

JOHTAMINEN UUDESSA MAAILMASSA

- kohti innostavaa ja vastuuttavaa
johtamiskulttuuria

DAN SOBACK

Johtamisen Suuri Murros

”Käännetään pyramidit”

JOHTO



Henkilöstö



HENKILÖSTÖ



Johto

	VANHA MAAILMA	UUSI MAAILMA
JOHTAJA JA TYÖNTEKIJÄT	Työntekijät ovat johtoa varten: toteuttavat johdon käskyt	Johto on työntekijöitä varten: auttavat muita menestymään
VASTUU, VALTA JA PÄÄTÖKSENTEKO	Keskittä valta, vastuu ja päätöksenteko	Jaa vastuuta, valtaa ja päätöksentekoa
JOHTAMISEN YDINTAIDOT	Neuvo, kerro, vahdi	Kysy, kuuntele, mahdollista
KUKA JOHTAA	Vain muutamat (<i>Leader-Follower</i>)	Kaikki johtaa (<i>Leader-Leader</i>)
JOHTAJUUS ON	Positioon sidottua toimintaa	Positiosta riippumatonta toimintaa
JOHTAMISEN KESKIÖSSÄ	Negatiivisen kitkeminen	Positiivisen vahvistaminen
JOHTAMISEN INTENTIO	Luoda lisää seuraajia	Luoda lisää johtajia

Perinteisen maailman haasteet



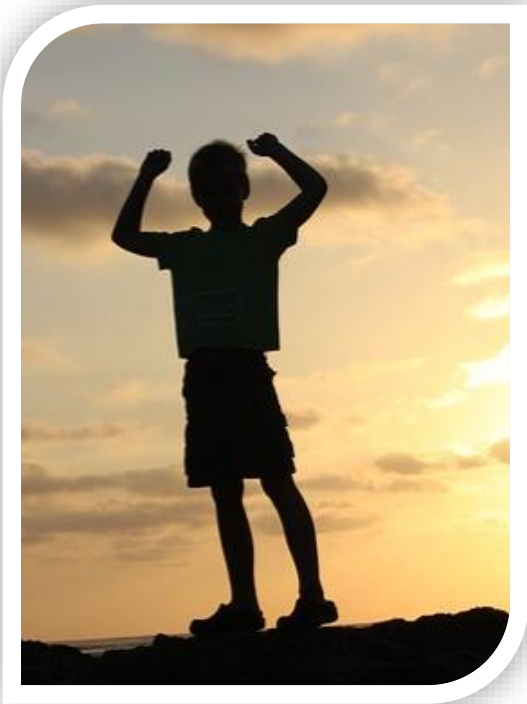
- ▶ Esimiehet ylityöllistetty alaisten ongelmilla
- ▶ Esimiehiltä odotetaan yli-inhimillisiä suorituksia
- ▶ Työntekijät turhautuvat
- ▶ Päätöksenteko jäykkää ja hidasta
- ▶ Toiminnan riippuvuus esimiehestä
- ▶ Passivoitunut työnteon kulttuuri
- ▶ Hidas reagointi- ja uudistumiskyky

Ilmeneekö kulttuurissanne seuraavat oireet?

- ❑ Johtoryhmän maraton -kokoukset, joissa nuijitaan iso määrä pikkuasioita
- ❑ Joka asiaan halutaan ”toimintaohje”
- ❑ Ratkaisuja ei mietitä itse, ongelmat delegoidaan ylös tai ulkoiselle konsultille
- ❑ Jatkuva varmistelu esimieheltä
- ❑ Työntekijät turhautuneita, koska tietäisivät mitä tehdä, mutta eivät voi toimia ilman esimiehen lupaa
- ❑ Kukaan ei halua tehdä aloitetta tai päätöksiä



Uuden maailman lahjat

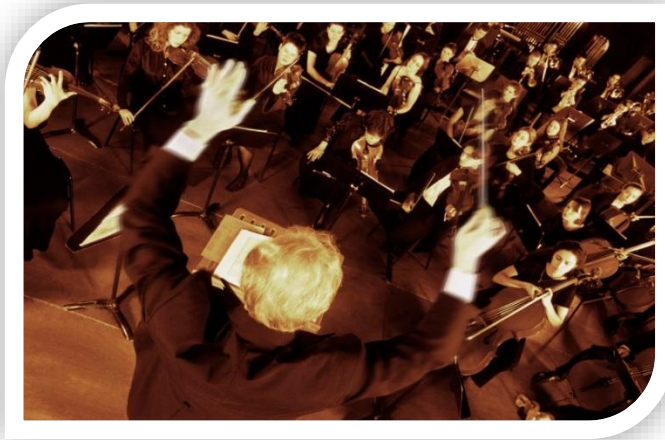


- ▶ Esimiehillä aikaa kokonaiskuvalle
- ▶ Esimiehen ei tarvitse olla kaikkietävä
- ▶ Työntekijät energisoituvat ja kokevat omistajuutta työstään
- ▶ Päätöksenteko nopeaa
- ▶ Toiminta ei ole riippuvainen muutamista
- ▶ Proaktiivinen työnteon ja kehittymisen kulttuuri
- ▶ Nopea reagointi- ja uudistumiskyky

Muuttuvat odotukset

	VANHA MAAILMA	UUSI MAAILMA
HYVÄ JOHTAJA	<ul style="list-style-type: none">• Tietää, osaa parhaiten• Tekee päätökset• Ratkoo ongelmat	<ul style="list-style-type: none">• Auttaa toisia osaamaan• Jakaa vastuuta ja valtaa• Tukee ongelmanratkaisussa
HYVÄ TYÖNTEKIJÄ	<ul style="list-style-type: none">• Toteuttaa käskyt• Raportoi ongelmat ylöspäin• Ei sooloile liikaa	<ul style="list-style-type: none">• Johtaa aktiivisesti itseään ja työtään• Etsii luovia ratkaisuja• Ratkoo oman työn ongelmat

Johtamisen murros - metafora muuttuu!



- ▶ Kontrolli
- ▶ Arviointi, arvostelu
- ▶ Yksi johtaja
- ▶ Negatiivisen minimointi
- ▶ Motivointi, rankaisu
- ▶ Johtaja puhuu

- ▶ Vapaus
- ▶ Arvostaminen, tuki
- ▶ Jaettu johtajuus
- ▶ Positiivisen maksimointi
- ▶ Energia, innostus
- ▶ Johtaja kuuntelee

The Change in Leadership

Past

My Paycheck

My Satisfaction

My Boss

My Annual Review

My Weaknesses

My Job



Future

My Purpose

My Development

My Coach

My Ongoing Conversations

My Strengths

My Life

Employers have to change what they offer employees if they expect to attract and retain millennial workers, according to Gallup. (Gallup)

Coachaavan johtamistyylin määritelmä

“Coachaava johtamistyyli tarkoittaa johtamisotetta, jonka keskiössä on tasapainoinen yhdistelmä vastuuttamista ja tukea. Arjessa tämä näkyy vuorovaikutustyylinä, jossa korostuvat käskyttämisen ja kontrolloinnin sijaan coachingin ydintaidot, mm. hyvät kysymykset, aktiivinen kuuntelu ja toisen arvostava kohtaaminen.”

- Dan Soback

Coachaava johtaja

Vastuuttaminen

- ▶ Ei ajattele tai ratko ongelmia toisen puolesta
- ▶ Ei tee valintoja toisen puolesta
- ▶ Ei tee toisen puolesta
- ▶ Ei suo uhrimentaliteettia
- ▶ Auttaa yhdessä arvioimaan suoritusta
- ▶ Antaa tarvittaessa korjaavaa palautetta
- ▶ *"Mitä sinä voisit tehdä, kaikesta huolimatta?"*

Tuki

- ▶ Antaa ajattelun apua kysellen ja kuunnellen
- ▶ Auttaa luotaamaan vaihtoehtoja
- ▶ Auttaa suunnittelemaan toimintaa
- ▶ Kohtaa arvostavasti ja myötätuntoisesti
- ▶ Kiittää ja nostaa esiin onnistumisia sekä havaittuja vahvuuksia
- ▶ Antaa peilaavaa ja vahvistavaa palautetta
- ▶ *"Mitä tukea toivoisit vielä minulta?"*

VASTUU

HEITTEILLEJÄTTÖ

- Halutaan tuloksia, mutta ei tueta niiden saavuttamisessa
- Heitteillejätön kulttuuri
- Johdettavat turhautuvat ja ylikuormittuvat

COACHAAVA JOHTAMINEN

- Tarjotaan apu etenemiseen, mutta ei kuitenkaan tehdä puolesta
- Omatoimisuudelle ja itsenäiselle vastuunkannolle perustuva kulttuuri
- Jatkuva kehittyminen ja kasvu

TUKI

EI TUKEA

JOHTAMISTYHJIÖ

- Kukin tekee mitä tekee jos tekee omassa silossaan
- Ei oikeastaan edes tiedetä mitä missäkin tapahtuu
- Ei tavoitteita, ei koordinaatiota, ei odotuksia

UHRAUTUVA JOHTAMINEN

- Tarjotaan apu etenemiseen tekemällä toisen puolesta
- Paapomiselle ja mikro-manageeraukselle perustuva kulttuuri
- Vastuunvälttely ja passivoituminen

EI VASTUUTA

Miten aloittaa matka kohti coachaavaa johtamista?

1. Edellyttä ajattelua
2. Heitä ilmoille hyviä kysymyksiä
3. Kiitä ja kehu



1. Edellyttä ajattelua

Olen edelleen käytettävissä ajattelun tukena. Jatkossa kuitenkin oletan, että teillä on jo 2-3 alustavaa ratkaisuehdotusta mietittynä tullessanne luokseni.

2. Heitä ilmoille hyviä kysymyksiä

Miltä näyttää onnistuminen tässä asiassa?

Mikä on tässä nyt kaikkein tärkeintä?

Mistä tiedämme onnistuneemme?

Mitä haluamme nyt saada aikaiseksi?

Onko tämä enää totta?..

Keneltä voisimme saada tähän apua?

Mitä 2-3 uutta asiaa voisimme nyt kokeilla?

Mitä sinä voisit tehdä, kaikesta huolimatta?

3. Kiitä ja kehu

Hei Maija! Halusin vain vielä kiittää sinua viime projektin osalta. **Olet aivan loistava** projektikoordinaattori ja arvostan suuresti kykyäsi pitää hommat hallussa myös tällaisissa monimutkaisissa tilanteissa. Olet todellinen ammattilainen! **Kiitos** vielä!

Moi Pekka! Halusin vain sanoa, että on hienoa, kun olen saanut kaltaisesi työkaverin. **Arvostan** syvästi sitä läsnäoloa, joka sinusta välittyy keskusteluissamme. **Kiitos siitä kannustavasta** ja positiivisesta ilmapiiristä, jota luot omalla olemuksellasi. 😊

KIITOS! 😊