

Tulevaisuuskuvittelu

On vuosi 2034. Organisaatioisi on saavuttanut unelmatilanteen, josta vuonna 2024 vasta haaveilitte.

Pääkeskustelija: Olet organisaatiossasi konkari, jota pidetään kehityksen pioneerinä. Joukko uusia tulokkaita eli **Kyselijät** haluavat kuulla miten olette saavuttaneet tämän tilanteen ja millainen kehitysmatka oli pioneerin silmin, mitä haasteita koitte ja miten ylititte ne.

Kyselijät kysyvät niin paljon kysymyksiä kun keksivät tai kunnes kysymyksille ja vastauksille varattu aika loppuu. Pääkeskustelijat vastaavat.

Tulevaisuuskuvittelu-ryhmäkeskustelu

Voitte pitää tulevaisuuskuvittelun vaikka kestävä johtaminen –teemalla.

Sopii yli 6 hengen ryhmälle. Parhaimmillaan 8-15 ihmistä.

Valitkaa mahdollisesti organisaatiohistorialtaan nuorimmat pääkeskustelijoiksi. Heitä tulisi olla 3-5. Muu ryhmä muodostaa Kysyjät-ryhmän.

Pääkeskustelijoiden tehtävänä on kuvitella keltaisen laatikon tilanne. Heittäytykää tilanteeseen! Pääkeskustelijat vastaavat täysin oman mielikuvittelunsa kautta Kysyjien kysymyksiin. Tarkoituksena on kuvitella parasta mahdollista tulevaisuustilannetta ja “lennossa keksiä” vastauksia kysymyksiin.

Varatkaa aikaa esim. 10-25 minuuttia tälle kysymys ja vastaus –vaiheelle, riippuen ryhmän koosta.

Lopuksi yhteinen reflektointikeskustelu omissa normaaleissa työrooleissa. Mitä ajatuksia tulevaisuuskuvittelu herätti? Mitä nousi esiin sisältöinä, entä tuntemuksina? Mitä tämän jälkeen?

MILLAINEN MUUTOS?

Kestävyyssiirtymällä tarkoitetaan yleensä yhteen sektoriin, esimerkiksi energian tuotantoon liittyvää sosio-teknlologisen kehityksen ja innovaatioiden mahdollistamaa muutosta, jota voidaan tukea erilaisin ohjauskeinoin.

Kestävyyismurrokset ovat siirtymiä kokonaisvaltaisempia: Ne läpäisevät kaikki yhteiskunnan sektorit ja edellyttävät muutosta niin arvoissa ja asenteissa, hallinnan rakenteissa, kuin tiedon tuottamisen tavoissa ja päätöksenteossa.

Kestävyyismurros haastaa olemassa olevat yhteiskunnan rakenteet ja toimintatavat niin laajasti, että emme voi etukäteen aavistaa kaikkia sen vaikutuksia.

Siksi kestävyystieteessä korostuu epävarmuus, ennalta arvaamattomiin kehityskulkuihin varautuminen ja murrosta vastustavien voimien ymmärtäminen.

Mitä tämä kaikki edellyttää ihmisten johtamiselta?

Halonen T. Korhonen-Kurki J., Niemelä J. & Pietikäinen J. (toim.) 2022. Kestävyyden avaimet.



Table 26.1 Stages of maturity of CSR activity.

<i>Stage of development</i>	<i>Dominant feature</i>	<i>Typical activity</i>	<i>Examples</i>
1	Window dressing	Redesigning corporate reporting	Changed wording and sections to reflect CSR language (see Crowther, 2004)
2	Cost containment	Re-engineering business processes	Energy efficiency programs
3	Stakeholder engagement	Balanced scorecard development	Customer/employee satisfaction surveys (see Cooper <i>et al.</i> , 2001)
4	Measurement and reporting	Sophisticated tailored measures	CSR reports
5	Sustainability	Defining sustainability: re-engineering processes	Sustainability reporting
6	Transparency	Concern for the supply chain: requiring CSR from suppliers	Human rights enforcement: e.g., child labor
7	Accountability	Reconfiguration of the value chain	Relocating high value added activity in developing countries

Adapted from Crowther, D. (2008). The maturing of corporate social responsibility: A developmental process. In D. Crowther and N. Capaldi (eds), *Research companion to corporate social responsibility* (pp. 19–30). Aldershot, UK: Ashgate.

Kestävyysajattelun kehittyminen organisaatiossa:

1. Compliance
2. Integration
3. Transformation
4. Systematic change

Allen 2016

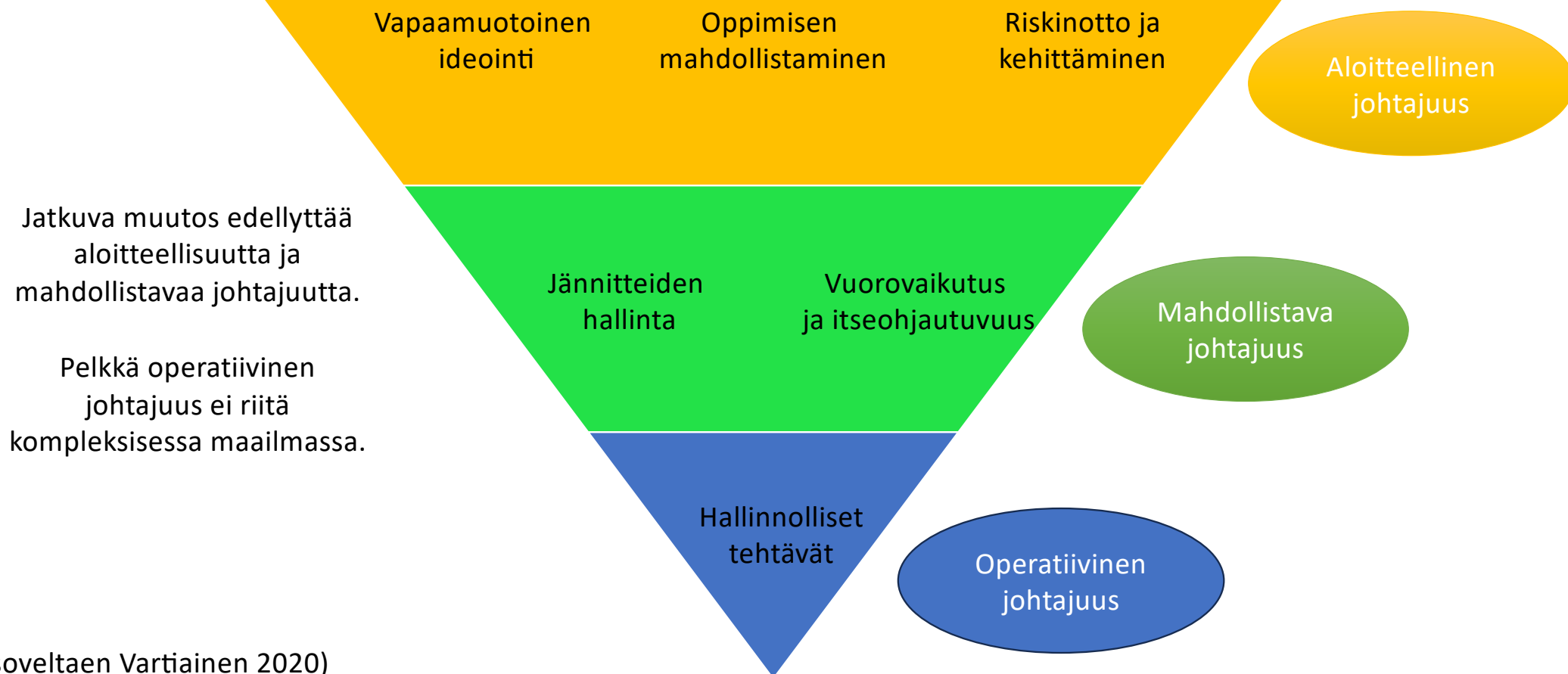
KESTÄVÄ JA UUDISTUVA JOHTAMINEN

On johtajan sekä johdettavien (ryhmän, yhteisön) edistymistä ja edistämistä.

Tällainen johtaminen rakentuu erityisesti näiden pilarien varaan:

- ARVOT JA MAAILMANKUVA
- ERILAISUUDEN JA LUOVUUDEN VILJELY
- KOMPLEKSISUUSOSAAMINEN (EPÄVARMUUS JA EI-TIETÄMINEN)
- TOIMINTA – TOIMIJUUDEN EDISTÄMINEN
- ITSENSÄ JOHTAMISEN TAIDOT

Kokeile, osallista, edistä



NELJÄ SISÄISTÄ SIIRTYMÄÄ

Kestävä johtaminen edellyttää neljää (johtajan) maailmankuvan muutosta:

Ensimmäinen muutos

Organisaation / yhteisön näkeminen avoimena systeeminä suljetun sijaan

Toinen muutos

Ajattelun ja toiminnan tasolla muutos erillisyyksistä yhteyksien näkemiseen ja todentamiseen

Kolmas kriittinen sisäinen muutos

Lyhytaikaisesta pitkän aikavälin ajatteluun

Neljäs muutos

Elävässä järjestelmässä toimiminen. Siirrytään asioiden välisistä suhteista toimijoiden välisiin suhteisiin – kohteiden johtamisesta toimijuuteen.

Allen K.E. 2018. Critical Internal Shifts for Sustainable Leadership. Kirjassa Innovation in Environmental Leadership. Routledge, Lontoo.

TROIKA KONSULTOINTI

**Mikä on sinun kestävyiden ja / tai uudistumisen johtamishaasteesi?
Mitä apua tarvitset siihen?**

TROIKA-KONSULTOINTI

Mieti aluksi itsekseesi hetkisen tätä kysymysparia:

Mikä olisi sinun kestävyyteen ja uudistumiseen liittyvä haaste? Millaista apua voisit tarvita siihen tältä ryhmältä ja koulutukselta?

Muodosta ajatus siitä, miten kerrot tästä haasteesta muille ryhmäläisille muutamassa minuutissa.

Muodostetaan kolmen (tai neljän) hengen ryhmät. Sovitaan ryhmälle ”kellokalle” eli kuka seuraa ajan kulu.

Sovitaan etenemisjärjestys (kuka aloittaa, kuka on toinen, kolmas, jne.) Prosessi:

1. Aloittaja kuvailee omaa haastettaan 2 min ajan. Toiset kuuntelevat.
2. Nyt kuuntelijat voivat esittää kysymyksiä ja kuulla vastauksia aloittajalta, 2 min ajan.
3. Aloittaja kääntyy sitten toisiin selin ja jää kuuntelemaan.
4. Kaksi muuta pohtivat ja keskusteleivat yhdessä erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja, etenemismalleja, neuvoja, vinkkejä ym. eteenpäin auttavia ajatuksia 3 min ajan.
5. Lopuksi aloittaja palaa keskusteluun ja kertoo, mikä oli arvokkain neuvo tms. antaa muuta palautetta keskustelijoille. 1 min.

Toistetaan prosessi uuden aloittajan kanssa kunnes koko kolmikko on käyty läpi.

VINKKEJÄ, AINEISTOJA ENNAKOINTIIN JA TULEVAISUUSTYÖSKENTELYYN

Signaaleista tulevaisuustarinoihin, julkaisu <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166524.pdf>

OPH:n ennakointiaineistoja <https://www.oph.fi/fi/tietoaineistot-ja-analyysit/ennakointi>

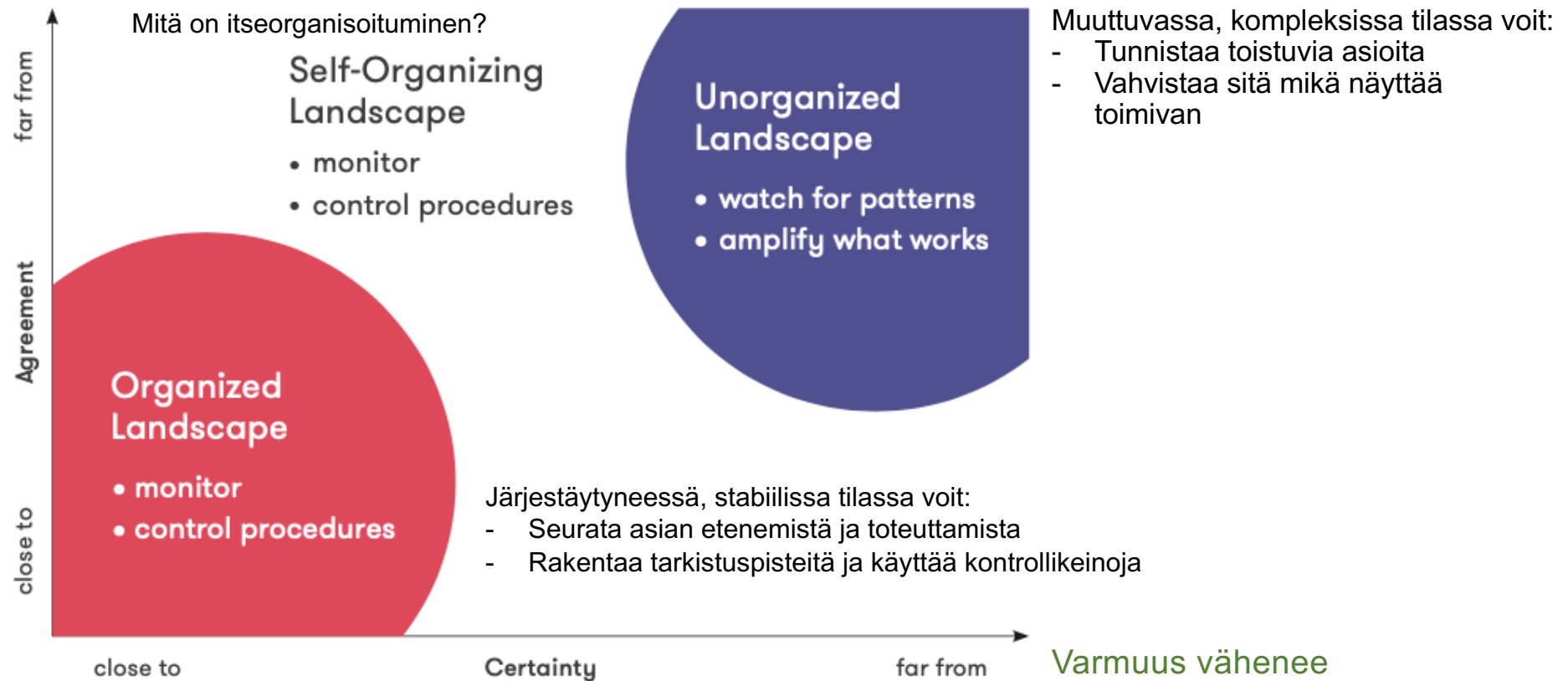
Osaamisen teemavuosi (TEM, EU) <https://osaamisenvuosi.fi/>

Paradoksien johtamiseen tietoja ja keinoja:

<https://cclinnovation.org/wp-content/uploads/2020/04/managing-paradox.pdf>

YHTEISEN SUUNNAN MERKITYS KASVAA EPÄVARMUUDESSA

Yhteisymmärrys vähenee



KESTÄVYYSMUUTOKSEN METAFORANA MAASTO

Kartta. Kuva. Polku.
Erilaiset etenemiset ja tarinat



KUN AJATTELU
MUUTTUU, MUUTTUU
TOIMINTA.

KUN TOIMINTA
MUUTTUU,
MUUTTUU MYÖS
AJATTELU

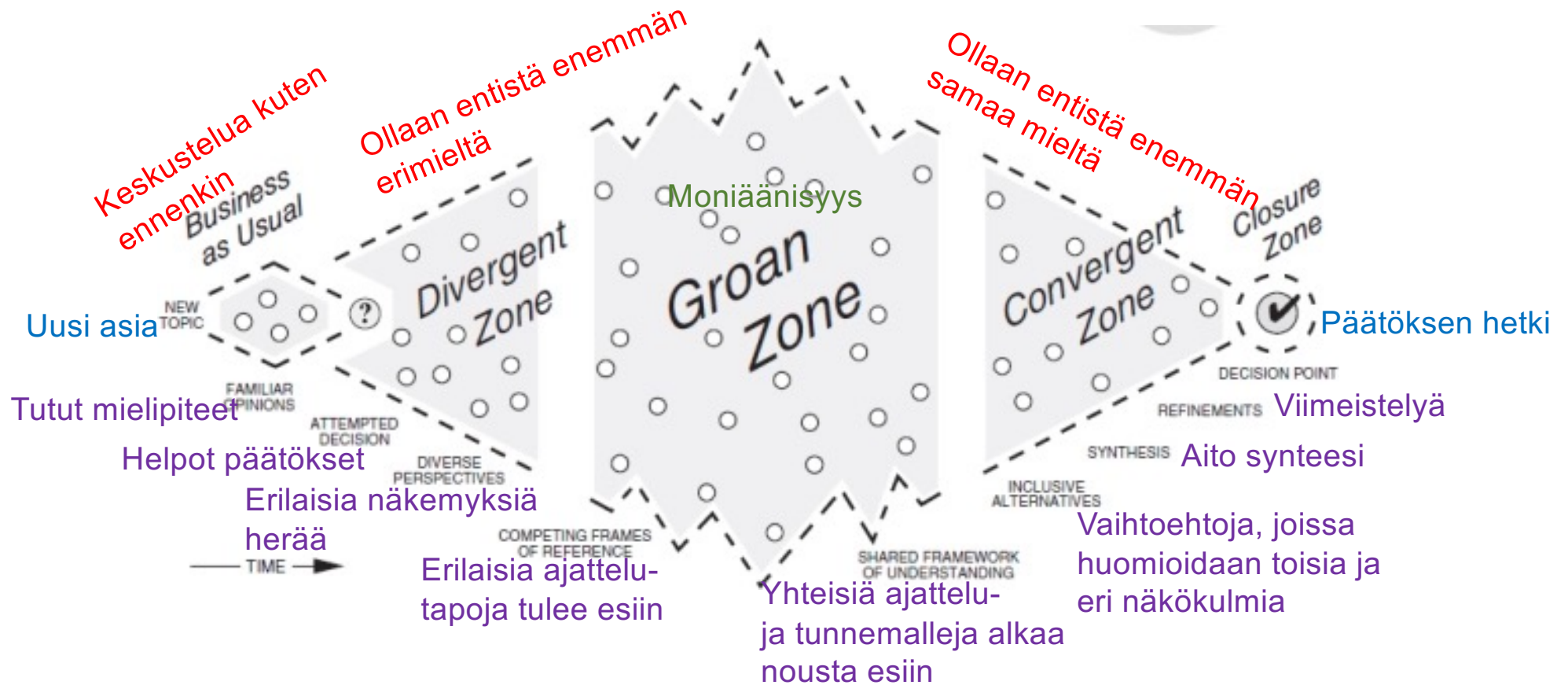
SENGEN 11 LAKIA

1. Päivän ongelmat johtuvat eilisen 'ratkaisusta'.
2. Mitä kovemmin työntät, sitä kovemmin järjestelmä työntää takaisin.
3. Käytös pahenee ennen kuin se paranee.
4. Helpoin tie ulos johtaa yleensä takaisin sisään.
5. Parannus voi olla pahempi kuin tauti.
6. Nopeammin onkin hitaammin.
7. Syy ja seuraus eivät linkity toisiinsa ainakaan lähitulevaisuudessa (nyt näkyvässä ajassa ja tilassa).
8. Pienet muutokset voivat tuottaa suuria tuloksia... mutta suurin vipuvaikutusalue on usein vähiten ilmeinen.
9. Voit saada kakun ja syödä sen myös – mutta et kaikkea kerralla.
10. Elefantin jakaminen kahtia ei tuota kahta pientä elefanttia.
11. Syyttely ei kannata.

Peter Senge: The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization

GROAN ZONE – MUTINAVYÖHYKE

MITEN PÄÄSTÄ KESTÄVÄÄN OSALLISUUTEEN?



DIVERGENT ZONE – KOHTI ERILAISTA

Vahvasta erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä
Älä päätä, älä ratkaise vielä mitään
Kannusta osallisuuteen



GROAN ZONE – MUTINAVYÖHYKE

Edistä yhteisiä ymmärryksen kohtia ja hetkiä

”luota prosessiin” auta ihmisiä kestämaan epävarmuutta, epätietoisuutta

Opitaan lisää toisten ajattelusta

Tee moniäänisyydestä normaalia



15% SOLUTIONS

Meistä jokainen voi edistää parempaa ryhmän toimintaa ja organisaation yhteisöllisyyttä. Et välttämättä voi 100%sti parantaa kaikkia yhteisöllisyyden esteitä, mutta voit vaikuttaa vähän. Pitkä matka alkaa ensimmäisellä askeleella. Joen kulku voi muuttua muuttamalla ensin yksittäisen kiven paikkaa.

Mitä pieniä tekoja – 15%n ratkaisuja – sinä voit tehdä NIMETYN HAASTEEN eteen? Millaisissa asioissa sinulla täysi valta ja vapaus toimia? Mitä voit tehdä ilman että tarvitset lisää resursseja, aikaa tai rahaa?

Ideoi ensin itseksesi näitä pieniä tekoja / ratkaisuja.

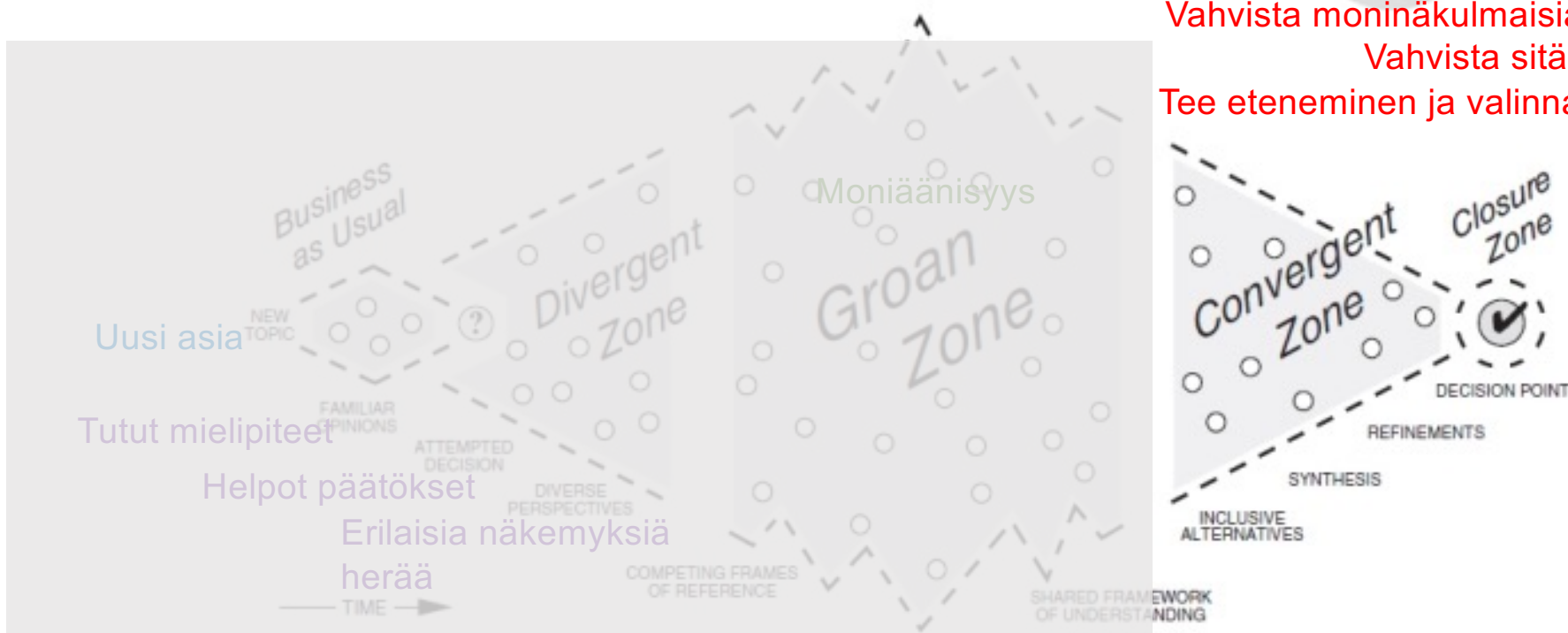
Jaa tekemäsi lista ryhmän kanssa. Kehittäkää yhdessä toistenne ratkaisuja eteenpäin kysymällä tarkentavia kysymyksiä.

15% on yksi Liberating Structures fasilitointimenetelmä.

Tutustu lisää "vapauttaviin rakenteisiin" täällä:
<https://www.liberatingstructures.com/>

CONVERGENT ZONE – YHTEENTULO

Selkeytä yhteisiä kriteerejä
Vahvista moninäkulmaisia ratkaisuja
Vahvista sitä mikä toimii
Tee eteneminen ja valinnat näkyviksi



VÄLITYÖSKENTELY ENNEN ELOKUUTA

1. Tee kehittämissuunnitelmaasi eteenpäin. Kirkasta tavoitettasi. Tunnista vaihe, jossa olet sekä määrittele miten *osallistat* nyt ja seuraavissa vaiheissa.

Mene rohkeasti ”groan zonelle”!

Määritä ja ota toiminnan askeleita, mitä aiot tehdä ja miten?

2. Toteuta työidentiteettihaastattelu. Kuuntele toisen työelämätarina!

Erillinen ohje tulee Moodleen.

Raportoi etenemisestäsi ja havainnoistasi oppimispäiväkirjaan.

Toimintaympäristösi kuvana

1. Työelämä on täynnä kirjoittamista. Näin etäyhteyksien ajalla teksti on edelleen merkittävin tapa ilmaista asioita työssä.

Haluamme kuitenkin löytää uusia näkökulmia, herättää oivalluksia.

Mitäpä jos vaihtaisimme myös kommunikoinnin mediaa?

2. Ota tyhjä paperi, kynä tai kyniä.

Kuvaa toimintaympäristösi kuvana. Piirrä, väritä, leikkaa ja liimaa – tekniikka on vapaa. Tehtävänäsi on vain kuvata se mitä onja näet ja koet (työ)ympäristössäsi.


Pyydä työkaveriasi tekemään sama tehtävä: kuvaamaan oma (työ)ympäristönsä omana kuvana.

3. Kun kuvanne ovat valmiit, sopikaa kumpi kommentoi ensin toisen kuvaa.

Kommentoijan tehtävänä on kertoa, mitä hän näkee ja kokee kuvassa. Piirtäjä ei saa puhua eikä etukäteen kertoa omasta kuvastaan eikä tuntemuksistaan mitään.

Kun ensimmäinen kommentointi on tehty, vaihtakaa osia. Edelleen piirtäjä ei osallistu kommentoijan puheeseen vaan kuuntelee.

Lopuksi yhteinen reflektointi: Mitä kuulitte kommentoijan puheessa? Mitä ajatuksia, tunteita tämä tehtävä herätti?



Mitä tarinaa
kestävyydestä ja
uudistumisesta
kerrotaan lokaalisti?

Mitä tarinaa
kerrotaan
globaalisti?

HY+

HELSINGIN YLIOPISTON KOULUTUS- JA KEHITTÄMISPALVELUT HY+
HELSINGFORS UNIVERSITETS UTBILDNINGS- OCH UTVECKLINGSTJÄNSTER HY+
UNIVERSITY OF HELSINKI CENTRE FOR CONTINUING EDUCATION HY+

”Oivalla perin pohjin, että on olemassa vain tämä läsnä oleva hetki, ei muuta. Tee tästä hetkestä elämäsi polttopiste.”

–Echart Tolle



JOHTAMISEN MAISEMA 2020-LUVULLA

Six themes have been identified as significant signs of the present discourse:

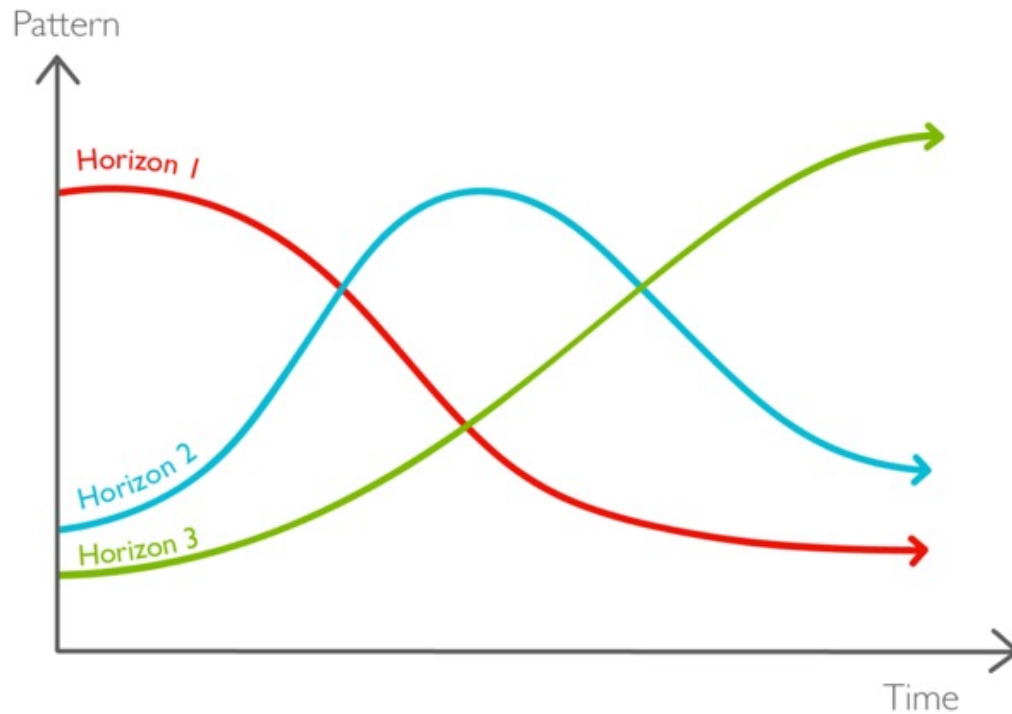
- 1) Complexity and continuous change
- 2) A new competitive landscape
- 3) Cross-border relationships
- 4) New expectations and careers
- 5) Global leadership and culture
- 6) Globalisation and leader development.

To conclude, the present (hi)story of organisational leadership is a narrative of leadership as a complex phenomenon that demands something more than a grandiose, heroic and mythological leader (Alvesson, 2012) to manage the complexity of globalised organisations.

Bohlinger et al 2015. Working and Learning in Times of Uncertainty.

KOLME TULEVAISUUSHORISONTTIA

Three Horizons



Horisontti 1.

Missä olemme juuri nyt?

Horisontti 3.

Parempi tulevaisuus, joka on nyt vielä marginaalia. Emme tiedä millainen on tulevaisuus mutta tällainen haluamme sen olevan.

Horisontti 2.

Siirtymävaihe.

Murrosprosessi.

Ks. lisää:

<https://resources.h3uni.org/tutorial/three-horizons/>

H3Uni.org

HY+

HELSINGIN YLIOPISTON KOULUTUS- JA KEHITTÄMISPALVELUT HY+
HELSINGFORS UNIVERSITETS UTBILDNINGS- OCH UTVECKLINGSTJÄNSTER HY+
UNIVERSITY OF HELSINKI CENTRE FOR CONTINUING EDUCATION HY+

Outi Ihanainen-Rokio / HY+

27.9.2025

ME TEEMME KESTÄVÄMMÄN TYÖELÄMÄN

Millaisia
työelämätarinoita sinä
haluat olla luomassa?

HY+

HELSINGIN YLIOPISTON KOULUTUS- JA KEHITTÄMISPALVELUT HY+
HELSINGFORS UNIVERSITETS UTBILDINGS- OCH UTVECKLINGSTJÄNSTER HY+
UNIVERSITY OF HELSINKI CENTRE FOR CONTINUING EDUCATION HY+



Outi Ihanainen-Rokio / HY+

27.9.2025

MUUTOS ON IDENTITEETTI- TYÖTÄ

Modernille ihmiselle ei riitä enää itsensä määrittäminen syntymäpaikan ja siihen liittyvien toimintojen kautta.

Roolien moninaisuus, elämäntilanteet, uudet toimintaympäristöt vaativat uutta välinettä – identiteettiä.

Ihmiselle on tärkeää samaistua hänelle tärkeisiin ryhmiin. Yhteisöihin kuulumisen ei kuitenkaan ole enää täysin automaattista vaan valintojen kautta määrittyvää. Suhteemme määrittää keitä olemme.

(Zygmunt Baumania mukaellen)

Kuuntele toisen tarina!

MILLAINEN DATA JA TIETO KERTOO SYSTEMIN NYKYTILASTA?

Kyselyt, tutkimukset ja kartoitukset

- Mitä voidaan päätellä tai ymmärtää esim. henkilötutkimuksen pohjalta?
- Millaisia mahdollisia vinoumia työyhteisön tutkimuksissa olet havainnut?
- Millainen on hyvä kysely?

MITÄ TÄMÄ MITTARI KERTOISI SYSTEEMISTÄSI?

Miten voit? - työhyvinvointitesti

Selvitä nopeasti oman työhyvinvointisi tilanne.

- Kesto** 5-10 minuuttia
- Sisältö** 26 monivalintakysymystä liittyen työssä koettuihin tuntemuksiin ja toimintamalleihin
- Tulos** Oma hyvinvointiprofiili ja tutkittuun tietoon perustuva personoitu palaute

SIIRRY TESTIIN 

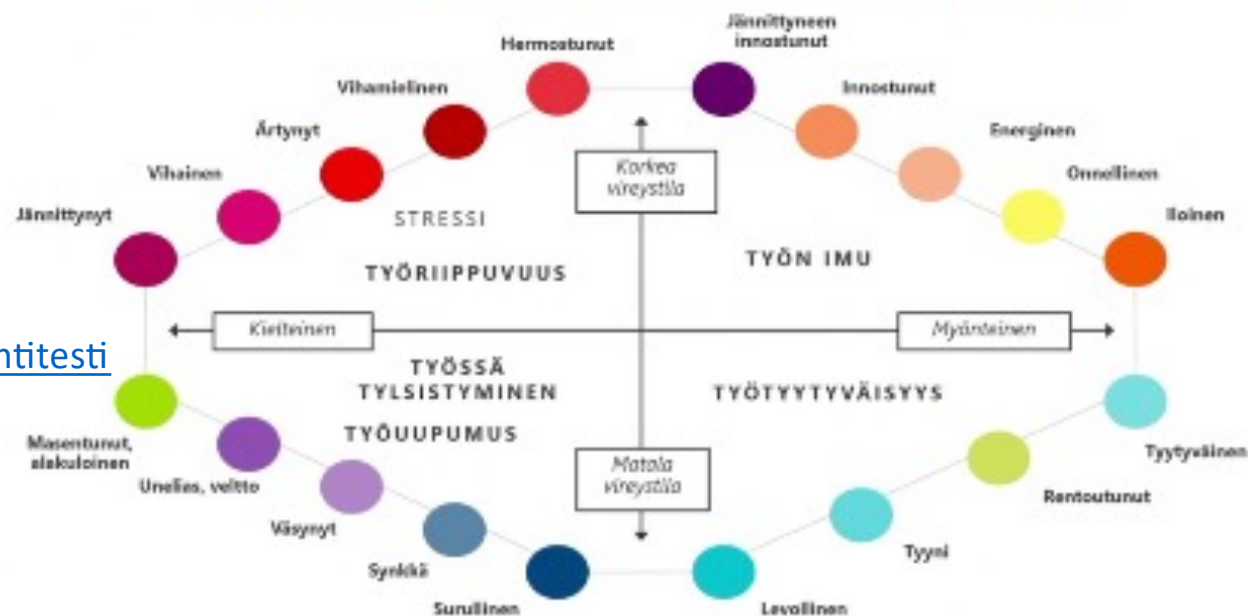
Tai lue lisää alta.

<https://hyvatyo.ttl.fi/mielenterveyden-tyokalupakki/tyokalut/miten-voit-tyohyvinvointitesti>



Työterveyslaitos

Psykologiset työhyvinvointikokemukset



HY+

HELSINGIN YLIOPISTON KOULUTUS- JA KEHITTÄMISPALVELUT HY+
HELSINGFORS UNIVERSITETS UTBILDINGS- OCH UTVECKLINGSTJÄNSTER HY+
UNIVERSITY OF HELSINKI CENTRE FOR CONTINUING EDUCATION HY+

FASILITOIDUT RYHMÄMENETELMÄT

Klassikkoja:

- Tuplatiimi / 1-2-4
- Learning cafe
- Unconference

Tutustu Liberating Structures –arkistoon:

<https://www.liberatingstructures.com/>

SIDOSRYHMÄ- JA TOIMIJA-KARTAT

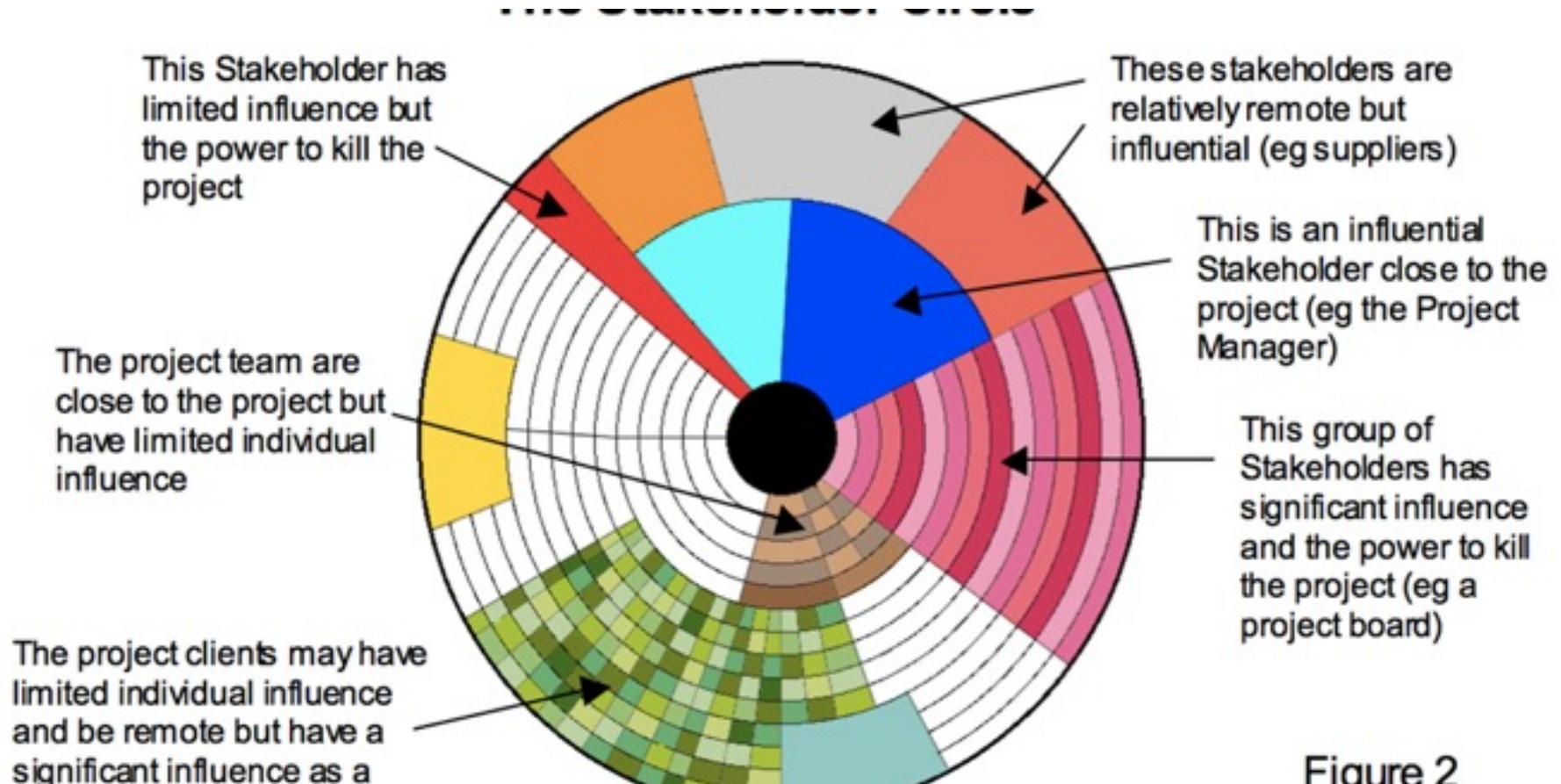


Figure 2

ILMIÖLÄHTÖISYYS

CURRENT SITUATION

A SOCIETAL PHENOMENON

Social exclusion of young people is an example of a phenomenon with complex cause-and-effect relationships. Broad-ranging expertise and a well-structured understanding of the overall situation is required to solve such problems.

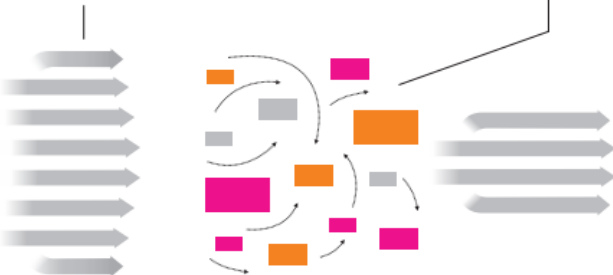


12 MINISTRIES

The ministries work separately to solve problems, each from their own perspective.



The money is divided between a large number of small projects. The euros do not sufficiently follow cross-administrative objectives and needs.



The impact of many separate projects on the overall situation remains unclear.



PHENOMENON-BASED ADMINISTRATION

SITUATION ROOM

Work is centralised to situation rooms into which the best experts from the different ministries are gathered.

To enable effective targeting of the money in terms of administration as a whole, the financial resources required for the work are budgeted to the situation rooms.



The money is distributed to larger entities according to an order of priorities and enough leeway is left to cross-administrative needs.

The results should be evaluated in terms of effectiveness and compared with the set targets.



ILMIÖIDEN JOHTAMINEN

1. Hahmota
2. Raamita ja kehystä
3. Ymmärrä ja opi
4. Raamita muutospotentiaali
5. Ideoi ja yhteiskehitä ratkaisuja
6. Kokeile
7. Ilmiön jatkuva johtaminen tapahtuu tilannehuoneessa

Ilmiö

Syystä tai toisesta huomionarvoinen aihe, johon kohdistetaan toimenpiteitä.

Ilmiölähtöisyys*

Tapa hahmottaa asioita osana laajempaa järjestelmää ja asiakokonaisuutta erillisten yksittäisten osien sijaan.

- = Ilmiöperusteisuus, ilmiöpohjaisuus

Lähde: Sitra 2018, Ilmiölähtöisen suunnittelun työkalupakki

<https://media.sitra.fi/app/uploads/2018/12/ilmiolahtoisensuunnittelun-tyokalupakki.pdf>

KOMPLEKSISUUS JA PARADOKSIEN KOKEMINEN HAASTEENA

Organizational paradox is...

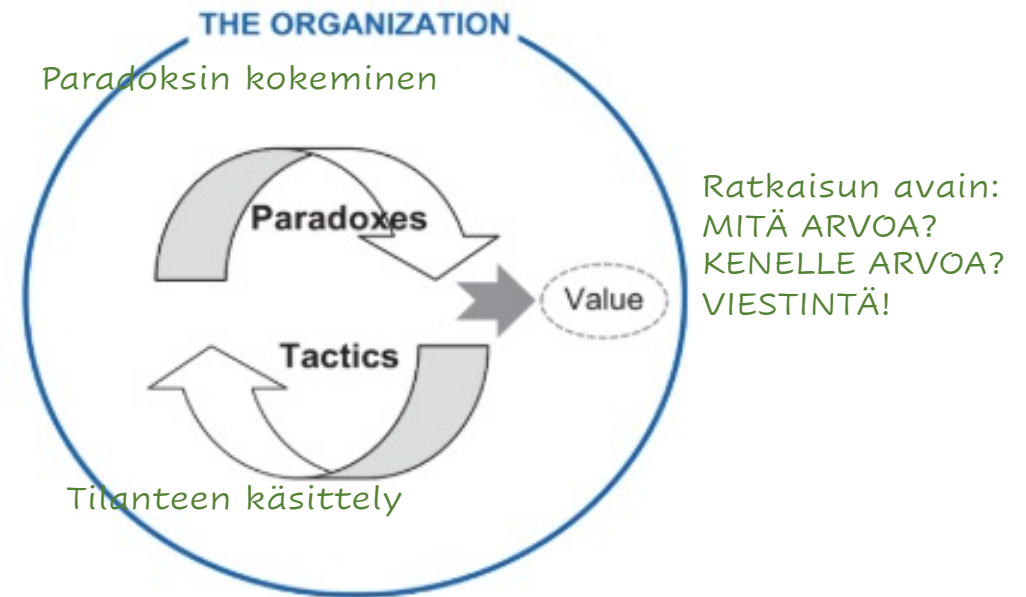
The experience of contradictory poles, where the poles are interdependent and follow each other over time. Paradoxes are experienced as paradoxical tensions.

(Heiberg Johansen 2019)

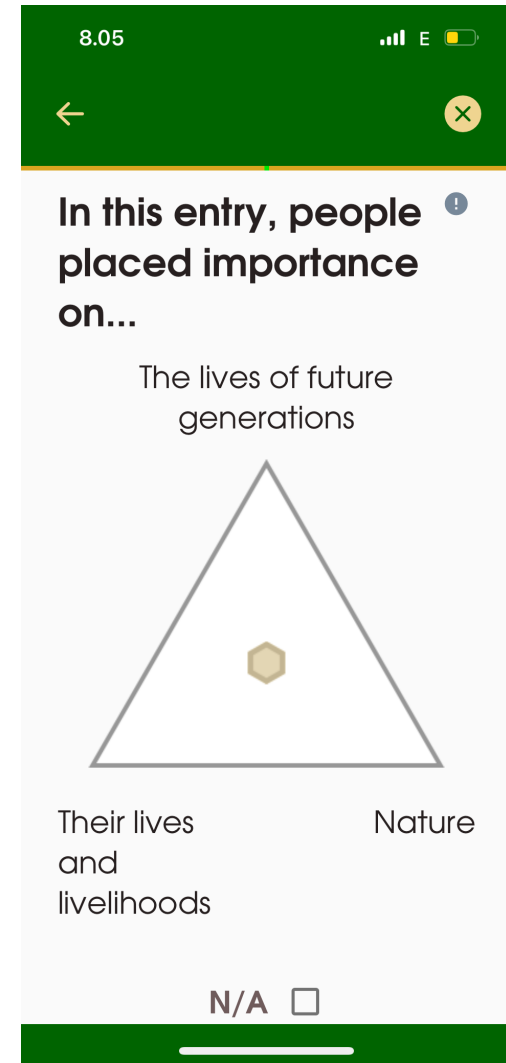
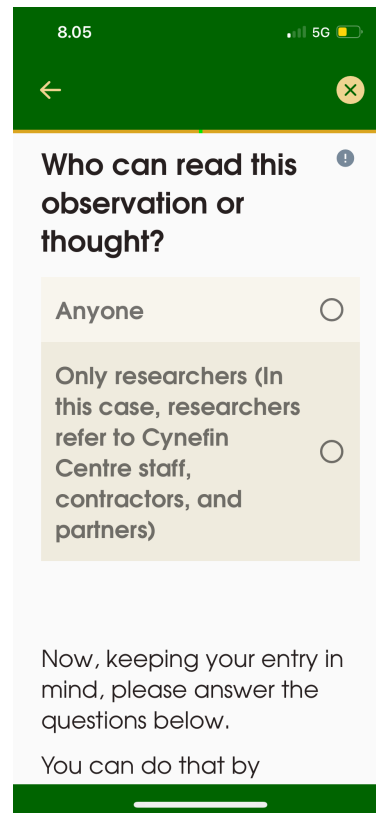
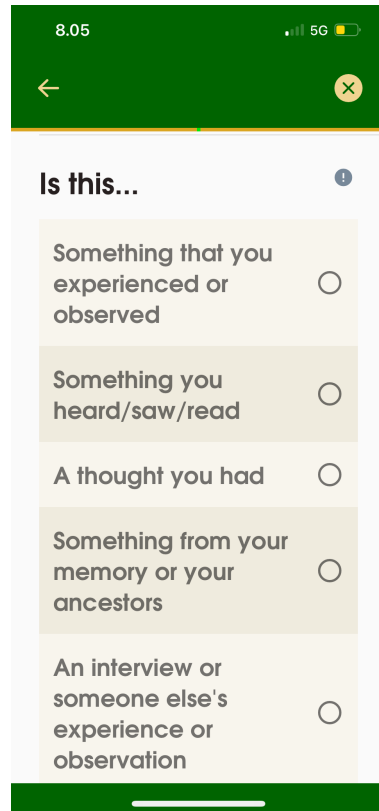
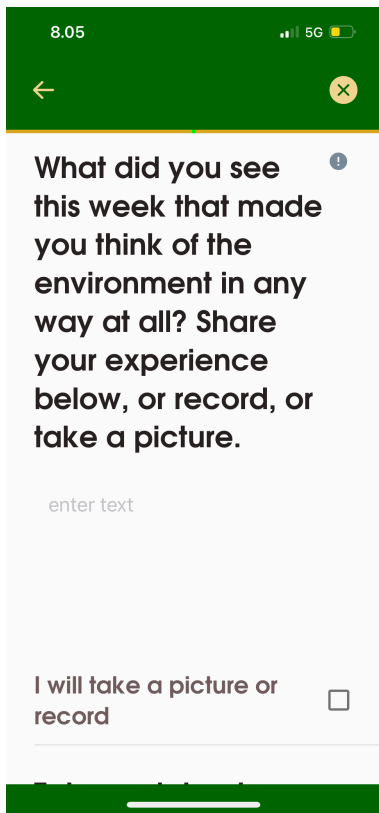
- Paradoksilla voi olla halvauttava vaikutus
- Paradoksin käsittely ja kokeminen vievät jatkuvasti energiaa
- Toisaalta ilman paradokseja kyseessä on voi olla vinouma, esim. vain dominoiva näkökulma esillä

Tilanteelle tyypillistä:

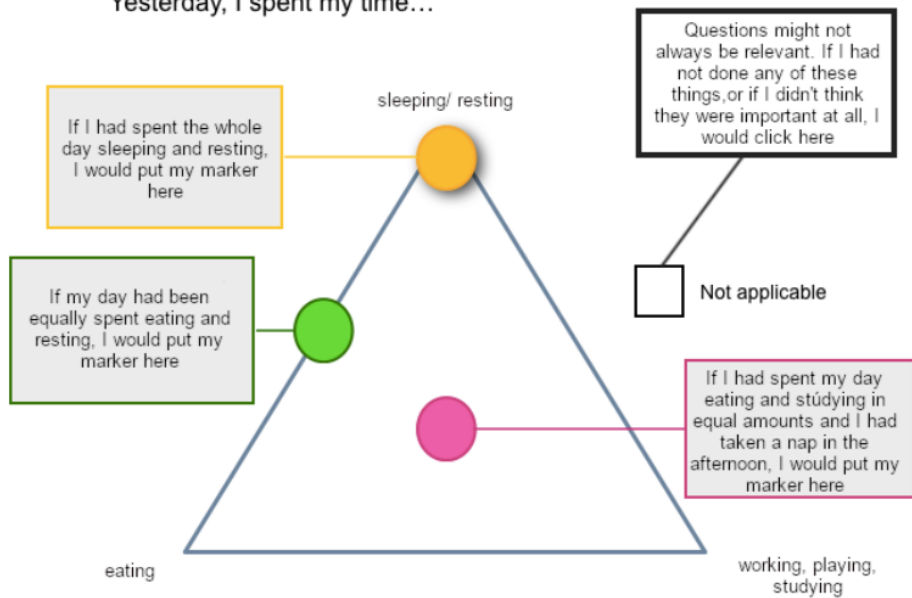
- niukkuus
- muutos
- useita samanaikaisia toimintalogiikoita, toimijoita, vaatimuksia



CYNEFIN JA SENSEMAKING



Yesterday, I spent my time...



8.05



My entry suggest that...

I can trust others to take action



I can take action myself

Things are out of control

N/A

8.05



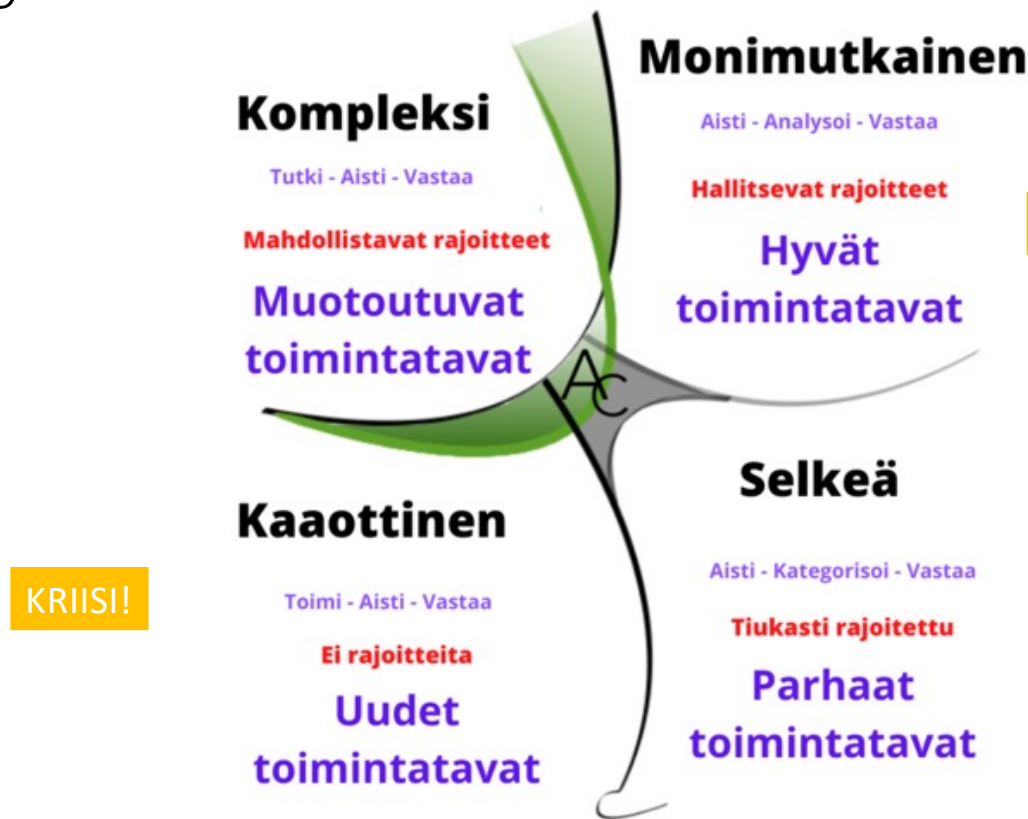
What did you see this week that made you think of the environment in any way at all? Share your experience below, or record, or take a picture.

enter text

I will take a picture or record

FOR EVERY COMPLEX
PROBLEM THERE IS AN
ANSWER THAT IS
CLEAR, SIMPLE AND
WRONG.
H.L. MENCKEN

Erilaiset toimintatilat



PERUSTETAAN TYÖRYHMÄ!

KRIISI!

Tyypillisesti keskellä ovat asiat joita ei olla yhdessä tunnistettu. Ne voivat olla hämmentäviä (confused) tai niihin voidaan suhtautua uteliaan tutkivina (aporetic). Hämmennys voidaan sekoittaa arjessa hallitsemattomuuden tunteeseen.

A/C
= aporetic/confused

Cynefin® -viitekehys

HY+

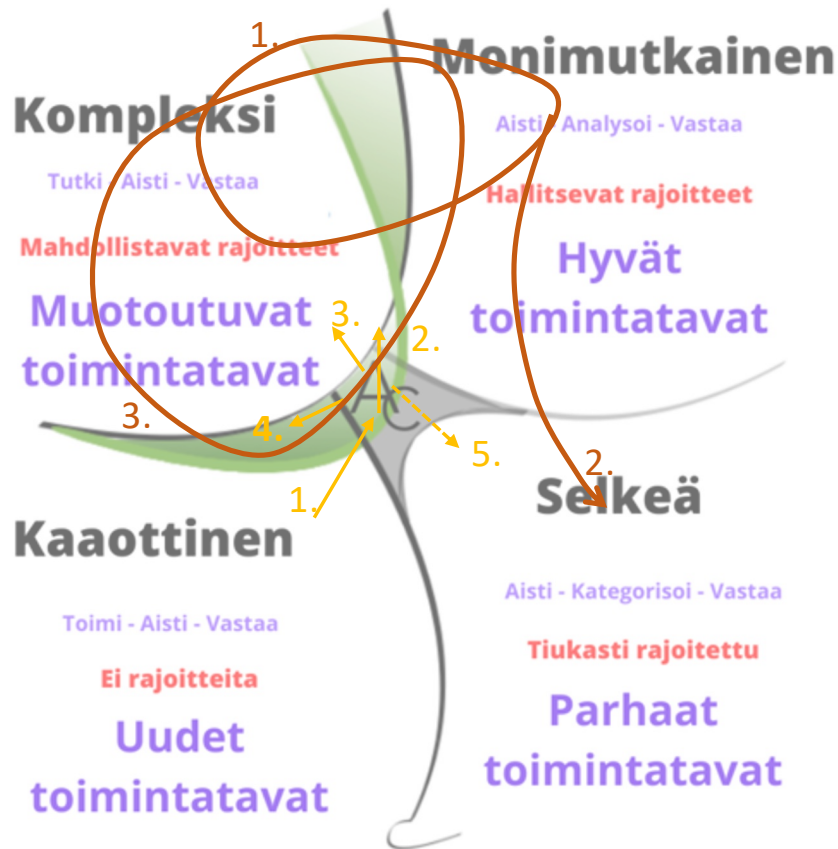
HELSINGIN YLIOPISTON KOULUTUS- JA KEHITTÄMISPALVELUT HY+
HELSINGFORS UNIVERSITETS UTBILDNINGS- OCH UTVECKLINGSTÄNSTER HY+
UNIVERSITY OF HELSINKI CENTRE FOR CONTINUING EDUCATION HY+

Taustasta lisää: <https://cynefin.io/wiki/Cynefin>

© Mastos Snowden & Boone 2007

OUTI IHANAINEN-ROKIO / MASTOS OY

KOMPLEKSISUUS ON DYNAAMISTA, TILANTEESTA NOUSEVAA, JATKUVASTI MUKAUTUVIA KÄYTÄNTÖJÄ - EI SAMA KUIN KRIISI/KAAOS



Kriisin ja konfliktien ratkaisumallit, esimerkkejä käytännöistä:

1. Nopeat päätökset, joilla hankitaan aikaa ja tilaa selvittää tilannetta. Kaaoksesta tutkivaan utelaisuuteen.
2. Jos kriisi aiheutuu tilanteesta jossa eri ammattiryhmät eivät pääse yhteisymmärrykseen: yhteiskehittäminen kompleksin ja monimutkaisen välissä.
3. Jos on riittävästi hypoteeseja, voidaan aloittaa kokeilut. Edistä sitä mikä näyttää toimivan.
4. Jos ei ole hypoteeseja, joudutaan toimimaan suuren epävarmuuden tilassa. On kuitenkin kyettävä toimimaan ja kokeilemaan mikä voisi toimia.
5. Vältä houkuttelevaa oikotietä epäonnistumiseen: yksinkertaista, selkeää ratkaisua on harvoin.

Liminaalitulojen hyödyntäminen, esimerkkejä käytännöistä:

1. Jatkuva parantaminen
2. Uudet parhaat käytänteet
3. Innovointi

(Turkka & Saarholm 2021)

YHTEENTULEMISEN / KOKOONTUMISEN ”RESEPTI”

Puitteet ihmisten yhteen saattamiseksi (Wenger ym. 2015):

- Kuka välittää tästä asiasta ja miksi?
- Mitä muuta eri työskentelyä on käynnissä tämän asian käsittelemiseksi?
- Mikä tuottava pyrkimys yhdistäisi meidät tekemään todellista työtä /edistäisi meitä kaikkia?
- Miten voimme rakentaa yhteyksiä?

JOHTAMISEN KONTEKSTI NÄKYVIIN

Listaa **omasta arjesta** asioita ja tilanteita, joissa teet itse päätöksiä tai olet mukana päättämässä. TAI vain asioita, ilmiöitä, tilanteita jotka liittyvät johtamiseen. 1 asia per post-it lappu.

Pitkä paperi tms. joka toimii janana.

Laittakaa vasemmasta reunasta alkaen asiat, jotka ovat täysin hallitsemattomia, kaaoksellisia tilanteita joissa ei ole mitään ennustettavaa. Mikä on kaikkein hallitsemattomin? Laittakaa se ankkuriksi vasempaan reunaan.

Laittakaa oikeasta reunasta alkaen vasemmalle asiat, jotka ovat selkeitä, yksinkertaisia ja joiden lopputuloksen voi ennustaa. Mikä on kaikkein selkein, yksinkertaisin asia teidän tuottamista lapuista? Tästä tehdään ankkuri oikeaan reunaan.

Missä menee ennustettavuuden/hallittavuuden ja ei-ennustettavan, vaikeasti hallittavan raja?

MITEN JOHDAT ITSESSÄSI SEKÄ YHTEISÖSSÄSI

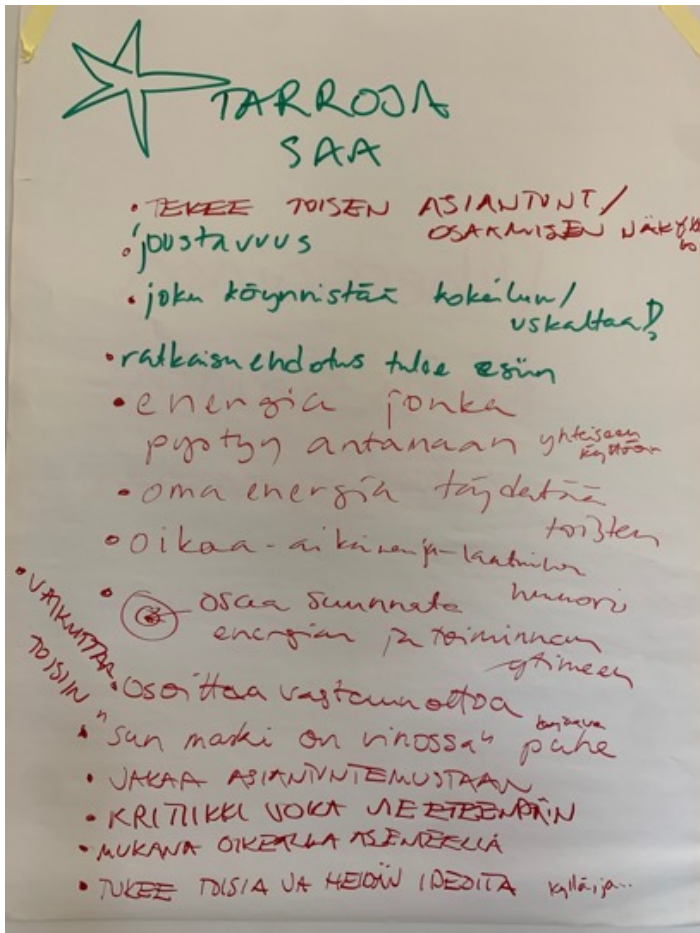
Energiaa

Toiminnan suuntaamista

Koordinaatiota

Yhteistyötä





Näissä arjen tilanteissa on johtajuutta, jota haluamme tuoda esiin:

- Tuo toisen osaamisen esille
- Joustaa
- Käynnistää kokeilun
- Tuo esiin ratkaisuehdotuksen
- Tuo energiaa
- Tuo toisia täydentävää energiaa
- Oikea-aikainen ja -laatuinen huumori
- Suuntaa energian ja toiminnan 100% vaikuttamisen alueelle
- Osoittaa vastuunottoa
- "sun maski on vinossa" korjaava arjen huomio / palaute
- Jakaa asiantuntijuuttaan
- Eteenpäin vievä kritiikki
- Mukana oikealla asenteella
- Tukee toisia ja heidän ideoitaan (kyllä, ja...)
- Vaikuttaa toisiin

PAIKKOJA, TILLOJA,
TAPOJA

- VUODEN TEEMA
- KOLLEKTIIVINEN PALKINTO
- KEHU AINA KUN MAHDOLLISU
- HUOMAA HYVÄ
- TUNNISTAA ITSE ETIÄ
SAAVUTI TAVOITTEET

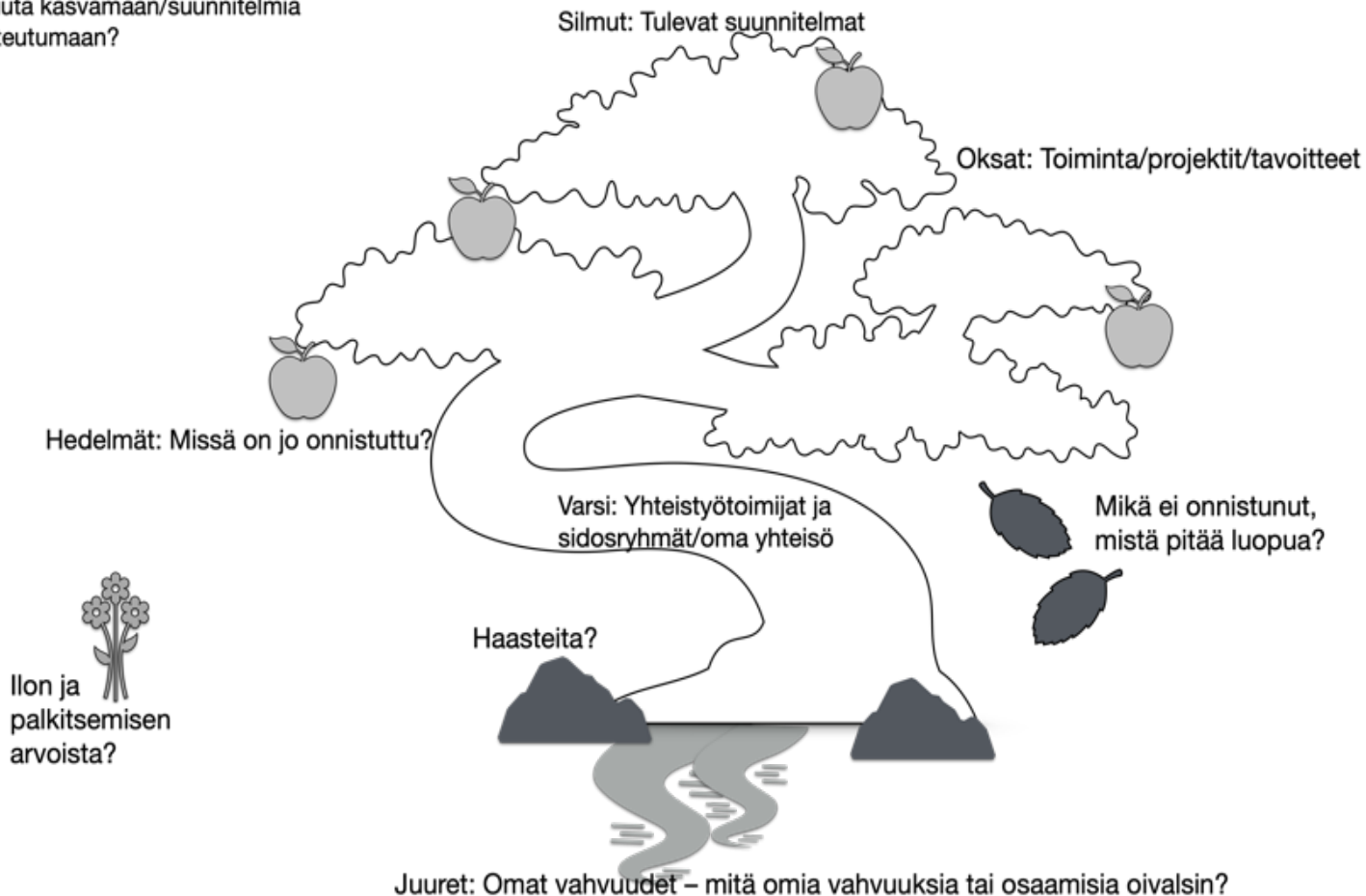
ERILAISUUTEEN HUOMIO
AJANKÄYTTÖ
TAVOITTEET
VUOROVAIKUTUS
ITSE VAATII, ASEBIAA
OMA HYVINVOINTI
TIEDINEN RAJOITTEISTA

Mitä kaikkea voi johtaa?

Missä ja miten voimme
tuoda halutun kaltaisen
johtajuuden vielä
paremmin esiin
vuorovaikutuksen
keinoin?

TARINAPUULLA VOIT KERTOA YHTEISTÄ POLKUA

Ympäristö: Mikä voi edesauttaa puuta kasvamaan/suunnitelmia toteutumaan?



Ilon ja palkitsemisen arvoista?

Miten kertoa kehittämisestä?

Miten viestin olennaisesta?

Mieti tarinapuuta mallina kerronnassasi.

Lähde tunnistamaan, hahmottamaan ja viestimään näitä.

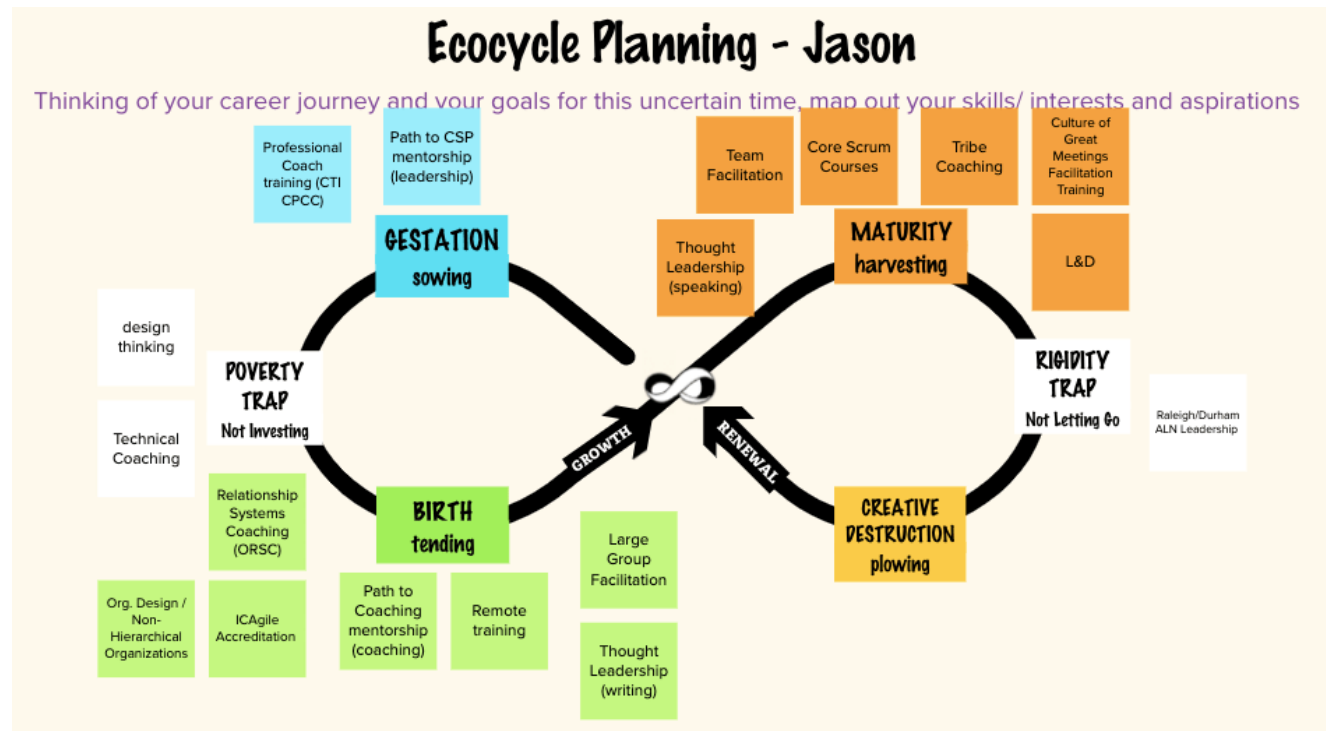
Tarinapuu voi olla malli myös oman henkilökohtaisen kehittymisen matkastasi.

KUINKA TEHDÄ MUUTOSTA NÄKYVÄKSI?

- Otetaan malliksi EKOSYKLI

Muita tapoja esim.

- Etnografia, historialakana jne. muutoslaboratorion välineet
- Viraali muutos



EKOSYKLI

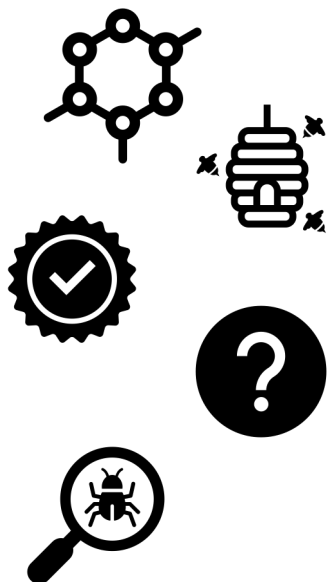
- **Listaa itseksesi tämän hetkiset oman työn ja yksikkösi kehittämiseen liittyvät asiat ja tehtävät ja suunnitelmissa olevat asiat**
- Ota pari ja tutkikaa yhdessä, mihin kohtaan Ekosykliä kukin tehtävä kuuluu
- Ottakaa keskusteluun mukaan muita. Muuttakaa tarvittaessa asioiden paikkoja.
- Tehkään yhteistä analyysia
 - Mitä on syntymässä
 - Mitä kypsässä tilassa
 - Mihin tarvitaan luovaa tuhoa
 - Mitä uudistumisen aihioita on

- Syntymässä
- Kypsänä, käytössä
- Luova tuho
- Uudistumassa

- Jäykkyysjumi
- Niukkuusjumi

LUO MUUTOKSELLE LUOTTOJOUKOT

Asiat, jotka yleisöjäsi askarruttavat?



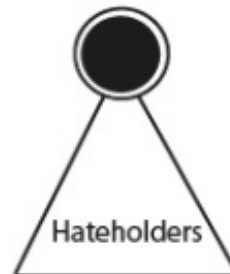
Ketkä ovat kehittä-
teemasi luottajoukot?

Miten vastaat ja ylläpidät
heidän odotuksiaan
viestinnälläsi?



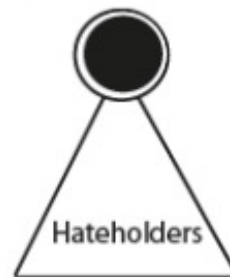
Faith-holders outnumber hateholders:
Organizational legitimacy prevails

Luottamuksen tila



Faith-holders and hateholders are equal:
Organizational legitimacy is questioned

Luottamus kyseenalaistettu



Hateholders outnumber faith-holders:
Organizational legitimacy is threatened

Luottamus menetetty

Luoma-aho 2015.

Osallisuus =
jokainen
vaikuttaa
systemiin

KUINKA SINUN OSALLISUUTESI VOI TÄNÄÄN?





Kestävyys edellyttää yhteistyötä.
Yhteiskehittäminen on
investointia vuorovaikutukseen.