

Yhteisöohjautuvuus



YHTEISÖOHJAUTUVUUS

Kestätkö ihmisiä, jotka ovat
erilaisia kuin sinä

Kustantaja: Karlex Oy
Taitto ja kuvitukset: Eve Sillanpää

ISBN 978-952-69963-4-9 (pehmeäkantinen)
ISBN 978-952-69963-5-6 (EPUB)
ISBN 978-952-69963-6-3 (mp3)

KARL-MAGNUS SPIIK & KARL-JOHAN SPIIK

Yhteisöohjautuvuus

KESTÄTKÖ IHMISIÄ, JOTKA OVAT ERILAISIA KUIN SINÄ?



KARLEX

2023

SISÄLLYS

ESIPUHE	8
JOHDANTO	10
IHMISET YMPÄRILLÄNI	14
Erilaisuus käytännössä	17
Halu johtaa	20
Persoonallisuusteoriat	24
Tunnistatko ympäriltäsi nämä ihmistyyppit?	26
<i>Ideatyyppi</i>	28
<i>Sosiaalinen tyyppi</i>	29
<i>Tutkijatyyppi</i>	30
<i>Päätätäjätyyppi</i>	31
Olemme sekoitus	32
Itsensä kehittäminen	34
IHMISET JOHTAMISKULTTUUREISSA	41
Johtajakeskeinen johtamiskulttuuri	44

<i>Perinteinen johtaminen</i>	44
<i>Hallitsevat ihmistyyppit menestyvät perinteisessä johtamiskulttuurissa</i>	45
Organisaatiokeskeinen johtamiskulttuuri	47
<i>Ylin johto määrittelee toiminnan</i>	47
<i>Järjestys ja rutiinit</i>	49
<i>Tehokkuus ja raportointi</i>	50
Saavutuskeskeinen johtamiskulttuuri	52
<i>Liian nopea muutos</i>	55
<i>Saavutuskeskeisyys ja korvaamattomuus</i>	57
Yksilökeskeinen johtamiskulttuuri	58
<i>Valmentava johtaminen</i>	58
<i>Palautteiden antaminen erityyppisille ihmisille</i>	59
Yhteisökeskeinen johtamiskulttuuri	64
<i>Itseohjautuva organisaatio</i>	64
<i>Tiimityö ja erilaiset ihmiset</i>	65
<i>Neuvottelutaidot ja konfliktit</i>	67

YHTEISÖOHJAUTUVUUS & IHMISTYYPIT	70
---	-----------

YHTEENVETO	75
-------------------	-----------

ESIPUHE

Kirjan ovat kirjoittaneet kaksi Kallea: isä ja poika, Karl-Magnus Spiik ja Karl-Johan Spiik.

Vanhempi Kalle, ekonomiyrittäjä ja Liikkeenjohdon Konsultit (LKL) ry:n jäsen Karl-Magnus Spiik, on ollut uudistamassa johtamiskulttuureita yrityksissä, kunnissa ja valtionhallinnossa. Hänen uransa alussa johtajakeskeisestä mallista siirryttiin Suomessa organisaatiokeskeiseen. Seuraava askel oli siirtyminen nykypäivän saavutuskeskeiseen johtamiskulttuuriin.

Tämän päivän suurin haaste on painopisteen siirtäminen yksilökeskeiseen johtamiskulttuuriin, jossa Karl-Magnus käyttää hyväkseen nuoremman Kallen eli Karl-Johanin yksilö- ja yhteisökeskeisen johtamiskulttuurien vankkaa osaamista ja kokemuksia.

Karl-Johan Spiik on kirjoittanut kirjasarjan kaksi ensimmäistä osaa yhdessä-ohjautuvasta tiimistä ja jaetusta johtajuudesta. Karl-Johan on työskennellyt lähes kaksi vuosikymmentä yhteisöohjautuvan mallin parissa ja perehtynyt ketteriin projektimenetelmiin. Uran aikana ihmistuntemus on noussut erittäin tärkeään asemaan. Yhteistyössä Karl-Magnuksen kanssa saadut opit ihmisten erilaisuudesta ovat auttaneet ymmärtämään paremmin myös erilaisia johtajuuskulttuureita.



Kirjassa viitataan edelliseen kirjaan Yhteisöohjautuvuus: Jaettu johtajuus, jossa on esitelty erilaiset johtamiskulttuurit. Yhteistyö ja monipuoliset kokemukset johtamisesta inspiroi kirjoittajia laatimaan yhdessä kirjan, jossa esitellään sitä, miten erilaiset ihmistyytit toimivat näissä johtamiskulttuureissa.

Johtajakeskeisessä johtamiskulttuurissa johtaja on vahva yksilö. Hän päättää henkiselä ja fyysisellä voimalla kaikesta. Organisaatiokeskeinen johtaminen perustuu hierarkkiseen kaavioon, josta armeija on hyvä esimerkki. Silloin säännöt ovat niin vahvat, että henkilöstö voi vaihtaa korkeintaan työnjakoa, muu tulee annettuna ylempää.

Saavutuskeskeisessä johtamiskulttuurissa esihenkilö on ymmärtänyt, ettei hänen tarvitse määrätä, miten alaiset tekevät työnsä, hän vain asettaa tavoitteet ja tekee päätökset. Mitä ahkerammin tehdään töitä, sitä nopeammin voidaan edetä hierarkiassa ylöspäin tai muihin tehtäviin sekä saada lisää vastuuta ja valtaa.

Yksilökeskeisessä johtamisessa 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.

Kun siirrytään yhteisökeskeiseen johtamiskulttuuriin, esihenkilön rooli vähenee merkittävästi ja joissakin tapauksissa häviää kokonaan. Täysin yhteisökeskeisen johtamisen tasolla yhteisö asettaa itse omat tavoitteensa, kun yhdessä on sovittu organisaation tarkoituksesta ja päämäärästä. Koko henkilöstö on sitoutunut uuteen johtamiskulttuuriin johtoryhmää myöten, ja jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa jopa organisaation tarkoitukseen ja strategioihin. Yhteisökeskeinen malli ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kuka tahansa voi hetken mielijohteesta tehdä yksinään merkittäviä muutoksia ja päättää uusista suuntaviivoista.

JOHDANTO

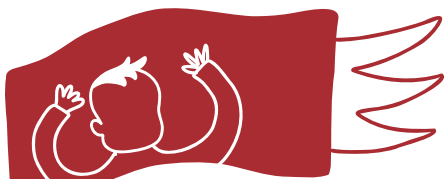


Ihmiset toimivat kaikenlaisissa työyhteisöissä ja harrastuspiireissä. Useimmat pyrkivät mahdollisuuksiensa mukaan myös toteuttamaan itseään, jotta kiinnostus tehtävään ja työhalu pysyisivät korkeana. Kaikki eivät kuitenkaan sovi kaikkiin tehtäviin. Ihmisten piirteillä on merkitystä, kuten myös asenteilla, arvoilla ja tarpeilla.

Tässä kirjassa ihmiset jaotellaan neljäksi erilaiseksi ihmistyyppiä. Kirja esittelee, miten nämä erilaiset ihmiset ajattelevat ja työskentelevät sekä miten erilaisuus näkyy vuorovaikutuksessa ja suhtautumisessa asioihin, kuten seuraavassa esimerkissä koulumaailmasta.

Luokan ovi rämähtää auki ja sisään tömistää Ville, punaisena, hikisenä ja pihan tapahtumista vielä täysin ladattuna. Energiaa ja tahtoa olisi jaettavaksi muillekin. Rauhallinen, hiljainen ja muut huomioon ottava Olli uskaltaa tuskien tulla samasta ovesta. Hän väistää Villeä ja hivuttautuu turvallisesti paikalleen. Maijan saapumisen kuulee liverryksenä käytävästä. Hän juoksee opettajan syliin ja kertoo, miten pihalla oli orava, joka ”hyppeli näin ja näin ja näin!” Aino ei kiinnitä huomiota edellisiin. Hän istahtaa pulpettinsa, ottaa esiin kirjansa ja ryhtyy lukemaan.

Jos opettaja ei tunnista lasten erilaisuutta, sanoo hän Villelle: ”Hiljaa!” Ollille hän sanoo: ”Yritä vähän reipastua!” Maijalle hän toteaa: ”Sinun täytyy nyt unohtaa orava ja keskittyä koulutyöhön!” Ainolle hän sanoo: ”Panehan kirja sivuun!”



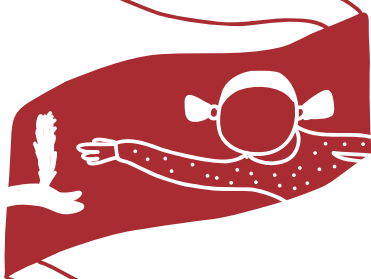
"Hiljaa!"

Miten Ville voi olla hiljaa,
kun elämä virtaa suonissa
ja hän haluaisi tehdä vaika
mitä?



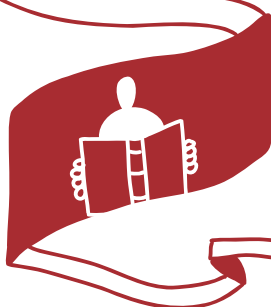
"Yritä vähän reippastua!"

Mistä Olli voi löytää reippautta,
kun hän on luonteeltaan muita
rauhallisempi ja tilannekin vähän
pelottaa?



**"Sinun täytyy nyt unohtaa orava
ja keskittyä koulutyöhön!"**

Miten Maija voi keskittyä yhteen
asiaan, kun maailma on täynnä
mielenkiintoisia ihanouksia, ettei
millään ehdi havaita kaikkia?



"Panehan kirja sivuun!"

Miten Aino osallistuu, kun tilanne on
sekava ja kirjassa on paljon
mielenkiintoisempia
asioita?



Erilaisiin ihmisiin ja heidän piirteisiinsä suhtaudutaan helposti kuin kysymyksessä olisi luonnevika, josta on päästävä eroon. Toimiminen omaa luonnetta vastaan lannistaa ihmisen ja hänen motivaationsa. Jokaisessa ihmistyyppissä on hyvät puolensa, jotka joissakin tilanteissa voivat aktivoitua liikaa ja toisessa tilanteessa olla liian heikkoja.

Elämme johtajuuden murroksen aikaa, jossa esihenkilö on ymmärtänyt, ettei hänen kuulu tehdä kaikkia päätöksiä. Työntekijät eivät tarvitse jatkuvaa valvontaa ja ohjausta, vaan he voivat toimia itseohjautuvasti ja viisaasti, kun saavat vapautta. Esihenkilön tulee ymmärtää, miten ohjata erilaisia ihmistyyppisiä tekemään töitä yhdessä, tai hän aiheuttaa väärillä kokoonpanoilla haittaa työnteolle. Jos ryhmässä on liikaa ihmisiä, jotka haluavat johtaa, he ajautuvat riitaan. Kun ryhmässä ei ole yhtään sellaista, joka haluaa johtaa, he eivät saa mitään aikaan.

Kun esihenkilön valtaa puretaan työntekijöille, pitää jokaisen oppia hallitsemaan konfliktitilanteita. Perinteisessä johtamistyyliässä asiat vietiin aina esihenkilölle. Nyt murroksena esihenkilö on valmentaja ja koutsi, joka jouduu toimimaan myös erotuomarina. Siirryttäessä yhteisöohjautuvaan malliin jokaisen ihmisen tulee ymmärtää, miksi ajaudumme konflikteihin. Yleisin syy on, että olemme erilaisia.

Kunkin ihmistyyppin ominaispiirteet voivat olla työyhteisössä sekä kirouksia että siunauksia. Jokainen toimii eri tavoin sen mukaan, millainen työpaikan johtamiskulttuuri on.

- Ville voi olla häirikkö organisaatiokeskeisessä johtamiskulttuurissa, mutta vapaammassa ympäristössä hän on muiden energisoija.
- Olli ei saa puheenvuoroa saavutuskeskeisessä johtamiskulttuurissa. Hänen empaattisuutensa voi jäädä muiden jalkoihin eikä se tue ryhmän me-henkeä.
- Maija alistetaan johtajakeskeisessä johtamiskulttuurissa. Hänen sisäinen valonsa sammuu, vaikka hän voisi olla ryhmän sydän ja henki.
- Aino pystyy käsittelemään tietoja ja tekemään päätöksiä ja päätelmiä, mutta jos hänen osaamistaan ei arvosteta, motivaatio sammuu eikä osaaminen palvele ryhmää.

MITÄ TEET, KUN TIIMI EI TOIMI?

Tiimipalaverissa Duracell Doris heittelee kommentteja ja ärsyttää muita. Pehmo Pauli on hiljaa, kärsii väittelyistä ja riitaisasta tunnelmasta. Jahkailija Jaana kertoo mielipiteensä ja yrittää perustella, mutta Doris ei jaksa kuunnella. Käskijä Kallu jyrää muut asenteella ”Minä olen oikeassa”.

Tämä tiimi ei pysty yhteistyöhön. Esihenkilölläkin on suuria vaikeuksia saada tilanne rauhoittumaan ja keskustelun asialliseksi. Tuskin onnistuu. Aikaisempien kokemustensa perusteella hän ei jaksa kunnolla edes yrittää.

Näin ei tarvitsisi olla. Doriksella, Paulilla, Jaanalla ja Kallulla on kaikki mahdollisuudet yhteistyöhön, josta syntyy työpaikalla erinomaista tulosta ja innostava ilmapiiri. Heistä pitää vain saada parhaat puolet esiin – ja heidän tulee huomioida toistensa erilaisuus sekä käsittää, miksi tiimiin tarvitaan erilaisia ihmisiä kuin he itse.

Doris tuottaa uusia ideoita ja innostaa muita. Pauli kuuntelee kaikkia ja kannustaa. Jaana pohtii tarkkaan ehdotusten taustoja ja mahdollisuuksia. Kallu pitää tavoitteet ja budjetit kirkkaana mielessä. Erilaisuuden tuottamasta lisäarvosta syntyy tiimin voimavara. Tiimi kykenee toimimaan itseohjautuvasti ja esihenkilö osaamisineen voi siirtyä muihin tehtäviin, koska häntä ei enää tarvita tiimin johtamisessa.

Tämä kirja esittelee, miten tiimissä saadaan paras esiin eri ihmistyypeistä ja miten vältetään ihmisten erilaisuudesta johtuvat turhat riidat. Kirja toimii oppaana erityisesti esihenkilöttömyyteen pyrkiville tiimeille, mutta vinkit ovat helposti hyödynnettävissä myös perinteisissä organisaatioissa.



ISBN 978-952-69963-4-9 (pehmeäkantinen)
ISBN 978-952-69963-5-6 (EPUB)
ISBN 978-952-69963-6-3 (mp3)

