

BAF HOD-JOHTAMISEN WORKSHOP

Hanna Maylett

Flinga - sanapilvitehtävä

- Mitä haluaisit oppia johtamisesta?
- Miten johtajuus liittyy omaan ammattirooliisi?
- Mitkä ovat mielestäsi tärkeitä arvoja taiteellisessa johtamisessa?
- Mitä on hyvä johtaminen?

Join link:

<https://edu.flinga.fi/s/ETY38HF>

Johdatus taiteelliseen johtamiseen

BA-fiktio / Hanna Maylett



Osion rakenne

1) Luento-osio

- johtajuuden ulottuvuuksista
- Kollektiivisuus taiteellisessa prosessissa
- Innovaatio ja osallisuus
- Luottamus
- Dialogi

2) Tiimityöskentely kohti tiimisopimusta

MANDALA

Creating a mandala involves a lot of cooperation and the aim is to maintain harmony throughout the entire process.



MITÄ JOHTAMINEN ON? MITEN JOHDETAAN?

- Johtaminen on arkitoimintaa
 - tekoja päätöksenteossa, vuorovaikutuksessa, kommunikaatiossa
- Kuka/ketkä johtavat?
- Miten johdetaan?
- Mihin johtaminen kohdistuu?
- rakennetaan tietoisesti tai rakentuu tiedostamattomasti, erilaisten käsitysten mukaan
- Tutkimusten mukaan tietoisuus ryhmäprosessin ulottuvuuksista ja ilmiöistä lisää tuottavuutta
- Luovilla toimialoilla kysymys johtamistavan valinnasta erityisen oleellinen

Miksi johtaminen?

- Elokuvataide on kollektiivinen taidemuoto, useita ryhmiä ja ryhmäjäsenyyksiä, useita johtajuusrakenteita
- Työn muutos johtanut tarpeeseen uusiin työelämätaitoihin, erityisesti moderneilla luovilla aloilla
- Tutkimusten mukaan vapaus, asiantuntijuus edellyttää muutosta johtamisessa – edellyttää uusia taitoja, erityisesti johtamisrooleissa toimijoilta
- Tutkimusten mukaan asiantuntijuudelle perustuvissa organisaatioissa yksilöt tarvitsevat vapautta, itsenäisyyttä ja vastuuta vrt. käskyttäminen
- Luottamusjohtaminen on tulevaisuuden johtamismalli (Sitra 2010)
- Johtaminen vastuun vai vallan kautta määriteltynä?
- Keinoja itsensä johtamiseen, tiimin johtamiseen ja alais- /asiantuntijuustaitoihin
- Ymmärrys johtamisesta parantaa valmiuksia johtaa
- Luottamusta rakennetaan yhdessä, kaikkia tarvitaan, kaikki osallisia
- Luo kestäväää ja tehokasta tiimityötä, parantaa työhyvinvointia

Johtamisen määritelmiä sosiaalipsykologisesta näkökulmasta

(Suoninen, Pirttilä-Backman & Lahikainen: Arjen sosiaalipsykologia)

Johtaja persoonana

- Prosessi, jossa yksi ryhmän jäsenistä eli johtaja vaikuttaa muihin ryhmän jäseniin ja suuntaa ryhmän kohti tiettyjä yhteisiä tavoitteita – sosiaalinen vaikutus
- Johtajuus edellyttää ryhmän jäsenten hyväksyntää ja tavoitteiden yhteistä tunnustamista
- Johtamistoiminta helpottuu, jos tavoitteet on sovittu yhdessä etukäteen
- Kulttuuri, traditiot – johtamisrakenteet valmiina annettu
- Johtajuuden eri muodot: Johtaako johtaja ihmisiä vai tehtäviä? – ”tehtäväjohtaja”, ”tunnejohtaja” – ääripäät alaisten hioaminen tai kahvikuppijohtaminen toisen kustannuksella tuhoon tuomittuja ilmiöitä
- Karismajohtajuus, ”suurmiesjohtajuus”
- ”Käskyjen kyseenalaistamattomaan tottelemiseen perustuva johtamismalli on nykyajan sosiaalipsykologisen tietämyksen valossa tullut tiensä päähän”

Johtajuus toimintana, johtajuusdynamiikka keskiössä

- Johtajuus on ryhmädynamiikan ytimessä, mutta myös ryhmän jäsenet, tavoite ja ympäristö muokkaavat vuorovaikutuksessa ryhmäprosessia
- Olennaista ei ole se, että valitaan ryhmään parhaat yksilöt vaan se kuinka ryhmä toimii yhdessä
- prosessissa roolit eriytyvät, ryhmäominaisuudet kuten kiinteys, valta, viestintä ja johtajuus rakentuvat
- Yhteistä tavoitteiden määrittelyä; tavoite toimia tehokkaasti
- Tilannekohtainen johtajuusrooli, johtajuus hetkellistä ja tilannesidonnaista
- Organisaation kasvu edellyttää jonkinasteista hierarkkisuutta: tehtävien ja tasojen erottamista toisistaan
- Johtajuus sosiaalisena vaihtona: alaisten tuki – johtajan pätevyys
 - Johtajan täytyy ansaita johtajuutensa: johdonmukaisuus, pätevyys
 - Alaisilla valta tukea, legitimoida johtajuus tai vetää tukensa pois
 - Johtajuuden tukirakenne rakentuu molemminpuoliseen luottamukseen: riippuu alaisten luottamuksesta
 - Johtajuus on kahdenvälistä vaihtoa kunkin alaisen kanssa erikseen

LUOTTAMUS



DIALOGI



PROSESSI



PÄÄTÖKSENTEKO

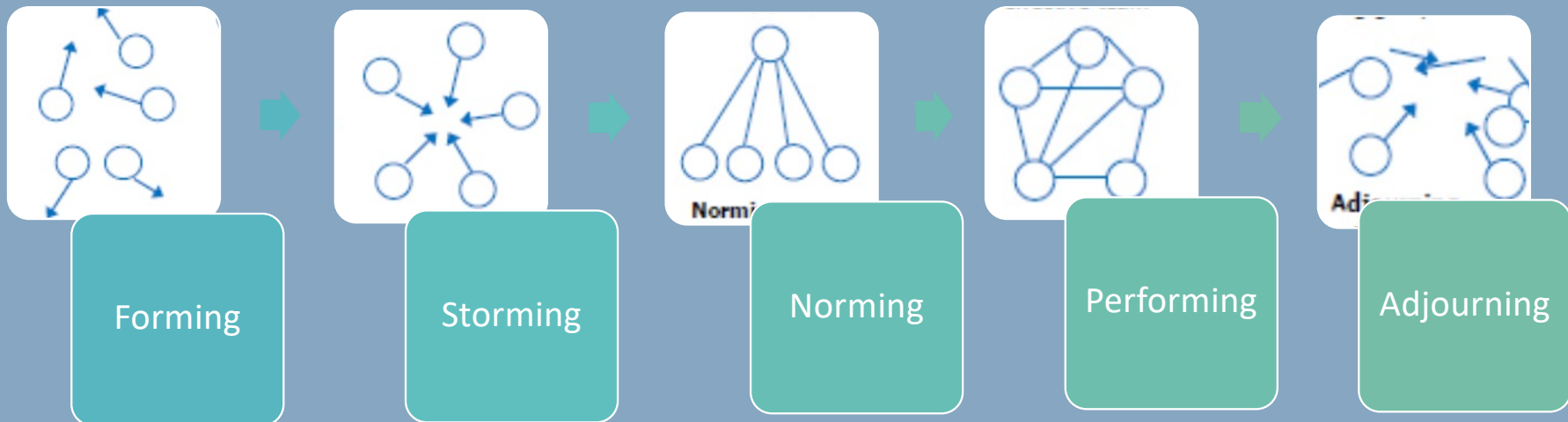


Kollektiivisuus taiteellisessa prosessissa

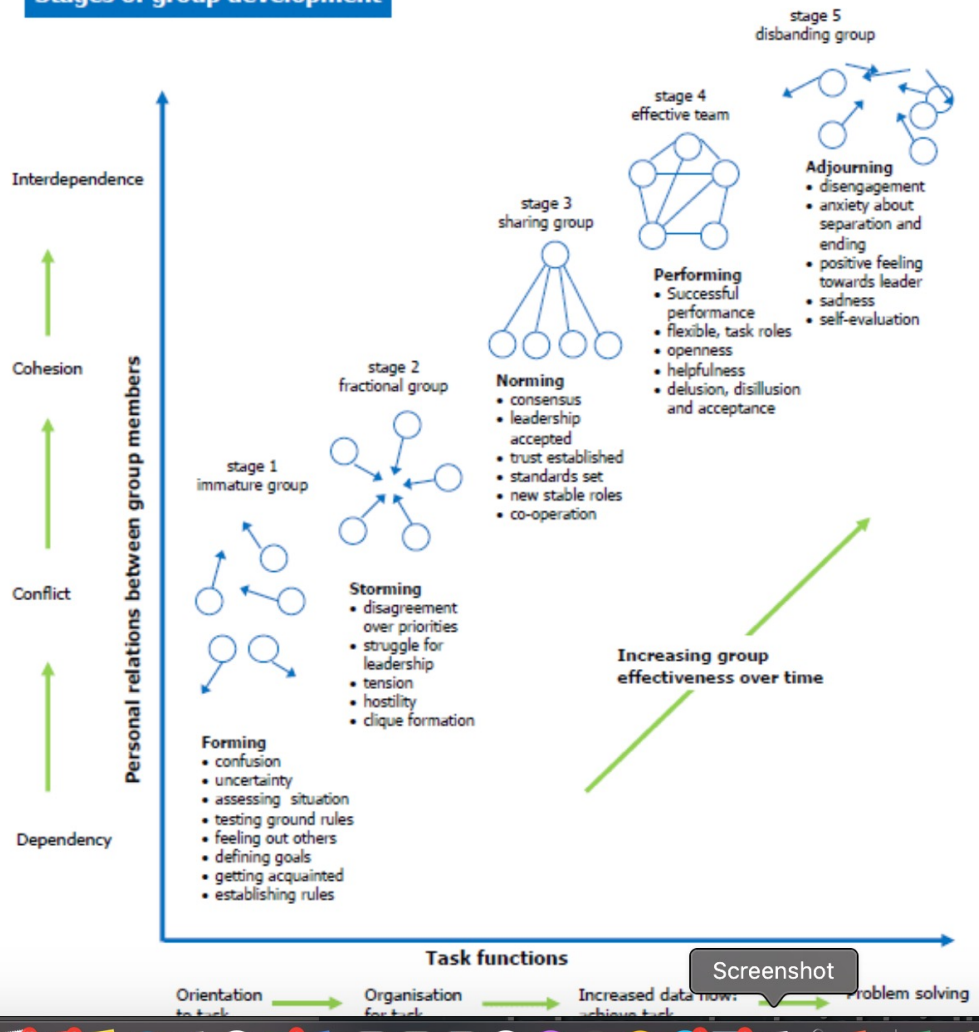
Välitila / sosiaalinen tila / kytkökset

- **Sosiaalista todellisuutta** rakennetaan yhdessä, jos mennään vain yhden näkemyksen mukaan, muut ovat alisteisia ja passivoituvat
- johtamisen kysymys on miten aktivoida, sitouttaa, osallistaa ja siten motivoida?
- Tutkimustiedon mukaan tiimin tehokkuus perustuu näihin kytköksiin
- tällaiset tiimit vuorovaikutteisempia, kysyviä, positiivisia, notkeampia, nopeampia
- Moninäkökulmaisuus tuo notkeutta, ongelmanratkaisukykyä myös täysin uudenlaisissa ennakoimattomissa tilanteissa
- Onnistuminen riippuu ryhmän kehitysvaiheesta, turvallisuuden tunteesta, jne.

Ryhmästä tiimiksi – Ryhmän kehitysvaiheet (Tuckman)



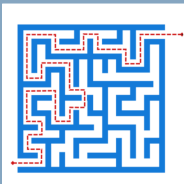
Stages of group development



Screenshot

Luovuuteen johtava vuoropuhelu edellyttää erilaisuuden hahmottamista: Innovaation persoonallisuustyypit

(Kelley 2005) – kolme teemaa



Oppiminen

- Antropologi
- kokeilija
- Ristipölyttäjä



Organisointi

- Estejuoksija
- Yhteistyöntekijä
- Johtaja



Rakentaminen

- Kokemusarkkitehti
- Designeri
- huolehtija

Luovuuteen johtava vuoropuhelu edellyttää erilaisuuden hahmottamista: Innovaation persoonallisuustyypit

(Kelley 2005) – kolme teemaa

Teema 1 / Oppimisen teema Oppijat kyseenalaistavat maailmankuvaansa ja ovat avoimia uusille näkemyksille.

- **Antropologi** havainnoi, kuinka ihmiset toimivat ja ovat vuorovaikutuksessa tuotteiden ja palvelujen kanssa. Antropologi osaa laatia uuden viitejä hänellä on kykyä tehdä havaintoja avoimin mielin, empatialla, intuitiolla. Hän näkee asioita, jotka jäävät helposti huomaamatta, ja hän tekee listaa asioista, jotka kaipaavat innovaatiota ja ongelmista, jotka odottavat ratkaisua
- **Kokeilija** nauttii prosessista ja testaa ja uudelleen testaa mahdollisiaskenaarioita konkretisoidakseen ideansa. Hän osaa ottaa laskelmoituja riskejä. Hän mallintaa kaiken, niin tuotteet kuin palvelut löytääkseen ratkaisun. Kokeilija kutsuu muita mukaan löytöretkelle, mutta varmistaa, että uuden kehittämisen prosessi säästää aikaa ja rahaa.
- **Ristipölyttäjä** vetää yhteyksiä näennäisesti toisiinsa kuulumattomien asioiden välille saadakseen aikaan uusia läpimurtoja. Hänellä on laajat kiinnostuksen kohteet, kytymätön uteliaisuus ja halu oppia, ja niiden avulla hän tuo ulkomaa organisaatiota. Tämän roolin persoonat ovat avomielisiä, ja he ajattelevat metaforisesti. He inspiroituvat rajoitteista ja haasteista.

Teema 2 / Organisoinnin teema: organisoijat tiedostavat, että ideat kilpailevat ajasta, huomiosta ja resursseista

- **Estejuoksija** on väsymätön ongelmien ratkaisija, ja hän kokee mieluisana haasteet, joita ei ole aiemmin ratkottu. Optimistinen oljuoksija saa status quon säilymään ja osaa kääntää takaiskut menestyksiksi.
- **Yhteistyöntekijä** arvostaa tiimiä enemmän kuin yksilöä. Hän auttaa häivyttämään perinteisiä raja-aitoja ja kutsuu tiimin jäseniä pois silloistaan muodostamaan monitieteellisiä tiimejä. Valmentajan roolistaan hän valaa luottamusta tiimiin.
- **Johtaja** hallitsee kokonaiskuvan ja on organisaation pulssilla. Hänellä on kykyä luoda puitteet, tarttua mahdollisuuksiin ja vetää kaikista irti parasta ja saada asiat sujumaan. Hän voimaannuttaa ja motivoi.

Teema 3/

Rakentamisen teema: rakentajat hyödyntävät sekä oppijan että organisoijan rooleja.

- **Kokemusarkkitehti** edesauttaa yksi elämysten saamisessa ja positiivisen kanssakäymisen kokemisessa. Hänellä on kykyä kääntää tavallinen erottuvaksi asiakksi.
- **Designeri** näkee jokaisen päivän mahdollisuutena elävöittää työyhteisöä ja luo energistä, inspiroivaa kulttuuria, jossa yksilöä kunnioitetaan ja joka stimuloi luovuutta.
- **Huolehtija** pitää huolen ihmisistä innovaatiassa. Empatiakykynsä avulla hän ymmärtää jokaista asiakasta ja luo suhteita. Huolehtija opastaa asiakkaan prosessin läpi ja saa aikaan ihmisläheisen palvelun.
- Organisaatioissa ja tiimeissä tarvitaan erilaisia, erilaisia ajattelevia ja toimivia yksilöitä. **Kelley (2005)** luettelee kymmenen persoonatyyppiä, jota kaikilla on paikkansa erinomaisessa innovatiivisessa tiimissä. Sekä yksilöiden että organisaation tulee jatkuvasti kerätä tietoa erilaisista lähteistä kasvattaakseen tietopoolia.

Flinga-tehtävä

Mitä innovaation persoonallisuustyyppiä sinä edustat?

<https://edu.flinga.fi/s/EVQ3M7Q>

Luottamus

etymologia *nojata, turvautua, uskoa*

- on yksi ihmisen elämän perusasioista. Ihmisiin ja asioihin on pystyttävä luottamaan. Ihmisen on myös luotettava omiin kykyihinsä
- liittyy ihmisen perusturvallisuuden tunteeseen ja sillä tai sen puutteella on todettu olevan merkitystä ihmisen hyvinvointiin ja elämässä selviytymiseen
- on myös työelämän perusasia. **Kytkeytyy erityisesti johtamiseen**
- edistää sitoutumista
- **mahdollistaa luovuutta**, tiedon luomista ja jakamista, ihmisten yhteistyötä
- esimerkiksi luovan tiimin ominaisuuksia ovat usein hulvaton ideointi, toimiva keskusteluyhteys, jaettu innostus ja tiiminjäsenten keskinäinen arvostus. Nämä luovuuden elementit eivät toimi ilman ryhmän jäsenten välistä **keskinäistä luottamusta**.
- luovuus ja luottamus eivät synny käskyillä, vaan niille tulee **luoda edellytyksiä**.
- **syntyy hitaasti**, arkisissa kohtaamisissa, puhumisesta, tekemisestä ja esimerkin näyttämisestä
- luo ja ylläpitää **solidaarisuutta** työyhteisön jäsenten kesken

Tiimin luottamuksen rakentamisen keinoja:

(Vesterinen (2011) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen)

- Arvojen määrittäminen yhdessä
- Vision jakaminen
- Tehtävän merkityksen kuvaaminen
- Avoin kommunikaatio
- Selkeät roolit ja avoin dialogi
- Sekä- että ajattelu (versus joko/tai)
- Yhteisen identiteetin rakentaminen
- Siltojen rakentaminen
- yhteistyö normina, hyvät roolimallit
- Palautteen antaminen ja pienistäkin onnistumisista kiittäminen - hyvän kierteen-
ylläpitäminen

Luottamuksen puuttumisen seurauksia

Vesterinen (2011)

- Luottamus työyhteisöissä rakentuu ja rikkoontuu usein henkilösuhteisiin liittyvistä asioista. Selän takana pahan puhuminen, maton nykäiseminen työtoverin jalkojen alta tai konfliktien ja loukkausten käsittelemättä jättäminen voivat viedä luottamuksen hetkessä.
- Luottamuksen puuttuminen vaikuttaa koko työyhteisön toimintaan. Luottamuksen puute lisää epävarmuutta, ihmisten välistä kilpailua sekä hyvin yksityiskohtaista seuranta ja arviointia, työkuormituksen epätasaisuutta, suosikkijärjestelmiä ja epäoikeudenmukaisuutta.
- Motivaatio ja sitoutuminen voi laskea, tehdään vain välttämättömin, pakoillaan, suhtaudutaan työtehtäviin passiivisesti, sulkeudutaan ja tietoa ei jaeta. Näin työyhteisön välinen vuorovaikutus ja yhteistyö kärsivät.
- Pitkälle vietyinä luottamusongelmat johtavat lopulta työtehon ja tulosten laskuun. Tällaisessa työilmapiirissä on vaikea ponnistella parhaisiin saavutuksiin.
- Luottamuspääoman tavoittelu edellyttää luottamusjohtamista, johon liittyy reiluus, rehellisyys, avoimuus ja luottamus siihen, että kun peli on reilua ja avointa, **ihmiset haluavat jatkuvasti näyttää itsestään parhaan osaamisensa.**

Luottamusviestinnän ulottuvuudet

(Gillespie & Mann 2004)

KOMMUNIKAATION FUNKTIO

- Motivointi
- Inspiointi
- Älyllinen stimulointi
- Organisaation tavoitteiden kuvaus
- Roolimalli (esimerkkinä toimiminen)

KOMMUNIKAATIOTYYLI

- Avoin
- Perusteleva
- Täsmällinen

KOMMUNIKAATION SISÄLTÖ

- Kunnioituksen ja huolenpidon osoittaminen
- Kiinnostus alaisen kehittymiseen
- Uudentyyppisen ajattelun stimulointi
- Uusien näkökulmien ja luovien ratkaisujen esittäminen
- Arvojen ja yhteisen tehtävän ilmaiseminen
- Yhteisen vision kuvaaminen
- tavoitteiden saavuttamisen tukeminen

Orientaationäkökulman valinta: Prosessi vai lopputulos?

When one of these mandalas is swept, the sand is poured into a container and this is wrapped in silk and deposited in a river, so that it arrives once more in the sea; a final metaphor for the return to that which truly matters in life.

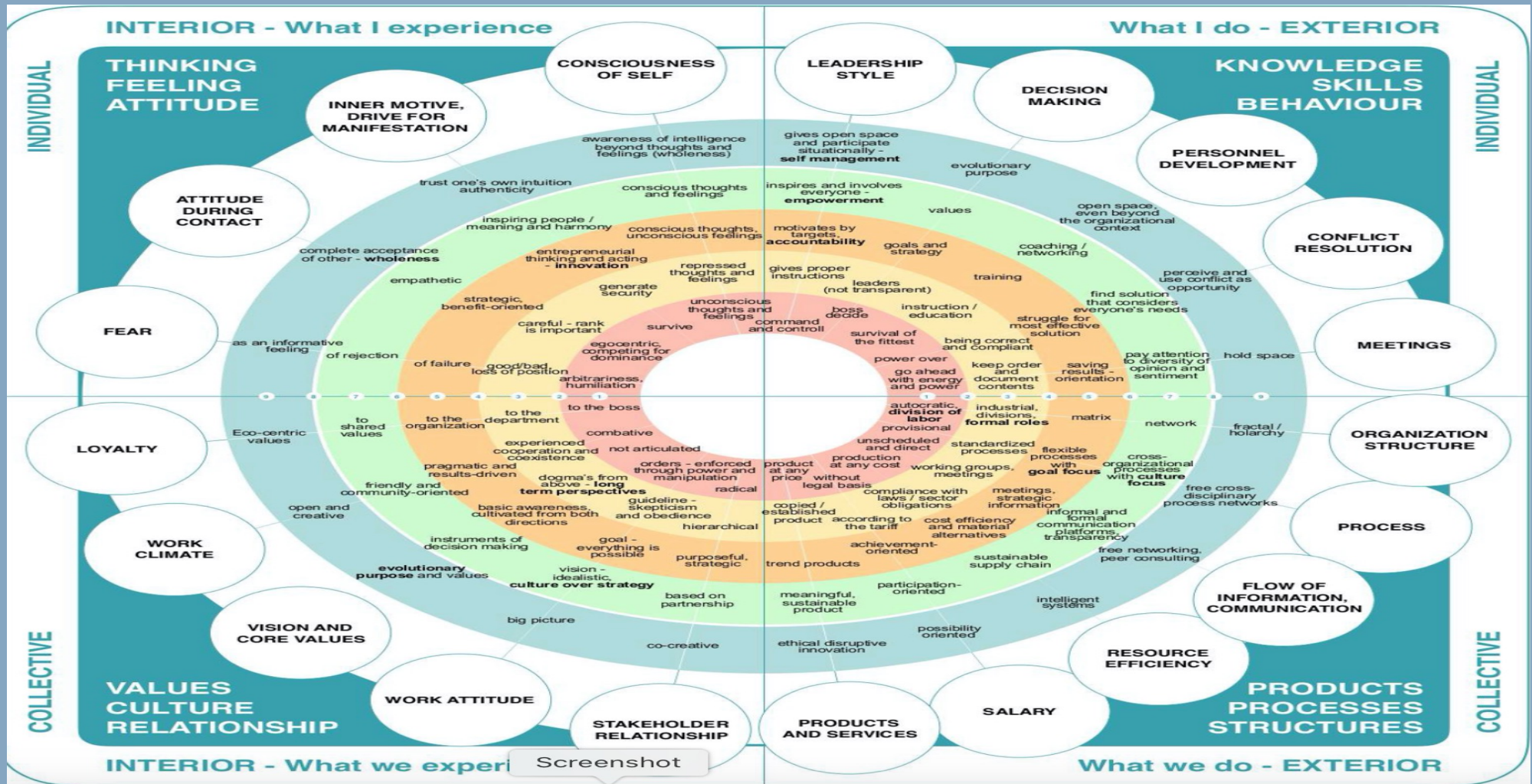


Future: "Teal" organisations

(F. Laloux: Re-inventing Organisations)

	Orange Practices	Teal Practices
Organizational Structure	Hierarchical Pyramid	Self-Organizing Teams
Staff Functions	Plethora of central staff	Most functions done by team themselves
Coordination	Lots of Meetings	Ad Hoc Meetings as Required
Decision Making	Chain of Command	Decentralized
Information Flow	Information is Power and released on need to know basis	All information available in real-time to whoever needs it
Role Allocation	Intense jockeying for few promotions	No promotions but fluid rearrangement of roles based on peer agreement
Performance Management	Focus on individual performance	Focus on team performance
Compensation	Meritocracy with large salary differences	Self-set salaries with profit sharing and few salary differences
Buildings	Standardized and Soulless	Warm spaces open to children, animals
Values	Espoused in mission statement	Lived by practice
Reflective Spaces		Quiet rooms for meditation
Bottom Line	Money is the yardstick	Integrity is the yardstick
Training	Responsibility of HR	Personal freedom and responsibility for training

Vanhasta uuteen organisaatioon



Ryhmätehtävä: Tiimivisio & tiimisopimus

Ne jotka putoaa Flinga <https://edu.flinga.fi/s/E3Z85Y6>

Crazy Crab Flinga <https://edu.flinga.fi/s/EHT9VZW>

- Käykää tiiminä dialogia *demokraattisen dialogin* pelisäännöillä ja rakentakaa Flingassa tiiminne:

1) Työtavat & toimintakulttuuriset arvot
muodostakaa teidän tiiminne tulevaisuuden visio hyvinvoivasta tiimistä ja projektista, prosessityöskentelystä

- 3 virkettä

2) Taiteellisen vision muodostamisen tavoitteet
valitkaa 3 mielestanne tärkeintä asiaa, mitkä elementit teille tiiminä tärkeimpiä taiteelliseen visioon liittyen

- 3 sanaa

3) Ideoikaa 3 mahdollista keinoa vision toteuttamiseksi mm. edellä avatuista teemoista:

- **Luottamus** – millä keinoin rakennetaan?
- **Kommunikaatio** miten tiedon koonti (ongelmat ja ratkaisut), millaisia kommunikaatiotapoja, seurantatyökaluja, välitsekkejä
- **Päätöksenteko** – millä tyylillä ja arvoilla
- **Prosessityöskentely** – miten fokus prosessin yhteiseen hahmottamiseen vs. yksityiskohtiin?
- **Palaverikäytäntöjen ideointi**
 - esim. ensin fiiliskierros, sitten prosessikierros, sitten vasta itse asia?
 - Miten varmistetaan että kaikki tulevat kuulluksi?