



KUNTATALOUDEN JAETTU JOHTAMINEN

Joensuu
6.11.2014
Pauli Juuti

Esityksen sisältö

- Mitä jaettu johtaminen on?
- Jaettu johtajuus perustuu kokemuksiin ja tunteiden työstämiselle
- Jaetun johtamisen taustalla olevat johtamisnäkemykset
- Työryhmän ryhmädynamiikka vaikuttaa jaettuun johtajuuteen
- Muutokset haastavat jaetun johtamisen
- Ihmisten erilaisuus sekä haastaa että mahdollistaa jaetun johtajuuden

Mitä jaettu johtaminen on?



Johtamiseen vaikuttavia tekijöitä...



JOHTAJA

KONTEKSTI



PÄÄMÄÄRÄT



ALAISET



Johtamiseen vaikuttavia tekijöitä...

SYMBOLISUUS

- Johtajuus edustaa ”meitä”
- Johtajuus tuo mukaan tunteet ja mielekkyyden
- Johtajuus on yhteisöllinen ilmiö



Johtamiseen vaikuttavia tekijöitä...

KESKUSTELEUVUUS

- Johtajuus syntyy keskusteluissa
- Johtajuus edellyttää päämäärähakuisuuden ja symbolifunktion yhdistämistä
- Johtajuus käyttää hyväkseen erilaisia johtamispuheita (diskursseja)



Käytännöllinen vastaus

- Kontekstissa tapahtuvaa tavoitteellista toimintaa
- Johtajan ja alaisten välistä vuorovaikutusta
- Ihmisiin ja asioihin vaikuttamista
- Yhdessä (tai edellä) kulkemista, asioiden näkemistä uudella tavalla
- Jaettua (osallistavaa, keskustelevaa)
- Innon virittämistä
- Palvelemista
- Kehittämistä

TIETEELLINEN VASTAUS

AJANKOHTA

PAINOPISTE

1900 - 1950

Selittävä näkökulma:

Johtajan ominaisuuksien tarkastelu

1950 - 1970

Käyttäytymistieteellinen tarkastelu

1970 - 1980

Tilannepainotteinen tarkastelu

1980 -

Ymmärtävä näkökulma:

Ihmisten johtaminen / asioiden johtaminen

1990 -

Muutosjohtaminen, transformationaalinen johtaminen

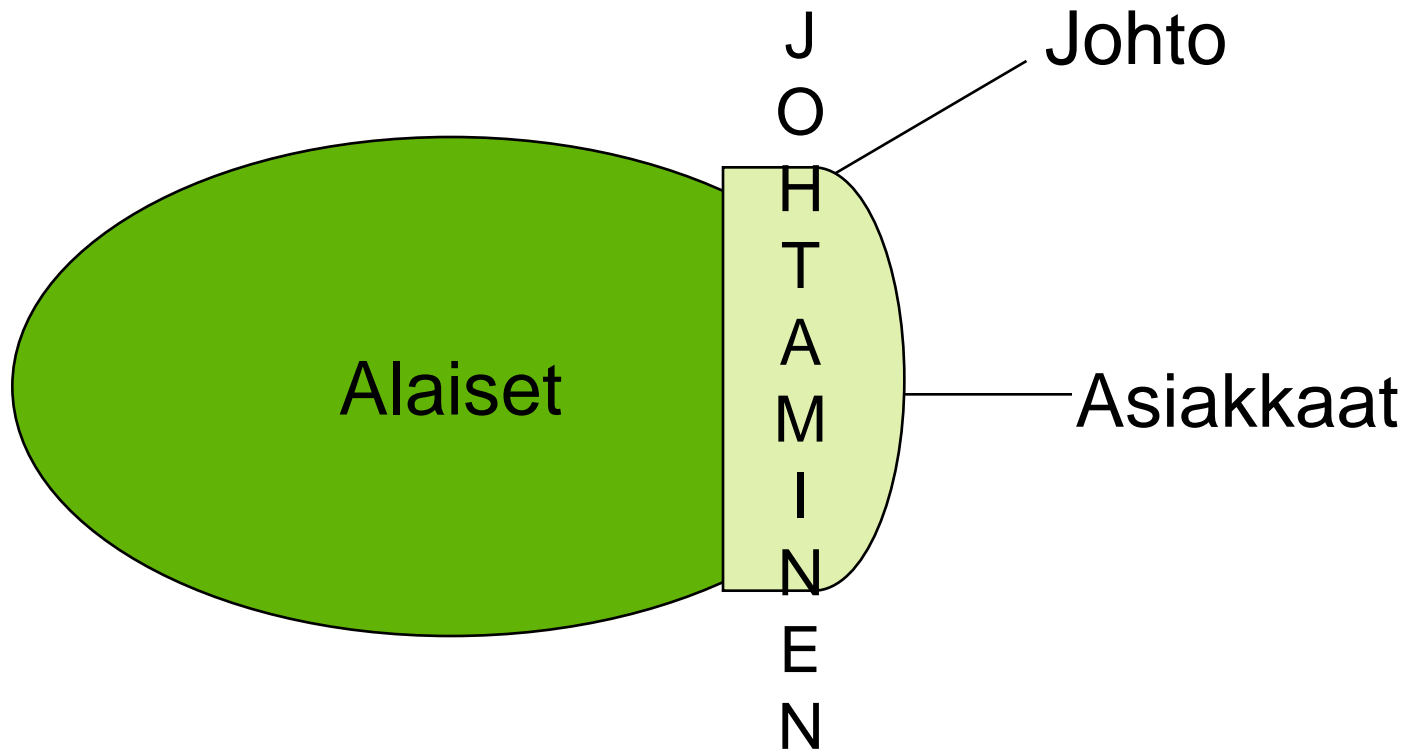
2000 -

Merkityksen johtaminen

Sosiaalinen konstruktionismi

Johtamispuhe

Johtaminen on useiden tahojen
todellisuuden yhdistämistä



Hyviä kokemuksia täytyy aktiivisesti luoda

Kyräily > ristiriidat > viha

Epäluottamus

Epäily >> aliarvostus

NEUTRAALI IHMISSUHDE, esim. uuden henkilön tapaaminen

Sympatia >> hyväksyntä

Pitäminen >> luottamus

Avoimuus >> arvostus

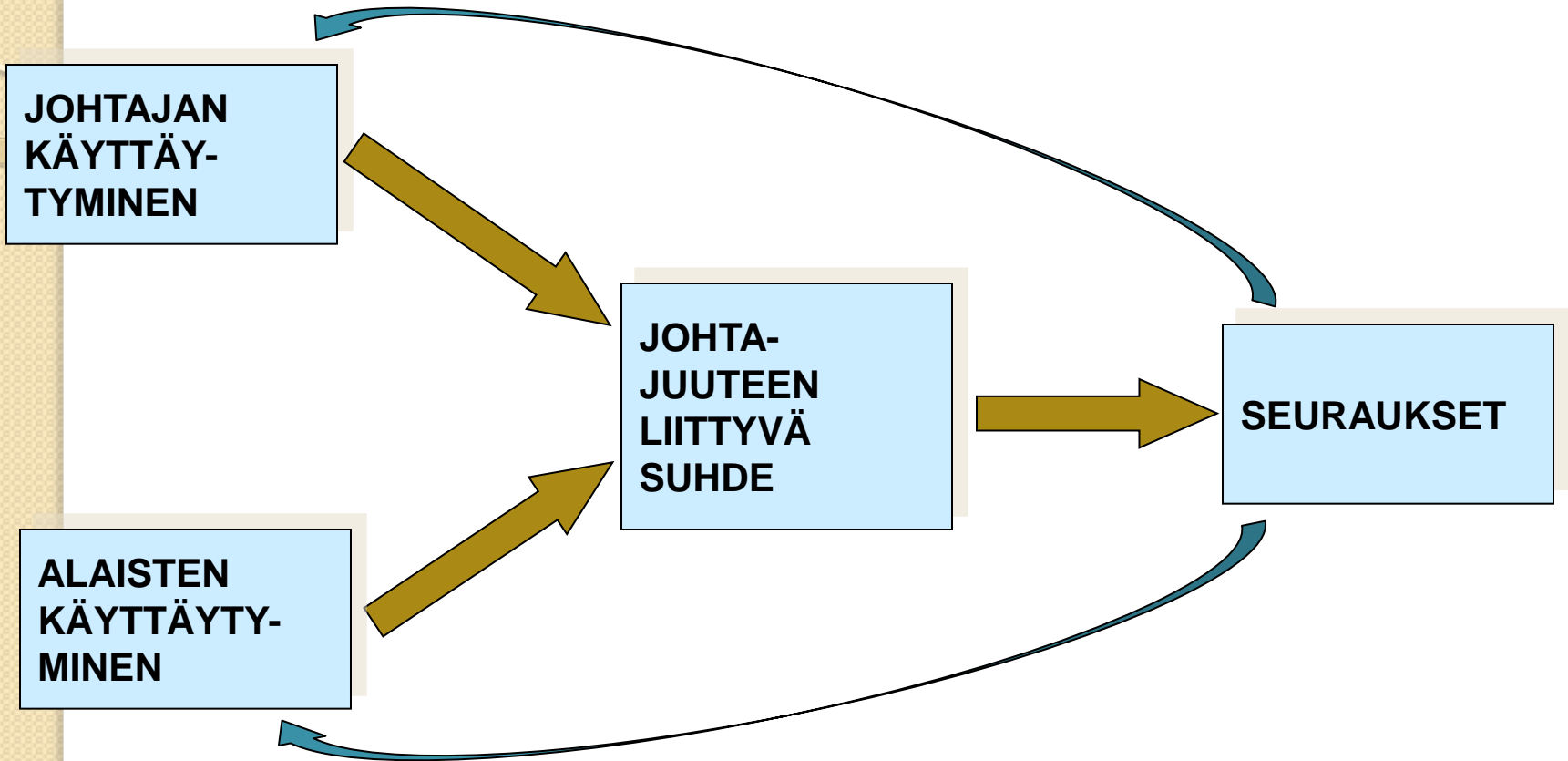
Luottamuksessa ja avoimuudessa on puutteita jos

- esiintyy syyttelyä
- on epäonnistujia ja syntipukkeja
- on suosikkijärjestelmiä
- esiintyy pilkantekoa
- puhutaan selän takana
- esiintyy piiloviestintää
- ajetaan vain omaa etua
- rajoja korostetaan ja puolustetaan
- on taisteltava selvitäkseen
- huumori on toiseen (toisiin) kohdistettua
- keskustelut ovat väittelyä, jossa vahvin voittaa

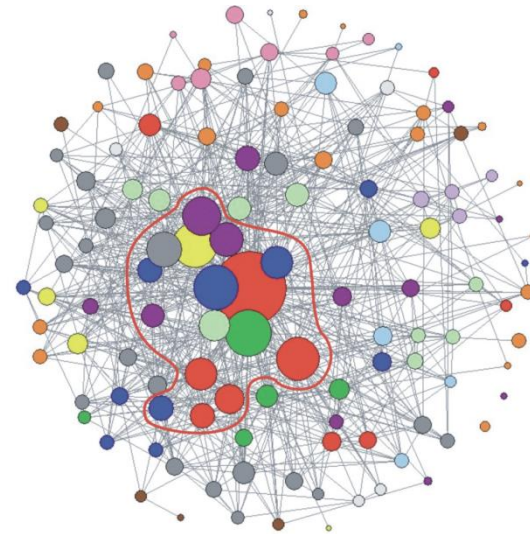
Luottamusta ja avoimuutta lisää, kun

- sanat ja teot vastaavat toisiaan
- ihmisiä kohdellaan oikeudenmukaisesti
- henkilö on rakentava eli on tämän puolella, tapahtui mitä vain
- henkilö arvostaa toista, haluaa olla tämän lähellä ja päästää toisen lähelleen
- henkilö pitää toisen esittämiä asioita merkittävänä, kuulemisen arvoisena ja tosina
- tasapainotetaan rehellisyys ja hienotunteisuus kohteliaisuuden suuntaan (yltiörehellisyys loukkaa)
- pyritään siihen, että kumpikin osapuoli voittaa

VUOROVAIKUTTEINEN MALLI



JAETTU JOHTAMINEN: Johtamisen kolme ”tasoa”



”HALLINNOINTI”

”SOPEUTUMINEN”

MAHDOLLISTAMINEN

Inspiraatio

MITEN SIIRTYÄ KUILUN REUNALLE, LUOVAAN TILAAN?



INSPIRAATION JA INNOSTUKSEN SYNTYMINEN VAATIVAT
SEKÄ – ETTÄ –AJATTELUN OMAKSUMISTA:

KAIKESTA TULEE LISÄYKSIÄ EDELLISEEN

Aika on voimavara, jos sitä käyttää oikein

MITEN SIIRTYÄ KUILUN REUNALLE, LUOVAAN TILAAN?



-MENNYT JA TULEVA TASAPAINOTTUVAT
NYKYISYYDESSÄ

-Kronosajan painotuksesta on siirryttävä Kairos aikaan

-Ajassa etenevästä suunnittelusta tulee ajoitusta: **värähtelyä**

-Oikeassa rytmissä oleminen on merkittävää

On löydettävä sopiva suhde ristikkäisten arvojen välille

- Mistä into tulee?
- Harmoniasta erilaisuuden välillä
 - Sopivan suhteen löytäminen yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden välille
- Yhteistä päämäärstä ja yhteisestä tekemisestä
- Kilvoittelusta: Esim. Ranskan ympäriajo:
 - Joukkueen jäsenet kilpailevat keskenään
JA
 - Tukevat toisiaan



Tietoinen läsnäolo vastaus dynaamiselle ympäristölle

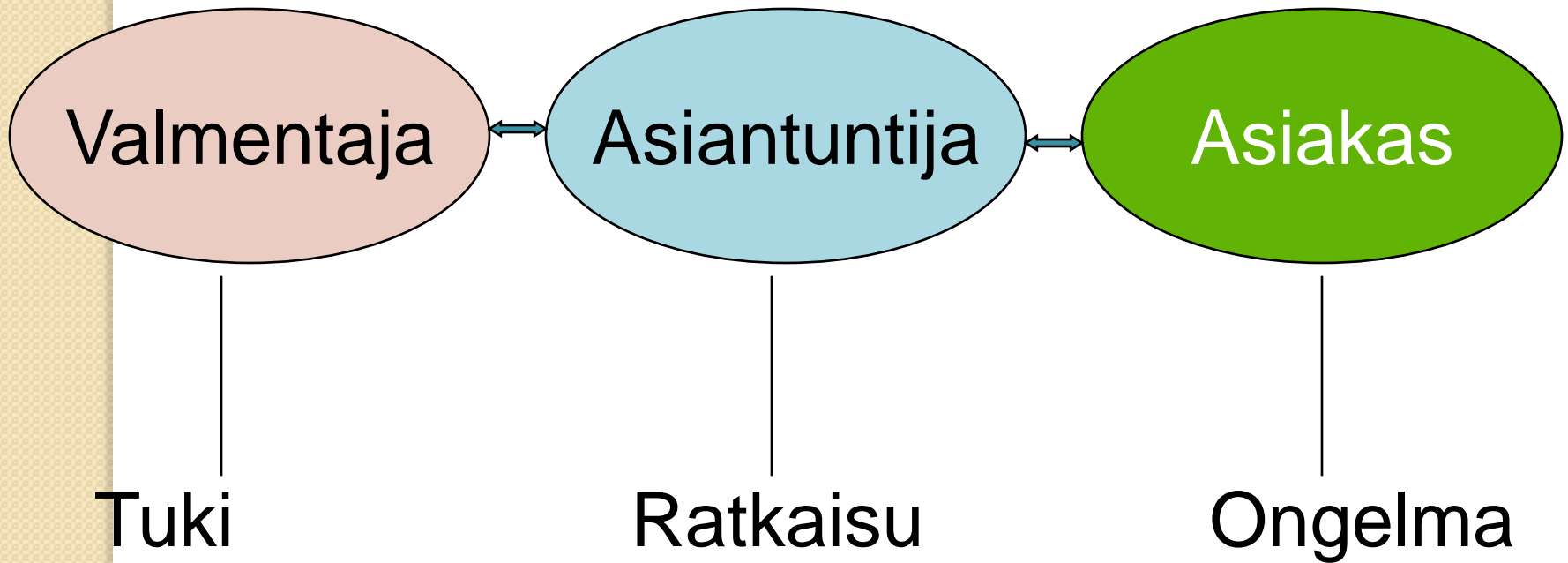
- Tietoinen läsnäolo (Mindfulness) on kykyä olla täysin tietoinen siitä, mitä omassa mielessä liikkuu
- Tietoinen läsnäolo on hiljentymistä
- Tietoisesti läsnä oleva ihminen tarttuu oikeisiin asioihin ja saattaa ne loppuun, vaikka ei osaa selittää, miksi toimii niin kuin toimii
- Boyatzis & McKee: Resonant Leadership

JAETUN JOHTAMISEN TAUSTALLA OLEVAT JOHTAMISNÄKEMYKSET

- Palveleva johtaminen
- Coaching, valmentaminen
- Mentorointi
- Voimaannuttaminen eli valtuuttaminen

Kaikissa näissä työkaluna on oma persoona ja käyttövoimana omat kokemukset

PALVELIJAN JA COACHIN ROOLI



ONGELMAPUHEESTA RATKAISUPUHEESEEN

• ONGELMAPUHE

- Syyttävä
 - Sinä teit väärin, kun
- Vahvoja väitteitä sisältävä
 - Tämä on näin, kuin sanoin
- Yleistävä
 - Aina sinä...
- Sisäistävä
 - Olet alkoholisti

• RATKAISUPUHE

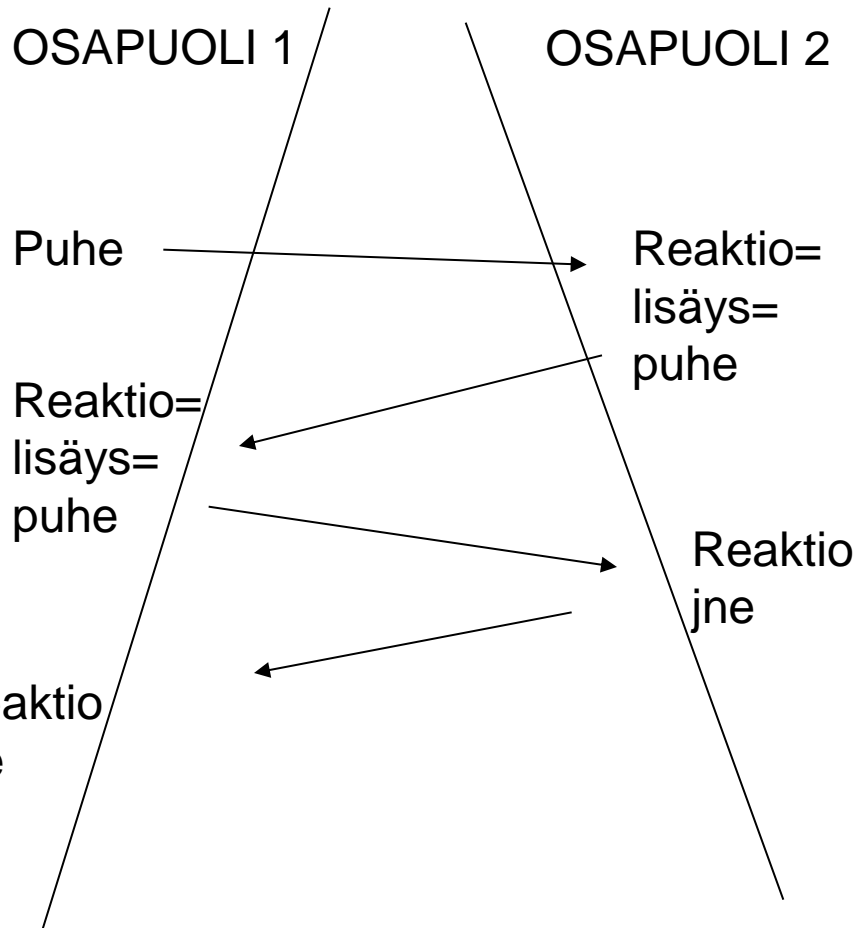
- Pyörteinen
 - Jos ymmärsin oikein, niin ...
 - Kuulin sinun sanovan...
- Kuunteleva
- Erityisestä puhuva
 - Joskus...
- Ulkoistava
 - ”Känkkäränkkä” lähtee pois, kun ...

Merkitys syntyy toisen reaktiossa

Pauli Juuti

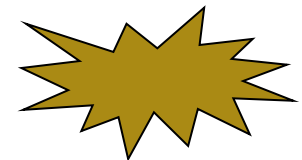
ONNISTUNUT VUOROVAI- KUTUS

- lisäys vahvistaa puhetta
- yhteinen merkitysten rakentuminen lisääntyy
- luottamus-pääoma kasvaa



EPÄONNISTUNUT VUOROVAIKUTUS

- toinen ei noteeraa
- toinen arvaa väärin
- toinen reagoi liioitellen tai vähätellen jne.
- luottamus-pääoma vähenee



Kuuntelemisen tasot

Ei kuuntele	Omat ajatukset eivät liity siihen mitä puhuja sanoo
Arvioiva kuuntelu	Tavoitteena on omista lähtökohdista arvioida, mikä toisen puheessa on väärin / oikein
Itsekeskeinen kuuntelu	Kuunnellaan puhetta, jotta voitaisiin kertoa omat mielipiteet ja kokemukset
Soveltava kuuntelu	Kuunnellaan, jotta voitaisiin soveltaa kuultua jo tiedettyyn. Omat kokemukset etualalla
Merkityksen etsiminen	Tarkkaavainen kuuntelu
Uteliaan tietämätön kuuntelu	Toisen todellisuuden ymmärtäminen. Virtaava kokemus. Avautuminen omille ja toisen kokemuksille

DIALOGI

- Dia= Kaksi, lävitse
- Logos = Tarkoitus, merkitys
- Dialogi = Yhdessä puhumista
- Dialogi = Vastakkaisten äänten pyrkimystä etsiä totuutta
- Dialogi = Merkityksen vapaata virtaamista
- Dialogi = Yhdessä puhumista
- Dialogi = Vastavuoroista ajatusten vaihtoa

Jaettu johtajuus perustuu kokemuksien ja tunteiden työstämiselle

- Järjen ja tunteiden logiikat ovat erilaisia
- Järki: tosi/epätosi
- Tunteet: on vain hyväksyttävä
- Kumpi vaikuttaa viestintään, järki vai tunteet?
- Esimies tekee työtä tunnetasolla
- Esimiehen työkaluna on hänen oma persoonansa
- Esimiehen on huolehdittava omasta ja muiden työhyvinvoinnista



Miten luoda hyvää johtamista?

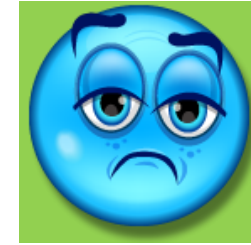


Mitä näen?

Vastuuttoman henkilön
Ongelmaihmisen

Mitä teen?

Kritisoin ja syytän lisää
Rankaisen



Mitä hän näkee?

Diktaattorimaisen esimiehen
joka ei tiedä mistään mitään

Mitä hän tekee?

Päättää olla tottelematta

HYVÄN VUOROVAIKUTUKSEN OMINAISUUDET

- **painotetaan sitä KUINKA asioita tehdään ihmisten välillä ja ryhmissä, ei sitä MITÄ tehdään**
- **se kuinka asioita tehdään viestii yleensä enemmän niistä merkityksistä, joihin toiminnalla pyritään kuin se, mitä käsitellään**
- **ihmiset eivät yleensä ole yhtä taitavia käsittelemään prosesseja kuin sisältöjä. Ihmiset myös ajattelevat vain tulosta ei prosessia. Prosessin suunnittelu onkin usein vajaavaista**

HYVÄN VUOROVAIKUTUKSEN LÄHTÖKOHDAT

1. Pyri aina olemaan avuksi

Hyvä vuorovaikutus on avun tarjoamista. Jos keskustelija ei pyri olemaan avuksi suhde epäonnistuu. Lisäksi jokaisen kontaktin tulisi auttaa toista jollain tavalla

2. Säilytä aina mielessä nykyinen todellisuus

Henkilö ei voi olla avuksi, jollei hän tiedä, mitä kulloinkin on sekä toisen että hänen omassa mielessään. Siksi jokaisen kontaktin tulisi sisältää diagnostista tietoa toisesta, itsestä sekä nykyisestä suhteesta

3. Ymmärrä oma tietämättömyytesi

Ihminen saa suhteen sisäiseen todellisuuteensa vain tunnistamalla eron sen suhteen mitä luulee tietävänsä ja mitä ei todella tiedä.

TARINAN ALUSTAVA DIAGNOOSI

TOISEN TARINAN YHTEINEN DIAGNOOSI

1. Tapahtuman kuvaaminen

”Kuinka kuvailisit tapahtumaa?”

”Keitä siinä oli mukana ja mitä he tekivät?”

3. Toiminnan analysoiminen

”Mitä hän teki seuraavaksi?”

”Mitä aiot tehdä seuraavaksi?”

3. Tapahtumien syiden etsiminen

”Miksi luulet niin tapahtuneen?”

”Miksi luulet hänen reagoineen niin?”

4. Tunteiden ja reaktiot kartoitus

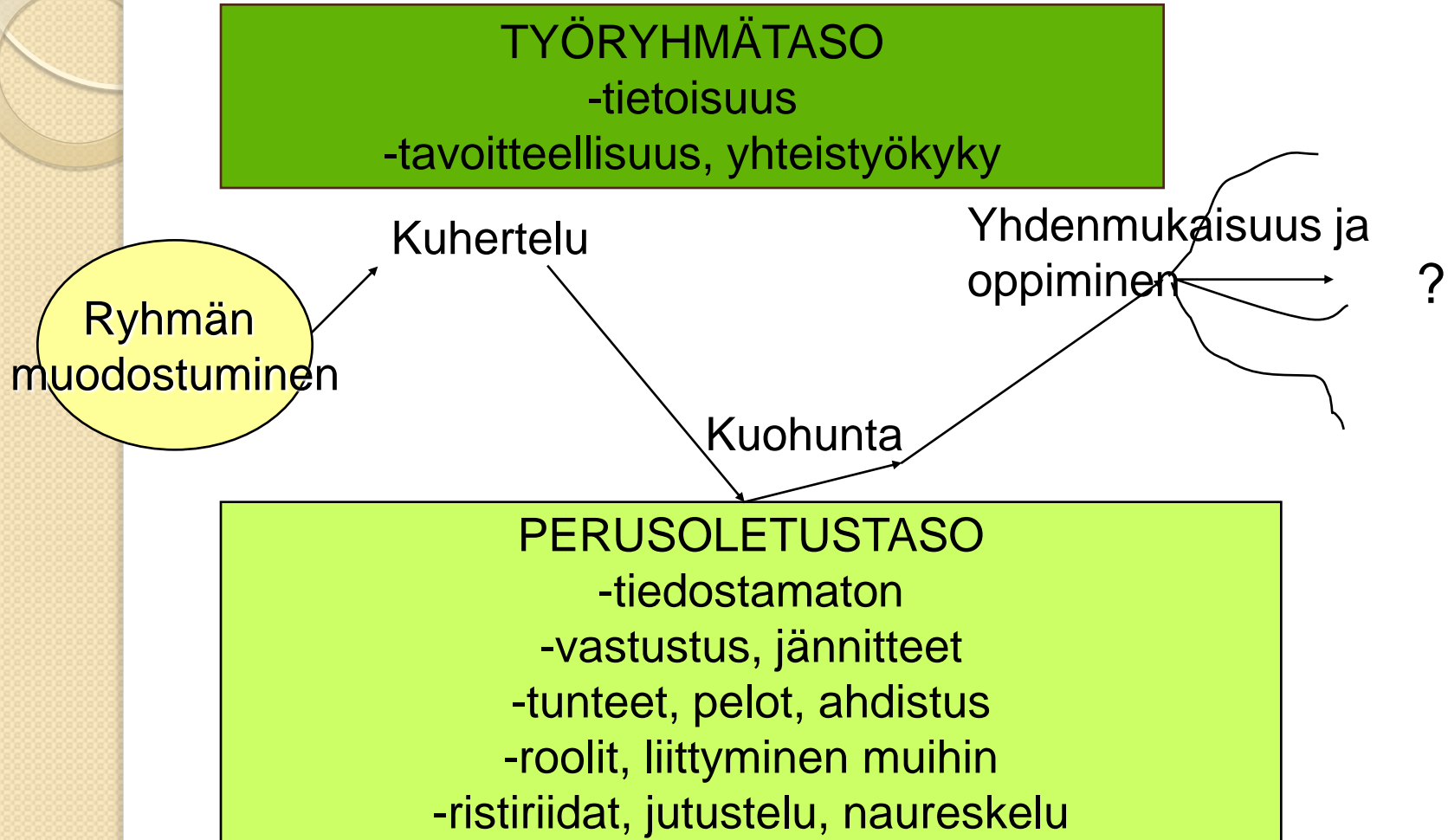
”Miltä Sinusta tuntui, kun...?”

”Millaisia reaktioita se Sinussa herätti?”



**Työryhmän ryhmädynamiikka
vaikuttaa jaettuun johtajuuteen**

Ryhmän kehitysvaiheet ja ryhmädynamiikka




Esimiehen rooli ryhmän alkutaipaleella

- esimieheltä odotetaan tehtävän ja tilanteiden selkeyttämistä ja rauhallisuutta olemuksessa ja käyttäytymisessä
- esimiehen on selvitettävä ryhmän jäsenille tehtävän taustat ja merkitys
- esimiehen on mahdollistettava keskustelut, vaikka en olisivat kaoottisiakin
- esimiehen on annettava ryhmän jäsenten kertoa mielipiteensä ja otettava vastaan palaute rauhallisena
- esimiehen on toimittava hyvänä esimerkkinä
- esimieheltä edellytetään selkeitä rajoja, aikatauluja, tehtävänjakoa, tapaamisista sopimista

Esimiehen rooli ryhmän normittumisvaiheessa

- esimies luotsaa toimintaa oikeudenmukaisten periaatteiden varassa, sillä jäsenten välinen kilpailu ja kateus saattavat ryöpsähtää esille koska vain
- esimiehen on oltava esimerkkinä ja toimittava arvostavalla ja reilulla tavalla
- esimiehen on hyväksyttävä vastustus ja pidettävä sitä osana tavanomaista prosessia
- esimiehen on tuettava erilaisten kykyjen esille tuloa
- esimiehen on annettava ihmisten keskustella avoimesti
- esimiehen on jaettava vastuita, vain vastuunottamisen kautta ihminen voi kasvaa







Jaettu johtajuus voi syntyä vain ryhmän kypsässä, ei-defensiivisessä vaiheessa. Tällöin esimiehen roolina on:

- Esimies on valmentaja, voimaannuttaja ja mentori
- Esimies on palvelija
- Esimies on toisten parhaiden puolien esillesaaja
- Esimies on opas, joka tietää, ettei itse tiedä
- Esimies on luovuuden kirvoittaja ja erilaisuuden esillesaaja
- Esimies on kokeilujen käynnistäjä
- Esimies on innostaja ja tuen antaja



Muutokset haastavat jaetun johtajuuden

TIETOJA ON HELPOMPI MUUTTAA KUIN USKOMUKSIA

Kohde	Keino	Vaikeus
Tiedot	Lukeminen, luento, TV yms.	
Taidot	Kokeileminen, harjoittelu	
Asenteet	Keskustelut pienryhmissä	
Arvot	Elämällä. Esimerkit ja tarinat jossain määrin	

MUUTOKSET VAATIVAT AIKAA

Muutoksen kohde	Muutoksen vaatima aika suotuisassa tapauksessa	Esimerkki
Yksilön toiminta	Kuukausi tai muutama kuukausi	Autokoulu
Yksilön mielipiteet	1 vuosi	Siirtymävaiheet (kriisit)
Ryhmän toiminta	2 – 3 vuotta	Uusi osasto
Organisaatiokulttuuri	8 – 10 vuotta	Fuusio

MUUTOKSEN ETENEMINEN

MUUTOKSEN OIREITA:

- Huhuja, kysymyksiä
- Koettua muutostarvetta
- Vastakkaisia näkemyksiä ongelmien syistä ja parannuskeinoista
- Tuen hankkimista uusille ajatuksille
- Luovia ehdotuksia
- Uusien ajatusten testaaminen

SULATTAMINEN

ENNAKOINTI

HÄMMENNYS

TIEDON
ETSINTÄ

IDEOINTI

KOKEILEMINEN

VAKINNUT-
TAMINEN

VASTAREAKTIOITA

- Muutossignaalien tulkintaa vallitsevan paradigman puitteis
- Pyrkimystä säilyttää vallitseva olotila
- Informaation tulkintaa vallitsevan paradigman puitteissa
- Vasta-argumentteja esitetyille ehdotuksille
- Vastarintaa uudenlaista toimintaa kohtaan

Millainen on organisaation muutoshalukkuus?

Uudistus- hakuisuus	VAHVA	<p>KIEHUNTA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Muutoshalua -Poikkeavia käsityksiä muutoksen suunnasta -Haasteena yhtenevän näkökulman luominen 	<p>FLOW</p> <ul style="list-style-type: none"> -Energiaa, vahvoja tunnetiloja -Innokkuutta -Haasteena positiivisen uudistumiskiirteen ylläpitäminen
	HEIKKO	<p>PYSÄHTYNEISYYS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Epäluuloa ja pelkoa -Ristiriitoja -Haasteena luottamuksen rakentaminen 	<p>LEPOKITKA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Yhtenäinen käsitys suunnasta -Vaikeuksia lähteä liikkeelle -Haasteena pienten muutosten käynnistäminen

HEIKKO

Strategisen suunnan selkeys

VAHVA

SYMBOLIT JÄSENTÄVÄT EPÄSELVIÄ KOKEMUKSIA

Näkyvä

Tarina, riitti, rituaali, ym.

Symbolien
käyttö

Piilossa =
tunteet


1.

Symbolien
muodostuminen

2.

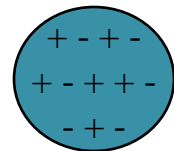
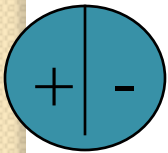
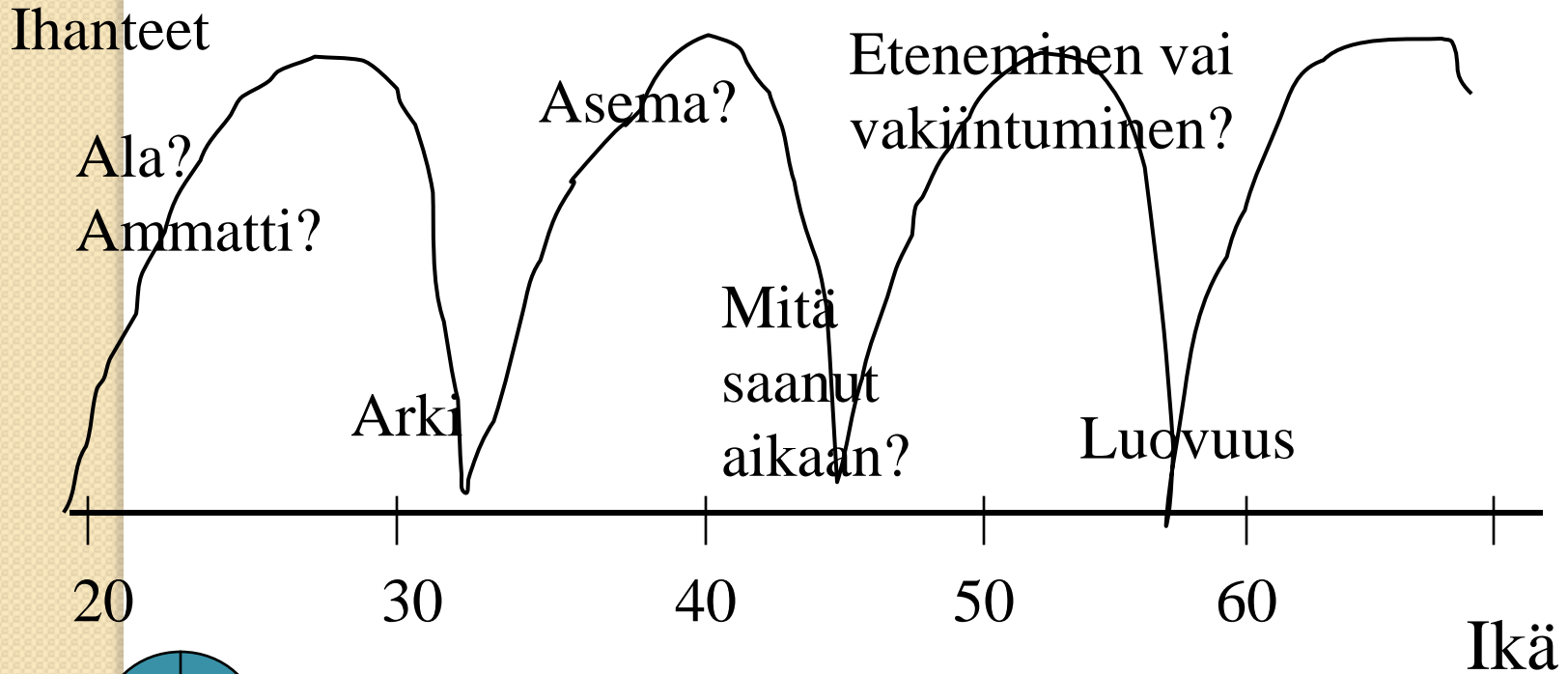
VIISI ERILAISTA PARADIGMAA MUUTOKSESTA

	Ajattelu	Tunteet	Valtapeli	Intuitio	Kompleksisuus
Muutos tapahtuu kun...	Tehdään rationaalisia suunnitelmia ja viedään ne lävitse	Kannustetaan ja motivoidaan ihmisiä	Saadaan vaikuttajat ohotetuksi ajatuksen taakse	Luodaan puitteet kollektiiviselle oppimiselle	Luodaan tilaa spontaanille kehitymiselle
Interventiot...	Valitaan asiantuntijat, tehdään projekti	Ihmisten osallistuminen, palkitsemisjärjestelmät	Muodostetaan koalitioita	OD, palautteenantaminen, coaching	Avoimen tilan ja toivon johtamisen käyttäminen
Ei ota huomioon	Kokemuksia ja tunteita	Valtasuhteita	Kaikki voivat hävitä	Ketään ei voi jättää pois, jolloin toiminta viivästyy	"Kuulun reunalle" on vaikea päästä

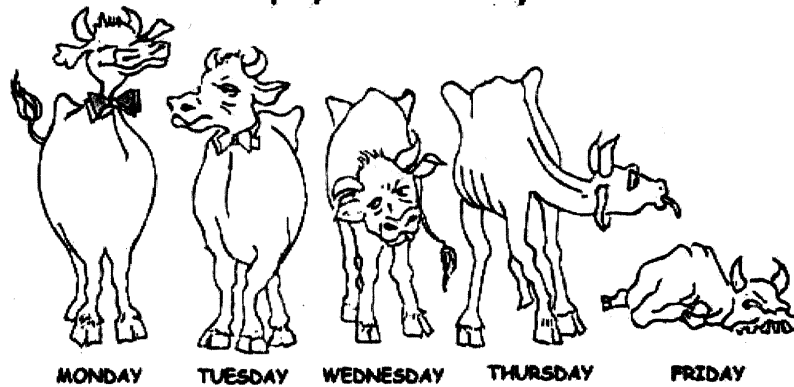


Ihmisten erilaisuus sekä haastaa että mahdollistaa jaetun johtajuuden

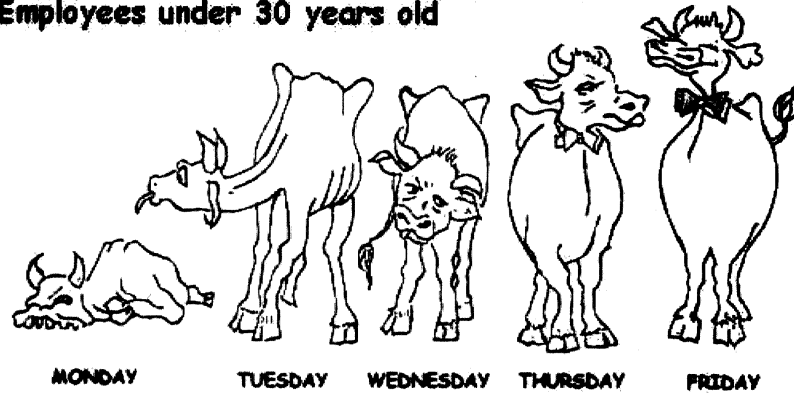
URAAAN LIITTYVÄT TOIVEET MUUTTUVAT IÄN MYÖTÄ



Employees over 30 years old



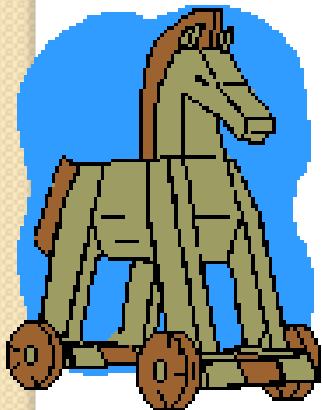
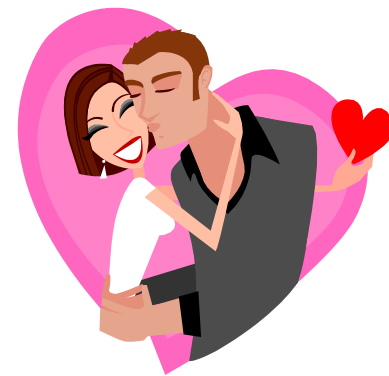
Employees under 30 years old



At least they understand each other on Wednesday


Epäeettinen toiminta vie pohjan pois johtajuudelta

-Alistaminen, vallanhimo, ahneus, työpaikan rakkaussuhteet, petollisuus, epärehellisyys, epäluotettavuus, oikullisuus, oman edun ajaminen



VAIN JATKUVA KEHITTÄMINEN TUO TULOSTA





ESIMIEHEN TYÖKALUNA ON HÄNEN
OMA ITSENSÄ: Omista voimavaroista
huolehtiminen on keskeistä

HYVINVOIVA JA TERVE IHMINEN TEKEE TULOKSIA

- Ihminen on kokonaisuus
 - Fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen puoli kietoutuvat monin tavoin toisiinsa
 - Ihmisen elämässä monet ilmiöt omaavat kasautuvan luonteen: On onnistumisia ja noidankehii
 - Noidankehien katkaiseminen mahdollisimman varhain on tärkeää
 - Pienetkin muutokset auttavat
- Ihminen on itse oman työnsä **MAAILMAN PARAS ASIANTUNTIJA**

TAAKAT PAINAVAT



ONKO SINULLA MUKANASI
TURHIA TAAKKOJA?

PIENET MUUTOKSET AUTTAVAT

PALKITSEMINEN

- **palkitse itseäsi jokaisen osatavoitteen toteutumisesta**
- **arkeen kuuluu myös juhlaa**

TAVOITTEET

- **selvitä työsi tavoitteet**
- **älä tee täydellistä työtä**

PRIORISOI

- **priorisointiin kuuluu myös kyky sanoa EI**

TYÖNILO

- **Pienillä asioilla ja sanoilla voimme tuoda ja poistaa iloa**
- **Kukaan ei pidä ilonpilaajista, jotka kesken mielihyvää tuottavaa toimintaa nolaavat jotakuta tai vastustavat yhteisiä suunnitelmia**
- **Työpaikalla on ihmisiä, joilla on taito ilmaista aito ilonsa. Iloisen ihmisen lähellä on helppo olla: Olo kevenee ja nauru tarttuu.**

TYÖNILO

- **ilottomuus tappaa elämänvoiman**
- **me voimme löytää ilon sydämestämme**
- **myös kielteiset tunteet ovat arvokas osa elämää**
- **leikki on ilon lähde: ”työ on kuin leikki”**
- **kuinka monet aikuiset ovat innoissaan kuin lapset?**
- **huumori antaa meille toivoa**
- **ystävät iloitsevat yhdessä:**
 - **käykö työporukka yhdessä syömässä?**
- **vähäinenkin yhteyden lisääminen luontoon lisää elämäniloa**

MIELLENRAUHA

- arvosta itseäsi**
- etsi vahvuuksiasi ja elä niissä. Pienennä kielteisten kokemusten merkitys elämässäsi**
- ajattele sitä, mikä tuottaa Sinulle mielihyvää ja tee sitä**
- älä arvostele suorituksiasi ja vertaile sitä muihin, vaan anna arvoa omille suorituksillesi**
- anna itsellesi anteeksi: Olet riittävän hyvä**
- rakasta sitä, mitä haluat ja saat sen. Älä vihaa sitä, mitä Sinulta puuttuu**

KIITOS!

