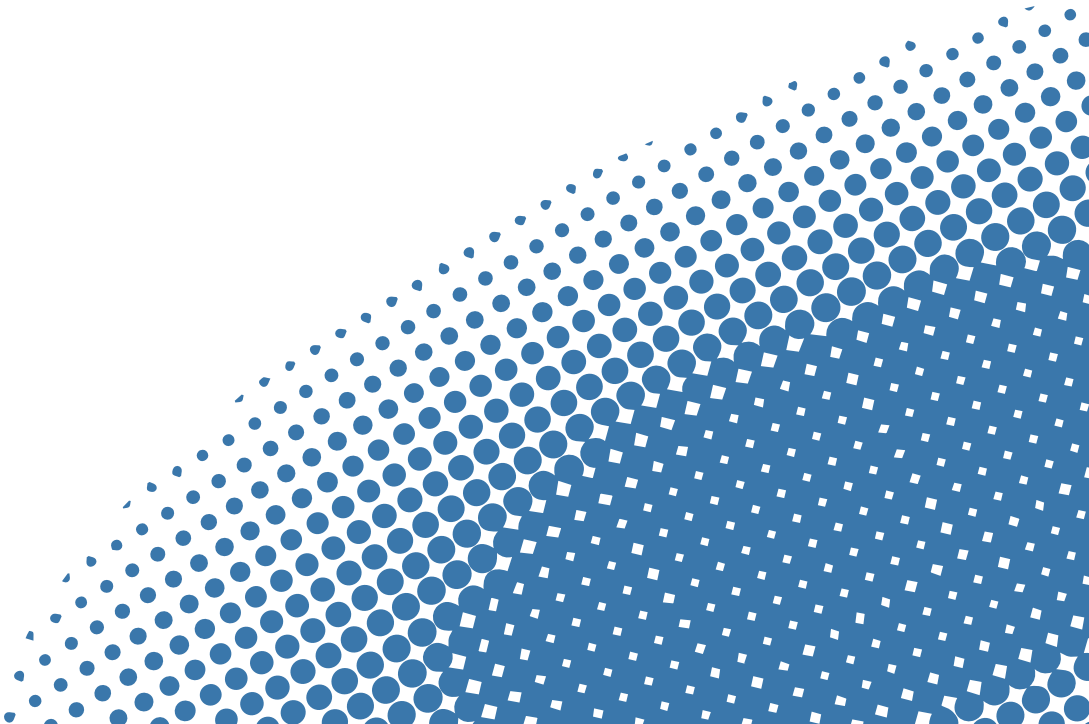


KARL-JOHAN SPIIK

YHTEISÖOHJAUTUVUUS

MITEN HALLITA SITÄ, MITÄ EI VOI HALLITA?

Opas verkostojen johtamiseen



Kustantaja: Karlex Oy
Taitto ja kuvitukset: Eve the Creator

ISBN 978-952-65337-3-5 (pehmeäkantinen)
ISBN 978-952-65337-4-2 (PDF)
ISBN 978-952-65337-5-9 (wav)

KARL-JOHAN SPIIK

YHTEISÖOHJAUTUVUUS

MITEN HALLITA SITÄ, MITÄ EI VOI HALLITA?

Opas verkostojen johtamiseen



KARLEX

2024

SISÄLLYS

1. Esipuhe	8
2. Johdanto	10
3. Johtajuus ja verkosto	14
3.1 Mitä on yhteisöohjautuvuus ja miten se liittyy verkostoihin	15
3.2 Mitä on jaettu johtajuus ja miten se eroaa perinteisestä johtamisesta	16
4. Miten rakentaa hyvin toimiva verkosto ja pitää se sellaisena	18
4.1 Ihmisten erilaisuus	19
4.2 Miellyttäminen ja suhteiden rakentaminen	21
4.3 Verkoston on oltava avoin erilaisuudelle	22
4.4 Osaamisen hyödyntäminen	23
5. Miten edistää verkostojen oppimista ja innovointia	26
5.1 Avoimuus	27
5.2 Tiedon sijainti ja tietoturva	29
5.3 Edelläkävijät ja perehdytys	30
5.4 Vapaus opiskella	32
6. Kun verkoston toimintaan halutaan muutoksia	34
6.1 Keskittäminen auttaa vain paperilla	35
6.2 Muuta mittareita	36
6.3 Verkostossa uskalletaan kokeilla	39

7. Miten sopeutua muuttuvaan ja epävarmaan	42
7.1 Ketterä johtaminen	43
7.2 Pois jatkuvasta palaverikierteestä	44
7.3 Oman työn johtaminen	45
7.4 Eriaikainen työtahti	46
7.5 Reagointi muuttuviin tilanteisiin	48
8. Miten ratkaista verkostojen ongelmia	50
8.1 Hallitsemattomuus on siunaus ja haaste	51
8.2 Pitääkö kaikkia ongelmia välttää?	52
8.3 Konflikteista palautuminen	54
8.4 Informaatiokatkokset	56
9. Miten hyödyntää verkostojen potentiaalia isossa korporaatiossa	60
9.1 Erotta miellyttäminen manipuloinnista	61
9.2 Esittämisen esirippua voi laskea	62
9.3 Hiljainen johtaminen	64
9.4 Salainen organisaatio	65
10. Tulevaisuuden työelämä toimii verkostoissa	68
11. Loppusanat	71

1. ESIPUHE

Avantouimarit, pikkulapsiperheet, yritysjohtajat, lehtitoimittajat, koiraharrastajat, koodarit. Ihmiset muodostavat keskenään verkostoja, epävirallisia ja virallisia. Puhutaan sosiaalisista eli yhteisöllisistä verkostoista: niissä ihmiset saavat toisiltaan apua, ideoita, vertaistukea, ponnahduslautoja ylöspäin ja kiinni uusista kiinnostavista verkostoista.

Olen elämässäni toiminut useissa erilaisissa yhteisöllisissä verkostoissa. Verkostot ovat muotoutuneet, kun olen niitä tarvinnut. Kun olen halunnut jotain, johon en ole kokenut voivani vaikuttaa, olen lähtenyt luomaan verkostoa, jolla olen saanut ajettua asiaa eteenpäin. Elämäni on ilmaantunut lukuisten eri kiinnostusten, työtavoitteiden, harrastusten ja yrittäjien verkostoja.

Kaikki nämä ihmisverkostot toimivat samalla tavalla, sillä vaikuttavana tekijänä on ihminen itse.

Peruskoulussa loin kaveriverkostoja, jotta voisin toteuttaa itseäni ja saada ystäviä, vaikka en vielä tiennyt mitään verkostoitumisesta. Lukiossa loin opiskelu- ja harrastusverkostoja, jotta löysin vastapainoa opiskelulle. Armeijassa loin tukiverkoston, jotta pystyin elämään onnellisena johtamisjärjestelmän sisällä. Opiskelujen aikana loin vertaisverkoston ottamalla valokuvia ja tuomalla yhteen ihmisiä yöelämässä.

Työurani suuntautui IT-alalle, jossa toimittiin verkostomaisesti ja yhteisöohjautuvasti. Urani edetessä aloin hahmottaa, miten tärkeää on antaa ihmiselle vastuuta ja valtaa, koska tällöin ihminen motivoituu siitä, mitä hän tekee. Yli kolme vuosikymmentä verkostoissa toimineena halusin kirjoittaa kirjan siitä, miten verkostoja johdetaan ja mistä ne koostuvat.



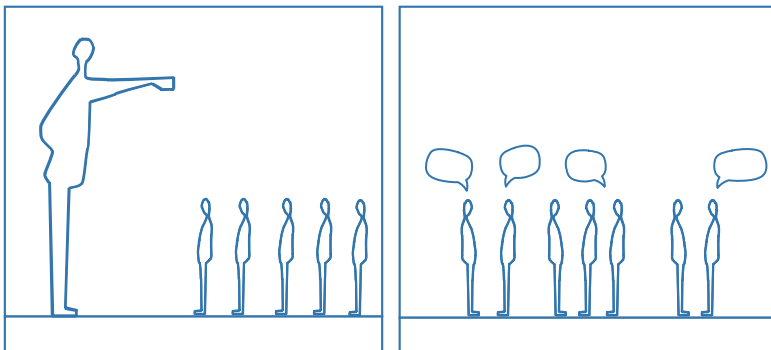
**"Kaikki nämä ihmisverkostot
toimivat samalla tavalla, sillä
vaikuttavana tekijänä on
ihminen itse."**

2. JOHDANTO

Verkoston johtaminen tarkoittaa, että vaikutat ihmisten tekemiseen olematta itse titteliltäsi johtaja tai edes ryhmän kokenein henkilö. Verkoston johtaminen vaatii muiden ottamista huomioon, palvelusten tekemistä, erotuomarina olemista, rehtiyttä ja asennetta, johon muut voivat samastua ja luottaa.

Verkoston johtaminen asettaa henkilön alttiiksi kritisoinnille, koska johtamista ei voi tehdä varjoista. Verkoston johtajan paikka voidaan myös menettää helposti, jos verkostoa yritetään johtaa manipuloimalla ja tekopyhyydellä.

Tässä kirjassa esitellään, miten rakennetaan ja ylläpidetään erilaisia verkostoja. Oleellista on, että tunnistetaan ihmisten erilaisuus ja erilaiset tarpeet miellyttää toisia. Verkostot voivat koostua samankaltaisista ihmisistä, mutta tehokkaimpia verkostoja ovat monimuotoiset verkostot, joissa on keskenään erilaisia ja eritaustaisia ihmisiä. Verkostoissa hyödynnetään kaikkien sen jäsenten osaamista yhteisen päämäärän eteen.

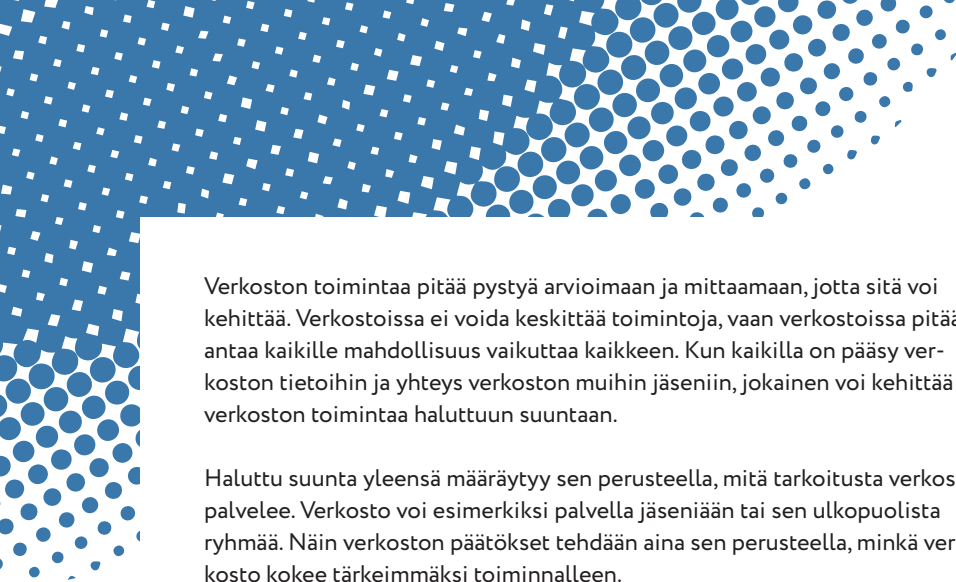


Perinteisessä johtamisessa yksi ohjaa muita, kun taas verkoston johtamisessa kaikki ovat samalla tasolla.

Verkostoissa tulee olla avoimuutta, jotta verkosto ei alkaisi muistuttaa perinteistä johtamista ja käskyttämistä. Tiedon pitää verkostossa olla kaikkien saatavilla. Mikäli näin ei ole, verkoston johtajan tulee rakentaa sellaiset käytänteet, joilla tieto on helposti löydettävissä eikä se jää vain tiettyjen ihmisten taakse. Kun toiminta on avointa ja turvallista, samalla jokaisella on mahdollisuus oppia paremmaksi. Verkostojen kehitys tapahtuu edelläkävijöiden ja muiden opastamisen eli perehdyttämisen avulla.

Jos tieto ei verkostossa kulje, verkoston toiminta hidastuu ja pikkuhiljaa loppuu. Verkosto perustuu kommunikaatiolle.





Verkoston toimintaa pitää pystyä arvioimaan ja mittaamaan, jotta sitä voi kehittää. Verkostoissa ei voida keskittää toimintoja, vaan verkostoissa pitää antaa kaikille mahdollisuus vaikuttaa kaikkeen. Kun kaikilla on pääsy verkoston tietoihin ja yhteys verkoston muihin jäseniin, jokainen voi kehittää verkoston toimintaa haluttuun suuntaan.

Haluttu suunta yleensä määräytyy sen perusteella, mitä tarkoitusta verkosto palvelee. Verkosto voi esimerkiksi palvella jäseniään tai sen ulkopuolista ryhmää. Näin verkoston päätökset tehdään aina sen perusteella, minkä verkosto kokee tärkeimmäksi toiminnalleen.

Verkostot ovat ketteriä ja muuttuvia. Verkostoissa ei voi olla kankeita rakenteita, sillä muuten verkoston jäsenet eivät koe verkoston tavoitteita ajan kuluessa enää itselleen sopiviksi. Toki verkoston jäsenet voivat vaihtua tai verkosto palvella jäseniänsä vain tietyn ajan, mikäli verkoston toiminnan ei ole tarkoitukseen muuttua. Jos toiminta verkostossa muuttuu sen jäsenten muuttuessa, verkosto voi elää lähes ikuisesti.

Verkostot eivät aja asiaansa, jos niiden toiminta vaatii aina määrättyjen ihmisten läsnäoloa ja hyväksyntää. Verkostossa pitää ymmärtää, että teknologia muuttaa maailmaa ja ihmisten elämää, jolloin verkoston tulee muuttua samaa tahtia. Verkosto ei saa myöskään hukuttaa ihmisiä tietotulvaan tai syödä ihmisten kaikkea aikaa. Jokaisen verkostossa tulisi käyttää aikansa viisaasti ja kommunikoida muille. Tämän takia verkostoissa on tärkeää sopia yhteisiä tapoja viestimiseen ja asioiden kirjaamiseen ylös.

Verkostojen ydin on ihmiset. Ihmisten kesken tapahtuu yleensä väistämättä konflikteja. Verkostolle on tärkeintä oppia palautumaan konflikteista, sen sijaan, että erimielisyyksiä vältettäisiin. Ongelmat pitää voida nostaa esille ja niistä keskustella avoimesti.

Oletko sinä verkoston johtaja? Verkoston johtaminen on taito, jota tarvitaan yhä enemmän nykypäivän työelämässä, mutta aiempi esimiesasema ja kokemusvuodet eivät takaa verkostoissa mitään. Verkosto on hallitsematon, sitä ei voi käskyttää eikä kontrolloida, ja jokainen verkoston jäsen voi vaikuttaa sen toimintaan. Jos haluat toteuttaa oman tahtosi eli johtaa verkostoa, sinun pitää saada muut ymmärtämään näkökulmasi, houkutella ihmiset tekemään yhteistyötä, kuunnella muita sekä sietää erilaisuutta ja kritiikkiä.

Verkostossa opetetaan kaikkia kulttuuriin, jossa kommunikoidaan tehokkaasti sekä kysytään ja annetaan palautetta. Verkostossa ei voi esimerkiksi jättää kertomatta, missä projekti menee, tai ilmoittaa asioista vasta sitten, kun kaikki päätökset on tehty, vaan kaiken tiedon pitäisi olla avointa. Toisaalta avoimuus ei tarkoita samaa kuin ihmisten hukuttaminen informaatioon niin, että kukaan ei pysy kärryllä. Tiedonkulku verkostossa tarvitsee hyvät välineet, ja onnistumista pitää myös voida mitata.

Verkoston johtaminen ei ole helppoa, mutta se on palkitsevaa. Verkosto on tuki ja turva, lähde oppimiseen ja kehittymiseen sekä avain uusiin mahdollisuuksiin ja yhteistyökumppaneihin. Verkostosi voi olla samanhenkinen kanssasi tai koostua jyrkästi erilaisista ihmisistä, mutta tärkeintä on, että tunnistat ihmisten erilaiset motiivit ja tarpeet.

Tämä kirja antaa vinkkejä ja esimerkkejä siitä, miten voit olla verkoston johtaja, joka saa aikaan tuloksia ja hyvää fiilistä. Jos haluat kehittyä verkoston johtajana, tämä kirja on sinulle!



KARLEX



ISBN 978-952-65337-3-5 (pehmeäkantinen)

ISBN 978-952-65337-4-2 (PDF)

ISBN 978-952-65337-5-9 (wav)