

PEPE NUMMI

FASILITOIVAN JOHTAMISEN KÄSIKIRJA

9 avainhetkeä

Alma Talent • Helsinki 2018

Tilaa Fasilitoivan johtamisen käsikirja Alma Talent Shopista:
shop.almatalent.fi

Copyright © 2018 Alma Talent Oy ja Pepe Nummi

ISBN 978-952-14-3499-0

ISBN 978-952-14-3500-3 (sähkökirja)

ISBN 978-952-14-3501-0 (Bisneskirjasto)

Kansi: Laura Laamanen

Taitto: Taru Tarvainen

Paino: BALTO print, Liettua 2018

Anna palautetta: *protoimitus@almamedia.fi*

ESIPUHE

Tämän kirjan kirjoittaja Pepe Nummi on oppi-isäni asiantuntija-organisaation johtamisessa. Hän ei ole koskaan ollut pörssiyrityksen johtaja, kuten monet muut johtamiskirjojen kirjoittajat. Sen sijaan Pepe on auttanut parikymmentä vuotta kaiken kokoisia yrityksiä ja julkisen sektorin organisaatioita kehittämään toimintaansa ja parantamaan johtamistaan fasilitoinnin keinoin. Pepe on todellinen fasilitoinnin pioneeri, joka tekee itse sitä, mitä opettaa. Hän tekee myös virheitä ja jakaa rohkeasti opit niistä myös.

Olen vuosien ajan toteuttanut käytännössä fasilitoivaa johtamista Pepen neuvojen ja vinkkien pohjalta. Aloittaessani Grape Peoplen toimitusjohtajana Pepe korosti, että yhteiset työpajat ovat kyllä tärkeitä, mutta johtaminen tapahtuu erityisesti kahdenkeskisissä tapaamisissa henkilöstön kanssa. Niissä tapahtuu todellinen toiminnan oikean suunnan varmistaminen.

Grape Peoplessa on tietty kehittämisen vuosisykli, jossa tietyt fasilitoivan johtamisen tilanteet toistuvat ennakoitusti. Nämä ovat niitä samoja, joita tässä kirjassa on kuvattu. Esimerkiksi meillä koko henkilöstö osallistuu strategian päivittämiseen vuosittain elokuussa. Se on aidosti osallistava tapahtuma, jossa nostetaan kaikkien osaaminen ja näkemykset esille ja luodaan yhteinen suunta ja strategiset ratkaisut lähivuosille. Omistajat ja hallitus ovat läsnä, jolloin strategian virallinen hyväksyminen myöhemmin on vain



muodollisuus. Strategiapäivien jälkeen käyn jokaisen kanssa henkilökohtaiset tavoitekeskustelut seuraavalle puolelle vuodelle. Tässä kirjassa Pepe avaa coaching-mallin, joka toimii erinomaisesti näissä tapaamisissa.

Tämän jälkeen kokoonnumme syyskuussa koko porukalla jälleen yhteen miettimään, miten voimme tukea toisiamme tavoitteiden saavuttamisessa. Lokakuussa on ensimmäinen strategian seurantasessio, jossa tarkistamme elokuussa tehdyn strategian toimivuuden, syvennämme ratkaisuja, konkretisoimme ja päivitämme toimenpiteitä. Kerran kuukaudessa, käytännössä hieman harvemmin, käyn jokaisen kanssa kuukausipalaverin, jossa seurataan omien tavoitteiden toteutumista.

Yhteinen strategian seurantasessio on parin kuukauden välein. Osana toimenpiteitä olemme sopineet strategisten kehittämiskohdeiden edistämiseksi omat kehitystyöpajat useammaksi kuukaudeksi eteenpäin. Tässä kirjassa opit mallin myös tällaisten työpajojen fasilitointiin.

Tammikuussa on jokaisen henkilöstön jäsenen kanssa kehityskeskustelu ja tavoitteiden asettaminen seuraavalle puolelle vuodelle. Näin johtamisen ydintapahtumat on meillä sijoitettu vuosikelloon.

Tämän kirjan avulla voit miettiä oman organisaatiosi vuosikelloa ja johtamisen ydintilanteita. Mitä näistä fasilitoivan johtamisen toimintamalleista teillä voisi soveltaa tuloksellisen yhteistyön helpottamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi?

Olen iloinen, että Pepen jalostamat ja käytännössä hyväksi havaitsemat konkreettiset keinot fasilitoida osallistavan johtamisen avaintilanteita ovat nyt kaikkien saatavilla. Tänä päivänä yhä useammalla johtajalla on sekä yhdessä paikassa olevan tiimin johtamista että hajautetun tiimin johtamista. Niinpä Pepe käsittelee kaikki työskentelytavat siten, että niitä voi soveltaa sekä saman pöydän ääressä että virtuaalisesti kokoustettaessa.

Tämä on erittäin käytännönläheinen käsikirja kaikille tiimien vetäjille, esimiehille, päälliköille ja johtajille, jotka haluavat nostaa työntekijöiden ja mahdollisten kumppaneiden osaamisen esille, parantaa jatkuvasti yhteisiä toimintatapoja tuloksellisemmiksi ja sitouttaa yhteiseen päämäärään. Voiko kukaan toimia asiantuntijaorganisaatiossa esimiesasemassa ilman tämän kirjan oppeja? Samat opit voi ehkä saada muualtakin tai päätellä itse, mutta tässä teoksessa ne on paketoitu nopeasti omaksuttavaan muotoon. Pääset toteuttamaan fasilitoivaa johtamista välittömästi.

Helsingissä 18.4.2018
PIRITTA VAN DER BEEK
toimitusjohtaja
Grape People Finland Oy

1

JOHDANTO

Aloitamme tarinan seuraamalla keskustelua Hedelmä & Lastaus Oy:n myyntipäällikkö Susanna Suvisuon ja hänen hyvän ystävänsä, ammattifasilitaattori Ykä Hirven välillä.

Ystävykset Ykä ja Susanna nauttivat aamukahvia yhdessä kesäisen Helsingin terassilla. Kahvia hörppiessään Ykän mieleen tulee kysyä Susannalta: ”Jos leijona ja tiikeri tappelisivat, kumpi voittaisi?”

Ykän erityislaatuinen luonne on tullut ystävyiden aikana Susannalle tutuksi, joten hän ei hämmenny kuullessaan oudon kysymyksen, vaan ottaa sen tosissaan ja miettii vastaustaan hetken mutustellen samalla pinkkiä macaron-leivosta. ”Hmm, mietitäänpäs. Eläimethän ovat aika saman kokoiset. Toisaalta leijona on viidakon kuningas, joten uskon sen päihittävän tiikerin”, Susanna vastaa.

Ykä virnistää, koska hän itse asiassa tietää asiasta enemmän kuin voisi olettaa: ”Antiikin Roomassa roomalaiset laittoivat usein leijonan ja tiikerin tappelemaan keskenään osana gladiaattorikisoja. Roomalaiset löivät paljon vetoa näissä kilpailuissa – olihan vedonlyönti tuohon aikaan suosittu ajanviete. Ja arvaa mitä? Antiikin ajan tilastojen mukaan suurin osa vedonlyöjistä veikkasi tiikerin voiton puolesta.”

Selitys yllättää Susannan, joka kysyy epäuskoisena: ”Todellako?”

”Usko pois vaan”, Ykä vahvistaa ja jatkaa: ”Tiikerien odotettiin voittavan. Roomalaiset tiesivät, että tiikerit osaavat hyödyntää leijonien pehmeää luonnetta. Tiikerit ovat armottomia ja tappavat heti. Leijonat sen sijaan ovat uteliaampia ja varautuneempia, jopa melkein ystävällisellä tavalla.”

Susanna miettii kuulemaansa Ykän jatkaessa: ”Kuvittelepa seuraavaksi, että viisi tiikeriä tappeleekin viittä leijonaa vastaan. Kummat voittavat nyt?”

”Leijonat”, Susanna vastaa itsevarmasti ja lisää: ”Tiedän, että leijonat ovat laumaeläimiä ja työskentelevät tiiminä. Tiikerit ovat enemmän ’yksinäisiä susia’.”

”Aivan oikein!” Ykä huudahtaa. ”Tämä muistuttaa minua mielenkiintoisesta tarinasta Rotterdamin eläintarhasta. 1930-luvulla eläintarha osti paljon eksoottisia kissaeläimiä, joiden joukossa oli noin kymmenen leijonaa ja kymmenen tiikeriä. Eläintarhan viimeistellyssä asuinympäristössä eri lajeille eläimet pidettiin väliaikaisesti aika lähellä toisiaan. Tiikerien ja leijonien häkit olivat vierekkäin. Valitettavasti tämä järjestely tuotti niin paljon stressiä kissaeläimille, että ne alkoivat hyökätä toisiaan kohti. Välikakenteiden petäessä tiikerit ja leijonat alkoivat tapella”, Ykä kertoo.

Susannan keskittymiskyky alkaa herpaantua hänen mieltiesseen, miten keskustelu ajautuikaan lähes sata vuotta vanhaan kisatappeluun.

Ykä huomaa ystävänsä harhailevan katseen ja pyytää: ”Malta vielä hetki, Susanna. Kerron kyllä ihan kohta, mitä oikein ajan takaa koko tarinalla. Joka tapauksessa – yksi leijona ja yksi tiikeri alkoi-

vat tapella eläintarhassa. Muut tiikerit näyttivät siltä, ettei niitä voisi vähempää kiinnostaa koko taistelu. Sen sijaan jok’ikinen leijona osallistui välikohtaukseen, ja yhdessä ne tappoivatkin tiikerin”, Ykä tarinoi.

Susanna haukkoo henkeään. Kaverusten keskustelusta oli kehkeytymässä aavistuksen liian raaka aamun kahvipöytäporinaksi.

Ykä kuitenkin jatkaa entistäkin innokkaampana: ”Eivätkä leijonat lopettaneet siihen. Niiden onnistui päästä tiikerien häkkiin ja tappaa kaikki tiikerit yksitellen. Leijonat toimivat synkronoituna ja tiiviinä yksikkönä, joka keskittyi yhteiseen tavoitteeseen – tiikerien tappamiseen.”

Kaverusten kahvihetki jatkuu helpommilla aiheilla, kuten uskonto ja politiikka. Vasta viikkoja myöhemmin Susanna ymmärtää, ettei Ykä puhunutkaan leijonista ja tiikereistä vaan työpaikoista.

Työpaikoilta voi löytyä monen tyyppisiä eläimiä. Kenties toimistosasi on härkä, joka puskee holtittomasti suoraan eteenpäin kohti omia tavoitteitaan rikkoen kaiken eteensä osuvan. Toisaalta monesta toimistosta löytyy myös jänis: nopea, ketterä, hiljainen ja lähes huomaamaton. Joissakin toimistoissa voi jopa olla laiskiainen tai kaksi.

Ja sitten ovat vielä muiden yläpuolella olevat eläimet, lauman johtajat. Ne, jotka kontrolloivat ympäristöä. Päällikkö tai johtaja, jota voi kuvata tiikeriksi, saavuttaa tavoitteensa. Nämä ”tiikerijohtajat” odottavat muiden sopeutuvan ja noudattavan johtajan omaa ideaa tavoitteesta tai strategiasta. Tämä lähestymistapa voi tuottaa tuloksia, mutta arkaaisella ylhäältä alaspäin suuntautuvalla tyyllillä. Sitten ovat leijonat. Jokaisella leijonaryhmällä on johtaja, mutta ryhmä on yhtenäinen ja työskentelee kohti yhteistä tavoitetta. Lisäksi ryhmässä huomioidaan kaikkien jäsenten tarpeet ja vastataan niihin. Tämä kirja käsittelee sellaisten ryhmien muodostamista ja ylläpitämistä, jotka toimivat tehokkaasti kohti yhteistä tarkoitusta.

Hyvä lukija, sinulle on olemassa tusinoittain kirjoja, jotka lupaa kouluttaa hyväksi johtajaksi. Suuri osa tästä kirjatiedosta



on validia ja tehokasta. Valitettavasti kuitenkin lukuisissa johtajuuskirjoissa on yksi kohtalokas heikkous: ne on kirjoitettu tiikeille. Kirjat keskittyvät yksilöiden yksittäiseen johtamiseen ja antavat vinkkejä siihen, kuinka olla mukavampi johtaja yksittäisille työntekijöille.

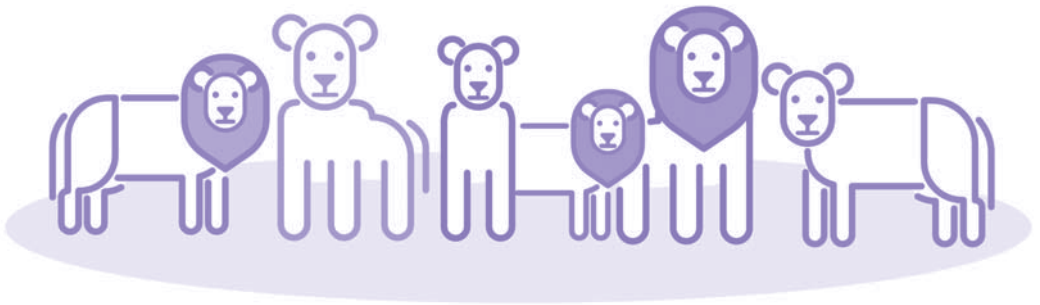
On kuitenkin olemassa toinenkin tapa johtaa: **fasilitoiva johtaminen**. Fasilitoiva johtaminen on osallistavaa ryhmän ohjaamista. Se on ihmisten saattamista yhteen, yhteisymmärryksen luomista tavoitteiden suhteen, yhteistyöhön kannustamista, työaakkojen jakamista, kehityksen seuranta ja yhteisen toimintatavan luomista. Fasilitoiva johtaminen tapahtuu vuorovaikutustilanteissa. Fasilitoiva johtaja mahdollistaa yhteistyöhön perustuvan kulttuurin saattamalla työntekijät yhteen sen sijaan, että he toimisivat siiloissa tai yksinään.

Kuten alun vedonlyöntiesimerkki osoittaa, tiikerimäisille ja leijonamaisille johtamistyyyleille on omat hetkensä ja ohjeensa. *Fasilitoivan johtamisen käsikirja* ei siis väitä, että kaikki johtajuustilanteet tulisi fasilitoida, vaan identifioi yhdeksän fasilitoivan johtajuuden avainhetkeä. Nämä hetket käsittelevät johtajuushaasteita, jotka ovat parhaiten ratkaistavissa yhdistämällä koko ryhmän tietotaito ja sitoutuminen. Kirjan luvuissa 3–12 esitellään kussakin yksi haaste ja annetaan työkalu sen selvittämiseen. Tutustut johtajuushaasteisiin kirjan kuvitteellisen henkilöhaahmon, myyntipäällikkö Susanna Suvisuon avulla. Kirjan viimeiset luvut tiivistävät, miten voit käyttää esiteltyjä taitoja ja työkaluja systemaattisesti sekä perinteisessä työympäristössä että virtuaalitodellisuudessa.

Kirjassa käsiteltävät fasilitoivan johtajuuden yhdeksän avainhetkeä ovat

- virtuaalikokouksen järjestäminen
- tavoitteiden jalkauttaminen sekä fasilitoiden että coachingin avulla
- ongelmanratkaisutyöpajan järjestäminen
- sidosryhmien viestintäsuunnitelman laatiminen
- tiimin yhteistyön lisääminen
- pelisäännöistä sopiminen
- onnistumisten juhliminen ja
- statuspalaverin järjestäminen.

Fasilitoivan johtamisen käsikirja kertoo, miten luot huipputiimin ja johdat ryhmää – maantieteestä riippumatta jokaista samassa paikassa samaan aikaan. Vasta tehokkaiden johtamistyökalujen ja toimintatapojen avulla tiimisi voi hyödyntää koko potentiaaliaan.



Tilaa Fasilitoivan johtamisen käsikirja Alma Talent Shopista:
shop.almatalent.fi



TEKIJÄSTÄ

Shanghaissa vaikuttavan Pepen missio on luoda ja tuoda fasilitoinnin ja johtamisen työkaluja organisaatioiden käyttöön Suomessa ja maailmalla. Pepe on johtanut kansainvälisiä ja virtuaalisia tiimejä jo vuodesta 1990 ja fasilitoinut tiiviisti vuodesta 1998. Pepe on fasilitoinnin pioneeri Suomessa: hän on maamme ensimmäinen sertifioitu ammattifasilitaattori, yksi Suomen ensimmäisen fasilitointiin keskittyneen yrityksen Grape Peoplen perustajajäsenistä, Suomen fasilitaattorit ry:n ensimmäinen puheenjohtaja ja Idealogi-menetelmän kehittäjä. Lisäksi Pepe on kirjoittanut Suomen ensimmäiset kirjat sekä fasilitoinnista että virtuaalifasilitoinnista. Pepe on pitkän kansainvälisen uransa aikana fasilitoinut yli 20:ssä maassa ja valmentanut yli 10 000 fasilitaattoria.

Kirjoitin ensimmäisen version tästä kirjasta englanniksi, ja kirjoittamisessa tukena oli Andrew Ullom. Sitten tuli hätä, kun teksti piti saada suomeksi, ja käännöksen ovat tehneet Suvimarja Vuontela ja Tiina Kontia. Kirjan sisältöä ovat jalostaneet fiksut Grape Peoplen kollegat – erityisesti Piritta van der Beek, Miikka Penttinen, Kari Kukkola ja Jonas Lindström – ja kehitysideoita ovat antaneet myös Nina Laaksonen, Yue Jiao Dong ja Jean-Philippe Poupard.

Käytännössä kirjan menetelmät on testattu ja jalostettu yhteistyössä työpajojen osallistujien kanssa. Kiitos kaikille mahtavasta avusta!

Shanghaissa 18.4.2018

PEPE NUMMI



SISÄLLYS

Esipuhe	9
Tekijästä	13
1 Johdanto	15
2 Fasilitoiva johtaminen	21
Fasilitoiva johtaminen.....	28
Fasilitaattorin rooli.....	32
Virtuaalinen fasilitointi.....	38
Tiivistelmä	41
Fasilitoiva johtajuus pähkinänkuoressa	42
3 Ymmärryksen luominen tavoitteista	43
Tekniikan tsekkaus	47
Check-in	48
Esitys ja pohdinta	52
Keskustelu.....	53
Check-out	58
Analyysi: perinteisen ja virtuaalisen kokouksen aloitusmenetelmät.....	60
Check-in	61
Esitys ja pohdinta	63
Check-out	66
Samat työkalut, eri tekniikat	67

4	Tavoitteiden jalkauttaminen	73
	Check-in	74
	Esteet ja ratkaisut	77
	Toiminnasta sopiminen.....	81
	Check-out	84
	Analyysi ja pohdinta	84
5	Coaching ja tavoitteiden jalkauttaminen	93
	Analyysi	100
6	Ongelmanratkaisu-työpaja	107
	Analyysi	114
	Juurisyyanalyysi	117
7	Sidosryhmien viestintäsuunnitelman laatiminen	123
	Analyysi	130
8	Tiimin kehittäminen – yhteistyön lisääminen	137
	Analyysi	141
	Luottamuskaava	145
9	Tiimin kehittäminen – pelisääntöjen laatiminen	147
	Analyysi	156
10	Tiimin kehittäminen – onnistumisten juhlittaminen	163
	Analyysi ja selkeytys	170
	Ratkaisut	172
	Toimenpiteet.....	173
11	Statuspalaveri – jatkuvan parantamisen työkalu	177
	Check-in	179
	Selkeytys: voimakenttäanalyysi.....	180
	Ratkaisujen pohdinta ja valinta	182

Toiminnasta sopiminen.....	186
Check-out	188
Analyysi ja pohdinta	189
Statuspalaverin rakenne.....	192
1. Check-in	192
2. Selkeytys	192
3. Ratkaisut ja toimenpiteet	193
4. Check-out.....	194
Tiivistelmä	196
12 Avaimet toimiviin virtuaalikokouksiin	199
1. Pelisäännöistä sopiminen	201
2. Erilaisten roolien määrittäminen: fasilitaattorin käyttäminen	204
3. Osallistujien aktivoiminen.....	205
4. Ryhmämuistin käyttäminen.....	206
5. Pienryhmien suosiminen ja ryhmädynamiikan parantaminen.....	207
6. Huolellinen valmistautuminen ja teknologian varmistaminen	208
13 Systemaattinen johtaminen ja tiimin auttaminen huipputuloksiin	213
Vuosikello.....	215
Katse taaksepäin – ja eteenpäin.....	220
Liitteet: Ohjeistuksia virtuaalialustojen käyttöön	223
Kiitämme.....	230