

Mitä jaettu johtajuus tarkoittaa teille?
 Millaisia esimerkkejä teidän ja muiden arjesta löytyy, joissa toteutuu vertaispohjaista johtajuutta?
 Mistä asioista teidän on keskusteltava, kun siirrytte yhä enemmän vertaispohjaiseen johtajuuksmalliin?
 Mitä siirtymä jaettuun johtajuuteen vaatii yksilöinä ja työyhteisönä?

Jaettu johtajuus

Jaettu johtajuus

Komentelua ja sanelupolitiikkaa ei tänä päivänä enää hyvällä katsota.

Johtamisessa ollaan siirtymässä johtajakeskeisyydestä kohti jaettua johtajuutta ja vertaispohjaisia toimintatapoja.

Kyse ei siis ole siitä, että johtajuus häviäisi vaan sitä on enemmän, kun vastuuta kantaa yhden sijaan moni.



Hankalat tilanteet

Muistella hankalia tilanteita, joita olette saaneet ratkaistua ilman esihenkilöä.

Miten tilanne eteni, mitä kukin teki, mistä puhuitte ja miten päädyitte ratkaisuun?

Onnistumisten läpikäynti osoittaa, että monia tilanteita voidaan ratkaista ilman esihenkilöä. Voisitteko hyödyntää kokemuksianne oman ratkaisumallin pohjana?

Hankalat tilanteet

Perinteisessä organisaatiossa työyhteisön konfliktit ja muut hankalat tilanteet kasautuvat esihenkilön harteille.

Yhteisöohjautuvuudessa henkilöstö ratkaisee ne keskenään, mutta se ei onnistu ilman yhdessä sovittua toimintamallia.

Siksi työyhteisön tulee luoda omat vertaispohjaiset ratkaisumallinsa hankalien tilanteiden varalle.



Kuka teillä sanoo viimeisen sanan?
 Mitä sitä seuraa?
 Keskusteikkaa, millaista vallan uusjakoa tarvitaan,
 jotta työ sujuisi mahdollisimman hyvin.
 Mistä kaikesta voitte jatkossa sopia henkilöstön
 kesken omaan ammattitaitoomme ja
 kokemukseemme nojautuen?
 Onko itse asiassa mitään, mitä ei voitaisi ratkaista
 vertaispohjalta?

Vallankäyttö



Vallankäyttö



Käytännössä suurin osa arjen asioista on sellaisia, joista henkilöstö voi päättää keskenään, jos näin sovitaan.

Tämä on hyödyntämätön voimavara, joka poistaa päätöksenteon pullonkauloja.

Yhteisöohjautuvuudessa ajatellaan, että työntekijät ovat oman alansa asiantuntijoita, ja lähtökohtaisesti heihin voi luottaa.

Tämän periaatteen mukaan valta ja vastuu on hajautettu yksilöille, tiimeille ja koko organisaatioon.



KULTTUURI

Millaisia yhteisiä pelisääntöjä tarvitsette, jotta toiminta pysyy johdonmukaisena ja koordinoituna? Jotta voitte ottaa vastuuta kokonaisvaltaisemmin toiminnasta, tarvitseeko tiiminne uutta osaamista, ja jos, niin mitä? Miten jo nyt kannatte yhdessä vastuuta onnistumisesta?

Kurinalaisuus



Kurinalaisuus



KULTTUURI

Kurinalaisuus tarkoittaa yhteisöohjautuvuuden näkökulmasta sitä, että asioista sovitaan yhteisesti ja sovituista asioista pidetään kiinni.

Työyhteisöä johdetaan yhdessä pitkäjänteisesti ja systemaattisesti.

Tämä voi tapahtua myös jaetun johtajuuden avulla.

Kurinalaisuus ei tarkoita sitä, että kaikista asioista on määrätty vain yksi sopiva toimintamalli, vaan sitä, että yhdessä sovituista asioista välitetään ja huolehditaan.





KULTTUURI

Miten tunnistatte katvealueelle jääviä töitä, joita kukaan ei vielä hoida?
Miten varmistatte, että nämäkin hommat tulevat hoidetuksi ilman että esihenkilö jakaa ne?
Miten hoidatte tehtävänsijaon ilman esihenkilöä?
Miten toimitte, kun jokin menee pieleen?

Keskinäinen vastuu



Keskinäinen vastuu



KULTTUURI

Perinteisessä organisaatiossa vastuunjako on periaatteessa selkeä: tiedetään, kenen puoleen kääntyä missäkin asiassa, ja kuka kantaa vastuun työn tuloksista. Riskinä on, että uudet asiat eivät kuulu kenenkään työnkuvaan, eikä kukaan ota niistä koppia.

Yhteisöohjautuvuudessa työn tuloksista vastataan asiakkaille ja tiimikavereille. Vastuu kokonais kuvasta on henkilöstöllä, eikä pomon selän taakse voi mennä piiloon, jos jokin menee pieleen tai jää tekemättä.





Kulttuuri

Keskustelkaa siitä, miten teillä toimii keskinäinen välittäminen ja huolenpito eli "yksi kaikkien ja kaikki yhden puolesta"-ajattelu.

Jos huomaatte, että työkaveri on kuormittunut tai hänen voinnistaan herää huoli, miten otatte asian puheeksi? Mitä voitte tehdä helpottaaksenne tilannetta?

Ideoikaa toimintatapoja, jotka perustuvat tiimin yhteistyöhön ja vertaisuuteen.

Välittäminen ja huolenpito



Välittäminen ja huolenpito



Kulttuuri

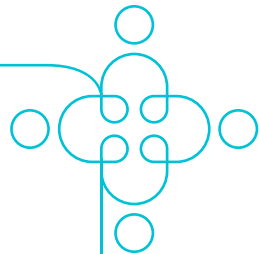
Perinteisissä johtamismalleissa välittäminen ja huolenpito "ulkoistetaan" tyypillisesti esihenkilöille, johdolle ja HR:lle.

Yhteisöohjautuvuudessa välittäminen ja huolenpito perustuvat vertaispohjaiseen toimintamalliin.

Jos herää huoli työkaverin jaksamisesta tai työhyvinvoinnista, on lupa ottaa se puheeksi ja tarjota tukea.

Ratkaisuna voi olla esimerkiksi tiimin keskinäinen neuvonpito työkuorman tasaamisesta tai työroolin uudelleen määrittelystä.





Parvimalli on kätevä työkalu yhteisten asioiden hoitamiseen.
Lähtekä kokeilemaan parvimallia käytännössä:
Mitä asiaa mielestänne pitäisi lähteä edistämään?
Ketkä olisivat mahdollisia parven jäseniä?
Estäkö jokin perustamasta tuota parvea?

Parvimalli



Parvimalli

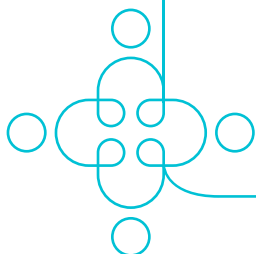


Parven voi perustaa kuka tahansa, joka tunnistaa toimintaa tai energiaa vaativan asian.

Aloitteen parvesta voi tehdä työntekijä tai johto, mutta vertaisena, ei ylhäältä annettuna.

Parveen voi liittyä tai siitä poistua ketterästi, samoin niitä voi syntyä ja kuolla tarpeen mukaan.

Parvissa voi olla mukana löyhemmin tai tiiviimmin.



Työn organisointi

Perinteisesti esihenkilö organisoi ja jakaa työt, mutta asia voidaan hoitaa myös vertaispohjaisesti. *Ks. myös Keskinäinen vastuu -kortti*

Miten varmistamme työkuorman tasaisen jakautumisen?

Miten ns. kivat ja ikävät hommat jaetaan?

Työn organisointi

Toisilta kysyminen ja yhdessä suunnittelu ovat normaalia arkea työpaikoilla.

Siksi onkin yllättävää, kuinka aikuiset ihmiset joskus taantuvat ja vaativat ylemmältä taholta ratkaisuja asioihin, jotka he osaisivat itse ratkaista paremmin.

Esimerkiksi työtehtävien jaosta ei esihenkilöillä suinkaan ole aina parasta näkemystä, vaan asiantuntijoilla, joiden yhteistyötä siinä vaaditaan.

Arvioika, miten vapaamuotoisesti teillä voi kokoontua ja perustaa parven tai tiimin jonkin asian äärelle? Missä ja miten henkilöistö pääsee vaikuttamaan yhteisiin asioihin? Millaiset nykyiset rakenteet tai toimintamallit puolestaan estävät yhteistyötä? Miten yhteistyön esteitä voisi lähtää purkamaan?

Itseorganisoituminen



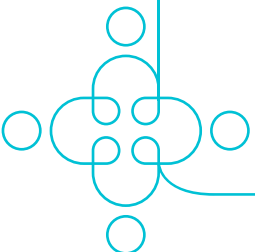
Itseorganisoituminen



Perinteisesti johdettu organisaatio toimii hallinnollisissa yksiköissä, joista saattaa muodostua siiloja. Tällöin resurssien käyttö ja ohjaaminen on hallittavaa, mutta muuttuvat tilanteet ja asiakastarpeet eivät tule välttämättä kohdatuiksi.

Itseorganisoituminen tarkoittaa lupaa perustaa poikkihallinnollisia kokoonpanoja, joissa vaikuttavat eri alojen asiantuntijat. Itseorganisoituvilla tiimeillä on jokin yhteinen tavoite tai päämäärä, jonka eteen ne työskentelevät, kunnes tarve lakkaa.

Ks. myös Parvimalli-kortti





Suuntavaisto

- Kokeilut voivat lähteä liikkeelle kenen tahansa ideasta.
- Keskustelkaa kokeilukulttuurin tuomista mahdollisuuksista.
- Mitkä jo vakiintuneet käytännöt ovat itse asiassa lähteneet liikkeelle kokeilusta?
 - Millaisia pieniä kokeiluja voisimme tehdä, jotta varmistamme oikeaan suuntaan etenemisen?
- Ks. myös kokonaisuuden huomiointi -kortti*

Kokeilukulttuuri



Kokeilukulttuuri



Suuntavaisto

Työelämä on murroksessa, eikä murrosvaiheen aiheuttama epävarmuus ainakaan helpota oikean suunnan löytämistä.

Tällöin voidaan edetä kokeilukulttuurin keinoin ja hyödyntää ns. ketteriä menetelmiä.

Kokeilukulttuurissa jotakin toimintamallia/ ajatusta/ käytäntöä kokeillaan määräajan.

Sitä parannetaan matkan varrella, ja kokemusten perusteella opitaan jo kokeilun aikana, mikä toimii, ja toisaalta, mitä kannattaa tehdä jatkossa toisin.





Suuntaavaisto

Ks. myös Päätöksenteko-kortti

näkökulmasta kokeilemisen arvoinen.

Esimerkki: Voitte tehdä tiiminä ratkaisun, jos huomioitte siinä kokonaisuuden, eli se on yhtä aikaa asiakkaan, henkilöstön ja talouden

Mihin kokonaisuuteen tekemänne ratkaisut liittyvät ja miten ne vaikuttavat muihin?

otta huomioon?

Kun teette tiiminä päätöksiä, mitä teidän pitää

Kokonaisuuden huomiointi



Kokonaisuuden huomiointi



Suuntaavaisto

Perinteisen johtamisen välttämättömyyttä perustellaan usein sillä, että johtajilla on paras käsitys kokonaiskuvasta ja kyky käyttää harkintaa.

Yhteisöohjautuvuudessa ajatellaan, että johtajuutta voidaan kasvattaa kaikissa yhteisön jäsenissä.

Tällöin yhdessä ajattelu eli parviäly korvaa ripustautumisen yhden johtajan varaan.





Suuntavaisto

Keskustelkaa tiiminne tavoitteista.
Millaisia tavoitteita teillä on ja mistä ne ovat tulleet?
Missä määrin olette voineet vaikuttaa niihin ja koette ne omiksi?
Onko teillä tarvetta sanoittaa tavoitteita uudelleen?

Tavoitteet



Tavoitteet



Suuntavaisto

Perinteisesti tavoitteet tulevat johdolta.

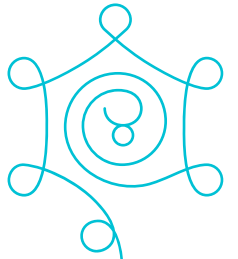
Yhteisöohjautuvuudessa ne määrittyvät tiimin työn tarkoituksen kautta.

Tällöin kaikki eivät voi valita omaa suuntaansa ja tehdä mitä haluavat, vaan työ ohjautuu yhteisen tavoitteen suunnassa.

Tavoitteet on siksi luotava yhdessä ja niistä on syytä keskustella aika ajoin.



- Keskustelkaa ulkoisesta ja sisäisestä motivaatiosta.
- Millaiset toimintamallit perustuvat teillä jo nyt sisäiseen motivaatioon?
 - Milloin teillä käytetään enemmänkin keppiä ja porkkanaa?
- Keskustelkaa myös, mikä teitä inspiroi ja motivoi työssänne.
- Miten voisitte hyödyntää tätä tietoa keskinäisessä työnjoossa?
 - Millaisia uusia sisältöjä haluaisitte ottaa haltuun tulevaisuudessa?



Uskomukset motivaatiosta



Uskomukset motivaatiosta

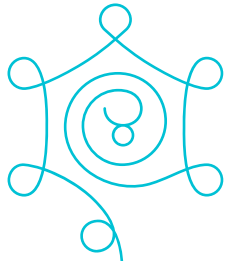


Perinteisessä johtamisessa ihmisten ajatellaan ohjautuvan ulkoapäin ja toimivan joko välttääkseen rangaistuksen (keppi) tai saadakseen palkkion (porkkana).

Yhteisöohjautuvuus perustuu uskomukseen ihmisen sisäisestä motivaatiosta ja aktiivisesta roolista työyhteisön jäsenenä.

Kun tekemistä ei kahlita liialliseen kontrolliin, ihmiset kyllä osallistuvat ja kantavat kortensa kekoon.





Jos uskomuksia uskaltaa kyseenalaistaa ja ravistella, saattaa löytää uusia tapoja ajatella ja toimia.

Milläisten johtajuuteen liittyvien uskomusten varaan haluaisitte toimintanne rakentaa? Pystyvätkö muutkin kuin esihenkilöt kantamaan vastuuta kokonaisuudesta? Missä tilanteissa olette jo tehneet onnistuneita päätöksiä keskenänne? Milloin olette toimineet tehokkaasti ilman yläpuolelta tulevaa ohjausta?

Uskomukset johtamisesta



Uskomukset johtamisesta

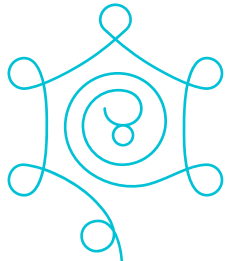


Uskomus on käsitys, jota pidetään totena. Jos hierarkiaa ylläpitävät uskomukset eivät muutu, ei myöskään toimintakulttuuri muutu.

Klassisia esimerkkejä:

Ryhmä ei voi toimia ilman nimettyä johtajaa, koska muuten siitä seuraa vain kaaosta ja sekaannusta. Jos ei ole nimettyä johtajaa, joku röyhkeä kaappaa vallan. Jos vastuu on jaettu, sitä ei kanna kukaan. Johtaja on se, jonka pitää pystyä tekemään vaikeita päätöksiä.





Keskustelkaa siitä, miten luottamus vaikuttaa tiiminne toimintaan.

Voiko toisten sanaan ja tekemiseen luottaa, vai tarvitaanko yläpuolelta tulevaa kontrollia, jotta työt tulevat hoidetuksi?

Osaatko organisoida työtä ja tehdä oikean suuntaisia päätöksiä? Milloin näin tapahtuu?

Mitä kaikkea pitää huomioida, jotta voitte toimia ilman esihenkilön ohjasta tai kontrollia?

Uskomukset työntekijyydestä



Uskomukset työntekijyydestä



Perinteisesti johdettujen organisaatioiden toiminta on rakentunut tiettyjen perususkomusten varaan. Tällöin ajatellaan, että esihenkilön tehtävänä on valvoa työsuoritusta ja jos hän ei ole paikalla, työntekijät käyttävät tilannetta hyväkseen.

Yhteisöohjautuvuus perustuu erilaisille uskomuksille: kun ihmisiin luottaa, he antavat itsestään enemmän kuin ulkopuolisen kontrollin alaisina.





Yhteistyö

Millaisia arjen asioita voitte ratkaista yhteisen neuvonpidon avulla ilman, että jätätte odottamaan esihenkilön päätöstä?
Nyt on hyvä hetki tarttua härkää sarvista: mistä asioista aiotte tehdä yhdessä päätöksen?

Päätöksenteko



Päätöksenteko



Yhteistyö

Perinteisessä organisaatiossa johtaja tai esihenkilö tekee päätökset.

Yhteisöohjautuvuudessa on sen sijaan käytössä neuvonantoprosessi. Sen avulla kaikilla on valta tehdä päätöksiä.

Neuvonannossa on kolme vaihetta. Kysy neuvoa niiltä

- 1) joita asia oleellisesti koskee
- 2) joilla on aiheesta asiantuntemusta.
- 3) Neuvojen perusteella voitte tehdä päätöksen.

Näin saadaan parviälyä päätöksentekoon.





Ks. myös Keskinäinen vastuu -kortti!

Keskustelkaa toimenkuvista.
 Millaista yhteistyötä ne mahdollistavat tai estävät?
 Onko teillä töitä, jotka putoavat ihmisten, tiimien
 tai yksiköiden väliin?
 Onko teillä tehtävänimikkeitä, jotka ylläpitävät
 hierarkiaa ja eriarvoisuutta tai estävät aitoa
 tiimityötä?

Toimenkuvat vs. roolit



Toimenkuvat vs. roolit



Perinteisessä organisaatiossa on selkeästi määritellyt toimenkuvat. Niiden ongelma on, että ne tuottavat siloja ja kankeutta, jolloin asiakkaan asia putoaa silojen väliin.

Yhteisöohjautuvuus pohjautuu joustaviin rooleihin, joita tarvitaan, koska työ muuttuu alati.

Tällöin toiminta perustuu tarkoituksenmukaisuuteen, ei tekemistä jäykistäviin toimenkuviin.





Millaisia epävirallisia verkostoja, yhteistyökuvioita ja tiimejä työpaikallanne on jo nyt?
 Mikä niiden merkitys on?
 Millaista valtaa ne käyttävät?
 Miten ne vaikuttavat toimintanne tarkoituksen toteutumiseen?
 Miten voitte tehdä näitä verkostoja näkyviksi ja hyödyntää entistä paremmin?

Epävirallinen verkosto



Epävirallinen verkosto



Kaikilla työpaikoilla toimii virallisen organisaation rinnalla epävirallinen verkosto.

Se kuvaa sitä, että suuri osa merkityksellisestä vuorovaikutuksesta tapahtuu virallisten rakenteiden ulkopuolella: käytävillä, työhuoneissa, chatissa, lounailla ja kahvin ääressä.

Arjen verkostoissa jokainen tietää, miten tai kenen kautta edistää asioita.

