

Kirjan sisältö

Johdanto

1. Mistä kirja kertoo	3
1.1. Kohdeyhteisöt.....	4
1.2. Miten täydennämme olemassa olevaa tietoa ja luomme uutta?	4
1.2.1. Ei ole mitään niin käytännöllistä kuin hyvä teoria!.....	5
1.2.2. Meneillään on yhteiskunnallisesti kriittinen muutos!	7
1.2.3. Uudistavan oppimisen tarkoituksessa vertaileminen kannattaa!.....	7
2. Ei kai taas ”murroksessa”?	8
2.1. Ymmärrä muutoksen moniulotteisuutta!	9
2.2. Erotta kestävät totuudet, muoti-ilmiöt ja opi hyödyntämään niitä!	9
2.2.1. Uudistuminen on jatkuvaa matkalla oloa.....	10
2.2.2. Uusi aika johtamiselle ja organisoinnille	11
3. Miten kirja on rakennettu?.....	14
3.1. Uutta ajattelua erilaisten aineistojen vuoropuhelussa	14
3.2. Kirjan osat.....	16
3.3. Evääksi lukumatkalle	18

OSA I. Oppimismatkan viitekehys

1. Uudistuminen ja strateginen johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa.....	3
1.1. Molempikätinen strateginen johtaminen.....	5
1.2. Strategia sateenvarjona ja yksinkertaisina sääntöinä.....	7
1.2.1. Vision, mission ja ydinkyvyyden tilalle yhteisön kutsumus?.....	7
1.2.2. Poliittikkojen ja tavoitehierarkioiden tilalle peukalosääntöjä?	9
1.3. Strategian toteuttamisen neljä tärkeää tasoa.....	10
1.4. Strategisen johtajan työkenttä	13
1.4.1. Kirkasta strategia-ajattelusi ydinkysymykset!	13
1.4.2. Luo tarkoitus, joka energisoi yhteisöä!.....	15
1.4.3. Tee strategian työstämisestä ja sen johtamisesta oppimisprosessi!	17
1.4.4. Seuraa ja ohjaa strategiatyön kehkeytyvyyttä (emergence)!	19

2.	Nykyaikaisen organisaatiomuotoilun peruseriaatteen ja ajovoimat	21
2.1.	Rakenne on väline strategian toteuttamiseen	22
2.2.	Asiakaskeskeisyys – Keskiössä toiminta, ei laatikot	23
2.3.	Ketteryys – Mahdollisimman yksinkertainen organisaatio	24
2.4.	Kevyet rakenteet, vahva asenne	25
2.4.1.	Kumppanuus, verkostot ja ekosysteemit	25
2.4.2.	Yhdessä ohjautuvuutta manageroinnin sijaan	26
2.5.	Molempikätinen organisaatio - tehokas ja kehittynyt	27
2.6.	Ketterän yhdessä ohjautuvuuden peruselementit	30
2.6.1.	Tarkoituksella ohjaus eli mission-command-malli	30
2.6.2.	Omatoiminen ja yhdessä ohjautuva	32
2.6.3.	Verkosto-organisaatio ja ”tiimien tiimi”	33
3.	Innostu ja innosta – muuttuvan työelämän haasteet työyhteisönjäsenelle	35
3.1.	Sitoutumisen johtamisesta syttymisen johtamiseen?	35
3.2.	Muodikas merkityksellisyys	38
3.3.	Työnimu ja työuupumus – Sisäisen motivaation yhteys työhyvinvointiin	39
3.4.	Mitä syttymistä herättelevän esimiehen pitää tiedostaa?	42
3.4.1.	Syttyminen on kontekstisidonnaista – kaikkea ei voi johtaa	42
3.4.2.	Yksilöllinen valmennus tukee työntekijää	44
3.4.3.	Yhteenkuuluvuuden voima - Alihyödynnetty syttymistekijä?	45
4.	Miten käsitykset johtajuudesta ovat muuttuneet viime vuosikymmeninä?	47
4.1.	Mitä johtajuus on, ketkä johtavat?	47
4.1.1.	Esimieheys asemaan liittyvinä tehtävinä on eri asia kuin johtajuuskäyttäytyminen	47
4.1.2.	Management on renki, leadership isäntä	48
4.1.3.	Yksittäisten sankarijohtajien tilalle kollektiivista johtajuuskyvykkyyttä	48
4.2.	Mahdollistava johtajuusote uudeksi standardiksi	49
4.2.1.	Vallankäytöstä valmentamiseen ja voimaannuttamiseen	49
4.2.2.	Johtajuus on enemmän olemisen kuin tekemisen asia	51
4.2.3.	Nöyrä itseluottamus tekee suuren johtajan	52
4.3.	Johtajuudessa kehittyminen ja johtajuuskyvykkyydellä kilpailu	54
4.3.1.	Johtajuudessa kehittyminen on jatkuvaa ammattilaisena ja ihmisenä kasvua	54
4.3.2.	Positiivisesti erottuva johtajuus kilpailutekijänä	56

OSA II. Uuden aallon yritysten tapa toimia

1. UUDEN AALLON YRITYKSET	2
2. IHMISET JA YHTEISÖ UUDEN AALLON YTIMESSÄ.....	3
2.1 IHMINEN KESKIÖSSÄ.....	3
2.2 MONIMUOTOINEN YHTEISÖLLISYYS	4
2.3 TYÖYHTEISÖN JÄSENYYS UUDEN AALLON YRITYKSISSÄ.....	6
2.3.1 Rekrytointiin panostaminen.....	6
2.3.2 Liittyminen yhteisöön	8
2.3.3 Itseohjautuvuus olennainen osa työyhteisöön jäsenyyttä.....	9
2.3.4 Uupuminen yhteisössä	10
3 UUDEN AALLON KULTTUURI	12
3.1 YMPÄRISTÖN MERKITYS	12
3.2 ARVOT JA TOIMINTAPERIAATTEET	13
3.3 YKSILÖLLISYYS JA AUTONOMIA KULTTUURISSA	15
3.4 LUOTTAMUS KULTTUURIN KIVIJALKANA	17
4. MERKITYKSELLISYYS JA STRATEGIAN RAKENTAMINEN	18
4.1 MERKITYKSELLISYYS TYÖSSÄ.....	18
4.2 YKSINKERTAISET SÄÄNNÖT JA KULTTUURINORMISTO STRATEGIAN OSANA	20
4.3 MITEN STRATEGISET OIVALLUKSET SYNTYVÄT?	21
5. ORGANISAATION RAKENNE JA ITSEOHJAUTUVAT TIIMIT	22
5.1 HEIMOMAINEN ORGANISOITUMINEN	22
5.2 ORGANISOITUMINEN JA OHJAUTUMINEN TIIMEISSÄ	26
5.2.1 Tiimin muodostuminen	26
5.2.2 Johtajuus ja tiimien tuki.....	27
5.2.3 Roolit tiimeissä ja tehtävien jako	28
5.2.4 Vuorovaikutus ja palaute tiimissä.....	30
5.3 YKSILÖN OHJAUTUMINEN.....	31
5.3.1 Coaching tukemassa kasvua ja kehittymistä.....	31
5.3.2 Erilaisia tapoja saada palautetta kehittymisen tueksi	32
6. TEKNOLOGIA ARJEN ORGANISOIJANA	35
6.1 CHATBOTIT TUKEMASSA HENKILÖSTÖÄ	36
6.2 JOHTAMINEN JA OSALLISTUMINEN	36
7. PROSESSIT UUDEN AALLON YRITYKSISSÄ.....	40
7.1 AVOIMUUS TOIMINNAN KESKIÖSSÄ	40
7.2 PÄÄTÖSTEN JOHTAMINEN ORGANISAATIOTASOLLA	42
7.3 PÄÄTÖSPROSESSIT TIIMEISSÄ.....	43
7.4 PÄÄTÖSPROSESSIT YKSILÖTASOLLA.....	45
7.5 KETTERÄ KEHITTÄMINEN.....	46
7.6 KASVUUN OHJAAMINEN JA YHDESSÄ OIVALTAMINEN	47
7.6.1 Oppimisen muodot	48

7.6.2 COACHING TUKEMASSA KASVUA JA KEHITYMISTÄ.....	51
7.6.3 TUUNATTU KEHITYSKESKUSTELU.....	52
8. UUDEN AALLON KARIKOT	54
KESTÄÄKÖ UUDEN AALLON TAPA TOIMIA MAAILMAN MUUTTUESSA JA MITEN ON VARAUDUTTAVA MUUTTUMAAN?	56

OSA III. Perinteisesti johdetut yhteisöt murroksessa

1. Ketterämpää strategista johtamista ja kehittämistä	2
1.1. Molempikätinen johtaminen tarjoaa perustan.....	2
1.2. Kuinka johdetaan molempikätisesti?	5
1.2.1. Innovaatioita hukkaamatta fokusta ja taloudellista kestävyyttä.....	5
1.2.2. Ylpeys yhteisöidentiteetistä kannattelee, yhteisön kutsumus ohjaa tulevaisuuteen.....	9
1.2.3. Oppiminen strategisen johtamisen ytimessä	11
1.2.4. Tunnistetaan ja vapautetaan keskijohdon strategiset liiderit.....	15
1.2.5. Liikenneympyrät ja yksinkertaiset säännöt kehittämisen ohjaamisessa	17
1.3. Kokeileva kehittäminen ja kokeilujen integrointi toimintalinjaan	19
1.3.1. Kokeilevan kehittäminen perinteisissä organisaatioissa	19
1.3.2. Kriittinen kehittämisajattelu.....	22
1.3.3. Sisäkkäiset tiimit kokeilevan kehittämisen ohjausrakenteena	23
1.4. Valvonnasta ja hallinnasta jatkuvan kehittämisen johtamiseen	25
1.4.1. Uuden rakentaminen alkaa management-roinan siivoustalkoilla	25
1.4.2. Managementin valtakaudella on pitkä varjo	26
1.4.3. Radikaali tiedon läpinäkyvyys mahdollistaa kehittävän dialogin.....	29
1.4.4. Elvytetään raskaan suunnittelun näivettämä strateginen ajattelukyky.....	30
1.4.5. Vahva palautekulttuuri syrjäyttää suoritusarvioinnit.....	34

2.	Organisaation muotoilu notkeaksi ja uudistumista tukeviksi	2
2.1.	Ensiaskleet molempikätisen organisaation kautta.....	2
2.2.	Onko linjaorganisaatiossamme valuvikoja?	8
2.2.1.	Päätöksentekoon liittyvien vastuiden selkeys	8
2.2.2.	Linjakkuus tavoitteenasettelussa, seurannassa ja palkitsemisessa	9
2.2.3.	Tiedonkulku alas ja ylös.....	11
2.3.	Ovatko yhteistyörakenteemme selkeitä?	11
2.3.1.	Esimerkkinä Voimaa verkostoista –hanke.....	12
2.3.2.	Esimerkkinä työryhmä- ja tiimitoiminta suurissa peruskouluissa	15
2.4.	Toimiiko linjan ja yhteistyöorganisaation vuoropuhelu?.....	18
2.4.1.	Integroivat johtamisforumit, -tehtävät ja -prosessit	18
2.4.2.	Tiedonkulun tehokkuus ja dialoginen johtamisviestinnän järjestelmä	20
2.5.	Tukeeko johtajuus molempikätisen organisaation toimintaa?	23
2.5.1.	Kollektiivinen johtajuuskyvykyys, johtajuuden yhtenäisyys ja johtajuuspuhe	23
2.5.2.	Työryhmän vastaavan tai tiiminvetäjän rooli.....	26
2.5.3.	Hallinto, johtaminen ja johtajuus jaettavana	27
2.5.4.	Paljon melua itseohjautuvuudesta?	29
2.6.	Miten asiantuntijuus muuttuu yhteistyön lisääntyessä?.....	30
2.6.1.	Uudet vaateet asiantuntijahenkilöstön toimintatapaosaamisille.....	30
2.6.2.	Työrooliajattelu tehtävänkuvan täydentäjänä.....	33
3.	Johtaminen ja johtajuus ketterässä yhteisössä.....	2
3.1	Uudistetaan yhteisön käsitykset johtajuudesta!	2
3.1.1.	Kaikille kuuluva johtajuus	3
3.1.2.	Ei ihmesuorituksia vaan kollektiivista johtamiskyvykkyyttä	3
3.1.3.	Tunnistavatko ihmiset johtajuuden itsessään?	4
3.2.	Yhdistetään tavoiteltu johtamisote rakenteeseen.....	6
3.2.1.	Uudistetaan johtajuusroolien kuvaukset	8
3.2.2.	Nostetaan tiiminvetäjyyden statusta!	9
3.3.	Johtaminen - palvelemista ja huolenpitoa	10
3.3.1.	Kestävää, ketterää ja kimmoisaa johtamista	11
3.3.2.	Miksi monet esimiehet vierastavat mahdollistavaa johtajuutta?	12

3.2.	Rakennetaan yhteisöä	16
3.2.1.	Yhteisöä rakentavan johtajuuden eri muotoja.....	16
3.2.2.	Yhdessä tekeminen perusoletukseksi.....	19
3.3.	Johdetaan yhdessä tekemistä	21
3.3.1.	Siilojen rajapinnat ja yhteistyön psykologisten esteiden ylittäminen	22
3.3.2.	Yhteistyön kokoonpanot ja organisointi	27
3.3.3.	Henkilöstön valmentaminen parempaan yhteistyöhön	28
3.3.4.	Puheenjohtajasta dialogin ja yhdessä ajattelun fasilitaattoriksi	31
3.3.5.	Yhteisön vuorovaikutuskulttuurin kehittäminen.....	33
3.3.6.	Esimies jatkuvan vuorovaikutuksen ja yhteistyön aiheuttaman stressin helpottajana.....	36
3.4.	Ohjataan yhdessä ajattelua ja oppimista.....	37
3.5.	Johtajuudessa kasvaminen vaatii itsetuntemusta ja yhteisön tukea.....	41
4.	Työntekijänä ketteröityvässä yhteisössä – Miten henkilöjohtaminen voi tukea?	2
4.1.	Työidentiteetti murroksessa, kutsumus kadoksissa?	2
4.1.1.	Työntekijän matka perinteisestä yhteisöstä ketterään	3
4.1.2.	Keskiosässä merkityksen ja autonomian kokemukset	5
4.2.	Esimiehet ja HR uusien työyhteisötaitojen kehittämisen tukena.....	8
4.2.1.	Työidentiteetin ikkunat kehityskeskusteluihin valmistautumisen välineenä	8
4.2.2.	Yhteistä keskustelua uusista työyhteisötaidoista	11
4.2.3.	Itsetuntemus tuo suojaa epävarmuuden keskellä	14
4.2.4.	Kannustetaan asiantuntijoita suhdeverkostonsa kehittämiseen	15
4.2.5.	Ketterä oppimisen johtaminen	18
4.3.	Ketterämmäksi työyhteisön jäseneksi – Harjoituksia ja työkaluja yksilöille	20
4.3.1.	Ihmismäisemmän olemisen taito.....	20
4.3.2.	Ajattelutaidot - hyvät kysymykset ja joukkoistaminen.....	24
4.3.3.	Rakentavan keskustelun taito.....	28
4.3.4.	Oppimaan oppimisen taito	30
4.3.5.	Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen	31

5.	Ketterä eli kulttuurikeskeinen yhteisö.....	2
5.1.	Mitä kulttuuri on?.....	2
5.2.	Kulttuurin muuttaminen tutkimusten mukaan?.....	3
5.3.	Kulttuurin muuttaminen käytännössä - Mitä yleisin tapa edetä on opettanut?	4
5.3.1.	Kestävä uudistuminen ei ala visiosta vaan identiteetistä	5
5.3.2.	Keskity käyttäytymiseen	8
5.3.3.	Ydinryhmä, lipunkantajat ja muutosagentit	11
5.3.4.	Lipunkantajat ja leimahduspistekehittäminen	12
5.3.5.	Missä toiminta-, työ- tai johtamiskulttuuri muutos näkyy?	13
5.4.	Johtaminen, johtajuus ja kulttuuri uudistuvat yhdessä.....	16
5.4.1.	Muutoksen systeemisyyttä.....	16
5.4.2.	Johtamisen muutos avaa tietä.....	19
5.5.	Kohti uutta oletus- ja uskomusjärjestelmää	23
5.5.1.	Työorganisaation sijasta kansanliike?.....	23
5.5.2.	Suuntaa strategisen johtamisen ja organisaation kehittämiseksi	26
5.5.3.	Suuntaa johtamisen ja työyhteisön jäsenyyden kehittämiseksi.....	27
5.5.4.	Suuntaa toiminta-, johtajuus- ja työyhteisön kehittämiseksi	28

Osa IV TEALIÄ VAI BETONIA – Miten ketteröitetään perinteisiä yhteisöjä?

1.	Ketterän toimintatavan ainekset	2
1.1.	Mitä uuden aallon yritykset tekevät toisin?	2
1.2.	Voiko jatkuva kehittyminen olla taloudellisesti kestävää perinteisissä yhteisöissä?	6
1.3.	Ketteryyden isoimmat esteet ja miten ne ylitetään?	10
1.3.1.	Moninaisten intressiryhmien on vaikea löytää yhteistä tarkoitusta	10
1.3.2.	Asiakkuus on epämääräistä ja/tai monitulkintaista.....	11
1.3.3.	Institutionaalinen epäluottamus haittaa yhteistyötä	13
1.3.4.	Rakenteet ja säännöt ohjaavat ihmisten käyttäytymistä enemmän kuin tavoitteet.....	14
1.3.5.	Toiminta-areenan kehittämistä kahlitsevat lait ja asetukset.....	17
1.3.6.	Mahdollisuus valita tai vaihtaa henkilöstöä on vähäistä	19
1.3.7.	Johtajuus ei muutu ellei se vaihdu.....	20
1.3.8.	Toiminnan taloudellinen logiikka tekee kehittämisestä hankalaa.....	20
2.	Perinteisen yhteisön matka ketterämmäksi	22
2.1.	Kuinka yhteisön sisällä vaikuttava paradigma muuttuu?	22
2.2.	Auttaako evolutiivinen uudistaminen systeemisen muutoksen johtamisessa?	23
2.2.1.	Aloitetaan tiedostavan kehittymisen mielentilasta!.....	24
2.2.2.	Seuraavat askeleet kompleksisuusteorian avulla?	25