

Karl-Johan Spiik

Yhteisöohjautuvuus

YHDESSÄ- OHJAUTUVA TIIMI



 KARLEX

Yhteisöohjautuvuus

**YHDESSÄOHJAUTUVA
TIIMI**



Karl-Johan Spiik on työurallaan työskennellyt yli vuosikymmenen yhdessäohjautuvissa tiimeissä, yleensä valmentavan johtajan roolissa. Hän on osallistunut puolisen sataan projektiin eri kokoisten tiimien kanssa. Karl-Johan valmentaa tiimejä ja organisaatioita toimimaan ketterämmin jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Karl-Johanin perusarvot ja opit ovat kiireen ja stressin välttäminen parantamalla työskentelytapoja. Työkaluina kaiken taustalla ovat projektinjohtaminen, oma kokemus ja yhteisöohjautuvuus.

KARL-JOHAN SPIIK

Yhteisöohjautuvuus

YHDESSÄOHJAUTUVA TIIMI



KARLEX

2022

Kustantaja: Karlex Oy
Taitto ja kuvitukset: Eve Sillanpää
Valokuva: Jouni Kuru

ISBN 978-951-97823-7-9 (pehmeäkantinen)
ISBN 978-951-97823-8-6 (EPUB)
ISBN 978-951-97823-9-3 (MP3)

SISÄLLYS

ESIPUHE 8

JOHDANTO 10

JAETTU
JOHTAJUUS 27

SPARRAAMINEN 29

ARVOSTUS 35

YHTEENVETO 53

LOPPUSANAT 59

PERUSASIAT
KUNTOON 12

AIKAA KESKUSTELULLE 14

AVOIN KESKUSTELU 18

MIELIPITEIDEN
HUOMIOINTI 22

YHDESSÄ-
OHJAUTUVA
TIIMI 39

LUOTTAMUS 42

JAETTU NÄKÖKULMA 45

PARVIÄLY 49

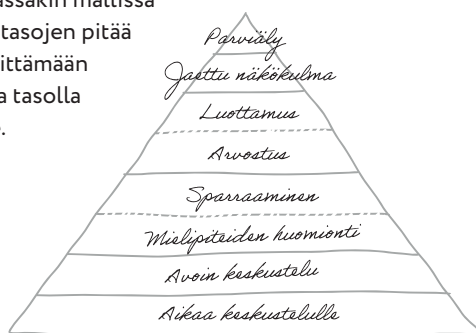
ESIPUHE

Omalla työurallani olen työskennellyt yli vuosikymmenen yhdessä-ohjautuvissa tiimeissä, yleensä valmentavan johtajan roolissa. Olen osallistunut puolisen sataan projektiin eri kokoisten tiimien kanssa. Olen ollut mukana projekteissa, joissa on tiimejä ja henkilöitä useista eri organisaatioista. Kaikissa tiimeissä kuitenkin nousevat samat lainalaisuudet esille. Kulmakivenä on kommunikaatio.

Muutama vuosi sitten aloitin työskentelyn esihenkilöttömässä asiantuntijaorganisaatiossa. Huomasin, että tiimityöskentelyn malli toimi pienten tiimien lisäksi myös silloin, kun yhdessä työskentelemässä on satoja henkilöitä. Halusin kehittyä tiimiosaamisessa. Aloin pian työskentelyn aloittamisen jälkeen kirjoittaa viikoittain kokemuksiani tiimijohtajuudesta. Muutamien kuukausien jälkeen alkoi hahmottua selkeä malli, johon palasin joka kerta kirjoituksissani.

Alussa nimesin mallini itseohjautuvuuden hierarkiaksi. Olen aina rakastanut Maslowin tarvehierarkiaa, sen saamasta kritiikistä huolimatta. Kummassakin mallissa on samankaltainen rakenne. Alempien tasojen pitää olla kunnossa, jotta voidaan lähteä kehittämään ylempiiä tasoja. Jos jokin asia alemmalla tasolla ei toimi, on palattava kyseiselle tasolle.

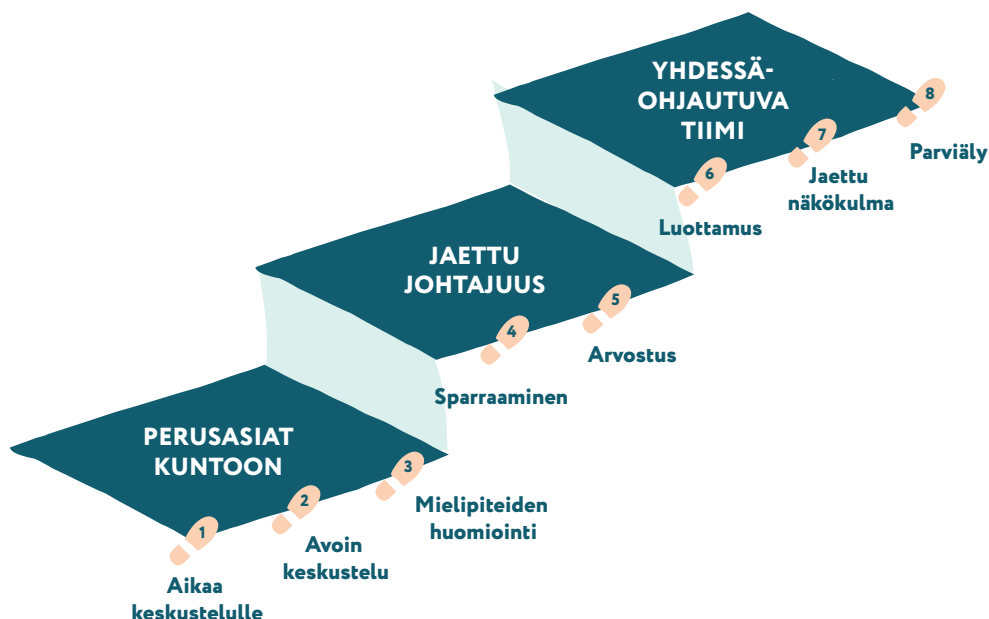
Myöhemmin, kun hioin verkkokursiani, auttava konsultti sanoi, että mallissani on liian monta tasoa. Malli näyttää sekavalta eikä lukija ymmärrä sitä. Jaoin kahdeksan perustasoa kolmeen portaaseen ja jokaisen portaan askelmiin. Malli kehittyi ja siitä tuli ymmärrettävämpi, mikä helpotti myös verkkokurssin suunnittelua.



Itseohjautuvuuden hierarkia – yhdessäohjautuvan tiimin kahdeksan perustasoa. Tiimi aloittaa alimmalta tasolta ja etenee taso kerrallaan ylöspäin.

Verkkokurssi laatimastani tiimimallista valmistui vuoden 2021 alussa. Halusin olla ensimmäinen, joka antaa käytännön työkalun yhdessäohjautuvan tiimin toimintaan.

Yhdessäohjautuvan tiimin toimintamalli



Yhdessäohjautuvan tiimin toimintamalli: kolme porrasta ja kahdeksan askelta. Tiimi aloittaa ensimmäiseltä portaalta alhaalta ja etenee ylöspäin. Jos jonkin askeleen vaatimukset eivät täyty, palautuu tiimi mallissa alemmalle askeleelle.

Malli on malli, eikä sitä pidä aina lukea kirjaimellisesti. Tämä tiimimalli antaa hyvän käsityksen siitä, missä oma tiimi menee suhteessa omaan kehitykseen. Parhaimmillaan malli on oivallinen työkalu, jolla tiimi voi kehittää itseään ja parantaa yhteistyötä. Tärkeintä on muistaa, että koko tiimin toiminta perustuu hyvinvointiin ja luottamukseen.

JOHDANTO

Yhdessäohjautuvan tiimin toimintamalli kuvaa sitä, miten tiimit toimivat. Malli havainnollistaa, missä kohtaa tiimi on kehityksessään ja antaa selkeitä työkaluja kehittymiseen.

Malli ei huomioi tiimin kokoonpanon vaihtoksia, sillä yhdessäohjautuvassa tiimissä uudet tiimin jäsenet kasvavat nopeasti mukaan tiimin toimintaan. Tosin jos yli puolet ydinryhmästä vaihtuu, todennäköisesti tiimin kehitys täytyy aloittaa alusta.

Malli koostuu kolmesta portaasta: Perusasiat kuntoon, Jaettu johtajuus sekä Yhdessäohjautuva tiimi. Ensimmäisellä portaalla Perusasiat kuntoon käydään läpi asioita, joiden pitäisi jokaisessa tiimissä olla kunnossa, huolimatta siitä, oliko tiimissä esihenkilöä tai ei. Toisella portaalla Jaettu johtajuus käydään läpi asioita, joilla perehdytetään tiimin jäseniä tiimiin ja yhteistyöhön. Tämä keskeisin porras sopii myös perinteisille tiimeille, joissa toimii esihenkilö. Kolmannella portaalla Yhdessäohjautuva tiimi käsitellään valmentavan johtajuuden ja esihenkilöttömyyden piirteitä.

Kahdella ensimmäisellä portaalla käydään läpi tiimin vaatimuksia sekä haittoja, joita syntyy, jos vaatimukset jäävät täyttymättä. Joskus jokin vaatimuksesta voi jäädä täysin täyttymättä ja tiimi voi silti edetä seuraavalle askeleelle. Jokainen tiimi voi sopia keskenään, mitkä haitat tässä tiimissä hyväksytään. Työelämässä projekteissa on usein tiedostettuja riskejä. Tässä kirjassa esiteltyihin vaaroihin pitää suhtautua samoin. Niiden varalle voidaan tehdä palautumissuunnitelma, joka käynnistetään, jos riski toteutuu.

Viimeisellä portaalla ei esitellä enää vaatimuksia tiimille vaan yhdessäohjautuvan tiimin ominaisuuksia. Yhdessäohjautuva tiimi perustuu jäsenten sisäiseen motivaatioon ja haluun toimia yhdessä ilman esihenkilöä. Kun tiimi pääsee viimeiselle portaalalle, alkaa vaatimusten ja mallin merkitys vähentyä, tiimi imee itsensä lentoon ja havahtuu toimivansa ylimmällä askeleella.

Jokaisella askeleella on konkreettisia toimenpiteitä esimerkkeinä siitä, miten saadaan tiimi täyttämään kunkin askeleen vaatimukset tai ominaisuudet.

Portaiden esittelyjen jälkeen tässä kirjassa käydään läpi, miten malli soveltuu eri tiimeille, mitä rooleja tiimissä on ja miten mallia voidaan käyttää tiimin työskentelyssä avuksi. Pääasiassa malli on tarkoitus jalkauttaa tiimeihin kuukausittaisten reflektiivisten työpajojen yhteydessä.





PERUSASIAT KUNTOON



Aikaa
keskustelulle

s. 14



Avoin
keskustelu

s. 18



Mielipiteiden
huomiointi

s. 22

Ryhmän pitäisi työskennellä tiiminä, mutta yksi tiimin jäsen ei ilmaannu palavereihin, toinen hoitaa kaikkien työt eikä tiimissä uskalleta antaa kenellekään kriittistä palautetta. Tavallisesti näitä ongelmia ratkoo esihenkilö. Entä jos tiimi työskentelee yhdessäohjautuvasti, ilman esihenkilöä?

Yhdessäohjautuvassa tiimissä työskentely haastaa sen jäsenet kasvamaan ihmisinä sekä ottamaan vastuun koko ryhmästä. Avainsanana on kommunikaatio.

Tämä kirja esittelee yhdessäohjautuvan tiimin mallin, jonka avulla tiimi voi askel askeleelta opetella työskentelyä ilman esihenkilöä sekä kehittää tiimin aiempia työskentelytapoja.

"Mallin avulla aloimme ymmärtää, mistä tiimityössä on oikeasti kyse. Meiltä puuttui useita perusasioita, ja sen takia emme saaneet yhteistyötä toimimaan luonnollisesti tehtävien ympärillä. Keskittymällä oikeisiin asioihin korjasimme tiimin sisäisen kommunikoinnin ja voimme reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin."

Startup-yrityksen henkilöstö



ISBN 978-951-97823-7-9 (pehmeäkantinen)
ISBN 978-951-97823-8-6 (EPUB)
ISBN 978-951-97823-9-3 (MP3)

