



Johannes Partanen

KIRJA KIRJOISTA

**Tiimivalmentajan & tiimi-
yrittäjän parhaat kirjat
2020–21**

KIRJA KIRJOISTA

Tiimivalmentajan & tiimiyrittäjän parhaat kirjat
2020–21

Johannes Partanen



KIRJA KIRJOISTA Tiimivalmentajan & tiimiyrittäjän parhaat kirjat 2020–21

© Johannes Partanen & Tiimiakatemia Global Partus Oy

Koonnut ja toimittanut Johannes Partanen

Taitto Minna Nissilä

Kannen kuva Riikka Maria Partanen

ISBN 978-952-69192-5-6 (PDF)

Esipuhe ”juhlapainokseen”

Tiimiyrittäjän ja tiimivalmentajan parhaat kirjat -julkaisun *ensimmäinen painos* ilmestyi 29.9.1993. Tätä 30. painosta voidaan siten pitää juhlapainoksena. Ensimmäinen painos on liitteenä (s. 640). Se loi mielestäni jo 27 vuotta sitten linjaa Tiimiakatemian tulevaisuudelle radikaalilla otteellaan. Oppikirjojen tekijänä olen ensimmäisessä painoksessa selvästi koettanut välttää oppikirjamaisuutta ja tuonut oppijoille 26 kirjan mielenkiintoisen kattauksen sen ajan melko vaatimattomasta bisneskirjallisuudesta.

Kolmannesta painoksesta eteenpäin kirjat oli jaoteltu ammattikirjoihin ja ajattelua tukeviin kirjoihin. Ammattikirjoja suosittelin teoriapohjaksi projektityöskentelyyn ja auttamaan käytännön sovellutusten syntymistä. Ajattelua tukevia kirjoja suosittelin kehittämään humanistista ajattelua ja ymmärtämään meneillään olevaa sosiaalista kumousta. Ammattikirjoissa oli markkinoinnin, johtamisen ja oppimisen domainit ja kaikissa kirjoissa kolme vaatimustasoa.

Seitsemäs painos (8.9.1996) ilmestyi laajempaan käsittäen jo 289 kirjaa lyhyine kommentteineen. Kirjat oli jaettu 13 moduuliin: 1) Asiakas 2) Innovointi 3) Design ja visualisointi 4) Verkostot ja projektit 5) Omat taidot ja oppiminen 6) Markkinointifilosofia 7) Uuden aallon markkinointi 8) Markkinoinnin työkalut 9) Kommunikaatio ja mielikuvat 10) Yrittäjyys 11) Ihminen 12) Laatu ja kehittäminen ja 13) Aivot ja luova ajattelu. Tässä oli sen aikainen ”tulevaisuuden lukujärjestys”. Paras keksintöni oli kirjojen pisteytys vaatimustason mukaan. *Kahdeksannen painoksen* esipuheessa 1.2.97 totesin: ”Tiimiakatemian markkinoinnin tutkinnossa kirjoista on koottava 100 pistettä ja samoin aikuiskoulutuksen MarkkinointiMBA-tutkinnossa 100 pistettä”. Yhdeksäs painos vuoden 1997 lopulla oli ensimmäinen painotalossa painettu kirjalista.

Vuosien varrella Tiimiakatemian kirjallisuusoppaassa on esitelty lähes 2500 kirjaa. Tiimiakatemian verkostossa on kymmenittäin kirja- ja lukupiirejä, joissa ihmisten halu lukea kirjoja ja puhua niistä ilmenee. Tiimiakatemian arvojen ”jatkuvat kokeilut ja jatkuva uuden synnyttäminen” toteutuu siis käytännössä tälläkin tavalla.

Tämän painoksen 753 kirjan kuvaukset eivät ole kirja-arvosteluja vaan välähdyksiä kirjojen sisällöistä. Jokainen kirja, jonka olen sen luettuani valinnut tähän kokoelmaan, on mielestäni lukemisen arvoinen. Tekijä on panostanut kirjaan paljon kokemaansa ja osaa maansa. Jokaisesta kirjasta löytyy meille erilaisille ihmisille ammennettavaa, kun maltamme siihen syventyä ja käydä dialogia muiden oppijoiden kanssa.

Uusien kirjojen trendi on, että kerronnallinen tietokirjallisuus vie mukanaan kuin hyvä romaani. Uusia kirjoja on tässä painoksessa 72 kappaletta. Sähkökirjat ja äänikirjat ovat nousussa. Useimmat tämän valintaoppaan kirjoista lienevät saatavana myös sähköisenä ja äänikirjana. Itse olen lukenut kaikki tässä kirjassa esitellyt teokset printtinä.

Valintaoppaasta jokainen tiimiyrittäjä ja tiimivalmentaja voi löytää parhaat teoriakirjat, joiden avulla pystyy kehittämään sekä tiimiyrityksiä että tiimivalmentajan taitoja. Kaikki kahdeksan domainia on todettu edelleen hyväksi ja käytäntöjämme palveleviksi. Sen sijaan usean domainin sisältö on ryhmitetty jälleen tässäkin painoksessa uudella tavalla.

Jokaisen kirjan arvioinnin loppuun on merkitty, mihin Rakettimallin prosessiin kirja erityisesti liittyy. Näin valmennuksessa voi kiinnittää huomiota teorian käytäntöön soveltamiseen. Rakettimalli on esitetty kuviona heti johdannon jälkeen lyhyine selvityksineen. Tarkemman kuvan malleista saat kirjoittamistani kirjoista ”Tiimivalmentajan parhaat työkalut” ja ”Välähdyksiä yksilön oppimisesta”.

Lukeminen on itselleni lähes yhtä tärkeää kuin hengittäminen. Lukeneisuus, erilaisuuden sietokyky, empatia ja sivistys alkavat ihmisessä hiljalleen kerrostua. Kirjalle antaudutaan. Lukemisen määrällä on todistetusti vaikutuksia niin oppimistuloksiin, muistiin kuin empatiakykyynkin. Jatkuva henkinen kasvaminen ja henkilökohtaisen mestaruuden tavoittelu ovat tärkeitä jokaiselle tiimiyrittäjälle ja tiimivalmentajalle. Kansainvälisesti verrattuna (PISA-tutkimus) lukutaito on edelleen suomalaisnuorten vahvuuksia. Pidetään se edelleen vahvuutena ja näytetään itse esimerkkiä.

Mielestäni jokaisen pitäisi lukea kirjoja kannesta kanteen, ei vain artikkeleja ja blogeja. Se on tärkeää tiedonkäsitteksen ja oman kehittymisen kannalta. Hyviä kirjoja lukemalla opitaan hahmottamaan suuria kokonaisuuksia sirpaletiedon sijaan, ja kirjojen lukeminen opettaa myös keskittymään.

Haluan kiittää kaikkia tiimiyrittäjiä, yrittäjiä, elinikäisiä oppijoita, yritysjohtajia, opettajia, tiimivalmentajia ja ystäviä, jotka ovat pitäneet Valintaopasta ”kolahduksineen” itselleen merkityksellisenä ja ainutlaatuisena. Kaikkein suurimmat kiitokset aina ja ikuisesti vaimolleni Kirstille, joka vuodesta 1973 alkaen on kestänyt intohimoista kirjoihin paneutumistani. Toivon, että olen taas pystynyt vastaamaan julkaisun käyttäjien toiveisiin ja tarpeisiin. Hauskoja ja kehittäviä lukuhetkiä kirjojen parissa.

Jyväskylän Piilukossa 15.5.2020

Johannes Partanen

Opetusneuvos

Tiimiakatemian perustaja



Uusia kirjoja vuoden 2020 -painokseen

1. Oppiminen / Yksilö

HIMANKA, JUHA: Korkein opetus - Opettaminen yliopistoissa ja korkeakouluissa: Johdatus opettajalle, Vastapaino 2018, suositus**, 3 pistettä

HUOTILAINEN, MINNA & MOISALA, MONA: Keskittymiskyvyn elvytysopas, Tuuma 2018, suositus**, 1 piste

LAHTINEN ANULIISA & RANTANEN, JARKKO: Tunnetaidot opetustyössä – Opas haastaviin tilanteisiin, PS-kustannus 2019, suositus *, 1 piste

LIUKKONEN, JARMO: Kuka hallitsee mieltäsi? Mielikuvien hyödyntämisen kirja, Tuuma 2020, suositus**, 2 pistettä

LONKA KIRSTI: Oivaltava oppiminen, Otava 2015, suositus**, 2 pistettä

LUOSTARINEN, AKI & NIEMINEN, JUUSO HENRIK: Arvioinnin käsikirja, PS-kustannus 2019, suositus*, 3 pistettä

NORRENA, JUHO: Oman oppimisen kapteeni, PS-kustannus 2019, suositus**, 2 pistettä

SAARI, OSKARI: Aki Hintsa – Voittamisen anatomia, WSOY 2015, suositus**, 2 pistettä

TOIVOLA, MARIKA & PEURA, PEKKA & HUMALOJA, MARKUS: Flipped Learning – Käänteinen oppiminen, Edita 2017, suositus***, 2 pistettä

VENÄLÄINEN, JUSSI: Flow-tila – Tietotyön viisain vaihde, Fitra 2020, suositus**, 2 pistettä

2. Tiimioppiminen / Tiimit / Yhteisöllisyys

CLARK, TIM & HAZEN, BRUCE: Business Models for Teams: See How Your Organization Really Works and How Each Person Fits In, Portfolio/Penguin 2017, suositus**, 3 pistettä

HIILA, ILONA & TUKIAINEN, MAARETTA & HAKOLA IDA: Tiimiäly – Opas muuttuvaan työelämään, Tuuma 2019, 2 pistettä, suositus**

MILLS, ALDEN: Unstoppable Teams - The Four Essential Actions of High-performance Leadership, HarperCollins 2019, suositus**, 2 pistettä

ROBERTSON, BRIAN J.: Holacracy: The Revolutionary Management System That Abolishes Hierarchy, Penguin 2015, suositus**, 2 pistettä

3. Yrittäjyys / Yritys / Tiimiyrittäjä

AIRASKORPI, AURORA: Riittävän hyvä – Selviytymisopas työelämään, Kustantamo S&S 2020, suositus**, 2 pistettä

FRIED, JASON & HEINEMEIER HANSSON, DAVID: Kesyttä töiden hullumylly, Atena 2019, suositus**, 2 pistettä

HALME, MILLA & KARAS, JENNA & MANNINEN, KATRI & MARTTINEN, KIRSI & MURTO, ARMI & TEIKARI, MARIA: Työelämän kapinalliset – Totuuksia kellokorteista ja kahvihuoneista, Otava 2019, suositus**, 1 piste

HEINIMÄKI, JAAKKO: Arvon porukka – Etiikka ja työyhteisö, Kauppakamari 2018, suositus**, 1 piste,

IIVARI, SAARA & PIHA, KIRSI & TUOMINEN, TARU: Juppi, hippi vai punkkari – Mitä tapahtuu huomenna konsultille? WSOY (Ellun Kanat) 2019, suositus*, 1 piste

JÄRVILEHTO, LAURI: Kiitorata – Startup-maailman molemmat puolet, Tammi 2018, suositus**, 2 pistettä,

KOPONEN, JOHANNES: Alustatalous ja uudet liiketoimintamallit – Kuinka muodonmuutos tehdään, Alma Talent 2019, suositus***, 3 pistettä

LINDGREN, JAAKKO & MOKKA, ROPPA & NEUVONEN, ALEKSI & TOPONEN, ANTTI: Digitaalisaatio – Murroksen koko kuva, Tammi 2019, suositus***, 2 pistettä

MERILEHTO, ANTTI: Tekoäly – Matkaopas johtajalle, Alma Talent 2018, suositus*, 2 pistettä

RÄMÖ, SATU & VALTARI, HANNE: Unelmahommissa, WSOY 2017, suositus**, 3 pistettä

STÅHLBERG, LEENA & HERLEVI, MARJAANA: Omanäköinen elämä – Näin teet hyviä valintoja, PS-kustannus 2017, suositus*, 1 piste

4. Johtaminen

AALTONEN, TAPIO & AHONEN, PIRJO & SAHIMAA, JAAKKO: Johda merkitystä, suositus***, 3 pistettä

ALA-MUTKA, JUKKA: Johtajuuden rakentajat – Edelläkävijöiden kertomuksia itseohjautuvuudesta ja kokeilukulttuurista, Growman 2019, 2 pistettä, suositus**

BROWN, BRENÉ: Rohkaiseva johtaja - Dare to Lead, Viisas Elämä 2019, suositus**, 3 pistettä

ERIKSON, THOMAS: Kehnot pomot ympärilläni, Atena 2019, suositus*, 3 pistettä

KORHONEN, HILLE & BERGMAN, TYTTI: Johtaja muutoksen ytimessä – Käsikirja uudistumismatkalle, Alma Talent 2019, 2 pistettä, suositus**

KUISTIALA, ANU: Johtajanaiset, Alma Talent 2019, suositus*, 2 pistettä

KUUSELA, SARI: Organisaatiodramaturgialla toimiva työyhteisö, Kauppakamari 2018, suositus**, 2 pistettä

LANGE, IRA & JÄRVINEN, KATI: Pelko pois – Kohti rohkeaa johtamista, Alma Talent 2019, suositus*, 2 pistettä

MAULA, HANNA & MAULA, JESSE: Design ja johtaminen, Alma Talent 2019, suositus***, 3 pistettä

MELLANEN, ATTE & MELLANEN, KAROLIINA: Hyvät, pahat ja milleniaalit – Miten meitä tulisi johtaa, Atena 2020, suositus***, 3 pistettä

RANTANEN, MARJO: Tunnelmajohtaja, Alma Talent 2018, suositus**, 3 pistettä

RATSULA, NIINA: Oikein toimimisen kulttuuri – Johtajan opas eettisen organisaation rakentamiseen, Edita 2019, suositus**, 2 pistettä

RUBANOVITSCH, MIKA D.: Modernin johtajan käsikirja – Älä ole pomo, Johtajatiimi 2020, suositus**, 2 pistettä

SYDÄNMAANLAKKA, PENTTI: Globaali johtaminen, Alma Talent 2019, suositus**, 3 pistettä

ÅHMAN, HELENA: Keskusteluälykyys painetilanteissa, Alma Talent 2019, suositus**, 3 pistettä

5. Tiimivalmentaminen

RISTIKANGAS, VESA & RISTIKANGAS, MARJO-RIITTA & ALATALO, MARJO: Valmentava mentorointi, Kauppakamari 2019, suositus**, 2 pistettä

WESTERLUND, ERKKA & TUPPURAINEN, MANU: Erkka – Elämän peliä, Fitra 2019, suositus**, 2 pistettä

ÅGE, LARS-JOHAN: Happy, Happy – Viisi askelta yhteisymmärrykseen kenen hyvänsä kanssa, Docendo 2020, suositus**, 2 pistettä

6. Markkinointi

APUNEN, ANTTI: Haastajasta hittipalveluksi – tuotteista ideastasi menestyjä, Alma Talent 2020, suositus**, 3 pistettä

HALONEN, MISME: Vaikuttajamarkkinointi, Alma Talent 2019, suositus**, 2 pistettä

JOHNSON, MICHAEL: Branding in Five and a Half Steps, Thames & Hudson 2019, suositus**, 3 pistettä

KOIVISTO, MIKKO & SÄYNÄJÄKANGAS, JOHANNA & FORSBERG, SOFIA: Palvelumuotoilun bisneskirja, Alma Talent 2019, suositus**, 2 pistettä

MATTINEN, MIKKO: Mistä kasvua? Opas digiajan johtajalle, Alma Talent 2020, suositus***, 3 pistettä,

POHJOLA, JUHA: Brändin ilmeen johtaminen, Alma Talent 2019, suositus**, 3 pistettä

VAHTOLA, MARINA: Intohimona brändit, Docendo 2020, suositus***, 3 pistettä

7. Innovointi

HARARI, YUVAL NOAH: Homo Deus, A Brief History of Tomorrow, Vintage 2016, suositus**, 3 pistettä

HILTUNEN, ELINA: Tulossa huomenna – Miten megatrendit muokkaavat tulevaisuuttamme, Docendo 2019, suositus**, 3 pistettä

JÄRVILEHTO, PAAVO & JÄRVILEHTO, LAURI: PIM – Olet luova, Tuuma 2019, suositus**, 1 piste

KIURU, TIMO: Päiväkirja luovuudesta ja luopumisesta, Cozy Publishing 2019, suositus**, 1 piste

PÖLÖNEN, PERTTU: Tulevaisuuden lukujärjestys, Otava 2019, suositus***, 2 pistettä

SIUKONEN, TIMO & NEITTAANMÄKI, PEKKA: Mitä tulisi tietää tekoälystä, Docendo 2019, suositus*, 3 pistettä

8. Henkinen kasvu

AHOLA, ANGELA: Taito tehdä hyvä vaikutus – opas itsetuntemukseen, Minerva 2019, suositus*, 2 pistettä

ALASAARELA, JAAKKO: Sinä pystyt, readme.fi 2018, suositus*, 2 pistettä

CLEAR, JAMES: Pura rutiinit atomeiksi, Tuuma 2020, suositus**, 2 pistettä

FERRISS, TIM: Titaanien työkalut – Elämänohjeita huippumenestyjiltä ja supertähdiltä, Viisas Elämä 2017, suositus**, 3 pistettä

HARARI, YUVAL NOAH: 21 oppituntia maailman tilasta, Bazar 2018, suositus***, 3 pistettä

HARARI, YUVAL NOAH: Sapiens – Ihmisen lyhyt historia, Bazar 2019, suositus***, 3 pistettä

HINKKALA, EIJA: Sinä olet enemmän, Otava 2020, suositus**, 1 piste

OJANEN, MARKKU: Onnellisuuden oivaltaja, PS-kustannus 2018, suositus**, 2 pistettä

OULASMAA, MINNA & PESONEN, MIKA: Tunnista tyyppisi, Otava 2020, suositus*, 2 pistettä

PETERSON, JORDAN B.: 12 elämänohjetta – käsikirja kaaosta vastaan, WSOY 2018, suositus**, 3 pistettä

SAMMALISTO, SAMPO: Viisas pääsee vähemmällä, Kauppakamari 2019, suositus**, 2 pistettä

SHARMA, ROBIN: THE 5 AM CLUB, THORSONS 2021, SUOSITUS*, 3 PISTETTÄ

TALEB, NASSIM NICHOLAS: Oma nahka pelissä, Terra Cognita 2018, suositus*, 3 pistettä

TUKIAINEN, MAARETTA: Tärkeintä tänään – Näin saat vähemmällä enemmän, Tuuma 2019, suositus**, 1 piste

VAALAHTI, MARTTI: Sanojen supervoima, WSOY 2019, suositus**, 1 piste

Rakettimallin 14 prosessin lyhyet selitykset

Oppiminen – Y1+Y2+Y3

Y1 on yksilön / tiimiyrittäjän oppimisprosessi. Tiimiyrittäjä® saavuttaa kehittyessään henkilökohtaisia oppimistuloksia. Nämä tulokset näkyvät innostuksena ja parempana motivaationa. Jokaisen tiimiyrittäjän on tehtävä omat työnsä, jotka on määritelty Y1:n prosessimallissa (kuvattu kirjassa ”Johannes Partanen: Tiimivalmentajan parhaat työkalut” s. 20–21).

Y2 on tiimioppimisprosessi. Innostuneet yksilöt sitoutuvat muutoksen toteuttamiseen ja oppivat yhdessä. Toimintaa varten käynnistetään oma tiimiyritys, jonka toimintaa tuetaan tiimivalmentajan avulla säännöllisissä yhteisissä harjoituksissa eli treeneissä.

Y3 on tiimiyrittäjien oppimisprosessi. Innostuneet tiimiyrittäjät alkavat vähitellen rakentaa uusia käytänteitä saaden aikaan tuloksia ja luottamusta. Kaikki tiimiyrittäjät osallistuvat oman tiimiyrittäjien liikeidean kehittämiseen.

Asiakkuudet – A3+A2+A1

A3 on asiakaspotentiaaliprosessi. Asiakkaita tarkastellaan tiimiyrittäjien toimintaympäristössä asiakaspotentiaalina. Tiimiyrittäjien pyritään ymmärtämään, millaisia tarpeita asiakkailla on ja mihin tarpeisiin tiimiyrittäjien pystyy tarjoamaan ratkaisuja.

A2 on markkinointiprosessi / asiakaspalvelun johtamisprosessi. Tiimiyrittäjien kehitetään jo syntyneitä asiakkuuksia eteenpäin. Tiimiyrittäjät analysoivat erilaisia asiakassuhteita niiden kannattavuuden ja kehitysmahdollisuuksien valossa ja rakentavat erilaisia markkinointi-ideoita tuottaakseen enemmän arvoa asiakkailleen.

A1 on asiakassuhdeprosessi. Tiimiyrittäjät toteuttavat asiakkuusajattelua yhteistuotannossa asiakkaidensa kanssa syventäen näin asiakassuhteitaan. Parhaiden asiakkaitten kanssa tiimiyrittäjien toimii luottamuksen ilmapiirissä.

Kaverijohtaminen – J1+J2

J1 on johtavien ajatusten synnytyksprosessi. Tiimiyrittäjät pyrkivät ymmärtämään, miksi oma tiimiyrittäjien on olemassa ja mikä on sen rooli tiimiyrittäjien elämässä. Tiimiyrittäjät synnyttävät itselleen ja omalle tiimiyrittäjien johtavien ajatukset, joiden avulla tiimiyrittäjien suuntaa johdetaan.

J2 on kaverijohtamisprosessi, jossa tiimiyrittäjien jäsenet tutkivat itseään johtajana. Pyrkimyksenä on ymmärtää omaa johtamistyyliä ja omaa persoonaa. Tiimiyrittäjien valitaan vuosittain tiimiliideri ja hänen avukseen kolme johtoryhmän jäsentä.

Innovointi – I1+I2

I1 on innovointiprosessi, jossa keskitytään yrittäjämäiseen innovointiin. Tiimiyrittäjät rakentavat omaan tiimiyrittäjien tapoja tehdä keksintöjä ja innovaatioita asiakkailleen ja saada näistä lisää kauppaa ja arvoa.

I2 on tietoprosessi. Tiimiyrittäjät tutkivat tiedon merkitystä innovaatioiden synnyttäjänä. Erityisesti kiinnitetään huomiota asiakastiedon keräämiseen, ymmärtämiseen ja jalostamiseen käyttökelpoisiksi tuotteiksi ja palveluiksi.

Brändin johtaminen – B1+B2

B1 on brändin johtamisprosessi. Oman tiimiyrittäjien ydinviesti kiteytetään napakaksi iskulauseeksi. Sitä hyödynnetään tiimiyrittäjien markkinoinnissa ja johtamisessa.

B2 on brändin tarjoomaprosessi. Tiimiyrittäjien käsitellään asiakaskohderyhmälle sopivia tuote- ja palvelukokonaisuuksia, joita luodaan yhdessä asiakkaiden kanssa. Brändin tarjoomaprosessissa korostuu tiimiyrittäjien kannalta viestintä.

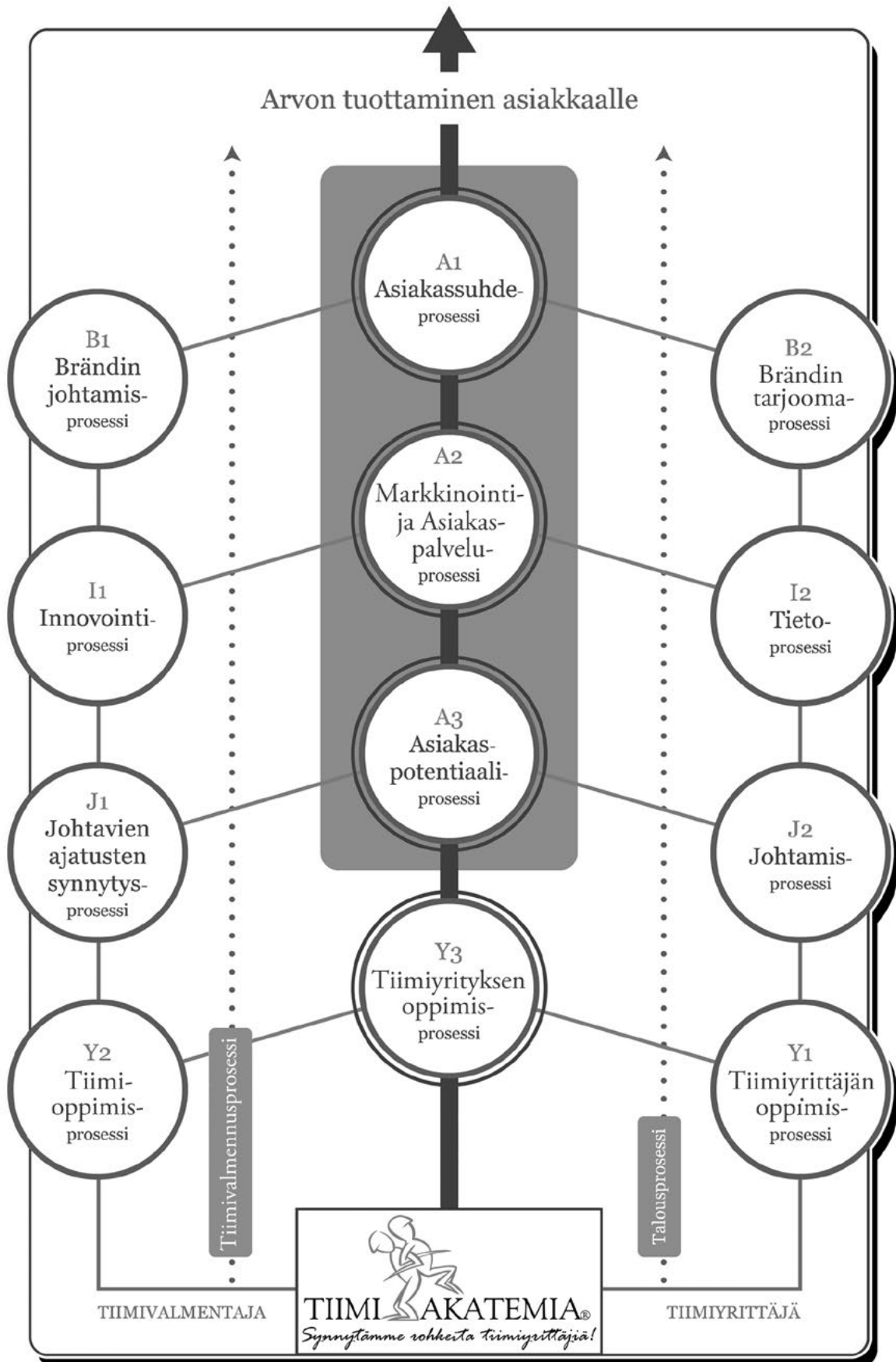
Tiimivalmennusprosessi – TV

Huipputiimiyrittäjien ei voida rakentaa ilman hyvää tiimivalmentajaa. Rakettimallin ymmärtäminen auttaa tiimivalmentajaa hahmottamaan tiimiyrittäjien syntymisen kokonaisprosessin. Esimerkiksi valintaoppaan avulla hyvien kirjojen valitseminen tiimiyrittäjien ja omaan lukuohjelmaan on entistä helpompaa.

Talousprosessi – T

Tiimiyrittäjien ei voi toimia ilman käyttökelpoista talousprosessia. Tiimiliiderin ja johtoryhmän on osattava seurata tiimiyrittäjien taloudellisuutta ja tehokkuutta sekä otettava oppia omasta ja toisten tiimiyrittäjien menneisyydestä. Seurantatiedon avulla johtoryhmä voi kehittää tiimiyrittäjien toimintaa valittujen tavoitteiden suuntaan.

TIIMIYRITTÄJÄN SYNNYTYSPROSESSI (START-UP -malli)



HAKEMISTOT

Kirjoittajahakemisto on tarkistettu ja samoin kirjahakemisto. Kaikki kirjat ovat hakemistossa ja ne on helppo löytää. Kirjatekstejä on uusittu ja muokattu paremmin kertomaan sisällöstä ja olen päätenyt hyvissä kirjoissa hieman entistä pitempiin miniartikkeleihin.

SUOSITELTAVUUS

Kirjapisteet toimivat hyvänä mittarina ja helpottavat valmentajan työtä. Rakettimallista saa apua, kun oppijat teemoittavat oppimisensa yhdessä valmentajan kanssa ensin oppimiseen, sitten asiakkuuksiin, johtamiseen, innovointiin ja yhteiseen arvontuotantoon. Kirjan suositeltavuudesta kertoo kirjapisteiden yhteydessä olevat “täpät”.

- ★ **Ihan OK**
- ★★ **Erinomainen**
- ★★★ **Mestari-teos**

PAKETIT

Joka luvun alussa on paketit tiimivalmentajille. Ensimmäinen paketti on aina uudet kirjat ja sen jälkeen muita ajankohtaisia aihepiirejä. Toivon näiden pakettien auttavan jokaista omien lukusuunnitelmien teossa.

Sisältö

Esipuhe ”juhlapainokseen”.....	4
Uusia kirjoja vuoden 2020 -painokseen	6
Rakettimallin 14 prosessin lyhyet selitykset	9
1. OPPIMINEN / YKSILO	14
1.1. Kehyskertomus.....	17
1.2. Oppivien organisaatioiden rakentaminen	20
1.3. Tärkeitä opittavia asioita ja hyödyllisiä taitoja	27
1.4. Koulumaailma	48
1.5. Itsetuntemus.....	72
1.6. Ydinkirjat.....	85
2. TIIMIOPPIMINEN / TIIMIT / YHTEISÖLLISYYS	91
2.1. Tiimit yrityksiin.....	94
2.2. Tiimit kouluihin	109
2.3. Tärkeitä opittavia asioita tiimeissä.....	114
2.4. Verkostot.....	119
2.5. Tiimivalmentajat.....	124
2.6. Ydinkirjat.....	132
3. YRITTÄJYYS / YRITYS / TIIMIYRITTÄJÄ	140
3.1. Tiimivalmentajalle.....	144
3.2. Tiimirittäjän taidot ja työkalut.....	165
3.3. Yrityksen toiminnan kehittäminen.....	176
3.4. Yrittäjien elämäkertoja ja yritysten historioita.....	188
3.5. Uusia tuulia ja haasteita yrittäjyyteen.....	196
3.6. Ydinkirjat.....	210
4. JOHTAMINEN	214
4.1. Johtamistyötä ohjaavia ajatuksia	217
4.2. Johtajan taidot ja työkalut.....	239
4.3. Johtamisen ja organisaation kehittämisen työkalut.....	266
4.4. Strategia-ajattelu ja projektit.....	284
4.5. Johtamisen uudet haasteet.....	293
4.6. Ydinkirjat.....	334

5. TIIMIVALMENTAMINEN	343
5.1. Tiimivalmentaja.....	345
5.2. Valmentava johtaja	365
6. MARKKINOINTI	378
6.1. Kehyskertomus.....	381
6.2. Asiakas.....	384
6.3. Brändi.....	405
6.4. Tarjooma	420
6.5. Sosiaalinen media / Digimarkkinointi.....	432
6.6. Myynti.....	452
6.7. Ydinkirjat.....	466
7. INNOVOINTI	484
Kehyskertomukset.....	487
7.1. Tulevaisuus.....	493
7.2. Luovuus ja luova ajattelu.....	506
7.3. Innovaatiot ja innovaattorit.....	528
7.4. Innovatiivinen yritys ja luovan kulttuurin rakentaminen.....	534
7.5. Luovan kulttuurin johtaminen.....	545
7.6. Innovatiivisuuden vaatimuksia oppimiselle	549
7.7. Ydinkirjat.....	555
8. HENKINEN KASVU	560
8.1. Kehyskertomukset.....	563
8.2. Filosofiaa ja ajattelun raikastetta.....	572
8.3. Havahtuminen.....	585
8.4. Ihmisenä kasvu.....	594
8.5. Ihmisen selviytymisen mahdollisuuksia ja rutiineja.....	613
8.6. Ydinkirjat.....	632
1. Painos 29.9.1993.....	640
Hakemisto – Kirjailijat.....	642
Hakemisto – Kirjat.....	656

1.

Oppiminen / Yksilö

UUDET KIRJAT 30. PAINOKSEEN

HIMANKA, JUHA: Korkein opetus – Opettaminen yliopistoissa ja korkeakouluissa: Johdatus opettajalle

HUOTILAINEN, MINNA & MOISALA, MONA: Keskittymiskyvyn elvytysopas

LAHTINEN ANULIISA & RANTANEN, JARKKO: Tunnetaidot opetustyössä – Opas haastaviin tilanteisiin

LIUKKONEN, JARMO: Kuka hallitsee mieltäsi? Mielikuvien hyödyntämisen kirja

LONKA KIRSTI: Oivaltava oppiminen

LUOSTARINEN, AKI & NIEMINEN, JUUSO HENRIK: Arvioinnin käsikirja

NORRENA, JUHO: Oman oppimisen kapteeni

SAARI, OSKARI: Aki Hintsa – Voittamisen anatomia

TOIVOLA, MARIKA & PEURA, PEKKA & HUMALOJA, MARKUS: Flipped Learning – Käänteinen oppiminen

VENÄLÄINEN, JUSSI: Flow-tila – Tietotyön viisain vaihde

KOULU TÄNÄÄN

LUOSTARINEN, AKI & NIEMINEN, JUUSO HENRIK: Arvioinnin käsikirja

NORRENA, JUHO: Oman oppimisen kapteeni

ROIHA, ANSSI & POLSO, JERKER: Onnistu eriyttämisessä

SALMELA-ARO, KATARIINA (toim.): Motivaatio ja oppiminen

TOIVOLA, MARIKA & PEURA, PEKKA & HUMALOJA, MARKUS: Flipped Learning – Käänteinen oppiminen

VÄLIJÄRVI, JOUNI YM.: Maailma muuttuu – muuttuuko koulukin

POSITIIVINEN PEDAGOGIIKKA

LESKISENOJA, ELIISA: Positiivisen pedagogiikan työkalupakki

JÄRVILEHTO, LAURI: Hauskan oppimisen vallankumous

UUSITALO-MALMIVAARA, LOTTA & VUORINEN, KAISA: Huomaa hyvä! Näin ohjaat lasta ja nuorta löytämään luontevahvuutensa

UTELIAISUUS JA INNOSTUS

AALTO-SETÄLÄ, PAULI & SAARINEN, MIKAEL: Innostus, myötämanipuloinnin aakkoset

KROKFORS, LEENA & KANGAS, MARJAANA & KOPISTO, KAISA (toim.): Oppiminen pelissä – pelit, pelillisuus ja leikillisuus opetuksessa

KASHDAN, TODD: Curious?

AIKAANSAAMINEN JA ASENNE

DWECK, CAROL S.: Mindset – Menestymisen psykologia – Kuinka voimme toteuttaa piileviä kykyjämme?

HERRIGEL, EUGEN: Zen ja jousella ampumisen taito

HUHTALA, MARJO: Aikaansaajan asenne

MARTELA, FRANK: Tahdonvoiman käyttöohje

MAURY, MAARIKA & TUOMILA, JAANA & MERETNIEMI, TUOMO: Hoppu on hanurista

TUOMINEN, SAKU: Juu ei – pieni kirja priorisoinnista

VENÄLÄINEN, JUSSI: Flow-tila – Tietotyön viisain vaihde

KAIKILLE TIIMIVALMENTAJILLE MUST

CUNNINGHAM, IAN: The Wisdom of Strategic Learning

LEONARD, GEORGE: Mastery, the keys to success and long-term fulfillment

ROBINSON, KEN: The Element – How Finding Your Passion Changes Everything

SENGE, PETER: The Fifth Discipline Revised and Updated

ROBINSON, KEN
The Element
 – *How Finding*
Your Passion
Changes
Everything

Penguin Books 2009
 978-0-14-311673-8

★★ 3

Kirja sisältää runsaasti erilaisia tarinoita hyvin erilaisten ihmisten luovuusmatkoista. Osa heistä on maailmankuuluja ja osa aivan tavallisia ihmisiä. Useita heistä on haastateltu erityisesti tätä kirjaa varten. Nämä ihmiset kertovat kuinka he alun alkaen löysivät erityisen lahjakkuutensa ja voivat toteuttaa itseään tekemällä sitä mitä rakastavat. Samalla kirja kertoo myös sinusta. Meidän pitää luoda sellaisia ympäristöjä kouluihimme, työpaikoillemme ja virastoihimme, joissa kaikkia ihmisiä kannustetaan kehittämään luovuuttaan. Muistan jo aivan pienenä, että isäni mainitsi usein kertoessaan jostain ihmisestä, että kyseinen henkilö oli aivan elementissään omassa työssään. Kirja kertoo myös siitä, miten rakennat itsellesi tämän elementin. Ehkä sinun tarvitsee olla vain oma itsesi.

Kirjoittaja on varma, että jos me kukin voimme löytää elementtimme, niin meillä kaikilla on potentiaalia saavuttaa ja kokea enemmän. Ikävä kyllä koulu ja kasvatuksemme eivät auta meitä löytämään intohimoamme ja kyvykkyyksiämme, tosiasiaa tilanne on usein päinvastainen. Tähän on kirjoittajan mielestä erityisesti kolme syytä. Ensinnäkin tietynlaisella akateemisella kyvykkyydellä on yliedustus, vaikka se tärkeitä onkin. Nimittäin selvä yliedustus on kriittisellä ajattelulla ja järkeilyllä sanoin ja numeroin. Niin tärkeitä kuin nämä taidot ovatkin, niin inhimillinen älykkyys on paljon muutakin.

Toinen piirre on oppiaineiden hierarkia. Hierarkian huipulla on matematiikka, tieteellinen ajattelu ja kielitaidot. Keskivälillä ovat humanistiset aineet ja pohjalla taideaineet. Taideaineissa on vielä toinen hierarkia: musiikilla ja visuaalisilla aineilla on normaalisti korkeampi status kuin teatterilla ja tanssilla. Kolmas piirre on kasvava luottamus eri tyyppisiin arviointeihin. Nämä kolme piirrettä koskevat erityisesti Yhdysvaltoja ja Englantia, mutta ovat levinneet laajalti muuallekin. Lisäksi on yleistynyt tietyt rajoitetut tavat opettaa ja oppia.

Mikä sitten on elementti? Kirjoittaja määrittelee sen luonnollisen kyvyn tai soveltuvuuden ja henkilökohtaisen intohimon kohtauspaikaksi. Ihmiset kuvailevat kirjassa, että he tekevät rakastamiaan asioita omana itsenään. He kokevat ajan kulumisen eri tavalla ja kokevat elävänsä täyttä elämää keskittyneempänä ja energisempänä kuin muulloin. Elementti on ahaa-elämys tai pikemminkin ylikuonnollisen esiintulo. Perinteisestä älykkyystestien kuvaavasta älykkyudesta elementti eroaa. Jos emme hyväksy sitä tosiasiaa, että voimme ajatella maailmasta monella eri tavalla, rajoitamme mahdollisuuksiimme löytää se persoona joksi meidät on tarkoitettu. Löytääksemme siis elementin meidän on sallittava kaikki ne tavat, joilla voimme kokea maailman keksiäksemme omat todelliset vahvuutemme.

Luovuus on suuri myytti. Luovuus vie mielikuvitusprosessin toiselle tasolle. Kirjoittajan luovuusmääritelmä on ”aitojen arvoa tuottavien ideoiden prosessi”. Voit olla luova missä tahansa asiassa. Muusikot rakastavat tekemäänsä ääntä, kirjailijat sanoja, tanssijat liikettä, matematiikot numeroita, ►►

I. I. Kehyskertomus

= kirja, joka kertoo sinulle, mistä on kysymys oppimisen muutoksessa tänään ja huomenna.

- yrittäjät rakastavat sopimusten tekoa ja opettajat opettamista. Tämän vuoksi ihmiset, jotka rakastavat tekemäänsä eivät ajattele sitä työnä sanan varsinaisessa merkityksessä. He tekevät sitä, koska he haluavat ja koska kun he tekevät sitä, he ovat elementissään. Tätä isäni tarkoitti lapsuudessani.

Kirjoittajan mukaan pääsy siihen, että niin monet ihmiset ajattelevat, etteivät he ole itse luovia, on yksinkertaisesti se, että he eivät ole löytäneet tapaa (välinettä) toteuttaa omaa luovuuttaan. Kun ymmärrämme luovuutemme välineen (esim. opetus, musiikki, yrittäjä jne.) roolin, meillä on tarve kehittää sellaisia käytännön taitoja, joita tarvitsemme toteuttaaksemme unelmamme. Näitä taitoja on kehitettävä oikealla tavalla. Kun olemme elementissämme, tunnemme, että olemme tekemässä sitä mihin meidät on tarkoitettu.

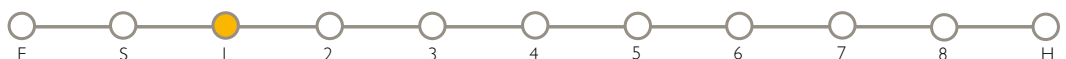
Taitojen ja oman elementtisi kehittämisessä voit tarvita apua. Usein mentori ilmestyy silloin kun henkilö on valmis siihen. Mentorit voivat auttaa neljässä eri roolissa. Ensimmäinen rooli on tunnistaminen. Mentoroitava ei ole useinkaan itse tietoinen yksilöllisestä kyvykkyydestään ja sopivuudestaan. Henkilöllä on kyvykkyys erilaiseen musiikkiin tai erilaiseen instrumenttiin: kitaraan, ei viuluun; akustiseen kitaraan, ei sähkökitaraan. Mentori, joka on jo löytänyt elementtinsä kyseessä olevassa aiheessa, voi auttaa oikeaan suuntaan.

Toisaalta mentorilla on rooli myös rohkaisijana. Mentorit saavat meidät uskomaan, että voimme saavuttaa mahdollomankin. Kolmas mentorin rooli on fasilitointi. Mentori auttaa meitä kohti elementtiä tarjoamalla neuvoja ja tekniikoita sekä auttaa meitä oppimaan virheistämme. Neljäs mentorin rooli on auttaa meitä venymään kohti rajojamme. Hän muistuttaa meitä siitä, ettemme hyväksy koskaan keskinkertaista.

Koskaan ei ole liian myöhäistä aloittaa itsensä kehittämistä. Tutkimusten mukaan niin pitkään kuin käytämme aivojamme aktiivisesti jatkamme hermorojemme rakentamista. Voimme siten kehittää luovaa ajatteluaamme läpi elämämme. Ollaksesi elementissäsi ei sinun tarvitse heittää kaikkea pois ja tehdä vain sitä yhtä ainoaa. Voit myös ansaita elantosi jollakin muulla ja sitten raivata tilaa sille asialle jota rakastat. Monet pitävät tällaista toimintaa emotionaalisesti parempana.

Kouluoppimisessa on kolme pääprosessia: opetussuunnitelma (curriculum) eli mitä koulujärjestelmä odottaa oppilaan oppivan; pedagogiikka eli se prosessi, jonka avulla järjestelmä auttaa oppilaita tekemään sen; ja arviointi eli se prosessi, joka arvioi kuinka hyvin oppilaat suoriutuvat oppimastaan. Useimmat koulu-uudistukset keskittyvät opetussuunnitelmaan ja arviointiin.

Tyypillisesti koulutuspolitiikalla pyritään valvomaan opetussuunnitelmaa ja määrittämään tarkkaan mitä oppilaitten pitäisi oppia. Sitten tämän jälkeen painotetaan arviointia. Tämä on kirjoittajan mielestä väärin. Paras ja oikea tapa on parantaa opetusta ja nostaa hyvien opettajien asemaa. Lapset ►►

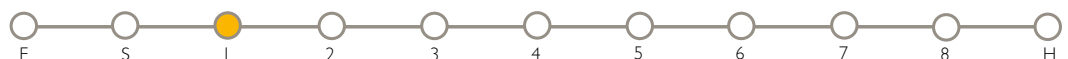


I.I. Kehyskertomus

= kirja, joka kertoo sinulle, mistä on kysymys oppimisen muutoksessa tänään ja huomenna.

- ▶▶▶ oppivat parhaiten kun he oppivat toinen toisiltaan ja oppivat opettajiensa kanssa yhdessä. Hyvät opettajat ovat aina ymmärtäneet, että heidän roolinsa ei ole opettaa oppiainetta vaan opettaa oppilaita. Mentorointi ja valmentaminen ovat tärkeitä koko kasvatusjärjestelmän onnistumiselle.

Michelangelo sanoi kerran: ”Suurin vaara useimmille meistä ei ole se, että tähtäämme liian korkealle ja emme saavuta sitä vaan että tähtäämme liian matalalle ja saavutamme sen.” Tulevaisuutemme vuoksi meidän pitää tähdätä korkealle ja olla päättäväisiä menestymään. Siksi jokaisen meistä yksin ja yhdessä pitää keksiä elementti. Lopuksi löytääksesi elementtisi oleellista voi olla oikean heimon löytäminen. Toisaalta jos olet masentunut, on se hyvä merkki väärästä heimosta. 62 kolahdusta. Y1+Y2.



1.2. Oppivien organisaatioiden rakentaminen

CASEY, DAVID
*Managing
Learning in
Organizations*

Open University
Press 1993
0-335-15657-6 (engl.)

★★★ 2

Tämä teos on ollut itselleni hyvin merkityksellinen. Tajusin ihan oikeasti mitä oppiva organisaatio on. Nämä ajatukset kantavat vielä tänäänkin pitkälle. Puuttumattomuuden lain perustat ovat tässä kirjan lauseessa: ”Mene väliin niin vähän kuin mahdollista, kun huomaat oppimisen etenevän.” Kirjoittaja kehottaa myös ottamaan johtamisen kaikkkeen mukaan entistä vahvemmin. Otin tämänkin kohdan aivan tosissani. Varsinainen suurimittainen johtamiskoulutuksemme alkoi kuitenkin vasta kuusi vuotta kirjan lukemisen jälkeen vuonna 2001 alussa.

Johtamiskoulutuksessa parhaat tulokset saavutetaan siellä, missä ihmiset tekevät työnsä. Juuri tästä kirja kertoo. Johtaminen on sosiaalinen prosessi ja useimmiten työ tehdään erilaisissa ryhmissä. Tekijä päättelee, että yksittäisen johtajan on opittava myös yksilönä. Ryhmissä oppimisen tajuaminen muutti opettajan roolin fasilitoijaksi. Sitten alettiin auttaa koko organisaatiota oppimaan ja fasilitoija muuttui organisaatiokonsultiksi. Nyt näyttää siltä, että tekijä oli oikeassa kaiken kolmen oppimisen pääkohdan suhteen ja paljon myöhemmin huomaamme, että Rakettimalli toimii tältä pohjalta (Y1, Y2 ja Y3). Huippukirja edelleen. 47 kolahdusta. Valmentajille ja yritysjohtajille. Y1+Y2+Y3+J2+V.

JALAVA, URPO &
VIKMAN, ARI
*Työ ja
oppiminen
yrityksissä –
Ongelmista
ratkaisuihin*

WSOY 2003
951-0-27001-6

★★ 2

Tämä ongelmalähtöisen oppimisen (PBL) käsikirja antaa ohjeita menetelmän käytöstä työpaikoilla. Menetelmässä on keskeistä henkilöstön lisääntyvän osaamisen yhdistäminen työpaikan käytännön ongelmien ratkaisemiseen. Ongelmaperustaiseen oppimiseen perustuvassa ratkaisunhaussa korostuu uuden tiedon merkitys sekä osaamisen kasvun yhdistäminen käytännön toimintaan. Ongelmalähtöiselle oppimiselle on ominaista ns. aidot kysymykset, joiden tarkoituksena on uuden asian ymmärtäminen tai ongelman ratkaiseminen. Toiminnasta oppimisessa suurin vahvuus on siinä, että uusia näkemyksiä syntyy, kun ryhmän jäsenet eivät entuudestaan tunne selvittävää ongelmaa. Tehokkainta oppiminen on, jos ryhmä selvittää uutta tehtävää vieraassa ympäristössä.

Ongelmaperustaisen oppimisympäristön perustana on ongelmaperustainen, ryhmäjäsenkeskeinen pedagogiikka ja idea, että ryhmä kykenee jäsentensä erilaisia näkemyksiä yhdistelemällä ratkaisemaan ongelmia ja oppimaan niiden ratkaisusta. Ryhmässä toimiminen ja oppiminen perustuvat vuorovaikutukseen, jonka välineenä on pääasiassa keskustelu. Puhumme dialogista eli ajattelusta yhdessä. Opimme sietämään erilaisia ajatuksia. Kun henkilöt ajattelevat asioista hyvin samalla tavalla, oppimista ei tapahdu useinkaan kovin paljon. Ajatusten erilaisuus herättää ristiriitoja konflikteja, jotka luovat uutta ajattelua silloin kun ryhmä luottaa toinen toisiinsa. Monet ihmiset eivät edes harkitse yhdessä ajattelua, vaan he ajattelevat yksinään.

Valmentajan rooli on yhteistoiminnan edellytysten kehittäjä. Hän on myös organisaation rakentaja. Valmentajan roolissa on kolme keskeistä tehtä-

1.2. Oppivien organisaatioiden rakentaminen

- vää: oppimisen tukeminen, yhteistyön edistäminen ja välittäjänä toimiminen. Ongelmaperustaisen oppimisen ryhmän valmentajaksi kasvetaan vaiheittain. Valmentajalla on hyvä olla ainakin yksi ohjattava ryhmä valmentajaksi kasvun aikana. Valmentajan taidoista ja ajankäytöstä riippuen ryhmiä voi olla enemmänkin. Kokemus ryhmän toiminnasta ja sen ohjaamisesta on kuitenkin tärkeä. Hyvä valmentaja tuntee oman alansa hyvin, käyttää omaa persoonallista huumoriaan hyväksi, osaa selittää asiat ymmärrettävästi ja sitouttaa porukan mukaan toimintaan. Jokaisen tulee löytää oma tapansa valmentaa. Ihannevalmentaja on sellainen, että kaikki tulisivat hänen palavereihinsa mielellään kuuntelemaan ja tekemään yhteistyötä. Tämän teoksen mukaisen PBL-ymmärtämisen mukaan erot tiimioppimiseen eivät ole kovin suuret. 54 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+V.

MARQUARDT,
MICHAEL J.

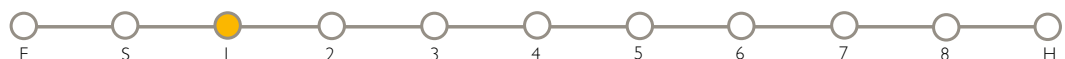
*Action Learning
– Solving
Problems
and Building
Leaders in Real
Time*

Davies-Black Publishing
2004
0-89106-191-6 (engl.)

★★★ 3

Kirja kuvaa “action learning”-menetelmän 12-vaiheisena prosessina. Lyhyesti action learning on erittäin yksinkertainen ohjelma, jossa ryhmä ihmisiä työskentelee aitojen ongelmien kimpussa ja oppii samalla. Koko ajan esitetään kysymyksiä ja opitaan ennen toimintaa, toiminnan aikana ja toiminnan jälkeen. Toiminnallinen oppiminen tuo esille viisi hyötyä: ongelman ratkaisun, johtamisen kehittämisen, tiimin rakentamisen, organisaation muutoksen ja ammattimaisen oppimisen. Toiminnallinen oppiminen koostuu kuudesta komponentista, jotka ovat: ongelma, ryhmä tai tiimi, kysymykset, toiminta, oppiminen ja valmentaja. Toiminnallinen oppiminen keskittyy sellaiseen ongelmaan, projektiin tai haasteeseen, joka on tärkeä yksilölle, ryhmälle tai organisaatiolle. Ydinyksikkö toiminnallisessa oppimisessä on tiimi. Sen koko on neljästä kahdeksaan henkeen ja tämä tiimi tutkii ongelmaa, johon ei ole löytynyt helppoa ratkaisua. Koko prosessi muodostuu kysymyksistä ja reflektiivisesta kuuntelusta mieluummin kuin lausunnoista ja mielipiteistä. Kysymykset rakentavat ryhmädialogia ja ryhmän yhtenäisyyttä, luovat innovatiivisuutta ja systeemiajattelua ja vahvistavat oppimistuloksia. Toiminta kohdistuu ongelmaan.

Toiminnallinen oppiminen on ehkä nopein ja tehokkain keino oppivan organisaation rakentamiseksi. Oppimisprosessissa tiimien jäsenet kehittävät metakognitiivisia taitojaan, kykyään oppia. He oppivat tehokkaan oppimisen periaatteita ja teorioita, tapoja joissa oppimista voidaan soveltaa, erilaisia oppimistapoja sekä oppimisen avaintaitoja kuten henkilökohtaista mestaruutta, mielen mallien ymmärtämistä ja systeemiajattelua. Yksilöt oppivat tiimioppimista, jonka tekee mahdolliseksi valmentajan reflektiiviset kysymykset. Toiminnallinen oppiminen sisältää monia oppimisen kenttiä ja siten se luo oppimiseen nopeutta, syvyyttä ja leveyttä. Oppimisen nopeus syntyy siitä, että yksilöt ja tiimi käyvät läpi kaikki oppimisen kehät (Y1, Y2 ja Y3). Koska kysymykset ovat jatkuvia ja haastavat toinen toisensa oletukset ja näkökulmat, on oppiminen syvää. Oppimisen leveys syntyy toiminnallisen oppimisen valmentajan opastuksella ja tieto siirtyy tiimeihin ja organisaatioon. ►►



1.2. Oppivien organisaatioiden rakentaminen

►► Toiminnallisen oppimisen valmentaja toimii katalysaattorina, joka optimoi oppimisen voiman ja nautinnon. Hän toimii liimana ryhmän jäsenten välillä ja vahvistaa ryhmän kykyä oppimiseen ja toimintaan. Valmentajan päärooli on helpottaa ryhmän kykyä kasvaa ja oppia joten se vuorostaan ratkaisee paremmin ongelman. Valmentajan fokuksen on aina oltava oppimisessa, ei ongelmassa. Oppiminen edellyttää ryhmän suorituksen jatkuvaa parantamista. Valmentaja auttaa avoimen ja luottamuksellisen oppimisen ilmapiirin luomisessa. Valmentaja ei koskaan kerro ryhmän jäsenille mitä pitää tehdä, vaan auttaa kysymyksillä heitä löytämään sen mitä pitää tehdä. Valmentajan pitää aina huomata se tosiasia, että tärkeä oppiminen tapahtuu ryhmän reflektoinnissa ja tärkeä reflektointi tapahtuu hyvien kysymysten tuloksena. Valmentaminen tarkoittaa sitä, että valmennusjakson jälkeen ihmiset lähtevät pois pätevämpinä ja kyvykkäämpinä auttamaan heidän organisaatiotaan ja löytämään merkityksen sille mitä he tekevät. Edelleen hieno kirja oppivan organisaation rakentamiseen. 64 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

MARQUARDT,
MICHAEL J.
*Building the
Learning
Organization*

Davies-Black Publishing
2004
0-89106-165-7 (engl.)

★★★ 3

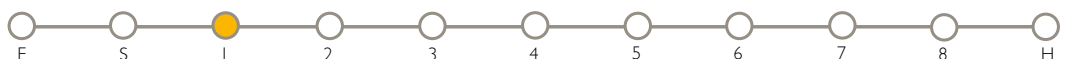
Menneen syksyn 2004 aikana luin yhteensä 58 kirjaa ja tämä teos oli niistä paras. Tykkäsin hurjasti. Tässä rakennetaan oppiva organisaatio erään mallin perusteella, joka hyvin istuu yhteen Tiimiakatemiassakin käytettävän Rakettimallin kanssa. Tekijän mukaan 10 vuoden kuluttua on vain oppivia organisaatioita. On tärkeää havaita, että tiimioppiminen eroaa radikaalisti tiimitreenauksesta, koska edellinen sisältää enemmän kuin ryhmätaitojen hankkimisen. Tiimioppiminen korostaa itseohjattua oppimista, luovuutta ja ideoiden vapaata virtausta. Menestyksellinen tiimioppimissysteemi varmistaa sen, että tiimit jakavat sekä positiiviset että negatiiviset kokemuksensa toisten organisaation tiimien kanssa ja siten ne edistävät voimakasta älypääoman kasvua. Oppiminen tapahtuu aina kolmella tasolla: yksilön (Y1), tiimin (Y2) ja organisaation (Y3) tasolla. Oppiva organisaatio ottaa kaikki mukaan oppimaan. Tärkein johtajan vastuu tänään on muiden oppimisen mahdollistaminen. Tekijän ennuste siitä, että 10 vuoden kuluttua on vain oppivia organisaatioita ei aivan ole onnistunut vielä vuonna 2019, mutta olemme kuitenkin entistä lähempänä tuota hetkeä. 92 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

PEDLER, MIKE &
BURGOYNE, JOHN &
BOYDELL, TOM
*The Learning
Company*

McGraw-Hill 1991
0-07-707479-3 (engl.)

★★ 2

Luin kirjan syksyllä 1992 muutamia kuukausia ennen Tiimiakatemian perustamista. Luulen, että kirja kannusti minua 19.1.1993 kirjoittamaan käytävän taululle nuo legendaariset sanat: ”Haluatko lähteä maailmanympärysmatkalle ja siinä sivussa oppia hiukan markkinointia?” Aloin uskoa, että oppivat organisaatiot ovat tulossa (onneksi en tiennyt olevani väärässä). Oppiva yritys luo oppimismahdollisuuksia kaikille jäsenilleen ja pystyy muuttamaan itsensä kokonaisuutena. Kirja muodostuu 101 välähdyksestä (glimpse). Erityisesti välähdys 42 ja 58 ovat jääneet mieleeni. Välähdys 42:tä olen käyttänyt konsultoinnissani esimerkiksi Raumalla Mikrollissa aikoinaan. Siinä ►►



1.2. Oppivien organisaatioiden rakentaminen

- annetaan ohjeet miten organisaatio voidaan kuvitella ihmiseksi. Tämä harjoitus on aina onnistunut. Välähdys 58 on POW. Se oli ensimmäinen iso tapahtumamme heti 1993 keväällä ja aiheutti ensimmäisen ison lehtijutun Keski-suomalaisessa. Jutun nimi oli POW, joka kuvasi sitä että kaikki osallistuvat prosessin johtamiseen. Mike Pedler vieraili Tiimiakatemiassa 16.2.1998 ja oli miellyttävä englantilainen gentleman. 35 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J2+V.

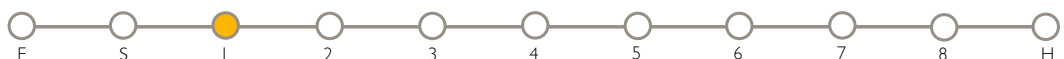
POHJONEN, PETRI Työssä- oppiminen

PS-Kustannus 2005
952-451-106-1

★★ I

Onko työssäoppiminen vastaus tämän päivän ammatillisen osaamisen ja jatkuvien työelämästä tulevien muutosten haasteisiin? Meillä Tiimiakatemiassa voidaan vastata tähän kysymykseen myöntävästi. Yrittäjyyden oppimisessa työssäoppiminen on tullut jäädäkseen. Koko oma elämäni on ollut melkein pelkästään työssäoppimista. 1990-luvun puolenvälin jälkeen positiivinen asennoituminen ja oppimisen ilo on esitetty suomalaisen yhteiskunnan menestymisen avaimiksi. Kuitenkaan emme ole pystyneet vastaamaan kaikkiin postmodernin yhteiskunnan haasteisiin, vaan koulutuksen tuottamien taitojen ja työllistymisen edellytysten välillä on kuilu. Taito johtaa ihmisiä ja tehtäviä sekä taito vauhdittaa innovaatioita ja muutosta ovat taitoina heikoimmin kehittyneitä, mutta työelämän suunnasta kaikkein kysytyimpiä.

Osaamisen merkitys organisaation menestymisessä on kasvanut. Todellinen kilpailukyky syntyy siitä, että organisaatio oppii nopeammin kuin kilpailijat. Ydinosaamisen avulla organisaatio voi saavuttaa pysyvän kilpailuedun. On kyse organisaation yhteisestä oppimiskyvystä. Ylivoimainen osaaminen syntyy ihmisten välisestä avoimesta kommunikaatiosta, osallistumisesta ja yli-reviirirajojen tapahtuvasta sitoutumisesta tavoitteisiin. Työssäoppimisella tarkoitetaan omista kokemuksista ja organisaation perinteestä oppimista sekä monitaitoisuuden edistämistä oppimisen näkökulmasta tehdyn työnkierron, tehtävien vaihdon sekä tutkimus- ja kokeiluprojekteihin osallistumisen avulla. Keskeisiä menetelmiä ovat kokemuksellinen oppiminen ja yhteistoiminnallinen oppiminen. Nykyisen näkemyksen mukaan oppimisen ydin onkin työssä, ja oppimisen tueksi etsitään sopivia sisältöjä ja menetelmiä. Siirtovaikeus muodollisesta koulutuksesta työhön jää kovin vähäiseksi. Alkuperäinen kokemuksellinen oppimisen malli korostaa yksilökeskeistä lähestymistapaa, mutta työssäoppiminen tapahtuu yhä enemmän pienryhmissä ja yhteistyöverkostoissa. Tämä onkin korostanut yhteistoiminnallisen oppimisen merkitystä. 20 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.



1.2. Oppivien organisaatioiden rakentaminen

SENGE, PETER M.

*The Fifth
Discipline
Fieldbook*

Currency/Doubleday
1994
0-385-47256-0 (engl.)

★★★★ 3

Kirja sisältää todistusaineistoa Peter Sengen disipliinien toimivuudesta. Käytimme teoksen kertomuksia monissa erilaisissa kehittämisprojekteissa ympäri Suomea 1990-luvulla. Kirjan sivut ovat täynnä alleviivauksia ja kommentteja. (Alkuaikoina aina ostin kaikki kirjat, kun ei ollut mitään kirjastoa.) Kirjan tarinat kertovat, että yritykset, koulut, jopa kunnat voivat selviytyä oppimisvaikeuksistaan ja saada aikaan huippusuorituksia. Aloitimme aina puheemme erilaisissa koulutustilaisuuksissa: ”Olemme luomassa organisaatioita, jotka osaavat oppia.” Opimme, että lähdemme aina kokonaisuudesta ja katsomme mitä osia tarvitsemme. Esimerkiksi Neste-rallissa elämykseen kuului selvästi vasta syntynyt Kävelykatu Jyväskylän keskustassa. Tästä kokonaisuudesta lähdimme ideoimaan kokonaista Ralliviikkoa. Ymmärsimme, että kasvaaksemme henkisesti meidän otettava vastaan uusi haaste, ja syntyi ajatus Tiimiakatemiasta (työnimi oli kuitenkin aluksi Tiimi-instituutti). Tiimioppiminen on oppimista kollektiivisesti. Se alkaa yksilön oppimisella, mutta suuntautuu itsestä ulospäin ja pyrkii jatkuvaan parantamiseen. Tämä on teorioittemme ydinkirja. 92 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

SENGE, PETER M.

*The Fifth
Discipline
Revised and
Updated*

Random House 2006
978-1-905-21120-3
(engl.)

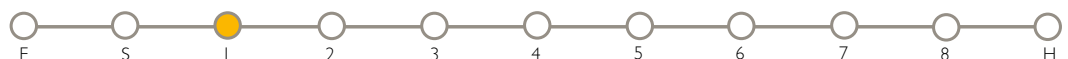
★★★★ 3

Peter Sengen olen tavannut jo monta kertaa. Ensimmäinen kerta oli vuonna 2001, kun hän vieraili Jyväskylässä Tiimiakatemialla ja sitten SoLGlobalin kokouksissa Helsingissä, Wienissä ja viimeksi 2008 Omanissa. Hän on SoLin perustaja ja on ehkä eniten vaikuttanut Tiimiakatemian syntyyn. Luin kirjan vuonna 1994 ja eteeni avautui aivan uusi maailma oppivien organisaatioiden kanssa. Kirjaa on myyty jo yli kaksi ja puoli miljoonaa kopiota maailmanlaajuisesti. Tämä painos sisältää yli 100 sivua uutta materiaalia ”Viidennen disipliinin” hyödyntämisestä yrityksissä 15 viime vuoden aikana. Kirja on oppijoille, erityisesti niille, jotka ovat kiinnostuneet kollektiivisen oppimisen taidoista ja käytännöistä. Tämä kirja oli silloin Tiimiakatemian alussa paras lukemani ammattikirja. Se teki melkein saman vaikutuksen kuin nuoruudessani lukemat venäläiset klassikot: Tolstoi, Dostojevski, Puskin, Lermontov, Gogol ja Turgenjev. Opin kirjasta johtavan lauseen: ”Tehokkain oppiminen syntyy suorasta kokemuksesta ryhtymällä toimeen ja näkemällä toiminnan seuraukset.” Visiosta en ollut kuullutkaan tätä ennen tai en ainakaan sitä ymmärtänyt. Nyt syntyi visio omasta yliopistosta vuonna 2037. Saapa nähdä. Kirjaa lukiesani keväällä 2009 ryöpsähti mieleeni Tiimiakatemian alkuajan ajatukset.

Aloin ymmärtää esimerkiksi elinikäistä oppimista: se liittyy kaikkeen ihmilliseen toimintaan. Ihminen oppii koko elämänsä läpi. Oppimisen avulla luomme itsemme aina uudelleen ja uudelleen. Vietti oppia on ihmiselle yhtä voimakas kuin vietti lisääntyä – se alkaa kuitenkin aikaisemmin ja kestää myöhempään.

Visio on voima ihmisten sydämissä. Mitä me haluamme yhdessä luoda? Yhdessä jaettu visio syntyy halustamme saada aikaan jotkin hyvin merkityksellisiä. Organisaatiostamme tulee meidän yrityksemme. Oppivaa organisaatiota ei voi syntyä ilman jaettua visiota. Jaettu visio ruokkii riskin ottamista ja kokei-

►►



1.2. Oppivien organisaatioiden rakentaminen

- luja. Tiimioppiminen liittyy myös visioon ja yhteiseen tarkoitukseen. Nämä antavat motiiviperustan. Kuitenkin tiimioppiminen tapahtuu ainoastaan harjoittelun avulla. Kuvittele vaikka teatteriporukka tai urheilujoukkue ilman harjoittelua. Aina on oltava harjoittelu ja suoritus, harjoittelu ja suoritus, aina uudelleen ja uudelleen. Entä sitten dialogin taito? En ollut siitä kuullutkaan, mutta Sokrateen muistelin siitä maininnee aikaisemmin. Dialogitreenit antavat jokaiselle tiimille mahdollisuuden kehittyä yhdessä valmentajan johdolla. Voit tulla kaverijohtajaksi tulemalla ensin ihmiseksi. Niin, monia muistoja herää. Tämä on teorioittemme ydinkirja. 92 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

VIITALA, RIITTA

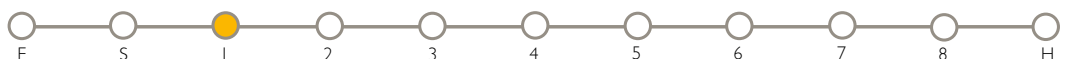
*Johda
osaamista –
Osaamisen
johtaminen
teoriasta
käytäntöön*

Inforviestintä 2005
952-5123-62-6

★★ 3

Yritysten kilpailukyky riippuu entistä enemmän siitä, mitä niissä osataan, miten ne osaamista hyödyntävät ja kuinka ne oppivat uutta. Osaamista täytyy johtaa entistä järjestelmällisemmin ja tavoitteellisemmin. Teos on kattava kokonaisuus, joka käsittelee nykyaikaista osaamisen kehittämistä ja johtamista sekä strategisista että yksilötason lähtökohdista. Kirja sopii hyvin käsikirjaksi yritysten rakentaessa omaa osaamisen johtamis- ja kehittämisjärjestelmäänsä. Jo yli kolmekymmentä vuotta sitten Bennis ennakoி, että tulevaisuuden keskeisiä menestystekijöitä ovat kyky oppia kokemuksesta, kyky hankkia, käsitellä ja hyödyntää tietoa sekä kyky kehittää menetelmiä, joilla voi tehostaa oppimisprosesseja.

Yrityksen pitää osata jotakin paremmin kuin muut ja tuo alue olisi otettava määrätietoisesti kehittämisen kohteeksi. Se, että yrityksessä on jotain tietoa ja osaamista, ei vielä kuitenkaan ratkaise menestystä markkinoilla. Ne on kyettävä kanavoimaan menestykselliseksi liiketoiminnaksi. Se tapahtuu strategisten prosessien varassa. Strategiset prosessit ovat niitä liiketoimintaprosesseja, joiden kautta yrityksessä oleva osaaminen saadaan siirretyksi tuotteisiin, palveluihin ja muihin lopputuloksiin, joita asiakkaat ja muut sidosryhmät arvostavat. Vasta ydinosoamisten ja strategisten prosessien yhteisvaikutuksesta syntyy yrityksen ydinkyvykkyys. Sen avulla yritys pärjää markkinoilla. Ydinkyvykkyyteen sisältyvät yrityksen kriittisimmät resurssit. Ne ovat hankalasti kopioitavissa. Ne ovat tiukasti tavoitteisiin linkitettyjä ja käsittävät koko arvoketjun alusta loppuun. Oppivassa organisaatiossa organisaatorakenteen tarkastelun lähtökohtana on työn sijasta osaaminen. Siinä organisoidaan osaamista niin, että tavoitteiden edellyttämästä tekemisestä suoriudutaan. Organisaation sisällä olevia yksiköitä voidaan nimetä osaamiskeskuksiksi, jolloin sillä viestitään aiempaa voimakkaammin, että kyseisen yksikön tehtävä on osaamisellaan palvella muiden yksiköiden ja prosessien toimintaa. Kun organisaatiot aletaan nähdä oppivina systeeminä, johdon rooli voidaan nähdä oppimisprosessien johtajana. 64 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.



1.2. Oppivien organisaatioiden rakentaminen

VIRTAJAINLAHTI, SANNA
*Hiljaisen
tietämyksen
johtaminen*

Talentum 2009
978-952-14-1324

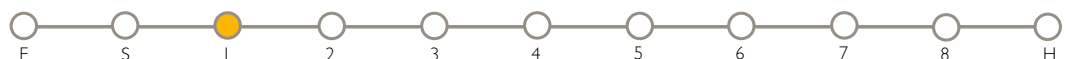
★★ 2

Hiljaisen tietämyksen johtaminen on nyt ajankohtaisempaa kuin koskaan. Tulevina vuosina aihe koskettaa yhä useampia organisaatioita, kun eläköityminen ja irtisanomiset vähentävät väkeä. Hiljaisen tietämyksen johtamista tarvitaan, kun halutaan parantaa organisaation kilpailukykyä henkilöstön osaamista ja tietämystä jakamalla ja kehittämällä. Kirja esittelee aihekokonaisuuden sekä strategisista että yksilötason lähtökohdista.

Hiljainen tietämys on henkilötasolla pitkän oppimisen polun lopputuotos. Käytännössä hiljainen tieto ilmenee usein synonyymina osaamiselle ja ammattitaidolle. Ammattitaidolla tarkoitetaan pitkälle edistyneen osaajan varmaa ja taitavaa työskentelyä. Hiljaisen tiedon avulla työnteosta tulee sujuvaa: se parantaa tehtävistä suoriutumista, laatua, tehostaa päätöksentekoa ja asiakaspalvelutilanteita. Hiljaisen tiedon yksilösidonnaisuus ja persoonallisuus tekevät sen välittämistä eteenpäin vaikeaa. Kokemus liittyy olennaisesti hiljaiseen tietoon. Ammatillainen tuntee sormissaan tai kehossaan, mitä on tapahtumassa ja tietää, mitä pitää tehdä. Kehollisuus tulee myös esille aistien hyödyntämisenä työssä. Maistaminen, koskettaminen, kuuleminen ja näkeminen ovat tiedon hiljaisia ulottuvuuksia, joita ammatillainen voi käyttää työssään apuna.

Hiljaista tietämystä ei voi opettaa luokkahuoneessa, vaan oppimisen on tapahduttava työn ääressä. Työssä oppimista tapahtuu jatkuvasti työtä tehtäessä, välillä tietoisesti ja välillä tiedostamattomasti: erilaisissa tilanteissa sekä vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön jäsenten kanssa.

Nuorilla työyhteisön jäsenillä on hallussa uusinta teoretietoa, mutta heidän on opittava käytännön tietämystä kehittyäkseen työssään. Ikääntyvillä työntekijöillä on vahva tietämys työstään, mutta uuden oppimista tarvitaan, koska kokemukseen perustuva tieto ei enää riitä nykyisen työelämän haasteisiin vastaamiseen. Mestari antaa oppipojalle tilaa kokeilla itse, pohtia oikeita tapoja toimia ja löytää ratkaisuja. Oppipoika voi tehtävää opitellessaan havainnoida. Mitä mestari tekee? Miksi mestari tekee niin? Miten mestari tekee työn? Minkälaista elekieltä, ilmeitä näen? Hän voi haastatella mestaria kysyen. Miten mestari saa työssä tarvittavan taidon aikaiseksi? Miten mestari ajattelee? Mistä tietää, että työssä tarvittavat asiat havaitaan, jotta voidaan edetä? 40 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.



1.3. Tärkeitä opittavia asioita ja hyödyllisiä taitoja

AALTO-SETÄLÄ,
PAULI &
SAARINEN, MIKAEL

*Innostus,
myötä-
manipuloinnin
aakkoset*

Talentum 2014
978-952-14-2079-5

★ 2

Kirjan avulla voit tehdä innostumisesta ja innostamisesta elämänmittaisen Krutiinin, joka energisoi sinut ja ympärilläsi olevat ihmiset jopa huippusuorituksiin. Innostus tarttuu myös asiakkaisiin ja muovaa näin koko palveluliiketoimintaketjua. Kirjoittajien mukaan innostuksen tappaa parhaiten epäusko. Jos uskot, niin mahdollonkin muuttuu vain vaikeaksi. Innostusta voi opettaa, kuten tämä vanha itämainen sanonta neuvoo: Oppilas sanoo mestarilleen: ”Olen menettänyt uskoni, mitä teen?” Opettaja vastaa: ”Innosta muita.”

Innostavan yhteisön arvo-aihoista ovat tärkeitä: avoimuus, rohkeus, tasa-arvoisuus, luottamus ja arvostus. Kirjoittajien mukaan ei ole sattumaa, että onnellisuuslistojen kärkimaissa keikkuvat vuodesta toiseen vauraat pohjoismaat, joissa arvostetaan tasa-arvoa ja luottamusta.

Losadan tutkimusten ja kirjoittajien mukaan innostukseen liittyy läheisesti positiivisuus. Yksilötasolla 3:1 ylläpitää yksilön terveyttä ja toimintakykyä. 5:1 ylläpitää hyvää parisuhdetta. 6:1 liittyy parempiin työsuorituksiin. ”Oppiaksemme tarvitsemme toista ihmistä, innostuksen ikuista lähdeä.” 32 kolahdusta. Y1+Y3+J2.

AALTONEN,
KRISTIINA &
LINDROOS, RAISA

*Työelämän
tarkoitus –
oivalla
7 voimaa*

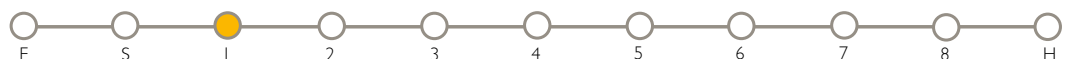
Talentum 2012
978-952-14-1712-2

★★ 2

Kirjan avulla voit oppia seitsemän voimaa, joita käyttämällä saadaan aikaan itseensä ja mahdollisuuksiinsa uskova työyhteisö – vastuullisempi, kannustavampi, vireämpi ja tuottavampi työpaikka. Suurin motivaatiotekijä on oman työn tarkoitus ja merkitys. Työntekijätaidoissa tärkeä painoarvo on sanalla vastuu. Vastuu omasta kehittymisestä, motivaatiosta, hyvinvoinnista, ajattelusta, kommunikoinnista. Siis kaikesta mitä teet. Esimies ja organisaatio tarjoavat puitteet työskentelylle, mutta lopullinen vastuu on yksilöllä.

Seuraavassa on lyhyt kuvaus seitsemästä voimasta. Ensimmäisenä on heimovoima, jolla tarkoitetaan ryhmävoimaa. Heimo on meidän yhteytemme perinteisiin ja uskomuksiin. Kuuluminen heimoon on meille elintärkeää, sillä jo alusta saakka selviytymisemme on siitä riippuvaista. Heimon jäsenenä elämme yhdessä, luomme yhdessä, opimme yhdessä. Tarvitsemme toisiamme. Arvostammeko tarpeeksi sitä, että ympärillä on toisia ihmisiä, joista monet välittävät meistä? Kun arvostat toisia sellaisina kuin he ovat, suhtaudut heihin avoimemmin ja uteliaammin.

Toisena voimana on otettava käyttöön ihmisten voima. Kirjoittajien mukaan jokaisella sanallasi ja toimintatyyllilläsi on merkitystä: lisäätkö vai vähennätkö työyhteisösi energiaa? Kiinnostumalla positiivisesti muista opit ja saat paljon. Kolmantena voimana on henkilökohtainen voima. Vaikka emme aina voi valita, mitä meille tapahtuu, voimme kuitenkin valita tavan, miten itse suhtaudumme asioihin. Mestariksi ei synnytä, vaan mestariksi tullaan. Monet oman alansa asiantuntijat ovat hioneet taitojaan koko ikänsä. Moni nousee kukoistukseensa vasta myöhemmällä iällä. Elä arvojesi mukaista elämää. ►►



1.3. Tärkeitä opittavia asioita ja hyödyllisiä taitoja

►► Neljäntenä voimana tulee valintojen voima. Monilla työhön liittyy henkilökohtainen kutsumus. Sinun on löydettävä sellainen työ, joka sisältää Daniel H. Pinkin kolme suoritusastoa nostavaa tekijää: 1) Autonomia, itsenäisyys saada tehdä työnsä vapaasti 2) Tekemisen tarkoitus, työn mielekäs sisältö ja tulokset 3) Mestaruus, oppimisen ja onnistumisen ilo. Ihmistä motivoi eniten tunne siitä, että häntä kunnioitetaan.

Viides voima on hengen ja mielen voima. On syytä olla tietoinen, että tarmo ja elinvoima kumpuavat ajatuksistamme. Kun korjaamme ajatteluamme myönteiseen suuntaan, sisäiset ja ulkoiset voimamme palaavat. Hidastamalla tahtia ja hiljentymällä oivallat oman tarkoituksesi ja merkityksesi. Kuudes voima on tekojen voima. Jos haluat todellista vaikutusta elämääsi, kohtele muita paremmin kuin he kohtelevat sinua. Mieti, mitä ympärilläsi olevat ihmiset hyötyvät siitä, että sinä huolehdit kehittämisestäsi ja hyvinvoinnista?

Seitsemäs voima on tarkoituksen voima. Parhaissa tiimeissä pystymme visioimaan kuvan onnistumisesta. Tulevaisuuden johtaja on se, joka osaa yhdistää henkilökohtaisen vision ja organisaation vision. Jokaisella on tarkoitus ja merkitys ja sinun on toteutettava sitä entistä rohkeammin. 40 kolahdusta. Y1+J2.

CARNEGIE, DALE
*Miten saan
ystäviä,
menestystä ja
vaikutusvaltaa*

WSOY 1974
951-0-01252-1

★★ 2

Tämä kirja on klassikkojen klassikko omassa genressään. Tekijä auttaa meitä keksimään ja kehittämään piileviä kykyjämme, hän opettaa ratkaisemaan menestyksen kaksi tärkeintä ongelmaa: miten tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja miten kyetä vaikuttamaan heihin arki-, liike- ja yhteiskuntaelämässä. Kirja on ilmestynyt jo 1920-luvulla Yhdysvalloissa, mutta siitä huolimatta tämä on yhtä tuoretta tekstiä kuin Henry Fordin elämäkertä. Amerikkalaisten ärsyttävään hymyilyyn tekijä lienee vaikuttanut rutkasti. Ohjeita: ”Hymyilkää! Muistakaa, että ihmisen nimi on hänen kielensä suloinen ja tärkein äänne. Olkaa hyvä kuuntelija. Rohkaiskaa toisia puhumaan itsestään. Puhukaa siitä, mikä kiinnostaa toista.” Jo vuodesta 1993 lähtien akatemialaisten kestopuosikki. 100 kolahdusta. Y1+V.

CIALDINI, ROBERT B.
*Vaikutusvalta
– suostuttelun
psykologiaa*

Readme.fi 2011
978-952-220-363-2

★ 3

Tekijä on johtava asiantuntija vaikutusvallan ja suostuttelun saralla. Kirjasta voi oppia kuusi yleispätevää periaatetta, joita käyttämällä voimme tulla taitaviksi suostuttelijoiksi. Ensimmäinen periaate on vastavuoroisuus, joka on ainutlaatuinen ihmiskulttuurin ominaisuus. Suurimmalle osalle meistä velassa oleminen on hyvin epämiellyttävää. Se painaa meidän mieltämme ja vaatii tulla poistetuksi.

Kirjan toinen periaate on sitoutuminen ja johdonmukaisuus. Kirja on täynnä esimerkkejä siitä, miten johdonmukaisuuden voima on valtava ihmisten toiminnan ohjaamisessa. Mikä sitten saa voimakkaan johdonmukaisuuden toimimaan? Vastaus on sitoumus eli kolmas periaate. Meidät yritetään saada tekemään jotain tai ottamaan kantaa johonkin asiaan, mikä johtaa meidät myöntymään myöhemmin johonkin johdonmukaisuuden paineessa. ►►

1.3. Tärkeitä opittavia asioita ja hyödyllisiä taitoja

►► Kolmas periaate on sosiaalinen todiste. Me käytämme hyväksemme toisten toimia päättääksemme, mikä on oikea käytös meille erityisesti silloin, kun me pidämme toisia samankaltaisina kuin mitä olemme. Esimerkiksi jos joudut onnettomuuteen, niin pyydä apua yksittäiseltä henkilöltä sivustakatojien joukossa. Taistele luontaista taipumusta vastaan tehdä yleisluontoisia avun pyyntöjä. Muutoin joukon on liian helppo olettaa, että jonkun muun pitäisi auttaa ja apu jää saamatta. Tästäkin aiheesta on runsaasti esimerkkejä.

Neljäs periaate on pitäminen. Esimerkiksi fyysinen vetovoima on yksi sellainen ominaisuus, joka vaikuttaa pitämiseen. Kirjoittajan mukaan me olemme ilmiömäisen hyväuskoisia hölmöjä, mitä tulee imarteluun. Viides periaate on auktoriteetti eli ohjattu kunnioitus. Tittelit ovat kaikkein helpoin auktoriteetin tunnusmerkki, jonka voi hankkia. Tittelin saavuttaakseen tarvitsee yleensä tehdä paljon työtä ja ansioitua alallaan. Kuudes periaate on niukkuus. Tätä periaatetta kauppiat käyttävät hyväkseen joka päivä: ”Olemme saaneet muutamia kappaleita näitä laitteita erittäin edullisesti.” Haluamme samaa esinettä enemmän sen ollessa niukka. Jos vielä kilpailemme siitä, haluamme sitä kaikkein eniten. 22 kolahdusta. Y1.

DOBELLI, ROLF
*Selkeän
ajattelun
taito, 52
ajatteluvirhettä,
jotka on
parasta
jättää muiden
huoleksi*

HSkirjat 2012
978-952-5557-48-0

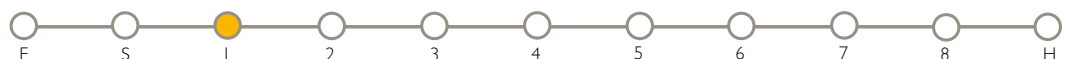
★★ 2

Aivomme ovat kehittyneet nykyiselleen pääosin aikana, jolloin ihminen Asai ravintonsa metsästämyllä ja keräilemyllä. Siksi ne eivät sovellu kovin hyvin elämään tämän päivän maailmassa. Tästä syystä me kirjoittajan mukaan sorrumme kaiken aikaa systemaattisiin ajatusvirheisiin, jotka voivat olla tuhoisia uramme, toimeentulomme ja onnemme kannalta. Kirja opastaa meitä äkkäämään nämä ajatteluamme vaanivat ansat.

Kirjoittajan mukaan emme tiedä onko Harvard tai Aalto-yliopisto hyvä vai huono yliopisto. On mahdollista, että koulut ovat surkeita, mutta ne onnistuvat rekrytoimaan parhaat opiskelijat koko maailmasta. Opetus voi olla surkeaa, mutta jostain syystä monesta tutkinnon suorittaneista on tullut jotakin. Kannattaa kiertää kaukaa kirjallisuus, joka käsittelee itsensä kehittämistä. Niitä kirjoittavat lähes järjestään ihmiset, joilla on luontainen taipumus onnellisuuteen. He jakelevat joka sivulla neuvoja. Täysin pimentoon jää se, että maailmassa on miljardeja ihmisiä, joille näistä neuvoista ei ole apua, koska onnettomat ihmiset eivät kirjoita itsensäkehittämiskirjoja.

Kirjoittajan mielestä jälkiviisausharha on yksi sitkeimmistä ajatusvirheistä ylipäättään. Sitä voi osuvasti kutsua ”Olenhan minä sen aina tiennyt -ilmiöksi”: jälkikäteen kaikki näyttää johdonmukaisesti kulkevan väistämätöntä kohti. Jälkiviisausharha on vaarallinen, koska se saa meidät uskomaan, että olemme parempia ennustajia kuin tosiasiaassa olemme. Tämä tekee meistä ylimielisiä ja johdattaa meidät tekemään vääriä päätöksiä.

Hallintaharhan mukaan asiat ovat hallinnassasi vähemmän kuin luulet. Kirjoittaja pyytää meitä niihin muutamiin asioihin, joihin oikeasti voit vaikuttaa – ja niistäkin johdonmukaisesti vain tärkeimpiin. Anna kaiken muun ►►



1.3. Tärkeitä opittavia asioita ja hyödyllisiä taitoja

- vain tapahtua. Joukkoajatteluharhassa suljetussa ryhmässä syntyy voimakas yksituumaisuus, kerro ehdottomasti eriävä mielipiteesi – vaikka sinua ei kuunneltaisikaan. Selvitä asioiden takana olevia ääneen lausumattomia oleksia. Ole hätätapauksessa valmis siihen, että menetät paikkasi porukassa. Voit myös ryhtyä paholaisen asianajajaksi. Hän ei ole ehkä ryhmän pidetyin jäsen, mutta mahdollisesti sen tärkein.

Yrityselämässä riski ei ole suoraan nähtävissä, vaikka tehtäisiin millaisia laskelmia. Sen takia tekijän ajatuksena on pohtia, miltä vaihtoehtoiset polut näyttävät. Ennusteisiin kannattaa yleisesti suhtautua kriittisesti. Mitä mutkikkaammasta asiasta on kysymys ja mitä pitempi on aikajänne, sitä sumeammaksi muuttuvat tulevaisuudennäkymät. Tässä muutamia ajatuksia kirjasta ja 34 kolahdusta. Y1.

DUARTE, NANCY *Resonate*

John Wiley & Sons
2010
978-0-470-63201-7
(engl.)

★★★ 3

Jos haluat rakentaa huippuesityksen, niin tämän kirjan avulla se onnistuu. Rakensin keväällä kirjoittajan ideoitten mukaisen esityksen ja sain hyvän palautteen. Kaikki kansalaisliikkeet on käynnistetty huippupuheiden avulla ja nämä puheet muodostavat kirjan käytännön esimerkit ”nuotitettuina”. Yleensä useimmat esitykset esimerkiksi erilaisissa seminaareissa ovat väsyttäviä. Harvoin esiintyjä on rakentanut sellaisen tarinan, joka kiehtovalla tavalla koukuttaa kaikki kuulijansa mukaan.

Kirjoittajan mukaan esiintyjän työnä on se, että kuunteleva yleisö ”näkee” selvästi ideat. Jos ideat putkahtavat esiin, ne havaitaan. Tarinoiden avulla se voi onnistua, sillä tarinat ovat kaikkein voimakkain ja kestävin työväline tiedon jakamisessa. Tarinassa sinä et ole sankari vaan sankari on yleisösi. Toinen tärkeä asia on intohimo (passion). Tunnet intohimoa ideaasi ja silloin satsaat viestintään. Jos ideaasi viestintä onnistuu hyvin, niin sinulla on mahdollisuus muuttaa maailmaa. Kaiken kaikkiaan tämä on mahtava opas. Aion käyttää tekijän tietoja tehdäkseen tulevaisuudessa huippuesityksiä ja suositte-len sinullekin. 60 kolahdusta. Y1.

DWECK, CAROL S. *Mindset – Menestymisen psykologia – Kuinka voimme toteuttaa piileviä kykyjämme?*

Viisas Elämä 2016
978-952-260-590-0

★★ 2

Kirja kertoo muuttumattomuuden ja kasvun asenteista. Ne vaikuttavat mahdollisuuksiin elämässä enemmän kuin lahjakkuus tai luonteenpiirteet. Kirja paljastaa, miksi taitojen ja älykkyyden ylistäminen voi olla haitallista, ja miten voi omaksua joustavan asenteen, jonka avulla yrittäminen ja jatkaminen tavoitteita kohti onnistuu helpommin. Tarvitsemme erityisesti työpaikoille sellaista kasvun asennetta, jossa sallimme virheiden tekemisen. Ilman rohkeutta tehdä virheitä ja kokeilla emme pärjää nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössämme.

Ihmisten yksinkertaisimpienkin uskomusten muuttaminen voi vaikuttaa merkittävästi heidän elämäänsä. Suuri osa siitä, mikä estää meitä toteuttamasta omaa potentiaalia, johtuu uskomuksestamme. Kasvun asenne (growth ►►►

1.3. Tärkeitä opittavia asioita ja hyödyllisiä taitoja

- mindset) perustuu uskomukseen, jonka mukaan ihmisen perusominaisuuksia voidaan kehittää ponnistelemalla ja harjoittelemalla. Kasvun asenteella toimivilla ihmisillä on kyky tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Luovia saavutuksia yhdistää tutkimusten mukaan yksi tekijä yli muiden: taustalla on juuri sellaista peräänantamattomuutta, jota kasvun asenne synnyttää. Menestyksessä on kyse itsensä kehittamisestä ja uuden oppimisen tavoittelemisesta.

Kasvun asenteen omaksuneet ihmiset rakastavat haasteita. Mitä suurempi haaste, sitä enemmän he venyvät. Toinen menestyksen avain on yrittäminen virheitä pelkäämättä. Kolmas avain on kyky soveltaa lukemaansa käytäntöön. Jos ihminen uskoo, että hänen lahjojaan on mahdollista kehittää, hänelle jää tilaa oman potentiaalinsa toteuttamiseen ja voi rakastaa sitä, mitä on tekemässä. Benjamin Bloomin (kuuluisa kasvatustutkija) kerrotaan todenneen, että melkein jokainen voi oppia sen, minkä kuka tahansa muukin ihminen tässä maailmassa voi oppia, jos heillä on kunnollinen opettaja ja ajanmukaiset olosuhteet. Suurenmoiset opettajat asettavat korkeat vaatimukset kaikille oppilailleen, eivät vain niille, jotka jo suoriutuvat hyvin.

Benjamin Bloom tutki 120 maailmanluokan konserttipianistia, kuvanveistäjää, kilpauimaria, tenniksenpelaajaa, matemaatikkoa ja tutkimusta tekevää neurologia. Hän havaitsi, että useimpien tutkittavien ensimmäiset opettajat olivat olleet uskomattoman lämpimiä ja hyväksyviä. He olivat myös vaativia, mutta loivat luottamuksen ilmapiiirin eivätkä olleet tuomitsevia. He loivat rakkautta oppimiseen ja opettivat myös työn tekemistä perusasioiden parissa. ”Oikotietä ei ole.” Hyvä opettaja on myös sellainen, joka jatkaa oppimista yhdessä oppilaiden kanssa.

Oppiminen on mahdollista läpi koko elämän. Jos vanhemmat haluavat antaa lapsilleen lahjan, parasta mitä he voivat tehdä, on opettaa lapset rakastamaan haasteita, pitämään virheitä kiehtovina, nauttimaan vaivan näkemisestä ja jatkamaan uuden oppimista. Siten lapsilla on edessään elämän pituinen matka, jonka aikana voi rakentaa ja korjata omaa itseluottamustaan. Tehtävänäme vanhempina, opettajina ja valmentajina on kehittää ihmisten potentiaalia. Käyttäkäämme siihen kaikkea sitä, mitä olemme oppineet kasvun asenteesta. 74 kolahdusta. Y1.

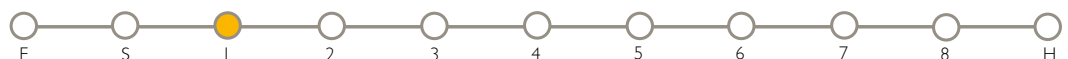
GOLDSMITH,
MARSHALL

*Tästä eteenpäin
(tarvitaan vielä
enemmän)*

Talentum 2008
978-952-14-1301-8

★★★ 3

Tämä kirja oli keväällä 2008 lukemastani 82 kirjasta yksi parhaista. Tuntui siltä kuin olisin katsonut peiliin matkatessani Omaniin ja lukiessani tätä teosta koneessa. Jenkkikirjaksi tämä myös yllätti. Pahimmat ”imellykset” on jätetty pois. Ajattelen ryhtyväni itsekkin soveltamaan kirjan käytäntöjä muuttaakseni muutamia (tai useita) käyttäytymismallejani, joita en ehkä itse tiedosta ja en osaa pitää haitallisina. Tekijä esittelee useita tapoja, joilla voit parantaa tapasi. Kirjoittaja on päätenyt seitsemään aihealueeseen, joihin yleensä työelämän huonot tavat liittyvät: Nämä ovat: palaute, anteeksipyyttäminen, mainostaminen, kuunteleminen, kiittäminen, seuranta ja syöte. Huonojen ►►



1.3. Tärkeitä opittavia asioita ja hyödyllisiä taitoja

- tapojen tunnistaminen on vaikeaa. Peter Drucker on sanonut: ”Käytämme paljon aikaa siihen, mitä opetamme johtajille, mitä heidän tulee tehdä. Emme kuitenkaan käytä tarpeeksi aikaa sen opettamiseen, minkä tekeminen heidän tulee lopettaa. Puolet tapaamistani johtajista ei tarvitse neuvoja siinä, mitä heidän tulisi tehdä, mutta heitä tulisi neuvoa näkemään, mitä heidän tulisi lopettaa.”

Tekijän mukaan anteeksipyyttäminen on ihmisten eleistä taianomaisin, parantavin ja vahvistavin. Ilman anteeksipyyntöä ei ole tunnustusta siitä, että on tehty virheitä. Anteeksipyyttämiseen voi antaa vain yhden järkevän neuvon: tee se mahdollisimman nopeasti. Anteeksipyyttämisen jälkeen seuraava vaihe on mainostaminen. Ei riitä, että kerrot kaikille haluavasi parantaa tapasi; sinun on myös tehtävä selväksi, millä osa-alueilla haluat kehittyä. Toisin sanoen sinun on kerrottava, mitä aiot tehdä sen asian suhteen, jonka takia pyysit anteeksi. Paremmaksi tiimivalmentajaksi tai -liideriksi kehittyminen on prosessi, ei mikään yksittäinen tapahtuma. Ihmisiä kannattaa kehua hänen muutosprosessinsa alussa, ei sen lopussa. Jos he sitoutuvat muutokseen ja noudattavat tekijän tässä kirjassa antamia neuvoja, heidän onnistumisensa on taattu. Hieno kirja. 65 kolahdusta. Y1+J2.

HAKALA, JUHA T.
*Pakattu aika –
Kiireen imusta
hallittuun
hidasteluun*

Gummerus 2010
978-951-20-8350-3

★★ 2

Tekijä lähestyy työelämän vaatimuksia oman elämänsä kautta ja nostaa esille tehokkuusyhteiskunnan epäkohtia. Tietotyössä on ongelmana tekemisen epämääräisyys, joten on vaikeaa nähdä työnsä tuloksia. Työntutkijoiden mielestä taas aikaansaamisen kokemus on yksi tärkeimmistä työn mielekkyyden selittäjistä. Tekijän mukaan kiire latistaa luovuuden. Hoputtaminen ei tee meistä viisaampaa. Ehkä Suomen menestyksen salaisuus Pisassa on se, että kärkimaista olemme ainoa maa, jossa on onnistuttu säilyttämään opipalvelullisuusikä seitsemässä ikävuodessa. Tekijä leikittelee ajatuksella: mitä tapahtuisi, jos nostaisimme koulutusikää vielä vuodella kahdeksaan?

Kun pyrkii laadukkaaseen lopputulokseen, prosessi vaatii aina aikaa. Tekijä sai Nobel-palkituilta tutkijoilta kirjoituksia, joissa he kertoivat hyvän ammattilaisen ajattelun toimivan yhtä aikaa ikään kuin usealla tasolla. Oivallus tai idea tulee, kun kykenee hetkeksi rentoutumaan ja irrottautumaan työstään. Aloittaminen on aina tärkeintä. Tekijä kertoo esimerkiksi kirjoittamisesta: laskekaa kätenne ranteet rentoina näppäimille ja antakaa mennä. Älkää missään nimessä pysähtykö liian pitkäksi aikaa puntaroimaan, miten jokin tietty asia pitäisi kirjoittaa. Miten-kysymysten sijaan keskittykää siihen, ketä ovat lukijanne ja mitä haluatte heille kertoa. Miettikää sitten, missä järjestyksessä asiat esitätte. Kirja on täynnä mielenkiintoista ajattelun virtaa. 43 kolahdusta. Y1.

1.3. Tärkeitä opittavia asioita ja hyödyllisiä taitoja

HERRIGEL, EUGEN
*Zen ja jousella
ampumisen
taito*

Esoterica 1992
952-9586-07-8

★★★ 3

Teos on Zen-kirjallisuuden rakastetuin klassikko. Tekijä tutustui Zeniin 1920-luvulla Japanissa. Hän opiskeli jousella ampumisen taitoja useita vuosia mestarinsa Kenzo Awan opastuksella. Vaihe vaiheelta Herrigel johdattaa lukijansa yhä syvemmälle itämaiseen ajatteluun ja aitoon Zenin henkeen. Yrittämisessä ei tekninen osaaminen riitä. On päästävä tekniikan yläpuolelle. Omien kokemusten jakaminen on tärkeintä. Opin kirjasta sen, että muodostamme asiakkaan kanssa yhden ainoan yhteisen todellisuuden. Emme aloita koskaan peruskursseilla vaan pitkän tien mukaan. Ihmisen on itse oivallettava mistä on kyse. Mestarista on uudelleen tultava oppilas, aloittelija. Tiimiakatemia MBA kokeili ensimmäisessä synnytyksessään jousella ampumista, mutta se onkin sitten jo toinen tarina. 15 kolahdusta. Y1.

HUHTALA, MARJO
*Aikaansaajan
asenne*

Kauppakamari 2017
978-952-246-449-1

★ 2

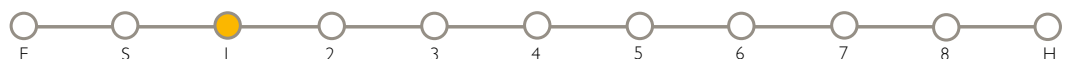
Kirja on jatkoa tekijän teokselle ”Asennejohtaja”, joka avasi keskustelun asenteen merkityksestä. Kirjassa valotetaan aikaansaajan asennetta monesta eri näkökulmasta tutkimustuloksiin nojautuen. Aikaansaajan asenne ei kumpua täydellisyyden tavoittelusta, vaan aikaansaamisen lähtökohtana on tunne oikeasta toiminnasta, kyvykkyydestä ja onnistumista. Kirjassa tarjotaan käytännönläheisiä oppeja ja vinkkejä, joita noudattamalla olet yhtä työsi kanssa ja saat uskomattoman paljon aikaan. Kirjaan on haastateltu eri alojen ammattilaisia, joiden kokemukset syventävät aikaansaajan asennetta.

Kirjassa esitellään kuusi aikaansaajan kapeikkoa. Kapeikko tarkoittaa, että toimintaasi hidastaa jokin este, mutta siitä on mahdollista päästä eteenpäin ja saada toimintaan vauhtia. Tyypillisimmät ajattelun ja toiminnan väliset kuusi kapeikkoa ovat: 1) Valmistautumattomuus 2) Fokusoimattomuus 3) Vitkuttelu 4) Työn jättäminen kesken ja luovuttaminen 5) Selittäminen ja muiden syyttely 6) Ali- tai ylisuorittaminen. Ihminen jämähtää helposti ajatukseen, että hän tekee työtään 8–16 -asenteella. Vahvimmin eteenpäin vie se, että omassa duunissa voi oppia koko ajan uutta.

Varmat työpaikat ovat katoamassa, eikä elinikäistä työpaikkaa ole enää olemassakaan. Yhä useamman ihmisen täytyy varautua siihen, että työpaikka vaihtuu ja muuttuu jopa täysin yllättäen tai se täytyy luoda itse. Silloin merkittävässä roolissa on ihmisen kyky hallita elämäänsä ja tuntee itsensä: kuka olen, mitä haluan ja etsin elämästä? Mitä useammalla yksilöllä on sisäänrakennettuna aikaansaamisen kyky ja asenne, sitä vahvempia olemme. Yhteiskunnan arvolupaus voisi kuulua seuraavasti: Kannattaa opiskella ja kehittää itseään, jotta voi luoda itselleen mielekkään työn.

Se työ, jonka useimmat ihmiset ymmärtävät käsitteeksi työ, on kokonaan häviämässä, jolloin tullaan siihen, että tulevaisuudessa työ on enemmän vuorovaikutusta, jossa määritellään ja ratkaistaan ongelmia. Sillä sinä luot lisäarvoa, ja siitä syntyy uutta työtä. Olisi tärkeää, että meille opetettaisiin rohkeutta, itsetuntoa ja valmiuksia sekä kokeilla että ottaa riskejä. Kun luotat

▶▶



I.3. Tärkeitä opittavia asioita ja hyödyllisiä taitoja

- itseesi enemmän, samassa suhteessa huomaat luottamuksen kasvavan kaikkialla. Luottamus on elämänvoimaa. Luota suruttomin sydämin ja ole luottamuksen arvoinen. 26 kolahdusta. Y+Y3+J2.

KALAKOSKI, VIRPI

Muistikirja

Edita 2007

978-951-37-4569-1

★ 2

Oppimisessa muistaminen on erittäin keskeinen tekijä. Tarvitsemme itse asiassa muistia kaikessa toiminnassamme: kun keskustelemme ystävien kanssa, opiskelemme vierasta kieltä, luemme, teemme töitä, muistelemme elämän kohokohtia tai järjestämme syntymäpäiväyllätystä. Ilman muistia emme voisi toimia tässä ja nyt emmekä hyödyntää aikaisempia kokemuksemme. Kirjassa käsitellään uusimpia tutkimuksia siitä, miten ihmisen muisti toimii. Tekijä korjaa monia väärinkäsityksiä oppimisen ja muistin välisestä yhteydestä.

Esimerkiksi häiritseekö musiikin kuunteluoppimista? Kielellisen työmuistin näkökulmasta tarkastellen kaikki ylimääräinen puhetta ja muutosta sisältävä äänivirta heikentää kielellisen materiaalin muistamista ja oppimista. Vieraan kielen sanojen opettelu ja tenttikirjan lukeminen olisi syytä tehdä ilman turhaa työmuistin kuormitusta.

Tunnistaminen on usein huomattavasti helpompaa kuin asioiden palauttaminen mieleen ilman annettuja vaihtoehtoja. Muistikuvat eivät ole suoria kopioita tapahtuneesta. Muisti on altis virheille. Tavoitteet, tunteet ja motivaatio vaikuttavat siihen, käytämmekö aikamme opiskeluun ja harjoitteluun, mutta ne eivät muuta muistin toiminnan periaatteita. Oppimista edistävät erityisesti harjoittelun jaksottaminen, työstävä kertaaminen toistamisen sijasta, syventävä kertaaminen ja tiedon jäsentäminen.

On tehokkaampaa pitää harjoittelukertojen välissä tauot kuin käyttää harjoitteluun yhtä paljon aikaa yhtäjaksoisesti. Yksi tapa työstää muistettavaa materiaalia ja luoda muistivihjeitä on mielikuvien käyttäminen. Konkreettisia sanoja on helpompi muistaa kuin abstrakteja. Muistettavan asian kuvitteleminen parantaa muistamista, jos se auttaa prosessoimaan asian merkityksen ja luomaan muistivihjeitä. On tehokkaampaa kytkeä asiat yhteen mielikuvaan kuin muodostaa useita erillisiä mielikuvia. Reittimenetelmä kytkee asiat muistivihjeisiin ja toisiinsa, mikä parantaa muistia ja edistää oppimista. Eksperttien poikkeuksellisen hyvä muisti perustuu opittuun tietoon sekä työmuistin ja säilömuistin tehokkaaseen yhteistyöhön. Oli mukava kirja lukea. 25 kolahdusta. Y1.

KASHDAN, TODD
Curious?

Harper 2010
978-0-06-166119-8 (engl.)

★★ 3

Kirjoittaja tarjoaa uuden näkökulman ihmisen onnellisuuteen: suurin ilo, tarkoitus ja henkilökohtainen kasvu ei tapahdu onnellisuutta etsiessä. Se tapahtuu silloin, kun tutkimme mikä on uutta, elämme hetkessä ja olemme avoimia uusille kokemuksille. Mikä on sitten keskeinen aines täyteläisen elämän luomiseen? Vastaus on kirjoittajan mukaan uteliaisuus. Uteliaana havaitsemme kaiken uuden ja otamme siitä irti kaiken ilon.

Kun tutkimme historiaa, niin havaitsemme, että menestyksekkäitä ihmisiä on aina ruokkinut uteliaisuus, joka on laajentanut heidän näkökulmaansa ja toiminut tärkeänä motivaation lähteenä. Kirjoittajan mukaan uteliaisuus on osa jokaisen ihmisen persoonallisuutta. Eroamme kuitenkin toisistamme siinä, miten suhtaudumme maailmaan ja kuinka käsittelemme tietoa. Jotkut ihmiset ovat avoimempia, toiset taas vastustavat enemmän muutosta ja epävarmuutta.

Uteliaan ihmisen ominaisuuksia

Kirjoittaja luettelee erittäin uteliaan ihmisen ominaisuuksia. Ensimmäinen ominaisuus on intensiteetti (intensity). Hyvin uteliaat ihmiset ihmettelevät kaikkea intensiivisesti. He pitävät uusista asioista, erilaisuudesta ja monimutkaisuudesta. Toinen ominaisuus on useus (frequency). Erittäin uteliaat ihmiset tuntevat uteliaisuutta monta kertaa päivässä. He eivät tarvitse paljon ärsykettä ryhtyäkseen tutkimaan havaitsemaansa. Kolmas ominaisuus on pitkäjänteisyys (durability). Uteliaat ihmiset jaksavat tutkia uusia ilmiöitä paljon pitempään kuin vähemmän uteliaat ihmiset.

Neljättä ja viidettä ominaisuutta on ymmärrettävä yhdessä. Kyse on leveydestä (breadth) ja syvyydestä (depth). Leveys tarkoittaa sitä, että uteliaalla ihmisellä on useita kiinnostuksen kohteita. Syvyys taas tarkoittaa sitä, että kun utelias ihminen löytää jonkin mielenkiintoisen asian, voi siitä tulla pitkään kestävä harrastus tai intohimon kohde.

Uteliaisuuden kehittäminen

Uteliaisuuttaan voi myös kehittää etsimällä ympärilleen sellaisia eteenpäin pyrkiviä ihmisiä, jotka jo toteuttavat niitä asioita, joita itsekkin haluaisit toteuttaa. Joka tapauksessa jokaiseen menestykseen liittyy selvä päämäärä. Voimme muuttaa tapojamme, toimintaamme ja näkökulmaamme. Omaan työhön – mitä tahansa se onkaan – on löydettävä enemmän tarkoitusta. Kun ihmisellä on tarkoitus (purpose) elämän ajovoimana, hänen elämällään on kehyskertomus. Se kertoo ydinarvoistasi ja mielenkiinnon kohteistasi sekä toimii kompassina matkallasi.

Tarkoituksen löytämisessä auttaa omien vahvuuksien toteaminen. Milloin olet parhaimmillasi? Mitkä asiat antavat sinulle lisää energiaa? Mistä kirjoista pidät? Mikä haastaa sinut? Vahvuutesi pitää tulla esiin myös työpaikallasi. Parhaat tiimit tehdään tiimin jäsenten erilaisista toisiaan täydentävistä vahvuuksista. Tietämällä vahvuutesi olet myös parempi tiimipelaaja. Kuitenkin toiminta ratkaisee aina. Voit tulla uteliaammaksi myös muistamalla olla utelias. ►►

►► Mitä tämä tarkoittaa?

Tarkoitus tulee ehkä parhaiten ilmi yhden kirjan harjoituksen avulla. Siinä on valittava suunta omalle elämälle hyvin kalibroidun kompassin avulla. Harjoituksessa sinun on luotava kuva itsestäsi 20 vuotta tästä päivästä eteenpäin. Voit ottaa huomioon kasvamisesi viisaammaksi kahden vuosikymmenen aikana, koska olet kerännyt tietoja ja kokemuksia. Miltä tulevaisuus näyttää? Mitä haluaisit tehdä ja minkä tyyppinen persoona haluaisit olla? Mitä tapahtuu, jos pidät saman elämän tien seuraavat 20 vuotta? Mitä hyvät ystäväsi sanovat sinusta? Mitä teet elääksesi? Mitä olet saavuttanut? Missä saavutuksissa, joita olisit halunnut tehdä, olet epäonnistunut? Tämä harjoitus voi antaa sinulle jonkinlaisen perspektiivin eiliseen, nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Ehkä olet oikealla tiellä. Voit kirjoittaa huomion itsestäsi. Minkä neuvon tämä tulevaisuuden ”viisastelu” tarjoaa? Kirjoita se ylös ja laita jääkaapin oveen tai jollekin muulle näkyvälle paikalle. 60 kolahdusta. Y1+Y2.

KAUPPILA, REIJO A.

*Treenaa
muistiasi –
Vinkkejä ja
harjoituksia
muistin
tehostamiseen*

PS-kustannus 2015
978-952-451-657-0

★★ I

E ikö olisikin upeaa, jos voisit muistaa entistä helpommin tapaamiesi ihmisten nimiä? Onko sinulla usein muistettava asia ikään kuin ”kielen päällä” – lähellä, mutta niin kaukana? Miten voisit painaa mieleesi tärkeitä numerosarjoja tai salasanoja? Entä miten oppisit muistamaan paremmin opiskelussa tarvittavat tiedot? Kirja kertoo perusteet muistista ja sen toimintaan vaikuttavista tekijöistä, kuten ruokavalion, liikunnan ja ihmissuhteiden merkityksestä. Kirjassa on runsaasti ideoita, ohjeita ja psykologisia keinoja muistin kehittämiseen.

Unohtamisen taito on yhtä tärkeä kuin muistamisen taito. Saattaa hyvin olla mahdollista, että henkilö, joka osaa unohtaa tarpeetonta, voi muistaa paremmin hyödyllistä ja tarpeellista tietoa. On hyödyllistä unohtaa sellaisia asioita, jotka ovat vanhentuneet ja joihin liittyvillä tiedoilla ei enää ole merkitystä. Vapautuminen turhasta informaatiokuormasta antaa tilaa uudistumiselle ja uusille asioille. Se antaa mahdollisuuden kohdata aidosti ja vapautuneesti uusia haasteita ja suunnata tulevaisuuteen.

Musiikki on erityisen vahva väline muistiongelmista kärsiville ihmisille. Mielimusiikki aktivoi aivokuoren alla sijaitsevan aivojen tunnekeskuksen eli niin sanotun limbisen järjestelmän, joka saa aikaan mielihyvän tuntemuksia. Nuoruuden musiikki tai lapsena laulettu laulut liittävät meidät vielä elämän loppuvaiheissakin omiin muistoihin sekä oman perheen ja historian tapahtumiin. Sosiaaliin suhteisiin liittyvät harrastukset, kulttuuri ja liikunta virkistävät aivoja ja muistia. Yleinen ohje voisikin kuulua: hoida ystäväsuhteitasi ja pidä hauskaa. 40 kolahdusta. Y1.

1.3. Tärkeitä opittavia asioita ja hyödyllisiä taitoja

KLIT, JESPER
*Läpilyönti –
7 konstia
kasvattaa
henkilökohtaista
vaikutusvaltaa*

Talentum 2011
978-952-14-1757-3

★ 2

Tanskalaisella kirjoittajalla on pitkä kokemus huippujohtajien viestintä-neuvojana, televisiojournalistina ja suosittuna puhujana. Hän esittelee tuhdin paketin työkaluja ja menetelmiä, jotka on suunniteltu kehittämään henkilökohtaista vaikutusvaltaasi. Kyky tehdä vaikutus ja vaikuttaa muihin ihmisiin, on taito, jota kysytään yhä enemmän esimiehiä ja työtovereita rekrytoitaessa. Seitsemän konstia käsittää samalla kirjan seitsemän lukua. Kirja on myös täynnä hyödyllisiä harjoituksia, käytännön neuvoja sekä kysymyksiä pohdittavaksi.

Ensimmäinen konsti on itsensä tunteminen. Mitä paremmin tunnet itsesi, sitä paremmin pystyt kommunikoimaan. Toinen konsti on menestyksen suunnitteleminen. Saat neuvoja ja ideoita, jotka auttavat sinua luomaan edullisen aseman itsellesi tavatessasi muita ihmisiä. Konsti kolmen avulla opit puhumaan yhtä kehosi kanssa. Puheesi on sovittava yhteen kehonkieleesi kanssa. Taito roolittaa itsensä oikealla tavalla on osa henkilökohtaista vaikutusvaltaa ja tätä aihetta käsittelee konsti neljä. Tässä luvussa katsotaan lähemmin, mikä tekee esityksestä aidon, tehokkaan ja luotettavan.

Yleisön mukaan ottaminen on konsti viisi. On saatava aikaan paras mahdollinen kanssakäyminen yleisön kanssa. Tehokkaat tarinat on konsti kuusi. Hyvin kerrottu tarina motivoi ja innostaa. Kirjassa esitetään mm. viisi vinkkiä siitä, miten puhua johtajana vakuuttavasti ja inspiroivasti: 1) Kuvaile tavoitteesi. 2) Kerro suunnitelmastasi tavoitteen saavuttamiseksi. 3) Kerro kuulijoille heidän roolistaan tavoitteen saavuttamisessa. 4) Kehystä tarina. 5) Selitä tarina paremmin kuin kukaan muu. Harjoita henkilökohtaista vaikutusvaltaasi on seitsemäs konsti. Saat vinkkejä siihen, kuinka voit varmistua, että saat jatkuvasti rehellistä palautetta viestintäsuorituksistasi johtajana. 20 kolahdusta. Y1.

LONKA KIRSTI
*Oivaltava
oppiminen*

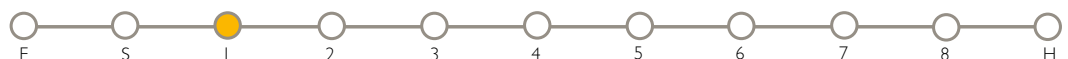
Otava 2015
978-951-1-28993-7

★★ 2

UUSI!

Oivaltava oppiminen yhdistää älyn, tunteen ja luovuuden. Kaikki suuret tieteen ja taiteen saavutukset ovat syntyneet ihmettelyn ja uteliaisuuden kautta. Kirja tarjoaa oivaltavan oppimisen avaimet. Se auttaa ymmärtämään, mikä oppimisessa ja opettamisessa on keskeistä. Miten oppia itse parhaiten ja miten auttaa muita oppimaan? Oppiminen ei tapahdu vain ihmisen mielen sisällä vaan vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Vaikka oppimisessa käytetään nykyään yhä enemmän erilaisia apuvälineitä, keskeistä ei ole teknologia vaan osallistava ja innostava pedagogiikka.

Nykytutkimuksen valossa ihmisen muisti ei toimi kuin skanneri, vaan muistin toiminta on jatkuvaa päätelmien tekemistä ja asiayhteyksien kehittelyä. Kun ihminen oppii uusia asioita, hän kehittää asioiden välille uusia yhteyksiä. Tämä ilmenee myös aivojen tasolla siten, että uusia hermosolujen välisiä synapsiyhteyksiä syntyy ja sammuu jatkuvasti. Opittavat yksityiskohdat voivat jäädä mieleen kuin itsestään, kun ne liittyvät johonkin järkevään kokonaisuuteen. Muisti on ihmisen ajattelussa ja oppimisessa aivan keskeinen asia. Jos muisti ei toimi, on mahdotonta ennakoita tai suunnitella tulevaa. ►►



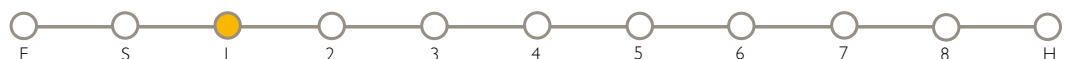
1.3. Tärkeitä opittavia asioita ja hyödyllisiä taitoja

- Jotta merkityksellistä ja syvällistä oppimista tapahtuisi, ihmisen on otettava tieto omakseen ja muokattava siitä oma sisäinen mallinsa. Kun puhutaan konstruktiiivisesta oppimisesta, viitataan tähän muistin konstruktiiiviseen eli uutta rakentavaan toimintaperiaatteeseen.

Taidot kehittyvät pitkäkestoisen ja tavoitteellisen harjoittelun avulla vaihtelevalla, vähitellen hidastuvalla tahdilla. Taitojen oppimisessa tulee ajoittain erilaisia tasanteita, joiden aikana taidon tietty osa-alue on automatisoitumassa, mutta kokonaissuoritus kärsii. Taitojen kehittyminen huipputasolla merkitsee harjoittelun sinnikästä jatkamista vielä senkin jälkeen, kun taidon kehittymisen vauhti on hidastunut. Huippusuoritukseen voi yltyä, jos välttää jäykkien rutiinien muodostumista. On kohdattava haasteita, jotka rikkovat totuttuja kuvioita ja pakottavat venyttämään omia taitoja. Pelkkä saavutetun suoritustason ylläpitäminen ei riitä.

Taidoista vaikeimmat ovat usein ajattelun taitoja. Kehittyäkseen ihmisen on jatkuvasti ja tietoisesti jalostettava sekä omaa toimintaansa että omaa ajatteluaan. Toiminta ja ajattelu kehittyvät toisiinsa kietoutuneina. Hyvin kehittynyt ja yhtenäinen tapa toimia ja ajatella on tyypillistä asiantuntijalle. Asiantuntijan ajattelun kehittämiseksi tarvitaan itsearvioinnin taitoja (metakognitiivisia taitoja). Ne eivät tule ihmiselle luonnostaan, sillä omien sisäisten mallien ja taitojen arvioiminen ja kehittäminen edellyttää sen hyväksymistä, että ei vielä tiedä ja osaa kaikkea. Uutta luovaa ja kehittyvää asiantuntijuutta tarvitaan, kun toimintaympäristö muuttuu eivätkä vanhat ja hyväksi koetut mallit toimi. Uutta luova asiantuntija pyrkii jatkuvasti panostamaan uusien asioiden oppimiseen ja on myös valmis kyseenalaistamaan omia aikaisempia uskomuksiaan.

Erilaisia ydintaitoja kuten ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaidot on mahdotonta opettaa erillisinä. Myös yhteistyökyky, luovuus, erilaisten oppimistyylien osaaminen, oman oppimisen arviointi ja tiedon käyttö eivät koskaan synny tyhjiössä, vaan niitä on parasta oppia merkityksellisessä asiayhteydessä. Tiimiakatemia, Proakatemia ja Mondragonin Tiimiakatemia ovat suunnannäyttäjiä Euroopassa siinä, miten näiden asioiden oppiminen on organisoitava. Oppimista ei ajatella enää tiedon hankintana vaan sisäisten mallien kehittymisenä ja muuttumisena. Oppimisessa on tärkeää turvallisen ilmapiirin luominen ja eri vaihtoehtojen pitäminen avoimina. 60 kolahdusta. Y1+Y2.



I.3. Tärkeitä opittavia asioita ja hyödyllisiä taitoja

MARTELA, FRANK

Tahdonvoiman käyttöohje – 20 työkalua, joilla saat asioita aikaan

Tammi 2013

978-951-31-7444-6

★ 2

Tämä kirja on tahdonvoiman käyttöohje. Se kertoo sinulle, mistä tahdonvoimassa on kyse. Tahdonvoiman on osoitettu olevan yksi keskeisistä menestyksen salaisuuksista sekä työelämässä että vapaa-ajan haasteissa. Elämä on jatkuvaa valitsemista. Ihmiselämän perimmäinen kysymys onkin, miten pystyy tekemään elämässään niitä asioita, jotka ovat oikeita ja merkityksellisiä. Kirjoittajan mukaan tärkein asia tahdonvoiman ymmärtämisessä on se, että se on heikko. On valittava vaihtoehto, joka vaatii vähiten ponnisteluja.

Tahdonvoiman ylläpito alkaa ihan perusasioista. Syömällä oikein ja nukkumalla riittävästi annamme tahdonvoimallamme parhaan toimintatakuun. Tahdonvoimaa ei myöskään kannata rasittaa turhiin päätöksiin ja kiusauksiin, vaan sitä on säästettävä merkityksellisiin koitoksiin. Oma toimintatarmo on keskitettävä yhteen päämäärään kerrallaan. Kaikki alkaa päämäärän asettamisesta. Kun päämäärä on suuri ja haastava, on tärkeää pilkkoa se sopivan kokoisiin paloihin.

Tutkimuksissa on todettu, että vahvalla tahdonvoimalla varustetut ihmiset ovat halukkaampia auttamaan toisia. Tahdonvoiman suuret sankarit ovat järjestään sellaisia, joita on ajanut eteenpäin oman edun sijaan jokin korkeampi päämäärä. Twittertiivistelmä kirjoittajalta: Tahdonvoimasi on yksin heikko. Muokkaa siis asennetta ja ympäristöäsi, rakenna toimivia rutiineja. Tee tavoitteestasi se helpoin vaihtoehto. 23 kolahdusta. Y1.

MATTILA, ANTTI S.

Näkökulman vaihtamisen taito

WSOY 2006

951-0-31355-6

★★ 2

Jo antiikin Kreikassa filosofit pyrkivät näkökulman vaihtamisen avulla kehittämään kykyään säilyttää mielenyyneytensä missä olosuhteissa tahansa. Elämässä eteen tulevien tilanteiden tarkastelu erilaisista – ja usein yllättävistäkin – näkökulmista helpottaa kaikkea sosiaalista kanssakäymistä. Toisten ajattelutavan ymmärtäminen ja omista pinttyneistä mielipiteistä luopuminen on paitsi merkki joustavuudesta myös henkisestä sopeutumiskyvystä. Me tarvitsemme toisten esittämiä erilaisia näkemyksiä, kokemuksia ja vastaväitteitä. Dialogin kautta voimme kasvaa rajoittuneen minämme yli. Kun kuvaamme tilanteen uudella tavalla, muististamme avautuu uutta informaatiota, joka vaikuttaa havaintoihimme ja toimintaamme tuossa tilanteessa. Kyky asettua toisen ihmisen asemaan ja katsoa asioita toisen näkökulmasta on perusedellytys keskustelun onnistumiselle. Opettele näkemään elämässä eteen tulevat vaikeudet ja epäonnistumiset sekä saamasi kritiikki positiivisessa valossa siten, että saat niistä kaiken sen opin, mitä niistä on saatavissa. Kaikista niistä on opittavissa jotakin, jota voi hyödyntää tulevaisuudessa. Juuri kyky kääntää näennäisen negatiiviset kokemukset hyödykseen auttaa kohtaamaan elämän itsevarmasti ja tehokkaasti. ”Kukin kuulee vain sen, minkä ymmärtää” (Goethe). 24 kolahdusta. Y1.

MAURY, MAARIKA,
TUOMILA, JAANA &
MERETNIEMI, TUOMO

*Hoppu on
hanurista – 12
askelta kiireen
kitkemiseen*

Kiss Publishing 2018
978-952-68620-3-3

★ 2

Me kaikki haluamme elämältä merkityksellisyyttä, hyvinvointia ja kiireet- tömyyttä. Kirjan tarkoitus onkin antaa rohkeutta, oivalluksia ja käteviä ja toimivia työkaluja kiireen passittamiseksi pois päiväjärjestyksestä. Kirja on samalla valmennuspolku kiireen kitkemiseen. Koulumaailma opettaa tehok- kaasti kiirehtimään ja antaa lapsille roppakaupalla tunteita siitä, ettei ehdi kunnolla: Oppimäärät ovat tiukat, tunnit ovat tiukasti neljäkymmenenvii- den minuutin pituisia. Kun mennään syömään, on aikaa niin vähän, että ruo- ka pitää lappaa. Hitaan oppimisen filosofiakin voisi toimia. Steinerkoulussa ja Tiimiakatemiassa on periaate, että oppiminen etenee oppijan tahdissa.

Täytämme kalenteriamme aivan liian täyteen eikä ole ihme, että koko ajan on kiire ja ahdistaa. Ensimmäinen askel kiireettömään elämään onkin tehdä rajaavia päätöksiä. Haluatko enemmän tehoa sen sijaan, että hamuaisit aina vaan lisää puuhaa, toimintaa ja tekemistä? Toinen askel on poistaa sana kiire sanavarastosta. Puhumalla kiireestä luot kiirettä. Kolmas askel: Jotta saa- daan kiire kuriin ja järjestystä elämään, aloitetaan luopumisharjoitukset suur- siivouksen (konmari?) muodossa. Kun luopuu jostakin, saa tilalle aina jotakin uutta. Kun ihminen tekee radikaalin raivausprosessin, pystyy hän myös hen- kisesti luopumaan menneestä ja saa tilaa luovuudelle.

Neljäs askel on tehtävien paljouden priorisointi. Jos tehtävät asiat ovat hajallaan lapuissa, sähköpostissa, kalentereissa, muistioissa ja vihoissa tai pa- himmillaan omassa muistissa, et pysty hallitsemaan tehtäviä. Varmista visuaa- linen näkyvyys asioihin, jotta voit oikeasti priorisoida. Viides askel: Mikä on oikeasti tärkeää? Kuudes askel: Hiljennä tahtia. Opettele ottamaan omaa aikaa ja rauhoittumaan kiireisen päivän keskellä. Seitsemäs askel: Nauti elämästä. Kahdeksas askel: Tasapainotettu elämä. Yhdeksäs askel: Taltuta aikavarka- at ja tehosta toimintaa. Tee asiat heti, niin ne eivät kasaannu. Kymmenes askel: Kiireen karkotus on ketjupeliä. Esimerkiksi projektisalkun hallinta on a ja o yhteisen ajanhallinnan onnistumiselle. Miten projektit liittyvät strategiaan ja miten monta projektia on menossa yhtä aikaa? Myös yhteisesti hyödynnetty asiakashallintajärjestelmä on tärkeä.

Jos ajanhallintaan ei saisi antaa kuin yhden ainoan keinon, olisi se ehdot- tomasti luopumisen ja karsimisen taito (11. askel). Turhien asioiden pois jät- täminen antaa valtavasti enemmän aikaa tärkeille asioille. Kahdestoista askel on alusta aloittamisen taito. Liian usein katsomme edistymistämme lähinnä vuoden vaihtuessa. Tarkista sen sijaan jatkuvasti, mihin aikasi oikeastaan kuluu. Kaikki edellä lyhyesti esitellyt kaksitoista askelta sisältävät kukin lukuisia keino- ja esimerkkejä, miten kiire otetaan haltuun. Sain itsekin runsaasti uusia ideoi- ta ja vanhaakin tuli kerrattua. Luulen vihdoin 45 työvuoden jälkeen oppineeni hallitsemaan omaa ajankäyttöäni ainakin hieman. 26 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

1.3. Tärkeitä opittavia asioita ja hyödyllisiä taitoja

McGOWAN, BILL &
BOWMAN, ALISA

*Esiinny eduksesi
– oikeat sanat,
oikeaan aikaan,
oikeassa
paikassa*

Kauppakamari 2015
978-952-246-310-4

★ 2

Kirja kertoo vakuuttavasta viestinnästä lukuisten esimerkkien avulla. Teoksessa osoitetaan, kuinka oikea viesti rakennetaan. Tekijät vakuuttavat, että kokeneittenkin puhujien on harjoiteltava esityksiään etukäteen. Suurin virhe on harjoittelun puute. Esimerkiksi Steve Jobs harjoitteli kymmeniä kertoja ennen isoa esitystä, lavastaen ja harjoitellen niin paljon että mikään ei jäänyt sattuman varaan.

Teoksessa esitellyt seitsemän periaatetta on helppo oppia, toteuttaa ja hallita, ja niillä on vaikutusta. Oikea kieli – sekä verbaalinen että elekieli – tuo varmuutta, vakuuttavuutta ja itseluottamusta. Se kannustaa yleisöäsi kuuntelemaan tarkasti jokaista sanaasi ja muistamaan sanomasi senkin jälkeen, kun esitys on ohi.

Suostuttelun seitsemän periaatetta ovat: Pääkohtaperiaate, Scorsese-periaate, pastakastike-periaate, perässä roikkumattomuuden periaate, vakuuttavuusperiaate, uteliaisuusperiaate ja Draper-periaate. Nämä periaatteet käydään luku luvulta läpi sekä työpaikalla että kotona. Elämämme ratkaisevina hetkinä tulokset riippuvat yleensä enemmän siitä, mitä sanomme kuin siitä, mitä teemme. 24 kolahdusta. Y1.

MEISTER, DAVID H.,
GREEN, CHARLES H.
&
GALFORD, ROBERT M.

*Luottamuksen
arvoinen*

Talentum 2012
978-952-14-1816-7

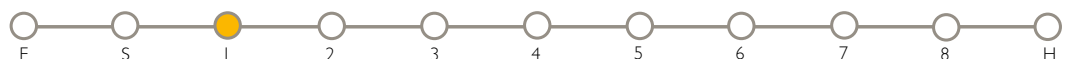
★★ 3

Kirjoittajien mukaan oman ammattialan hallitseminen ei enää riitä vaan asiantuntija-ammattilaisilta vaaditaan jatkuvasti kasvavia ponnistuksia oman tietämyksensä ja liiketoimintaosaamisensa ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. Menestyminen asiantuntija-ammattissa riippuu ennen muuta kyvystä ansaita asiakkaiden luottamus. Kirjoittajat esittelevät sekä omiin että toisten kokemuksiin perustuvia esimerkkejä, jotka osoittavat luottamuksen korvaamattoman merkityksen.

Luottamus kasvaa vähitellen. On epätavallista, että sanoisimme jostakin henkilöstä luottavamme häneen. Luottamuksen tunne tulee vasta myöhemmin ja siihen tarvitaan runsaasti näyttöjä. Mitä paremmin tunnemme toisen ihmisen, sitä todennäköisempää on, että ajattelemme voivamme luottaa häneen.

Luottamus perustuu suhteiden rakentamiseen. Voidakseen olla suhteen arvoinen, pitää tehdä aloite. On tehtävä palvelus, jotta sinulle tehdään palvelus. Paras myyntitaktiikka on unohtaa myyminen ja aloittaa palveluprosessi. Monilla ammattilaisilla on toimeksiantoja hankkiessaan tapana puhua palveluista, mutta ei vielä palvella. Asiantuntijapalveluissa on kysymys itseluottamuksen, turvallisuuden ja hyvän olon myymisestä asiakkaalle.

Luottamusta asiakkaan kanssa on vahvistettava. Pelkkä asiakkaan kunnioittaminen ei riitä. Pitää myös toimia niin, että asiakas kokee tämän kunnioituksen. Eräs tapa on esimerkiksi tiedustella säännöllisesti asiakkaan mielipidettä. Asiakas täytyy pitää ajan tasalla, häneltä on kysyttävä asioita, jotka osoittavat meidän tekevän tosissaan töitä ja kytkettävä heiltä saatu aines näkyvällä tavalla lopputuotteeseen. Tämä osoittaa, että aina kuuntelemme asiakasta.



1.3. Tärkeitä opittavia asioita ja hyödyllisiä taitoja

- Jos asiakassuhteessa esiintyy epävarmuutta, pitää aina antaa tietoa. On parempi erehtyä antamaan mieluummin liikaa kuin liian vähän tietoa, tiedottamaan ajoissa eikä liian myöhään ja verkottamaan mieluummin paljon kuin vähän ihmisiä. Palveluyrityksen hyvä maine syntyy siitä, että asiakas voi luottaa jokaiseen yksittäiseen henkilöön ja olla varma, että kaikki toimivat samojen sääntöjen ja normien mukaisesti. 57 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

NILSEN, RAGNHILD
*Paremmaksi
puhujaksi –
Luontevan
esiintyjän opas*

Karisto 2012
978-951-23-5509-9

★ I

Tämä opas kertoo, kuinka pidetään toimivia, tehokkaista ja mieleen jääviä puheita sekä esityksiä. Kirja opettaa käyttämään retoriikan keinoja viestin välittämiseen ja jännityksen hallintaan, samoin oman innostuksen ja mielenkiinnon tartuttamiseen yleisöön. Vakuuttavin on sellainen esiintyjä, joka tuo oman energiansa esiin. Hyvä puhuja ei pyri kertomaan kaikkia asioita vaan luomaan yhteyden kuulijoihin.

Ennen esityksen pitämistä kirjoittaja ehdottaa vastaamista kolmeen kysymykseen: Miten aiot aloittaa? Miten aiot jatkaa? Miten aiot lopettaa? Puhujan tehtävä on herättää ihmisten mielenkiinto. Sinun on saatava heidät kuuntelemaan, muistamaan, antamaan palautetta ja vakuuttumaan siitä, mitä kerrot. Hyvä puhuja ei pyri tiedottamaan vaan tuomaan ydinajatuksen esille ja poimimaan kaiken tärkeän joukosta tärkeimmän. Moni ei kirjoittajan mukaan usko, että vakuuttavan esityksen ainekset voisivat olla niin yksinkertaiset kuin ydinajatuksen esittelemine, tarinan kertominen ja kokemuksen jakaminen.

Hyvä puhuja pyrkii käyttämään puhuttelevia esimerkkejä, hyviä tehokeinoja (esim. ilmeitä ja eleitä) ja innostusta. Voimme arvioida esiintymistaitoa kolmella kysymyksellä: Käyttääkö puhuja konkreettisia esimerkkejä? Käytetäänkö esityksessä tehokeinoja? Onko esitys innostava? Hyvä puhuja pyrkii esittämään oikeita kysymyksiä. Esityksen voi aloittaa joko kysymyksellä, väitteellä tai tarinalla. Pienestä voi tehdä suurta ja vanhasta uutta. 12 kolahdusta. Y1.

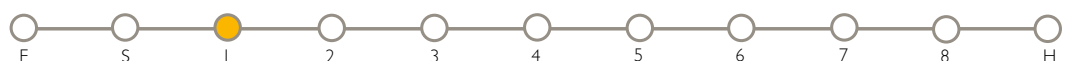
OJANEN, MIKKO
*Otatko
opiksesi?*

Kaswu 2019

★★ I

Kirja on oppimisen lyhyt oppimäärä, joka antaa konkreettisen selviytykispaketin erilaisiin oppimistilanteisiin. Mitä teet, kun haluat oikeasti yltää parempiin oppimistilanteisiin? Jos et opi lukemalla, niin kokeile kirjoittamista. Jos kirjoittaminenkaan ei suju, niin kokeile kyseistä työtä tai alaa ihan käytännössä. Onnistuneessa oppimiskokemuksessa kokonaiskuva joka tapauksessa alkaa tavalla tai toisella hahmottua. Emme ole enää pelkän muistikokemuksen varassa vaan alamme ymmärtää asiaa ja sisäistää sen.

Kirjoittaja on tiimensä kanssa tekemiensä tutkimusten valossa päätenyt kolmeen perustaitoon, joiden avulla kehitymme paremmaksi oppimisessa. Ensimmäiseksi pitää etsiä yksinkertaisia, tosielämään pohjautuvia työvälineitä keskittymistaidon kehittämiseen. Toiseksi tulee oppia kiinnostumaan opittavasta aiheesta enemmän. Kolmanneksi vaaditaan kestävyyttä toimittaa opitavasta aiheesta tavoiksi asti. Perustaidot ovat siis: keskittyminen, kiinnostus ja kestävyys. ►►►



1.3. Tärkeitä opittavia asioita ja hyödyllisiä taitoja

►►► Liiallinen luottamus omaan osaamiseen on tavallinen harha. Laistamme usein juuri perusasioiden harjoittelusta, koska pidämme niitä itsestään selvinä. Tiimivalmentajan on pidettävä tämä asia mielessä ja kerrattava aika ajoin tiimien rakentamisen perusteet. Mitä enemmän jostakin oppii, sen enemmän siinä näkee sellaista mitä muut eivät näe. Epäonnistuminen kuuluu myös oppimiseen. Muistutamme Tiimiakatemiallakin aina, että 99 prosenttia oppimisesta on virheistä.

Ihmiä turhauttaa eniten se, miten opitut asiat saa vietyä käytäntöön. Ei ymmärretä, että mikään ei tapahdu hetkessä vaan vaatii useiden viikkojen tai kuukausien sitoutumisen tekemiseen. Tässä voi suositella projektimaista lähestymistapaa aikatauluineen ja tavoitteineen. ”Yliarvioimme sen, kuinka paljon opimme yhdessä päivässä. Aliarvioimme sen, kuin paljon voimme oppia eri oppimisistuntojemme välillä.” Kirjan havainnot ovat yhtäpitäviä Tiimimestareitten oppimisprosessien kanssa. 62 kolahdusta. Y1.

SAJANIEMI, NINA
& SUHONEN, EIRA
& NILIN, MARI &
MÄKELÄ, JUKKA E.

*Stressin säätely
– Kehityksen,
vuorovaikutuk-
sen ja oppimis-
en ydin*

PS-kustannus 2015
978-952-451-645-7

★★ 2

Useilta tieteenaloilta tietoa ja ymmärrystä ammentava teos tarjoaa ainutlaatuisen löytöretken ihmisen stressijärjestelmän syntyyn, kehitykseen ja merkitykseen. Kirjan avulla stressijärjestelmää voi oppia ymmärtämään ja hallitsemaan tavalla, joka vahvistaa hyvää elämää ja tasapainoista kehitystä. On huojentavaa tietää, että aivomme tarvitsevat toimiakseen sekä stressijärjestelmän aktivoitumista että sen tyyntymiseen liittyvää palkitsevuutta. Kummatkin ovat välttämättömiä, koska ilman niitä emme opi uutta.

Kehittyvien aivojen, hermoston ja ihmissuhteiden ansiosta ihmiselle on kehittynyt se, minkä kaikki kokevat itsellään olevan: mieli. Mieli on jotakin hyvin henkilökohtaista, ja kaikilla on jollakin tasolla kosketus omaan mieleensä. Mielen hyvinvoinnin vahvistamista pidetään tärkeänä tavoitteena opetuksessa, kasvatuksessa ja terveydenhuollossa. Opettajat ja kasvattajat ovat tienneet, että pahoilla mielin on vaikea oppia ja että hyvä mieli innostaa uuteen. Kun mieleen yritetään vaikuttaa, on hyvä hahmottaa jotakin siitä kokonaisuudesta, jota yritetään muovata.

Elämyshakuisuus on nuoruudessa vahvaa. Uuden kokemisen tavoittelu ja uskaltaminen suuntaavat nuoria hakeutumaan kohti voimakkaita elämyksiä, jotka tuottavat tuntuvaa mielihyvää. Tämä liittyy aivojen kemiallisessa viestinnässä tapahtuviin dopamiiniherkkiin muutoksiin. Opetettava asia saattaa olla nuorelle merkityksetön ilman kosketusta elävään kokemukseen, tai se esitetään väärällä tavalla. Nuoret oppivat helpommin, jos heidän elämyshakuisuutensa ymmärretään ja opetus toteutetaan vaihtelevasti, innostavasti ja sosiaaliseen yhteyteen houkuttelevasti. 60 kolahdusta. Y1.

TOUKONEN,
MARJA LEENA

Unelmatyöskentely – ote omanlaiseen elämään

PS-kustannus 2008
978-952-451-213-8

★ 1

Miksi jotkut ihmiset pystyvät toteuttamaan uskomattomankin tuntuksia unelmia, kun suurimmalta osalta vaikuttaa puuttuvan kyky saavuttaa edes pienimpiä ja arkipäiväisimpiä haaveita? Tässä kirjassa annetaan keinoja unelmien löytämiseen ja toteuttamiseen. Kirjassa on yli 50 tehtävää, ja ne ovat itsessään opas unelmiin. Koulussa emme opi käyttämään kaikkia todellisia kykyjämme. Monet luovat henkilöt ovat turhautuneet tässä mankelissa eivätkä ole löytäneet koskaan sitä oikeaa omaa alaansa. Vastuun ottaminen oman elämän päätöksistä merkitsee tietä unelmien toteuttamiseen. On osattava tehdä valintoja. Oikeiden valintojen tekemään oppiminen on pitkä prosessi. Se merkitsee, että uskallat tutkia elämäsi monesta eri näkökulmasta ja asettaa asioita tärkeysjärjestykseen. Harjoittelu on nöyryyden oppimista ja sen tajuamista, että tullaksemme paremmiksi jossakin on harjoiteltava jatkuvasti. Työelämässä pärjää hyvin ilman ulkolukutaitoa. Jokainen on taitava jossakin, pienissä ja suurissa asioissa. Tärkeintä on itse nähdä, että osaamista löytyy. Voidakseen lähteä toteuttamaan omaa unelmaansa on hyvä tuntea omia keskeisimpiä toimintatapojaan esimerkiksi ajankäytössä, rahankäytössä, vuorovaikutuksessa, vahvuuksissa, kehittymisen haasteissa, jaksamisen lähteissä ja motivaatioperustassa. Käy läpi unelmaasi ja mieti, mitä asioita sinun tulisi oppia saavuttaaksesi sen. Unelmatyö käy kaiken ikäisille. 25 kolahdusta. Y1.

TUOMINEN, SAKU

*Juu ei –
pieni kirja
priorisoinnista*

Otava 2018
978-951-1-32757-8

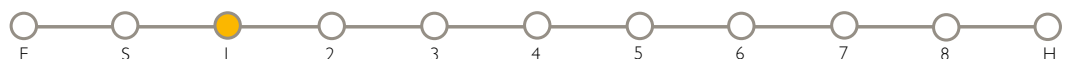
★★ 2

Kirja on erinomainen oman ajanhallinnan opas: ”Parhaat ovat todella hyviä tunnistamaan olennaisen ja keskittymään siihen.” Hyvässä elämässä on kirjoittajan mukaan olennaista tehdä merkityksellisiä asioita itselle tärkeiden ihmisten kanssa. Jo filosofi Seneca nuorempi kirjoitti yli 2000 vuotta sitten: ”Emme saa elämää lyhyenä, mutta teemme siitä lyhyen. Meillä ei ole pulaa elämästä, vaan käytämme sen tuhlaillen”. Teresa Amabile on todennut kaksi asiaa olennaisen tärkeiksi: merkityksellisyyden ja aikaansaamisen tunteet. Hänen mukaansa uupumisen todennäköisyys kasvaa, jos työn merkityksellisyys katoaa emmekä koe saavamme juuri mitään aikaiseksi.

Jostakin on aina uskallettava luopua saadakseen hieman entistä enemmän aikaa. Fokus säilyy tarkempana. Kun tulee koko ajan uutta tekemistä, aika ei yksinkertaisesti riitä. Tähän asiaan kirjoittaja on keksinyt ratkaisuksi oman, yksinkertaisen mallin, joka muodostuu neljästä sanasta: Kevyt ja raskas, pieni ja suuri. Mallissa on kaksi muuttujaa, ja niistä ensimmäinen on tekemisen ilo. Kevyt tuntuu aina kevyeltä. Tekemisessä on iloa ja imua, helppoutta ja luontevuutta. Se on jotain, mitä ihan oikeasti haluaa tehdä. Raskas puolestaan tuntuu ylämäeltä. Väkinsin vääntämiseltä, työntämiseltä, puskemiselta, kiireeltä. Joltain, mitä ei mielellään tekisi. Kevyt on myötävirtaa, raskas vastavirtaa.

Malli

Toinen muuttuja liittyy tekemisen merkityksellisyyteen. On isoa ja pientä merkityksellisyyttä. Mutta mikä on suurta ja pientä? Mallin kaksi akselia ovat tekemisen ilo ja sen merkityksellisyys. Kaikki voidaan jakaa neljään kategoriaan: 1) Isoihin ja kevyisiin 2) Isoihin ja raskaisiin 3) Pieniin ja kevyisiin ►►



1.3. Tärkeitä opittavia asioita ja hyödyllisiä taitoja

- 4) Pieniin ja raskaisiin. Mallin oikean yläkulman asiat ovat ”isoja ja kevyitä”. Asioita, jotka tuntuvat samaan aikaan sekä innostavilta että merkittäviltä. Mallin vasemmassa yläkulmassa asiat ovat ”raskaita ja isoja”. Näille asioille pitäisi tehdä jotain. Ne ahdistavat meitä.

Oikeassa alakulmassa on ”pienten ja kevyiden” asioiden kategoria. Näiden asioiden tekeminen tai käynnistäminen tuntuu helpolta ja hauskalta. Täältä kasvu usein alkaa. Ja lopuksi ”pieni ja raskas”, joka löytyy nelikentän vasemmas- ta alakulmasta. Ne voivat olla asioita, joiden emme ikinä usko lähtevän lentoon ja joiden tekemisestä puuttuu ilo. Kaikille lienee selvää, miten eri kategorioissa kannattaa toimia. Nelikentässä toimimisesta on sitten kirjan edetessä esitetty toimintaohjeita ja esimerkkejä, jotka tukevat yksittäisten päätösten tekemistä.

Mitä kannattaa jatkaa ja mikä lopettaa?

Riittää kun huomaamme kategorian muuttuvan ja opimme reagoimaan. Imu: Kun pieni ja kevyt alkaakin yllättäen kasvaa, alamme kokeilla jotain uutta ja vähitellen se alkaakin tuntua suuremmalta.

Sahaus: Kun iso ja kevyt tuntuukin hetkellisesti raskaalta, ymmärrämme sen kuuluvan asiaan ja kuuluvan oppimiseen. Uppoaminen: Kun jokin, jota pidimme isona ja kevyenä, alkaakin muuttua raskaaksi on lopetettava tai kevennettävä. Keventäminen: Kun isoa ja raskasta muutetaan sen verran, että siitä tulee taas kevyttä ja aloittaisit taas nollasta. Lopettaminen: Kun jostain isosta mutta raskaasta päätetään laskea irti ja et enää usko siihen. Kyllästyminen: Kun pieni ja kevyt ei enää tunnukaan kevyeltä voit kokeilla taukoa. Herätys: Kun äkkiä tunnistamme jonkin pienen ja merkityksättömän arvon ja muutamme suhtautumistamme.

Kirjoittaja ottaa esiin omakohtaisia esimerkkejä kaikista edellisistä ja roh- kaisee siten meitä kaikkia antamaan aikaa sille, mitä pitää tärkeänä. Jos et pysty priorisoimaan tällä hetkellä, niin siinä tapauksessa ei varmastikaan ole mitään tehtävissä. 80-vuotias mamma totesi kasvimaalla kirjoittajalla salai- suutensa: ”Pitää kitkeä rikkaruohoja koko ajan ja istuttaa tasaisin väliajoin uutta.” Monet työelämäntutkijat ovat todenneet, että työn ja vapaa-ajan erot- taminen täysin toisistaan on tavoitteena paitsi vaikea myös väärä, koska työ ja sen ulkopuolinen elämä eivät ole omia saarekkeitaan. Uskon itsekin tähän ja jokaiseen päivään ja hetkeen. ”Parhaat ovat todella hyviä tunnistamaan olen- naisen ja keskittymään siihen.”

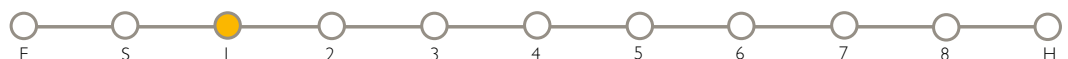
TUOMINEN, SAKU &
KUULASMAA, RISTO

Matkanopas

Tammi 2011
978-951-31-5993-1

★★ 2

Kirjan yksi viesti on: ”Täytyy olla sekä hyvä että kiinnostava erottuak- seen.” Tämä kirja itse toteuttaa tätä viestiä erinomaisesti. Kirja uskoo esimerkkien voimaan ja niitä on tarjolla runsaasti ja mielenkiintoisella tavalla kirjoitettuna. Tekijät kertovat, että kirjan ytimen muodostaa maailman yk- sinkertaisin ja lyhin kansainvälistymisteoria: ”Menestyäkseen kansainvälisesti ihmisen, tuotteen ja palvelun tulee olla tavoitellun kohderyhmän mielestä hyvä ja kiinnostava”. Laadun arvioi aina viime kädessä asiakas, ei yritys itse. ►►



1.3. Tärkeitä opittavia asioita ja hyödyllisiä taitoja

►► Tämän päivän maailmassa tarvitsemme yhä enemmän liiketoiminnallista osaamista. Täytyy osata rakentaa organisaatio ja täytyy osata johtaa sitä, kerätä rahoitusta, neuvotella, ratkoa ongelmia ja ottaa riskejä. Kiinnostavuuden luominen vaatii suuren määrän työtä. Ja lisäksi haastavampaa kuin kiinnostavaksi tuleminen on kiinnostavana pysyminen. Kirjoittajien mukaan hyvyys on perusvaatimus, mutta pelkkä hyvyys on mahdollista kopioida. Sen sijaan kiinnostavuuden kopioiminen tai korvaaminen on paljon vaikeampaa. Näissä asioissa Apple on pystynyt luomaan hyvän mallin hyvyydestä ja kiinnostavuudesta.

Lopuksi vielä muutamia Matkanoppaan pieniä ideoita: Tee oman alasi manifesti. Ketä kutsut paikalle? Mieti missä asiassa voisit olla maailman paras? Tee hienoja asioita, vaikka niissä ei olisi taloudellista järkeä. Unohda se, mitä muut tekevät. Löydä oma tapasi myydä. Keskity siihen, mistä olet eniten innoissasi. Muista, että jos asiakas ei kiinnostu sinusta tai tuotteestasi, vika ei ole koskaan asiakkaassa vaan sinussa. Valitse oman alasi suunnannäyttäjät. Sano: Haluan olla suurempi kuin... Ala puhua tavoitteesta eri yhteyksissä. Älä hymyile. Mutta ota rennosti. Naura itsellesi. 52 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

VENKULA, JAANA

Kysymisen taito

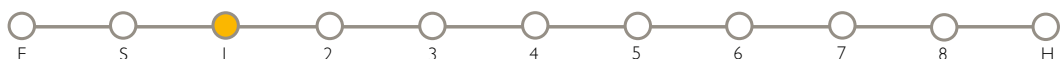
Kirjapaja 2007

978-951-607-558-0

★★★ 2

Jälleen Jaana Venkula on kirjoittanut oivallisen kirjan. Kysymys on luovuuden yksinkertaisin käynnistäjä niin arjessa kuin muissa elämän, tieteen ja taiteen yhteyksissä. Kysymykset käynnistävät ajattelemisen ja tekemisen eivätkä siis ole pelkkä mielen asia, vaikka ne siellä muotoillaankin. Ne keskittävät ajattelemista ja tekemistä luoden niihin tension, dynaamisen jännitteen, jonka tähden kerran heränneestä kysymyksestä on vaikea päästä eroon ennen kuin vastaus löytyy. Millaisia kysymyksiä sitten arjen konfliktit herättävät? Konfliktit syntyvät erikoistuneesta tehtävästä johtuvista käyttäytymiseroista, joita esiintyy ainakin viidessä eri kohdassa: Informaatioympäristön varmuuden asteessa, tehtävän konkreettisissa ja eettisissä päämäärissä, tehtävän hoidossa sovelletuissa rakenteissa, aikaan suhtautumisessa sekä ihmissuhteiden luonteessa, joka sisältää johtamistyylit.

Kirjoittaja esittelee käytännönkeskeisen ongelmanratkaisun, jossa päähuomio on sen tehtävän kulussa, mistä kysymys nousee. Menetelmällä saavutetaan paitsi käytännön ratkaisu konfliktiin ja uutta tietoa myös uusia ongelmanratkaisun taitoja, kykyä toimia minkä tahansa ongelmanratkaisun tai luovan prosessin eri vaiheissa niiden vaatimalla tavalla. Prosessit etenevät vaihe vaiheelta ilmiötä koskevien tiedonoiroiden kaaoksesta niiden loogiseen järjestykseen. Laajasta tiedon, käsitysten ja toiminnan alueesta siirrytään vähitellen kohti suppeaa ja epämääräisistä tiedon oireista kohti perusteltua tietoa. Ratkaisuprosessi jäsentyy kolmena eri vaiheena, ongelman havaitsemisena, rajaamisena ja ratkaisemina. Kysyminen ja tekeminen ovat vuorovaikutuksessa ja sen oppii harjoittelemalla. Kysyminen yhdistää ”teorian” ja ”käytännön” maailmat. Edistämme oppimista erityisesti silloin, kun oppija itse asettaa kysymyksiä kohtaamastaan tapahtumasta ja tietoaineksesta. Erityisesti tiimiyrittäjävalmentajille. 75 kolahdusta. Y1+V.



1.3. Tärkeitä opittavia asioita ja hyödyllisiä taitoja

VIRTA, MAARIT &
SALAKARI, ANITA
*ADHD-aikuisen
selviytymisopas*

Tammi 2012
978-951-31-6783-7

★★★ 3

Epäiletkö, että sinulla on ADHD? Jos vastasit kyllä, tämä kirja sopii sinulle. Onko läheiselläsi tarkkaavaisuushäiriö tai työskenteletkö ADHD-aikuisten kanssa? Myös tässä tapauksessa kirjasta on sinulle hyötyä. Kirja on kirjoitettu tiedoksi ja tueksi ADHD-aikuisille, jotta he voisivat auttaa itse itseään. Kirjan ensimmäiseen osaan on koottu kaikki, mitä ADHD-aikuisen tarvitsee tietää tarkkaavaisuushäiriön oireista, syistä ja hoitomuodoista. Toisessa osassa kerrotaan, mitä ADHD-aikuinen voi itse tehdä helpottaakseen vaikeuksiaan ja muuttaakseen elämäänsä haluamaansa suuntaan.

Kirjaa lukiessani havaitsin, että aivojeni poikkeavasta toiminnasta sekä tarkkaavaisuushäiriöni liittävistä vaikeuksista johtuen olen joutunut tekemään monien asioiden eteen paljon enemmän töitä kuin muut. Tästä on ollut valtavasti hyötyä erilaisten oppimismenetelmien kehittämisessä. Suuttumisen avulla olen kohottanut omaa aktiiviatitasoani ja saanut lisää energiaa. Tämä ei tietenkään aina ole ollut mielekkään tuntuista muille samassa työympäristössä toimiville. Kuitenkin avoimuus, rehellisyys, lojaalisuus, spontaanisuus ja innostuneisuus ovat saaneet työkaverit viihtymään ja vaakakuppi on ehkä kallistunut oikeaan suuntaan loppujen lopuksi. Kiitos kaikille. 60 kolahdusta. Y1.

VOGELAAR, RIJN
*The Super-
promoter,
The Power of
Enthusiasm*

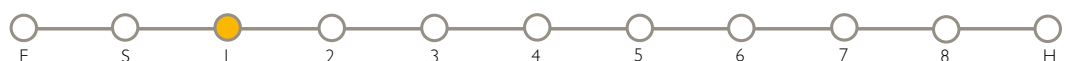
Palgrave Macmillan 2011
978-0-230-28509-5
(engl.)

★ 2

Jokaisen menestyvän yrityksen taustavoimana toimivat ”superpromootorit”. Kirjoittajan mukaan luulisi, että kaikki yrityksen toimijat tietävät sen, mutta totuus on kuitenkin toisenlainen. Olemme sokeita. Olemme keskittyneet analysoimaan sitä, miksi tuotteet epäonnistuvat tai miksi saamme negatiivista palautetta. Meidän kuitenkin pitäisi havaita uskollisten asiakkaidemme innostuneisuus. Maailmassa, jossa sosiaalisen median merkitys korostuu, on yhä tärkeämpää ymmärtää kuinka organisaatiomme voi hyötyä superpromootoreista.

Ihmiset, jotka valittavat kaiken aikaa, eivät muuta maailmaa. Kukaan taiteilijakaan ei jaksa ilta illan jälkeen esiintyä yleisölle joka ei välitä. Superpromootorit ovat innostuneita ja levittävät innostuneisuuttansa ja vaikutusvaltaansa muihin ihmisiin. He tuovat jokaisen elämään iloa. He etsivät jatkuvasti uutta tietoa, surffailevat netissä, tilaavat newslettereitä ja mainosesitteitä ja heidän tutkansa on jatkuvasti päällä. He edistävät suusta-suuhun -markkinointia. Superpromootorilla on kolme kriteeriä: 1) Heidän on oltava innostuneita. 2) Heidän on jaettava innostuneisuutensa muiden kanssa. 3) Innostuksella on oltava vaikutus muihin ihmisiin.

Ihminen on laumaeläin haluamme sitä tai emme. Ihmiskunta kopioi toisiltaan kaiken aikaa. Kaksi tunnetta provosoi laumakäyttäytymistä vahvasti: pelko ja innostus. Paniikissa jokainen alkaa juosta toisten perässä, mutta samalla tavalla innostuneisuuskin tarttuu. Ihmiset, jotka ovat näkyvästi innostuneita tuotteistaan, saavat muutkin innostumaan. Lasten kanssa tätä on helppo tarkkailla. Jos yksi lapsi saa jäätelön ja on iloinen, sitten toinen haluaa jäätelöä ja on myös iloinen. Superpromootorit ovat oikeita ihmisiä yhteisten tuotteiden luomiseen (co-creating). 24 kolahdusta. Y1+A3+A2+A1.



DUFVA, VIRPI &
KOIVUNEN, MIRJAMI
(toim.)

ADHD
*diagnosointi,
hoito ja hyvä
arki*

PS-kustannus 2012
978-952-451-566-5

★★ 2

ADHD (attention deficit hyperactivity disorder) on kehityksellinen neuropsykiatrinen häiriö, jonka oirekuvan kehittymiseen vaikuttavat sekä perimä että erilaiset ympäristötekijät. Kirjassa kerrotaan monipuolisesti, miten lasta, nuorta ja aikuista voi tukea, jos hänellä on ADHD, ja mistä ADHD-oireinen löytää itse tukea ja apua. Kirja on hyödyllistä luettavaa tiimivalmentajille sekä nuorille ja aikuisille, joilla itsellään on ADHD. Itselleni diagnoosi viisi vuotta sitten oli helpotus. Sain lääkkeen, joka auttaa minua päivittäisissä toimissani. Lääkityksen ansiosta myös parisuhteeni toimii paremmin. Olen vuosien varrella pystynyt muodostamaan oireyhtymästäni itselleni vahvuuden. Luovassa, vaihtelevassa, liikkuvassa ja haastavassa työssä Tiimiakatemiolla ADHD-piirteeni, kuten impulsiivisuus ja ärsykehakuisuus, ovat ilmenneet luovutena, innovatiivisuutena ja uusien urien aukomisena. 50 kolahdusta. Y1.

HALINEN, IRMELI &
HOTULAINEN, RISTO
& KAUPPINEN, EIJA
& NILIVAARA, PÄIVI
& RAAMI, ASTA
& VAINIKAINEN,
MARI-PAULIINA

*Ajattelun taidot
ja oppiminen*

PS-kustannus 2016
978-952-451-722-5

★★ 2

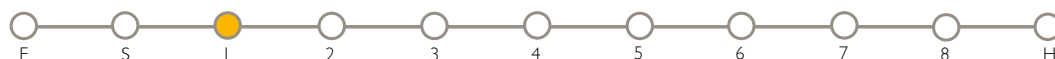
Kun tietoa on paljon ja sitä on helposti saatavilla, tiedon käsittelyn ja ajattelun taitojen, kuten tulkinnan, arvioinnin ja yhdistelyn, merkitys korostuu. Ajattelun taidot luovat perustaa muun osaamisen kehittymiselle ja jatkuvalla oppimiselle. Oppiminen on opittava taito, jonka merkitys vain kasvaa yhä monimutkaisemmaksi käyvässä maailmassa. Oppiminen on ihmiselle luontaista, mutta oppimisen taidot eivät ole synnynnäisiä ja kehitty itselleen. Koulun keskeisiä tehtäviä onkin vahvistaa oppimaan oppimista. Elinikäinen oppiminen on erottamaton osa hyvän elämän rakentamista.

Koulua olisi kehitettävä oppivana yhteisönä. Yhteisön nähdään parhaiten kehittyvän dialogin avulla. Oppiva yhteisö rohkaisee yrittämään ja oppimaan virheistä, antaa sopivia haasteita ja tekee vahvuuksien löytämistä ja hyödyntämistä. Ajatellaan, että oppivan yhteisön jäsenenä oppilaat voivat luoda myönteisen ja realistisen käsityksen itsestään ja kehittää luontaista kokeilemisen ja tutkimisen haluaan. Työtavat ovat olennainen osa toimintakulttuuria. Niillä katsotaan olevan suuri merkitys sen kannalta, miten oppilaiden motivaatio viriää ja kehittyy sekä millaisia mahdollisuuksia oppilaille tarjoutuu itsetuntemuksen vahvistamiseen ja oman erityislaadun tunnistamiseen.

Oppimaan oppimisen taitojen kehittämisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää, että kaikkien lasten kognitiivinen kehitys on jatkuvasti muokkautuva prosessi, jonka kulkuun voi ja pitää vaikuttaa koulutuksellisin keinoin. Alaluokilla ja erityisesti alkuopetuksessa ajattelun ja oppimaan oppimisen taitojen edistämiseksi olisi hyvä keskittyä järjestelmällisen tutkimisen opettamiseen. Yläluokilla taas tarvitaan oppiainerajat ylittäviä monialaisia kokonaisuuksia, joissa samaa ilmiötä lähestytään eri suunnista. Samalla pyritään tunnistamaan yleisimpiä ajattelun ja tiedon muodostamisen malleja ja harjoittamaan tekniikoita, joita voi soveltaa myöhemmissä oppimis- ja työtilanteissa sisällöstä riippumatta.

Oppilaiden ohjaamiseen ja kasvattamiseen liittyvän osaamisen ja opettamisen ytimessä on opettajan ja oppilaan välinen pedagoginen suhde. Pedagoginen suhde on henkilökohtainen ja kyse on aina enemmästä kuin tavoittei-

►►



- den saavuttamisesta. Suhde on aina kokemus ja sellaisenaan merkityksellinen erityisesti oppilaalle. Opettajan ammatti on välittämistä, mikä tarkoittaa, että opettaja auttaa, rohkaisee, kannustaa ja huolehtii yksittäisistä oppilaista ja ryhmistä. Ohjaamisen keskeisin lähtökohta on tuottaa onnistuneita oppimiskokemuksia, jotka auttavat oppijaa kehittämään ajatteluaan ja ottamaan oppimispotentiaaliaan käyttöön. Parhaina työvälineinä on hyvät kysymykset.

Tehokkaan oppimistilanteen keskeiset rakennusaineet ovat: 1) Mahdollisuus soveltaa aiemmin opittua uudelleen tilanteissa 2) Mielekkäät tehtävät, jotka lisäävät oppilaiden ymmärrystä maailman ilmiöistä 3) oppilaan kokemus merkityksellisyys ja 4) innostava vuorovaikutus, joka mahdollistaa oppilaiden aktiivisen työskentelyn yksin ja yhdessä uutta luoden. Oppimistilanteiden tulisi avata oppilaille ovia uusiin oivalluksiin maailmasta ja elämästä.

Uuden synnyttämiseen tarvitaan ajattelullista moniosaamista ja notkeaa ajattelua. Tarvitaan monenlaista tietoa ja osaamista, luovaa ajattelua sekä rohkeutta ja kykyä ylittää rajoja. Todennäköisesti juuri tällaisten taitojen tarve lisääntyy tulevaisuudessa. Monialaisiin oppimiskokonaisuuksiin sisältyy paljon mahdollisuuksia kehittää ajattelullista moniosaamista. Kirja haastaa lukijan ajattelemaan itse. Mukana on tehtäviä, joiden avulla voi harjoitella ajattelun ja oppimaan oppimisen taitoja. 47 kolahdusta. Y1+Y2.

HIMANKA, JUHA
*Korkein opetus
 - Opettaminen
 yliopistoissa ja
 korkeakouluissa:
 Johdatus
 opettajalle*

Vastapaino 2018
 978-768-687-7

★★★ 3

UUSI!

Mitkä ovat opettamisen lähtökohdat yliopistossa ja korkeakoulussa? Tämä teos asettaa korkeakoulupedagogiikan historialliseen ja filosofiseen kontekstiin sekä korostaa oppimisen tutkimuksen monialaisuutta. Nykyään korkeinta opetusta rajoitetaan usein tarkastelemaan kasvatustieteen ja psykologian näkökulmasta. Tosiasiassa oppiminen on koko yliopistoyhteisön asia. Länsimaisen korkeimman opetuksen lähtökohta on aina antiikista alkaen ollut oppimisen itsenäisyys. Sen varaan yliopiston menestys on rakentunut.

Tässä teoksessa kirjoittaja katsoo filosofian alkaneen Sokrateesta, jonka toimintaa kirjasi ennen kaikkea Platon. Sokrates oli muita viisaampi, koska hän ei luullut tietävänsä vaan oli selvillä tietämättömydestään. Hän opetti kysellen ja hänen tavoitteensa oli saada oppija oivaltamaan asia itse. Sokrates tuomittiin kuolemaan ja teloitettiin, koska hän opetti ihmisiä ajattelemaan itse. Vallitsevan järjestyksen kannalta itsenäinen ajattelu on vaarallista. Sokraatin dialogien perusidea pidetään edelleen nykyaikaisen opetuksen esikuvana. Platonista lähtevässä perinteessä korkeimman opetuksen tavoite on siten opiskelija, joka osaa ajatella itsenäisesti.

Yliopistoissa Aristoteles on ollut pitkään vahvassa asemassa. Aristoteles piti puheen kuuntelemista järjenkäyttöön liittyvien asioiden oppimisen perustana. Ei siis ihme, että varhaisissa yliopistoissa, joissa Aristoteles oli keskeinen auktoriteetti, opetus rakentui puheen kuuntelun varaan. Hyvä esimerkki tästä on luento, joka on yliopistojen keskeinen opetusmuoto. Korkeakoulupedagogisen tutkimuksen valossa luento ei ole erityisen tehokas. Mikäli ope- ►►

- tusta yliopistossa oltaisiin aloittamassa nyt vailla sen pitkää perinnettä, olisi vaikea uskoa, että kenellekään tulisi edes mieleen perustaa opetus tilanteisiin, joissa yksi ihminen puhuu seisten ja suuri joukko muita istuu ja kuuntelee häntä. Ääneen lukemisen kuuntelu ei tutkimusten valossa yleensä ole hyvä oppimismenetelmä. Perinteistä luentoa kuitenkin puolustetaan opetusmuotona usein, vaikka perustelut useimmiten jäävät ohuiksi.

Korkeakoulupedagogiikassa yksi kantava idea on siirtää huomio opettajan tekemisestä siihen, mitä oppija tekee. Oppimisen kannalta opettajan toiminta on itse asiassa toissijaista ja opiskelijan toiminta ensisijaista. Opiskelijälähtöisyyden periaatteen mukaan opettajan pitää miettiä ensin sitä, mitä toivoo opiskelijoidensa tekevän, jotta he oppivat, ja kääntyä vasta sitten pohtimaan, millainen oma toiminta edesauttaa tätä. Opetuksen päämäärä on oppiminen. Esimerkiksi monella alalla lukeminen on olennainen taito, mutta opiskelijaa opastetaan harvoin oppimaan lukemaan paremmin.

Kirjan tarkoitus ei ole määritellä hyvää opetusta. Siihen on kuitenkin varattu yksi luku, jossa tuodaan esille erilaisia hyvän opetuksen näkökulmia ja tutkimuksia. Tässä on esimerkki hyvästä opettajasta: Haluaa jakaa rakkauden aiheeseen opiskelijan kanssa, osaa tehdä opettavasta materiaalista stimuloivaa ja kiinnostavaa, ylittää opiskelijan ymmärryksen tasolle, osaa selittää materiaalin selkeästi, on sitoutunut selvittämään mitä, miksi ja millä tasolla asiat on ymmärrettävä, rohkaisee opiskelijoita itsenäisyyteen, käyttää opetusmenetelmiä ja tehtäviä, jotka vaativat opiskelijoita ajattelemaan sekä toimimaan vastuullisesti ja yhteistyössä ja antaa opiskelijoille korkeatasoista palautetta.

Kaiken kaikkiaan yliopistossa pyritään opettamaan vaativia henkisiä taitoja. Niiden opettaminen on vaikea tehtävä, ja usein ongelmaksi nousee erityisesti niiden saavuttamisen arviointi ja arvostelu. Opettajien on helpointa arvioida muistamista. Opiskelija esimerkiksi lukee kirjan etukäteen ja pyrkii sitten valvotuissa olosuhteissa ja määrätyn ajan puitteissa muistamaan siitä mahdollisimman paljon. Hieman paremmassa mallissa opiskelija ensin hahmottaa itse keskeiset asiat ja sitten muistaa ne. Opettaja tarkistaa, missä määrin asia muistetaan, ja kiinnittää kyllä samalla huomiota siihen, kuinka selkeästi asiat on kerrottu tai onko jokin ymmärretty väärin. Malli on tehokas, ja arviointi suhteellisen yksinkertaista.

Yliopistot ovat päätyneet uudenalaiseen kilpailutilanteeseen, eikä ole edes varmaa, että korkein opetus tulee jatkossa rakentumaan yliopistojen varaan. Yliopistoilla on valtioiden tuella ollut pitkään monopoli tutkintojen myöntämisessä, mutta tämä asema on kyseenalaistumassa. Esimerkiksi ohjelmointialalla tutkinnot ovat jo osin menettäneet arvonsa työllistävänä tekijänä. Rekrytoijan kannalta olennaista on sen sijaan se, että opiskelija on osoittanut pätevyytensä osallistumalla esimerkiksi avoimen koodin ohjelmistojen ohjelmointiin internetissä. Opiskelijat voivat pätevoityä internetissä yhä enemmän myös muilla aloilla. Lopuksi huomio: Korkeakoulupedagogiikka ei tarkastele oppijaa yhteisöllisenä toimijana. 40 kolahdusta. Y1.

KALLIO, JENNI
*Opettamisen
 vallankumous –
 opettajasta
 elinikäisen
 oppimisen
 valmentajaksi*

Tietosanoma 2016
 978-951-885-406-0

★★ 2

Opetuksen painopiste siirtyy elinikäisen oppimisen asenteen kehittämiseen, mikä korostuu myös kouluissa syksyllä 2016 käyttöön otetussa uudessa opetussuunnitelmassa. Yhä tärkeämmäksi tulee ohjata oppilasta oman potentiaalinsa ja oppimisen ilon löytämiseen sekä oman elämänsä aktiiviseen johtamiseen. Kirja tarjoaa ideoita valmentavaan työtoteeseen, jossa keskiössä on yhteisöllisyys, voimaannuttavat kohtaamiset, luovuuden herättelemine, omien vahvuuksien käyttö ja itseluottamuksen kasvattaminen.

Big Five -teorian mukaan voidaan tunnistaa viisi persoonallisuuden ydinpiirrettä, jotka pysyvät melko samanlaisina läpi elämän: 1) Ulospäin suuntautuneisuus 2) Tunteisiin reagointi 3) Yhteistyökyky 4) Tunnollisuus ja tarkkuus ja 5) Avoimuus uusille kokemuksille. Nämä luonteenpiirteet ovat kehittyneet geeniperimän ja lapsuudenkokemustemme mukaan, ja määrittelevät osittain sitä, miten käyttäydymme ja toimimme erilaisissa tilanteissa. Niitä on melko vaikea muuttaa.

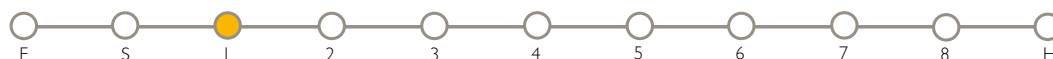
Persoonallisuuspiirteemme määrittävät kuitenkin vain noin 50 prosenttia onnistumisistamme ja epäonnistumisiamme. 10 prosenttia selittää tilanne, jossa toimimme ja 40 prosenttia selittyy sillä, millä mielentilalla tulemme tilanteisiin ja miten valitsemme näissä tilanteissa ajatella, toimia ja tuntea. Juuri tähän 40 prosenttiin pysytään valmentamalla vaikuttamaan.

Positiivisen psykologian uranuurtajan Martin Seligmanin kehittämän PERMA-mallin mukaan ihmisen hyvinvointi rakentuu viidestä eri osatekijästä: 1) Positiiviset tunteet 2) Tiivis keskittyneisyys omaan elämään ja sen kokemiseen 3) Ihmissuhteet 4) Merkitys ja 5) Aikaansaaminen. Tämä viimeinen eli aikaansaaminen on mallin hankalin osa-alue. On aivan oleellista, että yksilö saa aikaan itselleen tärkeitä asioita, jotta hän voi hyvin. Onkin tärkeää asettaa itselleen merkityksellisiä tavoitteita ja tehdä sinnikkäästi töitä niiden saavuttamiseksi.

Psykologisen pääoman neljä ulottuvuutta ovat itseluottamus, toivo, optimismi ja sinnikkyys. Itseluottamusta on tutkittu paljon. Tutkimusten mukaan yksittäisistä tekijöistä itseluottamus selittää ihmisten onnistumisia ja menestystä parhaiten. Ne, jotka uskovat onnistuvansa, myös onnistuvat. Itseluottamus on kuin itseään toteuttava ennustus. Jos ihminen uskoo, ettei hän pysty johonkin, ei hän todennäköisesti pystykään, koska itseluottamuksen puute johtaa siihen, ettei yritä tosissaan. Hyvän itseluottamuksen omaava ihminen yrittää parhaansa päästäkseen tavoitteeseensa. Vastoinkäymisten kohdatessa hän löytää keinot selvittää ja käyttää apunaan vahvuuksiaan.

Toivo tarkoittaa tahtoa ja keinoja toteuttaa suunnitelma, ja se mahdollistaa päämäärän saavuttamisen. Toiveikkuus on kykyä muuttaa suunnitelmia ja tavoitteita silloin, kun olosuhteet muuttuvat tai eteen tulee ylipääsemättömiä esteitä. Toiveikkuuden ilmapiiriä voidaan synnyttää vahvuuksiin keskittyvällä kielellä. Kielellä luodaan kulttuuria ja määritellään sitä, miten epäonnistumisiin ja onnistumisiin suhtaudutaan. Erityisesti epäonnistumisen jälkeen on

▶▶▶



- tärkeää nostaa esiin onnistumisia ja välittää ihmisille arvostusta. Optimismi on tulevaisuuteen uskomista. Sinnikkyys on kykyä kohdata muutoksia, selvitä vastoinkäymisistä, palautua niistä ja kestää vaikeitakin tunteita. Yhteisön sinnikkyys syntyy yhdessä ajattelemisesta, innostumisesta ja tekemisestä.

Valmentava työote on työskentelytapa, jonka keskiössä on yksittäisen oppijan tai ryhmän potentiaalin löytäminen ja sen vahvistaminen. Yksittäistä oppilasta valmennetaan kahdenkeskisissä kohtaamisissa, jossa käydään valmentavaa, tavoitteellista keskustelua. Oppimista vauhdittaa jatkuva oppien ja kokemusten jakaminen muiden kanssa. Valmentamisella vaikutetaan ennen kaikkea itseluottamukseen. Valmentavassa toimintakulttuurissa kiinnitetään huomiota myös siihen, että jokaiselle annetaan mahdollisuuksia kehittää omia vahvuuksiaan, osaamistaan ja luovuuttaan. 63 kolahdusta. Y1+Y2.

KAUPPILA, REIJO A.

Ihmisen tapa oppia, johdatus sosiokonstruktiviseen oppimiskäsitykseen

PS-Kustannus 2007
978-952-451-170-4

★★★ 3

Tämä kirja oli mukavaa luettavaa Tiimiakatemiaan päävalmentajalle vähän ennen juhannusta 2007. Tiimiakatemiaan toimintaa voidaan tarkastella yhdestä näkökulmasta sosiokonstruktivisen oppimiskäsityksen näkökulmasta. Usein olen itse luonnehtinut Tiimiakatemiaan menetelmiä humanistisiksi sosiokonstruktivistisiksi menetelmiksi. Ehkä meidän on kuitenkin keksittävä uusi nimi opeillemme. Sellaisia ajatuksia tämä kirja viritteli. Humanistisessa ajattelussa oppimistapahtumaa sävyttää vapauden tunne. Oppimista ei kontrolloida liikaa tilanteeseen tuoduilla säännöillä ja kahlehtivilla käytännöillä. Oppijan tulee itse kokeilla, saada vaikutelmia ja voida itse tehdä johtopäätöksiä. Humanistisessa oppimiskäsityksessä korostuvat kokemuksellisuus ja luovuus. Samalla korostetaan minän kasvua ja oppijan itseohjautuvuutta.

Sosiokonstruktivisessa lähestymistavassa perinteinen opettajan rooli muuttuu tiedon siirtäjästä yhä selvemmin tiedon hankkimisen prosessin rakentavaksi ohjaajaksi. Sosiokonstruktivinen oppiminen suosii holistista oppimisstrategiaa. Siinä luodaan ja hahmotetaan ensin opittavan asian kokonaisuuksia ja rakenteita, jonka jälkeen rakenteisiin kiinnitetään yksityiskohtaista tietoa. Konstruktion rakentaminen onnistuu parhaiten, kun jäsenten välillä on vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa. Sosiokonstruktivismi ei ole oppimismenetelmä. Se on teoria siitä, kuinka opimme ja ymmärrämme ilmiöitä. Siksi käytämme erilaisia pedagogisia menetelmiä, jotka ovat tähän teoriaan sopivia. Ehkä Tiimiakatemiaa voisi parhaiten luonnehtia paikaksi, jossa opitaan tiimiyrittäjäksi tiimijattelun, tiimioppimisen ja tiimijohtajuuden avulla. 25 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

KROKFORS, LEENA &
KANGAS, MARJAANA
& KOPISTO, KAISA
(toim.)

*Oppiminen
pelissä – Pelit,
pelillisuus ja
leikillisuus
opetuksessa*

Vastapaino 2014
978-951-768-441-5

★★ 2

Tänä päivänä pelit ovat keskeinen osa lasten ja nuorten elämää. Kirjan tarkoituksena on rohkaista ja tarjota malleja pelien hyödyntämiseen. Pelit tarjoavat mielekkään ja motivoivan ympäristön erilaisten ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaitojen oppimiseen. Niiden kautta voi myös omaksua tiedollisia sisältöjä, kuten oppia kieliä tai erityissanastoa. Kirja sisältää ajan-kohtaista tietoa perus- ja lukio-opetuksessa hyödynnettävistä peleistä.

Teos osoittaa, että pelit voivat lisätä kiinnostusta opiskeluun ja parantaa oppimistuloksia. Pelit haastavat rajojen ylittämiseen ja osallistavaan oppimiseen myös perinteisen oppilas-opettaja -roolien näkökulmasta. Oppimispelit luovat rajoja ylittävän oppimisympäristön opettajallekin oppia oppimaan. Opetuksessa tulisi käyttää monipuolisia oppimis- ja työskentelytapoja ja huomioida myös pelien tarjoamat mahdollisuudet.

Pelit ja pelinrakennusalueet tarjoavat työkalun ja oppimisympäristön leikillisyydelle; tavalle kokea, nähdä ja tehdä asioita. Kun leikillisyyttä (playfulness) tarkastellaan pedagogisessa viitekehyksessä, voidaan myös puhua myös leikillisestä oppimisesta, playful learning. Se tarkastelee oppimista kokonaisvaltaisesti ja ottaa kognitiivisten ja emotionaalisten tekijöiden lisäksi toiminnassa huomioon myös kehollisuuden.

Luokkaretket ja muut tavallisesta opetuksesta poikkeavat kokemukset jäävät monille mieleen väkevämmin kuin jokin, joka tapahtuu tiiviisti luokkahuoneen sisällä ja pulpetin ääressä. Omaehtoisuuden sijaan pelisisällötkin on liitetty oppiaineisiin, tuotu luokkahuoneisiin ja pelattu kouluoppimisen säännöillä. Onko oppimismenetelmien mahdollisuudet ja rajoitteet ymmärretty täysin väärin? Pelejä tulisi katsoa pikemminkin osallistumiseen kannustamisena ja sosiaalisen tekemisen ja tutkimisen alustoina.

Opettajien haasteena peleissä on ”Puuttumattomuuden laki”. Opettajien puuttumista peliin pitäisi välttää kaikin keinoin. Opettaja voi hetkessä viedä oppilaiden motivaation, jos hänen käyttämänsä tapa antaa palautetta ja ohjata oppilaitaan on liian kontrolloiva ja yksilöivä. Tärkeää on kuitenkin, että opettaja on pelin aikana opiskelijoiden saatavilla.

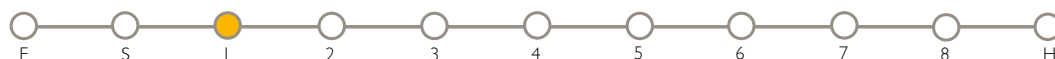
Pelipedagogiikan parasta antia joukkuepeleissä (esim. SmartFeet -peleissä) on yhteisöllisyys, yhteistoiminnallisuus sekä nopean ja jatkuvan palautteen saaminen. Joukkueet hyödyntävät tehtäviä suorittaessaan tiimin asiantunte-
musta ja osaamista ja pelaajat oppivat – varsinaisen substanssin lisäksi – mm. tiimioppimista, tiimiyrittämistä ja tiimijohtamista. 35 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

KUPIAS, PÄIVI
*Kouluttajana
kehittyminen*

Palmenia 2008
978-951-570-637-9

★★ 2

Tekijän mukaan perinteisen esiintyvän asiantuntijakouluttajan rooli on uusien oppimisvaatimusten myötä monipuolistumassa. Mukaan tulee oppimisen ohjaamiseen ja kehittymisen tukemiseen liittyviä painotuksia. Kirjassa pohditaan kouluttajana kehittymistä. Kouluttajan ei välttämättä tarvitse tietää kovin paljon käsiteltävän asian sisällöistä. Tällöin tarkoituksena on, että oppijat tuottavat itse sisällöt ja niihin liittyvät ratkaisut. Kouluttaja ►►



- on työskentelyn ohjaaja ja huolehtii, että oppijat työskennellessään kehittyvät ja pääsevät koulutukselle asetettuihin tavoitteisiin.

Aktiivinen oppiminen on prosessi. Aikaisempaa osaamista voidaan aktiivoida yksinkertaisimmillaan kysymällä oppijoilta ”Mitä tiedätte tästä asiasta ennestään?” tai ”Millaisia kokemuksia teillä on tästä asiasta?” Tiimiakatemiolla käytämme tässä yhteydessä jatkuvasti Cunninghamin oppimissopimusta, jolloin samalla syntyy kokonaiskuva kulloinkin opittavista asioista. Tietopohja hankitaan oman lukuohjelman avulla ja teoriaa sovelletaan käytäntöön omassa asiakasprojekteissa. Opitun arviointi tapahtuu Motorolan avulla: ”Mikä meni hyvin? Mikä ei mennyt aivan hyvin? Mitä opin? Mitä teen ensi kerralla paremmin? Mitä panen käytäntöön?”

Tekijän mukaan kaikessa työskentelyssä on tärkeää pitää mielessä kaksi oppimista edesauttavaa periaatetta. Ne ovat reflektiivisyys ja dialogisuus. Tiimioppimisessa nämä molemmat periaatteet tulevat jatkuvasti hyvin esiin. Jokainen tiimin jäsen toimii koko ajan toinen toiselleen peilinä ja tällä tavoin he refleктоivat uusia näkökulmia ja muotoilevat ongelmia uudelleen. Dialogisuus on tiimioppimisen ydintä ja edustaa jatkuvaa yhdessä ajattelua. Tämä hyvä teos, joka antoi paljon ajattelemissa vanhalle konkarillekin. 30 kolahdusta. Y1+Y2.

LAHTINEN,
ANULIISA &
RANTANEN, JARKKO
*Tunnetaidot
opetustyössä –
Opas haastaviin
tilanteisiin*

PS-kustannus 2019
978-952-451-899-4

★ I

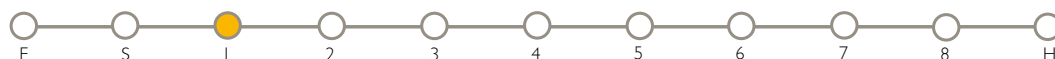
UUSI!

Kouluympäristö on täynnä tunteita. Tunteet ovat ratkaisevia koulun tärkeimmän tavoitteen eli oppimisen kannalta. Tunteiden voima on vahva niin oppilaiden motivoinnissa, toimintaan herättelyssä, itse oppimisessa kuin rauhoittumisessakin. Vahvistamalla tunnetaitoja luot oppimiseen syvempää merkitystä. Opettajana sinulla on mahdollisuus näyttää, kuinka tunteiden kanssa toimitaan, kun turhautuminen ja suuttumus valtaa mielen? Kirja auttaa ottamaan tunnetaidot osaksi opettajuutta. Tunnetasolle virittäytyminen antaa oppilaille tunteen, että heitä ymmärretään ja että he eivät ole yksin ajatustensa ja tunteidensa kanssa.

Luokan tunneilmapiiri vaikuttaa oppimistuloksiin ratkaisevasti. Luokahuoneen tunneilmastolla on lähes yhtä merkittävä vaikutus oppimiseen kuin oppilaan kyvyillä tai lahjakkuustekijöillä. Oppilaiden kokemat tunteet vaikuttavat siihen, miten he oppivat ja mitä he kouluajoiltaan muistavat. Oppilaan kokemat tunteet vaikuttavat oppimiseen, mutta toisaalta opettajan kokemat tunnetilat vaikuttavat oppilaan tunteisiin. Siksi kirjoittajien mielestä opettajan on tärkeä selviytyä omien tunteidensa kanssa ja mallittaa omalla esimerkillään, miten erilaisten tunteiden kanssa toimitaan. Kirjassa korostetaan, että tunnetaitojen opiskelu on yksi opettajan tärkeimmistä tehtävistä.

Tunteiden takana on tarpeet. Kirjassa on esitelty seitsemän tarvetta, kun haluat luoda aidon ja syvän tunnetason yhteyden toiseen: 1) osoita olevasi hänestä kiinnostunut 2) yritä aidosti ymmärtää, miltä hänestä tuntuu ja mitä hän haluaa 3) osoita arvostavasi häntä ja hänen tunnetilaansa 4) tee näkyväk-

►►



- si, että yrität olla mahdollisimman reilu häntä kohtaan 5) tue hänen hallinnan kokemustaan 6) tee jatkuvasti näkyväksi, miten hän edistyy eri asioiden kanssa 7) osoita, miten merkityksellistä hänen toimintansa on.

Turvallisuuden tunne on edellytys toimivalle yhdessäololle sekä oppimista tukevan vuorovaikutuksen ja yhteisen työskentelyn syntymiselle. Nykyisin hyvin tunnettu on Googlen selvitys huipputiimeistä. Tutkimuksissa todettiin, että psykologinen turvallisuus erottaa parhaat tiimit toisistaan. Tiimit, joissa uskalletaan kysyä, ehdottaa ja kertoa mielipiteet ilman pelkoa nolaamisesta, ovat tuottavia tiimejä. Kun kaikki uskaltavat aidosti osallistua, kaikkien osaaminen ja vahvuudet saadaan käyttöön. 30 kolahdusta. Y1.

LESKISENOJA, ELIISA
*Positiivisen
pedagogiikan
työkalupakki*

PS-kustannus 2017
978-952-451-782-9

★★★ 2

Positiivisen psykologian mukaan koulutyöskentely tähtää perinteisten tietojen ja taitojen opettamisen ohella oppilaiden hyvinvointitaitojen ja vahvan luonteen edistämiseen. Tällöin koulut ovat paikkoja, joissa oppilaat paitsi kehittävät älyllisiä valmiuksiaan, myös hankkivat runsaan valikoiman erilaisia vahvuuksia, hyveitä ja taitoja hyvinvoivan ja tyydyttävän elämän saavuttamiseksi. Hyvinvointi muodostuu viidestä yhtä tärkeästä osatekijästä: myönteisistä tunteista, sitoutumisesta, laadukkaista ihmissuhteista, merkityksellisyyden kokemuksista ja saavuttamisesta (PERMA). Positiivinen pedagogiikka nojautuu positiiviseen psykologiaan.

Kirjan työkalupakki koostuu lukuisista erilaisista harjoituksista, pedagogisista käytänteistä, luokkarutiineista ja työtavoista. Niiden avulla niin positiivisen pedagogiikan ensikertalainen kuin kokeneempi konkari saa ideoita, kuinka lisätä oppimismotivaatiota sekä omaa ja oppilaiden hyvinvointia. Innostuin itse tästä kirjasta valtavasti. Huomasin, että tietämättä mitään positiivisesta pedagogiikasta, ryhdyin käyttämään näitä metodeja 1990-luvun alussa ensimmäisten tiimien kanssa. Ilmeisesti ideat löytyivät oppimisen ja tiimioppimisen klassikkokirjoista. Olin toisaalta jo silloin toiminut 20 vuotta markkinoinnin opettajana ja samaan aikaan yli 10 vuotta yrityskonsulttina.

Onnellisuutemme voidaan sanoa koostuvan kolmesta eri osatekijästä. Geneettinen lähtötaso määrää keskimäärin noin viisikymmentä prosenttia onnellisuutemme tasosta. Ympäröivillä olosuhteilla on huomattu olevan noin kymmenen prosentin vaikutus siihen, kuinka onnelliseksi itsemme pitkällä aikavälillä tunnemme. Loput noin neljäkymmentä prosenttia ovat riippuvaisia omasta tavoitteellisesta toiminnastamme eli kaikkesta siitä, mitä teemme tai ajattelemme. Tämä tavoitteellisen toiminnan huomattavan suuri osuus avaa erittäin suuria mahdollisuuksia hyvinvoinnin pysyvään kohentumiseen.

Lähdettäessä hyödyntämään positiivista pedagogiikkaa koko koulun tasolla on kaikkein olennaisin osa muutosprosessia henkilökunnan perinpohjainen kouluttaminen. Toiminnan onnistumisen kannalta on tärkeää, että kaikilla henkilökunnan jäsenillä on vahva ymmärrys positiivisen psykologian ja pedagogiikan keskeisistä periaatteista. Kirjan luettuani minulle jäi sellainen ►►

- tunne, että jokaisen tiimivalmentajan olisi hyvä tutustua positiiviseen psykologiaan ja kokeilla erilaisia kirjassa mainittuja työkaluja. Minusta tuntuu, että ne sopivat kaiken ikäisille ja antavat iloa jokaiseen päivään. Positiivinen pedagogiikka kutoutuu monilta osin pedagogiseen rakkauteen. Positiivinen tiimivalmentaja kokee elämässään myönteisiä tunteita ja merkityksellisyyttä. 151 kolahdusta. Y1.

LUOSTARINEN, AKI
& NIEMINEN, JUUSO
HENRIK

*Arvioinnin
käsikirja*

PS-kustannus 2019
978-952-451-928-1

★ 3

UUSI!

Arvioinnin käsikirja auttaa tarkastelemaan omia arviointikäytäntöjä ja haastamaan omaa ajattelua. Se syventää arviointiosaamista ja selkiyttää laajasti arvioinnin eri näkökulmia. Kirja tarjoaa tuoreinta tutkimustietoa, monipuolisia harjoituksia ja käytännön vinkkejä arvioinnin tueksi. Kirja sopii jokaiselle, joka on tekemisissä oppimisen ja osaamisen arvioinnin kanssa. Arvioinnin tehtävä on osoittaa osaamista, mutta yhtä lailla antaa välineitä oman oppimisen ohjaamiseen ja tulevien tavoitteiden asettamiseen ja saavuttamiseen.

Osaamisen kehittymisen arvioinnissa on tärkeää purkaa osaaminen havaittaviin osiin, esimerkiksi vuorovaikutuksen käytännön tekoihin: muiden kuunteleminen ja muiden nonverbaaliin viestintään reagoiminen, oman puheenvuoron liittäminen muiden puheenvuoroihin, omien mielipiteiden perustelevaaminen, kyky ottaa ja antaa puheenvuoroja tasapuolisesti, täsmennyksen ja perustelujen pyytäminen tarvittaessa, toisten kannustaminen ja auttaminen sekä oman aktiivisuuden ilmaiseminen sanoin, ilmein ja elein.

Uudistuva käsitys oppimisesta korostaa arvioinnin opetuksellista merkitystä: arviointi on erottamaton osa opiskelua ja sen ohjaamista, joten arvioinnin tulisi toteutua osana tavanmukaisia opiskelutilanteita ja menetelmillä, jotka ovat oppimistehtävien kannalta luontevia ja tukevat opiskelijoiden työskentelyä. Tämä korostuu erityisesti laaja-alaisen osaamisen arvioinnissa. Suomalainen arviointikulttuuri näyttää maailman mittapuulla lintukodolta. Kansallinen testaaminen, saati oppilaiden rankingjärjestelmät eivät ole osa arviointikulttuuriamme.

Itsearviointi ja vertaisarviointi ovat myös tärkeä osa arviointia ja niitä on jatkuvasti harjoitettava. Itsearviointia on mahdollisuus käyttää siten, että sen avulla haastetaan ulkoa opettelun ja välinearvoisen oppimisen kulttuuria. Itsearviointi ohjaa katseen koulutuksen perimmäiseen tarkoitukseen eli ihmisyyden kasvuun sekä vastuunkykyisten yhteiskunnan jäsenien kasvattamiseen. Vertaisarvioinnilla tarkoitetaan arviointia, jonka aikana oppijat tarkastelevat toistensa suoritusten laatua ja vertaavat näitä jonkinlaisiin kriteereihin. Kun oppilas tarkastelee kriittisesti vertaistensa työtä, tulee hän samalla jäsentäneeksi ajatuksiaan myös oman työskentelynsä laadusta. Näin vertaisarviointi edistää myös itsearviointitaitoja. Erinomainen arviointikirja tiimivalmentajan omien arviointimenetelmien kehittämiseen. Y1. 32 kolahdusta.

LUOSTARINEN, AKI &
PELTOMAA,
LIDA-MARIA

*Reseptit OPSin
käyttöön*

PS-kustannus 2016
978-952-451-719-5

★★ 2

Uusi OPS muuttaa ajattelua ja käytännön toimintaa. Kuinka varmistat työssä onnistumisen ja jaksamisen? Kuinka vahvistat opettamisen ja oppimisen iloa? Tässä opettajan oppaassa käydään vaihe vaiheelta läpi: Toimintakulttuurin merkitys ja kehittäminen, laaja-alainen osaaminen, monialaiset oppimiskokonaisuudet, koodaus ja ohjelmoinnillinen ajattelu, oppimisympäristö, arviointi, itsensä ja työnsä johtaminen ja jaksaminen. Opetussuunnitelman perusteet pohjautuvat oppimiskäsitykseen, jonka mukaan oppilas on aktiivinen toimija.

Opetussuunnitelman käsitteet tulee avata siten, että työyhteisöllä on yhteinen käsitys niiden merkityksestä kyseisessä koulussa. Aktiivinen oppiminen vaatii ahkeruutta ja sinnikkyyttä. Opettajan pedagogisella toiminnalla on keskeinen rooli siinä, miten osaamisen kehittyminen tulee osaksi koulutyön arkea. Osaamisen kehittymistä tukevat: oppilaslähtöinen pedagogiikka, oppimisen laajentaminen luokkahuoneen ulkopuolelle ja tieto- ja viestintäteknologian käyttö opetuksessa ja oppimisessa. Laaja-alaisessa osaamisessa kiinnitetään huomiota myös työelämätaitoihin ja yrittäjyyteen.

Vaikka yrittäjyyden ydin peruskoulussa on yrittäjämäinen toiminta, niin joka tapauksessa uusi pedagogiikka kokonaisuudessaan edustaa Tiimiakatemiassa kehitettyä tiimiyritystä. Vai mitä sanotte seuraavista osaamisista, jotka mainitaan tässä yhteydessä: yleisiä valmiuksia, jotka edistävät kiinnostusta ja myönteistä asennetta työtä ja työelämää kohtaan; itsensä työllistämisen taitoja sekä riskien arviointia ja hallittua ottamista; ryhmätoimintaa, projektityöskentelyä ja verkostoitumista; vastavuoroisuutta ja ponnistelua yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi; työprosessien suunnittelua, hypoteesien asettamista, erilaisten vaihtoehtojen kokeilemistä ja johtopäätösten tekemistä; työhön tarvittavan ajan arviointia ja muita edellytyksiä sekä uusien ratkaisujen löytämistä olosuhteiden muuttuessa; mahdollisten vaikeuksien ennakoinnista ja myös epäonnistumisten ja pettymysten kohtaamista; sisukkuutta ja työn loppuunsaattamista sekä työn ja sen tulosten arvostamista. 41 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J2.

NORRENA, JUHO
*Innostava
koulun muutos
– Opas
laaja-alaisen
osaamisen
opetukseen*

PS-kustannus 2015
978-952-451-636-5

★★ 2

Kirjassa kerrotaan, mitä laaja-alainen osaaminen on ja miten voimme opettajina rakentaa oppilaille laaja-alaisen osaamisen oppimismahdollisuuksia. Kirjassa esitellään työkaluna uudenlaiset tehtäväkehikset, jotka helpottavat opetuksen suunnittelua, toteutusta ja arviointia. Peruskoulussa on katoamassa koulutuksen tasapuolisuus. On kouluja, jotka panostavat kehittämiseen, ja on kouluja, jotka putoavat kelkasta. Lisäksi opettajakohtaiset erot jopa koulun sisällä ovat kirjoittajan mielestä todella suuria. Viimeiset muuttumattomuuden mohikaanit työskentelevät kouluissa.

Kirjan henkenä on se, että kouluyhteisöjä kuuntelemalla, heidän ajatuksiaan jakamalla ja edelleen kehittämällä voimme saada aikaan todellista parannusta oppilaiden oppimiseen. Tarvitaan työkaluja, joita kuka tahansa ►►

- opettaja voisi soveltaa missä tahansa oppiaineessa. Yksi uusien opetussuunnitelman perusteiden konkreettisimpia muutoksia liittyy juuri monialaisiin oppimiskokonaisuuksiin: kouluja veloitetaan järjestämään jokaiselle oppilaalle ainakin yksi tällainen opiskeltava kokonaisuus lukuvuotta kohti. Kokonaisuudessa yhdistyy tavoitteita oppimisen teemoista, tulevaisuuden taidoista ja työvälaineistä. Lisäksi tarvitaan muun muassa vuorovaikutuksen, oppilaan kohtaamisen ja johtamisen taitoja.

Laaja-alaiseen osaamiseen kuuluu: Ajattelu ja oppimaan oppiminen; kulttuurinen osaaminen, vuorovaikutus ja ilmaisu; itsestä huolehtiminen ja arjen taidot; monilukutaito; tieto- ja viestintäteknologinen osaaminen; työelämätaidot ja yrittäjäyys; ja osallistuminen, vaikuttaminen ja kestävä tulevaisuuden rakentaminen. Ryhmään liittyvistä tulevaisuuden taidoista painotetaan ryhmän keskinäisriippuvuutta sekä sosiaalisia taitoja. Kirjassa on selvitetty nämä asiat perusteellisesti viitaten opetussuunnitelman perusteisiin.

Työelämätaidot ja yrittäjäyys ovat mielenkiintoiset Tiimiakatemia®-osaamisen kannalta. Koulutyössä opitaan ryhmätoimintaa, projektityöskentelyä ja verkostoitumista. Esiin nousee kolme keskeistä alakohtaa: yrittäjämäinen asenne, omien vahvuuksien tunnistaminen suhteessa yhteiskuntaan sekä työelämässä vaadittavan pitkäjänteisyyden ja määrätietoisuuden hahmottaminen. Oppilaita halutaan ohjata valmistautumaan repaleiseen ja epävarmaan työelämään. Siis opetusta on laajennettava luokkahuoneen ulkopuolelle.

Opettajien täydennyskoulutuksen ongelma on kirjoittajan mukaan liika teoreettisuus, jota ei kyetä soveltamaan käytäntöön. Luentomuotoisen täydennyskoulutuksen sijaan tarvitaan enemmänkin mahdollisuuksia jakaa kokemuksia todellisissa opetustilanteissa. Kehittyvä koulu tarvitsee myös edistyksellisen johtajan, joka osaa ja uskaltaa jakaa vastuuta. Kirjassa esitellään lopuksi seitsemän tehtäväkehystä opetuksen suunnittelua varten, ideoita toiminnan havainnoinnin alku- ja loppukyselyyn sekä liitteinä erilaisia palaute-lomakkeita. Hyvä ja ajankohtainen kirja. 70 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

NORRENA, JUHO
Oman
oppimisen
kapteeni

PS-kustannus 2019
978-952-451-886-4

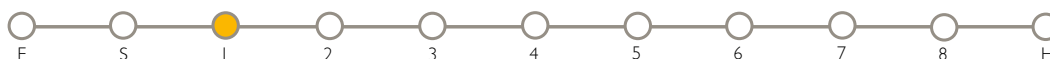
★★ 2

UUSI!

Itseohjautuvuus on avain koulumenestykseen kaikissa opettamisen tavoissa. Se on myös avain hyvinvointiin ja hyvään elämään aikuisiällä. Itseohjautuvuus on taito suunnata itseään kohti asetettua tavoitetta. Vaikuttaa siltä, että itseohjautuvuus on suorassa yhteydessä oppimiseen. Oppija, joka tarvitsee koko ajan avukseen opastajan, saa paljon vähemmän aikaan kuin oppija, joka kykenee haastamaan itsensä. Kirjassa pohditaan, millaisilla käytännön teoilla voisimme kehittää itseohjautuvuutta itsessämme sekä yhteisössämme. Kun ihminen on turvassa, hän voi kuunnella kehoaan, tunnistaa tunnetilojaan ja oppia itseohjautuvuutta. Näin luottamus ja turvallisuus ovat itseohjautuvuuden perusta.

Opetustilanteessa oppilaiden odotetaan ohjautuvan kohti opettajan asettamia tavoitteita ja opettajan kohti opetussuunnitelman tavoitteita. Yrityk-

►►



- sessä työntekijän odotetaan pyrkivän kohti yrityksen strategiassa määriteltyjä tavoitteita. Tavoitteena ei pitäisi olla, että kaikista yksilöistä tulee heti itseohjautuvia käsitteen ihanteellisessa merkityksessä. Itseohjautuvuuden kehittyminen voidaan ajatella prosessiksi, jossa siirrytään ulkoisesta säätelystä kohti sisäistä säätelyä. Lopulta henkilö kykenee löytämään ulkoisistakin tavoitteista sisäisen motivaation.

Uusissa opetussuunnitelmissa itseohjautuvuus liittyy laaja-alaiseen osaamiseen, joka sisältää seitsemän aihealuetta: ajattelu ja oppimaan oppiminen; kulttuurinen osaaminen, vuorovaikutus ja ilmaisu; itsestä huolehtiminen ja arjen taidot; monilukutaito; tieto- ja viestintäteknologinen osaaminen; työelämätaidot ja yrittäjäyys; osallistuminen, vaikuttaminen ja kestävä tulevaisuuden rakentaminen. Jokaisessa osa-alueessa tarvitaan tietoja ja taitoja, joita yhdistellään tilanteen edellyttämällä tavalla. Laaja-alaisen osaamisen edistäminen ei onnistu perinteisellä opettajan opas -metodilla, jossa luetaan opetussuunnitelmaa ja tehdään asioita siinä järjestyksessä, kun tekstissä lukee. Opetussuunnitelmien oppimiskäsitys painottaa kokonaisuuksien hahmottamista. Laaja-alaisen osaamisen näkökulma kääntää tietokeskeisen ajattelun pääläelleen. Uusissa opetussuunnitelmissa opettajaa tarvitaan enemmän kuin koskaan aiemmin.

Kirja rakentuu kahdesta osasta. Ensimmäisessä kirjoittaja kuvaa näkökulmia itseohjautuvuuden oppimiseen koulussa ja muussa yhteiskunnassa. Jälkimmäiseen osaan on koottu suuri joukko itseohjautuvuutta edistäviä konkreettisia tehtäviä eri ikäisille oppijoille, myös aikuisille. Ne on jaoteltu itseohjautuvuuden osa-alueiden mukaisesti: suunnittelu (11 tehtävää), työskentely (11 tehtävää), valinnat (11 tehtävää), arviointi (12 tehtävää) ja ympäristö (12 tehtävää). Mukana on esimerkkejä eri ikäryhmille, koska itseohjautuvuuden oppiminen ei ole tärkeää ainoastaan lapsille. 35 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

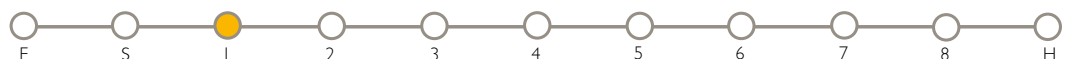
PAALASMAA, JARNO
Aktivoi oppilaasi

PS-kustannus 2014
978-451-609-9

★★ 2

Mielekäs oppiminen siirtyy vauhdilla koulun ulkopuolelle. Kirja tarjoaa ratkaisuna oppilaiden aktivointia lukuisten esimerkkien kera. Teoksen pohdintakysymykset kannustavat opettajaa kyseenalaistamaan toimintatapoja ja löytämään uusia tapoja opettaa. Kaikki me tiedämme, että nykykoulussa painottuvat liikaa tiedolliset koulusaavutukset, ja koulujärjestelmään levinneet tehokkuuspaineet vaarantavat kouluyhteisön hyvinvoinnin.

Kirjoittajan mukaan koulu on tienhaarassa, jossa on kolme vaihtoehtoista tietä: 1) vanha oppiaine- ja oppikirjalähtöinen pulpetissa istumisen tie, 2) uusi teknologinen, tietotekniikkaan ja verkko-ympäristöihin painottuva tie ja 3) uusi elämä- ja lapsilähtöinen aktivoiva tie. Kirjoittaja hahmottaa näiden kahden viimeksi mainitun tien yhdistelmää. On pyrittävä tasapainoisesti koko ihmistä kehittävään pedagogiikkaan. Oppiminen ja kasvu tapahtuvat yhdessä toisten ihmisten kanssa. Koulun ideaalitehtävä on auttaa jokaista löytämään oma elämäntarkoituksensa.



►►►

►►► Suomalaisessa koulussa vallitsee melkoinen oppilaan ja opettajan vapaus. Olen itse nauttinut valtavasti tästä vapaudesta ja ymmärtänyt siihen liittyvän suuren vastuun. ”Kasvatuksen päämäärä on sama kuin ihmisen päämäärä eli eettinen vapaus.” Voin yhtyä 40 vuoden opettajakokemukseni tiedoilla kirjoittajan keskeiseen ajatukseen, että pedagoginen toiminta menettää kaiken luontevuutensa, jos pitää noudattaa tarkkaa ohjeistusta. Pisa-tulosten innoittamana kadotamme helposti vapauden kokeilla erilaisia uusia oppimismenetelmiä, joita nyt tarvitsemme koulun uusissa haasteissa.

Miksi meillä on ehkä maailman arvostetuin koulujärjestelmä? Taustalla on erilaisia syitä. Kansainvälisessä vertailussa suomalaisen koulujärjestelmään liittyy kirjoittajan mukaan paljon muista poikkeavaa: opettajan ammatin arvostus, opettajakoulutuksen suosio ja laadukkuus, opettajuuden tutkiva luonne, opettajan pedagoginen vapaus, koulujen itse tekemät paikalliset opetussuunnitelmat, tasokas erityisopetus, testi- ja tarkastuskulttuurin puuttuminen, myöhäinen koulunaloitusikä, lyhyet koulupäivät, vähäiset läksyt, ylipäättään lapsilähtöinen kasvatustraditio ja suhteellisen tasa-arvoinen ja toimiva yhteiskunta. Voiko tämän enää lyhyemmin sanoa? Erinomainen ja ajankohtainen kirja. 40 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+TV.

ROIHA, ANSSI &
POLSO, JERKER
*Onnistu
eriyttämisessä
– Toimivan
opetuksen opas*

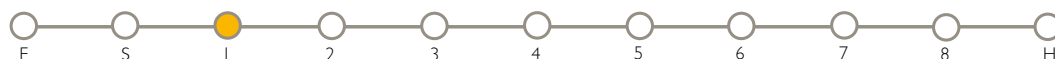
PS-kustannus 2018
978-952-451-817-8

★★ 2

Opettajat joutuvat päivittäin pohtimaan, millä tavalla kukin oppilas pääsee oppimisessaan parhaiten eteenpäin omien tavoitteidensa ja vahvuuksiensa mukaisesti. Erityistarpeiden huomioiminen onnistuu parhaiten opetusta eriyttämällä. Tässä kirjassa kerrotaan, kuinka eriyttämistä voi lähestyä pienin askelin ja millaiset toimintatavat palvelevat eriyttämistä eivätkä työllistä opettajaa liikaa. Eriyttäminen ei ole itsessään oma teoriansa, vaan siinä on vaikutteita ja piirteitä useista teorioista ja teoreettisista käsitteistä.

Kirjassa tekijät esittävät luomansa Viiden O:n mallin. Malli on käytännöllinen apuväline eriyttämiseen ja sen aloittamiseen luokassa. Mallissa oppilaan yksilöllisyys huomioidaan viidessä koulunkäynnin osa-alueessa, jotka ovat 1) opetusjärjestelyt, 2) oppimisympäristö, 3) opetusmenetelmät, 4) oppimisen tukimateriaali sekä 5) oppimisen arviointi. Jokaisen osa-alueen lähtökohtina ovat aina oppilas ja hänen yksilölliset ominaisuutensa, kuten oppimisprofiili, itsetunto, kiinnostuksen kohteet, valmiudet, tarpeet, motivaatio, persoonallisuus sekä historia. Oppimisprofiili määritellään kirjassa laajasti. Tärkeää on löytää jokaiselle ominaiset ja omiin vahvuuksiin perustuvat opiskelutavat.

Nykyisin monen oppilaan vaikeutena on heikko toiminnanohjaus. Toisin sanoen heillä on haasteita toiminnan suunnittelussa, aloittamisessa, suorittamisessa ja arvioinnissa. Itsearviointia voi kehittää pyytämällä oppilasta kertomaan, minkä asian hän oppi, mikä meni hyvin tai mitä pitäisi harjoitella. Vertaisarviointia on hyvä harjoitella ensimmäisiltä luokilta lähtien. Erinomainen arviointikeino kaiken ikäisille on oppimispäiväkirjan pitäminen. Sen avulla sekä opettajan että oppilaan itsensä on helpompaa seurata oppimista ja ajattelun kehittymistä. Y1. Yhtenäiskouluun. 35 kolahdusta.



SAHLBERG, PASI
*Suomalaisen
 koulun
 menestystarina
 ja mitä muut
 voivat siitä
 oppia*

Into 2015
 978-952-264-330-8

★★ 2

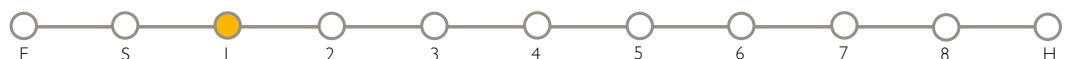
Miten Suomi nousi 30 vuodessa koulutuksen kärkimaaksi? Harvardissa työskentelevän Pasi Sahlbergin lukuisille eri kielille käännetty menestysteos osoittaa, ettei hyvään kouluun ole kiertotietä. Suomalainen menestystarina rakentui yhteisestä visiosta, kansallisesta yhteistyöstä ja siitä, että opettajan työtä arvostettiin. Voidaanko tämä Suomen vaivalla rakennettu koulutusjärjestelmä vielä pelastaa ja miten sen on uudistuttava?

Ilman erinomaisia opettajia ja modernia opettajankoulutusjärjestelmää suomalaisen koulutuksen nykyinen taso olisi ollut mahdotonta saavuttaa. Opettajilla on Suomessa vapaus valita omat työtapansa ja laatia opetussuunnitelmansa yhdessä toisten opettajien kanssa. Suomalaiset opettajat arvostavat pedagogista itsenäisyyttä (Huom. On ollut minulle erityisen tärkeää.) ja sitä, että heihin luotetaan kasvatus- ja opetustyön ammattilaisina. Työolot ja henkinen ammatillinen ilmapiiri on ollut näihin päiviin asti hyvä.

Suomen mallissa korostuvat seuraavat seikat verrattuna Globaaliin koulureformiliikkeeseen: Yhteistyö koulujen kesken vs. koulujen välinen kilpailu, yksilöllinen oppiminen vs. standardoitu oppiminen, keskittyminen kokonaisvaltaiseen kasvuun vs. keskittyminen luku- ja laskutaitoon, luottamukseen perustuva vastuullisuus vs. testeihin perustuva laadunvalvonta ja tulosten tassa-arvoisuus vs. kouluvalinta. Ideaalina on, että opettajat suunnittelevat ja toteuttavat yhteisiä korkeita tavoitteita ja kehittävät koulujaan ammatillisen yhteistyön, verkostojen ja ammattikirjallisuuden avulla.

Seuraavat viisi yhdysvaltalaisista koulutusideoista ovat olleet vauhdittamassa suomalaisen koulutuksen menestystarinaa: John Deweyn kasvatusfilosofia, yhteistoiminnallinen oppiminen (cooperative learning), Howard Gardnerin moniälykkyysteoria, vaihtoehtoiset arviointitavat ja vertaisvalmennus (peer coaching). Tulevaisuudessa tarvitaan kuitenkin uudenlaisia ajattelutapoja ja rohkeutta olla erilainen kuin muut. Suomalaisen koulun visio voisi kirjoittajan mukaan olla: Koulun tehtävänä on auttaa kaikkia oppilaita löytämään koulussa oma intohimonsa ja sen myötä lahjakkuutensa. Lahjakkuus saattaa olla akateemista, taiteellista, sosiaalista, kinesteettistä tai jotakin muuta.

Uudessa kouluvisiossa nousee esiin seuraavia toisiinsa kietoutuneita kasvatuksen teemoja: 1) Vähemmän perinteistä luokkahuoneoppimista. Nyt pitäisi suunnitella koulun ajankäyttö ja opetusjärjestelyt uudelleen eli on käytettävä vähemmän aikaa perinteisiin oppiaineisiin ja enemmän aikaa integroituihin teemoihin, ilmiölähtöiseen opiskeluun, koko koulun yhteisiin projekteihin ja yksilöllisiin tehtäviin. 2) Lisää henkilökohtaisen suunnitelman mukaista oppimista. Koululuokista puuttuu todellinen uteliaisuuden ilmapiiri – sekä lapsilta että aikuisilta. 3) Huomio sosiaalisiin taitoihin, empatiaan ja johtajuuteen. Useimmat ihmiset tarvitsevat tulevaisuudessa taitoa ratkaista ongelmia yhdessä muiden kanssa. 4) Koulun tavoitteena on oppilaan lahjakkuuden löytäminen. Uteliaisuuden herättäminen ja ylläpitäminen tulee koulussa tärkeämmäksi kuin koskaan, sillä se on oppimisen moottori. Yksinkertaisesti: opettajan tehtävä on auttaa oppilaita tekemään parhaansa. 35 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.



SALMELA-ARO,
KATARIINA (toim.)

*Motivaatio ja
oppiminen*

PS-kustannus 2018
978-952-451-811-6

★★ 2

Kirjassa pohditaan motivaation ja oppimisen yhteyttä niin käytännön opetustyön kuin uuden motivaatiotieteen kannalta. Asiaan paneudutaan esimerkiksi kaveriverkostojen, opettajan roolin, eri oppiaineiden sekä kouluinnon ja -uupumuksen näkökulmista. Erilaiset odotukset ja näkemys itsestä vaikuttavat siihen, miten oppilas haasteiden edessä toimii ja mihin suuntaan hänen oppimismotivaationsa kehittyy. Oppimistilanteessa motivaatio on aina monen tekijän summa. Tämänhetkistä oppimismotivaation tutkimusta kuvaa se, että on useita keskeisiä oppimismotivaation teorioita. Seuraavat neljä motivaatioteoriaa korostavat, että onnistunut opetus riippuu opettajien kyvystä sopeuttaa opettaminen opiskelijoiden mukaan.

Motivaatioteoriat

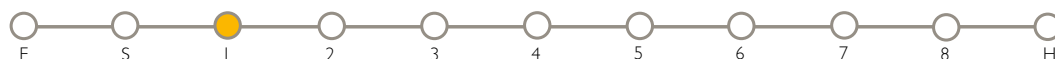
Suosituin oppimismotivaatioteoria on tällä hetkellä itsemääräämisteoria. Sen mukaan oppilaat motivoituvat siitä, että he voivat itse vaikuttaa ja päättää tekemisestään. Toinen keskeinen oppimismotivaatioteoria on Ecclesin odotus-arvorteoria. Siinä opiskelijoiden odotukset eri tilanteissa selviytymisestä ja heidän arvostamansa asiat luovat pohjan oppimiselle. Kolmas oppimisteoria on tavoiteorientaatioteoria. Teorian mukaan oppijat eroavat siinä, motivoiko heidän oppimistaan tehtäväsuuntautuneisuus vai minäsuuntautuneisuus. Oppija on kiinnostunut itse tehtävästä tai minäsuuntautunut haluaa osoittaa, että hän on jossakin tehtävässä parempi kuin muut oppijat. Neljäs teoria on vaatimusten ja voimavarojen merkitys oppimiselle ja hyvinvoinnille. Teorian mukaan vaatimusten ja voimavarojen suhde motivoi oppijaa. Jos vaatimukset ylittävät voimavarat, oppiminen vaikeutuu ja siitä aiheutuu hyvinvoinnin haasteita.

Kouluinto ja koulu-uupumus

Tutkimuksissa on havaittu koulu-uupumuksen lisääntyvät huomattavasti peruskoulun seitsemänneltä luokalta yhdeksännelle luokalle. Osatekijöistä lisääntyy erityisesti negatiivinen, kyyninen suhtautuminen koulunkäyntiin. Erityisesti pojat ovat kyynisiä ja heillä kyynisyys lisääntyy peruskoulun loppuvaiheessa – tytöillä riittämättömyys.

Lukiassa akateemiset vaatimukset kasvavat, kilpailu ja arvosanojen merkitys lisääntyvät, yhteisöllisyys vähenee ja opettajien antama emotionaalinen tuki heikkenee. Samoja nuoria on seurattu FinEdu-tutkimuksessa (www.wiredminds.fi) 9. luokalta 30-vuotiaiksi. Lukiolaiset voidaan jakaa tutkimuksen mukaan neljään ryhmään heidän kouluinnostuksensa ja -uupumuksensa perusteella. Nämä neljä ryhmää erosivat toisistaan merkittävästi koulumenestyksen, motivaation ja hyvinvoinnin suhteen.

Suurin ryhmä (44 %) on kouluinnostuneiden ryhmä. He menestyvät hyvin lukiossa ja voivat muutenkin hyvin. He eivät luovuttaneet vaativissakaan tehtävissä. Toinen ryhmä (28 %), stressaantuneet, oli innostunut opiskelusta, mutta tähän ryhmään kuuluvat nuoret kokivat samanaikaisesti uupumusasteista väsymystä ja riittämättömyyden tunteita opiskelijana. Tämä tulos osoittaa, että oppilaat voivat samanaikaisesti kokea sekä innostusta opiskeluun että koulu-uupumusta.



- Lisäksi oli kaksi opiskelijaryhmää, jotka eivät olleet innostuneita opiskelusta lukiossa, kokivat lukion vähemmän mielekkääksi. Kyynisten ryhmälle (14 %) oli tyypillistä kielteinen suhtautuminen lukioon ja lukion merkityksen kyseenlaistaminen. Koulu-uupumusryhmä (14 %) koki kaikkia koulu-uupumuksen osatekijöitä, väsymystä, kyynisyyttä ja riittämättömyyttä opiskelijana. Pojille oli tyypillistä kuulua kyynisten ryhmään, kun taas tytöt kuuluivat stressaantuneiden mutta väsyneiden ryhmään. Yli puolet lukiolais-tytöistä pitää koulutyön määrää suurena, ja menestyksen tavoittelu uuvuttaa erityisesti tyttöjä.

Kasvun ajattelutapa motivoi oppimaan

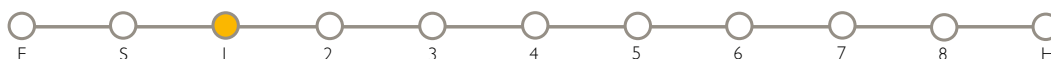
Kasvun ajattelutavalla tarkoitetaan ajattelua, jossa uskotaan ihmisen kykyyn oppia uutta ja kehittää älykkyyttään ja lahjakkuuttaan. Ihmisen toimintaa ja motivaatiota selittää ja ohjaa kaksi erilaista ajattelutapaa, kasvun ajattelutapa ja muuttumaton ajattelutapa. Kasvun ajattelutavan mukaan virheet ja epäonnistuminen ovat kiinteä osa kehitystä ja oppimista, sillä tavoitteena on oppia oikeasti ymmärtämään ja hallitsemaan asioita. Tässä prosessissa epäonnistuminen ei ole vaarallista vaan pikemminkin välttämätön osa oppimista. Menestyvien yritysten taustalla on havaittu vaikuttavan kasvun ajattelutavan mukaan toimivia johtajia, jotka kysyvät jatkuvasti kysymyksiä, kohtaavat ankarimmatkin vastukset ja epäonnistumiset ja luottavat siihen, että he lopulta menestyvät.

Oppimistulosten heikkeneminen lukemisessa, matematiikassa ja luonnontieteissä on huolestuttanut kasvattajia ja opettajia meillä Suomessa ja maailmanlaajuisesti. Yksi mahdollinen selitys voisi olla se, että kouluissa ei kohdata riittävästi haasteita, jotka veisivät oppilaat pois omalta mukavuusalueelta. Voidaanko pohtia, tukeeko koulu lopulta enemmän muuttumatonta ajattelutapaa kuin kasvun ajattelutapaa.

Motivoidutaan yhdessä

Monissa tutkimuksissa on havaittu, että kaverit muistuttavat toisiaan oppimismotivaation suhteen muun muassa sisäisen motivaation, koulusuoriutumiseen liittyvien uskomusten ja kouluun sitoutumisen suhteen. Ystävät ja kaverit tarjoavat kumppanuutta, viihdykettä, yhteenkuuluvaisuudentunteita sekä emotionaalista tukea. Tiimityöskentelyssä nämä edellä mainitut asiat ovat oleellisia huomioitavia seikkoja. Yhteisopettajuus ja monialainen tiimivalmentaminen ovat tärkeitä yhteisöllisessä yhteiskuntaa hyödyttävässä toiminnassa.

Menestyksellinen osallistuminen tulevaisuuden innovaatiovetoiseen yhteiskuntaan vaatii monipuolisten luovien valmiuksien kehittämistä jo lapsuudesta alkaen. Nykyiset opetuskäytännöt ja työtavat eivät kuitenkaan aina tue oppilaiden luovien valmiuksien kehitystä, koska opetuksessa liian usein pyritään välittämään oppilaille ennalta määriteltäviä tietoja ja rutiininomaisia toimintamalleja. Nykyisten opetussuunnitelman perusteiden mukaan opetuksessa tulisi kuitenkin kehittää ja käyttää monipuolisesti erilaisia työtapoja ja oppimisympäristöjä, jotka edistävät oppilaiden valmiuksia toimia joustavasti muuttuvassa tietoyhteiskunnassa. (Opetusala: peruskoulu ja lukio) 97 kolahdusta. Y1+Y2.



SENGE, PETER M.
*Schools
That Learn*

Doubleday 2000
0-385-49323 (engl.)

★★★ 3

Kaikki koulut ja niiden tilanteet ovat ainutlaatuisia ja vaativat omat oppimisen teoriansa, työkalunsa ja menetelmänsä. Hyvät opettajat tuovat opiskelijat opettamiensa aineiden kanssa elävään yhteyteen. He tuovat myös opiskelijat yhteyteen keskenään ja luovat hyvän oppimisyhteisön. Oppimista ei voi erottaa tekemisestä. Teollisen ajan koulut asettavat luokkahuoneen oppimisprosessin keskuksiksi. Kuitenkin aito oppiminen tapahtuu elämämme kontekstissa ja minkä tahansa uuden oppimisen pitkäaikainen vaikutus riippuu sen suhteesta ympäröivään maailmaamme. On tärkeää kysyä millaiselta luokkahuone näyttäisi, jos se olisi suunniteltu oppimiseen ja nähtäisiin vain yhtenä monista puitteista joissa oppiminen tapahtuu. Ilmankos Isä Senge oli ihmeissään ja tohkeissaan kun hän vieraili Tiimiakatemiassa marraskuussa 2001. Hän sanoi, että olemme ihanteellinen oppiva organisaatio ja ainutlaatuisin korkeakouluyksikkö maailmassa. 51 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2+V.

SUNTIO, REIJA
*Kesyttä jännitys
– Opas
kasvattajalle*

PS-kustannus 2015
978-952-451-669-3

★ 1

Jos jännittämiseen suhtaudutaan luonnollisena ja lasta autetaan selviytymään kannustaen ja uskoen lapsen kykyyn selviytyä, mitään ongelmaa ei ole. Ongelma syntyy sellaisesta vastavuoroisuudesta, jossa lapsen tunteita, tarpeita ja omaa erityislaatua ei huomioida. Kulttuurissamme jännittämiseen liittyy paljon häpeää ja usein toisen jännitys tuo myös ympärillä oleville vai-vautuneen olon. Tärkeintä olisi oppia hyväksyvää suhtautumista sekä omaa että toisten jännitystä kohtaan.

Yksinkertaisin ja helpoin tapa ”lääkitä” stressiä ja jännitystä on kosketus. Stressiä vähentävä kosketus on aina rauhallista ja hyvältä tuntuva. Hieronta on hyväksi kaikille lapsille, mutta sillä voi olla käänteentekevä vaikutus erityisesti heille, jotka jännittävät tai joilla on pelkoa. Kosketuksessa ja hieronnassa vapautuvaa hormonia ja hermojärjestelmän välittäjäainetta oksitosiiniä on tutkittu paljon. Hyvän kosketuksen ja hieronnan ollessa säännöllistä ja toistuvaa oksitosiinin vaikutukset kestävät pitkään. Lasten hieroessa toisiaan ryhmissä vältetään kiusaamiselta, yksinäisyyden kokemiselta ja opitaan sosiaalisia taitoja. 20 kolahdusta. Y1.

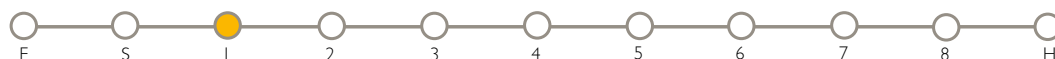
TOIVOLA, MARIKA
& PEURA, PEKKA &
HUMALOJA, MARKUS
*Flipped Learning
– Käänteinen
oppiminen*

Edita 2017
987-951-37-7128-7

★★★★ 2

UUSI!

Kirja pohjautuu Marika Toivolan väitöskirjatyöhön sekä Pekka Peuran ja Markus Humalojan käytännön työhön opettajuuden ja oppimiskulttuurin kehittämisessä. Luin tämän vasta nyt kolme vuotta kirjan ilmestymisen jälkeen. Totesin kirjan luettuani, että olen kokenut itse kirjoittajien tarinan vuodesta 1993 lähtien. En vaan silloin tiennyt, että käyttämästäni menetelmästä voi käyttää myös Flipped Learning -nimitystä. Puhuimme kuitenkin alusta asti Tiimiakatemian päinvastaisesta maailmasta (siis käänteinen oppiminen). Siten käyttämiimme menetelmiin voi tämänkin liittää. Kuitenkin mieluummin puhun usein itse ajatussuunnasta, jossa asiakas (tässä oppilas) on keskipisteenä. Silloin voimme nimetä käyttöömmme useita muitakin menetelmiä.



►► Käänteinen oppiminen muodostuu oppilaskeskeisyydestä ja inhimillisestä lähtökohdasta oppimiseen. Se toimii konkreettisenä muutosteoriana, joka auttaa opettajaa ottamaan inhimillisemmän lähestymistavan oppimiseen. Suomessa opettajat voivat toimia hyvin autonomisessa ympäristössä ja siten onkin outoa, kuten tekijät toteavat, että lapsille yritetään tarjota oppia ja kehittymisen eväitä valmiina paketteina ja heidän autonomian asteensa on matala. Heidät totutetaan testaamisen ja numeroarvioinnin maailmaan, mikä häivyttää pitkäjänteisen oppimisen mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä. Omien vahvuuksien ja itsetuntemuksen kehittämisen sijaan lasta vertaillaan systemaattisesti toisiin lapsiin. Lopputuloksena on, että merkittävä osa oppilaista ei koe koulua paikaksi, jossa he viihtyisivät ja haluaisivat ponnistella oman oppimisen eteen.

Monet Tiimiakatemiolla 2000-luvulla vierailleet kertoivat vierailunsa loppudialogissa usein, että tätä teidän menetelmäänne voisi kutsua radikaaliksi sosiokonstruktiiviseksi oppimisenäkemykseksi, jossa korostuu yksilö ja oppimis- ja projektitiimit. Tiimien paradoksi onkin, että mitään tiimiä ei ole kuin mielikuvissa, koska yksilöt ovat pääosassa ja tiimejä käytetään apuna oppimisen nopeuttajina. Tiimien vain on oltava pitkäkestoisia, jotta tämä toteutuu ja sen voi myös havaita. Oppimismatka yhdessä on tärkein. Sivulla 24 kirjassa oleva ”Tangneyn lista” voisi olla suoraan nimellä: Tiimiakatemi-an arvoja täydentävät periaatteet. Tästä voi huomata, kuinka innostuin tästä kirjasta.

Perinteinen oppimiskulttuuri on korostanut järjestystä luokkatilassa, ja siksi opetuksessa ja oppimisessa ovat korostuneet yksin tekeminen ja keskustelun puute. Tämä on nähtävissä vielä tämän päivän oppilaisakin; yhdessä tekemistä pitää opetella. Oppilaille on annettu mahdollisuuksia tehdä ryhmätöitä, ja he saattavat hallita yhteisen tekemisen strategioita, mutta niiden käyttäminen jokapäiväisessä opiskelussa on heille vierasta, minkä vuoksi he saattavat jopa pyytää opettajalta lupaa työskennellä kaverinsa kanssa.

Moni käänteisen oppimisen soveltaja on kuvaillut kirjoittajien mukaan luokkansa toimintaa sanoilla kaaos tai hallittu kaaos. He kuitenkin käyttävät molempia termejä positiivisessa merkityksessä. Olen itsekin vieraillessani Tiimimestareitten kouluissa nähnyt saman tilanteen ja se on tuntunut hienolta, kun oppilaat itse haluavat tehdä ”omia” asioitaan haluamallaan työvälineillä ollen samalla erittäin innostuneita. Oppilaskeskeisessä oppimisessä onkin pystyttävä luomaan sellainen oppimisympäristö, joka ei ole perinteisellä tavalla järjestelmällinen vaan pikemminkin innostavan kaoottinen.

Oppilaan eteneminen oppimisessa omaan yksilölliseen tahtiinsa edellyttää oppilaalta itsearviointitaitojen lisäksi oppimisen itsesäätelyn taitoja ja selkeitä ohjeita, kuinka edetä oppimisessa. Omatahtinen oppiminen voidaan mahdollistaa usealla eri tavalla, mutta teknologian avulla opettaja voi paremmin tukea oppimisen taitojen kehittymistä. Teknologia voi tukea oppilasta oppimisessa ja itsearvioinnissa. Nyt koronaviruksen aikana tätäkin testataan laajasti. ►►

- Ja vielä lopuksi hyvin Tiimiakatemiaankin sopiva lainaus: ”Käänteisessä oppimisessa opettaja pyrkii ensisijaisesti luomaan oppimisympäristön, jossa oppilaiden motivoitumista tuetaan antamalla heidän opiskella omalla lähi-kehityksen vyöhykkeellään, mahdollistamalla omatahtinen opinnoissa eteneminen sekä tukemalla oppilaan itseohjautumista ja autonomiaa. Käänteisessä oppimisessa opettaja yksinkertaisesti vapauttaa oppilaat opiskelemaan omatahtisesti omalla tasollaan ja varmistaa, että kaiken tasoista oppimateriaalia on saatavilla. Tulee muistaa, että käänteisen oppimisen keskeisenä tavoitteena ovat tiedon siirtämisen lisäksi itseohjautuvuuden ja oppimaan oppimisen tukeminen.” 70 kolahdusta. Y1+Y2.

**TOMPERI, TUUKKA
& JUUSO, HANNU**
(toim.)

*Sokrates kou-
lussa – Itsenäis-
en ja yhteisöl-
lisen ajattelun
edistäminen
opetuksessa*

Niin & Näin 2008
978-952-5503-31-9

★ ★ ★ 3

Sokrates rakasti viisautta. Hän antautui keskusteluun. Jos Sokrates astuisi tänään suomalaiseen kouluun, hän tuskin tulisi luokkaan tentatakseen lukuläksyjä. Hän tarkkailisi lasten ja nuorten toimintaa. Kuuntelisi, esittäisi kysymyksiä, osallistuisi vuoropuheluun. Tämä kirja tarjoaa sekä käytännöllisiä että taustoittavia näkökulmia kouluopetukseen ajattelun ja dialogin tilana. Miten luokkahuoneet voivat tulla avoimen, luovan, kriittisen ja ennen kaikkea yhteisen ajattelun paikoiksi? Mitä tämä opettajalta ja opetuksen suunnittelulta edellyttää?

Millaisen pedagogiikan Sokrates kehitti Ateenan agoralla ja toreilla? Tori oli Sokrateelle enemmän kuin paikka ansaita rahaa, se oli tila ajattelulle, kysymysten esittämiselle ja oman luovan arviointikyvyn kehittämiseksi tutkittaessa tärkeitä ja mutkikkaita inhimillisiä ongelmia. On antauduttava keskusteluihin. Kuuntelemalla toisia ja vastaamalla toisten ajatuksiin, opimme vähitellen, mitä itsenäinen ajattelu tarkoittaa. Pukiessamme sanoiksi, jakaessamme ja muokatessamme näkemyksiämme dialogissa, omaksumme vastuuta omista sanoistamme ja ajatuksistamme, ja ”tuemme toisia tekemään samoin”. Sivistävä opettaminen ei Sokrateen mukaan voinut olla vain tiedon siirtämistä. Kasvatus toteutuu tajunnan toiminnassa eikä opetussuunnitelman sisällössä.

Sokrateelle toden tiedon etsintä on yhteistoiminnallinen hanke. Sokrateen tehtävänä oli hänen omien sanojensa mukaan kannustaa ihmisiä ”ennen kaikkea keskittymään sielunsa kehittämiseen mahdollisimman hyväksi”. Tavoitteen yhtenä osana ja dialogisen opettamisen yhtenä tarkoituksena oli itseä koskevan tiedon saavuttaminen. Opetusmenetelmänä on dialoginen tutkimus, jota tuetaan kysymyksillä. Opettajan tehtävänä on edesauttaa ihmisiä synnyttämään omia ajatuksiaan. Sokrates vertasi menetelmäänsä kättilöntaitoon.

Varhaisissa dialogeissa Sokrates käytti vertausta kamppailutaitoihin: niissä aloitetaan opettajan alaisuudessa ja kehitytään myöhemmin vertaiseksi. Tässä prosessissa myös opettaja, joka esittää olevansa tietämätön, oppii itsekkin. Sokrates ajatteli filosofiaa oppisuhteen korkeimpana muotona, joka hyödytti sekä opettajaa että oppijaa. Sokraattisen metodin erottaa Platonin ►►

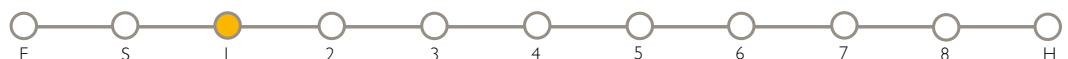
- ▶▶▶ akateemisuuudesta olennaisesti se, että puhuttu sana on ensiarvoista kirjoitettuun nähden. Dialogi tapahtuu interaktiivisesti ja pakottaa osallistujansa artikuloimaan ajatteluaan ja omakohtaista ymmärrystään. Vastaavaa kokemusta sokraattisen keskusteluun osallistumisesta ei koskaan voi saavuttaa dialogeja lukemalla.

Faidros-dialogissa Sokrates argumentoi kirjoittamisen ja puheiden pitämisen (luennoimisen) olevan heikkoja opetuskeinoja, koska niissä ei toteudu yhteisen tutkimisen eletty prosessi. Yksi merkittävimmistä Platonin Akatemian käynnistämistä muutoksista oli siirtyminen avoimista keskusteluista luentoihin ja kirjoitettuihin teksteihin, puhutusta kirjoitettuun kieleen. Tämä akateeminen perinne hallitsee edelleen nykyisiä kasvatuskäytäntöjä, joissa keskeisiä ovat kirjalliset kokeet ja kurssisuoritukset sekä yksilöllinen ja yksityinen opiskelu.

Kaikilla kasvatuksen asteilla on tarvetta hyödyntää puhetta tehokkaammin oppimisen tukena. Tämän voi havaita siitä, että miten monilla oppilailta on vaikeuksia ilmaista ajatuksiaan ääneen, kun samaan aikaan työnantajat toivovat työntekijöiltään kehittyneitä henkilökohtaisia valmiuksia suullisessa viestinnässä sekä yhteistyö- ja tiimitaidoissa, ja yhteiskunta tarvitsee demokraattisiin prosesseihin luovasti osallistuvia kansalaisia.

Kaiken tämän tarkastelun jälkeen tuntuu siltä, että Tiimiakatemiassa on kehitetty uudenlainen ”Akatemiamalli”, joka yhdistää Platonin Akatemian ja Sokrateen ajattelun parhaat puolet. On saavutettu molempien näkökulmien tasapaino. Oppimista sovelletaan käytännön tilanteissa, joita voimme ilmaista sekä suullisesti että kirjallisesti. Tärkeää on yhteistoiminta muiden kanssa. Näin opimme tarkastelemaan asioita monista näkökulmista. Olemme valmiita muokkaamaan käsityksiämme ja halukkaita sitoutumaan elinikäiseen oppimiseen.

Tiimiakatemiassa uskomme dialogiin, joka pyrkii uuden oppimiseen ja ymmärtämiseen. Dialogin tavoitteena on parempi ymmärrys maailmasta, itsestämme ja toisistamme. Monesti emme tiedä mihin dialogi lopulta johtaa ja voidaanko dialogilla saavuttaa asetettuja opetuksellisia päämääriä. Tästä huolimatta dialogi on useimmiten hyvin kasvattavaa ja ylentävääkin. Laajoilla lukuohjelmilla saamme lisää uusia näkökulmia kirjoitetuista teksteistä ja parhaista eri alojen kirjoista. Dialogisen oppimiskäsityksemme ytimeen kuuluu yksilöllisyyden ja erilaisuuden hyväksyminen ja arvostaminen, välittäminen sekä kiinnostus ja kunnioitus toisiamme kohtaan. 96 kolahdusta. Y1+Y2.



UUSITALO-
MALMIVAARA, LOTTA
& VUORINEN, KAISA

*Huomaa hyvä!
– Näin ohjaat
lasta ja nuorta
löytämään
luonteen-
vahvuutensa*

PS-kustannus 2016
978-952-451-700-3

★★ 2

Yksi toimivimmista keinoista kasvattaa hyvinvointia on osoittaa lapsille ja nuorille heidän vahvuutensa ja opettaa, miten niitä voi hyödyntää. Luonteen vahvuudet ovat kehitettäviä taitoja, jotka määrittävät meitä parhaimmillamme. Ne myös auttavat kestämaan vastoinkäymisiä, joita elämässä tulee väistämättä vastaan. Kirjassa esitellään tärkeimmät luonteenvahvuudet ja kerrotaan, missä niiden käyttöä voi havaita ja vahvistaa. Mukana on runsaasti harjoituksia ja 26 toimintakorttia.

Koulun tehtävänä on auttaa lapsia ja nuoria tavoittamaan oma potentiaalinsa sekä kirkastamaan jokaisen vahvuudet. Positiivisen vahvuuspedagogiikan tavoitteena on sekä ennaltaehkäistä että mahdollistaa. Se on koko opetus suunnitelman läpäisevä pedagoginen filosofia. Vahvuusperustainen opetus ei vaadi lisälaitteita tai muita erityisjärjestelyjä.

Positiivisen psykologian isän Martin Seligmanin hyvinvoinnin PERMA-teoria koostuu viidestä pilarista, jotka ovat positiiviset emootiot (positive emotions), sitoutuminen (engagement), sosiaaliset suhteet (relationships), merkityksellisyys (meaning) ja saavuttaminen (accomplishments). Toinen Seligmanin teoria on enemmänkin luonteenvahvuusfilosofia VIA eli Values in Action (viacharacter.org). Se perustuu kuuteen hyveeseen: viisaus, rohkeus, inhimillisyys, oikeudenmukaisuus, kohtuullisuus ja henkisyys. Niitä ilmentävät 24 luonteenvahvuutta. Esimerkiksi inhimillisyyden hyve näkyy rakkauden, ystävällisyyden ja sosiaalisen älykkyyden luonteenvahvuuksissa. Isossa-Britanniassa lasten luonteen vahvistaminen on tämän hetken opetusministeriön kärkitavoite.

Opetuksessa on tärkeää, että oppilaat oppivat tunnistamaan vahvuuksiaan, kun he niitä käyttävät. Kun opettaja tai toinen oppilas havaitsee vahvuuden toiminnassa, se tulee myös todeta. Palautteen saaminen omien parhaiden puolien käyttämisestä lisää itseluottamusta ja kannustaa yrittämään. Martin Seligmanin mukaan jokaisella meistä on 3–7 ydinvahvuutta. Ydinvahvuudet tuovat parhaat puolemmes esille. Kasvuvahvuudet taas ovat vahvuuksia, jotka eivät ole aktiivisessa käytössä. Ne ovat usein vahvuuksia, joita ihaillemme kanssaihmisissä ja joiden avulla voimme löytää uusia ulottuvuuksia omaan elämäämme.

Kouluja vaivaa monesti innostuksen ja ilon puute. Voisimmeko oppia iloitsemaan julkisesti omista ja toistemme vahvuuksista, onnistumisista ja siitä, että asiat menevät mainiosti. Tietoinen vahvuuksiemme valjastaminen päämäärien saavuttamiseksi näyttäisi ennekoivan kukoistusta ja onnellisempaa elämää. 47 kolahdusta. Y1.

VÄLIJÄRVI, JOUNI
& MANNONEN,
JONAS &
HUTTUNEN, OONA
& OJANEN, HILMA &
KOSKELO,
WILHELMIINA

*Maailma
muuttuu –
muuttuuko
koulukin?*

Docendo 2018
978-952-291-489-7

★★ 2

Kesäkuisena aamuna neljä nuorta opiskelijaa starttaa Armi-minibussillaan tutkimusmatkalle. Matkan tuloksena syntyy kirja, joka on kattava läpileikkaus suomalaisten oppimiskokemuksista. Yksittäisiä ihmisten tarinoita peilataan tutkimustietoon ja havaintoihin muun muassa PISA-arvioinneista. Kirjoitustiimissä on myös mukana professori Jouni Välijärvi. Nuoret kuulevat ja taltioivat erilaisten suomalaisten kokemuksia koulusta ja oppimisesta. Haastatteluissa heille välittyy mittava määrä ideoita siitä, mihin suuntaan suomalaista koulutusta pitäisi tulevaisuudessa viedä. Tarinat ovat pääosin myönteisiä, opettajia, koulua ja saatua oppia arvostavia. Olen koennut tähän omia havaintojani sellaisista kirjan 72 eri henkilön kommenteista, joita tulee jatkuvasti esille kouluttaessamme opettajia tiimivalmentajiksi Tiimimestarien koulutuksessa.

Olen innostunut semmoisesta piiristä. Meidän jenkkiproffamme otti aina kerran viikossa kaikki ulkolaiset ja paikalliset alaisensa istumaan piiriin. Siinä piirissä käytiin läpi sillä viikolla tulleet uusimmat julkaisut ja katsottiin, kuka oli lukenut mitäkin. Se on hirveän tehokas tapa oppia. Koulutuksen uudistamisessa lähtisin siitä, että koulutus pitäisi tuoda jotenkin lähemmäs arkea. Koulussa pöntätään aina kirjallisia aineita, mutta sosiaalisia taitoja siellä ei oikein opeteta. Myös nauru kuuluisi kouluun. Ei siellä ihan hirveästi naureta.

Koulussa pitäisi opettaa enemmän käytöstapoja. Minulle koulun tärkein tehtävä on ihan yleissivistys ja se, että ihmiset oppivat tulemaan toimeen keskenään. Minusta liikuntaa voisi vähän luovuutta käyttämällä tuoda kaikkiin muihinkin oppiaineisiin. Koulu kaipaa kiinteämpää vuorovaikutusta ja avautumista lähiympäristönsä, jolloin myös opiskelun merkityksellisyys ja hyöty avautuvat paremmin nuoren mielessä. Tiimimäinen ja ihmisten arkeen läheisemmin kytkeytyvä koulutyö sekä moninainen tekemällä oppiminen ovat tärkeitä pedagogiikan kehittämisen suuntia, kun nuorten yhteiskunnallista osaamista, kiinnostusta ja vastuuta halutaan vahvistaa.

Eri henkilöiden puheenvuorot edellä viestivät myös siitä, kuinka tärkeä merkitys on oppimisen ympäristöllä. Virikkeinen fyysinen ympäristö, sopivat opiskeluvälineet, hyvin harkittu oppilaiden ryhmittely ja monipuoliset työskentelytavat tuottavat myönteisiä oppimiskokemuksia paljon todennäköisemmin kuin monotoninen ja muuttumaton luokkatyöskentely. Puheenvuorot vahvistavat myös tutkimushavaintoja siitä, kuinka tehokkaasti toisten opettaminen edistää omaa oppimista. Tätä hyödynnetään esimerkiksi ryhmätyöskentelyssä, jossa oppilaat opettavat toisiaan.

Haluaisin vähentää yliopistossa massaluentoja, joissa ei hirveästi olla äänessä. Vähän pienemmät luennot taas, missä on ryhmätyöskentelyä, voivat vuorostaan olla todella hyödyllisiä. Näyttää siltä, että tämän päivän suomalaisessa yhteiskunnassa ei osata käydä dialogia. Ei osata tuoda erilaisia näkökulmia tarkasteltavaksi. Dialogin taito pitäisi ottaa koulussa paremmin huomioon. Yrittäjämäinen asenne on nykyajan sivistystä – se on kaikille kuu- ►►

- luvaa. Se on osaamista, mitä tarvitsemme nyt ja tulevaisuudessa. Oppiminen ja urheilusuoritukset nähdään aika erilaisina, vaikka ne ei sitä oikeastaan ole. Tämän mentaliteetin pitää muuttua. Opiskelijoille tulee opettaa, miten muu-
tosta siedetään ja miten siinä eletään.

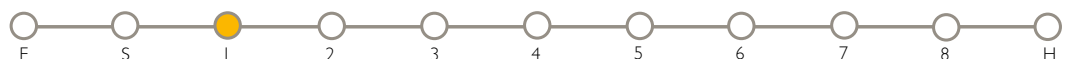
Puheenvuoroista ilmenee, että oppiminen olisi vietävä yhä enemmän koulun seinien sisältä luontoon, yrityksiin, laitoksiin jne. Oppimisen toivotaan olevan entistä enemmän kokeilemista ja kokemusten jakamista. Verkostotyöskentelyn taidot, valmius jakaa osaamista tiimeissä sekä kyky arvioida omia vahvuuksia ja oppimistarpeita tunnustetaan puheenvuoroissa yhä tärkeämpinä työn ja muun elämän taitoina. Erilaisten oppijoiden määrä on loputon ja kun katsomme maailmaa oppimisen näkökulmasta, ei ole aina olemassa oikeita tai väriä vastauksia. Sen sijaan on olemassa erilaisia polkuja.

Puheenvuoroista nousevat esiin erot oppimisen nopeudessa, tyyleissä ja motiiveissa. Nämä tekijät säätelevät sitä, kuinka halukkaasti ihminen ponnistelee oman oppimisensa eteen. Uudistuva käsitys oppimisesta sekä muuttuvat työelämän tarpeet korostavat koulun kehittämistä monimuotoiseksi, avoimeksi ja ennakkoluulottomaan ajatteluun innostavaksi oppimisen ympäristöksi. Suuressa osassa oppilaitoksia on kurssit tiettyinä aikana syyslukukaudella tai kevätlukukaudella. Sekin estää osaltaan yhteistyötä, koska yrityksissä eivät projektit välttämättä ala heti elokuussa tai tammikuussa. Koulujen ja yritysten välinen yhteistyö on pelkkää voittoa kaikille.

Työn nopea muutos edellyttää ja mahdollistaa koulutuksen uudistuksen. Puheenvuoroissa kyseenalaistetaan perinteisten tutkintojen merkitystä. Tutkinto on entistä harvemmin takuu työssä tarvittavasta osaamisesta. Yhä useampiin työtehtäviin voidaan edetä useita vaihtoehtoisia koulutuspolkuja pitkin. Tiimimäinen toiminta nähdään keskeisenä työn tehokkuuden lisäämisessä. Työn pedagoginen hyödyntäminen nähdään erityisesti yliopistojen haasteena, mutta kertojien kokemusten mukaan jo peruskoulun olisi tärkeää luoda pohjaa työn ja oppimisen yhteyden ymmärtämiselle. Suomalainen koulutus hyödyntää vain niukasti eri-ikäisten ja erilaisen kokemustaustan omaavien opiskelua samoissa ryhmissä.

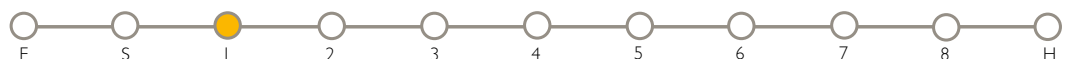
Mitä tämä tarkoittaa?

Työssä ja opiskelussa uudet ideat ja innovaatiot syntyvät eri tavoin rakennetuissa tiimeissä. Nopea muutos ja sen edellyttämä elinikäinen oppiminen on tarinoiden perusteella todellisuutta jo lähes kaikissa ammateissa. Painopisteen tulisi siirtyä oppimisen prosessin tukemiseen sekä oppijan osallistamiseen ja vastuuttamiseen opiskelustaan. Kaikille aloille kaivataan malleja, joissa työelämä nivotaan luontevasti osaksi opintoja. Työelämän kokemukset korostavat poikkeuksetta myönteisen asenteen, itseluottamuksen ja motivaation merkitystä työssä menestymiselle ja siinä kehittymiselle. Erilaisten oppijoiden tarpeet olisi myös otettava huomioon entistä paremmin. Vielä lopuksi olen koonnut usein esiin tulevia kommentteja sekä tästä raportista että tiimi-
valmentajien koulutuksistamme: ►►



I.4. Koulumaailma

- ▶▶▶
- Sosiaalisten taitojen opettaminen entistä vahvemmin kirjallisten aineiden pänntäämisen tilalle.
 - Avautuminen lähiympäristöön.
 - Työn nopea muutos vie meitä kohti tiimimäistä toimintaa, jolloin on osattava jakaa osaamista tiimeissä.
 - Ei osata käydä dialogia ja tuoda esiin erilaisia näkökulmia.
 - Yrittäjämäinen asenne ja aloitteellisuus kuuluu jo yleisisivistykseen.
 - Muutoksen sietäminen ja miten siinä eletään.
 - Oppiminen on yhä enemmän kokeilemista ja kokemusten jakamista.
 - Verkostotyöskentelyn taidot.
 - Omien vahvuuksien arviointi.



COVEY, STEPHEN R.
*The 7 Habits of
Highly Effective
People*

Simon & Schuster
1989
0-671-66398-4 (engl.)

★★ 2

Carnegien teoksen ohella tämä teos on ehkä maailman myydyin ”itsensä Cauttamisen” teos ja Covey on yksi maailman guruista. Kirja on ilmestynyt suomeksi nimellä ”Tie menestykseen”. Omaan uraani teos vaikutti suuresti ja aloin miettiä sitä, mihin voin itse vaikuttaa ja mihin en. Keskityin täysin luokkaan 147 ja aloitin ”omasta sorvistani”. Olin tottunut näkemään maailman vain yhdestä näkökulmasta. Nyt meillä on jo monta näkökulmaa ja Tiimiakatemia on levinnyt ainakin Ranskaan ja Baskimaahan. Tämä teos auttaa jokaista tiimiläistä selvittämään itselleen sen, mihin pyrimme Tiimiakatemiassa ja mihin pyrit elämässäsi. Todellinen muutos alkaa sinusta itsestäsi. Suosittelen. 32 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J2+V.

CSIKSZENTMIHALY,
MIHALY

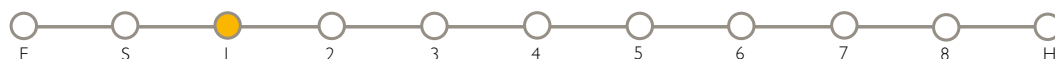
*Flow, elämän
virta*

Rasalas 2005
952-5421-26-0

★★★ 3

Kirjan voi hyvin sijoittaa oppimisen kirjojen joukkoon, koska se kertoo Kelämän tarkoituksen etsimisestä omien sisäisten kokemusten kautta. Kun ihminen nauttii olemassaolostaan ja kokee syvää iloa, syntyy flow-tila, jolle on tyypillistä intensiivinen keskittyminen ja tehtävään uppoutuminen: ajan kulu katoaa ja kaikki muu unohtuu. Ihminen tuntee, että hänen kykynsä ovat täydessä käytössä, hän hallitsee tilanteen ja on ehjästi ja kokonaan oma itsensä. Kirjan tarkoitus on etsiä modernin psykologian keinoin vastausta ikivanhaan kysymykseen: Milloin ihmiset ovat onnellisimmillaan? Onnellisuus on itse asiassa tila, johon jokaisen ihmisen täytyy yksityisesti valmistautua ja jota hänen täytyy vaalia ja puolustaa. Onnellisuutta ei voi tavoitella. Sen täytyy tulla tahattomana sivuvaikutuksena siitä, kun yksilö omistautuu jollekin itseään suuremmalle asialle. Parhaat hetket tapahtuvat yleensä silloin, kun ihmisen sielu ja ruumis ovat venyneet äärimmilleen hänen yrittäessään vapaasta tahdostaan suorittaa jotakin vaikeaa ja arvokasta.

Jokaiselle on olemassa tuhansia haasteita, mahdollisuuksia ylittää omat rajansa. Kilpailu tuottaa iloa vain niin kauan kuin se tähtää oman taidon kehittämiseen; kun siitä tulee itsetarkoitus, se lakkaa olemasta hauskaa. Päämäärä, päättäväisyys ja harmonia tekevät elämästä yhden kokonaisuuden ja antavat sille tarkoituksen muuttamalla sen saumattomaksi flow-kokemukseksi. Siltä, joka saavuttaa tämän tilan, ei itse asiassa koskaan puutu mitään muuta. Henkilön, jonka tietoisuus on tällä tavoin järjestynyt, ei tarvitse pelätä odottamattomia tapahtumia, ei edes kuolemaa. Elämän jokainen hetki on mielekäs, ja lähes kaikki tuottaa iloa. Ennen kuin investoi suuren määrän energiaa johonkin tavoitteeseen, kannattaa esittää itselleen joitakin peruskysymyksiä: Onko tämä sitä, mitä todella haluan tehdä? Onko tämä sellaista, minkä tekeminen tuottaa minulle iloa? Onko todennäköistä, että nautin siitä lähitulevaisuudessa? Onko hinta, jonka minä – ja muut – maksan siitä, sen arvoinen? Pystynkö elämään itseni kanssa jos teen sen? 100 kolahdusta. Y1. Kirjan avulla voit löytää oman visiosi.



DAWSON, ROGER
*The 13 Secrets
 of Power
 Performance*

Prentice Hall 1994
 0-13-123035-2 (engl.)

★★★★ 2

A lussa tilasin Amerikasta ja luin useita itsensä kehittämisen kirjoja ja ta-
 Ajustin vähitellen, ettei minusta voi tulla huippusuorittajaa ilman toisten
 ihmisten apua. Aloin ottaa vastuuta enkä syyttänyt enää muita ihmisiä. Ym-
 märsin, että minun on saatava ihmiset luokassa 147 työskentelemään oman
 menestymisensä eteen. Kirja on kirjoitettu paljon ennen ”Secret”-kirjaa (tä-
 män päivän suosikki) ja paljastaa 13 salaisuutta. Suuren vaikutuksen minuun
 teki viides salaisuus: Huippusuorittajat kokevat menestyksen kauan ennen
 sen saavuttamista. Kuuluisa 1960- ja 1970-luvun johtaja Harold Geneen
 puki koko bisnesfilosofiansa kolmeen lauseeseen: ”Luet kirjan alusta lop-
 puun, mutta johdat bisnestä päinvastoin. Aloitat lopusta ja sitten teet kaiken
 mikä täytyy tehdä saavuttaaksesi sen.” Näin syntyi Johanneksen päinvastai-
 nen maailma. Päädyin kirjan tietojen perusteella siihen, että huippuyksiköksi
 kasvaminen vie viisi vuotta (ensimmäinen visio oli 3 vuotta eli matka maa-
 ilman ympäri). Syntyi toinen visio vuoteen 2000 – ”Markkinoinnin huip-
 puyksikkö” (MHY). Keskity siihen mitä sinun pitää tehdä paremmin kuin
 kukaan muu maailmassa. Vahva teos edelleen. 47 kolahdusta. Y1+J2+V.

DYER, WAYNE W.
*Uskalla rikkoa
 rajasi*

Otava 1992
 951-1-12558-3

★★ 2

Tämä on Tiimiakatemian synnyn perusteos. Luettuani kirjan ymmärsin
 T kuinka vähän todellisuudessa ihminen oppii kouluissa ja yliopistoissa.
 Ihminen voi oppia kaikesta siitä, mitä hän tekee elämässään. Olin täysin ju-
 mittunut luokkaan 147 ja luulin oikeasti, että oppilaani oppivat markkinoin-
 tia vain minun opetuksessani. Ryhdyin suunnittelemaan sellaisia opintoja,
 että ihmiset voivat opiskella oman itsensä vuoksi eikä arvosanojen vuoksi.
 Ihminen pääsee asemaansa sen mukaan, kuinka paljon hän luottaa itseensä ja
 mitä tekee, eikä sen perusteella, mitä todistuksessa lukee. Tekijä kertoo myös,
 että oppilaat toimivat opettajanasi. Niin on totisesti päässyt tapahtumaan.
 Harvat ihmiset ajattelevat itsenäisesti ja on hienoa nähdä itsenäisen ajattelun
 tulokset. 26 kolahdusta. Y1+V.

**HUOTILAINEN,
 MINNA**
*Näin aivot
 oppivat*

PS-Kustannus 2019
 978-952-451-885-7

★★ 2

Kirjassa esitellään yleistajuisesti ja monipuolisesti aivotutkimuksen tulok-
 K sia. Esimerkkien avulla pääset mukaan jännittävään palapelin kokoa-
 mistehtävään: Mikä tämän yksittäisen tuloksen merkitys aivotutkimuksen
 kokonaisuudessa voi olla? Mitä se kertoo oppimisesta? Voinko soveltaa sen
 antamaa tietoa työssäni, vanhemmuudessani tai oppimisessäni? On viisainta
 muokata ajatteluaan, uskomuksiaan ja toimintatapojaan sitä tosiasiaa kohti,
 että aivot harjaantuvat uusiin tehtäviin harjoittamalla. Kenenkään aivoissa ei
 ole valmiina jotain mystistä osaamista, vaan taidot kehittyvät tekemällä. Ih-
 misen ajattelu ja oppiminen kehittyvät tehokkaasti ryhmässä, ja eri ihmisten
 taidot täydentävät toisiaan. Ihmismieli on kokonaisuus, jota ei voi paikantaa
 pelkästään yhden ihmisen aivoihin.



►►► **Muovautuvuusperiaate**

Päivittäin julkaistaan suuri joukko uusia tutkimustuloksia, eikä kukaan pysty seuraamaan kaikkea aivotutkimuksen tietoa. Jokainen kokeellinen tutkimus tuo uuden palasen tietoa osaksi kokonaisuutta. Muovautumistekniikka on eräs tärkeä aivojen toimintaa selittävä ajatusmalli. Aivojen tilaresurssit ovat rajalliset: päähän ei mahdu loputtomasti hermosoluja ja solujen välisiä yhteyksiä, vaan kallon tilavuus rajoittaa aivojen kokoa. Aivot kuluttavat valtavasti energiaa ja happea, joten suuret aivot tulevat kalliiksi. Aivojen tilaresursseista on valtava jatkuva kamppailu.

Automatisoitumisperiaate

Automatisoitumisperiaate on myös toinen keskeinen malli, jolla selitetään oppimista, taidon kehittymistä ja uusien tapojen muotoutumista. Periaatteen mukaan jokin opittu toiminta siirtyy aivokuoren tietoisesta hallinnasta ohjattavaksi osittain tietoisuuden ulkopuolella esimerkiksi pikkuaivojen alueella. Tämä periaate säästää tietoisuuden kapasiteettia muuhun toimintaan. Ajattellaanpa vaikka kävelyä. Kun kävelyä harjoitellaan parin ensimmäisen elinvuoden aikana, kaikki kapasiteetti kuluu motorisen toiminnan hallintaan. Kuitenkin jo muutaman vuoden harjoittelun jälkeen kävely on automatisoitunut.

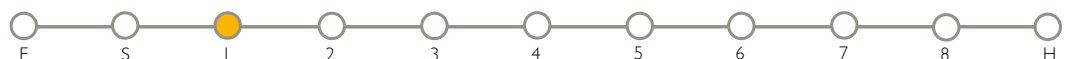
Automatisoitumisperiaate selittää myös asiantuntijuuden kehittymistä. Mitä enemmän automatisoituneita taitoja ja osaamista ko. asiantuntijatehtävästä on kertynyt, sitä paremmin voi toimia asiantuntijana, sillä kognitiivista kapasiteettia on silloin käytettävissä juuri tehtävän vaativimpiin osiin. Kapasiteetti ei kulu itse tekemiseen vaan laajan kokonaisuuden hallintaan. Asiantuntijuuden voisi ajatella olevan kasa automatisoituneita, pitkälle viettyjä toimintoja. Ihmisen tietoisesta kognition resurssit ovat erittäin rajalliset, joten automatisoitumisella on tärkeä rooli siinä, miten selviydymme monimutkaisista tilanteista.

Ennakointi- ja sosiaalisuusperiaate

Ennakointiperiaatteessa aivot päättävät, mallintavat ja laskevat, mitä kohta tapahtuu, ja suunnittelevat valmiiksi muutamia siihen sopivia toimintamalleja. Ennustettu asia joko tapahtuu tai sitten ei. Jos ennuste menee pieleen, toimintaa on muokattava uutta ennustetta vastaavaksi ja virheelliseen ennusteeseen johtaneita malleja on mahdollisesti päivitettävä. Kaikki tämä on esitietoista oppimista. Sosiaalisuusperiaate ohjaa tutkijoita pohtimaan aivoista mitattuja ilmiöitä siinä valossa, kuinka kokonainen ihmisryhmä toimii yhdessä. Kysymyksen ”Miten aivot oppivat?” voisikin tässä yhteydessä korvata kysymyksellä ”Miten luokka, ryhmä tai tiimi oppii?”.

Muisti, tarkkaavaisuus ja motivaatio

Motivaation, tarkkaavaisuuden ja muistin yhteistoiminnasta syntyy oppimista. Arki ajattelussa muistaminen voidaan jakaa kolmeen osaan: tiedon vastaanottamiseen, tiedon säilyttämiseen ja tiedon muistista hakemiseen. Tärkeä ►►►



- asia muistin toiminnassa on tietysti myös unohtaminen, sillä kaikkea emme voi emmekä haluakaan muistaa. Paljon on sellaista muistamista ja oppimista, josta emme itse tule lainkaan tietoiseksi. Taitomuisti karttuu jatkuvasti, kun opimme uusia taitoja.

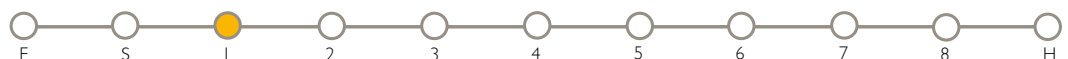
Aivot varastoivat vastaanottamansa tiedon muutaman sekunnin ajaksi. Tätä lyhyttä muistia kutsutaan aistimuistiksi. Kuulojärjestelmän aistimuisti, kaikumuisti, sisältää muutaman sekunnin verran kuulotietoa. Sen avulla voimme ymmärtää kokonaisen lauseen ja hahmottaa kuulemaamme. Näköjärjestelmän aistimuisti on paljon lyhyempi, alle sekunnin mittainen, ja se mahdollistaa esimerkiksi liikkuvan kuvan havaitseminen. Aistimuistin tärkeä tehtävä on säilyttää tietoa niin pitkään, että tarkkaavaisuutta säätelevät järjestelmät voivat tehdä päätöksen siitä, siirretäänkö juuri äsken vastaanotettu tieto työmuistiin vai ei. Aistimuistin kapasiteetti on suuri, mutta sen kesto on lyhyt.

Työmuisti on ehdottomasti ihmisen aivojen heikoin lenkki. Työmuistissa ovat asiat, joiden parissa sillä hetkellä teemme työtä. Kapasiteettia ei tutkimusten valossa voi ilmeisesti kasvattaa. Mitä sille voi tehdä? Nokkelaa työmuistin käyttöä on esimerkiksi se, että suojelemme itseämme keskeytyksiltä ja monen asian yhtä aikaa tekemiseltä. Kun tekee vain yhtä asiaa kerrallaan, ihmisen työmuisti riittää mainiosti. On hyvä oivaltaa, että opittaessa uutta asiaa työmuistin kuormittaminen heikentää oppimista. Siksi oppimisen tulisi rakentua aiemman osaamisen päälle. Motivaatio ohjaa oppimista. Aivoissamme on synnynnäinen oppimisen motivaatio. Tällä tarkoitetaan sitä, että aivojen palkkiojärjestelmä pystyy palkitsemaan hyvällä mielellä meidät sellaisessa tilanteessa, kun olemme ponnistelleet oppiaksemme ja huomaamme oppimista tapahtuneen.

Puolet oppimisesta tapahtuu yöllä

Unen aikana aivot konsolidoivat tietoa. Termillä tarkoitetaan toisaalta tiedon järjestelyä ja valikointia ja toisaalta pitkäkestoiseen muistiin siirtämistä. Kaikki, mitä päivällä on tapahtunut, ja kaikki uudet opitut tiedot ja taidot otetaan uudelleen käsittelyyn unen aikana. Aivoissa ei ole kohtaa, jossa tieto sijaitsee, eikä varsinkaan mitään tyhjää kohtaa, jonne uusi tieto voitaisiin laittaa säilöön. Kaikki, mitä muistamme ja osaamme, sijaitsee hajautuneena ympäri aivoja monimutkaisissa hermoverkoissa, hyvässä mutta vielä osittain tunteuttamattomassa järjestyksessä.

Unen aikana tapahtuvassa konsolidaatiossa siirtyy tietoa pitkäkestoiseen muistiin ja samalla aivot laativat muistisisällöstä yleisiä malleja. Entä jos oppija ei seuraavana yönä nukukaan kunnolla? Silloin osa oppimisesta menee hukkaan. Konsolidaatiota tapahtuu kyllä myös päiväaikaan, ja osa konsolidaatio-prosessista voi siirtyä seuraavalle yölle, mutta osa uudesta opitusta tiedosta häviää. Tästä syystä oppimisen jälkeisen yön unet ovat hyvin tärkeät opitun asian mieleen painumisen kannalta. Uuden oppimisessa edeltävä yö ja seuraava yö ovat siis tärkeät.



►►► **Koulussa oppiminen**

Muinaishistoriasta voimme ottaa nykykouluun opiksi sen, että tekemällä oppii. Tekemällä oppimisen tärkeyden voi ymmärtää aivotutkimuksen valossa kahdesta näkökulmasta. Ensinnäkin historiallinen, aivojen sukupolvesta toiseen jatkuvan kehityksen näkökulma on tärkeä. Koululaitos ja koko ajatus, että kokoonnumme saman ikäluokan kesken erilliseen rakennukseen viitenä päivänä viikossa oppimaan asioita, on ihmisen kehityshistoriassa uusi. Aiemmin oppiminen on tapahtunut eri tavalla, arkisessa ympäristössä tekemällä. Onko koululaitos ylipäättänsä sellainen keksintö, joka osaa huomioida ihmisen oppimisen tarpeen ja oppimisen parhaalla mahdollisella tavalla? Keksimmekö me Suomessa jonkin uuden tavan, joka yhdistää vanhan ja uuden hyvät puolet?

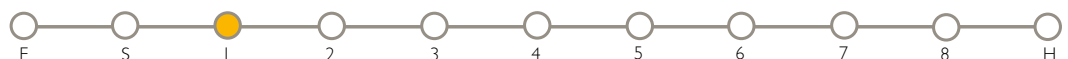
Oppiminen eri ikäisenä

Kirjassa käsitellään eri ikäisten oppimista vauvasta vaariin. Otan tähän tekstiin vain pari esimerkkiä – teini-iän ja vanhat aivot. Teini-iässä aivot käyvät erittäin suuria muutoksia ja järjestäytyvät uudelleen. Eniten tutkimustietoa on otsalohkon alueen kehittymisestä. Otsalohko on aivolohkoista se, jonka rakenne kehittyy viimeisenä. Murrosiässä aivotoiminnan muutokset ohjaavat ihmistä muodostamaan kuvaa itsestään: kuka olen, millaiset tavoitteet minulla on, miltä näytän, mihin ryhmään kuulun, mihin pystyn. Tätä itsensä rakentamisen prosessia ei kirjoittajan mielestä osata riittävästi arvostaa yhteiskunnassamme. Aivomuutokset kannustavat teini-iässä ihmistä tekemään vakavasti otettavia kokeiluja elämänsä suunnasta ja testaamaan omia arvojaan, joten on mahdollista, että suuremman tilan antaminen kokeiluille vähentäisi teini-iän impulsiivisuutta ja riskinottoa.

Ikääntyessä oppiminen muuttaa luonnettaan. Tietyt oppimisen tehtävät vaikeutuvat. Työmuistin pieni koko toimii rajoittavana tekijänä. Sen sijaan tehtävissä, jotka eivät vaadi työmuistin käyttöä vaan perustuvat ennemminkin aiemmin opittuun tietoon sekä koulutuksen ja kokemuksen kartuttamaan osaamiseen, iän vaikutusta ei nähdä lainkaan tai se on jopa päinvastainen. Iäkkään ihmisen älykkyyttä kutsutaan kristallisoituneeksi älykkyydeksi, sillä se on laadultaan erilaista kuin nuorilla. Kouluttautuminen ja uuden oppiminen läpi elämän näyttää olevan aivoille terveellistä.

Erilaiset taidot

Aivoihin sopii erilaisia taitoja. Kirjassa käsitellään esimerkiksi musiikin merkitystä aivoille. Siitä onkin paljon tutkimustietoa. Laulaminen, soittaminen, taputtaminen, tanssiminen ja loruttelu ovat kaikki monipuolisia treenejä havaitsemistaidoille, tarkkaavaisuudelle ja muistille. Kaikkia näitä taitoja jokainen meistä voi oppia oppimaan aivotutkimuksen mukaan. Monien asioiden oppiminen vaikuttaa sujuvan erinomaisesti ilman kouluakin, mutta tietyt asiat, joita kulttuurin aikuiset eivät osaa, kuten lukeminen ja matemaattinen ajattelu, jäävät myös lapsilta oppimatta.



►►► **Taito- ja taideaineet – älykkyyttä käsissä**

Tämä kirjan luku on mielenkiintoinen. Kätemme sisältävät osan älykkyydestämme. Aivot ja kädet oppivat yhdessä. Kädet muodostavat pääasiallisen interaktiopintamme ympäristön kanssa. Kun vaikutamme elinympäristöömme jollakin tavalla, teemme sen yleensä käyttämällä käsiämme. Käsitöiden, kuvataiteen teosten ja askartelujen tekeminen päiväkodissa on lapsen älykkyyden rakentamista. Kaikki myöhempi hahmottaminen ja ymmärrys rakentuu tälle toiminnalle, jota moni voi erehtyä pitämään vain ajanvietteenä tai lapsellisena puuhasteluna. Aivojen kannalta kysymys on sen opettelusta, miten ympäristöön voi vaikuttaa, miten esineet ja materiaalit sopivat yhteen ja miten mielessä rakentuva kuva tai ajatus materialisoituu.

Kirjoittajan mielestä käsityön taitoja tulisi arvostaa enemmän ja ottaa käsityötaidot vakavasti esimerkiksi tiettyjen alojen pääsykokeissa vaikkapa valtakunnallisen nettilukiodiplomin muodossa. Aivojen kannalta käsillä tekeminen kehittää ennen kaikkea älykkyyttä ja vahvistaa älykkyyden kehollisia ilmenemismuotoja.

Mihin käytämme aivotutkimusta?

Nyt alkaa ilmestyä huimaa tahtia ”uutta” aivotutkimusta. Maallikon on lähes mahdoton varmistaa, onko eri julkaisuilla vankka tieteellinen pohja. On pyrittävä hankkimaan tietoa riippumattomista lähteistä: oppikirjoista, tietokirjoista, tutkijoiden blogeista ja tutkijoiden itsensä kirjoittamista teksteistä. Kirjoittaja toivoo, että tämä kirja on onnistunut välittämään sellaisia aivotutkimuksen tuloksia, jotka auttavat kasvatuksen, opetuksen ja koulutuksen aloilla. Mielestäni näin on päässyt käymään. On hyvä lopettaa kirjoittajan kehotuksiin: ”Hanki itsellesi myönteisen ajattelun työkalupakki ja täytä se toimintamalleilla, joilla voit saada aikaan pieniä ja joskus suuriakin parannuksia jokaisen oppilaan tilanteeseen. Viljele työssäsi uskoa kaikkien oppilaiden mahdollisuuksiin kehittyä, oppia ja innostua.” 63 kolahdusta. Y1.

HUOTILAINEN,
MINNA &
MOISALA, MONA
*Keskittymiskyvyn
elvytysopas*

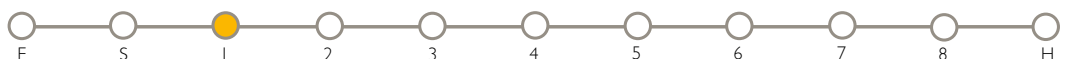
Tuuma 2018
978-952-451-865-9

★★ 2

UUSI!

Ympäröivä maailma vetää meitä kohti säheltämistä, kuormittumista ja lyhytjänteisyyttä. Keskittymiskyky ei ole mikään annettu ominaisuus, jota toisilla on ja toisilla ei ole, vaan keskittymiskyky on paljolti kiinni siitä, miten elämme ja käytäydymme. Keskittymiskyvyn puute voi heikentää jaksamista, suorituskykyä, palautumista ja loppuunsaattamista. Tämä kirja antaa keinot, joiden avulla suunnan voi muuttaa ja keskittyä jälleen olennaiseen. Keskittymiskyky kehittyy läpi koko elämän.

Älylaitekaliusi tuo mukanaan erityisiä haasteita keskittymiskyvyillemme. Kätemme jatkeeksi kasvaneet älylaitteet tarjoavat aivoille loputtoman nopean viihdevirran, joka ei varsinaisesti kannusta pitkäjänteiseen ja levolliseen keskittymiseen. Älylaitteiden ansiosta myös monen tehtävän yhtäaikainen tekeminen on yleistynyt, sillä kännykällä on helppo viestitellä ystävän kanssa samaan aikaan, kun katsoo kannettavalta tietokoneelta Youtube-videota.



►► Laitteilla multitaskaaminen on kuitenkin yhdistetty huonompaan keskittymiskykyyn ja häiriöherkkyyteen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että tunne multitaskauksesta on harhaa. Aivot eivät voi tehdä tietoisesti montaa asiaa yhtä aikaa. Kun aivot ovat jatkuvassa pomppimisen tilassa, ne väsyvät ja ylikuormittuvat. Rauhallinen, jopa tylsä hetki on mielen palautumiselle tärkeä. Silloin aivot käyvät uudelleen läpi asioita, joita päivän aikana on tullut vastaan, ja järjestelevät niitä muistiin. Silloin syntyy myös uusia oivalluksia ja erikoisia yhdistymisiä asioiden välillä.

Kirjassa yksi mielenkiintoisista luvuista on ”Pysäytä keskeytysten kierre työpaikalla”. Luvussa käsitellään työn kehittämistä siten, että vältämme työuupumusta. Kokonaisvaltaista elämänhallintaa varten tarvitsemme kirjoittajien mielestä uudenlaisen ”työaikalain”. Siinä vuorokausi jaetaan kuuheen jaksoon, joiden pituus on neljä tuntia. Kullakin jaksolla on oma tavoitteen ja tehtävänsä. Uuden ”työaikalain” avulla keskittymiskykyysi paranee.

Vuorokauden jaksotus on ”lain” mukaan seuraava: Virtausjakso klo 08–12, silppujakso klo 12–16, empatiajakso klo 16–20, rauhoittumisjakso klo 20–24, esitietoisien prosessoinnin jakso klo 00–04 ja avautumisjakso klo 04–08. Tässä on tärkeää huomata, että unen merkitys on aivan oleellinen aivojen toiminnalle. Jokaisen meistä on otettava unemme uuteen käsittelyyn muisti- ja tunnetoimintojen vuoksi. Nukkuessasi aivoillasi on aikaa järjestellä päivän aikana tapahtuneet asiat siten, että niistä voidaan valita tärkeimmät tallennettaviksi pitkäkestoisen muistin puolelle. Tämä pieni näppärä kirja antaa paljon hyviä ideoita kaikille meille säheltäjille. Y1. 40 kolahdusta.

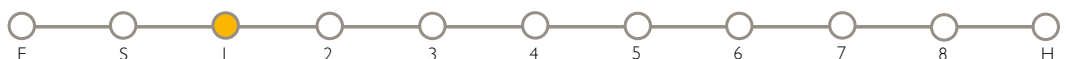
LEONARD, GEORGE
*Mastery, the
keys to success
and long-term
fulfillment*

A Plume Book 1992
0-452-26756-0 (engl.)

★★ 3

Tekijä alkoi tutkia pitkävaikutteista oppimista sen jälkeen kun hän oli perustanut aikidokoulun. Hän alkoi nähdä erilaisia malleja, joilla oppilaat lähestyivät taitoja. Jokaisen on löydettävä itselleen opettaja, jonka kanssa voi treenata viikottain. Minkä tahansa uuden taidon hankkiminen sisältää lyhyitä edistymisen puuskia. Jokaista edistymistä seuraa pieni tason lasku oppimistasanteelle, joka on hieman korkeammalla kuin sitä edeltävä taso. Kun lähdet matkalle mestaruuteen, sinun on harjoiteltava nöyrästi pyrkien houkuttelemaan esiin taitosi ja näin saavutat uusia taitotasojia. Mutta sinun on samalla oltava halukas viettämään enin osa ajastasi tasanteella harjoitellen jatkuvasti vaikka näyttäisi ettet pääse mihinkään.

Kun haluat aloittaa uuden taidon oppimisen, sinun on ajateltava sitä ja sinun on pyrittävä korvaamaan vanhat mallit uusilla. Oppiminen tapahtuu aina tasoittain. Taso loppuu kun vanha tapa on ohjelmoitu uudeksi tehtäväksi ja ajattelu sekä tekeminen ovat vetäytyneet taustalle. Tämä tarkoittaa sitä, että voit suorittaa tehtävän ajattelematta sen eri osia. Tässä pisteessä on erityinen oppimisen puuska. Mutta oppiminen on jatkunut pitkin matkaa. Ymmärsin, että nautin saavutuksista, kun opin rakastamaan oppimistasannetta. Tieni mestaruuteen on ollut kivikkoinen ja sisältänyt useita vaiheita. Oman oppimisen ymmärtäminen lisäsi tietoisuuttani siirtymisessä opettajasta valmentajaksi. 30 kolahdusta. Y1.



LEPPÄNEN, NIKO &
LEPPÄNEN, MAKKE*Itseluottamus –
Kestomenestys
mielessä*Viisas Elämä 2017
978-952-260-621-1

★★ 2

Itseluottamus on synnynnäinen ja luontainen ominaisuus, jota hyödynnämme vaivattomasti elämämme alkutaipaleella. Sitten huomaamme, ettei itseluottamus olekaan enää itsestään selvä perusta kaikelle toiminnalle. Itseluottamuksen puute näyttää olevan suuri haaste suomalaisille. Mikä estää meitä kokemasta lapsuutemme rajatonta itseluottamusta myös aikuisena. Kirjan tarkoituksena on palauttaa itseluottamus purkamalla esteet sen tieltä. Kun meillä on itseluottamusta, asetamme korkeampia tavoitteita, valikoimme vaikeampia tehtäviä, saamme energiaa haasteista, olemme itseohjautuvia ja kestämmme paremmin vastoinkäymisiä.

Suuret keksijät ja mestarit ovat aina ymmärtäneet, että epäonnistumiset ovat välttämättömiä askelia matkalla kohti onnistumisia ja läpimurtoja, sillä usein joudumme ensin selvittämään monta kertaa, miten jokin ei toimi, oivaltaaksemme, miten se toimii. Jokainen ihminen tekee virheitä ja epäonnistuu joskus. Epäonnistumiset ovat välttämättömiä askeleita matkalla kohti onnistumisia ja läpimurtoja. Usein asiat, jotka ensin näyttävät katastrofeilta, paljastuvat myöhemmin lahjoiksi. Maailma on täynnä tarinoita ihmisistä, joiden sisäinen kokemus elämästä on muuttunut radikaalisti henkilökohtaisen vastoinkäymisen jälkeen.

Kestomenestyjät eli ihmiset, jotka pysyvät oman alansa huipulla vuodesta toiseen ilman burnout-oireita heijastavat oppimisorientaatiota, eli heidän motivaationsa kumpuaa halusta kehittyä ja oppia uutta. Yksi oppimisorientaation tunnuspiirteistä on sisäinen palo tekemistä kohtaan. Se ei synny tarpeesta todistaa omia kykyjään tai lahjojaan muille, vaan luontaisesta halusta tehdä sitä, mitä kohtaan tuntee paloa tekemisen itsensä takia. Tällöin tekeminen syntyy sisäisestä vapaudesta, ei tarpeesta ja näyttämisen halusta käsin. Kun on tutkittu menestyviä urheilijoita, on huomattu, että monen taustalla on jatkuvan kehittymisen asenne. Tämä kirja todellakin herättää uusia oivalluksia ja näkökulmia, joilla ymmärtää elämää. 62 kolahdusta. Y1+TV.

LIUKKONEN, JARMO

*Kuka hallitsee
mieltäsi?
Mielikuvien
hyödyntämisen
kirja*Tuuma 2020
978-952-451-974-8

★★ 2

UUSI!

Verenpaine nousee. Hengitys ja sydämen syke tihenevät. Stressihormoneja erittyy. Olet tulkinnut, että edessäsi on vaativa tilanne. Kielteiset mielikuvat tuottavat epäsuotuisia tunteita ja kehollisia reaktioita, myönteiset taas suotuisia. Osaammeko riittävästi hyödyntää mielikuvia terveytemme, hyvinvointimme ja suoritustemme edistämiseksi? Kirja kertoo, kuinka mielikuvat vaikuttavat meihin ja mitkä ovat ne mekanismit, jotka tätä vaikutusta selittävät. Teos sisältää runsaasti mielikuvaharjoituksia. Ne auttavat sinua muun muassa rentoutumaan, hallitsemaan stressiä, voimistamaan itseluottamusta ja vahvistamaan motivaatiota.

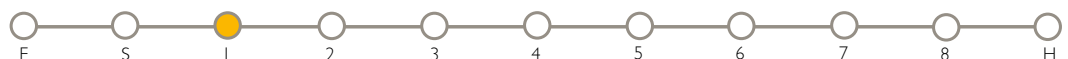
Kirjallisuus ja kirjoitettu sana tuottavat nykyihmiselle mielikuvituksen virran. Kaunokirjallisuuden lukeminen auttaa meitä selittämään ja ennustamaan toisten ihmisten toimintaa, mikä edistää empatiakykyä. Tarinat erilaisista ih- ➤➤

- miskohtaloista antavat aineksia ymmärtää toisten mielenliikkeitä. Miten helposti symbolisen kirjoitetun tekstin avulla eri asiat palautuvat mieleen. Luen jatkuvasti kuukauden vanhoja sanomalehtiä uudelleen ja ne synnyttävät tänään uusia mielikuvia esimerkiksi koronaviruksen leviämisestä juuri nyt tätä kirjoittaessa. Mielikuvat tuovat mieleeni koko draaman kaaren aivan uudella tavalla.

Mielikuvaharjoittelua on tutkittu monella eri tieteenalalla. Sillä on useissa tutkimuksissa todettu olevan myönteisiä vaikutuksia mm. oppimiseen, motivaatioon, vireystilan ja mielialan säätelyyn, ongelmanratkaisuun ja luovuuteen. Niin ikään mielikuvaharjoittelu vaikuttaa tutkitusti elämäntilanteen laaja-alaiseen ymmärrykseen, itseluottamukseen, epäonnistumisten välttämiseen ja niistä toipumiseen sekä motoriseen kontrolliin, kivunhallintaan ja kuntoutukseen. Mielikuvaharjoittelu perustuu yleisimmin siihen, että mielen avulla tuotetaan muistikuvia menneistä kokemuksista tai luodaan mielessä uusia kokemuksia. Ne vaikuttavat toimintaan, ajatuksiin ja tunteisiin.

Itseluottamusta voidaan pitää persoonallisuutemme kulmakivenä. Se merkitsee omiin kykyihin ja menestykseen uskomista. Itseluottamus voi kuitenkin vaihdella elämäntilanteen ja itselle asetettujen vaatimusten mukaan. Itseluottamus kehittyy elämän aikana kokemiemme onnistumisten, vastoinkäymisten ja epäonnistumisten mukaan. Ihmisten välinen vertailu johtaa helposti siihen, että osa kokee toistuvasti huonommuutta, vaikka yrittäisi parhaansa. Alamme epäillä kykyjämme. Suorituksesta tulee usein normaalia heikompi. Onnistumisen mielikuvat suorituksiin valmistautuessa puolestaan ohjaavat tunnetiloja suorituksen kannalta optimaaliseen suuntaan. Mielikuvilla, itsepuhelulla ja ajatuksilla on siten oleellinen vaikutus vahvan itseluottamuksen syntyyn tai sen tukahtumiseen. Meillä onkin suuri mahdollisuus vaikuttaa ajatuksiimme ennen suoritustilanteita.

Monet menestyneet urheilijat ovat saaneet apua mielikuvaharjoituksesta, jossa keskitytään kilpailuun valmistautumisrituaaleihin eräänlainen portaikkona tai pyramidina, jonka huipulle siirrytään vaihe vaiheelta. Vaiheet voivat kattaa kilpailua edeltävän ajanjakson heräämisestä alkaen tai lyhemmän ajanjakson ennen kilpailun alkua. Mitä selkeämpi käsitys meillä on tavoitteistamme, sitä voimakkaammin teemme työtä niiden saavuttamiseksi. Keskity kaikin aistein vahvistamaan tavoitteen toteuttamisen mielikuvaa. Tarvitaan myös kehittämisohjelma, joka takaa tavoitteiden saavuttamisen. 30 kolahdusta. Y1.



LIUKKONEN, JARMO
*Psyykkinen
 vahvuus –
 Mielen taitojen
 harjoituskirja*

PS-kustannus 2017
 978-952-451-737-9

★★ 2

Ihmisten menestystä eri aloilla selittävät monet psyykkiset taidot. Jos negatiiviset ajatukset täyttävät pään, usko omaan onnistumiseen on koetuksella. Psyykkisiä taitoja ovat mm. keskittymiskyky, mielikuviin eläytyminen, tavoitteenasettelu ja rentoutumiskyky. Taitoja voidaan harjoitella. Kirjan avulla opit tuntemaan itsesi paremmin ja hyödyntämään omia psyykkisiä vahvuuksiasi. Lisäksi se ohjaa sinua edistämään niitä taitoja, jotka kaipaavat vielä kehittämistä. Kirjassa on runsaasti harjoituksia, joita voit hyödyntää esimerkiksi opinnoissa, töissä, harrastuksissa ja urheilussa. Kirjassa pyritään vastaamaan kysymykseen: ”Millaisia psykologisia taitoja meidän tulee hallita menestyäksemme elämässä ja vaativissa suoritusilanteissa sekä miten niitä voidaan harjoitella ja opettaa?”

Jokainen unelmoi hyvistä asioista elämässään ilmaisten niitä esimerkiksi sanoilla unelma, päämäärä, maali, haave tai toive. Unelmointi on alitajunnassamme uinuvaa, heräävää motivaatiota. Unelma johtaa parhaimmillaan konkreettisiin tavoitteisiin ja strategiaan keinoihin, joilla etenemme kohti päämääräämme. Tavoite luo järjestystä tietoisuuteen ja arkeen lisäten samalla elämänhallinnan tunnetta. Tulevaisuuden mielikuvat muodostavat vision. Visio puolestaan kertoo, millainen unelma meitä odottaa. Yksilöillä vision ymmärtäminen lähtee aina kysymyksestä, mikä on elämämme tarkoitus. Visiosta on pystyttävä muodostamaan innostava mielikuva.

Itsepuhelulla on valtaisa merkitys psyykkisen hyvinvoinnin ja suoritusten kannalta. Tämä sisäinen dialogi voi parhaimmillaan olla suuri vahvuus, joka voimistaa minäkäsitystä, auttaa säilyttämään keskittymisen oleellisissa asioissa ja täten edistää suoritusta. Uusien asioiden oppimisessa täytyy muistaa, että itsepuhelu on positiivista, tavoitetta tukevaa ja siinä keskitytään uuden taidon kannalta oleellisiin asioihin. Itsepuhelun avulla voimme säädellä omaa keskittymistämme. Sen avulla pystymme keskittymään paremmin tähän hetkeen niin, etteivät epäoleelliset asiat sotke keskittymistä. Tästä kirjasta voit saada omaan psyykkisen säätelyn taitojen työkalupakkiin keinoja, joiden avulla voit edistää psyykkistä vahvuuttasi. 31 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

MURPHY, JOSEPH
*Alitajunnan
 voima*

Pelquin kustannus
 1995
 951-96639-2-4

★★★ 2

Kirja on kaikkien aikojen itsekasvatuksen klassikko. Useat pitävät tätä Kirjeestä parhaimpana koskaan kirjoitettuna kirjana alitajunnan mahdollisuuksista. Kirjasta on kirjoitettu Tiimiakatemiahistoriassa mahtavia esseitä. Aloittaessamme vuonna 1995 MBA-koulutuksemme, tuli tästä hitti myös aikuiskoulutuksessamme. Kirjassa yhdistyvät idän viisaus ja nykyaikainen tiede. Lävitseesi virtaava elämän periaate muotoutuu sen mukaan millaisia ajatuksesi ovat. Voit saada enemmän aikaan 90-vuotiaana (2037) kuin 63-vuotiaana (2010). Tekijä kehottaa lukemaan kirjan useaan kertaan. Alitajuntasi viisauden avulla voit vetää puoleesi täydellisen elämäkumppanin, yhtä hyvin kuin täydellisen liike- tai yhtiökumppanin. Menestyksesi riippuu kyvystäsi nähdä visiosi tai projektisi toteutettuna. Opin kirjasta, että jokainen tahtoo ►►

- ▶▶ olla rakastettu ja hyväksytty ja tuntee olevansa tärkeä tässä maailmassa. Maailman onnellisin ihminen on se, joka tuo esiin itsessään olevan korkeimman ja parhaan. 50 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2+V.

SAARI, OSKARI

*Aki Hintsan –
Voittamisen
anatomia*

WSOY 2015
978-951-0-42818-4

★★ 2

UUSI!

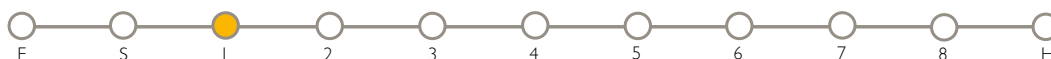
Mika Häkkinen, Lewis Hamilton, Kimi Räikkönen, Sebastian Vettel jne. – Voittamisen anatomia on ainutlaatuinen tarina F1-maailman huipulta, jossa suomalainen, edesmennyt Aki Hintsan vuosien ajan opasti kuljettajia tiellä menestykseen ja ennen kaikkea kohti henkistä ja fyysistä hyvinvointia. Kansainväliset huippujohtajat ovat sittemmin ottaneet Hintsan opit käyttöönsä, ja tämä kirja tuo niiden perusteet kaikkien ulottuville. Kirja sisältää Hintsan kokonaisvaltaisen hyvinvointimallin, jota itse kukin voi hyödyntää omassa elämässään. Hintsan sanoin: ”Menestys on hyvinvoinnin sivutuote.”

Kirjassa luodaan mielenkiintoinen pohjustus Akin malliin Haile Gebreselassien kautta. Käytännössä Hintsan oli välillä Gebreselassien perheen jäsen. Hän sai seurata läheltä, miten maailman paras pitkien matkojen juoksija harjoitteli. Etiopialaisjuoksijat harjoittelivat yhdessä. Miehet saivat yhteishengestä energiaa. Harjoittelemaan oli mukava mennä. Aki ymmärsi, että urheilijan sijasta pitäisi keskittyä ihmiseen ja urheilu-uran asemesta elämään. Gebreselassien elämä oli tasapainossa. Hän voi hyvin niin fyysisesti kuin henkisesti. Hyvinvointi on menestyksen perusta ja edellytys. Filosofia, jonka varaan Hintsan myöhemmin rakensi elämäntyönsä, sai Afrikassa konkreettisen muodon.

Mallin ydin (core) muodostuu vastauksista kolmeen kysymykseen: 1) Tiedätkö, kuka olet? 2) Tiedätkö, mitä haluat? 3) Hallitsetko omaa elämäsi? Ydin on jotain, minkä ympärille kaikki muu Hintsan ajatusmallissa rakentuu. Hintsan konseptin ydin on omista perusarvoista tavoitteita kohti ponnistava toiminta. Ihminen on todennäköisemmin tyytyväinen, kun hän tietää, mitä elämässään tekee ja miksi. Valmentajan rooli on auttaa ja tehdä kehityksen mahdolliseksi, mutta kaikki lähtee urheilijasta itsestään ja hänen sitoutumisestaan.

Itsetuntemus on Hintsan mielestä ainoa mahdollinen lähtöruutu kohti parempaa hyvinvointia. Ilman sitä olisi motivaatio häilyvä. Hintsan metodi toimii sisältä ulospäin. Ytimestä siirrytään ympyrän kehälle.

Hyvinvoinnin kuusi osa-alueetta muodostavat menestyksen ympyrän (Circle of Success) kehän: yleinen terveys, biomekaniikka, palautuminen, ravinto, fyysinen aktiivisuus ja henkinen energia. Hintsan mielestä suurin osa loppuunpalaneista olisi välttänyt ongelmat noudattamalla riittävän yön turvaamisen lisäksi noudattamalla neljää ohjetta: 1) tiedosta, ketkä ovat sinulle tärkeimmät ihmiset, ja anna heille aikaasi. 2) Huolehdi siitä, että saat energiaa myös työstäsi. 3) Järjestä itsellesi omaa aikaa. 4) Määritä omat perusarvosasi ja elä niiden mukaan – joka päivä. 42 kolahdusta. Y1.



VENÄLÄINEN, JUSSI
*Flow-tila –
 Tietotyön viisain
 vaihde*

Fitra 2020
 978-952-350-173-7

★★ 2

UUSI!

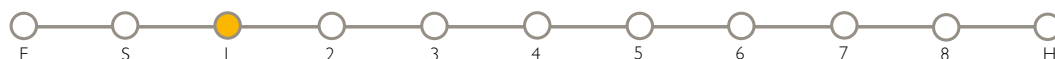
Flow-tila on käsite, josta moni on kuullut, mutta jonka harva tuntee. Tuon maagisen aikaansaamisen tilan ajatellaan usein olevan vain taitelijoiden ja urheilijoiden saavutettavissa. Todellisuudessa se on lähempänä meitä jokaista kuin arvaammekaan – omien korviemme välissä. Nykyinen työelämä vaatii tehokkuutta, luovuutta ja virheetöntä päätöksentekoa. Paras ratkaisu nykyisen työelämän haasteisiin, ainakin neurobiologian ja psykologian näkökulmasta, on flow-tila ja sen hyödyntäminen. Flow on tila, jossa saat eniten aikaan, olet luovimmillasi ja nopein oppimaan. Parhaimmillaan flow voi tarjota tuottavuuden ja luovuuden moninkertaistumisen. Tästä kirja kertoo. Ensin kerrotaan flow-tilan salat ja sitten se, kuinka otat flow'n haltuun.

Flow-teorian laatinut psykologi Mihaly Csikszentmihalyi on listannut yhdeksän osatekijää, jotka liittyvät flow-kokemukseen: 1) selkeä päämäärä 2) välitön palaute 3) haaste ja osaaminen tasapainossa 4) täysi keskittyminen nykyhetkeen 5) itsen unohtaminen 6) ajantaju katoaa ja ajan kokemus muuttuu 7) hallinnan tunne tilanteesta 8) syvä läsnäolo 9) tekeminen on palkitsevaa itsessään (autotelinen kokemus). Tulokinnasta riippuen kolme tai neljä ensimmäistä osatekijää ovat myös flow'n edellytyksiä. Nämä piirteet ovat tekijöitä, joiden läsnäolosta tunnistaa flow'n. Flow-tila ei ole vain päällä tai pois päältä, vaan se toimii asteittain. ”Yhtäkkiä tajusin, etten enää ajanut autoa tietoisesti. Ajoin sitä kuin vaistolla, eri ulottuvuudesta käsin.” (Ayrton Senna).

Flow'ssa olemme optimaalisessa tilassa kaikkeen: työhön, urheiluun, luovaan tekemiseen, seksiin, siivoamiseen, keskusteluun ja leikkimiseen. Siihen tarvitaan seuraavat neljä edellytystä: haasteen ja osaamisen sopiva suhde, kirkas tavoite, välitön palaute ja keskittynyt huomio. Kolme ensimmäistä kuuluvat Chikszentmihalyin alkuperäiseen listaukseen ja neljäs eli keskittyminen on viimeaikainen lisäys, joka on olennainen flow'n saavuttamiselle erityisesti tietotyössä. Mitä paremmin pystyy vaalimaan keskittymiskykyä, sitä paremmat edellytykset on päästä flow-tilaan ja pysyä siinä pidempiä aikoja.

Luovuutta pidetään yhtenä tulevaisuuden tärkeimmistä taidoista, jota voidaan myös kehittää. On huomattu, että flow on esimerkiksi tila, joka parantaa luovuutta.

Flow'n neljä vaihetta ovat: 1) ponnistelu 2) rentoutus 3) flow 4) palautuminen. Flow-tilaan pääseminen vaatii ponnistelua. Ponnistelu on ikään kuin latausvaihe, jossa aivot kuormitetaan informaatiolla. Toinen vaihe rentoutus voi toteutua monin tavoin. Kun tekeminen tuntuu vaivalloiselta, kannattaa esimerkiksi pitää tauko ja suunnata huomio hetkeksi muualle. Rentoutuksen metodi ei ole olennainen, vaan sen viesti aivoilla. Kolmantena vaiheena koitetaan tavoiteltu flow. Silloin siirrytään paremman suorituskyvyn tilaan. Jotta voit kokea flow'n yksittäisenä kokemuksena, sinun tulee kulkea kolmen ensimmäisen vaiheen läpi. Jotta voit kokea flow'ta pitkäkestoisesti ja kokemuksia syventäen, sinun täytyy käydä läpi myös neljäs vaihe eli palautuminen. Palautumisen tarve on suhteessa flow-kokemusten voimakkuuteen ja keston.



- Maslowin tarvehierarkian pohjalta kirjoittaja on luonut flow'n tarvehierarkiaa kuvaavan porrasmallin. Portaista alimmaisina ovat flow'n välttämättömät edellytykset eli vireystila, keskittyminen ja haastavuus. Neljä seuraavaa eli viisas työ, yhteisöllisyys, luovuus ja merkitys ovat flow'ta tukevia tekijöitä. Ne eivät ole välttämättömyyksiä flow-kokemukselle, mutta voivat syventää sitä. Kirjassa käydään kukin porras yksitellen läpi. Jokaiselle portaalille on lisätty konkreettisia keinoja, joilla voit valjastaa flow'n käyttöön omassa työssäsi. Flow on elämän suola, sen makuun päästyä elämä maistuu tylsältä ilman. 60 kolahdusta. Y1.

VIRTANEN, MIRJAM

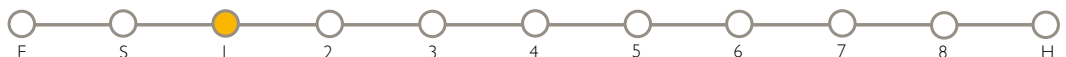
*Kuusi askelta
tunnetaitajaksi*

—
*Emotionaalisen
osaamisen
kehittämismalli
opettajalle*

PS-kustannus 2015
978-952-451-664-8

★★ I

Kirjassa esitellään käytännönläheisen mallin avulla, miten opettaja voi kehittää omaa emotionaalista osaamistaan. Mallissa edetään kuuden askeleen avulla tunnetaitajaksi, joka osaa hyödyntää tunnetaitoja niin oppilaiden parissa kuin kollegoiden ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa tehtävässä yhteistyössä. Omien kehittämiskohteiden ja -tarpeiden kartoittaminen käy helposti kirjassa olevan testin avulla. Tunnetaidot ovat opettajan työssä tarvittavia ammattitaitoja. Oppiminen perustuu paljolti vuorovaikutukseen ja sitä kautta myös tunteisiin. Tehdessään vaativaa ihmissuhdetyötä opettajat joutuvat säätelemään omia tunteitaan. Tämän vuoksi heitä voidaan hyvällä syyllä kutsua tunnetaitajiksi. Vuorovaikutustaitojen näkeminen opettajan ammattitaitona on uusi näkökulma. Tiimivalmentajakoulutuksessa (Tiimimestari) opettajat erottuvat myönteisesti muista ammattiryhmistä juuri vuorovaikutustaitoissa. Koko oppimisprosessin läpi opettajan/ tiimivalmentajan tulee rakentaa luottamuksellisia ihmissuhteita. Tunneälytaidot ovat erittäin tärkeitä tiimioppimisessa. Ne liittyvät keskeisesti itseohjatun oppimisen kaikkiin vaiheisiin. 44 kolahdusta. Y1+Y2.



I.6.Ydinkirjat

= Näiden kirjojen sisältö ja ideat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat jatkuvasti Tiimiakatemiaan teorian ja menetelmien kehittämiseen.

BATESON, MARY
CATHERINE

*Peripheral
Visions –
learning along
the way*

HarperCollins 1994
0-06-092630-9 (engl.)

★★★ 3

Tämän teoksen tekijän tapasin henkilökohtaisesti Omanissa vuoden 2008 SoL Globalin konferenssissa. Teos on jo ilmestynyt yli 20 vuotta sitten, mutta on erittäin ajankohtainen. Kirja on vahva kannanotto elinikäisen oppimisen puolesta ja sen puolesta, että suurin osa ihmisen oppimisesta tapahtuu muualla kuin koulussa. Koulun asema kaikkialla maailmassa on niin vahva, että ihmisten on vaikeaa hahmottaa oppimistaan koulun ulkopuolella. Opimme siis koko ajan enemmän luokkahuoneen ulkopuolella. Oppiminen on myös erilaista ihmisen elämänkaaren mukaisesti, erilaista ilman lapsia, pienten lasten kanssa, ilman lapsia jo vanhempana, omien vanhempien kuoleman yhteydessä jne. Suurin osa elämämme oppimisesta tapahtuu virallisten oppimissysteemien ulkopuolella. Ehkä parhaiten opimme erilaisten tarinointien avulla. Opimme omista virheistämme. Jos haluamme oppia jonkin taidon, meidän harjoiteltava jatkuvasti ja toistettava oppimistamme ja vähitellen tapahtuu muutosta ja me opimme.

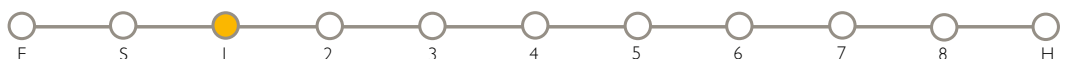
Tekijän mielestä ”learning by doing” on väistämättä tulossa takaisin (huom. 1994). Tämä ilmiö oikeastaan näkyy nyt Suomessa ammatillisen lukion ja ammatillisten opintojen suosion kasvussa. Ajattelemme, että oppiminen tapahtuu erityisessä ympäristössä, jossa on selvä ero opettajan, joka tietää ja opiskelijoitten, jotka eivät tiedä, välillä. Lisäksi koko ikäluokka kulkee alusta loppuun yhtä matkaa. Tuntuu tosiaan aika hassulta, kun sitä alkaa miettiä. Koulut ovat kuin tehtaita, jossa lapset siirtyvät tuotantolinjan läpi ja jossa tuloksena on yhdenmukainen tuote. Olemme oikein hämmästyneitä, että silti on poikkeamia ja muutamia omaperäisiä ajattelijoita paljastuu. Olisikin ryhdyttävä tutkimaan oppimista muualla kuin kouluympäristössä. Miten ihminen oppii tuossa sivussa. Koulu opettaa meidät pitämään työpaikan ja kodin erillään. Koulu opettaa erottamaan lauantait ja sunnuntait muista viikonpäivistä ja työn leikistä. Silti me kaikki rakastamme koulua. 30 kolahdusta. Y1+V.

CUNNINGHAM, IAN
*The Wisdom
of Strategic
Learning*

McGraw-Hill 1994
0-07-707894-4 (engl.)

★★★★ 3

Tämä kirja kätkee sisälleen yhden kaikkein tärkeimmistä Tiimiakatemiaan työkaluista – oppimissopimuksen. Oppimissopimuksen avulla pääsemme keskittymään kunkin tiimioppijan vahvuuksiin ja opetussuunnitelma jää taustalle stardardikursseineen. Tänä päivänä tarvitsemme entistä asiakaskeisempiä ja tiimiyrittäjyyttä korostavia oppimisprosesseja. Tärkeintä on, että jokainen tiimioppija voi keskittyä omiin vahvuuksiinsa ja säilyttää innostuksen elinikäiseen oppimiseen. Hyvä keksintö on aina yksinkertainen: Missä olen ollut (oppimishistoria)? Missä olen nyt (oppimisen nykytila)? Minne aion mennä (oppimisen tulevaisuus)? Kuinka pääsen sinne (oppimisen keinot)? Kuinka tiedän, että olen perillä (oppimisen mittarit)? Tuntuu ihmeelliseltä, että kirjan ideat nyt 25 vuotta myöhemmin tuntuvat entistä ajankohtaisemmilta. 61 kolahdusta. Y1.



= Näiden kirjojen sisältö ja ideat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat jatkuvasti Tiimiakatemiaan teorian ja menetelmien kehittämiseen.

**DRYDEN, GORDON
& VOS, JEANNETTE**

*Oppimisen
vallankumous*

Tietosanoma 2002
951-885-199-9

★★★ 2

Tämä kirja yhdessä Barbara Prashnigin kirjojen kanssa on ehkä eniten auttanut meitä tiimivalmentajia oppimismatkan alussa saamaan kaikki oppijat vakuuttuneiksi oppimisen vallankumouksen tarpeellisuudesta. Kirjan ilmestymisestä on kuitenkin jo kulunut yli 15 vuotta. Miksi kuitenkin niin vähän on tapahtunut? Koko ammattikorkeakoulujärjestelmä olisi voinut ottaa uudet oppimismenetelmät heti käyttöön. Miksi vain Tiimiakatemia tajusi, että avain muutokseen on uusissa mullistavissa opetustavoissa ja että uudet oppimismenetelmät ovat välttämättömiä? Tärkeämpää on miten opitaan kuin mitä opitaan. Tiimeissä opimme viisi kertaa nopeammin, paremmin ja helpommin ja voimme soveltaa samoja periaatteita kaikissa tiimiyrittämisen aiheissa. ”Mitä seuraavista taidoista tarvitaan eniten työelämässä: lukemista ja kirjoittamista vai puhumista ja kuuntelemista? Puhumista ja kuuntelemista. Entä mitä opetetaan vähiten? Puhumista ja kuuntelemista.” Romutimme luokkahuoneen opetuspaikkana ja siirryimme vähitellen innostavaan oppimisympäristöön. Uskoimme kirjan sanomaan, että opimme parhaiten tekemällä ja käyttämällä oppimiseen kaikkia aistejamme. Painopisteemme on oppijoissa ja henkilökohtaisissa oppimissopimuksissa. Kirja on edelleen täysin ajankohtainen ydinkirja. 40 kolahdusta. Y1+V.

**HAKKARAINEN, KAI
& LONKA, KIRSTI &
LIPPONEN, LASSE**

*Tutkiva
oppiminen.
Järki, tunteet
ja kulttuuri
oppimisen
syyttäjinä*

WSOY 2004
951-0-28186-7

★★ 3

Tämä teos on kuin kooste Tiimiakatemiaan ensimmäisestä 10 vuodesta. Tein tästä kirjasta uusia löytöjä ja sain lisää teoriapohjaa. Uusimpien tutkimusten mukaan yhteisöllisyys ja organisaation kulttuuri ovat erittäin tärkeitä oppimiselle ja älykkyyden kehittämiseksi. Yhteisön merkitys on siis suurempi kuin tiedemiehet ovat aikaisemmin olettaneet. Meillä kulttuuria riittää. Tiimiakatemia ympäristönä pakottaa meistä jokaisen muuttamaan oppimistapojaan. On myös tärkeää lukea toinen toistemme esseitä Olemme asiantuntijayhteisö, jossa tieto ei ole irrallaan. Meidän mallimme keskittyvät yrittäjyyden synnyttämiseen. Tiimiakatemia on merkittävin korkeakouluinnovaatio Euroopassa. Tiimiyrittäjä on meillä se työkalu, jonka avulla opittua syvennetään. Jokaisella pitää olla omassa tiimiyrittäjänsä haasteellista tekemistä ja oma rooli. Kaikkien tiimiyrittäjien on koko ajan ratkaistava myös teoreettisesti oman tiimiyrittäjänsä kehitysongelmat. Meillä on kirjan mukaan teorit kunnossa ja valtavasti todistusaineistoa. Uuden teorian nimi on Tutkiva Toiminnallis-yhteisöllinen Tiimiyrittäjän Teoria Tietoyhteiskunnassa (TTTTT). 186 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

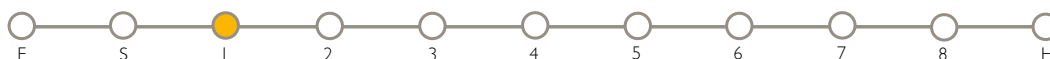
JÄRVILEHTO, LAURI
*Hauskan
oppimisen
vallankumous*

PS-kustannus 2014
978-952-451-619-8

★★★ 2

Kirja kertoo kiehtovalla tavalla, kuinka hauskuus ja leikki tekevät oppimisesta tehokasta. Parhaisiin oppimistilanteisiin on aina liittynyt hauskuus Sokratesin ajoista lähtien. Jos lapset eivät ole innostuneita siitä, mitä he ovat tekemässä, heidän oppimistehokkuutensa romahtaa. Asialleen omistautuva opettaja, inspiroiva opetusvideo, jännittävä ympäristö tai hauska peli opettavat paljon paremmin kuin ulko-opettelu.

▶▶



I.6.Ydinkirjat

= Näiden kirjojen sisältö ja ideat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat jatkuvasti Tiimiakatemian teorian ja menetelmien kehittämiseen.

►►► Nykyaikainen koulujärjestelmä syntyi 1800-luvulla teollisen vallankumouksen sivutuotteena. Kun vanhemmat siirtyivät maatilojen pihapiireistä tehtaisiin, lapsille oli keksittävä jokin paikka, jotta he pysyisivät poissa pahan-teosta. Ennen teollista vallankumousta oppiminen tapahtui tekemällä. Nuorukaiset menivät mestareiden oppiin tai aloittivat työt sukunsa maatioilla. Tekemällä oppiminen on siten aina kuulunut ihmisen elinikäiseen oppimiseen.

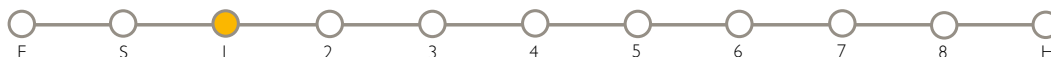
Ihmisellä on kolme sisäisen motivaation lähdettä, jotka ovat tärkeitä oppimiselle. Ne ovat: autonomian eli vapauden kokemus, kompetenssin eli osaamisen kokemus ja yhteenkuuluvuuden kokemus. Autonomian kokemus tarkoittaa tunnetta, että saat omilla teoillasi aikaan muutoksia elämässä. Kompetenssin kokemus tarkoittaa, että saat asioita aikaiseksi ja saavutat tavoitteitasi. Kun pystyt kohtaamaan haasteita ja ylittämään ne, tulet myös paremmaksi siinä, mitä teet. Yhteenkuuluvuuden kokemus koskee tarvetta luoda merkityksellisiä yhteyksiä toisten ihmisten kanssa; merkitset jotain muille ja toimintasi edistää heidän hyvinvointiaan.

Nykypäivän koulujärjestelmissä painopiste on innostuksen ja intohimon sijasta sinnikkyudessa. Vaikka myös sinnikkyys edistää oppimista, innostus ja intohimo edistävät itseohjautuvaa, jatkuvaa sinnikästä opiskelua vailla tarvetta turvautua keppeihin ja porkkanoihin. Tämä puolestaan johtaa kestävään oppimiseen. Täytyisi siis saada selville, missä kukin on mielipuuhiissaan. Opettajan ja valmentajan tärkein tehtävä on saada oppijat innostumaan oppimisesta niin yksilöinä kuin tiiminä. On siirrettävä painopiste opettamisesta oppimiseen.

Oppiminen on tehokkaimmillaan silloin kun se on monikanavaista ja sosiaalista: kun ihmiset kokoontuvat yhteen oppiakseen toisiltaan uusia asioita eri menetelmin. Kirjat, pelit, videot ja harjoitukset voivat vahvistaa oppimiskokemusta huomattavasti. Silloin sosiaalinen ympäristö kohottaa oppimisen aivan uudelle tasolle. Opettaja toimii kuin valmentaja ja oppimisympäristön lisäksi hyödyntää edistyneiden oppilaiden kykyjä. Lapset oppivat parhaiten, kun he oppivat toisiltaan ja heidän opettajansa oppivat heidän kanssaan.

Painopiste ei voi olla opettamisessa. Vaikka opettaja opettaisi miten paljon, oppijat eivät opi, jos he eivät ole sitoutuneita. Kirjoittajan mukaan valmennus voisi olla hedelmällisempi malli oppimisen tukemiseen. Valmentaja ei päättä etukäteen, mitä oppijan on opittava. Sen sijaan valmentaja tutkii, millaisista asioista opiskelija on eniten kiinnostunut, mitä kohti hänen luonteensa häntä ohjaa ja mistä hän on kiinnostunut luonnollisesti.

Oppimisympäristöllä on merkittävä vaikutus oppijoiden suorituksiin. Uusia innostavia oppimisympäristöjä voidaan verrata montessoripedagogiikkaan. Se perustuu ajatukseen, että lapset tarvitsevat monipuolisen ympäristön, jossa he voivat tutkia ja kokeilla. Jos haluamme tukea lasten luovuutta, on parasta tehdä luovia tiloja, joissa he voivat kokeilla erilaisia asioita. On helpompi lisätä luovuutta muuttamalla ympäristöolosuhteita kuin yrittämällä saada ihmiset ajattelemaan luovemmin. ►►►



= Näiden kirjojen sisältö ja ideat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat jatkuvasti Tiimiakatemiaan teorian ja menetelmien kehittämiseen.

►► Opijat oppivat, kun he ovat kiinnostuneita ja kun he voivat itseohjautuvasti, kaikessa rauhassa ja omaan tahtiinsa perehtyä oppiainekseen. Tekijän mukaan on ensiarvoisen tärkeää selvittää, voitaisiinko opetus suunnitelmien perusteita hellittää ja ohjata tavoitteita yksilöllisten intohimojen mukaisiksi. Joka tapauksessa teollisen aikakauden koulu on tullut tiensä päähän, ja nyt tarvitaan jotain uutta. Kaikilla päättäjillä on nyt hyvä tilaisuus vaikuttaa koulun uudistamiseen. 121 kolahdusta. Y1+Y2+V.

LEINONEN, NIINA &
PARTANEN,
JOHANNES &
PALVIAINEN PETRI

*Tiimiakatemia
– Tositarina
tekemällä
oppivasta
yhteisöstä*

PS-Kustannus 2002
952-451-047-2

★★★ 2

Tämä kirja on kovan ponnistuksen tulos. Parhaiten kirjaa kuvaa professori Pertti Kettusen arviointi Keskisuomalaisessa 5.2.02: ”Kirjassa on Tiimiakatemiaan tarina. Siinä on uuden yhteisöllisen tekemällä oppimisen opiskeluprosessin tarina. Siinä on lisäksi tiimiajattelun teoreettisen perustan ja ideologian kehitysprosessin kuvaus. Kirja on lähes tieteellisen oloinen analyysi Tiimiakatemiasta. Uudessa opiskelutavassa keskeinen tekijä on oppiva yhteisö. Yksinäisen maailman valloittavan sankarin tarina ei Tiimiakatemia ole eikä voi olla.” Kirja on edelleen ajankohtainen ja kertoo TA:n oppimisen peruseriaatteet. Joidenkin oppimisen työkalujen nimet voivat olla tänä päivänä toiset. Kolahduksia 17.

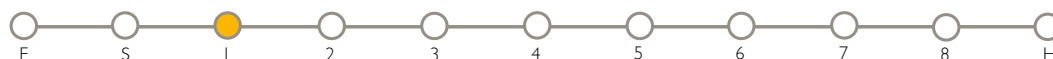
Kirja on edelleen ajankohtainen ja kertoo Tiimiakatemiaan oppimisen periaatteet. Joidenkin oppimisen työkalujen nimet voivat olla tänä päivänä toiset. Hämmästy, kun tätä kirjaa lukee tänään. Miten paljon teoriaa oli jo sovellettu käytäntöön ja miten Aivoteollinen malli (kirjassa) oli kehittymässä Rakettimalliksi muutamaa vuotta myöhemmin? Jotenkin ajattelen nyt, että olin kypsytellyt ajatusta perinteisessä koulussa kaksikymmentä vuotta ja sitten tuli mahdollisuus toteuttaa ajatukset ammattikorkeakoulun syntymisen myötä. Timo Lehtosen ansiokkaat kirjat kertovat mitä sitten näiden alun keksintöjen avulla myöhemmin tehtiin. Kirja on ilmestynyt myös englanniksi. Y1+Y2+Y3+A3+A2+A1+J1+J2+I1+I2+B1+B2+V.

PARTANEN,
JOHANNES
*Välähdyksiä
yksilön oppi-
misesta – Mitä
tiimivalmentajan
on tiedettävä
yksilön
oppimisesta ja
Tiimiakatemiaan
käytännöistä*

Partus 2014
978-952-67883-3-3

★★★ I

Teos kokoaa yksilön oppimisesta keskeisimpiä sisältöjä tiimiyrittäjien tiimivalmentajan näkökulmasta. Kirja täydentää kirjoittajan edellistä Tiimivalmentajan parhaat työkalut -teosta syventäen Tiimiakatemiaan teorioita ja käytäntöjä. Yhteiskunnan ja työelämän vaatimukset kasvavat kaikkialla maailmassa koko ajan. Koulutukselle tämä aiheuttaa uusia haasteita. On ajateltava tulevaisuutta, yrittäjyyteen kasvamista, vuorovaikutustaitoja ja elinikäistä oppimista. Tarvitsemmeko enää kouluja vai muutammeko työpaikat oppimiskeskuksiksi? Kirjaan on koottu erilaisia ajatuksia yksilön oppimisesta kirjoittajan yli 40 vuoden valmentajauran ajalta. Niistä voi aistia Tiimiakatemiaan maagisen nosteen. Oppimista ei voi tapahtua ilman kokeiluja. Tiimivalmentaja ei saa säästää tiimiyrittäjää omilta kokemuksiltaan. Jokaisen on löydettävä oma oppimismekanisminsa. Todellinen oppiminen on muuttumista. Kun ihminen lakkaa oppimasta, hän lakkaa kasvamasta. Oppimisen kautta luomme itsemme uudelleen.



►►

= Näiden kirjojen sisältö ja ideat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat jatkuvasti Tiimiakatemiaan teorian ja menetelmien kehittämiseen.

►►► Suomessa on erilaisissa tutkimuksissa todettu, että yliopistokoulutus ei anna riittäviä työelämätaitoja. Suurin osa yliopistoista valmistuneista oppii nämä taidot työssään. Työelämässä tarvitaan eniten yhteistyön, esiintymisen, viestinnän ja tiimityön taitoja. Näitä ei opeteta koulussa. Sen sijaan opetus painottuu teoreettisiin ja ammatillisiin taitoihin. Tiimiakatemiaossa nämä puutteet on korjattu omassa tiimiyrityksessä tapahtuvan tiimioppimisen avulla. Tiimioppijat joutuvat päivittäin ratkomaan todellisia työelämän ongelmia soveltamalla lukuohjelmansa avulla hankittuja teoreettisia tietoja käytäntöön. He hankkivat itse asiakkaansa ja ovat suorassa kontaktissa toimintaympäristönsä kanssa.

Tiimiakatemia -filosofia on ajattelutapa, johon voi lisätä erilaisia menetelmiä, jos niitä ei käytetä yksipuolisesti (esimerkiksi NLP, Action Learning, PBL, Transaktioanalyysi, Legot jne.). Mielestäni voikin olla hyvä, että osaamme erilaisia menetelmiä, joihin hankimme koulutusta. Merkittävä mentorini, entinen Liikemiesten kauppapiston yliopettaja Erkki Louhio muistutti meitä auskultantteja seuraavasti: ”Olette nyt oppineet useita erilaisia menetelmiä ja työkaluja. Käyttäkää niitä sopivasti vaihdellen, että oppilaanne ovat innostuneita ja motivoituneita, sillä aina samalla tavalla tekeminen kyllästyttää.” Tätä oppia olen itse pyrkinyt noudattamaan koko jo lähes 50 vuotta kestäneen urani aikana. Kirja on vapaasti ladattavissa sivuiltamme. Y1+Y2+Y3.

PRASHNIG, BARBARA

*Eläköön
erilaisuus.
Oppimisen
vallankumous
käytännössä*

Atena 1997
951-796-092-1

★★ 2

Kirjassani komeilee: ”To Johannes, thank you for being a pioneer”. Barbaran oma nimmari 26.3.1998 E.M.O. -tapahtumasta (Tulimyrskyn edeltäjä). Saimme häneltä paljon uusia ideoita Tiimiakatemiaan kehittämiseen. Olen merkinnyt kirjan luetuksi 13.10.1997. Muistan, että minuun teki vaikutuksen yksi kirjan lause: ”Ei ole huonoja oppijoita, on vain huonoja opettajia.” Kirjassa on paljon merkintöjä pohdinnoistani selviämisestä vuodesta 1998. Mikä on opintoviikon hinta? Milloin on oikeus perustaa uusi tiimi? Network 2000? Palveluaalto? Saako näillä kahdella projektilla tarpeeksi julkisuutta, että voimme jatkaa? Myös huomautus: ”On tärkeää, että meillä on sellainen omistaja, joka on kiinnostunut laittamaan tähän kehityspanosta.” Kirjoittaja toi tietoisuutemme erilaiset oppimis- ja työskentelytyylit ja ymmärsimme oman ainutlaatuisuutemme ehkä ensimmäistä kertaa elämässämme. Oppiminen tuli meille yhä tärkeämmäksi tämän kirjan myötä. 35 kolahdusta. Y1+V.

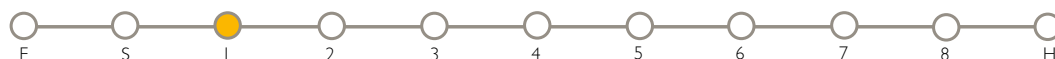
PRASHNIG, BARBARA

*Erilaisuuden
voima –
opetustyyli ja
oppiminen*

PS-kustannus 2000
952-451-009-X

★★ 2

Ystävämme Barbara on kirjoittanut uuden kirjan. Tässä teoksessa on uusia tutkimusta. Tiimiakatemiassa oppiminen tapahtuu mahdollisimman monen aistin kautta. Lannoitusten alkamisaikojen on hyvä vaihdella, että otetaan huomioon aamu- ja iltaihmiset. Lannoitusten aikoja on myös syytä vaihdella siksi, ettei tapahdu puutumista. Säännöllisyys tappaa luovuuden. ”Kaikki totuus kulkee kolmessa vaiheessa: ensin sille nauretaan, sitten sitä vastustetaan voimakkaasti, ja lopulta se hyväksytään itsestään selvänä asiana.” ”Normaali” uusi määritelmä: uskalla olla erilainen. ►►►



►► Luin tänään (23.3.19) kirjan pikalukuna uudelleen. Hemmetti, tässä on kaikki keskeiset ajatukset tällekin päivälle. Nyt vasta 20 vuotta myöhemmin alkaa tapahtua ainakin Suomessa. Uudet ajatukset näyttävät opetuslalla leviävän hitaasti. ”Perinteinen yliopisto-opiskelu ja aikuiskoulutus perustuvat kuitenkin vielä vahvasti tiedon omaksumiseen kuulo- ja näköaistin avulla. Tekemällä oppimista ja kokemuksellista oppimista pidetään vielä ”vakavasti otettavan” tai akateemisen oppimisen lisänä.” Tämä on kirjoitettu jo vuonna 2000. Asiantuntijat rakastavat edelleen omaa ääntänsä ja täyttävät tilan. Loppuun olen kirjoittanut 4.7.2001: Meillä oppiminen tapahtuu mahdollisimman monen aistin avulla. Lannoitusten (treenien) aikoja on syytä vaihdella, ettei tapahdu puutumista. Säännöllisyys tappaa luovuuden. 35 kolahdusta. Y1.

ROGERS, JENNY

*Aikuis-
oppiminen*

Finn Lectura 2004
951-792-150-0

★★★ 2

Jokaisen johtotehtävissä toimivan pitää hyväksyä myös ajatus valmentajana toimimisesta. Johtamisessa on nykyään yhtä paljon kyse valmentamisesta kuin suunnan näyttämisestä, ja valmentamisessa puolestaan on kyse oppimaan auttamisesta. Voidaksesi opettaa sinun täytyy selvittää, mikä motivoi oppijoihisi, ja ylläpitää heidän motivaatiotaan. On syytä muistaa erottaa toisistaan opettaminen ja oppiminen. Voit opettaa vaikka kuinka tarmokkaasti ilman, että oppilaasi välttämättä oppivat. Oppiakseen menestyksekkäästi oppijan on käytävä läpi oppimissyklin kaikki vaiheet: osallistuminen – tehtävä jotakin, reflektointi – pohdittava oppimiskokemustaan, teoreettinen tarkastelu – ymmärrettävä, miten opittu suhteutuu teoreettisiin näkemyksiin ja toteuttaminen – sovellettava oppimaansa käytännön ongelmiin. Mitä lähemmäs pystyt liittämään opetuksen ”oikeaan” elämään, sitä helpompia se on vastaanottaa ja sitä nopeammin ja tehokkaammin oppilaasi oppivat. On äärimmäisen tärkeää houkutellessa oppijoiden oma kokemus ja hyödyntää sitä. Mitä enemmän oppijat saavat osallistua ja tuoda omaa kokemustaan, sitä todennäköisemmin heidän oppimisensa nopeutuu.

Monilla nykyään valmentajina toimivilla on opettaja- tai kouluttajatausta. He haluavat auttaa ihmisiä kehittymään. Valmentaminen poikkeaa tavallisesta opettamisesta. Valmentajan ei tarvitse olla aiheen asiantuntija – hänen erityisosaamisensa koskee valmennusprosessia. Kyse on enemmän tasaveroisten kumppanuudesta. Valmentamisessa ei ole sijaa tuomitsemiselle, sarkasmille eikä ivalle. Ellet kunnioita tai pysty kunnioittamaan asiakastasi, älä valmenna häntä. Valmentaminen tähtää muutokseen. Ellei asiakas ole halukas muuttamaan, valmentaminen ei ole mahdollista. Valmentajan kannattaa ottaa käyttöön oppimispäiväkirja, johon oppijat kirjoittavat lyhyen selvityksen oppimisestaan kunkin päivän osalta. Suosittelen mahtavan hyvänä kirjana jokaiselle valmentajalle ja valmentajaksi pyrkivälle. 60 kolahdusta. Y1+Y2+V+J2.

2.

Tiimioppiminen /

Tiimit /

Yhteisöllisyys

UUDET KIRJAT 30. PAINOKSEEN

CLARK, TIM & HAZEN, BRUCE: Business Models for Teams: See How Your Organization Really Works and How Each Person Fits In, Portfolio/Penguin 2017

HIILA, ILONA & TUKIAINEN, MAARETTA & HAKOLA IDA: Tiimiäly – Opas muuttuvaan työelämään, Tuuma 2019

MILLS, ALDEN: Unstoppable Teams - The Four Essential Actions of High-performance Leadership, HarperCollins 2019

ROBERTSON, BRIAN J.: Holacracy: The Revolutionary Management System That Abolishes Hierarchy, Penguin 2015

HUIPPUA TIIMEISTÄ

CLARK, TIM & HAZEN, BRUCE: Business Models for Teams

CROWLEY, DERMOT: Smart Teams – How to work better together

MILLS, ALDEN: Unstoppable Teams

LENCIONI, PATRICK: Paras mahdollinen joukkuepelaaja

LENCIONI, PATRICK: Viisi toimintahäiriötä tiimissä

SIBBET, DAVID: Visual Teams

LUOTTAMUS ON TIIMIN BETONILAATTA

MÄKIPESKA, MARJA & NIEMELÄ, TERTTU: Haasteena luottamus

PENTIKÄINEN, MIKAEL: Luottamus

RAUHALA, ILONA & LEPPÄNEN, MAKKE & HEIKKILÄ ANNAMARI: Pääasia, psykologinen pääoma

HYVÄ TYÖPAIKKA

KAIVOLA, TARU & LAUNILA, HEIKKI: Hyvä työpaikka

MARTELA, FRANK & JARENKO, KAROLIINA: Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa?

ROBERTSON, BRIAN J.: Holacracy: The Revolutionary Management System That Abolishes Hierarchy

THOMSON, LEIGH L.: Making the Team – A Guide for Managers

Paketit tiimivalmentajille lukuun 2

KAIKILLE TIIMIVALMENTAJILLE MUST

EDMONDSON, AMY C.: teaming – How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy

HOCK, DEE: One from Many – Visa and the Chaordic Organization

ISAACS, WILLIAM: Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito

JALONEN, JUKKA & LAMPI, ILKKA: Menestyksen pelikirja

PELTOLA, HEIKKI: Yhtenä – Kun minästä kasvaa me

RILEY, PAT: The Winner Within

SKYTTÄ, ANTTI: Tiimiytys ja sen läpivienti – matkalla kohti matalampia organisaatioita

WENGER, ETIENNE & McDERMOTT, RICHARD & SNYDER, WILLIAM: Cultivating Communities of Practise – A Guide to Managing Knowledge

CLARK, TIM &
HAZEN, BRUCE

*Business
Models for
Teams: See
How Your
Organization
Really Works
and How Each
Person Fits In*

Portfolio/Penguin 2017
978-0-735-21335-7

★★ 3

UUSI!

Bisnesmalleja käytetään tavallisesti apuna siinä, että asiakkaita voidaan palvella entistä paremmin. Strategiana on luoda markkinahyötyjä. Useimmissa organisaatioissa vain johtajat työskentelevät strategian parissa. Nyt tiimien bisnesmallit tuovat yhteen sekä yrityksen toiminnat että strategian. Näiden mallien avulla ihmiset ymmärtävät miten töitä tehdään joka päivä. On oltava sekä yksilön malli, tiimimalli ja koko yrityksen malli. Ja näiden mallien on toimittava yhdessä, kuten Rakettimallissakin on asia esitetty. Kirjassa käytetään tuttua bisnesmallikanvasta eri näkökulmissa. Tiimin mallissa määritellään ensin tiimin asiakkaat. Jokaisella tiimillä on oltava itsellään suora suhde asiakkaisiinsa.

Mikä motivoi ihmisiä työpaikoilla tänään? Tutkimukset osoittavat, että ihmisillä on neljä sisäistä motivaattoria: tarkoitus (= saa tehdä jotakin merkittävää), autonomia (= halu ohjata omaa elämäänsä), yhteisöllisyys (= voi olla hyväksytty ja yhteydessä muihin ihmisiin) ja mestaruus (= halu parantaa omia taitoja ja tehdä jotakin merkittävää). Siten johtajien ei tarvitse enää kysyä, mikä motivoi ihmisiä vaan ottaa tosissaan nämä neljä motivaattoria. Johtajien on yhdistettävä jotenkin nämä sisäiset motivaatiotekijät tiimin tai yrityksen tavoitteisiin yksilön tasolla. Tiimin johtaminen on haasteellista, koska se vaatii väsymätöntä henkilökohtaisten tarpeiden ja ryhmän päämäärien edestakaisen siirtymisen huomioimista.

50 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

CROWLEY, DERMOT
*Smart Teams
– How to work
better together*

John Wiley 2018
978-0-730-33003-3

★★ 2

Kirja kertoo siitä, miten rakennamme tuottavan tiimikulttuurin, jossa vallitsee selkeät periaatteet ja selkeät askeleet arjen toiminnoissa. Tiimimme on tuottava, kun me yksilöinä olemme tuottavia ja olemme jokainen vastuussa myös tiimillemme. Tuottavassa tiimiympäristössä emme voi toimia itsekkäästi. Lisääntynyt tuottavuus ei tapahdu itsestään. Johtajien on omalla esimerkillään näytettävä tietä tiimimallin toteutuksessa. Jokaisen tiimin jäsen on oltava valmis muuttamaan käyttäytymistään.

Tiimin jäsenten neljä ominaisuutta

Kirjoittaja esittää neljä tiimin jäsenen ominaisuutta, joilla on vaikutusta tiimin tuottavuuteen. Ensimmäinen ominaisuus on tiimin tarkoituksen ymmärtäminen. Menestyvät yritykset rakentavat sellaisia tiimejä, joissa vallitsee vahva ymmärrys tiimin tarkoituksesta. Ne vetävät myös puoleensa sellaisia ihmisiä, joilla on tällainen ominaisuus. ”Ei riitä, että olemme ahkeria. Niin ovat muurahaisetkin. Kysymys kuuluu: Missä asioissa olemme ahkeria?”

Toinen ominaisuus on huomaavaisuus. Kun olemme huomaavaisia, ajatteleminen miten oma käyttäytymisemme vaikuttaa toisten ihmisten tuottavuuteen ja siten pyrimme toimimaan sellaisella tavalla, että minimoimme oman ilmapiiriä jäädättävän vaikutuksemme. Kolmas ominaisuus, täsmällisyys, ei ole neuvoteltavissa oleva ominaisuus. Olemme aina ajoissa ja täsmällisiä, ei

▶▶

2.1. Tiimit yrityksiin

- ainoastaan kokouksissa tai treeneissä, vaan myös työtehtävissämme sekä sähköpoisteissa ja puheluissa. Neljäs ominaisuus on luotettavuus. Haluamme työskennellä sellaisten ihmisten kanssa, joihin luotamme.

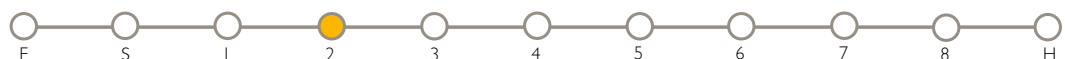
Kuinka sitten kehitämme tiimiämme ymmärtämään esimerkiksi nämä neljä ominaisuutta. On kuitenkin muistettava, ettei meillä ole kaikkiin tiimeihin sopivia listoja hyvistä ominaisuuksista. Näitä neljää ominaisuutta voi joka tapauksessa käyttää aluksi, ennen kuin uusi tiimi löytää omat tuottavuusprinsiippinsä. Liian monen periaatteen hallinta yhtä aikaa voi olla vaikeaa toteuttaa. Siksi vain muutaman valinta on yleensä parempi vaihtoehto.

Yhteistoiminta projekteissa

Me kaikki toimimme projekteissa työpaikoillamme, mutta olemmeko mietineet, miten toiminta eroaa tavallisesta työstä. Projekteissa erityisesti yhteistoiminta on onnistumisen kriittisin tekijä. Yhteistoiminnan elementit ovat kirjoittajan mukaan kohdistaminen, sopimus ja tietoisuus. Kohdistaminen tarkoittaa, että kaikki projektin jäsenet ovat samalla sivulla. Urheilussa huippuvalmentajat luovat tiimille vision ja näyttävät millä tyyllillä ja millaisella strategialla pitää pelata. Tiimi, joka on samalla sivulla ja toteuttaa tuon vision pelipäivinä, on todennäköisesti voittava tiimi. Samalla sivulla oleminen on siis hieno analogia kohdistamiselle. Se tarkoittaa, että meillä kaikilla on yhteinen ymmärrys siitä, mitä me aiomme saavuttaa ja kuinka me sen saavutamme.

Sopimusta varten meidän on tehtävä sitoutumissäännöt sekä siitä, kuinka työskentelemme yhdessä, että siitä mitä työkaluja käytämme tehdäksemme yhteistyötä. Kun olemme kohdistaneet ja tehneet sopimuksen työtavoistamme, tarvitsemme tietoisuutta uusista nopeista työskentelytavoista. Hyvä tapa on seurata säännöllisissä kokouksissa projektin edistymistä ja tsekata missä asioissa olemme jäljessä. Projektit ovat joka tapauksessa merkittävässä työtehtävissä avain saada työt tehdyksi kaikissa organisaatioissa.

Projektissa on aina viisi asiaa: Ensiksi on vastattava kysymykseen ”Miksi?” eli on selvitettävä projektin tarkoitus. Toiseksi on selvitettävä ”Mitä?” eli projektin tavoitteet, tehtävät ja mitä projektin on saavutettava. Kolmanneksi on päätettävä ”Keitä /Kuka?” projektiin tarvitaan johtamiseen, resursseihin ja sidosryhmiin. Neljänneksi on luotava oikea ympäristö ”Missä?” Viidenneksi vastaamme kysymykseen ”Milloin?” eli aikataulut, merkkipaalat ja edistyminen. Liian monet projektit tehdään lennossa ilman valvontaa, milloin olisi aloitettava ja kuinka kauan aikaa tehtävät vievät. Viidenneksi näillä kysymyksillä projekti tehdään näkyväksi. 40 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.



2.1. Tiimit yrityksiin

DiTULLIO, LISA
*Project Team
Dynamics –
Enhancing
Performance,
Improving
Results*

Management
Concepts 2010
978-1-56726-290-2
(engl.)

★ 2

Kirja paneutuu huipputuottavien projektitiimien rakentamiseen. Kaiken Kydin on projektien johtaminen. Jos voimme parantaa ryhmädynamiikkaa, voimme parantaa myös projektin suoritusta. Mitä vahvempi ryhmä meillä on, sitä parempi on suoritus. Siksi kaikkien projektitiimiliidereitten pitäisi aina auttaa projektiryhmien kehittymistä projektitiimeiksi. Projektitiimi menestyy kun jokainen tiimin jäsen auttaa toinen toistaan saavuttamaan projektin tavoitteen.

Projektin haaste on aina ”oikeitten” tiimin jäsenten valinta. Kokemuksen ja tunneälyn lisäksi on tärkeää arvioida kokelaitten työtyytyli ja oma elämänfilosofia. Kirjassa on esitetty luettelo hyvistä haastattelukysymyksistä. Esimerkiksi: ”Onko kokelas valmis suurempaan haasteeseen?” Aina on käytävä läpi kaikkien tiimiläisten kanssa projektitiimin tarkoitus. Mikä on tämän tiimin lopullinen tuote? Ja mitkä ovat kunkin jäsenet odotukset projektin suhteen? Kirja on täynnä hyödyllisiä kysymyslistoja, joita projektipäällikön on syytä tehdä. 30 kolahdusta. Y1+Y2.

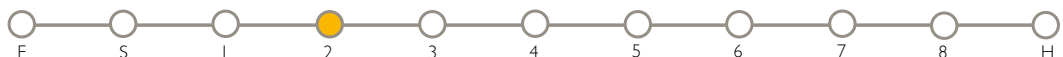
DOUGLAS, KIMBERLY
*The Firefly
Effect – Build
Teams That
Capture
Creativity and
Catapult
Results*

John Wiley & Sons
2009
978-0-470-43832-9
(engl.)

★★★ 3

Kirjassa on kyse tulikärpäsefektistä, jolla kirjoittaja kuvaa neljää asiaa. Ensiksi tämä tarkoittaa yksilöä ja sitä, kuinka jokainen meistä voi keksiä uudelleen ainutlaatuisen luovan kyvykkyytensä ja soveltaa tätä parhain päin vahvistamaan ryhmän kokemusta. Toiseksi on kyse liideristä – kuinka olla melkein näkymätön roolimalli inspiroidakseen muita tekemään parhaansa. Kolmanneksi tämä tarkoittaa tiimiä ja sitä, kuinka tiimin yksilölliset kyvykkyudet fokusoidaan yhdessä kriittisiin bisneshaasteisiin. Ja lopuksi on kyse organisaatiosta ja siitä, kuinka saavutetaan huimia tuloksia yhtenä joukkueena. Tähän kaikkkeen kirjoittaja antaa kirjassaan työkaluja.

Johtajan ei pitäisi koskaan ajatella ”minä” vaan aina ”me”. Jokaisen tiimin jäsenen on ajateltava olevansa luova ja ainutlaatuinen ja lisäksi jokaisen tiimissä on ymmärrettävä omaavansa erilaisia vahvuuksia ja kykyjä. Nämä erilaiset lahjakkuudet on saatava tuottamaan arvoa. Tämä saadaan aikaan yhdellä selvällä tarkoituksella ja päämäärällä. Kaikkien tiimien on pidettävä huolta koko organisaation menestyksestä eikä vain omasta tontistaan. Tulikärpäsen menestyspolku on viitoitettu missiolla, joka muodostaa tiimin tien. Kaukainen vuori on menestyksemme visio. Kilometritolpat ovat mittareita, joiden avulla mitataan menestystä. Tien keskiviiva ja laitamerkinnyt toimivat johtavina periaatteina, joiden avulla kaukainen vuori saavutetaan. Kirjoittaja suosittelee kolmen vuoden visiota ja vuosittaista toimintasuunnitelmaa. 58 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+TV.



EDMONDSON,
AMY C.

*Teaming – How
Organizations
Learn,
Innovate, and
Compete in
the Knowledge
Economy*

HBS 2012
978-0-7879-7093-2

Kirja perustuu kirjoittajan 20 vuoden tutkimuksiin erilaisissa ympäristöissä toimivista tiimeistä. Erityisesti kirjassa painotetaan tiimien käyttöä oppimisessa. Urheilussa huipputiimit muodostuvat yksilöistä, jotka ovat oppineet luottamaan toinen toisiinsa. Ajan kuluessa he ovat oppineet toistensa vahvuudet ja heikkoudet, jolloin he pystyvät pelaamaan yhtenä kordinoituna kokonaisuutena. Samalla tavalla muusikot muodostavat bändejä ja orkestereita, jotka luottavat toisistaan riippuviin kykyihin. Kokonaisuus on suurempi kuin sen osien summa.

Tiimiytyminen on verbi ja siten se on dynaamista toimintaa. Miksi sitten johtajien pitäisi välittää tiimiytymisestä? Vastaus on yksinkertainen. Tiimit ovat organisaation oppimisen koneisto. Jokaisen pitäisi tietää, että tietotaloudessa tiimit ovat ehdoton keino menestyä ja luoda arvoa. Tiimit tarjoavat mahdollisuuden jatkuvaan muutokseen. Toteuttaminen ei ole kuitenkaan helppoa, koska teilorilaisen hierarkkisen ajattelun perinne on raskas. Ihmiset ovat tottuneet tottelevaisuuteen ja pelkäävät sanoa omaa mielipidettään.

Yhdessä oppiminen perustuu luottamukseen ja sisältää paljon yhdessä opittavia asioita, kuten kysymysten kysymistä, informaation jakamista, avun etsimistä, testaamattomien toimien kokeilemistä, virheistä keskustelua ja palautteen antoa. Kirja jakautuu kolmeen osaan: tiimiytyminen (teaming), yhdessä oppiminen (organizing to learn) ja oppimisen johtaminen (execution-as-learning). Erityisesti johtajia kannustetaan ottamaan oppiminen keskiöön siten, että työt tehdään ja samanaikaisesti opitaan, kuinka ne voidaan tehdä entistä paremmin. Oppiminen siis nivotaan yhä paremmin toteutukseen. Tähän tarvitaan tiimejä ja uusia johtamiskäytäntöjä.

Tiimiytyminen

Kirjassa esitellään neljä käyttäytymistyyliä, jotka mahdollistavat tiimiytymisen onnistumisen: suora puhe, yhteistyö, kokeilut ja reflektio. Suora puhe on kokemusteni mukaan dialogin vaativin osa. Onnistuminen vaatii täydellistä luottamusta tiimin jäsenten kesken. Näitä neljää käyttäytymistyyliä on trenattava jatkuvasti ja johtajien on tuettava sekä tehostettava näiden neljän tyylin kehittymistä. Sen lisäksi on ymmärrettävä miten nämä muodostavat yhtenäisen tiimiytymisprosessin. On myös ymmärrettävä, että näiden asioiden harjoittelu aiheuttaa jännitteitä, mutta ilman niitä emme ymmärrä mitä olemme tekemässä.

Yhdessä oppiminen

Keskeisintä on luoda tiimeille henkisesti turvallisia ympäristöjä, joissa ihmiset ovat halukkaita kertomaan ideoitaan, kysymyksiään ja huolen aiheitaan. He uskaltavat epäonnistua ja sen myötä he oppivat. Tutkittaessa ympäristötekijöitä, yhdessä oppimista ja tiimin suoritusasoa tutkimusaineisto paljastaa seitsemän tekijää, jotka tuovat henkistä turvallisuuden tunnetta työpaikoille. Seitsemän hyödyllistä tekijää ovat: Suoran puheen rohkaiseminen, ajattelun selkeyteen kannustaminen, konfliktien tukeminen, virheiden salliminen, innovoinnin edistäminen, tavoitteiden saavuttamista estävien tekijöiden poistaminen ja vastuun lisääminen. Kaikki tuttuja tekijöitä Tiimiakatemiainkin ympäristössä. ►►

►► Johtajille annetaan kirjassa myös käyttäytymisohjeita henkisen turvallisuuden edistämiseen: Ole tavoitettavissa ja lähestyttävä, tunnista nykyisen tietämyksesi rajat, ole erehtyväinen, pyydä osallistumaan, tuo epäonnistumiset esiin oppimismahdollisuuksina, käytä suoraa puhetta, aseta rajoja ja lopuksi pidä ihmiset vastuullisina asetettujen pelisääntöjen rikkomisesta. Nämä samat ohjeet sopivat hyvin myös tiimivalmentajille. Ympäristö on turvallinen silloin kun ihmiset sanovat sellaisia asioita kuin: Me kaikki kunnioitamme toisiamme. Kaikki ottavat tiimissämme vastuun siitä, mitä me teemme. Voin olla töissä oma itseni. Ihmiset uskaltavat puhua ongelmista ja virheistä. Työpaikallamme viljellään huumoria ja nauru kaikaa. Hyvä henkinen turvallisuus ja hyvä vastuunotto kulkevat käsi kädessä.

Kirjan yksi kappale on otsikoitu: ”Epäonnistu paremmin niin onnistut nopeammin.” Useimmilta johtajilta puuttuvat tutkimusten mukaan taidot käsitellä virheitä ja epäonnistumisia. Tämä johtaa usein syyllisten etsimiseen. Tehokas tiimityö kuitenkin edellyttää, että tiimin jäsenet pystyvät olemaan mukavuusalueella silloin, kun myönnetään virheet tai väitellään siitä, kuka on oikeassa. Siksi kirjassa on neuvottu kehittämään erilaisia tapoja oppia virheistä. Johtajien tehtävä on luoda sellainen ympäristö, jossa ihmiset voivat turvallisesti paljastaa virheitä ja keskustella virheistä.

Oppimisen johtaminen

Oppimisen johtaminen sisältää neljä oleellista askelta: 1) Tilanteen, haasteen tai ongelman diagnosointi (Diagnose) 2) Sopivan toimintasuunnitelman rakentaminen (Design) 3) Toimi ja näe kokeilu oppimisena (Act) 4) Reflektoi tulokset. Mitä pitäisi muuttaa? (Reflection). Tavoitteena on luoda oppiva yritys, joka aina oppii ja parantaa toimintaansa. Neljä askelta luovat yhdessä jatkuvan, itseään uudistavan oppimisen, parantamisen ja innovoinnin syklin. Kirjassa ei käsitellä yllättävää kyllä tiimivalmentajan osuutta, mutta silti erinomainen kirja. 60 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J2.

HUUSKO, LIISA

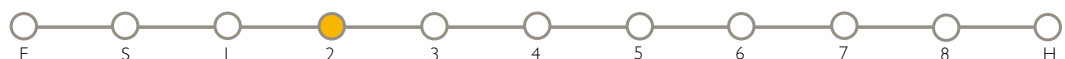
*Työpaikkana
tiimi – Miten
tiimi kasvaa
vastuuseen*

Edita 2007
978-951-37-5167-8



Tiimityöskentelyyn siirtyminen muuttaa organisaation johtamista erityisesti esimiestyön tasolla. Tiimissä tehdään usein niitä tehtäviä, joita aiemmin teki työnjohto. Tiimin vastuun ja vallan kasvattaminen edellyttää siten esimiesten ja tiimin jäsenten suhteen muuttamista, johtamisen uudelleenorganisointia sekä uusista toimintatavoista sopimista. Työn laajentaminen on tiimityöskentelyssä itsestään selvä elementti. Tiimissä korostetaan moniosaamista ja toisten tiimin jäsenten korvaamista. Oppivassa organisaatiossa tiimit ovat ehdoton edellytys, vaikka tätä kirjoittaja ei selvästi tuokaan esille. Kyse on tiimioppimisesta, joka nopeuttaa koko organisaation oppimista. Hierarkioiden tasojen vähetessä syntyy yhä litteämpiä organisaatioita, jolloin tiimien avulla saadaan tarvittava ketteryys.

Teoksessa käsitellään ryhmien kehittymisen vaiheita. Tiimiakatemiassa olemme huomanneet, että tiimien kokoonpanon muuttaminen hidastaa ti-



2.1. Tiimit yrityksiin

- min toimintaa. Toimivan tiimin tärkeimmät edellytykset ovat selkeä, yhteinen tavoite ja riittävä toimivalta sen saavuttamiseen. Tiimissä tehdään nyt niitä tehtäviä, joita aiemmin teki työnjohto. Kenelle maksetaan esimiehettömien tiimien työnjohdosta ja kenelle tästä kuuluu maksaa? Vallan määrittelyssä on syytä muistaa, että valta ei ole ominaisuus, vaan suhde. Tällöin tiimin vastuun ja vallan kasvattaminen edellyttää esimiesten ja tiimin jäsenten suhteen muuttamista.

Tiiminä sopiminen on täysin uusi tapa sopia, ja siksi tiimien yhteydessä on tarpeen puhua luottamuksesta. Luottamus näyttää liittyvän siihen, miten valmis työnantaja on neuvottelemaan direktio-oikeuden kutistamisesta. Keskeinen kysymys onkin, tukeeko johtamisjärjestelmä (työn johtamistapa, organisaatio ja yhteistoimintamuodot) ihmisten omavastuullisuutta, oma-aloitteellisuutta ja itsenäisyyttä, joiden kautta yksityiskohtaisia työehtosopimuksia tukeva yrityskulttuuri voi syntyä. Tiimitaidot eivät ole irrallisia kirjekurssilla opittavia asioita. Ne ovat luonnollinen osa ihmisten kanssakäymistä ja toisaalta monentasoiseen oppimiseen perustuva arvokas työkalu tämän päivän työelämässä. Kirjassa on käsitelty hyvin työoikeuden kannalta keskeisiä kysymyksiä tiimeissä. 20 kolahdusta. Y2+J2.

KAIVOLA, TARU &
LAUNILA, HEIKKI
Hyvä työpaikka

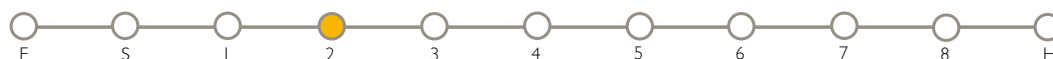
Yrityskirjat 2007
978-952-9660-73-5

★★ 2

Jokainen työyhteisö voi kehittyä hyväksi työpaikaksi. Tämä edellyttää yhteistä tahtoa ja yhteisen ymmärryksen rakentamista riittävän vuoropuhelun kautta. Toimiva työyhteisö tukee omalta osaltaan yksilön hyvinvointia ja jaksamista sekä vetää puoleensa osaavia ihmisiä. Hyvä työyhteisö ei ole itsensänselvyys. Se vaatii kaikilta vaivannäköä ja yhteistä panostusta. Se ei myöskään synny hetkessä, vaan muutos vaatii oman aikansa. Työorganisaatiossa olemme yhä enemmän riippuvaisia toisistamme. Menestymisen edellytyksenä on onnistunut yhteistyö eri toimijoiden kesken. Korostuneen yksilöllisyyden sijaan on havahduttava siihen, että tarvitsemme toisiamme. Tämä merkitsee monessa tapauksessa uudenlaista näkökulmaa johtamiseen. Johtaminen on yhä enemmän kumppanuutta ja jaettua johtajuutta. Vuoropuhelussa korostuu ihmisten erilaisuus, keskustelussa pyritään kohti dialogia. Työtä tehdään yhdessä tiimeissä ja verkostoissa. Ei ole yhtä ainoaa käsitystä organisaatiosta, vaan jokainen johtaja ja organisaation jäsen luovat mielellään organisaation. Organisaatio on ikään kuin jatkuva, liikkeessä oleva prosessi.

Postmodernin organisaation todellisuus rakennetaan vuorovaikutuksessa, jossa sekä identiteetti että sosiaalinen järjestys syntyvät organisaation jäsenten vuorovaikutusprosessissa. Oppivan organisaation edellytys on positiivinen yhteisöllisyys. Vaikka oppivista organisaatioista on puhuttu pitkään, asian juurtuminen työyhteisöihin on ollut hidasta ja vaikeasti tunnistettavaa. Tiimiakatemiassa olemme onnistuneet korostamaan oppimisen yhteyttä muutokseen, muuttumiseen ja innovaatioon sekä osallistumista. Uusi kaverijohtamisen toimintatapa, jonka kehittäminen alkoi vuoden 2001 alussa,

►►



2.1. Tiimit yrityksiin

- on alkanut tuottaa tulosta. Käytämme kaikkien yksilöiden ja tiimiyritysten oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja olemme kyenneet luomaan jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen kannustavan ilmapiirin. Tiimiakatemia oppii ihmisten välityksellä, ja oppimisesta ovat vastuussa kaikki akatemialaiset. Kaikkien tiedot, taidot, teoriat ja kokemukset ovat yhteisessä käytössä. 63 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

KRÜGER,
WOLFGANG

*Tiimin
vetäminen*

Rastor 2004
952-5024-49-0



Kyse on näppärästä Taskukirjasta, jossa on yksinkertaisia ja käytännöllisiä ohjeita tiimin vetäjälle. Tästä kirjasarjasta tämä olikin ainoa, jota voi suositella meidän käyttöömmek. Kirjan alussa on lueteltu tiimityön epäonnistumisen syitä. Heti listasta kiinnittyi huomio pariin meilläkin epäonnistumiseen vaikuttaneita seikkoja. Jos tiimille ei löydy selkeää yhteistä tavoitetta, niin jäsenet pyrkivät omiin tavoitteisiinsa. Tärkeää on myös asettaa tiimissä tehtävä työ etusijalle muihin velvoitteisiin nähden. Tiimin vetäjän tehtävä on annettava jäsenelle, joka on ”asiassa luja, mutta menettelytavoissa lempeä”, joka osaa organisoida ja johtaa ilman että hallitsee tiimiä. Yksi tärkein edellytys tiimin kehittymiselle huipputiimiksi on oikea mix. Tiimin jäseniä valitessa on otettava huomioon kolme seikkaa: ammatillinen pätevyys, henkilökohtaiset ominaisuudet ja tiimitaidot. Kaikki kolme tekijää ovat tärkeitä tiimin menestymiselle. Pidä siis huoli, että mikään niistä ei jää tiimissäsi liian vähälle huomiolle.

Kokonaisjohtamisesta on tavallisesti vastuussa yrityksen johto tai ohjausryhmä. Käytännössä johtamistehtävät voidaan delegoida tiimin vetäjälle (varsinkin yrittäjävalmennuksessa). Tiimin valmentamisen hoitaa ulkoinen valmentaja. Hän tukee tiimin kehittymistä. Tiimin vetäjän on toimittava primus inter pares -periaatteella (ensimmäinen vertaistensa joukossa). Jokainen tiimin jäsen kantaa oman erityisen tehtävänsä lisäksi myös vastuuta koko tiimistä. Tiimin tavoitteista on sovittava kirjallisesti ja niitä on mitattava. Vaativa ja tasapainoinen tavoiteluettelo sisältää 5–7 tavoitetta. Tiimityö voi nyt alkaa. Keskeistä on aktivoida oppimispotentiaali ja organisoida oppimisprosessi. Selvitä myös heti tiimin oppimistarve. Konkreettiset ongelmat ja ristiriidat pitää voittaa jokapäiväisessä tiimityössä. Tiimin valmentamisen tavoitteena on edistää järjestelmällistä pohdintaa ja konfliktien hallintaa. Valmentajan ohjauksessa työstetään etenkin ryhmädynaamisia prosesseja. Tämä on kiva ja näppärä tiimin vetäjän muistikirja sisältäen paljon erilaisia analyysien apuvälineitä. 15 kolahdusta. Y2+J2.

KÄRKKÄINEN, MERJA

*Yhteisöllinen
johtaminen
esimiehen
työvälineenä*

Edita 2005
951-37-4304-7

★★ 2

Tietotyön osuuden on arveltu nousevan yli 60 %:iin työelämän ammatteista vuoteen 2030 mennessä. Jatkuvan oppimisen ja kehittymisen tarve korostuu. Oppimisprosessit muuttuvat tilannekohtaisemmiksi ja itseohjautuvammiksi. Osaamisen kohottamisessa keskeinen osa muutosta on uudenlaisten aktivoivien opetus- ja opiskelumenetelmien käyttöönotto. Huippusuoritukseen pyrkivää organisaatiota leimaa kurinalainen, mutta vireä toiminta, joka on organisaation jäsenten mielestä koordinoitua. On löydetty yhdessä yhteinen tahtotila. Organisaatiossa on hyvät ihmisten väliset suhteet, verkostot, siteet ja luottamus ja ne kasvavat mitä enemmän vuorovaikutusta, sitoutumista ja yhteistyötä ihmisten välillä on. Tätä kutsutaan sosiaalisesti pääomaksi. Sosiaalisen pääoman voi pelkistää luottamuksen käsitteeseen. Sosiaalinen pääoma on mieluummin ajattelu- ja toimintamalli kuin varsinainen pääoma. Organisaation johdon kannattaa tukea työntekijöiden verkostoitumista yli yksikkörajojen. Yhteisöllisyys on innovaatioiden synnyssä voimavara, sillä innovaatiot syntyvät aina sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Sosiaalisen pääoman johtaminen edellyttää käsitystä siitä, miksi toisin tekemällä saavutetaan parempi tulos. Se on dialogin johtamista. Jokaisen organisaation tulisi luoda itselleen sopivat tiimit. Silloin onnistutaan parhaiten. Tiimityön pitää olla kurinalaista. 38 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

LENCIONI, PATRICK

*Paras
mahdollinen
joukkuepelaaja
– Tarina
johtajuudesta*

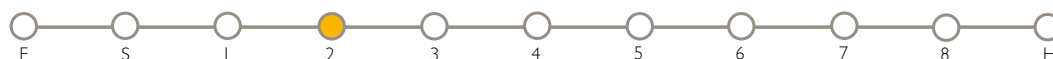
Päivä 2016
978-952-475-804-8

★★ 2

Kirjassaan ”Viisi toimintahäiriötä tiimissä” kirjoittaja esitteli tehokkaan tavan käsitellä haitallista joukkokäyttäytymistä, joka tuhoaa tiimityöskentelyn. Tässä kirjassa hän suuntaa huomion yksilöön ja paljastaa ihannetiimiläisen kolme välttämätöntä ominaisuutta. Lopussa on ytimekäs yhteenveto ja käytännön ohjeita parhaiden mahdollisten joukkuepelaajien tunnistamiseksi, hankkimiseksi ja kehittämiseksi. Ohjeistoa voi soveltaa missä tahansa organisaatiossa.

Kirjoittaja on vakuuttunut siitä, että jos organisaatio on tosissaan sitoutunut toteuttamaan tiimityötä kulttuurissaan, ”oikeat ihmiset” ovat niitä, joita yhdistävät kolme hyvettä: nöyryys, nälkä ja älykkyys ihmisten suhteen. Nöyryys on tärkein ja hienoin näistä kolmesta. Nälkä ja älykkyys ihmisten suhteen edustavat hyviä ominaisuuksia kun taas nöyryys on enemmänkin hyve. Upeilta joukkuepelaajilta puuttuu ylisuuri ego ja huoli asemastaan. He mainitsevat hanakasti toisten panoksen ja tavoittelevat kitsaasti huomiota itselleen. Nöyryys on välttämättömin tiimiläisen ominaisuus.

Nälkäiset ihmiset haluavat alati lisää jotakin. Enemmän asioita tehtäväksi. Enemmän opittavaa. Enemmän vastuuta kannettavaksi. Esimiehen täytyy tuskin koskaan patistaa nälkäisiä tekemään ahkerammin töitä, koska he ovat jo valmiiksi motivoituneita ja ahkeria. Tiimin yhteydessä älykkyys tarkoittaa yksinkertaisesti henkilön maalaisjärkeä ihmisten suhteen. Se tarkoittaa pelkästään kykyä olla asiallinen ja valpas ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Älykkäät esittävät hyviä kysymyksiä, kuuntelevat, mitä muut sanovat, ja pyssyvät tiiviisti mukana keskusteluissa.



2.1. Tiimit yrityksiin

- Nöyryys, nälkä ja älykkyys eivät ole voimallisia ja ainutlaatuisia sinänsä, yksittäisinä ominaisuuksina, vaan nimenomaan tässä vaadittavana kaikkien kolmen yhdistelmänä. Jos tiimiläiseltä puuttuu yksikin, tiimityö vaikeutuu merkittävästi ja käy toisinaan mahdottomaksi. Nämä eivät ole pysyviä, perimään upotettuja ominaisuuksia, vaan elämäkokemus sekä henkilökohtaiset valinnat kotona ja töissä ylläpitävät niitä. Kun tiimin jäsenet kehittävät kykyään olla nöyrä, nälkäinen ja älykäs, he pääsevät säännöllisesti pidemmälle pyrkiessään eroon viidestä toimintahäiriöstä. 30 kolahdusta. Y2.

LEVI, DANIEL

Group Dynamic for Teams

Sage Publications
2007, 2nd Edition
978-1-4129-3749-8
(engl.)

★★★ 3

Tästä kirjasta selviää pienten tiimien ryhmädynamiikka. Kirjan tavoitteena on parantaa ihmisten tietämystä ryhmädynamiikasta erityisesti tiimityöskentelyn kannalta. Tiimit ovat tärkeitä silloin kun työ on monimutkaista ja asiakaspalvelu ja laatu ovat tärkeitä tai kun nopea muutos on välttämätöntä. Tämän päivän organisaatiot käyttävät tiimejä, koska töitä ja organisaatioita on kehitettävä nopeasti ympäristön muuttuessa yhä nopeammin. Nopea reagointi ympäristön muutoksiin tehdään madaltamalla organisaatiota käyttäen apuna tiimejä. Menestyksekkäillä tiimeillä on selvät päämäärät, hyvä johto, organisaation tuki, sopiva tehtäväjako ja menestyspalkkiot. Tiimin menestys on riippuvainen kolmesta tekijästä. Ensiksi tiimillä täytyy olla sopiva joukko tehtävän suoritukseen. Toiseksi tehtävän on sovittava tiimityöhön. Kolmanneksi tiimin tarvitsee jakaa resurssinsa tehokkaasti viedäkseen tehtävän loppuun.

Tiimien johtaminen saattaa vaatia uusia taitoja ja vastuita verrattuna perinteisiin johtamislähestymistapoihin. Perinteinen johtaja on valtuutettu tekemään päätöksiä, kun taas tiimiliideri auttaa päätöksenteossa mieluummin kuin tekee niitä yksin. Alussa tiimit liian usein valitsevat suulaimman johtajakseen. Valitettavasti viestinnän laatu on kuitenkin tärkeämpää kuin määrä. Tiimiliiderin on luotava suotuisa tila menestyksekkääseen suoritukseen. Liiderin on myös linkitettävä oma tiimi ympäristöönsä. Monet organisaatiot haluavat muutosta; ne haluavat edistää tiimityötä; ja ne haluavat sitoutuneen organisaatiokulttuurin. Kuitenkaan ne eivät halua muuttaa olemassa olevaa valta-, suoritus-, arviointi- ja palkitsemisjärjestelmää. Kun nämä organisaatioprosessit ovat kaukana ilmoitetuista kulttuurimuutoksista, työntekijät ovat oikeutetusti skeptisiä. Organisaatiot eivät voi ilmoittaa että ihmiset ovat heidän tärkein varantonsa, ilmoittaa irtisanomisista parantaakseen kannattavuutta ja sitten odottaa että työntekijät uskovat heidän julkilausumiinsa. Tiimejä on aina käytettävä oppimisen parantajina ja johtajien on toimittava valmentajina. 88 kolahdusta. Y2+Y1+Y3+J1+J2+V.

McCHRYSTAL,
STANLEY

*Team of Teams
– New Rules
of Engagement
for a Complex
World*

Penguin 2015
978-1-59184-748-9

★★★ 3

Tänä päivänä yritykset toimivat sellaisissa ekosysteemeissä ja arvoverkostoissa, joissa ne voivat hyvin vähän valvoa, suunnitella tai ennustaa tulevaisuuttaan. Vanhan tyyppinen strateginen suunnittelu voi olla enemmänkin haitta kuin apu. Monimutkaisessa maailmassa häiriöt ovat väistämättömiä ja siksi vaatimuksena on entistä suurempi joustavuus kaikessa toiminnassa. Tässä ympäristössä uudentyypiset tiimien tiimit ovat ainoa mahdollisuus joustavaan toimintaan. Viime aikaisissa tutkimuksissa on myös huomattu, että tiimien rakentaminen on vaativampaa kuin olemme aikaisemmin ymmärtäneet. Esimerkiksi suurin osa start-upien epäonnistumisista johtuu tiimien skaalautumisen epäonnistumisesta.

Kun muutosvaatimukset kasvavat kaikkialla maailmassa, johtajien on luotettava yhä enemmän ihmisiinsä työpaikoilla. Luottamusyhteisöt pystyvät toimimaan paljon innovatiivisemmin kuin sellaiset yhteisöt, joissa ihmisillä itsellään ei ole valtaa päättää asioista tehokkaasti. Tullaksemme verkostoksi meidän on voitettava verkosto. Meistä on tultava tiimien tiimi. Tiimien tiimin johtaminen on haastava tehtävä. Suuri osa perinteisestä johtamisesta muuttuu. On pystyttävä säilyttämään kokonaiskuva ja vältettävä mikromanagerausta. Kokonaisuuden hallitseminen on ensimmäinen tehtävä. Muutokselle on annettava tilaa.

Johtajan sana tietenkin edelleen painaa, mutta toimenpiteet on suunnattava tiimien tiimin vahvistamiseen. Enemmän on kiinnitettävä huomiota johtamisen läpinäkyvyyteen kuin ihmisten seuraamiseen. Tiimien välisten suhteiden on muistutettava niitä suhteita, jotka vallitsevat yksittäisen tiimin sisällä. Tiimit, jotka ovat perinteisesti olleet erillisissä siiloissa, tulisi nyt nittoa yhteen luottamuksen (trust) ja tarkoituksen (purpose) kautta. Y1+Y2+Y3+J1+J2. 52 kolahdusta.

MAXWELL, JOHN C.

*The 17 Indis-
putable Laws
of Teamwork:
Embrace Them
and Empower
Your Team*

Nelson Books 2007
978-973-99872-4-0

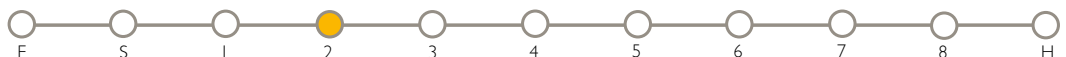
★★★★ 3

Kirja kertoo siitä, että tiimin rakentaminen on monimutkainen tehtävä. Tiimit ovat kuitenkin elintärkeitä menestykselle missä tahansa organisaatiossa. Aikojen alusta lähtien olemme synnyttäneet myytin, että yksi ihminen voi tehdä jotain suurta. Totuus on kuitenkin toinen. Kaikkien suurten aikaansaannosten ytimessä on aina ollut tiimityö. Onkin syntynyt sanonta, että yksilöt pelaavat peliä, mutta tiimit voittavat mestaruudet.

Mitään ei tapahdu ilman unelmaa, mutta unelma ei riitä. Voit toteuttaa unelman vain, jos olet osa tiimiä. Tiimisi on oltava unelmasi kokoinen. Johtajana sinun on kehitettävä tiimiäsi koko ajan ja synnytettävä avainpelaajien joukko. Eri tyyppiset tiimihaasteet vaativat myös erilaista johtajuutta. Muista myös aina, että tiimin vahvuuteen vaikuttaa aina sen heikoin lenkki.

Visio on tiimille tärkeä. Se antaa tiimin jäsenille suunnan ja luottamuksen. Johtajan on kerrottava tarinaa miltä tuntuu sinä päivänä kun olemme saavuttaneet visiomme. Visioon liittyy myös läheisesti strategia. Ilman strategiaa visio ei ole muuta kuin päiväuni. Jack Welchin mukaan vision viestimi-

▶▶▶



2.1. Tiimit yrityksiin

- nen ja vision ympärillä vallitsevan ilmapiirin kohdistaminen oikeaan suuntaan ovat olleet hänen urallaan kaikkein haastavin tehtävä.

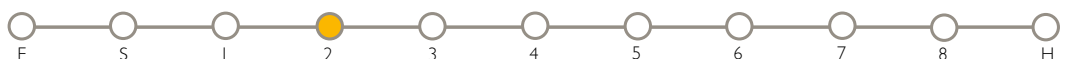
”Täpitys” (scoreboard) on aivan oleellista toiminnan arvioinnissa. Voimme tehdä töitä valtavasti, mutta emme todella tiedä mitä olemme tekemässä. Jokaisella tiimin jäsenellä on roolinsa ja kokeneempien tiimin jäsenten on saatava vähemmän kokeneet kukoistamaan. Silti tiimillä on aina pieni ”sisäpiiri”, jota ilman tiimi on kuollut. Johtajana sinun on tunnistettava sisäpiirin arvo, sillä jos menetät sisäpiirin jäsenen, olet vaikeuksissa.

Johtajana sinun on pidettävä huolta jokaisen tiimin jäsenen kasvusta. Kirjoittajan yksi mielilause tulee Äiti Teresalta: ”You can do what I cannot do. I can do what you cannot do. Together we can do great things.” Tämän lauseen avulla kirjoittaja ymmärsi kumppanuuden (partnership) merkityksen. Kumppanuus alkaa siitä hetkestä kun johtaja ymmärtää arvon lisäämisen merkityksen kumppanuudessa ja päättyy kun visio on saavutettu. Ihmissuhteet ovat partnershipin voima. Voimme olla hyviä partnereita kun muistamme, että partnerina lupaamme aina:

- Laitamme sinun tarpeesi ensimmäiseksi kaikissa tilanteissa
- Lisäämme arvoa, että kehität henkilökohtaista johtajuuttasi
- Ymmärrämme, että meillä on yhteinen päämäärä
- Räätelöimme palvelumme sinun tarpeisiisi
- Emme koskaan pidä selviönä keskinäistä luottamustamme
- Paketoimme huippusuorituksen kaikkeen mitä teemme
- Kunnioitamme jokaisen ainutlaatuisuutta.

Kun on tutkittu erilaisia menestyneitä tiimejä, voidaan niissä havaita yksi yhteinen piirre. Se on vahva johtajuus. Johtajuus määrittää tiimin menestyksen. Jokainen tiimissä on tärkeä, mutta jokainen ei ole samalla viivalla. Henkilö, jolla on enemmän kokemusta ja taitoa on aina arvokkaampi tiimille. Esimerkiksi Michael Jordan oli arvokkaampi pelaaja (myös rahassa mitattuna) kuin toinen pelaaja, joka istui penkillä.

Lopuksi voi todeta, että kirjoittajan mielestä johtamiseen satsaaminen on kaikkein tärkeintä. Johtajana sinun on säilytettävä kurssi kohti visiota. Sinun kerrottava menestyksestä ja suojeltava tiimin arvoja, ettei niitä loukata. Ennen kaikkea sinun on annettava muille johtajille (ihmisille) tilaa johtaa. 82 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.



2.1. Tiimit yrityksiin

MILLER, DOUGLAS
Brilliant Teams

Pearson 2011
978-0-273-74474-0
(engl.)

★ 2

Kirja kertoo siitä, miten huipputiimi rakennetaan. Tiimit saavuttavat flow-tilan silloin, kun ne voivat kanavoida asenteensa ja energiansa yhteiseen tarkoitukseen tai päämäärään. Tällaiset tiimit ovat täynnä motivoituneita ihmisiä. Tiimeillä täytyy olla omat yhdessä hyväksytyt säännöt. Periaatteena on yksi kaikkien ja kaikki yhden puolesta. Tiimeillä täytyy olla jokaisella jäsenellä myös samat oikeudet, esimerkiksi olla eri mieltä, tulla kuulluksi, sanoa mielipiteensä jne.. Jokaista tiimin jäsentä on myös kunnioitettava.

Tiimi elää tekemällä oppimisesta. Tekemällä oppimisessa on kuusi vaihetta: 1) ongelman havaitseminen, 2) ongelman määrittely, 3) tavoitteen määrittely, 4) ratkaisujen etsiminen, 5) päätös ratkaisusta ja toiminta sekä viimeisenä vaiheena 6) mitä tästä on opittu? Valmentamisessa suositellaan tuttua GROW-mallia. Huipputiimeillä on tiukat tavoitteet, mutta samalla tilaa luovaan kokeiluun. Tiimi ei elä tyhjiössä, vaan on jatkuvassa kontaktissa ympäristönsä kanssa. Kirjassa käsitellään kaikki tiimin eri vaiheet käytännön vinkkien avulla. 30 kolahdusta. Y1+Y2.

MILLS, ALDEN
Unstoppable Teams - The Four Essential Actions of High-performance Leadership

HarperCollins 2019
978-0-06-287615-7
(engl.)

★★ 2

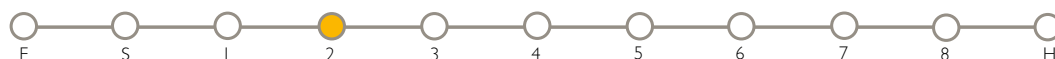
UUSI!

Kirja kertoo siitä, kuinka rakennetaan sellainen tiimi, joka pystyy toteuttamaan minkä tahansa tavoitteen. Tekijä esittelee CARE-mallin (connect, achieve, respect and empower). Huolenpito (caring) on yksi luottamuksen kulmakivistä missä tahansa ryhmässä. Kun ihmiset tuntevat, että heistä pidetään huolta käsillä olevissa tehtävissä, he ovat valmiita ylittämään itsensä ja tekemään enemmän kuin oli alun perin mahdollista. Ensimmäinen tiimi, joka sinun pitää rakentaa ja jota johtaa, on oma tiimisi, sisälläsi. Sinun on kontrolloitava mielen, tunteen ja fyysisyyden taitojasi. Kaava on: fokus, tunne ja toiminta.

Tarvitset tiimissä seitsemää piirrettä, jotka ovat tärkeitä missä tahansa olosuhteissa ja haasteissa. Ne ovat: kompetenssi – uteliaisuus oppia uusia taitoja, perspektiivi – huomion kiinnittäminen aikaisempiin kokemuksiin ja haasteisiin, kommunikaatio – kyky ja halu ilmaista tunteitaan ja ideoitaan, draivi – vahva työetiikka ja menestymisen näkökulma, nöyryys – muiden kunnioittaminen, joustavuus – uudet näkökulmat, ja muilta tiimin jäseniltä omaksuminen sekä seitsemäntenä epäitsekkyyys – halu palvella muita. Nämä seitsemän piirrettä heijastuvat tiimin kulttuuriin suoraan sen johtajasta ja tiimin valmennuksesta.

Tiimit ovat olemassa ainoastaan yhdestä syystä: saadakseen tuloksia. Monet ihmiset sekoittavat tiimin pelkkään ryhmään tai klubiin. Kuitenkin ryhmän kokoaminen on vain ensi askel pitkässä tiimin rakentamisprosessissa. Jos haluat tiimisi pitävän huolta asiakkaistaan, näytä tiimille, kuinka he pitävät huolta toisen toisesta. Keskinäinen kunnioitus on valtava voima silloin, kun toimitaan paineen alla. Kunnioitus kumpuaa jokaisen tiimin jäsenen tuloksista.

Usein amerikkalaisissa kirjoissa lainaillaan valmentaja John Woodenia (1910–2010), joka usein puhui valmentajafilosofiastaan. Hän ajatteli itseään opettajana, jonka fokuksena oli saada tiiminsä huippukuntoon. Hän halusi pelaajiensa kokevan sellaista mielenrauhaa, että he antavat parhaimpansa



- toinen toiselleen. Hän ei koskaan puhunut voittamisesta, vaikka rakensikin koripallon mestaruustiimejä. Hän ei halunnut tiimiensä keskittyvän voittamiseen vaan antamaan parhaansa tiimille kunnioittaen toinen toistaan. Hän muistutti pelaajiaan alituisesti: ”Tiimityöllä saadaan paljon aikaan silloin, kun kukaan ei kiinnitä huomiota siihen kuka saa kunnian.” Voittaminen on vain sivutuote sekä kentillä että elämässä. Parhaissa tiimeissä on taitojen leveyttä ja yhteisyyden syvyyttä. 50 kolahdusta. Y1+Y2.

TAPSCOTT, DON
*Syntynyt
digi-aikaan,
sosiaalisen
median kasvatit*

WSOYpro 2010
978-951-0-36583-0

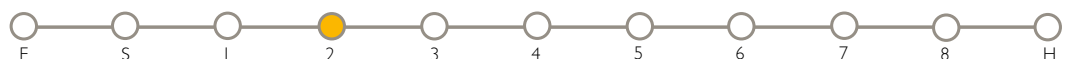
★★★ 3

Nettisukupolven (synt. 1977-) ymmärtäminen auttaa kirjan tekijän mukaan ymmärtämään tulevaisuutta. Nettisukupolvi on kasvanut on kasvanut yhteisöllisyyteen. Hiukan suomalaista lukijaa häiritsee pohjoisamerikkalainen näkökulma, mutta se täytyy vain ylittää. Monet kuvatut asiat tapahtuvat tunnistettavasti myös täällä Pohjolassa. Esimerkiksi nettisukupolvi oppimassa on aika paljolti sitä mitä Tiimiakatemiassa tapahtuu jo tänään. Tehdessään ostopäätöksiä ja valitessaan työpaikkaa nettisukupolvi kiinnittää huomiota liiketoiminnan eettisyyteen ja avoimuuteen. Nettisukupolvi haluaa viihtyä ja leikkiä töissä, opiskelupaikoilla ja sosiaalisessa elämässä. Tämä sukupolvi luo leikinomaisen mentaliteetin työpaikoille. He ovat yhteistyön ja suhteiden sukupolvi.

Tekijä on testannut nettisukupolven kahdeksan normia eri puolilta maailmaa 6000 nuoren haastattelututkimuksessa. Nuo kahdeksan normia ovat 1) vapaus, 2) räätälöinti, 3) tutkiminen, 4) eettisyys, 5) yhteistyö, 6) viihde, 7) nopeus ja 8) innovatiivisuus. Nämä kahdeksan normia ovat syvällä nykypäivien nuorien kokemusmaailmassa ja etenkin heidän mediasuhteissaan. Heidän vapaudenkaipuunsa muuttaa kirjoittajan mukaan myös koulujärjestelmää. Opetuksen pitäisi tapahtua siellä missä he haluavat ja milloin he haluavat. Saapuminen tiettyyn aikaan tiettyssä paikassa pidettävälle, keskin kertaisen opettajan luennolle, jossa he ovat passiivisia kuuntelijoita, tuntuu heistä vanhanaikaiselta tai ettei se sovi heille ollenkaan.

Nykyinen opetusmalli on opettajakeskeinen, yksisuuntainen ja kaikille sama. Se eristää opiskelijan oppimisprosessin sisään. Monet nettisukupolven ihmiset oppivat enemmän tehdessään yhteistyötä – sekä opettajansa että toistensa kanssa. He ovat esimerkki esille nousevasta uudesta koulutusmallista, joka on oppilaisiin keskittyvä ja monia muokattavia ja yhteistyövaltaisia opetustapoja hyödyntävä. Nykyään käytössä oleva koulutusjärjestelmä on suunniteltu teolliselle aikakaudelle. Sen keskipisteessä on opettaja, joka opettaa kaikille sovitulla tavalla luennoimalla yksisuuntaisesti oppilaille. Oppilaan tehtävä on ottaa vastaan opettajan antama tieto.

Mitäs sanotte tästä: ”Opettajien pitäisi astua kateederiltaan ja ryhtyä kuuntelemaan oppilaita ja keskustelemaan heidän kanssaan pelkän luennoinnin sijaan. Toisin sanoen heidän tuli luopua julistavasta tyylistä ja vaihtaa keskustelemaan tapaan. Toiseksi heidän tulisi rohkaista oppilaita etsimään itseään ja oppimaan aktiivinen tiedonetsintäprosessi sekä kriittistä ajattelua opettajan



►►

- luennoiman asian ulkoa opetteluun sijaan. Kolmanneksi heidän tulisi rohkaista oppilaita tekemään yhteistyötä keskenään ja koulun ulkopuolisten kanssa. Lopuksi heidän pitäisi räätälöidä opetustyyli oppilaiden yksilöllisten oppimistapojen mukaan.”

Nettisukupolven tulo merkitsee, että monien markkinoinnin perusajatus täytyy muuttua. He auttavat muokkaamaan brändiä ja tuotetta. He eivät myöskään siedä luennointia, oli se miten ystävällistä tahansa. Kommunikointi, kaksisuuntainen keskustelu korvaa tavallisen mainoksen. Luotettavuus on yksi tämän interaktiivisen brändin peruskivistä. Koska nettisukupolven ihmiset tutkivat tuotetta ja sen hintaa internetissä, he neuvottelevat hinnasta. Lopuksi he odottavat tuotteiden tarjoavan heille kokemuksia. Loistava kirja joka tapauksessa. 103 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

THOMPSON,
LEIGH L.
*Making the
Team – A
Guide for
Managers*

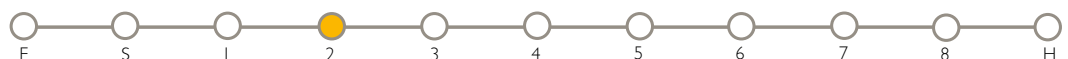
Pearson 2015
978-1-292-06078-1

★★★ 3

Tämä kirja on kattava käsikirja kaikille tiimeistä kiinnostuneista, mutta erityisesti kirja on kirjoitettu niille johtajille, jotka haluavat luoda yritykseensä tiimiorganisaation. Kirja on jaettu kolmeen osaan: 1) Tiimityön ja tiimien perustat 2) Tiimin sisäinen dynamiikka 3) Tiimin ulkoinen dynamiikka. Lähdemme heti liikkeelle siitä, mikä on tiimi. Tiimillä on viisi ominaisuutta. Aivan ensiksi tiimin olemassaolo perustuu yhteisen tavoitteen aikaansaamiseen. Toiseksi tiimin jäsenet ovat toisistaan riippuvaisia jonkin yhteisen tavoitteen saavuttamisessa. Kolmanneksi tiimi on sitoutunut ja vakaasti sovittu ajan. Neljänneksi tiimin jäsenillä on valta johtaa omaa työtään ja omia sisäisiä prosessejaan. Viidenneksi tiimit operoivat laajemman sosiaalisen järjestelmän yhteydessä eli tiimit eivät ole saaria itsekseen, vaan ovat usein yhdessä toisten tiimien kanssa.

Tavallisesti tiimit ovat useimmiten johtajien johtamia. Kirjassa kuitenkin käsitellään em. tiimien lisäksi myös kolmea vielä itsenäisempää tiimiä, jotka ovat järjestyksessä kohti kaikkein itsenäisempää tiimiä: self-managing work teams, self-designing work teams ja self-governing work teams. En ainakaan heti keksinyt näille eri tiimeille suomalaista nimeä, ehkä kuitenkin myöhemmin. Kaikissa tiimeissä on kuitenkin tyypillistä se, että jatkuvat kokeilut ja virheiden hyväksyminen synnyttävät parempia tiimejä. Toisaalta hyvätkin tiimit voivat epäonnistua vääränlaisissa olosuhteissa. Olosuhteilla tarkoitetaan tässä epäselviä tavoitteita ja vääränlaista johtamiskulttuuria, joka ei hyväksy tiimien itsenäisiä kokeiluja ja virheitä. Tiimit tarvitsevat menestyäkseen niitä tukevan yhteyden koko organisaatioon eli että ne toivotetaan tervetulleiksi organisaatioon.

Kirjoitan tähän muutamia huomioita tiimien sisäisestä dynamiikasta kirjassa kerrottavien erilaisten tutkimusten valossa. Usein luullaan, että tiimi tarvitsee heti hyvän johtajan menestyäkseen. Kuitenkin paljon tärkeämpää on tiimin hyvä suunnittelu. Vahvat tiimin jäsenet ovat tärkeämpiä menestykselle kuin vahva tiimiliideri. Kun sopiva tiimi on koottu, on seuraavaksi kiinnitettävä huomio kolmeen asiaan: tiimin työtehtävään, tiimin jäseniin sekä menetelmiin ja prosesseihin, joita tiimi seuraa saavuttaakseen tavoitteensa.



- Tiimin työtehtävän onnistumista tehostavat yhteiset tsekkauslistat ja tiimitaulut enemmän kuin tiimin jäsenten omat muistiinpanot. Siksi esimerkiksi erilaiset tiimin tilastot on oltava seinillä.

Tiimin päämäärä on oltava selvästi määritelty ja kaikille tiimin jäsenille selvä. Ensimmäinen virhe on yleensä se, että tiimissä oletetaan kaikkien tietävän, miksi tiimi on koottu ilman yhteistä dialogia tiimin tarkoituksesta. Toinen virhe on se, että uskotaan yliolkaisesti tiimin toimivan ilman valmennusta. Tutkimusten mukaan ne tiimit, jotka valitsevat korkean tason oppimisen tärkeämmäksi kuin korkean tason suorittamisen, selviävät kovistakin haasteista paremmin kuin pelkän suoritushaasteen omaavat tiimit. 50 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J2.

TULOSTIETOINEN JOHTAJA -SARJA

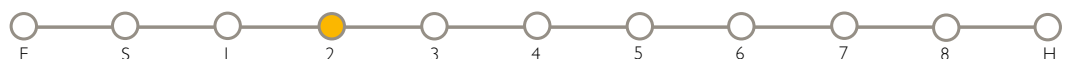
Toimiva tiimi

HBS Press –
Perhemediat 2005
952-210-031-5



Tämä kirja on koottu parhaista Harvardin ajankohtaisista artikkeleista koskien tiimejä. Kun tiimit toimivat, ne saavat aikaan hämmästyttävän hyviä tuloksia. Tiimityöskentely vaatii ymmärrystä ryhmädynamiikasta ja siitä, että, miten ryhmän yhteinen identiteetti syntyy, kun jäsenet työskentelevät yhdessä. Kun kokoat tiimin, kysy itseltäsi neljä kysymystä: Onko tiimi paras organisaatorakenne tavoitteittesi saavuttamiseksi? Oletko asettanut kokonaistavoitteita, joihin jäsenet voivat samaistua? Miten kannustat tiimisi jäseniä vuorovaikutukseen toistensa kanssa? Palkitsevatko ohjausjärjestelmänne vuorovaikutussuhteet ja yhteisen vastuullisuuden? Muista aina, että tiimin johtaminen ei ole sama asia kuin työryhmän muodostavien yksilöiden johtaminen. Tiimissä johtajuus siirtyy jäseneltä toiselle, mutta työryhmässä on aina sama johtaja. Tiimin ydin on yhteisten tavoitteiden saavuttaminen. Parhaat tiimit käyttävät valtavan määrän aikaa muotoillessaan tarkoitusta, jolle sitten omistautuvat. Tämä etukäteen tehty työ vaatii kaikkien osanottajien sitoutumista päämääriin ja heidän vastuunalaistamistaan.

Tiimiä suunniteltaessa tulee etsiä kolmea erilaista osaamista. Tekninen osaaminen edustaa varsinaista ammattitaitoa. Esimerkiksi ymmärtääkö markkinointihenkilö todella asiakkaita ja osaako hän suunnitella uusia keinoja asiakkaiden tavoittamiseksi? Ongelmanratkaisukykyä tarvitaan ottamaan selvää monimutkaisista ja vaikeista kokonaisuuksista. Ja ihmissuhdetaidot liittyvät viestintään ja omaan rooliin tiimissä. Jos tiimillä ei ole yhteistä visiota yhteisen työn tarkoituksesta, he eivät pysty työskentelemään yhdessä parhaalla mahdollisella tavalla. Sitoutuminen, osaaminen ja yhteinen tavoite ovat tiimin rakentamisen perusedellytykset. Tiimien taantuminen toisena vuonna perustamisesta voidaan estää noudattamalla seuraavia ohjeita. Perusta tiimille tukijärjestelmä. Kiinnitä ihmisten huomio tiimin edistykseen. Opeta tiimin jäsenille uusia taitoja. Aseta tiimille uusia tavoitteita, kehitä tiimin prosesseja ja menettelytapoja. Kierrätä tiimin tehtäviä. Luo kulttuuri, joka ottaa tiimityöskentelyn vakavasti. Palkitse tiimit ylimääräisestä työstä, jonka he tekevät. Pidä tiimin jäsenet ajan tasalla. Pyydä tiimiin ulkopuolisia jäseniä – he piristävät tiimiä. 35 kolahdusta. Y2.



HAAPANIEMI, RAUNO
& RAINA, LIISA

*Rakenna
oppiva ryhmä
– Pedagogisen
viihtymisen
käsikirja*

PS-kustannus 2014
978-952-451-624-2

★★ 2

Hyvän oppimisen edellytyksenä ovat nyt yhä enemmän sosiaaliset taidot, hitseohjautuvuus ja sisäinen motivaatio. On tärkeää oppia oppimaan monella tavalla jatkuvasti ja yhdessä. Suomalaiset koululaiset kokevat, että heillä on vain vähän osallistumisen mahdollisuuksia koulunkäyntiään koskevissa asioissa. Kirja tarjoaa ratkaisuksi pedagogista viihtymistä. Se on tila, jossa oppilaat ovat turvallisiksi kokemassaan yhteisössä uteliaita, motivoituneita ja voimaantuneita oppimaan yhdessä asetettujen tavoitteiden suuntaisesti. Uteliaisuus uuden oppimiseen on säilytettävä läpi elämän.

Uudessa koulussa tarvitsemme tiimioppimisen tuntemusta. Tunneilla useimmiten käytetyt ryhmät ovat lyhytkestoisia ja ongelmien ilmetessä helposti hajotettavia. Näin ryhmät eivät missään vaiheessa pääse kehittymään ja tuottamaan oppimiselle sitä hyötyä, mikä niillä voisi olla. Mikä tahansa ryhmä ei takaa yksilöä parempaa tulosta. Ryhmä vaatii prosessiinsa aikaa ja riittävää ohjaamista. Siksi koulussa tulisi suosia pääsääntöisesti pitkäkestoisia, kehittymisen mahdollistavia ryhmiä.

Suureksi ratkaistavaksi ongelmaksi on osoittautunut aineenopettajajärjestelmä, jossa kukaan ei kykene vastaamaan luokkaryhmien dynamiikasta. Luokan ”johtaja” vaihtuu joka tunti ja edustaa aina erilaista johtajuutta. Oppimisen pitäisi entistä enemmän tukeutua oma-aloitteisuuteen ja vuorovaiikutukseen. Uudenlaisessa oppimisympäristössä opettajasta tulee oppimaan ohjaaja. Se edellyttää mahdollisuutta käydä dialogia paitsi opettajan myös oppilastovereiden kesken koulutuntien aikana.

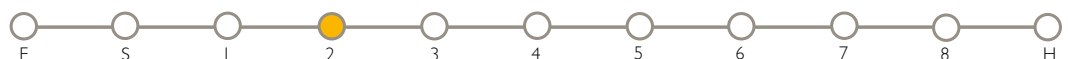
Uusi oppiminen edellyttää uutta opettajuutta. Siinä ei enää ole osaamisen keskiössä oma aine tai aineiden hallinta yleensä. Mikäli tärkeimmäksi tulee opettaa oppimaan, löytämään, arvioimaan ja tuottamaan yhteisissä projekteissa tietoa, opettajan oppimaan ohjaamisen taidot ovat tärkeintä osaamista. Ehkäpä kasvatustiede ei ole edes paras tai ainoa tieteenala opettajan uusien taitojen välittäjänä. Kirjoittajat väittävät, että kurikouluun perustuva hiljaisuuden pedagogia on nyt tiensä päässä. Ikävää puurtamista ihannoiva opetusihanne olisi viimeistään nyt päivitettävä. Tarvitsemme yhteisöllistä pedagogiaa, joka tuottaa innostusta ja suuntaa yksilöt elinikäiselle oppimisuralle. 80 kolahdusta. Y1+Y2.

HECHT, YAACOV
*Democratic
Education – A
beginning of a
Story*

Innovation Culture
2010
980-0-240-102 (engl.)

★★★ 3

Kirja kuvaa hienoa henkilökohtaista matkaa ja Haderan demokraattisen koulun perustamista ja historiaa. Koulu on ollut menestyksellinen ja kiehtova käytännön pedagoginen kokeilu siitä, miten autoritääriin koulu muutetaan demokraattiseksi yhteisöksi, jossa kaikilla oppijoilla on yhtäläiset oikeudet. Haderan koulusta on lähtenyt liikkeelle 25 vuotta sitten demokraattisten koulujen kansainvälinen liike. Monessa asiassa kirjasta löytyy yhtäläisyyksiä Tiimiakatemia matkan kanssa. Esimerkiksi ajatus siitä, että todellinen oppiminen tulee tekemisestä.



2.2. Tiimit kouluihin

►► Kirjoittajaan ovat vaikuttaneet suuresti hänen omat koulukokemuksensa. Hänen oma lukihäiriönsä ei ollut este menestymiselle, mutta pakotti ilmeisesti ajattelemaan oppimista toisella tavalla, kuten omalla kohdallani ADHD on tehnyt saman. Alussa visio ei ollut kovin kirkas, mutta seuraavat neljä elementtiä kuvasivat demokraattisen koulun ajatuksia hyvin:

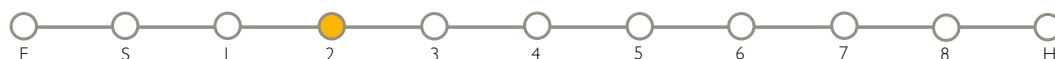
- Oppimisaiheiden valinta; opiskelijat valitsevat, mitä he haluavat oppia ja kuinka.
- Demokraattinen itsensä johtaminen.
- Koulu, jossa lapset kasvavat neljävuotiaista aikuisuuteen (18 ja yli).

Kirjoittajan tiimi havaitsi, että kaikkialla maailmassa vallitsee kriisi kasvatustajärjestelmässä. Siihen on kolme syytä: 1) Työmarkkinoiden ja kasvatustajärjestelmän väliltä puuttuu yhteys. 2) Ihmisten ja lasten oikeuksissa on tapahtunut vallankumous, jota koulu ei ole ottanut huomioon. 3) Tietotekniikan muutosta ei ole onnistuttu istuttamaan koulujärjestelmään. Näihin sosiaalisiin ja kulttuurisiin muutoksiin ei ole löydetty ratkaisua. Ongelmat pyritään ratkaisemaan samoilla keinoilla, jotka ovat johtaneet tähän tilanteeseen. Kaikki vallankumoukselliset innovaatiot – esimerkiksi demokraattiset koulut ja Tiimiakatemit – toimivat edelleen yli 20 vuodenkin jälkeen marginaalissa.

Tekijän mukaan koulun pitäisi olla kokeellinen, avoin, vapaa, innovatiivinen ja humanistinen. Näiden perusteella valittiin nimi ”demokraattinen”. Ensimmäiseksi tavoitteeksi asetettiin ihmisten kasvattaminen riippumattomiksi, koska jokaisen on jo tänään ymmärrettävä elinikäinen oppiminen. Ihmiset eivät enää toimi samassa ammatissa ja työpaikassa koko ikäänsä ja vaikka toimisivatkin, niin koko ajan on kehitettävä omaa ammattitaitoa. Toiseksi tavoitteeksi määriteltiin opiskelijan auttaminen siten, että hän itse luo ja hankkii työkaluja, jotka auttavat häntä saavuttamaan omat tavoitteensa. Siis varsinainen oppiainejärjestelmä on pystytty murskaamaan aivan kuten Tiimiakatemiassakin.

Vähitellen kuitenkin painopistettä pyritään siirtämään neljään muuhun vaihtoehtoon: oppimiskeskukset, henkilökohtaiset oppimissopimukset, koulun ympäristö ja opiskelu työpaikoissa. Kaikkialla koulussa on erilaisia oppimisympäristöjä: taidekeskus, kielten oppimiskeskus, kirjasto, keittiö, videokeskus jne.. Jokaisessa keskuksessa toimii auttajana opettaja. Keskuksiin voi tulla milloin tahansa ja työskennellä siten mikä sopii itselle parhaiten. Oppimissopimukset laaditaan siltä pohjalta kuin oppija haluaa oppia perinteisesti tai oppimiskeskuksissa. Jälkimmäisessä vaihtoehdossa voi valita yksintai ryhmäoppimisen.

Koulun ympäristö on myös valittu mukaan, koska kaikkea ei voi oppia koulussa vaikka se olisi kuinka demokraattinen. On myös pohdittu sitä, että voiko opiskelija syventää aihetta omalla kustannuksellaan koulutuntien ulkopuolella. Esimerkiksi työpajat voivat kestää edellisestä illasta seuraavaan



►►

- päivään (kuten esimerkiksi Tiimiakatemiaan yötreenit) tai viikon jopa ylikin viikon. Osallistujien tarpeet siis määräävät työpajan keston. Ideana on, että luonnollinen oppiminen jatkuu ilman ohjausta. Koulun toiminta on myös organisoitu erilaisiksi komiteoiksi, joissa on mukana koulun johtoa, opiskeleljiota, opettajia, vanhempia ja tarvittavia muita sidosryhmiä. 47 kolahdusta. Y1+Y2.

HELLSTRÖM, MARTTI
& JOHSON, PETER &
LEPPILAMPI, ASKO &
SAHLBERG, PASI

*Yhdessä
oppiminen –
Yhteistoimin-
nallisuuden
käytäntö ja
periaatteet*

Into 2015
978-952-264-459-6

★★★ 2

Tekijät näkevät yhteistoiminnallisuuden merkittävänä ratkaisuna suomalaista koulua ja koulutusjärjestelmää viime vuosikymmeninä vaivaneeseen pysähtyneisyyden tilaan, jossa koulun ongelmia on yritetty ratkaista pienillä osauudistuksilla ja erilisillä projekteilla. Sirpaleisten uudistusaaltojen jälkeen koulun käytännöt eivät ole oleellisesti muuttuneet, mutta valtavasti energiaa on kulutettu suunnitteluun, toteuttamiseen ja raportointiin.

Yhteistoiminnallisen oppimisen metodin taustalla on usein sosio-konstruktivistinen oppimiskäsitys. Sen mukaan ihminen oppii parhaiten yhdessä toisten kanssa. Oppimisen vaatima dynamiikka syntyy osallistujien keskinäissuhteesta, yksilöiden tietojen ja taitojen muodostamasta synergiasta. Vanha opettajan ihannetyyppi oli yksinvaltiainen. Tänään opettaja on astunut alas kateederilta oppilaiden pariin. Vakavan ilmapiirin sijaan kouluun halutaan iloa.

Tiimiakatemiassa kehitetyt menetelmät sopivat hyvin yhteistoiminnalliseen oppimiseen. Ne tuovat siihen monia kestävästi kokeiltuja käytäntöjä, joiden toimivuus on testattu parinkymmenen vuoden aikana. Millä tavalla voisimme nopeuttaa näiden työkalujen leviämistä nopeammin kaikille kouluasteille. Kaikki kuitenkin lähtevät dialogista. 87 kolahdusta. Y1+Y2.

HIILA, ILONA
& TUKIAINEN,
MAARETTA &
HAKOLA IDA

*Tiimiäly – Opas
muuttuvaan
työelämään*

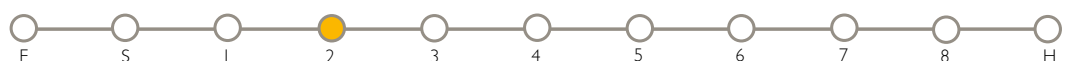
Tuuma 2019
978-952-451-889-5

★★★ 2

UUSI!

Työelämän muutos vaatii uusia työelämätaitoja, joissa yksilön osaamisen lisäksi korostuu tiimin keskinäinen kyvykkyys rakentaa yhteisen osaamisen päälle uusia ajatuksia ja ratkaisuja. Ratkaisevinta eivät ole voittajajaksilöt tai esimiestaidot vaan tiimin kollektiivinen äly, jossa osaaminen yhdistyy. Tämä kyvykkyys on tiimiälyä. Tiimiäly koostuu taidoista, joita voi harjoitella. Tutkijoiden näkemys työn tekemisen muutoksesta on yhteneväinen: yhä useampi työ on tulevaisuudessa asiantuntijatyötä, ja sitä tehdään yrittäjämäisesti eri organisaatioiden, yhteisöjen ja tiimien kanssa.

Uusien taitojen ja tämänhetkisen osaamisen välillä on kuilu, jonka syntyy vaikuttaa digitalisaatio. Se, mitä työntekijät tällä hetkellä osaavat, ei vastaa sitä, mitä tulevaisuuden työn hoitaminen edellyttää. Keskeinen kysymys on, miten voidaan vauhdittaa ihmisten oppimista, jotta kuilun yli saataisiin rakennettua silta. Tuomo Alasoinin mukaan sillan rakentamiseen tarvitaan kolme asiaa: 1) ihmisten taitojen kehittämistä 2) ihmisen ja älykkään koneen vuorovaikutteisen oppimisen jalostamista 3) työtehtävien uudelleen ajattelua ja organisointia.



2.2. Tiimit kouluihin

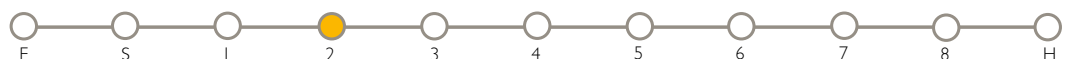
- Osaamisen kivijalka näyttäisi koostuvan seuraavista kyvyistä: 1) elinikäinen oppiminen (metataito), joka sisältää muun muassa työn organisoinnin, työpaikan koulutuksen ja kannustimet sekä ihmisen oman ajankäytön 2) työtehtävän vaatimat erityistaidot, jotka ovat ominaisia juuri tietylle työlle 3) luova älykkyys eli ainutlaatuinen ajattelukyky ja taiteellisuus 4) sosiaalinen älykkyys eli muun muassa sosiaalinen havainnointikyky, suostuttelu- ja neuvottelutaidot sekä muiden auttaminen ja muista välittäminen.

Tiimiälyä hyödyntävä organisaatio on pohjimmiltaan oppiva organisaatio. Tiimiälyä hyödyntävä organisaatio luottaa henkilöstöönsä ja heidän kykynsä toimia niin, että sekä ihmiset että niistä koostuvat tiimit valitsevat kasvun mielentilan ja näin pystyvät mukautumaan, muuttumaan ja menestymään. Tämä on tiimiälyä hyödyntävän organisaation menestyksen salaisuus. Se, miksi tiimiälystä on organisaatioille kilpailuetua, kiteytyy kuuteen näkökulmaan onnistuneen tiimityön hyödyistä: 1) tiimi on enemmän kuin yksilöiden vahvuudet 2) tiimissä yksilö oppii enemmän 3) tiimi ratkaisee monimutkaisempia ongelmia kuin yksilö 4) tiimi tunnistaa ongelmat nopeammin kuin yksilö 5) tiimi työskentelee tehokkaammin kuin yksilö 6) tiimityö lisää työtyytyväisyyttä.

Jokaiselle tiimille on tärkeää sen oma kulttuuri. Jokaisessa Tiimiakatemiainkin tiimissä on yhteisesti jaettuja, juuri tälle tiimille yksilöllisiä normeja eli käytäntöjä. Googlessa havaittiin, että menestyviin tiimeihin oli muodostunut eräänlainen mikrokulttuuri, joka yhdisti tiimin jäseniä heidän persoonallisuksistaan tai osaamisestaan huolimatta. Työskennellessään yhdessä menestyneet tiimit toimivat yhteisten, positiivista lopputulosta tukevien ja usein sanomattomien käytäntöjen mukaan. Toisin sanoen ratkaistakseen menestyvän tiimin kaavan täytyi tunnistaa, mitkä elementit tukivat pienkulttuurien syntymistä tiimien sisällä.

Tutkimuksissa löytyikin yksi menestyviä tiimejä yhdistävä asia: turvallisuuden tunne, joka johti kykyyn ottaa riskejä. Ihmisten toimintamallien sijaan tärkeimmäksi elementiksi nousi salliva ilmapiiri, joka antoi ryhmälle liikkumavaraa, luovuutta ja kykyä kokeilla uusia ratkaisuja. Tiimiäly syntyy, kun tiimillä on yhteisesti jaettu pienkulttuuri, joka muodostuu merkityksellisestä tavoitteesta, tiimiläisten keskinäisestä luottamuksesta, vastuun kantamisesta ja tiimille ominaisesta tavasta olla vuorovaikutuksessa. Kun kaikki tiimin jäsenet tuntevat voivansa kokeilla ja ottaa riskejä, rakentuu tiimiin todellista tiimiälyä.

Tiimiälytaitoihin sisältyy niitä ominaisuuksia, joita lukuisat tutkimukset kuvaavat tulevaisuuden työelämässä tarvittaviksi taidoiksi. Tekijät päätyivät yhdistämään eri tutkimuksien listaamat taidot viideksi tiimiälytaidoksi. Näiden viiden taidon käsittely muodostaakin kaksi kolmasosaa kirjan sisällöstä. Viisi tiimiälytaitoa ovat: 1) Itsetuntemus 2) Yhteinen suunta 3) Salliva ilmapiiri 4) Lupa ja vastuu toimia 5) Rikastava vuorovaikutus. 50 kolahdusta. $Y1+Y2+Y3$.



2.2. Tiimit kouluihin

SALOVAARA, REIJA &
HONKONEN, TIINA

*Rakenna hyvä
luokkahenki*

PS-kustannus 2011
978-952-451-502-3



Tämä kirja on käytännönläheinen opas hyvän luokkahengen synnyttämiseen. Teoksessa käsitellään esimerkiksi luokan pelisääntöjä, työrauhaa ja viihtyvyyttä. Lukuisat harjoitukset antavat konkreettisia työkaluja turvallisen ryhmän rakentamiseen. Kirja sopii hyvin toisella asteella toimivien tiimivalmentajiemme käyttöön. Kirjoittajat ovat paneutuneet aiheeseensa hyvin huolellisesti useiden vuosien ajan.

Kirjoittajien mukaan kasvatus on prosessi, jonka pohja rakennetaan varhaislapsuudessa mutta jolla on tärkeä rooli myös murrosiässä. Oppilaat tarvitsevat aikuisen tukea, ohjausta, kannustusta ja turvallisia rajoja. Lukuvuoden alulla on erityisesti uuden luokan – kuten tiiminkin – muodostuessa merkittävä vaikutus siihen, millainen lukuvuodesta tulee. Lukuvuoden alussa kannattaa käyttää aikaa tutustumiseen ja ryhmäytymiseen. Tiimiakatemialla tiedämme, että pelisääntöjen tekeminen lukuvuoden alussa kannattaa. 20 kolahdusta. Y1+Y2.

2.3. Tärkeitä opittavia asioita tiimeissä

KELTIKANGAS-
JÄRVINEN LIISA
*Sosiaalisuus
ja sosiaaliset
taidot*

WSOY 2010
978-951-0-36257-0

★★ 2

Teos syventää ymmärrystämme sosiaalisuudesta ja sosiaalisista taidoista ja selventää niiden eroja. Sosiaalisuus on synnynnäinen temperamenttipiirre, joka liittyy haluun olla ihmisten kanssa. Sosiaaliset taidot taas ovat opittuja ja tarkoittavat kykyä olla muiden kanssa. Ne eivät ole synnynnäisiä. Tekijän mukaan sosiaalisuus on temperamenttia, sosiaaliset taidot taas kuuluvat persoonallisuuteen. Temperamentti ei selitä sitä, onko ihmisen sosiaalinen vai ei, vaan se selittää ihmisten välisiä eroja sosiaalisuuden asteessa. Kaikki ihmiset ovat perustaltaan sosiaalisia. Sosiaalisuus on ihmisen perustarve. Lisää temperamentista löytyy tekijän toisesta uudemmasta tässäkin Valintaoppaassa esitellystä kirjasta (”Temperamentti, stressi ja elämänhallinta”).

Tekijä marssittaa lukijan eteen satoja tutkimustuloksia helposti luettavassa muodossa. Monet vallitsevat uskomukset lasten kehittymisestä saavat aivan uutta sisältöä. Lapsi tarvitsee aikuisen turvaa koko lapsuutensa ajan. Kirja tarjoaa erinomaisen taustan jokaiselle johtajalle sosiaalisuuden ja sosiaalisten taitojen kehittymisestä. Esimerkiksi tutkimustulosten mukaan hyvin sosiaalisia ihmisiä ei tulisi valita johtajaksi, koska hän ei kykene tekemään ratkaisuja, joiden jälkeen kaikki eivät enää pidäkään hänestä. Vastuun kantaminen ikäviistä ratkaisuista on hänelle liian ahdistavaa.

Kirjassa esitetään myös mielenkiintoinen narsismin syntymekanismi tutkimusten valossa. Narsistiselle ihmiselle on tärkeää olla ihailtu ja kasvojen menettäminen on hänelle kauhistus. Koska narsistinen luonnevaurio on itsetunnon ja ihmissuhteiden häiriö, kietoutuvat kaikki narsismin ongelmat jollain tavoin vääristyneeseen käsitykseen omasta itsestä ja vääristyneisiin ihmissuhteisiin. Yksi vakavasti narsistinen työntekijä voi tuhota koko työyhteisön, vaikka hän ei edes ole johtavassa asemassa.

Kirjassa käsitelty lapsen varhaiskehitys on jokaisen pienen lapsen vanhemman pakollista lukemista. Lapsen varhaisessa vaiheessa ei laadulla voi korvata määrää. Lapsen tarve on vanhemman saatavilla olo. Vuorovaikutuksen kesto ei useinkaan ole kovin monta minuuttia kerrallaan. Päiväkotiluku on myös mielenkiintoinen. Pieni lapsi ei pysty ryhmätyöhön, sillä kontaktien määrä ylittää lapsen hallintakyvyn. Aikuisten määrän lisääminen tuo vain lisää vaikeuksia. Tämä on hyvä kirja yhteisöllisyyden taustoihin. 54 kolahdusta. Y1+Y2+J1+J2.

LENCIONI, PATRICK
*Viisi toiminta-
häiriötä tiimissä
– Tarina
johtajuudesta*

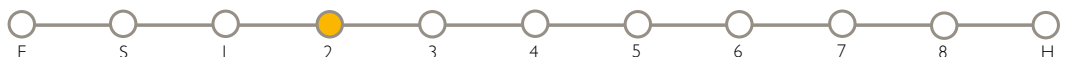
Päivä 2014
978-952-475-683-9

★★★ 2

Kirja perustuu tekijän työhön johtajien ja johtotiimien kanssa. Sen teorioita voi soveltaa kuka tahansa tiimityöstä kiinnostunut, vaikka hän johtaisi pientä osastoa yrityksessä tai olisi vain jäsenenä tiimissä, joka kaipaisi kokenusta. Kirjoittaja toivoo, että kirja auttaa tiimejä korjaamaan omat toimintahäiriönsä, jotta ne voivat saada aikaan enemmän kuin yksilöt ikinä voivat kuvitella saavuttavansa omin päin. Juuri siinä on tiimityön todellinen voima.

Yleensä en itse ole kovin innostunut siitä, että ammattikirja on kokonaan tarinan muodossa. Tämän teoksen kirjoittaja on kuitenkin onnistunut siinä harvinaisen hyvin. Ahmin kirjaa kuin parastakin dekkaria. Miten kirjan

▶▶



2.3. Tärkeitä opittavia asioita tiimeissä

- päähenkilö Kathryn onnistuu johtotiimin rakentamisessa. Vaikka yhtenäisen tiimin rakentaminen on tekijän mukaan vaikeaa, se ei ole monimutkaista. Itse asiassa ratkaisevaa on pitää prosessi yksinkertaisena.

Kirjoittajan mielestä aito tiimityö jää useimmissa organisaatioissa ikuisesti toteutumatta. Organisaatiot eivät onnistu toteuttamaan tiimityötä, koska ne tietämättään lankeavat viiteen luonnolliseen mutta vaaralliseen sudenkuoppaan, joita kirjoittaja kutsuu tiimin viideksi toimintahäiriöksi. Nämä voidaan erheellisesti tulkita viideksi erilliseksi ongelmaksi, joita voidaan käsitellä irrallaan toisistaan. Mutta todellisuudessa ne ovat kytköksissä toisiinsa, joten alttius yhteenkin niistä saattaa koitua kuoliniskuksi tiimin menestykselle. Kirjoittaja on kehittänyt tähän hienon mallin, joka käydään ensin tarinana läpi ja sitten kootaan malliksi.

Toimintahäiriöt kuvataan pyramidina lähtien perustuksista. Ensimmäinen toimintahäiriö on luottamuspuula. Luottamus on aivan keskeistä toimivalle, yhtenäiselle tiimille. Ilman sitä tiimityö on miltei mahdotonta. Toinen toimintahäiriö on konfliktien pelko. Tiimit, joilta puuttuu luottamus, eivät kykene antautumaan kursailemattomaan ja kiihkeään väittelyyn ideoista. Terveen konfliktin puuttuminen on ongelma, koska se aiheuttaa vääjäämättä tiimin kolmannen toimintahäiriön: sitoutumisen puutteen. Tällä tarkoitetaan kahta asiaa: selkeyttä ja hyväksyntää.

Todellisen sitoutumisen ja hyväksynnän puuttuessa tiimin jäsenille kertyy neljäs toimintahäiriö, vastuun välttely. Ilman sitoutumista selvään toimenpideohjelmaan jopa kaikkein määrätietoisimmat ihmiset usein epäröivät, kun pitäisi puuttua muiden tiimiläisten toimiin ja käytökseen, jotka näyttävät olevan vastoin tiimin etuja. Jos ei onnistuta pitämään toinen toistaan tili-velvollisena, syntyy tilanne, jossa viides toimintahäiriö voi kukoistaa: tulosten huomiotta jättäminen. Se ilmenee, kun tiimin jäsenet panevat henkilökohtaiset tarpeensa tiimin yhteisten tavoitteiden edelle. Kirja on kuin Tiimimestari-koulutuksen synnytyks: täysi kymppi. 45 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

MÄKIPESKA, MARJA
& NIEMELÄ, TERTTU

*Haasteena
luottamus –
Työyhteisön
sosiaalinen
pääoma ja
syvärakenne*

Edita 2005
951-37-4376-4

★ 2

Tämä teos antaa keinot organisaatiokulttuurin analysoimiseen ja ihmisten ja ryhmien käyttäytymisen laajempaan ymmärtämiseen. Suurin osa suomalaisista on joutunut kauas juuriltaan ja siten erilleen alkuperäisestä yhteisöstään. Yhteisössä elämistä ei ole opittu varhaislapsuudessa, ja siksi siihen sopeutuminen ja sen näkeminen voimavarana on monille outoa. Uusin pääoman käsite on sosiaalinen pääoma. Sillä tarkoitetaan sosiaalisen ympäristön ominaisuuksia, kuten sosiaalisten verkostojen tiivyyttä, yhteisesti omaksuttuja normeja sekä ihmisten luottamusta näiden toimivuuteen.

Luottamukselle on ominaista vastavuoroisen antamisen ja saamisen periaate. Luottamusta voidaan pitää odotuksena, että toisen toiminta tuo hyötyä omalle toiminnalle. Koko verkostoajattelu perustuu tähän: sekä yritykset että ihmiset luovat suhteita sellaisten tahojen, joiden osaamisesta on hyötyä

2.3. Tärkeitä opittavia asioita tiimeissä

- omalle toiminnalle. Ihmisten tunteet ja tarpeet muodostavat olennaisen osan kulttuurin syvärakenteesta ja toimivat mielikuvia ruokkivina tekijöinä. Niistä kumpuaa koko motivaatioperusta, ja näin myös organisaatiota ja sen toimintaa eteenpäin vievät voimat. Juuri tämän vuoksi tiimiorganisaatiot herättävät vastustusta, koska niissä tunteilla on suuri merkitys.

Viisas esimies osaa käsitellä myös henkilöstön erilaisia tunteita ottamatta niitä henkilökohtaisesti omaan persoonaansa kohdistuviksi. Paradoksaalista luottamuksen käsitteelle on, että luottamus kasvaa, mitä enemmän epäluottamusta voidaan ilmaista. Mitä enemmän esimies sietää itsensä tai organisaation toimintaan kohdistuvaa kritiikkiä ja mitä enemmän asioita voidaan kyseenalaistaa, sitä suuremmaksi muodostuu luottamus ihmisten kesken. Tällainen ilmapiiri on omiaan tuottamaan luovuutta, erilaisia näkemyksiä ja uudenlaisia ratkaisuja. 66 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

PENTIKÄINEN,
MIKAEL

Luottamus

Otava 2014
978-951-1-28036-1

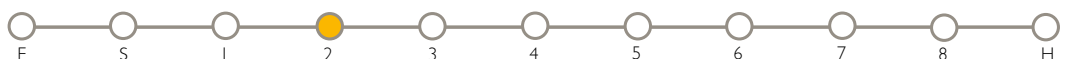
★★★ 3

Kirja sai alkunsa kirjoittajan potkuista. Hän joutui lähtemään toukokuussa 2013 luottamuspulan vuoksi Helsingin Sanomien vastaavan päätoimittajan tehtävästä. Luottamus säteilee kauas. Kun kotona on luottamusta, se antaa voimaa töissä ja koulussa. Kun työpaikalla on luottamusta, se heijastuu hyvänä kotona ja yhteisöissä. Luottamus on sosiaalista pääomaa, jolla on valtava arvo.

Teos käsittelee laajasti luottamusta ja sen olemusta. Kirjan päälukuina ovat Stephen Coveyn viisi luottamuksen kehää: Itseluottamus, suhdeluottamus, organisaatioluottamus, markkinaluottamus ja yhteiskuntaluottamus. Sisin aalto, itseluottamus, luottamuksen lähtökohta. Pitää luottaa itseensä, kykyynsä hallita omaa elämäänsä ja voittaa vaikeudet niiden ilmaantuessa. Kun uskoo itseensä ja mahdollisuuksiinsa, tekee enemmän onnistuakseen.

Suhdeluottamus kertoo suhtautumisestamme muihin, erityisesti lähipiireihimme. Miten toimimme puolison kanssa, omassa perheessä, suvussa, ystävien kesken, työpaikalla ja järjestöissä? Luottamus tuo suhteisiin syvyyttä ja merkityksellisyyttä. Organisaatioluottamus on välttämätöntä menestystä haluavalle organisaatiolle mutta myös esimiehelle ja johtajalle. Luottamuksen rakentaminen on esimiehen tärkein tehtävä. Kun työpaikalla on luottamusta, siellä voidaan hyvin ja pystytään sujuvaan yhteistyöhön.

Markkinaluottamus pelkistyy yhteisön, tuotteen tai henkilön brändissä, jota voi kuvata asiakaskokemusten summaksi, ja maineessa, joka kertoo tämän tavasta toimia yhteiskunnassa. Molemmat ovat menestykselle välttämättömiä. Sisäinen luottamus ei riitä, jos ulkoinen luottamus puuttuu. Viides luottamuksen aalto on yhteiskuntaluottamus, joka on yhteisön yhteisiin normeihin perustuvaa odotusta säännönmukaisesta, rehellisestä ja yhteistyöhön tähtäävästä käyttäytymisestä. Luottamuspula johtajia kohtaan nakertaa yhteiskuntaluottamusta.



2.3. Tärkeitä opittavia asioita tiimeissä

- Spinozan tapaan elämää on hyvä miettiä sen lopusta käsin. Mitä minusta jää ja sanotaan, kun aika jättää ja läheiset saattavat viimeiseen lepoon? Kun elää loppu mielessään, osaa elää antaen arvoa asioille, joilla on eniten merkitystä. Kun elää lopun kautta, ymmärtää anteeksiantamisen ja -pyytämisen suuren arvon. Anteeksiantamus tekee tilaa ihmisten väliselle vuorovaikutukselle, joka avaa ovia uudelle luottamukselle. Albert Schweitzerin sanoin: ”Jokaisen elämässä, joskus, sisäinen tulemme sammuu. Se räjähtää liekkeihin kohtaamisessa toisen ihmisen kanssa. Meidän pitäisi olla kiitollisia niille ihmisille, jotka sytyttävät uudelleen sisäisen henkemme.” Kirjan luettua tulee ajatelleeksi, että luottamus liittyy lähes kaikkiin ihmiskunnan ilmiöihin. 100 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

RAUHALA, ILONA &
LEPPÄNEN, MAKKE &
HEIKKILÄ, ANNAMARI

*Pääasia,
organisaation
psykologinen
pääoma*

Talentum 2013
978-952-14-2029-0

★★ 2

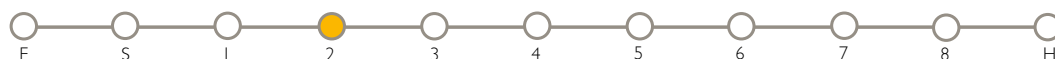
Kirja kertoo siitä, miten ihmisten asennetta ja motivaatiota johdetaan. Psykologisen pääoman osa-alueet – tulevaisuususkko, optimismi, sinnikkyys ja itseluottamus – korreloivat positiivisesti työssä pärjäämisen ja menestymisen kanssa. Psykologista pääomaa kehittämällä ja johtamalla organisaatio lisää elinvoimaisuuttaan ja tuloksellisuuttaan.

Maailmanhistorian monet keksijät ja suurmiehet ovat olleet optimisteja. Heillä on ollut kyky nähdä mahdollisuuksia siellä, missä muut eivät ole niitä nähneet. Ford oli optimistinen ja näki, että jossain vaiheessa auto syrjäyttää hevosen. Steve Jobs uskoi, että jokaisella ihmisellä voi jossain vaiheessa olla oma henkilökohtainen tietokone. Roviossa ajateltiin optimistisesti, että peleillä voi menestyä. Näihin esimerkkeihin liittyy myös sinnikkyys, joka vastustaa kesken jättämistä.

Jotta ihminen voi olla sinnikäs, pitää hänen kokea merkitykselliseksi se, mitä hän tavoittelee. Kirjoittajien mielestä yksi psykologinen tekijä, joka selittää myös tutkimusten mukaan ihmisten onnistumista ja menestymistä parhaiten, on itseluottamus. Se vaikuttaa merkittävästi moniin asioihin: minikälaisia tavoitteita ihminen itselleen asettaa, kuinka aktiivisesti hän toimii ja kuinka paljon hän panostaa työskentelyynsä. Omaa itseluottamustaan voi oppia johtamaan. Kirjoittajien mukaan henkilöt, joilla on itseluottamusta: 1) asettavat korkeita tavoitteita, 2) valikoivat itse vaikeita tehtäviä, 3) saavat virtaa haasteista, 4) ovat itseohjautuvia ja 5) kestävät vastoinkäymisiä.

Ihmisten toiveikkuuden ylläpitämiseksi on myös tärkeää tietää, mitä saa tehdä ja mitä ei, mistä rangaistaan ja mistä palkitaan. Tämä tuo organisaatioon ennustettavuutta. Pelisäännöistä täytyy keskustella säännöllisesti, ja ne täytyy sanoittaa selkeästi – erityisesti uusille työntekijöille. Parhaat tulokset tehdään, kun haastetta ja uskoa itse on sopivassa suhteessa. Ihmiset nauttivat, kun heitä haastetaan, kunhan se tehdään arvostavalla tavalla.

Kirjoittajat esittelevät tärkeän psykologisen pääoman käsitteen, jota he kutsuvat tiimisisuksi. Sitä olemme me suomalaiset käyttäneet mm. tehdesämme talvisodan ihmeen. Tiimisisu syntyy yhdessä innostumisesta, yhdessä



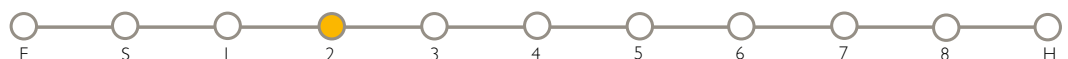
►►

2.3. Tärkeitä opittavia asioita tiimeissä

- ▶▶▶ ajattelusta ja yhdessä tekemisestä. Se tulee osaksi perintönä, osaksi ympäristön ja kehittämisen kautta. Kaikki lähtee toistemme kunnioituksesta, ylpeydestä kuulua porukkaan ja yhdessä tekemisestä. Tiimisisu on kykyä yhdessä ottaa iskuja vastaan ja selvitä vastoinkäymisestä. Joukon henkisellä johtajalla on tässä tärkeä rooli. Hän luo esimerkillään kulttuuria, joka edesauttaa tiimisisun syntymisessä.

Kirjoittajat selvittävät hyvin myös yhteisluottamuksen tärkeänä osana psykologista pääomaa. Yhteisluottamus lähtee tiimin jäsenten luottamuksesta toisiinsa. Se on toistemme vahvuuksien tunnistamista, hyväksymistä ja uskoa, että olemme yhdessä vahvempia. Ihmiset ympärillämme vaikuttavat itseluottamukseemme. Johtajan tehtävä on poistaa johdettavien epävarmuutta erilaisissa haastavissa tilanteissa.

Jorma Ollila on sanonut, että vain kulttuuria voi johtaa. Yrityskulttuuri rakentuu pienistä arjen johtamisteoista ja käyttäytymisestä. Kulttuurin johtaminen on systemaattisia arkisia toimintatapoja ja rutiineita. Organisaatioiden kulttuuri muodostuu johtajiensa näköiseksi, joten johtajan omalla toiminnalla on keskeinen vaikutus organisaatiokulttuurin kehittymiseen. Johtajalta vaaditaan myös päätöksentekokykyä, jossa on siedettävä päätöksen aiheuttamaa kritiikkiä. Yhdessä tekeminen kannattaa aina. 46 kolahdusta. $Y1+Y2+Y3+J1+J2$.



CROSS, ROB &
PARKER, ANDREW

*The Hidden
Power of Social
Networks*

HBS Press 2004
1-59139-270-5 (engl.)

★ 3

Tämä teos tutkii sosiaalisen pääoman kehittymistä. Alue on uusi ja siihen liittyvää kirjallisuutta on vielä vähän käsillä. Tekijät ovat kehittäneet sosiogrammia muistuttavan mallin, jonka avulla voi tutkia yrityksen sisällä erilaisia verkostoja ja kartoittaa tärkeitä linkkihenkilöitä. Hyvin johdettu verkostolinkitys on kriittistä oppimiselle, innovoinnille ja suoritukselle. Johtajien on kiinnitettävä erityishuomiota ristipölytykseen. Sosiaalisen verkoston toimivuus riippuu viidestä eri tekijästä. Ensinnäkin on oltava yhteinen visio. Kun verkoston jäsenet keskustelevat yhteisestä visiosta alkaa energia virrata. Toiseksi on oltava tunne siitä, että tässä verkostossa jäsen voi vaikuttaa. Sinulla on tunne, että voit auttaa vision toteutumista. Kolmas edellytys on täysi sitoutuminen. Osallistujat ymmärtävät mitä muut ovat sanomassa ja tuovat tietonsa ja kokemuksensa keskusteluun. Neljäs tärkeä asia on tunne siitä, että koko ajan tapahtuu edistymistä. Keskustelut johtavat aina eteenpäin ja luovat uutta energiaa. Viidenneksi meidän on uskottava päämäärään. 26 kolahdusta. Y2+J1+J2.

HAKANEN, MATTI &
HEINONEN, UPI &
SIPILÄ, PETRI

*Verkostojen
strategiat
– Menesty
yhteistyössä*

Edita 2007
978-951-37-4936-1

★★ 2

Tämä teos on mielestäni ensimmäinen yritys nähdä verkostot uudella tavalla koko yhteiskuntaa muuttavana voimana pienten yritysten näkökulmasta. Samalla näkökulmana ovat myös asiantuntijayritykset, joiden varaan Suomen vauraus yhä enemmän rakentuu. Upi Heinonen on lisäksi aivan ensimmäinen työkaverini 1970-luvun alussa SOK:n Kuopion konttorissa ja silläkin on merkitystä. Kirja kertoo, miten verkostoja ja kumppanuuksia rakentavat yritykset, liiketoimintaverkot ja kumppanuudet voivat hyötyä strategiatyöstä ja parantaa toiminnan tuloksia. Tekijät ovat rakentaneet porrasmallin kuvaamaan verkostojen dynaamista kehittymistä. Tekijät ovat tehneet aivan saman havainnon kuin mekin Tiimiakatemiassa, että yhteistyömuodostelmien kehitys noudattaa tiimiytymisen lainalaisuuksia. Olen usein sanonut, että verkosto on kuin jättitiimi. Siten sen rakentaminen on vielä pitkäjänteisempää kuin tiimin rakentaminen.

Voidaan sanoa, että tämän päivän kilpailussa verkostosuhteet ovat keskeinen selviytymis- ja kilpailutekijä. Tulevaisuudessa menestyvät parhaiten yritykset ja organisaatiot, jotka ovat kehittäneet itselleen uuden kyvykkyyden, verkostokyvykkyyden. Se tarkoittaa sekä teknistä, mutta ennen kaikkea sosiaalista kykyä hahmottaa, luoda, johtaa ja kehittää yritys- ja organisaatioverkkoja ja -suhteita. Se edellyttää uutta johtamistapaa, jossa ilman hierarkiaa ja käskyvaltasuhteita saadaan aikaan yhteinen tahtotila, päätökset ja toimenpiteet, joilla verkko ja sen jäsenet menestyvät. Tiimioppimisesta, tiimijohdattamisesta ja tiimiyrittäjyydestä tulee tärkeät ydinkyvykkyydet ja siihen vielä kuorrutuksena hyvä tiimivalmentaminen niin avot. Möllerin kirjan kanssa tämä teos muodostaa sopivan kokonaisuuden. 40 kolahdusta. Y1+Y2+J2.

HUMALA, IRIS
Johda verkossa
 – virtuaali-
 johtamisen
 monet ulottu-
 vuudet

Infor 2007
 978-952-5123-74-6

★ ★ ★ 2

Verkostoituneet ja hajautetut työyhteisöt vaativat uudenlaista johtamisajattelua ja uusia työkaluja. Tämä kirja opastaa virtuaalijohtamisen erityisvaatimuksiin: Miten ihmisiä johdetaan verkossa siten, että heidän motivaationsa pysyy korkealla ja he tuntevat tekevänsä mielekästä työtä. Miten virtuaalijohtamisella tuotetaan luovia, innovatiivisia ja tietoa jalostavia tuloksia? Minkälaiset työvälineet verkkojohtamisessa toimivat? Globaalien verkostojen merkitys kilpailukytekijänä kasvaa, koska ne ovat keskeisiä väyliä osaamisen ja sosiaalisen pääoman siirrossa. Verkon kautta on myös helpompi lähestyä ihmisiä, joita muuten ei ehkä vaivattaisi. Asiantuntijoiden työkenttänä on usein koko maailma. Hajautettujen organisaatioiden johtaminen, ihmisten sitouttaminen ja ihmisten osaamisen ylläpito ovat haasteita, joihin yhä useammat nykyiset ja tulevat organisaatiot joutuvat vastaamaan. Organisaatioiden levenemisen ja litistymisen myötä tarvitaan monitaitoisuutta ja vuorovaikutustaitoja sekä myös uudenlaisia palautteen antamisen, vastaanottamisen ja hyödyntämisen muotoja.

Luottamus on uuden luovuuteen, osaamiseen ja verkostoihin perustuvan talouden ja yhteiskunnan keskeinen tukipilari. Se on sosiaalinen tunne, joka liittyy sosiaalisiin kokemuksiin ja toimintaan. Luottamus syntyy aikaisempien kokemusten pohjalta. Luottamuksen rakentamisen ja ylläpitämisen ohella verkostotyön johtamisessa tarvitaan koskettava visio ja selkokielineen strategia, tehokas yhteydenpito, erilaisen osaamisen ja erilaisten roolien tunnistamista, ”vallattomien” tekijöiden tunnistamista sekä vastavuoroisuuden ja oikeudenmukaisuuden pelisääntöjä. Vuorovaikutuksellinen kehittämiskulttuuri edellyttää, että koko toimijaverkosto kykenee oppimaan uudenlaisen, jatkuvaan kehittämiseen tähtäävän elinvoimaisen toimintatavan, jossa erilaisten kohtaamisten ja yhdessä ajattelun merkitys kasvaa. On aloitettava erilaisten hajautuneiden työmuotojen kehittäminen.

Viestinnän merkitys kasvaa valtavasti perinteisiin organisaatioihin verrattuna. Kahdenkeskiset keskustelut, pienryhmäpalaverit sekä käytävä- ja kahvipöytäkeskustelut ovat elintärkeitä ja näitä tuetaan puhelinkeskusteluilla ja sähköpostilla. Virtuaalisissa tietoverkoissa johtajan ensisijainen rooli muuttuu aikaisemmasta strategisen päätöksentekijän roolista sosiaalisten avainsuhteiden luomiseen verkoston ytimessä ja sen ympärillä. Uusi johtajuus perustuu näkökulmaan, että johtajuus on kaikkien asia ja että johtamisesta tulee voiman antamista muille. Syntyy uudenlainen valmentava johtamisasenne, jossa korostuu oppiminen ja kehittyminen. 78 kolahdusta. Y1+Y2+J2.

HOCK, DEE

*One From Many
– Visa and the
Rise of Chaordic
Organization*

BK 2005

978-1-57675-332-3 (engl.)

★★★ 3

Kertomus Visa-luottokortin synnystä ja sen verkostoituneesta organisatiosta, on huikea tarina. Kirjan tekijä Dee Hock on Visan uudenlaisen organisaation kehittäjä ja ensimmäinen toimitusjohtaja. Hän on osallistunut uudentyypisten litteiden organisaatioiden kehittämiseen ja on Arie de Geusin ikäluokkaa. Visan vapaaehtoisuuteen perustuvasta organisaatiosta ei ole ollut tätä ennen tietoa. Dee taisteli teollisen ajan komento-organisaatioissa (pankkimaailma) yli kolmekymmentäviisi vuotta kokeillen erilaisia konsepteja ja loi tiiminsä kanssa Visan maailmanlaajuisen verkoston. Hän on tiimien ja yhteisöllisyyden kannattaja. Yhteisö on muodostunut sellaisista asioista, joita ei voi mitata liike-elämän yleisillä mittareilla. Miten voit mitata kunnioitusta, kärsimystä, rakkautta, luottamusta, anteliaisuutta ja huolenpitoa? Yksilön hyvä on erottamaton yhteisön hyvästä.

Jokaisen vastuu on johtaa itseään – omaa integreettiä, luonnetta, etiikkaa, tietoa, viisautta, temperamenttia, sanoja ja toimintaa. Se on loppumaton riemullinen haaste ja tehtävä. Puolet ajastamme on käytettävä tähän. Ilman poikkeuksellista itsensä johtamista valtaa ei osaa käyttää oikealla tavalla. Toinen vastuu on johtaa ylempiään (pomoja). Käytä tähän neljännes ajastasi. Kolmas vastuu on johtaa vertaisiaan (työkavereita, toimittajia, asiakkaita, kilpailijoita). Käytä tähän viidennes ajastasi. Neljäs vastuu onkin sitten johtaa alaisiaan. Aivan oikein ja paljonko tähän nyt jää aikaa? Johtamisella tehdään muista parempia ihmisiä ja myös omasta itsestä parempi. Tuloilla, vallalla ja tittelillä ei ole mitään tekemistä sen kanssa. Kaikki me olimme johtajia ennen kuin menimme kouluun.

Epäonnistumista ei pidä pelätä. Epäonnistuminen johtaa suurimpaan kasvuun edellyttäen, että me tunnistamme sen, myönnämme sen, opimme siitä, nousemme sen yläpuolelle ja yritämme uudelleen. Uusi verkottunut ajattelutapa syntyy emergenssinä esimerkkien avulla. Esimerkkejä ovat mm. Visa, Internet, Google jne. Syntyy myös uusia neliulotteisia malleja, joissa leikki on tärkeässä roolissa. Uudessa ajattelussa on poikkitieteellinen älyllinen perusta ja organisaatio perustuu kokeelliseen oppimiseen. Huikeat 76 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2+I1.

KOCH, RICHARD &
LOCKWOOD, GREG*Superconnect:
How the Best
Connections in
Business and
Life Are the
Ones You Least
Expect*

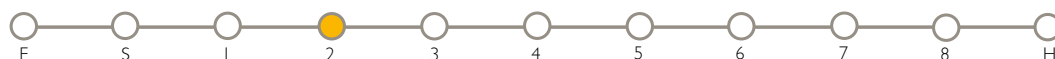
Abacus 2010

978-0-349-12231-1

★★★ 3

”The network is the least structured organisation that can be said to have any structure at all (Kevin Kelly)”. Kirjan mukaan menestyvät ihmiset pelaavat verkoston säännöillä. Maapallon ensimmäiset verkostot muodostuivat vahvoista sidoksista (links). Näitä ovat tyypillisesti suhteemme ystäviimme, perheeseemme ja työkavereihimme. Heitä näemme useimmiten päivittäin. Vahvat sidokset ovat oleellisia tunne-elämällemme; ihmiset, joilta nämä puuttuvat, ovat onnettomia. Nykyisin puhutaan enemmän heikkojen sidoksien (links) verkostoista. Näitä ihmisiä näemme harvemmin. He ovat ystävien ystäviä. He ovat ihmisiä, jotka toimivat elämämme taustalla.

Kolmanneksi puhumme hubeista (sanakirjan mukaan: pyörän napa, keskiö, keskipiste, toimialan keskus). Ne muodostuvat sekä vahvoista että hei-



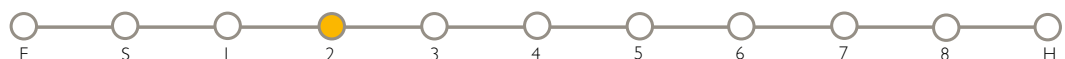
2.4. Verkostot

- koista sidoksista. Hubit ovat sellaisia yhteistyötä tekevien ihmisten ryhmiä, joilla on jokin yhteinen tarkoitus. Ne sisältävät perheitä, bisnestä, sosiaalisia piirejä, kouluja, kirkkoja, klubeja ja kansakuntia. Voimme ajatella elämää seikkailuna, jossa tärkeimmät päätökset tehdään liittymisestä hubeihin. Niillä ihmisillä, jotka ovat parhaiten yhteydessä toisiinsa ja joilla on etuoikeus päästä kaikenlaiseen tietoon, on rikkaampi, täysipainoisempi ja hyödyllisempi elämä. Kuitenkin oikeat kontaktit ovat tärkeämpiä kuin kontaktien määrä.

Kirjoittajien mukaan olemme tuskin tietoisia piilossa olevan verkostomme laajuudesta ja heikoista sidoksista (links). Samoin emme ole tietoisia ”linkkien superyhdistäjistä” (superconnectors), jotka ovat hyödyllisiä meille kaikille. Heikot sidokset ovat hyödyllisimpiä silloin kun me odotamme niiden suhteen kaikkein vähiten. Serendipiteetti nousee esiin melkein aina henkilökohtaisista tapaamisista. Se syntyy ilman mitään tietoisista tarkoitusta siitä mitä sanot jostakin joillekin. Sitten kuin taikaiskusta sanomasi palaa takaisin heidän suosiollisina kommentteina.

Sellaiset yritykset, jotka pystyvät pitämään paremmin tasapainossa heikot sidokset kuin vahvat sidokset, ovat parempia innovoimaan (esimerkiksi Apple). Kun taas sellaiset yritykset, joilla on paljon vahvoja sidoksia (esim. IBM) ovat parempia tehokkaassa tuotannossa. Menestyvät yritykset voivat epäonnistua, kun ulkoinen ympäristö muuttuu. Silloin voivat pienet ja yrittäjämäisesti toimivat yritykset, joilla on paljon heikkoja sidoksia, menestyä hyvin.

Tämän päivän yrityksille on tulossa yhä tärkeämmäksi heikot sidokset (weak links). Heikkoja sidoksia aktivoivat litteät rakenteet, projektitiimit ja epäviralliset mahdollisuudet järjestää tapaamisia sellaisille ihmisille, jotka muuten tapaavat harvoin. Yrityksen ihmisiä kannattaa myös kannustaa luomaan heikkoja sidoksia yrityksen ulkopuolelle mahdollisimman paljon. Muutamat innovaattorit rikastuvat haastamalla isoja yrityksiä ja hallituksia sellaisilla aloilla, jotka ovat tavallisesti olleet näiden ”isojen” monopoleja. Kaikkialla on päällekkäisiä verkostoja – tuotantoverkostoja, hankkijaverkostoja, vähittäiskaupan verkostoja, asiakasverkostoja, työntekijäverkostoja, konsulttiverkostoja, teknologia-yhteistyöverkostoja, bisnesenkeli- ja pankkiverkostoja, ystävien verkostoja, sähköisiä verkostoja jne.. Joka tapauksessa laajentamalla henkilökohtaisia verkostojamme ja hyödyntämällä heikkoja sidoksia, työmme voi muodostua mielenkiintoisemmaksi ja itseohjautuvammaksi ja meistä voi tulla arvokkaampia. 56 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.



MÖLLER, KRISTIAN
& RAJALA, ARTO &
SVAHN, SENJA

*Tulevaisuutena
liiketoiminta-
verkot –
johtaminen ja
arvonluonti*

Teknova 2004
951-817-851-8

★★ 2

Elämme verkostoituvassa taloudessa. Tuotannollisesta yhteistyöstä on edetty tuotekehitysyhteistyöhön ja uusien liiketoimintojen rakentamiseen. Yrityksen kyky toimia osana verkostoja ja muodostaa liiketoimintaverkkoja ovat keskeisiä menestymisen edellytyksiä. Verkot sitovat jäseniään ja tuottavat uudenlaisia riskejä; on osattava valita oikeat kumppanit ja rakentaa omasta yrityksestä houkutteleva kumppani. On kehitettävä verkostojohtamista. Jokainen verkko on todellisuudessa oman kehityshistoriansa ja jäsentensä muodostama ainutlaatuinen kokonaisuus, mikä tekee niiden rakentamisen hyvin haasteelliseksi. Liiketoiminnan osaaminen pohjautuu yhä useammin usean yrityksen tietotaidon ja kyvykkyyden varaan. Esimerkiksi Tiimiakatemia-brändin kehittämällä kasvatamme asiakaskysyntää. Voimme panostaa myös koko verkon tiimityöskentelytaitoihin, johtamiseen ja siihen liittyviin tiimin rakentamistaitoihin. Verkkoa pitää rakentaa erilaisten kehitysprojektien avulla.

Johtoryhmä voi valvoa verkon toiminnan saavuttamista ja luo suuntaviivat. Vahvalla keskittämisellä voidaan menettää oppimisedut ja verkosta tulee hierarkkinen ja samalla jäykkä. Niinpä ydinyrityksen on hajautettava verkon hallinta ja kehittämisvastuu. Verkon organisointiin liittyy kunkin verkon jäsenen vastuiden ja oikeuksien määrittely ja sopiminen. Verkon jatkuva kehittämisen tarve suosii verkkoja, joilla on hyvä yhteishenki, sillä kehitysideoita ja -toimintaa ei voi kannustaa pakolla. Yhteistyön onnistumisen keskeinen tekijä on myös jäsenten keskinäinen luottamus. Verkon johtamisessa tuleekin kiinnittää erityistä huomiota verkon jäsenten välisen luottamuksen ylläpitämiseen ja edelleen kehittämiseen. Haasteet voidaan tiivistää yhteisen oppimiskulttuurin edellytysten rakentamiseen ja ylläpitämiseen. Ylemmän asteen oppimiseen pystyvät yritykset kykenevät arvioimaan kriittisesti omaa toimintateoriaansa sekä tarvittaessa muuttamaan sitä radikaalisti. Tämä kirja on ehkä paras suomalainen verkostoitumisen kirja. 65 kolahdusta. Y2+J1+J2.

2.5. Tiimivalmentajat

JALONEN, JUKKA &
LAMPI, ILKKA

*Menestyksen
pelikirja*

Docendo 2012
978-952-63-0447-2

★★★ 2

Kirja johdattaa valmentavaan johtamiseen ja siihen, kuinka hyvä joukkue-
peli tuo tuloksia urheilussa ja työelämässä. Jalonen ja Lampi kertovat
havainnollisesti esimerkein, kuinka hyvä johtaminen nostaa esiin ihmisestä
parhaat puolet ja kuinka motivoitunut ja luottavainen ihminen yltää huippu-
suorituksiin. Menestymiseen voi päästä vain kovalla työllä, joka vaatii useim-
miten uhrauksia ja epämiellyttävien asioiden sietämistä. Menestyksen johta-
minen on usein kyvykkyyden ja lahjakkuuden johtamista.

Johtamiskirjallisuuden perusteella kirjoittajat toteavat, ettei omassa työs-
sään voi kehittyä yhä paremmaksi, ellei nauti siitä mitä tekee. Menestyksen
luominen on oppimisprosessi, joka edellyttää johtamisessa kärsivällisyyttä ja
jatkuvaa harjoittelua suorituskyvyn parantamiseksi. Johtamisen tärkein väli-
ne urheilussa ja työelämässä on organisaatio ja sen varaan rakentuva työnjako
ja yhteiset pelisäännöt. Johtaminen ammattuurheilussa tai yritystoiminnassa
on tulosten tekemistä ihmisten kanssa ja ihmisten avulla. Johtamisvastuussa
olevan johtajan ja valmentajan pitää ymmärtää, mistä tekijöistä hyvä jouk-
kuehenki syntyy tietyssä tiimissä, koska mikään tiimi ei ole samanlainen.

Kapteenien rooli on nykyään hyvin tärkeä. Joukkuetta rakennettaessa
tarvitaan hyvään johtamiseen kykenevä ja hyvä kapteeni. Tiimiakatemiolla
vastaavasti hyvä tiimiliideri on erittäin tärkeä avainpelaaja tiimivalmentajana
onnistumisessa. Yleensäkin on kiinnitettävä huomiota avainpelaajiin, koska
joukkuetta johdetaan Jalosen mielestä näiden johtavien pelaajien persoonien
kautta ja heidän avullaan. Kuitenkin jokainen johtaa aina omalla esimerkil-
lään ja omalla tekemisellään.

Jalosen mielestä valmentajan rooliin menestyvän lajinsa huipputason
joukkueen johtajana kuuluu, että hän ymmärtää olevansa joukkueensa jäsen-
ten auttaja. Lisäksi valmentajan työn lähtökohtana on oltava aito pelaajista
välittäminen. Valmentajan on luotettava vaistoonsa, että jokin ratkaisu on
oikea ratkaisu. Tekijöitten mielestä autoritäärisillä johtamisopeilla ei ole min-
käänlaista sijaa Y- ja Z-sukupolvien yhteisöissä. Avoimuus, vuorovaikuttei-
suus, yhteisöllisyys, hirarkkisuuudesta karsitut matalat organisaatorakenteet
ja yhteinen innovatiivisuus kuuluvat uuden polven yhteisöjen johtamismal-
leihin. 71 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J2+V.

MARTELA, FRANK &
JARENKO, KAROLIINA

*Itseohjautuvuus
– Miten
organisoitua
tulevaisuudessa?*

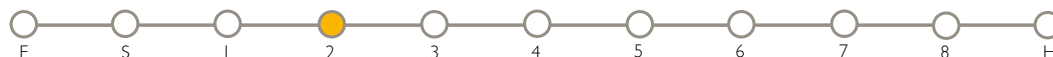
Alma Talent 2017
978-952-14-3039-8

★★★ 3

Itseohjautuvuus on elinehto yrityksille ja yhteisöille, jotka haluavat menes-
tyä nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä kovassa kilpailussa. Jäy-
kän hierarkkisten organisaatioiden ketteryys ei riitä, mutta miten luodaan
itseohjautuva organisaatio. Kirjassa on koottu 21 asiantuntijan näkemykset
13 artikkeliin, jotka antavat sekä teoreettista pohjaa että selkeitä malleja itse-
ohjautuvuuden edistämiseen.

Itseohjautuvuus tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman
ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Jotta henkilö voisi itseohjau-

▶▶



2.5. Tiimivalmentajat

- tua, on hänen ensinnäkin oltava itsemotivoitunut. Hänellä on oltava halu pysyä liikkeessä ja tehdä asioita omaehtoisesti ilman ulkoista pakottamista. Toiseksi hänellä on oltava päämäärä eli käsitys siitä, mitä tavoitetta kohti hän itseohjautuu. Kolmanneksi henkilöllä on oltava tarvittava osaaminen päämääränsä tavoitteluun. Jos taidot puuttuvat, ihminen tarvitsee niin paljon tukea, että itseohjautuvuus ei toteudu.

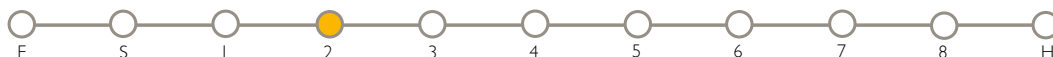
Vaikka tiimit ovat yllättävän itsenäisiä niin esimerkiksi eräässä kirjan esimerkissä, johto on kuitenkin päättänyt, että juuri kahdentoista hengen tiimit ovatärkevin tapa organisoitua. Johto on myös luonut kommunikaatiokanavat ja käytänteet, joilla tiimit vuorovaikuttavat keskenään. Eli itseorganisointuminen ei tarkoita anarkistista ”kuka tahansa voi organisoitua miten haluaa”-mallia, vaan se on nimenomaan tietynlainen organisoitumisen tapa. Organisaatioiden on siis opittava oppimaan.

Itseorganisointuneilla organisaatioilla on edelleen tietyt rakenteet ja tietyt ohjeet, joiden puitteissa toimitaan, vaikka nämä rakenteet ovatkin leimallisen erilaiset perinteiseen hierarkkiseen organisaatioon verrattuna. Itseorganisointumista harjoittavat yritykset etsivät tavallaan minimaalista elinkykyistä rakennetta (minimal viable structure) eli rakennetta, joka toisaalta rajoittaa mahdollisimman vähän työntekijöiden vapautta järjestää toimintaärkeväksi katsomallaan tavalla, mutta silti tarjoaa riittävästi selkänöjää, jotta tekeminen ei karkaa suunnattomaksi sekamelskaksi.

Säilyttääkseen innovatiivisuutensa on organisaatioiden pidettävä huoli, etteivät ne polje paikallaan. Kaikki huomio kiinnittyy omalla vuorella olevien mahdollisuuksien hyödyntämiseen ja toiminnan tehostamiseen. Ympäristä tapahtuvia muutoksia ei nähdä, ennen kuin on liian myöhäistä reagoida niihin. Ja vaikka nähtäisiin, niin usein yrityksen toiminnan muuttamista vastustetaan voimakkaammin kuin uuden suunnan hakemista. Tämä voidaan estää tasapainottamalla tehokkuuden tavoitteluun tähtäävän nykyisen liiketoiminnan jalostamisen ja uutta liiketoimintaa luovan seikkailun. Tämä on kuitenkin helpommin sanottu kuin tehty, koska nämä kaksi puolta käyttäytyvät erilaisten periaatteiden mukaan.

Teorian ja kokemusten pohjalta voi väittää, että vahvasti itseohjautuvat organisaatiot tarvitsevat erityisen paljon johtajuutta ja erityisen vähän johtajia. Tätä voimme kutsua monikolliseksi johtajuudeksi. Johtajuus ilman johtajia on yhteisen suunnan mukaan toimimista ja merkityksen rakentamista. Tehokkaan organisaation tunnistaa siitä, että tärkeää ei ole pelkästään työn vaan etenkin yhteistyön järjestäminen. Keskeinen yhteen liimaava elementti on luottamus ja psykologinen turvallisuus.

Frank Martela kysyy kirjassa, että voisiko itseorganisointuminen olla seuraava innovaatio, joka tulee syrjäyttämään perinteisen byrokraattisen organisoitumisen tavan yritysmaailmassa olemalla ketterämpi, innovatiivisempi ja voittamalla asiakkaat sekä parhaat tekijät puolelleen? Keskeisiä suuria harppauksia ihmiskunnan historiassa yhdistää seuraavat neljä yleistä lainalai-



2.5. Tiimivalmentajat

- suutta: 1) Jokaisen etu: Yhteenliittymän on jollakin tasolla palveltava kaikkia jäseniään paremmin kuin erillään oleminen. 2) Vapaamatkustamisen tukahduttaminen: On rakennettava mekanismit, joilla estää järjestelmän hyväksikäyttöä. 3) Työnjako: On se keskeinen mekanismi, jonka yhteenliittymisen mahdollistaa. 4) Toiminnan keskinäinen koordinaatio: Tämä työnjako toimii ainoastaan, jos keskinäinen koordinaatio toimii, eli yhteenliittymällä on oltava toimivat kommunikaatiokanavat, jotka mahdollistavat sen, että jokaisen yksilön tekeminen palvelee kokonaisuuden etua.

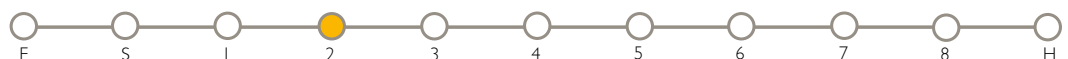
Autonomisissa organisaatioissa yksilöillä on suuri vapaus toimia parhaaksi katsomallaan tavalla. Komentoketjun sijasta jokainen yksilö pyrkii itsenäisesti edistämään yhteistä etua. Tällöin kriittisen tärkeätä on pitää huolta, että jokaisella on riittävä ymmärrys kokonaisuudesta, jotta kaikki pystyvät tekemään yhteistä etua edistäviä päätöksiä. Kauniista puheista huolimatta organisaatio palkitsee useimmiten tottelemisesta enemmän kuin radikaalien innovaatioiden tuottamisesta. Tämän vuoksi ketterät uudet toimijat usein ajavat vanhat jäykistyneet tekijät konkurssiin ja valtaavat markkinat.

Kun siis taistelemme hierarkioita vastaan, emme välttämättä taistele jotakin muuttumatonta ihmisloukkoa vaan enemmänkin kulttuurista perintöä vastaan. Ihmiset ovat koulumaailmasta lähtien tottuneet kunnioittamaan ja tottelemaan auktoriteetteja niin paljon, että tästä ajattelumaailmasta poisopiminen voi olla haastavaa ja aikaa vievää. Itseorganisoituminen tuntuu toistaiseksi vaativan yrityksen johtajalta poikkeuksellista kykyä olla ottamatta valtaa omiin käsiinsä. Jatkuvasti esimiehensä ideoita kyseenalaistava alainen nähdään perinteisesti uhkana.

Keskitetty, hierarkkinen toimintamalli on murtumassa kolmesta syystä: 1) Yhä useampi organisaatio havaitsee olevansa luonteeltaan enemmän palvelu- kuin tuotanto-organisaatio. 2) Uudet sukupolvet ovat edellisiä huomattavasti koulutetumpia ja osaavampia. 3) Digitaaliset kommunikaatiojärjestelmät luovat aivan uudenlaiset edellytykset vuorovaikutukselle ja mahdollistavat näin inhimillisen pääoman paremman hyötykäytön.

Tällä vuosituhanella on alkanut nousta uudenlainen, viides organisaatiotyyppi, joka selkeästi erottuu aikaisemmista malleista. Näiden organisaatioiden toiminta perustuu ennen kaikkea seuraaviin kolmeen periaatteeseen: ensinnäkin organisaatiot toimivat itseohjautuneesti ja minimoivat hierarkian. Tarvitaan johtamista mutta ei niinkään johtajia. Tällainen toimintamalli toimii parhaiten silloin, kun ympäristö on kompleksinen, sillä malli pohjautuu suoraan kompleksisten järjestelmien teoriaan.

Toiseksi näissä organisaatioissa toimintaa ohjaa kokonaisvaltainen kuva ihmisestä. Työntekijöiden tulee osallistua organisaation toimintaan koko kapasiteetillaan. Organisaatiot kannustavat työntekijöitä toteuttamaan omia tavoitteitaan. Organisaation kehittyminen perustuu hyvin vahvasti palauttejärjestelmän toimintaan. Kolmas erottava tekijä on se, että organisaatiota johdetaan herkällä korvalla. Perinteisen strategian merkitys vähenee, ja or- ►►



2.5. Tiimivalmentajat

- ganisaatio toimii kuin kalaparvi, herkästi ympäristöä ja omia tuntemuksia aistien. Usein ainoa kaikkia sitova periaate on, että jokaisen organisaation jäsenen täytyy toiminnallaan pyrkiä tukemaan asiakkaidensa hyvinvointia ja autonomista elämää.

Työntekijän näkökulmasta itseohjautuvuus vaatii aivan eri mittaluokan kyvykkyyksiä itsensäjohtamisessa ja elämänhallinnassa. Organisaation kannalta tämä tarkoittaa sitä, että pitää luoda tukirakenteet, joiden kautta yksilöt oppivat riittävät itsensäjohtamisen taidot. Yhteiskunnan olisi vuorostaan pidettävä huolta, että koulutusjärjestelmä tuottaa kansalaisia, joilla on putkesta ulos tullessaan vahva kyky johtaa itseään ja omaa toimintaansa. Tässä Tiimiamatemian filosofia, menetelmät ja työkalut astuvat vahvasti kuvaan.

Jos ja kun itseohjautuvuudesta tulee menestysresepti tulevaisuuden yritysten rakentamisessa ja kun Suomessa ja Pohjoismaissa on tällaisten yritysten rakentamiseen parhaat kulttuuriset edellytykset, voi tällä olla kansantaloudellisestikin merkittäviä vaikutuksia kotimaamme kykyyn houkuttaa parhaita osaajia ja pääomaa siirtämään kotipaikkansa Suomeen. Ei ole mitään niin voimakasta kuin idea, jonka aika on tullut. 90 kolahdusta.

PARKER, GLENN M.
*Team Players
and Teamwork
– New
Strategies for
Developing
Successful
Collaboration*

Jossey-Bass 2008
978-0-7879-9811-0
(engl.)

★ 2

Tämä kirja ilmestyi aikanaan Rastorin suomentamana 1990 ja luin sen silloin, mutta se oli ilmeisesti huono suomennus. Kahdeksantoista vuotta myöhemmin tuntuu siltä, että sekä tekijä että tämän kirjoittaja ovat huomattavasti kokeneempia ja ymmärtävät tätä aihetta. Kirja on tervetullut lisää vähäiseen tiimikirjallisuuteen, joka ei tunnu nyt olevan muotia. Kaikki asiantuntijat, itse mukaanluettuna, ovat sitä mieltä, että tiimit ovat ehdoton edellytys pärjätä globaalissa maailmassa. Siksi tuntuu ihmeelliseltä, että tiimien kehittämiseen ei todella paneuduta, koska se ei ole nyt muotia. Luulen, että tästä kirjasta saavat tiimiyrittäjävalmentajat erityisesti uutta irti tai vahvistavat omia kokemuksiaan.

Kirjassa on paljon erilaisia koontitaulukoita eri tutkimuksista, joista on paljon hyötyä. Koonnit muistuttavat tietyistä perusasioista: 1) Kaikkien tiimiläisten on jaettava yhteinen tarkoitus ja heidän täytyy työskennellä yhdessä saavuttaakseen sen. 2) Ilmapiiirin on oltava epämuodollinen, mukava ja rento. 3) Kaikilla jäsenillä on oltava mahdollisuus osallistua. 4) Kaikkia ja kaikkien on kuunneltava aktiivisesti (dialogi). 5) On uskallettava puhua suoraan. 6) On oltava avoin viestintä ja rakennettava luottamusta. 7) On oltava selvät roolit ja työmääritykset. 8) On opittava jaetun johtajuuden idea. 9) On rakennettava suhteita myös tiimin ulkopuolelle. Tässä on vain muutamia ainakin valmentajalle tärkeitä muistettavia asioita. Kirjassa on käytetty neljää tiimipelaajan roolia, jotka ovat hyödyllisiä muistaa esimerkiksi koottaessa projektitiimiä.

Haastaja esittää kysymyksiä, viestijä keskittyy prosessiin, yhteistyön tekijä muistuttaa päämäärästä ja auttaja pitää mielessä tehtävän. Nämä roolit on käyty yksityiskohtaisesti läpi. Hyödyllinen kirja. 68 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

2.5. Tiimivalmentajat

PELTOLA, HEIKKI
*Yhtenä – Kun
minästä kasvaa
me*

WSOYpro 2011
978-951-0-38327-8

★★★ 3

Heikki Peltolan kirja on erinomainen lukupaketti kaikille tiimioppijoille ja tiimivalmentajille. Kirjoittaja kertoo ällistyvänsä jatkuvasti huomattessaan, miten upeisiin juttuihin ihmiset pystyvät yhdessä. Voimme olla yhtä mieltä, että kyky tulla toimeen toisten kanssa on ehkä tärkein taito elämässä. Kyse on oppimisprosessista – tiimioppimisesta –, jossa jokainen tiimin jäsen ottaa vastuun itsestä. Joukkuepelaaminen on taito, jota pitää harjoitella. Vuosien varrella olemme Tiimiakatemiolla huomanneet, että kuin toinen joutuu tekemään itsensä kanssa runsaasti työtä, niin toinen osaa tiimitaidot kuin luonnostaan.

Kirjoittaja on perehtynyt laajasti alan kirjallisuuteen ja pystyy saamaan teorit lentoon. Kirja jakaantuu kolmeen osaan: Minä, kasvu ja me. Työ antaa elämälle rytmin ja ryhdin. Kun työ on mielenkiintoista, siitä ei voi olla syyttymättä. Siksi varmaan omalla kohdallani viimeinen vuosi Tiimiakatemiian päävalmentajana oli haastava, kun en oikein osannut kuvitella luopumisen tuskaa. Työssäni toteutuivat kirjoittajan kuvaamat seitsemän syytä syyttä tekemisestä: 1) Sain käyttää kaikkia taitojani. 2) Muut tarvitsivat sitä mitä tein. 3) Sain tehdä toisten tiimivalmentajien ja nuorten kanssa. 4) Nautin siitä mitä tein aivan älyttömästi. 5) Opin jatkuvasti uutta ja kehityin. 6) Minut palkittiin useilla palkinnoilla tekemisistäni. 7) Minulla oli tilaisuus muuttaa maailmaa.

Mielenkiintoista on, että kirjoittaja on löytänyt bittiavaruudesta Peter Sengen videotervehdyksen Tiimiakatemiian 15-vuotispäivään: ”Kaiken tekemisen tarkoituksena tulee olla muuttaa maailmaa, tehdä siitä parempi paikka”. Roihuun tarvitaan siis raapaisu. Siinä onkin itselleni viesti, mitä vielä voin tehdä. Sisäisen liekin sytyttämiseen tarvitaan esikuvia, joiden työt inspiroivat sinua. Tiimiakatemiolla jaetaan kaksi kertaa vuosittain palkintoja, jotka on nimetty meitä inspiroivien ihmisten mukaan mm. Sokrates, Anita Roddick, Esa Saarinen, Tom Peters ja Wilhelm Schauman.

Tässä on vielä muutamia ajatuksia kirjasta. Ensiksikin jokaisen on saatava olla oma itsensä, mutta kukaan ei saa tehdä mitä lystää. On oltava disiplina. Pitää olla eri mieltä, jotta syntyisi yksimielisyys. Ei pidä muuttaa sitä, mikä toimii. Toiminnan kivijalkoihin ei ole viisasta koskea. Haasteellinen tekemisen henki luo kivan ilmapiirin paljon paremmin kuin jatkuva löysäily. Onnistumisen hetkissä on helppo pitää yllä hyvää henkeä, mutta kriisi yllättää aina ennemmin tai myöhemmin. Silloin testataan, miten aitoja ja syviä ovat ryhmän jäsenten väliset siteet. 100 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

2.5. Tiimivalmentajat

PHILLIPS,
CHRISTOPHER

*Sokrates-kahvila
– filosofisia
kohtaamisia*

WSOY 2007
978-951-0-31378-7

★★ 2

Tekijä on onnistunut kirjoittamaan mielenkiintoisen kirjan kokemuk-
sistaan keskusteluryhmissä, joissa tavalliset ihmiset keskustelevat heitä
koskettavista kysymyksistä – aidossa filosofisessa hengessä. Sokrates on ol-
lut aina henkilökohtainen innoittajani koko lähes neljänkymmenen vuoden
opettaja- ja valmentajaurani aikana. Kirjoittamisen sijasta hän etsi ja kannusti
toisia etsimään tietoa kysymällä ja keskustelemalla. Tiimiakatemiassa emme
ole unohtaneet Sokrateen metodia! Sokraattinen keskustelu on malliesimerkki
kommunikaatiosta, joka vaatii kaikkia dialogin osapuolia osallistumaan
täysipainoisesti ja kohtaamaan toisensa tasa-arvoisina.

Tekijä on ollut perustamassa satoja keskusteluryhmiä niin kahviloihin,
kouluihin, vanhainkoteihin, kirjastoihin kuin vankiloihinkin ympäri Yhdys-
valtoja. Sokrates-kahviloissa ihmisiä yhdistää rakkaus kysymyksiin ja halu
kyseenalaistaa nekin olettamukset, joita kaikkein hartaimmin vaalimme. Kir-
joittaja kertoo, ettei hän vedä Sokrates-kahvilaa opettaakseen muita, vaan että
toiset voivat opettaa häntä itseään. ”Ellei tutki elämäänsä, ei koskaan pysty
tekemään muutoksia, joiden ansiosta elämästä tulee antoisampaa tässä ja nyt.
On tutkittava tekemiään ratkaisuja ja kysyttävä, miten voi seuraavalla kerralla
toimia paremmin.”

Sokrates pyrki kaikesta sydämestään selvittämään, mitä oli olla erinomainen
ihminen, ja hän opetti ihmisille tietyn tavan tai metodin saada valaistusta
siihen, miten he voisivat kehittyä hyveellisemmiksi. ”Katso. Ja ajattele. Katso
sitten vielä lisää. Ja ajattele vielä lisää. Älä koskaan lakkaa katsomasta äläkä
ajattelemasta.” Sokrates arvosteli hyvin ankarasti niitä, jotka antoivat toisten
ajatella puolestaan. Hän vertasi omaa rooliaan kättilön rooliin: hän auttoi ih-
misiä synnyttämään omia ajatuksiaan ja selittämään niitä uskomuksia, joiden
mukaan he elivät. Sokrates teki todellista valmentajan työtä, jossa on kes-
keistä ”vallitsevien käsitysten kyseenalaistaminen, uskomusten tutkiminen,
dogmien kumoaminen, tiedon testaaminen ja tietämättömyyden soimaami-
nen.” Loppuun vielä yksi tavallisen kahvilaan osallisuneen ihmisen ajatus:
”Ihminen voi vanheta paitsi kauniisti myös nuorekkaasti, kunhan ei koskaan
lakkaa ihmettelemästä.” 37 kolahdusta. Y1+Y2.

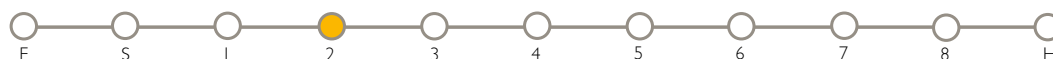
PIRHONEN, PEKKA

*No Agenda
Club – elä
väljästi*

Talentum 2009
978-952-14-1428-2

★ 2

Kirja kertoo yhteisöjen rakentamiseen ja luovaan keskusteluun tähtäävistä
No Agenda Clubeista ja foorumeista. Kokoontumisten avoin ja kiireetön
dialogi energisoi ja luo tilaa uusille ajatus- ja toimintamalleille. Tiukan te-
hokkuushakuisuuden tukahduttama työelämä kaipaa väljyyttä, jotta se voisi
ketterästi muuntua ja kehittyä. Sääntönä on ehdoton kieltä tehdä minkään-
laisia ennakkovalmisteluja – ainakaan tietoisia. Tästä nimi No Agenda Club;
ei valmisteluja, ei ennalta määrättyä agendaa. Koulut ovat tiukan agendan ja
ahdistavan oppimiskilpailun pesiä. No Agenda -kouluissa tavoitteena ei ole
kova opiskelu, vaan luonteva oppiminen. Tiedollisen oppimisen rinnalla opi-
taan sosiaalisia taitoja, myötätuntoa ja toisen ihmisen tukemista. Tiedollisen
Agendan rinnalla on inhimillinen agenda.



2.5. Tiimivalmentajat

►► No Agenda Clubin ja foorumin välinen ero on kuin veteen piirretty viiva, kyse on samasta perusideasta. No Agenda Club viittaa mahdollisimman vapaaseen ilotteluun, kun taas foorumeiksi kutsutuissa ryhmissä on jonkinlainen perusteema tai fokus. Useimpiin työpaikan palavereihin verrattuna foorumien fokus on valtavan paljon laajempi, sillä foorumeilla etsitään nimenomaan laajan ja avoimen dialogin taitoja. Foorumien perusarvoja ovat keskinäinen kunnioitus ja luottamus. Nämä avaavat dialogin ja foorumi alkaa virrata. Foorumilla on oma tietoisuus, ryhmän mieli. Sen pitää välillä osata ajatella laajasti ja välillä fokusoitua johonkin käsillä olevaan ongelmaan, samoin kuin yksilön.

Suurimmat teemat kirjan tekijän klubi- ja foorumikeskusteluissa ovat olleet muiden kanssa sovussa eläminen, merkityksellisten suhteiden rakentaminen ja kukoistavan tiimin aikaansaaminen. Ihmisenä kasvaminen on ollut sytyttävä maali. Jokaisen on itse määriteltävä, mitä se tarkoittaa. Foorumeissa oppii sellaisia asioita, joita ei kirjoista löydä, mutta ne tulevat todeksi vasta, kun on voinut keskustella ryhmässä ja saanut rakennettua kirjatiedon päälle henkilökohtaisia merkityksiä ja tunteita. ”Bisnes on vain tekosyy, jotta ihmiset saisivat olla yhdessä, oppia toisiltaan ja luoda jotain merkittävää. Kun tämän oivaltaa, ei ole pakko viettää koko elämänsä bisneksen ehdoilla – mielekästä yhdessäoloa ja luomisen riemua voi kokea muissakin yhteyksissä.” 43 kolahdusta. Y2+Y1.

ROBERTSON,
BRIAN J.

*Holacracy: The
Revolutionary
Management
System That
Abolishes
Hierarchy*

Penguin 2015
978-0-241-20586-0
(engl.)

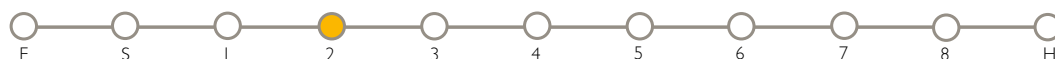
★★ 2

UUSI!

Maailma ympärillämme on muuttumassa yhä turbulenttisemmaksi. Samaan aikaan organisaatiot eivät ehdi sopeutua tähän kehitykseen. Niitä ei ole rakennettu tämän kaltaisiin muutoksiin. Onko tähän dilemmaan olemassa ratkaisua? ”Holacracy” tarkoittaa ideana organisaation tarkoituksen korostamista (purpose). Tarkoituksesta tulee päätöksenteon ankkuri kaikessa organisaation toiminnassa ja organisaation rakenteen ja henkilöiden roolien on parhaiten ilmaistava tuota tarkoitusta. Roolit ovat dynaamisia, eläviä asioita, jotka muuttuvat ajan myötä. Toisin kuin perinteiset työn kuvaukset, jotka ovat enemmänkin teoreettisia, tyhjiä ja usein nopeasti epäajankohtaisia. ”Holacracyn” käyttöönotto edellyttää asioiden nimeämistä uudella tavalla aivan kuten Tiimiakatemia-kulttuurissakin.

Tuntuu aika mahtavalta, että check-in ja check-out ovat tärkeitä jokaisessa tiimin kokouksessa. Samoin etukäteen ei tehdä mitään agendaa, vaan se tehdään lennossa. Kuka tahansa tiimin jäsen voi lisätä aiheen. Sinänsä ei kuitenkaan puhuta tiimeistä vaan ”ympyröistä” (circles). Mikäli kuitenkin ymmärsin asian oikein, niin kyse on lähes samasta asiasta kuin mitä tiimit edustavat oppimistiimeineen Tiimiakatemia-filosofiassa. Tiimivalmentajan sijasta ”ympyröissä” käytetään fasilitaattoreita. ”Holacracyssä” yksilön vastuu, tiimiläpinäkisyys, joustavuus, nopeasti järjestetyt taktiset kokoukset auttavat luomaan tehokkaita, adaptiivisia ja tuottavia operaatioita.

►►



2.5. Tiimivalmentajat

- Kirjoittajan mukaan muutos on hankala ilman koulutettua valmentajaa. Samoin uuden ajattelun osittainen soveltaminen ei onnistu. Kirjoittajan ohje on seuraava: ”1) Change your language, change your culture 2) Rewrite your role descriptions 3) Work on your organization, not just in it. 4) Streamline your meetings.” Tiimiakatemiolla olemme todenneet kielen suuren merkityksen. Ei ole vaikeaa asiaan, vaan riemullisia haasteita. ”Holacracyssä” käytetään mieluummin ehdotuksia kuin ongelmia. Voimme kysyä esimerkiksi itse: ”Mikä parantaisi tätä tilannetta? Mitä voisini ehdottaa?” Johtamiselta muutos vaatii erittäin paljon. Aluksi tuntuu kaikki kaaokselta ilman johtajuutta. Vähitellen kuitenkin kaikki osallistuvat johtamiseen, jolloin on luotu ”täynnä johtajia” (leader-full) oleva organisaatio. Syntyy vertaisorganisaatio. Rooli on tila ja toimimme jossakin roolissa roolin vartijana ilmaistaksemme roolin tarkoituksen ja vastuut. 95 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

SIBBET, DAVID
*Visual Teams
– Graphic
Tools for
Commitment,
Innovation
& High
Performance*

John Wiley & Sons 2011
978-1-118-07743-6
(engl.)

★★★ 3

Tekijä on kirjoittanut tätä kirjaa 35 vuoden ajan työskennellessään eri organisaatioiden tiimien kanssa. Hän on auttanut ihmisiä tekemään yhteistyötä ja tuloksia. Näiden vuosien aikana hän on kehittänyt tiimin Suoritusmallin (Team Performance Model – TPM) ja siihen liittyvät työkalut. Visualisoinnin avulla tiimit saavat yhteisen kielen ja vahvan työkalun tulosten parantamiseen. Mielikuvitusta käyttämällä luodaan etukäteen visiot, arvot, tehtävät ja tulokset. Kaikki tiimiläiset sitoutuvat puhumisen, kuuntelemisen, visualisoinnin ja sitä kautta näkemisen avulla ajattelemaan yhdessä. Sisältö, toiminta ja visio konkretisoituvat yhdessä tekemiseen. Vihdoinkin kaikki näkevät sen, mitä ovat luomassa, ja syntyy tuloksia.

Tiimin Suoritusmalli (TPM) on yksityiskohtainen tiimin kuvallinen taival kohti huippusuorituksia. Peruslähtökohta on Katzenbach & Smithin suorituskäyrä, jossa alun innostuksen jälkeen sukelletaan kohti ahdistusta. Alun orientaatiossa tutkaillaan miksi kukin on täällä tänään. Ratkaistavana on tarkoitus, tiimin identiteetti ja jäsenyys. Ratkaisemattomia ovat epävarmuus ja pelko. Vähitellen opitaan tuntemaan toisemme ja näin keskinäinen luottamus rakentuu vähitellen. Tavoitetta kirkastetaan yhdessä eli mitä me olemme tekemässä? Keinoja etsimällä tapahtuu sitoutumista. Toteutusvaiheessa selviää kuka tekee, milloin ja missä. Wow-ilmiöllä päästään huippusuoritukseen. Palkitsemisen ja juhlimisen avulla uusiudumme. Tämä tuntuu helpolta, mutta kirjan ideana onkin epäluottamuksen, apatian, riippuvuuksien, konfliktien ja kyllästymisen ratkaiseminen. Ehdottomasti jokaisen tiimivalmentajan on luettava tämä kirja. 50 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+TV.

2.6.Ydinkirjat

= Näiden kirjojen sisältö ja ideat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat jatkuvasti Tiimiakatemiaan teorian ja menetelmien kehittämiseen.

BACH, RICHARD
Lokki Joonatan

Gummerus 1994
951-20-0195-0

★★★ 1

Lokki Joonatan on Pikku Prinssin ohella kaikkien aikojen Tiimiakatemiaan klassikko. Kirjasta on kirjoitettu niin kauniita esseitä toimintamme alkuaikoina. Varmaan se sopi ensimmäisen visiomme ”maailmanympärysmatkan” henkeen. Kirja kertoo elämisen riemusta, vapaudesta ja itsensä toteuttamisen rajattomista mahdollisuuksista. Ajatuksemme oli ”tiimitoiminnan täydellinen oppiminen”. Uskoimme sen olevan askel kohti todellisen olemuksemme tavoittamista. Kirjasta sain ajatuksen, että meidän on lähdettävä siitä tiedosta kaiken aikaa, että olemme jo saapuneet perille. Tiesimme, että se onnistuu aina, koska uskoimme tekevämme maailmanympärysmatkan oppaanamme Lokki Joonatan. ”Me olemme vapaita menemään minne haluamme ja olemaan sellaisia kuin olemme.” Pystyimme ajattelemaan sitä ihanuutta, jonka me kokisimme, kun me todella oppisimme toimimaan tiiminä. Y2+Y1.

**BENNIS, WARREN &
BIEDERMAN,
PATRICIA WARD**
*Organizing
Genius –
The Secrets
of Creative
Collaboration*

Addison-Wesley 1997
0-965-37478-5 (engl.)

★★ 2

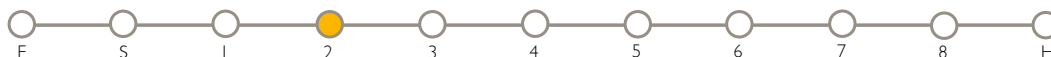
Loistavuus on parempi opettaja kuin keskinkertaisuus. Miksi suuret asiat luodaan aikaan nuhruudessa, tylsässä ympäristössä? Kokemus tekee ihmisistä realistisempia ja se ei ole välttämättä hyvä asia. Jos voit unelmoida, voit tehdä sen (Disney). Luovissa ryhmissä epäonnistumista pidetään oppimiskokemuksena. Liiderit tietävät, että ikävöimme tarkoitusta. Luovan yhteistyön paradoksi on vahva liideri. Kaikki suuret ryhmät ovat projektivetoisia. 39 kolahdusta. Nämä ovat huomioita tämän teoksen sisällöstä. Kirjoittajat tutkivat huipputiimejä ja miten ne toimivat yhteistyössä johtajiensa kanssa. Teksti avautuu kuuden eri tapaustutkimuksen kautta. Ne ovat: Walt Disneyn studio, Xeroxin Palo Alton tutkimuskeskus ja Apple, Clintonin ensimmäinen presidenttikampanja, Lockheedin lentokonetehtaan hajupajat, taidekoulun yhteisöllisyyskokeilut sekä atomipommin tekeminen eli Manhattan projekti. Y2+Y1+J2.

DONNELLON, ANNE
Team Talk

HBS Press 1996
0-87584-619-X (engl.)

★★ 2

Tämä kirja auttaa meitä ymmärtämään tiimien välistä erilaisuutta. Tiimin kehitystä voi arvioida sen puheen kautta. Istuin tänään itse osuuskunta Mainion treeneissä ja pystyin hyvin näkemään tiimin kehityksen siitä, miten he puhuivat toisilleen. Selvästi he pystyivät ajattelemaan yhdessä aika ajoin. Yksilön on tiimin kehityksen alussa vaikea sopeutua tiimin osaksi. Tiimin jäsenet ovat taipuvaisia syyttelemään toinen toisiaan sen sijaan, että tiimi tutkisi omaa dynamiikkaansa. Luottamus tiimin jäsenten välille kehittyy vähitellen, kun tiimi alkaa saavuttaa tuloksia. Tiimin keskustelutaidot luovat vähitellen tiimidynamiikan. Tiimityön keskeinen paradoksi on se, että tiimit tarvitsevat sekä erilaisuutta että erilaisuuksien yhdistämistä jäsentensä kesken. Tiimin on käytävä jatkuvaa dialogia purkaakseen erilaisuuden aiheuttaman jännityksen. Löytämällä oikean tasapainon erilaisten taitojen yhdistämiselle tiimi onnistuu tehtävässään. 28 kolahdusta. Y2+J2.



2.6.Ydinkirjat

= Näiden kirjojen sisältö ja ideat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat jatkuvasti Tiimiakatemiian teorian ja menetelmien kehittämiseen.

**HACKMAN,
RICHARD J.**

*Leading Teams:
Setting the
Stage for Great
Performances*

HBS Press 2002
1-57851-333-2 (engl.)

★★★ 3

Tämä teos on huippuhyvä valmentajille. Pitkästä aikaa tuli vastaan huipukirja tiimeistä itsellenikin. Huomasin, että vaikka olen valmentanut vähintään kaksi vuotta 20 joukkuetta, olen unohtanut monia perusprinsiipejä. Tiimin on oltava aina keskittynyt todelliseen työntekoon. Havaitsin taas jälleen kerran, että työskentely Tiimiakatemiassa on erittäin vaativaa. Hyvä johtaminen antaa energiaa ja tiedämme mitä teemme. Hyvä johtaminen sitoo hyvin kaikkien kyvykkyudet yhteen. Parhaaseen tulokseen päästään määrittelemällä halutut tulokset määrittelemättä yksityiskohtaisesti keinoja, joilla tiimin pitää pyrkiä noihin päämääriin. Olemme siksi siirtyneet taas vanhaan hyvään käytäntöön päämäärän suhteen. Jokaisen on tehtävä maailmanympärysmatka, jos aikoo Tiimiakatemiassa pärjätä. 49 kolahdusta. Y2+Y1+Y3+J2+V.

HEIKKILÄ, KRISTIINA

*Tiimit –
avain uuden
luomiseen*

Kauppakaari 2002
952-14-0520-1

★★★ 2

Tiimityöskentely on keskeinen menestystekijä toimialasta riippumatta. Tiimin rakentaminen ei ole loogista toimintaa vaan ennemminkin psykologista. Psykologisessa tiiminrakentamisessa joutuu tekemisiin niin yksilöiden erilaisten tarpeiden kuin heidän vahvuuksiensa ja heikkouksiensa kanssa. Koska tiimin jäsenten henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on merkitystä tiimin toiminnalle, tiimi tulee rakentaa huolellisesti ja räätälöitynä. Tiimityöskentelyn sujuvuus riippuu siitä, miten hyvin tiimin jäsenet perehdytetään ja koulutetaan tiimirooliensa ohella myös tiimitaitojen osajiksi. Jos yrityksessä on useita tiimejä, kannattaa kehittää tiimien välinen kilvoittelu. Kirjassa on turhan paljon erilaisia testejä. Ne voi hypätä yli ja keskittyä Belbiniin. Joka tapauksessa tämä teos on Skytän kanssa paras suomalainen opus tiimityöstä. 45 kolahdusta. Y2+Y1+Y3+J2.

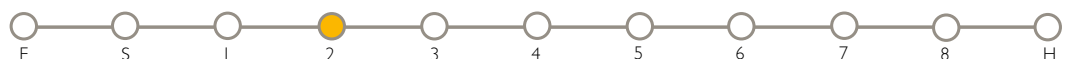
**HEIKKILÄ, JORMA &
HEIKKILÄ, KRISTIINA**

*Dialogi – avain
innovatiivis-
suuteen*

WSOY 2001
951-0-25601-3

★★★ 2

Ryhmä on dialogissa tärkeä: Se voi edistää tai hidastaa dialogin etenemistä. Se luo uusia mahdollisuuksia, mutta tarjoaa saman tien myös mahdottomuuksia. Dialogia tarkastellaan ennen muuta ryhmäprosessina, jolloin ihmiset yhdessä ihmettelevät kohtaamiaan asioita. Keskusteluilla ja väittelyillä ei päästä uuden tiedon oppimiseen, vaan siihen tarvitaan turvallisuudentunnetta ja mahdollisuus tutkia oman ajattelunsa alkulähteitä muiden kanssa. Dialogissa ymmärretään erilaisuutta ja tuotetaan uusia merkityksiä sekä uutta, yhteistä tietoa. Tiimiakatemia innovatiivisena organisaationa tuottaa itse sellaista tietoa, jota ei mistään saa ostettua. Meille dialogi ja sen oppiminen on tärkeää. Jokaisen on luettava joko Isaacs tai tämä teos. 76 kolahdusta. Y2+Y1+J2.



2.6.Ydinkirjat

= Näiden kirjojen sisältö ja ideat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat jatkuvasti Tiimiakatemiaan teorian ja menetelmien kehittämiseen.

HILL, NAPOLEON

Think and Grow Rich

Fawcett Crest 1960
0-449-21492-3 (engl.)

★★★★ 2

Kirja on kaikkien itsensä kehittämisen kirjojen äiti ja isä samassa pake-tissa. Kirja on kirjoitettu jo vuonna 1937 eli 10 vuotta ennen kuin itse synnyin. Itse luin kirjan vasta vuonna 1995, kun aloin harrastamaan voi-makasta itsetutkiskelua. Minulla oli pieni ajatus omasta yliopistosta, Partus Universitystä. Ajatus oli siemen, joka on nyt kasvamassa, koska ajatus vain toistuu ja toistuu. Ajattelimme ryhtyä organisoimaan ja käyttämään kaikkea maailman tietoa. Siinä me tarvitsimme tiimejä. Sitten joitakin vahvoja kir-jan ajatuksia. Koskaan ei ole oikea aika ja siksi piti ryhtyä toimimaan heti. Emme luovuta koskaan. Peräänantamattomuus, keskittyminen suoritukseen ja selvä päämäärä ovat aina kaiken menestyksen takana. Kukaan ei ole valmis ennen kuin hän uskoo, että saavuttaa sen. Tilapäinen tappio vain pakottaa sinut tekemään uuden suunnitelman. Useimmat ovat hyviä aloittajia, mutta huonoja lopettajia. Kerro maailmalle mitä aiot tehdä, mutta näytä se ensin. Lahjasi puhkeavat vasta paljon yli 50 vuoden iän. Tiimiakatemiaan klassikko. 49 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J2.

**HUSZCZO,
GREGORY E.**

Tools for Team Excellence

Davies-Black Publishing
1996
0-89106-081-2 (engl.)

★★★★ 2

Tiimin kehittäminen on prosessi, ei ohjelma. Mikään tiimi ei ole koskaan täydellinen. Aina on varaa parantaa. Tehokkaalla tiimillä on seitsemän tärkeää ominaisuutta: Selvä suunta, kyvykkäät jäsenet, selvät vastuut, järkevät ja tehokkaat työskentelytavat, rakentavat jäsenten väliset suhteet, tiimityös-kentelyä arvostetaan ja ulkoiset suhteet asiakkaisiin ovat kunnossa. Tiimien rakentamisessa on aina koetettava pitää tasapainossa tehtävät ja ihmissuhde-taidot. Tiimitaidot ovat kaikkein tärkeimmät kyvyt selvitäksesi tällä vuosituhannella. Tiimit muuttavat ihmisiä ja organisaatioita valtavasti. 21 kolahdusta. Y2+Y3+J2.

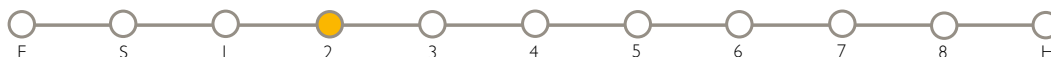
ISAACS, WILLIAM

Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito

Kauppakaari 2001
952-14-0425-6

★★★★ 3

Tämä teos on varmaan lähes koko elämäni TOP TENissä. Se on paljon sanottu tällä lukumäärällä. Dialogin aikaansaamiseksi vaaditaan johdonmukaista toimintaa ja käyttäytymistä, joustavia rakenteita, kykyä ennakoida ongelmia, otollista ilmapiiriä ja keskusteluihin vaikuttavan pohjavireen ymmärtämistä. Ajattelutapojemme neljä puutetta – abstrahointi, kuvainpalvonta, päähänpinttymät ja puolustautuminen – ovat taustalla lähes kaikissa vaikeuksissa, joita vastaamme tulee, kohtaamme ne sitten itsessämme, perheessämme, työelämässä tai yhteiskunnassa. Nämä neljä puutetta tukevat toisiaan ja vahvistavat käsitystämme maailman pirstoutumisesta. Neljä dialogiperiaatetta – osallistuminen, ilmeneminen, tietoisuus ja johdonmukaisuus – auttavat meitä voittamaan vaikeudet ja antavat perustan, jolle voimme rakentaa paremman työskentelytavan ja uuden elämäntyylin. 97 kolahdusta!!!! Y2+Y1+J2.



2.6.Ydinkirjat

= Näiden kirjojen sisältö ja ideat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat jatkuvasti Tiimiakatemiaan teorian ja menetelmien kehittämiseen.

KATZENBACH, JON R.
*Peak
Performance
Aligning the
Hearts and
Minds of Your
Employees*

Harper Collins 2000
0-87584-936-9 (engl.)

★★★ 3

Mahtava, mahtava opus. Aina on selvästi ilmoitettava mikä merkitsee meniten. Pienen yrityksen syntymekanismi on aivan toisenlainen kuin kuvittelimme > asiakkaita on saatava heti, koska sieltä tulee ideapaine. Huippusuoritukseen tähtäävä porukka vaatii erilaista johtajuutta kaikkialla organisaatiossa. Se on työskentelyä ihmisten kehittämiseksi enemmän kuin päätöksentekoa. Se on enemmän positiivisen asenteen luomista ja ympäristön energisyyden lisäämistä kuin parempaa ohjaamista ja laajempaa valvontaa. Tarvitaan paljon enemmän emotionaalista johtamista. Emotionaalinen johtaminen on henkilökohtaista, välittävää ja interaktiivista. Olla paras ei riitä – emme ole koskaan tyytyväisiä. Asenne on kaikkein tärkein kun rekrytoimme ihmisiä. 101 kolahdusta. Y2+Y1+Y3+J1+J2+V.

**KATZENBACH, JON R.
& SMITH,
DOUGLAS K.**
*The Discipline
of Teams*

John Wiley & Sons
2001
0-471-38254-X (engl.)

★★★ 2

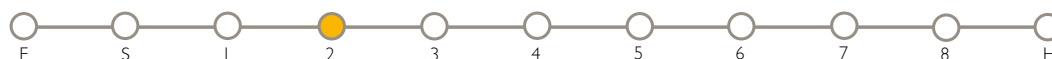
Taidot opitaan työtä tehdessä. Ei siis liikaa huomiota alussa siihen mitä kukin osaa. Tiimi oppii eniten kun se on jumissa, mutta valmentajan tehtävä on auttaa, ettei tiimi jumiudu liian pitkäksi ajaksi. On meillä valettiimiläisiä, joiden pääsitoutuminen on muualla. Suoritushaaste on aina ja kiistattomasti yritystoiminnan synnyttäminen. Meidän on aina valittava tehtävää suoritettaessa onko kyse tiimimäisestä lähestymistavasta vai selvästi johtajan johtamasta suorituksesta. Katzenbach ja Smith ovat löytäneet aivan uusia ideoita tiimimäiseen toimintaan. Mullekin tuli 98 kolahdusta, vaikka luulin tietäväni jo kymmenen vuoden kokemuksella kaiken tiimeistä, mutta kuinka ollakaan en taida tietää yhtään mitään. Teoriamme ydinkirja Y2+1+Y3+J1+J2+V.

**KATZENBACH, JON R.
&
SMITH, DOUGLAS K.**
*Tiimit ja
tulokset
yritys*

WSOY 1998
951-0-23292-0

★★ 2

On hyvä aina muistaa, että vain suoritus muotouttaa tiimin. Tämä teos on ehdoton alansa klassikko ja jo 17 vuotta tiimiläiset ovat tahkonneet tätä opusta. Kirja on eräs tiimioppimisemme ydinteoksista. Ja tätä kirjaa lainataan useimmiten kaikkialla maailmassa, kun puhumme tiimeistä. Kirjassa painotetaan aika paljon oppimista, mutta se on jostain syystä jäänyt vähemmälle huomiolle, muttei suinkaan meillä. Huipputiimejä on äärimmäisen harvassa. Itse olen valmentanut pitkäkestoisia kolmen puolen vuoden tiimejä 25 kappaletta ja useita lyhyempikestoisia tiimejä. Näistä olen onnistunut valmentamaan joka viidennen huipputiimiksi. Suurimmasta osasta on kuitenkin tulut todellinen tiimi. Valmentajana on aina pidettävä päämäärä ja tavoitteet mielekkäinä ja kasvatettava koko ajan sitoutumista ja itseluottamusta. Taitotaso tiimiläisillä nousee hitaasti todellista työtä tekemällä. 20 kolahdusta. Y2+Y1+Y3+J1+J2+V.



2.6.Ydinkirjat

= Näiden kirjojen sisältö ja ideat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat jatkuvasti Tiimiakatemiaan teorian ja menetelmien kehittämiseen.

LIPMAN-BLUMEN,
JEAN & LEAVITT,
HAROLD J.

*Kuumat ryhmät
tuloksen
tekijänä*

WSOY 2000
951-0-24335-3

★★★ 3

Kuumat ryhmät eivät koostu palkkasotureista. Niiden jäsenillä on tunne jostakin korkeammasta tavoitteesta, jalostavaan missioon osallistumisesta. He katsovat aina olevansa matkalla, joka on mitä suurimmassa määrin tekemisen arvoinen. He pitävät pyrkimystään oikeutettuna ja itseään uranuurtajina sekä uskovat tekevänsä jotakin todella tärkeää. ”Suunnittelemme yrityksiä synnyttävää korkeakoulua, joka kehittää tulevia yrittäjiä tavalla, jolla heitä tulisi kehittää” (Johannes Partus). Kuumat ryhmät voivat ulkopuolisen mielestä muistuttaa hyvin paljon kultteja, pieniä palavasti uskovien piirejä, jotka ovat omistautuneet tietyille omalle ”uskonnolleen”. Perinteiset organisaatiot ryhtyvät tapansa mukaan käsittelemään kuumia ryhmiä rikkaruohoina, jotka ovat työntymässä sotkemaan siististi istutetun puutarhan. Tavoitteena kaikessa on suorituksen parantaminen. Ryhmän onnistumisen kannalta niin elintärkeä määrätietoisuus tekee kuumien ryhmien ja emo-organisaation suhteesta usein jokseenkin hankalan. Tämä kirja on myös kertomus Tiimiakatemiaan taistelusta. Kun lukee tämän kirjan, niin ymmärtää miksi suhteemme emo-organisaatioon ovat välillä myrskyisät. 90 kolahdusta. Y2+Y1+Y3+J1+J2.

ORSBURN, JACK D.
& MORAN, LINDA

*The New Self-
directed Work:
Mastering
the Challenge
Teams*

McGraw-Hill 2000
0-07-043414-X (engl.)

★ 3

Kirja kertoo monista tiimiasioista, joita Tiimiakatemiassa on kerrattava jatkuvasti. Tiimit on linkitettävä mahdollisimman hyvin keskenään, jolloin saadaan parempia bisnestuloksia. Johtamiseen on kiinnitettävä jatkuvasti huomiota, sillä mikään ei ohjaudu yhteiseen päämäärään ilman johtamista ja hyvää tiimivalmentamista. Tiimin kulttuurin rakentaminen kestää puoli-toista vuotta ja toimivan tiimiyrityksen rakentaminen kestää kolme vuotta. Tiimit myös muodostavat aina oppivan organisaation perustan. Tiimejä on valmennettava jatkuvasti. Tiimeillä on oltava aina mittarit, joiden avulla niiden kehittymistä seurataan koko ajan. Meillä perustan muodostaa ”laatu 47-arviointi”, jossa puolivuositain käydään läpi tiimiyrityksen keskeisimmät prosessit. Jokaisen tiimin jäsenen on myös saatava johtamiskoulutusta, koska itseohjautuvuudessa jokainen johtaa itseään (itsensä johtaminen 60 %). Kirja sopii erinomaisesti yritysjohtajille ja valmentajille. Tiimien nimet, logot, sloganit, T-paidat, omat tiedotteet ja yhteiset tapahtumat viestivät tiimien kehittymisestä. 20 kolahdusta. Y2+J2+V.

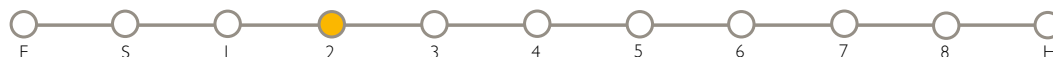
RAY, DARRELL &
BRONSTEIN, HOWARD

*Teaming up
– making the
transition to a
self-directed
team-based
organization*

McGraw-Hill 1995
0-0-7051646-4 (engl.)

★★★ 3

Tiimikirjoja ei tänä päivänä kovin paljon ilmesty, koska se ei ole muotia. Kuitenkaan perusasiat eivät ole muuttuneet vuosien saatossa. Olen lukenut kirjan parin kolmen vuoden välein ja huomaan aina, että monet perusasiat unohtuvat helposti. Tiimivalmentaja on aina palvelemassa tiimiä, joka vuorostaan palvelee omia asiakkaitaan. Ilman mitattavaa päämäärää ei ole tiimiä. Alussa tiimeillä on vaikeaa löytää yhteistä päämäärää. Silloin tiimivalmentajan on tuettava voimakkaasti tiimiä ja rohkaistava kiinnittämään huomiota sekä tavoitteisiin että päämäärään. Tiimi oppii kollektiivisena kokonaisuutena ikään kuin se omistaisi vain ”yhden pään”. Opit kehittyvät jaetun johtajuuden, jatkuvan harjoittelun ja kokemuksen avulla. Voimme



2.6.Ydinkirjat

= Näiden kirjojen sisältö ja ideat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat jatkuvasti Tiimiakatemiaan teorian ja menetelmien kehittämiseen.

- puhua tiimioppimisesta tai oppivista tiimeistä. Jokainen tiimi tarvitsee mission ja tiimisopimuksen. Tähän voi mennä monta kuukautta. Kirjassa on hyviä käytännön kysymyksiä tiimivalmentajille fasilisoitaviksi. 62 kolahdusta. Y2+Y3+y1+J1+J2+V.

ROBERTS, WESS

Attila puhuu

Business Book 1990
951-885-048-8

★★★ 1

”**A**ttila puhuu” on klassikko vailla vertaa. Hunnikuningas Attila pystyi Asatoja vuosia sitten yhdistämään keskenään kilpailevat päämäärättömät heimot sotajoukoksi, joka nousi mahtitekijäksi maailmassa. Tässä kirjassa Attila opastaa sotilaitaan kaikissa nykyaikaisen liikkeenjohdon avainkysymyksissä. Attilan suunnitelma oli järjestelmällinen ja äärimmäisen tarkka. Hän voitti hunnipäälliköiden luottamuksen vetoamalla heidän tunteisiinsa. Älä koskaan palkitse hunnia, jos hän tekee vähemmän kuin häneltä on odotettu. Älä koskaan palkitse hunnia jokaisesta oikein tehdystä työstä. Anna pieniä palkkioita pienistä tehtävistä. Kiitä niitä, jotka ovat yksinkertaisesti hyviä hunneja. Jakele auliisti pieniä arvostuksen osoituksia. Siinä on muutamia Attilan ideoita. 20 kolahdusta. Y2+Y1+J2.

RILEY, PAT

The Winner Within

Putnam 1993
0-399-12839-0 (engl.)

★★★★ 3

Tätä kirjaa ei pidä unohtaa. Sinun on pantava itsesi peliin ja tehtävä se koko sydämellä. Tiimit murtuvat, kun niillä ei ole päämäärää tai päämäärät eivät ole selvästi määritellyt. Päämäärät on lujasti juurrutettava, muuten ihmiset alkavat toimia itsenäisinä yrittäjinä systeemissä, joka todellisuudessa tarvitsee yhteistyötä. Koko juttu lähtee liikkeelle avainpelaajista, persoonista. On päätettävä, haluatko olla mukana vai et. Kulttikirja siitä, mitä sinun on annettava tiimille. On asetettava mittareita, joilla mittaat omaa menestymistäsi. 20 kolahdusta. Klassikko. Y2+Y1+Y3+J1+J2+V3.

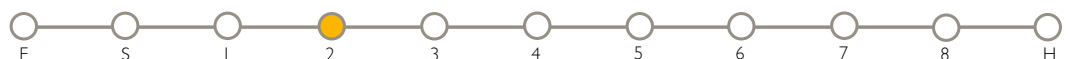
SAARINEN, ESA &
LINDSTRÖM, CURT

Poppamies

WSOY 1995
951-0-20829-9

★★★★ 2

Teos on jatkuvasti suosittu klassikko. Kurre toi Suomeen kovan osaamisen yhdistettynä pehmeään osaamiseen. Erilaisilla keinoilla pannaan pelaajat itse miettimään mihin kukin on tähtäämässä. Nimenomaan on tärkeää, että tarpeeksi aikaisessa vaiheessa tehdään selväksi mitä halutaan. Jokaisen henkilökohtainen vastuu on huippusuorituksen perusta. Valmentajan tehtävä on ohjata oikeaan opiskelutekniikkaan ja harjoittelutekniikkaan – toimintoihin, joiden avulla yksilö löytää omat mahdollisuutensa ja kehitysuransa. Poppamiehen teema: ihmisen kiinnostus, sitoutuneisuus ja virittyneisyys omaan elämäänsä. Intensiteetti, millä ihminen kohtaa itsensä. Puheena on oma sisäinen hehku. Opi uutta, ratkaise ongelma, voita tappiotunnelma. Ja nauti prosessista. 35 kolahdusta. Y2+Y1+Y3+J2.



2.6.Ydinkirjat

= Näiden kirjojen sisältö ja ideat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat jatkuvasti Tiimiakatemiaan teorian ja menetelmien kehittämiseen.

SARASVUO, JARI

*Sisäinen
sankari*

WSOY 1996
951-0-21344-X

★★★ 2

Sarasvuon kirja on lähes täydellinen itsensä kehittämisen parhaitten kirjojen koonti suomalaiselle lukijalle. Luin kirjan joululomalla 1997 ja sain silloin 90 kolahdusta, jotka kaikki olen kirjoittanut kirjan etukannen taakse ja käytäntöön vietävät ideat kirjan takakannen taakse vapaille sivuille. Nyt 13 vuotta myöhemmin joululomalla selailen kirjaa ja kaikki tuntuu selvemmältä kuin silloin. Tiimiakatemia on muodostanut henkisen kodin, jossa toteutuvat ihmisen tarpeet: varmuuden tarve, tarve kokea vaihtelua, ainutkertaisuuden tarve, yhteenkuuluvaisuuden tarve, täyttymisen tarve ja erityisesti jakamisen ja perinnön jättämisen tarve. Kaikki ihmisen tarvetasot ovat tulleet täytetyiksi yhdellä kertaa, silloin kun jokainen ihminen on kuulunut tiimiin, jolla on innostava ja haastava yhteinen tavoite. Sarasvuon käsky on toteutunut: ”Ympäroï itsesi huipputiimillä, jolla on innostava yhteinen tavoite, niin maailmasi muuttuu kuin itsestään.” Varsinkin luku ”Heimo” on aina tehnyt itseeni suuren vaikutuksen. ”Sinä haluat luoda itsellesi mission ja perinnön, joka jää sinun jälkeesi. Jotta elämäntehtävälläsi olisi tällaista pysyvää arvoa, ympärilläsi täytyy olla heimo, jota palvella ja jonka jäsenien elämän laatua haluat nostaa.” 90 kolahdusta. Y1+Y2.

SKYTTÄ, ANTTI

*Tiimiytys ja
sen läpivienti –
Matkalla kohti
matalampia
organisaatioita*

Yritystaito 2000
951-96153-6-9

★★★ 3

Pitkäästä aikaa löysin hyvän tiimikirjan. Nousi heti TOP Teniin. Tämä teos kuulukoon jokaisen tiimiläisen must lukemiseen. Meille on tärkeä hauskuus ja kasvu ihmisenä, on annettava aikaa kypsyä. Olemme Tiimiakatemiassa muista edellä noin viisi vuotta ja aiomme tämän etumatkan säilyttää. Olemme jo aivan oikeasti siirtyneet oppivaksi organisaatioksi. Lannoitukset ovat kiinni siitä, että tiimissä on joku, joka osaa ohjata kehittämisprosessia. Tämä taito kuuluu harvoin tiimin taitoihin alkuvaiheessa, mutta tiimivalmentajalla sitä on tyypillisesti. Siksi tiimin kannattaa käyttää aktiivisesti tiimivalmentajan apua samalla, kun tiimin jäsenet opettelevat prosessin ohjaamista. Treenit ovat välttämättömiä kaikkien tiimien kasvulle kohti todellista huipputiimiä. Peräti 71 kolahdusta. Y2+Y3+Y1+J2+V.

WENGER, ETIENNE
& McDERMOTT,
RICHARD & SNYDER,
WILLIAM M.

*Cultivating
Communities
of Practice –
A Guide to
Managing
Knowledge*

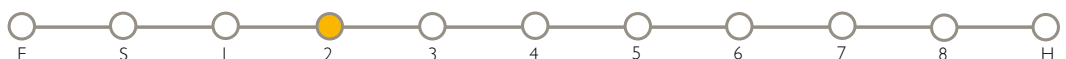
HBS Press 2002
1-57851-330-8 (engl.)

★★★ 3

Tämä on yksi huippukirja, niistä 64 kirjasta, jotka luin kevään 2005 aikana. Käytäntöyhteisöt ovat sellaisten ihmisten ryhmiä, jotka jakavat yhteisen intohimon samoihin aiheisiin ja ongelmiin syventäen samalla tietämystään ja asiantuntemustaan. Olemme itsekkin saaneet hyviä kokemuksia käytäntöyhteisöistä treenaamalla kahta tai kolmea tiimiä yhdessä. Käytäntöyhteisö muodostuu kolmesta eri rakenteesta ja niiden kombinaatiosta: domainista, joka määrittelee aiheet; yhteisöstä, joka pitää huolta domainista; sekä jaetusta käytännöstä, jolla yhteisö kehittää tehokkaasti domainiaan. Kun nämä kolme rakennetta toimivat hyvin yhdessä, niistä syntyy ihanteellinen tietorakenne – sosiaalinen rakenne.

Ilman domainia yhteisö on vain ryhmä ystäviä. Käytäntöyhteisön rakentamisessa on tärkeää, että jäsenet tapaavat säännöllisesti keskustellen tärkeistä

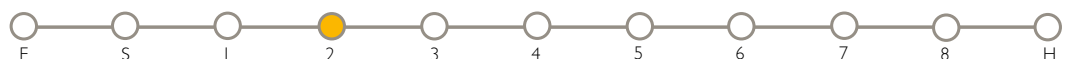
▶▶



2.6. Ydinkirjat

= Näiden kirjojen sisältö ja ideat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat jatkuvasti Tiimiakatemiaan teorian ja menetelmien kehittämiseen.

- ▶▶▶ domainia koskevista aiheista. Tiimiakatemiaan perusdomain on nykyisin yrittäjyys ja erityisesti tiimiyrittäjyys. Sopiva yhteisön koko on 15–20 jäsentä. Yhteisön menestys riippuu siitä energiasta, jonka yhteisö itse luo, ei siis ulkopuolisesta lähteestä. Kaikki käytäntöyhteisöt riippuvat sisäisestä johtajuudesta, mutta terveet yhteisöt eivät riipu kokonaan yhden persoonan johtamisesta. Johtajuus jaetaan ja on tyypillistä koko yhteisölle. Yhteisöt tarvitsevat yleensä valmennusta ja metodologista tukea saavuttaakseen täyden potentiaalinsa. Mahtavia kolahduksia peräti 127 kappaletta. Teoriamme ydinkirja. Y1+Y2+J2.



3.

Yrittäjyys /

Yritys /

Tiimiyrittäjä[®]

UUDET KIRJAT 30. PAINOKSEEN

AIRASKORPI, AURORA: Riittävän hyvä – Selviytymisopas työelämään, Kustantamo S&S 2020

FRIED, JASON & HEINEMEIER HANSSON, DAVID: Kesytä töiden hullumylly, Atena 2019

HALME, MILLA & KARAS, JENNA & MANNINEN, KATRI & MARTTINEN, KIRSI & MURTO, ARMI & TEIKARI, MARIA: Työelämän kapinalliset – Totuuksia kellokorteista ja kahvihuoneista, Otava 2019

HEINIMÄKI, JAAKKO: Arvon porukka – Etiikka ja työyhteisö, Kauppakamari
IIVARI, SAARA & PIHA, KIRSI & TUOMINEN, TARU: Juppi, hippi vai punkkari – Mitä tapahtuu huomenna konsultille? WSOY (Ellun Kanat) 2019

JÄRVILEHTO, LAURI: Kiitorata – Startup-maailman molemmat puolet, Tammi 2018

KOPONEN, JOHANNES: Alustatalous ja uudet liiketoimintamallit – Kuinka muodonmuutos tehdään, Alma Talent 2019

LINDGREN, JAAKKO & MOKKA, ROPPA & NEUVONEN, ALEKSI & TOPONEN, ANTTI: Digitaalisatio – Murroksen koko kuva, Tammi 2019

MERILEHTO, ANTTI: Tekoäly – Matkaopas johtajalle, Alma Talent 2018

RÄMÖ, SATU & VALTARI, HANNE: Unelmahommissa, WSOY 2017

STÅHLBERG, LEENA & HERLEVI, MARJAANA: Omanäköinen elämä – Näin teet hyviä valintoja, PS-kustannus 2017

YRITTÄMINEN KOULUISSA

HILTUNEN, MERJA & HÄNNINEN, JARMO & OSSA, JAAKKO & PÄTTINIEMI, PEKKA & PÖYRY, JUKKA & TAINIO, JUKKA & TROBERG, ELIISA: Henkilöstöomisteinen yritys
MOILANEN, HANNA & PELTOKOSKI, JUKKA & PIRKKALAINEN, JAANA & TOIVANEN, TERO: Uusi osuuskunta – Tekijöiden liike

TROBERG, ELIISA & HYTINKOSKI, PEKKA: Osuustoiminta oppimismallina yrittäjyyteen

TUURI, HANNA: Let's HOPE – Kohti yrittäjyyden oppimisen vallankumousta

ALOITTAVA YRITTÄJÄ

JÄRVINEN, MIKKO & KARI, MATTI: Yritä, erehdy, onnistu – Helppo opas yrittäjyyteen

JÄÄSKELÄINEN, JANNE: Älä yritä - Tätä sinulle ei kerrota yrittämisestä

LEPPÄNEN, OLLIS: Liiketoimintas suunnitelma roskakoriin

LUOSTARINEN, JOONA & HYVÄRI, TIMO: Sopeutumattomat – Tee intohimostasi tai osaamisestasi menestystarina

MIKKOLA, SAMI & TERVONEN, MARTTA: EPIC – Nuoren yrittäjän käsikirja

PELTOLA, HEIKKI: Jokaisella on juttunsa

HYVÄT BISNEKSET

CHOI, DAVID & GRAY, EDMUND: Values-Centered Entrepreneurs and Their Companies

CSIKSZENTMIHALYI, MIHALY: Good Business

HAAPALA, JAANA & AAVAMERI, LEENA: Omatuntotalous

TAUSTOJA TYÖELÄMÄN JA YRITTÄMISEN TRENDISTÄ

AIRASKORPI, AURORA: Riittävän hyvä – Selviytymisopas työelämään

BIRKINSHAW, JULIAN & RIDDERSTRÅLE, JONAS: Fast / Forward – Make Your Company Fit for the Future

FRIED, JASON & HEINEMEIER HANSSON, DAVID: Kesyttä töiden hullumylly,

HALME, MILLA & KARAS, JENNA & MANNINEN, KATRI & MARTTINEN, KIRSI & MURTO, ARMI & TEIKARI, MARIA: Työelämän kapinalliset – Totuuksia kellokorteista ja kahvihuoneista

KOPONEN, JOHANNES: Alustatalous ja uudet liiketoimintamallit – Kuinka muodonmuutos tehdään

MERILEHTO, ANTTI: Tekoäly – Matkaopas johtajalle

STÅHLBERG, LEENA & HERLEVI, MARJAANA: Omanäköinen elämä – Näin teet hyviä valintoja

Huono henki tulee kalliiksi, kun taas hyvä tuo menestystä. Parhaassa tapauksessa hyvä työilmapiiri muuttuu asiakastyytyväisyydeksi ja lisäarvoksi, pahimmillaan ilmapiirikriisit leviävät julkisuuteen. Monet yritysjohtajat ovat jo tämän ymmärtäneet, ja työilmapiiri on nousemassa keskeiseksi, kun halutaan saada yritystoiminta kasvamaan kunnolla. Vastuu työilmapiiristä on työyhteisöllä itsellään. Erityinen vastuu siitä on kuitenkin työyhteisön esimiehellä ja organisaation ylimmällä johdolla.

Työilmapiiriäkin pitää johtaa niin kuin muitakin asioita. Varsinkin nuoret, työelämään tulevat ihmiset ilmoittavat hyvän työilmapiirin yhdeksi tärkeimmistä työpaikan valintaan ja siinä pysymiseen vaikuttavaksi tekijäksi. Matti Alahuhta on kiteyttänyt hyvän ilmapiirin aikaansaamiseen kolmeen perusasiaan: 1) Jokainen organisaatiossa tietää oman työnsä merkityksen ja sen asettumisen kokonaisuuteen. 2) Ylin johto määrittelee organisaation ydintavoitteet selkeästi. 3) Organisaation johto toimii organisaation arvojen mukaisesti.

Työilmapiiri on valitettavasti aika epätarkka käsite. Rinnakkainen termi on organisaatioilmasto. Kaikesta huolimatta työilmapiiriä on seurattava säännöllisesti. Työilmapiirin johtaminen on pohjimmiltaan organisaatiokulttuurin muovaamista. Palvelevalla johtamisella saavutetaan hyviä tuloksia. Palvelemaan johtamiseen kuuluu oleellisena osana huolellinen kuuntelu ja sen osoittaminen muille ihmisille. Nämä seuraavat palvelevan johtajan piirteet sopivat myös hyvin tiimivalmentajalle: Voimaannuttaminen, vastuunanto, taustalla olo, nöyryys, aitous, rohkeus, toisten hyväksyminen ja yhteisen edun vaaliminen.

Ilmapiiriin vaikuttaa voimakkaasti psykologinen turvallisuus työssä. Ihminen on laumaeläin. Saamme apua ja turvaa yhteisöistä ja ryhmistä. Tästä syystä ihminen tarkkailee jatkuvasti – joskin yleensä alitajuisesti – ryhmäjäsenyytensä tilaa. Peruskysymyksiä ovat: Olenko hyväksytty ryhmän jäsen sellaisena kuin olen? Olenko arvostettu, tarvitseeko ryhmä minua? Onko ryhmällä jatkuvuutta? Ovatko muut jäsenet sitoutuneet ryhmään? Onko olemassa uhka, että minut erotetaan ryhmästä? Voinko luottaa ryhmään ja sen jäseniin? Näiden kysymysten perusteella muodostuu psykologinen turvallisuudentunne. Mitä vahvempi ryhmäjäsenyys on, mitä parempi koheesio ja luottamus ryhmässä vallitsee, ja mitä vahvemmalta ryhmä vaikuttaa, sitä turvallisemmaksi ihminen olonsa tuntee.

Google pyrki ”Quest to build the perfect team?” -tutkimushankkeessaan selvittämään, mitkä tiimin ominaisuudet saavat sen toimimaan kaikkein luovimmalla, tuottavimmalla ja tehokkaillamme tavalla. Yllätys oli, että kaikkein tärkein ominaisuus hyvin toimivan tiimin aikaansaamiseksi oli psykologinen turvallisuus. Kakkosena oli vahva keskinäinen luottamus tiimin jäsenten välillä ja kolmosena selkeys tiimitoiminnan rakenteissa. Tärkeitä olivat myös työn merkityksellisyys ja vaikuttavuus. Tämä vahvistaa sen, että parhaimmillaan ihmiset ovat, kun he tuntevat olonsa riittävän turvallisiksi. 25 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

AIRASKORPI, AURORA
 Riittävän
 hyvä –
 Selviytymisopas
 työelämään

Kustantamo S&S 2020
 978-951-52-4974-6

★★ 2

UUSI!

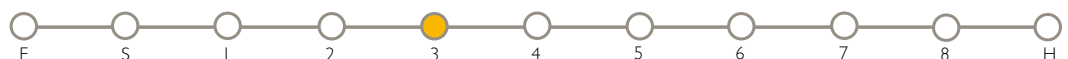
Mitä riittämättömyys on? Mistä se johtuu, ja miksi se tuntuu vaivaavan etenkin naisia? Miten työyhteisössä ruokitaan riittävyttä? Miten riität itse itsellesi? Uupuneesta työntekijästä ei ole iloa kenellekään eikä loppuunpalaminen ole kenenkään etu. Meidän jokaisen on opittava asettamaan rajoja omalle työnteolle ja hyväksymään riittävän hyvät lopputulokset. Riittävän hyvä kannustaa armollisuuteen oma ja muiden rajallisuutta kohtaan. Suorasanaainen ja hauska kirja yhdistää tutkimustiedon, omakohtaiset kokemukset ja osuvat sitaatit sekä kirjaa varten haastateltujen eri alan ammattilaisten näkökulmat. Se tarjoaa konkreettisia neuvoja, joiden avulla määritellä ja pitää kiinni omista rajoistaan sekä pohtia omaa suhdettaan työhön ja jaksamiseen.

Menestyksen illuusion luominen on helpompaa kuin ennen. Siinä missä 1990-luvulla piti olla jonkinlainen talentti tullakseen löydettyksi, nyt ”menestynyt” -tittelin voi saada pelkällä taitavalla oman elämänsä markkinoinnilla. Bloggaamalla voi päästä julkkikseksi ja 14-vuotiaana voi tienata aimo tukun taskurahaa somevaikuttajana eli markkinoimalla yritysten tuotteita somevideoilla. Jotta somessa voi menestyä, siellä on lähinnä oltava läsnä. Menestys näyttäytyy pitkälti aktiivisuutena. Ne, jotka ovat aktiivisia ja raportoivat tekemisistään tasaisesti, saavat seuraajia ja sitä kautta tykkäyksiä. Ja lopulta seuraajat ja tykkäykset näyttäytyvät menestyksenä huolimatta siitä, kuinka paljon kyseinen ihminen osaa, ansaitsee tai tekee kiinnostavia asioita.

Itsensä johtaminen on helpommin sanottu kuin tehty. Tästä puhutaan usein sanoilla itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen. Itseohjautuvuutta harjoittaneissa organisaatioissa on havaittu, että itseohjautuvuus ei läheskään aina toimi oppikirjan tavoin. Ihmisten omat taidot johtaa itseään ja työskennellä keskenään eivät aina ole kovain harjaantuneita. Itsensä johtamista ei työpaikoilla juurikaan opeteta. Sen ajatellaan olevan taito, jonka kaikki luonnostaan osaavat. Todellisuudessa vaatii monenlaisia taitoja osata priorisoida omaa työtä, motivoida itseään, nähdä mitä seuraavaksi on järkevää tehdä, ja viestiä oikeissa kohdissa kaikille, joihin oma työ vaikuttaa. Tästä syntyy itsensä johtamisen aiheuttama riittämättömyys numero yksi. Jotta ihmiset voivat johtaa itse itseään, heidän pitää saada johdolta selkeät raamit tavoitteista, joiden sisällä työtä johdetaan.

Tunnetussa Googlen vuonna 2012 tekemässä omien 180 tiimin tutkimuksessa selvisi, että tiimit toimivat parhaiten yhteen silloin, kun tiimin jäsenillä on turvallinen olo toistensa kanssa. Tutkimuksessa psykologiseksi turvallisuudeksi nimetty tunne takaa sen, että jokainen uskaltaa olla oma itsensä ja osoittaa haavoittuvuutensa ja epävarmuutensa muiden edessä. Tämä johtaa lopulta tehokkuuteen, koska turvallisessa ympäristössä epäilykset ja virheet tulevat nopeammin esiin ja saadaan korjattua ennen kuin vahinkoa ehtii tapahtua. Samalla myös uskalletaan ideoida vapaammin, kun ei ole huolta itsensä nolaamisesta.

Psykologista turvallisuutta pidettiin niin tärkeänä, että se nostettiin tiimien tehokkuuden ykköskriteeriksi. Sen jälkeen tulivat vasta muut kriteerit, ►►



3.1. Tiimivalmentajalle

- kuten tiimien jäsenten vahva luotto toisiinsa, selkeät rakenteet ja tehtävänkuvat, työn merkityksellisyys ja työn vaikuttavuus. Psykologisesti turvallisen ympäristön luominen on kuitenkin asia, jota harvalle nykypäivän aikuiselle on koulussa opetettu. Mekaaninen suoritus ei enää riitä. Ajatustyö tarkoittaa sitä, että ajatukset ovat työvälinemme. Jos emme osaa käsitellä ajatuksia ja niistä syntyviä tunteita, se on sama kuin emme olisi saaneet käyttökoulutusta uuteen laitteeseen.

Nykyiset työtehtävät vaativat enemmän tunnetaitoja. Työnantajatkin ovat kiinnostuneita tunnetaidoistamme. Työntekijöiltä edellytetään tiimityötaitoja ja kykyä olla vuorovaikutuksessa erilaisten ryhmien kanssa. Tiimityöhän on 80 prosenttia tunteita ja 20 prosenttia varsinaista työtä. Lisäksi asiantuntijatöissä työntekijän odotetaan olevan työstä innostuneita, motivoituneita, joustavia ja yrittäjähenkisiä. Työkulttuuriin varsinkin yksityisellä puolella kuuluu vielä hauskuus. Hauskan työkulttuurin odotetaan heijastuvan myös yrityksen asiakkaille. Kaikki negatiiviset tunteet on piilotettava. Harvoin saamme omien ja muiden ihmisten tunteiden hallitsemiseen minikäänlaista koulutusta. Vaan tunnetaitojen nähdään yhä pitkälti olevan henkilökohtainen ominaisuus.

Työpaikoista pitäisi luoda lujia yhteisöjä. Yrityksen perustavanlaatuinen luonne on ollut tuoda ihmiset läheiseen yhteyteen jakamaan keskenään jotain. Yksin tekeminen ja ongelmien ratkominen etänä ovat tästä kaukana. Aikaisemmin mainitussa Googlen tutkimuksessa psykologisen turvallisuuden tunteen lisäksi löydettiin se, että tiimin yksittäisten jäsenten osaamisella ei ole yhtä paljon merkitystä lopputuloksen kannalta kuin tiimin keskinäisellä dynamiikalla. Huippuyksilöiden ryhmäyttäminen ei tarkoita huipputasen lopputulosta vaan hyvä lopputulos on yhtä hyvä kuin hyvä tiimityö. Joten siksi ajatus ”hyvien tyyppien” palkkaamisesta on hieman harhaanjohtava. Vaikka työyhteisö olisi täynnä loistavia tyyppisiä, ei ole mitään takeita siitä, että he osaavat tehdä keskenään töitä. 50 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

CSIKSZENTMIHALYI,
MIHALY

Good Business

Coronet Books 2003
0-340-73973-8 (engl.)

Myös suomeksi:

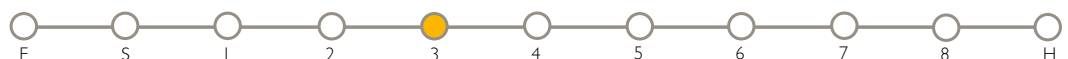
Hyvä bisnes

Rasalas 2007
978-952-5421-39-2

★★★ 2

Tiedemiehet ja liikkeenjohtajat – uusien tietotyöläisten eliitti – ovat saavuttaneet sellaisen aseman, joka ennen vanhaan oli varattu aatellisille ja kirkon miehille. Siksi tieteeltä odotetaan yhä enemmän, mutta vielä enemmän odotetaan liikkeenjohdolta ”hyviä käytäntöjä”. Yksi johdon avaintehtävistä on luoda sellainen organisaatio, joka haastaa jokaisen organisaation jäsenen yrittämään parhaansa. Yrittäjä voi kokea flow-ilmiön yrityksen toiminnan alussa ja aina kun suuntaa on muutettava. Kun pystyt luomaan yritykseesi sellaisen kulttuurin, että kaikilla on haasteita ja jokainen voi kehittää taitojaan suhteessa omiin haasteisiinsa, olet onnistunut. Ihmisen hermojärjestelmä toimii parhaiten silloin kun se suorittaa keskittyneesti haasteellista tehtävää. Useimmat meistä tuntevat olevansa parhaimmillaan silloin kun he ovat suoriutuneet tehtävästään hyvin. Työpaikan työt eivät vaan ole usein organisoitu innostaviksi ympäristöiksi, joissa jokainen tietää työnsä tarkoi-

►►



- tuksen ja yrityksen arvot. Hänen pitää saada myös palautetta. Kirjassa on loppumasti hienoja vinkkejä siitä miten rakennat hyvän yrityksen. Useimmat näistä ajatuksista ovat jo tuttuja Maslow'n kirjoituksista 50 vuotta sitten. Miksi me emme kuitenkaan niitä sovelle? Lukaiskaapa tämä opus! Sain itse huikat 108 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

FRIED, JASON &
HEINEMEIER
HANSSON, DAVID

*Kesyä töiden
hullumylly*

Atena 2019
978-952-300-529-7

★★ 2

UUSI!

Kirja antaa lähtöpassit työpaikan kaaokselle, ahdistukselle sekä työntekoa kaihittaville keskeytyksille, turhille palavereille ja tulostavoitteille. Pitkistä päivistä, kohtuuttomasta kiireestä ja univajeesta on tullut monille kunnia-asia. Uupumus ei kuitenkaan ole ylpeyden aihe vaan tyhmyyden merkki. Riittää, kun joka päivä tekee parhaansa. Kirjoittajat osoittavat konkreettisesti, miten työntekijöille annetaan työrauha. Kun ihmiset saavat itse valita työaikansa ja -paikkansa, työt tulee tehtyä hyvin. Työntekijän osaamista ja aikaa kunnioittava työkulutturi on ollut kirjoittajien Basecamp-ohjelmistoyrityksen lähtökohta jo 20 vuotta – ja se voidaan ottaa käyttöön jokaisella työpaikalla ja kaikilla aloilla.

Kaikki alkaa ajatuksesta: yritys on tuote. Yritys tietysti myös valmistaa tuotteita ja palveluita, mutta koska yritys valmistaa nämä tuotteet, yrityksen pitäisi olla myös sen paras tuote. Sitä on kehitettävä parhaansa mukaan, tehdä yhdessä hommia ja hioa tuotettamme. Ei kannata harrastaa mitään suuria suunnitelmia. Mitä varhaisemmassa vaiheessa tunnustaa, ettei tiedä alkuunkaan, miltä maailma viiden, kolmen tai edes yhden vuoden päästä näyttää, sitä ketterämmin voi ryhtyä hommiin ilman, että kurkkua kuristaa pelko isosta, huonosta ja aivan liian varhaisessa vaiheessa tehdystä päätöksestä. Kun ei yritä ennustaa, ei tarvitse ahdistuakaan. Hyvä olo on sallittua.

Basecampilla ei kellään ole pääsyä toisten kalentereihin. Toisen työaikaa ei näin pääse pirstaloimaan. Aina on neuvoteltava toisen kanssa. Myöskään ei ole mitään syytä, miksi joka ikisen pitäisi yrittää pysyä perillä jokaisesta firmaan liittyvästä asiasta. Tärkeistä asioista kyllä tiedotetaan kaikille. Tietotulvaa hillitään mm. kuukausittaisilla tiedotteilla. Kunkin tiimin vetäjä laatii kuukausittain yhteenvedon tiiminsä tekemisistä ja edistymisestä, ja tiedote jaetaan koko työyhteisölle. Tiedotteeseen kiteytetään olennaiset seikat, joista muiden voi olla hyvä tietää.

Rekrytoinnissa on palkattava ihminen, ei CV:tä. Usein tilanne voi olla mutkikas. Joku voi olla sopiva työntekijä firmaan, mutta ei syystä tai toisesta sovi hänelle valittuun tiimiin. Vanha tiimi lakkaa olemasta heti, kun siihen tulee uusi jäsen (tai kun siitä lähtee jäsen). Jokainen muutos kokoonpanoon tarkoittaa, että kyseessä on uusi tiimi. Henkilödynamiikka muuttuu näissä tilanteissa aina. Basecampissä loppusuoralle edennyt hakija palkataan viikoksi ja häntä pyydetään tekemään oikea projekti (työnäyte), josta maksetaan 1200 euroa. Tehtävä vastaa haettavan paikan toimenkuvaa.

►►

►► Avokonttori on lyhyesti sanottuna tila, jossa työskentelyä vaikeutetaan tunkemalla samaan paikkaan mahdollisimman paljon ihmisiä. Se ei sovi rauhalliseksi, luovaa työtä tukevaksi työympäristöksi ammattilaisille, jotka tarvitsevat hiljaisuutta, yksityisyyttä ja tilaa ajatella, jotta he yltäisivät parhaaseen työpanokseensa. Tilaa ei ajatellakaan niinkään toimistona kuin kirjastona. Pääidea onkin toimia niin kuin olisi kirjastossa. Kirjastoja yhdistävät kaikkialla hiljaisuus ja rauha. Kaikki myös tietävät, miten kirjastossa käyttäytyään.

Vielä lopuksi muutamia hyviä huomioita. Parhaat yritykset eivät ole perheitä. Ne tukevat perheitä. Ne ovat perheiden liittolaisia. Ne ovat olemassa, jotta voisivat tarjota työntekijän hyvinvointia tukevan, mielekkään työympäristön. Kun joku kopioi toisen tuotteen, hän kopioi pysäytyskuvan. Hän ei tiedä, minkä ajatuskulkujen myötä siihen päädyttiin, eikä hänellä ole sitä henkistä pääomaa, jonka turvin toinen yritys tuottaa tulevaisuudessa uusia kadehdittavia konsepteja. Kopioitsija on aina askeleen jäljessä. Ota siis rennosti. Pahastu hetkeksi, jos siltä tuntuu, mutta anna sitten olla. Nykyisin meillä on vain yksi tuote: Yrityksemme. 45 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

HAAPALA, JAANA &
AAVAMERI, LEENA

Omatuntotalous

Talentum 2008
978-952-14-1302-4

★★★ 2

Tämä kirja on raikas tuttavuus ja täynnä uusia näkökulmia. Kuluttajien herääminen ei ole uhka vaan mahdollisuus sekä yrityksille että koko maailmalle. Omatuntotalous on opas uudenaiseen bisnesajatteluun. Vanhaan aikaan yritysten päätarkoitus oli tehdä hyvää bisnestä tekemällä paljon rahaa toimintansa turvaamiseksi ja sijoittajien miellyttämiseksi. Kvartaalitalous lieveilmiöineen murskasi pitkän tähtäimen suunnittelun ja ajoi yritykset rakentamaan tulosta lyhytjännitteisellä otteella. Tällainen toiminta tuhoaa ennen pitkää sekä ihmiset että planeetan. Nyt on se aika, jolloin valta jaetaan uusiksi. Se on osittain jo jaettukin, sillä ihmiset ovat ottamassa ohjaksia omiin käsiinsä. He eivät enää luota ylhäältä annettuihin auktoriteetteihin, vaan uskovat vertaisiinsa. Ihmiset ovat myös alkaneet kyseenalaistaa entisiä arvoja ja samalla koetella auktoriteetteja. Läpinäkyvyys, suunnitelmallisuus, vastuullisuus, rehellisyys ja välittäminen yhdessä uudenlaisen yhteisöllisyyden kanssa ovat tulevaisuuden avainsanoja.

Kirjan näkökulma perustuu ajatukseen, että tulevaisuuden maailma ei liiketoiminnan näkökulmasta ole enää brändi- vaan ihmislähtöinen. Ihmiset päättävät minkä brändin hyväksyvät, ei toisin päin. Yritykset brändeineen ovat itse joutumassa kohderyhmän asemaan: heidät valitaan sen sijaan, että he valitsisivat yleisönsä. Tulevaisuuden yrityksen onkin entistä tarkemmin mietittävä brändiään, sen edustamia arvoja ja niitä signaaleja, joita se itsestään antaa julkisuuteen. Tekijät tuovat esiin taylorismin rankan historiallisen perinteen, jonka vankeina olemme kaikissa organisaatioissa. Taustalla vaikuttaa luottamuksen puute. Ihmiset ja tuotekehitys nähdään pelkkinä kuluina, ei investointeina. Kaikkea ja kaikkia täytyy kontrolloida tiukasti ja keskusjohtoisesti. Tämä synnyttää raportointikulttuurin ja epäluottamuksen

3.1. Tiimivalmentajalle

- ilmapiiriin. Jo nyt tässä vaiheessa selviää, että tekijöiden suosikkeja ovat Anita Roddick sekä Ben ja Jerry kuten itsellenikin.

Uusien, perustettavien yritysten on helpompi rakentaa liikeideansa alusta asti omatuntotalouden tarkoituspohjalle ja valita heti kokonaisvaltainen vastuustrategia. Visio on yhteydessä yrityksen arvoihin ja tarkoitukseen. Tarkoitus on vision suomentamista ja yksinkertaistamista. Tarkoitus antaa olemassaololle merkitystä ja toimii punaisena lankana vastuullisuuden eri osa-alueiden kehittämisessä. Omien oikeiden arvojen määrittelymisen kautta löytyy yrityksen vastuullisuuden punainen lanka. Sen kautta ilmenee joko suurempi olemassaolon tarkoitus tai hankkeita ja hyviä toimintatapoja ohjaava yrityksen vastuullisuus-näkökulma. Tämä aika kutsuu uudenlaisia johtajia, ennakkoluulottomia, rohkeita visionäärejä, joilla on kyky koota ihmiset omatuntotalouden kaipaaman eettisyyden, toivon ja elämänilon tuottamiseen. Hieno kirja. 66 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

HALME, MILLA &
KARAS, JENNA &
MANNINEN, KATRI
& MARTTINEN, KIRSI
& MURTO, ARMI &
TEIKARI, MARIA

*Työelämän
kapinalliset
– Totuuksia
kellokorteista ja
kahvihuoneista*

Otava 2019
978-951-1-34096-6

★★ I

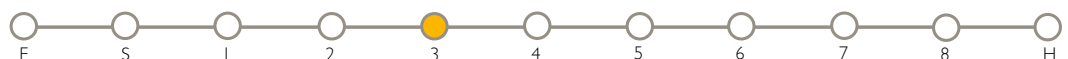
UUSI!

Työn sisällöt muuttuivat jo, mutta työpaikat ovat jämähtäneet aikaan, jossa kellokortit ovat pahvia, toimistot ankeita ja sihteereinä vain naiset. Reteä opas kertoo, miksi tuntien sijaan pitäisi mitata tuloksia, miksi verkostoituminen on oikeasti tärkeää ja miten välttää burnout. Rautaiset ammattilaiset ovat jakaneet kirjan kolmeen osaan: I Puitteet kuntoon, II Enemmän arvoja, kiitos ja III Uuden ajan työ. Kirja on omistettu jokaiselle, joka haluaa rakentaa parempaa työelämää ja maailmaa.

Paras paikka tehdä töitä kirjoittajien mukaan on siellä, missä työn saa parhaiten tehtyä. Joskus se on fyysinen työnantajan nimeämä paikka nimeltä toimisto, joskus se on oman peiton alla kalsareissa. Avokonttoreiden viidakossa kulmahuone on muuttunut lasikopiksi. Erään rehtorin kerrotaan luopuneen työhuoneestaan, koska hänen mukaansa rehtorin tehtävä ei ole olla yksin huoneessaan, vaan opiskelijoiden ja henkilökunnan parissa. Googlen toimisto on erilaisten luovien tilojen, kahviloiden, liikuntasalien ja puutarhojen värikäs kampus. Facebookin pääkonttori on suloinen hipsterihenkinen kaupunginosa. Reaktorin toimistolla on pallomeri. Unohda sana etätyö. Työ on työtä, riippumatta siitä, missä sitä tehdään.

Sisusta ihmisille kakkoskoti. Fiksuissa paikoissa liikunnallisuuteen kannustetaan kokonaan uutta kulttuuria rakentamalla. Esimerkiksi valtaosa kokouksista voitaisiin pitää kävellen. Anna työntekijöiden vaikuttaa materiaaleihin, sisustukseen, väreihin, valoihin ja järjestelyihin. Anna työntekijän vaikuttaa omiin välineisiinsä. Kömpelö läppäri vaihtuu kotona ketterämpään – tietoturvan kannalta olisi järkevämpää, että ketterä laite olisi firman. Ajattelutyö ei ole ajasta tai paikasta sidonnaista. On kokkareita, illallisia ja jääkiekkomatseja.

Yhtäkkiä ei tarvitse vain suorittaa, nyt täytyy johtaa itseään. Vapaus tuo vastuuta. Vapaalla työajalla työt on edelleen tehtävä. Pomon ja työntekijän ►►



- on molempien tiedettävä yhteiset tavoitteet ja toimintamallit. Tulevaisuuden kouluissa toivottavasti opetetaan yhä enemmän omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista, oman toiminnan arviointia, itsensä johtamista ja omasta kuormituksesta huolehtimista. Jos et tunne itseäsi, vapaammat työajat voivat olla katastrofi.

Onko arvojen korostuminen työelämässä milleniaalien mukanaan tuoma muutos? Deloitteen kansainvälisesti toteuttamasta milleniaalitutkimuksesta käy ilmi, että milleniaalit sitoutuvat heikosti työnantajaansa, mutta arvot korostuvat työpaikan valinnassa. Esimerkiksi yli puolet vastaajista oli valinnut nykyisen työpaikkansa arvojen perusteella. Arvojen kanssa johtamisenkin on muututtava valmentavaan suuntaan. Valmentavan johtamisen oppi on, että hyvä pomo inspiroi, ei tarjoa vastauksia. Valmentava johtaja tuntee tiimensä persoonat ja heidän tarpeensa niin, että osaa tukea heitä juuri sopivalla tavalla.

Kun työelämä on suurelta osin muuttunut liukuhihnamaisestä työvaiheiden eristämisestä ongelmien ratkaisemiseksi ja palveluiden järjestämiseksi, tiimeissä tarvitaan monenlaista osaamista ja kokemusta. Tästä syystä harva tiimi on pysyvä. Kullekin projektille kasataan omansa. Näin ihmiset vaihtavat työtehtäviä ja jopa työpaikkoja tiuhaan. 30 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

HEINIMÄKI, JAAKKO

*Arvon porukka
– Etiikka ja
työyhteisö*

Kauppakamari 2018
978-952-246-398-2

★★ I

UUSI!

Arvon porukka avaa keskustelua suomalaisesta työkultuurista yhteisten arvojen ja niiden taustalla vaikuttavien hyveiden kautta. Monelle organisaatiolle on määritelty arvot, joiden mukaan yrityksen on tarkoitus toimia. Lisäksi niille on määritelty code of conduct, eli konkreettiset toimintaohjeet arvojen mukaan toimimiseksi. Yrityksen arvot jäävät helposti vain käsitteelliseksi ja ulkokultaisiksi lausumiksi. Arvon porukan arvojen pitäisi oikeastaan syntyä muualla kuin johtoryhmän tai hallituksen kokouksessa. Porukan yhteiset arvot syntyvät parhaassa tapauksessa porukassa itsessään.

Arvon porukka voi muodostua ainoastaan vuorovaikutuksessa. Ja arvon porukka tarkoittaa tässä yhteydessä kolme asiaa: 1) yhteisöä, jonka toimintaa ohjaavat yhteiset arvot 2) yhteisöä, jota organisaation johto pitää luottamuksen arvoisena ja jolle johto myös osoittaa arvostustaan 3) yhteisöä, joka tuntee oman arvonsa. Nämä arvon porukan kolme ulottuvuutta liittyvät toisiinsa, ja ne ruokkivat toinen toistaan.

Filosofit antiikin Kreikassa, siellä mistä sivistyksemme on kotoisin, ajattelivat, että moraalin ja hyvän elämän kannalta kaikkein tärkeintä ovat ihmisen omat asenteet, valmiudet ja luonteenpiirteet. Hyveet ovat sellaisia ominaisuuksia, joita vain joko on tai ei ole. Niitä voi kehittää. Luonteenpiirteet eivät ole synnynnäisiä muuttumattomia ominaisuuksia, joille ei muka voisi tehdä mitään. Luonnettaan voi kehittää. Antiikin filosofit olivat sitä mieltä, että hyveelliseksi ihmisiksi tullaan harjoittelemalla. Jos hyveet jäävät teorian

►►

3.1. Tiimivalmentajalle

- tasolle eivätkä kosketa millään tavalla toimintaa, ne eivät ole hyveitä ollenkaan vaan pelkkiä kuvauksia hyveistä.

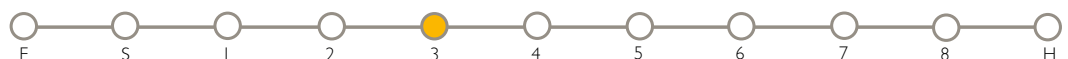
Kardinaalihyveinä, ihmisen tärkeimpinä luonteen vahvuuksina, on kulttuurissamme pidetty neljää ominaisuutta: rohkeutta, viisautta, kohtuullisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Pelkkä rohkeus ei ole hyve ensinkään: rohkea ihmisläheisyys, rohkea vastuullisuus ja rohkea menestyminen. Viisaus on kaikkien hyveiden edellytys: ilman viisautta rohkeus, kohtuullisuus ja oikeudentunto olisivat pelkkiä epämääräisiä velvollisuuksia. Viisautta voi oppia ja opetella. Toiset hyveet kaipaavat viisautta kumppanikseen, mutta yhtä lailla myös viisaus tarvitsee rinnalleen toisia hyveitä.

Viides kardinaalihyve on huumori. Tekijän mukaan antiikin filosofit tekivät sen virheen, etteivät hoksanneet huumorin kuuluvan viisauden, kohtuullisuuden, rohkeuden ja oikeudenmukaisuuden ohella niiden hyveiden joukkoon, jotka tekevät meistä sellaisia ihmisiä, joita meidän pitäisikin olla. Arvon porukka on huumorintajuinen. Huumorintajussa on kysymys elämänasenteesta: kyvystä nähdä maailma koomisesta perspektiivistä. Huumori on armon liittolainen, niissä kummassakin on kysymys luottamuksesta.

Hyveiden vastakohtat ovat kuolemansynnit (ylimielisyys, kateus, ahneus, vihamielisyys, kohtuuttomuus, irstaus ja murehtiminen). Me emme kadehdi meistä etäällä olevia vaan niitä, joiden lähtökohdat, olosuhteet ja mahdollisuudet ovat suurinpiirtein samanlaiset kuin meillä itsellämme on. Kateus on kaikkein tavallisinta naapurusten, luokkakavereitten, sukulaisten ja työtovereiden kesken. Kadehdimme niitä, jotka ovat saavuttaneet jotakin sellaista, jonka saavuttaminen olisi kaiken järjen mukaan myös meille mahdollista.

Kirjan lopussa on korjaavan palautteen antajan kymmenen käskyä: 1) Anna palaute vain hänelle, jolle se kuuluu 2) Kohdista palautteesi toimintaan, älä persoonaan 3) Älä aikaile 4) Anna palautetta vain yhdestä asiasta kerrallaan 5) Ole suora 6) Anna korjaava palaute mieluiten kasvokkain 7) Anna palautetta vain sellaisesta, mihin henkilö on voinut vaikuttaa 8) Vältä ironiaa ja sarkasmia 9) Vältä ilmaisuja ”aina”, ”ei koskaan” ja ”mutta” 10) Älä tee palautetta antaessasi mitään muuta.

Luonnollisesti on myös korjaavan palautteen vastaanottajan kymmenen käskyä: 1) Kuuntele se palaute 2) Älä intä 3) Älä puolustele 4) Älä etsi virheitä palautteen antajasta 5) Pysy asiassa 6) Älä uhriudu 7) Älä vääristele palautetta 8) Muista huumori 9) Vältä ironiaa ja sarkasmia 10) Kiitä palautteesta. Lopuksi kirjoittaja on tehnyt kolmen O:n ohjelman niille, jotka eivät halua tappaa työpaikalta intoa, iloa ja sitoutumista vaan pikemminkin edistää niitä. Ensimmäinen O on onnistuminen. Toinen O on oppiminen. Kolmas O on omanarvontunto. Anna arvo toisellekin. 40 kolahdusta. Y1+Y3+J1+J2.



HILTUNEN, MERJA &
HÄNNINEN, JARMO
& OSSA, JAAKKO &
PÄTTINIEMI, PEKKA
& PÖTRY, JUKKA &
TAINIO, JUKKA &
TROBERG, ELIISA

*Henkilöstö-
omisteinen
yritys*

Tietosanoma 2009
978-951-885-268-4

★★ 3

Osuuskunnat ja muut henkilöstöomisteiset yritykset ovat jälleen yleistymässä yritystoimintamuotona. Niissä ideana on, että työntekijät yhdessä omistavat yrityksen. Tällainen yritysmuoto madaltaa monen kynnystä ryhtyä yrittäjäksi mutta asettaa erityisiä toiminnan ehtoja, jotta liiketoiminta kasvaisi menestyksellisesti. Kirja kartoittaa yhteisyrittämisen vahvuuksia ja heikkouksia, menestystekijöitä ja uhkia. Kirjassa tarkastellaan pääosin osuuskuntamuotoisen yrityksen toimintaa, mutta otetaan huomioon myös muut yritysmuodot. Kirja sopii erityisen hyvin Tiimiakatemia-tyyppiseen toimintaympäristöön.

Tiimiyrittämistä ja siihen liittyviä erityispiirteitä ei tarkastella yleensä yrittäjyyteen liittyvissä opinnoissa ja koulutuksissa. Ammattikorkeakouluissa ja ammattiopistoissa kuitenkin leviää Tiimimestarikoulutuksen tulokset. Tiimiakatemiassa kehitettyjen Partus-menetelmien avulla on kehitetty tiimiyrittäjyyttä, jota toteutetaan osuuskunnissa. Kirja kertoo monipuolisesti juuri tiimiyrittäjyyden käsitteillä asioista. Baskimaassa katolinen kirkko erityisesti on korostanut työosuuskuntatoiminnan merkitystä yhteiskuntarauhan ylläpitämisessä ja siksi olemme pärjänneet hyvin noilla markkinoilla don Jose Marian ansiosta. Kirjassa onkin mainittu vuonna 1956 syntynyt Mondragon-osuustoimintaliike, joka työllistää 80 000 henkilöä osuuskuntien verkostona.

Keskeiset heikkoudet taas noudattavat Tiimiakatemiassakin tehtyjä havaintoja: yrityksen toiminnan ja talouden suunnittelemattomuus; se, että toimintaa ei kehitetä jatkuvasti; johtamisen ja yhteistyön ongelmat; pätevien johtajien puute; yritystoiminnan perustietojen ja -taitojen puute ja työntekijäasenteet. Sekä taloudellinen ja rahoituksellinen heikkous. Kun asiantuntijatietous on varsin eriytynyttä, tiimiyrittäjyyden vahvuudet syntyvät nimenomaan niiden ydinosaamisen alueen hahmottamisesta tuotteistamisessa. Erityisesti tietoyrityksessä tarvitaan sisäistä osaamisen jäsentämistä ja kehittämistä siten, että kunkin yhteisön jäsenen osaamisalue tunnetaan ja että siitä voidaan sovittaa moduuleja työryhmän yhteiseen tuotteeseen tai että yksilöllistä osaamista voidaan muutoin soveltaa. Tiimityöhön liittyvän oppimisen haasteellisuuden ymmärtää jokainen tiimiakatemia-alainen. 61 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

KANE, PAT

The Play Ethic

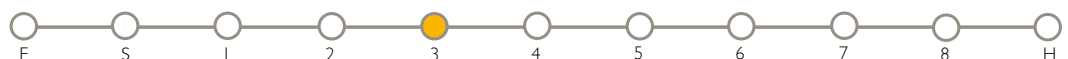
—
*A Manifesto for
A Different Way
of Living*

Macmillan 2004
0-333-90736-1 (engl.)

★ 3

Onko tulevaisuuden yhteiskunta tarkoitettu leikkivälle ihmiselle? Tämä kirja käsittelee yhteiskunnan kehittymistä leikin näkökulmasta. Hienoa havaita, että Himasen Hakkerietiikkaa lainataan tässä paljonkin. Täytyy sanoa, että tämän kirjan lukeminen on aika vaativa suoritus. Meidän on muistettava, että meille edistyneille nisäkkäille leikki alkaa jännityksellä kokeilun ja turvallisuuden välillä. Meillä on tarve testata kaikkia mahdollisuuksiamme ihmisenä kuitenkin sellaisissa olosuhteissa, jotka eivät ole kohtalokkaita, väkivaltaisia tai aiheuta kipua. Jokainen lapsi on taiteilija. Ongelmana on pysyminen taiteilijana silloin kun kasvaa aikuiseksi.

Työyhteisöille leikin mukaan tulo voi olla vaarallista. Leikki pyytää sinua kuvittelemaan itsesi, työkaverisi, asemasi eri lailla. Keitä me olemme? Onko leikki yrityksen lopullinen tuote? Joka tapauksessa näyttää siltä, että ►►



- emotionaaliset ja eettiset arvot tulevat työelämään perusteellisella tavalla. Jokaisen lapsen pitäisi kiipeillä puissa kehittääkseen riippumattomuuttaan ja vapauden ilmaisemista. Toinen taito ovat kilpailut, joissa oppii suorittamaan ja kasvamaan. Ja kolmas taito on sosiaalisten verkostojen muodostaminen. Kirjassa on pitkät perustelut tietokonepeleistä ja leikistä ja se kyllä vakuuttaa. Ilmankos Lego on vaikeuksissa. Tietokonepelit ovat syrjäyttäneet legopalikat. Nyyh-nyyh!!!! Leikkiyhdistykseen korostaa luovuutta ja tulee olemaan jännittävä paikka. Työn ja vapaa-ajan (work – leisure) uusi pari on leikki ja välittäminen (play – care). 36 kolahdusta. Y1+Y3+I1.

LIEVEGOED,
BERNARD
*Organisaation
elämänkaari*

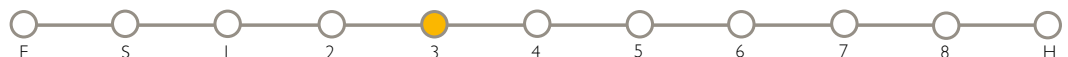
Posiplan kustannus
2008
978-951-95697-7-2

★★ 2

Tämä kirja on yrityksen elämänkaariteorian klassikko. Alkuteos on julkaistu ensimmäisen kerran jo vuonna 1969. Kirjassa on esitetty nelipilamalli, joka on nykyaikaisen prosessiajattelun uranuurtaja. Kirja antaa paljon ajattelemisen aihetta ja on suunnattu vaativalle lukijalle ja bisnesajattelijalle. Lievegoedien (1905–1992) näkemys organisaation elämänkaaresta ja sen kolmesta vaiheesta – pioneeri-, eriytymis- ja yhdentymisvaiheesta – otettiin hänen kotimaassaan Hollannissa vastaan kiinnostuneena ja kiitollisena. Nelikenttäajattelu juontaa jopa antiikin filosofiaan. Nelikentän keskelle voidaan asettaa viides kenttä: johtamisen sydän. Vuosituhansien ajan johtamisen hierarkkinen pyramidimalli oli täysin tyydyttävä. Johtajuus sekä vastuu suunnasta ja työmenetelmistä pidettiin ylätasolla. Määräyksin ja päätäntävaltaa tarkoin delegoimalla tavoitteet ja toimintatavat levitettiin yhä laajemmalle alaspäin. Ylätasoin tehtävänä oli alemman tason ohjaaminen ja valvonta. Kaikki sosiaaliset rakenteet monimutkaistuvat. Se johtuu siitä, että yhä suuremmat sosiaaliset yksiköt pakostakin erilaistuvat yhä enemmän.

Jokaisen ymmärrettävissä oleva välitön vuorovaikutus korvautuu yhä mutkikkaammilla säännöillä ja ohjeistuksilla. Kolmanneksi vallalla on kaiken kehityksen kiihtyminen. Jokaisen kolmen ajan merkin luomiin ongelmiin on löydettävä riittävä vastaus. On opittava ajattelemaan järjestelmien kehittymisen käsittein. Yrityksen elinkaari teorian mukaan innostava pioneerivaiheen jälkeen tulee eriytymisvaihe, joka on monessa suhteessa pioneerivaiheen vastakohta: intuitiivisen sijaan se on rationaalinen, orgaanisen sijaan mekanistinen, henkilökeskeisyyden sijaan persoonaton ja tilannekohtaisuuden sijaan järjestelmän periaatteita noudattava. Syntyykin idea tehdä kolmas yhdentymisvaihe, jossa yhdistetään molempien edellisten vaiheiden parhaat puolet. Ratkaisu tehdään prosessiorganisaation avulla. Kaikki prosessit kuvataan prosessikarttana. On varmistettava, että prosessit ovat järkeviä ja tehokkaita. Syntyy hajautettuja itsenäisiä yksiköitä.

Yhdentymisvaiheessa yrittäjätaidot kukoistavat uudella tavalla. Ne eivät rajoitu vain yritysjohdon karismaattisiin henkilöihin ja heidän henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa, vaan yrityksen koko järjestelmä on sellainen, että työntekijät voivat toimia joka puolella organisaatiota yrittäjämäisesti ja vastuullisesti. Kolmosvaiheen liikeyrityksen tehokkuus riippuu jokaisen yksilön älykkästä toiminnasta yhdessä toisten kanssa ja yhteisiin tavoitteisiin pyrkien. 63 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1.



LUUKKA, PANU
*Yrityskulttuuri
on kuningas*

Alma Talent 2019
978-952-14-3565-2

★★★ 3

Intohimoisemman työelämän keskeisin työkalu on ihmistä kunnioittava ja keskinäiseen luottamukseen perustuva yrityskulttuuri. Kulttuurilla luodaan perusta sellaiselle toiminnalle, jota organisaatio menestyäkseen tarvitsee. Tämä kirja auttaa entistä paremman yrityskulttuurin rakentamisessa. Kirjassa on neljä osaa: 1) Mistä puhumme, kun puhumme yrityskulttuurista? 2) Miksi kulttuurilla on merkitystä? 3) Mitkä ovat yrityskulttuurin kulmakivet? 4) Tekoja, tekoja, tekoja! Toimintakulttuuria voidaan pitää myös yrityskulttuurin synonyymina. Johtamiskulttuuri on kirjoittajan mielestä vastaavasti vain toinen tapa sanoittaa se, mikä on organisaation tapa johtaa. Kulttuuri on aina yksilöä vahvempi. Kulttuuri kantaa mukanaan organisaation historian, niin hyvässä kuin pahassa.

Kulttuuria voi ja pitää johtaa. Kirjoittaja esittelee kulttuurin johtamisen kolmivaiheisena yksinkertaistettuna prosessina: 1) tule tietoiseksi 2) muotoile tukevaksi 3) elä todeksi. Ensimmäinen vaihe tarkoittaa kulttuurin nykytilan selvittämistä. On hyvä käyttää ulkopuolista tutkijatahoa, jonka paras kysymys on, miksi teette näin. Tärkeää on tulla tietoiseksi siitä, mille perusolettamuksille ja todellisille arvoille kulttuuri rakentuu. Vasta sitten on tilaa muotoilulle ja tavoitekulttuurin rakentamiselle. Yrityskulttuurin rakentamisen kannalta ideaalitalanne on perustaa uusi yritys ja määrittää heti alkuun kulttuuriset perusolettamat. Näin Tiimiakatemiakin syntyi.

Yrityskulttuurin merkitys

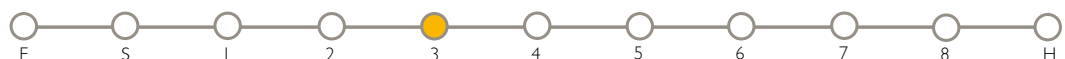
Loppupeleissä yrityksen menestyksen ratkaisee asiakkaiden uskollisuus. Tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden kokemus organisaatioista on keskeinen yksittäinen asiakaskokemuksen laatuun vaikuttava tekijä. Työntekijäkokemusta johdetaan ja siihen vaikutetaan yrityskulttuurilla. Jotta yrityskulttuurilla voidaan tuottaa toivotunlainen työntekijäkokemus, tulee organisaatiolla olla työntekijäymmärrystä. Näin muodostuu yrityksen menestysketju. Miten sitten työntekijäkokeusta johdetaan? Tunteamalla ja ymmärtämällä työntekijöitä. Keskeisenä työkaluna johtamisessa on työnantajalupaus (employee value proposition, EVP).

Haluamme olla hyviä jossakin, kehittyä paremmiksi ja kokea onnistumisia. Frank Martela ja Karoliina Jarenko kuvaavat näitä kolmea asiaa hieman täsmällisemmin: 1) Taitava tekeminen ja hallinnan tunne – työntekijä pääsee käyttämään osaamistaan ja kokee hallitsevansa omat hommansa. 2) Asioiden aikaansaaminen – työntekijä kokee saavansa edistettyä asioita ja saavansa tuloksia aikaan. 3) Uuden oppiminen ja kehittyminen – työntekijä kokee kyvykkyytensä kasvavan ja osaamisensa kehittyvän. Organisaation on siis tarjottava edellytykset näiden kolmen asian toteutumiseksi. Työntekijöillä on oltava mahdollisuus kokea työnsä vaikuttavuus ja merkitys.

Yrityskulttuurin kulmakivet

Vahva yrityskulttuuri tarvitsee vahvan perustan. Kirjassa esitellään *neljä kulmakiveä*, joiden varaan ihmisläheinen ja vahva yrityskulttuuri voidaan rakentaa. Nämä kulmakivet ovat organisaation *ihmiskäsitys*, arvomaailma, olemas-

▶▶



3.1. Tiimivalmentajalle

- saolon syy ja suunta. Organisaation ihmiskäsitys henkilöityy sen johtajissa: uskovatko johtajat ihmisen haluavan hyvää ja ymmärtävätkö he, miten ihminen, heidän tärkein voimavaransa, toimii. Ihmiskäsityksen vaikutus myös arvomaailmaan on ilmeinen.

Arvot on kirjassa käsitelty hyvin ja monipuolisesti. Arvojen tulee olla selkeästi määritettyjä, ja organisaation on varmistettava, että kaikilla sen jäsenillä on jaettu ymmärrys niiden merkityksestä. Arvoihin on uskottava ja ne on otettava huomioon kaikessa, mitä tekee. Kulttuurin kolmas kulmakivi on *syy*, miksi olemme olemassa. Jokainen organisaatio on syntynyt jostain syystä. Tällöin puhutaan missiosta. Nykyisin se korvataan usein *purpose* (pörpöse)-termillä (tarkoitus). (Jesuiitakin puhdistivat uskoa tunnuslauseellaan ”Tarkoitus pyhittää keinot.”).

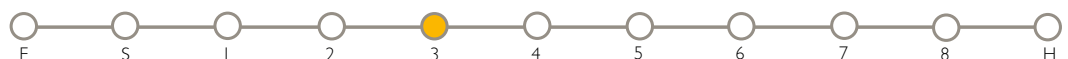
Kirjassa käydään läpi keskeisiä tekijöitä, jotka tulee huomioida missiota luotaessa ja muotoiltaessa. Organisaation perimmäisen olemassaolon tarkoituksen tulee olla idealistinen. Kuten poistaa maailmasta työttömyys. Missio on siis yrityksen ydintehtävä ja olemassaolon tarkoitus. Mission tulee aina olla totta. Sen tulee pohjautua perustajien, omistajien ja johdon aitoihin motiiveihin eli mitkä motiivit oikeasti ohjaavat bisnestä. Neljäs kulttuurin kulmakivi on *suunta*, johon olemme menossa. ”Vision asettaminen on vahva viesti muutoksesta, jonka haluat saada aikaan, ja siitä, miten ajattelet saavuttaa sen.” Visio voidaan pilkkoa osatavoitteiksi. Johdon keskeinen tehtävä on tulevaisuuden hahmottaminen ja suunnan näyttäminen.

Tekoja

Kirjan viimeisessä osassa käsitellään sitä, miten yrityskulttuuri viedään organisaation arkeen. Tässä kirjan neljännessä osassa pohditaan rekrytointia, perehdytystä, johtamista ja organisoitumista, viestintää ja vuorovaikutusta sekä palkkaa ja palkitsemista. Otan tähän vielä muutamia huomioita. Tänä päivänä puhutaan paljon itseohjautuvuudesta. Tuntuu siltä, ettei oikein ymmärretä siihen liittyviä vaatimuksia. Siksi olinkin ilahtunut kirjoittajan kymmenestä keskeisestä asiasta, jotka tulee pitää mielessä, jos aikoo rakentaa itseohjautuvan organisaation.

Nämä kymmenen ”käskyä” on tässä vain luettelona. Kirjasta löytyy tarkemmat ohjeet. 1) Luo jaettu yhteinen ymmärrys siitä, mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan 2) Itseohjautuvat organisaatio on ”helpoin” rakentaa puhtaalta pöydältä 3) Itseohjautuvuuden tärkein polttoaine on luottamus 4) Johtajan ja esimiesten on oltava valmiita luopumaan vallasta 5) Kaikki tieto kuuluu kaikille – ilman läpinäkyvyyttä ei saa hyviä päätöksiä 6) Älä lähde liikelle liian isosti, aloita valmentamalla 7) Kokeile ja pilotoi muutamia tiimejä 8) Muutos vaatii konkreettisia tekoja, tekojen toistoa 9) Tavoiteltu muutos on johdettava maaliin, vaikka se vaatisi koviakin tekoja 10) Itseohjautuvuus kuulostaa kivalta, mutta vaatii työntekijältä paljon.

►►►



- Organisaatioon tulee rakentaa kulttuuri, jossa kaikenlainen palaute otetaan vastaan hyvällä, ikään kuin palkintona. Kirjoittajan mielestä aikaisemmin ihminen on ollut tärkein; tulevaisuudessa kulttuurin tulee olla tärkein. Hyvän kulttuurin tavoite on kehittää kyvykkäistä ihmisistä ensiluokkaisia. Viikkopalaveri voisi aina päättyä kierrokseen, jossa jokainen meistä kertoo vuorollaan, miten on kyseisellä viikolla omalla toiminnallaan vähentänyt työttömyyttä Suomessa. Pitkästä aikaa käsissäni on mestariteos^{***}. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

MEISTER, JEANNE C.
& WILLERYD, KARIE

*The 2020
Workplace –
How innovative
companies
attract, develop,
and keep
tomorrow's
employees today*

HarperCollins 2010
978-0-06-176327-4
(engl.)

★★ 3

Kirja kertoo sellaisesta työpaikasta kuin Tiimiakatemia on jo tänään. Kun otamme tämän kirjan keskeiset ajatukset huomioon uudistamisessa, niin vierailijat (guests) ovat entistä enemmän ihmeissään. Vuoden 2020 työpaikka on kirjassa lyhyesti määritelty seuraavasti: "An organizational environment that provides an intensely personalized, social experience to attract, develop, and engage employees across all generations and geographies." Tietenkin on kyse jenkkimeiningistä, mutta kun ne siellä ovat menettämässä asemansa maailman johtavana taloutena, on meidän eurooppalaisten otettava entistä enemmän vastuuta.

Mielenkiintoisin luku kirjassa on sosiaalisen oppimisen (tiimioppimisen) ekosysteemi. Lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet, että ihmiset saavat 70 prosenttia ammattitaidostaan useilla sellaisilla menetelmillä, jotka yleensä liittyvät työn tekemiseen ja kokemuksista oppimiseen. 20 prosenttia oppimisesta tapahtuu palautteena vertaisilta ja mentoreilta ja ainoastaan kymmenen prosenttia oppimisesta tapahtuu koulujen ja yliopistojen oppimishjelmissä. Herää kysymys, että onko tuo kymmenen prosenttia tänään enää ollenkaan relevanttia? Tekijät uskovat, että vuoteen 2020 mennessä nämä luvut menevät päällelleen ja siirrymme tilannesidonlaiseen oppimiseen. Oppijoiden on siis päästävä heti soveltamaan uutta tietoa käytäntöön.

Luokkahuoneista on päästävä eroon sellaisiin tiloihin, jotka edistävät yhteistyötä ja mahdollistavat nopeutetun oppimisen ja spontaanin tiimien rakentamisen. Vaikka oppimismenetelmät ovat tänään hyvinkin kehittyneet, niin miksi koulujen ympäristössä ei ole tapahtunut sataan vuoteen mitään. Kerran museon johtaja ei halunnut 1800-luvun ympäristössä viedä meitä tiimivalmentajia kouluun perustellen sanomaansa: "Koulu ei ole muuttunut mitenkään sataan vuoteen, joten vien Teidät mieluummin kylän kauppaan, jolloin voitte havainnoida miten paljon kauppa on muuttunut sadassa vuodessa." Mielenkiintoista on myös tekijöitten näkemys kokonaisten tiimien palkkaamisesta. Etuna on se, että porukka tietää toistensa vahvuudet ja heillä on jo "track record" tehdyistä menestyneistä projekteista. 57 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

MERILEHTO, ANTTI

*Tekoäly – Matka-
opas johtajalle*

Alma Talent 2018
978-952-14-3334-4

★ 2

UUSI!

Tekoäly tulee muokkaamaan lähes kaikkia toimialoja. Mutta mitä ovat tekoäly ja koneoppiminen? Mitä hyötyä niistä on minulle ja organisaatiolleni? Millaisia ongelmia niiden avulla kannattaa ja voidaan lähteä ratkomaan? Tämä kirja toimii johdantona siihen, miten merkittävä muutos tekoäly yrityksissä ja yhteiskunnassa tulevien vuosien aikana on ja mitä jokaisen liiketoiminnan vetäjän tulee tekoälystä tietää tänään. Tavoitteena on pystyä perustellusti vastaamaan kysymykseen: Voinko minä käyttää koneoppimista ongelman x ratkaisemiseen? Jotta pystyt vastaamaan tähän kysymykseen, joudut käyttämään aikaa koneoppimisen ymmärtämiseen, kuten kaikkien muidenkin taitojen opiskeluun. Jos vastaus on kyllä, koneoppimisen ammatillaiset ratkovat käytännön ongelmat.

Koneoppimisen kolme askelta

Koneoppimisen hyödyntämiseen on kolme askelta. Ensimmäinen askel koneoppimiseen on liiketoimintaprosessien läpikäynti ja luetteloiminen; mitä päätöksiä ja päätöspisteitä prosesseissa tehdään toistuvasti samassa ympäristössä. Toiseksi on tärkeää keskittyä mahdollisimman selkeisiin haasteisiin. Kapea tekoäly ja koneoppiminen toimivat hyvin, kun ongelma on tarkkaan määritelty ja ymmärretty. Dataa päätöksenteon tueksi vaaditaan riittävästi, ja haetun päätöksen tulee olla kvantitatiivinen. Kolmas askel on ottaa kone päätöksenteon tueksi monimutkaisiin ongelmiin. Koneen ja ihmisen yhteistoiminta tulee auttamaan edelläkävijäyrityksiä saavuttamaan tavoitteet kilpailijoita nopeammin ja parantamaan markkina-asemaa.

Neuroverkot

Neuroverkot ovat kokoelma operoivia, matemaattisia yksiköitä, jotka pystyvät oppimaan havainnoimalla. Oppimansa kautta neuroverkkko saavuttaa tiettyjä tavoitteita. Syväoppiminen tapahtuu neuroverkkokerroksissa, jotka toimivat yhdessä. Jo nyt neuroverkot osaavat mm. seuraavia asioita: kääntää kieliä tietyissä kielipareissa paremmin kuin ihminen, muuntaa puhetta tekstiksi ja muuttaa valokuvan tunnetun maalarin tyylin mukaiseksi tauluksi. Neuroverkkkojen tehtävä on jäljitellä tiettyjä ihmisaivojen toimintamalleja. Neuroverkon hienous tulee esiin vain silloin, kun sille pystytään syöttämään riittävästi dataa; tämä tarkoittaa usein kymmeniä tai satojatuhansia esimerkkejä. Neuroverkkkojen harjoittamisessa datan rooli korostuu. Neuroverkkkoja voidaan kouluttaa tekemään työnsä aina vain paremmin ja paremmin.

Kokeilevan kulttuurin luominen

Jokaisen yli 20 miljoonan euron liikevaihtoa pyörittävän yrityksen kannattaa osoittaa vähintään yksi ihminen tekoälyn pariin. Tekoälyn perusasioiden ymmärrys kuuluu kirjoittajan mielestä jokaisen tulosvastuullista työtä tekevän osaamisvaatimukseen, samoin kuin hallitusten jäsenten, mikäli ollaan dataintensiivisellä alalla. Kokeilemista kannustava kulttuuri näyttää haastattelujen perusteella olevan olennaisinta, mitä johdolta tarvitaan matkalla kohti koneoppimisen ja tekoälyn hyödyntämistä arjessa.

- ▶▶▶ Mitä helpommin dataan pääsee käsiksi, sitä nopeammin sen pohjalta voidaan tehdä liiketoimintaa eteenpäin vieviä ratkaisuja. Minkä oppiminen on teille tärkeää tänä vuonna? Mitä ongelmia te voisitte ratkoa koneoppimisen avulla niin, että aiheesta saadaan ensin lisää tietoa ja sitä kautta ymmärrystä organisaatioon?

Tekoälyä ja koneoppimista hyödyntävän yrityksen johtamisessa korostuu avoimuus. Kun tavoite on, että data on kaikille avointa, ei asemasta johtuvia esteitä datan hyödyntämiseen voi enää olla. Tämä johtaa väkisin hierarkian vähenemiseen ja samalla nostaa esiin ihmisten luovuuden. Digitalisaatio on sateenvarjotermi; tekoäly voidaan nähdä kokoelmana teknologioita, jotka hyödyntävät digitalisaation tuomaa muutosta, olennaisimpana datan määrän lisääminen. 40 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

MOILANEN, HANNA
& PELTOKOSKI, JUKKA
& PIRKKALAINEN,
JAANA &
TOIVANEN, TERO

*Uusi
osuuskunta –
Tekijöiden liike*

Into 2014
978-952-264-294-3

★ 3

Kirja on monipuolinen tietopaketti, jossa kerrotaan esimerkkejä erilaisista Osuuskunnista niin maailmalta kuin Suomestakin. Osuuskunnan uusi noste liittyy kirjoittajien kokemusten mukaan siihen, että uusilla työmarkkinoilla entistä useampi miettii itsensä työllistämistä ja toimeentulonsa turvaamista. Myös ekologinen huoli painaa monia. Osuuskunta koetaan vaihtoehdokseksi talouden muodoksi, joka vetää puoleensa myös uusista yhteisöistä ja yhteistoiminnan muodoista kiinnostuneita tekijöitä.

Kirjassa lähestytään osuustoimintaa uusosuustoiminnan näkökulmasta. Uusosuuskunnat ovat usein pieniä työosuuskuntia tai jotain palvelua pyörittäviä yhteenliittymiä. Ajatus työntekijäomisteisesta yrityksestä vaihtoehtona yksinyrittämiselle tai omistajien hallinnoimalle osakeyhtiölle ei ole enää nykypäivinä niin radikaali kuin menneinä vuosikymmeninä. Uudessa tieto- ja palvelutaloudessa tiimityö ja tiimiyrittäjäisyys on muutenkin suosiossa. Yhteistoiminnalliset työtavat ovat nyt vallalla työelämässä.

Osuuskuntiin on aina sisältynyt ajatus yhteenliittymää laajemman yhteisön hyvinvoinnin palvelemista. Perimmiltään osuuskunta muuttaa ihmistä. Yhteistekeminen on samalla yhdessä oppimista. Osuuskunta on tehtävä, jonka oppii tekemällä. Osuustoiminta ei ole aina helppoa, mutta parhaimmillaan se on hauskaa ja opettavaista. Osuuskunnalla on hyvä olla liikeidea ja toimintasuunnitelma. Hyvä on myös kysyä seuraavat kysymykset: Mitä teette? Miten teette? Kenelle teette? Miksi teette? Kenen kanssa teette? 25 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

NOËL CHAKER,
ANDRÉ

*The Finnish
Miracle –
Ihannuksien
ihmemaa*

Talentum 2011
978-952-14-1677-4

★★ 2

uusi kirja:

NOËL CHAKER,
ANDRÉ

*The Finnish
Miracle – 100
menestyksen
vuotta*

Alma Talent 2017
978-952-14-3105-0

André on kanadalaisyntyinen juristi, josta on kahdenkymmenen Suomesa vietetyn vuoden kuluessa kuoriutunut esiin myös ”bisnesantropologi”. Olen tavannut hänet useita kertoja ja ensimmäisen kerran heti 1990-luvun alussa Jyväskylän kauppaoppilaitoksella opettamassa ranskaa. Hän on asunut useita vuosia Jyväskylässä ja oli myös auttamassa Kirstiä – ylipäävalmentajaa – Tokiossa vuonna 2010, kun Helsinki sai järjestettäväkseen 2015 Gymnastradan – maailman suurimman voimistelutapahtuman (järjestetään neljän vuoden välein). Kirjoittajan perusväittäämä on, että omaperäiset kansalliset arvot ja toimintatavat ovat antaneet Suomelle kilpailuedun. Kirja kaivaa suomalaisuuden ja menestyksen yhtymäkohdat esiin, kehityskohteita unohtamatta.

Kirjoittaja on tiivistänyt onnistumiseen johtavat mielentilat ”Mahdollisuuksien poluksi” kutsumaansa malliin. Mallissa on viisi porrasta, jotka kaikki osaltaan luovat mahdollisuuksia menestyä. Kirjan viisi lukua keskittyvät kukin yhteen näistä portaista. Portaot ovat seuraavat: 1) Avoin mieli, 2) Yritys ja erehdys, 3) Työtä ahkerammin ja fiksummin, 4) Sisu ja 5) Ole oma itsesi.

Kirjoittajan mielestä monet tekijät auttavat meitä pitämään mielemme avoimena. Tärkeimpiä näistä ovat hyvä tietopohja, erilaisuuden suvaitseminen ja hyväksyminen ja energia. Meillä suomalaisilla on paljon paremmat menestymisen mahdollisuudet kuin itse edes huomaamme. Eri alueiden tekniikassa johtavassa asemassa olevien suomalaisten yritysten lista on tekijän mukaan liian pitkä yhdessä kirjassa esitettäväksi. Avoimen mielen vastapainona Suomi on maa, jossa ei saa onnistua muttei myöskään epäonnistua. Kirjoittaja esittelee Mahdollisuuksien portaan viimeisessä vaiheessa omana itsenä olemisen Graalin maljan, jossa on kolme elementtiä: Persoonallisuus, aitous ja itseluottamus. Meillä suomalaisilla aitous on kunnossa. Persoonallisuutta meissä on, mutta se on pantava entistä enemmän peliin. Silloin tulemme paremmin esiin ja herätämme kiinnostusta. Heikoin elementtimme on itseluottamus. Kaiken järjen mukaan senkin pitäisi olla kunnossa, kun vain uskomme omaan tekemiseemme. Viime päivinä tästä onkin ollut selvästi havaittavia merkkejä esimerkiksi Rovion ”Angry Birds” myötä (latauksia on jo yli 500 miljoonaa). Tämä kirja kannattaa lukea ehdottomasti. 35 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

Vuonna 2011 ilmestynyt myyntimenestykseksi noussut kirja on Suomen satavuotisjuhlan kunniaksi päivitetty ja pakattu täyteen uusia tarinoita tästä omin avuin menestyneestä kansakunnasta.

Tässä kirjassa Kirsi Piha pureutuu yrityskulttuuriin ja yrityksen muutokkykyyn luomiseen. Mikä tahansa yrityskulttuuri ei luo menestystä vaan menestys syntyy kulttuurista, jossa yritys kykenee joka päivä haastamaan uudelleen itsensä ja tapansa toimia. Menestyvä yritys kasvattaa muutosälykkyyttään, ja se tapahtuu luomalla haastamisen kulttuuri yrityksen sisään. Esimerkiksi menestyvän Googlen yrityskulttuurin peruspilari on vapaus. Yrityskulttuuri nojaa ajatukseen: Jos ihmisiltä odottaa vähän, saa vähän. Jos ihmisiltä odottaa paljon, saa paljon. Yritys voi muuttua vapaammaksi: 1) Anna työlle merkitys 2) Luota ihmisiin 3) Palkkaa ainoastaan ihmisiä, jotka ovat itseäsi parempia.

Yrityskulttuurin perustavoite ei ole tuottaa vain hyvää mieltä. Sen tavoite ja tehtävä on toteuttaa yrityksen elämän tarkoitusta ja sitä kautta tehdä tulosta. Parasta sitoutumisen lisäämistä on lisätä konflikteja, ei välttää niitä. Päätökset tuntuvat yhteisiltä, kun on ollut osallinen niiden tekemisen prosessiin. Tiimit hitsautuvat yhteen, kun niillä on ”taisteluita” takana. Terve konflikti tuo esille paremmin kaikkien tavan ajatella, jokaisen omat asenteet ja arvot. Avoimesti ja kunnioittavasti käsitelty konflikti vahvistaa tiimiä ja sen ihmisuhteita. Nykyään yhä useammin artikkeleissa ja kirjoituksissa sekä johtamisen oppikirjoissa viitataan konfliktien hyödyllisyyteen. Hyvä konflikti syntyy luottamuksesta, yhteisistä tavoitteista ja halusta pyrkiä parempaan silloinkin, kun se tapahtuu epämuukavuuden kautta.

Ihmisten välisessä kanssakäymisessä on viisi unisversaalialla sääntöä
 1) Kaikki haluavat tulla kohdelluiksi kunnioittavasti ja arvostavasti
 2) Kaikki haluavat, että heitä mieluummin pyydetään kuin käsketään
 3) Kaikki haluavat tulla informoiduiksi, miksi heitä pyydetään tekemään jotain.
 4) Kaikki haluavat, että heille annetaan mieluummin vaihtoehtoja kuin uhkauksia
 5) Kaikki haluavat toisen mahdollisuuden, kun tekevät virheen. Paras tapa luoda konfliktikälykstä organisaatiota on tukea ihmisten kapinallisuutta. Jokaisen yritysjohtajan haave pitäisi olla työntekijät, jotka säälimättä haastavat joka päivä.

Konfliktoiva tiimi on maailmanluokan tiimi, koska se oppii sisältä käsin, ei vasta ulkoisen haastajan kautta. Huipputiimeissä on vallitsevana ylimaallinen tyytymättömyys. Kyseessä on kasvuasenne, jossa uskotaan siihen, että pystytään koko ajan parempaan. Toinen selkeä yhteinen tekijä erinomaisilla tiimeillä on yhteinen visio. Työllä on merkitys, työelämällä tarkoitus. Vain pieni joukko tekijöitä vaikuttaa merkittävästi tiimin menestykseen: 1) Mukaansatempaava tarkoitus 2) Vahva rakenne. Jäsenten oikea määrä ja tausta, optimaaliset tehtävät kannustavat normit työskentelyyn. 3) Tiimiä tukeva konteksti. Suoritusta tukeva palkitseminen, toimiva tiedonjako, koulutus, riittävät resurssit työn tekemistä varten. 4) Yhteinen näkemys.

Vuonna 2020 milleniaalit eli Y-sukupolvi (s. 1980–1994) on suurin luokka työelämässä. Tämä sukupolvi haluaa johtajan, joka johtaa arvoilla, haluaa tiimityötä ja mentorointia, odottaa, että johto arvostaa ja kuuntelee



- mielteitä, ja haluaa palautetta jatkuvasti. Nämä piirteet vaan korostuvat kun Z-sukupolvi (s. 1995–2012) astuu työelämään. Autonomian lisääminen organisaatioissa on osoittautunut vaikeaksi. Kontrollista (ja vanhasta ihmiskäsityksestä) on vaikea luopua, vaikka tutkimukset osoittaisivat mitä. Johtamisen on siis muututtava. Ihmiset haluavat mahdollisuuksia kasvaa ja kehittyä.

Nyt on tärkeää suunnan luominen, tulevaisuuden vision luominen, usein aika pitkälle tulevaisuuteen, sekä strategiat, joita tarvitaan muutoksen aikaansaamiseksi. Ihmiset on asetettava muutoksen ajureiksi. Suunta tulee kommunikoida ja tulee rakentaa sellaiset muutostiimit, jotka pystyvät vaikuttamaan strategian läpivientiin. Ja käskykulttuurin kannattajille kauhistukseksi pitää vielä motivoida ja inspiroidakin. Mission pitäisi antaa yritykselle inspiroiva suunta ja vision innostavat tavoitteet. 97 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

ROOS, SATU &
MÖNKKÖNEN,
KAARINA

*Ihmiseksi työssä
– työyhteisötaidoilla yhteistä
vaikuttavuutta*

UNIPress 2015
978-9949-532-46-9

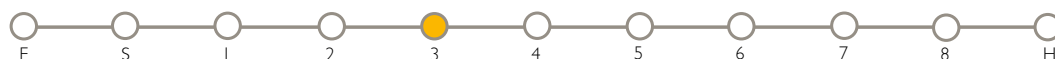
★★ 2

Teoksessa käsitellään esimieheen, työntekijään ja koko yhteisöön liittyviä toimintatapoja, joilla voimme tehdä vaikuttavampaa työtä yhdessä. Kirjoittajat korostavat, että työyhteisöissäkin kaiken ytimessä on dialoginen kohtaaminen. Yhteistä tekemistä voidaan jäsentää musiikista lainatuilla vertauskuvilla ”sooloartisti”, ”yhteiskonsertti”, ”bändi” tai ”sinfoniakonsertti”. Milloin on mahdollista toimia solistina ja milloin tarvitaan vuorotellen tai rinnakkain tekemistä, vahvasti jaettua tekemistä tai kokonaan yhdenmukaista ääntä? Yhteinen työ edellyttää yhteisen rytmin löytymistä. Myös tulevaisuuden muuttuvat toimintaympäristöt luovat haasteita uudelle yhteiselle työlle.

Toisen kuunteleminen, mielipiteen kysyminen ja toisen huomioon ottaminen ovat oven avauksia yhteiseen vuorovaikutukseen. Liian pitkälle valmistettu ehdotus ei jätä muille kuin hyväksymisen tai kyseenalaistamisen vaihtoehtoa. Sopivasti keskeneräinen ehdotus kutsuu muiden ehdotuksia mukaan. Lisäksi yhteissuoritus ei synny yksilöiden summana, vaan saumakohtia pitää harjoitella ja hioa.

Muutoksessa sekä vanhat että uudet asiat kulkevat rinnakkain. Johtajat ovat toimintakulttuurien muuttamisessa avainasemassa ja samalla he joutuvat itse aika ajoin kovaan prssiin sen vuoksi, että henkilöstö elää rinnakkain vanhojen ja uusien toimintamallien kanssa. Tulevaisuuden johtamista luonnehtiikin palvelunäkökulma, jossa johtajan rooli on luoda edellytyksiä toiminnalle ja luottaa alaisiin ilman jatkuvaa kontrollia ja valvontaa.

Nykyorganisaatiota ei voi enää hallita ja selittää analyysillä ja järjellä, vaan maailmaa hallitsevat ei-lineaariset ilmiöt ja ihmisten tarinat. Johtaminen muuttuu aina vaan suuremman ja heterogeenisemmän asiantuntijajoukon johtamiseksi. Organisaatiotutkijat puhuvat kompleksisuudesta, jota esiintyy erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, koska ympäristö, tehtävät ja vuorovaikutus ovat monitulkintaisia. Organisaatiot muuttuvat mekaanisista ja hierarkkisista toimintaympäristöistä kompleksisiin ja dynaamisiin toimintaympäristöihin. Haasteita siis riittää, joten olisi saatava kaikki yhdessä kehittämään omaa työtään. 62 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J2.



ROSLING, HANS

*Faktojen
maailma –
Asiat ovat
paremmin kuin
luulet*

Otava 2018
978-951-1-30371-8

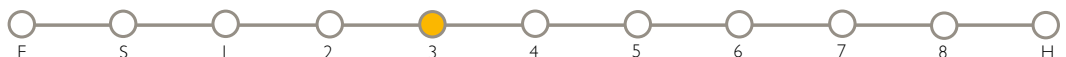
★★ 3

Faktojen maailma on inspiroiva ja hämmästyttävä tietokirja täynnä koskettavia tarinoita. Rosling jakaa tietonsa globaalin terveyden voittokulusta oivaltavasti, selkeästi ja viihdyttävästi. Ihmisten enemmistö ei elä matalan tulotason maissa eikä korkean tulotason maissa vaan keskituloisissa maissa. Kun keskituloiset ja korkean tulotason maat yhdistetään, saadaan 91 prosenttia ihmiskunnasta. Meidän pitäisi lakata jakamasta maita kahteen ryhmään (me rikkaat ja kehitysmaat). Rosling jakaa maailman neljään tulostasoon. Suurin osa ihmisistä elää kahdella keskitasolla (5 miljardia). Koko kirja osoittaa tason tarjoavan yksinkertaisen tavan ymmärtää kaikenlaisia asioita terrorismista seksuaalikasvatukseen.

Faktatietoisuutta on huomata, milloin saamme negatiivisia uutisia, ja muistaa, että tieto pahoista tapahtumista tavoittaa meidät paljon helpommin. Kun asiat muuttuvat paremmiksi, emme usein kuule niistä. Se antaa meille järjestelmällisesti liian kielteisen vaikutelman ympäröivästä maailmasta, mikä on hyvin stressaavaa. Varo myös ruusuista menneisyyttä. Usein ihmiset kaunisteleivat kokemuksiaan ja kansakunnat kiillottavat menneisyyttään. Tason 4 ihmiset elävät nykyään historian turvallisinta elämää. Melkein kaikki estettävissä olevat riskit on eliminoitu. Siitä huolimatta moni on jatkuvasti huolissaan.

Faktatietoisuutta on oivaltaa, että monet asiat näyttävät olevan aina samat juuri siksi, että muutos tapahtuu hitaasti, ja muistaa, että jopa pienistä, hitaista muutoksista kasvaa vähitellen suuria muutoksia. Seuraa esimerkiksi vähittäisiä parannuksia. Pieni muutos joka vuosi voi merkitä valtavaa muutosta vuosikymmenen mittaan. Faktatietoisuutta on huomata, että yksi ainoa näkökulma voi rajoittaa mielikuvitustasi, ja muistaa, että on parempi tarkastella ongelmia monesta kulmasta, jotta alkaisi ymmärtää tarkemmin ja löytäisi käytännöllisiä ratkaisuja.

Meidän pitäisi antaa lapsillemme ajan tasalla olevat, faktoihin perustuvat peruspuitteet – elämä neljällä tasolla ja neljällä alueella – ja kouluttaa heidät käyttämään faktatietoisuuden peukalosääntöjä, joiden pääkohdat ovat joka luvun lopussa. Nämä taidot kuuluvat kriittiseen ajatteluun, jota jo opetetaan monissa kouluissa. Koulussa opetettu tieto vanhentuu 10–15 vuoden kuluttua koulun päättämisestä. Siksi pitää löytää keinoja päivittää myös aikuisten tietämystä. Koulut ja yliopistot voisivat lähettää kirjeen: ”Olemme pahoillamme siitä, että opettamamme asiat eivät ole enää totta. Olkaa hyvä palauttakaa aivonne ilmaista tasonkorotusta varten.” 60 kolahdusta. Y1+Y3.



STÅHLBERG, LEENA &
HERLEVI, MARJAANA

*Omanäköinen
elämä – Näin
teet hyviä
valintoja*

PS-kustannus 2017
78-952-451-726-3

★ |

UUSI!

Omat vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet tuntemalla voit löytää paikkasi – tarvittaessa aina uudelleen. Kun katsot edessäsi olevia mahdollisuuksia, mihin valintoihin tartut rakentaaksesi omanäköistä elämää? Päädytkö onnellisesti sinne, mitä olet pienestä pitäen unelmoinut? Vai etsitkö uutta suuntaa, josta et ole edes hoksannut haaveilla? Tämä kirja sopii sinulle, joka olet risteystilanteessa pohtimassa uutta uraa ja suuntaa. Kirjasta saat tukea ja rohkaisua omille valinnoillesi. Omien arvojen, vahvuuksien ja kiinnostuksen kohteiden kautta voi päästä kiinni unelmiin ja siihen, mitä omanäköiseltä elämltään ja tulevaisuudeltaan haluaa.

Asenteella voi vaikuttaa siihen, miten omaan elämään suhtautuu, ja sillä on myös merkittävä vaikutus tavoitteisiin pääsemisessä. Asenteella voi vaikuttaa siihen, kuinka oman elämän haasteet tulee selvitetyksi. Asenne voidaan jakaa kahteen suhtautumistapaan: muuttumattomuuden asenteeseen ja kasvun asenteeseen. Kasvun asenteella ajattelet, että osaamista pystyy kehittämään harjoittelemalla ja kokemuksia keräämällä, oli lähtöasetelma mikä tahansa. Kasvun asenne tarkoittaa ennen kaikkea 1) kovaa työtä ja yrittämistä 2) hyvien strategioiden käyttämistä 3) avun saamista tarvittaessa. Rohkeus on sitä, että toimit niin kuin itse haluat ja tunnet oikeaksi peloista huolimatta. Tekeillä parhaansa ja ylittämällä itsensä avaa uusia ovia. 20 kolhdusta. Y1.

SUTINEN, MIKA &
KUITUNEN, MIKKO

*Mahtava moka
– Uskalla, opi
ja menesty*

Alma Talent 2018
978-952-14-3307-8

★★ |

Asiantuntijoiden mukaan paras tapa hallita epäonnistumisen pelkoa on ymmärtää epäonnistumisen pelon syntymekanismit. Mistä epäonnistumisen suhteeton pelko oikein kumpuaa? Tähän kysymykseen kirja pyrkii tarjoamaan tiiviin, ymmärrettävän ja kansantajuisen esityksen. Mokia on kahla lajia. Ensinnäkin on prosessivirheitä. Esimerkiksi asentaja vaihtaa autoon väärän osan tai metsuri kaataa väärän puun tai kaataa puun asiakkaan talon päälle. Toiseen ryhmään kuuluvat ideat, jotka eivät toimi ainakaan vielä, minä vuoksi lopputulos on ennalta kokematon ja siksi epävarma. Kuitenkin kaikkein menestyneimmät yritykset ja yksilöt ovat epäonnistuneet eniten, koska ne ovat yrittäneet eniten.

Systemistä oppimista varten muodostetaan kirjassa kokonaiskuva siitä, mitä kaikkea pitäisi ottaa huomioon ja missä kaikessa onnistua, kun organisaatiossa halutaan maksimoida virheistä oppimisen hyöty. Kokonaiskuvaa varten on laadittu neliportainen prosessikaavio: 1) On mahdotonta oppia epäonnistumisista, jos emme epäonnistumisen pelossa uskalla edes yrittää. 2) On mahdotonta oppia epäonnistumisista, jos emme uskalla olla itsellemme rehellisiä. 3) On mahdotonta oppia kollektiivisesti epäonnistumisista, jos emme uskalla epäonnistua muiden edessä. 4) On mahdotonta oppia kollektiivisesti, jos oppimisprosessi ei ole systeminen.

Kirjoittajat haluavat rohkaista ihmisiä jakamaan epäonnistumisen kokemuksensa yhteiseksi hyväksi. Harjaantuminen ponnisteluun ja vastoinkäymisiin valmentaa yksilöitä myös työelämää varten; se opettaa käsittelemään

▶▶

- epäonnistumisia kasvuperusteisesti. Ja tämä taas on täysin välttämätöntä systemisen epäonnistumista oppimisen kannalta. Esimerkiksi ADHD-lapset, lukihäiriöiset ja loppuvuodesta syntyneet joutuvat ponnistelemaan ja tekemään valtavasti työtä pienestä pitäen pärjätäkseen muiden kanssa. Kirjassa kysytään mitä yhteistä on seuraavilla henkilöillä: Richard Branson, Steve Jobs, Henry Ford, Ingvar Kamprad, Walt Disney, Jamie Olivier ja Anita Roddick? Heillä kaikilla on diagnosoitu keskivaikea tai vaikea lukihäiriö.

Kirjassa käsitellään myös oppivaa organisaatiota johtaminen ja moka -luvussa. Oppivan organisaation elementtejä ovat järjestelmällinen ongelmanratkaisu, uusien menetelmien kokeileminen, omasta kokemuksesta, omasta historiasta ja muilta oppiminen sekä koko organisaation kattava tiedonkulku. Oppiva organisaatio elää virheistä ja oppii niistä. Siksi se on täysin riippuvainen erinomaisesta johtamisesta. Oppiminen tapahtuu aina epämukavuusalueella. Sen vastakohtana on mukavuusalue, jossa asioita tehdään toistuvasti rutiinilla, ilman virheiden vaaraa. Epämukavuusalueella virheitä tulee, mutta se on ainut olotila, jossa voidaan oppia mitään uutta. Mitä pikemmin virheestä saatu oppi jaetaan systemaattisesti organisaatioon, sitä tehokkaampaa oppiminen on. Opittua on myös päästävä kokeilemaan mahdollisimman nopeasti. 30 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

TROBERG, ELIISA &
HYTINKOSKI, PEKKA

*Osuuskunta-
toiminta
oppimismallina
yrittäjyyteen*

Pellervo 2018
978-952-5276-44-2

★★ I

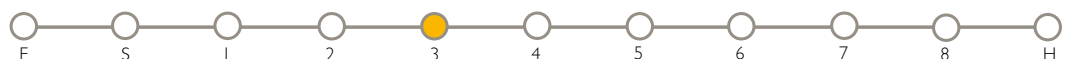
Osuuskuntia hyödynnetään toisen asteen ammatillisissa oppilaitoksissa sekä ammattikouluissa ja yhä useammin lukioissa ja yliopistoissa. Osuuskunta on osoittautunut olevan oivallinen väline oppimisen ja yrittäjyyden edistämiseen. Toisen kirjoittajan Pekka Hytinkosken ensikosketus osuuskuntiin opetuskäytössä syntyi pedagogisia opintoja tehdessään Tiimiakatemiassa lukuvuonna 2002–03. Asia oli todella uutta, mitä kuvastaa erään opiskelijakaverin toteamus: ”Aivan kuin olisi vierailtu Kuussa”.

Tiimiyrittäjyys sai alkunsa Jyväskylän ammattikorkeakoulussa vuonna 1993. Ensin perustettiin yhdistysmuotoisia opiskelijayrityksiä ja vuodesta 1997 lähtien osuuskuntamuotoisia yrityksiä. Jyväskylän Tiimiakatemiasta tämä toimintamalli on levinnyt laajasti ympäri Suomen ja myös moneen muuhun maahan. Tänäpäin opiskelijaosuuskunnat ovat jo niin yleisiä ja niitä perustetaan jatkuvasti lisää. Siten tällaiselle oppaalle on todella tarvetta.

Opiskelijat luovat tiimiyrittäjyyden kautta moninaisia verkostoja, joita he voivat hyödyntää valmistuttuaan. Tiimeissä toimiminen ja tiimiyrittäjyyden oppiminen ovat tärkeitä taitoja missä tahansa tehtävässä. Opiskelijat oppivat yrittäjyyttä käytännössä asiakasprojekteissa. Näin he saavat yleistä ymmärrystä liiketoiminnasta sekä siitä, miten toimia asiakaskohtaamisissa.

Osuuskunnissa käytetään tiimioppimisen pedagogiikkaa ja tämä vaatii opettajilta tiimivalmennustaitojen kehittämistä. Tiimioppiminen muokkaa merkittävästi opettajien ja oppilaiden perinteisiä rooleja. Osuuskunnan perustamisvaiheessa keskeisiä kysymyksiä ovat: Miten oppiminen yhdistetään

►►



- yrittäjyyteen? Mitkä ovat yhteiset tavoitteet ja miten luodaan sisäiset pelisäännöt? Mikä on osuuskuntien liikeidea ja mitkä ovat taloudelliset tavoitteet? On myös hyvä keskustella erilaisista oppijoista ja persoonista ja nähdä nämä tiimiyrittäjyyden mahdollisuutena.

Osuuskunnan kokoontumistiloihin on hyvä panostaa. Tiedämme, että oppimisympäristöllä on suuri merkitys oppimiseen. Ihminen toimii sen mukaan mitä näkee ympärillään. Siten vanhat luokkahuoneet eivät innosta tiimiyrittäjiä. Tilojen tulisi olla sellaiset, että ne edistävät yhteistyötä, oppimista sekä tiimin rakentamista. Kun koulumaisuus häviää pulpettien poistuttua, opiskelija ei enää koe tulevansa kouluun vaan työpaikalle. Uudenlaiset oppimisympäristöt mahdollistavat kohtaamisen ja dialogin sekä luovan toiminnan paremmin kuin koulumaiset ympäristöt.

Merkittävä asia useissa oppilaitoksissa on ollut opettajien yrittäjyysvalmennustaitojen puute. Tähän on vastattu rohkeasti lähtemällä kouluttamaan opettajia. Monien osuuskuntien valmennukseen lähteneet opettajat ovat käyneet läpi Tiimimestarikoulutuksen. Jotta opiskelijaosuustoiminta juurtuisi hyvin oppilaitokseen, on tärkeää, että koulutuksissa on mukana myös oppilaitosten muuta henkilökuntaa kuten koulutuspäällikköjä. 23 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

TUURI, HANNA
*Let's HOPE –
Kohti
yrittäjyyden
oppimisen
vallankumousta*

Saarijärven Offset Oy
2011
978-952-99808-5-7

★★ 3

Hope-Tiimimestareitten kolmesta ensimmäisestä puolentoista vuoden valmennuksesta tehtiin kirja, joka kertoo yli kymmenessä ammatillisessa oppilaitoksessa rohkeista kokeiluista. Tekijöinä ovat olleet ammatilliset opettajat ja heidän opiskelijansa sekä oppilaitosten johtajat. Kirjassa kuvatut tositarinat ja aidot kokemukset ovat vahva todistusvoima muutoksen etenemisestä. Oppimisen keskiössä ovat olleet oppijat, jotka perehdytettiin Tiimiakatemiaan[®] työkaluihin ja menetelmiin. Ne on kehitetty lähes 20 vuoden aikana Jyväskylän ammattikorkeakoulun yrittäjyyden erikoisyksikössä Tiimiakatemialla.

Valmennuksen jälkeisissä kyselyissä useimmat opettajat kertoivat toteuttavan työssään yrittäjyyden oppimista tiimioppimisen menetelmin. Opettajat näkivät elävän ja jatkuvan yhteyden Tiimiakatemiaan ja sen verkostoon tärkeänä osaamisen jakamisen väylänä. Opettajat ovat Tiimiakatemialla käyntien innoittamana synnyttäneet kouluihin uusia oppimisympäristöjä. Niissä luodaan omanlaisia malleja, kokeillaan ja kehitellään uusia oppimismenetelmiä. Pitkä, uusia ajatuksia synnyttänyt valmennus on osallistujien mielestä vaikuttanut heidän innostukseensa kehittää itseään opettajana ja yrittäjyyskasvattajana kohti valmentajuutta. Kirja valaa uskoa siihen, että koulut voivat muuttua tiimivalmennuksen, tiimioppimisen ja tiimiyrittäjyyden[®] uusilla työkaluilla. Jokaisen tiimivalmentajan kannattaa lukea tämä kirja. 50 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

3.2. Tiimirittäjän taidot ja työkalut

CHOI, DAVID Y. &
GRAY, EDMUND R.
*Values-Centered
Entrepreneurs
and Their
Companies*

Routledge 2011
978-0-415-99761-4
(engl.)

★★ 3

Arvopohjainen lähestymistapa bisnekseen on tänään yhtä ajankohtainen kuin Tiimiakatemia alussakin vuonna 1993. Body Shopin edesmennyt perustaja Anita Roddick kohosi arvopohjaisten yritysten keulahahmoksi. Hänen vaikutuksensa oli erittäin merkittävä Tiimiakatemia syntyy. Tämä teos kertoo radikaaleista johtajista ja yrittäjistä. Tekijät ovat tutkineet yli 40 yrittäjävetoista yritystä, joissa on löydetty voiton ja sosiaalisen vastuun tasapaino. Tavallinen kysymys kuuluu: Onko todella mahdollista tehdä hyvää omassa ympäristössään ja olla samalla kannattava yritys? Tähän kysymykseen kirja antaa vastauksia.

Arvokeskeiset yrittäjät tekevät paljon enemmän kuin tarjoavat vain parhaita tuotteita ja palveluja. He tahtovat vaikuttaa muutokseen. He haluavat, että heidän liiketoimillaan on merkittävä vaikutus maailmassa – heidän tuotteidensa, prosessiansa ja johtamiskäytäntöjensä avulla. Monilla arvokeskeisillä yrittäjillä on lähtökohtana hyvin epätavallinen tausta, joka on muovannut heidän käsitystään bisneksestä jo paljon ennen yritystensä käynnistämistä. Useimmilla heistä ei ole myöskään mitään bineskoulutusta. Tässä muutama esimerkki: Anita Roddick (Body Shop) kirjastovirkailija, Ben Cohen ja Jerry Greenfield (Ben&Jerry's) savenvalaja ja lääketieteen opiskelija, Magic Johnson (Magic Johnson Enterprises) koripalloilija, Paul Newman (Newman's Own) näyttelijä sekä Yvon Chouinard (Patagonia) seppä.

Tärkein havainto arvopohjaisissa yrityksissä on se, että ne ovat kirjoittaneet innostavan missiolausekkeen, jossa he tuovat selvästi esille pyrkimyksensä ja sitoutumisensa. Tämä auttaa yrityksiä löytämään lahjakkaita työntekijöitä, jotka jakavat heidän arvonsa. Arvopohjaiset yrittäjät eivät luota perinteisiin bineskoulutuksen saaneisiin ihmisiin, vaan he pyrkivät palkkaamaan ihmisiä, joilla on sydäntä ja henkistä lahjakkuutta. Työlle on löydyttävä aina merkitys ja tarkoitus. Kuten Magic Johnson sanoo: ”Pyrin palkkaamaan ihmisiä, joita minun ei tarvitse motivoida.” Kirjoittajat luettelevat samanlaisia arvoja kunnioittavien edut: Taidot on helpompi opettaa kuin arvot, parempi kemia muiden organisaation jäsenten kanssa, intohimoisempi ja omistautuvampi – halukas kulkemaan ylimääräisen mailin sekä voi löytää ”timantin karheikosta”.

Arvopohjaiset yritykset haluavat olla hyvän yrityksen roolimalleina muille yrityksille. He jakavat mielellään omia kokemuksiaan ja käytäntöjään muille. Tekijät toivovat lopuksi, että arvopohjaiset yritykset otettaisiin vakavasti bineskoulujen opetusohjelmiin. 76 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

COLLINS, JIM &
HANSEN, MORTEN T.

*Tietoisesti
paras –
Epävarmuus,
kaaos, sattuma
–
menesty niistä
huolimatta*

Talentum 2013
978-952-14-1950-8

★ 2

Kymmenen vuotta menestysteoksensa ”Hyvästä paras” jälkeen Jim Collins julkaisee jatkoa urauurtavalle tutkimushankkeelleen. Nyt lähtökysymyksenä on: Miksi jotkin yritykset menestyvät keskellä epävarmuutta, joskus suoranaista kaaosta, mutta toiset eivät? Kirja perustuu yhdeksän vuoden tutkimusprojektiin ja tarjoaa analyysiä, päätelmiä ja kiehtovia tositarinoita. Epävarmuuden olosuhteissa ei tarvita mitään poikkeuksellisia ennakointikykyjä. Kirjassa käytetään paljon erilaisia metaforia. Esimerkiksi ”Ensin luoteja, sitten tykillä” – periaate selittää sen, että huippuyritysten menestyminen on enemmän kiinni tästä periaatteesta kuin isoista innovaatioista tai tulevaisuuden ennakointikyvyistä.

Luodilla tarkoitetaan kustannuksiltaan ja riskeiltään pientä ja yritykselle itselleen vähän häiriötä aiheuttavaa koetta tai testiä. Näin saadaan kokemuseräistä tietoa siitä, mikä oikeasti toimii. Kun empiirinen vahvistus on saatu, huippuyritykset keskittävät resursseja ampuakseen tykinlaukauksen. Se mahdollistaa suuret tuotot keskitetystä panoksesta. Jokainen yritys käy jatkuvaa kilpailua löytääkseen oikean tasapainon jatkuvuuden ja muutoksen välillä. Mikään ihmisten yhteishanke ei menesty ilman tiettyä pysyvyyttä. Toisaalta mikään hanke ei voi menestyä, ellei se kykene uudistumaan. Huippuyritysten johtajia kuvataan seuraavilla termeillä: tinkimätön kurinalaisuus, rakentava vainoharhaisuus, kokemuslähtöinen luovuus ja viidennen tason kunnianhimo. 20 kolahdusta. Y3+J2.

GODIN, SETH
(toim.)

*Iso muu –
erotu joukosta*

Readme.fi 2007
978-952-5592-81-8

★ 1

Tekijä pyysi 32 ystäväänsä – bestsellerkirjailijoita ja huippujohtajia – koamaan kanssaan parhaat ideansa, kuinka olla ainutlaatuinen. Kirja on täynnä oivalluksia. Se on muutoksen manifesti, kehotus muutokseen. Lukijalle ei kerrota, kuka on kirjoittanut minkäkin 33 tarinasta. Sinä et päättää siitä, erotutko joukosta, vaan sen tekee asiakkaasi. Jos asiakkaasi sanoo, että olet erinomainen, niin erotut jo määritelmällisesti. Sinun on tehtävä organisaatiostasi erottuva. Luo kulttuuri, jossa iso muu kuuluu säännöllisiin väliajoin, jossa ”normaali” tila on vain lyhyt tauko ainutlaatuisten innovaatioiden välissä. Nykyään tuotemerkeillä ei ole paljon valinnanvaraa. Ne voivat joko edustaa jotakin, joka on asiakkaille tärkeää, tai riskeerata tulevansa luokitelluiksi tavanomaisiksi. Edusta jotakin tai älä mitään. Erotumisessa on kyse siitä, että tietää koska on aika mennä eteenpäin ja saada tiimi keksimään seuraava suuri juttu sen sijaan, että pyrittäisiin vielä hetki puristamaan viimeiset pisarat eilispäivän hitistä. ”On erittäin vapauttavaa luopua kuvitelmasta, että tulevaisuutta voisi ennustaa. Ainoa, mitä voi tehdä, on kehittää itselleen kyvyn reagoida... strategian tarkoituksena on luoda tämä kyky.” Paras tapa vapauttaa asenteitaan on tuottaa jotakin aivan uutta. Aivan! Se on vaikeaa kaikille aikuisille ja erityisen vaikeaa, jos olet suljettuna johtajien kuplaan.

Tee tutustumiskäynti. Käy paikassa, jossa et ole ollut koskaan aikaisemmin: skeittirampilla, kirpputorilla tai kunnanvaltuuston kokouksessa. Etsi

▶▶

3.2. Tiimirittäjän taidot ja työkalut

- vastakohtia. Joten nouse ylös ja jalkaudu! Milloin viimeksi luit romaanin – oikean romaanin eikä halpaa kioskikirjallisuutta? Valitse oikeaa kaunokirjallisuutta ja anna aivan liian rationaalisen mielesi kylpeä sen taissa. Kuinka monessa museossa tai taidegalleriassa olet käynyt viimeisen puolen vuoden aikana? Kuinka monta nykyaiteilijaa tunnet? Ota aikaa tehdä matka sisimpääsi. Opettele meditoimaan tai aloita jooga. Varaa itsellesi aikaa kuntoiluun. Vähitellen huomaat, että opit paremmin erottamaan, mikä kuuluu ulkopuolelle ja mikä sisimpääsi. Ja mikä niiden ero on. 30 kolahdusta. Y3.

GOOSSEN,
RICHARD J.
*Entrepreneurial
Excellence –
Profit From the
Best Ideas of
the Experts*

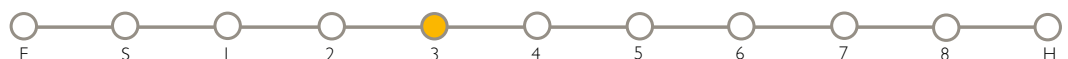
Career Press 2007
978-1-56414-967-
1 (engl.)

★★★ 3

Tämä kirja on ehdoton luettava kenelle tahansa, joka on kiinnostunut yrittäjyydestä ja must-kirja yrittäjiksi aikoville ja käytännön yrittäjille. Yrittäjyys ei ole tiede eikä taide. Se on käytäntö. Siis huikea aloitus Druckerin sanoin. Opettajat ja yliopistoihmiset katsovat nenän varttaan pitkin sitä, että yrittäjyyttä opitaan vain käytännössä, mutta kysy toimivalta yrittäjältä, niin vastaus on: ”Me opimme tekemällä”. Kirjassa käydään läpi maailman arvostetuimpien kirjoittajien ja tutkijoiden ajatuksia yrittäjyydestä. Silloin on tietenkin syytä aloittaa Peter Druckerin ajatuksista. Hänen mukaansa yrittäjä etsii jatkuvasti muutosta, vastaa siihen ja käyttää hyväksi sen mahdollisuutena. Innovatiivisissa mahdollisuuksissa on useita lähteitä. Ensimmäisenä Drucker esittää odottamattoman tapahtuman: odottamaton menestys, odottamaton epäonnistuminen tai odottamaton ulkopuolinen tapahtuma. Esimerkkinä on McDonald’sin Ray Kroc (lue hänen tarinansa tämän oppaan yrittäjyyden klassikoista). Jotta johto pysyy yrityksen kannella, Drucker esittää, että yrityksen pyrittävä jatkuvasti ”etsimään uusi asioita”.

Larry Farrell esittää kiintoisia näkemyksiä siitä, että jokainen yritys elää tietyn elinkaaren kuten ihminenkin. Yritys vain voi syntyä uudelleen ja olla siten paljon pitkäikäisempi kuin ihminen. Uudelleen syntyminen taas vaatii valtavasti henkisiä voimia ajattelutavan muutoksen vuoksi. Ympärillä oleva yhteiskunta kehittyy ja yritys tulee isommaksi ja vanhemmaksi ja alkuperäinen yrittäjätiimi (Bill Hewlett ja David Packard) vetäytyy eläkkeelle. Yrittäjät harvoin korvaavat itsensä yrittäjillä – he korvaavat itsensä useimmiten ammattijohtajilla. Farrell kritisoi bisneskouluja, koska ne käyttävät esimerkkeinä yhtiöitä, jotka ovat itse asiassa elinkaarensa lopussa ja yrittävät vain säilyttää asemansa. Yrittäjämäinen spiritti on jo aikoja sitten niistä hävinnyt.

Farrellin mukaan yrittäjän perustan muodostaa aina seuraavien asioiden kehikko: selvä missio, asiakas/ tuotevisio, nopeavauhtinen innovointi ja itsensä inspiroiva käyttäytyminen. Missio sisältää mitä se on ja kuinka yrittäjä tulee sen saavuttamaan. Yrittäjän on myös tiedettävä kuka aikoo ostaa tuotteen ja miksi. Yrittäjä on yleensä joko ”tuotepersoonaa” tai ”asiakaspersoonaa”. Joskus voi käydä niin että yrittäjä on kuin Walt Disney, joka oli yhtä aikaa molempia. Nopeassa innovoinnissa on tärkeää saada uudet ideat toimiviksi käytännössä. Inspiointi taas tarkoittaa, että yrittäjä on moottori ja yritys on hänen kulkuneuvonsa. Kun lanseeraat bisneksen niin käytä kolme askelta: ►►



- luo yrittäjämäinen kulttuuri, hanki vähän rahaa ja hanki tieto, miten luot tuotteen tai palvelun, josta ihmiset ovat valmiit maksamaan. Superhyvä kirja. 72 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+I1+J1+J2.

JÄRVILEHTO, LAURI

*Upeaa työtä!
Näin teet
itsellesi
unelmiasi
työpaikan*

Tammi 2013
978-951-31-7058-5

★★ 2

Aloitetaan raflaavasti: ”Kutsumuksesi on siellä, missä intohimosi kohtaa maailman tarpeet.” Kirja antaa uskoa oman alan ja uran löytymiseen ja valaa luottamusta omiin mahdollisuuksiin. Kutsumustyö voi olla yksi elämän suurista rakkaustarinoista. ”Sen oikean” löytämiseksi kannattaa siis nähdä vaivaa. Kirjassa esitellyt menetelmät ovat vain murto-osa niistä mahdollisista työkaluista, joilla voit omaa kutsumustasi ja unelmien työpaikkaa etsiessäsi käyttää. Kutsumuksen ytimessä ovat taidot ja intohimo sekä yhteys toisiin ihmisiin. Mitä hyötyä siis osaamisestasi on muille? Sivustolla www.upeaatyota.fi on digioppaita ja muuta oheismateriaalia kutsumustyötään etsiville.

Jokaisessa meissä on valtava määrä potentiaalia ja siinä vaiheessa, kun innostumme jostain asiasta sydämemme pohjasta, tuo potentiaali tulee käyttöön. Lähtöasetelma ei ratkaise lopputulosta. Sen ratkaisevat asenne ja intohimoinen harjoitus. Jos suuntaat huomiosi heikkouksiisi, et ehkä menesty. Siksi sinun on kartoitettava luonteenvahvuutesi. Jokainen maailman huipputekijä on harjoitellut omaa alaansa vähintään 10 000 tuntia. Uraisi alkuvaiheessa olet kisälli ja tarvitset kukoistukseesi mestarin. Tarvitset esikuvan. Jokainen maailmaa muuttanut ajattelija on perustanut työnsä häntä edeltäville ajatteli-joille. 30 kolahdusta. Y1+Y3.

JÄRVINEN, MIKKO &
KARI, MATTI

*Yritä, erehdy,
onnistu –
Helppo opas
yrittäjyyteen*

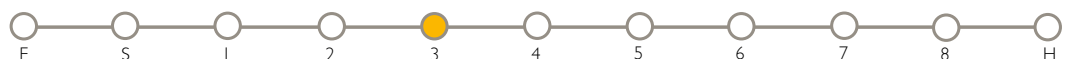
Otava 2017
978-951-1-31814-9

★ 2

Harkitsetko yrityksen perustamista? Kirjan avulla vältät ne pahimmat virheet, joita alkavana yrittäjänä voit tehdä. Kirjassa esitellään yrittämisen keskeisimmät asiat sävytettyinä kotimaisilla yritystarinoilla. Uuden yrityksen liiketoimintamahdollisuus perustuu tietoon ammatillisena osaamis pääomana ja suhdepääomana. Molemmat pääoman muodot karttuvat usein työuran myötä, samalla tavalla kuin myös taloudellinen pääoma. Onnistuminen edellyttää, että uskot johonkin sellaisella intohimolla, että siitä tulee totta. Yritystä ei kannata perustaa yksin. Kuitenkin on harkittava tarkkaan sitä, ketä otat mukaan. Perustajatiimi luo pohjan menestykselle, ja sen vaihtaminen myöhemmin on käytännössä mahdotonta.

Kun sinun, muun perustajatiimin, työntekijöiden ja alihankkijoiden osaamiset ja verkostot näyttävät kattavan kaiken tarvittavan, voit edetä seuraavaan osioon pohtimaan liikeideaasi. Idea on yksi kolmesta alkavan yrityksen peruspilarista. Se määrittelee perustettavan yrityksen perimmäisen tarkoituksen. Kirjassa käsitellään ideaa liiketoimintamallin näkökulmasta. Kuvaamiseen ja analysointiin käytetään visuaalista työkalua, Business Model Canvasia (BMC). Post-it-laput ovat hyvä työkalu canvasin täyttämiseen.

Keskellä canvasia on yrityksen arvolupaus. Sillä tarkoitetaan kaikkia yrityksen tuotteita ja palveluita sekä niiden tuomia hyötyjä. Tehokas arvolupaus vastaa ►►



3.2. Tiimirittäjän taidot ja työkalut

- kysymykseen, miten yrityksesi ratkaisee asiakkaan ongelman, ja kokoaa yhteen syyt, miksi asiakkaan kannattaa ostaa juuri sinulta. Hyvä arvolupaus on selkeä, ymmärrettävä ja helppo viestiä. Arvolupauksen pitää kytkeytyä asiakasryhmän odotuksiin. Arvolupaus, kanavat ja asiakassuhde muodostavat ne liiketoimintamallisi valinnat, jotka suuntautuvat asiakkaaseen päin. Näiden osa-alueiden on oltava keskenään tasapainossa. Tuotteita ja palveluita kannattaa jatkuvasti kehittää yhdessä asiakkaitten kanssa. Mielestäni hyvä opas. 25 kolahdusta. Y1+Y3.

JÄÄSKELÄINEN, JANNE

*Älä yritä –
Tätä sinulle
ei kerrota
yrittämisestä*

Kauppakamari 2015
978-952-246-348-7

★★ 2

Yrittäjäksi alkaminen voi olla elämäsi upein kokemus, mutta yrittäminen tuo mukanaan myös yksinäisiä öitä, kiirettä, stressiä, taloudellista ahdinkoa, pelkoa, voimattomuutta, kipua ja kyyneleitä. Jos kuitenkin kaikesta huolimatta haluat yrittäjäksi, tämä kirja auttaa sinua välttämään hilpeimmät hölmöydet ja kauheimmat kämmät. Kirja on suorapuheinen opas aloittavalle tai tuoreelle yrittäjälle. Yrittämisen ydinpointti on tarjota tuotteita ja palveluita, joista joku on markkinoilla valmis maksamaan. Tästä rahasta sitten pitäisi jäädä itsellesi mahdollisimman paljon. Ei sen monimutkaisempaa.

Markkinointi on myynnin ohella tärkein yrityksesi kehityskohde. Yrityksesi voi aivan hyvin linkuttaa taloushallinnon, HR-asioiden ja projektien kanssa, mutta ilman toimivaa markkinointia ja myyntiä yrityksesi hiipuu alle vuodessa. Yrittämiseen kuuluu erottamattomana osana tietynlainen oman tien kulkeminen ja epävarmuuden sietäminen. Yksin ei kannata kaikkia asioita pureskella. Itselle voi vaikka etsiä yrityskummin. Strategian tulisi aina olla sinun hallussasi. Jos sinä et tiedä, mihin suuntaan yritystäsi pitäisi viedä, ei sitä tiedä kukaan muukaan. Se, joka hallitsee yrityksesi myyntiprosessia, hallitsee myös yritystäsi. Raha on rahaa vasta, kun se on tililläsi. Kirja on täynnä edellisen kaltaisia hyviä ohjeita, jotka ovat myös hyvin perusteltuja. 47 kolahdusta. Y1+Y3+J2.

KORMILAINEN, VILLE

*Kukaan ei
puhu Fruugosta
– Tarinoita
startup-
Suomesta*

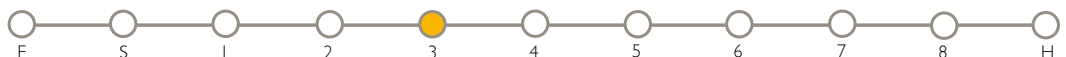
Kauppakamari 2015
978-952-246-366-1

★★ 2

Pelilyhtiö takoo kahden miljardin liikevaihdon ja omistajat tienavat vuodessa yhdeksän-numeroisia palkkoja. Stratup-tapahtuma kerää mukaan kymmeniä tuhansia toiveikkaita nuoria. Kaikki haluavat uuden ajan rokkitähdiksi. Mutta vain harva onnistuu. Kirja kertoo epäonnistumisista. Siitä, miten yhdeksän kymmenestä startup-yrityksestä ei onnistukaan vihaisten lintujen tai farmien tavoin. Kirjassa on toistakymmentä tarinaa opetuksiksi ja rohkaisuksi.

Miksi kukaan ei halua puhua Fruugosta? Miksi kukaan ei halua puhua yrityksestä, joka poltti 40 miljoonaa euroa sijoittajien rahoja? Miten kukaan ei halua puhua yrityksestä, jonka hallituksessa vaikuttivat suomalaisen teknologiateollisuuden kovimmat nimet, kuten Jorma Ollila ja Risto Siilasmaa? Ehkä juuri siksi. Kirjassa on kuitenkin Fruugon tarina kymmenen kertojan voimin.

Startup on organisaatio, joka etsii skaalautuvaa bisnesmallia. Jos tavoitteena ei ole skaalautuvuus, yritys ei ole startup. Voi se myös olla firma, jossa on pallomeri, jätskikone ja toimistokoira! Voi se olla yritys, joka tekee töitä sellaisen ongelman ratkaisemiseksi, jossa ratkaisu ei ole ilmiselvä ja menestys



3.2. Tiimiritäjän taidot ja työkalut

- ei ole taattu. Eli start-upista on liikkeelle monenlaisia määritelmiä. Toimintatapa (perinteinen tapa <> uusi tapa) määrittää usein startupin. Esimerkkejä: Uber, Airbnb, Facebook, Dropbox, Snapchat, Pinterest, Spotify jne.

Jos haluat mokata, tee nämä 10 virhettä: 1) Perusta firma yksin 2) Suunnittele liikaa 3) Tuhlaa rahaa 4) Älä kehity 5) Älä ajattele isosti 6) Nosta liian vähän rahaa 7) Kuuntele (liikaa) muita 8) Tee nopeita rekrytointeja ja anna potkut hitaasti 9) Unohda käyttäjä 10) Pysy omalla mukavuusalueellasi. Startupissa, aivan kuten missä tahansa muussa tekemisessä, tärkeintä on yrittäminen. Startupin suurin virhe ei ole katastrofaalinen munaus, vaan se, ettei tee juuri mitään. Sivuprojektina ja harrastuksena startupia ei pysty kirjoittajan mukaan tekemään. Sinä et löydä kutsumustasi. Kutsumus löytää sinut.

Startup-kulttuurin ytimessä on pitchaaminen, liikeidean myyminen ja esittely sijoittajille, yhteistyökumppaneille ja muille hulluille, joita sattumalta kiinnostaa 19-vuotiaan opiskelijan idea maailmaa parantavasta uudesta sosiaalisen median sovelluksesta. Virheistä pahimmat on tässä: 1) Kalvoista lukeminen 2) Pelkät tekstikalvot 3) Älä jauha tuotteen ominaisuuksista 4) Jos et usko asiaasi, jää kotiin 5) Älä kehu itseäsi liikaa 6) Tiivistämisen unohtaminen 7) Harjoittelun puute 8) Älä hauku kilpailijoita. Sijoittajat kiinnittävät huomiota erityisesti kolmeen asiaan: 1) Markkinan on oltava riittävän iso ja kasvava 2) Tiimin on oltava vahva 3) Go to market -planin on oltava vahva. 32 kolahdusta. Y1+Y3.

KULOVESI, ANJA
Made with Love
– Pienyrittäjän
valttikortit

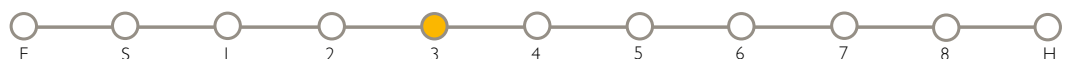
Sun Innovations 2015
978-951-97814-8-8

★ 2

Yrittäjyydellä on monet kasvot. Yhä useammat yrittäjät haastavat käsitystä siitä, mikä on hyvää ja tavoiteltavaa yrittäjyyttä. Kirjassa esitellään 18 naisyrittäjän ja kahden miesyrittäjän liikeideat. Hyvän tekemiseen on paljon tilausta. Hyvin tekeminen ei mene koskaan pois muodista. Yrittäjä voi yhdistää molemmat ja tavoittaa aikamme menetelmin sen asiakaskunnan, jossa hänen ideoilleen ja osaamiselleen on tilausta.

Useimmat haastatelluista yrittäjistä tavoittelevat todellista hyvinvointia. He haluavat tehdä merkityksellistä työtä ja lisätä niin omaa kuin asiakkaittensa elinvoimaa. He näkevät työn arvon muussakin kuin mahdollisimman hyvässä taloudellisessa kannattavuudessa. Aika, jolloin oli selkeä ero palkkatyön ja yrittäjyyden välillä, on siirtymässä historiaan. Samalla kun arviolta 40 % nykyisistä työpaikoista nopeasti katoaa, yhä useampi alkaa toimia yrittäjänomaisesti, hyödyntäen monenlaista osaamistaan.

Kirjan yrittäjätarinat edustavat tämän hetken ajan uudenlaisia mahdollisuuksia yhdistellä erilaista osaamista. Tapa tehdä työtä yrittäjänä tuntuu olevan keino kerätä onnen murusia elämäänsä. Mielenkiintoista on kaikkien näiden tarinoiden takaa paljastaa ne valttikortit, joiden yrittäjät uskoivat vahvimmin onnistumisiinsa vaikuttavan. Monialaisuus, loistavat verkostot ja taitava some-markkinointi ovat monille menestystekijöitä. Nämä asiat ovat yhteisiä yrittäjällä ja pelissä menestyjällä: itsensä haastaminen, sitoutuminen, tekemällä oppiminen ja saman haasteen kohtaaminen, kunnes onnistun. 20 kolahdusta. Y1+Y3.



3.2. Tiimirittäjän taidot ja työkalut

LAINEMA, MATTI
Enkeleitä, onko heitä?

Denali 2011
978-951-95838-2-2

★ 3

Jos vastaat yhteenkään seuraavista kysymyksistä myöntävästi, tämä on sinun kirjasi. Oletko yrittäjä? Etsitkö yritykseesi bisnesenkeliä? Oletko kiinnostunut riskisijoittamisesta? Kirjoittajan mukaan yrittäjän suurin virhe on usein pitää yritysidea salaisuutena ja yliarvioida itse idean merkitys. Idean voi toki varastaa, mutta toteutusta ei voi. Toteutus edellyttää tiedon ja ymmärtämisen syventämistä ja ajatuksen testaamista. Monet kehittävät tuotettaan lisäämällä jatkuvasti uusia ominaisuuksia sen sijaan että toisivat sen markkinoille mahdollisimman yksinkertaisena.

Uuden menestystuotteen kehittämisessä on tärkeää joustavuus ja kokeileminen. Yrittäjäyys edellyttää kahta asiaa: aloittamista ja jatkuvaa etenemistä. Uuden yrityksen on aina pyrittävä mahdollisimman nopeasti testaamaan tuotettaan ja vahvistamaan olettamuksensa asiakkaan tarpeesta ja ostoskriteereistä. Aloittaminen ja eteneminen on vaikeaa. Tämä erottaa menestykselliset yrittäjät epäonnistujista. Jos epäonnistut, niin epäonnistu nopeasti.

Menestykseen ei kirjoittajan mukaan riitä pelkkä idea, se on pystyttävä myös toteuttamaan. Prosessin kykenee viemään loppuun vain siihen tiukasti sitoutunut, peräänantamaton ihminen. Sijoittajien kanssa etenemiseen kirjoittaja antaa kolme tärkeää ohjetta: 1) Kerro selkeästi mitä yritys tekee. 2) Kuvaa seuraavaksi yrityksen kohdeasiakkaat sekä tarve, jonka yrityksesi aikoo tyydyttää. 3) Perustele vakuuttavasti, miksi yrityksenne pystyy ratkaisemaan sen muita paremmin. Eli mitä yksinkertaisempi sanoma on, sitä vakuuttavampi se on. Monimutkaisuus heikentää uskottavuutta.

Jokainen kasvuyritys tarvitsee kyseenalaistajan, ”paholaisen asianajajan”. Ydintiimi on usein liiankin yksimielinen. Kyseenalaistajan tehtävä on herättää ydintiimi tunnistamaan toimialan heikotkin muutossignaalit ja testaamaan niiden potentiaalista vaikutusta strategiaan. Hallituksen puheenjohtajan tehtävä on pitää huolta siitä, että hallitus keskittyy yhtiön kehittämiseen, eikä puutu operatiiviseen työhön ellei siihen ole aihetta. Mielenkiintoinen kirja start-up yrittäjälle, rahoitusta etsivälle, riskisijoittajalle tai bisnesenkeliä harkitsevalle. 35 kolahdusta. Y3+Y1.

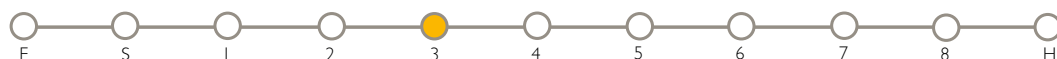
LEPPÄNEN, OLLIS
Liiketoimintasuunnitelma roskakoriin

Tammi 2013
978-951-31-7326-5

★★ 2

Kirja on tarkoitettu erityisesti yrittäjäyttä pohtiville tekijätyypeille sekä kjuuri aloittaneille yrittäjille. Kirja toimii tekijän mukaan parhaiten työkirjana yrittäjäyyspäätöksen tekemisessä. Ollis edustaa erinomaisesti Tiimikatemian menetelmiä käyttävää nuorta yrittäjää. Kirjan ydinajatuksena on kolme teesiä: 1) Yrittäjäyys lähtee sinusta itsestä, ei liikeideasta. 2) Paras tapa kehittää liiketoimintaa on tehdä se yhdessä asiakkaiden kanssa. 3) Yrittämisen tulee olla hauskaa yhdessä tekemistä eikä tylsää yksin puurtamista!

Yrittäjäyys on muuttunut perinteisestä yksityisyrittämisestä uudenaikaiseen, verkostomaiseen ja joustavaan yrittämiseen. Työtä tehdään myös entistä enemmän projekteina. Olliksen mielestä liiketoimintasuunnitelma ohjaa ajatukset väärille urille. Suurin osa yrittäjistä laatii suunnitelman vain rahoittajia varten. Miksi tuhlaaisit aikaasi ja hermojasi turhien lauseiden puristamiseen paperille? Heitä



3.2. Tiimirittäjän taidot ja työkalut

- siis liiketoimintasuunnitelmasi roskakoriin! Keskity ensin itseesi ja yrityksesi ytimen kirkastamiseen kokeilujen kautta. 35 kolahdusta. Y+Y2+Y3+A3+A2+A1.

LUNDIN, STEPHEN C.
& PAUL, HARRY &
CHRISTENSEN, JOHN
*Fish – Parantaa
työmoraalia
ja saa sinut
rakastamaan
työntekoa*

Bazar 2005
951-9107-29-0

★★ 2

Tämä kirja voisi olla kertomus Tiimiakatemiasta, sillä niin hauska lukukokemus se on kaiken aikaa. Seattlen maailmankuulua Pike Place -kalatoria esimerkkinään käyttäen kirjan kirjoittajat kertovat, mistä löydämme avaimet kekseliääseen ja vastuulliseen työympäristöön, jossa leikkisä, valpas ja sitoutunut asenne vapauttaa energiaa sekä lisää innostusta, tuottavuutta ja luovuutta. Kirjan yksi pääväittämistä on: ”Kun päätämme nauttia työstä, jota teemme, elämämme muuttuu onnellisemmaksi, rikkaammaksi ja tyydyttävämmäksi.” Pike Place Fish oli aikaisemmin samanlainen työpaikka kuin muutkin. Sitten porukat keksivät jotain ihmeellistä. He valitsivat millaisella asenteella he tulevat töihin. Aina voi valita, miten työnsä tekee, vaikkei voisikaan valita sitä, mitä tekee.

Menestys perustuu neljään periaatteeseen, mutta asenne on kaiken ydin. Ellet ole valmis valitsemaan asennettasi, muu on pelkkää ajanhaaskausta. On arvoituksellista, miksi toiset ihmiset väsähtävät ja toiset jaksavat elinvoimaisesti elämäänsä loppuun saakka. Ehkä pitäisi paremminkin sanoa, että jossain vaiheessa monet lakkaavat oppimista ja kehittymästä. Elämä on niin kallisarvoista, ettei kannata tuhlata sitä ja odotella vain eläkkeelle pääsyä.

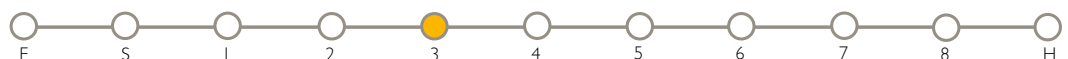
Toinen periaate, jonka asenteensa valitsemaan oppineet kalakauppiat keksivät on tuttua kaikille lapsille. Me vain unohdamme, miten tärkeää se on, kun vanhenemme ja muutumme vakaviksi aikuisiksi. Se on leikki. Jos meillä on hauskaa, niin saamme myös muutkin ihmiset syttymään. Kolmatta periaatetta voimmekin kutsua päivän piristämiseksi. Asiakkaatkin houkuttellaan leikkimään. Leikkisä tapa tehdä töitä auttaa aina uusia tapoja ottaa asiakkaat hauskanpitoon. Se on hyvin tärkeää. Kun keskitytään tuomaan piristystä muiden päivään, saadaan aikaan jatkuva positiivisen energian virta. Neljäs periaate on: ”Ole läsnä.” Hyvällä työpaikalla ihmiset eivät lörpöttele puhelimesta ja ole omissa ajatuksissaan. He tarkastelevat ihmisiä ja puhuvat asiakkaiden kanssa. 22 kolahdusta. Y3+J1+J2.

LUOSTARINEN, JOONA
& HYVÄRI, TIMO
*Sopeutumattomat – Tee
intohimostasi
tai
osaamisestasi
menestystarina*

Viisas Elämä 2017
978-952-260-623-5

★★ 2

Tiimiakatemian alumnit Joonna ja Timo ovat kirjoittaneet hyvän kirjan nykyiseen työelämään sopeutumattomille. He tuntuvat toimivan tiiminä. Kirjan he lupaavat olevan erikoinen esikoisteos. Kyllä tätä kirjaa voi lukea kirjana ja hyvänä oppaana oman yritystoiminnan aloittamiseen. Kirjassa on kolme teemaa: 1) Mitä oikeasti haluat? 2) Miten voit lähteä kokeilemaan? 3) Miten onnistuneesta kokeilusta voi lähteä hiomaan jotain isompaa, kestävämpää ja kannattavampaa? Jokaisessa osiossa tai teemassa käsitellään ajattelutapoja ja käytäntöä. Oma jaattelumme vaikuttaa paljon siihen, miten toimimme. Kirja on täynnä käytännön vinkkejä. Tekijät suosittelevat kirjaa työkirjana ja kehottavat mielellään vastaamaan kysymyksiin toivottaen onnea syntyvään matkaan halki syntyvien ajatusten.



3.2. Tiimirittäjän taidot ja työkalut

- Olkoon seuraavat kysymykset esimerkkinä kysymyksistä: 1) kuka on asiakkaani? 2) Mikä hänen ongelmansa on, jonka voin ratkaista? 3) Mistä voin tavoittaa hänet? 4) millainen viesti minulla pitää olla, että A) asiakas kiinnittää huomionsa, ja B) asiakas ostaa tai ottaa yhteyttä? Paras tapa selvittää asioita on kokeilla rohkeasti erilaisia juttuja. Voi myös tehdä pienen harjoituksen, jota voimme kutsua ”asiakkaan poluksi”, eli mieti ostamisprosessi asiakkaan näkökulmasta käsin loppuun asti. Ihan jokaisen askeleen. Jos yksikin askel on epäselvä tai puuttuu, niin asiakas eksyy matkalla ja kauppa jää tekemättä. Tehtävä: Jos haluat oppia hankkimaan asiakkaita tehokkaasti, käy opiskele-massa ilmaiseksi lisää osoitteessa sopeutumattomat.fi/sisapiiri. 30 kolahdusta. Y1+Y3+A3+A2+A1.

MIKKOLA, SAMI &
TERVONEN, MARTTA
*EPIC – Nuoren
yrittäjän
käsikirja*

Luova Laboratorio
2017
978-952-68691-0-0

★★ 2

Tämän eepisen seikkailun missio on: ”Räjäytämme maailman luovuuteen.” Tekijät auttavat nuoria unelmoimaan ja tekemään oppimisesta kivaa ja merkityksellistä. Kirja muistuttaa Tiimiakatemia muinaista Sudenpentujen käsikirjaa päivitettyinä tähän päivään. Kirjoittajien mielestä lopuksi kaikki elämässä ja maailmassa on yritteliäisyyttä, vaikkot juuri sinä ikinä yrittäjäksi alkaisikaan. Kaikki ihmiset voivat toteuttaa omia unelmiaan ja kokea onnistumisen elämyksiä niissä asioissa, jotka itselle tuntuvat tärkeiltä, ammattinimikkeestä riippumatta. Päivän mantra tuntuu olevan kaikissa nykyisin ilmestyvissä liike-elämän kirjoissa unelmien toteutus. 25 vuotta sitten aloitimme unelmista ja nyt olemme...

Unelman ja intohimon löytämiseen kirja tarjoaa useita erilaisia työkaluja – pelejä, leikkejä ja seikkailuja. Yrittäjänä sinun on löydettävä jokin juttu (Heikki Peltola: Jokaisella on juttunsa), jossa oma unelmasi kohtaa maailman tarpeet. Ja kuinka sinun unelmasi ja se, kuinka se auttaa ihmisiä, muodostavat yrityksesi mission ja vision. Hyvä idea tekijöillä on yhdistää visio ja missio yhteen sanaan: unelma. Unelman ollessa kirkas ja sinulle merkityksellinen voitkin mennä innolla eteenpäin. Haasteita tietenkin matkalla riittää.

Ideointiin kirja tarjoaa useita työkaluja. Esitys omasta ideasta ei ole käytännössä koskaan valmis, koska yrityksen ja idean tarina kehittyy ajan kuluessa. Parhaimmillaan ideasi myyntipuhe onkin tarina siitä, kuinka olet päätenyt juuri tähän pisteeseen kertomaan tästä ideasta kyseisille kuulijoille. Myynti siis tehdään tarinalla ja markkinointi herättää tarinan eloon. Kirjassa on tarjolla sekä myynnistä että markkinoinnista on kivoja ideoita. Kunnes luvussa viisi syöksymme verkostoitumiseen ja kohtaamme ihmiset ystävinämme. Vinkkejä on tarjolla runsaasti.

Vielä tarvitset rohkeutta ennen yrityksesi perustamista. Sinun on uskallettava pelätä. Toimit siis pelosta huolimatta. Perustaminen onkin kaiken edellisen jälkeen helpoin kohta. Tämä luku on käsitelty kirjassa raikkaasti eli nuoria innostavasti kuten rahaankin liittyvät asiat. Ei mitään ELY-jargonia. Tulee mieleen, että hui kuinka nuoria kannustetaan vastuuttomasti yrittäjyy-

3.2. Tiimirittäjän taidot ja työkalut

- teen. Vastuuta kyllä korostetaan hyvin ja esitetään keinoja supervoimien saamiseksi. Hyvä mentori vaikkapa voi olla poikaa ja miksei tyttöäkin. Lopuksi laadit liiketoimintaunelmasi ja ryhdyt hommiin. 25 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

PIIPPO, TUUTI
Futuremakers
– *Inspiroivia naisia, jotka muuttavat maailmaa teknologian avulla*

PS-kustannus 2015
978-952-451-653-2

★ 2

Tässä kirjassa teknologia-alalla menestyneet naiset kertovat, kuinka he toteuttavat luovuuttaan ja unelmiaan. Esikuvat ohjelmoijasta astronauttiin eri puolilla maailmaa näyttävät, miten harrastuksesta tulee ammatti ja miten yhteistyön ja innostuksen voima kuljettaa heitä uusille urille. Uppoudu tarinoihin vastoin käymisten voittamisesta ja oman intohimon seuraamisesta. Kirjan naiset ovat löytäneet intohimensa teknologia-alalta, mutta kirjan sanoma on laajempi: löydä intohimosi, pidä mielesi avoimena, ole sinnikäs – äläkä luovuta!

Otan tähän muutamia poimintoja kirjasta. ”Paras neuvoni on, että jatka aina oppimista. Kaikki virheet ovat mahdollisuuksia oppia (Caterina Fake).” Linda Liukas: ”Salaisuus on tämä: ohjelmoinnissa on kyse oppimaan oppimisesta – siitä että tekee virheitä ja siitä että nousee uudestaan seisomaan virheiden jälkeen ja sanoo, että kyllä tää tästä. Se on eteenpäin kaatumista.” Christina Brodbeck: ”Paras neuvo, jonka olen saanut, on: Pysy uteliaana! Älä hyväksy sellaisenaan mitään, mitä sinulle sanotaan. Pohdi, miksi niin sanotaan, kyseenalaista, tutki itse ja ratkaise ongelmia. Lakkaa miettimästä, mitä muut sinusta ajattelevat, ja keskity oman unelmasi rakentamiseen.”

Nelli Lähteenmäki: ”Nyt saan isot kokemukset siitä, että tiedämme tiimini kanssa, mitä haluamme tehdä: jättää ison, lämpimän, positiivisen tasun jäljen maailmaan. Ihmisiä ei motivoi data, vaan hauskuus, nautinto ja innostus.” Tuo työsi ja intohimosi muiden tietoon. Jaa aikaan saannoksesi vaikkei kaikki olisikaan valmista. Aloita pienin askelin – kunhan vain aloitat. 20 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

PUUSTINEN, TERHO
& **MÄKELÄINEN,**
MIKA

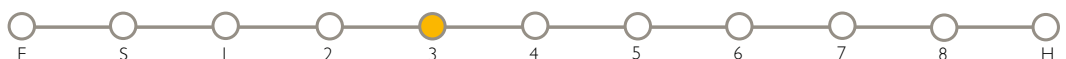
Taivas + helvetti

One on One
Publishing 2013
978-952-67946-0-0

★★ 2

Taivas + helvetti -kirja on tehty lisäämään nuorten innostusta yrittämiseen. Kaikki eivät voi ryhtyä yrittäjiksi (miksi ei?) eikä kaikkien kannata (miksi?). Kirjassa 21 yrittäjää kertoo oman tarinansa. Kirjan tuotoilla tehdään hyvää, sillä jokaista ostettua kirjaa kohden lahjoitetaan toinen kirja lukiosta tai ammattikorkeakoulusta valmistuvalle nuorelle. Tavoitteena on lahjoittaa kirja 60 000 nuorelle.

Mukana on myös tiimiakatemiaalaisen Suvi Widgrénin tarina. Suvi on erittäin positiivinen nuori äiti ja innostava tiimiliideri. Hän on toiminut ja toimii hyvänä roolimallina Tiimiakatemia Global -verkostolle. Kaikilla kirjassa esiintyvillä yrittäjillä – Suvillakin – on valtavasti unelmia. Ideat syntyvät tekemisen kautta. Kirja luo uskoa ja toivoa omaan tekemiseen. 30 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.



3.2. Tiimirittäjän taidot ja työkalut

SEKKI, ANTTI &
NIEMI, MIKA

*Menesty
yrittäjänä –
68 käytännön
ohjetta*

Talentum Pro 2016
978-952-14-2766-4

★★★ 3

Kirjassa esitetään 68 ohjetta yrityksen tulostuksen parantamiseen. Ideana voi olla esimerkiksi lukea yksi ohje viikossa ja laittaa oma yritys kuntoon kahdessa vuodessa. Jokainen ohje on käytännössä testattu ja pisteytetty toimenpiteen liiketoiminnallisen merkittävyyden kannalta. Löydät kirjasta sadoittain esimerkkejä siitä, miten nämä 68 ohjetta on saatu käytännössä toimimaan.

Otan muutamia esimerkkejä tähän oheen. 1) Laita persoona peliin. 2) Tee sitä, mistä todella nautit. 4) Hanki tutkinto. 6) Rakenna huipputiimi. 9) Harjoittele toisten rahoilla. 11) Aseta yrityksellesi päämäärä. Vision tarkoituksena on antaa yritykselle suuntaa ja parhaassa tapauksessa sitouttaa osakkaat ja työntekijät taistelemaan yhteisesti asetetun päämäärän puolesta. Missä haluamme olla kolmen vuoden päästä? Mitä meidän pitäisi tehdä jo tänään, jotta tavoitteeseen päästään?

12–13) Määritä liiketoiminnalle strateginen fokusalue: Niche, skaalautuvuus. 20) Tiedosta toimialasi tarkka kehitysvaihe. Jokaisella toimialalla on neljä kehitysvaihetta: kehittyvä, kasvava, kypsä ja laskeva. 36) Laita asiakkaat puhumaan puolestasi. Käyttäjien tuottamat suositukset mullistavat markkinoita. 37) Hanki hyviä referenssejä. Niillä on aina voimaa ja ne vauhdittavat tuotteen myyntiä. Ohje 49) Rakenna toimivat mittarit koko henkilöstölle. Useimmiten tiimikohtainen mittaaminen vaikuttaa positiivisesti yrityksen kannattavuuteen. Y1+Y2+Y3. 47 kolahdusta.

TIKKANEN, JOSI &
KUJALA, ANSSI &
PARKKINEN, MARKO

*Ravistajat –
10 ohjetta
menestykseen*

Suomen Yrittäjien
Sypoint 2014
978-952-6654-04-1

★ 2

Ravistajat-kirja on kirjoitettu yrittäjälle, joka haluaa ravistella omaa yritystään. Kirjoittajat haluavat antaa yrittäjälle kartan kohti menestystä. Niille, jotka ovat perustamassa yritystä, annamme työkaluja oman liikeidean pohtimiseen ja kehittämiseen. Kirjassa kaivetaan esille 10 teemaa, joissa Ravistaja-yritykset ovat selkeästi parempia kuin verrokkiyritykset. Yritykset on valittu monivaiheisessa prosessissa, johon osallistui sekä raati että yleisö.

Jokainen aidosti uusi, ravistava idea kohtaa kolme vastustuksen tasoa:

1. Kun idea tulee julki: Se vaietaan kuoliaaksi tai sitä vastaan hyökätään aggressiivisesti.
2. Kun idea alkaa saavuttaa menestystä: Todetaan sen olevan mahdoton toteuttaa käytännössä.
3. Kun idea on menestynyt: Sanotaan, että itse asiassa mehän sen alun perin keksimme, mutta emme viitsineet toteuttaa.

Tässä on vielä esimerkki kymmenennestä ohjeesta aloittelevalle yrittäjälle. Yritystäsi ei aluksi tunneta, joten käytä kaikki mahdollisuudet sen markkinointiin. Puhu, kirjoita ja twiittaa siitä. Muista myynnissäsi, että et myy tuotettasi vaan ratkaisua asiakkaasi ongelmaan. Yhdistä yrityksesi sparraus ja markkinointi. Yritä hankkia neuvonantajaksi kokeneita yrittäjiä, jotka sparraavat sinua ja avaavat verkostonsa sinun käyttöösi. 25 kolahdusta. Y1+Y3.

3.3. Yrityksen toiminnan kehittäminen

BUCKINGHAM, CHRIS
*Crowdfunding
Intelligence*

LID 2015
978-1-907794-98-8

★★★ 3

Kirja kertoo mitä asioita on otettava huomioon silloin, kun haluamme käyttää joukkorahoitusta saadaksemme rahaa yrityksille ja yrittäjille. Kirja antaa hyvän kokonaiskuvan tästä rahoitusmuodosta ja sen vaatimuksista. Parhaiten asiaan voi perehtyä löytämällä sellaisen kampanjan, joka on samanlainen kuin itse olet ajatellut. Kun joukkorahoituskampanja halutaan käynnistää, on viestintä suunniteltava erittäin hyvin. Mitä parempi viestintä ja mitä parempi tarina, sitä paremmat mahdollisuudet on saada hyväksyntä joukolta ja projekti voidaan käynnistää. Kirjoita ainakin yksi A4, jossa vastaat kysymykseen: ”Miksi suunnittelen kampanjaa?”

Tarvitaan kahdentyyppistä viestintää yksilöiden kanssa – toinen valitun sosiaalisen median kanssa (esim. Facebook) ja toinen sähköpostin kanssa. On paljon todistusaineistoa siitä, että sähköposti ei ole vanhentunut muoto vaan edelleen yksi tehokkaimmista tavoista saada joukko kasaan. Kampanjalle on lisäksi tehtävä strategia ja projektisuunnitelma (visio, arvot, verkosto, kanavat, lupaukset, mittarit, aikataulu, SWOT ja kriittinen polku). Rahoittajien ydinkohderyhmä on mietittävä tarkoin. Samoin seuraavalla kehällä tulevat vähemmän kiinnostuneet rahoittajat sekä vaikuttaja yksilöt, jotka ovat puolestapuhujia vaikka eivät itse osallistu rahoitukseen. Millaisia lupauksia kampanjasi tarjoaa?

Tarvitsemme myös hyvän projektitiimin jolla on paljon kontakteja. Hyvin on oltava selvillä se, mihin rahoitusta pyydät – onko kyse tuotteesta, palvelusta vai näiden kombinaatiosta? Palkinnot ovat tärkeitä. Saako vaikka T-paidan tai avaimenperän? Vahva tarina on poikaa. Samoin myyntisanoma: ”Mitä tässä on minulle?” Jokainen kampanja tarvitsee syötin ja videon. Koko kampanja on oltava läpinäkyvä – mihin rahat käytetään? Vielä lisäksi ehkä mihin ne käytettiin ja millaisin tuloksin. Paljon siis on tekemistä. 40 kolahdusta. Y1+Y3.

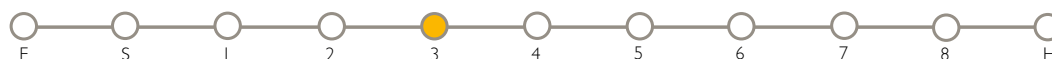
HANNULA, ESKO
*Etumatkan
kolme taitoa*

Qentinel 2016
ISBN puuttuu

★★★ 2

Etumatkan kolme taitoa ovat laadun taito, ketteryyden taito ja päätöksen taito. Niiden avulla voi saavuttaa etumatkaa, mutta taitojaan pitää kehittää jatkuvasti. On hämmästyttävää, miten vähän johtajat opiskelevat ja harjoittelevat ammattinsa teoriaa, tekniikoita ja niiden luovaa soveltamista. Etumatkan kolme taitoa ovat perustaitoja, joita on harjoitettava ja harjoitettava läpi elämän. Jokainen esiintyvä taiteilija on harjoitellut omaa ammattitaitoaan enemmän kuin tavallinen yritysjohtaja. Saara Aalto, yksi Suomen taitavimmista ja monipuolisimmista muusikoista, kertoo tässä kirjassa, mihin esiintyvän taiteilijan etumatka perustuu.

Tuotteen ominaisuuksia on kehitettävä jatkuvasti siihen suuntaan, että sen hyöty ja tunnekokemus juuri näille asiakkaille kasvaa ja vahvistuu. Se, miten hyvin näissä kahdessa asiassa onnistuu, määrittää etumatkan, joka meillä on kilpailijoihimme. Arvo syntyy hyödystä ja siitä, miltä sen saaminen tuntuu. Viittaamme arvoon vaikuttaviin vaikeasti kuvailtaviin asioihin käsitteellä laatu. Tekemisen arvoiset asiat ovat aina epävarmoja.



3.3. Yrityksen toiminnan kehittäminen

►► Asiakashyötyjen ja nopeuden optimointi on oleellista etumatkan synnyttämisen, säilyttämisen ja kasvattamisen kannalta. ”Vähin mikä riittää” on suunnitteluperiaate, joka pyrkii löytämään oleellisen asiakashyödyn, keskittymään vain siihen ja tekemään sen erinomaisesti. ”Vähin mikä riittää” -ideologiassa pelkistyy nopeuden salaisuus. Nopeuden kasvattaminen ei ole vauhdin lisäämistä, vaan ajoissa lähtemistä ja hitauden poistamista. Nopeuden ekonomin menestyjät ovat muuttaneet toimintatapojaan oleellisesti erilaisiksi kuin kilpailijoilla ja siten pakottaneet kilpailijat peliin, jossa he ovat heikkoja.

Oppiva organisaatio on luonnostaan utelias, kokeilunhaluinen ja jakamiskykyinen. Kaikissa liiketoiminnoissa on tilaa mullistaville innovaatioille, jotka synnyttävät etumatkaa muuttamalla koko kilpailun luonteen. Kaikissa liiketoiminnoissa on tilaa myös jatkuvalle parantamiselle, joka luo ja ylläpitää lyhyen aikavälin etumatkaa.

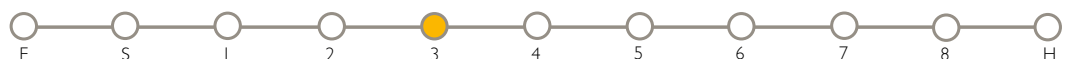
Jo vuosikymmeniä sitten yleistyi tilapäinen organisaatio, jota kutsutaan projektiorganisaatioksi. Sitä tarvittiin, koska linjaorganisaatio ei kyennyt tavoitteellisiin suorituksiin, joilla on rajallinen aika ja budjetti ja joihin tarvitaan työpanosta linjaorganisaation eri osista. Linjaorganisaation asemaa ovat sittemmin nakertaneet erilaiset tiimimuotoiset organisaatiot, mutta yhä näyttää siltä, että yritykset eivät tule toimeen ilman linjaorganisaatiota. Vaikka linjaorganisaatiot on riisuttu lähes kaikesta vallasta ja vastuusta, ne ovat edelleen yritysten tärkein tukiranka. Valitettavasti tukiranka tukee päivä päivältä huonommin.

Ketterän organisaation tunnistaa siitä, että siellä vallitsee autonomia, joka ei ajaudu kaaokseen. Jokainen työntekijä ja tiimi tekevät omin päin tärkeitä päätöksiä. Kaaoksen estää tiukka kuri, nimittäin itsekuuri. Ketterän organisaation kaikilla jäsenillä on kirkas yhteinen tarkoitus eli käsitys siitä, mitä varten organisaatio on olemassa. Voimme kutsua sitä myös visioksi, missioksi tai tehtäväksi. Ryhmä ihmisiä kykenee kuvittelemaan, ideoimaan ja keskustelemaan älyllisesti ja tuloksettaasti vasta sitten, kun sillä on yhteinen käsitys tarkoituksesta

Ketterästä organisaatiosta puuttuvat useimmat perinteiset kontrollin keinot. Niiden tilalla on läpinäkyvyys. Se luo, ylläpitää ja kasvattaa luottamusta. Luottamus puolestaan synnyttää turvallisuutta. Ketteräksi tullaan jatkuvan harjoittelun ja oppimisen avulla. Kyky muodostaa toimivia tiimejä kuhunkin tilanteeseen nopeasti on yksi ketteryyden taidon ilmentymä. Yhä suurempi osa innovaatioista ja ylipäätään luovasta työstä on tiimityötä. Yksilön kyky toimia tiimissä on ratkaisevan tärkeä taito. Tiimityötaitot eivät ole kaikille luontaisia. Vaikka tiimityö on työtapanä lähes yhtä vanha kuin ihmislaji itse, sitä ei varsinaisesti opeteta. Jotkut oppivat tiimityötaitoja elämäkoulussa, jotkut eivät missään.

Johtaminen kuuluu kaikille. Useimmilla meistä on heikot itsejohtamistaidot. Vaikka ihmisillä olisi täysin tietoinen ymmärrys siitä, mitä hänen pitää saada aikaan, toiminta voi silti jäädä puuttumaan. Ilmiö on ainakin tuttua kaikille myyntiä johtaneille. Kestävä suoritus edellyttää sisäistä paloa, itseku-

►►



3.3.Yrityksen toiminnan kehittäminen

- ria, tietoa ja palautetta. Sisäisen palon antaa tarkoitus, visio, josta voi innostua. Itsekuri aiheuttaa tuloksellista toimintaa – myös silloin, kun laiskottaa tai ahdistaa. Vielä tarvitaan palaute, josta ihminen voi päätellä etenevänsä riittävällä nopeudella oikeaan suuntaan. Yksi tärkeimmistä palautteen muodoista on aikaansaamisen tunne.

Huomisen ongelmat ovat seurausta eilisen ratkaisuksista eivätkä ne korjau-
du tämän päivän keinoilla. Jos on pakko valita lyhyen ja pitkän tähtäimen vä-
liltä, lyhyt yleensä voittaa. Melkein aina se on valintatilanteessa myös parem-
pi vaihtoehto, koska lyhyt tähtäin rahoittaa pitkän. Jos lyhyt tähtäin voittaa
pitkän aina, menestys ei kuitenkaan voi olla kestävä. Kolme etumatkan tai-
toa: laaduntaito, ketteryys ja päätöksen taito. Etumatkaan tarvitaan
kaikki kolme taitoa. Ilman laatua ketteryys ja päätökset ovat vain etenemistä
vailla tarkoitusta. Ilman päätöksiä laatu ja ketteryys ovat vain suunnitelma
vailla toimintaa. Ilman ketteryttä laatu ja päätökset ovat vain määränpää-
vailla reittiä. $Y1+Y2+Y3+J1+J2$. 67 kolahdusta.

HURMERINTA,
JOHANNA
*On aika
muuttua –
Menestysopas
sosiaalisen
aikakauden
johtajille*

Kauppakamari 2015
978-952-246-372-2

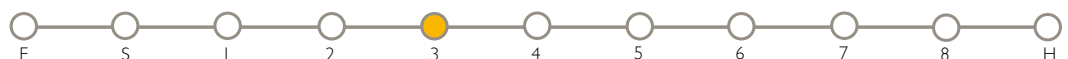


Miten suunnittelet menestyvän sosiaalisen organisaation ja työyhteisön?
Mitä ovat brändilähettiläät ja sosiaaliset työntekijät? Miksi sosiaalinen
markkinointi toimii perinteistä markkinointia paremmin? Miten organisaatio
menestyy sosiaalisella aikakaudella? Mistä on hyvät sosiaaliset johtajat teh-
ty? Sosiaalinen aikakausi jyräsi teollisen aikakauden. Sosiaalinen aikakausi on
alkanut, ja se vaatii muutoksia johtajien tapoihin johtaa, innovoida ja toimia
sekä tapoihin innostaa ja sitouttaa työntekijöitä.

On aika rakentaa avoimia sosiaalisia työyhteisöjä, jossa tieto kulkee ja
ihmiset auttavat oma-aloitteisesti ja innostuneesti toisiaan, tehtävästä riip-
pumatta. Uusi teknologia antaa mahdollisuuden tiedon nopeaan jakamiseen
ja löytämiseen. Kaikkien tulee saada tehtäviensä hoitamiseen tarvittava val-
mennus. Jatkuvan innostamisen ja rohkaisun lisäksi on jatkuva sparraus ja
valmennus hyvä huomioida.

Kun asiakkaat saavat hyvää palvelua organisaation jokaiselta osastolta ja
ihmiseltä sosiaalisessa mediassa, puhelimesta, verkkosivuilla ja tapahtumis-
sa, heistä monesta syntyy brändilähettiläitä. Brändilähettiläät ryhtyvät jaka-
maan positiivista kuvaa pitämistään organisaatioista ystävilleen, perheelleen
ja omille sosiaalisille verkostoilleen. He tekevät kaiken oma-aloitteisesti ja
veloituksetta. Brändilähettiläiden hyöty liiketoiminnalle on suuri. Ihmiset
uskovat ja luottavat aitoihin viesteihin ja suositteluihin enemmän kuin mai-
nosteksteihin.

Panosta verkoston rakentamiseen ja pidä hyvää huolta siitä. Verkoston
rakentamisen ydin on halu auttaa. Perustana on luottamus, kunnioitus ja
henkilökohtainen kemia. Laadukas verkosto syntyy, kun ihmiset kohtaavat
molemminpuolisella kunnioituksella ja jakavat yhteisen kiinnostuksen sa-
maan aiheeseen. Fokusoi palvelemiseen ja verkostosi kasvaa. Mitä suurempi



3.3.Yrityksen toiminnan kehittäminen

- verkostosi on, sitä laajemmalle yleisölle viestisi, vinkkisi ja blogikirjoituksesi leviävät. Asiantuntijabrändisi vahvistuu suurin askelin. Tehokkaimmat markkinoijat luovat yhteisöjä ja tarjoavat ihmisille mahdollisuuden tuntee olevansa jotain suurta ja merkityksellistä, olla osa arvostamansa organisaation kehitystä ja olla osa yhteisöä. 23 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+A3+A2+A1.

KAIJALA, MARKKU

*Rekrytointi –
Tehtävään vai
yhtiöön?*

Alma Talent 2016
978-952-14-2904-0

★★ 2

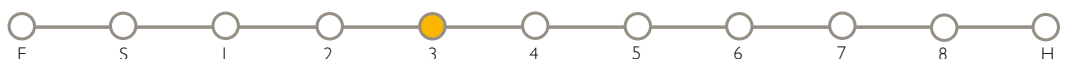
Tekijä on kirjoittanut tuoreen ja käytännönläheisen kirjan kaikille rekrytoiville esimiehille. Hänen ja hänen haastattelemiensa asiantuntijoiden neuvot paljastavat parhaat käytännöt ja auttavat keskittymään oikeisiin asioihin kiireen keskellä. Perinteinen rekrytoinnin prosessi – toimenkuva, työpaikkailmoitus ja työsopimus – on jo aikaa sitten jäänyt pääosin suorittavien tehtävien käyttöön. Aito moderni rekrytointi ei ole ihmisen palkkaamista tai työsopimuksen tekemistä, se on yhtiön arvomaailmaan ja tavoitteisiin sopivan osaamisen, tahtotilan ja kehittymiskyvyn löytämistä ja vaalimista.

Avaintehtävissä rekrytoinnin rooli on löytää osaamista, joka ratkaisee yrityksen ongelman. Ongelma voi olla esim. miten pääsemme tietyn tuotteen myyntitavoitteeseen. Tavoitteen asettamisessa on keskeistä mitä rekrytoitava on oikeasti tehnyt, mitä saanut aikaiseksi ja mitä osaamista tarvinnut tässä aikaansaannoksessa. On myös mietittävä, miten uusi henkilö sopisi omaan yritykseen. Miten hänen osaamisensa täydentää tämän hetkistä osaamistamme? Miten hänen persoonansa ja arvomaailmansa sopivat yritykseen? Onko todennäköistä, että hän löytäisi itselleen kasvupolun ja pysyisi talossa ainakin viisi vuotta?

Suomessa on pitkään rekrytoitu substanssia, luotettavuutta, ehjää työhistoriaa ja niin edelleen. Nopeasti muuttuvat markkinat ja osaamistarpeet vähentävät substanssin merkitystä (cv ja toimenkuva) ja henkilön omaksumiskyky, kehittymiskyky, kommunikointitaidot ja vaikuttaminen ovat noussemassa etusijalle. Albert Einstein sanoi aikoinaan: ”Tiedän aivan varmasti, että itselläni ei ole erityistä talenttia; uteliaisuus, kova tahto ja kestävyys, yhdistettynä itsekritiikkiin ovat vieneet minua eteenpäin.

Talentin tärkeä osatekijä on potentiaali, mitä henkilö on kykenevä omaksumaan ja miten hän oppii. Löytääksemme parasta talenttia meidän tulee etsiä T-osaamisen mallia ja keskittyä metakompetensseihin. T-osaamisessa on jalka, joka koostuu kompetenssista ja erityisosaamisalueesta, sekä päällys, jossa on sosiaalinen kyvykkyys. Tällaisia T-mallisia ihmisiä meidän pitää pyrkiä rekrytoimaan ja rekrytoida heidät yhtiöön, ei erityiseen tehtävään.

Ihmisten tulee oppia, miten he saavat käyttöönsä kaiken potentiaaliansa. Rekrytoijien tulee rohkaistua valitsemaan uteliaita ihmisiä, jotka motivoituvat uusista kokemuksista ja heittäytyvät pelotta uusiin haasteisiin. Talentit hakevat suoraa palautetta, jonka pystyvät käyttämään omaan kehittymiseensä. Uusi tärkeä osaamisalue on vanhasta poisoppiminen. On opittava ymmärtämään, mikä mahdollistaa uuden oppimisen ja sallii vanhasta luopumisen. ►►



3.3.Yrityksen toiminnan kehittäminen

- Kysymys ei olekaan siitä, löytyykö yrityksen työntekijöiltä ja johdolta oikea osaaminen: kysymys kuuluu, onko heillä potentiaalia oppia uutta.

Ensimmäinen potentiaalinen ominaisuus on motivaatio: raivokas sitoutuminen epäitsekäiden tavoitteiden saavuttamiseen. Motivaation lisäksi on ominaisuuksina uteliaisuus (etsii uusia kokemuksia), näkemys (kyky kerätä tietoa uusista mahdollisuuksista), sitoutuminen (taito käyttää tunteita visioiden viestimiseen) ja päättäväisyys (taistelija, joka palautuu vastoinkäymisistä). Hyvä kirja tämän päivän ja huomisen rekrytoinnista. 43 kolahdusta. Y1+Y3.

KOMULAINEN, VEIJO

Läpi kasvun lasikaton

Gordionpro 2016
978-952-68594-0-8

★ 2

Kirja kertoo pk-yritysten kasvun johtamisesta harvoin käsitellystä näkökulmasta, organisaation sisäisten tekijöiden vaikutuksesta kykyyn kasvaa. Tutkitusti 85 % yritysjohtajista on sitä mieltä, että kasvun suurin este tulee yrityksen sisältä. Kirja on kirjoitettu kasvavan yrityksen toimitusjohtajalle. Kirjassa esitellään ne olennaisimmat haasteet, joihin yrityksessä on tänään tartuttava. ”Johtajan ei tarvitse nähdä tulevaisuutta, hänen täytyy mahdollistaa matka sinne.” (Antoine de Saint-Exupéry).

Kun toiminnan monimutkaisuus ylittää organisaation kyvykkyyden, ongelmat alkavat haitata toimintaa ja tyrehdyttävät kasvua. Syntyy kyvykkyydevaje. On tultu tilanteeseen, jossa vanhat onnistumisen keinot eivät riitä. Osaamista rajoittaa usein tietämättömyys uuden vaiheen onnistumisen edellytyksistä. Toimitaan kuten ennenkin, vaikka toimintaympäristö on muuttunut. Perusolettamien säännöllinen uudelleen ajattelu on kriittistä useimmille yrityksille. Se on johtamisen perustehtävä.

Pk-yritysten kriittiset pisteet esiintyvät säännöllisesti liiketoiminnan (kaksin-) kolminkertaistuessa. Näissä kasvukivut voivat pysäyttää kasvun ja luoda ”kasvun lasikaton”. Vaiheet ovat: Yrittäjävaihe (10–20 työntekijää), laajentumisvaihe (30–40), ammattimaistumisen vaihe (90–100) ja jatkuvan kasvun vaihe (250–300). Yrittäjävaiheessa organisaation henkilömäärä on kasvanut kokoon 10–15. Yrityksen toiminta lähestyy ensimmäistä kriittistä pistettä (liikevaihto n. 1 milj. €) ennen laajentumisvaihetta. Liikevaihtoa tärkeämpää on luoda arvoa. Kasvu on seurausta oikeanlaisesta arvon luomisesta. ”Lopultakaan organisaatio ei ole muuta kuin sen ihmisten kollektiivinen kyky luoda uutta arvoa.” (Lou Gestner).

Kirjoittajan mukaan staattista kilpailuetua ei ole, dynaaminen kilpailuetu syntyy oppivasta organisaatiosta joka siirtää oppimansa nopeasti toiminnaksi. ”Oppimista ja uutta tapahtuu vain katsomalla ulos, sitten soveltamalla palaverien, tarinoiden, tekemisen ja testaamisen kautta.” Oppivan organisaation ja sen kyvykkyyden mahdollistaminen on johtajan avaintehtäviä, sillä johtaja vastaa kilpailuedun luomisesta. Kyvykäs johtaminen luo kyvykkään organisaation ja systemaattinen johtaminen luo kaipaamaamme systematiikkaa myös myyntiin ja markkinointiin. 22 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

3.3. Yrityksen toiminnan kehittäminen

KUITUNEN, MIKKO
& PYSTYNEN,
JOHANNA

*Yrittäjyyden
myytinmurtajat*

Suomen yrittäjät 2015
978-952-6654-10-2

★ 3

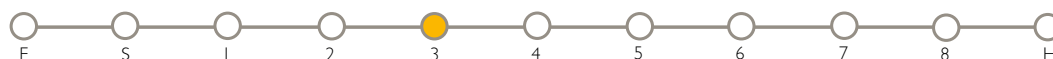
Kirjaa mainostetaan jokaisen kasvuyrittäjän oppikirjana. Luulitko, että budjetointi säästää rahaa? Luulitko, että johtajan tehtävä on johtaa? Luulitko, että jokaisella yrityksellä pitää olla yksi ehjä strategia? Kaikki nämä ovat pelkkiä myyttejä. Kun teet asiat toisin, palkintona on tyytyväisempi ja tehokkaampi työympäristö – ja enemmän rahaa. Kirjan tavoitteena on muuttaa suomalainen johtajuus ja yrittäminen. Kirjassa sivutaan usein Vincitin menestystarinaa, mutta esimerkkejä on paljon muistakin yrityksistä. Vincit valittiin mm. Suomen parhaaksi työpaikaksi sekä 2014 että 2015. Kirjoittajat ovat Vincitin ainoat johtajat.

Ensin kirjassa käsitellään strategiamyytit. Isoin strategiamyytti on se, että yrityksellä pitää olla yksi strategia, yksi päämäärä ja yksi totuus. Miksi ihmeessä? Kirjoittajat kannustavat valitsemaan sinun yritykseesi sopivat käsitteet. Esimerkiksi Vincitillä ei puhuta visiosta vaan unelmasta. Vincitin unelma: ”Vincit on suomalainen huippuasiantuntijaorganisaatio, jota muut yrittävät jäljitellä ja jonka asiakkaaksi haluavat kaikki.” Kuitenkin voit puhua vision tai unelman sijaan omasta linnasta, kotisaaresta tai vaikka maratonjuoksusta. Pääasia on, että metafora sopii sinun yritykseesi. Metaforan tulee elää ja päivittyä yrityksen mukana.

Usein liike-elämässä sanotaan, että saat mitä mittaat. Mittaamisesta pääsee kuitenkin irti kokonaan, kun laajentaa ajattelutapaansa: sitä saat, mitä saat ihmiset ajattelemaan. Ihmiset pystyvät nimittäin ajattelemaan monimutkaisempia ja kokonaisvaltaisempia asioita kuin mitä koskaan pystyt mittaamaan. Mittaamisen ongelma on siinä, että harva reaali maailman prosessi pystytään oikeasti tiivistämään sellaiseksi mittariksi, joka on läpinäkyvä, simppelempi ja relevantti. Vincitin tavoitteita on ollut kaksi: tyytyväiset työntekijät ja tyytyväiset työntekijät: ”Meillä on huomenna tyytyväisemmät työntekijät ja asiakkaat kuin tänään.”

Vincitillä asiakkaat on otettu mukaan kehitystyöhön. Yritys avaa heille unelmiaan ja kertoo, mitä asiakkuudelta toivotaan. Yhteisten projektien alussa myös vincitläiset kertovat asiakkaille omista haaveistaan ja päämäärästään. Samalla asiakkaat pääsevät kertomaan, mitä he erityisesti arvostavat ja odottavat. Asiakkaan arvostusta korostaa myös Vincitin asiakaspolku, joka löytyy myös toimiston seinältä muistuttamassa, miten luvataan toimia asiakkaan suuntaan. Jos yrityksellä ei ole asiakkaita, sillä ei myöskään ole palkanmaksajaa. Jos saat luotua asiakkaista ja työntekijöistä yhteisen heimon, säästät rahaa.

Johtajuuden myytit on mielenkiintoista luettavaa. Näkökulmia johtamiseen on monia, mutta tärkeintä on ottaa huomioon ”johdettavat”, siis ihmiset. Heitä taas on turha käskyttää, alistaa, maanitella, uhkailla tai manipuloida. Ainoa johtamisen muoto on esikuvalla johtaminen. Jos haluat, että henkilöstö tekee jotakin, tee se itse. Ennen kaikkea johtajan tehtävä on luoda olosuhteita ja poistaa esteitä. Hänen tehtävänä on huolehtia, että työnteko ei katkea byrokraatiaan, tilanpuutteeseen, tietämättömyyteen tavoitteista, työvoiman vähyyteen saati työuupumukseen. Hyvä johtaja on flow’n mahdollistaja.



3.3.Yrityksen toiminnan kehittäminen

►► Yritysten kulttuureissa on myös myyttejä. Yritykselle arvot ovat tärkeitä, mutta pieleen mennään helposti silloin, jos johto julistaa ne ylhäältä käsin. Itse asiassa ”arvojen luominen” on absurdi käsite, koska arvothan ovat jo valmiina ihmisissä. Vinctillä on keskulteltu paljon unelmista ja arvoista. Jokainen tiimi on listannut oman unelmansa ja tavoitetilansa, jota kohti he pyrkivät. Näitä on havainnollistettu tiimien haluamilla tavoilla. Jotkut ovat tehneet näytelmän, toiset tarinan ja kolmannet diaesityksen.

Johto ei voi luoda yrityksen kulttuuria, vaan kulttuuri nousee ja syntyy ihmisistä itsestään. Kulttuuri syntyy tarinoista. Ihmisellä on taipumus uskoa tarinaansa niin paljon, että he eivät huomaa muuttuneita olosuhteita. He pyrkivät toteuttamaan tarinaansa tilanteesta riippumatta. Kutsumus auttaa jaksamaan, koska sen ansiosta ihminen kokee työnsä merkitykselliseksi. 54 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2+A123.

LAINEMA, MATTI

*Hyvä, paha
omistaja*

Boardman 2013
978-952-67330-9-8

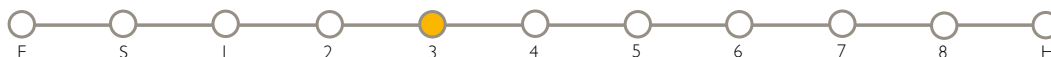
★★ 2

Kirjoittaja on muokannut kirjan omistajuudesta. Osakeyhtiöiden lisäksi selvittelään yleensä omistajarakenteita erilaisissa yhtiömuodoissa, omistajaohjausta, omistajalähtöistä päätöksentekoa, omistajuutta dynaamisena voimana ja hallitustyöskentelyä. Osakeyhtiöön kehitettiin vähitellen toimiva hallinnan rakenne, eli yhtiökokous, hallitus ja toimitusjohtaja. Osakeyhtiötä pidetäänkin viimeisten parin sadan vuoden merkittävimpänä yhteiskunnallisena innovaationa. Se on luonut edellytykset merkittäviin investointeihin maapallolla.

Yrityksen tarkoitus kertoo mitä maailma menettäisi, jos yritystä ei olisi. Kirjoittaja ei tiedä yhtään yritystä, jonka tarkoitus on perustettaessa ollut ensisijaisesti voiton tuottaminen. Yleensä yrittäjien lähtökohtana on ollut suuri idea, jota he ovat lähteneet toteuttamaan. Esimerkiksi Richard Bransonin mukaan yritysjohtajien pitäisi varmistaa, että yhtiö on hauska paikka tehdä työtä ja että työntekijät voivat olla ylpeitä yrityksestä, jossa työskentelevät. Steve Jobs halusi luoda asiakkaille aivan uudenlaisia kokemuksia ja elämyksiä.

Yrityksen toiminnan uusi perusta on moraalinen sopimus työntekijöiden ja yhteiskunnan kanssa. Vanha johtamismalli korostaa kontrollia. Kontrolli ei enää toimi maailmassa, jossa teknologiat ja markkinat yhdistyvät. Tärkeimmiksi ja kriittisimmiksi resursseiksi ovat pääoman sijasta nousseet etulinjassa toimivien ihmisten tieto ja osaaminen. Menestyvien yritysten kasvun perustan luovat yhteinen tarkoitus, pitkän aikavälin ajattelu, ihmisten motivointi ja innostaminen toteuttamaan itsenäisesti yrityksen tarkoitusta, innovatiivisuus sekä yhteiskunnallisten intressien huomioon ottaminen.

Omistajien tärkein tehtävä on hallituksen valinta. Sen jälkeen, kun hallitus on muodostettu, sen tehtävänä on toteuttaa omistajastrategiaa, mutta sopeuttamalla se yrityksen tilanteeseen. Hallituksesta ei ole hyötyä, ellei sen kollektiivinen, eri jäsenten osaamisesta kiteytyvä tieto ja pätevyys ole riittävän hyvä. Ellei yhdelläkään hallituksen jäsenellä ole kirjoittajan mukaan toimialan kokemusta, saattaa tulla ongelmia. Hallituksen tärkein pätevyys on ►►



3.3. Yrityksen toiminnan kehittäminen

- strategian hallitseminen. Tekijän mukaan on hyväksyttävä vaatimus yhdestä selkeästä yrityksen tavoitteesta. Tämä tavoite on yrityksen pitkän aikavälin arvon lisääminen. Hallituksen on määriteltävä yrityksen suunta sekä strategia ja toimitusjohtajan tehtävä on strategian toteuttaminen. Tämän päivän maailmassa pienikin yritys voi lähteä verkottuneena kansainvälisille markkinoille ja tavoittaa hyvin kapeita globaalisia kohderyhmiä. Jälleen tekijältä hieno kirja. 53 kolahdusta. Y3.

MODIG, NIKLAS &
ÅHLSTRÖM, PÄR

*Tätä on lean –
ratkaisu
tehokkuus-
paradoksiin*

Rheologica Publishing
2013
978-91-980393-3-7

★★ 2

Kirja ei tuputa lean-työkaluja, vaan ymmärrystä, miksi virtaustehokkuus on tavoittelemisen arvoista. Toimialasta riippumatta lukija vastaanottaa arvoa kirjoittajilta koko kirjan lukemisen ajan. Kirja esittää asiat ilahduttavan konkreettisesti ja tiiviisti. Virtaustehokkuudessa tärkein asia on aika, joka kuluu tarpeen tunnistamisesta sen tyydyttämiseen. Jotta saa käsityksen virtaustehokkuudesta, on tärkeää ymmärtää, miten prosessit toimivat, koska virtaustehokkuus syntyy niissä. Liiketoimintastrategia määrittää, mitä arvoa organisaatio aikoo tarjota asiakkaalle eli mitä arvoa asiakas voi kokea tavaran tai palvelun kuluttamisen yhteydessä.

Kirjoittajat määrittelevät leanin toimintastrategiaksi, sillä lean on strateginen valinta kaikille organisaatioille ympäristöstä riippumatta. Kaikenlaiset organisaatiot voivat hyötyä virtaustehokkuuden parantamisesta ja lisätä samalla resurssitehokkuuttaan. Ennen kuin organisaatio voi päättää, onko sitä syytä tavoitella, sen tulee ennen muuta tarkastella liiketoimintastrategiaansa ja kysyä: Mitä arvoa haluamme luoda, ja miten aiomme kilpailla?

Lean ei ole staattinen tila, joka saavutetaan. Valmista ei tule koskaan. Se on dynaaminen tila, jolle on ominaisia jatkuvat parannukset. Pyrkimyksenä on luoda organisaatio, joka parantaa virtausta jatkuvasti. Jatkuvasti virtausta parantavalle organisaatiolle karttuu uutta osaamista, uutta ymmärrystä, uusia kokemuksia ja uusia opetuksia asiakkaan tarpeista ja niiden mahdollisimman tehokkaasta tyydyttämisestä. 32 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

OTALA, LEENAMAIJA
& PÖYSTI, KAIJA

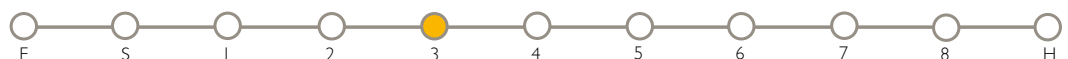
Kilpailukyky 2.0

Kauppakamari 2012
978-952-246-173-5

★★ 2

Yhteisölliset työvälineet ja sosiaalinen media tarjoavat mahdollisuuksia tehdä asioita uudella tavalla ja parantaa yritysten kannattavuutta. Edelläkävijöiden esimerkit osoittavat, miten kasvua luodaan yhteisöllisten toimintatapojen avulla. Kirja kuvaa, miten yhteisöllisten toimintatapojen avulla voidaan kehittää kilpailukykyä verkottamalla osaamisen ja asiantuntijat tehokkaasti sekä yrityksen sisällä että ulkopuolella. Tuloksen tavoitteluun tarvitaan myös kannustava ilmapiiri ja rakenteet, jotka tukevat yhdessä tekemistä ja kokeilua.

Kirjoittajat uskovat, että kaikki yritykset voivat uusiutua ja oppia. Muutos on isoille vanhoille yrityksille iso haaste, mutta ei mahdotonta. Yhteisölliset toimintatavat ja työvälineet ovat samanlainen murros työskentelyta-



3.3. Yrityksen toiminnan kehittäminen

- voissa kuin aikanaan oli tietokoneiden tulo konekirjoittamoiden tilalle tai kännyköiden käyttöönotto korvaamaan sihteereitä ja puhelinvastaajia. Aika on asiantuntijoiden, mutta kehittyminen vie vuosia tai jopa vuosikymmeniä. Alalla kuin alalla asiantuntijuus noudattaa kaavaa 10 vuotta x 50 viikkoa x 6 päivää x 4–5 tuntia = 10 000 tuntia.

Kokeneitten asiantuntijoiden osaaminen on kilpailukyvyn kannalta ehdottoman tärkeä tekijä. Jatkuva muutos edellyttää, että ihmiset voivat jatkuvasti oppia uutta. On myös oltava keinoja opitun soveltamiseen ja jakamiseen sekä keskusteluun opitusta, jotta opitun myös ymmärtää. Oppiminen synnyttää myös innostusta ja energiaa kehittää ja kokeilla uusia asioita. Asiakkaat ja asiakasryhmät segmentoituvat yhä pienemmiksi ryhmiksi, joille voidaan kohdentaa täsmämainontaa. Tarvitaan uusia markkinapaikkoja, joilla kohdataan uusia ja potentiaalisia asiakkaita. Jokaisen yrityksen on osattava määrittää yrityksen ”persoona” ja vaalia sitä sekä oppia yhdistämään sosiaalinen media muuhun liiketoimintaan. On tärkeää varmistaa, että asiakas löytää yrityksen ja sen tuotteet ja että ne puhuttelevat tavoiteltua kohderyhmää. 35 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J2.

RIES, ERIC

Lean Startup
– kokeilukulttuurin käsikirja

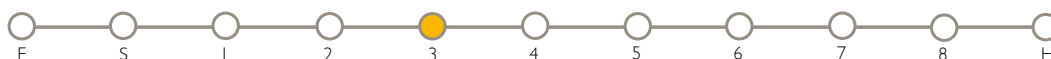
LavasDesign 2016
978-952-68264-4-8

★★ 3

Lean Startup on uusi lähestymistapa, jota sovelletaan kautta maailman. Se on muuttamassa tapaa, jolla liikeyrityksiä rakennetaan ja uusia tuotteita lanseerataan. Kirjoittaja määrittää startupin organisaatioksi, joka on omistautunut luomaan uutta tuotetta tai palvelua äärimmäisen epävarmoissa olosuhteissa. Määritelmä käsittää kaiken kokoiset yritykset ja organisaatiot. Kaikkia yhdistää missio löytää epävarmuuden sumun keskeltä oikea polku kestävään liiketoimintaan. Mallin avulla kasvatetaan pääomatehokkaita yrityksiä, jotka osaavat hyödyntää ihmisten luovuutta entistä tuloksellisemmin.

Kirjoittaja uskoo, että yrittäjäyys vaatii johtamisopin, jonka avulla voimme valjastaa kaikki yrittäjäyden mahdollisuudet käyttööme. Koska meiltä puuttuu uusien innovatiivisten liiketoimintojen yhtenäinen johtamismalli, hukkaamme kohtuuttomasti ylimääräistä kapasiteettia. Epäonnistumiset ovat raskaita, mutta eivät ainoastaan siksi, että ne tuottavat taloudellista vahinkoa yksittäisille työntekijöille, yrityksille ja sijoittajille, vaan ne ovat myös ihmisten ajan, intohimon ja taitojen valtavaa tuhlausta. Lean Startup-liike on omistautunut epäonnistumisten estämiseen.

Yrittäjäyden kokonaisvaltaisen teorian tulisi käsitellä alkuvaiheen yrityksen kaikkia toimintoja: visiota ja konseptia, tuotekehitystä, markkinointia ja myyntiä, skaalaamista, kumppanuuksia ja jakelua sekä rakennetta ja organisaation suunnittelua. Teorian tulee tarjota menetelmä edistymisen mittaamiseen äärimmäisessä epävarmuudessa. Tekijä ehdottaa monialaisia tiimejä, jotka vastuutetaan oppimispisteillä. Siis hän ehdottaa tiimiyrittäjäyden, jonka sisällä on kaikki tarpeelliset toiminnot (markkinointi, myynti, tieto- ja henkilöstöhallinto). (Tiimiakatemia Rakettimalli onkin Lean Startupin kokonaisvaltaisen teorian mallinnus).



3.3. Yrityksen toiminnan kehittäminen

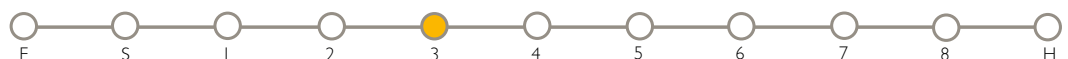
►► Lean Startup-metodissa voidaan suorittaa jatkuvaa säätämistä käyttämällä ohjauspyörää nimeltään rakenna-mittaa-opi-palautesykli (Tiimiakatemiassa ohjauspyörä on Rakettimalli). Ohjaamisen prosessilla voidaan oppia, joko olisi aika tehdä jyrkkä suunnanmuutos eli pivotti (pivot) vai pitäisikö vielä sinnitellä (persevere) nykyisellä reitillä. Kunhan moottoriin (Y3) on lisätty kierroksia, Lean Startup auttaa löytämään menetelmiä, joiden avulla liiketoimintaa voidaan skaalata ja kasvattaa maksimaalisella kiihtyvyydellä. Startupeilla mielessä oleva päämäärä: luoda menestyvä ja maailmaa muuttava bisnes. Kirjoittaja kutsuu tätä startupin visioksi (Tiimiakatemiassa lisäksi tulee tutkinto ilmaiseksi).

Vision saavuttamiseksi startupit toteuttavat strategiaa, johon kuuluu liiketoimintamalli, tuotteen roadmap, näkemys kumppaneista ja kilpailijoista sekä ideat siitä, kuka on tuleva asiakas. Tämän strategian lopputulos on tuote. Tuotteet muuttuvat jatkuvasti moottoria (Y3) virittämällä. Strategiaa joudutaan muuttamaan harvemmin (pivotointi). Ydinvisio ei juurikaan muutu. Yrittäjät ovat sitoutuneita viemään startupin vision mukaiseen määränpäähän. Jokainen takaisku on mahdollisuus oppia, kuinka päästään haluttuun määränpäähän.

Todellisuudessa startup on erilaisten toimenpiteiden portfolio (kuten Tiimiakatemiassakin). Koko ajan on moottori (Y3) käynnissä, tehdään uusi asiakashankintaa ja palvellaan nykyisiä. Viritämme, yritämme parantaa tuotetta, markkinointia ja toimintaa. Yrittäjyyden haaste on tasapainottaa nämä kaikki toimenpiteet (Tiimiakatemiassa on tiimivalmentaja, joka toimii ”tasapainottajana”).

Asiakkaat antavat vihjeitä tuotteen rakentamiseen. Vastaus on pienin toimiva tuote (MVP = Minimum Viable Product). MVP auttaa yrittäjiä käynnistämään oppimisprosessin mahdollisimman nopeasti. MVP on nopein tapa pyörittää läpi rakenna-mittaa-opi-palautesykli mahdollisimman pienellä työmäärällä. Toisin kuin prototyyppi tai konseptin testaus, MVP ei rajoitu vastaamaan ainoastaan tuotteen suunnitteluun tai teknisiin kysymyksiin. Sen päämääränä on käynnistää oppimisprosessi ja testata yrityksen liiketoiminnan keskeiset hypoteesit. Ainoa tapa voittaa on oppia nopeammin kuin kukaan muu.

Lopuksi kaikkein kovin oppi itselleni kaiken edellä kerrotun lisäksi oli erään mieltäni jo kauan kaivertaneen ajatuksen selkiytyminen: Mitä tarkoittaa ”asiakas on tuote”? Tämä on ”The Experience Economy” (Pine & Gilmore) nimisen kirjan syytä. Valitse yksi ainoa asiakas ajattelemastasi segmentistä ja aloita testaaminen. Tee kaikki toimenpiteet hänen kanssaan ajatellen, että tämä asiakas on tuote. Näin ryhdyn vihdoinkin tekemään. 66 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+A3+I1.



3.3.Yrityksen toiminnan kehittäminen

RIES, ERIC
*The Startup
Way*

Penguin Random
House 2017
978-1-101-90320-9

★★ 3

Eric Riesiltä tulee liukuhihnalla uusia kirjoja lean-ajattelusta. Hän onkin kiistämättä alan huippuasiantuntija. Juuri suomennetun Lean startupin jatkoksi on ilmestynyt tämä käsillä oleva teos. Nyt keskitytään siihen, miten yrittäjämäinen asenne saadaan kaikkeen bisnekseen entistä paremmin mukaan. Startupin ideat on siis otettava mukaan jo vakiintuneidenkin yritysten toimintaan juuri nyt, kun yritysten toimintaympäristö muuttuu entistä nopeammin. Kirjan taustalla on viisi periaatetta: 1) Innovoinnin on oltava jatkuvaa 2) On perustettava sisäisiä pieniä startup -työtiimejä 3) Puuttuva funktio eli alun yrittäjämäinen toiminta on saatava takaisin 4) Vakiintunut yritys on perustettava ikään kuin taas uudelleen pioneerihengen synnyttämiseksi 5) On saatava aikaan jatkuva muutos (transformaatio).

Kukaan ei enää halua ostaa tuotteita vanhanaikaiselta yritykseltä. Modernissa yrityksessä jokaisella työntekijällä on oltava mahdollisuus olla yrittäjä. Yritys kunnioittaa työntekijöitään ja heidän ideoitaan perustavalla tavalla. Moderni yritys on perustettu ylläpitämään jatkuvaa innovointia ja se fokusoi pitkän tähtäimen tuloksiin. Moderni yritys perustuu monipuolisiin tiimeihin, jotka työskentelevät yhdessä palvellakseen asiakasta. Käytössä on jatkuvat/nopeat kokeilut ja jatkuva uuden synnyttäminen.

Modernilla yrityksellä on käytössä uusi ase: sisäinen startup, jossa pieni joukko intohimoisia uskovaisia omistautuu yhteen projektiin kerrallaan. Heidän eetoksensa on: ”Think big. Start small. Scale fast.” Lisäksi moderni yritys ei käsitä johtajia ja alaisia vaan liidereitä, jotka kannustavat yrittäjiä. Modernissa yrityksessä on aina portfolio kokeiluihin, joiden joukosta löytyy uusia toimivia investointikohteita. Modernissa yrityksessä on aina asiakas ykkönen. Moderni yritys palkitsee sellaisista tuottavista epäonnistumisista, jotka johtavat teräviin suuntamuutoksiin ja tuovat yritykselle tärkeää tietoa. Jatkuva innovointi jättää kilpailijat jälkeensä hiekkapölyyn.

Kirjassa yritetään ratkaista sellaisia kysymyksiä, jotka asettavat organisaatioille uusia vaatimuksia: 1) Kuinka luomme lisää tilaa kokeiluille luotettavalla tavalla? 2) Kuinka rahoitamme projekteja tietämättä etukäteen ROI:ta? 3) Kuinka luomme sopivia tavoitteita itsenäisesti toimiville tiimeille? 4) Kuinka järjestämme ammattimaista valmennusta ihmisille, jotta he voivat toimia tiimiyrittäjinä? 5) Kuinka verkotamme ihmiset yrityksessä ja sen ulkopuolella ymmärtämään uuden identiteettinsä: ”I’m a corporate entrepreneur.”? 6) Kuinka sijoitamme oikean henkilön oikeaan tiimiin? 7) Kuinka luomme uudenlaisia kannusteita ja saavuttamisjärjestelmiä (eri väriset vyöt?)? 28 kohdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

3.3. Yrityksen toiminnan kehittäminen

VUORI,
JUKKA-PEKKA
Kasvun paikka

Talentum 2011
978-952-14-1619-4

★★ 2

Kaikki janoavat kasvua. Se, joka pystyy vuosi toisensa jälkeen kasvamaan omaa toimialaansa ja bruttokansantuotetta nopeammin, on juhlistettu sankari – aivan kuten urheilussa ovat sankareita ne, jotka pystyvät kerta toisensa jälkeen uusimaan mestaruuden. Voittamiseen on aina tarvittu joku, joka ottaa henkilökohtaisen vastuun joukkueen johtamisesta ja psyykkaamisesta – innostamisesta taisteluun. Kirjassa on otettu mielenkiintoisia esimerkkejä urheilusta ja myös politiikasta. Esimerkiksi New Yorkin entinen pormestari Rudy Giuliani nousi yleisön tietoisuuteen WTC:n tornien romahdettua. Tilanne Gotham Cityssä oli taas hallinnassa. Kirjoittajan mukaan kasvun kaava onkin yksinkertainen: Johto ottaa itse vastuun menestyksestä ja kasvusta.

Kasvuun liittyy tärkeänä yrityksen brändi. Asiakkaille vahva brändi on tae laadukkaista tuotteista ja palveluista. Brändi ei olekaan vain tuotemerkki, vaan taitavasti johdettu brändi tuottaa yritykselle huomattavasti arvonlisää. Se on omaisuuserä, joka voi luoda pohjaa kestäväälle kilpailuedulle ja pitkäaikaisille tuotoille ja kannattavuudelle. Brändistä on kerrottava tarinoita, jotka ohjaavat kuluttajien toimintaa ja brändin arvon muodostumista. Brändi ei ole kaikki kaikessa, mutta se on suuri osa yrityksen menestyksestä. Mikään ei suojaa yritystä yhtä hyvin kuin vahva brändi.

Kasvu edellyttää tiimin kokoamista, hyviä yhteistyökumppaneita, siis kaikkein parhaita saatavissa olevia ihmisiä. Mutta kirjoittajan mukaan nämä parhaat ihmiset kaipaavat johtajuutta, sitä, että joku kertoo heille, mitä heiltä odotetaan. Ja ennen kaikkea he kaipaavat johtajalta visiota, kaverijohtamista. Jonkun pitää luoda näkemys siitä, mihin ollaan menossa. Silloin kun tämä näkemys on sekä innostava että sillä tavalla realistinen, että ihmiset vähän rohkaistuna uskovat siihen, silloin vasta todellinen kasvu lähtee käyntiin.

Meillä on Tiimiakatemia® Learning Networkillä satoja referenssejä. Meillä on oikea tarina. Me osaamme kertoa sen tarinan. Me rummutamme tiimivalmentajillemme brändimme lisäarvoa. Me olemme rakentaneet Teille 20 vuoden aikana brändin ja tuemme teitä, ottakaa hyöty kotiin. Työmme keskittyy asiakkaidemme menestykseen omien asiakkaidensa kanssa. 50 kohladusta. Y1+Y2+Y3.

3.4. Yrittäjien elämäkertoja ja yritysten historioita

BRANSON, RICHARD
Business Stripped Bare – Adventures of a Global Entrepreneur

Virgin Books 2008
978-1-905264-43-8
(engl.)

★★★ 3

Päivitetty kirja:

BRANSON, RICHARD
The New Autobiography – Finding My Virginity

Virgin Books 2017

Richard Branson on viime aikoina paistatellut Formula ykkösten varikolla. R Uusi Brawn – talli, jota Virginyhtiöt tukevat, on ylivoimainen formulois-sa. Niin käy usein silloin, kun Bransonin yhtiöt astuvat kuvaan. Bisneksessä merkitsee se, mitä luot. Toimiiko se vai ei? Tekeekö se sinut ylpeäksi? Opit tekemällä. Bisnes vaatii jatkuvaa päätöksentekoa ja johtamista. Se vaatii kuria ja innovaatiota. Se tarvitsee myös asennetta, hyvää huumorintajua ja onnea. Bisnes on sitä että saat asiat tehtyä, itse asiassa aina paremmin ja paremmin. Virginin idea on aina se, että ihmiset tuntevat työskentelevänsä oman yhtiönsä puolesta. Elämme vain kerran ja enemmän osan ajastamme vietämme töissä, siksi on elintärkeää, että saamme tuntea tekevämme hyvää siinä työssä mitä teemme. Ihmisillä on oltava töissä hauskaa.

Virginillä on ykkösperiaate: Tapa, jolla kohtelet työntekijöitäsi, on tapa, jolla kohtelet asiakkaitasi. Partuksella me tarjoamme Partus-kokemuksen. Brändi on keskeisin ja se on olemassa keinona viestiä siitä, mitä odotamme tuotteelta tai palvelulta. Brändin pitäisi heijastaa sitä mitä voit tehdä. Sinun on toimitettava se, mitä brändisi lupaa. Brändi merkitsee aina jotakin ja voit valvoa brändisi tarkoitusta vain sillä mitä toimitat asiakkaalle. Julkisuus on ehdottoman kriittistä. Sinun on saatava brändisi esille ja käytettävä itseäsi. Hyvä PR-tarina on ehdottomasti tehokkaampi kuin kokosivun mainos. Älä koskaan lupaa sitä mitä et voi toimittaa ja toimita kaikki se, mitä olet luvannut.

Yrittäjät saavat asiat käyntiin. He näkevät maailman eri tavalla kuin muut ihmiset ja heillä on sisua luoda uutta. Jos olet yrittäjä, niin sinun on löydettävä johtaja. Sitten sinun on siirryttävä eteenpäin ja saatava käyntiin seuraava yrityksesi. Luodessasi tyhjistä yritystä olet kuin taiteilija, sillä edessäsi on tyhjä kangas, jonka maalaamiseen tarvitset luovuutta. 50 kolahdusta. Y1+Y3.

Richard Branson on päivittänyt oman elämäkertansa nykypäivään. Kirja on runsaasti kuvitettu ja sisältää syvällisiä ajatuksia viideltä vuosikymmeneltä. Vanhempi kirja sisältää enemmän taustafilosofioita.

CHOUINARD, YVON
Let My People Go Surfing – The Education of a Reluctant Businessman

Penguin Books 2006
978-0-14-303783-5 (engl.)

★★★★ 3

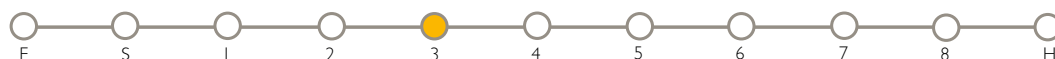
Ilmestynyt suomeksi:

Suuri seikkailu – vastahakoisen liikemiehen tunnustukset

Talentum 2012
978-952-14-1873-0

Tämä kirja teki minuun suuren vaikutuksen vuoden 2010 alussa. Patagonia on todellinen esimerkki kestävästä kehityksestä yrityksestä. Kirja on hämmästyttävä kertomus nuoresta miehestä, joka muutti vuorikiipeilyn ikuisesti ja toi bisnekseen huikean planeettaamme säilyttävän eettisen näkemyksen. Jokainen työntekijä valmennetaan tuntemaan yrityksen arvot ja eettiset periaatteet. Ympäristöasiat saavat huikean painotuksen kaikessa toiminnassa. Yhtiön missio on: ”Make the best product, cause no unnecessary harm, and use business to inspire and implement solutions to the environmental crisis.” Yhtiöllä on 8 eri filosofiaa, joista seuraavassa muutama kommentti.

Tuotesuunnittelufilosofian muodostaa mission ensimmäinen osa, ”Make the best product,” ja se on Patagonian bisnesfilosofian kulmakivi. Patagoniassa korostetaan yksinkertaisuutta. Monimutkaisuus on usein merkki puutteellisista asiakastarpeiden ratkaisuksista. Tuotteita parannetaan koko ajan vähitellen eikä muoti vaihdu koko ajan. Tuotteisiin uskotaan ja tuotteissa on 50 % vä-



3.4. Yrittäjien elämäkertoja ja yritysten historioita

- hemmän osia kuin kilpailijoilla. Tuotteiden on kestävä koko ihmisen elinikä. Kun tuotteet on hyvin suunniteltu ja ne ovat laadultaan ainutlaatuisia, niillä ei ole mitään kilpailua. Koska Patagonia on globaali yritys, suunnittelu tapahtuu paikallisten mieltymysten ja värimaailman mukaan. Silloin tulee myös jatkuvana virtana uusia ideoita, joita voi käyttää myös USAn kotimarkkinoilla.

Suunnittelussa kiinnitetään ympäristöasioihin valtavasti huomiota. Silitysrauta kuluttaa sähköä, pesu kuumalla vedellä tuhlaa energiaa ja kuivapuhdistus käyttää myrkyllisiä kemikaaleja. Kuivauskone lyhentää vaatteiden elinikää. Vältä siis näitä asioita. Hyvä tapa on ostaa käytettyjä vaatteita, pestä kylmällä vedellä ja pitää paitaa enemmän kuin yksi päivä ennen pesua. Ja muista suunnittelussa: ”Jos jokainen ajattelee, että sinulla on hyvä idea, olet jo liian myöhässä.” Ensimmäisenä oleminen antaa sinulle valtavan markkinointiedun. Patagoniassa käytetäänkin ”discovering” - sanaa mieluummin kuin ”inventing”-sanaa. Keksimiseen ei ole yksinkertaisesti aikaa. Kiireen tuntu on koko yrityksessä on suuri haaste.

Johtamisfilosofian mukaan Patagonia palkkaa sellaisia ihmisiä, jotka kyseenalaistavat päätökset, jotka johtavat huonoihin ratkaisuihin. Mutta kun päätös on tehty, he uskovat siihen, mitä ovat tekemässä ja tekevät työnsä pyrkien parhaaseen mahdolliseen laatuun. Johtamisessa sovelletaan kävelevää kaverijohtamista. Parhaat johtajat eivät koskaan istu pöytiensä takana, mutta ovat silti helposti tavoitettavissa. Kenelläkään johtajalla ei ole omaa huonetta, vaan jokainen työskentelee avokonttorissa. ”Hiljainen ajattelutila” on kylläkin menetetty etu, mutta tilalle tulee parempi viestintä ja tasa-arvon ilmapiiri. Ihmiset ja eläimet, jotka elävät ryhmissä oppivat alituisesti toinen toisiltaan. Kahvio on koko päivän auki tarjoten hyvää orgaanista, terveellistä ruokaa ja samalla epävirallisen kokoontumispaikan. Ympäristöfilosofian yksinkertainen idea on olla kaikilla tavoilla säilyttämässä planeettamme elämää. Siksi Patagonian nettomyynnistä annetaan yksi prosentti etulinjan aktivisteille. Patagonian perustaja ja omistaja Yvon vihaa keskittämistä ja hallintokulttuuria. Tuhat aktivistia, jotka tekevät työtä intohimoisesti jonkin erityisongelman puolesta, saavat enemmän aikaa kuin pöyhkeä organisaatio tai hallintoviranomaiset. Vaikuttava kirja. Voisiko Tiimiakatemiaan firmat olla ”Member 1 % for the Planet”, jolloin ne lahjoittaisivat yhden prosentin nettomyynnistään luonnonsuojeluun eturivin aktivisteille. 65 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

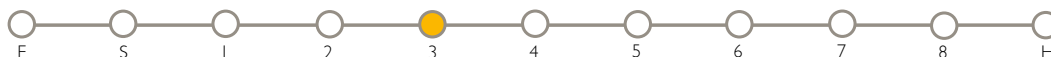
HSIEH, TONY
*Delivering
Happiness –
A Path to
Profits, Passion,
and Purpose*

Business Plus 2010
978-0-446-56304-8 (engl.)

Ilmestynyt myös suomeksi
Talentumin kustantamana

★★★ 3

Kirjoittaja myi 24-vuotiaana firmansa LinkExchangen Microsoftille 265 miljoonasta dollarista. Sitten hän liittyi Zapposiin neuvonantajana ja investoijana ja hänestä tuli yhtiön toimitusjohtaja. Hänestä tuli näin sähköisen vähittäiskaupan asiantuntija. Zappos kiipesi Fortune-lehden vuosittaiselle parhaan työnantajan listalle vuonna 2009 korkeimmalle uutena yrityksenä. Tämä varmaan edesauttoi siinä, että Amazon osti yrityksen 1.2 mrd dollarilla. Zappos jatkaa kuitenkin edelleen itsenäisenä yhtiönä päätuotteenaan onnellisuus (oikeasti kengät). Zappos on vahvasti arvopohjainen yritys. Kirjassa kerrotaan kuinka tekijä rakensi arvot yhdessä koko henkilökuntansa kanssa. ►►



3.4. Yrittäjien elämäkertoja ja yritysten historioita

- Alkuperäisestä 37 arvosta muokkaantui vuoden aikana lopullinen 10 arvosta. Kirjoittaja teki ”Johtavien ajatusten” vihkosen, jossa arvot ja missio on selvitetty yhtäpitävästi kaikille. Tekijä selvittää lopuksi mielenkiintoisesti sen, miten hän kehitti ajatteluaan rahanteosta intohimoon ja lopuksi tuottamaan onnellisuutta koko maailmalle. Mielenkiintoinen kirja nettisukupolven yrittäjän ajattelusta. 47 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

ISAACSON, WALTER
Steve Jobs

Otava 2011
978-951-1-25645-8

★★★★ 4

Sain tämän järkäleen Isänpäivän lahjaksi ja nyt olen sen vihdoinkin lukenut ja se kyllä kannatti. Tämän kirjan perusteella Applen toisesta perustajasta sai monipuolisemman kuvan kuin etukäteen uskoinkaan. Kirjan ilmestymisen ajoittuminen juuri Stevenin kuoleman kanssa yhtä aikaa oli onnellinen sattuma, joka varmasti lisäsi kirjan menekkiä. Kuinka moni sitten kuitenkaan jaksaa lukea tämän 600-sivuisen kirjan kannesta kanteen? Applen alkuajat käydään läpi ehkä liiankin tarkasti, mutta tässä on pyritty täydellisyyteen aivan kuten kirjan päähenkilö kaikessa siinä omassa toiminnassaan, mikä on koskenut Applea ja Pixaria.

Kuten kirjan alussa todetaan, niin Steve Jobs oli digiajan ikoni, aikamme vallankumouksellisin yritysjohtaja. Hän synnytti ennennäkemättömän menestystarinan. Huimat ideat muuttuivat tuotteiksi, jotka mullistivat useita teollisuudenaloja tietokone- ja musiikkiteollisuudesta matkapuhelimiin ja digitaaliseen kustantamiseen. Jobsin innovaatiot vaikuttavat ihmisten elämään kaikkialla maailmassa.

Elämäkerta perustuu kahden vuoden aikana tehtyihin kymmeneen Jobsin itsensä sekä perheenjäsenten, ystävien, vihamiesten, kilpailijoiden ja kollegoiden haastatteluihin. Haastatteluista välittyy kaunistelematon kuva Jobsin poikkeuksellisesta persoonasta. Särmiä Jobs saattoi ajaa ihmiset ympärillään raivoon tai epätoivoon, mutta myös huippusuorituksiin. Hänen pakkomielteensä, taiteellisuuteensa, intohimonsa ja kunnianhimonsa näkyivät niin hänen johtamistyylissään kuin yksityiselämässään.

”Mikä minua ajoi? Uskon, että luovat ihmiset haluavat osoittaa arvostusta siitä, että pystyvät hyödyntämään meidän edeltäjiemme tekemää työtä. En minä keksinyt kieltä tai matematiikkaa, joita kuitenkin koko ajan hyödynnän. Teen vain hyvin pienen osan itse syömästäni ruuasta enkä lainkaan käyttämiäni vaatteita. Kaikki, mitä teen, riippuu muista lajimme yksilöistä ja niistä hartioista, joiden varassa me seisomme. Ja monet meistä haluavat antaa lajillemme jotakin takaisin ja lisätä jotakin siihen jatkuvaan virtaan... Me yritämme hyödyntää niitä lahjoja, joita meille on suotu... lisätäksemme tähän suureen virtaan oman panoksemme. Se minua on ajanut.” 47 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+A3+A2+A1.

3.4. Yrittäjien elämäkertoja ja yritysten historioita

KNIGHT, PHIL

Shoe Dog

– *Niken*

perustajan

muistelmät

Gummerus 2017

978-951-24-0619-7

★★ 3

Vuonna 1962 oregonilainen kauppatieteen opiskelija tekee lopputyötään. Voisiko urheilujalkineille tehdä saman kuin kameroille, alkaa tuoda niitä Japanista? Pian opiskelija päätyy raunioista ponnistelevaan Japaniin etsimään kengänvalmistajia. Kotona hän alkaa myydä tossuja Plymouth Valiantinsa takaluukusta ja tienaa näin vuoden 1964 aikana 8000 dollaria. Nyt, yli 50 vuotta myöhemmin, Phil Knightin ideasta on kasvanut konserni, joka saavuttaa 30 miljardin dollarin vuosiliikevaihdon. Niken Swoosh on enemmän kuin tuotemerkki; se on voittamisen ja arvokkuuden symboli, joka tunnetaan kaikkialla maailmassa.

Phil Knight (s. 1938) on yksi maailman vaikutusvaltaisemmista liikemiesistä. Hän on Nike Inc. -yhtiön perustaja ja oli sen toimitusjohtaja 1964–2004 sekä sen jälkeen hallituksen puheenjohtaja vuoteen 2016. Hän asuu Oregonissa vaimonsa Pennyn kanssa. Knight kuvaa armottomia kilpailijoita, vastoinkäymisiä ja ”vähältä piti” -tilanteita, mutta myös suuria onnistumisia. Kirja kertoo myös aikakaudesta, jona maailma muuttui: välimatkat lyhenivät, tuotanto kansainvälistyi, kylmä sota alkoi ja loppui. Urheilusta tuli miljardibisnestä ja Nikestä yksi maailman arvostetuimmista brändeistä. Hän on kirjoittanut kirjan lapsenlapsilleen, jotta he tietäisivät. ”Aloittelijan mielessä on paljon mahdollisuuksia, mutta asiantuntijan mielessä vain vähän.” Shunryu Suzuki, Zen-mieli, Aloittelijan mieli. Kirja on täynnä jännitystä. Y1+Y2+Y3.

MALONE, MICHAEL S.

Bill & Dave

– *How*

Hewlett and

Packard Built

the World's

Greatest

Company

Portfolio 2007

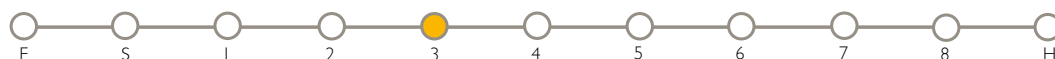
978-1-59184-152-4

(engl.)

★★ 3

Teos kertoo kuinka kaksi opiskelijapoikaa Stanfordin yliopistosta – Bill ja Dave – kehittivät elinikäisen ystävyysuhteen ja siinä samalla yhden maailman ihailuimmista yrityksistä. Samalla syntyi kaikkien nykyään tuntema Piilaakso HP:n ensimmäisen pääkonttorin, autotallin, ympärille. Kirja on mielenkiintoisesti kirjoitettu ja toimii samalla uuden teollisuuden toimialan historiana. Toimialan kehitys tulee vahvasti esiin sen pioneerin näkökulmasta. Itsekin muistan HP:n taskulaskimet, joita vain matemaattisesti lahjakkaat osasivat käyttää. Meikäläinen ei tarvinnut funktiolaskimia vaan aivan tavallisia. HP:n tulostimet ovat todella kestäviä. Itselläni on melkein Tiimiakatemia alusta Hewlett-Packard LaserJet 5 N ja hyvin pelaa edelleen. Tiimiakatemia kannalta kirja on tärkeä esimerkiksi siksi, että Bill ja Dave ottivat tiimityön perustaksi HP:n johtamisen kehittämisessä (”Get the best people, stress the importance of teamwork, and get them fired up to win the game.”)

Hewlettillä oli lukihäiriö ja hän joutui keskittymään opinnoissaan kemiaan, fysiikkaan ja matematiikkaan. Tämä olikin yksi apu HP:n luomisessa, sillä Bill istui kirjastossa ja myöhemmin kehitti laboratorioissa monia keksintöjä. Hän oli enemmän nörtti eikä pitänyt esiintymisestä. David Packard taas oli kampuksen jalkapallosankari ja tuskin kävikään kirjastossa. Siis he olivat toistensa vastakohtat. Yhdessä he kuitenkin jakoivat rakkauden ulkoilmaelämään, joka auttoi molemminpuoliseen ymmärtämiseen ja kunnioittamiseen sekä yli puoli vuosisataa kestäväan menestykselliseen liikesuhteeseen. Kaverit eivät olleet bisneksessä tullakseen rikkaaksi vaan rakentaakseen menestyk-



3.4. Yrittäjien elämäkertoja ja yritysten historioita

- sellisen yrityksen. HP:n tekemät yrityksen toimintatapojen keksinnöt ovat levinneet kaikkialle maailmaan. Moni näistä keksinnöistä tuntuu tänä päivänä itsestään selvyydeltä, mutta kolmekymmentäluvun maailmassa ne olivat ihmetyksen aiheita. Näistä keksinnöistä voi mainita vaikkapa ”Management by Walking Around” tai ”Open Door Policy”. Tiesitkö, että myös meillä Suomessa käytössä oleva kahvitauko on HP:n keksintöä? Työntekijät ja pomot tapaavat ja syntyy välitön kulttuuri. 22 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

MYCOSKIE, BLAKE *Start something that matters*

Virgin Books 2011
978-0-7535-40244
(engl.)

★★ 2

Jos haluat tehdä eri tavalla, haluat rakastaa työtäsi, olet innostunut innovatiivisesta hyväntekeväisyydestä, olet utelias ja etsit uutta menestysmallia bisnekseen, tässä on kirja, joka kannattaa lukea. Kyse ei ole pelkästään yrityksestä, joka valmistaa kenkiä, vaan paljon suuremmasta. On kyse uusista tavoista aloittaa yritystoiminta. Kirjassa kerrotaan TOMSin tarina. Jokaisesta ostetusta kenkäparista lahjoitetaan pari kenkiä lapsille.

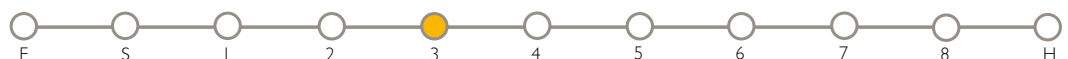
Kirjan tekijä on itse start-upyrittäjä. Hän esittelee kirjassa kuuden kohdan ohjelman: löydä oma tarinasi, kohtaa pelkosi, ilman resurssejakin voi olla resursseja, pidä yksinkertaisena, rakenna luottamusta ja antaminen on hyvää bisnestä. Hyvän tarinan voi katsoa Facebookissa ja katsoa YouTubessa. Hyvä tarina ylittää maiden rajat, rikkoo raja-aidat ja avaa ovet. Ihmiset eivät niinkään tarvitse uusia tosiasioita, he tarvitsevat uuden tarinan. TOMS miettii jatkuvasti uusia tapoja kertoakseen tarinansa, koska ihmiset uskovat siihen. Tarina on aina jaettava niin usean kanssa kuin vain pystyt. Etsi myös vaikuttajia, jotka rakastavat tarinaasi.

Kirjan tekijä kertoo hyviä esimerkkejä pelon voittamisesta. Jokainen joutuu kohtaamaan pelkonsa, erityisesti silloin kun aiot ryhtyä yrittäjäksi. Pelkoa on vaan opittava ymmärtämään. Mitä enemmän luet elämäkertoja, juttelet menestyneitten ihmisten kanssa ja kuuntelet yritysjohtajien puheita, sitä enemmän kuulet virheistä, munauksista, peloista ja epäonnistumisista. Mutta usein nuo epäonnistumiset kääntyvät suurimmaksi siunaukseksi. Epäonnistumisista on siis opittava. Pelkoon itseensä ei kannata keskittyä, koska et voi sitä kontrolloida. Keskity siihen mitä voit kontrolloida: tekoihisi.

Kirjoittaja on esimerkiksi koonnut suosittuja lainauksia pelon voittamisesta ja tässä muutamia niistä: ”Change your thoughts and you change your world (Norman Vincent Peale). Many of life’s failures are people who did not realize how close they were to success when they gave up (Thomas Edison). Success is the ability to go from failure to another with no loss of enthusiasm (Winston Churchill).” Näiden lainausten lisäksi kirjoittaja lukee elämäkertoja menestyneistä yrittäjistä ja muista innostavista ihmisistä mm.: Ted Turner (CNN), Richard Branson (Virgin), Yvon Chounaird (Patagonia), Herb Kelleher (Southwest Airlines), Howard Schultz (Starbucks).

Luottamuksen rakentaminen on kirjoittajan mukaan tärkeää. On luotava kulttuuri, jossa luottamuksen rikkomista ei hyväksytä. Virheiden teke-

►►



3.4. Yrittäjien elämäkertoja ja yritysten historioita

- minen hyväksytään, mutta ei luottamuksen rikkomista. Jos menetät luottamuksen, menetät kaiken. Kirjassa on useita esimerkkejä ihmisistä, jotka ovat osanneet rakentaa luottamusta. Esimerkiksi tarina Carl Sewellista, jonka kirja ”Customer for Life”, kuuluu Tiimiakatemia-kulttuurikirjoihin. Hieno kirja. 68 kolahdusta. Y1+Y3.

SIILASMAA, RISTO

Paranoidi optimisti – Näin johdin Nokian murroksessa

Tammi 2018
978-952-04-0334-8

★★★ 3

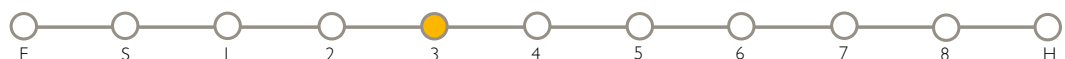
Kirja on kurkistus teknologiamaailman sisäpiireihin. Kirjoittaja peilaa Nokian kehitystä alkaen vuodesta 2008, jolloin hän liittyi yhtiön hallitukseen, sekä avaa näkemyksiään johtamisesta ja teknologiabisneksistä. Siilasmaa kertoo, miten Nokia kävi lähellä tuhoa mutta onnistui nousemaan takaisin huipulle. Tarina opettaa selviytymään kriisien ja murroksen kourissa, etsimään uusia vaihtoehtoja ja pysymään valppaana jatkuvan muutoksen keskellä. Punaisena lankana Nokian tarinan rinnalla kirjassa kulkee Siilasmaan johtamisen filosofia, paranoidi optimismi. Kirja jakaantuu kahteen osaan: I Myrkyllinen menestys ja II Nokia syntyy uudelleen.

Oppimiseen kuuluu kirjoittajan mielestä aina älyllinen rehellisyys, ja rehellisyys saattaa tuottaa tuskaa. Oppimiseen kannustavan yrityskulttuurin vastakohta on kulttuuri, jossa huonot uutiset tukahdutetaan, johtajien tuhoisaa toimintaa suvaitaan eikä uusia asioita kokeilla, koska epäonnistumisesta rangaistaan. Jos suuret yhtiöt muuttuvat yrityshenkisemmiksi, se olisi tekijän toiveiden täyttymys, ja jos pienet startup-yritykset oppivat suunnittelemaan tulevaisuutta systemaattisemmin, kirjalla on ollut positiivinen vaikutus. Kaikki kirjan kirjoitettu teksti perustuu tekijän omiin kokemuksiin.

Yrittäjämäinen johtajuus

Kirjoittaja hahmotteli F-Securen toimitusjohtajana vuosien mittaan ajattelutapaa, jota hän kutsuu ”yrittäjämäiseksi johtajuudeksi”: hän selvitti mitä se tarkoittaa käytännössä ja miten sen edellyttämiä ominaisuuksia voitaisiin kehittää kaikissa ihmisissä, niin suuryritysten johtajassa kuin yksityisyrittäjässä. Yrittäjämäinen johtajuus tarkoittaa käytettävissä olevien resurssien arvioimista ja niiden käyttämistä parhaalla mahdollisella tavalla yhtiön suorituskyvyn ja kilpailukyvyn kehittämiseksi. Yrittäjämäinen johtaminen tarkoittaa myös oppimista – jokaisen haasteen, jokaisen ongelman, jokaisen huonon uutisen näkemistä mahdollisuutena oppia ja kehittyä. Erityisesti kiperissä tilanteissa luottamus on öljy, joka pitää rattaat pyörimässä, ja liima, joka pitää kaiken koossa.

Yrittäjämäiseen johtajuuteen kuuluu kymmenen osatekijää: 1) Vastuuntunto 2) Tosiasioiden tunnustaminen 3) Sinnikkyys 4) Riskienhallinta 5) Opinjano 6) Herpaantumaton fokus 7) Katse taivaanrantaan 8) Mukavien ja arvostamiesi ihmisten tiimi 9) kysy miksi 10) Älä lakkaa unelmoimasta. Yrittäjämäisen johtajuuden ydin edellyttää paranoidia optimismia. Se tarkoittaa sitä, että kaiken pelon ja hämmennyksen keskellä voi olla optimisti, koska on vakuuttunut siitä, että käsillä oleviin ongelmiin on olemassa ratkaisu. ►►



3.4. Yrittäjien elämäkertoja ja yritysten historioita

- Paranoidin optimismin tartuttaminen koko organisaatioon tuo tulokseksi aikaansaavan ja strategisesti ajattelevan organisaation, joka ei hätkähdä mitään.

Kultaiset säännöt

Siilasmaa tutki muistiinpanojaan keskusteluista hallituksen ja ylimmän johdon kanssa sekä laatimiaan listoja hyvästä johtajuudesta. Hän kirjoitti niiden pohjalta kymmenen luonnosta Kultaisista säännöistä. Nämä kahdeksan sääntöä määrittivät sen, miten ”uusi Nokia” toimii ja mitä periaatteita se noudattaa yrittäessään hallita kaaosta, johon yhtiö oli joutunut: 1) Oleta aina, että muut toimivat hyvissä aikeissa. Ole avoin, rehellinen ja suorapuheinen ja edellytä samaa muilta. 2) Toimintafilosofiamme perustuu tietoon ja analyysiin. 3) Perehdy yhtiön liiketoimintaan ja pidä yllä tiivistä vuoropuhelua yhtiön johdon kanssa 4) ole valmis keskustelemaan ja väittelemään, mutta tee se asiapohjalta, kiihkottomasti ja kunnioittavasti. 5) Johtoryhmä on haastettava päättäväisesti ja kunnioittavasti. 6) Pyrimme kehittymään kaikessa mitä teemme. 7) Kannustamme yritysjohtoa ja hallituksen jäseniä olemaan tekemisissä toistensa kanssa myös hallituksen kokousten ulkopuolella. 8) Hallitus toimii mahdollisimman epämuodollisesti ja asiakeskeisesti.

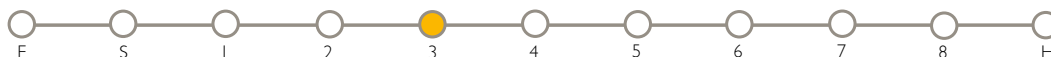
Kun yritys ajautuu taloudelliseen selviytymistaisteluun, sen on otettava seuraavat kolme askelta päästäkseen kuiville. Ensinnäkin kustannuksia on leikattava niin paljon, että yrityksellä on mahdollisuus selviytyä ja se voi lisätä investointeja tulevaisuuden kannalta tärkeimmille kehitysalueille. Toiseksi on jatkettava ydintoimintojen pitkän tähtäimen kehittämistä tavoitteena parempi kasvu ja parempi kannattavuus. Kolmanneksi on investoitava tulevaisuuteen. Ja tietenkin on vielä pidettävä huolta ihmisistä. Samalla on tutkittava vanhoja perusarvoja. Ja ne otettiin käyttöön ja vastaavat lähes täsmälleen yrittäjämäisen johtajuuden periaatteita: Kunnioitus, tavoitteiden saavuttaminen, haaste ja uudistuminen. Mielenkiintoista luettavaa. 60 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

SIMON, JOHN
*Koneen
ruhtinas –
Pekka Herlinin
elämä*

Otava 2009
978-951-1-23478-4

★★★ 3

Kirjaa ei ole turhaan kehuttu. Se on superhyvä elämäkerta. Sain vielä kirjiaan syvyyttä kun kävimme ylipäävalmentajan kanssa syksyllä KOM-teatterissa katsomassa KONE-näytelmän, joka osoitti, että missä tahansa organisaatiossa voi syntyä samanlaisia ristiriitoja. Kirjoittaja teki kirjaa varten yli sata haastattelua. Pekka Herlinin perheen avoin ja suorasukainen osallistuminen on kuitenkin ollut suurin tuki kirjan kirjoittamiselle. Antti Herlin kertoo kirjan esipuheessa: ”Moni kunnioittaa isääni, mutta harva haluaisi olla samanlainen kuin hän. Isäni vaikean persoonan, hänen toiveidensa ja todellisuutensa kanssa eläminen ei ollut helppoa. Ei hänelle itselleen, mutta ei myöskään niille jotka olivat häntä lähellä.” Pekalle oli ominaista kapinallisuus ja voimakas riskinotto. Hän osasi saada asioista monipuolisen kuvan ennen päätöksentekoa. Päätöksissään hän oli sitten nopea. Hän tarvitsi näitä ominaisuuksia, kun hän rakensi pienestä hissitehtaasta ensimmäisen globaalin suomalaisen yhtiön. Tämä kirja kannattaa jokaisen lukea. 50 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.



3.4. Yrittäjien elämäkertoja ja yritysten historioita

TOREKULL, BERTIL
IKEA Tarina

Edita 2007
978-951-37-4863-0

★★ 3

Luin tämän kirjan kesällä 2007. Tekijä on pystynyt luomaan Ingvar Kampradiin erittäin läheiset suhteet ja se näkyy tuloksessa. Teos on yksi hienoimmista pohjoismaisista tarinoista ehkä aikakautemme kovimmasta elos-
sa olevasta yrittäjästä (Entä Johannes Anita Roddick ja Richard Branson?). Tapaamme Ingvar Kampradin juuri sellaisena kun hän on. Hän puhuu itseään säästämättä vaikeistakin asioista, kuten alkoholista, joka ei sovi Ingvarille ollenkaan (ADHD?), politiikasta, liiketoimista, unelmista ja virheistä. IKEA-tavarataloja on 35 maassa yhteensä 253. Niissä käy vuosittain satoja miljoonia ihmisiä houkuttimenaan kuuluisa kuvasto, jonka painosmäärälle vetää vertoja vain Raamattu ja jonka tuhansista tavaroista jokaisella on nimi – mutta yhdenkään nimi ei ole Ingvar.

Ingvarin johtajuudesta on tehty tutkimuksia ja kirjoitettu kirjoja ja tuhansia artikkeleita joka puolella maailmaa. Ingvarin mielestä ihmisillä menee nykyään vähän liian hyvin, jotta he uskaltaisivat aloittaa mitään. Jos on alun perin köyhä ja keksii hyvän idean, ei ole mitään menetettävää mutta kaikki voitettavana. Mutta ihmiset, joilla menee keskinkertaisesti ja joilla on turvallinen palkka – miksi he ottaisivat riskin, että saavat paiskia töitä, ja panisivat omaa rahaa likoon hyvän idean vuoksi? Ajan oloon yhtiö kehittyessä seurasi harkinnan aika, ja sielun tai hengen vaaliminen koettiin yhtä tärkeäksi kuin itse kasvukin. Tämän oivalluksen tuloksena syntyi vähitellen THE IKEA WAY. Se on tämän maailmanlaajuisen yrityksen jatkuva ”raamattukoulu”, jonka ykkösoppikirjana on Ingvarin laatima ”Huonekalukauppiaan testamentti” (Johtavat ajatukset), joka painettiin ensimmäisen kerran vuonna 1976. Siitä otetaan aina silloin tällöin uusia painoksia, ja sitä on jaeltu tähän mennessä ainakin satatuhatta kappaletta maailman kaikille IKEA-työntekijöille. Sen laki kuuluu yrityksen alusta asti: kassatilanteen pitää olla aina hyvä, kiinteistöjen pitää olla omia, laajentuminen pitää rahoittaa suurelta osin itse ja ei pidä ylpistyä. Riippumattomuus on perustajalle pyhä taloudellinen periaate.

Testamentissa on yhdeksän käskyä, joihin kaikkiin on selitykset: 1) Valikoima – identiteettimme 2) IKEA-henki 3) Voitot antavat meille resursseja 4) Päästä vähin keinoin hyvin tuloksiin /tuhlaus on kuolemansynti) 5) Yksinkertaisuus on hyve 6) Toisenlainen linja 7) Voimien kokoaminen – tärkeää menestykselle 8) Vastuun ottaminen – etu 9) Suurin osa on vielä tekemättä. Loistava tulevaisuus! Ikea on esimerkki yrityksestä, joka on säilyttänyt perhemäisen hengen ja ei ole pörssi-yhtiö. 28 kolahdusta. Y3+Y2+Y1. Loistava kirja.

3.5. Uusia tuulia ja haasteita yrittäjyyteen

ARTMAN, HANNA &
JOKINEN, LIISA

*Lannistumatto-
mat –
Piilaakson
suomalaiset
yrittäjätarinat*

WSOY 2016
978-951-0-41927-4

★ 1

Neljätoista tositarinaa yrittämisestä, epäonnistumisesta ja menestymisestä Nokian kilpailun ja rajattomien mahdollisuuksien kaupungissa. Apple, Google, Paypal, Ebay... Kaliforniassa sijaitseva Piilaakso tunnetaan satumaisen menestyneistä teknologiayrityksistään. Mutta mikä tekee alueesta niin houkuttelevan, että kymmenettuhannet ihmiset eri puolilta maailmaa hakeutuvat sinne liikeideoineen? Entä millaista siellä on startup-yrittäjän arki? Ja ennen kaikkea, miten Piilaakson kokemukset, koettelemukset ja voitot ovat sovellettavissa Suomeen?

Piilaakson ihmettä on selitetty monella tapaa. On puhuttu esimerkiksi alueella olevien huippuyliopistojen vaikutuksesta. Sand Hill Roadin rahoittajien merkityksestä ja piilaaksolaisesta taidosta skaalautua muita nopeammin autotalleista osaksi pörssiä. Ehkä kyse lienee myös kokonaisesta ekosysteemistä, joka tarjoaa paitsi olosuhteet ja yksilöt myös kulttuurin maailmaa ravistelevien yritysten rakentamiseen ennätysajassa.

Kirja sisältää neljätoista ratikkamatkan mittaista tarinaa, jotka auttamishaluiset suomalaiset yrittäjät kertoivat auttaakseen tällä tavoin nuoria yrittäjiä. Jo ensimmäinen Sami Inkisen tarina on täynnä hyviä neuvoja. Asunnonvälityspalvelu Trulia myytiin kilpailijalleen 3,6 miljardilla dollarilla vuonna 2014. Matkan varrella Inkinen huomasi, ettei yksikään hyvä startup rakennu ilman juristin apua ja että lopulta periksiantamattomuus ratkaisee. Kun yritys kasvaa, myös ongelmat kasvavat, mutta aika vähenee. Silloin tärkeintä on fokuksen pitäminen ja delegoiminen. 25 kolahdusta. Y1+Y3.

BIRKINSHAW, JULIAN
& RIDDERSTRÅLE,
JONAS

*Fast / Forward
– Make Your
Company Fit
for the Future*

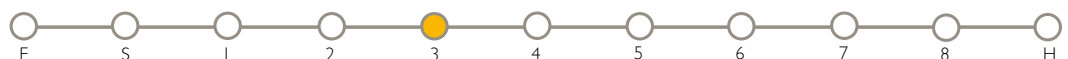
Stanford University
Press 2017
978-0804799539
(engl.)

★★ 3

Kirja kertoo siitä, mitä jatkuvasti nopeutuva teknologinen ja muu informaatioajan kehitys vaatii yrityksiltä. Yritysten välinen kilpailu kiristyy koko ajan ja samoin asiakkaiden vaatimustaso kasvaa. Kaikki yritykset saavat informaation käsittelyyn ja silloin joustavuudesta, päättäväisyydestä ja sitoutumisesta tulee yhä tärkeämpi kilpailutekijä. Kirjassa fast tarkoittaa ketterää, kokeellista ja päätöskykyistä ja forward tarkoittaa proaktiivista ja muihin tunnesidettä etsivää. Nämä kaksi asiaa asettavat johtamiselle uusia vaatimuksia. Teollisuusajan johtamismallia kutsutaan kirjassa byrokraattiseksi, nyt vallalla olevaa informaatioajan mallia nimitetään meritokraattiseksi. Uuden esiin työntyvän mallin vaatimukset ovat tässä ja nyt ja siksi sitä kutsutaan adhokraattiseksi.

Luovan tuhon prosessi tapahtuu juuri nyt silmiemme edessä. Netflix ja Amazon muuttavat meidän videoitten katselun tapojamme; Spotify muuttaa musiikin kulutustapojamme; Tesla haastaa automoottorien sadan vuoden hallinnan; Khan Academy on lupaava opetusalan vallankumouksen toteuttaja. Luova tuho on paradoksi: mitä enemmän luomme, sitä enemmän tuhoamme. Tässä on kolme erilaista tapausta: Innovaattori lanseeraa mahtavan idean. Esimerkkejä bisneksessä ovat esimerkiksi Apple tai IKEA; tieteessä Newton, Darwin tai Curie; taiteessa Picasso tai Mozart; nykymusiikissa Lady Gaga tai

►►



3.5. Uusia tuulia ja haasteita yrittäjyyteen

- Eminem. Toinen tapa on se, että vakiintunut toimiala reagoi liian hitaasti. Hyvä esimerkki tästä on Nokian suhtautuminen iPhoneen. Kolmas tapa on se, että innovaattorista tulee osa establishmentia. Esimerkiksi Microsoft oli vallankumouksellinen 1980-luvulla ja nyt se tekee kaikkensa suojellakseen asemaansa tietojenkäsittelyn maailmassa.

Menestyksen paradokseja on neljä: 1) Mitä enemmän luomme, sitä enemmän tuhoamme 2) Mitä enemmän tiedämme, sitä vähemmän ymmärrämme 3) Mitä enemmän yhdistämme, sitä vähemmän voimme ennustaa 4) Mitä enemmän tiedämme, sitä enemmän meidän täytyy vain uskoa. Yksilö yksin pystyy yhä vähemmän kilpailemaan ihmisten välistä yhteistyötä vastaan. Tiedon lisääminen vaatii yhä enemmän yhteistyötä. Nämä yhteistyön muodot ylittävät yritysten perinteiset rajat.

Yhdistettävyys, monimutkaisuus ja ennustamattomuus luovat luonteeltaan erilaisia haasteita verrattuna entisiin. Tämä pakottaa meidät muuttamaan ajattelutapaamme strategiasta, suunnittelemisesta, ennustamisesta ja organisoinnista. Syntyy dilemma: Mitä vähemmän ennustettaviksi asiat tulevat, sitä enemmän suunnitelmia haluamme tehdä. Ja suunnittelu on houkuttelevaa, koska meillä on pääsy kaikkeen tietoon entistä enemmän. Viisisataa vuotta sitten ihmiskunta vielä luuli, että maapallo on litteä. Paras neuvo ehkä onkin: Toimi heti! Luo tunneside asiakkaisiisi! Siinä ovat onnistuneet esimerkiksi Zappos, Lego, Disney ja Tiimiakatemia.

Adhokratiassa toiminta määrittää henkilöä enemmän kuin hänen muodollinen asemansa. Motivaatio perustuu aikaansaamiseen. Virheitä ei pidä pelätä. Ne ovat välttämätön seuraus silloin, kun teemme jotain uutta. Yhä enemmän kannattaa kokeilla nopeasti pienessä mittakaavassa kuin viivytellä ja olla myöhässä. Ajattele eri tavalla kuin muut. Kokeile ajoissa. Tartu hetkeen. Opi reflektoimaan. Ja muista tämä: Mitä suuremman muutoksen saat aikaan omassa organisaatiossasi, sitä todennäköisemmin sinun on lähdettävä organisaatiostasi. 73 kolahdusta. Y1+J1+J2.

BÄRLUND, AIJA &
PERKO, SUSANNA

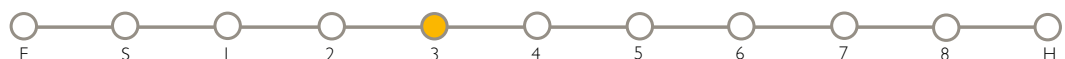
*Kestävä
johtajuus –
Bisneksen uusi
elinehto*

Talentum 2013
978-952-14-2010-8

★ 2

Kirja näyttää, miten yritys maksimoi omia hyötyjään viemällä kestävän johtajuuden periaatteet liiketoimintastrategiansa ytimeen. Yrityksen täytyy olla tänään hyvä kansalainen. Ehkä maailman parhaimmista yrityksistä tulee maailmanpelastajia. Vielä ei riittävän hyvin nähdä, että kestävän kehityksen vaatimukset avaavat uusia liiketoimintamahdollisuuksia myös perinteisten toimialojen yrityksille. Ne voivat kehittää omien tuotteidensa ympäristövaikutuksia ja sillä tavalla luoda kilpailukykyistä lisäarvoa asiakkailleen. Esimerkiksi Konecranes lähestyy ympäristöasioita viiden tekijän kautta: ympäristö, yksilö, turvallisuus, reilu peli (työhyvinvointi) sekä fiksumpi tuote- ja palvelutarjoama (smarter offering).

Kirjan yritys esimerkeissä johtajat painottavat, että kaikessa toiminnassa pitäisi aina mennä arvot ja vastuullisuus edellä. Yhteiskuntavastuullisuuden ►►



3.5. Uusia tuulia ja haasteita yrittäjyyteen

- pitää olla osa yrityksen kulttuuria ja arvopohjaista toimintaa. Toimivalla johdolla on merkittävä rooli, koska sen pitää omalla esimerkillään johtaa joukkoja. Esimerkiksi Tiimiakatemia Learning Network voisi korostaa enemmän uusia tapoja nuorten työllistymisessä. Verkosto voi edistää niitä asioita, jotka edistävät perustajatahojen omaa liiketoimintaa (charity while trading). Kestävä kehitys siis liittyy kaikkeen.

Kirjoittajien mukaan taloudellinen, sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys yhdessä ekologisen kestävyuden ja sen mahdollistamien ekosysteemipalveluiden kanssa vaikuttavat siihen, että yhteiskunnan eli systeemin kestävyys säilyy. Toimiva yhteiskunta on menestyvän liiketoiminnan edellytys. Siksi kestävä johtajuus tähtää ihmisten ja luonnon hyvinvointiin. Tämä edellyttää johtajuudelta seuraavien toisistaan riippuvien tekijöiden huomioimista: kannattava liiketoiminta, yksilöiden hyvinvointi, luonnon hyvinvointi ja yhteisöjen hyvinvointi. Kirjoittajat painottavat, että yrityksessä on oltava vahva tahto ja rohkeus tehdä asiat toisin. Kestävä kehitys on vietävä liiketoimintaan siten, että muutos näkyy johtoryhmässä ja johtamisessa, liiketoimintamalleissa, liikevaihdossa ja brändissä. Erinomaisen monipuolinen kirja kestävästä kehityksestä. 20 kolahdusta. Y1+Y3.

FRIED, JASON &
HEINEMEIER
HANSSON, DAVID
*Etänä –
toimistoa ei
tarvita*

Kauppakamari 2014
978-952-246-305-0

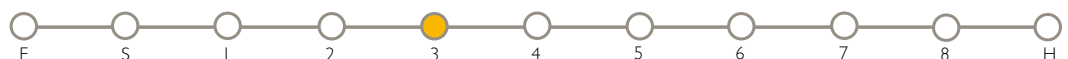
★★ |

Monet ihmiset kertovat, etteivät saa työpaikallaan mitään aikaan. Toimistosta on tullut päiväsaikaan viimeinen paikka, jossa ihmiset haluavat olla silloin, kun he todella haluavat saada työnsä tehdyiksi. On uskomattoman vaikea saada tärkeitä töitä tehdyksi, kun työpäivä on viipaloitu hetkiin. Merkittävä työ, luova työ, ajatustyö, tärkeä työ – nämä kaikki edellyttävät keskeytymätöntä aikaa, jotta työt saadaan tehdyiksi. Mutta modernissa toimistossa on vaikea löytää työn teon vaatimia pitkiä jaksoja, sillä työ keskeytyy jatkuvasti.

Keskeytykset ovat suurin syy siihen, miksi niin moni saa perinteisessä toimistoympäristössä niin vähän aikaan. Moni haluaisi tehdä töitä rauhassa etätöinä. Suurin osa etätöiden vastustamisesta liittyy kontrollin menettämisen pelkoon. Monien johtajien mielestä ihmisiä voi kontrolloida vain, jos heidät näkee. Tämä kontrollin luovuttaminen on monelle esimiehelle pitkä prosessi.

”Seuraavan kolmenkymmenen vuoden aikana, teknologian kehittyessä yhä pidemmälle ihmiset katsovat taaksepäin ja ihmettelevät, miksi toimistoja on ylipäätään ollut olemassa (Richard Branson).” Merkittäviä käännekohtia on kirjoittajien mielestä vaikea ennustaa, mutta etätöiden käännekohta tulee. Voi olla, etteivät toimistot katoa kokonaan, mutta niiden merkitys on saavuttanut lakipisteen. Etätö on täällä pysyvästi.

Kirjoittajat kehottavat meitä irrottamaan itsemme kahdeksasta neljään -ajattelumallista. Eikä elämää tarvitse enää myöskään jakaa työ- ja eläkepäiviin. Voimme yhdistää ne hauskanpitoon ja hyötyyn – elää elämää, jossa työnteko on mukavaa, koska se ei ole ainut asia elämässämme. 40 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J2.



3.5. Uusia tuulia ja haasteita yrittäjyyteen

HARMAALA,
MINNA-MAARI &
TOIVOLA, TUIJA &
FAEHNLE, MAIJA &
MANNINEN, PETRI
& MÄENPÄÄ, PASI &
NYLUND, MATS

Jakamistalous

Alma Talent 2017
978-952-14-3226-2

★ 2

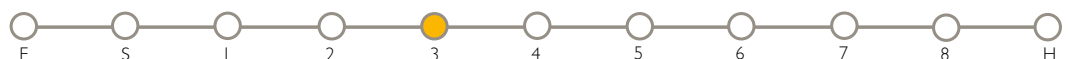
Jakamistalouden alustojen kautta kuka tahansa voi ryhtyä pienen hotellin pitäjäksi ja auton voi vuokrata toiselle silloin, kun sitä ei itse tarvitse. Vertaiskauppapaikat mahdollistavat kenen tahansa ryhtymisen kauppiaksi. Maailman nopeimmin kasvavat majoitus-, liikenne- ja rahoituspalvelut perustuvat tällä hetkellä jakamis- ja yhteistyötalouteen. Uudet, pienestä lähteneet kokeilut ovat astuneet vakiintuneitten yritysten kilpakerälle. Kirja antaa vankan pohjan jakamistalousilmiön ymmärtämiseen.

Jakamistalouden palveluiden käyttäjät eivät arvosta brändejä niin paljon kuin perinteisten yritysten asiakkaat. Oleellista on käytön helppous, joustavuus ja edullisuus, ei niinkään johonkin brändiyhteisöön kuuluminen. Digitaalisuus mahdollistaa jakamistalouden palveluiden luotettavuuden ja helpon käytettävyyden. Jakamistalouden yritykset eivät kuitenkaan ole teknologiayrityksiä, vaan niiden ensisijainen tehtävä on yhdistää ihmisiä ja tuoda yhteen kysyntä ja tarjonta. Asiakkaiden palaute on keskeinen jakamistalouden palveluiden kasvun ylläpitäjä. Asiakkaiden kuuntelu muokkaa jatkuvasti palveluja sekä luo ja sitoo yhteisöjä palveluiden ympärille.

Liiketoimintamallista on tullut tärkeä kilpailuedun rakentaja kaikille yrityksille. Alustan väitetään olevan digitaalisen aikakauden paras liiketoimintamalli. Jos se on nerokkaasti suunniteltu, sillä on potentiaalia sekoittaa olemassa oleva markkina ja luoda hyvin vahva kilpailuetu markkinoille. Menestyvä alustaan perustuva liiketoimintamalli, kuten Uber, Airbnb ja Facebook, pystyy valloittamaan markkinat nopeasti ja saavuttamaan huimaa kasvua. Menestys ei kuitenkaan perustu tekniseen ratkaisuun, vaan tapaan organisoida liiketoiminta eli innovatiiviseen liiketoimintamalliin.

Jakamistalouden kasvun syitä on useita. Ensimmäkin taustalla on asenteiden muuttuminen ja ympäristötietoisuuden lisääntyminen. Toiseksi jakaminen säästää rahaa ja luo ansaintamahdollisuuksia. Kolmanneksi yhteisöllisyyden tarve on kasvanut. Ihmiset haluavat tavata uusia ihmisiä ja luoda yhteyksiä ympäri maailmaa. Lisäksi teknologia tukee jakamista ja sosiaalisen median käyttö lisääntyy koko ajan. Asiakkaat voivat vieläpä jonain päivänä huomata tulevansa toimeen ilman yritystä. Uudet pelurit toimivat kokonaan erilaisilla liiketoimintamalleilla ja ansaintalogiikoilla.

Tulevaisuudessa ne brändit menestyvät, jotka saavat oman arvontuotantoketjunsä muokattua niin, että asiakas on sen keskiössä. Vain ne yritykset, jotka uskaltavat höllentää omaa otettaan arvoketjustaan asiakkaiden hyväksi, tulevat menestyneet. Partneroitumisen kautta brändit pyrkivät kasvamaan hyödyntämällä olemassa olevaa vahvaa brändiarvoa siirtymällä tai laajentamalla uusiin tuote- tai palvelukategorioihin. 20 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.



3.5. Uusia tuulia ja haasteita yrittäjyyteen

IVARI, SAARA &
PIHA, KIRSI &
TUOMINEN, TARU

*Juppi, hippi vai
punkkari –
Mitä tapahtuu
huomenna
konsultille?*

WSOY (Ellun Kanat)
2019
978-951-0-45024-6

★ I

UUSI!

Monimuotoinen ja nopeasti muuttuva maailma disruptoi konsultin toimialaa. Konsultti on huomenna kuin Neljän Ruusun juppihippi-punkkari, enemmän kuin pelkkä MBA ja kravatti. Konsultin pitää kuitenkin muuttua ja pysyä liikkeessä, jotta hän pystyy toteuttamaan perimmäistä tehtäväänsä – asiakkaan auttamista. Konsultin toimenkuvaan kuuluu ulkopuolinen näkökulma. Jos konsultti muuttaa yritykseen asumaan, ei hän oikeastaan enää ole konsultti. Tekijät pyrkivät antamaan kirjassa konsultin käyttöohjeen ja ostoslistan asiakkaalle. Hyvä konsultointi on nimittäin aina kahden kauppa. Hyvässä konsultoinnissa tavoitteena on luoda kestävä arvo – puolin ja toisin.

Hyvällä konsultilla on faktat hallussa. Hän ei vaan shokeeraa ja hae näkyvyyttä omalle muutosrällilleen, vaan on raamittanut muutoksen todelliseen perspektiiviin hypesanojen sijaan. Konsulttigurujen rinnalla arvostetaankin myös sitä, että konsulttitimit rakennetaan kokeneiden konkarien ja juniorikonsulttien osaavasta kokonaisuudesta, joka tuo projektiin rohkeasti monipuolisia näkökulmia, uutta ymmärrystä ja uudenlaisia taitoja. Unelmien konsultin työstä jää käteen muutakin kuin yksi vastaus. Ongelmat ratkaistaan yhdessä.

Konsultin identiteetti kietoutuu ammatin osalta kolmeen asiaan: 1) Konsultti on yleensä sitoutunut vain lyhyen ajan 2) Työ on projektityötä jatkuvan prosessin sijaan 3) Konsultilla on väliaikaiset kollegat sekä konsulttiyrityksessä että asiakkaalla. Konsultin valtti on humanisuus ja konsultin työ maksimoi oppimisen. Hyvä konsultti on sivistynyt, lukee kirjallisuutta ja on laajasti kiinnostunut yhteiskunnasta. Intohimoinen uteliaisuus on konsultille välttämätön ominaisuus. Konsultti kehittää asioiden yhdistämisen taitoaan olemalla utelias. Tulevaisuuden konsulttiyritys toimii verkostomaisesti ja houkuttelee laaja-alaisesti parhaat ihmiset töihin. Y1+Y2+Y3. 20 kolahdusta.

JALONEN, HARRI &
VUOLLE, MAIJU &
HEINONEN, LAURA
(toim.)

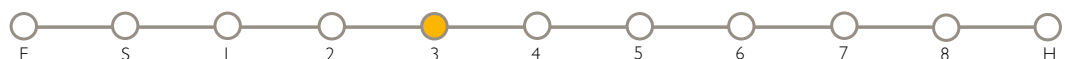
*Negatiiviset
tunteet –
Positiivinen
bisnes*

Talentum Pro 2016
978-952-14-2666-7

★ 2

Voiko ristiriitaisista ja negatiivisista tunteista löytyä hyödyntämättömiä bisnesmahdollisuuksia? Miten vastata sosiaalisessa mediassa leviäviin ostoboikotteihin? Miten valjastaa asiakkaiden negatiiviset tunteet osaksi tuotekehitystyötä? Näihinkin kysymyksiin löytyy kirjasta vastaus. Kirja käsittelee siis ristiriitaisia ja negatiivisia tunteita. Kirja on kirjoitettu erityisesti asiakaspalvelussa sekä markkinoinnin, mainonnan, henkilöstön kehittämisen ja viestinnän asiantuntijatehtävissä toimiville.

Arvonluonti perustuu kirjoittajan mukaan tulevaisuudessa siihen, miten yrityksen sisäisissä ja ulkoisissa vuorovaikutussuhteissa syntyvä informaatiota jalostetaan tiedoksi ja edelleen toiminnaksi, jossa otetaan huomioon myös ihmisten kokemat tunteet. Tämä edellyttää uusia oivalluksia sekä henkilöstö- että asiakassuhdejohtamisessa. Asiakkaiden tunteet on otettava uudella tavalla johtamisen keskiöön. Olennaisen erottaminen epäolennaisesta edellyttää yritykseltä tiekarttaa, jossa hahmotetaan reitti negatiivisten tunteiden kääntämiseksi yrityksen voimavaraksi. Kyse on strategiasta.



3.5. Uusia tuulia ja haasteita yrittäjyyteen

- Kestävän brändin rakentaminen pohjautuu aivokemiallisesti prosessiin, joka muistuttaa rakastumista. Rakastuminen on emotionaalinen ja hormonaalinen prosessi, jossa brändi tarttuu aivoihimme, minkä vuoksi saatamme kokea jopa pakkomielteen omaisia tunteita saadaksemme jonkin tuotteen omaksemme. Vahvojen brändien käyttö vapauttaa aivoissamme mielihyvähormoni dopamiinia. Tässä mielessä sen voidaan katsoa olevan kemiallisesti yhtä aitoa rakkautta ihmisten välinen inhimillinen rakkauskin. 20 kolahdusta. Y3+A3+A2+A1.

JÄRVILEHTO, LAURI

*Kiitorata
– Startup-
maailman
molemmat
puolet*

Tammi 2018
978-952-04-0331-7

★★ 2

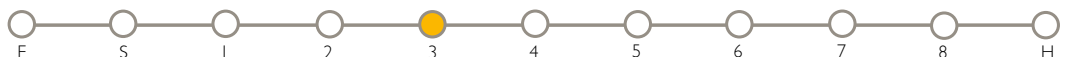
UUSI!

Startupit ovat nyt pinnalla. Slush kokoaa vuosittain Helsinkiin 20 000 startup-innostujaa joka puolelta maailmaa. Suomalaisiin startup-yrityksiin sijoitetaan miljoonia kansainvälistä riskirahaa, ja yhä useampi pitää startup-yrittäjyyttä mahdollisena uravalintana. Kuitenkin iso osa startupeista epäonnistuu. Yhteiskunta tarvitsee startupien piristysruiskeita. Startupien käyttövoima on toivo. Usko siihen, että pystymme vaikuttamaan maailmaan, että toiminnallamme on seurauksia, joiden takia maailma on huomenna parempi kuin nyt.

Yhteiskunnan kannattaa tukea startup-myönteistä ekosysteemiä kolmesta syystä. Ensinnäkin startupit mahdollistavat kilpailun ja kasvun globaalissa ja nopealiikkeisessä markkinassa. Toiseksi startupit mahdollistavat uudenlaisen ajattelun ja toiminnan, jota tarvitaan kuin globaalit innovaatiot vetävät vanhoja toimialoja kyykkyyn. Ja kolmanneksi: startupit ovat kokonaisuudessaan myös merkittävä työllistäjä ja verotulojen lähde. Ainoa tapa rakentaa elinvoimaista startup-ekosysteemiä pitkällä tähtäyksellä on kirjoittajan mielestä satsata koulutukseen, sivistykseen, tieteeseen ja taiteeseen.

Startup on joukko kokeiluja, joiden tarkoituksena on löytää kestävä bisnesmalli ennen kuin kiitorata loppuu. Kiitorata (engl. Runway) tarkoittaa startupin jäljellä olevaa elinaikaa. Se on käytännössä startupin käytössä olevat varat jaettuna sen kuukausittaisilla kuluilla. Tulos on se määrä kuukausia, joiden puitteissa firman pitää löytää tapa ansaita rahaa – usein uudenlainen, ehkä yllättäväkin tapa. Startup ei ole normaali yritys juuri siitä syystä, että se on perustettu ensi sijassa etsimään kokeilujen kautta bisnesmalli, jonka pohjalta yritystoimintaa voidaan ylipäätään harjoittaa. Tarkkaan ottaen startup ei siis edes ole yritys. Startup on joukko kokeiluja, joiden seurauksena syntyy yritys – tai sitten ei synny.

Käytännössä jokainen startup kohtaa jossakin kohtaa matkallaan ”kuolemanlaakson”. Tämä tarkoittaa tilannetta, jossa firma tuntuu tarpoavan paikoiltaan. Kassavarat hupenevat kuukausi kuukaudelta. Tuote-julkistus lykkäytyy yhä kauemmas teknisten ongelmien kasaantuessa. Koko firman matka keikkaa elämän ja kuoleman rajalla. Startupin elinkaari on: Tutkimus ja konseptointi, prototyyppi, markkinatestaus, kaupallinen julkaisu sekä skaalaus ja kasvu. Kuolemanlaakso on syvimmillään markkinatestauksen kohdalla. ►►



3.5. Uusia tuulia ja haasteita yrittäjyyteen

- Startupeja koskee vuorovaikutuskehä: innovaatio edellyttää liikevoimaa, joka edellyttää pääomaa, joka edellyttää massiivista tuotto-odotusta, joka edellyttää innovaatiota.

Startup-yrityksen peruspalikat ovat rahoitus, joka vaikuttaa kaikkiin muihin palikkoihin missioon, tiimiin, tuotteeseen ja liiketoimintaan. Startupeja varten on löydettävä oikea toimiala, joka: 1) innostaa sinua aidosti ja pitkäkestoisesti 2) mahdollistaa globaalin skaalautuvuuden ja kasvun 3) on valmis uudenaikaisille toimintamalleille, palveluille ja tuotteille. Startupin bisnesidea löytyy innostuksen, kasvun ja innovaation leikkauspisteestä.

Yrityksesi suunnittelu alkaa neljästä kysymyksestä: 1) Miksi firma on olemassa? (missio) 2) Miltä menestys näyttää? (visio) 3) Mitä asioita tehdään? (strategia) 4) Miten asioita tehdään? (taktiikka). Yksikään sijoittaja ei sijoita firmaasi, jollei sillä ole jokin järkevä syy tehdä niitä asioita, mitä se tekee. Mission voi tiivistää missiodokumenttiin, mission statement. Missiodokumentissa pitäisi vastata ainakin seuraaviin kysymyksiin: Miksi yrityksesi on olemassa? Mitä yrityksesi tekee? Mitä hyötyä yrityksesi on muille? Miten yrityksesi saavuttaa päämääränsä? Visio ei ole sama kuin tavoite, vaan ennemminkin ihannekuva, joka pitää liikkeen käynnissä ja fokuksen tulevassa. To boldly go where no one has gone before. 90 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

KOPONEN,
JOHANNES
*Alustatalous
ja uudet
liiketoiminta-
mallit – Kuinka
muodonmuutos
tehdään*

Alma Talent 2019
978-952-14-3821-9

★★★★ 3

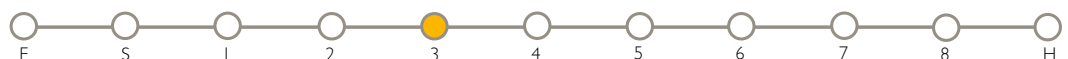
UUSI!

Kirja kertoo, miksi alustatalouden liiketoimintamalleja hyödyntävät yritykset muuttavat toimialan kuin toimialan. Kun talous muuttuu alustaloudeksi, ydinosaamiseen keskittyminen ei enää riitä yrityksen menestyksen varmistamiseksi. Jatkossa perinteistenkin yritysten selviytyminen riippuu siitä, kuinka hyvin ne pystyvät liittymään osaksi alustojen ekosysteemejä tai muuttumaan itse alustoiksi. Myös yhteiskunta muuttuu, kun alustojen tarjoamat media-, terveys- ja koulutuspalvelut, uudet työn muodot ja valtasuhteiden muutokset pakottavat julkisen hallinnon uudenlaisten päätösten eteen. Alustoja ymmärtämällä voidaan hahmottaa talouden ja sitä kautta koko yhteiskunnan muodonmuutosta. Alustat ovat kirjoittajan mukaan talouden muodonmuutos, jollaista ei ole nähty sitten teollistumisen.

Alustat

Teknologiset alustat ovat usein hyödyllisiä, mutta ne eivät ole syy, miksi alustojen ymmärtäminen on tällä hetkellä keskeinen strategisen osaamisen alue. Syy on se, että taloudelliset alustat ovat merkittävä muutos. Ne muuttavat talouden ja yhteiskunnan perusrakenteita ennennäkemättömän nopeasti. Teollisten alustojen ja ohjelmistojen päälle voi ajoittain rakentua kokonaisia toimialoja. Aiemmin oli markkinoita ja niillä toimivia yrityksiä. Alustat ovat uudenlaista toimintaa, jossa yhdistetään tiettyjä piirteitä markkinoilta ja yrityksistä. Kun tämä yhdistäminen onnistuu, alusta saa ylivoimaisen kilpailuedun.

►►



3.5. Uusia tuulia ja haasteita yrittäjyyteen

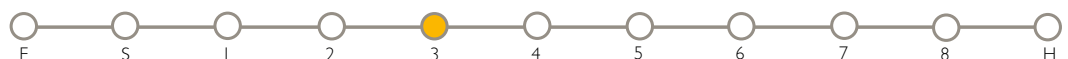
- Alustan ydinarkkitehtuuri koostuu kolmesta elementistä: osallistuvista ryhmistä (Ketekä kohtaavat?), arvoyksiköstä (Miksi?) ja suodattimista (Millä ehdoilla?). Kaikissa alustoissa on oltava kaikki nämä elementit, ja niitä muokkaamalla vaikutetaan alustan tarjoomaan. Osallistujien kannalta alustan tärkein tehtävä on hankkia riittävä määrä osallistujia kullekin alustan sisämarkkinalle. Alustat eivät halua ”omistaa tuotantovälineitä”. Liiketoimintamallin näkökulmasta käyttäjät, data, raha, autot, matkat, tykkäykset ja mitkä tahansa muutkin liiketoiminnassa hyödynnettävät asiat ovat resursseja. Mitä enemmän yrityksellä on näitä resursseja, sitä paremmin yritys pystyy kilpailemaan. Siksi liiketoimintamalleja suunniteltaessa tavoitteena on hyödyntää näitä resursseja siten, että niitä kasautuu yhä enemmän.

Alustatalous

Media-ala oli yksi ensimmäisistä, jossa alustatalous muutti toimintamalleja. Näin on, sillä media-alan tuote on osin aineeton ja toisaalta mediateollisuus, varsinkin sanomalehdet, ovat kohtuullisen vähän säänneltyjä. Tällä hetkellä alustamuutoksen kourissa painivat erityisesti aineettomat, mutta säännellyt toimialat, kuten pankkiala ja koulutusala, ja vähemmän säännellyt, mutta aineellisessa todellisuudessa tiiviimmin kiinni olevat toimialat, kuten liikkuminen. Ensimmäisiä merkkejä merkittävästä muutoksesta on näkyvissä myös säännellyillä ja aineellisilla aloilla. Tällainen ala on muun muassa terveysala.

Vaikka alusta tarjoaa välityspalvelua, kuten Uber keinon löytää kuljettajia ja matkustajia, se ei kuitenkaan toimita itse kyytiä. Maailman suurin media-alan yritys Facebook ei tee sisältöä. Alibaballa, joka on maailman arvokkain kauppaketju, ei ole varastoa. Ja maailman suurin majoitusten tarjoaja Airbnb ei omista kiinteistöjä. Google ei luo verkkosivuja, joita se tallentaa hakukoneeseensa, eikä YouTube kuvaa videoita, joita sen kautta katsellaan. Alustatalouden yritykset tosiaan toimivat toisella tavalla kuin perinteiset yritykset. Pärjätäkseen alustataloudessa yritysten on muututtava. Se voi olla vaikeaa, mutta mahdotonta se ei ole.

Ajattelutavan keskeinen oppi on se, että on helpompaa hyödyntää muuttuvan toimintaympäristön mahdollisuuksia käyttämällä avuksi nykyisiä resursseja kuin pyrkiä tunnistamaan ja rakentamaan tarvittavat resurssit uudestaan joka kerta, kun uusi mahdollisuus aukeaa. Tällainen yrityksen sisäisten resurssien korostaminen edustaa yritystoiminnan tapaa, joka keskittyy yrityksen ydinosaamisen vaalimiseen (core competence). Alusta-ajattelua toteuttavat yritykset eivät kilpaile ydinosaamisillaan tai muilla resursseilla, vaan esimerkiksi käyttäjien verkostoilla. Alustayrityksen kilpailuetu ei synny arvoketjussa, vaan alustan ekosysteemissä mahdollistamalla erilaisten ryhmien yhteistoiminta. Yritys ei enää ole tuotannon keskipiste. Uusi keskipiste on alusta, ja se on sitä vaihdannan, ei tuotannon, vuoksi. Toisin sanoen alustoilla tuotetaan hyötyjä eri ryhmille näiden ryhmien välisiä verkostoja rakentamalla ja verkostoissa toimivien ryhmien yhteistoimintaa tukemalla.



►► Alustojen liiketoimintamallit

Liiketoimintamalli ei ole strategia, eikä liiketoimintamalli ole taktiikka. Sen sijaan liiketoimintamalli on tarina siitä, miten yritys luo hyötyjä ja kehittyy. Liiketoimintamalli koostuu kahdesta osasta: liiketoimintajärjestelmästä ja ansaintamallista. Ansaintamalli kuvaa sitä, miten erilaiset aineettomat valuutat, kuten raha, kiertävät yrityksessä voiton tuottamiseksi yritykselle ja hyötyjen tuottamiseksi muille markkinan osapuolille. Liiketoimintajärjestelmä kertoo sen, kuinka yrityksen aineellinen todellisuus on järjestetty eli esimerkiksi sen, ketkä ihmiset vastaavat mistäkin tehtävästä.

Liiketoimintajärjestelmän avulla yritys voi pitää lupauksensa asiakkailleen (value proposition), mutta myös oppia liiketoimintaympäristöstään. Tällainen oppiminen on ainoa tapa rakentaa liiketoimintamalleja, jotka sietävät toimintaympäristön muutosta. Organisaatio voi juhlia oppimista, ja tekemällä näistä juhlista yhteiset koko firmalle mahdollistetaan kaikkien yhteinen oppiminen. Alustayritysten kasvu perustuu yhä monipuolisempaan verkoston hoivaamiseen. Kuin hämähäkit ne punovat yhä kattavampaa verkkoa verkoston keskipisteen ympärille.

Alustojen ansaintamalleissa hyötyjä on mietittävä aiempaa laajemmin. Alustoilla on käytössään vähintään neljää valuutaa: huomiota, dataa, käyttäjiä ja rahaa. Alustoilla siirrytään tuotteiden käyttäjäkeskeisestä suunnittelusta alustojen osallistujien hyötyihin keskittyvään suunnitteluun. Se tarkoittaa alustan rakentamista kaikki alustaan liittyvät hyödyt huomioiden, mukaan lukien yhteiskunnan yhteiset hyödyt.

Alustayritysten suunnittelussa keskeistä ei ole ydinosaaminen, vaan ekosysteemin rakentaminen niin, että se pystyy mukautumaan erilaisiin arvoihin ja hyötymään niistä. Koska alustat eivät itse tuota mitään muuta kuin verkostovaikutuksia ja yhteyksiä, ne ovat paljon huonommin kannattavaa liiketoimintaa kuin perinteiset yritykset ennen kuin ne kasvavat merkittävästi perinteisiä yrityksiä suuremmiksi. Ei ole mitään järkeä perustaa pientä alustayritystä. Liiketoimintajärjestelmän tavoite on varmistaa oppiminen. Markkinointiosaston tehtäväkuva on muuttunut. Siihen kuuluvat nyt myös alustoilla käytävien keskustelujen seuraaminen ja erilaisten keskustelujen käyminen käyttäjien kanssa.

Alustastrategia

Koska alustat omistavat käyttäjien datan, alustojen ei tarvitse kunnioittaa toimialarajoja. Niille on kohtuullisen halpaa laajentua viereisille toimialoille, varsinkin jos ne voivat hyödyntää siellä omistamaansa dataa. Vaikka esimerkiksi autoja valmistavat yritykset sanovat tekevänsä autoja, ne itse asiassa kilpailevat kaikkia liikkumista mahdollistavia yrityksiä vastaan. Alustat eivät toimi tarkasti määritellyillä toimialoilla, joten kilpailu tulee yllättävistä suunnista ja tavoilla, joita voi olla hankala hahmottaa, ellei yrityksen toimialaa määritellä aiempaa laajemmin. Kun alustoista tulee suositumpia ja ne toimi-

3.5. Uusia tuulia ja haasteita yrittäjyyteen

- vat yhä useammalla alalla, perinteiset yritykset havaitsevat kilpailevansa jatkuvasti kutistuvalla markkinalla.

Alustat muotoilevat koulutuksen uudelleen. Näyttää siltä, että alustoilla tapahtuva koulutus korostaa Taitoja ymmärryksen sijaan, oppimista koulutuksen sijaan, algoritmeja opettajien päätösvallan sijaan ja yksityisiä alustoja julkisten instituutioiden sijaan. Yliopistojen asiakaslupaus on se, että käyttämällä viisi tai seitsemän vuotta aikaa ihan hauskassa paikassa saa hyvän ammatin. Alustatalous lupaa pikemminkin käytännön taitoja enemmän kuin ajattelutapaa. Esimerkiksi Tiimiakatemia voi tarjota opintojen aikana myös kaikki taidot ilman luennoilla istumista. Koko ajan toimitaan työelämässä ja samalla ansaitaan myös toimeentuloa. Ei ihme, että toimintatapa tuntuu pelottavalta, koska se antaa opiskelijoille nopeammin ja tehokkaammin työelämän tiedot ja taidot. Murtaako alustalous koulutuksen monopolin? 80 kohdusta. Y3.

LINDGREN, JAAKKO
& MOKKA, ROPPA &
NEUVONEN, ALEKSI
& TOPONEN, ANTTI

Digitaalisatio
– Murroksen
koko kuva

Tammi 2019
978-952-04-0476-5

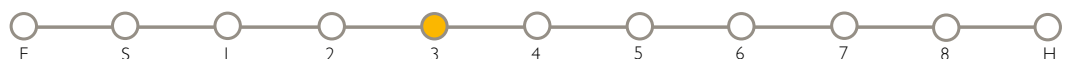
★★★★ 2

UUSI!

Digitalisaatio ymmärretään edelleen ikään kuin ATK:n ikuisena saapumisena – uutena teknologiana, joka tekee asioista hienompia. Digitalisaation väitetään muuttavan perinpohjin milloin mitäkin: median, työn, koulutuksen, teollisuuden, hallinnon, kaupan, liikenteen ja niin edespäin. Harva pysähtyy miettimään, mikä on näiden muutosten yhteisvaikutus tai edes sitä, mitä digitalisaatio on. Digitalisaatio radikaalina murroksena avaa meille näkymät tulevaisuuteen, jossa talouden ja yhteiskunnan rakenteet ovat lähes täysin toisin kuin teollisessa Suomessa. Tämä kirja auttaa näkemään tuon radikaalin murroksen yli aloittamalla keskustelun siitä, miten digitaalisten teknologioiden hyödyt saadaan palveluksemme.

Nyt asiantuntijayritykset korvautuvat digialustoilla välitettävillä palveluilla. Digitaalinen kasvu tuhoaa toimialoja ja mahdollisesti jopa itse talouskasvua. Digijätit, eli GAFAYritykset (Google, Amazon, Facebook, Apple), ennustavat ja pystyvät lopulta myös muuttamaan kuluttajien ja äänestäjien käyttäytymistä meistä keräämänsä datan avulla. Jos digitalisaatio on nykyajan vastine teollistumiselle, data on sen öljy. Ja niin kuin öljyvarannot, myös kertyvä data kasautuu harvoihin paikkoihin. Se voittaa tai pärjää, joka pystyy keräämään dataa ihmisten käyttäytymisestä ja myymään sitä tai kehittämään sen avulla bisnestä.

Edustuksellinen demokratia ajautuu kaaokseen, kun sosiaalinen media rikkoo julkisen keskustelun vanhat areenat, ihmiset eriytyvät omiin kupliinsa ja äänestäjien kohdennetusta manipuloinnista tulee digiyhtiöiden mahdollistama palvelu. Tämä herättää jo nyt ansaittua huolta. Digitalisaatioissa on kyse vallan ja resurssien todellisesta uudelleenjaosta. Uudet teknologiat luovat ensin tuhoa ja eriarvoisuutta. Ne hyödyntävät aluksi vain teknologioiden harvalukuisia omistajia. Vasta syvän kriisin ja uusien yhteiskunnallisten instituutioiden jälkeen ne alkavat hyödyttää muitakin. Kyse on siitä, kuka asettaa digitaalisessa maailmassa säännöt.



3.5. Uusia tuulia ja haasteita yrittäjyyteen

►► Näyttää siltä, että ihmiskunta on siirtymässä pysyvästi niukkuuden taloudesta runsauden talouteen. Maailmantalouden merkittävimpiä toimijoita eivät ole yritykset eivätkä edes markkinat – vaan globaalit arvoketjut, joihin liittyy käytännössä loputon määrä yrityksiä. Hyperkytkeytyneisyys liittyy myös palvelut, luovan työn ja tietotyön osaksi globaalia arvoketjua, joka optimoi myös näitä töitä. Yksi kirjanpitäjä voi palvella useampaa asiakasta, taksikuski käyttää vähemmän aikaa odotteluun, opettaja hallintoon jne. Toisaalta pysyvät työpaikat ja ammatit vähenevät, paskatyöt lisääntyvät, asuminen kallistuu ja keskiluokka pienenee. Runsauden talous tarkoittaakin pidemmälle katsottuna todennäköisesti talouden pienenemistä.

Virtuaalitodellisuus muuttaa myös tapoja, joilla opimme. Se voi myös avustaa paitsi oppimisessa myös itse työn tekemisessä – mitä tarkoittaa silloin tulevaisuuden ammattitaito? Nykyään opimme aina ensin teorian. Jos haluat itsekseksi opetella jotain, katsot ehkä YouTubesta How to -videon. Näet, miten se tapahtuu, mutta et itse tee. Virtuaalisovellus voisi sen sijaan opettaa, korjata ja ohjata sinua koko ajan. 70 kolahdusta. Y1+Y3+J2+I2.

MOILANEN, JARKKO
& NIINIOJA,
MARJUKKA &
SEPPÄNEN, MARKO
& HONKANEN,
MIKA

Apitalous 101

Alma Talent 2018
978-952-14-3508-9

★ 2

API on tekoälyn hyödyntämiseen, alustatalouteen ja internetiin liittyvä teknologia ja digitaalinen tuote, joka muuttaa yritysten liiketoimintamalleja merkittävästi. APIsta (application programming interface, ohjelmointirajapinta) on tulossa liiketoiminnalle merkittävä kilpailutekijä. Jos kirja olisi API... Digitalisaatio, alustatalous ja ohjelmointirajapinnat ovat muuttaneet kirjoihin liittyviä liiketoimintamalleja ja arvovirtoja. Muutos alkoi e-kirjoista ja niiden lukulaitteista. Esimerkiksi kirja-alustat, kuten lulu.com, rakentuvat sekä omista että muiden yritysten rajapinnoista. ”Alustakirjailija” julkaisee teoksensa täysin ilmaiseksi omakustanteena. Alustan kautta kirjaa levitetään koti- ja ulkomaisten verkko- ja kivijalkakauppojen kirjallisuusluetteloihin e-kirjana tai printtinä. Kirjoja tulostetaan automaattisesti ja vain tilauksesta. Ainoastaan myydyistä kirjoista peritään myyntiprovisio.

Tuo em. esimerkki ehkä kertoi jo jotain API-taloudesta. Digitaalisen liiketoiminnan uusi kivijalka on ekosysteemi. Erityisesti kun puhutaan liiketoiminnasta, verkosto ei ole sama asia kuin ekosysteemi. Samaan verkostoon kuuluvilla toimijoilla on erityyppisiä yhteyksiä. Sen sijaan ekosysteemin toimijoilla ei ole vastaavia yhteyksiä, vaan yhteinen tavoite: ekosysteemi tuottaa yhdessä arvoa loppuasiakkailleen integroimalla toiminnallisesti keskenään riippuvia osajärjestelmiä. Tähän tarvitsemme yhteisen arvolupauksen. Keräännymme siis yhteen pohtimaan ja innovoimaan sitä, miten luodaan yhteinen ja kaikille avoin ekosysteemi, johon kaikkien halukkaiden on helppo liittyä.

Alustakeskeisessä ekosysteemissä hallitseva toimija on alustan omistaja, joka koordinoi ja kehittää resursseja antaen ne toisten käyttöön yhteistyössä tapahtuvan arvonluonnin työkaluiksi. Ekosysteemissä luodaan ja kasvatetaan ►►

3.5. Uusia tuulia ja haasteita yrittäjyyteen

- markkinoita yhdessä mahdollistamalla toistenkin arvonluonti, hyvinvointi ja pärjääminen. Ajatus on, että mitä enemmän on potentiaalisia asiakkaita, sitä enemmän saadaan myyntiä. Yhteinen mahdollisuuksien luominen saa aikaan enemmän myyntiä kuin yksinään verisesti muita vastaan kilpaillen. Alusta tarjoaa infrastruktuurin ja säännöt markkinapaikalle, joka tuo yhteen tuottajat (toimittajat) ja käyttäjät (asiakkaat). Ekosysteemin toimijoilla on neljä periaatteellista roolia. Alustan omistaja, palveluntarjoaja, toimittaja ja asiakas.

Alustatalous on tuore ilmiö, joka pakottaa entiset tuotanto- ja palvelukeskeisesti suuntautuneet organisaatiot miettimään ja kehittämään uudenlaista tapaa toimia. Samalla liiketoimintamallit joudutaan pitkälti suunnittelemaan uudelleen. Omistamisen sijaan liiketoiminnan perustaksi on tuloksi vuorovaikutus. Monien osapuolten keskinäinen vuorovaikutus edellyttää niin teknisesti kuin yhteistoiminnallisesti uusia toimintatapoja. Luottamus on uuden talouden ”uusi raha”. 30 kolahdusta. Y3.

RÄMÖ, SATU &
VALTARI, HANNE

*Unelma-
hommissa*

WSOY 2017
978-951-0-41935-9

★★ 3

UUSI!

Haaveiletko jättäväsi palkkatyön ja alkavasi tehdä työksesi sitä mistä pidät eniten? Mietitkö miten yhdistää intohimo ja elannon hankkiminen? Haittaako, jos yhden intohimon sijasta onkin monta kiinnostuksen kohdetta? Kaksi luovan alan yksityisyrittäjää Satu ja Hanne kertovat mielenkiintoisesti, miten he tekivät loikan unelmien töihin – ja miten se voi onnistua sinultakin. Satu Rämö asuu perheineen Islannissa ja on toimittaja, designkaupan pitäjä, matkailuyrittäjä ja ammattibloggaaja (www.salamatkustaja.com). Hän on kirjoittanut useita kirjoja. Hanne Valtari on ammattibloggaaja, toimittaja ja tuottaja. Hän asuu perheineen Helsingissä. Hänen bloginsa löytyy osoitteesta www.mutsiavautuu.com.

Tätä kirjaa oli kiva lukea. Melkein kuin lukisi kaunokirjallisuutta. Kirja muodostuu neljästä kokonaisuudesta: 1) Löydä oma unelmatyösi 2) Ota työ osaksi tasapainoista elämää 3) Hei, unelmaduunari, pidä huoli itsestäsi! 4) Näin unelmatyöllä tehdään rahaa. Yksinkertaisuudessaan unelmatyö on duuni, joka tuo tekijälleen nautintoa, onnea ja tunteen siitä, että tekee jotain merkityksellistä. Vaikka jokaiseen työhön kuuluu vähemmän mukavia puolia, unelmatöihin on aina kiva mennä. Molemmat kirjoittajat kertovat omasta unelmamatkastaan ja siitä, että omaan onnellisuuteen voi vaikuttaa. Sadan prosentin onnellisuuskakusta 50 prosenttia on geneettinen perimä ja olosuhteilla on 10 prosentin vaikutus. Näihin kahteen kakkupalaseen ei ihmisen voi itse vaikuttaa. Ratkaisevaa onkin, miten käyttää jäljelle jäävää 40 prosenttia. Tähän voimme itse vaikuttaa. 30 kolahdusta. Y1+Y2.

3.5. Uusia tuulia ja haasteita yrittäjyyteen

TORKKI, JUHANA
*Tarinan valta:
Kertomus
luolamiehen
paluusta*

Otava 2014
978-951-1-27710-1

★★ 2

Tarinoilla on kirjoittajan mukaan syvälinen tehtävä. Paitsi että välitämme niiden avulla tietoa, ne sijoittavat meidät aikaan ja paikkaan, kertovat keitä olemme ja mistä tulemme. Rivien välissä tarinat välittävät arvoja ja ihanteita: ne kertovat meille, mikä on elämämme tarkoitus. Yrityselämässä tarina-sanasta on tullut muotikäsite. Kirjaa ei ole kuitenkaan kirjoitettu vain yritysmaailman edustajille, vaan kenelle tahansa tarinasta kiinnostuneelle. Tarinasta pääsee parhaiten jyvälle kuuntelemalla asiakkaita. On hyvä saada myös omat työntekijät muistamaan, mistä he ovat ylpeitä. Yritys ei siis voi keksiä tarinaansa. Se on jo olemassa.

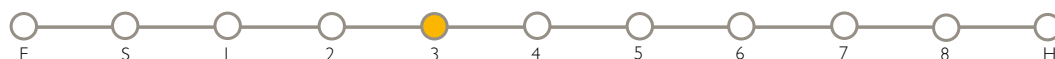
Hyvä resepti tarinan kerrontaan voi olla esimerkiksi Esa Saarisen uimahallikertomus: 1) Rakenna mielekäs juoni, jossa jännite aluksi kasvaa, lopuksi purkautuu. 2) Rakenna verevät, mielenkiintoiset henkilöahmot. 3) Kuvita tapahtumisen ympäristö – miltä näyttää, tuntuu, maistuu, tuoksuu. 4) Säännöstele jännitettä, pitkitä kerrontaa sopivasti. Kirjassa on hyviä esimerkkejä Obaman tarinoista ja aivan erinomaisia esimerkkejä Steve Jobsin maagisesta kertojan lahjoista, kuinka on ajateltava toisin.

Apple-myytti on tehty seuraavilla viidellä ohjeella: 1) Keskity viestin sisällössä siihen, mikä koskettaa tunnetta. 2) Esitä ratkaisuja konkreettisiin ongelmiin. 3) Rakenna aristoteelinen draama. 4) Käytä arkkityyppejä. 5) Tee ihmisistä tarinasi kertojia antamalla heille siinä paikka. Suurten massojen johtajaksi nousee se, jolla on maagisia, vaikeasti selitettäviä kykyjä (taikuri, taiteilija); joka on kykenevä hallitsemaan ihmisten huomiota; joka samastuu ihmisen etuun; joka rakastaa ihmisiä, ryhtyy heidän kaverikseen, puhuttelee heitä, tarvitsee ”juuri heitä” tärkeään rooliin tarinassaan – luo heihin arvostavan katseensa.

Tarinaa on se, mikä koskettaa tunnettamme ja antaa meille jotakin, mihin uskoa. Tarina voidaan myös kertoa seuraavasti: 1) Johdanto, jossa esitellään alkuasetelma ja henkilöt. 2) Jännitteen nousu, jossa teemat kehitellään huippuunsa. 3) Kliimaksi, käännekohta, jossa päähenkilön heikkous saattaa hänet ahdinkoon. 4) Purkautuminen, sankarin syöksy kohti tuhoa. 5) Katastrofi, loppuratkaisu.

Kirja kertoo, kuinka heimo syntyy suuren tarinankertojan ympärille (Jobs ja Obama). Siinä on kolme askelta: 1) kutsu – leirinuotiolle ilmestyy kiehtova, voimaa huokuva hahmo. Lähdenkö sinne, minne muutkin kerääntyvät? 2) Lumo – alanko kuunnella taikahuilun soittoa, jota muutkin kuuntelevat? Kenties alan ja kuuntelen, kunnes olen ihailun ja lumon vallassa. 3) Kiintymys – valinta tehty: olen valmis sitoutumaan laumaan, puolustamaan johtajaani ja uhrautumaan hänen puolestaan.

Uskonnollisessa kultissa johtaja kirjoittajan mukaan kertoo, että juuri nyt eletään historiallista hetkeä. Hän demonisoi eri mieltä olevat ja antaa jäsenille Suuren Tehtävän. Se saa heidät tuntemaan itsensä tärkeiksi. Heimojohtajan on rakennettava taitavasti oma roolinsa. Jobs ja Obama tekivät itsestään myyttisten tarinoidensa keskushahmoja. 31 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.



3.6.Ydinkirjat

= Näiden kirjojen sisältö ja ideat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat jatkuvasti Tiimiakatemian teorian ja menetelmien kehittämiseen.

ARIZMENDIARRIETA,
JOSÉ MARIA DON
Reflections

Otalara 2000
84-88125-13-5 (engl.)

★★ 2

Kirja kokoaa yhteen kunnianarvoisan katolisen papin Don José Maria Arizmendiarrietan (1915–1976) ajatuksia, jotka ovat syntyneet hänen pyöräillessään pitkin ja poikin Baskimaata Francon fasismien neljäkymmentä ja viisikymmentäluvuilla. Don José Maria ei ole kuka tahansa vaan Mondragónin osuustoiminnallisen liikkeen perustaja Baskimaassa. Hän on siten myös yhteistyökumppanimme Mondragónin yliopiston ja siihen liittyvien 247 osuuskunnan perustaja. Hänen sukunimensä usein lyhennetään Arizmendi.

Kirja on myös kunnianosoitus hänen viisaalle johtamistaidolleen. Ohiikiitäneet vuodet antavat hyvän mittarin Don José Marian hyvien ajatusten syvyyden ja viisauden arviointiin. Hän ajatteli aina, että jos olemme oppineet mitään elämästä niin kaiken lähtökohta on ihmisen ominaisuudet ja hänen hengen voimansa. Edistys vaatii useiden ihmisten yhteistyötä, mutta ensin muutamien harvojen ihmisten luovuutta ja innovatiivisuutta. Tämä yhteistyö on saatava niin eläväksi, että nuo muutamat pystyvät yhdistämään innovatiivisen energiansa toimintaan, omaksumaan pitkän tähtäyksen vision ja samalla soveltamaan uusia työkaluja ja menetelmiä.

Ensin ihmiset ja sitten osuuskunnat. Mikä tässä on mielenkiintoisinta ja keskeisintä, ovat osuuskunnan jäsenet (tiimiyrittäjät) eivätkä osuuskunnat. Don José Marian mielestä ideat eivät ole niin tärkeitä kuin kokemukset. On hyödytöntä elää ja tehdä työtä jonkin asian puolesta pelkästään rahasta ja omaisuuden hankkimisesta itselleen. Hänen mielestään tärkeintä on yhteisö, jossa vallitsee rauha, oikeudenmukaisuus, ymmärrys, tunnevoima ja veljeys. Nämä asiat yhdistävät ihmisiä ja saavat heidät ponnistelemaan ja tekemään työtä.

Osuuskunnan jäsen (tiimiyrittäjä) on työntekijä mutta samalla myös yrittäjä. Osuustoimintayrityksessä olemme enemmän kuin omistajia, haluamme olla yrittäjiä. Jokainen on omistaja ja jokainen on yrittäjä, ilman diskriminointia, hyvinä ja pahoina aikoina, tuoden mukanaan saatavilla olevan pääoman ja tarvitun työn. Osuustoimintaideologia on kokemuksen orgaaninen prosessi, jossa hyväksytään innostus ja parhaiten inhimillisten arvojen noudattaminen silloin kun olemme sitoutuneet inhimilliseen sosiaaliloudelliseen toimintaan. Ilman riskejä ei voi saavuttaa mitään. Keskiössä on aina tiimiyrittäjä®. ”Humanity at work” (Mondragónin johtolause). 43 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

3.6.Ydinkirjat

= Näiden kirjojen sisältö ja ideat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat jatkuvasti Tiimiakatemiaan teorian ja menetelmien kehittämiseen.

**COLLINS, JAMES C.
& PORRAS, JERRY I.**

*Built to Last.
Successful
Habits of
Visionary
Companies*

Random House 1994
0-7126-6968-X (engl.)

★★★★ 2

Myös suomeksi:

*Pysy parhaana
– kestäväksi
kehitetty*

Talentum 2004
952-14-0858-8

Monet huippuyritykset ovat aloittaneet epävarmasti ja hapuillen ja ovat tehneet valtavasti työtä löytääkseen idean, jonka varaan voivat rakentaa ideansa. Eli siis aivan toisin kuin yleisesti luullaan. Myöskään menestyvä yritys ei ole koskaan yhden miehen show vaikka se siltä joskus näyttääkin. Huippuyritysten elämään kuuluvat lähtemättömästi jännitys, seikkailu ja haasteet. Tuntuuko tutulta? Samoin vahva yrityskulttuuri joko miellyttää tai ei miellytä. Huippujen parhaat siirrot ovat usein enemmän vahingonlaukauksia kuin tarkoin harkittuja (eivätkö siis perustukaan tarkkaan strategiaan?) jne. Siis aivan mahtavaa lukemista meikäläiselle. Olemme tehneet tähän asti kaikki kuten pitääkin eli olemme munineet ja munineet ja oppineet ja oppineet. Missio voi olla jopa tärkeämpi kuin arvot. Se on huomattu meilläkin. Ja vallankumous etenee. Tarkoitus on luoda tulevaisuus eikä ennustaa sitä. On luotava organisaatio, jolla tämä tulevaisuus tehdään ja siihen tarvitsemme brändin. Kärsimme ”olemme saavuttaneet” -syndroomasta. Kiipesimme yhdelle vuorelle ja nyt on toisten vuorien aika. Meidän on seurattava omaa polkuamme. 52 kolahdusta. Tämä kirja on Heikki Peltolan tuomaa ajattelua Tiimiakatemiaan. Y1+Y2+Y3+A3+A2+A1+J1+J2+I1+I2+B1+B2+V.

DEGEUS, ARIE

The Living Company: Habits for survival in a turbulent Business Environment

Harvard business
School Press 1997
0-87584-782-X (engl.)

★★★★ 2

Entäpä jos ajattelemme yritystä elävänä olentona. Tiimiakatemia omistaa jokainen tiimiläinen. Koska tiedosta on nyt tullut tärkein pääoma, on nopea oppiminen noussut tärkeimmäksi. Oppimisen syvin olemus on kyky johtaa muutosta muuttamalla itse. Menestyvä yritys oppii tehokkaasti. Jokainen päätöksenteon vaihe on oppimista. Jos päätöksenteko on oppimista, silloin kaikki yritykset oppivat koko ajan, ei ole tarvetta rakentaa oppivaa organisaatiota, sinulla on jo oppiva organisaatio. Meidän on parannettava organisaatiomme oppimispyrkimysten nopeutta, avoimuutta, kekseliäisyyttä ja rohkeutta jäädäksemme eloon. Strategia ei ole substantiivi vaan verbi. Ihmisen on ajateltava työtään oppimisen termin. 52 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2+A3+V.

FORD, HENRY

Elämäni ja työni

WSOY 1923
ei ISBN-numeroa

★★ 2

Henry Ford (1863–1947) oli kieltämättä aikaansa edellä. Hänellä oli jo 1900-luvun alussa käytössään aloitustoiminta ja uudenlaiset sosiaaliset ajatukset. Sain kirjan 60-vuotislahjaksi Minna (Minttu) Erkolta Ikaton yhteistyökumppaniltamme. Minttu on ollut ensimmäisten joukossa valmentajatutkinnon (Tiimimestarit) tekemisessä. Kirja on 60-vuotiaan omatekoinen elämänkerta. Kirjan takakannessa hehkutetaan: ”Tutustumme niihin uusiin ja mullistaviin liikemenetelmiin, joita hän saa kiittää merkillisestä menestyksestään ja joihin meidän liikemiesemmekin arvattavasti kannattaa omaksi hyödykseen tutustua. Kolmekymmentä vuotta sitten hän aloitti kahdella tyhjällä kämmenellä ja on nyt maailman suurin auto- ja traktoritehtailija ja nykypäivien kenties rikkain mies.”

3.6.Ydinkirjat

= Näiden kirjojen sisältö ja ideat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat jatkuvasti Tiimiakatemiaan teorian ja menetelmien kehittämiseen.

►► Kieltämättä Henry Fordin näkemys ja jälki näkyy vielä tänäänkin. Synnyessänni 1947 en tiennyt mitään Henry Fordista. Isäni kuitenkin kertoi hänestä ollessani pieni poika Kuopion kaupungissa. Ilmeisesti Henry oli aika kuuluisa myös Suomessa. Tuotiin minutkin Kuopion synnytyssairaalaan Fordilla eli Hopalla marraskuussa. Siis välillämme on selvä yhteys. Henry hehkuttaa kirjassaan ajattelevansa yleistä hyvää, yhteisön parasta. Hänen mielestään silloinen järjestelmä ei suvainnut yhteisön parasta palvelemista, se kun edisti jokaista tuhlaamisen muotoa ja ehkäisi monia saamasta täyttä korvausta palveluksistaan. Vauraus ja onni ovat saavutettavissa ainoastaan rehellisellä työllä. Kun miettii, että jokainen meistä on enemmän tai vähemmän oman aikakautensa vanki, niin monet Henryn ajatukset ovat raikkaita vielä tänäänkin. On myös todettava, että monesta ajatuksesta on aika ajanut ohi. Näiden kahden asian vertailu tekee kirjasta mielenkiintoisen tähän päivään kantavan tarinan. Suosittelen. 85 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+Y1+Y2.

KOTTER, JOHN P.

*Matsushita
Leadership*

Free Press 1997
0-684-83460-X (engl.)

★★ 2

Silmäilin nopeasti kirjan läpi ja se on rautaa tänäkin päivänä (14.1.2010). Konosuke Matsushitan elämäntyö paljastaa hienolla tavalla elinikäisen oppimisen. Konosuke uskoi, että kehittämällä muita ihmisiä hän voi kehittää itseään (sain ajatuksen). Muiden ihmisten auttaminen on kuin auttaisi itseään (sain toisen ajatuksen). Kirja kertoo, kuinka Konosukesta kasvoi menestyvä yrittäjä ja bisnesjohtaja ja Japanin General Electricin (GE) perustaja: Matsushita Electric Corporation. Firman nimi ei sano meille paljon, mutta Panasonic-tuotemerkki kertoo jo paljon enemmän. Kirja on elämänekerta, joka osoittaa pitkän tähtäyksen näkemyksen, idealististen tavoitteiden ja suuren nöyryyden merkityksen menestyksen kohdatessa. Kirja on klassikko, joka sytyttää lukijansa. 30 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

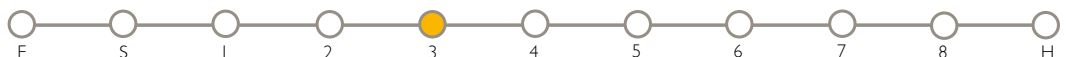
MORITA, AKIO &
REINGOLD M. &
SHIMOMURA,
MITSUKO

*Made in Japan
- Akio Morita ja
Sony*

WSOY 1986
951-0-13809-6

★★ 2

Kävin antikvariaatissa ostamassa tämän kirjan kesällä 2004. Hain sitä toista kirjaa, mutta kun en saanut sitä niin ajattelin, että jos tämä on hyvä niin olkoon sen paikka tässä. Ja niinhän siinä kävikin. Morita itse on jo kuollut ja kuopattu aikoja sitten, mutta yhtiö toteuttaa edelleen hänen ajatuksiin. Kirjasta käy ilmi, kuinka hemmetin kauan aikaisemmin jokin keksintö on tehty ennen kuin se päättyy meidän kuluttajien käsiin. Morita esittää monia hyviä ajatuksia tämänkin päivän johtamiseen. ”Ilmaise selkeästi, mitä olet päättänyt ja mitä muilta vaadit, ja kanna siitä täysi vastuu.” Moritan mukaan luovuus on inhimillistä ajattelua, vaistonvaraista intuitiota ja paljon rohkeutta. Sony tulee muuten latinan sanasta sonus, joten Ikuban kanssa Morita on tutkistellut samaa sanakirjaa kuin eräs Johannes Partuskin. He käyttivät kirjan mukaan nimen valintaan runsaasti aikaa. ”Olen aina uskonut, että tavaramerkki on yritykselle kaikki kaikessa ja että sitä tulee puolustaa rohkeasti.” 40 kolahdusta. Y1+Y3+J2.



3.6.Ydinkirjat

= Näiden kirjojen sisältö ja ideat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat jatkuvasti Tiimiakatemiaan teorian ja menetelmien kehittämiseen.

PELTOLA, HEIKKI

Jokaisella on juttunsa

Talentum 2002
952-14-0710-7

★★★★ 2

Heikki on kirjoittanut huikaisevan kirjan. Minullekin tuli 108 kolahdusta. Siis superhyvä kirja. Työyhteisöt unohtavat helposti varsinaisen tehtävänsä ytimen ja keskittyvät pitämään pyörät pyörimässä. Monet ovat niin kiinnikasvaneita omiin kaavoihinsa ja rutiineihinsa, etteivät kovin helposti erota sitä mikä on todella tarpeellista ja mikä pelkkää puuhastelua. On vaikea oppia mitään uutta niin kauan, kun olettaa osaavansa. Uuden oppimisessa tunnetusti vaikeinta onkin luopua aikaisemmin opitusta. Mestarin haaste on säilyttää tahtonsa oppia, olemaan utelias kaikelle uudelle, altistaa kyseenalaiseen kaikkia aikaisemmin opittu. Todellisille mestareille tämä ei ole vaikeata, sillä he ovat tietoisia työnsä virheistä ja puutteista. Mestari ei suinkaan lannistu siitä, mitä ei osaa. Osaamattomuus on osa hänen käyttövoimaansa. Y1+Y2+Y3+J1+J2+V.

PETERS, TOM

*Re-imagine!
– Business
Excellence in a
Disruptive Age*

DK 2003
1-4053-0049-3 (engl.)

★★★★ 3

Tomppa on nyt sekoillut kunnolla. Hän on tykittänyt tähän kirjaan kaiken mitä on urallaan saanut aikaan. Jos et ole koskaan ennen kuunnellut - lukenut Tomppaa, niin kannattaa aloittaa tästä kirjasta, sillä saat kerralla koko tuotannon. Kirjassa on paljon koonteja ja yhteenvetoja. Maailman tulevaisuus on sinun tietotyöläinen. Kaikki meidän organisaatiomme on keksittävä täysin uudelleen seuraavan 25 vuoden aikana. Kaikki työpaikkojen turvamekanismit ovat mennyttä aikaa. Aika on ammattilaispalvelufirmojen. Palvelu on liiketoimi. Kokemus on tapahtuma. Kokemustapahtumahappening jättää uskomattoman muiston. Kokemus (experience) on kokonaisvaltaisempi, emotionalisempi ja ”muuttavampi” kuin palvelu. Kokemus on tapahtuma (event). Tervetuloa kokemustalouteen. Tervetuloa ratkaisutalouteen (solutions). Tervetuloa ammattilaispalvelujen maailmaan. Design on numero 1 määrittäjä sille missä tuote-palvelu-kokemus ”makaa”. Hyvä esimerkki on Virgin, jossa jokaisen tuoteryhmän ja yrityksen on täytettävä seuraavat edellytykset: 1) paras laatu, 2) tuottaa suurta arvoa, 3) olla innovatiivinen, 4) sisällettävä dramaattisesti haastavia vaihtoehtoja ja 5) oltava hauska. 62 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2+A3+A2+A3.

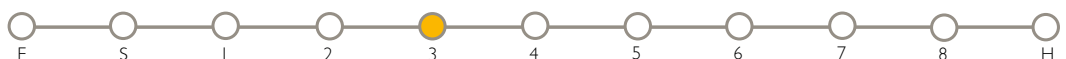
RODDICK, ANITA

*Business as
unusual*

Thorsons 2000
0-7225-3987-8 (engl.)

★★★★ 3

Niin mitäpä tästä voisi sanoa. Olen aivan mykistynyt Anitaan. Hän on kaukorakkauteni. Ei nyt aivan Marilyn Monroen tapaan vaan ammatillisesti. 128 kolahdusta kesällä 2001. Mitäs tästä sanotte? Bisnesmaailman avainongelma on se, että ahneudesta on tullut hyväksytty tapa kulttuuriin. On herättävä näiden kasvottomien isojen yhtiöiden valtaan. Suurinta osaa yritysjohtajista ei ole varustettu uudentyylisellä vastuulla vaan he ovat lukkiuneita menneisyyden kapeaan ajatteluun. Yrityksesi on aina itsesi laajentuma. Yritykset ovat valtavasti velkaa yhdyskunnille, vanhemmille, verkostoille ja opettajille. Y1+Y2+Y3+J1+J2+A3+A2+A1+I1+I2+B1+B2+V.



3.6.Ydinkirjat

= Näiden kirjojen sisältö ja ideat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat jatkuvasti Tiimiakatemiaan teorian ja menetelmien kehittämiseen.

STONE, IRVING
*Michelangelo,
taiteilijaneron
elämä
romaanina*

WSOY 1984
951-0-12736-1

★★★ 2

Enemmän kuin elämäkerta, enemmän kuin romaani. Mahtava kertomus siitä, mitä ihminen voi saada aikaan. Luin itse tämän kirjan kesällä 1987. Selailin tämän uudelleen tänä kesänä eli 13 vuotta myöhemmin. Michelangelo oli oman aikansa suurimpia yrittäjiä (500 vuotta sitten) ja taiteilijoita. Jotenkin tuntuu, että hän on ajankohtaisempi tänään kuin koskaan aikaisemmin. Taiteen merkitys kasvaa koko ajan yrittäjyydessä. Taiteilijan koko elämäntehtävä on jatkuva parantaminen. Michelangelo oli teemamme 2005. Olen lukenut melko paljon elämäkertoja, mutta kyllä tämä on yksi parhaisista. Y1+Y2+Y3+J1+J2+I1+B1+B2+V.

THOMAS, BOB
*Walt Disney –
elämäkerta*

Helsinki Media 2001
951-32-0178-3

★★ 3

Bob Thomasin seikkaperäinen elämäkerta on kiehtova tarina miehestä, joka hellittämättömällä sitkeydellä ja uutteruudella pyrki päämääräänsä – luomaan tarun ja toden valtakunnan, jota ilman maailma olisi paljon köyhempi. ”Satun olemaan tiedonhaluinen kaveri. Kun näen asioita, joista en pidä, alan miettiä: miksi asioiden pitää olla näin ja miten voisin parantaa niitä?” Jatkuva kehittäminen on johtajuuden ydin. Kaiken minkä voi unelmoida, voi myös tehdä. Kukahhan tämänkin lausui? Olemme kaikki Waltin lumoissa. Olen itsekin vieraillut Anaheimissa alkuperäisessä Disneylandissa. Ja se teki kyllä vaikutuksen. Millainen palvelu? 35 kolahdusta. Voin suositella. Y1+Y2+Y3+J1+J2+I1+B1+B2.

4.

Johtaminen

UUDET KIRJAT 30. PAINOKSEEN 2020

AALTONEN, TAPIO & AHONEN, PIRJO & SAHIMAA, JAAKKO: Johda merkitystä, Alma Talent 2020

ALA-MUTKA, JUKKA: Johtajuuden rakentajat – Edelläkävijöiden kertomuksia itseohjautuvuudesta ja kokeilukulttuurista, Growman 2019

BROWN, BRENÉ: Rohkaiseva johtaja - Dare to Lead, Viisas Elämä 2019

Erikson, Thomas: Kehnot pomot ympärilläni, Atena 2019

KORHONEN, HILLE & BERGMAN, TYTTI: Johtaja muutoksen ytimessä – Käsikirja uudistumismatkalle, Alma Talent 2019

KUISTIALA, ANU: Johtajanaiset, Alma Talent 2019

KUUSELA, SARI: Organisaatiodramaturgialla toimiva työyhteisö, Kauppakamari 2018

LANGE, IRA & JÄRVINEN, KATI: Pelko pois – Kohti rohkeaa johtamista, Alma Talent 2019

MAULA, HANNA & MAULA, JESSE: Design ja johtaminen, Alma Talent 2019

MELLANEN, ATTE & MELLANEN, KAROLIINA: Hyvät, pahat ja milleniaalit – Miten meitä tulisi johtaa, Atena 2020

RANTANEN, MARJO: Tunnelmajohtaja, Alma Talent 2018

RATSULA, NIINA: Oikein toimimisen kulttuuri – Johtajan opas eettisen organisaation rakentamiseen, Edita 2019

RUBANOVITSCH, MIKA D.: Modernin johtajan käsikirja – Älä ole pomo, Johtajatiimi 2020

SYDÄNMAANLAKKA, PENTTI: Globaali johtaminen, Alma Talent 2019

ÅHMAN, HELENA: Keskusteluälykyys painetilanteissa, Alma Talent 2019

MODERNI JOHTAMINEN

AMABILE, TERESA & KRAMER, STEVEN: Pienet suuret teot – opi johtamaan kehitystä

FURU, PATRICK: Jazzia johtamiseen – anna osajien loistaa

HASLAM, ALEXANDER & REICHER, STEPHEN & PLATOW, MICHAEL: Uusi johtamisen psykologia

NUORTEN JOHTAMINEN

KILPINEN, PETTERI: Inspiroitunut – Miten johtaa ja menestyä muuttuvassa työelämässä

MELLANEN & MELLANEN: Hyvät, pahat milleniaalit – Miten meitä tulisi johtaa

OWEN, JO: The Death of Modern Management

TIENARI, JANNE & PIEKKARI, REBECCA: Z ja epäjohtaminen

Toivanen: Kaverijohtamisen visuaalinen innostuskirja

AJANKOHTAISTA

AALTONEN, TAPIO & AHONEN, PIRJO & SAHIMAA, JAAKKO: Johda merkitystä, Alma Talent 2020

SYVÄNEN, SIRPA & TIKKAMÄKI, KATI & LOPPELA, KAIJA & TAPPURA, SARI & KASVIO, ANTTI & TOIKKA, TIMO: Dialoginen johtaminen

VILKMAN, ULLA: Etäjohtaminen – Tulosta joustavalla työllä

OLE NÄITÄ KAIKKIA

AALTONEN & KIRJAVAINEN & PITKÄNEN: Kutsumusjohtaja

HOUGAARD: Ajatteleva johtaja

RANTANEN: Tunnelmajohtaja

BROWN: Rohkaiseva johtaja

AALTONEN, TAPIO
Johda ihmistä
 – Teologiaa
 johtajille

Talentum 2011
 978-952-14-1617-0

★★★ 3

Johda ihmistä tarjoaa tuoreita näkökulmia, jotka perustuvat vanhaan viisauteen ja samalla heijastavat maailmassa tapahtuvia jatkuvia suuria muutoksia. Tapio Aaltosen kirja ei ole luonteeltaan uskonnollinen kirja, vaan se antaa vastauksia arkipäiväisiin johtamistilanteisiin teologisen ajattelun avulla. Miten johtaja voi motivoida alaisiaan? Kirjoittaja tuo mukanaan vahvan elämäkokemuksensa omasta 40 vuoden johtamishistoriastaan sekä sadoista keskusteluista johtajien kanssa. Itse pidän vahvasti tämän kirjan näkemyksellisestä ja kokemuksellisesta otteesta.

Kirjoittajan mukaan johtajuudelta odotetaan tänään paljon. Sen on näytettävä suuntaa sekä synnytettävä työtä ja taloudellista vaurautta sekä innovaatioita. Perinteinenkin historiankirjoitus on johtajien historiaa. Aleksanteri Suuri, Caesar, Hitler, Churchill, kirkkoruhtinaat, johtavat ajattelijat ja vallankumousjohtajat – olemme kirjoittajan mukaan oppineet tulkitsemaan historiaa heidän kauttaan. Entä mitä olisi suomalainen identiteettimme ilman Mannerheimiä, Rytiä, Tanneria tai Kekkonen? Samaa voi sanoa yrityksistä: Welch, Jobs, Gates, Ollila, Alahuhta. Menestystarinoiden symboliksi nostamme henkilöitä.

Kirjalla on kolme tavoitetta: Tuoda virikkeitä johtamiseen ja johtajuuden kehittämiseen, ravistella yksipuolisen rationaalista johtamisideaa sekä osoittaa, että teologia on monipuolisesti ja henkisesti rikas elämän- ja tieteenala, jota jokaisen johtajan on hyvä tuntea. Kirjan ensimmäisessä osassa tuodaan esille johtajien tarvitsemia uusia näkökulmia. Kirjan toisessa osassa kirjoittaja esittelee teologian vaikutuksen yritysmaailmassa. Kirkkojen rooli yhteiskunnassa on ollut niin suuri, että emme voisi ymmärtää omaa aikaamme, ellemmme ymmärtäisi sitä. Monet rituaalit, joita emme sen kummemmin mieti, ovat lähtöisin kirkollisesta maailmasta.

Kirjan kolmannessa osassa tulee esiin kirjoittajan näkemys ”Teologia johtamisessa”. Paljon löytyy taas yhtäläisyyksiä kirkkohistoriasta. Dogmit on käännettävä ylösalaisin kuten esim. ”Pienet yksiköt ovat kustannustehokkaita.” Ihmettelemme usein myös miksei strategioista puhuta ymmärrettävällä tavalla? Tai että aito strategia on ennen kaikkea verbi eli tekoja. Kirjoittaja on valmis (kuin myös allekirjoittanut) nousemaan barrikadeille, että strategioista tehdään ymmärrettäviä ja että sanat ja teot ovat yhtä. Hierarkkisten organisaatioiden rinnalle on murtautumassa meillä lännessä verkostoitumisen malli.

Kirjan neljäs osa käsittelee inhimillistä johtajaa. Lähtökohtana on kristinuskossa olennaisia ihmiskuvaan liittyviä teesejä. Ihmiskuvien ideana on paitsi kuvailla ihmistä myös antaa hänelle arvo. Otan tähän vain yhden esimerkin ”ihminen on osa yhteisöä”. Yhteisöllisyydestä puhumme Tiimiakatemialla ja sen lähipiirissä usein. Milloin se on vähentynyt, mutta harvoin sitä on liikaa.

Kirjan viides osa marssittaa etemme ”Ongelmia ja ristiriitoja”. Kirjoittajan mukaan Raamatussa näkyy voimakas yhteiskunnallinen sanoma, jonka ytimessä on kaksi teemaa: oikeudenmukaisuus ja vapaus. Johtamiselle oikeudenmukaisuus on suuri haaste ja samoin vapaus.

4.1. Johtamistyötä ohjaavia ajatuksia

►►► Kirjan kuudes osa – ”Katso: johtaja!” – on kirjoittajan hienoperäistä koontia ja omakohtaista pohdintaa. Uskon, että tämän osan kirjoittaminen on vaatinut tekijältä paljon energiaa. Kirjoittaja esittää mielenkiintoisen näkökulman: ”Jos minulla olisi valta antaa yksi lahja kaikille johtajille, se olisi todennäköisesti pysähtymisen ja hiljentymisen taito. Vauhtiin pääsy ei ole vaikeaa. Vaikeampaa on hiljentää vauhtia ja pysähtyä vähän. Elämästä tulee työtä, palavereja, tapaamisia, muistioiden pikasilmäyksiä, näyttäytymisiä sisäisten tapahtumien alkuhetkillä ja ohjelman muutoksia.”

Tätä kirjoittaessa olen potenu jo yli kahdeksan viikkoa vakavaa ja kivuliasta sairautta ”spondylodiskiittiä” eli nikamatulehdusta. Kaikki muuttui kun sairaus iski ja kaatoi sananmukaisesti hyväkunton miehen suorilta jaloilta. Allakka puhdistui kerralla kokonaan. Vähitellen on huomannut, että työpaikalla pärjätään ilman minuakin. Olen jo tottunut uuteen järjestykseen ja aion elää entistä enemmän vain tätä hetkeä 40 työelämävuoden jälkeen. Korvaamattomia johtajia ei todellakaan ole kuin hautausmaalla. Elämän lyhyys ja kuoleman läheisyys tuo paljon uusia ajatuksia siitä, mikä elämässä on lopulta tärkeää. 94 kolahdusta. Y1+Y3+J1+J2.

AALTONEN, TAPIO &
AHONEN, PIIRJO &
SAHIMAA, JAAKKO

*Johda
merkitystä*

Alma Talent 2020
978-952-14-3904-9

★★★ 3

UUSI!

Ihminen on merkitystä etsivä olento. Ihmiset kaipaavat työhönsä merkityksen kokemusta kenties enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Kun hahmotamme työmme merkityksen, meitä on vaikea pysäyttää. Mutta jos tällaista kokemusta ei ole, innostus alkaa hiljalleen hiipua ja menetämme työmme mielekkyyden. Siksi jokaisen johtajan ja esimiehen on kyettävä johtamaan merkitystä. Merkitystä etsivät niin yksilöt, tiimit, suuret organisaatiot kuin koko yhteiskuntakin. Meidän on kaikilla tasoilla samat miksi-kysymykset, jotta pystymme perustelemaan itsellemme toimintamme mielekkyyden ja valitsemaan suunnan kohti tulevaa. Tarve kokea oma elämä merkitykselliseksi asuu siis syvällä ihmisessä.

Merkityksellisyys

Organisaatiot ja johtajat, jotka osaavat luoda, sanoittaa ja ylläpitää ihmisten kokemusta työnsä merkityksellisyttä, ovat tulevaisuuden menestyjiä. Kukaan ei ole tietävästi pystynyt tarjoamaan yleispätevää vastausta vaikeaan kysymykseen elämän perimmäisestä tarkoituksesta. Ehkä elämän tarkoitus on elämä itse. Tavoitteena voi olla hyvä elämä. Positiivisen psykologian isä Martin Seligman on pyrkinyt sisällyttämään luomaansa PERMA-V-malliin hyvän elämän ja hyvinvoinnin ydinkomponentit: positiiviset tunteet, myönteisyyden, uppoutumisen/sitoutuneisuuden, ihmissuhteet, merkityksellisyyden, aikaansaamisen ja elinvoimaisuuden.

Vastaavasti Michael Steger ja Frank Martela ovat korostaneet elämän merkityksellisyyden syntyvän kolmen tekijän kautta: 1) elämän ymmärrettävyyden ja koherenssin 2) tarkoituksellisuuden ja elämän suurten päämäärien sekä 3) merkittävyyden, arvokkuuden ja tärkeyden yhdistelmänä. Martela on



4.1. Johtamistyötä ohjaavia ajatuksia

- pyrkinyt kiteyttämään merkityksellistä elämää ja elämän tarkoitusta myös sanoin: ”Elämän merkitys on tehdä itselleen merkityksellisiä asioita siten, että tekee itsestään merkityksellisen muille ihmisille.”

Viimeaikaisista tutkimuksista tulee esille neljä merkityksellisen elämän pilaria: tarinankerronta, yhteenkuuluvuus, tarkoitus ja itsensä ylittäminen. Haluamme ylläpitää ehyttä tarinaa itsestämme ja maailmasta ympärillämme. Siksi on tärkeää aika ajoin pysähtyä pohtimaan elämäänsä, arvojaan, valintojaan, päämääriään ja elämänsä suuntaa ja mieltä, millainen on elämäntarina, jota tähän mennessä on elänyt ja millaista tarinaa haluaa tästä eteenpäin elää.

Ihminen on myös laumaeläin ja tarvitsee ympärilleen muita. Frank Martela on todennut, että ihminen ei ole yksilö vaan suhdelo. Tarkoituksellisuutta kokevat ihmiset ovat motivoituneempia ja suoriutuvat omissa askareissaan huomattavasti muita paremmin. Neljäs merkityksellisyyden pilari liittyy itsen ylittämiseen ja siihen liittyy vahvasti se ajatus, että merkityksellisyys löytyy ympäriltä – ei ihmisestä itsestään.

Työn merkityksellisyys

Työn merkityksellisyys on tulevaisuuden työelämän menestystekijä. Ennen lapsi halusi isona kenties veturinkuljettajaksi, palomieheksi tai sairaanhoitajaksi. Vaikka nämä ammatit ovat säilyneet niin työelämässä on nykyisin vähemmän tarjolla vanhan ajan selkeitä ammatteja. Enemmistö töistä on muuttunut abstraktimmiksi ja epämääräisimmiksi. Työ on usein puuduttavaa, stressiä aiheuttavaa ja merkityksettömältä tuntuva pakkopullaa. Myös vastuu urasta ja osaamisen ylläpidosta on siirtynyt työntekijälle. Ihanteena on itseohjautuva ja luova henkilö, joka ymmärrettävistä syistä hakeutuu aina kohti uusia haasteita.

Johtaja on merkityksen arkkitehti

Johtamisen ympärille on syntynyt kymmeniä koulukuntia, jotka ovat usein muunnelmia samasta teemasta. Tällaisia ovat esimerkiksi valmentava, voimaannuttava, transformatiivinen, arvopohjainen, autenttinen ja palveleva johtajuus sekä itseohjautuvuus. Koulukunnat ja ismit elävät elämäänsä. Johtajien valtavirta pyrkii ottamaan niistä oppia. Kuitenkin kaikki hyvä johtaminen on merkityksen johtamista. Elämme erilaisten johtamiskulttuurien murrosaikaa. Hierarkkiset organisaatorakenteet pitävät edelleen pintansa siksikin, että lainsäädäntö ja kymmenet käytännöt tukevat niitä. Niiden sisältämät itsensäselvytykset eivät hevin taivu täysin uudenlaiseen ajatteluun.

Uudet mallit korostavat jaettava johtajuutta, toimijoiden vapautta ja vastuuta. Madaltuvien organisaatioiden johtajilta edellytetään aiemman enemmän ihmistuntemusta, tarinoiden tunnistamista, tarinallistamista ja arvojen lukutaitoa. Sekä selkeyttä, yhteisiä sopimuksia ja pelisääntöjä, yhteistä näkemystä. Vaikka tyylit muuttuvat, niin johtajuuden tarve ja perusidea säilyy. Varsinkin palvelevan johtajuuden käsite on noussut esille ja se jos mikä on hyvän johtamisen ydin, lähtökohta ja lopullinen ihanne.



►► **Johda yksilön kokemusta**

Itseohjautuvuuden teoriassa on kolme osa-aluetta: 1) autonomia ja vapaaehtoisuus 2) kompetenssin ja pätevyyden kokemus sekä 3) toiset ihmiset ja yhteenkuuluvuus. Miten esimiehen tulisi ottaa nämä asiat huomioon lähijohtamisessaan? Autonomia on joillekin tärkeämpää kuin toisille. Toisista se voi tuntua kuormittavalta ja toisista taas autonomia työssä on elinehto. Hyvä työsuhte perustuu alun alkaen luottamukseen. On huolehdittava, että yhteydenpito vahvistaa luottamusta ja ennen kaikkea kiinnostuksen osoittamista ja huomenpitoa. Kaikenlainen kyttäily koetaan latistavaksi.

Kompetenssin tarve koostuu kolmesta osa-alueesta: 1) kokemus hallinnan tunteesta 2) kokemus asioiden aikaansaamisesta ja 3) kokemus uuden oppimisesta ja kehittymisestä, kyvykkyyden kasvamisesta ja osaamisen lisääntymisestä. Asiantuntijan ja vahvan ammattilaisen tulee saada nimensä esille, kun on kehitetty uutta. Lähiesimieheltä tämä edellyttää herkkyyttä ymmärtää tilanteet, jolloin tunnustus tulee nostaa esille. Yhteenkuuluvuuden rakentajana johtajalla on tärkeä rooli näissä kolmessa toisiinsa kytkeytyvässä osa-alueessa: 1) keskinäisessä ryhmähenki 2) johdon osoittama välittäminen ja arvostus 3) luotettava ja reilu toiminta. Esimiehen kannattaa pysähtyä kuuntelemaan ja tapaamaan työntekijöitään säännöllisesti.

Ihmiset ovat erilaisia ja johtajan on otettava se vakavasti. Meidän on vaikea ymmärtää ja muistaa, että toden totta katselemme samoja asioita täysin erilaista näkökulmista. Erilaisuus asettaa huomattavia vaikeuskertoimia kaikenlaiselle vuorovaikutukselle ja johtamiselle. Työn merkityksellisyys on erittäin tärkeää etenkin uudelle milleniaalisukupolvelle. Kun saamme ihmiset työn imuun (flow-tila), voimme nähdä heidän kasvavan. Flow-tila edellyttää johtajalta seuraavan neljän näkökulman ymmärtämistä, jotta hän voi auttaa flow-kokemuksen syntymistä: keskittymisen tärkeyden ymmärtämistä (keskittymisen aika on 15–20 minuuttia), työntekijöiden taitojen on vastattava tehtävän haastetasoa, on oltava selkeä päämäärä ja edistymisen tunne katoaa ilman jatkuvaa palautetta.

Menestyvä tiimi tarvitsee yhteisiä merkityksiä

Entistä monimutkaisemmaksi muuttuvassa maailmassa tarvitsemme yhä enemmän yksilöistä muodostuvia tiimejä. Uuden tiimin muodostuksen tärkeä elementti on tiimin tarkoitus. Miksi tiimi on olemassa? Ketä se palvelee? Miksi tiimi on olemassa? Mikä on tiimin perustehtävä? Jokaisella tiimissä toimivalla on vastuu merkityksellisyyden rakentamisessa ja sen ylläpitämisessä. Uusissa litteissä organisaatioissa on selvennettävä kolmea termiä: itsensä johtaminen, itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen. Kaksi ensimmäistä on ennen kaikkea yksilön ominaisuuksia, jotka mahdollistavat itsenäisen työskentelyn ilman ohjausta. Itseohjautuvuus edellyttää siis riittäviä itsensä johtamisen taitoja.

Itseorganisoitumisella puolestaan tarkoitetaan ensisijaisesti ryhmän tai yhteisön ominaisuutta ja toimintamallia, jossa ylimääräiset rakenteet ja hie-



4.1. Johtamistyötä ohjaavia ajatuksia

- rarkiat on minimoitu. Teemaa voidaan siis tarkastella sekä yksilön ja tiimien että organisaation tasolla. Jotta henkilö kykenee itseohjautumaan, on hänen oltava itse motivoitunut. Toiseksi hänellä on oltava päämäärä, eli käsitys siitä, mitä kohti hän ohjautuu. Kolmanneksi on painotettu, että itseohjautujalla tulisi olla tarvittava osaaminen sekä itsenäinen päätäntävalta.

Itseohjautuvuus edellyttää entistä selkeämpää organisoitumista ja uudenlaisen johtamistyylin omaksumista. Esimiehen rooli itseohjautuvassa organisaatiossa on valmentaja, sparraaja ja suunnannäyttävä. Itseohjautuvampaan työotteeseen siirtyneet yhteisöt vaativat enemmän aikaa esimiestyöltä kuin perinteinen johtamismalli.

Googlen täydellisen tiimin reseptitutkimuksessa löytyi toimivan tiimin viisi keskeisintä elementtiä: Psykologinen turvallisuus, luottamus, rakenne ja selkeys, merkitys sekä vaikuttavuus. Menestyneitä tiimejä yhdisti kaikista selkeimmin psykologinen turvallisuus. Menestyvän tiimin jäsenet kokivat itsensä vapaiksi ja luottavaisiksi ilmaisemaan tunteensa ja mielipiteensä. He kokivat voivansa olla omana itsenään osa tiimiä. Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan ilmapiiriä, jossa osaamista arvostetaan aidosti ja työkavereihin suhtaudutaan myönteisesti. Jäsenet uskaltavat ottaa vuorovaikutukseen liittyviä riskejä. Epäonnistumisia ei peitellä. Haavoittuvuus sallitaan.

Rakenteet ja organisaatio luovat merkitystä

Missio on organisaation menestyksen lähtökohta. Arvot jäävät helposti sa-nahelinäksi ja kauaksi arjen tekemistä. Hyvä visio synnyttää mielikuvia ja vetoaa tunteeseen. ”Monella yrityksellä on hyvä strategia. Paljon vaativampi on saada se elämään, muuttaa strategia teoiksi ja asiakaskokemuksiksi (Matti Alahuhta).” Erinomainen kirja. 121 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

AXSON, DAVID A.J.

The Management Mythbuster

John Wiley&Sons 2010
978-0-470-46362-8
(engl.)

★★ 3

Tämä kirja on tarkoitettu kaikille niille, jotka ovat havainneet perinteisten suunnittelu-, budjetointi-, raportointi- ja riskien johtamisen sääntöjen olevan aikansa eläneitä sekä niille, jotka ovat kaivanneet parempia tapoja navigoida tämän päivän bisnesmaailmassa. Ehkäpä paras missio ei olekaan John F. Kennedyn Kongressille osoittama 29 sanan missio: ”I believe this nation should commit itself to achieving the goal, before this decade is out, of landing a man on the moon and returning him safely to earth.”. Tekijän mukaan paras missio on 1960-luvun lopussa kapteeni James T. Kirkin lausuma: ”Space, the final frontier. These are the voyages of the Starship Enterprise, its five-year mission to explore strange new worlds, to seek out new life and new civilizations, to boldly go where no man has gone before.” Minä ainakin haluaisin työskennellä tässä organisaatiossa.

Kirja on täynnä tarinoita ja jokaisen luvun lopussa sitten tarinaan liittyy opetuksia: ”So what?” Esimerkiksi mittarisääntö on käännetty ylösalaisin: ”Et voi onnistua, jos et voi sitä mitata.” Tämä pitää korvata: ”You can’t manage what you can measure.” Ja tässä on vinha perä. Siis kannattaa varmaan mitata



- vain niitä asioita, joissa voi onnistua? Kappale, missä selvitetään sitä miksi kirjanpitäjät hallitsevat maailmaa, vaikka olemme jo nähneet mihin se johtaa, on irvokkaan hauska. Esimerkiksi aikoinaan maailman suurin tilitoimisto Arthur Andersen kaatui Enroniin ja Accenture huokaisi syvään. Todella hauska ja opettava kirja. 47 kolahdusta. J2+J1+Y3+Y1.

BADARACCO,
JOSEPH L. JR.

*Pääroolissa
johtaja – Kau-
nokirjallisuuden
näkökulmia
johtamiseen*

Edita 2007
978-951-37-4751-0

★★ 2

Tämä teos oli mielenkiintoinen tuttavuus ja täysin erilainen johtamisen kirja. Kaunokirjallisuuden ystävänä pidin tästä suuresti. Olen aina ollut sitä mieltä, että lukemalla hyviä romaaneja oppii paljon ihmisten käyttäytymisestä ja siis miksei myös johtajuudesta. Tekijän kysymys kuuluukin: ”Voiko kaunokirjallisuus opettaa jotain johtajuudesta?” Kirjoittaja uskoo, että kaunokirjallisuus auttaa johtajia avaamaan tuoreita, vaikuttavia näkökulmia postmodernin yhteiskunnan mukanaan tuomiin haastaviin tilanteisiin. Mukaansatempaavat tarinat syventävät johtajien itsetuntemusta ja lisäävät heidän työtarmoaan. Esimerkiksi Arthur Miller (juuri niin Marilyn Monroen viimeinen aviomies), Sofokles ja Joseph Conrad antavat linssit seuraaviin kysymyksiin: Onko minulla hyvä unelma? Miten joustava moraalikoodistoni on? Välitänkö todella? Olenko valmis ottamaan vastuuta? Pystynkö vastustamaan menestyksen imua? Miten hyvin yhdistän periaatteet ja käytännön? Mikä on järkevää pohdintaa?

Monien menestyneiden ihmisten elämäkerrat osoittavat heidän iloinneen koko ikänsä toimista, joita muut pitävät vaikeina tai ikävinä. Terveitten unelmien avulla ihmiset kasvavat, kehittyvät ja muovaavat itseään uudelleen koko elämänsä ajan. Realismi johtaa liian usein pitkämielisyyteen tai jopa passiivisuuteen ja tappiomielialaan. Totta kai suuria tavoittelevat tekevät virheitä, mutta elämä palkitsee joskus päättömän optimismin. Arthur Millerin ”Kauppamatkustajan kuolema” kertoo Willy Lomanin kautta väärin unelmien kauhukertomuksen. Kirjallisuudessa yleensä nuori mies lähtee tavoittamaan toiveitaan ja unelmiaan. Matka on pitkä ja työläs, sen varrella on monia haasteita, kiusauksia ja koettelemuksia. Onnistumisen tai epäonnistumisen ratkaisee lopulta kohtalo, unelmiin sitoutumisen vahvuus ja etsijän moraalit. Viimeksi mainittu on usein ratkaisevan tärkeä, ja herättää monia tähdellisiä kysymyksiä johtajuuden ja luonteen ymmärtämiseksi.

Peter Drucker onkin määritellyt johtajuuden: ”Johtajuus ei ole asemaa tai etuoikeuksia, titteleitä tai rahaa. Johtajuus on vastuu.” Johtajat ottavat vastuun, kun he tuntevat sen kuuluvan heille, eivät pelkästään tuntiessaan tehtävän ja sen vaatimukset. Itsestään vastaaminen on vastuun ottamisen olennaisia puolia. Johtajilla on syvä vakaumus, että heidän on saatava asioita tapahtumaan ja omistautuvat työlleen saadakseen niitä tapahtumaan, vastuksista, turhautumista, epäonnistumisista ja hyvin suuresta hinnasta huolimatta. Periaatteiden ja käytännön toimien välinen jännite seuraa johtajia koko heidän työuransa. Parhaat johtajat ovat loistavia opettajia. Heidän tavoitteenaan on opettaa ympärillään olevia vaikuttavalla ja käytännöllisellä tavalla. ►►

4.1. Johtamistyötä ohjaavia ajatuksia

- Johtaminen on usein pitkälistä ja ankaraa kamppailua erilaisia voimia vastaan, mikä vaatii määrätietoisuutta, sitoutumista, voimaa ja silkkaa tahdonlujuuutta. Hyvillä johtajilla on kyky yksinkertaistaa asioita. He pystyvät kietyttämään monitahoiset tilanteet, sanoin ja teoin, jotka välittävät oleellisen pelkistetysti ja vaikuttavasti. 50 kolahdusta.

CHOPRA, DEEPAK

*Sielukas
johtaminen*

Basam Books 2011
978-952-260-017-2

★★ 2

Kirjan mukaan kukaan ei ole täydellinen johtaja aloittaessaan, mutta jokainen voi kehittyä taitavaksi johtajaksi. Kirjoittaja on kouluttanut toimitusjohtajia ja muita huippuosajia useiden vuosien ajan ja kartoittanut periaatteet, jotka pätevät hyvään johtajuuteen alasta ja ympäristöstä riippumatta. Kirja esittelee seitsemän kohdan tien hyvään johtajuuteen ja antaa selkeät välineet sisäisen viisauden kehittämiseksi ja vaalimiseksi. Innoittavan johtajan voima ei ole peräisin muilta ihmisiltä vaan hänen omasta olemuksestaan, ja polun viitoittaa hänen oma sielunsa. Sen tunnusmerkkejä ovat luovuus, äly, järjestelykyky ja rakkaus.

Ensin sinun on johdettava katselleen ja kuunnellen ja toiseksi opittava solmimaan tunnesiteitä. Kun ihmiset ovat muodostaneet sinuun tunnesiteen, he haluavat olla kanssasi yhteydessä. He haluavat olla palveluksessasi ja jakaa näkemyksesi. Näin syntyy pysyvä motivaatio. Muodostuu todellisia, pysyviä luottamussuhteita. Kirjoittajan mukaan tunnesiteen olemassaolon huomaa johtajan ympärillä olevien ihmisten käyttäytymisestä: He haluavat olla johtajan lähellä. He haluavat olla hyödyksi. He haluavat tehdä parhaansa, mikä lähentää heitä johtajaansa. He haluavat jakaa johtajan näkemyksen. He haluavat osallistua johtajan menestykseen.

Kirjoittajan mukaan sinun on myös jaettava tunteesi sellaisten ihmisten kanssa, joihin luotat. Jokainen tarvitsee rakastetun tai läheisen luotetun, joka kuuntelee, ymmärtää ja tarjoaa erilaisen näkökulman. Kolmanneksi sinun on herätettävä tietoisuus ja neljänneksi oltava toiminnan ihminen, sillä teot ratkaisevat. Viides seikka hyvään johtajuuteen on aito voima. Voima kasautuu. Mitä enemmän johtajalla sitä on, sitä enemmän hän sitä saa. Johda vastuullisesti on kuudes kohta. Sielukas johtajuus tarkoittaa vastuun kantamista enemmän kuin vain ryhmän tarpeista. ”Kun muutat tapasi nähdä asiat, näkemäsi asiat muuttuvat (Max Planck)”. Liity verkostoihin, jotka edistävät tärkeimpiä päämääriäsi.

Seitsemäntenä johtajan kartassa on samanaikaisten tapahtumien eli synkronian tunnistaminen. Se on kykyä luoda hyvää onnea ympärilleen ja löytää näkymätöntä tukea, joka kannattelee ihmistä korkeammalla tasolla, ennustettavien tulosten tuolla puolen. Johtajat ja heidän seuraajansa luovat yhdessä toisensa. Yksilöt kasvavat sisältä ulospäin. Samoin ryhmät. Joskus ryhmä tarvitsee vanhemman tai suojelijan, toisinaan innostajan, parantajan tai henkisen oppaan. 49 kolahdusta. Y1+J1+J2.

4.1. Johtamistyötä ohjaavia ajatuksia

HAVARD,
ALEXANDRE

Hyvejohtajuus

Providentia 2009
978-952-92-5826-0

★★ 2

Tekijän mukaan johtajuus on ensisijaisesti luonteen asia – ei sen, mitä ihminen tietää tai osaa, vaan mitä hän on. Ihmisen luonnetta voidaan vahvistaa, sillä se on vapaan tahdon aluetta, toisin kuin temperamentti, joka on pitkälti jotakin synnynnäistä. Luonteen ytimessä ovat hyveet, jotka näkyvät teoissa. Kirja sisältää esimerkkejä hyveiden ja johtajuuden yhteispeleistä yhteiskunnan joka alalta: liike-elämästä, politiikasta, journalismista, koulutusalalta, uskonnosta, lääketieteestä ja myös vanhemmuudesta. Tekijä on asunut Suomessa ja mainitsee esimerkiksi suomalaisen saunan, Mannerheimin ja Helsingin Sinebrychoffin puiston.

Johtaja on enemmässä tai vähemmässä määrin unelmoija. Visio kasvaa johtajissa missioksi, joka kääntyy lopulta teoksi. Monilla ihmisillä on unelmia ja visioita, mutta johtajilla on ainutlaatuinen kyky konkretisoida ne missioksi. Tämä puolestaan edellyttää mission tunnetta, avoimuutta koko mission idealelle. Johtajat valitsevat oikeat resurssit oikeassa suhteessa mission konkreettisten tavoitteiden toteuttamiseksi.

Kirjoittaja selvittää laajasti erilaisia johtajien hyveitä ja käyttää esimerkeinä historian tunnettuja hahmoja. Esimerkiksi suurisieluisuutta (Mannerheim) ja nöyryyttä (Jorma Ollila) ei voida erottaa toisistaan. Nämä hyveet ovat kärsineet tappioita nykykulttuuriin syöpyneelle itsekeskeisyydelle. ”Johtajat, jotka ymmärtävät vain menetelmien ja numeroiden päälle, ovat nykypäivän eunukkeja. He eivät tule koskaan niittämään pätevyyttä ja luottamusta.”

Suurisieluisuuden ja nöyryyden jälkeen tekijä tutkistelee neljää luonteenominaisuutta, joita perinteisesti kutsutaan kardinaalihyveiksi – viisaus, rohkeus, itsehillintä ja oikeudenmukaisuus. Jos suurisieluisuus ja nöyryys ovat johtajuuden pilareita, kardinaalihyveet ovat sen kivijalka. Viisauden hyve ei tule elämäkokemuksesta, vaan tätä elämäkokemusta pohdiskelemalla. Opimme näkemään todellisuuden sellaisena, kuin se on. Intuitiomme ja kymme tehdä diagnooseja vahvistuvat. Kiehtova kirja oikeasta johtajuudesta. 41 kolahdusta. Y1+J1+J2.

HAYMAN, MICHAEL
& GILES, NICK

*Mission – How
the best in
business break
through*

Penguin Random
House 2016,
978-0-241-24706-8

★★ 2

Missio on kirja uudenaikaisista innovaattoreista, motivaattoreista ja häirikoistä, joita ajaa eteenpäin perustavanlaatuisen missio. Kirjoittajat kutsuvat heitä nimellä kampanjoijat (campaigners). Termi tarkoittaa henkilöä, joka osallistuu sellaisiin organisoituihin toimintoihin, joiden tarkoitus on muuttaa jotakin yhteiskunnassa. Tavallisesti se liitetään esimerkiksi eläinaktiiviteihin tai Maapallon ystäviin. Tässä kirjassa on kyse kuitenkin bisnesihmisistä. Sinun on siis taisteltava jonkin puolesta saadaksesi huomiota ja tukea.

Minkä puolesta me sitten taistelemme? Mitä kauemmin vastauksesi kestää, sitä vähemmän olet varustautunut menestykseen. Missio, joka inspiroi uskoa on perustavanlaatuinen ainesosa tämän päivän bisneksessä. Kampanjoinnin ja aktivoinnin avulla missiosta tulee totta ja unelmat toteutuvat. Tärkeintä on olla rohkea ja seurata omaa sydäntä ja intuitiota. On syntyy

▶▶▶



4.1. Johtamistyötä ohjaavia ajatuksia

- nyt kolmentyyppisiä yrityksiä, jotka ovat luoneet omat markkinansa. Carers parantavat ihmisten elämän laatua, Sharers tuovat ihmiset yhteen ja Darers kieltäytyvät ei-vastauksista.

Kaikki suuret muutokset ovat syntyneet yrittäjämäisestä ajattelusta. Yrittäjät haastavat status quon ja tekevät asiat eri tavalla. Muokataksesi tarinaasi sinun on otettava huomioon neljä keskeistä tekijää: 1) Sinun täytyy puhua asiakkaasi kieltä. Mistä asiakkaasi pitävät ja mikä tekee heihin vaikutuksen? 2) Millainen on kilpailutilanne ja miten erottaudut kilpailijoistasi? Mitä teet erityisen hyvin? On myös ymmärrettävä markkinan perussäännöt. 3) Muutosajatus (campaign). Mikä on bisneksesi taustalla oleva missio? Mitä se saa aikaan ja ketä se inspiroi? 4) Mihin olet sitoutunut on lupauksesi markkinoille. Se muodostaa luottamussiteen asiakkaasi kanssa. 40 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

HEISKANEN, ERIKA &
SALO, JARI

*Eettinen
johtaminen –
Tie kestävään
menestykseen*

Talentum 2007
978-952-14-1174-8

★★ 2

Pitkää aikaa on taas ilmestynyt hyvä kirja arvoista ja eettisistä kysymyksistä. Kirja kertoo, miksi ja miten jokaisen johtajan on kehitettävä omaa eettisen johtamisen kykyään menestyäkseen ja saadakseen organisaationsa menestymään monimutkaistuvassa maailmassa. Parhaat ihmiset ovat kiinnostuneita organisaatioista, jotka vastaavat syvään henkilökohtaiseen merkityksen kokemisen tarpeeseen ja kantavat yhteiskuntavastuunsa – yli silkan voitontavoittelun. Kun vastuuta ei anneta vaan ohjataan ja kontrolloidaan, ihmiset eivät myöskään opi ottamaan vastuuta, mikä johtaa herkästi asenteellisesti siihen, että kontrolloija ja kontrolloitava ovat eri puolilla, vastustajia keskenään.

Eettisen johtamisen käytännöllisenä peruskalliona toimivat omat henkilökohtaiset arvot, uskomukset ja periaatteet. Kaikilla ihmisillä on arvot, mutta miksi toiset tuntuvat vetoavan niihin enemmän kuin toiset? Tiedämme Anita Roddickin, Martin Luther Kingin tai Mahatma Gandhin aikaansaannokset. Tee muille kuten toivoisit itsellesi tehtävän. Omien päätösten ja valintojen perusteleminen toisille on kriittinen osa eettistä johtamista. Epäoikeudenmukainen johtaminen on tehokas tapa aiheuttaa alaisille mielenterveysongelmia. Jäsennä päätöksesi perustelut huolella jo etukäteen. Kerro, mihin yleiseen periaatteeseen päätöksessäsi nojaat. Selvennä, miksi tämä periaate on mielestäsi juuri tässä päätöksessä se painavin ja miten sitä sovellat. Perustelusi on oltava jokaisen kannalta selkeä ja mielekäs. Peilaa vastauksiasi omia arvojasi vasten ja punnitse, miten hyvin käytännön ratkaisusi viestivät arvojasi. Omista hetki myös sen pohtimiselle, miten heijastat yrityksen arvoja käytäntöön. Hieno kirja. 67 kolahdusta. Y1+J1+J2.



JABE, MARJATTA
*Erilaisten
 ihmisten
 johtaminen*

Kauppakamari 2017
 978-952-246-461-3

★ 2

Kirja keskittyy erilaisuuden johtamiseen. Yksi syy siihen, että erilaisuutta **K**ei hyödynnetä, on johtajien samankaltaisuus. Menestys on kuitenkin erilaisten ihmisten varassa. Erilaisuus voidaan muuttaa voimavaraksi. Tavallista kuitenkin on, että erilaisten ihmisten kohtaamista vältetään, myös työssä. Se vain lisää ristiriitoja ja johtaa hankaliin tilanteisiin. Jokaista ihmistä on johdettava eri tavalla, kuten esimerkiksi eri ikäisiä ihmisiä sekä naisia ja miehiä.

Kirjassa käsitellään myös tiimien johtamista. Esimiehen tulee uskoa siihen, että ihminen haluaa oppia. Sen jälkeen luodaan koko tiimin kanssa tavoitekuva siitä, mihin halutaan päästä, ja tehdään kehittämissuunnitelma tavoitteeseen pääsemiseksi. Tällainen johtaminen ei ole ongelmakeskeistä, vaan positiiviseen ajatteluun perustuvaa luovaa toimintaa, jossa kirvoitetaan tiimin energia. Liiallinen kontrolli viestii sitä, että ihmisiin ei luoteta. Kontrolli tappaa luovuuden, ideat, motivaation ja työn ilon. Organisaatio menettää tehokkuutensa. Tiimin jäsenten on annettava itse kontrolloida prosessejaan: tuloksena saat ihmiset ylittämään itsensä.

Johtaminen on palvelutehtävä, kuten asiakaspalvelukin. Se edellyttää toisten tarpeiden ymmärtämistä ja täyttämistä sekä kunkin vahvuuksien hyödyntämistä. Johtamisessakin on kyse asiakaspalvelusta. Ihmiset saadaan muutokseen, jos he saavat itse asettaa tavoitteet ja suunnitella prosessit. Oleellisinta muutoksen johtamisessa on keskittyä pelkojen lievittämiseen ja luoda uskoa tulevaisuuteen. Esimiehen tehtävä on ottaa esiin vaikeita asioita avoimesti ja rohkeasti. 35 kolahdusta. Y1+J2. 50 kolahdusta.

JUUTI, PAULI
*Toivon
 johtaminen*

Otava 2004
 951-1-20147-6

★★★ 2

Perinteisesti johtaminen on ollut ongelmien ratkaisemista. Toivon johtamisessa suunta on toinen. Lähtökohtana on myönteisyys ja se, mikä jo nyt toimii organisaatiossa. Painotetaan kuuntelua, dialogia ja sitä, mikä itse kussakin on parasta. Jokainen ihminen on arvokas ja jokainen voi menestyä. Kirjan keskeisin väite on, että onnistuminen liittyy jollakin selittämättömällä tavalla toivon heräämiseen. Näyttää siltä kuin ihmiset olisivat hairahtuneet pois omasta sisimmästään. He ovat unohtaneet oman itsensä ja unelmansa. Johtaminen ei ole henkilön ominaisuus, vaan työyhteisön jäsenten vuorovaikutuksen tulosta. Johtajuuden kehittäminen onkin ihmisten välisten suhteiden kehittämistä. Samalla se on organisaation jäsenten oppimista toimimaan entistä sivistyneemmin ja avoimemmin toisiaan kohtaan. Uudentyyppiset organisaatiot ovat verkostonomaisia organisaatioita, joilla on paljon suhteita muiden organisaatioiden kanssa.

Robert Greenleaf oli ensimmäinen, joka kirjoitti siitä, että johtaminen on ennen muuta toisen palvelemista. Henkilö, joka pyrkii palvelemaan muita, johtaa huomaamattomasti toimintaa niiden palvelusten kautta, joita hän ryhmälle antaa. Muiden hyväksyntä ja kannustus innostavat meitä. Ilman muilta saatua voimaa, tukea ja rohkaisua elämämme olisi merkityksetöntä. Esimies työskentelee sydämellään. Hän puhuu tulevaisuuden mahdollisuuksista ja siitä, mitä ihmiset yhdessä voivat niitä tavoitellessaan oppia. Esimie-

▶▶

4.1. Johtamistyötä ohjaavia ajatuksia

- hen on oltava läsnä, ei siksi, että hän valvoisi työskentelyä vaan siksi, että hän välittää ihmisistä ja heidän onnistumisestaan. Toivon johtaminen on yhteistä ihmettelyä. Toivon johtaminen on toisen rinnalla kulkemista läpi elämän myrskyjen ja toisesta huolehtimista silloinkin, kun elämä näyttää synkimpiä puoliaan. 95 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

KASER, LINDA &
HALBERT, JUDY

*Leadership
Mindsets*

Routledge 2009
978-0-415-47694-2
(engl.)

★★ 2

Kirja kertoo siitä miten kouluja voidaan johtaa muutoksessa. Miksi jotkut johtajat saavat oppijansa saavuttamaan huipputasoon? Kirjan tekijät väittävät, että on olemassa kuusi erilaista mielen mallia, jotka luonnehtivat menestyksekkäitä koulujen johtajia. Nämä ovat: 1) eettis-moraaliset tarkoituksetperät, 2) ajankohtaisten oppimismallien tietämys, 3) jatkuva kyseenalaistaminen, 4) kyky rakentaa luottamuksellisia suhteita, 5) onko tämä totta? ja 6) kyky viisaaseen toimeenpanoon. Siirtyminen opettamisen maailmasta oppimisen maailmaan vaatii erilaista ajattelutapaa: uusia tiimityön muotoja, keskittymistä suoritukseen, jatkuvaa oppimista ja intohimoista sitoutumista.

Koulun muuttaminen oppimiskeskukseksi vaatii johtajilta paljon nykyistä enemmän tietämystä oppimisen uusista tuulista. On saatava syntymään syvälinen ammatillinen oppimisen dialogi. Oikeastaan kirja tukee kaikilla tavoilla Tiimiakatemiassa käytettyjä viikoittaisia tiimivalmentajien dialogisia istuntoja. Oppijan oma pyrkimys on kaiken oppimisen peruslähtökohta. Hyvissä kouluissa oppijoille asetetaan suuria odotuksia oppimisen suhteen. Samoin on keskeistä kaikkien oppijoitten keskinäinen jatkuva dialogi. Hyvät oppijat ovat koko ajan intuitiivisia ymmärtäen samalla oman oppimisensa perusasiat. Millainen olen oppijana? Millaisessa oppimisympäristössä opin parhaiten? Miten opin parhaiten? Siis oppimiskeskustelu oppijoitten kesken on hyvin tärkeää. Tämä on hyvä kirja koulujen johtajille ja koulutuspäälliköille. 47 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

KETS DE VRIES,
MANFRED

*Johtaja
terapeutin
sohvalla –
Lisää tunneälyä
organisaatioon*

Edita 2007
978-951-37-4843-2

★★★ 3

Ihmiset valittavat kaikkialla maailmassa, että johtajien puheiden ja tekojen välillä on ristiriita. Tuo ristiriita juontuu siitä, etteivät johtajat tiedosta omaa toimintaansa ja mielialojaan ohjaavia psyykkisiä voimia. Kirja paljastaa, miten persoonallisuutemme, joka on pingottunut kireäksi jo lapsuudessa, vaikuttaa myös siihen, miten me johdamme muita. Luomme maailman ajatuksillamme. Zen-tarinat ovat kiehtoneet minua jo nuoresta lähtien kuten kirjan tekijääkin. Tunneälyn kehittämisessä ja zen-mestaruudessa on oikeastaan paljon samaa. Keskitämme huomiomme, joka johtaa siinä onnistuvat syvälliseen asennemuutokseen. Molemmat tähtäävät itsensä löytämiseen, ymmärtämiseen ja sisäiseen rauhaan. Uusiin oivalluksiin päästäkseen ihmisten on opittava käsittelemään näennäisen järjenvastaisia tilanteita. Pablo Picasoa siteeraten: ”Jokainen luova teko on ennen kaikkea jonkin tuhoamista.” Zenin tarinoihin sisältyvät paradoksiset toteamukset tai arvoitukset auttavat zenin harjoittajia etenemään henkisellä matkallaan kohti valaistumista. Ilman

►►►



4.1. Johtamistyötä ohjaavia ajatuksia

- tunteita ei ole toimintaa. Tiedonhankinnan ja pätemisen tarve liittyy paljolti siihen, millainen ihmisestä tulee ja miten hän itsensä näkee. Tiedon tarve on läheisessä yhteydessä tiedonkäsittelyyn ja oppimiseen ja vaikuttaa ihmisen kykyyn leikkiä ja tehdä töitä. Tämä tarve ilmenee heti syntymän jälkeen: havainnot vauvoista ovat osoittaneet, että kaikki uusi saavat vauvoissa aikaan pitkään jatkuvan valppaustilan. Kun haluamme muuttaa asioita, meidän on ensin muututtava itse. 107 kolahdusta. Huippuhyvä kokeneelle ja vaativalle lukijalle. Top Ten -kirja. Y1+J2.

KOHLRIESER,
GEORGE

*Hostage at the
Table, How
Leaders Can
Overcome
Conflict,
Influence
Others,
and Raise
Performance*

Jossey-Bass 2006
978-0-7879-8384-0
(engl.)

Ilmestynyt suomeksi:

Johda dialogia

Talentum 2014
978-952-14-2202-7

★★★ 3

Kirjoittaja, joka on samalla kokenut panttivankineuvottelija, kertoo kuinka voimme selviytyä vaikeimmistakin liike-elämän haasteista kohtaamalla konfliktit avoimesti. Hän esittää seitsemän tekijää, joita kuka tahansa voi käyttää ratkaisemaan tiukkoja ongelmia. Näiden keinojen avulla erityisesti liike-elämän johtajat voivat luoda luottamuksellisen ja positiivisen ilmapiirin yrityksensä. Jos emme ymmärrä jonkin toisen henkilön motivaatiota, emme pysty rakentamaan kyllin vahvaa sidosta vaikuttaaksemme häneen. Kun opimme ymmärtämään, mikä motivoi ihmisiä, kykymme toimia ihmisten kanssa parantuu merkittävästi.

Mielemme määrittää mahdollisuutemme ja rajamme, ja mielentilamme määrittää aikaansaatavan tuloksen. Oikeaan mielentilan saavuttaminen on huippujohtajan menestyksen salaisuus. Oikean mielentilan saavuttamiseen vaikuttaa visualisoinnin menetelmä. Visualisoinnissa fokuoimme siihen, mitä aiomme saada aikaan, missä toiminta tapahtuu ja mitä tapahtuu. Visualisoi kaikki tapahtuman yksityiskohdat.

Kirjoittaja puhuu konfliktijohtamisesta. Konflikteja ei saa eikä kannata vältellä, koska helposti jäämme konfliktin vangiksi. Huippuusiimeistä ei suinkaan puutu konflikteja, pikemminkin päinvastoin. Jatkuva oppiminen edellyttää näkyvää ideoiden konfliktia. Huippuusiimeissä konfliktista tulee tuottava. Konflikti heijastaa energiaa ja on tiimin ja organisaation potentiaalinen sitoutumisen lähde. Johtajien on tajuttava, että konflikti voi olla luovuuden ja innovaatiopotentialin päälähde.

Meidän on autettava itseämme ja muita elinikäiseen oppimiseen. Kun opimme, kasvamme ja luomme valtavan määrän uusia aivosoluja. Meidän on voitettava pelot voidaksemme kehittyä ja opittava koko ajan uusia asioita. On aina etsittävä haasteita ja tehtävä jotakin sellaista, joka vie meidät pois mukavuusalueeltamme. Älä kiinny erilaisiin asioihin ja jää niihin roikkumaan vaan ole nöyrä. Nöyrät ihmiset ymmärtävät asemansa elämässä ja heillä on terve suhtautumistapa koko maailmakaikkeuteen. 62 kolahdusta. Y1+J1+J2.

4.1. Johtamistyötä ohjaavia ajatuksia

MATTILA, PEKKA

*Peilejä
johtamiseen*

Alma Talent 2018
978-952-14-2679-7

★★ 2

Tekijän mielestä johtamista tarkastellaan liian usein erillään johtajuudesta ja etenkin johtajan henkilöstä. Johtajan henkilö on aina vahvasti läsnä organisaation tarinoissa ja käännekohtissa. Organisaation kohtalonhetkien valinnat riippuvat paljolti johtajan henkilöstä. Yhteisön tappiot leimaavat johtajan ennen pitkää ja syövät hänen vallankäyttönsä oikeutuksen.

Kokemus on vakuuttanut tekijän jo siitä, ettei johtamisen arki lopulla kiteydy valmiisiin malleihin ja kehikoihin. Mallien ystäville kirja onkin pettymys. Tässä kirjassa on tarjolla vain peilejä, ja juuri peilin metafora on hyödyllisyydessään kirjan paras anti. Peili antaa mahdollisuuden katsoa itseään toisen ja toisten silmin. Mitä vähemmän johtaja on selvillä omasta henkilöstään, tavastaan käsitellä ja jäsenellä tietoa sekä päätyä ratkaisuihin, sitä haavoittuvaisempi hän on.

Kirja jakautuu tiiviisiin esseihin kirjan kolmessa luvussa tai kehikossa. Johtajan minä – Kaari kasvusta luopumiseen käsittelee johtajan minän muovaantumista ja kehittämistä. Johtajan valinnat – Päätöksenteko yksin ja yhdessä tarkastelee johtajan suhdetta kollegoihin ja toimintaa vertaisryhmissä. Luku Johtaja areenalla – Muiden katset ja monet suhteet keskittyy puolestaan johtajaan muiden arvioinnin kohteena.

Kaikki alat tarvitsevat uutta tietoa, niin myös organisaatiot ja johtaminen. Lähes aina on kuitenkin tuhoisaa nojata yksin viimeisimpään suosikkiin. Tuomas Akvinolaiselle on syötetty sitaatti: ”Varo miestä, joka kantaa vain yhtä kirjaa.” Ulkopuolelta lanseerattujen viimeisten villitysten – tai parhaiden käytäntöjen – sokea apinointi maksaa enemmän kuin tuottaa ja saattaa vakavasti pudottaa organisaation suoritusta. Kirjoittaja kehottaa olemaan oma itsesi.

Miten rakentaa paras mahdollinen joukkue, vastaa kysymyksenä melkein jokaisen johtajan tarpeeseen. Tutkimusten mukaan pelkistä huipuista muodostuvat tiimit eivät tahdo pärjätä. Sen sijaan taustoiltaan kirjavat, monikulttuuriset ja monin tavoin heterogeeniset tiimit ovat kaikkein tehokkaimpia. Vaihteeksi hieman erilainen johtamiskirja. 74 kolahdusta. J1+J2.

METROPOLIITTA
AMBROSIUS &
TIKKANEN,
HENRIKKI &
KIETÄVÄINEN, TIMO

*Henkinen
johtajuus*

Kirjapaja 2009
978-951-607-896-3

★★ 1

Teos avaa näkökulman henkiseen johtajuuteen ja niihin haasteisiin ja mahdollisuuksiin, joita se tarjoaa työelämälle ja johtajan henkilökohtaiselle kasvulle. Henkinen johtajuus panostaa yksilöiden, ryhmien ja organisaation kehittymiseen. Johtajuuden kuolemantaudin oire ulkoa ohjautuvuuden lisäksi on johtamisen pinnallisuus ja teknisyys. Yrityksen ylimmältä johdolta puuttuu usein selkeä visio yrityksen tulevaisuudesta. Jos visio puuttuu, strategiatyötä on vaikea tehdä. Yritysten johdossa ei myöskään arvosteta eikä usein edes siedetä erilaisuutta. Heikko erilaisuuden sietokyky nousee suomalaisen yhtenäiskulttuurin perinteestä ja henkisestä ilmastosta. Niin vieraaseen ja tuntemattomaan kuin muutokseenkin on kulttuurissamme tyypillisesti suhtauduttu varauksellisesti. Tämä on johtanut henkiseen kapea-alaisuuteen ja nurkkakuntaisuuteen.



4.1. Johtamistyötä ohjaavia ajatuksia

►► Monet strategisesta suunnastaan ja visiostaan epävarmat organisaatiot sortuvat selkeiden tavoitteiden ja johdonmukaisen toiminnan puutteeseen. Onnistuneen strategian taustalla vaikuttavat organisaation vahva yhteinen arvopohja, yhteisöllisyys ja yksilöiden ja ryhmien sitoutuneisuus organisaatioon ja sen tavoitteisiin sekä aito yhteinen missio. Yhteisöllisyys ei kehity ainoastaan arvotyöskentelyn kautta. Vahvat jaetut arvot ovat hyvä lähtökohhta. Tarvitaan myös vuorovaikutuksen kehittämistä ja foorumeja yhteisöllisille kokemuksille. Keskeisesti yhteisöllisyyttä vahvistaa yksilöiden sitoutuneisuus organisaation tavoitteisiin ja toimintamalleihin.

Ihmisestä tekee ihmisen se, että hän miettii kuka hän on, mistä hän tulee ja mihin hän on menossa. Eläminen merkitsee aidoimmillaan vuorovaikutusta, rakkautta toiseen, syvintä vapautta. Menestys ja siunaus seuraavat niitä, jotka johtajuudessaakin näkevät koko elämäntyönsä auttamisen polkuna. Ihmissessä uinuu valtavasti käyttämättömiä mahdollisuuksia. Tämä koskee myös johtajia. Henkistä johtajuutta voi käytännössä kehittää luomalla yhteisöjä, joiden puitteissa yksilöt voivat rakentaa mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen. Tämä kirja antoi rauhan sydämeen. 35 kolahdusta. J1+J2+Y1+Y2+Y3.

MAXWELL, JOHN C.
*Menestyksen
periaatteet
ihmisten
johtamisessa*

Päivä 2012
978-952-475-501-6

★ 3

Kirja antaa työkalut, joiden avulla voi välittömästi kohentaa ja vaalia nykyisiä ihmissuhteitaan ja solmia uusia, antoisia ihmissuhteita. Kirjasta löydät vinkkejä, jotka voivat tehdä sinusta paremman työssäsi. Kirja koostuu opettavista tarinoista 25 eri näkökulmasta. Poimin tähän muutamia esimerkkejä. Silloin kun rakastamme ihmisiä, emme arvostele heitä. Jos rakastamme heitä, heidän epäonnistumisensa koskee meihin. Emme julista ilmoille rakastamiemme ihmisten syntejä enempää kuin omiammekaan. Ihmisillä, jotka eivät pääse itsekeskeisyydestään eivätkä oman edun tavoittelustaan, on aina hankaluuksia tulla toimeen toisten kanssa. Päästäkseen eroon elämäntavastaan heidän tulisi kyetä hahmottamaan kokonaiskuva, mikä edellyttää kolmea asiaa: 1) Laajempaa näkökulmaa 2) Kypsyyttä ja 3) Vastuullisuutta. Meidän ei tule ojentaa toisia, vaan asettua heidän asemaansa.

Voimmeko oppia jokaiselta kohtaamaltamme henkilöltä jotakin? Oppimisen tarkoitus on aina muutos. Ei voi kasvaa, jollei muutu. Minun tulee kysyä itseltäni: Uskonko toisista parasta? Sanoisivatko ystäväni, että minua on helppo lähestyä vaikeissa asioissa? Kuinka ihmiset saa tuntemaan olonsa mukavaksi?: 1) Henkilökohtainen lämpö 2) Ihmisten erilaisuuden arvostaminen 3) Mielialojen tasaisuus 4) Herkkyyys toisten ihmisten tunteita kohtaan 5) Ihmisten heikkouksien ymmärtäminen ja omien heikkouksien paljastaminen 6) Kyky antaa helposti anteeksi ja pyytää nopeasti anteeksi 7) Aitous.

Riemuitsemisen periaate: Ihmissuhteiden todellinen koetinkivi ei ole pelkästään se, kuinka uskollisia olemme ystäviemme epäonnistuessa, vaan se, kuinka innoissamme olemme heidän onnistuessaan. Seneca on sanonut: ”Kukaan ei voi elää onnellisena, jos hän huolehtii vain itsestään; jos hän kaikessa etsii vain omaa etuaan. Sinun tulee elää toisia varten, jos haluat elää itsellesi.” 20 kolahdusta. Y1+J1+J2.



PETERS, THOMAS J. &
WATERMAN,
ROBERT H.

*Menestyjän
muotokuva*

Talentum 2007
978-952-14-1194-6

★★★ 3

Tämä kirja on kaikella syyllä talouselämän klassikko. Paitsi että teos vaikutti merkittävästi ilmestyessään (1982) koko bisneskirjallisuuden muokautumiseen uusille urille, se on vaikuttanut erittäin paljon Tiimiakatemian kehittämiseen. Johannes oli innostunut ottamaan tästä teoksesta esimerkkejä omiin luentoihinsa. Kirja toi tuulahduksen maailman parhaista yrityksistä. Edelleenkin kirjassa on tuore sanoma. Tänä päivänäkin bisnesmaailman huipulla vuosi toisensa jälkeen pysyvät yritykset panostavat toimintaan ja ihmisiin – käytännönläheisyyteen ja yrittäjähenkisyyteen, ydinosamisen vaalimiseen sekä aktiivisuuteen ja innovatiivisuuteen. Erinomaisesti menestyneet yritykset luovat laajan, innostavan, yhteisen kulttuurin, yhtenäisen kehikon, jonka sisällä motivoituneet ihmiset etsivät sopivia sovelluksia.

Tärkein ja parhaiten nähtävissä oleva toimintasuuntaisuuden ilmentymä menestyvissä yrityksissä on niiden halu testata uusia asioita, kokeilla. Peter Drucker toteaa: ”Olen huomannut, että aina kun jotakin saadaan aikaan, siitä on vastuussa joku yhdelle asialle omistautunut, jolla on tavoite.” Kirjoittajat havaitsivat, että suhteettoman suuri osa menestyksellisistä innovaatioista liiketoiminnassa näyttää olevan pienten, epävirallisten ryhmien aikaansaannosta, jotka ovat paljon parempia kuin suuremmat, usein satoja ihmisiä työllistävät laboratoriot. Kiehtovaa kyllä, yksi kaikkein tiukimmista ominaisuuksista on keskittyminen ulkopuolisiin asioihin, ulkopuoliseen näkökulmaan, huomion kiinnittäminen asiakkaisiin. Menestyvissä yrityksissä se on itsekurin harjoittamisen kaikkein ankarin keino. Kirja on täynnä hyödyllisiä vinkkejä yrityksesi menestykseen. 88 kolahdusta edelleenkin. Aikoinaan taisi olla pari sataa, mutta hyvin moni asia tuntuu tänäänkin yhtä ajankohtaiselta kuin urani alkuaikoina 25 vuotta sitten. Kehitys on siis hitaampaa kuin luulemmaan. Y3+J1+J2.

POHJANHEIMO, ESA
*Johda ihmistä –
Sosiaalipsykologia
johtajille*

Talentum 2012
978-952-14-1750-4

★★★ 3

Vuorovaikutus, ryhmien dynamiikka ja sosiaalista toimintaa koskeva tieto on sosiaalipsykologian perustaa. Kirja perustuu tekijän laajaan tietämykseen sekä teoriasta että käytäntöön soveltamisesta. Esimiesroolin omaksuminen tai siihen kasvaminen vie aikansa. Yleensä puhutaan kuukausista ja ehkä jopa vuosista, koska esimiestyöhön liittyvät monet odotukset ovat vaikeita täyttää. Esimiesidentiteetin rakentamisessa on olennaista tunnistaa, mitä uutta ja erilaista rooli itseltä edellyttää ja mistä vanhasta on mahdollisesti luovuttava. Roolissaan esimies on odotusten ristitulesa. Johtamisessa kannattaa panostaa siihen, että voidaan rakentaa sosiaalisesti vahvoja yhteisöjä. Johtajan on opittava tunnistamaan ja ennakoimaan muiden käyttäytymistä. Se on osa hyvää joukkuepeliä. Normit ja arvot ovat myös tärkeitä yhteisön rakentamisessa.

Tänä päivänä puhutaan usein jaetusta johtajuudesta, joka johtuu työn luonteen ja organisaatioiden rakenteiden muutoksista. Jaetussa johtajuudessa on toteutettava neljää johtajuuskäyttäytymisen ulottuvuutta. Tietyn yhden henkilön ei kuitenkaan tarvitse kaikkia näitä toteuttaa. Olennaista on, että

▶▶

4.1. Johtamistyötä ohjaavia ajatuksia

- ne kaikki toteutuvat jonkun tai joidenkin toimesta työyhteisössä. Michiganin ryhmän nimeämät ulottuvuudet ovat seuraavat: vuorovaikutuksen edistäminen, työn edistäminen, päämääräsuuntautuneisuus ja henkilökohtainen tuki. Jaettu johtajuus on tullut jäädäkseen. Jaetun johtajuuden kohdalla on jatkuvasti oltava tietoinen siitä, mitä kuuluu kullekin työnä ja kuka missäkin asiassa käyttää valtaa ja kantaa vastuuta. Siis vastuu ja rooli kuuluvat aina jaettuun johtajuuteen. 35 kolahdusta. Y1+J2+J1.

RANTALA, TEIJA

*Pieni kirja
johtamisesta*

Alma Talent 2019
978-952-14-3676-5

★ 1

Tekijä on kirjoittanut tämän kirjan itselleen, mutta myös kaikille niille, jotka ovat astumassa johtamisen polulle. Siellä kohtaa yksinäisyyttä, epävarmuutta ja järjetöntä epäonnistumisen pelkoa. Kirja on kirjoitettu myös kannustukseksi, rohkaisuksi ja lohdutukseksi silloin, kun kaikki ei mene niin kuin oli ajatellut. Ensimmäisenä päivänä uudelta pomolta odotetaan ihmettä. Ensimmäisenä viikkona kysy, mitä avainhenkilöitten mielestä pitää muuttaa ja mikä toimii. Ensimmäisen kuukauden aikana ihmiset haluavat kuulla sinulta, että välität heistä. Kysy mitkä isot ongelmat pitäisi ratkoa ensin.

Tiimit ovat lähimpänä asiakkaita, joten ne pitää saada toimimaan ensin. Mieti, mitkä kokoukset voi jättää pitämättä. Hillitse haluasi teettää selvityksiä ja raportteja. Suurin osa ihmisistä osoittautuu luottamuksen arvoiseksi. Pomon on kuitenkin luotettava ensin. Luota hyvään. Tunteet ja ajatukset heijastuvat takaisin toisista ihmisistä. Jos saat kaikki sitoutettua, jokaisesta voi tulla hyvä. Muista, että olet palveluammattissa. Ole helposti lähestyttävä. Hymyile ja ystävyydellä saa ihmeitä aikaan. Tee se, minkä lupaat. Ajatteleminen on kaikkein vaikeinta. Toiseksi vaikeinta on löytää aikaa ajatteluun. Jos valmistelet jotain tärkeää, varaa ajoissa kalenteriisi etäpäivä. Vietä se jossain, jossa voit ajatella rauhassa. 20 kolahdusta. Y1+J2.

RATSULA, NIINA

Oikein toimimisen kulttuuri – Johtajan opas eettisen organisaation rakentamiseen

★★ 2

UUSI!

Luemme päivittäin lehdistä ja sosiaalisesta mediasta tarinoita skandaalin keskiöön joutuneista yrityksistä, joissa ei ole onnistuttu toimimaan eettisten arvojen ja yhteiskunnan odotusten mukaisesti. Lähes jokaisen skandaalin taustalta löytyy eettisen yrityskulttuurin puute ja sen olemattomuus. Tässä kirjassa avataan lukuisten käytännön esimerkkien ja kokemusten kautta, miten eettistä yrityskulttuuria luodaan – tai tuhoetaan. Kulttuuri kertoo työntekijöille, asiakkaille ja sidosryhmille siitä, ”miten täällä toimitaan”. Johtajien tekemisellä ja sanomisella on kiistaton vaikutus eettisen kulttuurin muodostumiseen.

Eettisen organisaation rakentamiseen ei välttämättä tarvita yhtä ainuttakaan konsulttia tai kokopäiväistä resurssia. Parhaimman lopputuloksen saa niin, että oikein toimiminen on rakennettu osaksi kaikkea organisaation toimintaa – johtamista, prosesseja, seurantajärjestelmää ja viime kädessä koko yrityskulttuuria. Eettisten ohjelmien tavoitteena on auttaa ylläpitämään kerran rakennettua kulttuuria. ”Yrityskulttuuri on yrityksen kaikki.” Eettisyys kuuluu johtamiseen ja esihenkilötyöhön. Jokainen esihenkilö vastaa omalta osaltaan, että organisaatiossa toimitaan rehdisti ja yhteisten pelisääntöjen mukaan. ►►



4.1. Johtamistyötä ohjaavia ajatuksia

►►► Kirjassa on lueteltu tekijöitä, jotka aiheuttavat eettistä sokeutumista. Ensimmäinen sokea piste on fokus. Joissakin tilanteissa on tärkeää, että pystymme fokusoimaan tarkkaavaisuutemme pieneen yksityiskohtaan saadaksemme aikaan hyviä tuloksia. Mutta pohditko koskaan, mitä sinulta jää huomaamatta silloin, kun olet vahvasti fokusoitunut suorittamaan päivittäisiä rutiineja ja annettuja tehtäviä. Jälkikäteen tarkasteltuna tuntuu uskomattomalta, että jätämme huomaamatta asioita, jotka ovat ilmiselviä. Yliarvioimme toistuvasti tietoisien tarkkaavaisuutemme suorituskyvyn.

Toinen sokea piste on uskomukset. Meillä on tapana sopeuttaa faktat uskomuksiimme. Me pidämme kiinni uskomuksista loppuun saakka. Jos katsot yritysskandaaleja, huomaat, että hiljaisesti ajan kanssa organisaatiot onnistuvat luomaan älyttömiä yrityskulttuureita, jotka perustuvat vielä älyttömämpiin uskomuksiin, jotka ovat täysin irrallaan ympäröivästä maailmasta. Organisaation sisällä olevat ihmiset eivät vain kykene enää näkemään tätä. Kolmas sokea piste on valta. Vallan väärinkäyttö aiheuttaa ikäviä seurauksia. Neljäs sokea piste on kiire. Kiire aiheuttaa meille työelämässä sen, että emme huomaa ympärillämme asioita, jotka eivät juuri siinä hetkessä ole merkityksellisiä.

Viides sokea piste on ryhmäpaine. Oletko koskaan istunut kokouksessa, jossa alun perin olet ollut eri mieltä, mutta muuttanut mielesi ollaksesi yhtä mieltä muiden huoneessa olevien kanssa? Tai oletko ollut päätöksentekotilanteessa, jossa et ole täysin ymmärtänyt tehtyä päätöstä, mutta päätät pysyä hiljaa, ettet paljasta tietämättömyyttäsi? Ei hätää. Tämä on aivan normaalia ja inhimillistä. Mutta voi kääntyä äärimmäisen vahingolliseksi. Eriäviä mielipiteitä kannattaa ja pitää arvostaa. Se tarkoittaa, että ihmiset uskaltavat sanoa mielipiteensä. Kuudes sokea piste on auktoriteetit. Ihminen on erinomainen tottelemaan auktoriteetteja, joista valkotakkinen lääkäri on klassinen esimerkki. Eikö olisi tärkeää opettaa lapsillemme myös tottelemattomuutta, jotta he tarvittaessa oppivat kieltäytymään auktoriteettien heille määräämistä tehtävistä.

Kirjassa esitetään myös viisi tapaa tuhota yrityskulttuuri. Yrityskulttuurilla on valtava merkitys yrityksen menestykselle – niin hyvässä kuin pahassa. Ylin johto ja muut auktoriteetit luovat yrityskulttuuria omilla johtamiskäytännöillään, sillä, miten he toimivat ja mitä he sanovat – tai jättävät toimittamatta tai sanomatta. Listaamme helposti yrityskulttuurin kulmakiviksi yhdessä määritellyt arvot ja kirjalliset toimintasäännöt. Todellisuudessa näillä ei ole mitään tekemistä kulttuurin kanssa, mikäli ne eivät kuvasta organisaation arkista toimintaa.

Sääntö numero yksi: Aseta epärealistiset tavoitteet. Esimerkkeinä ovat Enron, Helsingin huume poliisi, Danske Bankin Viron yksikkö jne. Sääntö numero kaksi: Kannusta työntekijöitä kilpailemaan toisiaan vastaan. Sääntö numero kolme: Käytä aggressiivista kieltä. Esimerkkinä vaikkapa Trump. Sääntö numero neljä: Anna henkilöstölle ristiriitaisia viestejä. Sääntö numero viisi: Anna palautetta nöyryyttävästi. Jokaisessa edellä mainitussa viidessä tekijässä on yksi yhteinen nimittäjä: pelko. Pelkäämme riittämättömyyttämme, ►►►



4.1. Johtamistyötä ohjaavia ajatuksia

- häpeän kohteeksi joutumista. Pelkäämme, että muut ovat meitä parempia. Pelkäämme työmme menettämistä ja julkista nöyryytystä.

Monien yritysten kannustimet ja arviointijärjestelmät palkitsevat suoraan lopputulosta tai menestystä, eli sitä, mitä on saavutettu. Huomion pitäisi olla vähintään yhtä paljon siinä, miten tavoitteisiin päästiin. Pelottava totuus on, että mitä korkeammalle organisaatiohierarkiassa nousee, sitä vähemmän tekemisiisi kiinnitetään huomiota ja sitä harvemmin kukaan uskaltaa tulla kyseenalaistamaan toimiasi. Erinomainen kirja. 40 kolahdusta. Y1+J1+J2.

REHN, ALF Johtajuuden ristiriidat

Docendo 2018
978-952-291-470-5

★★ 2

Johtajuus, ilmiönä ja toimena, on Rehnin mielestä moninainen ja ristiriitainen ja niin kaukana yksinkertaisesta käytännöstä ja selkeästä sääntökoelmasta kuin olla ja voi. Johtamisteoriat eivät ole selkeitä ja suoraviivaisia asioita, jotka voidaan määritellä selkeästi yhtenä kokonaisuutena. Ainoastaan itsensä johtaminen on ja pysyy johtamisen keskiössä. Johtajuuden kehittäminen vie aikaa, koska johtajuus ei ole valmis asia. Hitaus taas vaatii rohkeutta, koska johtajalla tulee aina olemaan ympärillään niitä, jotka toivoisivat nopeampaa toimintaa.

Johtajuustutkimus on keskittynyt yhä enemmän siihen, miten johtaja pystyy prosessoimaan dataa, ratkaisemaan kiperiä ongelmia ja toimimaan analyttisesti jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Johtajan on pystyttävä osoittamaan, että hän saa jotain aikaiseksi. Kuitenkin johtajasta tekee johtajan, ei jatkuva menestyminen, vaan kyky toimia, epäonnistua ja oppia. Johtajuus on myös vaikeiden asioiden ja haastavien projektien hoitamista. Johtajuudella on maine, että se on miehekästä ja kovaa. Tämän kaiken takana on yksi ja sama asia: haluamme johtajan olevan sankari, jota seuraamme.

Monet näkevät ja kokevat, että johtajan tehtävä on näkyä ja että jos hän ei näy, hän ei ole oikeasti johtaja. On erittäin vaikeaa olla näkymätön johtaja. Johtajan on kuitenkin pystyttävä erottelemaan näkymättömät ja näkyvät johtamistoimet toisistaan. Asettaessaan toiminnalleen rajoja johtajan on muistettava, että moni yritys on mennyt perikatoon ei tekemisen pulasta vaan siksi, että se on tehnyt liikaa, liian moneen suuntaan, liian innostuneesti.

Rehnin mukaan moni yritys voisikin menestyä huomattavan paljon paremmin, jos johtajat voisivat käyttää enemmän aikaa odottavaan observointiin ja vähemmän jokapäiväiseen hääräämiseen. Johtajuudessa on kuitenkin usein tärkeämpää tehdä jotain kuin välttämättä tehdä oikein. Johtajan on oltava ainakin jossain erinomainen, ja mieluiten primus inter pares – ensimmäinen vertaistensa joukossa. Tietty nöyryys ja kyky kyseenalaistaa itseään on johtajalle vain hyväksi, mutta johtajan on myös nähtävä, milloin tämä nakertaa hänen vaikutusvaltaansa.

Keskeinen osa johtamistyötä on tulevaisuuteen katsominen. Johtajuus voi saada aikaan ihmeitä. Se voi innostaa ja innovoida, herättää ja ravistella. Voi myös tapahtua siten kuin ”Peterin periaatteessa”: ”Kussakin hierarkias-

4.1. Johtamistyötä ohjaavia ajatuksia

- sa jokaisella työntekijällä on taipumus kohota oman pätemättömyytensä tasolle.” Tämä oli ensimmäisiä asioita, joita opetin johtamisesta vuonna 1973 nuorille liiketoiminnan opettajana. Olen vuosien varrella nähnyt näin tapahtuvan monelle hyvälle asiantuntijalle, kun hänen oletetaan käyttävän johtajana taitoja, joita hänellä ei ole. 66 kolahdusta. Y1+J1+J2.

RISTIKANGAS, VESA
& AALTONEN, TAPIO
& PITKÄNEN, EEVA

*Asiantuntijasta
esimies –
Innostusta ja
arvostusta
esimiestyöhön*

Talentum 2015
978-952-14-2622-3

★ 2

Esimiehen keskeinen tehtävä on ihmisten johtaminen, vuorovaikuttaminen. Olla esimies on kokonaan eri asia kuin olla asiantuntija. Tämä oivallus jää monilta esimiestehtävään päätyneiltä tekemättä. Tuloksena saattaa olla tilanne, jossa sekä esimies että alaiset voivat huonosti. Tai sitten käy onnellisemmin: esimies tunnistaa roolinsa ja löytää uuden identiteetin. Voisiko esimiestyö olla innostava uravalinta? Voisiko asiantuntija siirtää asiantunteemukseensa innon ja intohimon siihen, että hän onkin nyt esimies?

Edessä on kirjoittajien mielestä jatkuvasti valintoja ja mahdollisuuksia. ”Ryhdyntkö asiantuntijaksi vai esimieheksi”, ei ole keskeisin kysymys. Taustalla on suurempi ja tärkeämpi kysymys: ”Mitä lopulta haluan elämältäni?” – Millä tavalla haluan toteuttaa itseäni? Mikä on paikkani, tehtäväni ja kutsumukseni?

Esimieheksi ei varsinaisesti valmistuta missään oppilaitoksessa. Yliopistot, korkeakoulut ja ammattikorkeakoulut tarjoavat johtamiseen liittyviä opintokokonaisuuksia etenevässä määrin. Myös puhutaan johtamisesta ja johtamisen teoriasta. Oppikirjat eivät ole kuitenkaan aina käänny suoraan käyttäytymisen ohjenuoriksi. Tekijöitten mielestä tarvitaan harjoittelupaikkoja, aktiivisia mentoreita, ulkopuolisia coacheja ja esimiesten vertaistukea.

Pelkkä suppea käsitys asiantuntijuudesta ei riitä. Kirjoittajat ehdottavat, että asiantuntijuuteen liitetään oppimaan oppimisen taidot, riittävästi joustavuutta sekä kykyä sopeutua erilaisiin muuttuviin tilanteisiin. Parhaimmillaan asiantuntija on oman alansa oppija – jatkuvasti. Tätä asiantuntijan laajan osaamisen tarvetta – monipuoliset työelämävalmiudet, sosiaaliset taidot ja luovuus – ei ole korostettu likimainkaan riittävästi erilaisissa oppilaitoksissa.

Johtamismotivaatio on välttämätön edellytys menestyksellisen esimiestyön hoitamiseksi. Syttymisen kierre -malli tarkastelee motivoitumista merkityksen ja mielekkyyden kokemuksen avulla. Miksi heräät joka arkiamu ja suuntaat mielesi ja kehosi kohti työkuvioita? Syttymisen kierre edellyttää konkreettisia tavoitteita ja tekoja.

Esimiesuralla edistymisen ja menestymisen suurimpia kompastuskiviä ei välttämättä ole uuden oppimisen vaikeus vaan pois oppiminen vanhasta. Sama pätee luonnollisesti asiantuntijana kehittymiseen ja kaikkeen uuden omaksumiseen. Tätä pois oppimista on totuttu kutsumaan luopumiseksi. Luopumisen vaikeus liittyy syvimpiin mielenrakenteisiin, tunteisiin. Ei ole mahdollista rakentaa uutta, ellei ole valmis luopumaan vanhasta.



►►

4.1. Johtamistyötä ohjaavia ajatuksia

- Olennaista on kirjoittajien mukaan ymmärtää tunteiden voima. Emme ole tekemisissä pikkujutun kanssa. Tunteet voi valjastaa hyvään käyttöön, esteiden ylittäminen on mahdollista. Mitä kaikki tarkoittaa esimiehelle, kun hän miettii identiteettinsä ja rooliensa kehittymistä? Kirjoittajien vastaus on, että tunteiden käsittelyä tarvitaan. Jos tunteita ei käsitellä, todellista kehittymistä ei tapahdu. Vanhat roolit jäävät päälle. Johdon pitää ymmärtää, että uusi rooli vaatii uudenlaista ajattelua. 40 kolahdusta. Y1+J2.

TURTIO, TARJA

Paha johtaminen

Kauppakamari 2017
978-952-246-427-9

★★ I

Pahaa johtamista syntyy, kun johtajan, johdettavien ja työympäristön välinen yhteistyö ei toimi terveellä tavalla. Kirja selventää lukijalle eri tilanteita, joissa johtajat ja johdettavat kokevat tilanteen haastavana. Mitä tilanteen parantamiseksi voi tehdä? Teoksen ydin muodostuu organisaatiopsykologian ja johtamisen näkökulmien ympärille. Kirjan ratkaisukeskeisessä lähestymistavassa ongelmien tutkimisen sijasta huomio kiinnitetään tulevaisuuteen, tavoitteisiin, vaihtoehtojen hakemiseen ja mahdollisuuksien kartoittamiseen.

Kirjassa on esimerkkejä pahasta johtamisesta myös meiltä. Yksi valtavasti hehkutusta saanut johtaja on Nokiana pitkään johtanut Jorma Ollila ja hänen johtamistiimensä. Ollila on sankari-johtaja, ja hänen lähdettyään Nokiasta on paljastanut, että hänen tyyliinsä oli pelolla johtamisen piirteitä, jotka puolestaan vahvistivat samantyylistä kulttuuria. Yleisesti Ollilan tiedetään käyttäytyneen aggressiivisesti. Ihmiset kokivat hänen johtajana, joka ei halunnut kuulla totuutta. Ollilan ja muutamien muiden johtokunnan jäsenten aggressiivinen käytös aiheutti pelkoa ylimmässä johdossa ja muuallakin. Heidän seurassaan vaiettiin.

Johtamisella ja johtajan käyttäytymisellä on valtavan suuri vaikutus koettuun ilmapiiriin. Johtamistehtävään liittyy leimallisesti yksinäisyys. Sille on olemassa historialliset perusteet, johon liittyvät auktoriteettiasema, valta ja vastuu. Kun vastuullisuus ja omaehtoisuus lisääntyvät, työntekijöiden tyyppinen ajatus on tehdä kiltisti työtään. Heille on tärkeää tietää ja tuntea yrityksen pelisäännöt, jotta osaavat toimia niiden mukaisesti. Perusajatus työntekijöiden roolista on edelleen melko passiivinen. Työntekijät odottavat esimiehen osaavan johtaa haluttuun suuntaan. Organisaatiokulttuurin tulee kannustaa hierarkioiden purkamiseen, ja johtamiskulttuurin tulee tukea vastuun jakamista ja kantamista.

Johtamisammattissa toimivan itsetuntemus on kaiken ydin tehtävässä onnistumisessa. Itsetuntemus on ymmärrystä itsestä ja omasta ajattelusta, tunteiden ja toiminnan tiedostamista. Itsetuntemus on hyvän itsetunnon perusta ja henkisen kasvun lähtökohta. Se muodostuu hyvien ja huonojen kokemusten pohjalta. Itsetunto kertoo sen, mitä ajattelet itsestäsi ja miten hyvä olet omasta mielestäsi. Hyvään johtajuuteen liittyy oleellisesti persoonan eheys eli integriteetti. Hyveellinen ihminen on viisas, oikeudenmukainen, kohtuullinen, hurskas ja rohkea.



4.1. Johtamistyötä ohjaavia ajatuksia

- Johtaminen on ihmisten potentiaalın vapauttamista. Yksilö on arvokas, ainutlaatuinen ja aktiivinen toimija. Sen lähtökohta on ihmisen valtava kehittämispotentiaali ja se, että ihmiseen voi luottaa. Jokainen pyrkii parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Tähän ajatteluun yhteensopiva johtamisen tapa ja tyyli on pitkälti valmentava johtaminen, joka on kysyvä, uusia näkökulmia hakeva, neuvotteleva ja työntekijän kehittymiseen kannustava sekä erilaisuutta arvostava. 45 kolahdusta. Y1+J1+J2.

VALPOLA, ANNELI

*Johtajuuden
salat*

Kauppakamari 2015
978-952-246-345-6

★ 2

Onnistuville johtajille on ominaista kestävä energisyys, nopea oppiminen ja ihmisten mukaan saaminen. He ovat taitavia valitsemaan ja luomaan yhteistyötä omien työtovereidensa kanssa. Tämä ”seuraajien” rooli on kriittinen ja mielenkiintoinen, kun johtajuutta analysoidaan. Karismaakin tarvitaan ja kyse on silloin siitä, miten henkilö kykenee hyödyntämään kykynsä olla täysin läsnä. Omana itsenään, omat vahvuutensa löytäneenä.

Johtamisessa vastuuseen liittyy myös yksinäisyys. Ihmisen yksinäisyys on syvää, jos tunteita ja intiimejä asioita ei voi tai ei uskalla jakaa kenenkään kanssa. Jokaiselle voi toivoa joskus elämässään mahdollisuutta kokea hetken sellaista läheisyyttä, joka antaa rohkeuden ja tilaa puhua elämän isoista asioista. Johtajan itsetuntemus on ratkaisevassa asemassa. Hänen on pystyttävä arvostamaan luotettua työtoveriaan tasaveroisena kumppaninaan ja tarjoamaan tälle vuorostaan motivaatiotekijöitä.

On helppo löytää hyviä pelaajia. Mutta isoin haaste on saada heidät pelaamaan joukkueena. Mitä enemmän ohjeita, sitä vähemmän intohimoisia tiimejä. Mitä vähemmän intohimoa, sitä vähemmän huippusuorituksia. Mitä vähemmän huippusuorituksia, sitä pienemmät voitot. 20 kolahdusta. Y1+J2.

WOICESHYN, JAANA

*Tulos ja moraal
– eettinen tie
menestykseen*

Kauppakamari 2013
978-952-246-216-9

★★ 2

How to Be Profitable and Moral, A Rational Egoist Approach to Business

Hamilton Books 2012
978-0-7618-5699-3

Tämän päivän johtajan perusongelma on tekijän mukaan tuloksellisuuden ja moraalin yhteensovittaminen. Voiton tekeminen epäeettisin keinoin on kestävämpi ja johtaa yrityksen maineen menetykseen. Toisaalta moraalisuus tuloksen kustannuksella johtaa sekin väistämättä epäonnistumiseen.

Egoismin moraalikoodi rakentuu yhden perustavanlaatuisen oletuksen varaan: ihmiset tarvitsevat etiikan opastusta saavuttaakseen arvokkaina pitämänsä asiat ja ollakseen onnellisia. Oma elämä on jokaisen ihmisen tärkein arvo. Se saa ihmiset tavoittelemaan muita objektiivisia arvoja. Hyvään elämään kuuluvat ihmisen hengissä selviämisen ja hyvinvoinnin mukaiset arvot, mukaan lukien liike-elämässä menestymisen ja onnellisuuden arvot.

Kirjan keskeisin sisältö käsittää egoismin hyveet. Ne antavat välineet toimia liike-elämässä samanaikaisesti sekä kannattavasti että moraalisesti. Kirjassa käsitellään seitsemän egoismin hyvettä: rationaalisuus, riippumattomuus, suoraselkäisyys, rehellisyys, oikeudenmukaisuus, tuottavuus ja ylpeys. Ensimmäinen hyve on rationaalisuus. Mitään ei voida tuottaa ilman ajatteluprosessia – järjen käyttämistä.



4.1. Johtamistyötä ohjaavia ajatuksia

- Menestyvän yrityksen pyörittäminen perustuu arvojen saavuttamiseen. Toiminnan on kuitenkin pohjaututtava rationaalisille johtopäätöksille, todellisuuteen keskittymiseen ja jatkuvaan oppimiseen. Tärkein henkinen arvo syntyy tuottavasta työstä. Jokainen ihminen tarvitsee tällaisen päämäärän, koska elämä on tavoitteellinen prosessi.

Kirjoittajan omien tutkimusten mukaan ajattelijajohtajat arvostivat riippumattomuutta paljon. Riippumattomuus on kilpailuedun tärkeimpiin lähteisiin kuuluvan innovoinnin perusta. Ylpeyttä ei tavallisesti pidetä hyveenä vaan syntinä. Ylpeys edellyttää sitoutumista jatkuvaan oppimiseen, henkilökohtaiseen kasvuun ja itsensä kehittämiseen. Aidosti ylpeä ihminen ei vertaile jatkuvasti itseään muihin. Sen sijaan hän on moraalisesti kunnianhimoinen, sillä hän haluaa edistää omia elinmahdollisuuksiaan ja olla mahdollisimman onnellinen. Ylpeys motivoi ihmisiä tekemään parhaansa, jotta elämästä saisi mahdollisimman paljon irti ja saavuttaisi omat arvonsa. 25 kolahdusta. Y1+J1+J2.

ÅHMAN, HELENA &
NEILIMO, KARI

*Johtajien tabut
– ajatuksia
ylimmän johdon
työpöydän
takaa*

Suomen Liikekirjat
2015
978-951-915-532-6

★★ 2

Johtajien tabut on rohkea kurkistus johtajan työpöydän taakse, hänen tunteisiinsa ja ajatteluunsa. Kirja ottaa kantaa siihen, mikä on johtamisen pyhää ja kiellettyä, hankalaa, piilotettua ja arkaa. Mitkä ovat johtajien tabuja? Kirjoittajat toivovat, että kirja herättäisi johtajat kysymään: Mitä minä en ole huomannut? Mitä en ole uskaltanut sanoa, tuntea tai tehdä, vaikka olisi pitänyt? Millaisia ajatuksia ja uskomuksia minulla on ja ovatko ne enää taroituksenmukaisia?

Johtajat vaikenivat usein myös omista unelmistaan, elleivät ne liity suoraan yrityksen tavoitteisiin. Haave isommasta toimitusjohtajatehtävästä tai muusta uraan liittyvästä unelmasta. Tabut siis saattavat olla positiivisia salaisuuksia, unelmia, toiveita, joita ei kehdata sanoa ääneen. Kohlrieserin mielestä johtamisen suurin tabu liittyy johtajien omien tunteiden käsittelyyn ja sokeutumiseen. Kaikkein dramaattisimmissa tapauksissa johtajuus on jopa päättynyt itsemurhaan (mm. Kari Kairamo ja Hannu Seppälä).

Kirjassa käsitellään monipuolisesti johtajan inhimillisyyteen, hankaliin tilanteisiin, julkisuuden kohtaamiseen, liiketoiminnan johtamiseen, valtaan ja arvoihin liittyvät tabut. Kirjoittajien mielestä johtaminen on liian tärkeä asia jätettäväksi vain johtajille. Tabujen avaaminen tähtää osaltaan siihen, että saisimme yhdessä kaiken mahdollisen potentiaalin hyödynnettyä organisaatioissa. 43 kolahdusta. Y1+J2.

4.2. Johtajan taidot ja työkalut

AALTONEN, TAPIO &
KIRJAVAINEN, PAULA
& PITKÄNEN, EEVA

Kutsumusjohtaja

Talentum 2014
978-952-14-2118-1

★ 2

Kirjoittajat tarkastelevat kirjassaan kutsumusta johtajuuden ydintekijänä. Johtamista tulee heidän mielestään lähestyä yksilöllisenä kehityshaasteena, ryhmäilmionä ja organisaation kyvykkyytenä. Perimmäiset kysymykset ovat: Haluanko olla johtaja? Millainen johtaja haluan olla? Mihin maailma tarvitsee yritystämme? ”Kuka tahansa osaa johtaa lyhyellä aikavälillä. Kuka tahansa osaa johtaa pitkällä aikavälillä. Näiden tekeminen samanaikaisesti on johtamisosaamista (Jack Welch).”

Maailmassa on monia loistavasti onnistuneita johtajia. Harva johtaja kuitenkaan jää historiaan henkilönä, joka on onnistunut kaikessa. Parhaat (esim. Nelson Mandela, Mahatma Gandhi, Desmond Tutu, Dalailama, Äiti Teresa, C.G. Mannerheim jne.) tekivät kutsumustietoisesti tehtävän, joka heidän oli tehtävä. Heitä on yhdistänyt kyky viedä ajatuksensa käytäntöön. He ovat ihailumme ja kunnioituksemme arvoisia.

Kutsumus ei ole harvojen etuoikeus. Jokaisella on jokin kutsumus, joka vain on löydettävä. Kutsumus liittyy kuitenkin ennen kaikkea lähimmäisen palvelemiseen ja auttamiseen. Kirjoittajat ovat perehtyneet laajasti johtamistutkimukseen ja keskustelleet kymmenien johtajien kanssa määritelläkseen kutsumusjohtajan. He ovat päätyneet seitsemään vahvuuteen: 1) Johtamisen kipinä, halu toimia johtajana. 2) Tietoisuus tehtävän tärkeydestä. 3) Halu palvella. 4) Oman persoonan ja omien vahvuuksien hyödyntäminen. 5) Sinnikkyys. 6) Merkitysten luominen ja muiden kutsumusten johtaminen. 7) Eettisyys. Pelkkä johtamisen halu ei vielä tee henkilöstä kutsumusjohtajaa. On oltava missio, merkityksellisyys ja näkemys. Johtajan tekemisellä on tarkoitus, joka liittyy isompaan tarkoitukseen.

Kutsumuksestaan tietoisien johtajan on oltava ihmisten opiskelija. Hänen on opiskeltava ennen kaikkea ihmisten käyttäytymistä ryhmissä. Tärkein ryhmää koossa pitävä voima on yhteinen visio ja tavoite. Miksi ryhmä on olemassa ja mihin pyritään?

Johtajiksi tullaan kokemuksellisen oppimisen tietä. Muodollinen koulutus on tärkeä tuki, mutta kokemuksellinen oppiminen on tärkein eikä sen pidä rajoittua vain bisnesympäristöön. Monipuoliset sosiaaliset suhteet, kaunokirjallisuus ja kulttuurin eri muodot on toistuvasti todettu ratkaiseviksi rakennuspalikoiksi huippujohtajien kehityspolulla. 65 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

AJANKO, SARI
*Moninaisuuden
johtaminen –
ytimessä johta-
jan itsetuntemus*

Liikekirjat 2016
978-951-915-538-8

★ 2

Kaikki johtaminen on moninaisuuden johtamista ja tähän tarvitaan ihmistuntemusta. Kaiken ytimessä on johtajan itsetuntemus. Kirjoittaja uskoo, että moninaisuuden johtaminen lisää tuloksia ja hyvinvointia ja on avain kestävään kehitykseen. Kirjan teemojen pohtimisesta voi hyötyä kuka tahansa, joka on kiinnostunut vaikuttamisesta ja erilaisten ihmisten kohtaamisesta. ”Jokainen johdettava on hiomaton timantti. Johtajan tehtävänä on rohkaista ja auttaa jokaista näkemään oma kyvykkyytensä ja mahdollisuutensa.”

Olenneisinta sekä ulkopuolisen coachin että valmentavan johtajan tehtäväkentässä on ajattelun edistäminen. Pyritään lisäämään tietoisuutta, nosta-



4.2. Johtajan taidot ja työkalut

- maan esiin henkilön oma potentiaali ja ratkaisutaidot ja näin lisäämään vastuullisuutta. Kun asioitaan voi ajatella ääneen, ajatukset jäsentyvät, käytännön toteutus helpottuu ja toimintaan sitoutuminen vahvistuu. Erilaisilla malleilla voi saada keskusteluun tukea. Tunnetuin malli on GROW (Goal, Reality, Options, Wrap up). Disney-mallissa on kolme näkökulmaa: unelmoija, toteuttaja ja arvioija. Harvoin oma vahvuus on kaikissa kolmessa roolissa.

Joillekin johtaminen on kutsumus. Joillekin vain työtä ja asema. Jokaiselle johtajalle se on silti tehtävä, joka sisältää vahvan kutsun jatkuvaan kehittämiseen ja kasvuun ihmisenä. Hyvät kysymykset auttavat refleктоimaan. Yksi kysymys saattaa käynnistää hyvinkin pitkän prosessin. Monissa yhteyksissä nousee yhtenä parhaista kysymyksistä: Mitä minä (tai me) todella haluan? Lisäksi on vielä tehtävä selvä ero toiseen kysymykseen: Mitä keinoja tarvitsen saadakseni haluamani? Minne huomion suuntaa, sinne energia seuraa – ja välittömästi myös toiminta ohjautuu.

Muutoskyvykyys on aina vain keskeisempi kompetenssi ja sen tarkastelussa resilienssi on tärkeä tekijä. Lyhyesti resilienssi voidaan määritellä kyvyksi sopeutua suureen määrään muutoksia samalla ylläpitäen korkeaa suorituskykyä. Resilienssi pitää sisällään sekä kykymme toimia haasteellisissa tilanteissa että taitomme palautua niiden jälkeen. Muutoksessa johtajan on hyödyllistä tuntea SCARF-malli, joka kuvaa viittä vahvaa tarvetta, joiden alueella koemme itsemme uhatuiksi. Nämä viisi tarvetta ovat: Asemamme säilyttäminen (Status), varmuus (Certainty), itsemääräämisoikeus (Autonomy), ihmissuhteet (Relatedness) ja oikeudenmukaisuus (Fairness). Kirja on täynnä erilaisia hyödyllisiä coaching-malleja. 21 kolahdusta. Y1+J1+J2.

ALAHUHTA, MATTI
*Johtajuus –
Kirkas suunta
ja ihmisten
voima*

Docendo 2015
978-952-291-202-2

★★★ 2

Kirja kuvaa yrityksen kilpailukyvyyn perustaa, jonka jatkuva kehittäminen mahdollistaa yrityksen vahvistumisen ja irrottautumisen kilpailijoista hyvinkin yllättävissä ja vaativissa markkinatilanteissa. Johtajan tulee kuunnella, mutta hänen täytyy myös ottaa vastuu. Johtajan on luotettava näkemyksiinsä ja harkintakykyynsä ja mentävä rohkeasti eteenpäin. Hyvä johtaja näkee vaikeat tilanteet mahdollisuuksina. Henkilöstöä ja asiakkaita ei voi tähdentää koskaan liikaa. Vain asiakkaiden luona oppii ymmärtämään asiakkaiden tarpeita ja vain asiakkaiden luona syntyy luottamus ja molemminpuolinen henkilökohtainen arvostus.

Kirjoittajan mielestä oman tiimin johtamisessa ei kasvokkain kohtamista voi korvata millään tekniikalla. Videoneuvotteluissa, puhumattakaan puhelinkokouksista, ei synny samaa ryhmähenkeä ja yhteisymmärrystä kuin silloin, kun kohdataan oikeasti, samassa tilassa kasvokkain. Videoneuvotteluissa ei välttämättä haasteta yhtä aidosti toisten näkemyksiä. Tekijä uskoo läsnäolon voimaan.

Visio kertoo, mikä on yrityksen ylin päämäärä. Sen tulee olla mahdollisimman pitkäikäinen. Vision tulee olla innostava ja kirkas. Hyvä visio mää-

►►



4.2. Johtajan taidot ja työkalut

- rittelee myös selkeästi yrityksen toiminta-alueen rajat. Visio tuo merkityksellisyyttä yrityksen toimintaan. Strategia määrittelee, miten visioon pyritään, ja kehitysohjelmat taas sen, miten strategia toteutetaan käytännössä. Valitut kehitysohjelmat antavat tarkemman suunnan yrityksen muutaman seuraavan vuoden toiminnalle.

Alahuhdan johtamisen periaatteet ovat: 1) Kirkas suunta ja selkeät tavoitteet 2) avoimuus ja suoruuus 3) fokus 4) yksinkertaisuus ja 5) oikea-aikaisuus. Kun suunta on kirkas ja etenemisestä kommunikoidaan aktiivisesti, on helppo kulkea omaa polkua johdonmukaisesti ja luottavaisesti eteenpäin. Johtamisen kulmakivet taas ovat: 1) Jatkuva oppiminen 2) kyvykkyyden rakentaminen 3) diversiteetista eli monimuotoisuudesta huolehtiminen 4) yhteistyön turvaaminen ja 5) etenemisen varmistaminen.

Hyvän, terveen kulttuurin muodostamalla pohjalle on mahdollista rakentaa hyvä ilmapiiri. Kirjoittaja kutsuu tätä vireen johtamiseksi. Vireen johtaminen lähtee liikkeelle siitä, että jokainen ihminen saadaan tunnistamaan oman työnsä merkitys kokonaisuuden kannalta. Mutta ennen kuin virettä voi kohentaa, ihmisten johtamisen perusasioiden on oltava kunnossa. Hyvään ihmisten johtamiseen kuuluvat seuraavat viisi asiaa: 1) luottamuksen rakentaminen 2) positiivinen asenne 3) kiinnostus ihmisten kehittämiseen 4) kyky nähdä olennainen ja 5) aikaansaamisen halu.

Laadun kehittämisessä on ainakin neljä seuraavaa asiaa tärkeitä: 1) Asiakkaan ilahduttaminen 2) tavoitteisiin johtaminen 3) laatukulttuuri ja 4) osaaminen. Koneessa saamiensa kokemusten pohjalta 70 prosenttia laatuongelmista on mahdollista ratkaista yksilön omin voimin. 20 prosenttia pystytään ratkomaan tekemällä yhteistyötä kollegan kanssa. Vain 10 prosenttia ongelmista vaatii organisaationlaajuista yhteistyötä. 87 kolahdusta. Y3+J1+J2.

AMABILE, TERESA &
KRAMER, STEVEN

*Pienet suuret
teot – opi
johtamaan
kehitystä*

Talentum 2012
978-952-14-1813-6

★★★ 2

”Tämä on uskomaton kirja – rakastin kaikkea siinä. Tiedon määrä ja laatu ovat vertaansa vailla, ja päätelmät ovat järjestyttäviä. Amabile ja Kramer suovat meille ennennäkemättömän katsauksen siihen, mikä todella tekee tiimeistä menestyneitä. Heidän löytönsä pitäisi kiinnostaa aivan kaikkia.” Tämän lausahduksen antaja on meille monelle Tiimiakatemia Learning Networkin jäsenelle tuttu Medici-ilmiö-teoksen kirjoittaja Frans Johansson. Kirja onkin valittu vuoden 2011 parhaaksi johtamiskirjaksi Yhdysvalloissa.

Kirjoittajien tutkimus osoittaa, että parhaimpien työnantajien salaisuus piilee siinä, että yritys osaa luoda otollisen ympäristön työntekijöiden sisäiselle elämälle – olot, jotka luovat positiivisia tunteita, vahvan sisäisen motivaation ja myönteisen kuvan sekä kollegoista että työstä itsestään. Toisin sanoen uskomattoman suorituksen salaisuus piilee siinä, että lahjakkaille työntekijöille annetaan mahdollisuus menestyä merkityksellisessä työssä. Tutkimus paljasti, että paras tapa motivoida ihmisiä joka päivä on tukea edistymistä – auttaa saavuttamaan vaikka vain pieniä voittoja.



4.2. Johtajan taidot ja työkalut

►►► Tutkimustulokset perustuvat 12 000 päiväkirjamerkintään kolmesta ydinprosessista, jotka psykologian tutkimuksen mukaan vaikuttavat suoritukseen: näkemyksiin (kutsutaan myös ajatuksiksi tai kognitioiksi), emootioihin (tai tunteisiin), ja motivaatioon (tai draiviin). Osallistujien päiväkirjoissaan päivän perustyön ja erityisen ”päivän tapahtuman” ohella kuvaamien sisäisten prosessien joukossa nämä kolme ovat selvästi pääroolissa.

Kun kirjoittajat lukivat päiväkirjamerkintöjä, he näkivät, kuinka henkilökohtaista työ voi olla ihmisille, jotka pistävät siihen aikaansa ja vaivaansa ottaen päivittäin riskin, etteivät pääse tavoitteisiinsa. Merkityksellinen, johdon tuke- ma työ voi parantaa elämän laatua välittömästi. Johtajilla, jotka ymmärtävät tämän, on arvokas tilaisuus rakentaa organisaatioidensa pitkäaikaista menestystä.

Kun kirjoittajat analysoivat kaikkien tutkimiansa 26 tiimin merkinnät, ymmärsivät he omassa työssä edistymisen voiman. Tämä on yksi koko tutkimuksen tärkeimmistä löydöistä: edistyminen merkittävässä työssä piristää sisäistä työelämää ja antaa potkua pitkän aikavälin suoritukselle. Todellinen edistyminen laukaisee positiivisia tunteita kuten tyytyväisyyttä, mielihyvää ja jopa iloa. Tiimiä motivoi suuresti tärkeä ja haastava työ. Tekijät kutsuvat tätä kaavaa edistymisen periaatteeksi: kaikista sisäisen työelämään vaikuttavista positiivisista tapahtumista tärkein on edistyminen merkityksellisessä työssä. Kaikista negatiivisista tapahtumista voimakkain on edistymisen vastakohta – takaiskut työssä. Tätä tekijät pitävät perimmäisenä johtamisen periaatteena: edistyksen mahdollistaminen on tehokkain tapa vaikuttaa sisäiseen työelämään. 65 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

BJERGEGAARD,
MARTIN &
POPA, COSMINA
*How to Be
a Leader*

Macmillan 2016
978-1-4472-9327-9

★★ 2

Kukaan ei ole syntynyt luonnolliseksi johtajaksi. Populäärikulttuuri kuitenkin ruokkii meitä vahvan, karismaattisen ja päättäväisen johtajan mielikuvilla. Totuus on kuitenkin toinen, sillä kenestä meistä tahansa voi tulla hyvä johtaja hyvän koulutuksen avulla. Kirjassa esitellään 12 kovinta johtamisen oppituntia. Oppitunti yksi perustuu aiheeseen: ”Onko todella olemassa jotakin, josta välität?” Mark Twain sanoi, että kaksi tärkeintä päivää elämässäsi ovat päivä, jona synnyit ja päivä, jolloin keksit miksi. Maailman parhaat johtajat tietävät mistä he välittävät ja melkein kaikki muu virtaa tästä ”pointista”.

Toinen oppitunti koskee sitä, että pidät huolta kehostasi. Nukut hyvin, syöt terveellisesti ja kuntoilet säännöllisesti. Kolmannella oppitunnilla annat tilaa uteliaisuudellesi. Voit myös kysyä: Kuinka tämän voi tehdä paremmin? Esimerkkinä Rakettimallin näkeminen uusin silmin Kardinaaleina. Fokus on tärkeä. Uteliaisuus on elintärkeää. Eli tarvitsemme fokusoitua uteliaisuutta. Tarvitsemme suunnan selkeyttä, tarkoitusta ja visiota, että muut voivat seurata meitä. Neljännellä oppitunnilla yhdistät kaiken ympäröivään luontoon ja kysyt mitä Luonto tekisi.

Seuraavilla neljällä oppitunnilla yhdistät itsesi muihin. Vaikka usein sanotaan, että johtaminen on yksinäistä hommaa, niin kuitenkin se on yhteistä päätöksentekoa ja yhdessä luomista. Viides oppitunti onkin viestinnän tai- ►►►



4.2. Johtajan taidot ja työkalut

- don hallitsemista. Tulemme dialogisen johtamisen oppimiseen. Meidän olisi hallittava viisi tehokkaan johtamisen taitoa: 1) Olla innostava tarinankertaja, joka tekee yhteenvetoja ja myy 2) Ymmärtää mitä muut ovat sanomassa 3) ratkaisee konflikteja ja väärinkäsityksiä 4) On avoin ja läpinäkyvä 5) Luo muille sellaisen tilan, missä on turvallista kertoa totuus.

Kuudes oppitunti koskee joen rantatörmien määrittelyn. Tämän organisaation kulttuuriin liittyvän selvityksen voi tehdä seuraavien kysymysten avulla: Miltä tuntuu kävellä töihin joka päivä, erityisesti maanantaiaamuna? Onko työpaikallanne sellaista käyttäytymistä, joka ei palvele ihmisten parasta? Kuinka itse suunnittelisit kulttuurin organisaatioonne? Millaista käyttäytymistä haluaisit itse edistää? Seitsemäs oppitunti käsittelee tiimimäistä päätöksentekoa. Tämä toimintatapa saa aikaan parempia päätöksiä, enemmän sitoutumista ja parempaa tiimimoraalia. Kahdeksas oppitunti kehottaa kasvattamaan itseään altruismiin (epäitsekkyyteen).

Loput neljä oppituntia on nimitetty varjoksi (Shadow). Varjo on tuotava valoon. Yhdeksäs oppitunti käsittelee kriisijohtamista ja kymmenes epävarmuutta. Yhdestoista oppitunti tuo valoa epäonnistumiseen. Se kehottaa sinua tuplaamaan epäonnistumisasteesi. Kahdestoista oppitunti sisältää glamouria ja oman persoonallisuuden tuntemusta. Tiibetiläinen kirja elämästä ja kuolemasta on suositeltava tähän oppituntiin. 58 kolahdusta. Y1+J1+J2.

CLOUD, HENRY
*Rajanvetoa
johtajille –
Tuloksia,
suhteita ja
älytön vastuu*

Päivä 2014
978-952-475-695-2

★★ 2

Kirjoittaja antaa esimerkkejä työyhteisön ja johtajan suoritukseen vaikuttamisesta. Neurotieteen uusimpien löytöjen nojalla Cloud osoittaa, että johtajalta edellytetään rajanvetoa: hänen on luotava olosuhteet, joissa aivot toimivat. Kirja haastaa johtajia ottamaan heille kuuluva vastuun. Johtajuuteen sisältyy ”älytön” vastuu. Oikeanlaiset rajat luovat tunneilmaston, joka tehostaa työsuoritusta, lisää työviihtyvyyttä ja vahvistaa sitoutumista. Asettamalla rajoja hyvä johtaja luo ja sallii uutta. Kirjoittaja kuvaakin palvelevaa johtajuutta parhaimmillaan.

Johtajien rajat määrittelevät ja muovaavat sitä, mitä tapahtuu ja mitä ei. Mitä rajat ovat? Ne koostuvat kahdesta keskeisestä asiasta: siitä mitä luot ja siitä mitä sallit. Kuka ottaa vastuun? Se on rajojen keskeinen periaate: vastuun ottaminen. Pohjimmiltaan johtajilla on vastuu. Juuri he määrittelevät ja luovat rajat, jotka ohjaavat käyttäytymistä, josta tiimien identiteetti ja kulttuuri muodostuvat, ja määrittelevät suoritusvaatimukset. Johtajat määrittelevät suunnan ja ovat vastuussa sen toteutumisesta. Kaikki palaa lopulta johtajuuteen ja rajoihin, joita johtajat sallivat tontillaan.

Johtaja toimii ajattelutavan portinvartijana. Tiimin tai organisaation vallitsevat ajatusmallit – sen normit ja näkemysjärjestelmät – määrittelevät sen, mitä se on ja mitä se tekee. Johtajien rajat siis määrittelevät vallitsevan ajattelutavan. Entä jos organisaatio kannustaisi työntekijöitä ajattelemaan eri tavalla? Jos kannustettaisiin ajatteluun, mitä voi tehdä versus mitä ei voi teh-

►►



4.2. Johtajan taidot ja työkalut

- dä? Asetettaisiin enemmän rajoja kielteiselle ajattelulle. Kirjoittajan mukaan organisaatiot jumittuvat yhteen ajattelutapaan, koska johtaja ei onnistu tunnustamaan kielteistä ajattelua ja huolehtimaan samalla siitä, että myönteisyys hallitsee. Usko menestykseen on yksi suurimmista tavoitteiden saavuttamisen ennusmerkeistä.

Tiimissä on ennen kaikkea tärkeää valita ihmiset oikein. Valitse ne, joilla on hyvä luonne, sopiva tarvittaviin käyttäytymismalleihin ja tuloksiin. Kun valitset, ajattele olosuhteita, joita liiketoiminta kohtaa, ja tee hyviä valintoja luonne huomioon ottaen. Tiimin todellinen määritelmä on: yhteisen päämäärän ja tavoitteen saavuttaminen. Sellaisen, jota ainoakaan yksilö ei voi saavuttaa ilman muuta tiimiä. Varmista, että tiimin yhteiset tavoitteet ovat selvillä. Mikä on tiimin yhteinen päämäärä? Mitä haluatte tiimin saavuttavan? 93 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

CLOUD, HENRY
Välttämätön
piste

Päivä 2012
978-952-475-518-4

★★ 2

Asiat saattavat jäädä toteutumatta, jollet lopeta joitakin asioita, joita teet tänään. Joillekin meistä lopettaminen on vaikeaa. Kirja käsittelee juuri tätä lopettamisen tuskaa: kuinka voit saada kaipaamiasi tuloksia lopettamalla asiat, joiden aika on ohi. Kirjoittajan mukaan lopetukset ovat tärkeitä elämässämme. On ihmissuhteita, joista olisi hankkiuduttava eroon, tapoja ja elämäntilanteita, joista irtauduttava, ja elämänvaiheita, joiden on tultava päätökseen, jotta syntyisi tilaa seuraavalle vaiheelle elämässä. Ihmissuhteen päättyminen, joidenkin ystävyysuhteiden purkautuminen, harrastusten lakkaaminen tai jostakin sitoutumisesta luopuminen viestii usein siitä, että on alkamassa täysin uudenlainen elämä.

Yritystoiminnassa käy usein niin, että yritys on juuttunut toiminnassaan johonkin, mikä ei toimi, joten johtajan on päätettävä lakkauttaa kyseinen toiminta tai vetää yhtiö pois sen parista. Hyvä ei voi alkaa ennen kuin paha loppuu. Kirjoittaja kutsuu tarvittavaa työtapaa karsimiseksi. Jack Welch on ollut yksi tunnetuimmista liike-elämän karsijoista. Menemättä tässä hänen karsimistapansa yksityiskohtiin niin periaatteena on se, että yritykset ja yksilöt ottavat tehtäväkseen enemmän toimintoja kuin kykenevät kohtuuden rajoissa ylläpitämään. Karsiminen ei siis liity pelkkään menojen karsimiseen, vaan enemmänkin yrityksen missioon, visioon, rakenteeseen ja toimintasuunnitelman toteuttamiseen.

Kirjassa kehoitetaan tekemään lopettamisesta normaali asia elämässäsi. Elämä muodostuu kiertokulusta, eri ajanjaksoista esim. vuodenaajoista. Mikään ei kestä ikuisesti. Lopetukset on helpompi hyväksyä ja toteuttaa, kun usko, että ne kuuluvat asiaan. Yrityksen johtamisessa vuodenaikojen huomioiminen voi helpottaa karsimista. Toisaalta voidaan myös päästä sellaisen toiminnan piiriin, jossa tulevaisuudessa on odotettavissa sadonkorjuuta. Tulevaisuudessa sadonkorjuu tulee sisällöstä. Siihen on keskityttävä sekä videoiden ja kirjoittamisen avulla. Kuinka voimme myös tehdä asiakkaillemme ihanteelliseksi brändin käytön? 70 kolahdusta. Y1+Y3+J1+J2.



4.2. Johtajan taidot ja työkalut

HALPERN, BELLE
LINDA &
LUBAR, KATHY

Johtajuus ja vetovoima

Rastor 2005
952-5024-72-5

★★★ 2

Kirja kertoo siitä, miten vaikutetaan, motivoidaan ja innostetaan. Tekijät tuovat esiin teatterin keinoja. Aluksi he määrittelevät vetovoiman kyvyksi tavoittaa aidolla tavalla toisten ihmisten ajatukset ja tunteet. Ihmisellä on tiettyjä sisäisiä ja ulkoisia taitoja, joita jokseenkin jokainen voi kehittää ja parantaa. Vetovoiman kehittäminen voi vaatia menemään mukaan tilanteisiin tai tekemään asioita, jotka ovat epämukavia ainakin alussa. Peruslähtökohta on, että vetovoimaa ja henkilökohtaista vaikuttavuuttaan voi kehittää. Näyttelijän taidot, joilla ihmiset saadaan liikuttumaan, vakuuttumaan, innostumaan tai viihtymään, ovat sovellettavissa suoraan ja hyvin tuloksin yrityksissä. Tämä osaaminen ei ole vain hyödyllistä johtajuudessa, se on kriittisen tärkeää. Suurten johtajien, kuten suurten näyttelijöiden, on oltava itsevarmoja, energisiä, empaattisia, innostavia, uskottavia ja aitoja.

Kahdeksankymmentä prosenttia elämässä menestymisestä on pelkästään sitä, että yleensä ilmestyy paikalle (Woody Allen). Johtajan täytyy ”olla läsnä”. Se, että kirjaimellisesti on fyysisesti paikalla, on hyvin merkitsevää. Moni johtaja istuu suurimman osan ajastaan työhuoneessaan. Päätekijäksi on nousemassa ihmisiä yritykseen sitova kulttuuri. Ihmiset eivät irtaudu organisaatioista vaan johtajista. Jos yrityksellä on vaihtuvuusongelmia, pitää ensin katsoa, miten sen johtajat toimivat. Mitä pidempään ihminen on johtavassa asemassa sitä selvemmin hän ymmärtää suhteiden rakentamisen merkityksen. Ihmiset ovat aina ja kaikessa ratkaisevia. Kaikkien johtajien tulisi tähdätä kykyyn innostaa toisia. Innoittavimpia johtajia ovat ne, jotka tuntevat itsensä ja ovat kyenneet jalostamaan itselleen tärkeitä elämänohjeita, joita he saattavat tarpeen tullen välittää toisille. Luottamus ja uskottavuus ovat innoittavan johtajuuden perusta. Sinun pitää hyväksyä itsesi ja olla valmis kasvamaan. Sinun on elettävä julistamiesi arvojen mukaisesti. Sinun on rakennettava luja sidos omaan työhön. Johtaja, joka ei osaa kuunnella arvostelua eikä oppia siitä, soveltaa sitä, ei ole työnsä tasalla missään. Opimme itsestämme tulemalla joksi-kin uudeksi. Teot puhuvat aina kuuluvammin kuin sanat. On kyettävä heijastamaan itsestämme lähtevää valoa toisiin ihmisiin. 84 kolahdusta. Y1+J1+J2.

HASLAM,
ALEXANDER S. &
REICHER,
STEPHEN D. &
PLATOW, MICHAEL J.

Uusi johtamisen psykologia

Gaudeamus 2012
978-952-495-211-8

★★★ 3

Kirja osoittaa, että johtamisen tärkein sana on ”me”, ei ”minä”. Hyvä johtaja pystyy luomaan ilmapiirin, jossa sekä johdettavat että johtaja haluavat sitoutua toteuttamaan yhteisiä päämääriä. Yhteen hiileen puhaltaminen on voimakas, jopa välttämätön motivaatiotekijä minkä tahansa yhteisön menestymiselle. Tekijöitten mielestä johtaminen ei ole vain sitä, että ihmiset saadaan tekemään jotakin. Se on sitä, että heidät saadaan haluamaan tiettyjen asioiden tekemistä. Näin ajatellen johtaminen on uskomusten, toiveiden ja tavoitteiden luomista.

Tekijöiden mukaan tehokas johtaminen tarkoittaa aina sitä, että johtajat ja johdettavat näkevät toisensa yhteisen tiimin osina – saman sisäryhmän jäseninä. Johtajan yksilöominaisuudet merkitsevät tämän mukaisesti vain vähän. Niiden sijaan on tärkeää, koetaanko johtajan kuuluvan ryhmään, toimivan tiimipelaajana, jolla on kykyä ja halua edistää ryhmän tavoitteita. Tällöin voi

▶▶



4.2. Johtajan taidot ja työkalut

- daan kiteyttää, että johtaminen on luonteeltaan olennaisesti ”me-keskeistä”. Johtamisen edellytyksenä on siis aina seuraaminen.

Tutkijat väittävät, että ihmiset liittyvät ryhmiin, kun he havaitsevat jäsenyydestä olevan itselleen henkilökohtaista hyötyä. Tämän mukaisesti ihmiset tuntevat vetoa ryhmiin, kun muut ryhmän jäsenet kiinnostavat heitä ja varsinkin kun he arvioivat liittymisestä aiheutuvien hyötyjen ylittävän mahdolliset kustannukset.

Kirjoittajien mukaan ”johtamisen ensimmäinen sääntö” on: ryhmän tulee kokea, että johtaja on ”yksi meistä” (sisäryhmän prototyyppi). Olemisen lisäksi johtaminen on tekemistä. Johtaminen riippuu siitä, mitä johtaja tekee ryhmän hyväksi. Siihen sisältyy ryhmän normien ja arvojen ilmaiseminen ja edistäminen. Johtajiksi pyrkivien läksy on: johtajien tulee olla sekä ryhmästä lähtöisin että ryhmää varten. Näin ”johtamisen toinen sääntö” on, että johtajien täytyy ajaa sisäryhmän etua. Kaikki heidän toimintansa on pystyttävä näkemään yhteisen edun toteuttamisena.

Johtamiseen liitetään yleensä kolme ominaisuutta: luotettavuus, oikeudenmukaisuus ja karisma. Luottamus on oleellista johtamisessa. Jos seuraajat eivät luota johtajiinsa, he eivät suostu seuraamaan. Kuitenkin luottamusta tärkeämmäksi näyttää tulevan sisäryhmäprototyypin merkitys. Oikeudenmukaisuuden suhteen yleensä tutkimukset osoittavat, että mitä enemmän johtajaa pidetään arvostetun sisäryhmän edustajana, sitä reilummaksi hänet koetaan. Karisma näyttää olevan johtajien ”erityislahja”. Karisma on johdettavien johtajille tarjoama lahja siitä hyvästä, että johtajat edustavat ”meitä”. Karisma ei ole synnynnäistä eikä siten itsestään selvää.

Tekijät huomauttavat, että johtajat ovat johtajia vain siinä määrin, kuin johdettavat näkevät heidät johtajina. Ei siis ole kyse niinkään siitä, että tietyillä ihmisillä olisi johtamisominaisuuksia, vaan pikemminkin siitä, että johdettavat myöntävät tietyille ihmisille näitä ominaisuuksia. Samalla tavoin johtajat toteuttavat johtamista vain siinä määrin, kuin he saavat asialleen kannattajia, joiden kanssa he yhdessä pystyvät edistämään asiaansa. Johtajilla ei ole mitään menestysmahdollisuuksia ilman ”tosiuskovia”, joihin he voivat luottaa sanomansa välittäjinä, korostajina ja läpiviejinä. Lyhyesti: tehokas johtaminen on vahvojen ryhmien rakentamista. 96 kolahdusta. J1+J2+Y1.

HERMANSSON,
CHRISTER

*Minä johtajana!
Subjektiiisesta
johtajuudesta*

Avain 2012
978-951-692-945-6

★★ I

Kirjassa pyritään löytämään uusia näkökulmia johtamiseen. Kirja on suunnattu kirjaston johtajille, mutta sopii kaikille johtotehtävissä toimiville. Tässä on samanlaisia uusien näkökulmien piirteitä, kuten Apinajohtajan käsikirjassakin. Ensin lukiessani kirjaa ajattelin, että ei tässä ole juuri mitään uutta, mutta kun olin kirjan puolen välin ohi, aloin tykätä tekijän tekstistä. Kun kirja on kirjastoalan näkökulmasta, niin se on erikoinen. Muistan kun kerran minulla oli yhden vuoden ajan kirjastovirkailijoiden kurssi koulutettavana, jouduin panemaan parastani. Heidän motivointinsa vaati minulta kirjan kuvaamaa subjektiivista johtamista.



►►

4.2. Johtajan taidot ja työkalut

- Kirja alkaa ja loppuu subjektiivisen johtajuuden manifestilla. Subjektiivinen johtaja on aina persoonallinen ja kohtelee työntekijöitä kunnioittavasti. Huumori ja nauru ovat tärkeä osa subjektiivista johtajuutta. Mikään laulu tai vitsi ei ole liian surkea ääneen lausuttavaksi, jos se pystyy nostamaan tunnelmaa. Rohkaisevat lausahdukset kuten Avanti! Eteenpäin! kannustavat työntekijöitä. Subjektiivinen johtaja ei toimi kaavamaisesti, vaan improvisoi ja kokeilee eri vaihtoehtoja. Siis loppujen lopuksi tämä on aivan huikea kirja. Huomasin lukiessani, että olen itse mitä suurimmassa määrin subjektiivinen johtaja. 25 kolahdusta. Y1+J1+J2.

HILTUNEN, ARTO
*Johtamisen
taito – elämän-
mittainen
matka*

SanomaPro 2011
978-951-0-38592-0

★★★ 3

S-ryhmän entinen pääjohtaja esittää kirjassa johtamisoppinsa ja kertoo kokemuksistaan – onnistumisista ja epäonnistumisista – pitkän työuransa varrelta. Kirjoittajan mielestä palveluyhteiskunta edellyttää parempaa johtamista. Asiakas on kosketuksissa suureen joukkoon yrityksen työntekijöitä, ja saa hyvän tai huonon palvelukokemuksen kaikkien kohtaamiensa ihmisten perusteella. Palvelukokemuksen laadun ratkaisee se, kuinka hyvin palveluhenkilökunta on motivoitunut, ja sen ratkaisee heidän johtamisensa laatu.

Tekijän mukaan meidän koulutusjärjestelmämme – armeijaa lukuun ottamatta – ei anna juuri lainkaan valmennusta esimiestyöhön, vaikka korkeakouluista valmistuvista kuitenkin valtaosa sijoittuu esimies- tai vaativiin asiantuntijatehtäviin. Hyvää johtamista voi kuitenkin harjoitella ja oppia, kuten Tiimiakatemiolla oikeassa ympäristössä ja oikeissa tilanteissa.

Johtamisesta on esitetty yhtä monta määritelmää kuin on johtamisopikirjojakin. Kirjoittaja määrittelee johtamisen olevan ihmisten ohjaamista johtajan tahdon mukaiseen suuntaan. Keskeinen elementti määritelmässä on johtajan tahto. Johtamista ei tapahdu, jos johtajalla ei ole näkemystä siitä, miten hän haluaa asioita tehtävän. Strategia on tässä tärkeä työkalu. Se kertoo, mihin suuntaan yritystä halutaan kehittää ja mitä keinoja käytetään. Strategia pyritään rakentamaan sellaisten ylivoimatekijöiden varaan, jotka ovat yritykselle ainutlaatuisia ja vaikeita kopioida.

Mieltäni lämmitti erityisesti kirjoittajan kehoitus lukea kaunokirjallisuutta tai sellaista tietokirjallisuutta, joka ei liity välittömästi omaan liiketoimintaan. Kauno- ja tietokirjallisuus ovat erinomaisia intuition kehittämisen välineitä, joihin kannattaa käyttää aikaa. Samoin tekijän mielestä itseään viisaampien ihmisten elämäkerrat ja muistelmat voivat joskus antaa perusteellista ajattelemisen aihetta. Mielestäni kirja on yksi parhaista lukemistani johtamiskirjoista. 60 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

4.2. Johtajan taidot ja työkalut

JUUTI, PAULI

Huono johtaminen – Tuhon tieltä työyhteisöön

Gaudeamus 2018
978-952-495-481-5

★★★ 3

Sankarijohtamisen näkökulmaa on kritisoitu paljon. Ihanteellistettu näkökulma johtamisesta edustaa liian pitkälle vietyä yksinkertaistusta todellisuudesta. Myös useimmat johtamisteoriat tarkastelevat hyvän johtajan ominaisuuksia tai johtamistyylejä tai sitä, miten pitäisi johtaa. Nykyisin yleisimmin omaksutuissa johtamisnäkökulmissa uskotaan, että hyvä johtaja kykenee nostamaan ihmisten parhaat puolet esille ja saamaan heidät työskentelemään yhdessä päämäärien saavuttamiseksi. Tässä kirjassa tutkitaan huonoa johtamista. Kirja tarjoaa konkreettisia keinoja tilanteiden korjaamiseksi.

Kiusaaminen, tehottomuus, arvottomuuden tunteet ja tukala ilmapiiri ovat ongelmia monella työpaikalla. Perimmäinen syy on usein puutteellisessa, jopa kelvottomassa johtamisessa. Vastuu ei kuitenkaan ole yksin esimiehellä, vaan vääristynyttä vuorovaikutusta voi ylläpitää myös muu henkilöstö. Kirja kuvaa johtamisen ongelmien syitä ja ilmenemismuotoja. Käytännön tapausesimerkit havainnollistavat sitä, miten vaikeita ja monisäikeisiä nämä ongelmat ovat. Kehnoon johtamiseen puuttuminen vaatii rohkeutta ja yhteisiä ponnisteluja.

Vaikka Weberin, Taylorin ja Fayolin ajoista on kulunut jo yli sata vuotta, heidän esittämiensä ajatusten vaikutus näkyy yhä edelleen vankkana suomalaisissa organisaatioissa. Organisaatio- ja johtamisnäkemykset kuvaavat kukin omaa aikaansa. Uudet organisaatio-opit eivät ole korvanneet kirjoittajan mielestä entisiä käytäntöjä, vaan ne ovat vain tuoneet oman lisänsä jo muutoinkin sekavaan soppaan. Juuti väittääkin, että esimiesten on mahdotonta noudattaa kaikkia organisaatio- ja johtamisoppien näkökulmia käytännön työtilanteissa.

Nykyisin puhutaan jaetusta johtamisesta. Tämän tyyppisen johtajuuden syntyminen on kirjoittajan mukaan kuitenkin pikemminkin poikkeus kuin sääntö, koska dialogitaidot ovat puutteelliset. Tavallisesti esimies toimii työyhteisössä pulmatilanteiden ratkaisijana. Tällöin on vaarana, että henkilöt, jotka esittävät esimiehen näkemyksistä poikkeavia mielipiteitä, alkavat vaikuttaa hänestä hankalilta. Tällöin esimies sortuu helposti huonoon johtamiseen ja pyrkii pakottamaan erilaisten mielipiteiden esittäjät omien ajatustensa taakse.

Kirjoittaja kuvaa hyvää ja huonoa johtamista muutamilla oleellisilla seikoilla. Huonossa johtamisessa esimies luulee tietävänsä, luulee olevansa muita älykkäämpi ja ajattelee muiden puolesta. Seurauksena on opittu avuttomuus ja esimieskeskeisyys. Hyvässä johtamisessa taas esimies tietää, ettei tiedä. Esimies etsii viisautta yhdessä muiden kanssa ja työyhteisössä käydään jatkuvaa dialogia. Seurauksena on oppiva työyhteisö ja jaettu johtajuus.

On myös hyvä muistaa, että jokaisella ihmisellä on jonkin verran persoonan vinoutumia, jotka voivat vaihdella lievista tunteiden solmuista aina vaikeisiin, koko persoonaa vääristäviin pulmiin. Etenkin ahneuteen, narsismiin ja sadismiin liittyvät persoonallisuuden piirteet näyttävät liittyvän huonoon johtamiseen. Ongelmana on myös se, että johtaminen ei ole samassa mielessä asiantuntija-ammatti kuin esimerkiksi lääkärin ammatti. Johtajilta ei vaadita samanlaista ammatin harjoittamiseen oikeuttavaa, koulutukseen perustuvaa



4.2. Johtajan taidot ja työkalut

- osaamista kuin esimerkiksi lääkäreiltä. Johtajaksi voi tulla kuka vain. Suurin osa johtamisen oppimisesta tapahtuu työssä, kun esimies kohtaa vaikeita tilanteita ja joutuu etsimään niihin ratkaisuja.

Huonoa johtamista voitaisiin kirjoittajan mukaan parhaiten ehkäistä murtamalla johtamiseen liittyviä tabuja. Tämä mahdollistaisi sen, että johtamisesta voitaisiin puhua avoimesti ja siihen liittyviä kielteisiäkin asioita voitaisiin käsitellä loukkaantumatta. Avoimessa dialogissa tulisi keskustella kysymyksistä, jotka liittyvät johtamisen eettisyyteen: miten johtaminen palvelee organisaation perustehtävää, ja mitä hyvää johtaminen tuottaa niille ihmisille, joihin se kohdistuu? J1+J2. 60 kolahdusta.

JUUTI, PAULI

Jaetun johtajuuden taito

PS-kustannus 2013
978-952-451-602-0

★★ 3

Kirjoittaja kutsuu kirjassaan hyvää johtamista nimellä jaettu johtajuus. Kirjassa esitetään useita yhteenvetoja johtamiseen liittyvien teorioiden kehityskuluista. Kukin kehityskulku opettaa kirjoittajan mielestä meille jotakin, koska tuo kehityskulku sisältää ihmisten pyrkimyksiä ratkaista havaittu ongelma tietyllä tavalla. Kirjassa esitetään myös lukuisia käytännön esimerkkejä, joista osa on koottu harjoitustehtäviksi. Mallivastaukset löytyvät kirjan lopusta.

Johtaminen vaatii myönteisten tunteiden viriämistä ihmisissä, muutoin sillä ei ole perustaa. Tämä johtuu kirjoittajan mukaan siitä, että johtaminen rakentuu monimutkaisten tunnetasoisten prosessien varaan. Aktiivinen henkilö alkaa omalla toiminnallaan symbolisoida jonkin ihmisjoukon mukaista maailmankuvaa ja niitä päämääriä, joita tuo ihmisryhmä pyrkii edistämään. Tästä henkilöstä tulee symbolinen johtaja, joka edustaa ihmisryhmän ajamia arvoja ja päämääriä. Esimerkkejä jokainen voi löytää joko lähipiiristään tai tunnettujen henkilöiden, kuten Martin Luther Kingin, Mahatma Gandhin tai Nelson Mandelan, elämänkulusta.

Keskeisin kysymys, joka johtamiseen liittyy, on kysymys siitä, miksi joku haluaisi seurata jotakuta toista ihmistä. Tässä kysymyksessä kiteytyy johtamisen olemus. Joka kerta, kun otamme tämän kysymyksen pohdittavaksi tiimivalmennuksessa, syntyy vilkas keskustelu hyvän johtamisen periaatteista. Tosiasiassa tämä on vain hyvä lähtökohta johtamisen pohdintaan, sillä ihmiset liittyvät eri organisaatioihin paljon moninaisimmin syin. Kirjassa luetaan yllämainitun haasteen lisäksi yksitoista muuta konkreettista haastetta.

Kirja luo erittäin monipuolisen kuvan johtamisajattelun kehittymisestä viimeisen sadan vuoden aikana. Mitään yksiselitteistä vastausta parhaaseen johtamistapaan ei ole vielä näkyvissä. Asiantuntijoina me kyllä itsekkin tiedämme, että meitä ei voi johtaa samoilla menetelmillä kuin teollisella aikakaudella. Jaettu johtajuus voi olla uusi suuntaus, jossa ihmiset ottavat vastuuta yli omien tehtävärajojensa. Hyvän joukkuehengen ympäröimänä jokaista meistä arvostetaan sellaisena kuin olemme ja jaamme osaamistamme toisillemme. 42 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.



4.2. Johtajan taidot ja työkalut

JÄRVINEN, KATI
*Työn
mielekkyyden
johtaminen
– Käytännön
opas*

Talentum 2014
978-952-14-2110-5

★ 2

Paremmen inhimillisen tuottavuuden resepti on yksinkertainen: kun ihminen tuntee työn henkilökohtaisesti mielekkääksi, hän innostuu, voi hyvin ja on tuottava. Mielekkyyden johtamisella luodaan laadukkaan työntöön mahdollistavat käytännöt ja puretaan esteet, jolloin päästään parempiin taloudellisiin tuloksiin ja hyvinvointiin. Kirja esittää 12 reittiä työn mielekkyyteen. Työstään innostunut ihminen saa ihmeitä aikaan. Motivaatio tehdä hyvää työtä ei tule järkiratkaisuna vaan aidosta tunteesta.

Mielekkyyden johtaminen laajenee yksilöistä tiimien sisäisen dynamiikan johtamiseksi. Se on sitä, että yksilö havahtuu kuuluvansa ryhmään, jolla on yhteinen, tärkeä tehtävä. Mielekkyyden johdetuissa tiimeissä keskinäinen arvostus on korkealla, sillä hyvästä itsetuntemuksesta kumpuava erilaisuuden voimavara auttaa yltämään luoviin suorituksiin. Yhteisöllinen työmenestys tuottaa enemmän kuin yksilöt yksin.

Vahvuuksien ja luontaisten lahjakkuuksien tietoinen ja tunteisiin asti ulottuva hyödyntäminen tekee työstä mielekäästä. Meillä on opittuja tietoja ja taitoja, jotka yhdistettynä luontaisiin, vahvuuksiksi asti kehittyneisiin lahjakkuuksiimme erottavat meidät eduksemme muista. Se, miten mielekkääksi työmme koemme, kertoo, kuinka hyvin pystymme hyödyntämään vahvuuksiamme ja luontaisia lahjakkuuksiamme työssämme. Vahvuuksiamme kehittämällä meillä on mahdollisuus kehittyä erinomaisiksi oman alamme ammattilaisiksi.

Tiimeissä tehokkuutta lisää huomattavasti se, että työntekijä tarjoaa vahvuutensa tiimin käyttöön ja kertoo heikkouksistaan avoimesti. Heikkouksien kehittäminen ei ole ensisijaista uramenestyksen kannalta, koska silloin ollaan jatkuvasti epämukavuusalueella. Kun taas vahvuuksissa on mahdollisuus kehittyä erinomaiseksi. Omalla vahvuusalueella töihin meno tuntuu hienolta, kollegoiden kanssa on enemmän positiivisia kuin negatiivisia vuorovaikutustilanteita, saat päivittäin enemmän aikaan ja sinulla on paljon myönteisiä ja luovia hetkiä työssäsi. 21 kolahdusta. Y1+Y2+J2.

JÄRVINEN, PEKKA
*Esimiestyön
vaikeus ja
viisaus*

WSOYpro 2011
978-951-0-37957-8

★★ 2

Teos haastaa lukijan pohtimaan käsitystään ihmisestä ja hänen käyttäytymistään ohjaavista tekijöistä työssä ja työyhteisössä. Kirja lisää ymmärrystä ihmisten ja ryhmien käyttäytymisestä. Esimiehille aiheuttaa usein hämmästyttäviä esimerkiksi seuraavat kysymykset: Miksi aikuiset ihmiset eivät toimi oma-aloitteisesti tai vastuullisesti? Miksi työnteko niin helposti unohdetaan? Miksi muutokset aiheuttavat kovan metelin ja vastustuksen? Tai miksi joku käyttäytyy asiattomasti ja yhteistyökyvyttömästi?

Ihmisten käyttäytymistä ohjaavat kirjoittajan mukaan kuusi keskeistä tekijää. Ensinnäkin ihminen käsittelee tekemänsä havainnot ja vastaanottamansa tiedon vasta tietyn tulkinnan jälkeen, ei siis välittömästi kuten eläimet. Mielekkyydsperiaate on toinen keskeinen ihmisen psyykkistä toimintaa ohjaava tekijä. Ihminen haluaa aina ymmärtää asioita, eli hän pohtii niiden

▶▶



4.2. Johtajan taidot ja työkalut

- tarkoitusta ja yrittää muodostaa itsensä kannalta järkevän selityksen ja konaiskuvan.

Kolmanneksi jokainen ihminen on ainutlaatuinen: kahta samanlaista ei ole. Tämän takia jokainen ymmärtää ja tulkitsee asioita omalla henkilökohtaisella tavallaan. Neljänneksi ihminen tarvitsee arvostusta ja hyväksyntää toisilta ihmisiltä. Siksi itsenäinen ja toisista riippumaton mielipiteenmuodostus ja käyttäytyminen on usein niin vaikeaa.

Viidenneksi ihminen on toisista riippuvainen, mutta hän haluaa myös vaikuttaa omiin asioihinsa ja työhönsä. Kukaan ei itsemääräämispyrkimyksensä vuoksi siedä pomottavaa ja liian määräävää johtamista, vaan toivoo, että häneen luotetaan ja hän saa toimia itsenäisesti. Kuudenneksi ihmisessä on kaksi hyvin erilaista minän tilaa. Kokeva minä elää ajassa – tässä ja nyt. Muisteleva minä katsoo mennyttä ja poimii sieltä muistikuvia ja tapahtumia.

Nämä kuusi keskeistä ihmisen käyttäytymistä ohjaavaa tekijää selittävät kirjoittajan mielestä, miksi henkilöstökyselyjen tuloksista on vaikea vetää tarkkoja johtopäätöksiä. Työyhteisön todellisuus voi olla aivan erilaista kuin mitä kyselyjen tulokset antavat ymmärtää. Eikä ole lainkaan ihme, että tulosten käsittely jää usein niiden toteamiseksi eikä niistä seuraa mitään korjaavia toimenpiteitä. Parhaat johtajat ovat samalla kertaa sekä vaatimattomia että määrätietoisia, sekä nöyriä että pelottomia. Mielestäni tekijän paras kirja. 33 kolahdusta. Y1+J2.

KALLIOMAA, SAMI &
KETTUNEN, SAMI

*Luottamus
esimiestyössä*

WSOYpro 2010
978-951-0-36433-8



Kirjan aiheena on luottamus esimiehen ja johdettavan välillä. Tekijät kertovat kirjassaan siitä, mitä tämä luottamus organisaatiossa parhaimmillaan tarkoittaa. Luottamukseen perustuvaa johtajuutta kannattaa kehittää ja ylläpitää, tämän kirjan esimerkkien ja menetelmien avulla se on myös mahdollista. Tekijät esittelevät mm. Bassin osallistavan johtajuuden mallin, joka sisältää neljä tekijää: 1) Luottamuksen rakentamisen, karisman, 2) inspiroivan tavan motivoida, 3) älyllisen stimuloinnin ja 4) ihmisen yksilöllisen kohtaamisen. Myös Tiimiakatemiassakin tunnettu Greenleafin palveleva johtajuus saa kehuja. Tiedämme, että yhteisöllisyyden rakentamisen onnistuminen perustuu luottamukseen, yhteistyöhön ja sitoutumiseen.

Usein esimiehen on helpompi oppia luottamaan johdettaviinsa kuin näiden esimieheen. Tekijöiden mukaan johdettavilla luottamuksen muodostuminen on pidempi prosessi ja esimiehen tulee tämä muistaa erityisesti yhteistyön alkaessa. Esimiehen antama malli ja esimerkki ovat johdettavien työn kannalta tärkeitä. Esimiehelle tarjoutuu useita tilanteita, joissa hän voi motivoida alaisiaan omalla esimerkillään. Tekijät väittävät, että yritys ei kaadu huonon työntekijän takia, mutta voi kaatua huonon johtoryhmän takia. Johtoryhmätyöskentely kaatuu usein liian suureen ryhmään, jonka vuoro-vaikutus ei toimi. Silloin ristiriitatilanteiden korjaaminen voi olla haastavaa. Johtoryhmän vastuulla on rakentaa sellaisia toimintatapoja, jotka helpottavat yhteistä tapaa konfliktien käsittelyssä. 23 kolahdusta. Y1+J1+J2.



4.2. Johtajan taidot ja työkalut

KUISTIALA, ANU
Johtajanaiset

Alma Talent 2019
978-952-14-3849-3

★ 2

UUSI!

Kirja sisältää avoimia ja rehellisiä tarinoita urasta, valinnoista, pettymyksistä, raskaiden aikojen sietämisestä sekä uran ja perheen ristipaineista. Kuusi huippujohtajaa tarjoaa ainutlaatuisen kurkistuksen työelämän kulisien taakse. Nokia Renkaiden toimitusjohtaja Hille Korhonen, hallitusammattilainen Leena Niemistö, Yleisradion toimitusjohtaja Merja Ylä-Anttila, Pohjoismaiden ministerineuvoston pääsihteeri Paula Lehtomäki, Wolt Enterprisesin liiketoimintajohtaja Marianne Vikkula sekä Ruotsin Kansallismuseon pääjohtaja Susanna Petterson kertovat parhaat oivalluksensa työelämästä, johtamisesta ja siitä, mitä huipulle pääseminen vaatii. Mitkä ovat uran ratkaisevat valinnat? Mistä löytyy sisäinen draivi? Mikä tuo iloa ja mistä löytyy voima mustimpana päivänä?

Vahva kunnianhimo, määrätietoinen eteneminen sekä rohkeat valinnat ratkaisevissa tilanteissa ovat yhteistä tämän kirja naisille. Pitää tietää mitä tahtoo ja osata tarttua tilaisuuksiin. Vahvimmat sisäiset draiverit ovat halua vaikuttaa ja tehdä työtä, jolla on tarkoitus. Työn pitää olla myös tarpeeksi haastavaa, jotta se motivoi. Vahva motivaatio syntyy uteliaisuudesta ja halusta oppia uutta. Halu katsoa, pärjääkö, pystynkö tuohon. Ja kun tuossa pärjäsini, niin mitä vielä olisi tarjolla? Taistelu voitetaan henkisellä asenteella ennen kuin se alkaakaan. Jos pitää otella, tärkeintä on ensin horjuttaa vastustajan strategiaa ennen kuin rymistetään sotavaunuilla sisään. Strategiaa ja omaa toimintaa pitää myös osata muuttaa nopeasti olosuhteiden muuttuessa.

Kirjan johtajanaiset ovat yhtä mieltä siitä, että jatkossa johtaminen on johtamispalveluja (leadership as a service). Enää ei anneta tarkkoja ohjeita ja suuntaviivoja vaan entistä enemmän osallistetaan yritysten organisaatioita strategian miettimiseen ja ohjataan tavoitteilla. Organisaatio itse vaikuttaa, millä tavalla tavoitteisiin päästään. Tiimit ovat itseohjautuvia ja yhdessäohjautuvia, joissa esimies johtaa tiimin kanssa työtä ja näyttää suuntaa. Johtajat ovat enemmän ihmisten yhdistäjiä ja asioiden raivaajia. Johtajan tehtävä on auttaa, jotta tiimin asiantuntijat pystyvät keskittymään omaan työhönsä. Jatkossa myös itsensä johtaminen korostuu ja verkostoituminen yrityksen sisällä tulee entistä tärkeämmäksi.

Johtamisesta tulee entistä henkilökohtaisempaa. Ihmisiä johdetaan yksilöinä, arvostetaan erilaisuutta ja rohkaistaan henkilökohtaiseen kasvuun. Nousussa on myös yrittäjämäinen johtaminen isoissakin organisaatioissa. Yrittäjämäisessä ajattelussa korostuvat vastuunotto kokonaisuudesta, sitkeys, uteliaisuus, kokeilunhalu ja tapa tarkastella uusia asioita ennakkoluulottomasti. Parhaimmillaan johtaminen on yksinkertaisesti ihmisten kuuntelemista ja osallistamista päätöksentekoon hyvässä ilmapiirissä kohti yhteisesti sovittua suuntaa. Tulevaisuuden työelämän tärkeimmät kyvyt ovat empatia, vuorovaikutus, uteliaisuus ja rohkeus. 25 kolahdusta. J1+J2+Y1.



4.2. Johtajan taidot ja työkalut

KUKKOLA, EERO
*En minä
vaan me*

Books on Demand
2018
978-951-568-504-9

★★ 2

Johtaminen on palveluammatti, jossa johtajan tehtävä on tukea ja palvella ihmisiä ja organisaatioita eikä päinvastoin. Nykyaikaisen johtamisen ydin on, en minä vaan me. Viisaus ei ole yhdessä päässä ja siksi johtamisen haaste on saada organisaation parviäly mahdollisimman täysimääräisesti organisaation käyttöön. Kirjoittajan mielestä johtajuuden yhdessä parhaimmassa määritelmässä tämä ydin määritellään osuvasti: oletko tarpeeksi voimakas, rohkea, nöyrä, viisas ja kypsä pyytääksesi muilta apua? Jokainen johtaja ja esimies tarvitsee aina muiden apua. Yksin et ole mitään, sillä yhdessä seistään, erillään kaadutaan.

Tehtävä on pidettävä aina kirkkaana mielessä. Jos et tiedä, mitä pitää tehdä, keskity aina tärkeimpään eli ydintehtävääsi, niin tekemisesi ei voi mennä pahasti pieleen. Paineen alla katoaa usein tekemisen tarkoitus, mikä johtaa tehtävän hämärtymiseen. Yksi johtajan pahimmista virheistä on epäjohtomukaisuus.

Hyvän ihmisten johtajan pitää sietää kaaosta, epävarmuutta, inhimillisiä tunteita, juoruja ja draamaa. Ihminen kun pyrkii aina tekemään sitä, mikä on hänelle henkilökohtaisesti tärkeintä, vaikka se olisi ristiriidassa sen kanssa, mitä hänen pitäisi tehdä. Hyvä johtaja johtaa arvovallallaan, persoonallisuutensa kautta ja esimerkillään. Itsensä johtaminen, itsekontrolli ja itsekuri ovat asioita, jotka jokaisen menestyksestä haaveilevan on hallittava.

Strategian luominen on vaikeaa, mutta strategian toimeenpano on sata kertaa haastavampaa. Strategian jalkauttamisen paradoksi onkin se, että johto suunnittelee viikkotolkulla strategiaa, jonka henkilöstö ymmärtää puolessa tunnissa väärin. Strategia ei tapahdu, vaan se tehdään siten, että toimintaa ohjataan ja suunnataan tärkeiksi katsottuihin asioihin. Paras strateginen ajattelu on yksinkertaista ja innostavaa. Muutosvisio koostuu kolmesta elementistä: luo visio, kommunikoi visio ja luo mahdollisuudet vision toteutumiseksi.

Organisaatiossa luottamus on oleellista. Luottamusta ei voi vaatia vaan se on ansaittava. Luottamus on uskoa siihen, ettei työtoveria jätetä hankalisakaan paikoissa. Toisiinsa luottavat työtoverit uskaltavat olla keskenään eri mieltä ja antaa toisilleen korjaavaa palautetta. Kiitä vähäisestäkin edistymisestä. Asiantuntijaorganisaatiota on haastavaa johtaa. He haluavat johtajan, mutta edellyttävät tiettyä vapautta ja itsenäisyyttä työssään. Vastuuta ja valtaa onkin jaettava kaikille. Arvostus on asiantuntijalle tärkeää. Asiantuntijoiden arvostus mittaa johdon sivistyksen tasoa. Asiantuntijat arvostavat toisissaan erityisesti asiantuntijuutta.

Yhdessä oppiminen, uuden luominen, innovaatiot ja oppiva organisaatio ovat käsitteitä, jotka yhdistetään asiantuntijaorganisaatioon. Mikään ei ole niin tärkeää kuin osaaminen. Oppiva organisaatio rakentuu yhteisille tavoitteille, toisilta oppimiseen sekä positiiviseen yhteisöllisyyteen. Oppivan organisaation johtaminen vaatii johdolta kykyä luoda mahdollisimman otolliset olosuhteet oppimiselle ja kehitykselle. Valmentava johtaminen on asiantuntijoiden johtamisessa ehkä paras tapa ja tapahtuu esimerkillä. Asiantuntijoina



4.2. Johtajan taidot ja työkalut

- olemme vastuussa itsestämme ja osaamisestamme. Ihminen tulee vanhaksi, kun ei enää jaksa tai halua kehittyä ja uudistua. Elinikäisestä oppimisesta on tullut välttämätöntä, sillä yhteiskunta muuttuu ja kehittyy vauhdilla.

Erityisen tärkeää on, että johtajalla on aikaa ajatella, kuunnella itseään, organisaatiotaan ja sidosryhmiään. Johtajalla pitää olla niin löysä aikataulu, että yllättävän ongelmatilanteen tullessa hänellä on aikaa paneutua siihen. Kun johtaja pysähtyy ja ajattelee, hän tekee parasta työtään. Aikaa ajatustyöhön ei ole, jos tukehduttaa päiväohjelmansa juoksevien asioiden hoitoon tai rutiinien pyörittämiseen. 68 kolahdusta. J1+J2.

KUKKOLA, EERO
*Peruspeliä
johtaja!
Peruspeliä!
Johtaminen on
palveluammatti,
Johtamistaidon
opas*

Books on Demand
2011
978-952-498-900-8

★★ 2

Johtaja on organisaation palvelija eikä toisinpäin. Tehokkailla johtajilla on taso korkealla ja oikeat periaatteet, joista he pitävät kiinni. Teos on perusteos, joka antaa eväitä johtajuuden kasvuun ja oman tason nostamiseen. Kirjaan on koottu omia ja muiden ajatuksia ja kokemuksia johtamisesta. Kirjoittajan johtoajatuksena on ollut, että johtajan ensimmäinen ja tärkein ominaisuus on kyky opettaa ja kehittää muita johtajia. Kirjoittajan mukaan johtamisen perusopit ja johtamismit on tunnettava ja niitä on kunnioitettava ennen kuin ne voi unohtaa ja heittää pois – silloin olet mestari ja oman tiesi kulkija.

Kirjaan on koottu ajatuksia kuuden eri teeman ympärille, joista kustakin otan yhden esimerkin. Ensimmäisenä teemana on: Strateginen johtaminen. Tästä teemasta tuli itselleni valtavasti ideoita, koska lukiessani kirjan olin laatimassa ehdotusta yhtiömme strategiaksi. Valitsen tähän yhden ajatuksen: ”Vision ja strategian määrittelystä ei saa syntyä paksua strategiakäsikirjaa vaan selkeä ja yksinkertainen ajatus yrityksen tulevaisuuden tahtotilasta ja tarvittavista jatkotoimenpiteistä.”

Toisena teemana on: Erilaisia ajatuksia johtamisesta. Tästä teemasta valitsen seuraavan ajatuksen: ”Tiimi, joka osaa arvostaa toinen toisiaan ja itseään, on lähes voittamaton. Tiimi on enemmän kuin vain ryhmä ihmisiä. Osaatko management by tiimi?” Kolmantena teemana on: Ihmisten ja asioiden johtaminen. Tässä käsitellään kaikki keskeiset johtamisen peruseriaatteet, joten valinta on vaikea. Ehkä tämä: ”Johtajan tehtävään kuuluu huolehtia siitä, että organisaation perustehtävä säilyy kaikilla kirkkaana mielessä. Hänen tehtävänsä on myös viestiä organisaation missio ja visio; mikä on olemassaolomme tarkoitus, mihin pyrimme ja millä peruspelillä.”

Neljäntenä teemana on: Itsensä johtaminen. Näissä lauseissa on useita ajatuksia: ”Kehittymiseen kuuluu aina terve nöyryys. Menestys syntyy kuitenkin pikkuhiljaa, systemaattisesti rakentaen. Johtajuus kehittyy päivä päivältä, ei päivässä. Kyky kasvaa ja kehittää taitojaan erottaa johtajat seuraajista. Ammatilainen pitää itseään aina aloittelijana.”

Viidentenä teemana on: Projektijohtaminen. Siitä poimin seuraavat ajatukset: ”Ennen kuin aloitat, kuvaile projektin lopputulos niin hyvin kuin mahdollista, jotta jokainen tietää, mihin suuntaan mennään. Muista kirjata ja



►►

4.2. Johtajan taidot ja työkalut

- dokumentoida myös omat kokemuksesi projektista tulevien projektien käyttöön. Edellyttä ja vaadi tuloksia. Jos et tee sitä, projektin jäsenet päättelevät pian, että heidän työnsä on yhdentekevää tai ei ainakaan kovin tärkeää. Tulosten vaatiminen on johtajan työtä.”

Kuudentena teemana on: Muutosjohtaminen. Ja siitä: ”Ensimmäiset 25 vuotta käytät asioiden oppimiseen. Seuraavat 25 vuotta teet töitä ja opit asiat käytännössä ja viimeiset 25 vuotta sinun tulee käyttää kokemuksesi ja oppiesi siirtämiseen nuoremmalle sukupolvelle. Olet lopulta kasvanut aikuiseksi, kun olet ymmärtänyt, että elämä on sitä mitä annat – ei sitä, mitä saat. Elämän ydin on antamista.” Todella mielenkiintoinen johtamistaidon opas. 53 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

KULTANEN, TIMO

*Esimies
ongelmien
aiheuttaja ja
ratkaisija*

Kauppakamari 2016
978-952-246-420-0

★ 2

Valtaosa esimiestyön ongelmista on esimiesten itsensä aiheuttamia. Huonon esimiehen alaisuudessa hyvistäkin työntekijöistä tulee keskivertoja tai huonoja. Hyvän esimiehen alaiset taas löytävät itsestään uusia kykyjä ja piirteitä, parhaat puolensa, työyhteisön hyödyksi. Kirja antaa esimiehille ja johtajille eväitä pohtia itseään ja omia ajattelu- ja toimintamallejaan, suoraan ja kaunistelematta. Kirjassa nähdään, että ajattelun laatu on johtajan keskeisin työkalu. Ajattelu ohjaa toimintaamme huomaamatta.

Ajatuksia seuraavat tunteet, asenteet ja uskomukset, toiminta ja seuraukset. Kaikki vaikuttaa kaikkeen kirjan johtamisen kehässä. Kaiken ydin on minäkuvassa tapahtuvat muutokset, jotka heijastuvat johtajan valintojen perustaan. Valintojen perustan muutokset taas heijastuvat asioihin tarttumiseen ja läpivientiin. Ja lopulta minäkuvan tilasta lähteneet muutokset heijastuvat kehittymiseen ja viisastumiseen. Jos itsetunto ja itseluottamus laskevat, se heijastuu uskomuksiin itsestä ja myös ihmisen arvoihin.

Itsetunnossa on kysymys oman itsensä hyväksymisestä ja myös siitä, mihin ihminen uskoo itsellään olevan mahdollisuuksia. Itsetunto on paljolti ajatusten tulosta. Minäkäsitys koostuu kolmesta alueesta: 1) Todellinen minäkäsitys, joka kuvaa ihmisen käsitystä itsestään. Kyse on ihmisen omasta arviosta itsestään. 2) Ihanneminäkäsitys tarkoittaa sitä, millainen ihminen haluaisi olla. 3) Normatiivinen minäkäsitys tarkoittaa ihmisen käsitystä ja uskomuksia siitä, millaisena muut häntä pitävät. Kaikki kolme minäkäsityksen aluetta ovat tavallaan ihmisen omia luomuksia, vaikka ympäristö saattaa vaikuttaa niihin hyvinkin paljon.

Johtaja, jolla on vahva itsetunto, ei keskity ensisijaisesti siihen, mitä muut hänestä ajattelevat. Hän luottaa itseensä ja omiin valintoihinsa. Jokainen onnistuminen itsetunnon alueella heilauttaa koko venettä, koska jokainen muutos aiheuttaa useita muita muutoksia. Itseluottamus esitetään usein itsetunnon synonyyminä. Kirjoittajan mukaan itseluottamus on rajatumpi kuin itsetunto. Itseluottamus voidaan kuvata enemmän aika-, tilanne- ja paikka-sidonaiseksi. Itseluottamus on kuitenkin melko pysyvä piirre.

►►



4.2. Johtajan taidot ja työkalut

- Esimiestyössä yhdeksi valtavirraksi on muodostumassa kohtaamistaitojen kehittäminen. Minkälainen jälki minusta jää? Tiedostanko minä jälkeni luonteen? Tuonko energiaa vai vienkö sitä? Lisäänkö luottamusta vai nakeranko sitä? Voiko minuun aina luottaa? Luonko turvallisuutta vai pelkoa? Sanonko liian usein liian suoraan? Tässä muutamia poimintoja psykologispainotteisesta kirjasta. 25 kolahdusta. Y1+J2.

MAXWELL, JOHN C.

Johtajuuden 21 kiistatonta lainalaisuutta

Päivä 2009
978-952-475-337-1

★★★ 3

Harvat ovat luontaisia johtajia. Todellisuudessa johtamiskyky koostuu taidoista, joista useimmat ovat opittavissa ja hiottavissa. Tässä teoksessa tekijä osoittaa, millä tavoin hyvä johtaja toimii, mitä häneltä edellytetään ja miten hän voi parhaiten siirtää viestikapulan seuraajilleen. En mahda mitään sille, että John C. Maxwellista on tullut suosikkini Druckerin jälkeen. Tähän kirjaan perustuvat jossain määrin tekijän kaikki muut kirjat. Kirjan perussanoma on se, että jotkin asiat eivät muutu. Kaikki 21 lakia ovat opittavissa ja nämä lait muodostavat johtajuuden perustan. Poimin seuraavaan muutamia kohtia, jotka tekivät itseeni vaikutuksen.

Vaikutusvallan laki on johtamisen yksi selvimmistä totuuksista. Jollet kykene vaikuttamaan toisiin ihmisiin, et koskaan voi johtaa muita. Voidaksesi ohjata ihmisiä uuteen suuntaan tarvitset vaikutusvaltaa. Asema sinänsä ei luo johtajaa (vaikka tätä usein näkeekin); johtaja luo aseman. Hyvä mittari johtajuudelle käy ilmi siitä, onko henkilöllä seuraajia. Prosessin laissa lähdetään liikkeelle siitä, että johtamistaito on todellisuudessa kokoelma taitoja, joista melkein kaikki ovat opittavissa ja kehitettävissä. Prosessi ei kuitenkaan etene hetkessä. Johtajuus on monimutkainen asia. Siihen kuuluu monia puolia: kunnioitus, kokemus, tunne-elämän vahvuus, ihmissuhdetaidot, itsekuri, näky, liikevoima, ajoitus – luetteloa voisi jatkaa.

Ihmiset toimivat sen mukaan, mitä näkevät (esikuvan laki). Mitä korkeammalle etenet johtajuudessa, sitä enemmän työsi kohdistuu tulevaisuuteen. Johtajat löytävät tiimille tien voittoon (voiton laki). Voiton kolme avainta ovat samat kuin tiimitoiminnassa yleensä. Ensinnäkin on oltava yhteinen näky. Riippumatta siitä, kuinka paljon lahjakkuutta tai edellytyksiä joukkueesta löytyy, se menestyy ainoastaan silloin kun sen pelaajilla on yhteinen näky. Toiseksi joukkue tarvitsee erilaisia taitoja. Jokaisella on jotain annettavaa. Kolmanneksi on oltava johtaja, joka on omistautunut voitolle ja kykenee nostamaan pelaajat todelliselle tasolleen.

Räjähdyksmäisen kasvun laki viittaa suoraan ohjelmaamme ”Nuoresta johtajasta liideriksi”. Jos kehität johtajia, organisaatiosi voi kokea räjähdysmäisen kasvun. Jos haluat koota johtajia yhteen, sinun on luotava heille olosuhteet, joissa he voivat kukoistaa. Jos kasvat jatkuvasti ja pysyt johtajuudessa johtamiasi ihmisiä edellä, pystyt lisäämään arvoa niiden johtajien elämään, jotka seuraavat sinua. Johtajan kestävä arvo mitataan hänen seuraajiensa kautta (henkisen perinnön laki). Millaisen henkisen perinnön aion jättää? 92 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.



MAYOR, PÄIVI &
RISKU, MARJO

*Opas
yksilölliseen
motivointiin –
16 perustarvetta
johtamisen apuna*

Talentum 2015
978-952-14-2486-1

★ 2

Kirja syventää käsitystämme motivaatiosta, sen yksilöllisyydestä ja ihmisten motivoinnista käytännössä. Kirja perustuu psykologian professori Steven Reissin teoriaan elämän 16 perustarpeesta. Reiss Motivaatioprofiili on ensimmäinen empiirisesti kehitetty, tieteellinen ihmisten yksilöllisiä motiiveja kartoittava menetelmä. Sen avulla yksilölliset motiivit saadaan näkyviksi ja mitattaviksi. Reiss korostaa suvaitsevaisuutta ja erilaisuuden ymmärtämistä.

Eri motiivit yhdistyvät jokaisessa ihmisessä ainutlaatuisella ja hänelle tyypillisellä tavalla ja vahvuudella. Kaikki yhdistelmät ovat mahdollisia ja hyväksyttäviä. Reissin teoriassa painotetaan yksilöiden ainutlaatuisuutta eikä jaotella ihmisiä ryhmiin, kategorioihin tai tyyppeihin, joiden jäsenillä olisi samanlaisia ominaisuuksia ja käyttäytymismalleja. Reissin löytämät 16 psykologista tarvetta ohjaavat psyykeä ja voivat siksi selittää suuren osan kokemuksistamme aina ihmissuhteista ja arvoista alkaen. On tärkeää erottaa motiivi ja käyttäytyminen toisistaan. Motiivi on osa ihmisen yksilöllisyyttä, kun taas toiminta ja käyttäytymiset ovat erilaisia tapoja tyydyttää tarpeita. Kiinnostus johonkin toimintaan on aina jonkin sisäisen tarpeen motivoimaa. Motiivi ei siis kerro, miten ihminen käyttäytyy, vaan miksi hän käyttäytyy tietyllä tavalla.

Kirjassa kuvataan hyvin elämän 16 perusmotiivia: Valta, riippumattomuus, uteliaisuus, hyväksyntä, järjestys, säätäminen / kerääminen, kunnia, idealismi, sosiaaliset kontaktit, perhe, status, kosto / voittaminen, esteettisyys / romantiikka, syöminen, ruumiillinen aktiivisuus ja rauhallisuus / mielenrauha. Kaikki nämä kuvataan kirjassa käytännön esimerkeillä. Kunkin motiivin perässä on lyhyitä esimerkkejä siitä, miten esimies voi hyödyntää motiivin ydinkohtia johtaessaan tiimiään ja sen jäseniä yksilöllisesti. 33 kolahdusta. Y1+Y2+J2.

OWEN, JO
*The Death
of Modern
Management –
How to Lead in
the New World
Disorder*

John Wiley&Sons 2009
978-0-470-68285-2
(engl.)

★★★★ 3

Nykyaikainen johtaminen on tekijän mukaan kaatumassa omiin ristiriitaisuuksiinsa. Vanha järjestys antaa tietä uudelle maailman epäjärjestykselle. Nykyjohtamisen yksinkertaiset kaavat ovat johtaneet tappiolliseen yhdenmukaisuuteen. Seuraamme viimeistä muotia, mutta mikään ei parane, koska kaikki kilpailijamme tekevät samat asiat. Käsissäsi on huippuhyvä johtamisen kirja pitkästä ajasta.

Nykyaikainen johtaminen on vain noin sata vuotta vanha ajatus, jos pidämme Frederick W. Taylorin kirjaa ”Scientific Management” jonkinlaisena ensimmäisenä virstanpylväänä ja Henry Fordia kirjan teorioiden ensimmäisenä suurimittaisena ”tieteellisen” johtamisen toteuttajana. Tietotalous perustuu innovaatioon, erilaisuuteen ja lukuisiin pieniin epäonnistumisiin. Yksinkertaistetut strategian, talouden ja johtamisen kaavat rohkaisevat yhdenmukaisuuteen, ei innovointiin. Johtajien ei pidä olla kirjoittajan mukaan teorioiden orjia vaan heidän on luotava oma tulevaisuutensa, päätettävä omista säännöistään ja kontrolloitava omaa kohtaloaan.



4.2. Johtajan taidot ja työkalut

►► On muistettava, että suurin osa johtamismalleista tulee Yhdysvalloista. Esimerkiksi John Collinsin maailmanlaajuinen bestseller ”Hyvästä paras” katsoo asioita Amerikan näkökulmasta. Kaikki ”Hienot” 11 yritystä ovat USA:sta. Koska kirja on julkaistu vuonna 2001, nämä huippuyritykset ovat kärsineet: Circuit City on tehnyt konkurssin, Nucor taistelee elämästään, Fannie Maen on pelastanut hallitus suurin kustannuksin jne. Jälleen voimme todeta, että menestys ei kestä kauan. Ja jos tahdomme menestyskaavoja, meidän on katsottava muualle kuin Yhdysvaltoihin. Kaiken kaikkiaan Collinsin kirjat ”Built to Last” ja Good to Great” käsittivät 88 yritystä, joista vain yksi (Sony) ei ollut amerikkalainen.

Kirjoittajan mukaan johtamisen kehittäminen nykytavalla erityisesti MBA-tavalla on rikkonainen malli (”broken model”). Ajatelkaa hetki, miten olette oppineet johtamaan. Tekijä on kysynyt tämän kysymyksen tuhansilta johtajilta ja hän on saanut aina yhtäpitäviä vastauksia. Helpottaakseen valintaasi hän kehottaa poimimaan kaksi seuraavista kuudesta menetelmästä pääasiallisiksi tavoiksi kehittääksesi oman menetelmän johtamiseesi. Nämä metodit ovat: 1) kirjat 2) kurssit 3) pomot (hyvät ja huonot opit) 4) roolimalit (työpaikalla ja sen ulkopuolella) 5) vertaiset ja 6) kokemus. Esimerkiksi et voi lukea kirjaa sivulta 1 ja lopettaa sivulle 276 johtajana vaikka se olisi tämä kirja.

Jokaisen on siis luotava oma johtamismenetelmänsä, joka on yhtä ainutlaatuinen kuin oma DNA. Kuitenkin sen on perustuttava toisten ihmisten pikku DNA-palasten lainaamiseen ja varastamiseen. Kirjat ja kurssit auttavat antamaan jonkinlaisen viitekehyksen ja rakenteen satunnaiseen kokemuksen matkaan. Todellinen johtaminen on sitä että otamme ihmiset mukaan sinne minne he eivät ole vielä menneet. Siis Star Trekin kapteeni James T. Kirkin alkusanojen mukaan. Yksi parhaista 2010 lukemistani kirjoista. 147 kolahdusta. Y1+J1+J2.

PALMU-JORONEN,
ANNE-LIISA

*Nokia-
vuodet – Mitä
johtamisesta voi
oppia*

Atena 2009
978-951-796-577-4

★★ 3

Kirja kertoo, millaista oli olla lakimies rakettimaisesti kasvavassa yhtiössä, keskellä valtavia muutoksia ja kovaa työtä. Tekijä pohtii omien kokemustensa valossa, mitä johtamisesta on mahdollista oppia. Nykyisellä tehokkuusjohtamisella on kova hinta. Ihmisyys ja inhimillisuus kärsivät ja jäävät paitsioon, ihmiskuva kapenee ja vääristyy. Ihmisistä halutaan valikoida tehokkaimmat ja parhaimmat, ja samalla kaikenlainen heikkous pyritään leikkaamaan pois. Kulttuuri on kova ja kuluttava, ja siinä on piirteitä, jotka vaikeuttavat merkittävästi luottamuksen ylläpitämistä. Tekijä pohtiikin, olisiko mahdollista luoda nykyistä parempi johtamis- ja työnteonkulttuuri kehittämällä myös niitä asioita, joita nykyisissä johtamisopeissa ei vielä korosteta selkeästi. Tekijä oli syksyllä 2009 yksi puhuja ”Tiimimestarit Areenalla”-seminaarissamme ja hän selvästi tukee ajattelullaan kaverijohtamista.

Kehitys edellyttää riittävää yhteisöllisyyttä, sillä vaikka yksilöllisyys ja keskinäinen kilpailukulttuuri näyttäisivät olevan keskeisesti esillä työelämäs-

►►



4.2. Johtajan taidot ja työkalut

- sä, ihminen on todellisuudessa laumaeläin. On tärkeää kuulua johonkin yhteisöön ja saada siellä tunne hyväksytyksi tulemisesta, sillä ihmisen minä rakentuu osana yhteisöä. Tämä on tekijän mukaan tärkeä osa ihmistunte-
musta, joten se pitäisi ottaa huomioon myös sekä esimiesten että työnteki-
joiden koulutuksessa. Jokaisen esimiesasemassa olevan tulisi lukea ainakin
muutama johtajuudesta kertova teos. Koska johtajuudessa pitää huomioida
niin monenlaisia asioita, opiskelematta asiaa kukaan ei voi olla varma siitä,
että kaikki tulee huomioiduksi. Esimiesasemassa työskentely tarkoittaa, että
ihminen on vastuussa siitä, miten hänen oma toimintansa vaikuttaa muiden
toimintaan. Elämäkokemukseen ja sen siirtämiseen nuorille pitää kiinnittää
erityistä huomiota. Sukupolviketjujen särkyminen kahdenkymmenen viime
vuoden aikana on ollut silmiinpistävä, ja se on vienyt nuorilta olennaisen
osan kasvutuesta. Ihminen on ymmärrettävä ja hyväksyttävä nykyistä parem-
min yhteisöllisyyden ja sosiaalisuuden kautta. Yhteisöllisyyden syntyminen
edellyttää aina aikaa ja yhteistä historiaa. 36 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

RANTANEN, MARJO

*Tunnelma-
johtaja*

Alma Talent 2018
978-952-14-3441-9

★★★ 2

UUSI!

Matka tunnelmajohtajaksi alkaa tutustumalla tunnelman elementteihin: Mitä kaikkea pitää johtaa, jos haluamme johtaa tunnelmaa? Tutustumme tässä kirjassa omaan ajattelu- ja toimintatyyliin pohtimalla, kuka olen ja mikä minua erityisesti kiinnostaa. Yritykset, jotka ohittavat erilaisuuden merkityksen ja kouluttavat ihmisille vain uusia toimintamalleja, eivät onnistu saavuttamaan pysyvää muutosta omassa yhteisössä. Jos ohitamme tunnelman ajattelun vaikutuksen, palaamme aina takaisin vanhaan muutama kuukausi kick offien jälkeen. Tunnelma suomalaisena sanana on vaikea kääntää muille kielille. Kokemus tunnelmasta on yhdistelmä ajatuksia, aistihavaintoja ja tunteita, jotka syntyvät, kun olemme vuorovaikutuksessa ympäristön, toimintatapojen ja toisten ihmisten kanssa.

Tärkeimmät omaksuttavat askeleet matkalla tunnelmajohtajaksi ovat: 1) Tunnelman elementit 2) Oma tyyli johtaa tunnelmaa 3) Toisten johtaminen 4) Miten olla paras versio itsestä. Tunnelmaan liittyvät omat elementtinsä. Kun hallitsemme tarvittavat, voimme kehittyä tunnelmajohtajina ja nostaa toimintamme uudelle tasolle. Saamme hyvästä tunnelmasta energiaa ja onnistumme paremmin siinä, mitä ikinä teemme. Tunnelman elementtejä ovat ympäristö, tapa toimia ja ihmiset. Kun haluamme johtaa tunnelmaa, pitää johtaa näihin elementteihin liittyvää ajattelua, aistihavaintoja ja tunteita. Jokaisella meillä on oma tyylimme, joka on kehittynyt ajan saatossa. Hyvä tunnelmajohtaja on kiinnostunut ihmisistä yksilöinä sekä jokaisen omista vahvuuksista ja kiinnostuksen kohteista. Tärkein ominaisuus menestyvälle tunnelmajohtajalla on aina olla oma itsensä.

Tunnelmajohtaminen on myös konseptijohtamista, jossa johdamme kolme osa-aluetta: 1) toimintaympäristöä eli miljöötä 2) toimintamalleja eli prosesseja 3) ihmisiä ja mitä tapahtuu ihmisten kesken. Onnistunut ympäristö luo tavoiteltua vireystilaa ja jättää tilaa ajattelulle ja tekemiselle. Hyvä ►►



4.2. Johtajan taidot ja työkalut

- ympäristö vähentää stressiä, edistää oppimista ja nostaa sopivasti vireystilaa. Digitaaliset kanavat tehostavat tiedonkulkua, mutta tunnelman kannalta ne kaventavat inhimillisiä kokemuksia, oivalluksia ja toisesta ihmisestä inspiroitumista. Kun kohtaamme ihmisiä naamatusten, voimme hyödyntää parhaiten tunnelman kaikkia elementtejä.

Tapa toimia ja erilaiset prosessit vaikuttavat tunnelmaan, mutta myös tunnelma ohjaa prosessien suunnittelua. Prosessi tarkoittaa jonkin toiminnan tai ajattelun edistymistä. Prosessilla on aina jokin tavoite ja siihen liittyvät välitavoitteet. Prosessi pitää sisällään sarjan toimenpiteitä ja tekemisen järjestyksen, joiden avulla syntyy tavoiteltu lopputulos. Prosessin avulla voimme määrittää tekemisen (tai ajattelun) resurssit, kuten käytettävissä olevan ajan, tilan, asiantuntijuuden ja kehittämisen. Prosessit ovat inhimillisen työn tulosta, jolloin ne paitsi luovat tunnelmaa, ovat myös hyvän tai huonon tunnelman tulosta. On selvää, että tulevaisuuden johtaminen on enemmän ja enemmän valmennettavan rinnalla kulkemista ja paitsi taitojen, myös henkisen kyvykkyyden kehittämistä.

Tunnelman elementeistä on tärkein ihmiset. Se, minkälainen tunnelma vallitsee ihmisten kesken, ratkaisee lopulta tunnelman. Tunnelmajohtajan tärkein tehtävä on pitää huolta, että ihmisillä on kaikki hyvin. Hyvä tunnelma tarttuu ja näkyy tavassa ajatella, toimia ja puhua toiselle. Sosiaalisia tunteita ovat: arvostuksen tunne, varmuuden tunne, vaikuttamisen tunne, yhteenkuuluvuuden tunne, reiluuden tunne. Arvostuksen tunne syntyy tavasta, miten kohtelemme itseämme ja miten arvostamme itseämme. Varmuuden tunne on kykyä ennustaa, miten minun tai meidän käy tulevaisuudessa. Se on myös luottamuksen ja turvallisuuden tunnetta.

Vaikuttamisen tunne on tärkeä osa kokemustamme tunnelmasta. Vaikuttamisen tunne ratkaisee onnistumisen muutostilanteessa. Yhteenkuuluvuuden tunne on yhteisön todellista superliimaa. Yhteenkuuluvuuden tunne lisää motivaatiota, energiaa ja hyvinvointia. Se, että tunnemme kuuluvamme joukkoon, on yksi suurin ja vahvin yhteisöä koossa pitävä voima. Reiluuden tunne syntyy yhteisistä tavoitteista, pelisäännöistä ja sopivista aikatauluista. Reilius on omistaan joustamista, jotta toinen onnistuisi.

Hyvä ryhmädynamiikka luo tunnelmaa, joka on kuin bensaa tiimin autoon. Mitä kaikkea muuta hyvä tunnelma on, miten tiimiä tulisi johtaa? Ennen kuin voimme alkaa kehittää tiimin dynamiikkaa, on hyvä selvittää ryhmän alkuperäinen tarkoitus: Mitä ryhmän odotetaan saavan aikaan? Miksi ryhmä on olemassa? Ryhmän tehtävää verrataan ryhmän taipumuksiin, tyyliin ja kiinnostuksen kohteisiin, jolloin on helpompi selvittää, minkälaisiin tehtäviin ryhmästä löytyy helposti aikaa ja mielenkiintoa, ja minkälaiset tehtävät osoittautuvat haastaviksi ryhmälle. 60 kolahdusta. J1+J2.



4.2. Johtajan taidot ja työkalut

ROMPPANEN,
BIRGITTA &
KALLASVUO, ANITA

*Johtajuuden
rakentuminen
– Eväitä
lähijohtamiseen*

Kansanvalistusseura
2011
978-951-9140-54-4

★★ 2

Esimiehen keskeinen tehtävä on ihmisten johtaminen, vuorovaikuttaminen. Olla esimies on kokonaan eri asia kuin olla asiantuntija. Tämä oivallisuus jää monilta esimiestehtävään päätyneiltä tekemättä. Tuloksena saattaa olla tilanne, jossa sekä esimies että alaiset voivat huonosti. Tai sitten käy onnellisemmin: esimies tunnistaa roolinsa ja löytää uuden identiteetin. Voisiko esimiestyö olla innostava uravalinta? Voisiko asiantuntija siirtää asiantuntekseen innon ja intohimon siihen, että hän onkin nyt esimies?

Edessä on kirjoittajien mielestä jatkuvasti valintoja ja mahdollisuuksia. ”Ryhdyinkö asiantuntijaksi vai esimieheksi”, ei ole keskeisin kysymys. Taustalla on suurempi ja tärkeämpi kysymys: ”Mitä lopulta haluan elämältäni?” – Millä tavalla haluan toteuttaa itseäni? Mikä on paikkani, tehtäväni ja kutsumukseni?

Esimieheksi ei varsinaisesti valmistuta missään oppilaitoksessa. Yliopistot, korkeakoulut ja ammattikorkeakoulut tarjoavat johtamiseen liittyviä opintokokonaisuuksia etenevässä määrin. Myös puhutaan johtamisesta ja johtamisen teoriasta. Oppikirjat eivät ole kuitenkaan aina käänny suoraan käyttäytymisen ohjenuoriksi. Tekijöitten mielestä tarvitaan harjoittelupaikkoja, aktiivisia mentoreita, ulkopuolisia coacheja ja esimiesten vertaistukea.

Pelkkä suppea käsitys asiantuntijuudesta ei riitä. Kirjoittajat ehdottavat, että asiantuntijuuteen liitetään oppimaan oppimisen taidot, riittävästi joustavuutta sekä kykyä sopeutua erilaisiin muuttuviin tilanteisiin.

Parhaimmillaan asiantuntija on oman alansa oppija – jatkuvasti. Tätä asiantuntijan laajan osaamisen tarvetta – monipuoliset työelämävalmiudet, sosiaaliset taidot ja luovuus – ei ole korostettu likimainkaan riittävästi erilaisissa oppilaitoksissa.

Johtamismotivaatio on välttämätön edellytys menestyksellisen esimiestyön hoitamiseksi. Syttymisen kierre -malli tarkastelee motivoitumista merkityksen ja mielekkyyden kokemuksen avulla. Miksi heräät joka arkiamu ja suuntaat mielesi ja kehosi kohti työkuvioita? Syttymisen kierre edellyttää konkreettisia tavoitteita ja tekoja.

Esimiesuralla edistymisen ja menestymisen suurimpia kompastuskiviä ei välttämättä ole uuden oppimisen vaikeus vaan pois oppiminen vanhasta. Sama pätee luonnollisesti asiantuntijana kehittymiseen ja kaikkeen uuden omaksumiseen. Tätä pois oppimista on totuttu kutsumaan luopumiseksi. Luopumisen vaikeus liittyy syvimpiin mielenrakenteisiin, tunteisiin. Ei ole mahdollista rakentaa uutta, ellei ole valmis luopumaan vanhasta.

Olennaista on kirjoittajien mukaan ymmärtää tunteiden voima. Emme ole tekemisissä pikkujutun kanssa. Tunteet voi valjastaa hyvään käyttöön, esteiden ylittäminen on mahdollista. Mitä kaikki tarkoittaa esimiehelle, kun hän miettii identiteettinsä ja rooliensa kehittymistä? Kirjoittajien vastaus on, että tunteiden käsittelyä tarvitaan. Jos tunteita ei käsitellä, todellista kehittymistä ei tapahdu. Vanhat roolit jäävät päälle. Johdon pitää ymmärtää, että uusi rooli vaatii uudenlaista ajattelua. 40 kolahdusta. Y1+J2.



4.2. Johtajan taidot ja työkalut

ROPO, ARJA &
ERIKSSON, MARJA
& SAUER, ERIKA &
LEHTIMÄKI, HANNA
& KESO, HEIDI &
PIETILÄINEN, TARJA &
KOIVUNEN, NIINA

Jaetun johtajuuden särmät

Talentum 2005
952-14-0873-1

★ I

Jaetun johtajuuden särmät tuo johtamiskeskusteluun teemoja, jotka on totuttu sivuuttamaan niin julkisuudessa kuin johtamiskirjallisuudessaakin. Kirjassa nostetaan esiin käytännön johtamistyön haasteita ja tarjotaan uusi jaetun johtajuuden näkökulma näiden voittamiseksi. Jaetussa johtajuudessa keskeinen rooli on monenlaisilla, usein ristiriitojakin sisältävillä dialogeilla. Luovissa työyhteisöissä ja asiantuntijaorganisaatioissa tarvitaan uudenlaisia ideoita johtajuuteen. Näissä organisaatioissa näyttää siltä, että menestys ja kilpailukyky saavutetaan erityisesti luovuuden ja ihmisyyden avulla eikä toisinpäin. Kirjan tekijät ovat kehittäneet jaetun johtajuuden käsitteen. Se tunnistaa ihmisten johtamisen monimuotoisuuden ja luo tilaa uudelle, vuorovaikutteiselle johtamiskäytännölle, jonka perustana ovat yhdessä tekeminen, moniäänisyys ja erilaisuuden kohtaaminen. Jaettu johtajuus on tietämyksen johtamista. Yritysten johtamisessa tieto tai tietämys on muuttunut strategiseksi resurssiksi. Tavoitteena on, että työyhteisöt pystyvät moninkertaistamaan oppimisensa määrän ja laadun.

Jaetun johtajuuden edellytyksiä ovat joustava organisaatio, kyky ja halu elää erilaisten jännitteiden kanssa, johtamiseen kietoutuvien erilaisten arvojen tunnistaminen sekä särmän ja ristiriitojen hyväksyminen ja salliminen. Teos on ”tiedenaisten” laatima, josta johtuneen tekstin akateemisuus. Se tekee lukemisen vaativaksi ja pohdinkin, että olisiko tekstiä voinut yksinkertaistaa vai mitä mieltä olet seuraavasta: ”Jaetussa johtajuudessa tunnistetaan monia samanaikaisesti vaikuttavia ristiriitaisia voimia. Näitä ovat esimerkiksi hierarkiat ja kontrolli sekä yhdessä tekeminen ja kollegiaalisuus. Samalla jako operatiivisen ja strategisen toiminnan välillä hämärtyy. Näin tapahtuu erityisesti organisaatioissa, joissa asiantuntijatiedolla on oleellinen merkitys.” Akateemisesta otteesta huolimatta kirja on hyvä avaus uudelle johtamiskäsitykselle. Suosittelen lämpimästi, mutten aivan ensimmäisenä johtamiskirjanasi. Sain 31 kolahdusta. Y1+J1+J2.

SALMIMIES, RAIJA

Onnistu itsesi johtamisessa

WSOY pro 2008
978-951-0-33182-8

★★ 2

Itsensä johtamisen merkitys kasvaa organisaatioiden litistytessä. Kirja kannustaa omien vahvuuksien tunnistamiseen ja opastaa toimintatapojen ja päätöksenteon parantamiseen. Itsensä johtaminen on monenlaista itseen kohdistuvaa vaikuttamista ja kurinalaista itsensä ohjaamista. Se on jatkuvaa muuttumista, uuden oppimista ja vanhan poisoppimista, juurtuneiden asenteiden ja uskomusten kyseenalaistamista sekä ennen kaikkea vastuun ottamista itsestä ja toisista. Tavoitteena on löytää oma paikka tässä elämässä omat arvonsa ja ihanteensa tiedostaen ja elämällä niiden mukaisesti. Jokaisen tulisi tunnistaa omat taipumuksensa, hyväksyä ne ja vahvistaa omia vahvuuksiaan niin, että elämä tuntuu elämisen arvoiselta. Jatkuva uteliaisuutesi, kiinnostuneisuutesi, uusien haasteiden etsiminen ja niitä varten tarvitsemiesi taitojen kehittäminen, johtaa elinikäiseen oppimiseen ja sen seurauksena ihmisenä kasvamiseen.



4.2. Johtajan taidot ja työkalut

- Johtajuuden perustehtävä on huolehtia siitä, että organisaatiosi tekee oikeita asioita. Johtamisessa ei enää selvitä perinteisin johtamismenetelmin vaan tarvitaan uudenlaisia vuorovaikutus- ja yhteistoimintamalleja. Persoonallisuus on yhä tärkeämpi johtamisen työväline. Kun organisaatiossa kehitetään tiimi- ja prosessitoimintoja, suurin lisäarvo saavutetaan, kun niihin saadaan rekrytoituksi erilaisia ja eri valmiuksilla varustettuja ihmisiä. Kriittisen palautteen vastaanottaminen on kaiken kehityksesi lähtökohta. Ilman palautetta oppimisesi ja kasvusi tyrehtyvät, eikä kukaan meistä pärjää ilman sitä. Menestyäksesi elämässäsi, sinun tulee hankkia ja ottaa vastaan jatkuvasti palautetta toiminnastasi muilta ihmisiltä ja hyödyntää saamasi tieto. On kyettävä kyseenalaistamaan ja muuttamaan juurtuneita ajattelutottumuksiasi. Tarvitset rohkeutta kestääksesi, jaksaaaksesi, elääksesi ja kuollaksesi. Rohkeutesi on kykyä voittaa pelkosi, mutta se ei kuitenkaan merkitse pelon puuttumista. Muita rohkeuteen liitettäviä ihmisen vahvuuksia ovat urheus, kunniallisuus, rehellisyys, into, ahkeruus ja sitkeys. Ilman rohkeutta et voi vastustaa sitä, mikä on pahinta itsessäsi ja muissa. Rohkea toimintasi osoittaa tilanteiden hallintaa, arvokkuutta ja vapautta. 43 kolahdusta. Y1+Y2+J1+J2.

SALMINEN, JARI
*Uuden
esimiehen kirja*

J-Impact 2017
978-952-6614-06-9

★ 2

Kirja auttaa uutta esimiestä ymmärtämään haastavan tehtävänsä sisältöä ja luonnetta sekä luomaan oman menestymisensä strategiansa. Esimies antaa organisaatiolleen suunnan ja reagoi poikkeamiin. Ilman määrätietoista johtamista henkilöstön energiaa ei kyetä suuntaamaan strategisesti tärkeisiin päämääriin, vaan energia hajoaa, mikä synnyttää tehottomuutta, epäselvyyttä ja turhautumista. Lähiesimiestyö on se voima, joka lopulta ratkaisee, toimitaanko yrityksissä strategioiden mukaisesti vai ei. Jos lähiesimiehet epäonnistuvat työssään, hienot satasivuiset strategiset suunnitelmat päätyvät pölyttymään jonkun pöytälaatikkoon. Yrityksen esimiehelle antama muodollinen valtuutus on johtamistyön välttämätön edellytys, mutta se ei vielä riitä. Johtajuus täytyy sekä ottaa että ansaita. Visiolla johtaminen tarkoittaa vision sisältämän tunne-energian hyödyntämistä oman itsensä ja muiden johtamisessa. Kyse on pohjimmiltaan tunteiden johtamisesta. Ilman jatkuvia energiaruiskeita minä tahansa joukkueen energia ja voitontahto hiipuvat ja mahdollisuus menestyminen heikkenee. On virheellinen käsitys, että vakavamielinen ja ikävä ilmapiiri on tehokkaan toiminnan edellytys. Päinvastoin! Hyvä päämäärä on toiminnan lähtökohta, polku, jota lähdemme seuraamaan. Kyky luoda verkostoja nousee jatkossa yhdeksi esimiesten tärkeimmistä ominaisuuksista. 24 kolahdusta. Y1+J2.

4.2. Johtajan taidot ja työkalut

SEECK, HANNELE

Johtamisopit Suomessa – taylorismista innovaatioteorioihin

Gaudeamus 2008
978-952-495-066-4

★ 3

Kirja antaa kokonaiskuvan siitä, mihin johtamisoppeihin Suomessa on nojattu ja nojataan nykyään. Kirja hahmottaa 1900-luvun ja 2000-luvun alun tärkeimpien johtamisoppien synnyn, sisällön ja perinnön. Suomalaisen johtamiskäsityksen on sanottu korostavan suoruuutta, rehellisyyttä ja tavoitteellisuutta. Johtamisen ilmiöiden sosiaalinen merkitys nousee vahvasti kansallisten uskomusten ja arvojen muodostamasta tulkintakehyksestä. Suomessa tieteellisellä liikkeenjohdolla on ollut vahva vaikutus ja suurin osa vaikuttajista on ollut insinöörejä. Ihmissuhdekoulukunnan kehitys oli pitkälti käyttäytymistieteilijöiden käsissä ja Suomessa vasta 1970- ja 1980-luvulla oli tarpeeksi asiantuntevia käyttäytymistieteilijöitä, joten koulukunnan vaikutus ei ollut meillä kovin suuri paradigman alkuaikoina. Kirjassa käydään läpi kaikki keskeisimmät viimeisen sadan vuoden johtamisajattelijat.

Tiimiakatemiassa syntyvän uuden paradigman on kyettävä vastaamaan paitsi rajattujen resurssien haasteeseen myös johonkin yhteiskunnallisesti tärkeään työvoimapolitiittiseen kysymykseen. Onko kyseessä uusi tiimiyrittäjäsukupolvi? Käytännössä uuden opin on vaikutettava johonkin aikakaudella keskeiseksi nähtyyn työntekijäryhmään (esimerkiksi tietotyöläisiin), johon ei päde vallinneen paradigman toimijäkäsitys ja palkitsemiskeinot. Siten on tilaus uudelle paradigmalle, jolla on toisenlainen käsitys työntekijästä ja johtajasta, erilaiset palkitsemiskeinot ja uusia käytäntöjä työn tekemiseen. Nämä parantavat myös tuottavuutta ja kilpailukykyä. Uuden paradigman on myös kyettävä tarjoamaan johtamiseen ja organisoimiseen keinoja, joiden avulla resursseja ja teknologiaa voidaan hyödyntää kilpailukykyisemmin kuin muissa opeissa, trendeissä ja muodeissa. Erittäin hyvä kirja johtamisen kokeneille konkareille, jotka ovat seuranneet johtamisen kehittymistä useiden vuosien ajan. 30 kolahdusta. Y1+J1+J2.

ÅHMAN, HELENA

*Keskustelu-
älykkyys
painetilanteissa*

Alma Talent 2019
978-952-14-3665-9

★★ 3

UUSI!

Kun osaa hoitaa vaativat keskustelut, bisneskriittiset neuvottelut tai riskiä sisältävät konfliktit keskusteluälykkäästi, voi sen avulla pelastaa monia tilanteita. Keskusteluälykkyys paineisissa paineisissa vuorovaikutustilanteissa onkin kirjoittajan mukaan elämäsi tärkein taito. Johtamistyön kriittinen mittauspiste on onnistuminen vaativissa tilanteissa. Kirjoittaja haluaa nostaa tässä kirjassa esille erityisesti seuraavat asiat: 1) Keskusteluälykkyys on elämäsi tärkein taito 2) Painetilanne on mikä tahansa vaativat keskustelu, neuvottelu tai konflikti, jossa ihminen kokee olonsa epä mukavaksi 3) Voimme opetella tunnistamaan paineisen keskustelun elementtejä 4) Paine voi ajaa meidät surkeisiin valintoihin 5) Organisaatiot sekä yksilöt voivat menestyä entistä paremmin ymmärtämällä kirjassa käsiteltyjä asioita.

Harvaan peruskoulutukseen kuuluu painekäyttäytymisen ymmärtäminen, vaikka suurimmat virheet tapahtuvat usein juuri paineessa. Vaikutus liiketoimintapäätöksiin saattaa olla huimempi kuin osaamme kuvitella. Työelämässä on harvoin hyötyä siitä, että ongelmia lisätään. Tutkimus kertoo, että työyhteisön sisäiset ongelmat vaativat paljon energiaa, joka automaattisesti

▶▶



4.2. Johtajan taidot ja työkalut

- on pois perustehtävän hoitamisesta. Organisaatiot, joissa keskusteluälykkyys on hyvällä tasolla, reagoivat viisi kertaa nopeammin taloudellisiin ongelmiin. Keskusteluälykkyuden kaava on seuraava: Keskustelurohkeus x oman olotilan säätely x kitkavoima x tunnekytkös. Melko suuri osa johtajista on hyviä yhdessä tai kahdessa osa-alueessa, huiput loistavat kaikissa.

Koulutettu välittäjä, neuvottelija tai sovittelija pystyy luomaan ilmapiirin, jossa mahdottomaltakin tuntuva painetilanne voidaan saada ratkaistua. Sen sijaan, että painetilanne yritetään heti ratkaista jollain tapaa, tulisi pyrkiä löytämään yhteinen dialogi ja kunnioitus. Painetilanteessa auttaa harjaantuminen keskusteluälykkyuden viiden V:n kompassiin: 1) valmistelee esitaidot 2) viritä tilanne 3) vapautaa paine 4) vahvista keskusteluälykkyys 5) varmistaa tukiäly. Esitaidot ovat perusvalmiuksia, joita kannattaa pohtia ajoissa, tiedostaa ja myös harjoitella ennen kuin on painetilanteessa. Ellei toinen osapuoli vakuutu toisen empatiasta, on mahdollista, ettei hän myöskään vakuutu asiasta. Jotkut jähmettyvät tai joutuvat paniikkiin, toiset ottavat turhia riskejä, kolmannet hoitavat tehtävän rauhallisesti ja toivotulla tavalla.

Samalle puolelle meneminen ei tarkoita sitä, että pitää olla samaa mieltä, vaan sitä, että asioita ja tilannetta katsotaan yhdessä ja ymmärretään toisen näkökulma ja motiivit. Neuvottelemisen on joskus tärkeää silloinkin, kun ratkaisu ei ole juuri sillä hetkellä mahdollinen. Kyse ei ole siitä, mitä sinä ajattelet, vaan siitä, mitä toinen ajattelee, tuntee ja toimii. Parhaat johtajat eivät koukutu tunteisiinsa liikaa, eivätkä toisaalta yritä tukahduttaa niitä. Harvassa organisaatiossa kannustetaan ottamaan aikaa, ennemmin on tapana etsiä nopeasti ratkaisu ja jatkaa nopeasti seuraavaan, eikä se ole aina tehokasta.

Uusi kulttuuri ei ole asia, jota voitaisiin määrätä pelkällä järjellä tai kuvaamalla se, sillä se pitää myös tuntea ja kokea. Muutos ei tapahdu niin, että joku ulkopuolinen sanoo, miten käyttäydytään. Se tapahtuu niin, että ihmiset itse kertovat, miten käyttäydytään. Tärkeämpää kuin se, mitä ihmiset tekevät, on se, mitä he oppivat siitä, mitä he tekevät. 40 kolahdusta. Y1+J1+J2.



4.3. Johtamisen ja organisaation kehittämisen työkalut

ALA-MUTKA, JUKKA
*Johtajuuden
rakentajat –
Edelläkävijöiden
kertomuksia
itseohjautuvuu-
desta ja kokei-
lukulttuurista*

Growman 2019
978-952-94-1787-2

★★ 2

UUSII!

Kirjan ytimen muodostavat suomalaiset case-kuvaukset ja esimerkkeinä mm. Telian yritysasiakaspalvelu, Heltti, Freska, codendo, Integrata, Sysart, Kisko Labs, Contribyte, Visma Enterprise ja YLE. Kirja kertoo erityyppisten, erikokoisten ja erilaisilla toimialoilla toimivien yritysten matkasta ja ratkaisusta rakentaa jaettua johtajuutta, itseohjautuvuutta, sosiaalista päätöksentekoa ja kokeilukulttuuria. Kirja on tarkoitettu uteliaille edelläkävijöille, jotka ovat kiinnostuneita uusista organisointi- ja johtamismalleista. ”Vihdoinkin johtamiskirja, joka ei kopioi vaan esittelee runsaasti modernia ajattelua johtamisesta, muutoksen hallinnasta ja esittelee lukijalleen uuden termin: parviohjautuvuus. Tuoreet suomalaiset yritys esimerkit ovat kirjan helmi.”

Muutostarinoissa korostuu hyvin voimakkaasti sisäsyntyisyys. Työkalujen ja mallien kopiointi voi tuntua helpolta ratkaisulta, mutta tämä sisältää muutoksen suurimman kompastuskiven. Muutos on sisäsyntyinen ilmiö, jossa työntekijän tulee itse hahmottaa ongelma ja soveltaa ratkaisuja ihan itse. Kopio ei näytä toimivan, koska muutoksesta puuttuu omakohtainen kokemus ongelman hahmottamisesta ja ymmärtämisestä. Muiden käyttämiä malleja voi kuitenkin käyttää inspiraation ja uusien ideoiden lähteenä.

Iso tekijä radikaalin muutoksen ja kasvun johtamisessa on porukan mahdollisuudella alusta lähtien mukana rakentamassa tarinaa. Tarina syntyy kokeilujen kautta, kun porukka saa itse hahmottaa ongelman, päättää ja tehdä. Tarinan käytöstä voidaan tunnistaa ainakin kolme tapaa: 1) tarinankerronta (viestintä) 2) tarinallistaminen (palvelumuotoilu) 3) tarinan kokeminen itse tekemällä (toiminta). Kokeilukulttuuri rakentaa hyvin voimakasta tarinaa juuri osallistumisen kautta tai oikeastaan osallisuuden kokemuksen kautta. Kyse ei ole vain osallistumisesta vaan osallisuuden tunteesta. Osallisuus ja itseohjautuvuuden teoriat painottavat samoja psykologisia perustarpeita kuten autonomiaa, oman kyvykkyyden osoittamista, merkityksellisyyttä, auttamista ja yhteenkuuluvuutta. Itseohjautuvuutta toteuttavan organisaation ohjausjärjestelmät perustuvat jatkuvalla dialogille.

Luottamuspuola on tiimin toiminnan suurin ongelma. Itseohjautuvuuden todellinen testi on tiimin jäsenen erottaminen tiimistä. Todetaan, että on vapaamatkustaja tai selvästi alisuoriutuva työntekijä. Ihmisten suoriutuminen vaihtelee monesta henkilökohtaisesta syystä, joissa pitää tiimin myös auttaa. Alisuoriutuva henkilö voidaan sijoittaa uuteen tiimiin ja tehtävään, jossa hän pystyy käyttämään vahvuuksiaan. Jos tämäkään ei auta eikä ole enää lieventäviä asianhaaroja, pitää päättää erottamisesta. Vapaamatkustamista ja alisuoriutumista varten on rakennettava käytänteet ja rituaalit. Esimerkiksi miten tiimi käy itse läpi syntyneet tilanteet.

Tiimin kulttuuri kehittyi todella nopeasti itse tekemällä ja kokemalla. Teliällä itseohjautuvuuspilotti kesti kahdeksan kuukautta, ja sinä aikana tapahtui valtava kulttuurin muutos kyseisessä tiimissä. Samaan aikaan muu osasto toimi perinteisellä esimiesvetoisella tiimimallilla. Pilottitiimi päätti itse

►►



4.3. Johtamisen ja organisaation kehittämisen työkalut

- kaikesta ja rakensi kaiken itse. Tämä syvensi tiimiläisten välisiä suhteita hyvin paljon. Yhteinen kokemus ja erityisesti yhdessä koetut vaikeudet lisäävät tiimin koheesiota. Parempi tapa on siis se, että tiimi kehittää itse oman tapansa ohjata itseään. Itseohjautuvuuteen liittyy yrittäjäyshenki, kuten Tiimiakatemiolla olemme havainneet.

Kirjassa käytetään seuraavia käsitteitä: itseohjautuvuus, tiimiohjautuvuus, ryhmä- tai joukko-ohjautuvuus, yhdessäohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus, alustaohjautuvuus ja organisaation itseohjautuvuus. Nämä käsitteet on selvitetty hyvin. Itseohjautuvuus (yleiskäsitteenä) hahmotetaan kolmella tasolla: 1) henkilö: itseohjautuvuus 2) tiimi: tiimi- ja yhdessäohjautuvuus (yhdessä tiimissä) 3) organisaatio: joukko-, ryhmä-, yhdessä-, parvi- ja yhteisöohjautuvuus. Itseohjautuvuus organisaatiossa tarkoittaa hajauttamista ja itseorganisoitumista. Yhdessäohjautuvuus perustuu joukkuepelaajiin ja turvallisuuteen. 80 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

CANALS, JORDI
(toim.)
*The Future
of Leadership
Development
– Corporate
Needs and the
Role of Business
Schools*

Palgrave Macmillan
2011
978-0-230-27928-5
(engl.)

★★ 3

Kirja kertoo siitä mikä voisi olla bisneskoulujen rooli yritysten tulevaisuuden tulevien johtajien kouluttamisessa. Koulujen on kehitettävä parempia malleja ja ohjelmia, jotka sopivat ajan henkeen sekä yrityksissä että yhteisöissä. Kirja tuo esiin parhaiten kansainvälisten bisneskoulujen rehtorien näkökulmia johtamiseen. Nykyiset mallit ovat ilmiselvästi kriisissä? Ei ehkä ole mitään yhtä metodia vaan jokaisen koulun on suunniteltava oma menetelmänsä. Ikävä kyllä bisneskoulut (meillä kauppakorkeakoulut) eivät ole reagoineet kovin nopeasti yhteiskunnan muutoksiin. Ohjelmat perustuvat edelleen pääosin yrityksen toimintoihin (markkinointi, johtaminen, laskentatoimi, hallinto jne.), eivätkä tarjoa mitään kokonaiskuvaa yritysten päätöksentekoon.

Johtamisen käytäntöihin ei juurikaan paneuduta ja tiedämme, että johtamisen teorioita on satamäärin. Korkeakoulut eivät ole myöskään pystyneet tarjoamaan elinikäistä koulutusta ammattitaidon säilyttämiseen nopeasti muuttuvassa globaalissa maailmassa. Mahdollisuudet mahtaviin uusiin ohjelmiin ovat suuremmat kuin koskaan ennen. Luulen, että nyt tiimioppimisella, tiimijohtamisella, tiimiyrittäjyydellä ja tiimivalmentamisella on nyt momentum ja se on käytettävä. Myös oppivat verkostot ovat entistä tärkeämpiä.

Rehtorit painottavat yhteisöllistä johtamista (tiimiliideri), joka vaatii dialogia. Opiskelijat oppivat, kuinka johdetaan vaativia aiheita samanaikaisesti kuunnellen, vaikuttaen ja pitäen toiminnan käynnissä. Johtaminen nähdään jatkuvan muutoksen johtamisena. Koulutuksessa painotetaan aivan liikaa numeroita ja epäillään että voiko johtajia ollenkaan trenata luokahuoneissa. Johtamisen harjoittelu on liiaksi akateemista ja erotettu käytännön tarpeista. Teoriaan pannaan liikaa painoa, kun pitäisi antaa opiskelijoille mahdollisuuksia testata omia johtamistaitojaan.

Johtamista on opittava tekemällä sellaisessa ympäristössä joka rohkaisee sopivaan riskinottamiseen. Peter Drucker aikoinaan sanoi, että johtaminen ►►

4.3. Johtamisen ja organisaation kehittämisen työkalut

- ei ole tiedettä vaan käytäntöä. Hänen mielestään paras bisneskoulun malli on yliopistollinen sairaala. Johtamiskoulutuksessa vain opetetaan kun kyse on oppimisesta. Tämä kirja on tarkoitettu lähinnä niille henkilöille, jotka suunnittelevat johtamiskoulutuksen uudistamista korkeakouluissa. 47 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

DRUCKER, PETER F.
& MACIARELLO, JOSEPH A.

Johtajan ajatuksissa – Tee oikeita asioita: Näkemyksiä ja motivaatiota 366 päivälle

readme.fi 2006
952-5592-53-7

★★★ 3

Tämä teos koostuu Druckerin ideoista johtajuudesta, innovoinnista, tehokkuudesta ja muutoksenhallinnasta. Harvard Business Review valitsi joulukuun 2004 numerossaan Peter F. Druckerin kaikkien gurujen ykkösguruksi. Hän loi liikkeenjohtotieteen. Kirja on laadittu päiväkalenterin muotoon. Voit nyt helposti tutustua Druckerin yli 25 kirjaa käsittävään tuotantoon ja soveltaa tämän merkittävän johtamistaidon ajattelijan ideoita omiin päivittäisiin bisneshaasteisiisi. Sain itsekin muistutuksen monista tärkeistä johtamisen periaatteista, jotka helposti unohtuvat päivittäisessä hektisessä työssä Tiimiakatemiolla. Kirjan ensimmäisiä neuvoja on: pyri näkemään ”jo toteutunut tulevaisuus”. Jos voit tunnistaa juuri nousemassa olevia kehitysuuntia ja pystyt toimimaan niiden pohjalta, toteutat käytännössä Druckerin perinnettä. Organisaation henki luodaan ylhäältä käsin. Työtoverit ja varsinkin alaiset oppivat viikossa tietämään, onko ihmisellä luonnetta vai ei. Jos organisaatiossa on erinomainen henki, se kumpuaa huipulta. Ilmapiirin turmeltuminen puolestaan johtuu siitä, että puun latvus on mätä.

Organisaation on keskityttävä ongelmien sijasta mahdollisuuksiin, ihmisiin ja rehellisyyteen. Mitä enemmän organisaatiossa toimiva yksilö kasvaa ihmisenä sitä parempiin saavutuksiin organisaatio yltää. Olemme siirtymässä aikakauteen, jonka painopiste on yrittäjyydessä. Se ei ole kuitenkaan samantyyppistä yrittäjyyttä kuin sata vuotta sitten, toisin sanoen sellaista, jossa yksi mies saattoi organisoida yrityksen siten, että hän saattoi itse pyörittää, valvoa ja hallita sitä. Siinä on pikemminkin kyse kyvystä luoda ja ohjata organisaatiota uutta kohden. Tarvitsemme miehiä ja naisia, jotka voivat luoda yrittäjyydelle uuden rakenteen, joka perustuu viimeisten kahdeksankymmenen vuoden aikana syntyneeseen johtamistaitoon. Luo organisaatioosi yrittäjyyteen perustuva kulttuuri. Huippuhieno kirja. Kolahduksia tuli roppakaupalla eli 133 kappaletta. Y1+Y2+Y3+J1+J2. Kevään 2006 paras johtamiskirja Johanneselle. Toivon jokaisen valmentajan ottavan tämän kirjan lukuohjelmaansa.

GORDON, JON
The Power of Positive Leadership

Wiley 2017
9781119351979

★★ 2

Johtajan tärkein tehtävä on sellaisen positiivisen kulttuurin luominen, joka energisoi ja rohkaisee ihmisiä tekemään yhteistyötä tiimeissä. Positiivisella johtajalla pitää olla sekä teleskooppi että mikroskooppi. Teleskooppi auttaa tiimiä pitämään katseen visiossa ja mikroskooppi auttaa keskittymään niihin asioihin, jotka lyhyellä tähtäyksellä toteuttavat kulkemista kohti visiota. Positiivinen johtaja rakentaa tiimin yhtenäisyyttä. Kirjoittaja suosittaa käyttämään seuraavaa tiimiharjoitusta: Jokainen tiimin jäsen jakaa keskenään sanakirjansa, kovimman haasteensa elämässään ja elämänsä kohokohdan.



4.3. Johtamisen ja organisaation kehittämisen työkalut

- Meillä on hyvä yhtenäinen organisaatio silloin, kun meillä on hyvät suhteet. Vahvan ja yhtenäisen kulttuurin luovat vahvat keskinäiset suhteet ja vahvat tiimit. Tämä ei synny sormia napsauttamalla, vaan vaatii paljon kärsivällisyyttä ja vahvaa tiimityötä. Johtaja, jota ihmiset haluavat seurata, luo vahvan kulttuurin rakkaudella, viestinnällä, rohkaisulla, sitoutumisella ja välittämällä. Johtajan on ymmärrettävä tarkoitus. Esimerkiksi Henry Ford muotoili yhtiönsä tarkoituksen: Avata valtatiet koko ihmiskunnalle. Mikä on siis suurin tarkoituksesi johtajana? Perustaako kirjastoja ympäri maailman vai lukeako satuja omille lapsille? Ratkaisu ei siis ole aina helppo. 55 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

HALINEN, KEIJO &
JAKONEN JP

*Kukoistavan
johtamisen
käsikirja*

Basam Books 2011
978-952-260-049-3

★ 2

Kirja auttaa ymmärtämään oman elämän ja organisaation johtamiseen vaaadittavia mielen malleja 2000-luvun maailmassa. Tarkastelemalla miten samat periaatteet toimivat niin yksilöiden kuin yhteisöjen kehittämisen taustalla, kirjoittajat osoittavat, miksi monet yritykset kehittää johtajuutta epäonnistuvat. Teos opastaa lukijaa johtamaan itseään, ymmärtämään toisia ja elämään tasapainoisempaa elämää. Henkilökohtainen ja organisaation kukoistus alkaa nykyisten toimintatapojen negatiivisten puolten ymmärtämisellä ja uusien positiivisten valmiuksien harjoittelulla.

Ajatus ihmisen vahvuuksista ja voimavaroista on yhtä vanha kuin filosofia itse. Antiikista lähtenyt käsitys omien kehitysmahdollisuuksien toteuttamisesta tuli kuitenkin länsimaiseen psykologiaan vähitellen, ensin 1960-luvulla syntyneen humanistisen psykologian myötä ja sittemmin positiivisena psykologiana tunnetun suuntauksen kautta. Vahvuudet muodostavat yhdessä heikkouksien kanssa kuvan ihmisen kyvyistä: taidoista ja puutteista, joiden kanssa me kukoistamme. Osa vahvuuksista on synnynnäisiä, mutta lähes kaikkia voidaan kehittää koulutuksen myötä. Voimme valjastaa vahvuutemme heikkouksiemme vaikutuksen minimoimiseksi. Valinta on itsellä.

Kirjoittajat tuovat esille filosofi Ken Wilberin ajatushautomon kehittämisen harjoitusohjelman Integral Life Practicen (ILP). ILP:n keskeinen ajatus on cross-training, eli useampaa eri aluetta haastavan harjoituksen yhteisvaikutus. Tämän idean mukaan ihmisen stressinsietokyky ja elämänlaatu lisääntyvät, kun käytetään tietoisesti useampaa elämän aluetta harjoituksena. Kirjan monipuoliset harjoitukset auttavat lukijaa soveltamaan kukoistavan johtamisen taitoja myös käytännössä. 42 kolahdusta Y1+J2.

JUUTI, PAULI (toim.)
*Menestyksen
salat*

MIF 2012
978-951-9411-58-3

★★ 2

Nykyisen tietämyksen valossa organisaatioille voidaan aikaansaada menestystä. Tässä kirjassa avataan organisaatioiden menestyksen taustalla olevia tekijöitä maamme parhaiden asiantuntijoiden laatimien artikkelien avulla. Pauli Juutin mukaan kukin organisaatioteoria antaa erilaisen kuvan menestyksestä. Esimerkiksi Collins ja Porras väittivät, ettei menestyvän yrityksen perustamiseen johtaneen ajatuksen tarvinnut olla kovin erikoinen. Visionaariset yritykset olivat usein kehittyneet olemassaolonsa alussa melko



4.3. Johtamisen ja organisaation kehittämisen työkalut

- hitaasti. Yritykset eivät pääasiassa kiinnittäneet huomiota voiton maksimointiin vaan niihin toiminnallisiin tavoitteisiin, joita ne edustivat.

Hyvin menestyvissä organisaatioissa on virallisen organisaatorakenteen lisäksi hyvin toimiva epävirallinen organisaatorakenne, joka kykenee antamaan innovatiivisia ratkaisuja haasteellisiin ongelmiin (Uhl-Bien & Russ). Organisaatioelämä on täynnä kieltä, puhetta, informaatiota ja dokumentteja. Viime aikoina organisaatioiden siirtyessä virtuaalisiin ympäristöihin, on alettu ymmärtää organisaationäkemyksen sosiaalista luonnetta. Kaikkea tapahtuvaa voidaan tulkita kielellisesti. Merkitykset syntyvät, kun vuorovaikutuksessa olevat ihmiset tuottavat yhteistä tietoa. Luovan johtamisen strategia perustuu siihen, mitä ihmiset itse luovat. Käytännössä tämä tarkoittaa, että kaikki luovat strategiaa. Strategian pohjana on visio, missä ollaan nyt ja mitä voitaisiin tehdä kuvitella pidemmällä jaksolla. Strategia syntyy yhdessä kerran kuussa, ja tehtävät nousevat tästä strategiasta.

Pirkko-Liisa Vesterinen pohtii omassa artikkelissaan mm. sitä, millä on todellista merkitystä menestykselle. Amerikkalaisessa viiden vuoden tutkimuksessa tutkijat löysivät neljä keskeistä toiminnan aluetta, joiden oikeasta hoitamisesta löytyivät menestyksen avaimet. Nämä alueet ovat strategia, toimeenpano, toimintakulttuuri ja rakenteet. Kaikkien näiden neljän asian pitää olla kunnossa, jos yritys mieli menestyä. Esimerkiksi strategiakysymyksessä menestyvien yritysten yhteinen nimittäjä on se, että ne pitävät tiukasti kiinni valitsemastaan strategiasta. Strategiaa saatetaan muokata, mutta siitä ei saa hairahtua sivuun.

Risto Tainion artikkelissa pohditaan johtamisen ja yrityksen menestymisen välistä yhteyttä. Hyvän johtamisen tunnusmerkit eivät ole yllättäviä: 1) Pidä huolta asiakkaistasi 2) Rakenna yritykseen vahva arvopohja 3) Luo ympäristö, josta ihmiset nauttivat 4) Aseta haastavat tavoitteet 5) Pysy fokusoituneena. Noudattamalla näitä hyvän johtamisen periaatteita, johdon oletetaan toteuttavan yrityksen menestyksen. 30 kolahdusta. $Y1+Y2+Y3+J1+J2$.

KIM, W. CHAN &
MAUBORGNE, RENÉE

*Sinisen meren
strategia*

Talentum 2005
952-14-0959-2

★★ 2

Tämä kirja on ollut menestys kaikkialla maailmassa. Kirja on palauttanut strategisen ajattelun uudelleen muotiin. Seuraavassa käsittelen muutamia ajatuksia, joita kirja herätti Johanneksen mielessä. Sinisillä merillä kilpailijat ovat epäolennaisia, koska pelisääntöjä ei ole valmiina. Punaisissa merissä taas toimialojen rajat on määritetty ja hyväksytyt ja kilpailun pelisäännöt ovat tiedossa. Kirjassa muistutetaan, että liikemaailman erikoisvahvuus on kyky luoda aivan uutta markkinatilaa, jossa ei ole kilpailua. Sinisen meren strategian kulmakivi on arvoinnovaatio. Nimi johtuu siitä, että tarkoituksena ei ole nujertaa kilpailijoita, vaan tehdä kilpailusta merkityksetöntä. Se onnistuu nostamalla selvästi sekä asiakkaiden että yrityksen saamaa arvoa ja avaamalla sillä keinoin uutta, kilpailun piiriin kuulumatonta markkinatilaa. Arvoinnovaatio merkitsee uutta tapaa ajatella ja toteuttaa strategiaa, jonka tuloksena syntyy sininen meri ja yritys tekee selvän pesäeron kilpailijoihin. ►►



4.3. Johtamisen ja organisaation kehittämisen työkalut

- Uusi sininen meri saattaa tulla näkyviin, jos kohdeasiakasryhmästä yleisesti vallitseva käsitys kyseenalaistetaan. Kun strategisen suunnittelun prosessin pohjaksi otetaan strategiaprofiili, yritys ja sen johtajat kiinnittävät päähuomion kokonaiskuvaan eivätkä uppoa numeroihin, ammattislangiin ja operatiivisiin yksityiskohtiin. Kirjassa on myös huippuhyvä ”Tärkeimpien organisatoristen esteiden voittaminen” -luku. Siihen perehdyn aivan erinomaisesti, koska lähestyvien muutosten vastustajat alkavat tulla esiin. 35 kohladusta. J1+J2+Y3.

KORHONEN, HILLE
& BERGMAN, TYTTI

*Johtaja muutok-
sen ytimessä –
Käsikirja uudis-
tumismatkalle*

Alma Talent 2019
976-952-14-3733-5

★★ 2

UUSI!

Kirja ei pyri rakentamaan uusia teorioita muutoksesta vaan tuo esiin kokemuksia, joiden avulla pystyt johtajana tai esimiehen tarkistamaan, oletko muistanut kaikki keskeiset tekijät uudistumismatkanne suunnittelussa. Ratkaisumallit ja vinkit sopivat sekä isoihin uudistumisprojekteihin että rajatumpiin muutostilanteisiin. Kirjan sisällysluettelosta voi lukea pääviestin: ”Kokemuksemme mukaan onnistuneessa uudistumisessa toteutetaan sisällysluettelon mukaisia asioita. Sisällysluettelo: 1) Lähtötilanteen ymmärtäminen ja käyntiin lähtö 2) Kirkas visio ja strateginen tiekartta 3) Organisaation kyvykkyyden varmistaminen 4) Johtajuuden muutos 5) Osallistaminen ja monikanavainen viestintä 6) Työkulttuurin uudistuminen on systeminen muutos 7) Mistä innostus ja energia? 8) Johtajan rooli – aitona ihmisenä isojenkin haasteiden äärellä.

Haaste uudistumiseen on suurempi, kun ei ole kriisiä. Jos jää vain toistamaan totuttuja malleja, kriisi todennäköisesti tulee ennen pitkää. Uudistumisen käynnistäjänä toimii parhaiten kriisi ja vahva ulkoinen muutospainne. Mikäli näitä ei ole vielä nähtävissä, haastavat tavoitteet toimivat myös uudistumisen katalysaattoreina. Asiakas on aina tuotava mukaan kaikkien kehittämiseen. Kirjoittajien kokemusten mukaan muutosten sietokyky ja aktiivisen uudistumisajattelun määrä kasvaa, kun ympärillä tapahtuu jotain muutosta koko ajan. Ihmisen luottamus omaan selviämiseen kasvaa jokaisen onnistuneen muutoksen myötä. Uudistumisen etenemisen huomaa uusien termien ilmestymisestä puheeseen.

Kun halutaan, että jokin oikeasti muuttuu, ambitiotaso on asetettava riittävän korkealle. Kun asetamme tavoitteet korkealle, vastapainoksi on otettava huomioon lähtötaso ja uudistumiseen tarvittava aika on arvioitava realistisesti. Kun alkuun kuvitellaan, että jokin asia vie vuoden, todellisuudessa se vaatiikin helposti kolme vuotta. Organisaation uudistumisnopeutta siis yliarvioidaan helposti. Viesti on kuultava vähintään 5–7 kertaa, ennen kuin omaksuminen alkaa. On kerrottava tarinoita ja puhuttava paljon. Strategia muuttuu todelliseksi, kun esitetään vaiheet, miten nykyhetkestä liikutaan kohti visiota.

Arvojen pitää näkyä toiminnassa ja toteutua arjen valinnoissa. Uudistuksessa saatetaan myös huomata, että roolit eivät enää ole tarkoituksenmukaisia. On pohdittava tiimirakenteita, organisaatorakenteita, rooleja ja työnjakoa



►►

4.3. Johtamisen ja organisaation kehittämisen työkalut

- uudelleen. Jokaista uutta rekrytointia pitää edeltää huolellinen tiimin roolien ja osaamisen analysointi. Yrityksen kannattaa rakentaa osaamispoolia rekrytointia varten. Mitä osaamispooleja meidän kannattaa rakentaa? Oman organisaation kyvykkyyden varmistaminen nyt ja tulevaisuudessa on yksi johtajan keskeisistä tehtävistä liiketoimintatavoitteiden saavuttamisen rinnalla.

Tiimin uudelleenorganisointi edellyttää rohkeaa keskustelua osaamisesta, suorittamisesta ja kehittymisavoiteista. Muutosmatkalla on yleensä tunnistettavissa edelläkävijät, jotka lähtevät ripeästi liikkeelle suhteellisen pienten perustelujen jälkeen. Päinvastainen joukko ovat hitaat omaksujat tai jopa vastustajat. Heitä voi olla passiivisia tai aktiivisia, ja he pystyvät yleensä laittamaan kapuloita uudistumisen rattaisiin. Näiden välillä on iso joukko seuraajia, jotka tilanteesta riippuen kuuntelevat enemmän edelläkävijöitä tai vastustajia – ja alkuun seilaavat näiden kahden ääripään välillä. Johdon ja esimiesten on tärkeää pystyä tavoittamaan tämä laaja joukko, jotta siihen kuuluvien ajattelu kääntyy uudistumistavoitteiden suuntaan.

Johtajalle on tärkeää oppiminen, taito nähdä hyvä, arvostaa ihmisiä, osoittaa arvostusta, kiittää ja kannustaa – tsemptata positiivisesti. Arvostus on luottamuksen ohella avaintemoja kaikessa. Myös työntekijöiden tulee arvostaa toinen toisiaan. Esimies näyttää siinä mallia. Johtajuuteen liitetään paljon hyviä ominaisuuksia ja taitoja. Kaikki johtajat ovat erilaisia persoonia, mutta tietyt perusasiat ovat aina voimassa. Näitä ovat: itseluottamus, arvostus, päämäärätietoisuus, inspiroitavuus, aitous, haavoittuvuus, rohkeus, integriteetti sekä strategisen ja käytännön tason yhtäaikainen hallinta. 40 kolahdusta. J1+J2.

KUPIAS, PÄIVI &
PELTOLA, RAIIJA &
PIRINEN, JORMA

*Esimies
osaamisen
kehittäjänä*

Sanoma Pro 2014
978-952-63-2338-1

★★★ 3

Esimieheltä odotetaan suorituksen johtamista. Strategiaa ei kuitenkaan toteuteta pelkkien suoritusten kautta. Tarvitaan syvällisempää ymmärrystä ja joskus myös yhteistä ideointia siitä, minne olemme menossa, miksi ja miten. Kyse on sekä tiimiläisten osaamisen hyödyntämisestä että sen samanaikaisesta kehittämisestä. Ensimmäisessä esimiestehtävässä on tärkeää keskittyä siihen, että voi tukea omaa tiimiään sen perustehtävän toteuttamisessa. Kehittyminen kannattaa rakentaa omille tunnetuille vahvuuksille.

Yksilöiden osaaminen kehittyy oppimalla. Oppiessamme peilaamme aina opittavaa asiaa taitoa aikaisempia kokemuksiamme vasten. Tämän vuoksi on inhimillistä, että emme kopioi oppimaamme asiaa sellaisenaan, vaan rakennamme oppimamme uudelleen omassa mielessämme. Tämän vuoksi tiimiläiset, jotka osallistuvat samaan koulutukseen, saavat siitä irti eri asioita. Koulutuksen sisältö on ollut sama kaikille, mutta se on kohdannut erilaiset kokemusmaailmat.

Esimiehen on tekijöitten mielestä onnistuakseen oivallettava, että osaaminen ei kehity itsestään, vaan sen eteen pitää tehdä paljon oppimistyötä. Tietoa, taitoa tai asennetta ei voi siirtää, vaan jokaisen oppijan on työstettävä se omassa päässään ja muokattava osaksi omaa toimintaansa. Oppiminen ►►



4.3. Johtamisen ja organisaation kehittämisen työkalut

- vaatii siis asioiden aktiivista työstämistä. Aktiivinen asioiden työstäminen puolestaan edellyttää sitä, että oppijalla on ainakin jonkinasteinen halua ja tahto oppia. Esimiehen on siis tehtävä kaikkensa edistääkseen oppimista.

Kun esimies siirtää katseena koko ryhmän osaamisen kehittämiseen, hänen roolinsa kehittäjänä saa uudenlaisia sävyjä. Henkilökohtainen valmentaminen, opastaminen ja yksilöiden kanssa käytävät keskustelut eivät enää riitä. Tarvitaan myös ryhmäohjaustaitoja ja tiimin vuorovaikutuksen helpottamista, jotta tiimi voisi oppia ja kehittyä yhdessä. Esimies voi aina vaikuttaa siihen, miten tiimi toimii.

Kaikessa oppimisessa on kyse muutoksesta. Muutos voi tapahtua toimintatavoissa, ajattelussa, tiedoissa tai taidoissa. Mitä paremmat ja monipuolisemmat metakognitiiviset tiedot esimiehellä on sekä omasta että tiimin oppimisesta, sitä paremmin hän ja koko tiimi yhdessä voivat hyödyntää tätä tietoa oman ajattelun, oppimisen ja kehittymisen säätelyssä. 30 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J2.

KUUSELA, SARI
*Organisaatio-
dramaturgialla
toimiva
työyhteisö*

Kauppakamari 2018
978-952-246-491-0

★★ 2

UUSI!

Organisaatiodramaturgia tarkastelee työyhteisöjen näyttämöitä dramaturgin silmin, vuorovaikutuksen, johtamisen ja yhteistyön näkökulmasta. Se antaa keinoja tunnistaa, millaisista esityksistä on kyse, miten niiden käsikirjoitus rakentuu, ketkä niitä ohjaavat ja miten kukin toimii roolissaan. Voimme siis oppia organisaatioiden toiminnasta ja johtamisesta paljon tarkastelemalla niitä draaman ja dramaturgian käsitteiden kautta. Vaikka elämä kokonaisuudessaan ei ole pelkkää teatteria, organisaatioelämä on sitä mitä suuremmassa määrin. Organisaatioelämässä on kaikki teatterin elementit: käsikirjoittaja, näyttelijät, dramaturgi, ohjaaja, lavastajat ja puvustajat sekä teatterin johtaja. Dramaturgiaa voi kuvata taidoksi hahmottaa tapahtumien toiminnallinen kaari. Se on kyky nähdä olennainen ja yhdistää se vallitsevaan tilanteeseen. Dramaturgi huolehtii esityksen rakenteesta, muodosta ja ideasta, ja rakentaa niistä yhteistyössä yleisöä kiinnostavan, uskottavan esityksen.

Työelämän muutos on lisännyt yksilöllisyyttä, itsenäisyyttä ja inhimillisempää johtamista. Tämä johtaa organisaatorakenteen madaltumiseen, esmiesten roolien pienentymiseen ja yksinäisen työn vaihtumiseen tiimityöksi. Kuitenkin työpäivien rakenne ja vuorovaikutus ovat pysyneet samankaltaisina. Tilanteet ja vuorosanat toistuvat lähes automaattisesti. Nyt tarvitaan hieman draaman elävyyttä rikastamaan työn arkipäivää. Työyhteisödraama syntyy meidän kaikkien toiminnan yhteisvaikutuksesta. Vaikka sijoittaisi itsensä katsojan tai kriitikon rooliin, on kuitenkin osa organisaatiotaan. Mitä syvemmin draaman luonteessa ja keinoissa on sisällä, sitä paremmin tuntee oman työyhteisönsä ja löytää keinot vaikuttamiseen.

Johtajan maailma rakentuu toiveitten, tulosten ja ihmisten ympärille. Suhtautuminen työyhteisöön ja verkostoon näkyy puheissa ja teoissa. Johtaja on aina pääroolissa ja organisaationsa auktoriteetti. Hierarkian huipulla olevaa samanaikaisesti sekä ihailaan että vierastetaan, ehkä hieman pelätäänkin. Johtajaan heijastetaan työyhteisön toiveet ja pelot odotetaan, että hän toteut-

►►



4.3. Johtamisen ja organisaation kehittämisen työkalut

- taa kaiken sen, mitä kukin organisaatiossa haluaa. Kukaan ei kuitenkaan voi yksin ratkaista koko organisaation haasteita. Jos luulee olevansa kaikkivoipa, ottaa itselleen roolin, joka ei voi päättyä onnistumiseen.

Käsikirjoitus kuvaa mitä ja miten tehdä, ketkä ovat mukana ja millainen vaikutelma halutaan saada aikaan. Kirkasta esityksen idea ja aihe. Mitä haluat saada aikaan? Tiivistä käsikirjoituksen keskeinen sisältö yhteen lauseeseen. Mikä on esityksen tärkein viesti? Kirjoita tiivistelmä ideasta ja sisällöstä pähkinäkuoressa. Mikä on esityksen tyyli? Entä juoni ja keskeiset roolit? Laadi kohtausluettelo tärkeimmistä tapahtumista, niiden tavoitteista ja toteutuksesta. Tee vielä hahmotelma aikataulusta, kustannuksista ja tukena tarvittavasta verkostosta. Käsikirjoituksen rungon on hyvä olla niin selkeä, että keskeisistä ajatuksista saa kuvan kertalukemalla.

Hyvin toimiva työyhteisö muistuttaa läheisesti hyvin toimivaa teatteriesitystä. Se on onnistujayhteisö, joka saa ihmiset kiinnostumaan, innostumaan ja onnistumaan. Onnistuja yhteisö rakennetaan yhdessä. Onnistumisen kokemuksella on siis merkitystä. Siksi jokaisen kannattaa johtaa omaa onnistumistaan ja esimiehen rakentaa onnistujayhteisö samoilla keinoilla: Muokkaa työstä mahdollisuuksien mukaan sellainen, että se sopii sinulle. Huomaa, missä onnistut. Luo hyvä fiilis. Huolehdi avoimesta vuorovaikutuksesta. Kehittäkää organisaation kulttuuria ja toimintatapoja yhdessä. 40 kolahdusta. Y1+2+Y3+J1+J2.

KUUSELA, SARI
*Organisaatio-
elämää –
Kulttuurin
voima
ja vaikutus*

Talentum 2015
978-952-14-2673-5

★★ 2

Kulttuuri on enemmän kuin ilmapiiri, säännöt ja tapa johtaa. Se on organisaatioelämän ydin, joka ohjaa toimintaa, yhdistää ihmiset ja tekee organisaatiosta omaleimaisensa. Kulttuuri syntyy oppimalla, vahvistuu johtamalla ja uudistuu yhteistyöllä. Parhaimmillaan kulttuuri auttaa organisaatiota menestymään ja jokaista onnistumaan työssään.

Peter Druckerin sanomaksi on kerrottu toteama: kulttuuri syö strategian aamupalaksi. Hyvälläkään strategialla ei ole merkitystä, jos organisaation kulttuuri ei tue sen mukaista toimintaa. Jos ei synny innostusta ja yhteistä tahtoa, jos mikään ei yhdistä ihmisiä strategian edelläkävijöiksi ja esimerkeiksi. Toisin sanoen kulttuuri ratkaisee strategian onnistumisen.

Kirjassa kehoitetaan kertomaan kolme asiaa, jotka luonnehtivat parhaiten tiimiäsi. Vastaukset kertovat paljon kulttuurista organisaatiosi sisällä: Onko tunnelma sellainen, joka luo energiaa (ilmapiiri ja tunteet)? Tunnetko olosi luontevaksi ja hyväksytyksi erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa (arvostus)? Saatko riittävästi sekä positiivista että ohjaavaa palautetta työstäsi (normit ja säännöt)?

Kokemus kulttuurista syntyy yhdessä toimimalla. Kaikki tapahtuu usein tiedostamatta. Tiedämme vain miten ”kuuluu” olla. Organisaatio tekee meistä näköisensä, haluamme sitä tai emme. Se tapahtuu sosiaalistumisen kautta. Organisaation jäsen omaksuu yhteisön uskomukset ja tavat, ja hän alkaa pitää niitä hyvinä ja oikeutettuna. Sosiaalistuminen tapahtuu erityisesti myös merkityksellisten henkilöiden kautta.



4.3. Johtamisen ja organisaation kehittämisen työkalut

►► Parhaimmillaan oppiminen on luonteva ja päivittäinen osa organisaation kulttuuria. Kulttuuri lujittuu ja organisaatio kehittyy vain oppimisen kautta. Sengen oppivan organisaation mallia (henkilökohtainen kyvykkyys, tiimioppiminen, mielen mallit, yhteinen visio ja systeemiajattelu) voidaan hyödyntää organisaatiokulttuurin rakentamisessa ja kehittämisessä. Kirjassa mainitaan seuraavat piirteet: Kehitä yksilöitä, huolehdi tiimien toiminnasta, uudista ajattelua, konkretisoi visiota ja varmista kokonaisuus.

Pyrimme erottumaan yksilöinä ja samanaikaisesti rakentamaan sosiaalista identiteettiä ja sopeutumaan ryhmiin, joissa toimimme. Sitä voidaan myös kutsua identiteettityöksi tai kulttuurityöksi. Sosiaalinen identiteetti kertoo kuka kokee olevansa, millaisia suhteita pitää tärkeinä, keitä luottamuksen arvoisina ja kuinka pyrkii toimimaan. Sosiaalinen identiteetti syntyy ryhmän voimasta. Ryhmä antaa yksilölle sellaista, mitä tämä ei voi saavuttaa yksin. Tämä on sosiaalisen identiteetin ydin. Ryhmä lisää yksilön onnistumisen mahdollisuuksia. Ryhmä, tärkeät ihmiset ja asiat, toiminta. Siinä samastumisen kaava.

Kulttuuri on luonteeltaan ryhmäilmiö ja osa yhteisön yhteistä sosiaalista pääomaa. Ryhmän voima on suunnaton. Se ei täytä vain johonkin kuulumisen ja hyväksytyksi tuleminen tarvetta, vaan mahdollistaa tutkimustenkin mukaan tehokkaan toiminnan. Tulokselliset ryhmät ovat yhteiskunnan ja organisaation ydin.

Ryhmän dynamiikassa on kyse monen asian vaikutuksesta toisiinsa. Siitä tilanteiden, suhtautumisen ja tulkintojen vaihtelusta, jonka me ihmiset saamme aikaan toimimalla yhdessä. Siitä, millaiset ovat ryhmän jäsenten roolit ja suhteet toisiinsa. Ja vielä siitä, miten ryhmän toiminta kehittyy yhteisen työskentelyn myötä. Ryhmällä voidaan ajatella olevan kaksi tavoitetta: saada tehtävä toteutettua ja toimia yhdessä hyvällä filiksellä.

Siis tehtävään liittyvä tavoite ja tunnetavoite. Esimiehen on ylläpidettävä ja edistettävä molempia. Toimiva tiimi syntyy lisäämällä ryhmän kiinteyttä (koheesio), tekemällä ryhmästä kiinnostava ja identiteetille tärkeä (houkutteleva viiteryhmä) ja huolehtimalla hyvien käytäntöjen muuttumisesta rutineiksi. Yhteistyökykyisessä ryhmässä sanotaan vallitsevan vahva koheesio eli yhteen hiileen puhaltaminen. 36 kolahdusta. $Y1+Y2+Y3+J1+J2$.

LINDHOLM, TOMMI
& PAJUNEN, RIIKKA
& SALMINEN, JARI

*Keskustele ja
kehity – Lisää
tehoa kehitys-
keskusteluihin*

J-Impact 2012
978-952-6614-00-7

Kirja on kirjoitettu parantamaan kehityskeskustelujen toteuttamista. Kirja on raikas uusi näkökulma kehityskeskustelujen monipuolisempaan käyttöön: strategisen johtamisen välineenä, esimiehille keinona luoda parempaa vuorovaikutusta oman organisaation kanssa ja työntekijöille erinomaisena keinona kehittää itseään ja omaa työtään. Työelämän haasteet ovat entistä enemmän yhteisiä. Samat haasteet koskettavat niin johtoa kuin työntekijöitäkin. Siksi on tärkeää yhdessä pohtia sitä, mihin suuntaan yrityksen toimintaa kehitetään.

Organisoitumisen ja organisaatioiden johtamisen ydin on vuorovaikutuksessa, sillä viestintä on ainoa keino vaikuttaa ihmisten ajatteluun. Kes-

►►



I



4.3. Johtamisen ja organisaation kehittämisen työkalut

- kustelu on täysin ylivoimainen viestintämuoto yksisuuntaiseen tiedottamiseen verrattuna. Esimiehen oman kehittymisen kannalta on tärkeää saada kunnollista palautetta työntekijöiltä. Palaute on hyvä antaa suoraan kehityskeskusteluissa avoimesti. Toimivat kehityskeskustelut ovat kaikkien etu, ja toimiessaan ne osaltaan luovat organisaatioon avoimempaa, luottamukseen perustuvaa yhteistyön kulttuuria. Hyvän johtajan haasteena on pystyä kyseenalaistamaan omia ajatuksiaan. 20 kolahdusta. J1+J2.

MANKA,
MARJA-LIISA &
MANKA, MARJUT
Työhyvinvointi

Talentum Pro 2016
978-952-14-2975-0

★★ 2

Lukemattomat tutkimukset osoittavat, että henkilöstön motivaatio ja yleinen hyvinvointi ovat avainasemassa yrityksen menestyksessä. Näin on varsinkin tietotyössä, jota melkein kaikki työ alkaa olla. Tarvitaan entistä parempaa johtamista, uusia toimintatapoja ja panostusta ilmapiiriin; myös työntekijän omat asenteet vaikuttavat. Työsuhteiden kesto lyhenee ja epävarmuus lisääntyy. Jokaiselta työntekijältä edellytetään uudenlaisia työelämätaitoja: aktiivisuutta, itseohjautuvuutta ja kriittisyyttä. Näitä kutsutaan myös työyhteisötaidoiksi, ennen alaitaidoiksi. Myös jatkuvan oppimisen valmius ja elämänhallintataidot korostuvat muutoksessa.

Tekijät nostavat esille uuden käsitteen työhyvinvointipääoma, joka yhdistää vanhat käsitteet: yksilön inhimillinen pääoma, yhteisön toimivuus ja sosiaalinen pääoma sekä organisaation rakennepääoma. Työhyvinvoinnin perusta luodaan itse työssä joustavilla työprosesseilla ja mahdollisuuksilla vaikuttaa omaan työhönsä. Työhyvinvointipääoma kehittyy myös verkostoissa: projekteissa ja yhteistyössä asiakkaiden kanssa.

Työhyvinvointiin vaikuttaa viisi tekijää, jotka muodostavatkin kirjan käytännön osuuden: 1) Organisaatio 2) Johtaminen 3) Työyhteisö 4) Työn hallinta 5) Minä itse. Kukin ”boksi” käsitellään seikkaperäisesti työkaluineen. Hierarkkinen rakenne ei enää tarjoa parasta keinoa työpaikkojen organisointumiseen. Tarvitaan joustavaa rakennetta, joka perustuu luottamukseen, toiminnalliseen joustavuuteen ja henkilöstön osallistamiseen. Tärkeintä ei ole palkan suuruus vaan työssä onnistumisen kokemukset.

Uusissa vuorovaikutteista johtamista korostavissa malleissa ihmiset haluavat tuntea itsensä hyödyllisiksi ja tärkeiksi ja tulla kohdelluiksi yksilöinä. Johtajan perustehtävänä on saada jokainen kokemaan itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi. Tehtävänä on myös aikaansaada ympäristö, jossa kaikki voivat käyttää kykyjään täysimääräisesti. Tämä mahdollistuu johtamisen avoimuudella ja läpinäkyvyydellä. Johtajan on myös rohkaistava henkilöstöä osallistumiseen ja osaamisensa kehittämiseen.

Kirjassa käsitellään modernia vuorovaikutteista jaettua johtajuutta. Jaettua johtamista edistävät: 1) Yhteinen tavoite: jokaisella tiimin jäsenellä on yhteinen käsitys tavoitteista ja he toimivat yhdessä niiden toteuttamiseksi. 2) Sosiaalinen tuki eli emotionaalisen ja psykologisen tuen antaminen, jonka ansiosta tiimin jäsenet kokevat olevansa arvokkaita ja arvostettuja. 3) Sanan-

►►►



4.3. Johtamisen ja organisaation kehittämisen työkalut

- valta siihen, miten yhdessä työskennellään tavoitteiden saavuttamiseksi. Kirja on täynnä erilaisia työkaluja jopa jo ehkä liikaakin. Niitähän ihmiset haluavat. Jospa kaikki olisikin niin helppoa. Työkalut voivat kuitenkin olla apuna saavuttamassa määritelmää: ”On mukava tulla töihin ja lähteä töistä, kun on saanut hyvää aikaan.” 28 kolahdusta. Y1+J2.

MAULA, HANNA &
MAULA, JESSE

*Design ja
johtaminen*

Alma Talent 2019
978-952-14-3824-0

★★★ 3

UUSI!

Design-lähtöinen organisaatio on asiakaslähtöinen, innovatiivinen ja ketterä – ja menestyy usein kilpailijoitaan paremmin. Tämä kirja osoittaa, miten organisaatiot ja niiden johto voivat hyödyntää designin periaatteita järjestelmällisesti ja vahvistaa design-osaamistaan. Kirja sisältää runsaasti tutkimustietoa, käytännön näkökulmia sekä tuotteita case-esimerkkejä erityisesti Piilaaksosta. Kirjassa johtaminen (leadership) ymmärretään yleisesti toimintana, jonka puitteissa pyritään saamaan aikaan tuloksia ihmisten avulla ja kanssa. Siihen liittyy olennaisesti vuorovaikutus ja yhteinen tavoite ja suunta. Tässä kirjassa design ymmärretään ajattelutapana sekä tavoitteellisena keinona ratkoa ongelmia ja tuottaa paras mahdollinen asiakaskokemus.

Lähestymistapa, jossa design, teknologia ja liiketoiminta erotellaan toisistaan, on aikansa elänyt. Design-johtaminen liikkeenjohdollisena ilmiönä merkitsee kokonaisvaltaista ajattelua. Siinä yhdistetään ihmisten tarpeet ja kokemukset, toimintaympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja menestyksellisen liiketoiminnan vaatimukset. Design-ajattelun päämääränä on asiakkaan ymmärtäminen. Esimerkiksi tarkkailun keinoin voidaan luoda näkymä asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin, ja näiden pohjalta puolestaan pyritään synnyttämään uusia tuotteita, palveluita ja toimintatapoja. Jos teollistumisen aikakaudella yrityksen menestyksen määritteli tehokkuus, digiaikakaudella sen määrittelee usein design.

Design-ajattelun vahvuus on visualisoinnissa ja abstraktien asioiden konkretisoinnissa. Ne auttavat hahmottamaan ratkaistavia ongelmia ja niihin liittyviä kokonaisuuksia sekä ymmärtämään erilaisia muuttujia ja niiden keskinäisiä riippuvuussuhteita. Design-ajatteluun kuuluvat uudet kokeilut, pioneerihenki, riskinotto-kyky, rohkeus ja sisäinen yrittäjäisyys. Tämä edellyttää myös epävarmuuden ja epäonnistumisen sietämistä.

Johtamisessa on tapahtunut merkittävä paradigman muutos viime vuosina. Jokainen perinteinen yritys, joka on siirtynyt tuotteista palveluihin, laitteista ohjelmistoihin tai fyysisistä digitaalisiin tuotteisiin, joutuu keskittymään asiakkaan kokemukseen. Ylipäätään mikä tahansa yritys, joka haluaa keskittyä innovointiin enemmän kuin tehokkuuteen, joutuu tarkastelemaan ongelmia eri näkökulmista ja kokeilemaan uusia ratkaisuja. Nykyisin johtaminen noudattaa yhä useammin designin periaatteita: työtä tehdään kokeillen sekä yrityksistä että erehdyksistä oppien. Maailmalla kokeneista design-johtajista on jo pulaa.

Modernina organisaatiomallina voidaan nähdä isoissa firmoissa osaajien verkosto, jossa toimiva ydintiimi toimii osaamiskeskuksena. Usein verkostolla



►►

4.3. Johtamisen ja organisaation kehittämisen työkalut

- ▶▶▶ on huomattava merkitys inspiraation lähteenä. Kun projektit on saatu käyntiin, on ne dokumentoitava kuvien, videoiden ja erilaisten tuotosten, kuten prototyypin avulla, miten hanke eteni alusta loppuun. Design-lähtöisissä organisaatioissa pyritään usein rakentamaan myös erilaisia luovia, avoimia tilaoja, joissa kuka tahansa voi järjestää esimerkiksi työpajoja. Oikeanlainen ympäristö tukee uusien näkökulmien ja ideoiden synnyttämistä. Kulttuurin muutokselle tarvitaan ainakin kahdesta viiteen vuotta aikaa.

Luova ajattelu on tärkeää design-ajattelussa. Luovuudessa on harvoin kysymys yhdestä isosta asiasta, vaan monista pienistä asioista – ja jatkuvasta hiomisesta. Luovuutta ei myöskään nähdä kapeasti yksilön ominaisuutena vaan organisaation kilpailuetuna. Tällöin ympäristö saa aikaan luovuutta, joka on korkeammalla tasolla kuin yksilön luovuus. Design-ajattelu on järjestelmällinen tapa tuottaa luovia ideoita. Yksi on luovimmillaan pallotellessaan ideoita ryhmässä, kun taas toinen tarvitsee aikaa myös itsenäiseen pohdintaan omassa rauhassa. Siksi ei ole yhtä oikeaa tapaa rohkaista yksilöitä luovuuteen.

Valmiiden vastausten sijaan nykyjohtajan pitää harjoittaa uteliaisuutta ja kannustaa uteliaisuuteen myös muita, jolloin kohti tuntematonta voidaan suunnata yhdessä. On tuettava yksilötason ajattelua ja toimintaa, joka edistää luovuutta. Institute for Corporate Productivity on esittänyt raportissaan 10 organisaation käytäntöä, jotka edistävät innovaatioita: 1) Teknologiaa hyödynnetään tehokkaasti yhteistyöhön ja tiedon jakamiseen 2) Innovatiivisuus on organisaation keskeinen arvo 3) Luovuus on osa johdon osaamista 4) Innovatiivisuudesta palkitaan 5) Hyvät ideat tunnustetaan ja viedään eteenpäin 6) Ulkopuolisten projektien rahoittaminen 7) Luovan ajattelun kouluttaminen 8) Innovatiivisten ideoiden arviointi ja kehittäminen 9) Luovan osaamisen rekrytointi 10) Kiinnostavien projektien tarjoaminen. Nämä käytännöt toimivat organisaatiotasolla. 80 kolahdusta. Y1+J1+J2+I1+I2

PIRINEN, HELKA

*Esimies
muutoksen
johtajana*

Talentum 2014
978-952-14-2317-8

★ 2

Kirja on esimiehen käytännön opas muutoksen johtamiseen. Esimiehiin kohdistuu muutoksissa suuria odotuksia työntekijöiden taholta ja siksi esimies tarvitsee uusia ideoita tullakseen paremmaksi muutosjohtajaksi. Monella työntekijällä voi olla hyvinkin kapea ammatillinen osaaminen ja työrutiinit, jotka ovat muovautuneet vuosien varrella. Muutoksessa pitäisi-kin yhtäkkiä omaksua ja osata monenlaisia asioita ja olla moniosaaja. Tämä voi aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta ja tuntua kohtuuttomalta vaateelta työntekijän näkökulmasta.

Todellinen esimiehisuus mitataan vaikeissa johtamistilanteissa. Esimies saa paikkansa johtajana vain tekojensa kautta. Muutos tarvitsee ihmisten johtamiseen omistautuvia esimiehiä, muutosliidereitä, ei pomoja. Ihmisten johtaminen on tekoja, ei asema. Esimiehen on pystyttävä luomaan luottamuksellinen ja turvallinen ilmapiiri, jossa työntekijät voivat pelotta muuttaa itseään ja uudistua. Henkilöstön kritiikki kohdistuu usein siihen, että muutosta tehdään liian nopeasti eikä valmistella tai ennakoita tulevaisuutta tarpeeksi hyvin. ▶▶▶



4.3. Johtamisen ja organisaation kehittämisen työkalut

►►► Kun yritys haluaa tehdä merkittävän suunnanmuutoksen, on ensin tehtävä suunnitelma visiosta ja strategiasta: Missä olemme nyt ja minne haluamme päästä? Seuraavaksi käydään läpi asiakkaat: Ketkä ovat asiakkaitamme, mitkä asiakkaat haluamme pitää, mistä kenties joudumme luopumaan ja miten haluamme palvella valittuja asiakkaitamme? Ottamalla asiakkaat mukaan muutoksen suunnitteluun saadaan heidät sitoutumaan yrityksen tulevaisuuteen. Asiakkaan sitoutumista tulee kunnioittaa ja pitää hänet ajan tasalla läpi koko muutosprosessin. Tällöin asiakas kokee, että hän on tärkeä yritykselle ja että hänen mielipiteellään on merkitystä.

Esimies saa muutoksessa tulosta aikaan tiiminsä avulla. Jack Welch on sanonut: ”Olet yhtä vahva kuin tiimisi”. Esimies tarvitsee tiimin saadakseen asioita aikaan myös muutoksessa. Yhteisiin tavoitteisiin ja pelisääntöihin sitoutunut tiimi, jossa luotetaan toinen toisiinsa, tekee hyvää tulosta. Viisas esimies rakentaa tiimiinsä luottamuksellisen ilmapiirin, jossa työntekijät ovat valmiita kertomaan omista ajatuksistaan ja odotuksistaan muutokseen liittyen. Hyvä tiimihenki luo yhteenkuuluvuuden tunnetta, mutta se ei synny itsestään, vaan se saadaan aikaan yhdessä kovalla työllä.

Esimiehen tehtävä on käydä yhdessä tiimin kanssa läpi muutostavoitteita heti muutoksen alussa viidestä eri näkökulmasta: 1) miksi muutos tehdään, 2) mitä se tarkoittaa meille, 3) miten muutos tulee muuttamaan meidän työtämme, 4) mitä odotuksia meille asetetaan muutoksessa ja 5) mitä hyötyä me tulemme saamaan muutoksesta. Muutoksen suurin anti on myös yhdessä oppiminen. Työntekijät oppivat muutoksessa paljon myös toisiltaan. 35 kohdusta. Y1+J2.

ROSSI, ASTA

*Kulttuuri-
strategia 2*

Kauppakamari 2015
978-952-246-339-5

★ 2

Työ- ja elinkeinoministeriö haluaa tehdä suomalaisesta työelämästä Euroopan parasta vuoteen 2020 mennessä. Ensimmäinen Kulttuuristrategia-kirja valotti Parhaat työpaikat -yritysten johtamista yrityskulttuurin avulla. Tämä jatko-osa kertoo kahdeksan uutta ja yhden tutun yritystarinan. Kirjassa esitellyt yritykset näyttävät, mitä Euroopan paras työelämä Suomessa jo parhaimmillaan on. Lukijan oman yrityksen kehittämistyön tueksi kirja tarjoaa myös viitekehysten kulttuuristrategian rakentamiseen, laajan kokoelman johtamiskäytäntöjä parhaista työpaikoista sekä mittarin Euroopan parhaan työelämän rakentamisen seuraamiseen.

Kulttuuristrategian ominaisuudet ovat seuraavat: 1. Johdon rooli: Kulttuuria johdetaan, se ei vaan tapahdu 2. Liiketoiminnan johtaminen: Yritystä johdetaan sen kulttuurin avulla 3. Strategian toteutus: Yrityksen kulttuuri ja strategia on integroitu tiukasti yhteen 4. Suorituksen johtaminen: Kulttuurin avulla johtaminen on voimallisempaa kuin persoonajohtaminen 5. Suhteet asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin ja yhteiskuntaan: Kulttuuri ulottuu yrityksen sisältä ulkomaailmaan.

►►►



4.3. Johtamisen ja organisaation kehittämisen työkalut

►► Seuraavassa esitän ajatuksia Vincitin kulttuurista ja muutamia muita käytäntöjä. Vincitin kulttuurin perusta on innostus. ”Vincityn” portit avataan vain aidosti ohjelmistokehityksestä syttyville asiantuntijoille. Innostuksensa kylkeen työntekijät saavat äärimmäisen vapauden päättää omista töistään. Uudet projektit kirjataan yhteen sovellukseen kaikkien nähtäville. Työntekijöiden unelmakuvat on ripustettu toimiston rappukäytävään, jossa jokainen taloon tulija törmää niihin heti ensimmäisenä. Kun unelmista puhutaan avoimesti ja arvostavasti, työntekijät uskaltavat tuoda yhä enemmän itselleen tärkeitä asioita esiin.

Vincitillä juhlitaan usein ja monesti ilman erityisen hyvää syytä. Innostavassa yrityskulttuurissa toimitaan niin, että yksinkertaisesti suurempi osa ihmisten potentiaalista saadaan käyttöön. Siksi innostuksella olisi tärkeä asema myös suomalaisen työelämän kehittämässä. Vincit on määrätietoisella työllä onnistunut kasaamaan aidosti innostuneen huipputiimin ja ymmärtää antaa heille vapauden tehdä parhaansa. Yrityksen rooli on kuunnella ja auttaa työntekijöitään toteuttamaan ammatillisia unelmiaan.

Kerran kuukaudessa Vincityn toimiston keskusaukiolla järjestetään Vincit Breakfast. Koko henkilöstön kanssa käydään läpi ajankohtaiset asiat. Tiimit järjestävät keskenään tiimi-iltoja, joissa kaksi toisilleen hieman vieraampaa tiimiä lähtee porukalla tekemään jotakin mukavaa, kuten kokeilemaan cartingia tai köysiradalla seikkailua. Näin pyritään tutustuttamaan ihmisiä toisiinsa yli tiimirajojen yrityksen kasvaessa.

Organisaatioissa työskennellään yhteisen unelman ja merkityksellisen tavoitteen eteen. Silloin voimme noudattaa seuraavia suuntaviivoja: 1. Johda yritystä unelmien avulla 2. Mahdollista yksilöiden omia unelmia 3. Elä yrityksen arvoja 4. Vapauta työntekijä menestymään 5. Tehkää hassuja juttuja yhdessä. Johtaminen on kaikkiaan palveluammatti, jossa tehtävänä on auttaa onnistumaan. Tehtävänä on auttaa esteiden yli, kasvamaan ja kehittymään. Auttaa kukoistamaan.

Yksittäinen tekijä, joka tutkimustulosten perusteella vaikuttaa kaikkein vahvimmin siihen, että työntekijä kokee työpaikkansa hyväksi, on yrityksen tapa kohdella työntekijöitä yksilöinä. Kirjan yhdeksästä teemasta on suositeltavaa valita vuodessa yksi tai enintään kaksi. Sen jälkeen niiden kulttuuri ja johtamiskäytännöt tulee työstää huippuunsa – systemaattisesti ja koko organisaation tasolla.

Lopuksi Zappoksen esimiehen näkökulma: ”Mietin aina, kun kuulen ihmisten sanovan, että heillä on liian kiire ajatella yrityskulttuuria, että mitä he sitten tekevät? Sehän on työmme päätehtävä. Eikä se ole jotain, mitä erikseen ajattelisin. En tule työpaikalle ja julista, että hoidetaanpas kulttuuri tänään kuntoon.” 85 kolahdusta. Y1+Y3+J1+J2.



4.3. Johtamisen ja organisaation kehittämisen työkalut

SINEK, SIMON
Start with Why
– *How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*

Penguin Books 2009
978-1-59184-644-4

★★★ 3

Kuka tahansa henkilö tai organisaatio voi selittää mitä he tekevät; jotkut voivat selittää miten he tekevät sen eri tavalla tai paremmin; mutta harvat voivat selkeästi kertoa Miksi. Miksi on asia, joka inspiroi meitä kaikkia. Martin Luther Kingistä Steve Jobsiin ja Wrightin veljeksiin, Miksi on asia, joka osoittaa, että johtajat, jotka innostavat kaikkia, ajattelevat, toimivat ja viestivät täsmälleen samalla tavalla – ja se on täysin päinvastaista mitä kaikki muut tekevät. Kirjoittaja kertoo mallin, jolla voidaan rakentaa organisaatioita, johtaa kansanliikkeitä ja innostaa ihmisiä – kaikki alkaa kysymällä Miksi.

Ihmiset eivät osta sitä Mitä teet vaan he ostavat Miksi sinä sitä teet sitä. Tuotteet, jotka ilmentävät selvästi Miksi, antavat ihmisille tavan kertoa ulkopuoliselle maailmalle ketä he ovat ja mihin he uskovat. Kun tiedät Miksi teet niin voit miettiä Miten sen teet. Miten kertoo tekemistäsi toimenpiteistä ja Mitä noiden toimenpiteiden tuloksista – tuotteistasi, palveluistasi, markkinoinnista, kulttuuristasi ja palkkaamistasi ihmisistä. Kaikkien näiden kohtien – Miksi, Miten ja Mitä? – pitää olla linjassa ja samansuuntaisia keskenään. Kaikki organisaatiot aloittavat Miksi-kysymyksellä, mutta vain huippuyritykset pitävät syvimmän olemuksensa kirkkaana vuosi vuodelta. 95 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

SYDÄNMAANLAKKA,
PENTTI
Älykäs johtaminen
7.0 – Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?

Talentum 2012
978-952-14-1613-2

★★ 2

Kirja kertoo prosessista, jossa valmentaja auttaa 37-vuotiasta johtajaa syventämään omaa johtamisosaamistaan. Johtaminen määritellään vaikuttamisena toiseen ja toisiin henkilöihin. Viisaaksi johtajaksi kasvetaan pikku hiljaa, ja kasvu vaatii määrätietoisuutta, nöyryyttä ja paljon kokemuksia. Kirjoittaja on valinnut seitsemän johtamisen tasoa ja ottanut jokaiselta tasolta seitsemän tärkeää teemaa. Tämä on johtamisen 7 x 7.

Seitsemässä istunnossa käydään läpi nämä seitsemän ja seitsemän teemaa. Ensimmäinen teema on: miten johdan itseäni? Toinen teema on: miten johdan yksilöitä? Siinä käsitellään mm. tavoitteiden asettelua, palautteen antamista, motivointia ja esimerkillä johtamista. Kolmas teema on: miten johdan tiimiä? Käsiteltävinä ovat mm. tarkoitus, sitoutuminen, kurinalaisuus, yhteenkuuluvuus ja erilaisuus.

Neljäs teema on: miten johdan hajautettua tiimiä? Esimerkiksi kommunikoit erityisen selkeästi ja varmista moneen kertaan, että viesti on mennyt perille ja se on ymmärretty oikein. Viides teema on: mitä on organisaation johtaminen? Tässä puhutaan suorituksen, osaamisen, tiedon ja uudistumisen johtamisesta sekä strategisesta johtamisesta, arvojohtamisesta ja visionäärisestä johtamisesta. Kuudes teema on: miten johdan verkostoa? Seitsemäs teema on: miten toimin ekosysteemissä? Kirjassa on tekijän kehittämä idea 7 x 7 johtajan työkirjaksi, johon voi palata säännöllisesti ja arvioida, miten on pystynyt toteuttamaan johtamisen perusasioita eri tasoilla. Kirjassa on paljon uusia ideoita. 25 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.



4.3. Johtamisen ja organisaation kehittämisen työkalut

TOIVOLA, OLAVI

*Johtajan ilo
ja tuska –
kokemus
opettaa*

Talentum 2010
978-952-14-1461-9

★★ 3

Kirja kokoaa yhteen tekijän neljänkymmenen vuoden kokemuksesta syntynyttä johtamisen tietoa liikkeenjohdon eri alueilta kotimaisesta ja kansainvälisestä toiminnasta. Tekijän mukaan johtajuuteen kuuluu ensinnäkin suorituksen johtaminen, joka tähtää tehokkuuteen. Toiseksi siihen kuuluu osaamisen johtaminen ja kolmanneksi tiedon johtaminen, joka lisää hyvinvointia. Kirja on täynnä käytännön neuvoja ja kokeneelle ihmiselle tämän teoksen lukeminen antaa todella paljon. Olen poiminut muutamia mielestäni hyviä ajatuksia kiihottamaan teoksen lukuhaluja.

Kirjoittajan mukaan monilla on se käsitys, että johtajan ja erityisesti toimitusjohtajan työ on jollakin tavalla hohdokasta. Se käsitys on väärä. Jos johtaja pyrkii hoitamaan tehtävänsä pelkästään edustamalla tai viettämällä ”korkeatasoista” elämää, hän epäonnistuu. Kun ryhdyt johtajaksi, ajattele valmiiksi, että työajastasi kolmannes kuuluu suunnitteluun ja tiedon hankintaan, kolmannes valvontaan sekä kolmannes edustamiseen. Tekijä suosittelee johtamiseen liittyviä kirjoja. Vaikka niiden teksteistä 80 prosenttia on hyödyttömiä, jäljelle jäävä 20 prosenttia saattaa antaa sellaisia uusia ajatuksia, että voimme nukahtaa illalla tyytyväisenä.

Kirja on täynnä tekijän poimimia hienoja ja huolella valittuja tunnettujen henkilöiden lausahduksia, joista tähän loppuun vielä pari. Ensin Harvardin professori Wendell Holmes (1809–1894): ”Älyperäisen opiskelun tärkein osa ei ole hankkia tietoja vaan oppia, miten saada tiedot elämään.” Ja toisena olen ottanut tähän Kone Oyj:n Matti Alahuhdan lausahduksen: ”Jokaisella yrityksellä on juuret jossakin. Ja siellä missä ovat juuret, on yleensä myös suurin osaaminen.” 80 kolahdusta. Y1+J1+J2.

VILJAKAINEN,
PEKKA A. & MUITA
ASiantuntijoita

*NO FEAR,
Johtaja kohtaa
digicowboyt*

WSOYpro 2011
978-951-0-38155-7

★★ 3

Nykynuoret ovat yhteisöllisiä ja kansainvälisempiä kuin heidän vanhempansa edes osasivat aikanaan uneksia. He omaksuvat uudet ilmiöt ja keksinnöt ensimmäisinä ja luovat jatkuvasti uusia innovaatioita. Tämä sukupolvi on yrityksille elintärkeä työntekijöinä, johtajina ja asiakkaina.

Kirjoittajan mukaan seuraavan vuosikymmenen suurin johtamisen haaste on hävittää yksittäisten asiantuntijoiden väliset aidat. Johdon pitäisi olla etulinjassa pienten tiimien muodostaman verkoston kanssa mutta monessa konsernissa se tehdään mahdottomaksi luomalla etulinjaan liian suuria yksiköitä.

Johtajalle kirjoittajien mukaan verkosto on ehdoton edellytys menestykselle. Verkoston hyödyntäminen vaatii kuitenkin huippujohtamista, etulinjan herkkyyttä ja näkemystä. Verkoston jäsenten on oltava tasavertaisia pelureita ja jokaisen on kyettävä oppimaan nopeammin kuin kilpailijat. Kirjoittajat käyttävät uudesta Y- ja Z-sukupolvista nimitystä digicowboyt. He ymmärtävät ja hakevat verkostojen tuottamaa arvoa. He kukoistavat organisaatioissa, jotka antavat heidän kehittää omia vahvuuksiaan. He vaativat tätä vapautta.

Siirtyminen verkostoituun organisaatioon, jonka puitteissa digicowboyt voivat antaa lahjojensa loistaa vaatii kykyä luopua. Luopua tarpeesta kerätä

4.3. Johtamisen ja organisaation kehittämisen työkalut

- ja hautoa tietoa sekä ajatuksesta, että vain johtaja osaa ohjata laivaa. Johdon haasteena onkin luoda ympäristö, jossa kyvyt, kokemus ja asiantuntijuus mitataan ja palkitaan. Johtajille vallasta luopuminen on osa tätä prosessia. Johtajan on luotava kulttuuri, jonka puitteissa ihmiset ovat motivoituneet jatkamaan ja tekemään yhteistyötä, eivätkä johtajat pelkää saattaa alulle sellaisia asioita, jotka eivät ole täysin heidän kontrollissaan.

Verkoston mekaaninen rakentaminen on kirjoittajan mukaan yksinkertaisimmillaan tärkeiden ihmisten yhteystietojen keräämistä ja luokittelua. Emme voi rakentaa tiimejä ja vahvistaa organisaatiotamme, jos emme pysty yhdistämään asiantuntijoitamme. Uudella teknologialla ja tavoilla, joilla digicowboyt tekevät yhteistyötä muuttaakseen yhteiskuntaa ja henkilökohtaista ympäristöään, on valtava vaikutus siihen, miten organisaatiot toimivat. Nykyään teknologia tukee itseorganisoitumismallia. Kaikki on verkossa – ihmiset, organisaatiot, informaatio jne. 64 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

WENDELIN, LASSE
*Ihmisen aika –
Johtajan sielu ja
sisu*

Kauppakamari 2013
978-952-246-240-4

★ 2

Kirjoittajan mukaan kaikki lähtee ihmisestä ja siitä, miten häntä johdetaan. Kun johtaja on valmis näyttämään esimerkkiä omassa kypsyydessään ja kasvussaan, ihmiset palkitsevat johtajan katsomalla asioita uudesta näkökulmasta ja muuttamalla toimintatapojaan. Johtajan tehtävä on viedä joukkonsa yhteiseen maaliin ja saada ihmiset sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. Mikään organisaatio ei voi itsekseen muuttua, vaan muutoksen toteuttavat aina ihmiset organisaation sisällä.

Kirjan tausta-ajatuksena on viisi ajovoimaa, jotka huomioimalla yrityksen aikomukset muuttuvat tekemisiksi ja tavoitteet mitattaviksi tuloksiksi. Nuo yrityksen viisi ajovoimaa, joihin johtajuus kytketään, ovat: 1) ihminen (potentiaali), 2) maine (asiakkaiden yritykselle myöntämä brändi), 3) tulevaisuus (ennakoiminen), 4) tulos (prosessien tehokkuus, struktuurien selkeys ja ihmisten sitoutuminen laatuun) ja 5) tieto (ratkaisevan tärkeää varsinkin muutokseen lähdeettäessä).

Jokainen organisaatio, pieni tai suuri, koostuu tiimeistä. Kaikkien yritysten menestys on riippuvainen tiimien menestyksestä. Tiimien johtajilla on vaikein johtajuustehtävä kirjoittajan kokemuksen mukaan. Tunteen tasolla on huomattavasti vaikeampaa johtaa 5–6 hengen tiimiä, josta olet henkilötasolla vastuussa ja toimia tulosvastuullisena esimiehenä, kuin suurta divisioonaa, Mitä tiiviimpi yhdessä olo, sen vaikeammaksi homma menee.

Brändin merkitys yritykselle kuin yritykselle on valtava. Brändi on kokonaisuus, joka ei pelkästään liity tuotteisiin, markkinointiin tai visuaaliseen ilmeeseen, vaan käsittää yrityksen ja yhteisön kaikki osa-alueet. Usein unohdamme, että toimintakulttuuri on mitä suuremmassa määrin osa brändiä. Yrityksen kehittäminen ja johtaminen on yhä enemmän brändin johtamista kuin mitään muuta. Kaikki toimintamme on brändin rakentamista. 20 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.



ALA-MUTKA, JUKKA
Strategiamalli

Talentum 2008
978-952-14-1312-4

★ 2

Jukka Ala-Mutka on kirjoittanut mahtavan hyvän strategiakirjan, joka soveltuu meille pienempien yritysten toimijoille. Strategiakirjallisuudessa on alkanut aivan uusi aikakausi. Tämä johtuu varmaan osittain siitä, että aikaisemmassa kirjallisuudessa strategiasta oli tullut ylimmän johdon ”taiteen” laji. Strategian implemointiin (hieno sana, jota nyt viljelemme) ei kiinnitetty kovin paljon huomiota. Nyt kun organisaatiot ovat litistyneet ja keskijohdolla paljon muutakin tekemistä, on strategian toimittava joustavasti. Lisäksi uudet mallit ovat keveämpiä käyttää ja niiden kieli on ymmärrettävämpää. Perinteiset strategisen johtamisen teoriat ja käytännöt perustuvat ylhäältä alas -prosessiin, jäykkään vuosikelloon sekä ennalta määritettyyn visioon ja jalkautukseen. Arvot, missio, visio ja strategia toimivat ohjaavina johtamistyökaluina. Strategia suunnitelmana vai toimintana on strategisen johtamisen ensimmäinen peruskysymys. Kuinka paljon pitää suunnitella etukäteen ja miten paljon voi jättää oppimisen ja yleisen liiketoimintaosaamisen varaan? Ensin on luotava strategian johtamisympäristö, jossa tarkastellaan yrityksen toimintaa ja johtamista eri näkökulmista.

Kirjan lopussa tekijä käy vielä läpi useita yleistettyjä strategiamalleja käytännössä. Jokaisessa mallissa on jokin hallitseva logiikka. Sama asia kuvataan eri tavoin. Useilla toimialoilla hallitseva logiikka tulee annettuna, ainakin perinteisesti. Internet ja teknologia ovat muuttaneet monen toimialan annettuja logiikkoja. Asiakslähtöisen strategiamallin tärkein perusrakenneosa on asiakaslähtöisyys. Koko strategia perustuu asiakkaan tuntemiseen ja myös asiakkaan jokahetkisen tilanteen tuntemiseen. Asiakasosaaminen on tärkeää. Strategia on myös lähes poikkeuksetta markkinainnovaatio, jossa tuotteet, palvelut ja jakelu on paketoitu asiakkaalle parhaalla mahdollisella tavalla. Resurssilähtöisen strategiamallin ydin on yksinkertainen. Mitä laajemmin resursseja on ja mitä paremmin ne ovat käytössä, sitä parempia ovat kilpailuetu, skaalaetu ja kustannustehokkuus. Malli toimii pääosin vain niillä aloilla, joilla voidaan saavuttaa laajat markkinat. 71 kolahdusta. $Y1+Y2+Y3+J1+J2$.

BULL, R. CAMPER
Moving from Project Management to Project Leadership

CRC Press 2010
978-1-4398-2667-6
(engl.)

★★ 3

Kirjoittaja lähtee liikkeelle siitä, että kuvitellaan tänä päivän lääketieteessä käytettävän vuosisadan alun menetelmiä esimerkiksi veren laskemista. Nykylääketiede on tietenkin kehittynyt huomattavasti noista ajoista. Miksi kuitenkin organisaatiot käyttävät vielä tänäkin päivänä vuosisadan alun tayloristisia menetelmiä? Olisi jo korkea aika kehittää tehokkaampaa johtamistyyliä yleensä ja erityisesti projektien johtamiseen. Kirja on käytännöllinen opas tähän tarpeeseen.

Aluksi käsitellään muutamia perusasioita. Niistä ensimmäinen on tietenkin projektin visio. Esimerkiksi urheilijat käyttävät visualisointia voimakkaana psykologisenä välineenä valmistautuessaan tärkeisiin kilpailuihin. Projektin visio sytyttää tiimin, projekti valmistuu ajallaan ja siirtyy askel askeleelta oikeaan suuntaan. Ilman visiota loppu ei ikinä häämötä. Toisena kirjoittaja mainitsee intohimon, joka usein on liiderin polttoaine. Intohimon energia



4.4. Strategia-ajattelu ja projektit

- ja päättäväisyys murtavat esteet ja antavat polttoainetta tuleviin haasteisiin. Ilman intohimoa kaikki muu on turhaa.

Kolmantena tulee työskentely tiimin kanssa. Projektipäällikkö muistetaan siitä, mitä hän saa aikaan ei yksin vaan tiiminsä kanssa. Tiimin aikaansaannokset ovat liiderin menestyksen kulmakivet. Kun liiderit ovat tehneet työnsä hyvin, johdettavat sanovat: ”Me teimme sen itse!” Jos projekti epäonnistuu, projektipäällikkö voi kysyä itseltään, ”Mitä voisimme tehdä paremmin ensi vuonna?, ja oppia virheistä.

Kukaan ei pysty tekemään projektia yksin, vaan tarvitsemme tiimin. Jokaisen tiimin jäsenen on ymmärrettävä kaksi tärkeää seikkaa: Mikä on oltava annetun tehtävän odotettu lopputulos? Mitkä ovat keskeiset suuntaviivat tehtävän loppuun viennissä? Jokaisen jäsenen on sitouduttava prosessiin ja fokusoitava tuloksiin.

Kirjassa keskitytään suosittelemaan uudentyypeistä johtamista, joka muistuttaa kehittämäämme kaverijohtamista. Usein taka-alalle jää tärkeä tehtävä, tiimille asetettavat odotukset. Ensin asetetaan odotukset ja sitten ne toteutetaan. Pidä aina lopputulos mielessä. Hyvä projektipäällikkö on ennen kaikkea valmentaja ja mentori. Mittarina voi olla se, että onko sinulla seuraajia? 50 kolahdusta. Y1+J2.

EARNER, JACK E.
*My Little Book
of Strategy*

Talentum 2014
978-952-14-2421-2

★ 2

Kirja tarjoaa uusia näkökulmia strategiseen ajatteluun nopeasti etenevässä ja ennustamattomassa globaalissa taloudessa. Kirja on jaettu kahteen osaan: karttaan ja strategian tekijään. Strategia on ennen kaikkea tekoja. Mintzberg on aina haastanut meitä ajattelemaan uudella tavalla strategiaa ja strategista suunnittelua. Suunnittelijoiden ei pitäisi luoda strategioita vaan auttaa hankkimaan dataa suunnittelua varten. Menestyneimmät strategiat ovat visioita, eivät suunnitelmia. Tärkeää strategian tekemisessä on sen sitominen yhteen sellaisten toimien kanssa, jotka johtavat teräviin valintoihin ja päätöksiin.

Lopulta organisaatio määrittää mikä on strategisesti mahdollista. Täysi läpinäkyvyys ei ole koskaan mahdollista. Strategian tekijät liian usein epäonnistuvat jakamaan informaation toisten kanssa, koska he eivät ole tottuneet siihen. Mintzbergin mukaan tosi strategistien täytyy liata kätensä kaivaakseen ideat esiin ja tähän he tarvitsevat muita avukseen. Strategia tarvitsee yhdessä luontia. Usein strategian tekemisen ydinryhmä on elänyt omassa maailmassaan. He ovat täysin unohtaneet sen tosiasian, että ei ole mitään strategiaa ilman organisaatiota, ihmisiä.

Talk the walk. Tähän tarvitset avuksi mission, vision ja arvot. Missio on yksinkertaisesti tarkoituksesi; syysi olemassaoloon. Visiosi on silloin se mitä haluat olla; tulevaisuuden tähtäyspiste. Yhtiösi arvot vuorostaan viittaavat niihin yhteisiin uskomuksiin, jotka ohjaavat työtänne. Ne ovat toimienne kehys. Nykyisin voimme myös puhua mieluummin liiketoimintamalleista ►►

4.4. Strategia-ajattelu ja projektit

- kuin strategiasta. Joka tapauksessa tarvitset siihenkin vision, mission ja arvot. Strategiakartta käsittää aina neljä elementtiä: strategian, organisaation, ympäristön ja asiakkaan.

Eräs innovaatioguru on kertonut, että strategia ja innovaatio ovat kuin tuli ja vesi. Strategia on järjestys ja rakenne, kun taas innovaatio on epäjärjestys ja luova kaaos. Ne eivät sovi hyvin yhteen. Tutkiminen (exploration) ja hyödyntäminen (exploitation) ovat hyödylliset termit tasapainottamaan strategiaa. Tutkimisessa etsimme uusia ideoita tai innovatiivisuutta, kun taas hyödyntämisessä tehostamme niitä asioita, joista jo tiedämme. Ensimmäisessä investoimme tulevaisuuteen ja toisessa parannamme entisiä investointeja.

Innovaatio pyrkii murtautumaan alhaalta ylös mielen syövereistä mieluummin kuin ylhäältä alas johdon määräyksellä. Sitä voimme kutsua koodinoinniksi, mutta se on hauras ja helposti häiriintyvä, joten sitä täytyy koodinoida huolella. Strategian teossa haasteena on löytää tilapäinen tasapaino kokeilun ja rakenteen; autonomian ja koodinoinnin välillä. Kirjan avulla pääset ainakin osittain eroon strategian harhakuvista mystiikasta, kun kirjan kirjoittajakin on fiktiivinen, mystinen henkilö. 40 kolahdusta. Y1+J1+J2.

HÄMÄLÄINEN, VIRPI
& MAULA, HANNA
& SUOMINEN,
KIMMO

*Digiajan
strategia*

Talentum 2016
978-952-14-2494-6

★★ 2

Digimurroksesta ei voi enää ummistaa silmiä. Tämä kirja auttaa oivaltaamaan, mitä menestyminen uudessa maailmassa edellyttää ja millaisia arvon luomisen mahdollisuuksia digitalisaatio parhaimmillaan tarjoaa. Digiajan strategiatyö vaatii rohkeutta ajatella ja toimia toisin. Yritysten liiketoimintaympäristöt muuttuvat vauhdilla, liiketoimintamallit ovat monimuotoisempia, uudet toimijat saattavat kasvaa häkellyttävän nopeasti ja monilla toimialoilla yritysten elinkaaret ovat lyhentyneet olennaisesti. Ajurina näille muutoksille ovat monet aikamme trendit, joista kehittyvä teknologia ja digitaalisuus ravistelevat useampia toimialoja erityisen vahvasti. Johdon työ suuntautuu yhä enemmän asiakas- ja henkilökokemusten ymmärtämiseen, mikä haastaa tarkastelemaan johtajuutta organisaatioissa uudella tavalla.

Uuden talouden menestyneimpien yritysten strategia perustuu niin sanottuun alusta-ajatteluun. Alusta tai käyttöliittymä mahdollistaa ihmisten tai palvelun tarjoajien ja ostajien välisen kohtaamisen. Alustojen hyödyntämisessä keskeistä on johtaa palvelun tarjoajien ja ostajien verkostoa sekä hyödyntää sen jäsenten resursseja niin, että pystytään luomaan mahdollisimman paljon arvoa koko ekosysteemille. Palveluntarjoajat tuovat alustalle sen käyttöliittymän, palveluntuottajat luovat alustan tarjooman ja kuluttajat käyttävät näitä palveluja.

Digiaikana strategian on oltava johdon agendalla yhä useammin ja säännöllisemmin. Yhtenä nyrkkisääntönä voisi pitää sitä, että strategisista teemoista puhumiseen pitäisi käyttää yhtä paljon aikaa kuin operatiivisistakin asioista puhumiseen. Aikajänne nopeutuu ja ajoitus ratkaisee. Verkoston ja ekosysteemin johtaminen edellyttää täysin toisenlaisia kompetensseja ja ajattelutapaa ►►►



4.4. Strategia-ajattelu ja projektit

- kuin perinteisen yrityksen johtaminen. Organisaation rajat eivät tule vastaan oman yrityksen kohdalla vaan johtaminen ”yksikkönä” on koko ekosysteemi. Verkoston johtamisen haasteena on se, että siihen kuuluvia toimijoita johdetaan tai ohjataan ilman suoraa hierarkkista suhdetta. Osallistujien tulee kokea, että heidän kannattaa kuulua ja panostaa kyseiseen verkostoon.

Erilaisia verkostoja tutkittaessa ja kehitettäessä on havaittu, että verkostomaisen toiminnan ytimessä ovat pitkälti luottamus sekä verkostoon kohdistuvat eri osapuolten odotukset. Usein verkosto tuottaa hyötyjä, joita yksittäisen toimijan olisi mahdoton saavuttaa yksin toimien. Verkoston kehittymisen ja laajenemisen kannalta on keskeistä, että toiminta on kokeilevaa, palautetta kerätään jatkuvasti ja siitä opitaan. Avoimuus ja tiedon jakaminen ovat siten keskeistä ekosysteemin toiminnan periaatteita.

Tuote- ja teknologialähtöisyyden sijaan asiakas- ja käyttäjäkokemukseen panostavat yritykset ovat menestyneet erinomaisesti viime vuosina. Asiakaskokemuksen ymmärtämisestä on tullut yhä tärkeämpi tekijä niin tuotesuunnittelussa kuin strategioita ja liiketoimintamalleja pohdittaessa. Kun asiakaskokemusta ei lähestytä vain tuote- tai palvelukehityksen näkökulmasta vaan se nähdään koko yrityksen keskeisenä menestyksen moottorina, siitä tulee yritykselle strategisesti merkityksellinen asia.

Nykyinen yhteiskunnan kehitys on tuonut uudet vaatimukset johtamiselle. Siinä missä modernistinen johtamisajattelu on keskittynyt erityisesti tuotantoprosessien johtamiseen, digiajan johtaminen keskittyy yhä enemmän asiakkaisiin, työntekijöihin ja muihin sidosryhmiin heidän yksilöllisine tarpeineen. Tämän päivän organisaatioiden johtamisessa korostuu yhä enemmän yksilöiden kokonaisvaltainen kokemus. 73 kolahdusta. Y1+Y3+J2.

KOTTER, JOHN P. &
RATHGEBER, HOLGER

*Jäävuoremme
sulaa –
muutos ja
menestyminen
kaikissa
olosuhteissa*

WSOYpro 2008
978-951-0-34153-7

★★ I

Kotter on kirjoittanut tätä päivää varten kollegansa kanssa uudelleen ”Muutos vaatii johtajuutta”-kirjan. Tulos on onnistunut ja sustainability (eli sustis) tulee varsin hyvin esille. Uhkaako ilmastonmuutos sulattaa jäävuoremme? On toimittava pikaisesti, mutta ymmärtävätkö kaikki organisaatiossa muutoksen tarpeellisuuden? Ota oppia pingviineistä, joiden asuttama jäävuori todella uhkaa hävitä. Muutoksen toteuttaminen voi olla pienestä kiinni, mutta kun kaikki pingviinit saadaan samalle aaltopituudelle, tulokset ovat ällistyttäviä. Kirja on oivallinen apuväline niin teoreettisessa koulutuksessa kuin käytännön muutostyössä. Se saa organisaation kaikki atomit värähtelemään samalla taajuudella muutoksen toteuttamiseksi. Hyvään tarinaan voi sisällyttää hyvin monenlaisten ihmisten toimintaa aivan eri tavalla kuin perinteiseen ammattikirjallisuuteen. Kirjaa varten on laadittu monipuoliset nettisivut. Sopii hyvin yhteen ”Muutos vaatii johtajuutta”-kirjan kanssa. 15 kolahdusta. Y1+J2.

4.4. Strategia-ajattelu ja projektit

KURKILAHTI, LASSE &
ÄIJÖ, TOIVO

*Selviydy tai su-
kella – kriisistä
kilpailuun
suomalaisella
johtamismallilla*

Talentum 2011
978-952-14-1656-9

★ I

Kirjoittajien mukaan menestystä seuraa aina kriisi. Pitäisikö toimitusjohtaja vaihtaa vähintään joka seitsemäs vuosi? Vaikka yritys olisi täynnä alansa ja johtamisen huippuammattilaisia, ympäristön muuttuessa hälytysjärjestelmät eivät toimi eikä kriisiin osata reagoida. Liikkeenjohdon muotitermien keskimääräiseksi iäksi on arvioitu viisi vuotta. Kirjassa käytetään erityisesti Nokiaa esimerkkinä. Kirjan lukemista haittaa luettelomaisuus. Itse en siitä pidä, mutta voihan olla, että jollekin toiselle lukijalle juuri nämä listat ovat hyviä.

Strategisen johtajuuden tärkein näkökulma pitäisi olla johtajan onnistumisen päätehtävässään, joka on viedä johtamansa yritys tai organisaatio menestykseen. Useimmat yritykset määrittelevät menestyksen kannattavaksi kasvuksi, mikä taas edellyttää vahvaa markkina-asemaa valitussa segmentissä. Tekijöiden mukaan strategiaprosessi yksinkertaistettuna etenee kahden päävaiheen kautta: strategisen tiedon keruu- ja analysointivaihe sekä strategian luomis- ja toteuttamisvaihe. Kysymyksiä ovat mm.: Miten yrityksellä menee nyt? Miten yrityksen on toimittava menestyäkseen? Miksi asiakkaat ostavat meiltä eikä kilpailijoilta?

Kirjassa analysoidaan Nokian lisäksi muitakin isoja globaaleja yrityksiä esimerkiksi autoalalta Toyotaa ja General Motorsia. Voiton kaava on haasteiden kohtaaminen ajoissa ja kriisin välttäminen tai ratkaiseminen. Paradigman muutos on havaittava perustuen fakta- ja uusimpaan tietoon. Strateginen johtajuus on uudistettava ajoissa laatimalla radikaali uusi strategia. Arroganssi vältetään prosessia tukevalla johtajuus- ja yrityskulttuurilla. 21 kolahdusta. Y1+J2.

MITRONEN, LASSE &
RAIKASLEHTO, TIMO

*Voittajan
strategia*

Alma Talent 2019
978-952-14-3595-9

★★ 2

Liiian monet yritykset keskittyvät uudistumisen sijaan lyhytjänteiseen tuloksen parantamiseen. Uudistuminen edellyttää nykyisen ja tulevan liiketoiminnan samanaikaista johtamista. Voittajan strategia haastaa strategisen johtamisen itsestäänselvyudet ja esittelee keinoja, joiden avulla lyhytjänteisyydestä pääsee eroon. Avuksi otetaan Suomessakin monessa yrityksessä käytetty kolmen horisontin ajattelu- ja toimintamalli. Ensimmäinen horisontti tähtää nykyisen liiketoiminnan kehittämiseen ja laajentamiseen, toinen uuden liiketoiminnan kasvattamiseen ja kolmas uusien ideoiden ja kokeilujen luomiseen. Vaikka strategiset valinnat osattaisiin tehdä ja tulevaisuus arvioida suurin piirtein oikein, tilanteeseen huonosti sopiva johtajuus voi estää uudistumisen.

Nopea muutostarve voi tulla yllättävästä suunnasta. Megatrendit, kuten digitaalisuus, muuttavat toimialoja. Ilmastonmuutos on yksi suurista megatrendeistä, joiden vaikutukset säteilevät lukuisille toimialoille autoteollisuudesta elintarvikkeiden tuotantoon, energiaan, asumiseen ja matkailuun saakka. Energiatoimiala joutuu uudistumaan sähköautoilun ja uusiutuvan aurinko- ja tuulienergian kasvun takia. Myös työnteon tavat ja mahdollisuudet muuttuvat uusien yhteisöllisten jaettujen työtilojen muodossa. Pienyritykset eivät tarvitse omia erillisiä tiloja vaan lyöttäytyvät yhteen muiden yrittäjien kanssa yhteistiloissa.

4.4. Strategia-ajattelu ja projektit

►►► Uudistuminen vaatii pitkäjänteisyyttä. Uudistushankkeet epäonnistuvat kolmesta syystä: 1) Yrityksissä on lyhytjänteinen ylhäältä johtamisen kulttuuri. 2) Pysyvää muutosta ei saada aikaan ilman uusi työtapoja. 3) Muutos toteutetaan projektina eikä jatkuvan muutoksen johtamisena. Kokeilujen avulla voidaan testata, miten asiakkaat ja ympäristö suhtautuvat uuteen tuotteeseen tai palveluun. Kokeilujen avulla opitaan uutta siitä, mikä toimii ja mikä ei. Asiakas kuuluu aina uudistumisen keskiöön. Myös liiketoimintamallilla on keskeinen rooli siinä, miten strategian toimeenpano onnistuu. Liiketoimintamallin ytimen muodostaa asiakaslupaus.

Yrityksen strategisen toiminnan ohjaamiseksi tulee määritellä sellainen innostava tahtotila tai suunta, jota kohti yrityksen koko henkilöstö kulkee. Yrityksen tarkoituksen merkitys on kasvamassa. Z-sukupolvi on entistä tietoisempi ja tarkempi siitä, mitä hyvää yritys tekee ja mikä on sen toiminnan tarkoitus. Tätä sukupolvea sanotaankin tarkoitussukupolveksi (purpose generation). Tähän sukupolveen kuuluville on erittäin merkityksellistä, että heidän työllään on jokin suurempi tarkoitus ja sisältö. Pelkkä rahan ansaitseminen ei riitä perusteeksi.

Jos yritys ei lähde itse ajoissa uudistamaan liiketoimintaansa, sen tekee joku muu. Yrityksessä on oltava aidosti uudistavia projekteja ja kokeiluja. Kirjan kolme keskeistä johtopäätöstä on: 1) Tee päätös uudistua. 2) Käytä aikaa ja ole uskottava. 3) Kokeile, kasvata ja juurruta. Kolmannen horisontin pitää aina olla johdon kokouksen huippuhetki. Voimakkain viesti on kertoa asiakkaille, miten omaa toimintaa aiotaan kehittää heidän palvelunsa parantamiseksi ja asiakkaiden menestymisen varmistamiseksi. 75 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

RUUSKA, KAI
*Pidä projekti
hallinnassa –
Suunnittelu,
menetelmät,
vuorovaikutus*

Talentum 2005
952-14-0928-2

★★ 2

Pidä projekti hallinnassa on päivitetty versio Projekti hallintaan -menestyksestä. Tämä sopii ehkä jo kokeneemmalle projektipäällikölle jatkolukemistoksi. Itse pidän nuorten projektipäälliköiden ”parempana” kirjana edelleen ”Projekti hallintaan” kirjaa. Projekti kannattaa aloittaa yhteisellä kick-off -tilaisuudella, johon osallistuvat projekti- ja johtoryhmän lisäksi kaikki projektiin nimetyt asiantuntijat ja yhteyshenkilöt.

Projekti on tavoiteorientoitunut organisaatio. Sillä, miten asetetut tavoitteet saavutetaan, ei ole niin suurta merkitystä kuin sillä, että ne saavutetaan. Projekti kannattaa nykyisin hierarkkisen mallin sijasta hahmottaa mieluummin perusorganisaatiossa olevana saarekkeena. Onnistuakseen projektipäällikön on käytettävä huomattavasti ihmisläheisempää johtamistapaa kuin linjaorganisaatiossa on tapana. Ihmisen johtamisesta ja sosiaalisesta kanssakäymisestä oppii projektissa kahdessa vuodessa yhtä paljon kuin perinteisessä linjaorganisaatiossa kymmenessä. Päävastuu projektin viestinnän suunnittelusta, toimeenpanosta ja valvonnasta on projektipäälliköllä. Hänen esimerkillään ja kyvyllään organisoida projektin viestintä tarkoituksenmukaisesti on merkittävä vaikutus projektin toimintaan.



►►►

4.4. Strategia-ajattelu ja projektit

- Projektipäällikön kannattaa koko projektin ajan, pitää ”lokikirjaa” erilaisissa tapaamisissa esiin tulleista asioista. Lokikirjamerkintä sisältää käytännössä päivämäärän, läsnäolijat, maininnan asiayhteydestä, lyhyen kuvauksen asian käsittelyssä esiin tulleista näkökohdista sekä tehdyt ratkaisut tai päätökset. Lokikirjan pitäminen voi monesti säästää meriselityksiltä. Jokaisella projektilla pitää olla vaativa asiakas. Projektin on pyrittävä myymään ja markkinoimaan itseään niin, että tilaajan ja käyttäjien suhtautuminen projektiä ja sen lopputuotetta kohtaan olisi alusta pitäen myönteinen. Käytännössä tämä voi tapahtua henkilökohtaisten kontaktien välityksellä, tiedotustilaisuuksissa ja tietoiskuissa sekä projektitiedotteiden avulla. Jokaisen tehtävän työmääräarvio ja kesto on aina tarkistettava sen jälkeen, kun tehtävälle on nimetty tekijä. Henkilön kokemuksen mukaan voi suunnittelussa käyttää apuna seuraavia viitteellisiä kertoimia: harjoittelija 3,5–4, jonkin verran kokemusta 2–3, ammattitaitoinen 1–1,5 ja ekspertti 0,5–0,8. Projektissa ei pitäisi tuottaa mitään sellaisia asiapapereita, jotka eivät edistä projektin tavoitteiden saavuttamista. Projekti on aina myös oppimisprosessi. Kahta samanlaista projektiä ei ole, jolloin jokaisesta hankkeesta saadut kokemukset ovat arvokkaita. Projektin loppuraportti on eräänlainen testamentti seuraaville projekteille, yhteenveto siitä, mitä projektin aikana opittiin, mikä toimi hyvin ja mitä kannattaa jatkossa tehdä toisin. Loppuraportin tekemisestä vastaa projektipäällikkö ja loppuraportti laaditaan heti projektin päätyttyä. 25 kolahdusta. J2+J1.

SAKSALA, ELINA

*Tuottajan
käsikirja*

Like 2015
978-952-01-1097-0

★ 2

Kirja antaa tehokkaat ja käytännölliset työkalut tuottajan työhön. Se pureutuu tuotekehitykseen, markkinointiin, projektinhallintaan, tiimityöhön ja kansainvälisyyteen. Tuottajien toimenkuvat, koulutukset ja urapolut poikkeavat toisistaan suuresti. Osittain tämä johtuu siitä, että tuottajuus on suhteellisen uusi ammattinimike ja siihen on ollut koulutusta tarjolla hyvin vähän aikaa. Tuottajalta vaaditaan johtamistaitoa. Tuottajan työ on pääasiassa organisointia, neuvottelemista ja toisten motivoimista. Tuottaja toimii hankkeen työnjohtajana ja vastaa siitä, että kaikki tekevät parhaansa ja tulevat toimeen keskenään.

Kaikki tuottajat ovat tavalla tai toisella tekemisissä tiimin kokoamisen ja johtamisen kanssa, vastaavat budjetista ja hallinnosta, ja että työn ytimessä on projektien hallinnointi. Useimmat ovat myös jossain määrin tekemisissä markkinoinnin kanssa. Kirjan pääluvut seuraavat näitä yhteisiä suuntaviivoja: tuottaja ihmisten johtajana, tuottaja tiiminjohtajana, tuottaja ja palautteen antaminen, tuottaja ja tuotekehitys, tuottaja ja projektinhallinta, tuottaja markkinoinnissa ja tuottajan hallintovastuu. Jokaisessa luvussa on tuottajan potretti. 25 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+A.

SANTALAINEN, TIMO
& BALIGA, RAM B.

*Kun
normibisnes ei
riitä – Kestävä
strategiointi*

Talentum 2015
978-952-14-2229-4

★ 2

Yritykset ja muut organisaatiot ovat sumuisten haasteiden keskellä, eikä pysyviä kilpailuetuja enää ole. Tässä tilanteessa normibisnes ei riitä – strategiatyön painopiste on siirrettävä mahdollisuuksien tunnistamiseen ja innovatiivisten liiketoimintamallien työstämiseen. Kirja virittää lukijan strategiseen ajatteluun ja toimintaan. Se opastaa myös kehittämään molempikäristä toimintatapaa. Nykyinen globaalinen talous on yllätyksiä täynnä. Siksi kirjassa lanseerataankin uusi käsite MEME-ympäristö (monimutkainen, epävarma, moniselitteinen ja ennustamaton).

Markkinahäiriöt eivät rajaudu pelkästään korkean teknologian aloille. Christensen ennustaa, että myös tietobisnes kuten liikkeenjohdon konsultointi ja yliopistontason koulutus ovat joutumassa disruptiivisten innovaatioiden aiheuttamien markkinahäiriöiden kohteiksi. Pienet projektitiimit, jotka koostuvat hyvin verkottuneista kokeneista konsulteista, vahvistavat asemaansa. Ilmeinen ratkaisu on organisoida asiantuntijoiden työ projektien, ei kiinteiden toimenkuvien, mukaan.

Vaikka verkossa voidaan siirtää informaatiota, sen kautta ei ole mahdollista opettaa kriittistä ajattelua ja kehittää täten viisautta. Perinteisessä opetuksessakin siirretään vain informaatiota, sillä vain yksi prosentti esimerkiksi Harvardin yli tuhannesta professorista kykenee jättämään kestävä jäljen oppilaisiinsa ”teollisella” massaopetuskaavalla. Ennustetaan myös, että seuraavien 30 vuoden kuluessa robotit hoitavat jo yli 70 prosenttia kaikista perinteistä työtehtävistä.

Avoimen strategiointin ulkoisia verkostoja ei pystytä johtamaan hierarkiasuhteisiin nojaten. Näin ollen motivoinnin ylläpitämiseksi on hyödyllistä aika ajoin keskustella seuraavista yksinkertaisista yhteiseen strategiseen tekemiseen liittyvistä kysymyksistä: Mitä voisimme tehdä yhdessä ydinpätevyysiamme hyödyntäen, mitä meidän kannattaisi tehdä yhdessä, mitä tahdomme tehdä yhdessä ja mitä saamme vastineeksi yhteisestä tekemisestä?

Liiketoimintamallit ovat murtautumassa strategioiden rinnalle. Innovaatiivisten liiketoimintamallien luomiseen liittyy taloudellisten riskien lisäksi kulttuuririski. Ansaintalogiikan selkiyttäminen on verkostovoimaa hyödyntävien liiketoimintamallien suunnittelun vaativimpia ja kiireellisimpiä tehtäviä. Ellei ansaintalogiikka ole jokaisen osapuolen tiedossa ja läpinäkyvä, syntyy jännite: missä laajuudessa kukin toimija on vastuussa arvon luomisesta ja miten syntyvä arvo on jaettava?

Molempikäritinen strategiointi tarkoittaa innovoinnin ja toteutusvoiman tasapainottamista. Sitä voidaan kuvata myös termeillä itseohjautuvuus, venyminen, kurinalaisuus ja luottamus. Yksilöt ja tiimit ottavat itse vastuun tuloksestaan ja kehittymisestään. Yksilöiden vastuuna on myös ajan jaksottaminen innovoinnin ja toteutuksen välillä. Yksilövastuu vahvistaa organisaationkin elinvoimaisuutta. Googlen ”70-20-10” -normi on malliesimerkki molempikärisyyden käytännöstä. Googlen tiimien ja yksilöiden edellytetään käyttävän



4.4. Strategia-ajattelu ja projektit

- 70 prosenttia ajastaan yrityksen yhteisiä tavoitteita edistävien tehtävien toteuttamiseen, 20 prosenttia uusien ideoiden kehittämiseen ja kokeiluun sekä loput 10 prosenttia täysin itseohjattuun innovointiin, muuhun tekemiseen tai vain ”olemiseen”. 45 kolahdusta. Y1+J1+J2.

TEMMES, ARMI &
VÄLIKANGAS, LIISA

*Strateginen
ajautuminen*

WSOYpro 2010
978-951-0-36880-0

★★ 2

Kädessäsi on mielenkiintoinen kirja strategisesta ajattelusta – strategisesta ajautumisesta. Tekijöitten mukaan strateginen ajautuminen syntyy, kun päättäjien huomio kiinnittyy vähitellen yhä kapeammalla alueella. Kirjassa esitellään ajautumisen tunnusmerkkejä ja ideoita ajautumisen hillitsemiseksi yleisellä tasolla lukuisten mielenkiintoisten esimerkkien avulla ja lopuksi tiiviillä kysymyslajitelmalla johtoryhmätyön tueksi.

Strateginen ajautuminen kehittyy siitä, että joihinkin asioihin kiinnitetään päätös päätökseltä yhä enemmän huomiota ja samalla toisiin asioihin kiinnitetään yhä vähemmän huomiota. Lisääntyvä huomio kohdistuu hyvien johtamiskäytäntöjen mukaisesti niihin asioihin, joissa onnistutaan, joista on hyviä kokemuksia, joissa on osaamista. Huomion irrottaminen näistä tärkeiksi koetuista asioista, joihin yritys on sitoutunut, tulee jatkuvasti vaikeammaksi, vaikka liiketoimintaympäristöstä tulisikin muutoksen merkkejä. Ajautumisen voi sitten käynnistää liiketoimintaympäristön muutos, johon kapea strategia ei enää sovikaan.

Tekijöitten mukaan on helppo arvata, että tehtaan johtajina menestyvät ja viihtyvät ne, jotka mielellään ”viilaavat” toimintatapoja ja prosesseja yhä paremmiksi ja toimivammiksi. Tehtaan rakentajat taas kyllästyvät tällaiseen hommaan helposti. He ovat suurpiirteisempiä ja nauttivat uusista tilanteista, improvisoinnista ja nopeista päätöksistä. Yrityksissä on erilaisia aikoja, välillä ”rakennetaan uutta tehdasta” ja välillä ”ajetaan sitä ja viilataan toimintoja”. Miten siis syntyisi luonteva johtoryhmien vaihtopenkki eri tyyppisille johtajille? Tässä muutamia ajatuksia tästä mielenkiintoisesta kirjasta. 32 kolahdusta. Y1+Y3+J1+J2.

4.5. Johtamisen uudet haasteet

AALTO-SETÄLÄ,
PAULI

*Häiriö –
Johtaminen
disruptiossa ja
alusta-
taloudessa*

Alma Talent 2018
978-952-14-3533-1

★★ 2

Häiriöstä syntyneet teknologia-, data- ja alustatalouden valloittajayritykset ovat syöneet toimialan toisensa jälkeen. Ja ne janoavat lisää. Miten suomalaisyritys voi pärjätä kilpailussa näitä maailman suurimpia digipoleja vastaan? Tai edes jäädä henkiin? Häiriö on muuttanut totaalisesti sen, miten käyttäydymme ja mihin kuulumme. Ja minkälaisessa yrityksessä jatkossa työskentelemme. Kirjoittaja antaa tässä poikkeuksellisen avoimessa kirjassa omakohtaisen raporttinsa suoraan media-alan ytimeistä. Vakiintuneiden toimintamallien murtumista ja neljättä teollista vallankumousta kutsutaan tässä kirjassa häiriöksi, mutta se voi olla myös käännekohta uuteen.

Kaikki yritykset ovat auttaneet vapaaehtoisesti digitalisaatiosta eniten hyötyneitä yhtiöitä Googlea, Applea, Facebookia ja Amazonia (GAFA) muotoutumaan sellaisiksi digipoleiksi kuin ne tänään ovat. Clayton Christensenin disruption innovations -teorian mukaan meneillään on koko teollisuuden disruptoituminen uuden teknologian ja palveluiden avulla. Neljännen teollisen vallankumouksen suurimmat onnistujat ovat biljoonaluokan GAFA-yhtiöt. Voisivatko muutkin yritykset kuin GAFA selvitä tästä voittajina? Mitkä ovat uudet ansaintamallit, kun palvelut ovat käyttäjilleen maksuttomia heidän itsensä ollessa kauppatavaraa?

Kaikki gafalaiset johtavat alustayhtiöitä. Alustayhtiöt houkuttelevat käyttäjiä, jotka käyvät kauppaa tai viestivät keskenään. Mikä taas tuo lisää käyttäjiä ja lisää vaihdantaa. Alustatalous on liiketoimintaa avoimella alustalla ulkoisten tuottajien ja asiakkaiden välillä. Alusta voidaan määritellä myös vuorovaikutusympäristöksi. Alustayhtiön liikeidea on yksinkertaisesti tarjota alusta työkalut sen käyttämiseen sekä luoda käyttäjilleen pelisäännöt. Sen jälkeen käyttäjät harjoittavat bisnestä tai aineetonta vuorovaikutusta keskenään.

Alustatalouden strategia voidaan rakentaa seuraavasti: 1) Houkuttele palveluun ensimmäiset toimijat, jotka houkuttelevat lisää käyttäjiä saadessaan positiivista palautetta työstään. 2) Suunnittele alusta, joka houkuttelee halua maasi kohderyhmää juuri sen tarvitsemilla työkaluilla, tuotteilla ja palveluilla. 3) Aloita pienestä, verkoston koolla ei ole merkitystä. Ne yhtiöt voittavat, jotka eivät koko ajan puhu muutoksesta ja valmistaudu muutokseen vaan jotka syntyvät muutoksesta ja hyötyvät häiriöstä.

Suurenkin yhtiön voima on pienissä tiimeissä. Tiimissä työskenteleminen on taito, jota voidaan kehittää ja jolle voidaan antaa tavoitteita. Tärkein tekijä huipputiimin synnyssä on tiimin keskinäinen luottamus ja psykologinen turvallisuus. Tiimillä täytyy olla lupa tehdä itsenäisiä päätöksiä ja sen keskinäisen moraalin on oltava korkea. Parhaat määrittelevät arvojensa mukaisen käyttäytymiskoodin, jota kukaan ei saa rikkoa. Osaamisen kärjessä on kyky oppia ja omaksua uutta, itseohjautuvuus ja yhteistyötaidot. Itsensä johtamisen ydin on omien työtehtävien priorisointi, oman osaamisen kehittäminen ja oman ajankäytön suunnittelu.

▶▶▶



4.5. Johtamisen uudet haasteet

- Lean startupin idea on se, jokainen voi toimia yrittäjän tavoin, vaikka olisikin osa isoa yhtiötä. Stastupeilta voidaan oppia yrittäjyyttä sekä liiketoimintamallien jatkuvaa testausta elävillä asiakkailta samoin kuin kehityksen mitaamista ja raportointia. Uusista tarvittavista taidoista muutoksen sietokyky eli resilienssi on vaikein opittava taito. Joka tapauksessa meidän jokaisen on opittava oppimaan. Innovatiivisen kulttuurin johtaminen on paljolti uuden oppettelua, visioimista ja valtuuttelua. 80 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J2+I1+12.

AHLROTH, AKI
*Järkytä
avoimuudella*

Alma Talent 2017
978-952-14-2922-4

★ 3

Kirjassa on kyse avoimuudesta ja suomalaisesta johtajuudesta tulevaisuudessa. Kirjoittajan johtoaihe on moderni johtaminen ja erityisesti se, että ihmisten tulisi oppia kyseenalaistamaan omaa työtään ja ajatteluaan. Työelämän laatu ei parane, niin kauan kuin vika on mielestämme aina jossain muualla kuin itsessämme. Yllättävän monen työntekijän hyvinvointi syntyy mahdollisuudesta keskittyä työhönsä ja tehdä se hyvässä porukassa ja järkevällä tavalla ilman liiallista kontrollia. Yritykset eivät innovoi, vaan ihmiset innovoivat.

Organisaatioiden tulisi rekrytoida ihmisiä arvoperustaisesti. Vastaavasti jatkuvasti arvojen vastaisesti toimiville työntekijöille tulisi viipymättä näyttää ovea. Jos näin ei tehdä, muille työntekijöille viestitään, että yhteisten arvojen mukaan eläminen ei ole merkityksellistä. Arvojen tekeminen näkyviksi on tärkeää. Ne on teipattava seinille, nettisivuille ja t-paitoihin.

Parhaat johtajat ovat kiinnostuneempia muista ihmisistä kuin siitä, että miltä he näyttävät muiden silmissä. He ymmärtävät, että molemminpuolinen luottamus syntyy sataprosenttisesti läsnäolosta ja avoimilla korteilla pelaamisesta. Vaatimus palautteen antamisesta säilytetään usein vain esimiehille, vaikka kollegoilta saatava vertaispalaute on usein paljon hyödyllisempää työssä suoriutumisen kannalta.

Tekijän mielestä erilaiset ismit, teorit, filosofiat, menetelmät ja työkalut köyhdyttävät ajatteluaamme ja vieraannuttavat meidät todellisuudesta. Jos ismien soveltuvuus omaan organisaatioon ja työhön tuntuu vaikeasti perusteltavalta, kannattaa keskittyä perusasioihin, kuten ihmisten kohtaamiseen. Yllättävän usein käytännöllisin ratkaisu ei löydy rapakon takaa tai tietokirjan kansien välistä vaan arkisista oivalluksista.

Miksi esimiehiä on ylipäättään koulutettava omina ryhminään, vaikka ylivoimainen enemmistö esimiestäidoista on tuiki tavallisia työyhteisötaitoja? Suurin osa perinteisistä esimieskoulutuksista voitaisiin korvata työyhteisötaitojen kehittämiseen tähtäävillä, koko henkilökuntaa palvelevilla valmennuskokonaisuuksilla. Se kertoo samalla työntekijöille, että esimiesten ei katsota olen sen kummempia ihmisiä kuin muidenkaan. Johtaja ei tarvitse ympärilleen lakeijoita hivelemään itsetuntoaan vaan ihmisiä, jotka pakottavat hänet tarkastelemaan oletuksiaan kriittisesti.



4.5. Johtamisen uudet haasteet

►► Jatkossa yhä useampi meistä tekee töitä oman yrityksen kautta, kun toimeentulo joudutaan kaapimaan eri lähteistä. Työura on päällekkäisten ja toisiaan seuraavien projektien muodostama kudelman, jolle ei voi laatia varmasti toteutuvaa käsikirjoitusta. Oleellista on löytää uudenlaisia tapoja ratkaista asiakkaiden todellisia ongelmia. Todella inspiroivat ihmiset myyvät ensin itsensä ihmisinä ja vasta sitten palvelunsa.

Kun tekijältä kysytään johtajan tärkeintä tehtävää, hän kertoo sen olevan luottamuksen synnyttäminen. Luottamus on se tukeva kivijalka, jonka päälle ihmisten välisten suhteiden, siis myös johtajuuden, tulee rakentua. Ilman luottamusta ei ole mitään. Lopuksi tekijä esittää vielä tulevaisuuden työelämän teesit: Luottamuksen on syrjäytettävä vastakkainasettelu. Päätösvaltaa on siirrettävä sinne, missä varsinainen työ tehdään – useimmiten siis lähelle asiakasta. Yksilölle on annettava enemmän vastuuta omasta hyvinvoinnistaan ja motivaatiostaan, Esimiehiä valittaessa on kiinnitettävä huomiota ihmiskäsitykseen. 30 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

BROWN, BRENÉ

Rohkaiseva
johtaja –
Dare to Lead

Viisas Elämä 2019
978-952-260-815-4

★★ 3

UUSI!

Maailmankuulu häpeätutkija Brené Brown selvittää tässä New Yorkin bestsellerissä tutkimusten, tarinoiden ja esimerkkien kautta, miten rohkeampia ja välittävämpiä johtajia kasvatetaan sekä miten rohkeus nostetaan työkuultuurissa sille kuuluvaan arvoon. Rohkea johtajuus ei synny titteleistä, statuksesta tai vallasta. Johtaja on kuka tahansa, joka tunnistaa ihmisten vahvuudet ja tarttuu rohkeasti heidän potentiaalinsa kehittämiseen. Rohkaiseva johtaja ei väitä tietävänsä oikeita vastauksia, vaan osaa esittää oikeat kysymykset. Hän ei välttele hankalia keskusteluja tai tilanteita, vaan uskaltaa olla avoin ja haavoittuvainen.

Kirjoittaja määrittelee johtajaksi kenet tahansa, joka ottaa vastuuta ihmisten ja prosessien potentiaalinen löytämisestä ja jolla on rohkeutta kehittää tuota potentiaalia. Ylempään johtoon kuuluvien henkilöiden haastattelut aloitettiin yhdellä kysymyksellä: Minkä – jos minkään – tämän päivän johtamistavassa on muututtava, jotta johtajat voivat onnistua monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä, jossa kohtaamme vaikealta tuntuvia haasteita ja kyltymättömiä innovointitarpeita? Haastattelussa saatiin kautta linjan yksi vastaus: Tarvitaan rohkeampia johtajia ja rohkeampia kulttuureja. Kuten Rooman keisari Marcus Aurelius meille opetti: ”Tiellämme tulevista asioista tulee tie, jota kuljemme.”

Rohkean johtajuuden ytimessä on kolme asiaa: 1) Rohkeuden edellytyksenä on haavoittuvaisuuden kohtaaminen asioita käsitellessä. Heittäydy sen imuun. Rohkeus koostuu neljästä taidosta, jotka voidaan opettaa ja joita voidaan tarkkailla ja mitata. Nämä neljä taitoa ovat: Haavoittuvaisuuden kohtaaminen asioita käsiteltäessä, eläminen arvojemme mukaan, rohkeasti luottaminen ja nousemaan oppiminen. 2) Itsetietoisuudella ja itsensä rakastamisella on väliä. Oma olemuksemme määrittää johtamistapamme. 3) Roh-

►►



4.5. Johtamisen uudet haasteet

- keus on tarttuvaa. Voidaksemme levittää rohkeaa johtajuutta laajemmalle ja kehittää rohkeutta tiimeissä ja organisaatioissa meidän on kehitettävä kulttuuria, jossa rohkea työ, hankalat keskustelut ja koko sydämellä mukanaolo ovat lähtökohtia, eikä suojapanssaria tarvita tai sen käyttämisestä palkita. Rohkeiden johtajien on välitettävä johtamistaan ihmisistä ja oltava näihin yhteydessä. Rohkeus on tarttuvaa.

Haavoittuvaisuuden määritelmä tunteena, jota koemme epävarmuuden, riskien ja emotionaalisen suojattomuuden aikoina on saanut vahvistuksen kaikissa kirjoittajan tekemissä tutkimuksissa. Haavoittuvaisuus ei ole voittamista tai häviämistä. Se on sitä, että ihmisellä on rohkeutta astua esiin ja antaa aktiivinen panoksensa, myös silloin kun lopputulosta ei voi hallita. Haavoittuvuudessa on kuusi myyttiä: 1) Haavoittuvuus on heikkoutta. 2) Haavoittuvuus ei ole minun juttuni. 3) Pärjäämme yksin. 4) Haavoittuvuudesta voidaan poistaa epävarmuus ja epämurkavuus teknisellä suunnittelulla. 5) Luottamus tulee ennen haavoittuvaisuutta. Meidän on luotettava ollaksemme haavoittuvaisia, ja meidän on oltava haavoittuvaisia rakentaaksemme luottamusta. 6) Haavoittuvaisuus on kaiken paljastamista. Oma olemuksemme määrittää johtamistapamme.

Perustaitojen kehittäminen kurinalaisella harjoittelulla antaa eri urheilulajeissakin urheilijalle vahvalle pohjalle rakentuvaa itseluottamusta, jota tarvitaan rohkeaan suoriutumiseen. Sama pätee johtajiin – kurinalaisen käytännön kehittäminen haavoittuvaisuuden kohtaamiseen asioiden käsittelyssä antaa johtajille voimaa ja emotionaalista kestävyyttä, joita he tarvitsevat voidakseen olla rohkeita työssään. Helppo oppiminen ei kehitä vahvoja taitoja. Nykyään pyritään kehittämään hauskoja ja helppoja koulutusohjelmia, joista työntekijät ovat innoissaan, mutta jotka eivät oikeasti johda pysyvään oppimiseen.

Todellisuudessa oppimisen eteen on nähtävä vaivaa, jotta se on tehokasta. Avainasemassa on haluttu vaikeus. Vahvalle pohjalle rakentuva itseluottamus = asioiden perinpohjaisen käsittelemisen taidot + uteliaisuus + harjoittelu. Uteliaisuus on konkreettinen osoitus haavoittuvaisuudesta ja rohkeudesta. Uteliaisuus korreloi luovuuden, älykkyyden, paremman oppimisen ja muistin ja ongelmanratkaisun kanssa. Uteliaisuus johtaa vahvalle pohjalle rakentuvaan itseluottamukseen asioiden perinpohjaisen käsittelemisen taidoissa. Tähän sopii Einsteinin sanonta: ”Jos minulla olisi tunti aikaa ratkaista jokin ongelma, käyttäisin viisikymmentäviisi minuuttia ongelman pohtimiseen ja viisi minuuttia ratkaisun miettimiseen.”

Jotta uteliaisuus saataisiin heräämään tiettyä aihetta kohtaan, voi olla tarpeen tarjota pohjustukseksi kiinnostavaa informaatiota, jotta ihmiset kiinnostuisivat ja tulisivat uteliaimmiksi. Tutkijat uskovat, että uteliaisuus ja tietämyksen kasvattaminen kulkevat käsi kädessä – mitä enemmän tiedämme, sitä enemmän haluamme tietää.



4.5. Johtamisen uudet haasteet

- Arvojen mukaan elävät johtajat eivät koskaan vaikene vaikeista asioista. Arvojemme mukaan eläminen tarkoittaa, että emme ainoastaan julista arvojamme, vaan toteutamme niitä. Toimimme sanojemme mukaisesti – meille on selvää, mihin uskomme ja mitä pidämme tärkeänä, ja pidämme huolta siitä, että aikomuksemme, sanamme, ajatuksemme ja käyttäytymismallimme ovat linjassa niiden käsitystemme kanssa. Omat arvoni ovat: Jatkuvat kokemukset, jatkuva uuden synnyttäminen, käytännönläheisyys ja tekemällä oppiminen, yrittäjäisyys, matkustaminen ja ihmissuhteet. Nämä arvot mahdollistivat Tiimiakatemian synnyn. 70 kolahdusta. Y1+Y3+J1+J2.

ERIKSON, THOMAS

Kehnot pomot ympärilläni

Atena 2019

978-952-300-488-7

★ 3

UUSI!

Kirjoittajan mukaan maailma on täynnä paskoja pomoja. Kaikenlaisten organisaatioiden kaikilla tasoilla on esimiehiä, jotka ovat aivan väärällä paikalla. He sähläävät omat työnsä, ha sähläävät alaistensa työt, he ovat epäpäteviä tai naiiveja. Tämä kirja on jaettu kahteen osaan. Ensimmäinen, ”Kehnot pomot ympärilläni”, kuvaa sitä, miten vaikeaa työnteko on huonon esimiehen alaisuudessa. Tutustumme esimerkkien avulla huonoon johtamiseen ja tarkastelemme keinoja, joilla alainen voi vaikuttaa asiaan. Kirjan toisessa osassa käsitellään ”Laiskoja alaisia ympärilläni”. Tässä osassa kerrotaan, miten työntekijöitä autetaan oivaltamaan potentiaalinsa ja löytämään todelliset voimavaransa.

Lähes kaikkiin ammatteihin on tarjolla ammattikoulutus. Mutta ei johtajille. Lukiossa esimiestehtävistä ei opeteta mitään, ja korkeakouluissa ja yliopistoissakin syventävää opetustarjontaa on aivan liian vähän. Johtaminen kyllä mainitaan siellä sun täällä, mutta käytännön taitoja ei opeteta. Opetus keskittyy teorioihin, ja niitä opettavat ihmiset eivät useinkaan ole johtaneet eläissään ristinsielua. Esimiehen rooli on usein vähintään kaksijakoinen. Hänen tulee johtaa ja antaa työntekijöilleen tarvittavat välineet, eli ohjata, kouluttaa, selittää ja näyttää miten työ hoidetaan. Mutta hänen tulee myös tukea, valmentaa ja kannustaa; suunnitella ryhmän työtehtäviä, antaa palautetta, motivoida, johtaa tiimipalavereita ja edistää alaisten työtä lukuisin muin tavoin. Usein kuitenkin pomot toimivat enemmän asiantuntijoina kuin johtajina.

Pomon rooli on verraten yksinkertainen. Se on tehtävä, työnimike. Siihen sisältyy tiettyjä oikeuksia ja velvollisuuksia, vastuualueita ja käytännön työtehtäviä. Johtaminen – käyttäytymismalli – on huomattavasti vaikeampaa. Se edellyttää, että tehtävään suostunut osaa tehokkaasti käsitellä ihmisiä. Johtaminen on nimittäin vain ja ainoastaan viestintää. On osattava kommunikoida, jotta viestin saa perille. On osattava ohjata ihmisiä eteenpäin. On osattava kannustaa ja sitouttaa. Johtamisessa on olennaisempaa se mitä tekee kuin se mitä on. On saatava toiset osallistumaan, luottamaan, uskomaan työhönsä. Pelkällä tittelillä siihen ei pysty. Mutta ammattimaisella toiminnalla voi oikeasti saada ihmeitä aikaan.

►►



4.5. Johtamisen uudet haasteet

- ▶▶▶ Johtamista tarkastellaan sekä akselilla asiakeskeisyys vs. ihmissuhdekeskeisyys että introvertti vs. ekstrovertti käyttäytyminen. Nämä kaksi ulottuvuutta jakautuvat neljään pääasialliseen käyttäytymismalliin. Oppimismielessä käytetään neljää väriä: Punaiset eli asiakeskeiset ekstrovertit, keltaiset eli ihmissuhdekeskeiset ekstrovertit, vihreät eli ihmissuhdekeskeiset introvertit ja siniset eli asiakeskeiset introvertit. Värien käytön oppii nopeasti. Varsinkin kun tajusin, että Hersey'n ja Blanchardin tilannejohtamismalli on hyvin samanlainen, mutta ilman värejä. Aikoinaan kävin itsekin tuon koulutuksen nuorkauppakamariaikana Tero J. Kauppisen johdolla. Aina kuitenkin on muistettava, että johtaminen on paljon monimutkaisempaa käytännössä kuin jokin malli. Kaikesta huolimatta kirja sisältää paljon hyödyllistä tietoa ihmisten johtamisesta. 30 kolahdusta. Y1+J2.

FURU, PATRICK
*Jazzia
johtamiseen –
anna osaajien
loistaa*

Sanoma Pro 2013
978-952-63-0294-2

★★★ 3

Pitkästä aikaa kädessäni on johtamiskirja, jota on ilo lukea. Kirjoittaja tuo johtamiseen täysin uuden näkökulman, joka sopii hyvin tämän päivän nopeatempoiseen liike-elämän rytmiin. Kirjassa kerrotaan, miksi jazzyhtyeen toiminnasta kannattaa ottaa oppia, kun johtaa tiimiä. Kirjassa annetaan käytännöllinen malli, jonka avulla kaverijohtaja saa tiiminsä svengaamaan kuin parhaissa jameissa.

Jazzyhtyeen johtamismallin kulmakivinä ovat nopeus ja yhteistyö. Kun nämä yhdistetään osaamiseen, syntyy huipputuloksia. Yhteistyön uudelleen määrittely on avainsana. Yksilöillä on merkitystä, mutta se on toissijaista yhteistyön ja vuorovaikutuksen edistämisen rinnalla. Kirjoittajan mielestä suurin osa tämän päivän organisaatioista estää todellisen yhteistyön. Yksilöille on niin tarkkaan määritellyt roolit, etteivät ne anna tilaa tahtilajin vaihtamiseen lennossa.

Yhteistyötä ja tiimityöskentelyä voidaan myös huomattavasti parantaa kiinnittämällä enemmän huomiota työympäristöön. Kirjassa esitetään kolme konkreettista ohjetta tukea ja ohjata yhteistyötä: 1) Vaihtelee työtilojen kokoa ja muotoa sekä niiden sisältämää teknologiaa (yksilöllisiä työpisteitä, yleisiä tiloja, kahvipisteitä, työkaluhuoneita). 2) Anna oikeat työkalut (valkotaluja, fläppitaluja). 3) Anna projektitiimeille oma fyysinen tila (voi jättää visualisoinnit ja protot paikoilleen). Jazzjohtajuuden malli koostuu neljästä peruselementistä: yhteinen kieli, aktiivinen kuuntelu, toisten tukeminen ja vastuun kantaminen. Lisäksi mallin perustavaa laatua olevana edellytyksenä on osaaminen. Osaamisesta käytetään kirjassa esimerkkinä mm. jääkiekkjoukkuetta. Joukkue, jolla on paperilla parhaat pelaajat, ei välttämättä voita. Tarvitaan osaavia valmentajia ja tukitiimiä, jotka tekevät pelaajista yhteen pelaavan joukkueen. Ilman osaamista ei yksikään joukkue siihen pystyisi.

Kieli vaikuttaa toimintaamme enemmän kuin tiedostamme. Daniel Kahnemanin (systeemi 1) mukaan aivomme tekevät analyysejä ja päätöksiä, joista emme ole tietoisia. Siksi kielen huomioiminen on äärimmäisen tärkeää. Siksi kielikuvat, joita johtamisessa käytetään, ovat jopa tärkeämpiä kuin esimerkiksi se, mitä mitataan. Jos haluamme saada aikaan muutoksen, täytyy



▶▶▶

4.5. Johtamisen uudet haasteet

- siihen löytää uusi kieli. Yhteinen kieli kehitetään toiminnan kautta. Näin on syntynyt myös Tiiimiakatemia oma kieli.

Aktiivinen kuuntelija on läsnä. Kuuntelun avulla rakennetaan luottamusta tiimiin. Sen lisäksi pystytään ymmärtämään toisten näkökulmia ja käsityksiä asioista. Aktiivinen kuuntelu tapahtuu aina kasvokkain. Steve Jobsin mukaan verkottuneessa maailmassamme on houkutus ajatella, että ideoita voidaan kehittää sähköpostilla. Luovuus syntyy spontaaneissa kohtaamisissa, satunnaisissa keskusteluissa. Kasvotusten keskustelussa välittyy kaikkein eniten informaatiota. Se on rikasta.

On erittäin tärkeää tukea johtajana toisten kuuntelemista. Herbert von Karajanin kerrotaan sanoneen: ”Pahin vahinko, jonka voin tehdä orkesterilleni, on antaa liian selkeä ohje, koska se estäisi yhteissoiton, todellisen toisten kuuntelun, jota orkesterissa soittaminen vaatii.” Tämä sama asia tulee esille myös tiimivalmentamisessa. Epäselvät toimeksiannot tuottavat aina luovempia ratkaisuja, koska tiimin jäsenten on kuunneltava toisiaan.

Mallin kolmantena elementtinä on toisten tukeminen. MIT:n professori Alex Pentland on vuosia tutkinut, mikä tekee tiimistä erinomaisen. Hän osoittaa, että tiimin kommunikointitavat ovat tärkeämpiä kuin se, mitä kommunikoidaan tai mitä osataan. Kommunikointikuviot ovat siis ylivoimaisesti paras tiimin menestyksen ennustaja. Tiimejä innostaa parempaan tulokseen toisten aktivointi. Tällainen on jazzyhtyeen harrastama toisia energisoiva ja osallistava tapa kommunikoida. Kun rakennetaan organisaatio, jossa toisia tuetaan ja jossa ideoita jalostetaan yhdessä, syntyy luottamusta.

Toisten tukemisessa esitetään kirjassa kolme sääntöä. Ensimmäinen sääntö on, että toisia ei saa tyrmentää. Ennen kaikkea toisten ideoita ei pidä tyrmentää. Se on vähimmäisvaatimus. Toinen sääntö on, että oma tekeminen pitää sovittaa muiden tekemisiin. Aina kun huomaa voivansa tehdä kollegan työn helpommaksi tai paremmaksi, velvollisuus on tehdä se. Toisten tukemisen kautta kaikkien lopputuloksesta tulee parempi. Kolmas sääntö on vastavuoroisuus. Tukeminen tarkoittaa myös sitä, että saa tukea muilta. Tuki pitää pystyä ottamaan vastaan. Kun saa muilta ideoita, niiden päälle on hyvä rakentaa.

Kirjan lopussa esitetään vielä jazzjohtajuuden mittaristo, joka on mielestäni aivan erinomainen. Kirjoittajan mukaan tässä avataan mallia sellaisessa muodossa, joka sopii melkein mihin tahansa organisaatioon. Tuloksilla ei ole kuitenkaan paljon merkitystä, jos ei ole visiota ja strategiaa. Ennen kaikkea toiminnalla pitää olla tarkoitus. Toiminnan pitää olla merkityksellistä.

Jazzjohtajuuden malli soveltuu erityisen hyvin nopeasti muuttuvaan ympäristöön. Kirjoittajan mukaan tuoreimmat strategiatutkimukset enteilevät sitä, että strategia ei enää olekaan ensisijainen. Tämän hetken nopeimmin kasvavat yritykset tulevat uusilta, kasvavilta markkinoilta. Nämä yritykset näyttävät mallia strategisessa johtamisessa. Ne eivät käytä hirveästi aikaa strategioiden luomiseen. Ne keskittyvät tekemiseen ja antavat osajien loistaa. 75 kolahdusta. $Y1+Y2+Y3+J1+J2$.



4.5. Johtamisen uudet haasteet

HAMEL, GARY

*Johtamisen
tulevaisuus*

Talentum 2007

978-952-14-1257-8

★★★ 3

Hamelin uusi kirja iskee johtamiseen uusiin ideoihin. Johtamista uudistamalla yritykset ovat kaikkina aikoina ylittäneet suorituskykynsä ääriä ja rakentaneet kestäviä kilpailuetuja. Jos ihmiskunta on pystynyt keksimään nykyaikaisen teollisuusyrityksen organisaatiomallin, se pystyy tarvittaessa myös korvaamaan sen uudella mallilla. Liikkeenjohdon polttomooottori edustaa kehityksensä päätepiesteeseen tullutta tekniikkaa. Liikkeenjohdon perussäännöt ovat yhtenäisiä kaikkialla maailmassa ja ne ovat peräisin 1900-luvun alusta. Siksi ammattijohtajat pystyvät siirtymään yrityksestä toiseen varsin vaivatta. Johtajan työvälineet eri yrityksissä ovat pitkälle samanlaisia. Liikkeenjohdon alalla ei tule mieleen yhtäkään uudistusta, jolla olisi mitään merkitystä.

Työskentelet yrityksessä, jonka toimintaa ei rajoita sen prosessimalli eikä sen liiketoimintamalli, vaan sen johtamismalli. Onko meidän siis keksittävä transmodernin aikamme edellyttämät johtamisperiaatteet, -prosessit ja -käytännöt. Kirja auttaa sinua luomaan oman näkemyksesi ja ehkä sinä olet se keksijä, jota maailma tarvitsee. Hamel unelmoi yrityksistä, joissa innovaation energivirta lähettää jatkuvia impulsseja jokaiseen toimintoon. Miljardien ihmisten pitäisi polvistua modernin liikkeenjohdon uranuurtajien muistomerkeillä osoittamaan kunnioitustaan Frederick W. Taylorille, Max Weberille, Daniel McCallumille, Chester Barnardille, W. Edwards Demingille ja Peter Druckerille siksi, että he ovat tehneet mahdolliseksi nykyisen elintasomme. Mutta kaikella on aikansa. Me kaikki olemme omien paradigmojemme vankeja.

Hamelin mielestä kolme merkittävintä johtamisen haastetta tänään ovat: 1) Sekä suurten että pienten organisaatioiden strategisen uudistumisen merkittävä kiihdyttäminen on välttämätöntä. 2) Innovaatioiden on oltava osa kaikkien työntekijöiden päivittäistä toimenkuvaa. 3) Työilmapiirejä on kaikkialla uudistettava sellaisiksi, että työntekijät voivat antaa parastaan. Menestyneimmät yritykset löytyvät niiden yritysten joukosta, jotka pystyvät ratkaisemaan nämä kolme haastetta. Vanhoja uskomuksia vastaan on ryhdyttävä taisteluun. Sukupolvi toisensa jälkeen on noudattanut vanhoja uskomuksia. Niitä ei ole kyseenalaistettu pitkään aikaan. Sinä voit olla se, joka kyseenalaistaa ne. Kokeilu voittaa suunnittelun. Suunnittelun merkitys kilpailukykyä lisäävänä tekijänä vähenee, mutta toteutumisvaihtoehtojen kokeileminen on yhä suositeltavampaa.

Pidä erityisesti silmällä sellaisia ympäristöjä, joissa päälliköitä ja organisaatiokaavioita ei ole tarvittu, mutta joissa kuitenkin onnistutaan tekemään kurinalaista, tarkkaa ja menestyksestä työtä. Kun kohtaat tällaisen ympäristön, tiedät päässeesi tavanomaisten kuvioiden ulkopuolelle – kurkistamaan, miltä tulevaisuus näyttää. Aikamme todellinen haaste on kilpailla luomamme järjestelmän kanssa – rakentaa nykyistä laaja-alaisempi luova yhteiskunta, joka pystyy hyödyntämään valloilleen päästämäämme luovuutta, ja lievittää tästä aiheutuvaa kuohuntaa ja hajaannusta. Luo sellainen 2000-luvun johtamismalli, joka kunnioittaa, korostaa ja pitää arvossa aloitekykyä, ihmisyksilöiden luovuutta ja työn intohimoa. Näistä aineksista koostuu uuden vuosituhannen menestyskeitos. Hoida tehtävä kunnolla, ja saat aikaan inhimillisen organisaation, jonka tuloskehitys pysyy vahvana myös tulevaisuudessa. 119 kolahdusta. Y1+J1+J2+I1.



4.5. Johtamisen uudet haasteet

HAGQVIST, ANTTI &
NEVALAINEN, MIKA
& PURANEN, JARI

*Kapasiteetti
– Johtajan
menestystekijä*

Fitra 2014
978-952-6618-33-3

★ 2

Teos auttaa lukijaa virittämään oman fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja tieteellisen suorituskykynsä korkeammalle tasolle. Sisällöstä 40 % pohjaa kokemukseen ja näkemykseen, 40 % tieteseen ja teorioihin sekä 20 % intuition, mielipiteisiin ja arvauksiin. Hyväksi johtajaksi kasvetaan ja erinomaiseksi johtajaksi voi oppia samalla tavoin kuin hyväksi lääkäriksi, myyjäksi tai hitsariksi. Jokaiselle on siihen mahdollisuudet, jos itsetuntemus, motivaatio ja tahto ovat riittävän vahvoja. Kapasiteettejaan vahvistava johtaja tunnistaa omat kehityskohteensa ja vahvuutensa. Hän haastaa itseään ja ottaa tietoisia askeleita omille epämukavuusalueille.

Täysin yhden johtamismallin hallitsijat eivät nykyisessä tietoyhteiskunnassa enää menesty, vaan hyvällä johtajalla pitää olla johtamismallien lisäksi hyvä ihmistuntemus. Jos työväestö mieltii johtamisen olevan helppoa, niin samalla tapaa johtajilla on monesti tapana ylikorostaa itselleen ja muille omaa erinomaisuuttaan. Usein se johtaa siihen, että omia heikkouksia ei uskalleta tunnustaa, edes itselleen.

Tekijät pohtivat, että kuinkahan usein osakeyhtiöiden hallituksissa keskustellaan toimitusjohtajan jaksamisesta ja kapasiteeteista isojen haasteiden keskellä? Tämän luulisi kiinnostavan hallitusta tai ainakin sen pitäisi. Hallitukset ovat toimitusjohtajien esimiehiä ja vastuussa näin alaisistaan. Hyvänä nyrkkisääntönä stressinhallintaan voisi sanoa, että kahden viikon todella stressaavan jakson jälkeen pitäisi olla viikon palauttavampi jakso.

Kun kokonaiskapasiteetti on kunnossa ja tasapainossa, niin ihmisen tiedot, taidot ja asenteet vaikuttavat siihen, kykeneekö hän tuottamaan lisäarvoa yritykselle. Kapasiteettimme määrittelee sen, miten omaksumme uutta tietoa, taitoja ja asenteita. Omaksuminen luo kasvua. Kasvu johtaa ennen pitkää kilpailuun, mikä haastaa meidät kehittymään ihmisinä sekä johtajina. 20 kolahdusta. Y1+J2.

HOUGAARD, RASMUS
& (KALAJO, TEETTA
& ORA, HELJÄ)

*Ajatteleva
johtaja*

Alma Talent 2018
978-952-14-3679-6

★★ 3

Kirjan pääviestit ovat kirkkaat: tietoisuus, fokus, selkeys, vahva läsnäolo, kypyyteettömyys, myötätunto, ihmisläheinen kulttuuri ja merkityksellinen päämäärä. Pystyäkseen johtamaan muita on opittava tuntemaan itseään. Vain sisäiset kannustimet – kuten mielekkäältä tuntuvaan asiaan sitoutuminen, yhteenkuuluvuus ja arvostetuksi tulemisen tunne – voivat synnyttää työntekijöissä syvällistä ja pitkäjänteistä sitoutumista, jota ilman ei päästä tuottavuuteen.

Tietoisuuden anatomia

Mitä enemmän olemme läsnä ja mitä tarkkaavaisempia olemme, sitä onnellisempia meistä tulee, mitä sitten teemmekään. Mindfulnessiin sisältyy kaksi pääpiirrettä: fokus ja tietoisuus. Fokus tarkoittaa kykyä keskittyä vaivatta ja pitkäksi aikaa käsillä olevaan tehtävään. Tietoisuus tarkoittaa kykyä valita viisaasti, mihin huomio kannattaa kohdistaa. Pääset optimaaliseen tehokkuuteen, kun olet samalla kertaa keskittynyt ja tietoinen.



►► ► **Pyyteettömyyden anatomia**

Pyyteettömyys tarkoittaa viisautta pysyä pois itsensä, tiiminsä ja organisaationsa tieltä ja päästää sen sijaan kaikkien luontainen energia virtaamaan. Nöyryys yhdistettynä vahvaan tahtoon kuuluu menestyvien johtajien avainominaisuuksiin. Nöyrät johtajat kykenevät Collinsin mukaan pitämään egonsa taka-alalla ja asettavat organisaation päämäärät omien päämääriensä edelle. Pyrit antamaan muille mahdollisuuksia päästä huippusuorituksiin ja loistaa. Koska luotat itseesi, et kannu huolta kiitoksen saamisesta, joten jaat kiitoksen aikaansaannoksista muille. Sinä et ole keskipisteessä.

Myötätunnon anatomia

Myötätunto tarkoittaa sitä, että sinulla on myönteisiä aikeita muita kohtaan. Aiot edistää muiden ihmisten onnellisuutta ja auttaa heitä ongelmien lieventämisessä. Myötätunto on kykyä ymmärtää muiden näkökantoja ja käyttää sitä kannustavien tekojen katalysaattorina. Kun myötätunto ja viisaus yhdistyvät, syntyy hyväntahtoinen johtajuus.

1) Ymmärrä ja johda itseäsi

Kun todella johdamme itseämme, se ilmenee vahvuutena, päättäväisyytenä, hallintana ja tasapainona. Oma menestys sokaisee meidät emmekä kyseenalaista itseämme emmekä käyttäytymistämme. Emme näe, että maailma muuttuu, ihmiset muuttuvat, organisaatio muuttuu, vaatimukset johtajia kohtaan muuttuvat eivätkä menneet teot johda tulevaan menestykseen. Menestysharha on tienristeys, johon moni johtaja joutuu noin 40 vuoden iässä. Se tuntuu olevan ikä, jolloin jotkut alkavat tuntea, että he juuttuvat paikalleen. On irtauduttava menneistä käyttäytymismalleista ja keksittävä johtamistapansa uudelleen.

Tutkimuksissa on havaittu, että valta turmelee. Ihmiset pääsevät yleensä valta-asemaan sellaisten piirteiden ja tekojen avulla, jotka edistävät muiden etuja. Esimerkkeinä voi mainita empatian, yhteistyön, avoimuuden, oikeudenmukaisuuden ja asioiden jakamisen muiden kanssa. Kun valta-asema alkaa tuntua hyvältä, mainitut piirteet alkavat hävitä. Mitä enemmän heillä on valtaa, sitä todennäköisemmin he omaksuvat tylyn, itsekkään ja epäeettisen käyttäytymisen. Suuri ego altistaa arvostelulle ja manipuloinnille, kaventaa näkökenttää ja turmelee käytöksen.

Myötätunto itseämme kohtaan auttaa meitä lieventämään paineita ja parantaa johtamistuloksia. Tasa-painoisen mielen ylläpitäminen – ja itsesi myötätuntoinen johtaminen – vaatii kurinalaisuutta. Kurinalaisuus tarkoittaa vahvuutta tehdä se, mikä on sinulle hyväksi pitkällä aikavälillä. Tasapainoisuus vähentää itseluottamuksen puutetta ja lisää sitkeyttä. Se lisää myös ystävällisyyttä itseäsi ja muita kohtaan. Lukuisat tutkimukset osoittavat, että ystävällisyys muita kohtaan vaikuttaa myönteisesti omaan onnellisuuteen ja hyvinvointiin. Onnellisuus kumpuaa aina sisältä.

”Johtajan tärkein rooli on olla sinut itsensä kanssa ja tiedostaa, mikä toiminnan perimmäinen tarkoitus on. Sen pohjalta hän saa koko organisaation

►► ►



- tämän tarkoituksen taakse.” Merkityksellisyyttä ei tule etsiä vain siitä, mitä yritys tekee. Sitä pitäisi etsiä myös siitä, mitä sinä teet. Sinun tapasi johtaa ihmisiä vaikuttaa merkittävästi heidän elämäänsä ja heidän perheidensä elämään. Kun annat ihmisille jotain myönteistä, saat onnellisuutta itsellesikin.

2) Ymmärrä ja johda tiimiäsi

Työpaikalla mielialamme vaikuttaa ympärillä olevien ihmisten mielialaan, olimme siitä tietoisia tai emme. Tutkimuksissa on havaittu, että samaan kokoukseen osallistuvat ihmiset ovat kahden tunnin sisällä samassa tunnetilassa riippumatta siitä, onko tunnetila hyvä vai huono. Ei ole ihme, että oikukas johtaja luo stressaavan ja pelontäyteisen ympäristön, kun taas onnellinen johtaja saa tiimin näkemään kaiken myönteisemmässä valossa.

Nykyorganisaatiot ovat yhä enemmän digitaalisia, globaaleja, virtuaalisia ja jatkuvasti muuttuvia. Sen seurauksena ihmisten väliset yhteydet ja yhteenkuuluvaisuus heikkenevät. Kiinalaisen sananlaskun mukaan läsnäolo on suurin lahja, mitä toiselle voi antaa. Tärkeintä on muille ihmisille osoittamasi huomion kokonaisvaltaisuus. Se ratkaisee pitkälti vuorovaikutustilanteen tuloksen. Läsnäolo on universaali kieli. Johtamisessa tietoinen läsnäolo on yhteenkuuluvuuden, osallistumisen ja tulosten perusta. Toisin sanoen: mitä paremmin johtaja on läsnä tiimiläisten kanssa, sitä paremmin he suoriutuvat. Tee vähemmän – ole enemmän.

Pyyteetön johtajuus tarkoittaa sinun ymmärtävän perinpohjaisesti, että menestyksesi perustuu kykyysi kehittää taitavasti tiimiläistesi potentiaalia. Johtaja on palvelija, ei hallitsija. Valta tulee siitä, että ihminen palvelee muita. Palveleminen tarkoittaa, että johtaja on hetki hetkeltä valmis tukemaan ihmisiään ja organisaatiotaan parhaalla mahdollisella tavalla. Voit viikoittain kysyä: ”Miten voi auttaa sinua tekemään työsi?” Pyyteetön johtajuus sisältää vahvan sitoutumisen tiimiläisten kasvamisen auttamiseen. Voit olla vuoroin valmentaja ja vuoroin mentori.

Kun luomme turvallisen tilan epäonnistumiselle – ottamalla itse syyt niskoillemme – tiimiläisemme voivat ottaa isompia riskejä ja olla luovempia. He kokevat suurempaa luottamusta ja itsenäisyyttä, mikä lisää sitoutumista. Vasta sitten, kun kokeileminen – ja epäonnistuminen – tuntuu heistä mahdolliselta, he voivat oppia menestymään paremmin. IDEOn mukaan epäonnistuu usein, jotta onnistuisit nopeammin. (Tiimiakatemia mukaan 99 prosenttia onnistumisesta on virheistä.) Kiinalaisen sananlaskun mukaan ”ei ole tietä myötätuntoon, myötätunto on tie”.

3) Ymmärrä ja johda organisaatiotasi

Kulttuurit muovaavat organisaatioita samaan tapaan kuin ajatukset meidän käyttäytymistämme. Kulttuurit eivät ole näkyviä, mutta niillä on suuri valta. Jos haluamme johtajana ohjata organisaatiotamme suurempaan menestykseen, meidän on ymmärrettävä kulttuuria ja siihen vaikuttamisen keinoja.

Johtajilla on vastuu organisaatiokulttuurin muovaamisessa, koska ihmisten aivot on ohjelmoitu näkemään ja kunnioittamaan hierarkioita. Johtajat



4.5. Johtamisen uudet haasteet

- ovat organisaatiokulttuurin ensisijainen lähde, koska heillä on kyky vaikuttaa näkymättömiin, tiedostamattomiin arvoihin ja normeihin, joita on kaikkein vaikein havaita, määrittää ja hallita. Ihmiset ovat yritys. Sisäsyntyinen onnellisuuden, mielekkyyden ja yhteenkuuluvuuden tunne lisää innovaatiohalukkuutta.

Ihmiskeskeisen organisaation luomisen lähtökohta on läsnäolo. Kun olemme täysipainoisesti läsnä muiden ihmisten seurassa, meillä on suurimmat mahdollisuudet työskennellä tehokkaammin yhdessä, haastaa toisiamme kunnioittavasti, ottaa oppia toisistamme ja hyödyntää suurempaa kollektiivista potentiaalia. Läsnäolo on tietoisien organisaation perusta. Aidosti tietoisien organisaation luominen vaatii yksilöiden mielen uudelleenohjelmoinnin lisäksi myös ihmisten kollektiivisen ajattelun, työskentelyn ja käyttäytymisen uudelleenohjelmointia. Se vaatii aikaa ja tietoista työtä. Johtajan roolina organisaation fokuksen varmistamisessa on auttaa tiimiläisiä pysymään koko ajan selvillä siitä, missä mennään. 128 kolahdusta. Y1+J1+J2.

ISOTALUS, PEKKA &
RAJALAHTI, HANNA

*Vuorovaikutus
johtajan työssä*

Alma Talent 2017
978-952-14-2944-6



Kirja kertoo, miten jokainen voi parantaa vuorovaikutustaitojaan. Kolme-toista johtajaa kertoo omasta vuorovaikutustyylistään, onnistumisista ja opettavista tilanteista. Teoriatieto, haastattelut ja niiden synteesi auttavat lukijaa hahmottamaan omaa vuorovaikutusosaamistaan. Kirjassa vuorovaikutus nähdään viestintänä ja se tulee näkyväksi ihmisten välisessä viestinnässä. Vuorovaikutuksessa on aina jonkinlainen viesti eli sanoma, joten vuorovaikutus on sanallista ja sanatonta viestintää. Se on puhumista ja kuuntelua.

Johtajan on pyrittävä luomaan läheisyyttä ja lisäämään luottamusta johtajan ja henkilöstön välillä. Läheisyyden syntymisen edellytys on molemminpuolinen luottamus. Johtajan täytyy osoittaa luottamustaan alaisiin, jota kautta voi syntyä luottamusta myös toisinpäin. Luottamusta voi rakentaa esimerkiksi kertomalla avoimesti työntekijöille yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Klassisesti retoriikkaa pidetään suostuttelun taitona. Quintilianus (n. 35–100 jKr.) kuvasi viisi retorista vaihetta: 1) Inventio eli sisällön keksiminen 2) Dispositio eli sisällön järjestäminen 3) Elokuutio eli puhutavan valinta, tyyli 4) Memoria eli puheen opettelu ja 5) Aktio eli puheen esittäminen.

Esimiestyössä kuuntelukykyä haastaa paitsi kiire myös kokemus omasta asiantuntemuksesta. ”Pitäisi pystyä luopumaan siitä, että on suuna päänä ja suurin guru. Sen sijaan pitää oppia iloitsemaan alaisten ja nuorempien kehittymisestä ja onnistumisista. Hyviä esimiehiä yhdistää se, että tämä roolinvaihdos on heiltä onnistunut.” Voisi sanoa, että laadukas vuorovaikutus lähtee toisten huomioon ottamisesta ja hyvistä tavoista.

Hajautetun tiimin johtamisessa korostuu neljä piirrettä. Ensiksi johtajan on asetettava selkeästi tiimin tavoitteet ja ne on konkretisoitava tiimin jäsenille. Toinen piirre on se, miten tiimin johtaja saa aktivoitua tiimin jäseniä osallistumaan yhteiseen vuorovaikutukseen. Kolmas piirre on, miten johtaja pystyy tukemaan ja jakamaan huomiota maantieteellisesti kaukana sijaitse-



4.5. Johtamisen uudet haasteet

- ville jäsenille. Neljäs korostunut seikka on, kuinka monipuolisia viestintävälineitä tiimin johtaja tiiminsä jäsenille tarjoaa ja kuinka selkeät viestinnän pelisäännöt hän pystyy luomaan. Siten hyvä hajautetun tiimin johtaja tarjoaa tiimin jäsenille apua ja tukea olemalla helposti saatavilla, on itse aktiivinen viestinnässään ja asettaa tiimin toiminnalle viestinnälle selviä tavoitteita ja käytänteitä. 20 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J2.

KILPINEN, PETTERI

*Inspiroitunut –
Miten johtaa
ja menestyä
muuttuvassa
työelämässä*

Docendo 2017
978-952-291-385-2

★★ 2

Kun ennustettavat, rutiininomaiset työvaiheet automatisoituvat, ihmisten kvastuulle työelämässä jää silti paljon tärkeitä asioita: esimerkiksi luovuus, myötätunto ja kyky tehdä vaikeita päätöksiä. Johtamisessa myös siirrytään uuteen vaiheeseen. Menestyvältä johtajalta vaaditaan vahvaa ihmiskäsitystä. Vain yksilöiden motivaatiotekijöiden ymmärtämiseen ja vuorovaikutukseen perustuva organisaatio on riittävän joustava ja reagointikykyinen globaalissa kilpailussa. Tästä tekijän huomiosta tuleekin itselleni mieleen se, että miksi johtajia koulutetaan erikseen. Eikö heitä pitäisi kouluttaa yhdessä oman henkilökuntansa kanssa, sillä johtajakin on aivan samanlainen ihminen?

Kirjoittajan mukaan johtamisen tulee innostaa mahdollisimman suurta joukkoa organisaation eri tasoilta ajattelemaan, ehdottamaan ja osallistumaan jatkuviin parannuksiin. Inspiroituneet työntekijät ovat tutkitusti aloitteellisia työssään. Työ jakautuu uudelleen, vanhoja työtehtäviä poistuu ja uusia tulee tilalle, eivätkä uudet työt välttämättä ole organisaation sisällä vaan verkostoissa. Siilot purkautuvat ja tiimit toimivat yhä enemmän tehtäväkohtaisesti yli organisaatiokaavioiden asettamien rajojen.

Johtaminen on suunnan näyttämistä: kykyä löytää ja näyttää tietä parempaan tulevaisuuteen. Sisäinen motivaatio on proaktiivista. Tekeminen itsessään sytyttää henkilön, ja hän etsiytyy tekemään innostavia asioita. Sisäisen motivaation johtaminen tarkoittaa sitä, että vaalimme omatoimisuutta, osaamista ja joukkuehenkeä. Visio jaetaan muille ja pilkotaan pienemmiksi hankkeiksi. Päivittäistä kommunikointia henkilöstön kanssa on lisättävä huomattavasti. Jokainen työntekijä haluaa tietää, välitetäänkö hänestä. Ja kolmanneksi on vaalittava uskoa tulevaan. John Wooden aloitti jokaisen työpäivänsä miettimällä vastausta kysymykseen ”Mitä voin tehdä tänään joukkueeni parhaaksi?”

Tekijän mukaan oikea asenne kehittymiseen luodaan seuraamalla kolmea ohjetta: 1) Keskity kehitykseen täydellisen suorituksen sijaan. 2) Keskity tuloksien tuijottamisen sijaan prosessiin, jota teet toistuvasti. 3) Korosta onnistumisia. Kun säilyttää uskon tavoitteen toteutumiseen, työstää alitajunta koko ajan malleja, jotka tukevat maaliin pääsyä. Näe mielessäsi sekä matka että maali. Hyvää johtajuutta on se, että pystyy kehittämään pelaajistaan parempia.

Paras tapa suojautua epävarmuudelta on etsiä aktiivisesti uusia polkuja oppimiseen ja kokemuksen kerryttämiseen. Vain jatkuva itsensä uuden op-

►►



4.5. Johtamisen uudet haasteet

- pimiselle alttiiksi asettaminen kehittää työelämän taitoja, joilla voi menestyä. Menestyksekkäs uuden oppiminen ja oppien soveltaminen perustuvat siihen, että ensin keskitytään tekoihin, käyttäytymisen muuttamiseen ja uusien taitojen luomiseen.

Yksilö yltää korkeammalle tasolle ollessaan osa menestyvää joukkuetta, mutta säilyttämällä vapauksia. Voittavan tiimin tärkeimpiä eroja vaatimattomasti suoriutuneisiin tiimeihin verrattuna on positiivinen ryhmäpaine eli yhteinen vastuu ja yhteinen kannustus tavoitteisiin pääsystä. Johtaminen on itsensä peliin laittamista. 98 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

KILPINEN, PETTERI

*Liekeissä!
Miten johtaja
inspiroi ihmiset
syttymään
muutokselle*

Ajatus 2008
978-951-20-7912-4

★★★ 2

Vihdoin meillä on loistava kirja kaverijohtamisemme kulttikirjaksi. ”Johtamisessa tärkeintä on ihmispääoman ja työntekijöiden potentiaalin johtaminen. Kaikki muu seuraa sitä.” Miksi työntekijöitä johdetaan eilisen opeilla? Millaiset yritykset inspiroivat ihmisiä nyt ja tulevaisuudessa? Luovasta työstä tulee yhä arvokkaampaa koko kansantalouden näkökulmasta. Tämä vaatii kokonaan uuden lähestymistavan johtamiseen, sillä luovuuden johtaminen lähtee ajatuksesta, että kaikkien tulee kehittyä luovemmiksi, jotta inhimillinen pääoma kasvaisi ja olisi oikein yrityksen käytössä. Siksi luovuutta pitää osata johtaa oikein. Kirja on tarkoitettu kaverijohtajille, jotka ymmärtävät, että uusi aikakausi johtamisessa on alkanut. Enää ei pelkillä insinöörien eväillä pärjätä. Menestymisemme riippuu yhä enemmän siitä, miten osaamme luoda sellaista kilpailukykyä, joka perustuu arvon kasvattamiseen. Olemmeko taitavia brändin arvon kasvatuksessa, markkinoinnissa, johtamisessa, palvelujen kehittämisessä ja innovaatioiden kaupallistamisessa?

Johtamisen vanhassa ja uudessa maailmassa on selvä tavoitteellinen ero. Vanhassa maailmassa pyritään vaurauden ulosmittaamiseen, uudessa vaurauden synnyttämiseen. Jälkimmäinen tähtää kasvuun. Osaamistalouden yrityksissä innovoidaan ja luodaan uusia asioita, uusia tuotteita ja uutta bisnestä, uutta kassavirtaa. Uuden luominen inspiroi ja rikastaa yhteisöä ja siinä työskenteleviä ihmisiä, henkisesti ja fyysisesti.

Meissä jokaisessa on varaa kasvuun, kuten myös luomissamme työyhteisöissä, jos tähän vain kannustetaan. Johtajan tulee ajatella, että hänen päämääränsä on tehdä itsensä tarpeettomaksi. Tämä tapahtuu rakentamalla organisaatio sellaiseksi, että asiat, jotka nyt vaativat johtajalta eniten aikaa, muuttuvat rutiineiksi, joissa heitä ei enää tarvita. Luovan työyhteisön perusta on se, että organisaation kulttuuri on rakennettu keskinäisen luottamuksen ja kunnioituksen varaan. Luottamus mahdollistaa keskinäisen dialogin, hyvän vuorovaikutuksen ja rikastavan työyhteisön syntymisen. Dialogi on myös edellytys tiimityölle. Jos yrityksessä ei ole dialogia, siellä ei hyödynnetä luovuutta. Jokaista ideaa on käsiteltävä herkin käsin. 133 kolahdusta.



LALOUX, FREDERICK
*Reinventing
 organizations
 – An Illustrated
 Invitations*

Nelson Parker 2016
 978-2960133554

★★★★ 2

Tämä kirja on innostanut lukijoita kaikkialla maailmassa. Eikä ihme. Kirja on auttanut siirtämään keskustelun nykyjohtamisen puutteista siihen, mikä on todella mahdollista. Itselleni oli suuri ilo lukea tämä kirja, sillä uskon näihin ajatuksiin. Kun johtamisesta pudotetaan pois teollisen ajan totuttuja valvonnan työkaluja, on tilalle kehitettävä uusia itseohjautuvuutta edistäviä työkaluja. Tämä muutos vaatii koko henkilöstön mukaan ottamista, jotta hierarkioista päästään luovasti eroon. Tähän kuvitettuun painokseen on saatu mukaan kaikki oleellinen uusista sinivihreistä (Teal) organisaatioista.

Tekijä on tutkinut 12 organisaatiota, joissa on onnistuttu kehittämään itseohjautuvia, innostavia käytäntöjä. Kirjaa lukiessa syntyy mielikuva, että jotain uutta on syntymässä kaikkialla. Me uusien oppimis- ja johtamiskäytäntöjen kehittäjät emme ole enää yksin. Vanhan teollisen maailman käytänteet ovat väistymässä uuden tieltä. Ehkä kuuluisin näistä uusista organisaatioista on hollantilaisen terveydenhoitajan vuonna 2006 perustama 9000 henkilöä käsittävä Buurtzorg. Hän havaitsi, että 12 hoitajan muodostama itseorganoitava tiimi ilman johtajaa loi parhaan työpaikan. Yritys toi aivan uuden näkökulman terveydenhoitoon. Tarkoitus on auttaa potilaita elämään elämäänsä niin täysillä ja itsenäisinä kuin mahdollista.

Buurtzogista on tullut valtava menestystarina, joka saa kuukausittain satoja työhakemuksia hoitajilta. Kaikki 9000 hoitajaa työskentelevät 10–12 henkilön tiimeissä ilman yläpuolellaan olevaa johtajaa. Koko yhtiön pääkonttorin muodostaa vain 28 ihmistä. Buurtzorg on vain yksi pioneereista, joiden joukossa on myös mm. Tiimiakatemialla tuttu 1350 henkilön kalifornialainen yritys Patagonia. Kirjassa esitellyt johtamiskäytännöt toimivat kaikissa kulttuureissa, koska ne koskettavat perustavanlaatuisia inhimillisiä tarpeita, kuulumista yhteisöihin ja kyvykkyyksien kehittämistä.

Kaikki sinivihreät pioneerit puhuvat organisaatioistaan elävinä organismeina tai elävinä systeemeinä. Luonnossa muutos tapahtuu kaikkialla kaiken aikaa organisoituen itse ilman tarvetta antaa keskitettyjä määräyksiä ja valvontaa. Vuosien varrella sinivihreät organisaatiot ovat tehneet kolme läpimurtoa, joissa ne ovat haastaneet tunnetut johtamiskäytännöt: itseohjautuvuus, kokonaisuuden hallinta ja evolutiivinen kehitystarkoitus. Näistä kolmesta läpimurrosta on kirjassa runsaasti esimerkkejä.

Hyvät uutiset

Kirja tarjoaa meille hyviä uutisia: Nyt me tiedämme kuinka isot organisaatiot toimivat ilman valtahierarkiaa. Monet ihmiset luulevat, että itseohjautuvuudessa ei ole mitään rakennetta, että kaikki on kaoottista. Luullaan, että ei pomoja on yhtä kuin tee mitä tahansa haluat. Näin ei kuitenkaan ole. Itseohjautuvuudessa, kuten luonnossakin, on rakenteita ja koordinoituneita mekanismeja. Ihmiset toimivat määritellyissä rooleissa ja päätöksentekoon, konfliktien käsittelyyn jne. on selvät prosessikäytännöt.

Toinen väärinkäsitys on se, että itseohjautuvuus johtaa konsensukseen ja loputtomiin kokouksiin. Itse asiassa tutkituissa organisaatioissa on käytössä



4.5. Johtamisen uudet haasteet

- yksinkertaisempia ja vahvempia käytäntöjä kuin konsensus. Samoin sinivihreissä organisaatioissa on vähemmän kokouksia kuin tämän päivän työpaikoissa. Kolmas väärinkäsitys on se, että kaikki tämä uusi on vielä kokeellista ja todistusaineistoa on vähän. Kuitenkin monet sinivihreät ovat toimineet vuosikymmeniä, kuten W.L. Gore (Gore-TEXin tekijä).

Kirjoittaja huomasi, ettei hän kuullut tutkituissa organisaatioissa puhuttavan kilpailusta. Vastaus on selvä: Kun organisaatioilla on jalo tarkoitus (purpose), ei kilpailua ole. Kuka tahansa, joka voi auttaa saamaan tarkoituksen tehtyä, on ystävä tai kumppani, ei kilpailija. Kirjassa on esimerkkejä, miten sinivihreitten organisaatioiden johtajat kouluttavat palkatta samaa tarkoitusta toteuttavia kilpailijoitaan. Se tuntuu kyllä oudolta, mutta järkeen käyvältä. 101 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

Mitä tämä tarkoittaa?

Yksinkertaisesti sanottuna tämä tarkoittaa sitä, että Tiimiakatemia, Proakatemia ja Mondragonin Tiimiakatemia ovat uudenlaisia sinivihreitä, sosiaalisia organisaatioita, joissa itseohjautuvuus, kokonaisuuden hallinta ja tarkoitus on keksitty uusilla tavoilla. Nämä kolme paikkaa ovat todella oppivia organisaatioita, joista voimme olla ylpeitä.

LANGE, IRA &
JÄRVINEN, KATI

*Pelko pois –
Kohti rohkeaa
johtamista*

Alma Talent 2019
978-952-14-3653-6

★ 2

UUSI!

Johtaja tuottaa arvoa ihmisten kautta ja heidän avullaan, mutta piilevä ja piilotettu pelko on kapula menestyksen rattaissa. Kun tämä tabu kohdetaan osaavasti ja rohkeasti, uudenlaisen tulevaisuuden luominen voi alkaa. Kirja on käytännönläheinen ja rohkea teos johtajuuden kehittämisen tueksi. Kirja kannustaa tunnistamaan omat ja toisten pelkoajurit ja kasvamaan kohti rohkeaa ja tunnetaidokkaampaa itsensä ja muiden johtamista. Johtamiseen ei ole yhtä ainoaa reseptiä. Jokaisen on luotava oma reseptinsä riippuen siitä, ketä johtaa ja missä tilanteessa.

Ihmisistä kumpuaa onnistuminen ja menestys. Ilman ihmisiä pillit voi panna pussiin. Muuttuva toimintaympäristö peräänkuuluttaa taitavampaa, rohkeaa johtamista, joka laajentaa johtajuuden työvälineistöä. Ytimessä on ihmiskeskeisyys ja sopeutuvuus erilaisiin tilanteisiin ja asioihin. Johtajuuden kehittämisen taustalla on oltava aito ihmisistä välittäminen. Jos et välitä ja ole kiinnostunut ihmisistä, siirry pikimmiten pois johtamistehtävistä. Ihmisten johtaminen on kutsumus- ja palvelutehtävä. On rohkeasti kytkeydyttävä omaan tarkoitukseen ja palvelutehtävään. Miksi minä teen tätä, miksi johdan?

Rohkeus johtaa koostuu neljästä osa-alueesta: 1) Laadukas vuorovaikutus 2) Tunnetaidokkuus 3) Merkityksellisyys 4) Luottamus ja arvostus. Oman johtamistyön merkityksellisyyteen voi tutustua esimerkiksi seuraavien kysymysten kautta. Millaiselta työn tulevaisuus sinusta näyttää? Mikä sinua inspiroi työelämän murroksessa? Mihin sinä haluat omalla panoksellasi myötävaikuttaa? Mikä on sinun arvosi organisaatiollesi ja yhteiskunnalle? Mikä ihmisten johtamisessa on sinulle merkityksellistä?



4.5. Johtamisen uudet haasteet

- Rohkea ihminen uskaltaa avautua, olla aito ja ennen kaikkea haavoittuva, sillä jokaiseen rohkeaan tekoon liittyy haavoitetuksi tuleminen riski. Rohkea ihminen menee kohti pelkoaan, vaikka syntyisi halu paeta. Pelon kohtaamisessa on viisi ydintaitoaluetta, jotka viitoittavat johtajuuden kasvusuuntia: 1) Ihmisenä kasvu 2) Itsereflektio ja tietoisuus 3) Kohti meneminen ja avautuminen 4) Epävarmuudessa lepääminen ja läsnäolo 5) Luottamukseen perustuva toiminta ja läpimeno. Johtajuus kuuluu kaikille, koska se edesauttaa tuloksekasta yhteistyötä. Johtamisen oleellinen ydin on läsnäolossa, jonka varaan rakentuu aito vuorovaikutus, yhteyden kokeminen ja luottamus työyhteisössä. Läsnäoloa on jatkuvasti tietoisesti harjoiteltava. Theodore Roosevelt: ”Ketään ei kiinnosta miten paljon tiedät, ennen kuin he tietävät miten paljon välität.” 30 kolahdusta. Y1+J1+J2.

LEPPÄNEN, MAKKE &
RAUHALA, ILONA

*Johda ihmistä,
psykologiaa
johtajille*

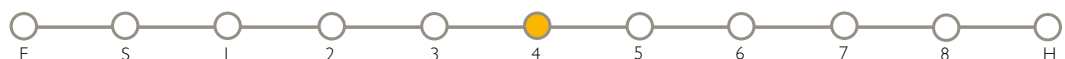
Talentum 2012
978-952-14-1746-7

★★ 3

Kirjassa kerrotaan, miten jokainen johtaja voi hyödyntää perustietoutta psykologiasta oman itsensä kehittymiseen tukemiseen sekä yksilöiden, tiimien ja organisaatioiden johtamiseen. Kirjoittajien mukaan suomalaisessa johtamisessa on tällä hetkellä haastavinta se, miten kulttuurimme loisi mahdollisuuksia edelläkävijyydelle, niille yksilöille ja ryhmille, jotka haluavat olla eturintamassa viemässä asioita eteenpäin. Esimiehenä haasteemme on oppia tunnistamaan omia ja toisten uskomuksia ja auttaa itseämme ja toisia voittamaan rajoituksensa. Kirja on jaettu neljään osaan. Ensimmäinen käsittelee johtamista psykologian tarjoamista erilaisista näkökulmista. Toinen osa käsittelee itsensä johtamista, kolmas osa ajattelun johtamista ja neljäs osa ihmisten johtamista.

Uskomusten haastaminen on tärkeää silloin, kun toimintaympäristö muuttuu. Tekeminen ja toiminta täytyy keksiä uudestaan. Toiminta ei muutu, jos ajatukset toiminnan ja tekemisen taustalla eivät muutu. Ajatukset eivät muutu, jos uskomukset eivät muutu. Tästä syystä uskomusten tunnistaminen ja näkyväksi tekeminen on tärkeää. Kirjoittajien mielestä johtajan tulee johtaa yhteisön ajattelua.

Strategiatyön tekeminen on sen ajattelemista, mikä on ajankohtaista juuri nyt, mihin maailma on menossa ja miten ilmassa olevat muutokset vaikuttavat systeemeihin: isoon kuvaan ja sen sisällä pienempiin kuviin. Sitten otan tähän muutamia kirjan pääajatuksia. Usein sanotaan, että yritys on hyvin paljon johtajansa näköinen. Myönteinen ilmapiiri lähtee johtajasta. Johtaja saa yksilöt myös ajattelemaan laajemmin ja luovemmin. Hyvä johtaja keskittyy vahvuuksiin ja on onnistumis- ja ratkaisukeskeinen. Tässä voidaan käyttää 80/20-sääntöä: 80 % palautteesta kohdistuu onnistumisiin ja 20 % niihin asioihin, joista voidaan ensi kerralla ottaa oppia. Johtajan tehtävä on rakentaa virheiden tekemiseen sallivaa kulttuuria ja tukea oppimiskeskeistä ajattelua. 63 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.



LIKER, JEFFREY K. &
CONVIS, GARY L.

*Toyotan
tapa Lean-
johtamiseen*

readme.fi 2012
978-952-220-606-0

★★ 3

Kirjassa lean-ajattelu on ulotettu koko yritykseen eikä vain tuotantoon. Kirja opastaa kohti todellista toiminnallista erinomaisuutta. Alkusanoinen Toyotan pääjohtaja Akio Toyoda toteaa: ”Me kaikki kasvamme ja opimme, ja me kaikki tarvitsemme opettajia ja valmentajia opastamaan meitä. Toyotalla me sanomme, että jokainen johtaja on opettaja, joka kehittää johtajien seuraavaa sukupolvea. Se on heidän tärkein tehtävänsä.”

Toyotan reaktio huoltokutsukriisiin on erinomainen esimerkki asiakaskeskeisestä ajattelusta. Vastahyökkäyksen sijaan yhtiö myönsi, että sen tuli parantaa, ja lupasi uudistua. Suhdetoiminnassa yhtiö omaksui seuraavat periaatteet: Älä koskaan syytä asiakkaita, hallitusta tai kumppaneita, kuten vähittäismyyjiä tai alihankkijoita. Pyydä asiakkailta anteeksi kaikkea heidän kärsimäänsä tuskaa tai vaivaa. Älä esitä julkisesti puolustelevia vastauksia. Pyri sinnikkäästi löytämään ja ratkaisemaan kaikki todelliset ongelmat. Myönnä avoimesti ja välittömästi kaikki paljastuvat ja vahvistetut ongelmat. Korosta positiivisia toimenpiteitä, joiden avulla yhtiö parantaa. ”Odotusten ylittäminen palkitaan hymyllä.”

Viisi Toyotan toimintatavan määrittävää arvoa ovat haasteisiin tarttumisen henki, Kaizen, Genchi genbutsu, tiimityö ja kunnioitus. Toyotan johtajat kehittävät itseään ottamalla vastaan koko ajan suurempia haasteita. Kaizenissa on kyse velvollisuudesta jatkuvasti parantaa suorituskykyä. Genchi genbutsu tarkoittaa menemistä paikan päälle katsomaan ymmärtääksesi kunnolla. Tiimityössä Toyotalla on näkemys, että yksilöllinen menestys voi tapahtua vain tiimissä ja että tiimit hyötyvät yksilöiden henkilökohtaisesta kasvusta. Kunnioitus on kaikkein perustavin ydinarvo ja ydintarkoitus. Ihmisten kunnioittaminen lähtee välittömästi halusta hyödyttää yhteiskuntaa tarjoamalla parhaita mahdollisia tuotteita ja palveluja. Tämä ulottuu yhteisön, asiakkaiden, työntekijöiden ja kaikkien liikekumppanien kunnioittamiseen.

Toyotan johtamisen lean-malli koostuu timantista, joka tarkoittaa em. viittä arvoa. Näitä arvoja toteutetaan nelivaiheisella prosessilla: 1) Sitoudu kehittämään itseäsi, 2) Kouluta ja kehitä muita, 3) Tue päivittäistä kaizenia ja 4) Luo visio ja aseta tavoitteet samansuuntaisiksi. Oppimisessa käytetään japanilaista Kata-käsitettä, joka on perusta monien japanilaisten taitojen opetuksessa, kuten karaten, kabukin tai teeseremonian, ja se on tapa, jolla ihmiset oppivat suorittamaan hyvin yksityiskohtaisia tehtäviä. Varhaisessa vaiheessa oppilas oppii perusasiat toistamalla yksittäisiä taitoja, jotka vähitellen kytetään toisiinsa kokonaisuudeksi. Alussa oppilaan täytyy kopioida opettajaa tarkasti ilman kysymyksiä ja vaihtelua. Kun nuo rutiinit muuttuvat toiseksi luonnoksi, oppilas voi alkaa etsiä omia sovituksiaan parantaakseen sitä, mitä hänelle on opetettu – omia tulkintojaan.

Toyotalla termit Sensei (opettaja) ja johtaja ovat miltei synonyymejä. Johtajien vastuulla on luoda ympäristö, jossa tulevat johtajat voivat puhjeta kukkaan. Hyvä Sensei esittää haasteita, käy prosessin läpi johtajien kanssa, esittää heille kysymyksiä, tekee ehdotuksia ja antaa heidän nähdä vaivaa. Hän

▶▶

4.5. Johtamisen uudet haasteet

- kieltäytyy ottamasta puikkoja käsiinsä ja tekemään ajattelua yhtiön puolesta. Hän käynnistää yhtiön sisäisen johtajien kehittämisprosessin löytääkseen tarpeeksi ihmisiä, jotka osaavat kehittää itseään, kannustaa heitä oppimaan toisiltaan ja sitten odottaa heidän kehittävän muita, jotka vuorostaan pitävät syklin liikkeessä. Sensein arvon mittana on se, kuinka paljon organisaatiosi oppii ja kuinka se kehittää sisäisiä johtajia, jotka voivat ryhtyä opettajiksi. Itsensä parantamista on mahdotonta delegoida. Hyvä Sensei tietää, että ihmisten kehittäminen ja prosessin parantaminen on ainoa tie menestykseen. 46 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

LUNDBERG, TOMMY
& BERGGREN, OLA

*Apinajohtajan
käsikirja*

Atena 2013
978-951-796-894-2

★★ 2

Työyhteisö on kuin simpanssilauma. Apinalauman alfauros joutuu ratkomaan ryhmähengen, motivaation, suoritustason ja stressin ongelmia siinä missä moderni toimitusjohtajakin. Simpanssit vain saavat ryhmän toimimaan ihmistä juohevammin. Apinajohtajan käsikirja auttaa katsomaan johtajuutta ja työyhteisöä tuoreesta näkökulmasta. Kirja antaa käytännön ohjeita siitä, kuinka simpanssien toimintaa kannattaa apinoida, jotta työpaikoilla olisi inhimillisempää.

Ruotsissa näyttää olevan vallalla kirjoittaa humoristisia johtamisen kirjoja. Näin on löydetty uusia näkökulmia monesti puuduttaviin johtamisen kirjoihin, joissa jauhetaan ikuisia johtamisen jargoneja suunnittelusta, organisoinnista, koordinoinnista, motivoinnista ja valvonnasta. Vai mitä olet mieltä otsikosta: ”Milloin viimeksi puhdistit työntekijöidesi varpaanvälit?” Kyse on johtajuuden tärkeästä osasta luottamuksesta. Johtajan asema säilyy vain niin kauan kuin alaiset katsovat tämän ansaitsevan sen. Tiedetään, että fyysinen kosketus on hyväksi elimistön sisäiselle rauhoittamisjärjestelmälle.

Simpanssit käyttävät paljon aikaa toisistaan huolehtimiseen. Ne oppivat tuntemaan toistensa vahvuudet ja heikkoudet, kyvyt ja puutteet, sitä myöten ne oppivat hyväksymään toisensa. Tästä hyväksynnästä ryhmään kehkeytyy psykologista turvallisuutta. Paremmassa johtajuudessa on varattava aikaa luonnolliselle jutustelulle. Kahvilla käynti lisää tuottavuutta. Johtajan tehtävä edellyttää harjoittelua. Se on kokopäivätyö, eikä vain jotakin, jota voi tehdä kymmenen minuuttia päivässä.

Kirjassa kerrotaan 19 apinoinnin arvoista juttua, joita voit harjoitella. Simpanssit eivät esimerkiksi osaa puhua Siksi ne kuuntelevat silmillään (juttu 1). Tiedämme, että kehonkieli on ihmisilläkin 60 prosenttia viestinnästä. Ota siis tavaksi tarkkailla joka päivä tovi työntekijöitäsi. Johtajat harrastavat aivan liian usein kokouksissa monologeja, kun pitäisi pyrkiä suosimaan dialogeja.

Simpanssit ovat uteliaita, niin ovat ihmisetkin. Juuri uteliaisuus sai meidät hyppäämään alas puusta, vaeltamaan savannille ja kehittämään itsellemme täysin uusia taitoja ja rakentamaan täysin uuden maailman. Uteliaisuutta ei voi synnyttää komentamalla. Voit vain näyttää hyvää esimerkkiä ja osoittaa itse olevasi utelias. Hyvä neuvo simpansseilta on etsiä itselle johtajatoveri. ►►

- Simpanssimaailmassa on yleisjohtajuus aika tavallista. Johtaja voi paikata heikkouksiaan jonkun toisen vahvuuksilla. Simpanssit ovat äkänneet, kuinka tärkeitä epäviralliset johtajat ovat ryhmälle – sellaisia on oltava, jos halutaan saada ryhmän täysi luottamus. Tämä on aivan erinomainen kirja. 93 kolahdusta. Y1+J1+J2.

MARTELA, FRANK &
JARENKO, KAROLIINA

*Draivi –
Voiko sisäistä
motivaatiota
johtaa?*

Talentum 2015
978-952-14-2418-2

★★★ 3

Työelämän uusi vaihe vaatii murrosta tavassamme ajatella johtajuutta. Standardisoitu rutiinityö ja ihmisten kontrollointi ovat katoavia luonnonvaroja. Uusi työ vaatii luovuutta, yhteistyökykyä ja kykyä kohdata asiakas. Siksi tarvitaan sisäistä motivaatiota eli sitä, että työntekijät aidosti syttyvät tehtävistään ja haluavat itse tehdä parhaansa niiden eteen. Tietyt työympäristöt mahdollistavat tämänkaltaisen draivin, toiset tuhoavat innostuksen.

Kirja rakentuu vahvasti itseohjautuvuusteorian (Richard Ryan, Edward Dec) varaan. Tämän mukaan ihmisellä on neljä psykologista perustarvetta, joiden täytyminen synnyttää innostusta, merkityksellisyyttä ja tekemisen draivia: 1) Vapaaehtoisuuden tarve: Mahdollisuus tehdä itseäni kiinnostavia asioita itse valitsemalla tavalla. 2) Kyvykkyyden tarve: Työni tarjoaa minulle sopivasti haasteita ja mahdollisuuden käyttää parasta osaamistani. 3) Yhteenkuuluvuuden tarve: Kokemus siitä, että olen osa yhteisöä, jossa minusta välitetään ja jossa minua arvostetaan ihmisenä. 4) Hyväntekemisen tarve: Minulla on mahdollisuus kokea saavani aikaan hyvää työni kautta.

Liian moni yritysjohtaja toimii alaistensa suhteen ikään kuin sisäistä motivaatiota ei olisi olemassakaan. Hän pyrkii kontrolloimaan alaisiaan tarjoamalla sopivia porkkanoita palkkioiden muodossa ja pitämällä valvonnan avulla huolta, että kukaan ei onnistu luistamaan. Tulevaisuuden johtaminen ei ole työntekijöiden ajan johtamista, vaan ennen kaikkea työntekijöiden energisyyden johtamista. Uuden ajan johtajana ei pärjää itseään korostava käskyttäjä. Tärkeämpää on olla nöyrä ja tilaa antava.

Kyvykkyyden johtamisessa on hyvä tuntee virtauksen kokemisen johtaminen. Flow-tilassa ihminen on äärimmäisen keskittynyt tekemiseensä ja oikein ohjattuna pystyy toimimaan oman osaamisensa ylärajoilla. Flow'lla on neljä edellytystä: 1) Flow'hun pääseminen edellyttää kykyä keskittyä. 2) Tekijän taidot ja tehtävän haastetaso ovat juuri oikeassa suhteessa. 3) On oltava selkeä päämäärä. 4) Flow'n edellytys on jatkuva palaute.

Sisäisen motivaation johtaminen rakentuu ymmärrykselle ihmisen psykologisista perustarpeista: vapaaehtoisuudesta, kyvykkyydestä, yhteenkuuluvuudesta ja hyväntekemisestä. Johtajan tehtävä on pyrkiä ymmärtämään, mitkä ovat ne motivationaaliset legopalikat, jotka jokaista työntekijää liikuttavat. Näitä legopalikoita on neljä. Ymmärtämällä niitä ja tukemalla niiden toteutumista työssä johtaja vahvistaa työntekijöidensä mahdollisuutta löytää sisäinen draivi tekemiseensä.



4.5. Johtamisen uudet haasteet

►►► Ketterät, nopealiikkeiset organisaatiot pärjäävät paremmin siinä maailmassa, jota kohti jatkuvasti liikumme. Ne kykenevät etenemään monella rintamalla samanaikaisesti, kokeilemaan ketterästi useita vaihtoehtoja eri puolilla organisaatiota ja kasvattamaan orgaanisesti niitä toimintamalleja, jotka toimivat. Erityispiirteenä on työn järjestäminen itsenäisesti toimivien tiimien ympärille. Uudet työpaikat syntyvät luovuutta vaativille asiantuntija-aloille ja inhimillistä kontaktia korostaville palvelualoille. Näillä aloilla ihmisten draivin merkitys työn tulokselle korostuu entisestään. 92 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

MELLANEN, ATTE &
MELLANEN, KAROLIINA

*Hyvät, pahat
ja milleniaalit
– Miten meitä
tulisi johtaa*

Atena 2020
978-952-300-606-5

★★★ 3

UUSI!

Vaikeasti johdettava, itsekeskeinen, laiska. Näin Suomen yritysjohton eliitti kuvailee vuosina 1980–2000 syntyneitä milleniaaleja. Näitä teknologian vallankumoukseen, globalisaatioon ja nopeatempoiseen maailmaan kasvaneita tulokkaita on työvoimasta jo puolet. Mutta miten heitä oikein pitäisi johtaa? Kirja kertoo, minkälaista johtamista milleniaalit tarvitsevat, miten heitä valmennetaan kohti täyttä potentiaaliaan ja miten heidät sitoutetaan. Liiallisen vapauden tai mikrojohtamisen sijaan milleniaalit arvostavat yksilöllistä ja vuorovaikutteista johtamista. Esimiehen on oltava läsnä, osoitettava aitoa kiinnostusta, panostettava työntekijän kehittämiseen ja luotava luottamuksen ilmapiiri, jossa joustava työnteko on mahdollista.

Milleniaalit, tai Y- ja Z-sukupolvet, ovat Suomen työelämän sukupolvista nuorin, etnisesti laajin ja määrällisesti X-sukupolvea ja suuria ikäluokkia suurempi. Milleniaalit käsittävät vuonna 2020 puolet Suomen työvoimasta, mikä selittyy suurten ikäluokkien eläköitymisellä ja X-sukupolven pienuudella. Suurten ikäluokkien ”eläkepommin” aiheuttava valtava aukko on pakko täyttää juuri milleniaaleilla. Koska milleniaalit ovat sukupolvista kouluttuneimpia, heitä ei tulisi pitää alaisina, vaan enemmänkin yhteistyökumppaneina tai valmennettavina. Yhteenkuuluminen ja yhteisöllisyys töissä, oppiminen, itsensä kehittäminen ja toteuttaminen ovat yleisimpiä toiveita työlle milleniaaleja koskevissa tutkimuksissa. Milleniaalit on kasvatettu läpi lapsuutensa ohjaamalla, tukemalla valmentamalla ja suojelemalla.

Joukkoihtisanomisten yleistymisen myötä milleniaalit eivät luota auktoriteetteihin samalla tavalla kuin aiemmat sukupolvet. Tämä on myös toisaalta tehnyt heistä myös rohkeita oman uran kannalta. Työpaikan vaihtamista ei pelätä, jos siltä tuntuu. Tiimin ja kollegoiden jättäminen koetaan kaikkein vaikeimpana paikkana. Firman jättäminen ei niinkään harmita vaan tiimin jättäminen. Milleniaalit arvostavat myös enemmän työn merkityksellisyyttä ja sitä, että se on linjassa oman arvomaailman kanssa. ►►►

►► Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus edellyttää organisaatioissa vahvaa luottamusta ihmisten välillä. Suurin väärinymmärrys on se, ettei itseohjautuvia organisaatioita tarvitsisi johtaa. Todellisuudessa niitä tulee johtaa entistä huolellisemmin. Tarvitaan myös itseohjautuvuustaitoja, jotka pohjautuvat vahvaan itsetuntemukseen. Tällaisia taitoja ovat esimerkiksi itsereflektointi, itsensä systemaattinen kehittäminen, oman työn priorisointi, itsensä motivointi, kokonaisuuden hahmottaminen, kalenterin hallinta sekä taitava vuorovaikutus eri verkostojen kanssa. Harvalle on kuitenkaan annettu eväitä itseohjautuvuuden työskentelyyn tai itseohjautuvuuden johtamiseen. Itseohjautuvuutta ei vielä monessaakaan organisaatiossa ole ollut mahdollista edes mallioppia.

Haastavampaa on muokata hierarkkisesta organisaatiosta itseohjautuvat kuin perustaa täysin uusi startup, johon voi jo rekryvaiheessa valita väkeä, jonka asenne tukee tavoiteltua kulttuuria. Itseohjautuvuuteen siirtyminen tulee näkyä kaikessa organisaation kulttuurista rakenteisiin ja strategiaan. Usein ongelma on, että ihmisistä halutaan itseohjautuvia, mutta missään vaiheessa ei edes sivuta kysymystä siitä, tukevatko nykyinen kulttuuri tai olemassa olevat rakenteet itseohjautuvuutta. Myös pitää olla selvillä se, mitä tavoitteita itseohjautuvuudella pyritään saavuttamaan.

Kuitenkin itseohjautuvia organisaatioita tarvitaan kolmesta syystä. Ensinnäkin maailma muuttuu nopeasti, ja siltä muutokselta ei mikään ole turvassa. Päätöksenteon on oltava nopeaa. Toiseksi työtehtävät ovat muuttuneet. Rutiininomaiset työt voidaan korvata teknologialla ja ajattelutyöt jäävät asiantuntijoille, eikä esihenkilöt hallitse enää kaikkia tehtäviä. Kolmanneksi ryhmien tapa toimia on muuttunut teknologian myötä. Teknologia mahdollistaa järjestäytymisen, jossa ei enää tarvita esihenkilöä perinteisessä mielessä. Itseohjautuvuutta ei saavuteta nimeämällä organisaatio itseohjautuvaksi. Tai muuttamalla jotain yksittäistä toimintatapaa. Se vaatii sekä ajatusmallien että rakenteiden jatkuvaa muokkaamista.

Milleniaalijohtaminen

Työelämän murrokseen vaikuttaa voimakkaimmin kolme tekijää: 1) Muutoksen kiihtynyt vauhti 2) Työpaikkojen ja tehtävien luonteen muutos 3) Tietoisemmat työntekijät. Suurilla ikäluokilla on noin 3–4 työnantajaa uransa aikana., kun taas X-sukupolvella on niitä arvioitu olevan 7–8 ja varhaisilla milleniaaleilla 15–16. Toisin sanoen työnantajien lukumäärä tuplaantuu sukupolvesta toiseen siirryttäessä. Yhä useammin vaaditaan, että työ sopeutuu yksilön tarpeisiin sen sijaan, että yksilön pitäisi sopeutua työn tarpeisiin. Mitä paremmin organisaatioiden johtajat pystyvät täyttämään nämä työntekijöiden tarpeet ja luomaan onnistuneen työntekijäkokemuksen, sitä todennäköisemmin työntekijät sitoutuvat organisaatioon, ovat lojaaleja ja tekevät työnsä onnistuneesti. Milleniaalien onnistuneessa työntekijäkokemuksessa on kolme oleellista tekijää: 1) luottamus ja yhteenkuuluvuus 2) työn ja vapaa-ajan tasapaino 3) henkilökohtainen kasvu.



4.5. Johtamisen uudet haasteet

- Kirjassa on esitelty milleniaalijohtamisen talo, jossa on kattavasti esitelty kaikki mielekkäät työtehtävät ja työn merkityksellisyys. Perinteisen manageri- (asioiden ja tehtävien hallinta) ja liideriulottuvuuden (ihmisten johtaminen ja suunnan näyttäminen) lisäksi tarvitaan uusi ulottuvuus: yksilön kehittäjä (yksilön kehitystarpeiden tukeminen). Esihenkilöltä haetaan luottamusta, oikeudenmukaisuutta ja tunneälyä. Milleniaalit vaativat myös, että esihenkilö on johdonmukainen ja suora. Luottamus on milleniaaleille kaikkein tärkein.

Työyhteisö

”Yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä muodostuu siitä, että tuntee työkaverit muutenkin kuin vain työkavereina. Se, että tuntee ne ihmisinä ja että ne tuntevat sinut ihmisenä ja pystytään jakamaan henkilökohtaisiakin juttuja. Sitä on inhimillisyys työpaikalla (Milleniaali, business controller).” Suurin yksittäinen syy, miksi ihmiset vaihtavat töitä on yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden puuttuminen. Kun ihmisen kolme psykologista tarvetta, omaehtoisuus (autonomia), kyvykkyys ja yhteisöllisyys, täyttyvät, työmotivaatio ja sitoutuvuus ovat firmassa huipussaan. Frank Martela on lisännyt tähän motivaatioteoriaan vielä yhden ulottuvuuden, joka on hyvän tekeminen.

Kirjoittajien tekemän tutkimuksen mukaan jopa 94 prosenttia milleniaaleista mainitsi mieluisan työyhteisön joko tärkeäksi tai välttämättömäksi. Yhteisöllisyys rakentuu kolmesta elementistä, jotka ovat positiivisuus, hyvä yhteishenki ja hyvä johtajuus. Jos ennen esihenkilöltä vaadittiin kovaa substanssiosaamista ja jämäkkyyttä, nyt olemme siirtyneet aikakauteen, jossa hyvällä esihenkilöllä tulee olla ymmärrys itsestään ja työntekijöistään ihmisinä. Jos sivuutat omat ja etenkin toisten tunteet, on todennäköistä, etteivät milleniaalit ole kiinnostuneita jakamaan kanssasi henkilökohtaisia tavoitteitaan.

Koska itseohjautuvuudella tarkoitetaan kykyä toimia itsenäisesti eli johtaa itseään ja työtään, siihen kuuluu vastuun lisäksi vapaus tehdä päätöksiä. Näiden kahden asian on oltava tasapainossa. Vapauteen ja vastuuseen tulee kuitenkin saada tukea, jotta vältytään itseohjautuvan organisaation tyypillisimmiltä sudenkuopilta. Milleniaalit ovat kasvaneet itsenäisiksi oppijoiksi. Esihenkilön tarvitsee ainoastaan laittaa rattaat pyörimään ja välillä tarkistaa tilanne oven raosta.

Kirjoittajien tutkimuksissa ja kyselyissä nousi poikkeuksetta esiin milleniaalien tarve kehittää itseään jatkuvasti. Oppiminen tapahtuu parhaiten keskittymällä henkilön vahvuuksiin. Positiivinen palaute ja arvostuksen osoittaminen ovat milleniaaleille tärkeitä. Lisäksi kun työmme on merkityksellistä, olemme siitä ylpeitä emmekä vain odota seuraavaa palkkapäivää. Ja kun olemme ylpeitä työstämme, joutuu kilpailija laittamaan euroja kasan jos toisenkin työtarjouksen kylkiäisiksi, mikäli haluaa meidän vaihtavan työpaikkaa. 130 kolahdusta. Pakollista lukemista tämän päivän johtajille. Y1+Y2+Y3+J1+J2.



NYMAN, RAN & TIKKA, ARI & TURUNEN, ARI
Koordinaatiokaos – ja miten se kelistetään pelottomalla johtajuudella

Into 2019
 978-952-351-079-1

★★ 2

Miksi niin moni hyvin alkanut yritys kasvaa sekavaksi ja kankeaksi byrokraatiaksi? Mitä yhteistä on yrityksillä, jotka ajautuvat kaaokseen? Voiko taitavasti johdettu yritys välttää sudenkuopat ja säilyttää ketteryuden kasvaessaan? Entä miten sirpaloitunut organisaatio voi kiivetä pois koordinaatiokaoksesta? Tekijät ovat koonneet näkökulmia näihin kysymyksiin niin maailmanhistoriasta kuin omista kokemuksistaan muun muassa Nokian noususta ja tuhosta. Esillä on myös Peter Sengen vuonna 1990 tutuksi tekemä oppiva organisaatio. Se rakennetaan yhdessä, eikä se ole helppoa (kuten Tiimiakatemian heimo tietää), sillä useimmat organisaatiot on suunniteltu suorittamista eikä oppimista varten.

Perinteinen organisaatio

Toukokuussa 2015 julkaistiin Global Human Capital Trends -kyselytutkimus, jossa haastateltiin yli 3300 henkilöstö- ja liiketoimintajohtajaa 1016 maassa. Heiltä kysyttiin, mitkä asiat ovat henkilöstön johtamisessa tärkeimpiä. Listan kärjessä olivat työkuultuuri, sitouttaminen, johtajuus, oppiminen ja henkilöstöhallinnon uudistaminen. Suomalaisjohtajat erottuivat muista. He pitivät tärkeimpinä teknologiaa, työn yksinkertaistamista sekä henkilöstöanalytiikkaa. Tulos kertoo hätkähdyttävästi suomalaisesta johtamiskulttuurista, jossa innostavuuden ja vuorovaikutuksen puute eivät ole johtajien huolenaiheista ensimmäisiä.

Perinteisesti johdettu organisaatio edellyttää, että määräykset yksinkertaisesti vain toteutetaan suunnitelmien mukaisesti. Mutta uuden oppiminen vaatii riskejä ja epäonnistumisia, joista ei rangaista. Sirpaloituminen lisääntyy ja siitä seuraa väistämättä byrokratiaa. Erilaisia koko tuotteen läpäiseviä ongelmia ratkomaan perustetaan armeija päälliköitä. Tästä seuraa ilmiö, jota kutsutaan koordinaatio-kaaokseksi. Sen sijaan, että muodostettaisiin monialaisia tiimejä, monissa yrityksissä organisoidaan toiminnat edelleen byrokraattisesti. Kirjassa yritetäänkin löytää keinoja, joilla kompleksisuus ja byrokratia voitetaan ja masennusta aiheuttavat rakenteet ja prosessit puretaan.

Pelottoman johtajan organisaatio

Organisaation keskeinen puolustusmekanismi on vastata konfliktiin byrokraatialla. Byrokratian ja läpinäkymättömyyden lisääntyessä organisaatioita aletaan johtaa pelolla. Peloton johtaja rakentaa organisaation, jossa konfliktit ovat toivottuja, koska niiden ratkaiseminen tuottaa hyvää. Se synnyttää ahneutta oppimiseen ja radikaalia uteliaisuutta. Peloton organisaatio rakentuu aidosti yhdessä työskentelevistä voimaantuneista tiimeistä ja itseään toteuttavista yksilöistä. Tiimin pitää olla oikea tiimi, ei ryhmä sekalaisia työntekijöitä, jolle annetaan tiimin nimi. Voimaantuminen syntyy, kun tiimille luodaan selkeä suunta ja annetaan haastavia tehtäviä, joilla on suuri merkitys organisaatiolle ja sen asiakkaille.

Oikea muutos lähtee siitä, että johto ja avainhenkilöt muuttavat ajatteluaan. Ajattelun muutos tapahtuu vain uuden oppimisella, eikä se ole mahdollista puolen päivän inspiroivalla tietoisuudella vaan, kuten kaikessa oikeassa



4.5. Johtamisen uudet haasteet

- oppimisessa, on käytävä läpi perusteellinen koulutusohjelma. Tarvittava oppimistyö pysyy hallinnassa, kun syvälinen muutos tehdään ensin pienessä organisaation osassa. Kun muutos on onnistunut, sitä lähdetään levittämään muualle organisaatioon. Tavallinen osallistuja tarvitsee vähintään 10 päivän intensiivisen oppimisjakson. Muutos on voiton puolella, kun noin 10 prosenttia koko organisaatiosta on altistunut tällaiselle oppimiselle.

Oppiva organisaatio

Kun siirrytään tiimipohjaiseen ja yksinkertaisempaan organisaatioon, sääntöihin liittyviä ristiriitaisuuksia on vähemmän ja keskijohdon tarve vähenee. Näille johtajille löytyy tehtäviä perustyön parissa. Ketterän ja oppivan organisaation perusajatus on, että ihmisten annetaan työskennellä asiakasorientuneissa tiimeissä. Jos tiimi ei näe asiakasta, sen jäsenille ei tule tunnetta siitä, että he olisivat ratkaisseet ongelmia. Kun tiimi on välittömässä vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, se saa merkityksellistä palautetta ja motivaatio pysyy yllä.

Perinteisessä organisaatiossa johtajat hoitavat omaa johtamistoimintaa ja tekijät hoitavat tuottavaa työtä. Oppivassa organisaatiossa kaikki osaavat työntekijät osaavat johtaa. He kykenevät analysoimaan organisaatiota kokonaisuutena, jolloin voidaan korjata systeemisii ongelmia. Tämä johtaa siihen, että hierarkkisten johtajien tarve vähenee, kun tilannejohtamisen määrä kasvaa. Kun tarvitaan ongelman-ratkaisua, kokeneet työntekijät osaavat toimia vertaisvalmentajina, ja kaikki osaavat ottaa valmennusta vastaan.

Uudenlainen organisaatiokulttuuri syntyy uudentlaisista rakenteista. Vanha kulttuuri voi taas estää rakenteiden todellisen muutoksen. Nonakan mallin avulla dialogin kautta syntyy toiminnan ja uuden oppimisen kehä. Tiimit oppivat koko ajan asiakkaiden tarpeista ja toiveista. Peruseriaate on, että tiimit omistavat oman työnsä, prosessinsa ja osaamisensa. 70 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

PARPPEI, RIA

*Tee, toimi,
saa aikaan!
Kehitä ja johda
toimeenpanoa*

Alma Talent 2018
978-952-14-3290-3

★ 2

Tämä kirja kertoo, miten innostuksen palosta päästään todellisiin tuloksiin. Kirja esittää käytännön mallit ja työkalut, joiden avulla innostus muuttuu tekemiseksi. Toimeenpanon kehittäminen lisää sekä henkilöstötuottavuutta että työhyvinvointia. Selkeä fokus vähentää turhien asioiden tekemisestä muodostuvaa työtaakkaa. Kun ymmärtää, miten voi vaikuttaa oman työskentelyn lähtökohtiin ja itse suoritukseen, hallinnan tunne lisääntyy, mikä vähentää stressiä. Toimeenpanon taito ja toimeenpano-kyvykkyys ovat ratkaisevassa roolissa muutosten läpiviennissä.

Motivaatio on innostuksen tila: motivaatio on halua ja hyviä aikoja saavuttaa tavoite. Kun taas volitio eli toimeenpanon taito on taitoa tietoisesti säädellä ja hyödyntää omaa ajattelua, toimintaa ja tunteita sekä ympäristötekijöitä tavoitteen saavuttamiseksi. Tässä kirjassa siis keskitytään motivaatiota seuraavaan toimeenpanovaiheeseen. Motivaatio näyttäytyy haluna ja

►►



4.5. Johtamisen uudet haasteet

- aikomuksina ryhtyä työhön ja saavuttaa tavoite. Volitio sen sijaan ilmenee työskentelyn konkreettisenä aloittamisena ja toiminnan systemaattisena jatkamisena tavoitteen saavuttamiseen asti. Yksittäisen työntekijän tavoitteissa on yleensä kolme tasoa: tulos-, suoritus- ja kehitystavoitteet. Näistä rakentuu kunkin yksilöllinen tavoitehierarkia. Siksi tavoitteita on hyvä tarkastella kolmella tasolla. Tavoitteen merkityksellisyyden kokeminen on tärkein tavoitteeseen sitouttava tekijä.

Sekä motivaation että volition taustalla on jokaisen omaan toimintaan liittyviä uskomuksia. Motivaatiouskomukset vaikuttavat tavoitteen valintaan ja tavoitesuuntautumiseen. Volitiouskomukset vaikuttavat puolestaan uskallukseen ryhtyä toteuttamaan aikomuksia ja sinnikkyytteen toteuttaa ne vastoin käymisistä huolimatta. Työtehtävien tekemistä ohjaa oppimisen ja kehittymisen halu. Oppimissuuntautuneet ihmiset ovat usein sisäisesti motivoituneita, jolloin heitä motivoi tehtävän tai työn mielenkiintoinen sisältö. Jos työntekijöiden tavoitesuuntautumista osattaisiin organisaatioissa tietoisesti tarkastella ja hyödyntää, mahdollisuudet toimeenpanon tehostamiseen ja tulokselliseen työskentelyyn olisivat nykyistä paljon paremmat. 21 kolahdusta. Y1+J2.

RAUTANEN, KIMMO
Aineettomien riskien hallinta johdon työkaluna

WSOYpro 2011
978-951-0-38154-0

★★ 2

Kirjoittajan mukaan jokainen, joka ottaa johtamistehtävän haasteet vastaan, ottaa samalla suuria riskejä. Hyvä hallintotapa ja monet lait pakottavat organisaatioiden hallitusten jäsenet ja toimivan johdon kantamaan vastuuta monitahoisista riskeistä. Aineettomien riskien tunteminen ja hallinta ovat johtamisen harmaa alue. Aineettomia rakenne-, suhde- ja inhimillisen pääoman riskejä on vaikea tunnistaa ja siksi niitä on vaikea hallita.

Yritystoiminnan leimallinen piirre on epävarmuus ja johtajan keskeinen tehtävä on epävarmuustekijöiden tunnistaminen ja arviointi. Riskikartoitusten mukaan johtaminen on vaikuttanut strategisten kriittisten liiketoimintariskien toteutumiseen ja todennäköisyyteen keskimäärin 50 % voimakkuudella. Riskikartoitukset on kohdistettava toimintoihin ja prosesseihin. Niiden avulla voidaan tunnistaa uhkat ja arvioida sekä hallita riskejä.

Johtajan tärkein tehtävä on varmistaa johtamansa organisaation menestys nyt ja tulevaisuudessa. Myös riskienhallinnan tärkein tehtävä on yrityksen liiketoiminnan jatkuvuuden varmistaminen ja sen uhkien torjuminen. Riskienhallinta on johtamisen työkalu ja seurannan apukeino. Se on myös tuki tulevaisuuden suunnittelulle. Ydinosaamisen riskien kartoitus ja hallinta ovat merkittävässä roolissa. Osaamisen riskit eivät tule näkyviin riittävästi operatiivisessa toiminnassa. Kun olemme tänä päivänä siirtymässä yhä enemmän osaamisen maailmaan ja erityisosaajista on huutava pula, riskien hallinnan merkitys kasvaa. Tämä kirja kuuluu ehdottomasti jokaisen toimitusjohtajan lukupakettiin. 35 kolahdusta. Y1+J1+J2.

RUBANOVITSCH,
MIKA D.

*Modernin
johtajan
käsikirja –
Älä ole pomo*

Johtajatiimi 2020
978-952-69197-1-3

★★ 2

UUSI!

Tämä teos käsittelee tiimityötä ja modernia johtamista ja on samalla ”Ruban” jo kymmenes menestysteos. Moderni johtaminen on kovaa työtä, ei palkintovirka. Moderni johtaja ihmettelee, mitä milleniaalit haluavat johtamiselta? Asiakkaan johtaminen nousee keskiöön. Aivan kuin kirjoittaja olisi nähnyt Rakettimallin. Moderni johtajuus on ilmiöiden johtamista. Se on myös tekoja, ei vain kauniita puheita. Johtaminen on ennen kaikkea tunteytyötä – omien sekä muiden tunteiden tunnistamista ja kanavoitinta kohti yhteistä tavoitetta. Moderni johtaja ymmärtää tiimin jäsenten yksilölliset vahvuudet, motivaation lähteet ja auttaa heitä ymmärtämään paremmin itseään sekä parantamaan itsensä johtamisen sekä asiakkaan auttamisen kykyjä.

Itseohjautuvuus on työelämän kuumiin trendi, mutta monissa työpajoissa sen kanssa on menty metsään. Parhaimmillaan se saa työntekijät loistamaan. Pahimmillaan se uuvuttaa. Yrityksissä on harhakäsityksiä siitä, kuinka työ sujuu ilman pomoa. Ihmiset kuitenkin tykkäävät tulla johdetuksi, vaikka he olisivat kuinka itsenäisiä asiantuntijoita. Itseohjautuvassa organisaatiossa johtaja ei voi määrätä mitä ihmisten tulee tehdä, vaan osaaminen on ihmisissä ja tiimeissä itsessään. Kun yhtiön johto kestää haastamista, keskustelu on avointa ja parhaimmat ideat voittavat riippumatta siitä kuka idean on esittänyt. Tällöin organisaatio on kypsä itseohjautuvuuteen.

Itseohjautuvuus ei vähennä johtamisen tarvetta tai määrää, vaan muuttaa sen muotoa. Englannin kielessä erotellaan yksilöiden itseohjautuvuus (self-determination) ja tiimien itseohjautuvuus (self-organisation). Suomessa sanaa itseohjautuvuus käytetään tarkoittamaan molempia. Moni ongelma juontaa juurensa siihen, että organisaatiossa ei keskustella ja määritetä ”Mitä itseohjautuvuus tarkoittaa meidän organisaatiossamme ja sopiiko se edes meille?”. Tulevaisuuden johtajilla pitää olla hyvät vuorovaikutustaidot – johtaminen on dialogia ja viestintää. Muiden mallien kopioiminen ei auta – jokaisen yrityksen on rakennettava oma tapansa toimia ja luotsata itseohjautuvaa organisaatiota.

Kun hierarkiat puretaan, johtamista tarvitaan enemmän. On määriteltävä selvät raamit tekemiselle, koska vasta raamien sisällä vallitsee vapaus. Ihmisen on tiedettävä mikä on hänen työnsä tavoite ja mitä siihen kuuluu, ja mitä toisaalta ei kuulu. Jos asioita ei ilmaista selvästi, ei voida olettaa, että ihmiset osaisivat tavoitteiden mukaisesti. Lisäksi tarvitaan luottamusta ja psykologista turvallisuutta, jotta ihmiset uskaltavat toimia oma-aloitteisesti.

Itseohjautuvan organisaation rakentaminen puhtaalta pöydältä, ja sen osana ajattelutapaan sopivien ihmisten rekrytointi, on usein helpompaa kuin kääntää jo etabloitunut yritys itseohjautuvaksi. Organisaatio on juuri niin itseohjautuva kuin mihin sen yksilöt kykenevät. Ylhäältä alas -johtaminen on suurin syy sille, miksi esimerkiksi myyntitiimin oppimisen sykli on liian hidas. Johtajakeskeinen, suoritteita seuraava työ ei anna riittävästi tilaa luovuudelle eikä motivoi asiantuntijoita antamaan parastaan asiakkaan kannalta sopivimman ratkaisun rakentamiseen.



4.5. Johtamisen uudet haasteet

- Organisaation näkökulmasta itseohjautuvassa tiimissä vahvistetaan jokaisen jäsenen osallisuutta päätöksentekoon. Johtajuus on hajautettu. Yksilön näkökulmasta itseohjautuvuuden lisääminen tukee trendiä, jossa yhä useampi etsii merkityksellisyyttä työssään ja valitsee työpaikkansa arvojensa mukaisesti. Itseohjautuvassa organisaatiossa korostuu mahdollisuus työskennellä itse valitsemiensa, kehittävien haasteiden ja päämäärien kanssa.

Moderni johtaja johtaa asiakkaita ja asiakkaan kokemusta. Kuluttajat muodostavat brändiheimoja, joita yhdistää sekä brändi että yhteinen ajattelumaailma, ainakin kyseisen rajatun aiheen tiimoilta. Ihminen kuuluu samanaikaisesti useaan heimoon, jotka voivat ulkoa katsoen olla toistensa kanssa ristiriidassa. Perinteiset tavat kerryttää asiakasymmärrystä ja segmentoida asiakkaita eivät enää toimi. Tietoa on kerättävä yksilötasolla. Markkinointi on menossa kohti täyttä personointia, jossa segmentin koko on yksi asiakas. Myös tuotteiden ja palveluiden yksilöinti lisääntyy, kun loppuasiakkaat suunnittelevat itselleen yritysten tarjoamilla alustoilla persoonallisia tuotteita. Jokaisen nykyaikaisen organisaation on rakennettava oma vahva brändinsä riippumatta toimintaympäristöstä. Brändin tulee näkyä kaikissa kohtaamisissa ja heijastua pienimmissäkin yritykseen liittyvissä toiminnoissa riippumatta siitä myydäänkö palveluja vai tuotteita. Ihmiset kaipaavat niin työelämässä kuin vapaa-ajallakin kuulumista johonkin itseään laajempaan yhteisöön.

Merkityksellisyys on tulevaisuuden työelämän trendi. Merkityksen johtaminen vaatii työn merkityksen esille tuomista, hyvää johtamisyyhteyttä ja työssä onnistumista tukevaa vuorovaikutusta, johdettavien innostamista ja tukemista tuloksiin sekä motivaatioon ja asenteisiin vaikuttamista. Kun ihmiset kokevat työnsä merkitykselliseksi, työmotivaatio on korkealla, ihmiset tekevät parhaansa ja työn tehokkuus kasvaa. Merkityksellisessä työssä työ on palkinto itsessään.

Z-sukupolvi haluaa työnantajalta ja esimieheltä muun muassa läpinäkyvyyttä, aitoutta, kaverillisuutta, läsnäoloa ja paljon palautetta. Z-sukupolven mielestä modernin johtajan tärkeitä ominaisuuksia on hyvät kommunikointitaidot ja avoimen ilmapiirin ja luottamuksen rakentaminen. Hyvä johtaja tuntee tiimiläisensä vahvuudet ja osaa tukea niitä. Z-sukupolvi janoaa johtajalta myös palautetta. Myös johtajan pitää osata ottaa palautetta vastaan. Z-sukupolven näkökulmasta hyvä johtaja on helposti lähestyttävä. ”Teknisen taidon keskimääräinen elinikä on noin kahdeksantoista kuukautta, kun taas luovuus, mukautuvuus ja ajanhallinta eivät koskaan vanhene.” (Jeremy Auger). 60 kolahdusta. Y1+J1+J2.



SAVOLAINEN, TIMO &
LEHMUSKOSKI, KATI

*Digimuutos.fi –
10 huippujohta-
jan tarina muu-
tosjohtamisesta*

Tekijät 2017
978-952-93-8209-5

★★ 2

Tässä kirjassa suomalaiset huippujohtajat kertovat 10 onnistunutta ja positiivista tarinaa digimuutoksesta. Pääosissa tarinoissa ovat muutosjohtaminen, organisaatiokulttuurin muutos ja digitaalisuuden johtaminen. Digimuutos on jokaiselle yritykselle ja organisaatiolle ainutkertainen ja erilainen matka. Kaikissa muutostarinoissa on tunnistettavissa kolme yhtenäistä osa-aluetta: muutoksen käynnistäjät, organisaatiomuutos ja muutoksen tavoitteet. Digimuutoksella tavoitellaan keinoja luoda uutta tai palauttaa menetetty kilpailuetu. Samaan aikaan muutoksella halutaan parantaa kannattavuutta.

Digimuutos eroaa loppujen lopuksi vain vähän muista suurista organisatorisista muutoksista, vaikka jokaisella muutoksella onkin omat erityispiirteensä. Kaikkien organisaatioiden tulisi pohtia muutosta, vaikka ne eivät juuri sillä hetkellä näkisikään välitöntä uhkaa. Todellinen muutos kohdistuu organisaatioon vaikka digitaalinen teknologia on muutoksen ajovoima. Voi olla, että digitaalisessa ympäristössä täytyy kehittää uusia ja erilaisia johtamistapoja esimerkiksi tiimien kokoamisessa.

Digimuutoksen mukanaan tuomia ideoita

Minimum Viable Product (MVP) on ketterä tapa kehittää uusia digitaalisia tuotteita. MVP:ssä tuoteidealle haetaan palautetta asiakkailta jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa tuotekehitystä. Samalla asiakastiedolla johtamisesta tulee yhä enemmän uusi johtamistapa. Asiakkaalle pyritään tarjoamaan yhä parempi asiakaskokemus.

Strategia ei ole kovin monimutkaista. Kyse on siitä, että määritellään, mitä tehdään ja samalla tulee määriteltyä myös se, mitä ei tehdä. Strategia määrittelee myös, kenelle tehdään ja kenelle ei tehdä, miten se tehdään ja millä tavalla saadaan säilytettyä kilpailuetu. Tommi Uitto kertoo käyttävänsä suunnitelmissa aina seuraavan neljän kohdan listan: Missä me pelaamme? Miten me pelaamme? Miten me voitamme? Mikä on lopputulos?

Kaikki muuttuu. Uuden liiketoiminnan löytäminen on haastavaa. Siinä onnistuminen vaatii onnea, näkemystä ja intuitiota. Uusi liiketoiminta voi olla jokin sellainen asia, jossa me ei vielä olla hyviä, mutta johon meillä on jotain kompetenssia. Meillä on jotain osaamista tai jotain omaisuutta, jonka avulla yhdessä digitalisaation kanssa meistä voisi tulla erinomaisia.

Toimialarajat ja maantieteelliset esteet eivät enää haittaa kasvua. Yritysten ja organisaatioiden tulee löytää uusia ansaintakeinoja, jolloin yhteistyö toisten yritysten ja toimijoiden kanssa nousee arvoonsa. Yhteistyön seurauksena on jo syntynyt ja syntyy jatkuvasti uusia arvoverkkoja, joiden tärkein raaka-aine on data. Kilpailu siitä, kuka omistaa datan, kuka dataa saa hyödyntää ja kuka hyötyy datasta taloudellisesti, on jo alkanut.

Asiakas on otettava entistä enemmän keskiöön

”Digitalisaation suurin hyöty saadaan, kun ymmärretään asiakaskokemus päästä päähän. Kerää jatkuvasti asiakaspalautetta, järjestä kaikille avoimia pop up -tilaisuuksia ja ota asiakas kaikin keinoin mukaan toiminnan kehit-



4.5. Johtamisen uudet haasteet

- tämiseen. Kasvata systemaattisesti organisaation asiakasymmärrystä, ja siirry asiakaspolun johtamiseen. Näin mahdollistat uusien liiketoimintamallien syntyminen ja parannat olemassa olevien prosessien yhteentoimivuutta.”

Tarinoiden perusteelle voi havaita, että yhteisen näkemyksen luominen on tärkeää. On määriteltävä, miksi pitää muuttua ja sen perusteelle kuvata visio, johon tullaan tähtäämään. Toiseksi on tehtävä muutoksen organisaatio. Kolmannessa vaiheessa rakennetaan kyvykkyksiä ja kumppanuusverkostoa. Neljäntenä kokonaisuutena tulee asiakaskokemus. Viidentenä digitaaliset liiketoimintamallit. 36 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J2.

SYDÄNMAANLAKKA,
PENTTI

*Globaali
johtaminen*

Alma Talent 2019
978-952-14-3647-5

★★★ 3

UUSI!

Ihmisen on astumassa uuteen tekoälyn aikakauteen samalla, kun maapallon ongelmat kasaantuvat ja pahenevat. Miten ihmiskunta pystyy johtamaan omaa kehitystään ja siivoamaan aiheuttamansa sotkun? Toimiiko nykyinen länsimainen demokratia kaoottisessa maailmassa? Olisiko kiinalainen meritokratia vaihtoehto? Sydänmaalakan uusi kirja avaa perspektiivejä tulevaisuuteen ja etsii keinoja parempaan globaaliin johtamiseen. Hyvä johtaminen voi olla vallankumouksellista. Sen avulla on mahdollista muuttaa maailmaa ja vapauttaa kaikki se potentiaali, jota yksilöissä, tiimeissä ja organisaatioissa on.

Ihmiskunta

Tarvitsemme yhteisen vision ja arvot pystyäksemme johtamaan globaalisti. Ihmiskunta ei voi odottaa; niin filosofialta, uskonnolta kuin tieteeltäkin on loppumassa aika. Ihmiset ovat tuhansia vuosia keskustelleet elämän tarkoituksesta, mutta emme voi jatkaa kiistelyä loputtomiin. Nyt tekoäly ja bioteknologia antavat ihmiskunnalle kyvyn muotoilla elämää uudella tavalla. Teollisesta vallankumouksesta alkoi lähes katkeamaton kehitys pois kurjuudesta, nälästä ja taudeista, johon ovat viime vuosikymmeninä päässeet mukaan myös monet kehitysmaat.

Globaalien ongelmien syntyminen heikentää uskoa kansallisvaltioiden rooliin. Mikään valtio ei pysty yksinään estämään esimerkiksi maapallon lämpenemistä. Eurooppalaiset imperiumit saivat tieteen kukoistamaan. Pohja oli luotu Kreikan, Kiinan, Intian ja Islamin perinteille, mutta läpimurto tapahtui Euroopassa. Globaalit imperiumit muuttivat maailmaa monella tavoin. Ne rakensivat ensimmäisen maailmanlaajuisen kaupankäynnin verkoston. Moderni tiede tarvitsi ja sai imperiumien tuen. Tämän päivän maailma on eurooppalaisen imperiumin tulos. Eurooppalainen imperialismi loi kapitalistisen luottojärjestelmän ja maailman valloitusta alettiin rahoittaa verotulojen sijaan luotoilla.

Globalisaatio lisää kilpailua, mutta isoilla markkinoilla voi syntyä jättimäisiä kansainvälisiä yrityksiä. Tällöin voi syntyä helposti monopoleja. Esimerkiksi Google hallitsee maailman hakutoiminnasta noin 70 prosenttia, ja yhdessä Applen kanssa se tarjoaa 90 prosenttia älypuhelimien käyttöjärjestelmistä. Maailman suurimmat yhtiöt kesäkuun lopussa 2018 olivat Apple, ►►►



4.5. Johtamisen uudet haasteet

- Amazon, Alphabet (Google), Microsoft ja Facebook. Näistä käytetään nimitystä FAAMG-yhtiöt. Voiko siis vain muutama yritys määrittellä tulevaisuutemme suunnan? Vai pitääkö teknologisen haasteen mahdollisiin ratkaisuihin sisältyä globaalia yhteistyötä. Nationalismi, uskonto ja kulttuuri ovat kuitenkin jakaneet ihmiskunnan toisilleen vihamielisiin leireihin, ja niiden vuoksi yhteistyön tekeminen koko maailman tasolla on hyvin vaikeaa. Maapallon hyvinvoinnin pitäisi olla suurin uskontomme?

Maapallon haasteet

Maapallolla on paljon haasteita ja ilkeitä ongelmia. Kirjoittaja on valinnut lähempään tarkasteluun seuraavat yhdeksän ilkeää ongelmaa: 1) ilmaston lämpeneminen 2) sodat; ydinsota, kybersota ja infosota 3) väestön kasvu 4) luonnon saastuminen ja ekologinen katastrofi 5) varallisuuden epätasainen jakaantuminen 6) kansainvaellukset ja siirtolaiset 7) nationalismi ja populismi 8) talousjärjestelmän romahdus ja maailmanlaajuinen lama 9) kulttuurien törmäämiset. Nämä yhdeksän ongelmaa ja niiden yhteisvaikutus voivat pahimmillaan johtaa siihen, että globaali hallinta romahtaa. Siksi on etsittävä keinoja ja rakennettava järjestelmiä hyvään globaaliin johtamiseen.

Seuraava kehitysvaihe voi olla tekoäly-yhteiskunta, jossa teknologinen ja biologinen kehitys kietoutuvat tiiviisti yhteen. Tekoäly-yhteiskunnassa tieto ja verkostot ovat edelleen kaiken lähtökohtana, mutta tiedon ja verkostojen on ylittänyt ihmisen kyvyn hallita kokonaisuutta ilman tekoälyä ja big dataa. Tiedon, verkostojen ja tekoälyn yhteisvaikutus tulee mullistamaan maailmamme todennäköisesti hyvin nopeasti. Miten selviämme kiihtyvällä tavalla kasvavasta tiedon määrästä ja miten tiedosta voidaan jalostaa älykästä toimintaa ja viisautta?

Älykäs johtaminen

Älykäs johtaminen auttaa meitä rakentamaan älykästä yhteiskuntaa, jossa yhdistyy tehokkuus, uudistuminen, hyvinvointi ja kestävä kehitys. Nyt kun olemme siirtyneet teollisista yrityksistä tieto- ja verkostoyrityksiin ja verkostoyhteiskuntaan, johtaminen on muuttunut radikaalisti. Organisaatio pitää nähdä avoimena systeeminä, joka elää koko ajan ja jolla on myös kyky itseohjautuvuuteen. Hierarkiat on purettava, ja on totuttava tasavertaiseen yhteistoimintaan verkostoissa. Tällöin joudumme kirjoittajan mukaan siirtymään johtajakeskeisyydestä kohti kollektiivista johtajuutta.

Kirjoittaja on kiteyttänyt johtamisen teorioiden ja tutkimuksen kenttää käytännön kannalta kymmeneksi avaintemaksi ja pääopetukseksi: 1) tavoitejohtamisesta suorituksen johtamiseen 2) organisaation kulttuurin ja arvojen merkitys 3) strategisesta johtamisesta strategiseen ajatteluun 4) tiimien tärkeys ja hyvä yhteistyö 5) ihmisen arvostuksen tärkeys 6) innovaatiojohtaminen ja jatkuva uudistuminen 7) johtamisen tilannesidonnaisuus 8) itsensä johtaminen ja hyvinvointi 9) organisaation näkeminen oppivana systeeminä 10) valmentavan johtamisen hyödyntäminen.



4.5. Johtamisen uudet haasteet

►► Asiantuntijatyö on entistä enemmän tiimityötä. Asiat ovat niin monimutkaisia, että yhdellä ihmisellä ei voi olla riittävää osaamista niiden ratkaisemiseen. Tämän takia tiimeistä on tullut työyhteisön tärkeimpiä suoriutumisen ja osaamisen yksikköjä. Johtaminen on silloin hyvän yhteistoiminnan organisointia ja jokaisen tulisi osallistua johtamiseen. Kun johtajilla on valmentava ote, tarvitaan heidän avukseen ammattimaisia tiimivalmentajia.

Vielä kirjan loppupuolella kirjoittaja pohtii maailman tilaa. Miten pystymme kehittämään maailmanpolitiikkaa, kun meillä ei ole yhteistä maailmanvaltiota? Miten saamme nykyiset demokraattiset maat toteuttamaan maailmanpolitiikkaa? Yksi ratkaisu tähän olisi luoda maailman verkostoyhteiskunta, jossa maat toimivansa globaalissa verkostossa ja olevansa niin riippuvaisia toisistaan, että pystyvät vain yhdessä rakentamaan ja ylläpitämään tällaista verkostoa. Globaali ekosysteemi tarvitsee yhteisen vision ja arvot, jotka toimivat liimana globaalissa verkostossa, ekosysteemissä. Tässä kirjassa katsotaan asioita todella ison kuvan mukaan ja miksi ei? 100 kolahdusta. Y3+I1+I2+J2.

SYDÄNMAANLAKKA,
PENTTI

*Älykäs itsensä
johtaminen*

Talentum 2006
952-14-1021-3

★ 3

Tämä teos on järjestyksessä kolmas Pentin kirja ”älykkäässä” kuosissaan. Nämä kaikki kolme kirjaa muodostavat hyvän kokonaisuuden. Silti omassa arvioinnissani ensimmäinen ”Älykäs organisaatio” on paras. Älykkäästi itseään johtavat esimiehet ovat avain organisaation menestykseen. Muiden johtaminen alkaa itsensä johtamisesta. Itsensä johtaminen tulisi nähdä johtamisen ytimenä. On tärkeää selkeyttää oma visionsa ja toiminta-ajatuksensa itsensä johtamisen lähtökohdaksi. Suunnitelmallinen oppiminen eli oppimaan oppiminen on osaaminen, jota voi kehittää. Muista, ettei kokemus sinänsä opeta, vaan vasta kokemuksen reflektointi ja reflektoinnin pohjalta syntyneen oivalluksen vienti käytäntöön. Intuition merkitys johtamisessa on koko ajan kasvanut viimeisten parin vuosikymmenen aikana. Olemme siirtyneet entistä turbulentiin toimintaympäristöön, jossa pelkkä rationaalinen ajattelu ei enää riitä. Ihmisen on pystyttävä aina aika ajoin rauhoittamaan mieltään. On hyvä ymmärtää, että mieltä ei voi tyhjentää, mutta sen voi hiljentää niin, että keskittyy vain muutamaan asiaan.

Onnistumisen ja saavuttamisen tunne ovat hyvin energisoivia. Pyri hakemaan näitä kokemuksia ja nauttimaan niitä. Läsnäolo luo positiivisuutta ja antaa energiaa. Opettele olemaan aina läsnä tässä hetkessä. Arvokas elämä on arvojohdettua. Olemme tietoisia omista arvoistamme ja myös toimimme niiden mukaan. Integriteetti tarkoittaa, että henkilö on sisäistänyt omat arvonsa ja periaatteensa, joiden mukaisesti hän toimii. Tänä päivänä psykologinen työsopimus perustuu osaamisen ylläpitämiseen. Työntekijän ainoa todellinen työsuhdeturva on oma osaaminen.

Niin kauan kuin sinulla on jotain osaamista, voit nukkua yösi levollisesti. Mitä useampi meistä kokee työnsä kutsumuksena ja elämäntehtävänä, sitä parempi. Se olisi ehdottomasti oltava tavoitteena. Kutsumus voi pikkuhiljaa ►►



4.5. Johtamisen uudet haasteet

- kypsyä elämäntehtäväksi. Älykäs itsensä johtaminen ei ole niinkään kiinni tiedosta vaan tekemisestä. Viisaaksi itsensä johtajaksi ei kehitytä vain kirjoja lukemalla vaan systemaattisella kehon, mielen, tunteiden ja arvojen harjaantuttamisella. Mestarin tunnusmerkki alalla kuin alalla on, että hän luo itselleen riittävästi aikaa tehdä oikean tulkinnan. 30 kolahdusta. Y1+J2.

SYVÄNEN, SIRPA &
TIKKAMÄKI, KATI &
LOPPELA, KAIJA &
TAPPURA, SARI &
KASVIO, ANTTI &
TOIKKA, TIMO

Dialoginen johtaminen

Tampere University
Press 2015
978-951-44-9984-5

★★ 3

Nykyisin puhutaan paljon dialogiin perustuvan osallistavan, arvostavan ja kuuntelevan johtamisen tärkeydestä. Toimivalla dialogilla onkin yllättävän suuri merkitys työpaikkojen tuloksellisuuden, työhyvinvoinnin, luovuuden ja uudistumisen kannalta. Läsnäolo, kuunteleminen ja keskinäisen ymmärryksen löytäminen on entistä vaikeampaa kiireen ja monenlaisten paineiden rasittamilla työpaikoilla. Kirja on tutkijaryhmän loppuraportti, jossa esitetään dialogisen johtamisen tilaa, sen vahvuuksia heikkouksia ja kehittämistarpeita tutkimuksen kohdeorganisaatioissa.

Dialogin suosiota selittävät sen vakuuttavat ja pitkät perinteet. Sokrates käytti antiikin Kreikassa dialogia keskeisenä totuuden etsimisen välineen, jossa korostuvat avoimuus, kuunteleminen ja kysyminen. Dialogin taitavaksi osaajaksi kehittyminen vaatii tietoa, ymmärrystä, tahtoa ja harjoittelemista. Dialogisen johtamisen ja organisaation toteutuminen edellyttää työyhteisön kaikilta jäseniltä dialogisuustaitoja. Dialogi on vuoropuhelu, jossa ihmiset ajattelevat yhdessä. Keskustelu voi kasvaa dialogiksi vasta sitten kun ihmiset oppivat kuuntelemaan syvällisesti toisiaan.

Dialogisessa johtamisessa yhtenä keskeisenä rakennusaineena on uudistavan johtamisen teoria. Siinä oleellista on ihmisten välinen aito ja avoin vuorovaikutus, jonka avulla tavoitellaan yhteisiä päämääriä ja tavoitteita. Johtamistavassa painottuu vastavuoroisuus. Lisäksi johtajien ja työntekijöiden ymmärretään olevan myös riippuvaisia toisistaan, ja vaikuttavan toinen toisiinsa. Dialogisessa johtamisessa on myös palvelevan johtamisen piirteitä.

Tavoiteltaessa uudistumista ja muutosten aikaansaamista, on aikaperspektiivi suunnattava vahvasti tulevaisuuteen. Työn, työyhteisöjen sekä palveluiden kehittäminen on organisaatioiden johtamisen keskeinen osaamisalue sekä samalla iso haaste innovaatiotoiminnan ja uudistumisen edistämiseksi. Johtajien tehtävänä on luoda edellytyksiä kollektiiviselle oppimiselle, yhteistoiminnalle, vastuun ja tiedon jakamiselle sekä jatkuvalla oppimiselle ja kehittämiseksi. Huomiota tulisi erityisesti kiinnittää tiedon ja osaamisen jakamiseen ja siitä palkitsemiseen.

Dialogin tavoitteena on konsensuksen rakentamisen sijasta keskinäisen ymmärryksen lisääminen, jossa toisen ajatusten ja näkemysten arvostamista ja ymmärtämistä pidetään tärkeänä. Oppimisstrategiana dialogi auttaa ihmisiä uudistamaan ajatteluaan ja toimintatapojaan uusia näkökulmia avaavilla oivalluksilla, joita he eivät välttämättä löytäisi yksinään.

►►



4.5. Johtamisen uudet haasteet

►► On sanottu, että jopa 80 % oppimisesta tapahtuu informaalisesti, työssä oppien. Työn arjessa ammatillista tietämystä rakennetaan monin tavoin. Näitä tapoja ovat muun muassa keskusteleminen ja pohtiminen, ongelmien ratkominen, kokeileminen ja tutkiminen, oman ja toisten toiminnan havainnoiminen, mallioppiminen, uusien työtehtävien opettelu ja toisten ohjaaminen. Koulutuksissa ja muissa virallisissa oppimisympäristöissä arvioidaan toteutuvan maksimissaan 20 % oppimisesta. Työn arjessa toteutuvan oppimisen potentiaalia ei kuitenkaan usein tunnisteta ja osata hyödyntää.

Kaiken lähtökohtana on hyvä johtaminen, joka välittyy haluna johtaa. Johtaja on esimerkki, johon voi luottaa ja jolla on laajaa johtamisosaamista. Osallistava johtaja ottaa työntekijät mukaan työn ja työyhteisön muutosten suunnitteluun jo niiden suunnitteluvaiheessa. Tuen tarjoaminen toteutuu avun antamisena ja käytettävissä olemisena, aina kun sille on tarvetta. Tuki on myös huomioimista, joka on joissakin tilanteissa pelkkää kuuntelemista, ja toisissa tilanteissa välittämistä tai ongelmien selvittämistä ja ratkaisemista. Tuki toteutuu yksilöllisissä kohtaamisissa, joissa yksilölliset tarpeet, toiveet ja odotukset kuullaan, niitä arvostetaan ja niihin vastataan.

Tutkimuksessa mukana olleiden organisaatioiden johtamisessa oli tunnistettavissa kaikkia Isaacin hahmottelemia kehitysvaiheita ja johtamistapoja. Melko usein painotus oli monologeissa ja taitavissa keskusteluissa, kun taas reflektiivinen ja generatiivinen dialogi olivat selvästi harvinaisempia. Kuitenkin työpaikkojen luovuuden ja uudistamisen parantamisesta on tullut kansallinen ydinkysymys. Toimiva dialogi on tämän edellytys.

Isaacia lainaten, dialogi on enemmän kuin menetelmä – se on olemisen muoto ja elämisen tapa. Meidän tuleekin kirjoittajien mukaan kysyä itseltämme, että uskallammeko me itse ryhtyä dialogiin, onko meillä rohkeutta kuunnella ja tulla kuulluiksi, arvostaa itseämme ja toisia sekä haastaa olemassa olevaa rakentavasti. Ydinkysymys on, että uskallammeko ja ehdimmekö olla läsnä. 47 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

TIENARI, JANNE &
MERILÄINEN, SUSAN

*Palvelukseen
halutaan
ajokoira –
Johtajan
ulkonäkö ja
esiintyminen*

Siltala 2016
978-952-234-338-3



Liiketoiminnasta ja johtamisesta on tullut sutjakalta näyttävien ja dynaamisesti esiintyvien ihmisten temmellyskenttä. Johtajan ulkonäkö ja esiintyminen korostuvat ennennäkemättömällä tavalla. Nuorekkaat, sopusuhtaiset ja atleetit ajokoirat viihtyvät parrasvaloissa ja sysäävät muhkean rauhalliset bernhardilaiset syrjään. Kilpailu johtajan paikoista alkaa aikaisemmin, ja kannuksia kerätään alusta alkaen entistä määrätietoisemmin. Jaksaminen vaatii jokapäiväistä keuhonhuoltoa yleensä luomumenetelmin.

Nuorekas, sopusuhtainen ja atleetin ajokoiran ulkonäkö ei riitä. Koko keho pitää saada liikkeeseen ja pursuamaan energiaa. Johtajuutta tulee esittää niin, että innostuu itse – ja innostaa muita. Innostaminen näkyy kehon kielessä; sanat eivät riitä, jos keho puhuu toista. Muut innostuvat vasta kun näkevät innostavan esimerkin. Ajokoira on aina siellä missä tapahtuu ja hän jaksaa aina yrittää uudelleen. Hän ponnahtaa esille, innoissaan ja intensiivisesti.



4.5. Johtamisen uudet haasteet

- Ajokoiran suhde itseensä rakentuu pikku hiljaa ja bränditietoisia ajokoiria kasvatetaan monissa paikoissa. Brändäyksen kenneleitä ovat muun muassa yliopistojen bisneskoulut. Ajokoira on brändikäs, hän pitää huolen siitä, että pärsä ja sielu jäävät mieleen. Ruotsalaiset ratsastavat koulunsa brändillä yrityksiin. He rakentava sen avulla verkostoja. Brändi näkyy kehon kielessä ja puheutumisessa. Heillä on oma tyylinsä, joka tunnistavat ne, joiden se kuuluukin tunnistaa. Onko tämä kirja täyttä totta vai scifiä? 20 kolahdusta. Y1+Y3+J2.

TIENARI, JANNE &
PIEKKARI, REBECCA

Z ja
epäjohtaminen

Talentum 2011
978-952-14-1623-1

★★ 2

Kirja kertoo uusista sukupolvista, joita on johdettava uusilla tavoilla. Kulluisa guru Gary Hamel on vaatinut johtamiseen uusia innovaatioita. Johtamisen on tuettava yhteisöllisyyttä, inspiroitava luovuutta ja etsittävä keinoja päästä eroon turhasta kyttämisestä. Kirjassa epäjohtaminen kiteytetään kahteen sanaan: kehykset ja vapaus. Z on taas sitä, että kaiken keskiössä on yksilö, jolle vapaus on tärkeää. Z-yksilöillä on valtava paine olla luovia ja innovatiivisia. Z-yksilölle lauma on yhtä tärkeä kuin hän itse. Ikiaikainen totuus on, että ihminen haluaa kuulua itseään laajempaan yhteisöön, laumaan. Laumat kerääntyvät jonkin asian, tapahtuman tai ihmisen ympärille, pyrkivät ohjailemaan keskustelua. Laumat tulevat ja menevät, mutta ne vaikuttavat yksilöiden mielipiteisiin ja näkemyksiin. Kirjoittajien mukaan yksilö ja hänen laumansa saavat täyttymyksen brändeissä. Brändit kutsuvat osallistumaan ja luomaan uusia merkityksiä.

Kirjoittajat vaativat, että yritysjohtajien pitää nykyisin pystyä tarjoamaan uskottava ja myönteinen tarina – mieluiten kasvutarina – johtamansa yrityksen toiminnasta nyt ja tulevaisuudessa. Hyvä tarina on lyhyt, kiinnostava ja uskottava. Markkinat varmistavat ajan mittaan, että se on tosi. Oikean tarinan voi ymmärtää vaikkapa brändirakennuksena. Hienointa olisi kirjoittajien mukaan, että brändistä johdettaisiin kaikki: yrityksen missio, visio, strategia, tavoitteet ja toiminta. Brändi on siis liiketoiminnan ydin. Brändi on ennen kaikkea tarina, jolla on kaksi tärkeää toteuttajaa: oma porukka ja kuluttajat. Brändi on lupaus organisaation toiminnasta. Z elää siis brändeissä ja tarinoissa. Se elää brändeistä ja tarinoista.

Kirjoittajat uskovat, että asiantuntijayhteisöjen kehittämistyössä on olennaista, että katse siirretään yksilöiden osaamisesta yhteisön osaamiseen. Asiantuntijoille tulee antaa mahdollisuus keskittyä; viivähtää asioiden ja ideoiden äärellä. Uudenlainen tapa toimia nostaa yhteisön osaamisen uudelle tasolle, kuten Tiimiakatemiolla on tapahtunut. Laatua ei saada yksilötyöllä. Maabrändityöryhmä totesi, että Suomessa opetettavat organisaatiomallit eivät tue ajatusta matalasta hierarkiasta. Olisi syytä kehittää suomalainen organisaatiomalli, joka perustuu aitoon tasavertaisuuteen ja yhdessä tekemiseen, ja markkinoida se käyttöön suomalaisessa työelämässä. Tässä on meille selvä vahva signaali kaverijohtamisen levittämiseen. Kirjoittajat vertaavat organisaatiota urheilujoukkueeseen ja epäjohtamista joukkueen valmentamiseen. ►►

4.5. Johtamisen uudet haasteet

- Valmentajan tehtävänä on yrittää koota, pitää kasassa ja uudistaa joukkuetta, joka voittaa. Voittava joukkue ei yleensä ole kokoelma parhaita yksilöitä vaan toimiva kokonaisuus. Koko kirja on kuin suoraan Tiimiakatemia Sudenpentujen käsikirjasta. 47 kolahdusta. Y1+J2+A1.

TIILILÄ, MAARIT

Johtaja, uusi tehtävä, 100 päivää – Tilanne haltuun

Kauppakamari 2015
978-952-246-337-1



Tämä on uudessa tehtävässä aloittavan johtajan ajatuksia herättävä teos. Kirja tarjoaa uudelle johtajalle ajatuksien lisäksi tarinoita ja kysymyksiä pohdittavaksi. Uuden johtajan sataan ensimmäiseen päivään, sisäänajoon, kannattaa panostaa. Se estää paitsi nopeaa vaihtuvuutta myös monia karilleajoja. Teokseen on haastateltu erilaisia johtajia, jotka ovat avanneet tarinansa lukijalle.

Kirjan viisi teemaa auttavat johtajaa selkeyttämään omaa ajatteluaan, johtamiskäsitystään ja toimintaansa erityisesti vuorovaikutuksen näkökulmasta: Tunne itsesi, Tutustu odotuksiin, Rakenna yhteys, Valmista muutokseen ja Näytä suunta. Hyvin suunniteltu ja toteutettu johtajan 100 ensimmäistä päivää mahdollistaa tehokkaan ja johdonmukaisen tehtävän haltuunoton.

Hallitusten jäsenten kanssa käytyjen yhteisten keskustelujen jälkeen kannattaa rakentaa oma 100 päivän suunnitelma. On kuvattava hallituksen puheenjohtajalla sen tavoite ja sisältö. Myös koko henkilökunnalle on tärkeää kertoa 100 päivän tavoitteensa: perhedyn ja opin, kuuntelen ja kyselen ymmärtääkseni tämän organisaation vahvuudet ja sen, mihin meidän kannattaa yhdessä toimintamme suunnata.

Tapasi toimia uutena johtajana muokkaa organisaation kulttuuria heti päivästä yksi lähtien. Vanha viisaus sanoo, että organisaatiot ovat johtajiensa näköisiä. Siksi oman johtamistyylin ja johtajuuden punaisen langan tunteminen on ensiarvoisen tärkeää. 21 kolahdusta. Y1+J1+J2.

TOIVANEN, HEIKKI

Kaverijohtamisen visuaalinen innostuskirja

Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2013
978-951-830-293-6



Kirja tarjoaa työkaluja Y- ja Z-sukupolven johtamiseen. Kaverijohtajuuden ideaa on kehitetty Jyväskylän ammattikorkeakoulun Tiimiakatemia osuuskuntien johtamiskoulutuksessa vuodesta 2001 lähtien. Kirjassa kuvataan kaverijohtajuuden portaat. Miten nostat itsesi ja tiimisi kukoistukseen?

Kaverijohtajuuden periaatteet sopivat erityisesti nuorten perustamiin tiimiosuuskuntiin. Tiimisi rakentaminen alkaa toisten tuntemisesta. Rakenna luottamusta. Tee tiimisi kanssa yhdessä tiimisi tarkoitus, missio. Pohdi tiimisi arvot ja visio. Mihin olette matkalla? Jos teillä ei ole päämäärää, ette päädy minnekään. Opit tuntemaan tiimisi jäsenet paremmin tiimiroolien kautta. Keskity positiivisuuteen ja hauskuuteen. 47 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.



4.5. Johtamisen uudet haasteet

TORKKOLA, SARI
*Lean –
asiantuntijatyön
johtamisessa*

Talentum Pro 2015
978-952-14-2489-2

★ 2

Kirjoittaja on itse tehnyt kirjassa kuvatun ajattelu- ja toimintatapamuutoksen käytännössä. Hän on luonut tietojohantajana uuden johtamisen kokonaisuuden. Kirjassa ei siis käydä läpi pelkkiä yksittäisiä työkaluja. Lean tarkoittaa tarvittavan ajan lyhentämistä ja muuttamista ennustettavaksi. Palvelutyöhön se sopii erinomaisesti, koska asiakkaita kiinnostaa, kuinka kauan he joutuvat odottamaan. Periaatteet, joilla muutos tehdään, perustuvat tieteellisiin tutkimustuloksiin ja luonnonlakeihin.

Työn sujuva eteneminen, virtaus, on päämäärä, jota lean-johtamisessa tavoitellaan. Virtauksen kolme pahinta vihollista ovat vaihtelu, ylikuormitus ja hukka. Näiden esteiden poistaminen ei ole tavoite vaan keino päästä päämäärään. Lean-johtamismallissa johtajan tehtävänä on organisoida oppiminen siten, että kaikki oppivat joka päivä. Johtajan rooli on valmentaa ja opettaa analyttistä ajattelua. PDSA-ajatusmalli on muutoksen avain. Se tarkoittaa toistuvia askelia, joiden avulla suorituskykyä parannetaan. Plan-do-studyact -vaiheet toistuvat samassa järjestyksessä kerta toisensa jälkeen.

Kirjan lopussa kirjoittaja päätyy kuvaamaan kehittämänsä johtamismallin puuna, joka tuottaa hedelmiä ja imee voimaa maan alla piilossa olevista juuristaan. Strategisena tavoitteena on parantaa virtaustehokkuutta. Periaatteilla kuvataan, miten organisaatiossa tulee ajatella, jotta strategia toteutuisi. Puun juuret edustavat periaatteita: virtaus, oppiminen, yhteinen tilannekuva, tosiasiat päätöksenteossa, asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja ihmisten kunnioittaminen. 25 kolahdusta. J1+J2.

TUOMINEN, CAMILLA
*Johda tunteita
– menesty
työelämässä*

Tammi 2018
978-952-04-0136-8

★★ 2

Kirja kertoo, miten itseä ja yrityksiä johdetaan viisaasti tekoälyn aikakaudella. Tulevaisuuden työpaikoilla menestyksen edellytyksenä ovat ihmisten tunneäly, luovuus, innovointi, asioiden yhdisteleminen ja hiljaisen signaalien lukeminen samalla, kun koneet hoitavat lineaarista järjityötä. Johtajiksi valikoituvat tyypillisesti ihmiset, jotka arvostavat faktoja ja parhaita käytänteitä. Heidän johdonmukaisuutensa ja pätevyytensä herättävät luottamusta. On kuitenkin todettu, että johtajalla on erittäin suuri vaikutus organisaatioiden ja yksilöiden luovuuteen, ja valitettavasti nämä perinteiset asijaohjatyyppit eivät loista tässä.

Miksi tunteet?

Uudessa ajassa meistä tulee ihmisiä, joilla on oma näkemys, taidot, kyvyt, intressit ja niiden luoma uniikki kombo, ameba, jonka me myös uskallamme ilmaista. Mutta kuka uskaltaa olla auki ja näyttää piilevät piirteensä tämän päivän paineen, kiireen ja riskien keskellä? Miten uskallamme näyttää enemmän, kun haavoittuvaisuuden näyttäminen ja avoimuus luetaan edelleen heikkoudeksi? Tai mitä jos huono heitto ideointipalaverissa aiheuttaa hymähdyksiä tai mokattu projekti aiheuttaa pahimmillaan jopa potkut? Kuka silloin uskaltaa innovoida? Kirjan ydinhuoli onkin se, miten yritykset tulevat pärjäämään tulevaisuudessa, jos ihmisten luovuus, ideat ja aidot näkemykset jäävät panssarin alle piiloon?



►► **Kuinka johdamme tunteita?**

Kirjoittajan mukaan tulevaisuuden välttämättömät metataidot ovat tunteiden ymmärtäminen ja johtaminen sekä intuition hyödyntäminen. Tunteista pitää itse ottaa vastuuta. Tunteita ei voi poistaa millään ihmelääkkeellä tai pikaratkaisulla. Ne ovat läsnä jokaisessa tilanteessa, halusimmepa tai emme. Miten paljon hyötyisit siitä, että osaisit faktakanavan lisäksi kuunnella myös tunteiden kanavaa ja ymmärtäisit sen kieltä?

Intuition voima on valtava. Intuitiossa kyse on syvemmästä tietämisestä, jota usein ei pystytä heti perustelemaan järjellä ja argumenteilla. Intuition varastossa on kokemuksia, näkemyksiä, hajuja, kuvia, tuntemuksia ja kaikkea sitä, minkä olemme aktiivisesta mielestämme jo unohtaneet. Kirjoittaja uskoo, että tulevaisuuden kilpailukyky määritellään intuition puolella. Oleellista on, miten hyvin osaat ja uskallat käyttää muitakin tietämisen tasoja kuin vain järkeä.

Kirjassa käsitellään myös luottamusta ja mikä erityisesti vaikeuttaa sitä. Tavoite on oltava turvallinen ilmapiiri, jossa luotetaan ja uskalletaan sanoa. Google tutki yli viisi vuotta, mikä tekee parhaan tiimin. Ensin he eivät löytäneet mitään yhteistä tiimien välillä, vaan päinvastoin: tiimit olivat erilaisia. Toisissa saatettiin tehdä asiat tiukan strukturoidusti, toisissa työskentelytapa oli boheemi. Silti tiimit tekivät yhtä hyvää työtä ja tulosta. Tutkimuksen lopussa Google kuitenkin tunnisti yhden tärkeän yhteisen piirteen: Parhaisissa tiimeissä vallitsi turvallisuus. Psykologinen turvallisuus, joka mahdollisti huipputulokset.

Nokia kaatui pelkoon eli kuiluun, joka esti ihmisiä kertomasta totuutta tilanteesta ylimmälle johdolle, joka teki sitten vääriä johtopäätöksiä. Ihmiset olivat hiljaa ja silti se vaikutti näin dramaattisesti yrityksen tulevaisuuteen. Hiljaisuus voi siis olla myöntymisen sijasta pelon merkki.

Kirjoittajan mukaan luottamukselle on luotava ympäristö. Puhutaan luottamuksen taikapiiiristä. Luottamus on ydinkysymys silloin, kun halutaan saada aikaiseksi maailmanluokan luovuutta ja tuloksia. Johtaja on se, joka ensimmäisenä tervehtii, kiittää tai sanoo ääneen pelottavan asian. Johtaja tekee niitä pieniä rakkaudellisia tekoja, jotka pikkuhiljaa luovat ilmapiirin, jossa jokainen uskaltaa toimia inhimillisesti oikein.

Millaisia meistä tulee – tulokset?

Tavoitteenamme voisi olla viisas ja tunneälykäs ihminen. Kirjan lopussa on lueteltu tekijän toiveet tulevaisuuden työelämälle ja yksilölle:

- Oman itsensä tunteminen, syvä itseymmärrys ja tunne-elämän tasapaino. Kohdata negatiivisia tunteita ja asioita.
- Omaan hiljaiseen tietoon pysähtyminen, intuitio ja siihen luottaminen kirjatieiden lisäksi.

►►

4.5. Johtamisen uudet haasteet

- Vaatimattomuus ja nöyryys elämän edessä henkseleiden paukuttelun sijaan, vahvuus myöntää, että ei tiedä, ja oman rajallisuutensa tiedostaminen.
- ”Onpa mielenkiintoista, kerro lisää” -pyyntö usein automaattisen ja tiedostamattoman tuomitsemisen, johtopäätösten, pikaleimojen ja ennakkoluulojen sijaan.
- Kyky olla epävarmuudessa, ilmatilassa, epätietoisuudessa ja hetken aikaa ilman päätöstä.
- Kyky katsoa kauas, pyrkimys eettisyyteen ja hyvään, jotta pystyy olemaan aito ja allekirjoittamaan tekemisensä.

Kirjassa on 92 oivaltavaa kuvaa, joiden avulla saa lisää inspiraatioita. Itse sain ainakin 25 inspiraatiota. Y1+J1.

VILKMAN, ULLA
*Etäjohtaminen
– Tulosta
joustavalla
työllä*

Talentum Pro 2016,
978-952-14-2841-8

★★ 2

Tuntuuko, että haluaisit saada tiimistä enemmän irti, vaikka kukin työskentelee tahollaan? Pelkäätkö kontrollin tunteen menettämistä etätöiden lisääntymisen takia? Työn tekemisen tavat muuttuvat, ja esimies- ja tiimityö eivät enää edellytä fyysistä läsnäoloa. Uudessa tilanteessa esimiehet tarvitsevat uudenlaista osaamista ihmisten johtamiseen. On osattava kyseenalaistaa vanhoja toimintatapoja sekä kehittää yhteistyötä – mieluiten yhdessä työntekijöiden kanssa.

Haastavaa virtuaalityön johtamisessa on toimivan tiimin rakentaminen ja aidon yhteistyön synnyttäminen. Mikäli henkilöt ovat osan ajasta samassa paikassa, tiimin rakentaminen on huomattavasti helpompaa. Monipaikkaisen tai täysin virtuaalisen tiimin kohdalla hyvän yhteishengen rakentaminen vaatii kuitenkin enemmän suunnitelmallista työtä. Vuorovaikutus on se liima, joka tekee joukosta henkilöitä tiimin. Vuorovaikutus teknologian välityksellä ei kaikista tunnu kovinkaan luonnolliselta, ja siksi on mietittävä keinoja edistää vuorovaikutusta tiimissä. Esimiestyön näkökulmasta haastavaa on myös luottamuksen rakentaminen.

Perinteinen johtamisosaaminen ei riitä etäjohtamisessa. On osattava joustaa tilanteen ja uuden digitaalisen ympäristön mukaan sekä kehitettävä puuttuvaa osaamista. Työtä tehdään myös yhä enemmän verkostoissa. Verkostojen johtamisessa pätevät monet samat asiat kuin etäjohtamisessa – enemmän painoarvoa on muun muassa ihmisten motivoinnilla ja sitouttamisella ja yhteisen tavoitteen kommunikoinnilla kuin kontrollilla ja asioiden johtamisella.

Hyvän etäjohtamisen kulmakiviä on kuusi: 1) Luottamus kasvattaa luottamusta. Luottamuksemme toisiini ihmisiin perustuu uskomuksiimme ja kokemuksiimme. 2) Arvostus mahdollistaa hyvän yhteistyön. Arvostusta pidetään itsestäänselvyytenä, mutta harvoin pysähdymme ajattelemaan, miten arvostaen itse kohtelemme muita ihmisiä. 3) Avoimuus lisää työssä viihtymistä. Avoimuus tarkoittaa läpinäkyvyyttä kaikessa toiminnassa: avointa kom-

4.5. Johtamisen uudet haasteet

- munikointia, yhteistyötä ja päätöksentekoa. 4) Pelisäännöt raamittavat työn tekemistä yhdessä.

Hyvä yhteistyö on mahdollista, kun tiimistä löytyy luottamusta, tiimin jäsenet arvostavat toisiaan ja keskustelua käydään avoimesti. Hyvän yhteistyön tekemistä helpottaa, että toimintatavat ja pelisäännöt ovat selkeitä kaikille. Siirryttäessä ajasta ja paikasta riippumattomaan työskentelymuotoon on usein tarpeen määritellä pelisäännöt uudelleen. 5) Jatkuva dialogi on tärkeä osa työn tekemistä ja kehittämistä. 6) Yhteisöllisyyden kokemukset lisäävät vuorovaikutusta ja niiden ylläpitäminen on haaste etäjohtamisessa. Vähäinen vuorovaikutus johtaa helposti eristyneisyyden kokemukseen. Kun työtä tehdään erillään muista, luontainen vuorovaikutus helposti vähenee.

Etäjohtamisessa on tärkeä huolehtia, ettei työntekijä koe jäävänsä liian yksin. Siksi esimiehen onkin tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten usein ja millä tavoilla pitää yhteyttä etäällä työskenteleviin tiimin jäseniin. Perustettaessa uutta tiimiä, joka aloittaa yhteistyön virtuaalisesti, on toimivan tiimin ja yhteistyön synnyttäminen haastavampaa. Tiimin yhtenäisyys rakentuu hitaammin, ellei erikseen panosteta me-hengen rakentamiseen ja toisiin tutustumiseen. 50 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

ÅHMAN, HELENA
*Mielen
johtaminen
organisaatiossa*

SanomaPro 2012
978-952-63-0449-6

★★ 3

Kirja kertoo, mitä organisaatiossa tulisi tietää ihmismielestä. Ideoita haetaan johtamisen, markkinoinnin, aivotutkimuksen, filosofian ja psykologian lisäksi myös taiteista, psykiatriasta, ajattelun hallinnasta ja rauhanvälityksestä. Niiden pohjalta kuvataan käytännönläheisiä menetelmiä, joilla voi rikkoa ja kehittää ajattelua sekä rakentaa tunteita. Elämme nopeassa ja paineisessa maailmassa. Kirjoittajan mukaan meitä silti ohjaa ajattelussa ja tunteenhallinnassa vanhoilla keinoilla silloinkin, kun olisi hyödyllisintä käyttää uusia näkökulmia ja sanoja, nähdä ja kokea uudella tavalla tai yhdistää vanhaa ja uutta ja siten opettaa aivomme pois automaattiohjaukselta. Näin opimme olemaan uteliaita.

Johtamisessa on äärimmäisen olennaista, mihin ja miten huomio suunnataan. Muuttamalla huomion suuntaa voi muuttaa myös organisaatiota tai itseään. Johtamisessa on myös pyrkimystä pois hierarkkisesta johtamisesta, jolloin ihmisiä kannustetaan omaan ajatteluun. Kyse on paljolti itsensä johtamisesta sekä hiljaisen tiedon ja intuition hyödyntämisestä.

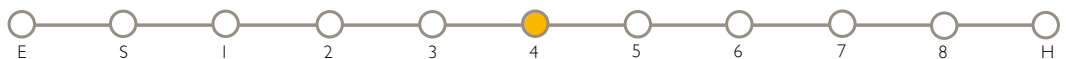
Kirjoittaja puhuu paljon ajattelunprosesseista. Tietoinen ajattelu sisältää monia prosesseja; huomion suuntaamista, ymmärtämistä, päätöksentekoa, muistiin painamista, tietojen muistiin palauttamista ja palauttamisen estämistä. Ajattelun kehittämisen tavoitteita ovat mm.: Löytää tarkoituksenmukaisia ratkaisuja kertomalla eri näkökulmista. Pystyä tuottamaan riittävästi ideoita aina, kun siihen on tarve. Aktivoida kaikki työyhteisön jäsenet löytämään tehoa ja hyvinvointia ajattelemalla. Kirjoittaja kysyy, miksi ajattelutaidoista puhutaan niin harvoin.



4.5. Johtamisen uudet haasteet

- Työelämässä teemme paljon ajattelun virheitä. Meillä on esimerkiksi taipumus käyttää lähinnä helposti saatavilla olevaa tietoa ja jättää huomioimatta todistusaineisto, joka ei tue omia uskomuksia. Ajattelulle on järjestettävä tilaa. Sitä luodaan tyhjentämällä mieli. Mielen tyhjennystapoja on useita. Kuuntele pari minuuttia mielimusiikkiasi tai hengitä hetki syvään. Tee viiden minuutin kävely ulkona, se lisää luovuutta. Tee siis parin minuutin investointi.

Jos aivomme ovat suuntautuneet ongelmiin, eivätkä mahdollisuuksiin, emme näe ympärillä olevia ratkaisuja. Aivot tulee suunnata etsimään odottamattomia, kenties lähelläkin olevia ratkaisuja. Kannattaa aloittaa miksi-kysymyksillä ja tavoitteilla. 42 kolahdusta. Y1+J2.



4.6. Ydinkirjat

= Näiden kirjojen sisältö ja ideat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat jatkuvasti Tiimiakatemiaan teorian ja menetelmien kehittämiseen.

AALTONEN, TAPIO &
JUNKKARI, LARI

*Yrityksen arvot
ja etiikka*

WSOY 1999
951-0-23891-0

★★★ 2

Tämän kirjan ajatukset ovat aina ajankohtaiset. Miksi arvot herättävät edelleen keskustelua 2010-luvullakin? Kirjoittajat kytkevät arvojen pohdinnan ja etiikan yhdeksi kokonaisuudeksi. Kirja auttaa toteuttamaan arvoprosessia käytännössä. Se esittelee esimerkkitapauksia elävästä elämästä. Mitä etiikka oikein tarkoittaa? Miten arvot ja etiikka muutetaan käytännön työkaluiksi työyhteisössä? Liikeyrityksen haasteena on luoda ympäristö, jossa asiakkaat, henkilöstö ja kaikki sidosryhmät otetaan aidolla tavalla ihmisinä vakavasti. Sen ensimmäinen askel on kuuntelu. Johtajia pitää kannustaa eettiseen pohdiskeluun, lukemiseen ja jopa filosofointiin. Eri puolilla maailmaa kysellään, millainen on hyvä johtaja. Lähes poikkeuksetta listan kärkipäässä on käsite integriteetti, lahjomaton rehellisyys. 32 kolahdusta. J1+J2.

CARNEGIE, DALE &
LEVINE, STUART R. &
CROM, MICHAEL A.

*Löydä johtaja
itsestäsi*

WSOY 1994
951-0-19544-8

★★★ 1

Dale Carnegie & Associates Inc. On jo yli 80 vuoden ajan kouluttanut ihmisiä yhteiskunnan eri tasoilta tunnistamaan omat vahvuutensa johtajana. Tänä päivänä tarvitaan entistä enemmän johtajuutta, jolla ihmisiä autetaan toimimaan kykyjään vastaavalla tavalla, joka luo visioita tulevaisuuteen, rohkaisee, valmentaa, ohjaa sekä luo ja ylläpitää toimivia ihmissuhteita. Ensimmäinen askel matkalla menestykseen on tunnistaa omat vahvuudet johtajana. Anna toisen ihmisen tuntea itsensä todella tarpeelliseksi, niin että hän saa tuntea työskentelevänsä arvokkaan, molemmille tärkeän päämäärän saavuttamiseksi. Anna ihmisille tunnustusta. Ota heidät mukaan. Kouluta heitä. Kysy heidän mielipidettään. Anna heille kiitosta. Rohkaise heitä ottamaan riskejä. Osoita, että luotat heihin, kunnioitat heitä ja välität heistä. Kun menettelet näin, niin ympärilläsi on motivoituneita ihmisiä. Nykyiset organisaatiot tarvitsevat innostuneita johtajia enemmän kuin koskaan. Innostuneisuus johtaa aina lähes varmaan menestykseen. Innostus on tarttuvaa, kun se kumpuaa sisältä. Sellaiset ihmiset, jotka tekevät kovasti työtä, pitävät työstään ja huokuvat intoa, pääsevät pitkälle. Älykkyystestit eivät mittaa ihmisen innostuneisuutta ja emotionaalista voimaa. Tämä kirja on aina ajankohtainen. 30 kolahdusta. Y1+J1+J2.

COVEY, STEPHEN R.
First Things First

Simon & Schuster
1994
0-671-86441-6 (engl.)

★★★ 3

Kirja on mielestäni ehkä kaikkien aikojen paras ajankäyttöopas. Tekijän kehittämät erilaiset työkalut ovat tänään yhtä ajankohtaisia kuin 20 vuotta sittenkin. Aina kannattaa miettiä asioita tärkeysjärjestyksessä ja siirtyä oikeisiin tärkeisiin asioihin. Paras tapa ennustaa tulevaisuutta on luoda se. Ilman periaatteita tavoitteilla ei ole koskaan voimaa tuottaa elämän laatuun liittyviä tuloksia. Suurin ilomme ja suurin tuskamme tulee suhteista muiden kanssa. Johtamisessa ja opetuslalla on vaikeinta luopua kontrollista. Valmentajana sinun on se tehtävä. Korkean luottamuksen kulttuurissa voit ”vapauttaa” satoja ihmisiä kontrollista. Teknologia voidaan kopioida, tieto voidaan hankkia, pääoma voidaan ostaa, mutta organisaation kykyä tehdä yhteistyötä ei voida ostaa, siirtää tai asentaa. Se on aina kotikutoista. Sinun on nähtävä päiväsi yhä enemmän ihmisten ja suhteiden termein. 50 kolahdusta. Y1+J1+J2.



4.6. Ydinkirjat

= Näiden kirjojen sisältö ja ideat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat jatkuvasti Tiimiakatemiain teorian ja menetelmien kehittämiseen.

DRUCKER, PETER F.

*Druckerin
parhaat*

WSOY 2002
951-0-26832-1

★★★★ 3

Yli 90 vuotias, maailman arvostetuin liikkeenjohdon guru on koonnut keskeisimmät ajatuksensa 60 vuotta kestäneen konsultointiuransa aikana. Johtamisen perustehtävä on aina sama: saada ihmiset kykeneviksi yhteisiin saavutuksiin yhteisten päämäärien, arvojen, oikean rakenteen, tarvittavan koulutuksen ja kehittämisen avulla, jotta he voisivat toimia tuloksellisesti ja vastata muutokseen. Alasta riippumatta jokainen uusi organisaatio heikenee ilman johtamista. Innovoinnin puute on suurin yksittäinen syy vakiintuneiden organisaatioiden alamäkeen. Suurin yksittäinen syy uusien yritysten epäonnistumiseen on, ettei niitä osata johtaa. Johdon ensimmäinen tehtävä on miettiä yrityksen yhteiset päämäärät ja arvot ja olla itse esimerkki näistä arvoista.

Jokainen yritys on oppiva ja opettava yhteisö. Koulutus ja kehittäminen tulee rakentaa luonnostaan osaksi yritystä, sen kaikille tasoille, ja sen pitää olla jatkuvaa. Meillä Tiimiakatemiassa on selkeä tehtävä: kouluttaa, valmentaa ja kasvattaa yrittäjiä aivoteolliseen rihmastoomme. Tehtävän luonteesta johtuu että meillä on oltava tietty rakenne ja siksi on kehitettävä tehtävään sopiva ”organisaatio”. Luin tämä ensimmäisenä vuoden 2003 kirjana. Huikeat 207 kolahdusta. Tässä kirjassa on kerrottu kaikki keskeisimmät johtamisen periaatteet niin monista näkökulmista että. Ilmeisesti luin paljon rivien välistä. Olenko sen oppinut vihdoin 30 vuoden jälkeen? J1+J2+Y1+Y2+Y3.

GLASS, NEIL

*Management
Masterclass –
A Practical
Guide
to the New
Realities of
Business*

Nicholas Brealey 1996
1-85788-107-9 (engl.)

★★ 2

Tämä kirja vaikutti merkittävästi Rakettimallin syntyyn 1990-luvun lopussa. Itse asiassa vasta 2010-luvun alussa kirjan ideat ovat vähitellen alkaneet toteutua. Kirjoittaja uskoi, että hierarkiat korvataan monialaisilla tiimeillä ja johtaminen muuttuu tiimijohtamiseksi. Kirjoittajan ajattelu on hyvin edistyksellistä vai mitä sanotte seuraavista otsikoista johtamiskirjassa: Fokusoitu asiakkaaseen, rohkaise luovuutta, muutosjohtaminen, tehokkaiden tiimien rakentaminen, henkilökohtaisen suorituksen parantaminen, oikeanlaisen strategian kehittäminen, organisaation tuunaaminen ja kannattavuuden parantaminen. Organisaatio voidaan pilkkoa rutiinitehtäviin ja uusiin haasteisiin. Liian paljon pannaan painoa sille ajatteluprosessille, mitä halutaan muuttaa ja liian vähän vaikeimmalle osalle kuinka tuo muutos on tehtävä pala palalta avainihmistien avulla. Tiimit ovat sitä tehokkaampia mitä enemmän tietoa levitetään ja jaetaan ja sitä enemmän ihmiset voivat luoda arvoa. Millaisia taitoja ja teknologiaa tarvitsemme, jotta pystymme kilpailemaan. 28 kolahdusta. Y1+J1+J2.

4.6. Ydinkirjat

= Näiden kirjojen sisältö ja ideat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat jatkuvasti Tiimiakatemiaan teorian ja menetelmien kehittämiseen.

GREENLEAF,
ROBERT K.

*The Servant
Leadership:
A Journey into
the Nature
of Legitimate
Power and
Greatness*

Paulist Press 2002
0-8091-0554-3 (engl.)

★★★ 3

Esä Saarinen hehkuttaa: ”Palvelevan johtajuuden perusteos. Kirjan ensimmäinen luku räjäyttää tajunnan parilla kymmenellä sivulla. Yhdessä Sengen kirjan kanssa olennaisimpia johtajuustekstejä itselleni.” Vihdoin kesän 2005 alussa luin tämän Esän hehkuttaman teoksen. Ymmärrän nyt täysin mitä ”primus inter pares” merkitsee. Jos olet palvelija, joko johtaja tai seuraaja, olet aina etsimässä, kuuntelemassa ja odottamassa, että löytyy tähän aikaan paremmin sopiva pyörä. Se voi ilmestyä minä tahansa päivänä. Kuka tahansa meistä saattaa löytää sen henkilökohtaisen kokemuksen kautta. Johtaja tarvitsee enemmän kuin inspiraation. Jos sinulla ei ole mitään yhteisöä, tee se itsellesi. Selvästi ilmoittamalla päämäärän johtaja antaa muille varmuuden seurata tietäen, että polku on epävarma, jopa vaarallinen. Ne, jotka seuraavat, luottavat johtajaan. Paljon mitään ei tapahdu ilman unelmaa. Jos jotakin suurta tapahtuu, siellä täytyy olla suuri unelma. Jokaisen suuren aikaansaannoksen takana on suurten unelmien unelmoija. Palvelevan johtajan täytyy aina kysyä: Kuinka voin käyttää itseäni parhaiten palvelukseni? Olet palvelemassa. Myös Joe Jaworski hehkuttaa tämän teoksen puolesta. Siis käänteentekevä klassikko. 58 kolahdusta. J2+Y1.

HOPE, JEREMY &
HOPE, TONY

*Kolmannen
aallon kilpailu
– Kymmenen
avainaluetta
tietoajan
yritysten
johtamisesta*

WSOY 1999
951-0-23282-3

★★★ 2

Kirja on ehdottomasti yksi 90-luvun merkittävimmistä johtamiskirjoista. Sitä paitsi tämä on erittäin ajankohtainen, koska kirjan alussa kuvattu paradigman muutos on nyt ilmeisesti menossa. Tämä näkyy monessa organisaatiossa uudistumisena, joka johtuu siitä, että vanhassa pysymisen pelko on suurempi kuin uuteen siirtymisen pelko. Uutta yhtiömme strategiaa kirjoittaessani tammikuussa 2013 havaitsin, että 2.6.1998 olin kirjoittanut kirjan takalehdelle seuraavasti: ”Strategioita viedään koko ajan eteenpäin, niitä tutkitaan, niistä keskustellaan ja samoin budjetteja on koko ajan puskettava eteenpäin. Kaikki em. asiat on sidottava strategiseen tarkasteluun. Johtajien on houkuteltava ja motivoitava parhaat ihmiset; palkittava ja ymmärrettävä heitä, houkuteltava, kehitettävä, trenattava ja ennen kaikkea palveltava ja tyydytettävä heidät. Tämän päivän strategia on täysin yrittäjämäinen prosessi, jossa mennään kohti tuntemattomia kohtaloita. Strategian on oltava rakennettu yrityksen tarkoituksen sisään. Luultavasti paras oppimismenetelmä on kokemus epäonnistumisesta. Aikaisemmat kokemukset on huolellisesti analysoitava, dokumentoitava ja ne on oltava vielä saatavilla. Meillä on rajaton kapasiteetti parantaa asioita. Infon jakaminen yhdessä on oleellista menestykselle.” 34 kolahdusta. J1+J2+Y1+Y2+Y3.

= Näiden kirjojen sisältö ja ideat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat jatkuvasti Tiimiakatemian teorian ja menetelmien kehittämiseen.

JUUTI, PAULI

Johtamispuhe

PS-Kustannus 2001
952-451-024-3

★★★ 3

Tämä kirja hyppäsi suoraan johtamiskirjojen ykköseksi omalla listallani. Tämä johtuu varmaan siitä, että postmoderni aika on yhtä kuin aivoteollisuuden aikakausi. Syntyi esimerkiksi idea: Yrittäjä ottaa itselleen vallan, joten yrittäjyyttä ei voi opettaa vanhassa modernin diskurssissa vaan on luotava aivan uusi näkökulma, jossa kaikki tehdään päinvastoin kuin ennen. Auktoriteetin yksiviivainen näkökulma ja sosiaalisen paineen kirvoittama yhtä mieltä olemisen pimeä varjo peittävät liian usein uudistumisen potentiaalin. Vain ihmiskeskeisyyden tunnustaminen ja kunnioittaminen voi antaa pysyvän menestysedun virtuaalisille verkosto-organisaatioille. Huh-huh. Tätä hehkutusta riittää. Viime aikoina esitetyt ihmisten johtamisen tekstit toisaalta toistelevat samoja teemoja kuin ennenkin ja toisaalta ovat muuttuneet sävyiltään kyynisiksi. Tämä enteilee sitä, että humanismin ihanteet ovat jäämässä kovien arvojen jalkoihin työelämässä. Mahtavan superhyvä kirja, joka antoi barometriin 160 kolahdusta eli elokuun kicksit. Juutin mestariteos. Kirja vaatii lukijaltaan paljon ja hyvä sivistyssanakirja on tarpeen, mutta sitten imuttaa. J1+J2.

KARLSSON, ÅKE & MARTTALA, ANDERS

*Projektikirja –
onnistuneen
projektin
toteuttaminen*

Kauppakaari 2001
952-14-0516-3

★★ I

Kirja esittelee viisivaiheisen projektihallintamenetelmän, joka auttaa jäsentämään projektin eri vaiheet sekä viemään projektin järjestelmällisesti alusta loppuun. Jokaisella vaiheella on selkeä tarkoitus ja erilainen tavoite, vaiheet asettavat erilaisia vaatimuksia projektin vetäjälle ja projektityöskentelylle. Projektin eri vaiheiden tulokset toimivat päätösten pohjana. Päätöksiä eivät kuitenkaan tee projektissa työskennelleet henkilöt, vaan projektin tilaaja. Siksi tilaajalle on annettava koko ajan tietoa.

Projektit ovat prosesseja ja ne kehittyvät nopeasti. Projektipäällikkö joutuu koko ajan taiteilemaan rakenteen ja prosessin välillä. Toisinaan on luotava järjestys ja selvästi näytettävä, mitä täytyy tehdä. Toisinaan taas tiimi on työskennellyt liian intensiivisesti ja juuttunut kiinni ja sitä täytyy innostaa. Myös kuri on projekteissa tärkeä perusedellytys, jos halutaan työskennellä yhdessä ja olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Projektin yhteinen visio luo innon ja projektin edetessä tiimillä on käytössään ehtymätön motivaation lähde. Jos visio katoaa ja kaikki tuntuu mahdottomalta, projekti tulee kariutumaan. 30 kolahdusta. Y1+Y2+J1+J2.

KOTTER, JOHN P.

*Muutos vaatii
johtajuutta*

Rastor 1998
952-5024-41-5

★★★ 2

Päivä John Kotterin seurassa silloin kun se sinulle sopii. Muutosten toteuttamisen tueksi tarvitaan johtajuutta, leadershipiä. Muutoksen tärkein edellytys on kahdeksanvaiheinen prosessi, jonka läpi jokaisen yrityksen on kuljettava. Nyt pystyt luotsaamaan yrityksesi ensi vuosituhannelle. Johtajuuden mestarin ydinopit ja käytännöllisimmät neuvot. 32 kolahdusta. Olemme testanneet tämän kirjan prosessin Tiimiakatemiassa vuoden 2000 aikana ja se toimii. Muutostiimistä oli suuri apu. J2+Y1.

4.6. Ydinkirjat

= Näiden kirjojen sisältö ja ideat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat jatkuvasti Tiimiakatemiain teorian ja menetelmien kehittämiseen.

KOUZES, JAMES M. &
POSNER, BARRY Z.

*Credibility. How
Leaders Gain
and Lose It,
Why People
Demand It.*

Jossey-Bass 1993
1-55542-550-X (engl.)

★★ 2

Infon jakaminen on kriittinen tekijä kun kehitetään ihmisten kapasiteettia. Mestaruus ei ole täydellisyyttä, se on prosessi, matka. Mestari on se, joka pysyy polulla päivä päivältä, vuosi vuodelta. Mestari on se, joka on halukas yrittämään, epäonnistumaan, yrittämään uudestaan niin kauan kuin hän elää. Uudistumisen moottori on voideltu oppimisella ja täsmällisemmin poisoppimisella ja sitten uudelleen oppimisella. Nämä ajatukset olen ottanut itse käyttöni. Olen koettanut yhdistää Nonaka&Takeuchin, Czikszenmihailyn, Kouzes&Posnerin, Sokrateksen, Coveyn, Castanedan ja Katzenbach&Smithin ajatuksia. Tämä kirja antoi siihen idean ja kaikki, jotka tuntevat Tiimiakatemiain saavutukset voivat itse päätellä kuinka paljon ajatuksista on pantu käytäntöön. Jotenkin tämä kirja avasi silmäni ja löysin osan omaa sisäistä minuuttani. Samalla otin käyttöön arvoni, joita ihmiset ryhtyivät jakamaan. Yritin löytää tarkoituksen elämälleni. Aloin ottaa tietoisesti riskejä ja tekemään innovaatioita. Kolahduksia tuli varmasti paljon enemmän kuin 45. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

KOUZES, JAMES M. &
POSNER,
BARRY Z.

*The Leadership
Challenge. How
to Keep Getting
Extraordinary
Things Done in
Organizations.*

Jossey-Bass 1995
0-7879-0110-5 (engl.)

★★★ 3

Kaikki uudet yritykset alkavat mahdollisuuksien ajattelulla eivätkä todennäköisyyksiä ajattelemalla. Välttämättömyys on keksinnön äiti ja intuitio on vision äiti. Useimmat innovaatiot ovat pienen pieniä askelia kerrallaan. Leadership on sydämen afääri, ei pään. Kukaan meistä ei tiedä todellista vahvuuttamme ennen kuin haaste tuo sen esiin. Et koskaan valloita vuotta. Valloitat itsesi – epäilysi ja pelkosi. Nämä hajanaiset ajatukset tästä kirjasta ovat muodostaneet kaverijohtamisen isot kivet. Kirja on aikoinaan äänestetty parhaaksi USA:n johtamiskirjaksi ja teos muodostaa Hit Mr. -filosofiamme perustan, jota olemme vuosien varrella muokanneet omaan tarkoitukseemme sopivaksi. Tästä teoksesta myös on peräisin vuonna 2001 alkanut ”Nuoresta johtajasta liideriksi” – yhdeksän kuukauden kaverijohtamisen kehitysohjelma. Nyt on menossa jo kurssi 10. Jokaisen meistä on kirjoitettava ylös oma johtamisfilosofiamme: Miksi joku lähtisi johdettavaksesi? 64 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

LAINEMA, MATTI &
LAHDENPÄÄ,
MARKKU &
PUOLAKKA, PEKKA

*Strategisen
johtamisen
areena ja
horisontti*

WSOY 2001
951-0-26551-9

★★★ 2

Yrityksen menestyminen on entistä enemmän kiinni sen päätöksenteon prosessien herkkyydestä ja nopeudesta. Vision rinnalla on entistä tärkeämpi tarkoitus eli missio. Innovaatiot eivät synny asiakkaiden vaan epäortodoksien yksilöiden mielissä, aivan riippumatta siitä, missä vaiheessa teollisuuden tai tietotalouden jalostusketjua he sijaitsevat. Luovuus ilman riskinottoa ei riitä; ehkä niitä yhdistävä tekijä on juuri yrittäjäyys. Strategia on aina kontekstin, sisällön ja prosessin vuorovaikutuksen tulos. Tiedon jalostumisen ja uuden tiedon johdosta syntyy uusia oivalluksia, jotka korvaavat hylätyt strategiset päätökset. Voimme kutsua näitä uusia strategisia linjauksia esiintunkeutuviksi strategisiksi päätöksiksi. Loimme ensin oman menestysmallimme 7 vuoden aikana. Sitten olemme monistaneet sen ja nyt on alkanut aktiivinen mallin kehittäminen. Olemme muita edellä 3–5 vuotta ja aiomme säilyttää etumatkamme. Siirrymme yhä enemmän asiakkaan luo ja alamme katsoa toimintaamme ulkoa sisälle. Huikea kirja. Kevään 2002 parhaita lukukokemuksia. Peräti 146 kolahdusta. J2+Y1+Y3.



4.6. Ydinkirjat

= Näiden kirjojen sisältö ja ideat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat jatkuvasti Tiimiakatemian teorian ja menetelmien kehittämiseen.

MASLOW,
ABRAHAM H. &
STEPHENS,
DEBORAH C. &
HEIL, GARY

*Maslow on
Management*

John Wiley & Sons

1998

0-471-24780-4 (engl.)

★★★ 3

Tämä kirja on koonti Maslowin johtamisajattelun pääkohdista. Suhteeni Maslowiin kasvoi aivan uuteen ulottuvuuteen. Luin myös hänen elämäkertansa nyt kesällä 2005. Maslowilla oli hyvin selvä näkemys ihmisten johtamisesta ja se käy hyvin yksiin Tiimiakatemian johtamiskäsitysten kanssa. Kaveri kertoi jo 60 vuotta sitten miten ihmisiä olisi johdettava, että nämä innostuisivat. Ilokseni voin todeta, että hänen teesinsä pitävät hyvin paikkansa. Hän esitti itseohjautumisen ja oppivien organisaatioiden teorat jo aikoja sitten. Usein näyttää käyvän niin, että omaa aikaansa edellä oleva tutkija ei saa tunnustusta kuin paljon myöhemmin. Omat aikalaiset eivät vielä ymmärrä liian radikaaleja teorioita. Ihmiset viettävät aivan liian paljon aikaansa sellaisissa organisaatioissa ja instituutioissa, jotka eivät tue kunkin henkilön todellisen potentiaalin saavuttamista. Jokainen uusi keksintö luo pyörteisen takamaaston.

Ihmisiä, jotka ovat asettuneet omille paikoilleen organisaatiossa mukavasti, heilutellaan ja häiritään pois heidän mukavuusalueeltaan. Keksintö mikä vaatii uudelleen organisointia, ei tule hyväksytyksi. Maslowin mukaan menestyneet ihmiset (koottu useista lähteistä) ovat seuraavan kaltaisia: haluavat olla prime movereita, päättävät itse asioista, ottavat kohtalonsa omiin käsiinsä, päättävät omasta suunnastaan, pystyvät suunnittelemaan toteuttamaan ja onnistumaan, odottavat menestystä, pitävät vastuusta, ovat aktiivisia, ovat persoonia, kokevat itsensä omien päätöstensä tekijänä, autonomisia, aloitteellisia ja heillä on kyky saada muut hyväksymään omat kykynsä. 85 kolahdusta. J2+Y1+Y2+Y3.

MORGAN, GARETH
*Images of
Organization*

Sage 1997

0-7619-0634-7 (engl.)

★★★★ 3

Johannes Partus: ”Näkemällä itsensä kouluina, koulut eivät näe ympäristöään uudella tavalla. Ne tuottavat traditionaalisilla menetelmillä perinteisiä tuotteita epäonnistuen ymmärtämään, että tämä samaistuminen ei ole enää tärkeää eikä realistista.” Organisaatiomme tappavat meidät. Tämä kirja on klassikko, joka tarkastelee organisaatiota koneena, elävänä organismina, aivoina, kulttuurina, poliittisina systeemeinä, psyykkisinä vankiloina, transformaatioina ja vallan välineinä. Koko organisaatio- ja johtamisteorian historia perustuu ideaan organisoida, ennustaa ja valvoa. Tämä kirja taas kertoo, että tämä ei ole mahdollista, koska systeemit elämässä ja luonnossa ovat erittäin monimutkaiset. Kyky ”lukea” ja ymmärtää sitä mitä tapahtuu kussakin organisaatiossa on pääasiallinen johtamiskyvykkyys. Luin tämän vasta kesällä 2001. Mutta hyvä kirja antaa odottaa. Se on aina hyvä ja kestävä. Sitä tämä kirja on. 142 kolahdusta. J1+J2+Y1+Y2+Y3.

4.6. Ydinkirjat

= Näiden kirjojen sisältö ja ideat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat jatkuvasti Tiimiakatemian teorian ja menetelmien kehittämiseen.

NAIR, KESHAVAN

*Johtamisen
suuri haaste*

Tietosanoma 1995
951-885-114-x

★★ 2

Tämän kirjan vaikutus omaan elämään ja sitä kautta monien lähipiirini elämään on ollut valtava. Tajusin palvelevan johtamisen idean ja samalla sen, että omien arvojen on sovittava yhteen edustamani organisaation (myöhemmin Tiimiakatemian) arvojen kanssa. Kirjoittaja on soveltanut Mahatma Gandhin (1869–1948) opetuksia nykypäivän liike-elämän johtajan haasteisiin. Gandhi on kaikkien aikojen menestyneimpiä ja kunnioitettuimpia johtajia. Sekä julkisesti että yksityisesti hän sitoutui palvelemaan kansaa, tavoittelemaan totuutta ja vastustamaan väkivaltaa. Esimerkillään hän osoitti, että myös idealisti voi olla tehokas ja käytännöllinen johtaja. Varsinkin 2010-luvulla olemme asettaneet kyseenalaiseksi johtajiemme rehellisyyden. Meidän jokaisen on syytä nostaa oman johtamisemme tasoa ja sillä tavalla oppia odottamaan enemmän niiltä, jotka johtavat meitä. Yksi ihminen voi tehdä muutoksen. Elämäsi on viesti. 32 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

PETERS, TOM

*Liberation
Management*

Pan Books 1992
0-330-33062-4 (engl.)

★★ 3

Kirjan kirjoittamishetkellä Tom Peters oli parhaimmillaan. Oli hauska nähdä Nordic Business Forumissa syyskuussa 2013, miten Tom silloin ajatteli seminaarissa. Kuin kirja olisi hänen testamenttinsa. Kirja on varsinainen tiiliskivi ja täynnä keissejä. En tiedä onko kukaan muu itseni lisäksi Tiimiakatemia Learning Networkissä lukenut tätä opusta. Itseeni kaikki teki vuonna 1994 suuren vaikutuksen. Moni kirjassa hehkutettu asia on vasta tänään ajankohtainen. Ei ihme, että kovin moni ei vielä silloin ymmärtänyt, miksi olin niin innostunut. Olen viivannut kirjan täyteen ja kirjoitellut kommentteja vähän joka väliin. Tästä kirjasta omaksuin sellaisia ajatuksia kuin: Meidän on eletävä symbioosissa asiakkaidemme kanssa. Myymme yhä enemmän älyä ja yhä vähemmän materiaalia. Uteliaisuus, aloitteellisuus ja mielikuvituksen harjoittaminen ovat kaikkein tärkeintä. Mitään ei tapahdu, jos hommat eivät mene välillä vikaan. Jokaisen on tehtävä oma firmansa, luotava omat projektinsa, jos haluat jäädä eloon. Voit panna ”organisaatioon” lainausmerkit, sillä kaikki tehdään projekteissa. Pitkä sarja pieniä muutoksia vain pitkittää tuskaa. Aloita dialogilla ja tavoitteiden kehittämisellä; ei yksityiskohdilla. Rakenne on ensin murrettava, muuten mikään ei muutu. Näitä oivalluksia olin merkannut muistiin suurien kokonaisuuksien lisäksi 125 kappaletta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

4.6.Ydinkirjat

= Näiden kirjojen sisältö ja ideat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat jatkuvasti Tiimiakatemiaan teorian ja menetelmien kehittämiseen.

SENGE, PETER M.

The Dance of Change – The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations

Doubleday Currency
1999

0-385-49322-3 (engl.)

★★★ 3

Johan jysähti kun luin tämän kirjan huhtikuussa 2000. Olemme kulkenet saman reitin kun kirjassa kuvataan. Olemme käyneet kaikki mahdolliset sudenkuopat ja kymmenvaiheisessa Sengen prosessissa liikumme tällä hetkellä vaiheissa 6–9. Hienoa kun on itse kokenut kaiken ja sitä kautta nyt ymmärtää kaikki ne vaikeudet ja haasteet, joita olemme kohdanneet matkalla Koulutuksen Laatuyksiköksi. Siis kuten Senge sanoo: ”Jokainen uusi seikkailu on oltava ensin. Sitten vasta pystymme piirtämään kartan.” Kaikki riippuu ajattelustamme. Jos se ei muutu, mikään ei muutu. Jokaisen johtajan on itse muututtava. Puutteelliset oppimiskyvyt rajoittavat useimpia muutoksia, mutta oppimiskyvyt ovat välttämätön, muttei riittävä haaste. Meidän on myös ymmärrettävä kasvuprosessit ja rajoittavat prosessit (eli yhä enemmän biologinen näkökulma!). Eli aivoteollinen mallimme antaa hyvät mahdollisuudet kehittämislle, koska se on ajattelutapa. Ei mikään muotiasia, joka tulee ja menee. Ainoa kilpailuetu on johtajien kyky oppia nopeammin kuin kilpailijat. Kukaan ei voi ostaa organisaation kykyä oppia. Kaikki muu voidaan ostaa. 69 kolahdusta. Huikeaa nautintoa! Top Ten -kirja. J1+J2+Y1+Y2+Y3.

TEERLINK, RICH & OZLEY, LEE

More than a motorcycle. The Leadership Journey at Harley-Davidson

HBS Press 2000

0-87584-950-4 (engl.)

★★ 2

“Johannes! May your vision bring change to Finland. Thank for allowing Ann & I to visit Team-academy. Rich Teerlink.” Näillä omistuskirjoituksilla sain kirjan Richiltä kun hän kävi meillä syksyllä 2004. Luettuani hänen ja Leen kertomuksen Harlikan pelastamisesta 13 vuoden (1983–1999) aikana olin aivan äimän käkenä. Nyt vasta tajusin millainen stara hän on. Koko operaatio muistuttaa myös meidän matkaamme. Nyt tajuan miksi hän oli niin innoissaan vaimonsa kanssa. Esimerkiksi ”Kukkarakenteemme” muistuttaa hyvinkin Harleyyn kolmea kehää (circles). Koko ajan Richillä ja Leellä oli mielessä oppiminen. Heidän teemanaan koko muutosprosessissa oli: ”Learn how people understand. Don’t force them to understand. Help them understand.” Kuinka hienoa. Ymmärrän nyt myös Richin innostuksen, kun kerroin havainneeni, että kaikki on kiinni liidershipistä. Hän suorastaan hytkyi. Koko Harleyyn pelastusoperaatio lähti liikkeelle liidershipin uudesta määrittelystä. Liidership oli prosessi luoda ja ylläpitää sellaista ympäristöä, jossa ihmiset työskentelevät saavuttaakseen yhteiset tavoitteet – ja ei koska heidän täytyy, vaan koska he haluavat. Leadership was a process whereby ordinary people could achieve extraordinary things. Voinet huomata, että tämä on selvästi kuin suora lainaus Tiimiakatemiaan Sudenpentujen käsikirjasta. 40 kolahdusta. J1+J2+Y1+Y2+Y3.



4.6. Ydinkirjat

= Näiden kirjojen sisältö ja ideat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat jatkuvasti Tiimiakatemiaan teorian ja menetelmien kehittämiseen.

WHEATLEY,
MARGARET J.
*Leadership
and the New
Science –
Discovering
Order in a
Chaotic World*

Berrett-Koehler
Publishers 2000
1-57675-119-8 (engl.)

★★★ 2

Biologia, kvanttifysiikka ja kaaosteoria ovat tämän teoksen lähtökohtina. Kirjan ajatukset ovat vaikuttaneet merkittävästi usean tunnetun johtamisteoreetikon ajatteluun. Aina löytyy viittauksia Margaretin ansiokkaaseen työhön uranuurtajana. Vanhat organisaatiomallit eivät toimi erityisen hyvin ja uudet organisointimuodot ovat vasta alkaneet muotoutua. Monet nykyorganisaatiot ovat mahtavia linnakkeita. Johtuuko tämä siitä, että monet johtamisteoreetikot ovat insinöörejä tai ainakin ihailevat tuota ammattia. Kaikilla johtamisteorioilla onkin läheinen yhteys luoda rationaalinen, strukturoitu lähestymistapa organisaatioihin. On totta, että ilman selvää käsitystä siitä mitä varten organisaatio on perustettu, se ajelehtii edestakaisin ympäristössään. Organisaatiolla on oltava oma pyrkimys ja identiteetti. Meille kaikille tulee uusia vaatimuksia, koska nykyorganisaatioissa taistelemme ympäristöämme vastaan ja näemme sen hajottamisen ja muutoksen lähteenä.

Itseorganisoituvat systeemit ovat ajan myötä aika vakaita. Ne tukevat koko ajan muutosta itsessään. Mitä enemmän on vapautta itseorganisointiin sitä enemmän on järjestystä. Tämä on paradoksi. Nämä kaksi vastakkaista voimaa – vapaus ja järjestys – näyttävät olevan partnereita luodessaan terveitä ja hyvin järjestäytyneitä systeemejä. Kun systeemi muuttuu ja kehittyy, se vaikuttaa myös ympäristöönsä. Kaikki osallistujat tässä tanssissa vaikuttavat muutokseen, jotka sattuvat toisissa. Tätä kutsutaan yhteisevoluutioksi. Kun johtajat pyrkivät tasapainoon ja vakauteen harjoittamalla valvontaa, rajoittamalla ihmisten vapautta ja estämällä paikallista muutosta, he vain luovat olosuhteet, joka uhkaa organisaation säilymistä. Mikä tahansa elävä systeemi haluaa muuttua vain jos se näkee muutoksen keinona säilyttää itsensä. 86 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.



5.

Tiimivalmentaminen

UUDET KIRJAT 30. PAINOKSEEN 2020

RISTIKANGAS, VESA & RISTIKANGAS, MARJO-RIITTA & ALATALO, MARJO:
Valmentava mentorointi, Kauppakamari 2019

WESTERLUND, ERKKA & TUPPURAINEN, MANU: Erkka – Elämän peliä, Fitra 2019

ÅGE, LARS-JOHAN: Happy, Happy – Viisi askelta yhteisymmärrykseen kenen
hyvänsä kanssa, Docendo 2020

RATKAISUKESKEISYYS JA TYÖNOHJAAMINEN

LOUIS, CAUFFMAN: Ratkaisukeskeinen coaching – opas myönteiseen muutokseen

SIRKKU RUUTU & RAIJA SALMINEN: Työnohjaajan opas – Valmentava ja
ratkaisukeskeinen ote

HUIPPUVALMENTAJAKSI

PETER HAWKINS: Leadership Team Coaching – developing collective
transformational leaders

JARI SALMINEN: Taitava tiimivalmentaja

JOHN TAYLOR & ADRIAN FURNHAM: Learning at Work – Excellent Practice from
Best Theory

JUKKA TIIKKAJA: Ihmisen valmentaminen

WESTERLUND, ERKKA & TUPPURAINEN, MANU: Erkka – Elämän peliä

HYVÄ ALOITUSPAKETTI 5 PÄIVÄN STARTTIIN

TIMO LEHTONEN: Ei enää koskaan yksin – Teen ja opin tiimissä

JOHANNES PARTANEN: Välähdyksiä yksilön oppimisesta

URHEILU JA VALMENTAMINEN

SASKA SAARIKOSKI: Dettmann ja johtamisen taito

OSKARI SAARI: Alkemisti – Petteri Nykyn tarina

BERTRANDIN MENETELMÄ

ERIK BERTRAND LARSSENIN kolme kirjaa ilmestymisjärjestyksessä: Paras,
Helvetinviikko ja Vahva

AALTONEN, TAPIO &
PAJUNEN, HEIKKI &
TUOMINEN, KALLU

Syty ja sytytä
– Valmentavan
johtamisen
filosofia

Talentum 2005
952-14-0907-X

★★ 2

Tämän teoksen viesti on se, että ihmisten johtamista voi oppia. Erityisesti joukkuelajien valmennuksesta on ammennettu asioita, joita voi soveltaa ihmisten johtamiseen kaikkialla työelämässä. Kirja sisältää paljon kysymyksiä, joiden avulla voi mennä eteenpäin valmennuksessa. Ehkä kysymyksiä on jopa uuvuttavan paljon. Ei ihme, että Sokrates ei ollut kovin pidetty aikoinaan ellessään siellä alkuperäisessä Ateenassa. Kysymyksiinhän on vastattava ja se voi olla kova homma. Joka tapauksessa itse testasin joitakin kirjan kysymyksiä valmentajien kehittämisistunnoissa ja ne toimivat erittäin hyvin, että kiitos vaan kirjan tekijöille sytyttämisestä. Milloin muuten itse olit innostunut ja miltä se tuntui? Työn sisältö on itse muokattava sellaiseksi, että se tuottaa myönteisiä elämyksiä. Jos haluan saada toisen henkilön innostumaan ideastani ja toimimaan sen mukaan, idean toteuttaminen on parasta tuottaa tälle toiselle henkilölle tyydytyksen tunteita. Pelkillä palopuheilla ei pääse pitkälle. Voiko ihmisiä motivoida? Ilman muuta voi ja pitää. Motivoinnin syvin lähde on, että tuntee tehtävän merkitykselliseksi ja mielekkääksi. Jokaisella pitää olla oma juttu, se tuo elämän tarkoituksen.

Valmentajan tehtävä on kysyä valmennettavalta, millainen hänen oma visionsa on. Yleensä yksi vuosi on lyhyt aika. Kolme vuotta on jo saavutusten aika. Kymmenen vuotta on suurten muutosten aika. 30 vuotta on viisauden ja kypsymisen perspektiivi. Ihmisestä voi tulla arvostettu alansa guru, kokenut viisas, jolta kysytään neuvoa. Valmentajan kannattaa rakentaa toiminta valmennettavien vahvuuksien kautta. Näin vahvistat parhaiten jokaisen itse-tuntoa. Helpoin tie ei ole läheskään aina paras tie. Oppiminen on valmentamisen ydinasia. Oppiminen puolestaan on paljon muuta kuin opettamista, kuten Tiimiakatemiassa tiedämme. Se on ennen kaikkea kuuntelua ja vuorovaikutusta, toisen tarinan kuuntelua ja uuden tarinan synnyttämistä. Valmentaja on myös hyvä opettaja. Paras työkalu on hänen oma persoonansa ja oma esimerkkinsä. Hän on ryhmänsä roolimalli. Johtajuus on kykyä toimia monimutkaisissa verkostoissa ja systeemeissä. Se on intohimoa toimia ihmisten kanssa. 35 kolahdusta. J1+J2+Y1+Y2.

BERTRAND LARSEN,
ERIK

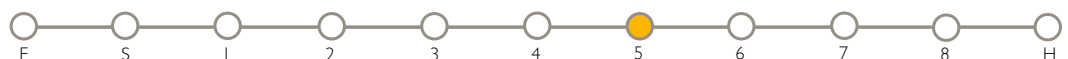
Helvetinviikko

Bazar 2015
978-952-279-199-3

★★★ 2

Puuttuuko elämästäsi jotakin? Oletko jäänyt tuttujen rutiinien vangiksi? Tarvitsetko uusia haasteita? Vietä helvetinviikko! Armeijassa helvetinviikko tarkoittaa sekä fyysisesti että psyykkisesti äärimmäisen rankkaa harjoitusjaksoa. Kirjoittaja on tehnyt siitä siviilisuunnitelman, jonka kuka tahansa voi toteuttaa. Se alkaa maanantaina kello 5.00 ja päättyy sunnuntaina kello 22.00. Helvetinviikon aikana ylität itsesi ja olet paras mahdollinen versio itsestäsi. Yllät parempiin suorituksiin ja saat esiin paremman minäsi. Saat kokemuksen, jonka muistat lopun ikääsi.

Kenties tarvitset uuden haasteen joka pakottaa sinut venymään enemmän kuin tavallisesti. Täsmällinen yksiselitteinen tavoite on parempi kuin moniosainen. Kun tavoite on selkeä, on helpompi tehdä ratkaisuja ja kannustaa kumppaneita ja asioiden tärkeysjärjestys selviää yleensä itsestään. Tavoite



- on tärkeä osa henkistä valmennusta, sitä kirjoittaja korostaa yhä uudestaan. Tavoite on tärkeä osa valmistautumista. On paljon jännittävämpää pyrkiä suureen tavoitteeseen kuin johonkin pieneen ja turvalliseen.

”Keskittyminen ja yksinkertaisuus, siinä yksi minun tunnuslauseistani. Yksinkertainen on usein vaikeampaa kuin mutkikas. Täytyy tehdä lujasti töitä osatakseni ajatella yksinkertaisesti. Se on kuitenkin vaivan arvoista, sillä heti kun siinä onnistuu, huomaa että pystyy siirtämään vuoria” (Steve Jobs). ”Meidän on tarkoitus loistaa niin kuin lapsi loistaa. Synnymme näyttämään maailmalle valon joka meissä asuu, joka kaikissa asuu. Ja kun annamme valon loistaa, kerromme toisille että heidänkin pitää antaa valonsa loistaa. Kun vapaudumme omasta pelostamme, läsnäolomme vapauttaa myös muut” (Marianne Williamson: Our Deepest Fear).

Vasta kun siirrytään tutun kulku-uran ulkopuolelle, osaa olla kiitollinen siitä, että saa tuntea elämän vastakohtat ja olla osa jotain suurempaa, kuten luontoa, elämää, olemassaoloa. Vasta poikkeavissa tilanteissa, kun tuttua tavallista miinää vähän horjutetaan, ihminen herää huomaamaan elämän tärkeät muodot. 47 kolahdusta. Y1+J2+V.

BERTRAND LARSEN,
ERIK

Paras

Bazar 2014
978-952-279-146-7

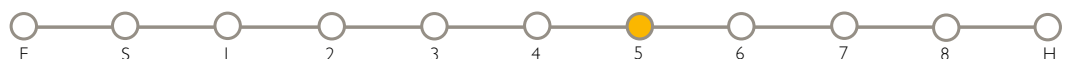
★★★★ 2

Miten saat itsestäsi kaiken irti – saavutat paremmat tulokset kuin uskoitkaan? Tekijä on koonnut kirjaan vuosikymmenten aikana hankkimansa tiedon ja kokemukset, ja haluaa nyt auttaa sinua pääsemään tavoitteeseesi. Menetelmät ovat osoittautuneet lyömättömiksi yhä uudelleen ja uudelleen. Kirja rohkaisee ajattelemaan uudella tavalla, haastamaan itsesi ja etsimään rajoja mukavuusalueesi ulkopuolelta. Pystyt parempaan kuin luuletkaan!

Kirjalla on kolme tavoitetta. Kirja auttaa sinua tulemaan tietoisemmaksi itsestäsi ja ajatustavoistasi. Kirja auttaa sinua muuttamaan niitä ajatustapoja, jotka rajoittavat suorituskykyäsi. Lisäksi kirja auttaa sinua kokemaan useammin tunteen, jota kirjoittaja kutsuu mielihyväksi. Kun olet onnistunut jossakin, tehnyt kaikkiesi, ehkä suorastaan kamppaillut, silloin mielihyvä on oma menetelmäsi antaa itsellesi tunnustusta.

Voittajat ovat aina kiinnostaneet kirjoittajaa. Mikä erottaa heidät meistä muista? Tekijä on perehtynyt tähän kysymykseen huolellisesti ja tullut vähitellen siihen tulokseen, että erot ovat oikeastaan yllättävän pieniä. Tämä havainto on uskomattoman kannustava. Erittäin hyvin menestyneet ihmiset osaavat kiinnittää huomiota pieniin yksityiskohtiin. He ovat omaksuneet hyviä ja oikeita tapoja siinä missä useimmilla tavat ovat huonoja ja vääriä, ja he ovat taitavampia tekemään pieniä, oikeita valintoja arkielämässään. Lahjakkuus ei ratkaise.

Oikea tavoite on Erikin mukaan sellainen, että pelkästä sen ajattelusta saa mielihyvää. Oikean tavoitteen tulee olla motivoiva! Tavoite auttaa keskittymään oikeisiin asioihin. Jos aioit olla paras, sinun täytyy rakastaa sitä mitä teet. Tuntuu upealta saavuttaa tavoite juuri omalla alallaan. Tavoite ei ►►



- koskaan tehoa, ellei se vaikuta tunteisiin. Tämä on Erikin mielestä ratkaisevaa. Mitä konkreettisempi tavoite on, sitä helpompaa on tehdä suunnitelma. Tavoite voi jopa osittain kertoa, miten se saavutetaan. Tavoitteen pitääkin tuntua alussa melkein saavuttamattomalta, koska juuri sellaisiin tavoitteisiin pääseminen tuottaa suurinta tyydytystä.

Huippumenestys jollakin alalla ei suinkaan johdu synnynnäisestä lahjakkuudesta vaan päinvastoin järjestelmällisestä ja määrätietoisesta harjoittelusta. Avain on siinä, millä tavalla harjoittelee, miten analysoi omia suorituksiaan, miten tarkastelee omaa edistystään ja omia virheitään. Vain harjoittelemalla voi kehittyä ainutlaatuisiksi. Jos rakastaa sitä mitä tekee, menestyksen ratkaisee ajan mittaan se, jaksako työskennellä kurinalaisesti, uutterasti ja määrätietoisesti.

Viikkosuunnitelma paljastaa sinut! Esimerkiksi milloin varaat aikaa strategiselle työskentelylle, milloin keskityt suuriin linjoihin, milloin teet jotain millä pääsee lähemmäksi visiota, milloin teet strategiassa määritellyt muutokset, jotka vievät kohti tavoitetta? Huippukirja tiimivalmentajalle. 98 kolahdusta. Y1+Y3.

BERTRAND LARSEN,
ERIK

Vahva

Bazar 2018
978-952-279-522-9

★★ 2

Norjan suosituin mentaalivalmentaja ja luennoitsija on jälleen kirjoittanut uuden kirjan. Aiemmat kirjat ”Paras” ja ”Helvetinviikko” on jo käännetty 13 kielelle, ja ne ovat nousseet monessa maassa bestsellerlistojen kärkeen. Kahden ensimmäisen kirjan tarkoitus oli auttaa lukijaa elämään paremmin ja saavuttamaan enemmän ja siten lisäämään hyvää oloa. Se on myös tämän kirjan tarkoitus. Kirjat voi kuitenkin lukea itsenäisinä teoksina. Ne vain täydentävät toisiaan. Kirjakolmikko muodostaa ”Bertrandin menetelmän”. Paras on ensimmäinen askel. Helvetinviikko on näin se tehdään-opaskirja. Vahva kertoo matkasta. Kirjoittaja on sitä mieltä, että ainoa keino mitata menestymistä on mitata hyvinolontunnetta. Hyvä olo on avainkäsite kaikissa näissä kirjoissa.

Kirjoittajan mukaan me kaikki voimme saada enemmän irti elämästä, kun opimme muilta, haastamme itsemme, kehitämme itseämme ja käytämme päätämme parhaalla mahdollisella tavalla. Me kaikki voimme laatia elämästämme upean matkan, mitkä lähtökohtamme sitten ovatkin. Olemme itse vastuussa omasta elämästämme. Muutosten perusta on ajattelu, eli henkinen puoli ratkaisee. Ajatukset ohjaavat suurinta osaa tunteista, ja tunteet ohjaavat tekoja. Käytöksen pysyvä muuttaminen edellyttää ajattelutapojen muuttamista. Tavoite on erittäin tärkeä vaikutin, kun halutaan ottaa useita askelia oikeaan suuntaan. Taistellakseen hyvin on tiedettävä, minkä puolesta taistelee. Mutta tärkeintä hyvissä tavoitteissa on matka, joka luodaan, kun niihin pyritään.

Kirjan ensimmäisessä osassa tekijä kirjoittaa kahdeksasta ominaisuudesta, joiden vahvistaminen vahvistaa ihmistä. Lisäksi kahdeksasta ominaisuudesta, joista pitäisi yrittää päästä eroon. Itsensä muuttaminen ei ole helppoa, mutta se on mahdollista. Se tarkoittaa, että kantaa vastuunsa kehityksestä ja sen suunnasta sen sijaan, että vain toivoisi kaiken onnistuvan. Se ei ole yksit-

- tänäinen tehtävä, joka valmistuisi kerralla; työtä jatketaan läpi elämän. Sisäisen voiman eteen voi ja pitää tehdä töitä, se pitää tiedostaa, sitä pitää harjoittaa ja yrittää kehittää koko ajan. Läpi koko elämän. Läsnaolo on elämän kaiken hyvän lähde. 100 kolahdusta. Y1.

CAUFFMAN, LOUIS

*Ratkaisu-
keskeinen
coaching –
opas
myönteiseen
muutokseen*

Lyhytterapiainstituutti
2017

978-952-5174-61-8

★★ 2

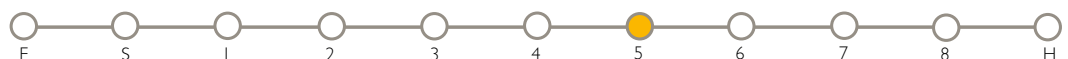
Kirjan tekijä on opettanut kolmen vuosikymmenen ajan ratkaisukeskeistä lähestymistapaa tuhansille ihmisille eri puolilla maailmaa. Kirja sopii kaikille, jotka auttavat, johtavat tai valmentavat ihmisiä. Valmentajan tehtävä on auttaa ihmisiä näkemään mahdollisuuksia, jotta he voisivat saavuttaa tavoitteensa omia voimavarojaan hyödyntäen. Ratkaisukeskeinen lähestymistapa auttaa valmennettaessa yksilöitä, mutta siitä on yhtä lailla hyötyä ryhmien valmentamisessa ja kokonaisten organisaatioiden kehittämisessä. Valmentaminen ja johtaminen kulkevat käsi kädessä: tue aina kun mahdollista ja opasta kun se on tarpeen.

Ratkaisukeskeinen valmentaja auttaa valmennettävää oppimaan uudelleen, miten hän voi ratkaista ongelmansa itse. Ratkaisukeskeisen lähestymistavan ydin on siinä, että keskitytään tavoitteiden saavuttamiseen sen sijaan, että hukattaisiin aikaa ja energiaa ongelmien analysoimiseen. Lähestymistapa auttaa johtajia valmentamaan työntekijöitään, asettamaan itselleen, toisilleen ja yritykselle selkeitä tavoitteita ja löytämään keinoja niiden saavuttamiseksi. Kun löydämme ratkaisun, varmistamme, että kaikki oppivat siitä. Siten meistä kehkeytyy hyvä ja tehokas tiimi.

Ratkaisukeskeinen valmentaja työskentelee kolmen lähtökohdan kautta: 1) Ei keskity ongelmiin vaan kysyy itseltään: ”Mikä sujuu hyvin? Mitkä asiat toimivat?” 2) Ei syvenny menneisyyteen vaan suuntaa katseensa tulevaisuuteen ja mahdollisuuksiin. 3) On vakuuttunut siitä, että valmennettavalla on aina vahvuuksia ja voimavaroja, jotka mahdollistavat eteenpäin menemisen. Mistä meidän pitäisi tänään puhua, jotta keskustelustamme olisi sinulle hyötyä?

Ratkaisukeskeiset valmentajat ovat käytännöllisiä muuttaen suuria unelmia pienemmiksi opasteiksi, jotka sitten muunnetaan pieniksi askeliksi. Pienet onnistumiset ovat suuren menestyksen paras perusta. Keskiössä on aina oppimisprosessi ja oppimaan oppiminen. Oppimisprosessit ovat valmentamisessa suurimmaksi osaksi luonteeltaan psykologisia, emotionaalisia, henkisiä, käyttäytymisen muutokseen ja organisaation toimintaan liittyviä.

Ratkaisukeskeiselle lähestymistavalle on luonteenomaista arvostava asenne, aito ystävällisyys ja vilpittömän ymmärtäväinen suhtautuminen valmennettavan vaikeuksiin. Valmentaja voi käyttää kultaista TVK-kaavaa työkaluna: 1) Kysyä valmennettavan tavoitteita (T) 2) Kiinnittää huomiota valmennettavan voimavaroihin (V) 3) Antaa merkityksellistä positiivista palautetta (K=kehut). Valmentaminen on improvisoimista annetusta temasta. Valmennus on kuin tango, jossa on seitsemän perusaskelta. Jokainen valmennustangon askel on aktiivinen liikekuvio, jonka valmentaja tekee yhdessä valmennettavan kanssa. ►►



- Kun kaikki on valmista, tanssi loppuu. 1. Luodaan yhteys. Hyvä yhteistyösuhde on muutoksen moottori. 2. Selvennetään kontekstiin liittyviä tekijöitä. Ongelmat eivät synny tyhjiössä. Ympäristö vaikuttaa aina. 3. Muotoillaan tavoitteet. Tarkoituksenmukaiset tavoitteet ovat majakoita, jotka opastavat lyhintä reittiä ratkaisun luo. 4. Paljastetaan voimavarat. Kaikilla on voimavaroja, mutta joskus niitä on vaikea nähdä. 5. Kehut. Kaikki reagoivat myönteisesti kehuihin ja arvostukseen. 6. Etsitään sävyeroja. Musta ja valkoinen vaihtuvat loputtomaan määrään värisävyjä. 7. Suunnataan kohti tulevaa. Muodostetaan kuva halutun kaltaisesta tulevaisuudesta ja heijastetaan sen tuomat mahdollisuudet takaisin nykyhetkeen. 38 kolahdusta. Y1+Y2+TV.

DEMBKOWSKI,
SABINE &
ELDRIDGE, FIONA &
HUNTER, IAN

*The Seven
Steps of
Effective
Executive
Coaching*

Thorogood Publishing
2007
1-854183-33-8 (engl.)

★ 2

Jos aiot kehittää valmentajan taitojasi, niin tämä kirja voi olla kiinnostava. Teoksessa esitetään yksinkertaisella tavalla, käytännön esimerkeillä höystettynä, systemaattinen ja joustava tapa valmentaa johtajia valmentajiksi. Arvioijat antavat tästä jopa neljä tähteä viidestä. Kirjan ytimen muodostaa valmentamisen tulomalli (Achieve Coaching Model), joka on yksityiskohdaisempi kuin laajalti käytetty GROW-malli.

Coaching on yksi tapa yksilön kehittämiseksi. Valmentaja auttaa yksilöä saavuttamaan koko potentiaalinsa. Kirjan käsittelemä johtajien valmennus tapahtuu aina organisaation kontekstissa. On myös aina kyse oppimisprosessista, jolla on selvä päämäärä. Prosessi on induktiivinen lähtien aikaisemmasta kokemuksesta ja tiedosta, joiden avulla tulkitaan nykyhetkeä ja ennustetaan tulevaisuuden toimia.

Kun Grow-malli muodostuu neljästä vaiheesta (Goal, Reality, Oppotunity, Will/wrap up/what next?), niin kirjan esittelemä malli koostuu seitsemästä vaiheesta: Assess the current situation, Creative brainstorming of alternatives, Hone goals, Iniate options, Evaluate options, Valid action programme design ja Encourage momentum (eli alkukirjaimet: ACHIEVE). Kirjassa sitten käydään läpi yksityiskohtaisesti nämä seitsemän vaihetta avustavine kysymyksineen. 20 kolahdusta. Y1+J2+V.

DOWNEY, MYLES
*Effective
Coaching,
Lessons from
the coach's
coach*

Thomson 2003
1-58700-172-1 (engl.)

★★★ 3

Tekijä jakaa tässä teoksessaan uudenlaista ajattelua valmentajien valmentamisesta. Kirja on hyvin paljon työkalukirja. Kun teemme workshoppeja, aloitamme melkein aina pyytämällä jotakin ryhmästä tulemaan eteen ja valmentamaan muita aiheenaan oikea bisnesasia. Valmennusdemonstraation lopussa kysymme muilta osanottajilta yksinkertaisen kysymyksen: "Mitä huomasitte?" Vastaukset ovat moninaisia, mutta yksi asia on varma, että valmentaminen on paljon monimutkaisempaa kuin usein kuvitellaan. Tehokkaassa valmennuksessa on aina kolme tekijää: saada aikaan, saada asia loppuun ja ilo. Ne ovat kaikki linkittyneet yhteen. Oppiminen ilman aikaan saamista hyytyy nopeasti. Aikaansaaminen ilman oppimista taas on tylsää. ►►►

- Valmentamisen määritelmä: ”Valmentaminen on taito helpottaa toisen suoritusta, oppimista ja kehittymistä.” Valmentaja pyrkii aina parantamaan suoritusta. Oppiminen on yhtä tärkeää kuin suoritus, koska pitemmällä tähtäyksellä organisaation suoritus riippuu siitä. Kehittymisessä on taas kyse henkilökohtaisesta kasvusta ja suuremmasta itsetietoisuudesta. Helpottaminen taas on auttamista syvällisempään ajatukseen tai luovaan ideaan. Valmentajan on silloin luovuttava siitä, että hänellä on oikea vastaus. Inhimillistä suoritusta häiritsee eniten pelko ja epäily. Esitä aina ehdotuksesi tarjouksena: ”Minulla on ehdotus, haluaisitko kuulla sen?” Ihmiset oppivat valmentamisen tekemällä sitä ja 80 % mistä tahansa ohjelmasta pitäisi keskittyä käytäntöön. Valmentaja kysyy aina treenin tarkoituksen ja kysyy myös onko muilla vielä muita päämääriä. 65 kolahdusta. Erityisesti valmentajille pakollista lukemista. Y1+Y2+Y3+J1+V.

FLAHERTY, JAMES

*Coaching
– Evoking
Excellence
in Others*

Butterworth-
Heinemann 1999
0-7506-9903-5 (engl.)

★★ 3

Tätä teosta kehuu ystävämme Peter Senge parhaaksi valmennuskirjaksi. Taitaa olla Jamesin kaveri. On tämä kuitenkin hyvä kirja. Esa Saari-
nen aina kertoo siitä, että jokaisen sisällä on aarrearkku, johon voit löytää avaimen. Tässä teoksessa on paljolti siitä kysymys. Hyvä valmentaja saa toiset kukoistamaan. Tekijä aloittaa kirjan: ”Kuinka voin auttaa ja tukea jonkin henkilön kyvykkyyttä kunnioittavalla, arvostavalla ja tehokkaalla tavalla?” Kieli on keskeinen havainnointiväline. Jos valmentamisen tarkoitus on muuttaa käyttäytymistä, silloin valmentajan tehtävä on löytää ne tavat, jotka voivat aiheuttaa halutun muutoksen. Valmentamisen on perustuttava aina molemminpuoliseen kunnioitukseen, molemminpuoliseen luottamukseen ja molemminpuoliseen ilmaisunvapauteen. Valmentajan on puhuttava siten, että se vapauttaa valmennettavan toimintaan. Tukiverkosto on ryhmä ihmisiä, jotka me voimme kutsua koolle silloin kun tarvitsemme informaatiota, emotionaalista tukea tai apua. Kukaan ei ole koskaan hallinnut taitoa yksin. Picassolla oli Braque ja Eliotilla oli Ezra Pound. Jossakin vaiheessa ohjelmaasi unohdat mitä olet tekemässä ja silloin tarvitset apua ja verkoston tuki voi olla hyödyllistä. 40 kolahdusta. Suosittelen tätä kirjaa valmentajille. Y1+J1+V.

FURMAN, BEN &
PINJOLA, NINA &
RUBANOVITCH,
MIKA D.

*Valmenna
onnistumaan.
Nyt.*

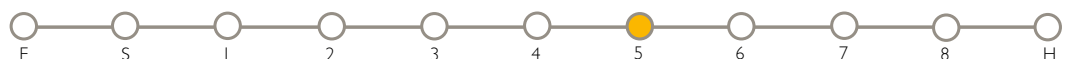
Johtajatiimi 2014
978-952-67619-1

★★ 2

Tämän kirjan avulla opit ratkaisukeskeisesti rakentamaan tulevaisuutta ilman jatkuvaa negatiivisuutta tai asioiden loputonta vatvomista. Opit keskustelemaan rakentavasti ja antamaan palautetta niin, ettei johdettavasi, työkaverisi tai puolisisi suutu. Hyödyt uusista taidoistasi niin työpaikalla kuin vapaa-ajallakin. Siinä, missä konsultit luovat prosesseja, ja kouluttajat kertovat miten jokin asia tulee tehdä, valmentaja taas osoittaa valmennettavalleen miten sen, mitä hän tekee tällä hetkellä, voi tehdä paremmin.

Työyhteisön suurin haaste on palautteen vastaanottamisen kyky. Valittamme toisillemme sen sijaan, jos opettelisimme esittämään asiat toiveena. Valittaminen on sitä, että sanoo, mihin on tyytymätön, miksi se on muiden

►►



- vika ja mitä kaikkea haittaa siitä on jo koitunut itselle ja muille, ja mitä tapahtuu, jos tämä jatkuu tällä tavoin. Toivomuksen kaava on erilainen. Siinä esitetään se, mitä toivotaan, ja miten siihen omasta mielestä päästäisiin. Kirjassa esitetään Benin kehittämä työkalu moitekäsi ja toivekäsi. Ben on myös kehittänyt Kriittikkisimulaattorin, joka opettaa toivomusten kieltä.

Emme monesti tule ajatelleeksi mielikuvien voiman vaikutusta elämäämme. Kuitenkin sekä oma että työyhteisön onnellisuus ovat lopulta suuresti kiinni siitä, mitä ajattelemme ja kuvittelemme. Jos kuvittelet, että kaikki ovat sinua vastaan, voit tosi huonosti. Jos taas kuvittelet, maailma on puolellasi, voit hyvin. Mielikuviemme avulla voimme siis auttaa itseämme tai ajaa itseämme ahdinkoon.

Hyvä valmentaja aloittaa valmennuksen rohkaisevalla tavalla. Hänen ensimmäinen kysymyksensä ei ole ”Mikä sinussa on vikana”, vaan hän kysyy ”Missä olet hyvä?” Olemme kirjoittajien mukaan niin tottuneet ajattelemaan asioita vikojen kautta, että saatamme hämmentyä, kun meiltä tiedustellaan vahvuksiamme. Voimme kokea, että enhän minä sen takia valmennettavaksi tullut, että kertoisin missä olen hyvä. 61 kolahdusta. Y1+Y2+J2+V.

HARGROVE, ROBERT

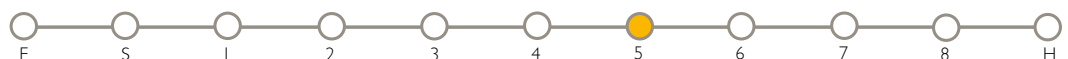
*Masterful
Coaching*

Jossey-Bass / Pfeiffer
2008
978-0-470-29035-4
(engl.)

★★★ 3

Sinusta tulee mestarivalmentaja seuraavien vaiheiden kautta: 1) aloittelija, 2) edistynyt aloittelija, 3) pätevä (kykenevä), 4) virtuosi (loistava) ja 5) mestari (keksii uusia sääntöjä, tulee legendaksi). Johtajien täytyy kaikilla tasoilla keksiä itsensä uudelleen. Jokainen yritys tarvitsee valmentajia, jotka voivat auttaa ihmisiä venymään tavoitteissaan. Jokainen koulu käy läpi kriisiä kuinka kouluttaa opiskelijoita, jotka vaativat opettajiltaan vähemmän kursiohjattua oppimista ja enemmän oppijakeskeistä oppimista. Mestarivalmentaja on liideri, joka on luonteeltaan vision rakentaja ja arvojen muokkaaja eikä pelkästään tekniikko, joka auttaa ihmisiä saavuttamaan tavoitteensa kikkujen erilaisten tekniikoiden avulla.

Ensinnäkin valmentaminen on vahvaa kumppanuutta. Mestarivalmentaja kertoo sinulle, että jonkin suuren saavuttaminen vie ainakin vuoden, koska sinun on voitettava vanhat mallit. Toiseksi olet mukana rakentamassa tulevaisuutta, jonka ihmiset haluavat luoda. Kolmanneksi sinun on keksittävä itsesi uudelleen mieluummin kuin annat periksi visiolle kokiessasi väistämättömiä takaiskuja. Valmentajat valmentavat yksilöitä, mutta varmistavat että valmentaminen liittyy aina organisaation laajempaan visioon ja tavoitteisiin. Neljänneksi valmentaja on ajattelukumppani. Viidenneksi valmentaja laajentaa ihmisten kykyä suorittaa tehtävänsä menestyksellisesti. Miten saat projektit ja tiimit toimimaan? Seuraavasti: 1) aseta pakottavia, kiireellisiä ja lyhyen tähtäyksen tavoitteita, 2) fokusoi siihen mitä voit tehdä nyt, 3) ajattele viikkoina, ei kuukausina, 4) rakenna kiireellisyyden ja jännityksen tunne, 5) ota käyttöön tiimityö ja 6) ryhdy käyttämään juuri oikeaan aikaan treenejä (älä kouluta varastoon). 82 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J2.



HEIKKILÄ, JAAKKO
*Kasva, välitä ja
valmenna*

Kauppakamari 2009
978-952-246-007-3

★ 2

Mitä yhteistä on asiantuntijaorganisaatioilla ja urheiluvalmennuksella? Mitä nämä voivat oppia toisiltaan? Kirja kuvaa ihmisten asiantuntijaorganisaatioissa joukkueurheilun opein. Työyhteisöissä tapahtuvaa valmennusta verrataan huippukoripallojoukkueen ja sen pelaajien valmentamiseen. Kirjan pääpaino on yksilön ja tiimin valmentamisessa. Kirjan tekijällä on vahva kokemus sekä liike-elämän johtotehtävistä että urheilujoukkueiden valmentamisesta.

Valmentajan on tuotava säännöllisesti jotakin uutta ja hyödyllistä harjoitukseen ja sitä kautta peleihin. Tekijälle tärkeitä tapoja uudistua ovat olleet lukeminen ja muiden joukkueiden ja valmentajien työn seuraaminen. Johtajana kehittyminen on tekijän mukaan tiedon ja kokemuksen sekä itsetunnon ja itsevarmuuden kehittymistä, mutta samalla terveen nöyryyden säilyttämistä. Kysymys on omasta kasvusta. Henkinen kasvu taas riippuu omasta tahdosta.

Hyvän valmentajan ei välttämättä tarvitse olla huippuosaja alalla, jossa hän valmentaa. Kaikki urheilujoukkueiden valmentajat eivät ole entisiä huippupelaajia. Yrityselämässä erikoisalan tuntemuksen tarve ei ole merkittävä, johtamiseen liittyvät lainalaisuudet ovat yhtäläisiä useilla aloilla. Valmentajan on kuitenkin tekijän mielestä hyvä omata jonkin läheisen alan hyvä tuntemus ja kokemus. Se auttaa uskottavuuden rakentamisessa ja helpottaa keskustelua.

Kirjassa käydään läpi monipuolisesti valmentamisen perustaidot sekä urheilussa että bisneksessä. Voisimmeko kehittää voimakkaita yhteisiä visioita ja henkilökohtaisia tavoitteita, jotka koettaisiin koko tiimissä eteenpäin vieviksi ”johtotähdiksi”? Olisiko työyhteisöjen johtoryhmätyöstä siirrettävissä työtapoja, kuten tiimityöhön liittyviä asioita, urheilujoukkueen toimintaan? 26 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

KASSLIN-POTTIER,
HANNELE

*Näyttämöllä
työyhteisö –
Teatterin keinot
kehittämistyössä*

Infor 2012
978-952-5928-32-7

★★ 1

Kirja on hyvä perusteos tiimivalmentajille. Käytämme paljon työssämme sekä älyä että tunteita. Teatterin keinot sopivat hyvin tiimien kehittämiseen. Kirja antaa kattavan yleissilmäyksen sopiviin lähestymistapoihin, kuten tarinateatteriin, improvisaatioon, prosessidraamaan ja psykodraamaan. Lisäksi kirja tarjoaa lukijalle suuren määrän valmiita vinkkejä, harjoituksia ja tekniikoita ja esimerkkejä onnistuneista kehittämiskokonaisuuksista. Kirjoittaja osoittaa teoksessaan, että tiimityön kehittämiseen teatterilähtöiset menetelmät ovat erinomainen väline.

Toiminnallisten menetelmien johtoajatus on, että ihminen oppii ja kehittyy parhaiten itse tekemällä, ei ammentamalla toisilta. Toiminnallisten menetelmien on kirjoittajan mukaan ajateltu paremmin koskettavan ihmisen koko persoonaa ja tunteita, kun taas esimerkiksi luennointi vetoaa pelkästään älylliseen puoleen. Toiminnallisten menetelmien käytön tavoitteena on usein auttaa ihmistä kehittymään kokonaisvaltaisesti ja tulemaan yhä enemmän omaksi, luovaksi itsekseen.

Tiimityöstä kirjoittajalla on ”oikea” näkemys: Tiimityö vaatii enemmän kuin vain järjestäytymiskokouksen tai ylemmältä johdolta tulevan määräyk-



- sen. Tiimityön monimutkaisuutta ja vaativuutta ei tunnisteta. Tiimityön kuvitellaan onnistuvan automaattisesti eikä tiimien rakentamiseen ja kouluttamiseen panosteta riittävästi. Sitoutuminen yhteiseen päämäärään on perusedellytys ryhmän kypsymiselle tiimiksi ja tiimin toimivuudelle. Päämäärä antaa tiimille yhteisen identiteetin.

Mielenkiintoinen on kirjoittajan näkemys naisten ja miesten käyttäytymisestä tiimeissä. Miehet näyttävät suuntautuvan enemmän ulos ja organisaatioon päin ja naiset taas ryhmään ja sisäänpäin. Naiset etsivät usein ryhmästä samanlaisuuskokemusta, yhteyttä ja hyvää vuorovaikutusta. Naisille ryhmä on voimanlähde ja samalla suoja ulkopuolista maailmaa vastaan ja naisen ongelmaksi ryhmässä saattaakin muodostua kysymys, miten samaistua joutumatta sulautumaan. Miehillä tiimi voi olla laukaisualusta, josta lähdetään valloittamaan organisaatiota.

Tiimissä koetaan toiminta yleensä tehokkaimmaksi silloin, kun siinä on suhteellisen tasaisesti molempien sukupuolten edustajia. Tosiasia on kuitenkin, että naisten ja miesten odotukset tiimiltä ovat erilaiset ja hyvä tiimin vetäjä pyrkii vastaamaan näihin odotuksiin ja tarpeisiin. Naiset odottavat tiiminvetäjän pitävän tiimiä sinänsä tärkeänä, kuten he itsekin tekevät, eivätkä halua vetäjän käyttävän tiimiä omana välineenään ja käyttäytyvän autoritaarisesti. Miehillä tämä ei ole niin tärkeää, koska heidän arvomaailmassaan ryhmää sopiikin käyttää välineenä. 16 kolahdusta. Y1+Y2+TV.

LEHTONEN, TIMO

*Ei enää
koskaan yksin
– Teen ja opin
tiimissä*

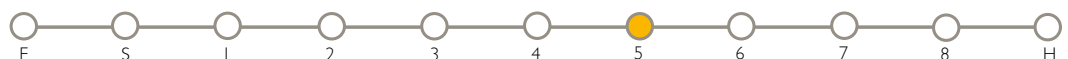
Omakustanne 2016
978-952-93-7096-2

★★ 2

Tiimiakatemian kokenein (virassa oleva) tiimivalmentaja Timo Lehtonen on kirjoittanut uuden kirjan tiimivalmentajan näkökulmasta. Valmentajalla pitää olla heti toiminnan alkuvaiheessa selkeä kokonaiskuva siitä, mihin tiimin kanssa ollaan matkalla. Tiimiläiset aistivat epävarmuuden, mutta kokevat turvallisuutta, kun valmentaja näyttää suunnan. Hän on majakka, jolla on visio, jota hän ei kadota tiimin kaaoksessa, sumussa eikä pimeydessä.

Tiimiläisten tavoitteet voivat olla kirjan esimerkiksi seuraavanlaiset: 1. Tiimiläiset rohkaistuvat ja innostuvat uusista asioista 2. Tiimiläiset oppivat toisiltaan ja kannustavat toisiaan oppimaan 3. Tiimiläiset uskaltavat kokeilla uutta pelkäämättä epäonnistumista 4. Tiimiläiset oppivat kestämiään kaaosta ja epämääräistä johtamista 5. Tiimissä hiljaiset saavat äänen ja äänekkäät oppivat kuuntelemaan toisia 6. Tiimiläiset oivaltavat yhteistyö- ja asiakasverkostojen merkityksen 7. Tiimiläiset pystyvät synnyttämään yritystoimintaa, joka tuo tiimin tarpeisiin rahaa.

Kirja koostuu kolmesta toisiaan täydentävästä elementistä: kokoava tarina, teorit ja käytännön esimerkit ja kommentit. Apuvalmentajalla, tarinassa seikkailevilla tiimiläisillä ja esimerkkinä olevalla tiimillä on oikeat esikuvansa, mutta kaikkien nimet on muutettu. Kirjan tapahtumat pohjautuvat suurimmaksi osaksi todellisuuteen ja Timo Lehtosen omiin kokemuksiin. 47 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2+A3+A2+A1.



LEIMON, AVERIL &
MOSCOVICI,
FRANCOIS &
MCMAHON,
GLADEANA

*Essential
Business
Coaching*

Routledge 2005
1-58391-882-5 (engl.)

★★ 2

Bisnesvalmentaminen on aina prosessi ja se ei rajoitu ainoastaan työasioihin. Valmentajalla on aina sydämen asianaan yrityksen tavoitteet ja hän tukee yksilöitä niiden tavoitteiden saavuttamisessa. Tekijät esittävät Grow-mallin: tavoiteasetanta (goal) jokaiselle istunnolle, todellisen nykytilanteen tarkistus (reality), vaihtoehtojen tarkistus (options) ja mitä tehdään, milloin, kuka ja halu tehdä se (what, when, by whom, will). Tätä mallia ja siihen liittyviä muita malleja sitten käsitellään yksityiskohtaisesti. Tekijöitten suositus kaikille bisnesvalmentajille on luoda oma mallinsa ja näkökulmansa, jonka kautta sitten joustavasti tarkastelee valmennustilanteita. Ensin on rakennettava suhde, sitten luotava kuva, saatava aikaan muutos, motivoitava tuloksiin ja lopuksi lopetettava suhde. Bisnesvalmentajan on oltava pätevä ja hänen on rakennettava vahva portfolio referensseistään. Valmennusfirmoilla on oltava selkeä tarjooma ja vahva prosessin kuvaus. Niiden on investoitava tutkimukseen, brändiin, laadun varmistamiseen ja rekrytointiin. Haasteena on löytää oma erilainen tapansa toimia. Mukava pieni kirja valmentajan näkökulmasta. 38 kolahdusta. Y1+J2+V.

PARTANEN,
JOHANNES
*Tiimivalmentajan
parhaat työkalut*

Partus 2012
978-952-67208-7-6

★★ 2

ilmestynyt myös
englanniksi ja kiinaksi:

*The Team
Coach's Best
Tools*

Kirja valottaa tiimiyrittäjyyden valmentamisen perusteita. Hyvä tiimivalmentaja saa tiimiyrittäjän ymmärtämään, mistä joukkuepelissä on kyse. Tiimiyrittäjien valmentajan tärkeä kyvykkyys on hallita Rakettimallin idea sekä siihen liittyvä teoria ja työkalut. Ensimmäisen kerran Rakettimalli on kuvattu jokaisen prosessin osalta seikkaperäisesti yhdistäen tekstin, kuvan ja mittariston. Kirja syventää samalla Tiimimestareille tuttujen työkalujen taustoja ja toivon mukaan innostaa kokeilemaan niitä myös käytännössä. Kirjassa keskitytään Rakettimallin prosessien ja työkalujen lisäksi myös teorian soveltamiseen käytännön tilanteissa, Taitoprofiiliin, erilaisiin passeihin, Laatu 47 -arviointijärjestelmään kokonaisuudessaan sekä tiimivalmentajien koulutuksessa käytettäviin työkaluihin. Teos haastaa lukijan pohtimaan omaa tiimivalmentajuutta tiimiyrittäjien kasvattajana. Teoksen luettuasi voit soveltaa kirjan työkaluja oman toiminnan kehittämiseen. Kaikki kolahdukset. Kaikki kirjaimet (Y1+Y2+Y3+jne.).

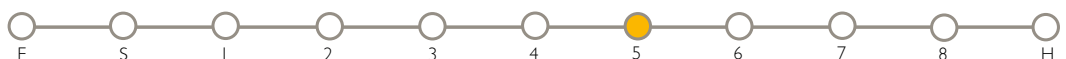
PINK, DANIEL H.
*Drive –
The Surprising
Truth About
What
Motivates Us*

Canongate 2010
978-1-84767-768-6

★★ 2

Millä keinoilla pääsemme todella huippusuorituksiin? Teos avaa tieteen hämmästyttävät vastaukset. Rahalla ei ole juuri mitään osaa porkkana. Sen sijaan itsenäisyys, mestaruus ja tarkoitus ovat avain menestykseen. Autonomia (itsenäisyys) on ihmisen halu ohjata itse omaa elämäänsä. Mestaruus on pyrkimystä tehdä aina paremmin ja paremmin sitä, mikä todella merkitsee. Tarkoitus on halumme palvella jotakin suurempaa kuin mihin pystymme yksin.

Yhteisöillä kuten tietokoneillakin on käyttöjärjestelmänsä, joka muodostuu näkymättömistä ohjeista ja määräyksistä, joiden avulla kaikki toimii. Ensimmäinen käyttöjärjestelmä oli Motivaatio 1.0, joka käsitti eloonjäämisen. ►►



- Sitä seurasi Motivaatio 2.0, joka rakentui ulkoisten palkintojen ja rangaistusten ympärille. Tämä käyttöjärjestelmä on toiminut hyvin aina tähän päivään saakka. Se on päivitettävä uudelleen, koska se perustuu tottelevaisuuteen. Uutta käyttöjärjestelmää kirjoittaja kutsuu Motivaatio 3.0:ksi ja se perustuu sitoutumiseen. Vain sitoutuminen tuottaa mestaruuden.

Motivaatio 3.0 olettaa, että ihmiset haluavat vastuuta. He haluavat itse valvoa tehtäviään, aikaansa, käyttää haluamiaan menetelmiä ja tiimi on heille ratkaisu saavuttaa päämääränsä. Itsenäisyyden vastakohta on valvonta ja se johtaa kuuliaisuuteen. Itsenäisyys taas johtaa sitoutumiseen, joka on edellytys mestaruuteen. Mestaruus on ajattelutapa, joka sisältää suoritus- ja oppimistavoitteet. Pääpaino on oppimistavoitteilla. Silloin ymmärrämme paremmin sen, että takaiskut ovat välttämättömiä matkalla mestaruuteen. Mestaruuteen yhdistyy aina kipu.

Ajattelutavan lisäksi mestaruutta tavoitellessa on ymmärrettävä, että sitä ei voi kukaan täysin saavuttaa. Lähestyt sitä päivä päivältä, mutta et voi sitä koskettaa. Mestaruus on myös happea sielulle. Kirjan lopussa on kaiken lisäksi tuhti työkalupakki. On ilo todeta, että motivaatioteoriat on luettu hyvin Tiimiakatemiolla. Kaikki edellä mainitut asiat ovat joka päivä jatkuva pyrkimyksemme (effort). 47 kolahdusta. Y1+J2.

RUUTU, SIRKKU &
SALMIMIES, RAIJA
*Työnohjaajan
opas –
Valmentava
ja ratkaisukeskeinen ote*

Talentum 2015
978-952-14-2645-2

★ 2

Työnohjaus on oman työn tutkimista, arviointia ja kehittämistä, jota tehdään koulutetun työnohjaajan avulla. Sen tavoitteena on ammatillinen kasvu ja keskeisenä välineenä vuorovaikutteinen oppimisprosessi. Valmentavassa työnohjauksessa toimitaan tasa-arvoisesti: asiakas on oman alansa asiantuntija ja työnohjaaja ohjaa prosessia. Kirja esittelee keskeiset ohjaamistyössä tarvittavat ydintaidot ja menetelmät ratkaisukeskeisesti esimerkein. Tavoitteena on auttaa ohjaamaan myönteisen vaikuttamisen hengessä.

Kirjoittajat ovat kehittäneet työnohjauksen vaiheittain etenevän mallin. Se perustuu oppimis- ja ohjausteorioihin (Kolb, Peavy) ja tutkimustuloksiin, joita psykoterapia-alalla on saatu vuorovaikutuksessa yleisesti vaikuttavista elementeistä (common factors). Prosessissa on myös huomioitu uusimmat tutkimustulokset positiivisen psykologian alueelta (Seligman, Csíkszentmihályi, Frerickson). Malli käydään kirjassa vaiheittain läpi ja lopuksi esitellään työnohjaajan vaikuttava työkalupakki.

Prosessin ensimmäinen vaihe on liittyminen. Liittymisen ydintaitoja ovat mm. luottamuksen rakentaminen, myötätunnon osoittaminen, aktiivinen kuuntelu sekä läsnäoleva vuorovaikutus. Luottavaisessa ilmapiirissä voi oppia arvioimaan ja analysoimaan omia ajattelumallejaan. Prosessin toisena vaiheena on tavoitteen kirkastaminen. Tavoitteen tehtävänä on kirkastaa visio konkreettiseksi. Tavoitteeseen palataan säännöllisesti. Tavoitteet voidaan muodostaa eri tyyppisiksi kuten: kehittymistavoitteet, itsensä johtamisen tavoitteet, itsetuntemuksen tavoitteet ja suoritustavoitteet.

►►► Prosessin kolmantena vaiheena on pysyvyysuskon ja motivaation vahvistaminen. Myönteinen tulevaisuuden näkymä ja siihen liittyvät unelmat ja tavoitteet tuottavat psyykkistä energiaa. Samanaikaisesti ollaan läsnä nykyhetkessä ja kiinnitetään huomiota iloa tuottaviin asioihin. Ilo tuo lisää energiaa. Neljäntenä vaiheena on oivalluttava reflektointi ja muutoksen konkretisointi. Työnohjaajan ydintehtävänä on oivalluttaa ohjattavaa löytämään omat väylänsä ja ratkaisunsa haasteisiinsa. Silloin, kuin ohjattava oivaltaa uutta, hän innostuu ja sitoutuu asiaansa tiukemmin. Motivaatio lähtee sisältä ja synnyttää elinvoimaisuutta. Oivalluttamisessa on kysymys ohjattavan automaattisina totuuksina pitämien uskomusten hellävaraisesta ravistelusta. Prosessin viides vaihe on prosessin yhteenveto ja opitun soveltaminen käytäntöön. 24 kolahdusta. Y1+TV.

SAARI, OSKARI
*Alkemisti –
Petteri Nykyn
tarina*

Helsinki-kirjat 2011
978-952-5874-68-6

★★ 2

Nykky alkoi rakentaa pala palalta menestyksen pyramidia, jolla Suomen salibandymaajoukkueesta tehtäisiin maailman paras. Nykyn poikkeuksellinen valmennusfilosofia osoitti, kuinka suomalainenkin urheilija pystyy parhaimpaansa kun häntä lähestytään kokonaisvaltaisesti ihmisenä. Nykyn filosofiassa keskitytään kasvuun ihmisenä. Puhutaan siitä, mikä on hyvä elämä. Mitä on sitoutuminen? Miksi häviämistä ei pidä pelätä? Oskari Saari kuvaa kirjassaan tapaa, jolla Nykky nappasi kaksi peräkkäistä maailmanmestaruutta salibandyssä. Pelikirjoja enemmän Nykyn valmennusfilosofiaan ovat vaikuttaneet esimerkiksi Lokki Joonatan, legendaariset koripallovalmentajat Phil Jackson ja John Wooden.

Nykyn lempikirjailijoihin kuuluu myös Norman Vincent Peale, joka puhuu kirjassaan ”Sen teet mihin uskot” edellä mainittujen valmentajien ohella itsekurista ja tunteiden hallinnasta. Nykyn joukkueen pohjakerroksen muodostavat arvot: itsekuri, valveutuneisuus, aloitekyky ja pyrkimys.

Nykyllä on tapana tehdä lukemiinsa kirjoihin merkintöjä ja palata uudelleen hyväksi havaitsemiinsa opuksiin. Nykyn puheessa toistuvat termit läsnäolo, tiedostaminen, valaistuminen, havahtuminen, mielenrauha ja sisäinen todellisuus. Nykky teettää myös kirjoitustehtäviä kuten esimerkiksi ensimmäisellä maajoukkueleirillä vuonna 2004: ”Unelmani urheilussa. Haaveeni elämässä. Asiat, joita arvostan. Ihmiset, joita kunnioitan.” Tämä kirja kannattaa lukea ja havaita, että urheilumaailmastakin löytyy tiimivalmentajille valtavasti uusia ideoita. 30 kolahdusta. Y1+Y2+TV.

SAARIKOSKI, SASKA
*Dettmann ja
johtamisen taito*

WSOY 2015
978-951-0-40889-6

★★ I

Kirja on hieno kuvaus Valmentajan Tiestä – nuoresta kuumapästä filosofi-kavalmentajaksi. Dettmann lähtee vaatimattomasti liikkeelle kertoen että luultavasti kirjassa ei ole ainoatakaan hänen omaa ajatustaan. ”Kaikki ideani olen haalinut vuosien mittaan valmentajakollegoiltani, lukemistani kirjoista ja muualta – ennen kaikkea pelaajiltani.” Tämä ajatus itsellenikin on melkein aina kirjoittaessani artikkeleja ja kirjoja. Useinkaan ei voi muistaa, missä johonkin ideaan on ensimmäistä kertaa törmännyt. Voisin hyvinkin sanoa, ►►►

5.1. Tiimivalmentaja

- että tällaisia me valmentajat olemme. Voimme myös noudattaa Dettmannin ohjetta: ”Ole ihmisiksi – näin menestyt olemalla ihminen.” Dettmannin mielestä valmentaminen on äärimmäistä ihmisenä olemista.

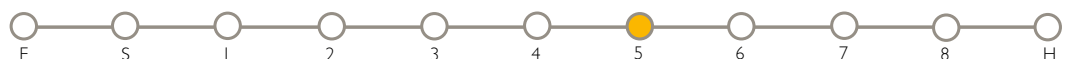
Valmentajan tärkein työväline on hänen oma persoonansa. Vain aito ihmisyyks synnyttää Dettmannin mielestä todellista luottamusta. Siksi tämä kirja kertookin paljolti Dettmannista ja koripallosta. Kuitenkin juuri tämä tekee kirjasta mielenkiintoisen. Lisäksi Saarikosken kirjoittama teksti haastattelujen pohjalta on helposti luettavaa ja sujuvaa. Kirja kertoo Dettmannin seikkailusta ihmiskeskeisen valmennuksen ja holistisen filosofian ihmeellisessä maailmassa.

Pelaajan itseluottamusta valmentaja ei saa koskaan murskata. Ihmistä ei opeteta nöyryyttämällä. Ihmiset oppivat asioita eri tavalla. Ihmiselle on vaikeaa, jopa traumaattista, jos häntä opetetaan tavalla, joka ei sovi hänelle. Valmentaja on vastuussa siitä, että hän opettaa jokaista pelaajaa tälle sopivalla tavalla. Kurinpidolliset ongelmat eivät yleensä synny siitä, että valmentaja vaatii liikaa vaan siitä, että valmentaja vaatii liian vähän. ”Olin kuvitellut olevani suuri johtaja. Nyt tajusin olevani pelaajien palvelija. Se ei tehnyt minusta heikompaa johtajaa, vaan vahvemman.”

Dettmann puhuu myös arvojohtamisesta HNMKY:n kärjellään seisovan kolmion kautta, joka kuvaa ruumiin, mielen ja hengen kolmiyhteyttä. Urheileminen on enemmän kuin ruumiin harjoittamista. Vähintään yhtä tärkeää, ellei tärkeämpää, on mielen kehittäminen. Ruumiin ja mielen kehittäminen on kuitenkin vaikeaa ilman kolmion kolmatta kulmaa, henkisyttä. Inhimillinen kehittyminen vaatii nöyryyttä ja omasta egosta luopumista. Se ei onnistu, jos ihmistä ohjaavat vain häneen itseensä liittyvät arvot, kuten menestys, maine ja raha. Arvopohjaisessa valmennuksessa sekä urheilija että valmentaja palvelevat joukkuetta, peliä ja yhteisiä arvoja.

Valmentajan ammatti on äärimmäisen yksinäistä työtä. Voin olla tästä asiasta samaa mieltä, kuten myös seuraavasta soveltaen sitä Tiimiakatemi-an tiimivalmentamiseen: Valmentajan pitää kyetä koskettamaan pelaajiaan emotionaalaisella tasolla, koska juuri sillä tasolla tapahtuvat urheilun kaikkein tärkeimmät asiat. Niin myös tiimiyrittäjyydessä. ”Vasta kun lakkasin ajattelemasta omia tavoitteitani ja keskityin joukkueeseen ja päivittäiseen työnte-koon, pystyin antamaan pelaajille sen, mitä he tarvitsivat kehittyäkseen entistä paremmiksi.”

Sitten vielä tähän loppuun muutamia poimintoja kirjasta. Valmentajan tehtävä on luoda puitteet, joissa johtajuus nousee joukkueesta itsestään. Liian helppo pitkästyyttää, liian vaikea tuskastuttaa. Haasteiden oikea mitoittaminen onkin yksi valmentajan tärkeimpiä taitoja. Vieläkään ei ole keksitty parempaa johtamismallia kuin esimerkillä johtaminen. Valmentajan ura alkaa vasta siitä hetkestä, kun hän tietää, ettei tiedä. Muutos muodostuu sadan pienen asian tekemisestä uudella tavalla. Koska rakastan itsekkin zenia, siksi ehkä pidän tästä kirjasta ja suosittelen kirjaa muille zenistä pitävälle valmentajillemme 67 kolahduksen kera. Y1+Y2+V.



SALMINEN, JARI

Taitava

tiimivalmentaja

J-Impact 2013

978-952-6614-04-5

★★ 2

Kirja tarjoaa tukea tiimin kehittämiseen ja johtamiseen sekä auttaa ymmärtämään syvällisemmin tiimitoiminnan luonteen, tiimitoiminnalla saavutettavat hyödyt sekä tiimitoiminnan onnistumisen edellytykset. Miten joukosta ihmisiä valmennetaan huipputiimi ja millaista johtamista tarvitaan tiimin eri kehitysvaiheissa? Kirja sisältää runsaasti vinkkejä ja näkökulmia tavoitteiden asettamiseen, tiimin jäsenten sitouttamiseen, ristiriitojen ratkaisemiseen ja erilaisten muutoshasteiden voittamiseen. Huipputiimi tarvitsee taitavan valmentajan, joka on omistautunut asialleen. Tiimivalmentajan työ ei voi olla sivurooli.

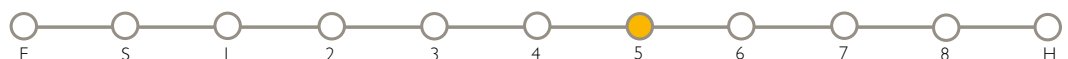
Tiimejä tutkittaessa on tunnistettu seuraavia ominaisuuksia, jotka vahvistavat tiimiälyä: Tiimin jäsenten vuorovaikutus- ja muut sosiaaliset taidot. Keskustelun tasapuolisuus. Tiimin jäsenten keskinäinen kunnioitus ja luottamus. Tiimin jäsenten tunneäly. Tiimiäly kasvaa sen mukaan, miten hyvin tiimin jäsenet tuntevat toisensa, oppivat toimimaan yhdessä ja miten yhtenevät heidän tavoitteensa ovat. Tiimissä kannattaa käydä syvällisiä keskusteluja tiimin visiosta, strategiasta, tavoitteista, toimintamalleista, pelisäännöistä sekä yksittäisten jäsenten vahvuuksista ja mielenkiinnon kohteista, jotta tiimin jäsenten yhteinen näkemys tiimistä ja sen toimintaympäristöstä vahvistuu.

Huipputiimiksi kasvaminen vie aikaa. Tiimiakatemiaan vaativissa kriteereissä kasvu kestää kolme vuotta. Itse onnistuin valmentamaan vain viisi tiimiä huipputiimiksi 20 vuoden aikana. Kaikki on kiinni disiplinaarista (kuri ja järjestys). Tiimin sisälle on saatava syntymään sellainen kulttuuri, että tiimi asettaa itse itselleen tavoitteet ja pelisäännöt. Näiden noudattaminen taas vaikuttaa tiimin tehokkuuteen. Mitä tiukemmin tiimin jäsenet ovat sitoutuneet tiimin menestykseen, sen valmiimpia he ovat toimimaan tiimin menestyksen kannalta parhaalla tavalla. Pelisäännöt kannattaa laittaa näkyville tiimin ”hajupajaan”.

Huipputiimi arvioi säännöllisesti omaa toimintaansa. Tiimin kehittymisen kannalta on tärkeää, että arvioinnissa kiinnitetään huomiota sekä tiimiin kokonaisuutena (Tiimiakatemia ”täpitys” eli oma balance scorecard) että yksittäisten tiimin jäsenten toimintaan (taitoprofiili). Tiimit, joiden jäsenet kykenevät antamaan toisilleen kannustavaa palautetta, pystyvät kehittymään huipputiimiksi. Arviointitreenit kerran kuukaudessa ovat elintärkeitä tiimin menestymiselle. Tuloksista on laadittava raportti tiimin ja tiimivalmentajan käyttöön.

Mielenkiintoista on se, että miten vähän liike-elämässä satsataan tiimien kehittämiseen verrattuna esimerkiksi urheilujoukkueisiin. Mestarijoukkueen rakentamiseen varataan yleensä useita vuosia. Alusta asti tehdään valtava määrä erilaisia joukkueharjoituksia. Työelämässä taas ei harjoitella omaa ammattitaitoa tai työelämän taitoja aktiivisesti sekä omalla ajalla että työnantajan ohjauksessa.

Tiimivalmentajan perustehtävä on toimivan tiimin rakentaminen ja valmentaminen. Hän huolehtii tiimin jäsenten kehittämisestä ja koordinoi ti-



5.1. Tiimivalmentaja

- min toimintaa. Lisäksi tiimivalmentaja huolehtii yleensä tiimin suhteista tiimin ulkopuoliseen toimintaympäristöön. Palaute on tiimivalmentajan keino ohjata tiimiä. Kirjoittajan mukaan tiimivalmentajan työn ehkä tärkein ohje kuuluu ”lisää palautetta – enemmän ohjausvoimaa”. Sen vuoksi palautteen antamisen opettelemiseen kannattaa käyttää paljon aikaa ja energiaa.

Tiimivalmentajan roolia voidaan pitää haastavampana kuin esimiehen työtä, koska tiimivalmentajan asema ei perustu esimiehen asemavaltuutukseen. Rooli perustuu asiakastuntemukseen, ammatilliseen osaamiseen, hyviin vuorovaikutustaitoihin ja kykyyn motivoida tiimin jäseniä. Myös tiimin jäsenten kehityskeskustelut ovat tärkeä tiimivalmentajan työkalu. Kirjoittajan mielestä tiimivalmentajana kehittymistä nopeuttaa, jos teet itsellesi henkilökohtaisen suunnitelman, johon kirjaat mahdollisimman täsmällisesti: Päämääräsi tiimivalmentajana, tärkeimmät pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteesi sekä vahvuutesi, joiden varaan aiot rakentaa menestyksesi. 58 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

STENBERG,
KATARINA

*Riittävän hyvä
opettaja*

PS-kustannus 2011
978-952-451-500-9

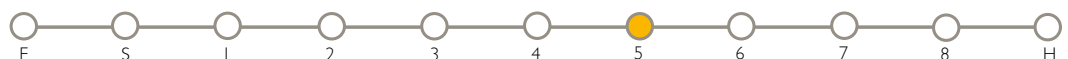


Kirjoittaja käsittelee kirjassaan jaksamiseen liittyviä teemoja. Eettisyys valjastaa opetuksen hyvän elämän palvelukseen. Siksi tekijän mukaan opettajan on tärkeää tutkia omien tapojensa luonnetta sekä ajattelunsa ja toimintansa takana vallitsevaa arvomaailmaa. Opettajan on kohdattava ensin itsensä ennen kuin oppilaiden kohtaaminen on mahdollista. Reflektio on oman ajattelun, toiminnan ja tunteiden tietoista tarkastelua.

Tiimioppimisen kannalta on pahinta, että opettajankoulutuksessa ei opeteta, miten ohjata ryhmää, miten ryhmä toimii tai mitkä ovat ryhmän lainalaisuudet. Jokaisen opettajan pitäisi tietää tiimioppimisen perusasiat. Peruslähtökohdiltaan jokainen tiimi suuntautuu yhteiseen tehtävään, jokaiselle tiimin jäsenelle löytyy omista vahvuuksistaan lähtevä rooli ja johtajuus muotoutuu vähitellen. Vähitellen tiimin jäsenet oppivat dialogin taidon, ristiriitoja opitaan käsittelemään yhdessä ja erilaisuutta siedetään. Ryhmäytyminen vaatii aina 4–6 kuukautta.

Arviointi – luku on mielenkiintoinen. Tuntuu, että arviointi on aina opetuslalla irrallista puuhastelua. Opiskelijoille ei anneta mahdollisuutta harjoitella niitä asioita, joissa on ollut ongelmia, vaan kokeitten jälkeen siirrytään uusiin asioihin ja oletetaan, että oppilaat ovat viisaampia. Arvioiminen on usein valmiiden kokeiden mekaanista korjaamista. Kaikessa arvioinnissa voisi käyttää paljon enemmän erilaisia näyttökokeita. Ja arviointi olisi jatkuva, luonteva osa koulutyötä aivan kuten missä tahansa työelämässä.

Kirjoittajan mielestä kaiken arvioinnin keskeinen tavoite tulisi olla oppilaan itseohjautuvan opiskelun edistäminen, siis oppilaan metakognitiivisten tietojen ja taitojen kehittymisen tukeminen. Eräänä ratkaisuna itsearvioinnin tukemiseen kirjoittaja ehdottaa oppimispäiväkirjaa, johon oppilas kirjaa ajatuksia omasta opiskelusta: Mitä tein? Mitä tunsin? Mitä koin? Mitä ymmärsin? Jokaisen on tärkeää tiedostaa omat ajatuksensa oppimisestaan. Jokainenhan meistä on erilainen oppija. 44 kolahdusta. Y1+Y2.



STOBER, DIANNE R.
& GRANT,
ANTHONY M.
(toim.)

*Evidence Based
Coaching
Handbook*

John Wiley & Sons
2006
978-0-471-72086-7
(engl.)

★★★ 3

Tämä kirja tuo eteesi ensimmäisen kerran tieteellisesti todistettuja käytännön lähestymistapoja henkilökohtaiseen ja erityisesti johtajien coachingiin. Makke lähetti kirjan minulle Australiasta Sydneyn yliopiston psykologisen valmennuksen huippuyksiköstä. Luin kirjan jo vuosi sitten ja ryhdyin soveltamaan tutkimustuloksia omassa valmennuksessani. Kirja on täynnä mielenkiintoisia artikkeleja, joissa esitellään mitä erilaisimpia toimivia valmennusoppeja. Kirja sopii erinomaisesti valmentajan karaktääriin synnyttämiseen. Kirjan pyrkimys on laajentaa valmennusajattelua taitoja ja tekniikoita syvemmälle ja monipuolisemmaksi.

Valmentajan roolina on olla fasilitaattorina enemmän kuin kokeneena oppaana. Valmentajien pitää olla valmennusprosessin asiantuntijoita ja heidän asiakkaansa ovat asiantuntijoita heidän oman kokemuksensa mukaisella alalla. Valmentajan tehtävänä on ohjata prosessia eikä sisältöä. Samalla valmentaja säilyttää tutkivan asenteen ja laajentaa asiakkaansa tietoisuutta hänen vahvuuksistaan, resursseistaan ja haasteistaan. Valmentaja osoittaa valmennettavalleen erilaisia uusia mahdollisuuksia. Oppimissopimus on hyvä apu valmentajalle, koska hän voi nähdä siitä valmennettavan koko oppimishistorian ja tämän hetken osaamisen.

Valmentamisen kaikkein yksinkertaisin oletamus on muuttaa valmennettavan käyttäytymistä. Mitä aiot tehdä tämän jälkeen eri tavalla? Toinen tarkoitus on tehdä ihmisistä entistä parempia oppijoita. Kokemuksellinen oppiminen on keskeistä kaikessa ihmisten oppimisessa. Se muodostuu meillä Tiimiakatemia valmennuksessa neljästä elementistä: kokemukset, ajatukset, konkretisointi ja kokeilu. Oikeastaan kaikissa valmennusmalleissa on aina mukana aktiivinen kokeilu. Esimerkiksi GROW-mallissa (Graham Alexander) tavoitteiden asettaminen (Goal setting) vastaa kokemuksia, todellisuuden tutkiminen (Reality) vastaa ajatuksia, vaihtoehdot (Options) vastaavat konkretisointia ja mitä (What will you do?) tarkoittaa aktiivista kokeilua. Kokemuksemme, mielen mallimme, arvomme ja aikomuksemme auttavat meitä valmentajia ymmärtämään muutoksen mahdollisuutta. Valmentajan kokemus, teorit, arvot ja aikomukset auttavat dialogissa, mutta eivät välttämättä määritä ennalta sen tulosta. Kun valmennettava on muuttanut dialogin aineiston itselleen ymmärrettäväksi, muutos helpottuu ja tavoite saavutetaan. Valmentajan tehtävä on arvioida valmennettavan edistymistä kohti tavoitteita ja osoittaa suorituksen puutteet suoraan ja nopeasti. Kirjan luetuani tajusin, että olen pitkän käytännön kokemuksen myötä päätenyt hyvin samantapaisiin ratkaisuihin kuin tiedemiehet. Olenko siis tiedemies? 47 kolahdusta. Y1+Y2+V.

TAYLOR, JOHN &
FURNHAM, ADRIAN

*Learning
at Work –
Excellent
Practice from
Best Theory*

Palgrave MacMillan
2005

1-4039-4574-8 (engl.)

★★ 3

Treenamisesta ja coachingista on tullut iso bisnes Englannissa. Huolenaiheena on se, että kuka tahansa voi julistautua tällä alalla asiantuntijaksi. Kuitenkin bisnesmaailma haluaa alalle entistä pätevämpiä ihmisiä. Vaikka kirja onkin kirjoitettu jo muutama vuosi sitten, niin se on täynnä asiaa työssäoppimisen saralta. Tiimivalmentajat voisivat kirjoittajien mukaan oppia paljon toistensa käytännöistä. He voisivat mm. oppia kysymään hyviä kysymyksiä ja olemaan vähemmän ohjaavia (directive) sekä olemaan luovempia löytämään oppijoilleen sellaisia harjoituksia, jotka käytännössä kehittävät heidän uusia taitojaan.

Toimittaessa bisnesympäristössä on tärkeää jakaa kirjoittajien mukaan oppimisprosessi neljään osaan, jotka ovat tieto, taidot, uskomukset ja arvot. Omaan asiantuntijuuteen tarvitaan tietoa ja harjaantumista. Organisaation uskomukset ja arvot taas vaikuttavat siihen, millaista tietoa ja millaisia taitoja erityisesti kyseisessä organisaatiossa arvostetaan ja mihin uskotaan. Suurimpia ongelmia perinteisessä koulutuksessa on sen koulumaisuus. Tiimioppimista ei juurikaan käytetä, koska tiimi ei usein käyttäydykään ennakkoodotusten mukaisesti.

Voimmeko oppia jotain urheilusta? Urheiluvalmentajat ovat usein vastuussa joukkueista ja pyrkivät käyttämään hyväkseen kaikkien tiimin jäsenten osaamista. Usein ei olekaan kyse pelkistä taidoista vaan parhaiten tiimin jäsenten asenteista, joilla on suuri vaikutus koko tiimiin. Itsetunnolle on annettava tilaa. Siihen vaikuttaa neljä voimanlähdettä. Ensiksi huippusuoritukseen tarvitaan taitoja: mitä parempi taitotaso, sitä suurempi on suorituspotentiaali. Toiseksi urheilussa merkittäviä ovat roolimallit. On oltava joku, jota voi seurata. Kolmanneksi valmentajan rooli on tynnytellä, vakuuttaa ja tulkita tapahtunutta. Neljänneksi on tärkeää saada informaatiota fyysisestä tilasta, kehosta ja sen toiminnasta.

Tämän päivän haasteena on koko henkilöstön oppimispotentiaalin maksimointi. Tiimivalmentajana sinun on hankittava laaja tietämys liike-elämästä. Yrityksissä kiinnitetään vielä kovin vähän huomiota oppimiseen. Paljolti luotetaan suuriin nimiin ja ohjattuun valmennustyyliin. Aika vähän on vielä tilaa aitoon tiimivalmennukseen, jossa oppijat ovat pääosassa. Kyse ei ole niinkään erilaisista oppimisteorioista ja niiden tuntemisesta, vaan aidosta välittämisestä ja innostuneisuudesta.

Hyvän tiimivalmentajan on oltava persoona. Kaikista ei ole inspiraattoreiksi, mutta kaikki me voimme olla silti innostuneita, tietää ja välittää aiheestamme sekä jakaa ajankohtaista materiaalia. Kaikki me voimme tuoda kehiin jotain erityistä. Parhaat tulokset saavutetaan hyvien oppimistyökalujen avulla oikeitten asiakkaitten kanssa oikeissa tilanteissa. 36 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

Kirjan mukaan urheiluvalmennus on siirtynyt uudelle tasolle ja muokkaa samalla yritysvalmennuksen uusia suuntia. Kirjoittajan mukaan vanhan ajan keppivalmennus on historiaa. Tilalle on astumassa ihmislähtöinen valmennus, jossa valmennettava osallistuu kaikkiin valmennusprosessin vaiheisiin. Valmentajan monologi muuttuu valmennettavien dialogiksi. Kirjassa sotketaan osin tarkoituksella johtamisen, valmentamisen ja opettamisen käsitteitä, koska ne voidaan monessa suhteessa ymmärtää toistensa synonyymeinä. Perinteinen käsky, kontrolli ja korjaus ovat vaihtumassa innostukseen, innostamiseen ja innovointiin.

Kirjan perusolettamuksena on se, että ihmisen valmentamisessa tärkein työväline on valmentaja itse. Ihmisen käyttäytymiseen ja toimintatapoihin vaikuttaminen edellyttää kirjoittajan mukaan kykyä 1) tunnistaa oman käyttäytymisen ja toiminnan taustalla vaikuttavia tekijöitä, 2) ohjata omaa toimintaa valmennettavien tarpeiden ja odotusten suhteessa sekä 3) kehittää toimintaympäristöä ja toimintaa valmennettavan toimintatapojen kehittymistä tukevalla tavalla suhteessa yhteisesti määriteltyihin tavoitteisiin.

Kirjoittaja pohtii sitä, että pystytäänkö kouluissa luomaan sellainen toimintakulttuuri, joka ei lähde opettajakeskeisestä sisältöjen välittämisestä, vaan rakentuu luontaisen oppimismotivaation ja oppimisen ilon vahvistamiselle. Rooliodotus opettajaa kohtaan on varsin erilainen ja edellyttää tietoista poisoppimista totutuista käytännteistä. Saman haasteen edessä on myös johtajat ja valmentajat lähivuosina.

Keskeisin valmentamista, opettamista ja johtamista kohtaan kohdistuva odotus tulevaisuudessa liittyy yksilöiden luontaiseen haluun olla itse aktiivisesti vaikuttamassa toimintaansa ja ohjaamassa elämäänsä omien tarpeiden ja tavoitteiden pohjalta. Joidenkin tutkimusten mukaan ihmisosaamiseen ja ryhmän sisäiseen vuorovaikutukseen nojaavilla tekijöillä, kuten opettaja-oppilas-suhteella, oman oppimisen arvioinnilla, opettajan luotettavuudella ja vertaistutoroinnilla on yksilöllisten etenemismallien ohella positiivisimmat vaikutukset oppimistuloksiin.

Kirjoittajan mukaan on vähennettävä sisällön ja määrän ylikorostamista sekä lisättävä motivaation vahvistamista, oppimisen ja kehittymisen ilma-
piiriä, omistautumista tukevaa vireystilaa ja urheilijan itsensä kehittämisen taitoja. ”Giving our youth roots to grow and wings to fly (Frank Dick).” Asiakastiedon hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä on systemaattisesti jäänyt perinteisen valmentaja- ja sisältökeskeisen toimintatavan jalkoihin. Sitä kerätään ehkä jälkikäteen, kun se parhaimmillaan olisi kirjoittajan mielestä lähtökohta jo toiminnan suunnittelulle. Tämä on erinomainen kirja tiimivalmentajille, johtajille ja opettajille. 57 kolahdusta. Y1+Y2+TV.

WESTERLUND, >>>
ERKKA &
TUPPURAINEN, MANU

Erkka –
Elämän peliä

Fitra 2019
978-952-350-129-4

★★ 2

UUSI!

Kirja on Suomen arvostetuimpiin joukkuevalmentajiin kuuluvan Erkka Westerlundin erikoisteos. Hän on työskennellyt huippu-urheilijoiden ja -joukkueiden kanssa. Hän on valmennusuransa aikana nähnyt, että huippu-urheilun ja työelämän vaatimukset ihmisille ovat hyvin samankaltaiset. Ihminen itsessään on suuri voimavara urheilussa, työelämässä sekä yhteiskunnassa. Mitkä sitten ovat ihmisen tärkeimmät henkiset voimavarat urheilussa ja elämässä? Mitä ominaisuuksia kannattaa valmentaa ja kehittää? Kymmenien valmentajavuosien ja tuhansien urheilijoiden kautta Erkalle on valikoitunut viideksi tärkeimmäksi voimavaraksi sisäinen motivaatio, asenne, itseluottamus, vastuullisuus sekä suoritustunne. Erkka nimeää tämän Big Five'n oman valmennusfilosofiansa ja pedagogiikkansa selkärangaksi.

Kirjassa ei kuvata suomalaisen jääkiekon kehitysvaiheita, vaan tilanteita ja ihmisiä, jotka ovat vaikuttaneet hänen omaan kehitykseensä valmentajana. ”Opit ihmisiltä, joita tapaat tai kirjoista, joita luet.” Erkan mukaan ihmisen henkinen vahvuus on yhteistyön tärkein elementti. Iso osa tiimin johtamisesta ja valmentamisesta on yksilöiden johtamista ja valmentamista. Mitä nopeammin opit tuntemaan itsesi, sitä laadukkaampaa elämäsi on. Menestyminen perustuu oppimiseen. Muutoksessa eläminen perustuu oppimiseen. Kaikki perustuu oppimiseen. Joukkueen valmentamisessa ilmapiiriin merkitys on ratkaiseva – minkälaisen ilmapiiriin valmentaja luo joukkueeseen.

Kysymys on elinikäisestä oppimisesta. Urheilu tulee nähdä Erkan mielestä osana ihmisen ja elämän oppimis- ja arvostamisprosessia, ei vain suorituskyvyn kehittämisenä tai pakonomaisen pyrkimyksenä voittoa. Urheilu kaipaa humanistisempaa ihmiskäsitystä toimintansa perustaksi. Urheilu on erinomainen tie ymmärtää paremmin itseään, toisia ihmisiä ja elämää. Erkka katsoo, että urheiluvalmennus on paras ihmisen kehitysohjelma maailmassa. Humanistisen valmennuskäsityksen tärkein tuntomerkki on ihmisen kunnioittaminen. Valmentajuuden tai johtajuuden tavoitteena on saada ihmisen sisäiset voimavarat käyttöön. Valmentajan tehtävä on auttaa herättämään urheilijan voimavarat esille.

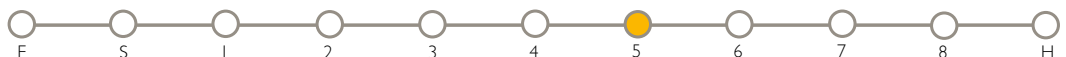
Ihmislähtöinen valmentaminen perustuu luottamukseen. Tärkeintä olisi, että urheilijan ja valmentajan välille syntyy avoin dialogi. Joukkueen valmentaminen on parhaimmillaan yksilön valmentamista. Ihmislähtöisessä valmennusprosessissa valmentajan ensimmäinen työvaihe on auttaa urheilijaa tuntemaan itsensä. Toinen vaihe on itsensä johtaminen. Ihmiset, jotka tuntevat itsensä ja pystyvät johtamaan itseänsä, ovat perusta kolmannelle vaiheelle eli yhdessä tekemiselle. Jos tiimissä on vielä ihmisiä, jotka pystyvät auttamaan (johtamaan) muita, on mahdollisuus huipputiimin syntymiselle. Erkan toivomus on, että tulevaisuudessa ihmisten johtamisen voisi määrittellä: Johtaminen on yhdessä tekemistä. Koska johtamisessa ei ole kyse johtajasta vaan johdettavista – saadaanko kaikkien yksilöiden voimavarat käyttöön yhdessä tekemiseen.

5.1. Tiimivalmentaja

►► Neljäs vaihe onkin sitten valmentava johtaminen eli osallistaminen sekä arvostavan ja oppivan ilmapiirin luominen. Urheilija kannattaa osallistaa toiminnan suunnitteluun ja yhteisen urheilijan kehityssuunnitelman tekemiseen. Oikeastaan melko suuri aika valmentajan työstä on urheilijan suorittamisen ja käyttäytymisen seuranta. Yhteisen dialogin avulla pyritään ennen kaikkea kiinnittämään huomio urheilijan henkisten tekijöiden ja voimavarojen parantamiseen. Toimiiko hän sovitun suunnitelman mukaan? Kun oppimisen taustamuuttujat saadaan kuntoon, niin fyysisten, teknisten ja taktisten ominaisuuksien oppiminen seuraa ikään kuin automaattisesti perässä. Tärkein asia oppimisen sekä joukkueen yhteistyön ja menestymisen kannalta on ilmapiiri. Iloinen, innostava ja oppimista tukeva ilmapiiri auttaa kaikkia kehittymään.

Huippujoukkueessa ei ole ”vapaamatkustajia”. Jokaisella on oma tehtävänsä ja vastuunsa. Jokaisen pitää pystyä luottamaan toisiinsa. Hyvässä tiimissä sinä olet vastuussa omasta tekemisestä koko joukkueelle. Vastuullisuus on keskeinen muuttuja, kun arvioidaan ihmistä tiimin jäsenenä. Johtavat pelaajat näyttävät esimerkkiä omalla tekemisellään sekä pystyvät auttamaan pelaajia ympärillään. He pystyvät luomaan uskoa ja innostamaan. Sen vuoksi huipputiimissä on oltava johtavia jäseniä, jotka pystyvät tukemaan joukkuetta sisältäpäin.

Valmentajan itsetuntemuksen sekä vuorovaikutus- että yhteistyötaitojen kehittäminen on suurin haaste urheilijalähtöisen valmennuksen laadun parantamiseksi. Kysymys on tulevaisuuden huippuvalmennuksen tärkeimmistä osaamisalueista. Valmentajan tärkein tehtävä on auttaa urheilijaa oppimaan. Urheilussa ja yrittäjyydessä oppiminen perustuu tekemiseen ja kokemukselliseen oppimiseen. 70 kolahdusta. Y1+Y2+J1+J2+TV.



CARLSSON, MARIA
& FORSSELL,
CHRISTINA

*Esimies ja
coaching
– oivaltava
coaching
johtamisen
työkaluna*

Tietosanoma 2008
978-951-885-293-6

★★ 2

Kirjassa edetään valmennettavan omien oivallusten kautta: jokaisen on kitse löydettävä merkityksellisyyden tunne omassa elämässään ja työssään, opittava ylittämään omat sisäiset esteensä ja sovellettava näitä ajatuksiaan tavoitteellisesti käytäntöön. Esimiehen tehtävä on toimia työntekijän coachina: tukea ja kannustaa tätä kehittymään ja pääsemään tavoitteisiinsa. Coachingin yksi päätarkoitus on auttaa ihmistä johtamaan itseään, ajatteluaan ja toimintaansa itselleen sopivammin, tehokkaammin ja innostavammin. Neuvominen ei kuulu oivaltavan coachingin kenttään, koska se ei edistä valmennettavan oivalluksien saamista ja omaa vastuunottoa. Jotta oivaltava coaching olisi tehokasta, siinä pitää esiintyä oivalluksen elementti. Valmiiden ratkaisujen antaminen valmennettavalle riittää valmennettavalta omien oivalluksien kokemisen voiman. Ylivoimaisesti tärkein tekniikka oivaltavassa coachingissa ovat voimalliset kysymykset. Valmennettavaa pitää auttaa katsomaan tulevaisuuteen. Hyvän voimallisen kysymyksen tunnistaa siitä, että valmennettavalla kestää hetken, ennen kuin hän pystyy vastaamaan siihen. Yksi coachin tärkeä tehtävä on toimia valmennettavan ajatusten peilinä.

Unelma on vastaus kysymykseen: ”Miltä elämäsi näyttäisi, jos kaikki olisi mahdollista?” Visio on konkretisointi valmennettavan unelmasta, joka kuvaa selkeästi, mitä kohti valmennettava haluaa liikkua. Vision tehtävänä on toimia liikkeellepanevana voimana ja konkreettisena inspiraation lähteenä sekä muistuttaa omasta fokuksesta. Työssä visiomme voi liittyä uraan, itsemme kehittämiseen tai kapeammassa muodossa erilaisiin työprojekteihin. Visio voi olla myös elämänvisio, koko elämän kattava konkreettinen hahmotelma siitä, miltä oma merkityksellinen ja innostava elämä voisi näyttää. Missio löytyy sisältämme. Se kuvaa sitä elämäntehtäväämme, joka rikastuttaa muiden elämää. Arvot ovat katuvaloja, jotka valaisevat tietä kohti unelmaasi. Oivaltavassa coachingissa keskitytään vahvuuksien vahvistamiseen. Tiimicoachingissa tiimi on ikään kuin valmennettava yksikkö tai ”yksilö”. Tehtävänä on kollektiivisen innostuksen ja energian maksimoiminen, kun tiimi esimerkiksi muovaa visiotaan ja lähtee yhteiselle projektimatalle. Innostus, uteliaisuus ja ilo tuottavat energiaa liikkeellelähtoon. 47 kolahdusta. Y1+Y2+J2.

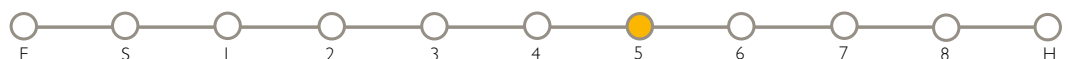
HAVUNEN, RISTO

*Kehitä
valmentajan
taitojasi
esimies-
työskentelyssä*

Talentum 2007
978-952-14-1215-8

★★ 2

Tiimin toiminnalle on oltava selvä tarkoitus. Tiimien toiminta heikkenee ja lopulta niiden olemassaolo lakkaa, jos niiden säännöt, tavat, kokoonpano tai toiminta eivät ole tarkoituksenmukaisia. Tiimin olemassaolon tarkoituksen selventämistä voi pitää valmentajan tärkeimpänä perustehtävänä. Tiimin tarkoitus tulee tiimille annettuna. Tiimin tarkoitus kuvaa mitä tiimitä odotetaan. Tiimin yhteisen perustehtävän määrittelee tiimi itse. Tällöin tiimi määrittelee itse tavan, jolla tarkoituksenmukaisuus toteutetaan. Kun tavoitteisiin pyritään yhdessä, yksilöiden tavoitteet tukevat koko tiimin tavoitteen saavuttamista. Tiimillä on aina kaksi tavoitetta, vaikka niitä ei tiedostettaisikaan: tiimin on toimittava jonkin tietyn tarkoituksen (asiatehtävä) mukaan sekä huolehdittava omasta kiinteydestään eli yhteenkuuluvuudesta.



- taan (suhdetehtävä). Suhdetehtävään kuuluu tuen antaminen ja me-hengestä huolehtiminen. Tiimin johtamisen painopiste pitää ensin olla yksilöissä ja sitten muuttaa kohti tiimiä yksilöitä unohtamatta. Sinun on tunnettava ryhmäprosessin eri vaiheet. 30 kolahdusta. J2+Y1+Y2+V.

HAWKINS, PETER

*Creating
a Coaching
Culture*

Open University Press
2012
978-0-33-523895-8
(engl.)

★ 3

Kirja kertoo siitä, miten voimme rakentaa yritykseen valmennuskulttuurin. Lisäksi kirja on täynnä käytännön esimerkkejä yrityksistä, joissa kulttuurin muutos on tehty. Muutos koostuu kuusivaiheisesta ohjelmasta. Vaiheet ovat: 1) Kehitä ensin tehokas ulkopuolisten valmentajien joukkue 2) Kehitä organisaation sisäistä valmennusta ja mentorointia 3) Kannusta organisaation johtajia tukemaan valmennusponnisteluja ja yhdistämään nämä ponnistelut organisaation kulttuurin muutokseen 4) Valmennus on muutettava vähitellen yksilövalmennuksesta tiimivalmennuksen ja oppivan organisaation suuntaan 5) Valmennus tulee osaksi henkilöstön kehittämistä ja organisaation johtamisprosesseja 6) Valmentamisesta tulee vallitseva johtamistyyli kaikkialla organisaatiossa 7) Valmentamisesta tulee bisneksen teon ydin kaikkien sidosryhmien kanssa. Olemme hyvää vauhtia menossa vaiheesta yksi eteenpäin. 21 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+TV.

HAWKINS, PETER

*Leadership
Team Coaching*

—
*developing
collective
transformational
leaders*

Kogan Page 2011
978-0-7494-5883-6
(engl.)

★★★★ 2

Kirja on tarkoitettu kaikille tiimien kehittäjille. Kirja edellyttää kuitenkin khyviä perustietoja tiimien roolin tärkeydestä organisaation tavoitteiden toteuttamisessa. Kirjoittaja tarjoilee runsaasti viimeisimpiä tutkimustuloksia parhaista tiimien kehittämisen työkaluista ja menetelmistä. Yksilöitten valmentamisesta (individual coaching) meillä on jo 30 vuoden kokemus, mutta tiimivalmennus on täysin laiminlyöty. Useimmat systemaattiset kokeilut esimerkiksi Englannissa on aloitettu vasta vuonna 2010. Meillä on siis hyvät mahdollisuudet menestyä, koska aloitimme Tiimiakatemialla® tiimivalmennuksen (team coaching) jo vuonna 1993 ja aikuiskoulutuksessa tiimivalmentajien koulutuksen vuonna 2004.

Kirja jakaantuu neljään osaan. Ensin käsitellään huipputiimejä, jotka ovat oman kokemukseni mukaan erittäin harvinaisia. Omista valmentamistani vähintään kolme vuotta kestäneistä 25 tiimistä vain viisi ylsi huipputiimiksi (eli 20 %). Kirjoittajan mukaan maailma tarvitsee kuitenkin nykyistä enemmän huipputiimejä. Toinen osa kirjasta muodostuu tiimivalmennusprosessista ja viidestä systemaattisesta tiimivalmennuksen disiplinaista. Osa kolme kertoo erilaisten tiimien valmennuskokemuksista. Lopuksi osa neljä väläyttää ideoita siitä, kuinka voimme löytää hyviä tiimivalmentajia sekä kuinka voimme heitä ohjata ja kehittää.

Kirjoittaja esittelee erilaisia määritelmiä huipputiimeistä, jotka ovat tuttuja kaikille niille tiimivalmentajille, jotka ovat lukeneet sekä Jon Katzenbachin & Douglas Smithin ”The Wisdom of Teams” sekä Pat Rileyn ”The Winner Within” kirjat. Lopuksi kirjoittaja päättyy samaan käsitykseen kuin Peter Sen-

►►►

5.2. Valmentava johtaja

- ge ja me Tiimiakatemian[®] tiimivalmentajat, että yhtään huipputiimiä ei ole maailmaan syntynyt ilman tiimivalmentajaa. Siksi herääkin ihmetys, miksi tiimivalmentajien kouluttaminen on vielä tänään aivan alkumetreillään.

Varsinaisen tiimivalmennusprosessin yhteydessä kirjoittaja esittelee myös CID-CLEAR -mallin. Mallin nimi tulee muistisääntönä eri vaiheiden sanojen etukirjainten mukaan. Varsinainen malli on CLEAR: Contracting, Listening, Exploring, Action and Review. Vuosien kokemusten myötä kirjoittaja ja hänen kollegansa tulivat siihen tulokseen, että usein tarvitaan johtoryhmien tiimivalmennuksessa esivaihetta, jossa keskustellaan portinvartijoiden ja prosessin tukijoiden kanssa etukäteen. Ehkä usein on tarve myös tehdä kartoituksia ja selvittää nykytilaa. Silloin tuli mukaan kolme vaihetta: Contracting 1, Inquiry, Diagnosis, (Contracting 2, Listening, Exploring...). Tiimivalmentajan on muistettava aina, että hän on ennen kaikkea palvelemaan koko tiimiä ja koko organisaatiota. 71 kolahdusta. Y1+Y2+J2+TV.

HEINONEN, SIRKKU
& KLINBERG, REA &
PENTTI, PÄIVI

*Kaikkien aivot
käyttöön*

SanomaPro 2012
978-952-63-0103-7

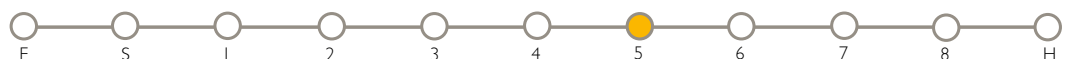
★★★ 3

Yritysten menestyminen ratkaistaan kirjan mukaan hyvällä ajattelulla. Mitä enemmän maailmassa on epävarmuutta, sitä tärkeämpää on laadukas toiminta. Vanhojen totuuksien toistamisen sijaan kannattaa keskittyä uudenlaiseen ajatteluun. Se vaatii rohkeutta ja järeäpäisyyttä. Monipuolisesti ajateltu on paremmin tehty. Kirja on tarkoitettu johtajille, jotka haluavat koko tiimin ajattelun hyötykäyttöön. Kirja painottaa pysähtymisen, pohdiskelun ja harjoittelun merkitystä. Oman toiminnan reflektointi on yhä tärkeämpi johtamisen metataito. Kirja sopii hyvin tiimivalmentajalle painottaen sekä valmentajan taitoja että vaikutuksia ryhmän (tiimin) toimintaan.

Yhdessä ajattelu ei ole helppoa. Yhteinen ajattelu tapahtuu dialogissa. Se vaatii runsaasti opettelua. Vuorovaikutuksessa on aluksi keskeyttämisää, huonoa kuuntelua, toisten lauseiden lopettamista omilla arvauksilla ja omien ideoiden ja ajatusten korostamista. Tiimivalmentaja voi omalla toiminnallaan vaikuttaa suuresti siihen, miten tasa-arvoisuus toteutuu. Uutta tietoa syntyy, kun päästetään irti totutuista kaavoista tai käännetään asiat ylösalaisin.

Johtajan metataito on taito yksinkertaistaa ympärillä olevaa maailmaa yrityksen kannalta tärkeimpien asioiden osalta. Yksinkertaistaminen tuo organisaatiolle varmuutta ja luottamusta. Suunnannäyttäminen ei onnistu ilman kokonaiskuvaa. Kokonaisuus pitää hahmottaa prosesseina (vrt. esim. Rakettimalli), lukuina ja vuorovaikutuksena. Pitää osata unelmoida. Hyvä johtaja on kiinnostunut ihmisten ajatuksista ja tekemisistä. Parhaimmillaan kiinnostus ihmisiin näkyy haluna valmentaa ja kannustaa heitä eteenpäin.

Sitten muutamia poimintoja ryhmän toiminnasta (olen käyttänyt tässä ryhmän tilalla tiimi-sanaa). Tiimi toimii hyvin, jos sillä on yhteinen näkemys tehtävästään. Heti alussa määrätty, millaiseksi toiminta ja vuorovaikutus tiimissä muodostuvat. Jos alusta asti saadaan aikaan mukaansatempaavaa tekemistä ja innostavaa yhteistä ajattelua, on tiimillä hyvät mahdollisuudet menestyä jatkossakin. Tiimiläisten on hyvä tuntee toisensa. Kirjassa on esitetty



►►

5.2. Valmentava johtaja

- ideoita tiimitasoisesta kehityskeskustelusta. On tavallista, että tiimi sokeutuu omalle toiminnalleen. Tällöin tiimiliiderin tai tiimivalmentajan on haastettava tiimiä avautumaan ja sietämään erilaisia mielipiteitä.

Kirjassa käsitellään myös valmentavan dialogin taitoja. Läsnaolo koetaan tiimissä arvostamisena ja välittämisenä. Usein sovitaan, että kännyköitä ei saa räplätä eikä tietokoneita saa käyttää muut kuin muistion kirjoittaja. Tässä kirjan osiossa on runsaasti erilaisia ideoita harjoituksista. Myös valmentamisen GRO-Wmalli käydään läpi. Kirjoittajien mukaan valmentavassa dialogissa voi lähteä etsimään tiimin ilon lähteitä. Esimerkiksi seuraavilla kysymyksillä: Mikä vaihtoehto on meille kaikkein hauskin? Miksi? Mitä tekisimme, jos meillä ei olisi mitään rajoitteita? Ja lopuksi kirja sisältää vielä valtavan määrän hyviä harjoituksia. Aivan erinomainen kirja, josta sain 43 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J2+TV.

JÄRVINEN, PEKKA T.
& RANTALA, JUKKA
& RUOTSALAINEN,
PETRI

*Johda
suoritusta*

Talentum 2016
978-952-14-2968-2
2. painos

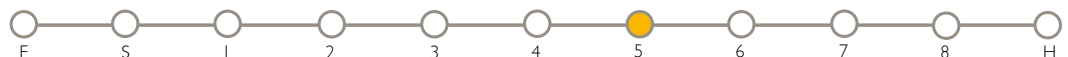
★ 2

Kirja on opas nykyaikaiseen yksilön ja tiimin johtamiseen. Pääpaino on ihmisten johtamisessa parempiin suorituksiin nopeasti muuttuvassa työelämässä. Kirja esittelee suorituksen johtamisen kokonaiskuvan sekä käytännönläheisen keinovalikoiman ohjata ja tukea johdettavia systemaattisesti kohti asiakaslähtöisempää toimintaa.

Suorituksen johtamisen perustana on aina määrittää mitä tavoittelemme ja millä keinoilla. Tavoitteiden ja odotusten määrittelyn avulla saadaan usein käynnistettyä eteneminen kohti menestyksellistä suorituksen johtamista. Tavoitteet antavat suunnan, odotukset ohjaavat. Odotukset vastaavat kysymyksiin ”Miksi?” ja ”Miten?”, tavoitteet ennen muuta kysymykseen ”Mitä?”. Suorituksen johtamisen toinen ydintehtävä liittyy jatkuvan palautteen merkitykseen halutun tason synnyttämisessä. Palaute on kehittymisen tärkein raaka-aine. Kun palaute voidaan perustella faktoilla tai tarkoilla havainnoilla, kasvatetaan johdettavaa ymmärtämään koko ajan paremmin tavoiteltu suorituksen taso ja sen synnyttämät tuotokset. Parhaan suorituskulttuurin organisaatioissa esimiehet ovat erittäin aktiivisia ja hyviä palautteen antajia. Pidemmällä aikavälillä suorituksen johtamisessa nousee arjen suoriutumisen rinnalle aktiivisen kehittymishalun ja kehittämiskulttuurin rakentaminen.

Organisaatioiden suorituskykyyn eniten vaikuttavat tekijät ovat henkilöstön omistautuminen sekä toiminnan ohjaaminen organisaatioiden tavoitteisiin. Voimakkaimmin omistautumiseen vaikuttavat tekijät ovat vuorovaikutteinen viestintä, ammatillinen kasvu ja kehittymismahdollisuudet, henkilökohtainen arvostus sekä luottamuksellisen ilmapiirin kokemus.

Entistä tärkeämpänä esimerkkinä esimies on kirjoittajien mielestä tulevaisuuden uskon luomisessa, itsetuntemuksen ja luottamuksen rakentamisessa sekä itsensä kehittämisessä. Hän osoittaa omalla toiminnallaan ratkaisukeisyyttä ja toimeen tarttumista tavoitteiden mukaisesti. Ihmiset huomaavat myös herkästi kuinka omistautunut esimies itse on tehtävälleen. 33 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J2.



5.2. Valmentava johtaja

KANTOJÄRVI, PIRITTA

*Fasilitointi
luo uutta*
– Menesty
ryhmän
vetäjänä

Talentum 2012
978-952-14-1799-3

★★ 2

Kirja on käytännön käsikirja luovan ongelmanratkaisun prosessin vetäjälle. Ryhmäprosessin vetäjän tärkein kyky tekijän mukaan on saada osallistujat syttymään ja sen jälkeen sammuttaa roihu niin, että parhaat kipinät jäävät elämään. Syttymisvaiheessa tuotetaan ideoita ja jaetaan osaamista. Sammuttamisessa valitaan ja analysoidaan. Hyvä vetäjä saa osallistujat ymmärtämään, mistä kussakin ideassa on kyse. Ryhmäprosessien ohjaaminen on taito, jota esimiehet, projektipäälliköt, kehittäjät ja konsultit tarvitsevat tulevaisuudessa yhä enemmän. Kirjan avulla voi opetella valitsemaan erilaisiin tilanteisiin sopivat työkalut. Ryhmä saa lyhyemmässä ajassa aiempaa enemmän aikaiseksi. Jokainen luovan ongelmanratkaisun prosessin vaiheista sisältää divergenssin (avaaminen) ja konvergenssin (sulkeminen). Fasilitaattorin ydinkompetensseja on sen varmistaminen, että ryhmä keskittyy kerrallaan joko divergenssiin tai konvergenssiin, jotta molemmat vaiheet saadaan vietyä läpi tuloksettaasti. Kirjoittaja kehottaa jokaista fasilitaattoria kokeilemaan uusia ryhmätyökaluja ja jakamaan onnistumisen ryhmän kanssa. Kirjassa on esitelty 53 ryhmätyökalua. 15 kolahdusta. Y1+Y2+TV.

KUPIAS, PÄIVI &
SALO, MATTI

Mentorointi 4.0

Talentum 2014
978-952-14-2315-4

★ 3

Kirja tarjoaa käytännön tietoa mentoroinnista. Ryhmittely eri sukupolvien mentorointeihin kirkastaa kulloinkin tarvittavan mentoroinnin tavoitteen asettelua. Kirjoittajat näkevät mentoroinnin kehityksessä neljä isoa vaihetta, sukupolvea, joiden myötä mentorointi muuntuu tiedon jakajasta mentoroitavan ymmärryksen kasvattajaksi. Työelämän muuttuessa myös käsitys tiedosta ja oppimisesta muuttuvat. Enää ei ajatella, että tietoa voi tai kannattaa edes yrittää siirtää kokeneilta ammattilaisilta kokemattomille.

Mentoroinnille asetetaan tavoitteet, joiden toteutumista arvioidaan. Mentori ja mentoroitava (aktori) laativat yhdessä mentorointisopimuksen, joka sisältää tavoitteet, mentoroinnin pelisäännöt ja alustavan etenemissuunnitelman. Oppiminen ei ole kuitenkaan vain tiedon vastaanottamista, vaan aktiivista puuhaa, jossa uusi tieto tai taitoon liittyvä tieto kohtaa oppijan aikaisemman osaamisen, kokemukset ja tunteet. Hyvä ja kehittävä mentorointisuhde on aina hyvä ihmissuhde. Hyvään ihmissuhteeseen kuuluvat vastavuoroisuus, luottamus ja keskinäinen arvostus, mikä takaa sen, että toista halutaan kuunnella. Mentorointi antaa paljon kaikille osapuolille ja kehittää heidän oppimistaitojaan. Nämä asiat olen itse voinut myös todeta toimiessani mentorina. Y1+V.

KURTTILA, MINNA
& LAANE, TAINA &
SAUKKOLA, KIRSI &
TRANBERG, TIINA

*Arvostus –
valmentava
kirja esimiehille*

ProTammi 2010
978-951-31-5319-9

★ I

Kirja kiteyttää neljän kokeneen ammattilaisen osaamisen ihmisten johtamisesta rohkeiksi pohdinnoiksi ja tehokkaiksi harjoituksiksi. Kirjassa kannustetaan tutustumaan omiin ajatustapoihin esimerkiksi meditoimalla ja mietiskelemällä. Työn merkityksen tunteminen itselle on tärkeää. Työn on oltava sopivan haasteellista ja haasteiden on kasvettava asteittain, kun taidot kasvavat. On panostettava jokaisen vahvuuksiin ja jaettava kunnia niille, joille se kuuluu. Konfliktitilanteisiin kannattaa puuttua nopeasti.

Johtamista voi verrata kätilöön (John Heider). Kätilö auttaa jonkun toisen syntymää. Hän toimii tapahtuman helpottajana. Jo Sokrates esitti toimivansa kätilönä auttamassa uusien ajatusten synnyttämisessä. Siitä itselleni tuli mieleen Partus (lat. synnytys) ja siksi Tiimiakatemiassa on tenttien sijaan synnytyksiä. Tekijät kannustavat myös mestari-kisälli-oppipoika -asetelmaan, jonka moni on havainnut toimivan hyvin Tiimiakatemiassa.

Nyt on muotia mindfulness eli tietoinen hyväksyvä läsnäolo. Mieltä harjoitetaan olemaan tässä ja nyt. Sinulla on oltava ainakin yksi ihminen, joka on puolellasi ja tukenasi vankkumatta. Vapaalla ja keveällä energialla pääsee usein pitemmälle kuin väkisin vääntäen ja työstä myös palautuu nopeammin. Kaiken menestyksen ja taidon takaa löytyy tuhansia tunteja harjoittelua ja tämä koskee myös esimiestyötä. Kiva pieni kirja täynnä harjoituksia. 15 kohladusta. Y1+Y2+Y3+J2.

MAXWELL, JOHN C.
*Asenne –
Mitä jokaisen
johtajan
tulee tietää*

Päivä 2006
952-475-144-5

★★ I

Tämä kirja oli mukava lukuyllätys tammikuussa 2008. Tekijä on tunnettu saarnaaja Amerikan mailta, mutta tässä pienessä opuksessa se ei häiritse. Maxwell on erikoistunut vapaaehtoisorganisaatioiden johtamiskäytäntöjen kehittämiseen ja on kirjoittanut kymmeniä johtamisoppaita, joita on nyt ryhdytty suomentamaan. Oikea asenne ei takaa onnistumista, mutta väärä asenne takaa epäonnistumisen; seisomme ja kaadumme asenteemme mukana. Johtajan työhön ja tiimiin vaikuttavat seuraavat viisi totuutta: 1) Asenteella on voima koota tai hajottaa tiimi. Voittajan särmä on asennetta, ei kyvykkyyttä. 2) Asenne voimistuu kosketuksissa muiden kanssa. Kun tiimin jäsen osoittaa vahvaa työmoraalia ja sillä on myönteinen vaikutus, muut seuraavat hänen esimerkkiään. 3) Huonojen asenteiden esimerkkivaikutus on hyviä nopeampi. 4) Väärän asenteen toteaminen voi olla vaikeaa, koska asenteet ovat subjektiivisia. 5) Jos kelvottomille asenteille ei tehdä mitään, ne hajottavat kaiken. Ne eivät koskaan katoa itsestään, ellei niitä käsitellä jotenkin. Muuten ne yksinkertaisesti märkivät ja hajottavat tiimin.

Kelvottomat asenteet ovat joukkueen tuho. Asenteemme tehtävää aloittaessamme vaikuttaa lopputulokseen enemmän kuin mikään muu. Amerikkalainen kirjailija William Saroyan on sanonut: ”Hyvät ihmiset ovat hyviä, koska he ovat tulleet viisaiksi epäonnistumisten kautta. Mehän tiedämme, että viisastumme hyvin vähän menestyksestä.” Ennen kuin ihminen oppii omasta kokemuksestaan, että hän voi selviytyä vastoinkäymisistä hän on ha-

▶▶

5.2. Valmentava johtaja

- lutan haastamaan itseään. Kun luet yrittäjien tarinoita, joita Yrittäjän Parhaat – valintaoppaassamme on runsaasti, huomaat, että menestyneet yrittäjät kertovat lukuisista vastoinkäymisistä ja takaiskuista, jotka ovat avanneet uusia mahdollisuuksia. Kirjoittaja kehottaa pitämään korkeassa kurssissa ihmisten kiittämistä. Hän itse käyttää seuraavaa lähestymistapaa: Arvosta ihmisiä. Kiitä yrityksestä. Palkitse suorituksesta. Menestys on sitä, että tuntee oman elämänsä tarkoituksen, kasvaa saavuttamaan omien mahdollisuuksiensa täydet rajat ja kylvää siemeniä, jotka hyödyttävät muita. Kiva pieni kultainen kirja. 53 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J2.

RISTIKANGAS,
MARJO-RIITTA &
GRÜNBAUM, LENI

*Valmentava
esimies –
Onnistumista
palvelevat
positiot*

Talentun Pro 2016
978-952-14-2925-5

★★ 2

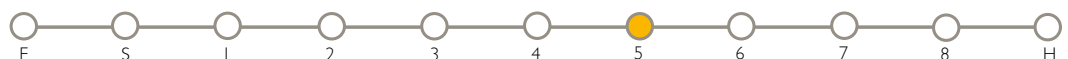
Valmentava esimiestyö on tavoitteellista, osallistuvaa ja arvostavaa vaikuttamista. Se perustuu ennen kaikkea oikeaan asenteeseen, positiiviseen ihmiskäsitykseen ja haluun kehittyä. Valmentavan esimiehen ei tarvitse olla yli-ihminen, vaan ajatteluaan kehittävä ja tunteitaan hyödyntävä johtamisen ammattilainen. Valmentava esimies innostaa ja innostuu yhdessä johdettavien kanssa. Kirja opastaa kehittymään valmentavaksi esimieheksi. Esimiehistä ei yritetä muovata pelkkiä koutseja, vaan valmentajalla on muitakin rooleja.

Erityisesti viime vuosituhanen lopulla alkanut tiimiorganisaatioiden rakentamisen trendi on muuttanut merkittävästi esimiestyön fokusta. Asioiden johtamisen sijaan huomio siirtyi ihmisten johtamiseen, yksilöiden osallistamiseen ja tiimipalavereiden lisäämiseen. Tiiminvetäjäajattelun taustalla on pyrkimys rakentaa mahdollisimman itseohjautuvia tiimejä, joissa esimiehen rooli pyritään minimoimaan. Tiimiläiset jäivät monesti yksin, ilman esimiehen tukea. Tällöin kuitenkin havaittiin se, että tiimiläisiä on valmennettava toimimaan itsenäisesti.

Liiderin roolissa esimies kertoo tiimin ja organisaation suunnan vision muodossa. Liiderin roolissaesimies näyttää suuntaa ja kykenee ohjaamaan työntekijöitä toimimaan mission ja vision suuntaisesti sekä toimii itse vahvana esimerkkinä tästä. Coachin roolissa esimies sparraa ja oivalluttaa johdettaviaan toteuttamaan itseään yhteisten tavoitteiden suunnassa. Kyse on vastuullisuuden johtamisesta. Koutsi pyrkii myös toimimaan ja synnyttämään omaehtoista innostumista, sitoutumista ja vastuuta yhteistyön onnistumisesta.

Valmentava johtaja keskittyy vahvuuksiin luomalla innostusta, sitoutumista ja kilpailukykyä. Vahvuudet ovat olemassa olevia taitoja, kykyjä ja toimintatapoja, jotka tuntuvat omilta ja luontaisilta. Vahvuuksien käyttäminen antaa energiaa, tuottaa tyytyväisyyttä ja saa aikaan tuloksia. Vahvuuksien käyttäminen antaa energiaa ja virtaa, kun taas keskittyminen heikkouksien kitkemiseen vie energiaa ja pahimmillaan jopa uuvuttaa.

Tiimin johtamisen ydintaidot ovat todellista megaosaamista. Tärkein onnistumisen edellytys on halu oppia ja kehittyä tiimin valmentajana. Kukaan ei tule koskaan siinä valmiiksi. Tiimin toiminta on teoriassa ja käytännössä ►►



5.2. Valmentava johtaja

- niin monimutkaista, ettei sitä noin vain voida analysoida selkeiksi toiminta-ohjeiksi. On kokeiltava erilaisia toimintatapoja ja löydettävä ne keinot, jotka sopivat juuri minun tiimiini. Tavoitteellisen ja tuloksekkaan tiimin motto: Mihin fokusoimme ja kiinnitämme huomiota, se kasvaa ja vahvistuu. Tiimissä toimiminen on ihmiselle aina tunteita tuottavaa, koska ryhmässä ihminen joutuu sekä joustamaan että ottamaan haasteita. Hyvä kirja valmentajille. 45 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

RISTIKANGAS,
MARJO-RIITTA &
RISTIKANGAS, VESA

*Valmentava
johtajuus*

WSOYpro 2010
978-951-0-35961-7

★★ 3

Tekijöitten mukaan vanhan johtamiskulttuurin uskomukset voi heittää romukoppaan, sillä johtamisen painopiste on muuttunut. Tämä lause lienee kaikissa vuonna 2010 lukemissani lähes 50:ssä johtamisen ja valmentamisen kirjassa. Valmentavat johtajuuden ajattelumallit valtaavat asteittain organisaatiot. Tekijöitten mukaan johtaminen on luottamusbisnestä. Valmentavaa ajattelua ja toimintaa ei rakennu, jos ei ole luottamusta, sillä luottamus rakentuu yksilöiden välisissä suhteissa.

Kirjassa edetään systemaattisesti esimiestyön tiimalasin avulla. Johtaminen nähdään kolmesta eri näkökulmasta: Coach, Manager ja Leader. Aluksi painotetaan, että fokus on hetkessä. On opeteltava pysähtymään, olemaan läsnä ajatuksilleen ja tunteilleen, jolloin vuorovaikutuskanava on auki omaan sisäiseen maailmaan. ”Valmentava johtaja laskeutuu johdettaviensa kanssa samalle tasolle.” On virittädyttävä spontaanisuuteen. Urheilijat käyvät läpi tulevan tapahtuman ennen liikkeellelähtöä. Esimerkiksi pujottelussa näkee usein lähtöpaikalla rytmisesti ”kiemurtelevia” urheilijoita. Sokrateen oppien mukaan kehoitetaan keskittymään vahvuuksiin ja myönteiseen palautteeseen.

Kun fokus on yhdessä tekemisessä puhutaan tiimeistä. Mihin ollaan menossa? Mikä on tiimin yhteinen tavoite? Miten yksilöitten ja tiimin tavoitteet liittyvät toisiinsa? Mitä tiiminä voidaan tehdä paremmin, jotta tavoitteeseen päästään? Haastavat tavoitteet pakottavat tiimin kehittymään. Näitä asioita pohdimme melkein päivittäin tiimivalmentajiemme kanssa Tiimiakatemiassa. Ja innostaminen ja kannustaminen ovat myös tiimivalmentajan perustekemistä kuin kirjassa mainitun valmentavan johtajan.

”Rohkeus unelmoida, käydä dialogisia keskusteluja, kokeilla ja erehtyä, oppia yhdessä sekä julistaa yhteisiä onnistumisia. Jokainen tarvitsee onnistumista ja niiden juhlistamista. Innostus syntyy, kun saa olla mukana, osallistua ja vaikuttaa.” Suosittelen ehdottomasti jokaiselle tiimivalmentajalle tätä valmentavan johtamisen tai johtavan valmentamisen kirjaa. Tästä tuli mieleeni, että kaverijohtaja vaatii toiminta-alustaksi aina tiimiorganisaation. Ja toiseksi, että sinuun luotetaan, sen eteen on tehtävä 40 vuotta kovaa työtä. 47 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2+V.

RISTIKANGAS, VESA &
RISTIKANGAS,
MARJO-RIITTA &
ALATALO, MARJO

Valmentava
mentorointi

Kauppakamari 2019
978-952-246-554-2

★★★ 2

UUSI!

Kirja tuo mentorointiin tuoreen näkökulman yhdistämällä siihen valmentavan otteen. Teos murtaa perinteistä käsitystä mentoroinnista, missä kokenut konkari siirtää omaa ajatteluaan ja tietämystään nuoremmalle. Moderni mentorointi yhdistää sopivia ihmisiä eri toimialoilta ja hyödyntää hyvinkin erilaisissa tehtävissä olevien ihmisten osaamista tuloksekkaasti. Kirja on käytännönläheinen opas niin mentorille kuin mentoroitavalle. Sen esimerkkien avulla on mahdollista rakentaa molempia osapuolia hyödyttävä luottamuksellinen yhteistyösuhde, jossa mentori ja mentoroitava oppivat toinen toisiltaan. Kirja aktivoi lukijaa pohtimaan mentorointisuhteen hyötyjä ja haasteita sekä keinoja haasteiden ylittämiseen.

Valmentava mentorointi poikkeaa perinteisestä tiedon siirtämiseen perustuvasta mallista siinä, että lähtökohtana on tasavertainen yhteistyösuhde. Valmentamisen yhdistäminen mentorointiin on ajankohtaista juuri nyt, koska kompleksisessa maailmassa asiat ovat lähes aina monimutkaisia ja moniulotteisia. Tulevaisuuden Nobel-palkinnotkin todennäköisesti voitetaan tiimityöllä, ei niinkään yksilösuorituksina. Menestymiseen tarvitaan yhteistä ajattelua, erilaisia pallotteluseiniä, moniäänistä keskustelua sekä yli toimialarajojen menevää ideointia ja ajatusten vaihtoa. Valmentava mentori hyödyntää omaa kokemustaan esittämällä oivalluttavia kysymyksiä ja haastamalla mentoroitavan ajattelua.

Valmentavassa mentoroinnissa mentoroitavan on oltava aktiivinen. Valmentava mentorointi on yhteinen oppimismatka, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat ja tulevat vaikutetuiksi, oppivat toisiltaan. Tässä auttaa esimerkiksi kirjan mentoroitavan 10 kohdan pikatesti ja mentoroitavan hälytystesti. Oikeanlaisen mentorin etsinnässä on syytä pysähtyä hetkeksi miettimään, mitä mentorilta ja alkavalta yhteistyöltä haluaa: 1) Yksi vai useampi mentori? 2) Miten paljon tarvitset haasteellisuutta? 3) Mikä merkitys on maantieteellisellä sijainnilla? 4) Mitä ominaisuuksia mentorissa olisi syytä olla?

Oppiminen ei ole tiedon siirtoa, vaan tiedon käsittelyä tavalla, jonka avulla syntyy uusia yhteyksiä ja ajatuskuvioita, joita ei ennen tapaamista ollut vielä olemassa. Tapaamisista ei saa parasta irti, jos niihin ei valmistauduta kunnolla. Valmistautuminen on mentoroitavalle erityisen tärkeää, koska hän lähtökohtaisesti on prosessin omistaja ja huolehtii tapaamisen sisällöistä. Valmistautumisesta ja sen tärkeydestä kannattaakin ehdottomasti puhua jo heti yhteistyön alkuvaiheessa ja arvioida sitä mentorointiprosessin edetessä.

Monet organisaatiot ovat lähteneet toteuttamaan erilaisia mentorointiohjelmiä. Valmentavan mentoroinnin kannalta onnistuminen edellyttää sitä, että valmentavan ajattelun perusta on sisäistetty. Seuraavat asiat on ainakin varmistettava: 1) Johdon tuki 2) Mentorointiohjelman linkittäminen muihin kehitystoimenpiteisiin 3) Tarkoituksen ja roolien kirkastaminen 4) Mentorin ja mentoroitavan yhteensovittaminen 5) osallistujien kouluttaminen yhdessä ja erikseen. Tämä teos kannattaa lukea aluksi, jos harkitset mentorointia itsesi kehittämisessä. Samoin mentorin on hyvä kerrata kirjasta keskeisimmät asiat oma työpanoksensa parantamiseksi. Y1+Y2+Y3+TV. 30 kolahdusta.

5.2. Valmentava johtaja

SOIKKANEN, ANTTI
*Toimiva kuva
kaaoksessa*

Infor 2012
978-952-5928-26-6



Kirjassa käsiteltävät toiminnalliset ja visuaaliset menetelmät auttavat hahmottamaan ja ymmärtämään keskenään ristiriitaisia tekijöitä muutoksissa. Menetelmät ja harjoitukset käyttävät hyväksi laajasti kykyjämme – aistejamme, ajattelua, kuvittelua, toimintaa ja yhdessä luomista. Kirjassa käytetään systeemistä ajattelua. Yhteys luo merkityksen. Keskeisiä elementtejä systeemisessä ajattelussa ovat 1. tapahtumat toiminta ja käyttäytyminen, 2. merkitys tai uskomus tilanteesta ja 3. havainto riippuen näkökulmasta, josta tilannetta tarkastellaan. Ydinkysymys on, miten voimme muuttaa tilannetta muuttamalla näkökulmaa asiaan ja aikaansaada käyttäytymisen muutoksen.

Systeemisessä ajattelussa keskeisenä näkökulmana ovat suhteet. Merkityksellisinä nähdään ne suhteet, joissa henkilö toimii. Ammatillisessa osaamisessa yhä tärkeämpää on kyky luoda uusia yhteyksiä, yhdistellä ja muokata tietoa. Toiminnan kannalta merkityksellisempiä ovat ne verkostot, yhteisöt, joihin henkilöllä on yhteydet, kuin hänen yksilölliset ominaispiirteet tai kykynsä. Ammatillinen osaamisemme on tekijän mielestä keskeisesti suhteisamme ja verkostoissamme. Kirjoittaja on koonnut muutamia oppimiseen liittyviä seikkoja.

Oppiminen tapahtuu kokeilemalla, tutkimalla ja itse tekemällä. Uusien ajattelu- ja toimintatapojen kokeilemisestä pitää suositella ilman uhkaa jälkiseurauksista. Toiminnallisten menetelmien keskeinen ajatus on, että voimme ulkoistaa omat kokemuksemme, ajatuksemme ja tuntemuksemme (=oman sisäisen maailmamme) näyttämölle. Samalla avautuu mahdollisuus tutkia, laajentaa ja muovata kokemuksiamme.

Kirjassa käsitellään myös paljon ryhmässä työskentelyä. Kirjoittajan mukaan ryhmädynamiikka syntyy siitä, että ryhmä pyrkii yhdessä ratkaisemaan liittymisen ja erillisyyden välisen dilemman. Ryhmän jäsenet liittyvät toisiinsa sen mukaan, miten turvallisiksi he kulloinkin olonsa ryhmässä tuntevat. Kun ryhmä pystyy ratkaisemaan erillisyyden ja liittymisen tarpeen, ryhmä saavuttaa luovan toiminnan tason. 21 kolahdusta. Y1+Y2+TV.

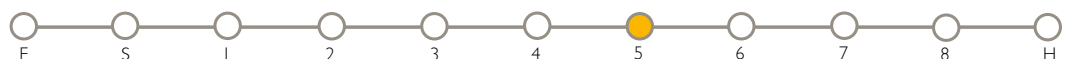
WEISS, TRACEY &
KOLBERG, SHARYN
*Coaching
Competencies
and Corporate
Leadership*

St. Lucie Press 2003
1-57444-319-4 (engl.)



Tämä kirja pyrkii sinua tehokkaammaksi johtajaksi. Valmentaminen on taitoa antaa takaisin. Kaikille uusille johtajille olisi suositeltavaa hallita valmentamisen taidot. Koulumenestyksellä ja työmenestyksellä ei näytä olevan mitään korrelaatiota. Työmenestyksen ratkaisee sinun kompetenssisi. Sen voi määritellä henkilökohtaisena ominaisuutena, motiivina, käyttäytymisenä, taitona tai tietona, joka on todistettu loistavana työsuorituksena. Valmentajan pätevyytesi perustan luo halukkuutesi kasvattaa ihmisiä löytämään oman pätevyytensä merkitys organisaation bisnesmenestykselle.

Eräs kaikkein kovimmista jutuista, joita sinä voit tehdä valmentajana on auttaa johtajia uskomaan itseensä ja auttaa heitä oivaltamaan, että he pystyvät enempiin kuin he itse uskovatkaan. Sinun on oltava ensiksi johtaja ja toiseksi valmentaja. Johtajana sinun työsi on asettaa tavoitteet ja odotukset suoritukselle. Valmentajana roolisi on auttaa johtajia kehittämään tarvitsemiaan



- taitoja tulosten saavuttamiseksi. Johtajan työ on ensisijainen. Jos joku joka työskentelee sinulle ei ole selvillä organisaation tavoitteista ja pätevyysvaatimuksista, valmentaminen on ajan hukkaa. Sinun on koottava tietoja tuloksista ja tehtävä valmennettavan kanssa suunnitelma kompetenssin lisäämiseen. Koko ajan on reflektoitava ja tuettava kehitystä. Loistava kirja jokaiselle johtajalle, joka aikoo olla myös valmentaja. 53 kolahdusta. J2+Y1+Y2+Y3+V.

ÅGE, LARS-JOHAN
Happy, Happy
– Viisi askelta
yhteis-
ymmärrykseen
kenen hyvänsä
kanssa

Docendo 2020
978-952-291-725-6

★★ 2

UUSI!

Entä jos turhauttavien kompromissien sijaan voisit päästä kenen hyvänsä kanssa yhteisymmärrykseen asiasta kuin asiasta viidellä askeleella? Ja vieläpä niin, että osapuolet ovat ratkaisuun tyytyväisiä nyt ja tulevaisuudessa. Kirjoittaja on kehittänyt happy-happy -menetelmän, joka ylittää pidemmälle kuin tuttu win-win -tavoite. Se keskittyy myönteisyyteen, suhteisiin, yhteistyöhön ja tulevaisuuteen. Tavoitteena on parempi elämän laatu ja merkityksellisyys. Menetelmää voi käyttää sekä töissä että yksityiselämässä. Kyse voi olla oman näkemyksen saamisesta läpi asiakkaan tai pomon kanssa tai siitä, että työtoverisi sanovat yhtäkkiä kyllä ideoillesi. Tai siitä, että teinin saa vähentämään pelaamistaan.

Viisi askelta ovat nämä: 1) myönteinen tunne 2) pohdinta 3) huolehdi vuorovaikutussuhteesta 4) oikea puhe 5) pidä varalla suunnitelmaa B ja tuloksena on happy-happy. Jos haluamme tulla toimeen toisen kanssa, ymmärtämys – ja sen osoittaminen – on eräs tärkeimmistä asioista. Se on mahdollista peilisolujen ansiosta. Ne ovat perusta sille, mitä kutsumme näkökulman vaihtamisen taidoksi ja myötätunnoksi. Ne ovat tärkeässä roolissa kaikissa tilanteissa, joissa kohtaamme toisia ihmisiä. Syy on simppele: kun olemme hyvällä tuulella, meistä tulee yksinkertaisesti luovempia, ongelmanratkaisukykyisempiä ja kykenevämpiä ratkaisemaan sosiaalisia konflikteja. Aivomme erittävät dopamiinia, joka aktivoi aivojemme järkevän osan, jossa kakki nämä kyvyt sijaitsevat.

Oikealainen pohdinta sisältää kaksi yksinkertaista kysymystä: 1) Mitä haluamme? 2) Mitkä ovat vaihtoehdot? Kysymykseen yksi on hyvä apu prioriteettilista. Kirjoitamme itsellemme tärkeät asiat vasemmalle puolelle ja oikealle puolelle asiat, joiden uskomme olevan tärkeitä toiselle osapuolelle. Toinen kysymys kertoo, että oikeanlainen pohdinta tarkoittaa myös useita vaihtoehtoisia ratkaisuja.

Vuorovaikutussuhteesta huolehtiminen tarkoittaa sitä, että jos haluamme hyvän yhteyden ja suhteen toiseen ihmiseen, meidän on osoitettava sekä uteliaisuutta että ymmärtämystä ja varmistettava, ettei meitä pidetä itsekeskeisinä. Kun huolehdimme tällä tavoin vuorovaikutussuhteesta, ansaitsemme oikeuden olla oikeassa ja helpotamme toisille itsestään ja haluamistaan asioista kertomista, mikä on välttämätöntä kaikkia tyydyttävän ratkaisun löytämiseksi. On käytettävä kysymyksiä (kahta suurta löytöretkeilijää) ”mitä/mikä” ja ”kuinka/miten”. Kun tarvitset lisää selityksiä ja tietoa, sano: ”Auttaisitko ymmärtämään...”

5.2. Valmentava johtaja

►► Neljäs askel on oikea puhe. Jos päädyt tilanteeseen, jossa käytte kauppaa näkökannoilla, riskinä on, että molemmat joutuvat kokemaan kolme suurta haittaa ajanhukan, huonojen päätösten ja heikentyneiden suhteiden muodossa. Yritä siis ohjata keskustelua rakentavampaan suuntaan. Eräs tapa tehdä niin on alkaa puhua tarpeista ja vaihtoehtoista eli siitä, mikä itse kullekin on tärkeää, ja miten voitte saada aikaan molempia tyydyttävän ratkaisun.

Viides askel on varasuunnitelma. Menestyvimpiä ovat ne, joilla on hyvä varasuunnitelma (James A. York). Jos tähän tilanteeseen päädytään, vaikka kaikki neljä ensimmäistä askelta on tehty parhaan kyvyn mukaan, on kyse toisen liskoaivojen suorittamasta kaappauksesta. Tavallisimmin joku kieltäytyy luopumasta jostain näkökannasta. Paras varasuunnitelma näitä tilanteita varten on kysymysten esittäminen ja kuuntelu, jotta toisen järki aktivoituisi. Kaiken kaikkiaan tämä on erinomainen kirja valmentaville johtajille ja tiimivalmentajille. Muista, että yhteistyö on ihmiselle hyödyllisempää kuin kamppailu ja kilpailu. Kirjoittaja toivoo vierailuja sivuilleen www.larsjohanna.com. 40 kolahdusta Y1+Y2+J2+TV.

ÅHMAN, HELENA
& GUSTAFSBERG,
HARRI

*Tilannetaju
– päättä
paremmin*

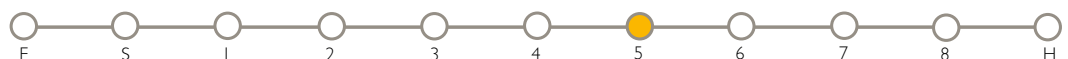
Alma Talent Pro 2017
978-952-14-3144-9

★ 3

Yksi parempi tai nopeampi päätös voi ratkaista yrityksen kohtalon. Yksi väärä kommentti väärässä paikassa voi pilata tärkeän luottamussuhteen. Tilannetajun kadottaminen elämäsi kriittisessä kohdassa voi muuttaa kaiken. Tilannetaju – kyky muodostaa kokonaiskuva kuhunkin hetkeen vaikuttavista tekijöistä ja toimia sen pohjalta parhaalla mahdollisella tavalla – on henkisen suorituskyvyn keskeinen elementti ja taito, jota voi kehittää. Kirja antaa selkeitä käytännön vinkkejä, miten säilyttää toimintakyky arjen epävarmoissa tilanteissa ja välttää vääriä ratkaisuja. Monimutkaisuuden lisääntyminen alkaa olla suurin johtajien kohtaama ongelma.

Tilannetajun kehittyminen on paitsi yksilön asia myös organisaation tai tiimin yhteinen asia. Kirjassa esitellään kahdeksan tilannetajutekijän malli: 1) Vaikuta mielen kuormaan 2) Maksimoi energiataso 3) Heikennä havaintoharjoja 4) Suuntaa huomio 5) Säädä tunteita 6) Selkiytä ajattelua 7) Herkistä intuitiota 8) Jalosta tapoja ja 9) Jokerina oma tilannetajuun vaikuttava mahdollinen tekijä, joka listasta puuttuu. Poimin näistä tekijöistä vain muutamia tekijöitä, jotka kiinnittivät huomiotani.

Tilannetajua voimme kaikki parantaa unen laadun kautta. Ensinnäkin on hyvä luoda nukkumista edistävät olosuhteet. Toiseksi on vältettävä älyllistä ponnistelua ja vaativien tehtävien tekemistä sekä negatiivista ajattelua juuri ennen nukkumaanmenoa. On myös hyvä oppia ajattelemaan ja rentouttamaan itsensä uneen. Älä yritä nukkua väkisin, yritä mieluummin pysyä väkisin hereillä. Voi myös kokeilla 4–7–8 -menetelmää. Hengitetään sisään neljän sekunnin ajan, pidätetään hengitystä seitsemän sekuntia ja uloshengitetään hitaasti kahdeksan sekuntia. Sitten tämä toistetaan. Tekniikkaa on harjoiteltava kahdesti päivässä kuuden viikon ajan. Oikean hengitystekniikan harjoittelu on erittäin tärkeää tilannetietoisuuden tavoittelemisessa.

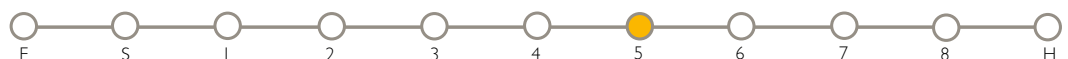


►►

5.2. Valmentava johtaja

- Intuition täysimääräinen hyödyntäminen edellyttää kykyä olla epäselvän äärellä sekä sietää ja ymmärtää ristiriitaisia totuuksia, jotka ovat totta yhtäaikaan, sekä kykyä liikkua periksiantamattomasti, kunnes nämä erilaiset käsitykset sulautuvat yhteen. Tämä ominaisuus on löytynyt niin sanotuilta superennakoijilta. Sulauttaminen vaatii kykyä ylläpitää vaativaa balanssia olla riittävän herkkä mutta erottelukykyinen, riittävän auki mutta silti järjissään. Jokaisella meillä on omanlaisensa tavat saada intuitiivista tietoa. Joku näkee tiedon väreinä, toinen kuvina, kolmas tuntemuksina. Ei ole oikeaa tai väärää tapaa.

MindCoach-valmennusmenetelmän kolmivaiheisella menetelmällä voi parantaa suorituskyykyään. Ensin säädetään keho ja mieli: Fysiologinen ja mentaalinen säätäminen keskittyneellä hengitysharjoituksella. Toiseksi hyödynnämme mielikuvia: Hermojärjestelmän aktivoiminen mentaalisen harjoittelun avulla, ja optimaalisen tunteen kuten itseluottamuksen vahvistaminen. Kolmanneksi maadoitamme aistit ja mielen tilan: Keskittymiskyvyn suuntaaminen, aistien virittäminen, mielen fokusoiminen ja kehon maadoittaminen suoritushetkeen. Tulevaisuuden elämässä nousevat merkityksellisiksi World Economic Forumin mukaan seuraavat osaamiset: kyky ratkaista monimutkaisia ongelmia, luovuus, ihmisten johtaminen, toisten kanssa toimiminen, arviointi ja päätöksenteko, palveluasenne, neuvottelutaidot ja kognitiivinen joustavuus. Kaikki nämä linkittyvät tilannetajuun. 25 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.



6. Markkinointi

UUDET KIRJAT 30. PAINOKSEEN 2020

APUNEN, ANTTI: Haastajasta hittipalveluksi – tuotteista ideastasi menestyjä, Alma Talent 2020

HALONEN, MISME: Vaikuttajamarkkinointi, Alma Talent 2019

JOHNSON, MICHAEL: Branding in Five and a Half Steps, Thames & Hudson 2019

KOIVISTO, MIKKO & SÄYNÄJÄKANGAS, JOHANNA & FORSBERG, SOFIA:
Palvelumuotoilun bisneskirja, Alma Talent 2019

MATTINEN, MIKKO: Mistä kasvaa? Opas digiajan johtajalle, Alma Talent 2020

POHJOLA, JUHA: Brändin ilmeen johtaminen, Alma Talent 2019

VAHTOLA, MARINA: Intohimona brändit, Docendo 2020

AJATUSJOHTAJUUS

AAPOLA, SARI: Tunnustettu asiantuntijuus – Thought Leadership myynnin ja markkinoinnin perustana

AULA, PEKKA & HEINONEN, JOUNI: Maineen uusi aalto

HEIMO

EARLS, MARK: Herd

GODIN, SETH: Tribes – We Need You to Lead Us

KAWASAKI, GUY: Enchantment – How to woo, influence and persuade

HENKILÖBRÄNDI

AALTO, TUIJA & UUSISAARI, MARYLKA: Löydy – brändää itsesi verkossa

KORTESUO, KATLEENA: Tee itsestäsi brändi – asiantuntijaviestintä livenä ja verkossa

PÄÄKKÖNEN, LAURA: Social Selling – Henkilöstöbrändi, verkostot ja sosiaalinen media B2B-myynnissä

ASIAKASKOKEMUS

AHVENAINEN, PERTTU & GYLLING, JANNE & LEINO, SANI: Viiden tähden asiakaskokemus

ALBEE, ARDATH: Digital Relevance – Developing Marketing Content and Strategies that Drives Results

KANKKUNEN, PETTERI & ÖSTERLUND, PÄR: Tykkäämistalous

LÖYTÄNÄ, JANNE & KORTESUO, KATLEENA: Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen

QUINN, FEARGAL: Asiakas ykköseksi

SEWELL, CARL: Customers for life

PALVELUMUOTOILU

KOIVISTO, MIKKO & SÄYNÄJÄKANGAS, JOHANNA & FORSBERG, SOFIA:
Palvelumuotoilun bisneskirja

MIETTINEN, SATU (toim.): Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen

RANTANEN, MARJO: Tunnelmamuotoilu

TUULANIEMI, JUHA: Palvelumuotoilu

TARINAT

MIKA AALTONEN & TITI HEIKKILÄ: Tarinoiden voima – miten yritykset hyödyntävät tarinoita

HILLIAHO, LAURI & PUOLITAIVAL, JOHANNA: Ilmiön kaava

PIHA, KIRSI: Rytmihäiriö – Tartu mahdollisuuksiin tai kuole

RAUHALA, MERVİ & VIKSTRÖM, TARJA: Storytelling työkaluna – Vaikuta tarinoilla bisneksessä

BRÄNDIN UUSI KOVA KOLMIKKO

JOHNSON, MICHAEL: Branding in Five and a Half Steps

POHJOLA, JUHA: Brändin ilmeen johtaminen

VAHTOLA, MARINA: Intohimona brändit

6.1. Kehyskertomus

= kirja, joka kertoo sinulle, mistä on kysymys oppimisen muutoksessa tänään ja huomenna.

GERDT, BELINDA &
ESKELINEN, SANNA

*Digiajan
asiakaskokemus
– Oppia
kansainväliseltä
huipulta*

Alma Talent 2018
978-952-14-3341-2

★★★★ 3

Digitalisaatio alleviivaa asiakaskokemuksen merkitystä, kasvattaa asiakkaiden odotuksia ja korostaa yritysten välisiä eroja. Uudet teknologiat antavat yrityksille mahdollisuuden loistaa asiakkaiden silmissä. Tähän kirjaan on koottu esimerkkejä asiakaskokemusten parhailta tuottajilta eri toimialoilta. Mukana on kuusi toimialaa: koulutus, lentoasematoiminta, majoitus, pankkitoiminta, terveydenhuolto ja vähittäiskauppa. Kuvaan tässä artikkelissa pääasiassa koulutussektoria.

Muutamit seuraavat vuodet näyttävät, miten tekoäly ja robotiikka muuttavat yrityksiä ja yhteiskuntaa laajemminkin. Teknologiayhtiöt Amazon, Microsoft, Google ja IBM ovat modernien teknologioiden, kuten tekoälyn kehityksessä jo pitkällä. Ekosysteeminen taistelu kiihtyy ja keskittyy, kun aikaisin digitalisoituneet yhtiöt ulottavat toimintansa vahvojen prosessiensa ja uskollisten asiakkaidensa myötävaikutuksella yhä uusille toimialoille. Ekosysteemien myötävaikutuksesta syntyy aivan uudenlaisia palvelukokonaisuuksia.

Brändien merkitys säilyy mutta heikentyy. Vahva ekosysteemi yhdessä markkinointi- ja jakelukanavien kanssa sen sijaan korostuvat. Vaikutus on erittäin suuri toimialoilla, jotka myyvät funktionaalisia tuotteita kuluttajille, kuten vakuutuksia, energiaa ja pankkipalveluja. Brändit, jotka vastaavat kuluttajien arvoihin ja vahvistavat kuluttajien yksilöllisyyttä, säilyttävät asemansa helpommin.

Erilaiset yhteistyömahdollisuudet, verkostotalous monimutkaisiksi kokonaisuuksiksi rakentuvat digitaaliset ansaintamahdollisuudet tekevät yritysten toiminnasta entistä monimuotoisempaa; perinteinen kilpailija-asiakasaroolitus tulee vähitellen katoamaan. Voittajia tässä murroksessa ovat ne, jotka pystyvät rakentamaan laajoja verkostoja ja yhteistyötä vaikutusvalaisimpien markkinapelureiden kanssa.

Digitalisaatio muuttaa yritysten kilpailukenttää. Ekosysteemisen vallan vaikutus kasvaa. Johtavat digitaaliset alustat osallistuvat aktiivisesti asiakkaiden päätöksentekoon. Ne kontrolloivat tietoa, joka asiakkailla on käytettävissä, ja ne myös valitsevat asiakkaille esitettäviä vaihtoehtoja algoritmien perusteella. Asiakkaat haluavat sekä kilpailukykyisiä hintoja ja uusimpia tuotteita että erinomaista palvelua. Asiakkaiden valta on kasvanut saatavilla olevien vaihtoehtojen lisääntyttyä. Asiakkaat voivat hankkia tuotteita ja palveluita mistä päin maailmaa tahansa. Jopa tutkinnon kansainvälisessä yliopistossa voi suorittaa verkossa.

Koulutussektorin muutos

Koulutussektori muuttuu merkittävästi digitalisaation ja teknologian tarjoamien mahdollisuuksien myötä. Useat tutkijat haastavatkin perinteiset koulutusohjelmat ja opetussuunnitelmat, jotka keskittyvät ulkooppimiseen. Koneet oppivat ihmisaivoja nopeammin. Empatiassa, sosiaalisessa kanssakäymisessä ja taideaineissa ihmiset tulevat tulevaisuudessakin päihittämään robotit. Mitä tietoja ja taitoja nuoret tarvitsevat kolmenkymmenen vuoden

▶▶

6.1. Kehyskertomus

= kirja, joka kertoo sinulle, mistä on kysymys oppimisen muutoksessa tänään ja huomenna.

- päästä? Jo nyt Z-sukupolven odotukset koulussa saatavasta ”palvelusta” on muuttunut. Opetusta ja mentorointia halutaan oikeaan aikaan ja räätälöitynä omaan osaamistaustaan ja -tarpeeseen.

Tärkeitä elementtejä opetusalan murroksessa ovat kirjan mukaan seuraavat:

- Asiakaspalvelun ja -kokemuksen tulee olla yksilöllisiä, vaikka asiakaspalvelutilanteessa yksi palveluntarjoaja tuottaa kokemuksen jopa kolmellekymmenelle asiakkaalle yhtäaikaaisesti.
- Digitalisaation vaikutus asiakaskokemukseen on valtava – se ei pelkästään nopeuta prosessia vaan muuttaa asiakaspalvelijan roolin ja työnkuvan.
- Hyvä asiakaskokemus ei vaikuta lyhyen aikavälin tulokseen, mutta edistää merkittävästi yrityksen ja organisaation pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista.

Asiakaskokemus koulussa

Opettaja seisoo luokan edessä 45 minuuttia kerrallaan, puhuu, kirjoittaa taululle, pitää lyhyen tauon ja jatkaa puhumista. Oppilaat istuvat paikallaan ja kuuntelevat. Koulussa menestymistä mitataan kokeilla, joissa testataan ulkoa opetellun tiedon määrää oppiaineittain. Tämä elämys tarjoillaan oppilaille luokkahuoneissa, joissa pulpetit on järjestetty riveihin ja suunnattu opettajaan päin. Kuulostaako tutulta? Kuulostaako hyvältä asiakaskokemukselta ja elämykseltä? Kotona nämä samat oppilaat pelaavat verkkopelejä ympäri maailmaa kasatun joukkueen kanssa; pelit vaikeutuvat pelaajien kehittyessä. Luovaa ongelman ratkaisutaitoa, yhteistyötä ja kielitaitoa tarvitaan peleissä edistymiseen. Kumpi valmistaa nuoria paremmin oikeaan elämään ja tulevaisuuteen?

Tiedon luonne, saatavuus, työelämän arki ja tapa toimia yrityksessä muuttuvat digitalisaation vaikutuksesta. Työelämä ja yhteiskunta, joihin oppilaita valmistetaan, ei ole enää täynnä tehtaita tai konttoreita, joissa ihmisten tulee selviytyä selvästi määritellyistä työtehtävistä. Ennalta määrätyn tiedon muistamisen sijaan työntekijöiden pitää osata käsitellä, yhdistää, tuottaa ja välittää tietoa. Pitää osata ajatella laajasti, olla luova ja toimia yhteistyössä moninaisen verkoston kanssa.

Yritykset pitävät asiakaskokemusta yhä useammin liiketoiminnalle strategisesti tärkeänä tekijänä. Voisivatko koulut oppia yrityksiltä jotakin asiakaskokemuksen parantamisesta ja sen vaikutuksesta oppimistuloksiin? Jos näin on, niin mitä tämä tarkoittaa oppilaan asiakaskokemukselle?

Oppilaan asiakaskokemus on suhteellisen uusi ajatusmalli. Vaikka opettaminen on palvelu, jota opettajat tarjoavat, monikaan opettaja ei koe olevansa palveluntuottaja, jonka tehtävä on mahdollisimman hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen asiakkaalle (oppilaalle). Myöskään hyvän tai huonon kokemuksen ja sen perusteella annetun palautteen vaikutus yrityksen eli koulun

►►

6.1. Kehyskertomus

= kirja, joka kertoo sinulle, mistä on kysymys oppimisen muutoksessa tänään ja huomenna.

- tulokseen tai tulevaisuuteen ei ole välitön tai merkityksellinen. Esimerkiksi oppilaan palvelulle antamilla suosituksilla ei ole vaikutusta koulun lähitulevaisuuden rahoitukseen tai uusiin asiakkaisiin. Voisiko toimiva opetussuunnitelma lähteä asiakkaasta, hänen tarpeistaan ja niiden ymmärtämisestä?

Uudessa oppimisympäristössä ja oppimisen palveluntarjoajana opettajan rooli on ohjata ja inspiroida oppilaita ajattelemaan ja tukea ryhmätyöskentelyä. Oppimiskokemus syntyy opettajan ja oppilaan välisestä ja oppilaiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta sekä yhteistyöstä. Opettaja rinnastetaan valmentajaan. Onnistunut opettaja on se, joka mahdollistaa oppilaan flow-tilaan pääsemisen, tukee oppilasta oikea-aikaisesti ja kehittää askel askeleelta itsenäiseen oppimiseen. Tiimioppimiseen sopii hyvin käänteinen opetus, jossa oppilaat tutustuvat uuteen asiaan ensin itsenäisesti, minkä jälkeen asiasta jutellaan ja sitä käydään läpi oppitunnilla. Käänteisessä opetuksessa korostuvat oppimaan oppimisen taito ja itsenäisyys, vuorovaikutus ja digitaaliset materiaalit.

Digiajan asiakaskokemuksen kehittämisessä ohjenuoraksi voisi antaa nopean kokeilemisen ja jatkuvan uuden synnyttämisen. Samalla kokeiluja analysoidaan mahdollisten virheiden varalta ja pysytään mukana kehityksessä. Teknologian nopean kehityksen myötä asiakaskokemuksen painopiste on siirtynyt prosesseihin ja sisäisten kyvykkyyksien kehittämiseen. Yrityksellä on oltava vahva, asiakasta korostava arvolupaus. Tiedon hyödyntämisen ja nopean innovoinnin tulisi olla jokaisen organisaation tavoitteena. 146 kolahdusta. A3+A2+A1.

Mitä tämä tarkoittaa?

Kun lukee tämän loistavan kirjan, ei voi kuin ihmetellä sitä, miksi Tiimiakatemia pedagogista ajattelua ja menetelmiä vastustetaan vielä tänäkin päivänä. Kirjassa kuvattu oppimiskokemus tarvitsee uudenlaisen ympäristön, rakenteen ja menetelmät. Tämä ei ole suinkaan helppo tehtävä, joka tapahtuu sormia napsauttamalla. Kuitenkin se on mahdollista. Sen osoittavat Tiimiakatemia 25 vuoden kokemukset ja jatkuva kehittäminen. Uskon, että digitaalisuus ja parhaillaan tapahtuva paradigman muutos nopeuttavat kehitystä itseohjautuvaan tiimioppimisen suuntaan.

Kaikille opettajille on annettava mahdollisuus siirtyä opettamisen aikakaudesta oppimisen ja valmentamisen aikakauteen. Hauskaa on, että Tiimiakatemia arvoista – jatkuvat kokeilut ja jatkuva uuden synnyttäminen – ovat raivanneet omaa tietämme uuteen aikakauteen. Kun toteutamme näitä arvoja ja lisäksi käytännönläheisyyttä ja tekemällä oppimista, yrittäjyyttä, matkustamista sekä ihmissuhteita, voimme auttaa opettajia kehittymään rohkeiksi tiimivalmentajiksi.

AHVENAINEN,
PERTTU &
GYLLING, JANNE &
LEINO, SANI

*Viiden tähden
asiakas-
kokemus*

Kauppakamari 2017
978-952-246-424-8

★★ 2

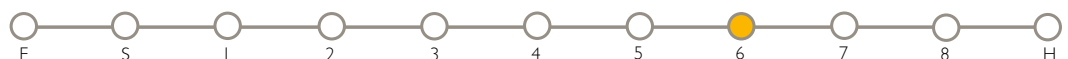
Ainutlaatuinen ja mieleenpainuva asiakaskokemus on x aikakaudella ai-
noa tapa erottua ja pärjätä kiristyvässä kilpailussa. Miten tulevaisuudessa
erotut, kun hinta, laatu, palvelu, kanavat ja tuotteet ovat pitkälti samat ja
vastassasi saattaa olla Amazonin tai Zalandon kaltainen jättiläinen. Tekijät
määrittävät, että asiakaskokemus on se mielikuva ja tunne, joka asiakkaalle
muodostuu kaikista kohtaamisista yrityksen edustajien, kanavien ja palve-
luiden kanssa. Toisaalta asiakaskokemukseen vaikuttavat suuresti yrityksen
brändi ja asiaan liittyvät tunnepohjaiset seikat. Jos asiakkaan tunneside brän-
diin on vahva, hän voi myös joustaa asiakaskokemuksen suhteen.

Tunnistetuin osa asiakaskokemusta on fyysisesti tapahtuva kohtaami-
nen, jossa asiakas ja yrityksen edustaja kohtaavat kasvotusten. Digitaalisessa
asiakaskohtaamisessa asiakas käy itsenäisen tiedonhaun ohella tutustumassa
vaihtoehtoihin verkossa ja etsii sopivia ratkaisuja ongelmiinsa. Tiedostamat-
tomassa tunnekokemuksessa taas kaikki aiemmat olettamukset, näkemykset
ja mielikuvat vaikuttavat kokonaisvaltaisen brändikokemuksen syntymiseen.
Fyysinen, digitaalinen ja tiedostamaton asiakaskokemus liittyvät saumatto-
masti toisiinsa. Ylivoimaisen kokemuksen tuottaminen yhdessä näistä kol-
mesta kokonaisuudesta voi nostaa kahden muun kokonaisuuden tuottamaa
kokemusta.

Digitaalisen asiakaskokemuksen ostoprosessin eri vaiheissa toimii hyvin
erilainen sisältö. Kullekin kohderyhmälle on luotava sopivaa sisältöä. Tarpeen-
muodostusvaiheessa toimivat asiantuntijamateriaalit, tutkimukset, raportit ja
yleistason vinkkimateriaali. Harkintavaiheessa toimivia ovat vertailuraportit,
”How to” -oppaat, syvällisempi videomateriaali, hyötyjen korostaminen ja
FAQ. Päätöksentekovaiheessa hyviä ovat tuotevertailut, case-esimerkit, rafe-
rensit, tuotedemot ja koekäyttö. Arviointivaiheessa on poikaa mestaritason
”follow Up”, vinkit ja parhaat käytänteet, webinaarit ja koulutukset sekä tu-
tustumislahja.

Brändikokemus muodostuu sekä tiedostetuista että tiedostamattomis-
ta elementeistä: viestintä ja sen sävyt, tuotteet ja palvelut, kosketuspisteet,
ympäristöt, henkilökohtainen viestintä, liiketoimintamallit, arjen teot, yri-
tyskulttuuri sekä media ja PR. Brändin kokemuserrokset tulevat brändin
viestittävästä ydinajatuksesta, sisällöistä kysymyksellä ”millä toimenpiteillä
autamme asiakkaitamme ja mitä tuotteita tarjoamme?” Signaalit vastaavat
kysymykseen: miten brändimme vaikuttaa ja viestii ympäristössään? Kohtaa-
miskanavat vastaavat kysymykseen: missä ympäristöissä brändimme viestii ja
vaikuttaa?

Tärkein kohtaamispiste on asiakkaan fyysinen kohtaaminen. Saiko asi-
akas tarvitsemansa tuotteen/palvelun? Olisinko voinut valmistautua huo-
lellisemmin tai palvella asiakasta paremmin? Poistuiko asiakas tilanteesta
paremmalla tuulella kuin hän oli liikkeeseen tai tapaamiseen saapuessaan?
Asiakaskokemuksen kehittäminen on yksi suurimmista muutoshankkeista, ja
se vaatii usean esteen purkamista ja uusien siltojen rakentamista.



►► Digitalisaatio siirsi vallan asiakkaille. Et enää löydä asiakkaitasi vaan asiakkaasi löytävät sinut. Liian harvat yritykset keräävät verkkosivustoillaan asiakkaan jättämiä digitaalisia jalanjälkiä. Toisaalta ne ani harvat yritykset, jotka digitaalisia jalanjälkiä seuraavat, aidosti niitä myös hyödyntävät. Lisäksi kirjoittajat toteavat, että organisaatio, joka asettaa työntekijät etusijalle, tuottaa lopulta parempaa asiakaskokemusta kuin organisaatio, joka asettaa asiakkaat etusijalle. Viiden tähden asiakaskokemus synnyttää iloa arkeen. 64 kolahdusta. Y1+A3+A2+A1.

BLACKSHAW, PETE
Satisfied Customers Tell Three Friends, Angry Customers Tell 3000

Doubleday 2008
978-0-385-52272-4
(engl.)

★ 2

Luotettavuus on päivän sana nykymarkkinoinnissa. Luotettavuuden (credibility) ajovoimana toimivat luottamus (trust), autenttisuus (authenticity), läpinäkyvyys (transparency), kuuntelu, reagoivuus (responsiveness) ja vahvistaminen (affirmation). Netin valtavat mahdollisuudet luovat sosiaalisia verkostoja. Esimerkiksi kirjoittaja kertoo kuuluvansa LinkedIn ammatilliseen verkostoon. Hänellä on 300 primaarista kontaktia mutta tuhansia laajennetussa verkostossa. Jos hän lähettää esimerkiksi kommentin paikallisen Elisan asiakaspalvelusta, se voidaan nähdä ei ainoastaan tuhansissa hänen omaan laajaan verkostoon kuuluvien henkilöiden postissa, vaan tuhansissa näiden ihmisten laajemmissa verkostoissa ja niin edespäin. Koko markkinatutkimus on siis mennyt päälaelleen. Kuluttajat tutkivat markkinoijia ja yrityksiä. Kuluttajasta on siis tullut pomo.

Kirja on täynnä esimerkkejä siitä miten yritysten on siirryttävä yhteistuotantoon asiakkaidensa kanssa. Esimerkiksi Legon pelastuminen konkurssilta on täysin uuden yhteistuotannollisen ja yhteisluomisen konseptin ansiota. Kirja antaa myös vinkkejä siitä, miten bloggaus liitetään yrityksen markkinoinnin ja brändin rakentamisen suunnitteluun. Yrityksesi uskollisilla kannattajilla on entistä enemmän vaikutusvaltaa. Siirry siis maksetusta medias- ta kuluttajien mediaan ja ajattele uudestaan uskollisten asiakkaidesi valta ja voima. Isiemme yksinkertainen markkinoinnin työkalupakki – TV, radio ja printti – on nyt paljon laajempi. Meillä on rajoittamaton mahdollisuus saada sanomamme levitetynksi. Ja kaikkea voi vielä tarkkaan mitata. 25 kolahdusta. Y1+A3+A2+A1.

CRANE, FREDERICK G.
Marketing for Entrepreneurs

Sage 2010
978-1-4129-5347-4
(engl.)

★★ 2

Kirja kertoo aloittavalle yrittäjälle siitä, mitä hänen tulee tietää markkinoinnista. Käytännönläheinen kirjoitustyyli ja lukuisat esimerkit auttavat jokaista lukijaa soveltamaan teoriaa käytäntöön. Kirjoittaja kehottaa tekemään kotityöt hyvin ja arvioimaan kaikki eri mahdollisuudet asiakashötyjen näkökulmasta. Jos ansaintamahdollisuuksia löytyy, alkaa bisnesmallin suunnittelu. Bisnesmallin keskeinen piirre on arvoväittäjä: tunnistamme asiakkaan ongelman, luomme tuotteen/palvelun, joka osoittaa ongelman, ja viestimme sen arvon asiakkaalle. Samalla bisnesmallisi osoittaa asemasi arvoketjussa.

►►► Bisnesmaailmassa on aina ryhmä ihmisiä, jotka osallistuvat ostopäätökseen. Sama henkilö voi olla useissakin rooleissa. Ensin on tietenkin käyttäjät, jotka tuotetta käyttävät. Vaikuttajat auttavat määrittelemään sen, mitä ostetaan. Ostajilla on muodollinen vastuu valita toimittaja ja neuvotella sopimusehdot. Portinvartijat valvovat informaatiovirtaa ostajaryhmälle. Segmentointi, kohdentaminen ja asemointi eivät ole hävinneet nykymarkkinoinnistakaan. Sitä paitsi segmentit elävät koko ajan muutoksessa. Ajan mittaan syntyy uusia asiakasryhmiä ja entiset asiakasryhmät voivat muuttaa heidän osto- ja käytötapojaan. Siksi yrittäjän täytyy jatkuvasti tutkia alkuperäistä segmentointiperustettaan ja etsiä jatkuvasti uusia kasvumahdollisuuksia. 40 kolahdusta. Y1+A3+A2+A1.

DILLER, STEVE &
SHODROFF, NATHAN
& RHEA, DARREL

*Making
Meaning –
How Successful
Businesses
Deliver
Meaningful
Customer
Experiences*

New Riders 2008
0-321-55234-2

★★ 2

Kirja määrittelee ja kuvaa merkityksellisen asiakaskokemuksen. Kirjoittajat selittävät, että yritykset voivat luoda enemmän arvoa ja saavuttaa strategisen kilpailuedun, kun ne synnyttävät merkityksiä tuotteillaan, palveluillaan ja asiakaskokemuksillaan. Asiakkaalle muodostuu arvo positiivisesta tuotekokemuksesta ja kestävästä brändiuskollisuudesta. Esimerkiksi Applen iPod saavutti sensaatiomaisen myynnin keskittymällä asiakaskokemukseen.

Markkinoinnin ja muotoilun näkökulmasta kokemus muodostuu tuotteen, pakkauksen, viestin asiakaspalvelun jne. kohtaamispaikoista. Me kiinnitymme tuotteisiin, palveluihin ja brändeihin, jotka perustuvat kokemuksiimme niistä ja ne herättävät meissä merkityksen. Kirjoittajat ovat löytäneet haastatteluissa 15 erilaista universaalia merkityksellistä kokemusta: 1) Accomplishment 2) Beauty 3) Creation 4) Community 5) Duty 6) Enlightenment 7) Freedom 8) Harmony 9) Justice 10) Oneness 11) Redemption 12) Security 13) Truth 14) Validation 15) Wonder.

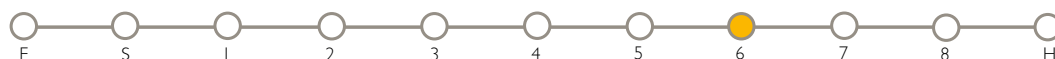
Merkityksellisten kokemusten suunnitteluprosessi etenee viisivaiheisesti: Aluksi tutkitaan laajasti merkityksen mahdollisuuksia määrittellen markkinat ja asiakasymmärrys. Toisessa vaiheessa valitaan kokemus määrittämällä viitekehys ja liikeidea. Kuluttaja voi etsiä esimerkiksi kauneutta tai vapautta (ks. 15 kokemusta edellä). Sopivatko ne samaan segmenttiin? Seuraavassa vaiheessa kokemuksesta muotoillaan tuote- ja/tai brändikonsepti, joka sitten viimeistellään uudelleen prototyypiksi ja asemoidaan markkinoille. Lopuksi tarjooma toimitetaan markkinoille. 36 kolahdusta. Y3+A3+A2+A1.

EARLS, MARK
Herd

John Wiley&Sons 2009
978-0-470-74459-8
(engl.)

★★★ 3

Todellakin mielenkiintoinen kirja. Kirja tuo aivan uusia näkemyksiä siitä miten maailma toimii. Tekijää voi pitää hyvällä syyllä markkinoinnin guruna. ”Lauma”-teoria helpottaa meitä ymmärtämään kuinka voimme vaikuttaa massakäyttäytymiseen ihmisten kesken. Tulee mieleen esimerkiksi viime vuoden sikainfluenssarokotukset ”sivistyneessä” maailmassa. Kirjassa käydään hyvin perusteellisesti läpi ihmisen luonnetta ja lajityypin kehitystä. Luulemme olevamme yksilöitä, mutta käyttäydymme massana. Kirja on



►►►

- täynnä todistettavia esimerkkejä. Kirjoittaja kertoo kuinka paljon resursseja laitamme turhaan ihmisten mielipiteitten muuttamiseen.

Meillä ihmisillä on illuusio siitä että olemme yksilöitä, vaikka olemme oikeasti toisistamme riippuvaisia sosiaalisia yksilöitä. Varsinkin länsimainen ihminen uskoo toimivansa yksilönä (individualismi) eikä hyväksy idän kollektiivista näkemystä meistä yhdessä. Tekijä esittää teoriansa seitsemän laumamarkkinoinnin prinsiipin avulla. Ensimmäinen prinsiippi on kanssakäyminen. Käyttäytymisemme ei ole yksilöllisen ajattelun summa vaan mieluummin tulosta yksilöitten kanssakäymisestä tietyssä kontekstissa.

Kaikissa asioissa elämässämme matkimme toinen toistamme käyttäytymisessä, vaatetuksessa, puhetavoissa tai mielipiteissä. Tulemme siis itseksemme kopioimalla toisiamme. Niin kauan kuin seuraamme tiettyjä sääntöjä olemme turvassa kanssakäymisessämme. Prinsiippi kaksi: Vaikuttaminen. Vaikuttamisen avulla muokkaamme massakäyttäytymistä ja tämä johtaa uudelleen ajatteluun. Kohdistamme vaikuttamisen yritykset niihin henkilöihin joiden avulla saamme muutoksen aikaan. Onko Tiimiakatemia jatkuvassa palkitsemisessa kyse juuri tästä asiasta? Millä tavalla vaikuttaminen virtaa? Ja mitä tämä tarkoittaa suhteessa vaikuttamisen kohdistamiseen? Ja mitä taas tämä vaikuttaa työn kuvaasi?

Prinsiippi kolme on me-puhe. Paljolti tässä on kyse suusta suuhun markkinoinnista, mikä on kirjoittajan mukaan aina ollut ja erityisesti tänään on oleva. Suusta suuhun markkinointi vaikuttaa sekä kuluttajamarkkinoinnissa että yritysten välisessä markkinoinnissa. Ja lisäksi se näyttää pätevän kaikkialla maailmassa. Siksi ilman ihmisten välistä luottamusta emme pääse helposti uusille markkinoille esimerkiksi Ranskassa mutta Etiennen, Pascalin, Laurentin jne. avulla voimme onnistua. Miksi ihmiset puhuvat? Mitä he puhuvat? Tätä meidän on tarkkailtava yhä enemmän.

Prinsiippi seitsemän keskittyy irtipäästämiseen. Meillä on oltava muutoksessa aivan eri lähestymistapa kuin se, mihin olemme tottuneet. Meidän on päästävä eroon varmuudesta ja kontrollista. Kuinka tiukassa tayloristinen malli toimii toimialallamme? Meidän on siis nähtävä asiat uudella tavalla. Meidän on oltava mielenkiintoisempia, luotava yhä enemmän yhdessä ja ajateltava kaikki johtaminen uudella tavalla. 55 kolahdusta. Y+A+J+V.

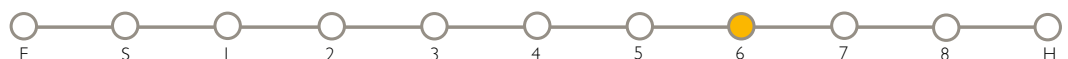
FISCHER, MERJA &
VAINIO, SATU

*Potkua palvelu-
bisnekseen –
Asiakaskokemus
luodaan yhdessä*

Talentum 2014
978-952-14-2131-0

★★ 2

Tämä kirja on tarkoitettu koko työyhteisölle. Molemmat kirjoittajat ovat tiimiakatemiaalaisten tuttuja. Satu on Tiimiakatemia kasvatti ja monivuotinen tiimivalmentaja ja Merja on monivuotinen yhteistyökumppani. Kirja on huippuhyvä osoitus molempien ystäviemme ammattitaidosta. Asiakaskokemuksen johtamisessa on tekijöitten mukaan keskeistä ymmärtää, miten synnytetään positiivinen työyhteisökokemus, jossa kaikkien valinnat ja asenteet vaikuttavat lopputulokseen. Kirjoittajat jakavat kokemuksen johtamisen kolmeen eri osa-alueeseen: 1) toisten kokemusten johtamiseen, 2) omien kokemusten johtamiseen ja 3) asiakaskokemuksen johtamiseen.



►►

►► Yksilö pystyy luomaan itselleen merkityksellisyyttä työssään olemalla mukana tekemässä jotakin suurempaa. Tässä yrityksen strategialla, visiolla ja missiolla on keskeinen rooli. Merkityksellisyys syntyy, kun yksilö kirkastaa itselleen, mikä on tärkeää ja merkityksellistä hänen elämässään ja työssään. Huippusuoritustaso syntyy, kun yksilö kokee saavansa toteuttaa unelmaansa. Surullista on kirjoittajien mukaan se, että moni ei ole löytänyt tai edes ymmärtänyt etsiä omaa unelmaansa.

Tutkimukset bisnesteiimeistä ovat todistaneet, miten positiivinen vuoro-vaikutus, dialoginen kommunikaatiotyyli ja toiset yksiköt huomioiva keskustelu synnyttää huipputiimejä. Huipputiimin jäsenillä on vahvat yhteydet keskenään sekä organisaation muihin yksilöihin että asiakkaisiin. Huipputiimit ovat kiinnostuneita myös omista tehtävistään. Asiakas lähestyy meitä aina asiakaskokemuksen näkökulmasta. 30 kolahdusta. Y1+J1+J2+A3+A2+A1.

FISK, PETER
*Customer
Genius*

Capstone 2009
978-1-84112-788-0
(engl.)

★★ 3

Asiakkaat muodostavat kaikkien organisaatioiden elämän virran ja ovat niiden tärkein voimavara. Tekijä on alansa johtava asiakas- ja bisnesstrategi. Kirjassa tekijä esittelee kymmeniä käytännön työkaluja ja inspiroivia tarinoita. Teos on myös kauniisti kuvitettu. Ryhdy ajattelemaan asiakkaan maailmankuvan mukaan. Hänen kanssaan pystyt tekemään erikoisia juttuja. Maailma on nykyisin erilaisempi paikka kuin ennen. Asiakkaina odotamme enemmän ja haluamme enemmän. Bisneksen on ylipäättään kohdeltava ihmisiä persoonallisemmin. Kirjassa viitataan asiakkaisiin mahtavina ihmisinä, jotka ostavat tuotteita ja palveluja millä tahansa toimialalla satutkin olemaan. Brändi ei merkitse sitä, mitä sinä teet, vaan sitä mitä ihmiset pystyvät tekemään. Brändit kertovat ihmisistä, ei tuotteista. Brändit kertovat asiakkaista eikä yhtiöistä. Asiakkaat muodostavat brändisi.

Asiakkaasi kertoo: ”Kuvittele, että firmasi on olemassa minua palvellen ja se on suunniteltu tekemään asiakkaidensa elämän paremmaksi. Tämä ei tarkoita kuitenkaan hyväntekeväisyyttä. Olen onnellinen niin kauan kuin saan mitä haluan. Yritys pyrkii tekemään minulle oikeita asioita sen sijaan, että se yrittää olla maailman suurin tai paras yritys. Kuvittele yritys, jonka tarkoitus ja brändi auttaa minua tekemään asioita, joita en ajatellut koskaan mahdolliseksi.” Asiakkaan visio kuvaa parempaa maailmaa ihmisille. He voivat saada enemmän aikaan tavalla tai toisella ja yritys voi heitä siinä auttaa. Visiota ei voi tehdä mainostoimisto, vaan ne ihmiset, jotka tuntevat toimialan. Et voi omistaa asiakasverkostoja, mutta voit vaikuttaa niihin ja tukea niitä. Et voi työntää mainosviestejä niihin, mutta voit kuunnella ja oppia niistä. Et voi valvoa niitä, mutta voit rohkaista niitä haluamaan juuri sinut. Palvelet yhteisön jäsenten etuja ja erottaudut siten, että uudet jäsenet kiinnostuvat sinusta. Yhteisen identiteetin pitää kuitenkin sallia yksilöllinen mielipiteitten ilmaisu. Sisältö muodostaa jaetun arvon. Jäsenet kehittävät yhteisöä ja sen juonta. Tarvitset paljon aikaa sen oman kulttuurin ja sääntöjen kehittämiseen. 67 kolahdusta. Y1+A3+A2+A1.

GERBER, SCOTT &
PAUGH, RYAN

Superconnector

Da Capo Press 2018
978-0-7382-1996-7

★ 3

Tämä kirja kertoo siitä, miten liikesuhteita oikein rakennetaan. Huippukontaktoija ei kysy: ”Kuinka ratkaisen tämän bisneshaasteen?” vaan kysyy: ”Kenet sellaisen ihmisen tunnen, joka voisi auttaa minua ratkaisemaan tämän haasteen tai voisi yhdistää minut oikeaan ihmiseen?” Kirjan mukaan ei ole kyse verkostoijasta vaan huippukontaktoijasta, joka keskittyy liikesuhteisiin. Kun kehitämme suhteita, ei ole tärkeää tarkastella pelkästään sitä ihmistä, jonka haluat tuntea vaan myös hänen ympärillään hääääviä ihmisiä. Jos ympäröit itsesi oikeilla mentoreilla, työskentelet kovasti oppiaksesi ja todistat olevasi luotettava, oikeat mentorit haluavat ottaa sinut siipiesi suojaan ja auttavat sinua onnistumaan. Oma menestyksesi on heidän menestyksensä.

Sinun on määriteltävä yhteisösi: Se koostuu sellaisista ihmisistä, joilla on muutamia yhteisiä piirteitä. Esimerkiksi tiimivalmentajat voivat kokoontua jakamaan tietoa ja oppimaan uusia asioita ammatistaan. Parhaat kontaktoijat ottavat käyttöönsä epävirallisia verkostojaan ja luovat niistä muodollisimpia yhteisöjä kolmella tavalla: ryhmyttämällä, tapahtumien avulla tai foorumien ja uutiskirjeitten avulla. Googlasta kannattaa tarkistaa millainen on oma asiantuntijakuvasi. Se vaikuttaa siihen, millainen asema sinulla voi olla haluamassasi yhteisössä. Kyse on samalla itsesi brändäämisestä. 31 kolahdusta. Y1+A3+A2+A1.

GODIN, SETH

*Tribes – We
Need You to
Lead Us*

Piatkus 2008
978-0-7499-3975-5
(engl.)

★★ 2

Tekijän mukaan jokainen voi aloittaa kansanliikkeen (movement), joka yhdistää samanmieliset ihmiset ja tekee hämmästyttäviä tekoja. Kuitenkin liian monet ihmiset pelkäävät johtaa. Godin määrittelee heimon ryhmäksi ihmisiä, jotka ovat liittyneinä toisiinsa, liittyneinä johtajaan ja liittyneinä ideaan. Miljoonia vuosia ihmiset ovat olleet osa jotakin heimoa. Ryhmä tarvitsee vain kaksi asiaa ollakseen heimo: jaetun mielenkiinnon ja tavan viestiä. Heimot tarvitsevat myös johtajuutta. Heimoa ei voi olla ilman johtajaa eikä johtajaa ilman heimoa.

Me haluamme tuntea yhteenkuuluvuutta. Heimoon kuuluminen on suuri osa siitä kuinka näemme itsemme (Suomi voitti juuri joukkuemäen kirjoittaessani). Heimot tekevät elämämme paremmaksi. Johtava heimo on kaikkein parasta. Ihmiset odottavat tulewansa energisoiduiksi ja haluavat muuttua. Kansanliike on useiden ihmisten yhteinen ponnistus. He kaikki ovat yhteydessä toisiinsa ja etsivät jotakin parempaa. Internetin uudet työkalut tekevät kansanliikkeen synnyttämisen helpommaksi kuin koskaan. Ainoastaan johtajuus puuttuu. Kansanliikkeellä on kolme elementtiä: 1) Tarina, joka kertoo keitä me olemme ja millaisen tulevaisuuden me haluamme rakentaa. 2) Yhtymäkohta johtajan ja heimon välillä ja keskuudessa. 3) Jonkin tekeminen, jossa on vähän rajoja.

Yksi henkilö voi keksiä mallin miten se tehdään. Organisaatiot ovat tärkeämpiä kuin koskaan ennen, mutta tehtaita me emme enää tarvitse. Organisaatiot tekevät mahdolliseksi monimutkaiset tuotteet ja niiden avulla voimme pitää huolta suurista heimoista. Voimme ajaa tehtaas alas. Tulevaisuuden or- ▶▶

- ganisaatiot ovat täynnä fiksuja, nopeita ja joustavia ihmisiä, joilla on missio, joka vaatii kaverijohtajuutta. Kaverijohtajat ovat uteliaita, koska he eivät voi odottaa sitä mitä ryhmä aikoo tehdä seuraavaksi. Monikaan ei ole utelias, koska koulussa sinulta ei vaadita uteliaisuutta ja sitä paitsi uteliaita rangaistaan. Innovaatio vaatii aina uskoa. Ilman uskoa on itsemurha olla kaverijohtaja ja toimia kuin toisinajattelija. Jos uskot, että innovaatio voi muuttaa asioita ja mahtavat tuotteet ja palvelut leviävät, et ole kuka tahansa, vaan olet oikeassa. Sinä välität ja heimon jäsenet välittävät mitä tapahtuu heidän päämäärilleen ja toinen toiselleen. 33 kolahdusta.

KAWASAKI, GUY
Enchantment
 – How to woo,
 influence and
 persuade

Portfolio Penguin 2011
 978-0-241-95365-5

★★★ 3

Kirja kertoo hurmaamisesta. Kuinka muutamat yritykset, kuten Apple, luovat hurmaavia tuotteita? Ja kuinka jotkut ihmiset näyttävät aina hurmaavan muita? Guru Guy Kawasaki kertoo, että kuka tahansa voi oppia hurmaamisen taidon. Tämä taito muuttaa tilanteet ja suhteet toisenlaisiksi, kääntää kyynikot uskovaisiksi ja saa puolelleen sydämet ja mielet. Kirja selvittää kaikki tarvittavat hurmaamisen taktiikat.

Poimin tähän muutamia kirjoittajan ajatuksia. Ensinnäkin annetaan vinkkejä kuinka voimme parantaa tykkäämistä. Ensimmäinen on aina hyväksyttävä muut ihmiset. Kaikilla meistä on vahvuuksia ja heikkouksia, positiivisia ja negatiivisia ominaisuuksia sekä taitavuutta ja puutteita. Jokainen ihminen voi olla myös meitä parempi jossakin asiassa. Olemme lisäksi enemmän samanlaisia kuin erilaisia. Ihmisiä ei kannata tuomita ennen kuin on astellut heidän saappaissaan ainakin kilometrin verran.

Kirjoittaja kiinnittää huomiota hurmaamisen pitävyyteen ja kestoan. Paras ratkaisu on rakentaa oma yhteisö, jota voimme kutsua ekosysteemiksi. Se voi lisätä ihmisten tyytyväisyyttä. Ihmiset saavat syyn olla mukana ja halun näyttää maailmalle, että yrityksemme on kyllin menestyksellinen, joten he haluavat antaa arvoa ekosysteemillemme. Ihmiset myös haluavat auttaa sinua, koska heidän oma menestyksensä on sidottu sinuun.

Tekijän mukaan ekosysteemi muodostuu useista komponenteista. Seuraavassa sovellan näitä tietoja Tiimiakatemiaan ekosysteemin rakentamiseen. Olemme perustamassa vapaaehtoisten pyörittämiä käyttäjäryhmiä, jotka tuottavat käyttötietoja, tukea ja innostusta pitäen yllä Tiimiakatemiaan työkaluja ja menetelmiä. Innokkaimmat tekevät verkkosivuja ja kirjoittavat blogeja. Näiden olemassaolo vakuuttaa sekä varsinaiset asiakkaat että potentiaaliset asiakkaat siitä, että kuuluminen tähän ekosysteemiin on arvokasta.

Mukaan on saatava myös kehittäjiä. Nämä ihmiset luovat pelejä, sovelluksia ja palveluja, jotka lisäävät alustan hyödyllisyyttä sekä vuorostaan lisäävät ihmisten tyytyväisyyttä. Konsultit taas ovat erikoistuneet auttamaan muita. He ovat mukana niin kauan kuin he uskovat ekosysteemin menestykseen. Jälleenmyyjät (esim. brand stores) myyvät tuotteitamme. He auttavat asiakasuskollisuuden syntymisessä.

►►► Kuinka sitten voimme houkuttaa ihmisiä ekosysteemiimme? Ensiksi on luotava jotain sellaista, joka on ekosysteemin arvoista. Ekosysteemiä ei voi luoda keskinkertaisen ja tavallisen aiheen ympärille vaikka kuinka paljon yritäisi. Meillä on mahtava aihe – Tiimiakatemia. Se on jotain niin erikoista, että ekosysteemi on muodostumassa eikä mikään voi sitä estää.

Toiseksi on paikannettava ja rekrytoitava omat brändilähettiläät (evankeelistat). Kun meillä on Tiimiakatemia, löydämme helposti brändilähettiläät ja pyydämme heitä kanssamme rakentamaan ekosysteemiä. Heitä voi pyyntösi imarrella. Tämä on samalla testi: Jos et pyynnöstäsi huolimatta saa ihmisiä mukaan, aiheesi ei ole kiinnostava. Mukaan on aina saatava mestari. Yksi huipputyyppi voi herättää kaikki mukaan. Ekosysteemi tarvitsee mestareita. He kantavat yhteisön lippua.

Meidän on annettava ihmisille tehtäväksi tärkeitä asioita. Ihmiset haluavat tehdä toimintaamme parannuksia. Toisin sanoen tarvitsemme avoimen arkkitehtuurin. Kehittäjät voivat tehdä aivan uusia sovelluksia. Avoimeen arkkitehtuuriin kuuluu kirjojen ja artikkelien julkaisu. Näin levitetään tietoa ja saadaan uusia ihmisiä mukaan. Julkaisutoiminta myös kertoo, että organisaatiomme on avoin ja halukas auttamaan ulkopuolisia tahoja. 56 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J2+A3+A2+A1.

KESKINEN, TONI &
LIPIÄINEN, JARMO
*Asiakkaan
matkassa –
Tuotokeskeisyy-
destä symbioosi-
strategiaan*

Talentum 2013
978-952-14-2067-2

★★★ 3

Tässä kirjassa korostetaan asiakasta ymmärtävän liiketoimintamallin ylivoimaisuutta konkreettisten esimerkkien avulla. Tekijät lupaavat, että teoksen avulla löydät asiakkuusajattelun syvimmän tason, symbioosistrategian. Kun yritys ja asiakas elävät symbioosissa, jossa molemmat hyötyvät ja kokevat ylivoimaisen jaetun arvon, muodostuu vuorovaikutussuhteesta ainutlaatuinen kilpailuetu. Asiakkaan polun johtamisessa on kysymys yrityksen johtamisesta – olit sitten toimitusjohtaja, asiakaspalvelupäällikkö tai kuka tahansa asiakasrajapinnassa toimiva henkilö, vaikutat koko yrityksen kilpailukykyyn.

Kirjoittajat tuovat esille sen, että Pine ja Gilmore olivat aikaansa edellä vuonna 1999 kuvatessaan viimeisen kokemuksen saavuttamista lavastamiseksi, näyttämöksi ja kokemuksen käsikirjoittamiseksi (Experience Economy). Kokemus tuotetaan reaaliaikaisesti ja siihen osallistuvat yritys ja asiakas, mahdollisesti henkilökunta sekä muut asiakkaat. Nämä ideat pätevät edelleen tänään. Yritykset pyrkivät tosissaan tuottamaan asiakkailleen ainutlaatuisia ja erottuvia kokemuksia. Maailman muuttuessa läpinäkyvämmäksi jatkuva kyky ylittää asiakkaiden odotukset ja tuottaa erinomaisia asiakaskokemuksia on entistä tärkeämpi kilpailukyvyyn kulmakivi.

Asiakkaan matkan kartoittamisen yhteydessä voit kerätä runsaasti tietoa heidän kiinnostuksistaan jo ennen heidän saapumistaan palvelun äärelle. Eri-
laiset segmentit voi muotoilla hoitomalleiksi, joiden pohjalta yritys pystyy sopeutumaan asiakkaiden tarpeisiin paremmin ja massatuottaa kullekin seg-

- mentille sopivia ja yksilöllisiä kokemuksia. Jokainen markkina, segmentti ja brändi tarvitsee keinonsa erottua ja luoda vahvoja kokemuksia asiakkailleen ja yhdessä asiakkaidensa kanssa. Asiakas voi tarvita tienviittoja, ohjeita. 42 kolahdusta. Y3+A3+A2+A1.

KOIVISTO, MIKKO &
SÄYNÄJÄKANGAS,
JOHANNA &
FORSBERG, SOFIA

*Palvelumuotoilun
bisneskirja*

Alma Talent 2019
978-952-14-3577-5

★★ 2

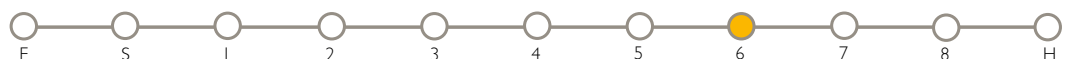
UUSI!

Kirja on tietopaketti ja matkaopas palvelumuotoilun hyödyntämiseen kmenestyvän liiketoiminnan kehittämisessä. Kokonaisuutta konkretisoivat kirjassa mukana olevat seitsemän erilaista palvelumuotoilu-projektia sekä kolmen yrityksen palvelumuotoilun haltuun ottamisen muutosmatkat. Eri-tyistä kiitosta ansaitsee kirjassa kautta linjan korostuva näkemys siitä, että palvelumuotoilun hyödyntäminen edellyttää muutosprosessia ja yrityksen kulttuurista muutosta. Parhaimmillaan palvelumuotoilusta tulee yrityksen strateginen muutosajuri ja uudistumisen mahdollistaja.

Asiakaskeskeisen ajattelun mukaisesti yritysten tulisi pyrkiä ymmärtämään asiakkaan arvon muodostumista sekä suunnitella omat toimintonsa tämän palvelemiseksi. Yritysten tulisi keskittyä siihen, millaisia tavoitteita asiakkaat haluavat palveluilla saavuttaa. Elämme tänään asiakkaan aikakaudella. Brändäyksen merkitys on ehkä vähentymässä, koska usein sillä luotuja mielikuvalupauksia ei ole pystytty lunastamaan. Tässä tilanteessa kirjoittajien mukaan ainoa keino hallita markkinoita oli tuntea asiakkaat paremmin ja tarjota heille aidosti yliveraisia ja kilpailijoista erottuvia asiakaskokemuksia.

Tiimiakatemian toiminnassa vahvasti mukana ollut viisi E:tä (Joseph Pine & James Gilmore: Experience Economy) ennusti jo kaksikymmentä vuotta sitten, että tänä päivänä elämme elämystaloudessa, jossa yritysten keskeistä tarjoomaa eivät ole tuotteet ja palvelut itsessään vaan yritysten tuottamat kokemukset, jotka syntyvät kaikesta asiakkaan ja yrityksen välisestä vuorovaikutuksesta. Palvelumuotoilun ideologia kehittämisen lähestymistapana perustuu muotoiluajatteluun, jonka käsitteenä tekivät tunnetuksi designgurut David M. Kelley ja Tim Brown IDEO – muotoilutoimistosta sekä professori Roger Martin Toronton yliopistosta kymmenisen vuotta sitten. Muotoiluajattelulla tarkoitetaan ihmislähtöistä innovaatioprosessia, jossa pyritään yhdistämään se, mikä ihmisille on haluttavaa siihen, mikä teknologisesti on toteutettavissa, ja mikä taloudellisesti on kannattavaa.

Muotoiluajattelussa on joukko keskeisiä periaatteita, jotka kuvaavat sitä innovaatioprosessina ja kehittämisen lähestymistapana, ja joihin myös palvelumuotoilu perustuu. Nämä periaatteet ovat: 1) Ihmislähtöisyys 2) Oikean ongelman ratkaisu 3) Eksploratiivisuus 4) Iteratiivisuus 5) Divergentin ja konvergentin ajattelun vuoropuhelu 6) Protoilu ja testaus 7) Yhteiskehittäminen 8) Monialaisuus. Palvelumuotoilun tyypillisiä kehittämiskohteita ovat: 1) Palveluprosessien ja kontaktipisteiden kehittäminen 2) Palvelutuotteiden ja tarjoaman kehittäminen 3) Palveluviestinnän, -myynnin ja markkinoinnin kehittäminen 4) Yrityksen sisäisen toiminnan kehittäminen 5) Yrityksen liiketoiminnan kehittäminen.



- Kirjassa esitellään malli, joka kuvaa muutoksen edellyttämiä toimia, joiden avulla asiakaslähtöinen toiminta ja kulttuuri voidaan saavuttaa. Malli rakentuu neljästä osa-alueesta: tiedosta ja kompetenssista, rooleista ja organisoitumisesta, metodeista ja prosesseista sekä fyysisistä ympäristöistä ja tapahtumista, joista jokainen sisältää yrityksen muutoksen kannalta välttämättömiä elementtejä. Mallissa osa-alueet on sijoitettu niiden muutokseen vaadittavan työn ja kompleksisuuden tason mukaisesti. Lisäksi kirjan loppupuolella on käsitelty palvelumuotoilun haltuun ottamisessa tunnistettavat kehitysvaiheet. Nämä vaiheet ovat herääminen, kokeileminen, kehittäminen, kasvattaminen ja vakiinnuttaminen. 40 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+A3+A2+A1.

KOTLER, PHILIP &
KARTAJAYA,
HERMAWAN &
SETIAWAN, IWAN
*Markkinointi
3.0 – tuotteista
asiakkaisiin ja
ihmiskeskeis-
yyteen*

Talentum 2011
978-952-14-1719-1

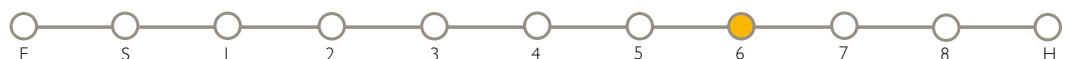
★★ 2

Asiakkaat valitsevat yhä useammin ne tuotteet ja yritykset, jotka koskettavat heidän sisintään ja tarvettaan luovuuteen, yhteisöllisyyteen ja idealismiin. Yritysten on kyettävä luomaan tuotteita ja palveluita, jotka puhuttelevat kuluttajien arvomaailmaa. Itse asiassa guru Kotler kumppaniensa kanssa kuvaavat Johanneksen taikakaavan: $4 P + 5 E + 6 Y =$ tai suurempi kuin 15 B. 4 P on markkinointi 1.0, 5 E on 2.0 ja 3.0 on loput kaavasta. Viimeisessä vaiheessa (3.0) näkyvät entistä selvemmin yrityksen arvot, missio ja visio. Markkinointi 3.0 tarkoittaa siis verkostoitumista samat arvot ja tavoitteet jakavien yhteistyökumppanien kanssa.

Markkinointi 1.0 ja 2.0 ovat kirjoittajien mielestä edelleen relevantteja. Markkinointiin kuuluu olennaisena osana edelleen segmentointi, kohderyhmien analysointi, asemointi ja brändin rakentaminen tuotteen ympärille (taikakaava on siis edelleen voimissaan). Yhä enemmän painopiste siirtyy yhdessä luomiseen asiakkaan kanssa, yhteisöllistämiseen, joka on heimoajattelua. Yhteisöjä ei ole luotu yrityksiä vaan niiden jäseniä varten. Yritysten tulisi siis tarjota yhteisöjen jäsenille merkityksellistä sisältöä. Lisäksi rakennetaan yhä enemmän yksilöllisyyttä. Brändin tulisi tekijöitten mukaan kehittää itselleen yksilöllinen ja erottuva dna, joka toimii myös sosiaalisessa mediassa.

Markkinointi 3.0 on uusi määritelmä markkinoinnille, jonka ytimessä on brändi-identiteetti, brändin rehellisyys ja mielikuva (identity, integrity, image). Uudessa markkinointiajattelussa missio on määriteltävä mahdollisimman perusteellisesti, sillä silloin se luo kestävän pohjan yrityksen toiminnalle. Kun mission juuret ovat yrityksen menneisyydessä, katsoo visio kohti tulevaisuutta. Se siis kertoo, mitä yritys haluaa saavuttaa, millainen se haluaa olla tulevaisuudessa.

Hyvä missio tarkoittaa uudenlaista näkökulmaa liiketoimintaan. Sellaista, jolla voi olla vaikutusta kuluttajien toimintaan ja elämään. Kirjoittajien mielestä hyvän mission pohjalta voi syntyä, Body Shopin perustajan Anita Roddickin esimerkkiä noudattaen, ”Business as Unusual” – epätavallisia liikeideoita. Kirjoittajat uskovat myös hyvän tarinan voimaan; hyvä missio tarvitsee tuekseen koskettavan tarinan. Epätavallinen idea ja hyvä missio voivat yhdessä saada aikaan uudenlaista merkitystä markkinoilla. Toisin sanoen mis-



►►

- sion toteuttaminen edellyttää kuluttajien osallistumista. Tekijöitten mukaan moni yritys osoittaa yhteiskunnallista vastuutaan hyväntekeväisyyden avulla, lahjoittamalla osan voitoistaan jonkin tietyn asian tukemiseen. Koulutus on suosittu hyväntekeväisyyden kohde 75 prosentille yrityksistä. Yhteiskunnallisesti valveutunut yritys voi auttaa ihmisiä kohentamaan elämäänsä valmistamalla edullisia tuotteita ja luomalla uudenlaisia ansaintamahdollisuuksia. 60 kolahdusta. J1+J2+A3+A2+A1+Ba+B2.

LAHTI, JUKKA &
RAUTIO, PASI

*Tuloksen
TuplausKirja*

Readme.fi 2013
978-952-220-671-8

★★ 2

Kirja tarjoilee 51 valmista markkinointitaktiikkaa, joiden avulla yritys voi kasvaa. Ja jopa tuplata tuloksensa. Kirjan tekstit ovat lyhyitä ja helposti sulavia. Jokainen taktiikka alkaa: ”Jos olisin aikuiskoulutusopiston johtaja, tekisin näin...”. Poimin tähän vain muutamia ideoita, jotka lukiessani iskiivät silmiini.

”Pitäisikö minun tehdä videoita?” on tekijöitten mukaan täysin väärä kysymys. Oikea kysymys on: ”Millaisia videoita tekisin?” Vastauksia voikin olla lukuisa määrä, mutta tärkeintä on, että aloitetaan jostakin. Asiakkaan yhteystiedot ovat kuin köysi, jonka päähän on sidottu pelastusrenkas. Referenssien käytöstä: Mitä kalliimpiin tai vaikeammin hahmotettaviin tuotteisiin tai palveluihin mennään, sitä vakuuttavampia referenssejä tarvitaan. Valtaosa yrityksistä käyttää referenssejä hyvin heikosti. Listaa suurimmat ostamisen esteet ja etsi sitten asiakkaiden joukosta jokaiseen esteeseen yksi ostaja. Kerro hänen suullaan pelosta, kuinka se voitettiin ja mikä oli lopputulos.

Jokaisella palvelulla pitäisi olla kirkas päämäärä: asiakkaan elämän tekeminen helpommaksi. Tarinat jäävät mieleen, ne vaikuttavat meihin vahvasti tunteen tasolla. Ryhtyisitkö asiantuntijaksi? Kuinka kauan sinulla kesti hankkia kaikki se tieto ja osaaminen, joka sinulla nyt on? Asiantuntijuuden rakentaminen tietoa jakamalla tuo pelkkää plussaa. Voit aloittaa blogilla, mutta parasta on, jos saat julkaistua kirjan oikean kustantajan kautta. Mieti tarkkaan, miten oma tuotteesi tai palvelusi estää asiakasta menettämästä jotain. 25 kolahdusta. Y1+Y3+A3+A2+A1.

LUNDBERG, TOM &
TÖYTÄRI JUHANI

*Asiakaspalvelun
Pikku-Jättiläinen*

Positiivarit 2010
978-952-5484-70-0

★★★ 3

Kirjan takakansi lupaa: ”Asiakaspalvelun Pikku-Jättiläinen ravistelee lukijaansa henkeäsalpaavalla tavalla.” Kirja pitää lupauksensa. Vihdoinkin on kirjoitettu suomeksi ja suomalaisesta palveluympäristöstä Feargal Quinnin ja Isä&Poika Raphelin (molemmat Tiimiakatemian huippuklassikkokirjoja) veroinen kirja. Sain kirjan Ilari Tervoselta tuliaisina Lahdesta tekijöiltä. Luin sen todella suurella innolla ja toivon, että jokainen tiimiakatemialainen lukee tämän teoksen ja pyytää sen synttärilahjaksi sukulaisiltaan tai ystäviltään. Tekijät pyrkivät johdattamaan meidät suomalaiset kohti yliveraista mestaritason palvelua. Tämä sopii meidänkin pyrkimykseksi. Kirja on täynnä esimerkkejä ja ensimmäinen luku ”Käytäntö voittaa teorian. Aina” antaa heti osviittaa siitä mitä tuleman pitää. Muutama professori voi olla eri mieltä kohdasta aina. ►►

►► Tiimiakatemian brändi on kehittynyt ja kehittyy yhä asiakkaittemme ja vierailijoittemme (ovat aina asiakkaita) avulla. He toimivat ilmaiseksi puolestapuhujina, sanansaattajina, suositelijoina ja evankelistoina. Luku kaksi kertoo palvelusta, joka merkitsee asennetta ja toimintaa (aina). Esimerkkinä voisi olla Calvin Coolidgen lausahdus kirjasta: ”Mikään ei korvaa sinnikkyyttä. Ei lahjakkuus; mikään ei ole sen yleisempää kuin lahjakkaat epäonnistujat. Ei nerous; maailma on täynnä sivistyneitä hylkiöitä. Vain sinnikkyys ja päättäväisyys ovat kaikkivoipia.” Näitä aforismeja on kirjassa runsaasti sekä tunnettujen persoonien että tavallisten asiakkaiden sanomina.

Luku kolme tuo kehiin asiakaspalvelun kontaktilajina. Tom kertoo vierailustaan vuonna 1976 Kalifornian Disneylandissa ällistyttävänä kokemuksena. Itse vierailin samassa Anaheimin paikassa vuonna 1992 ja en ole sen jälkeen enkä ennen sitä missään maailmassa kokenut sellaista elämystä. Oikeasti tunsimme olevamme vieraita ja koimme työntekijät näytelmän esittäjinä, jotka etenevät käsikirjoituksen pohjalta iloisina ja ystävällisinä kaiken aikaa. Tekijät kehottavat tekemään meitä kutakin itsellemme kysymyksen: millä tavalla minun tulisi muuttaa omaa tapaani toimia, jotta voisin paremmin palvella asiakkaitani? Voimme treeniemme, kirjojemme ja valmennus-temme ohella oppia joka päivä uusia asioita asiakkailtamme. Tiimiakatemian vuoden 2011 teemaan tämä kirja siis sopii mainiosti: ”Miten lisäämme yhteisiä kokemuksia ja yhteistuotantoa asiakkaittemme kanssa?” 70 kolahdusta. Y1+A3+A2+A1+B1+B2.

LÖYTÄNÄ, JANNE &
KORTESUO,
KATLEENA

*Asiakaskokemus
– Palvelu-
bisneksestä
kokemus-
bisnekseen*

Talentum 2011
978-952-14-1611-8

★ 2

Kirja on poikkileikkaus asiakaskokemuksen johtamisesta. Asiakaskokemus ja sen johtaminen lähtevät ajatuksesta siirtää asiakkaat aidosti yrityksen toiminnan keskiöön ja luoda heille merkityksellisiä kokemuksia. Kirjoittajat määrittelevät asiakaskokemuksen seuraavasti: ”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.”

Asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen alkavat aina ydinkokemuksesta. Ydinkokemus on kaiken perusta. Se on kirjoittajien mukaan yksinkertaisimmillaan se hyöty ja siitä muodostuva arvo, jonka takia asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. Asiakaskokemuksen johtamisessa poikkeus perinteiseen brändiajatteluun on se, että keskitytään myös lunastamaan brändin lupaukset.

Yrityksen pitää näkyä sosiaalisessa mediassa kahdella tapaa: 1) tuottamalla omaa sisältöä ja 2) kommentoimalla toisten sisältöä. Someen pitää tuottaa sellaista tavaraa, joka kiinnostaa asiakkaita. Loppujen lopuksi kirjoittajien mielestä somesisällön tuottamista ei pidä ajatella mainontana tai markkinointina. Kun tuottaa laadukasta sisältöä asiakaspalveluna, vinkkeinä tai tiedotteina, se on jo sinällään sisältömarkkinointia, joka luo asiakaskokemuksia. Y1+Y3+A3+A2+A1+J2+B1. 32 kolahdusta.

MATTILA, PEKKA &
RAUTIAINEN, MIKA

*Putki – Johda
markkinointia
ja myyntiä
yhdessä*

Talentum 2010
978-952-14-1464-0

★ 2

Tekijät pilkkovat yritysmarkkinoinnin ja -myynnin selviin vaiheisiin ja tarjoavat avuksi käytännön vinkkejä ja parhaita käytäntöjä. Kirjan sisälön jaottelussa käytetään markkinointi-ihmisille tuttua putkikaaviota. Siirtyminen vaiheesta toiseen kangertelee, tiedot ja kohderyhmät katoavat matkalla tai putken päässä tippuu tuloksia kovin harvakseltaan. Miksi putki on usein rikki? Koko markkinoinnin kenttä on pyörteisessä tilassa. Myynissä ja markkinoinnissa on ajateltava uusia vaihtoehtoja. Jukka-Pekka Vuori Fconnectalta kertoo: ”Myynnin ja markkinoinnin yhdistämisessä meillä Suomessa on aika pitkät perinteet. Yleensä ja monessakin bisneksessä on niin päin, että markkinointi on raportoinut myynnille. Se on monessa hyväksi havaittu tapa. Teknisiä tuotteita b2b-asiakkaille.

Kirjassa on tarkkaan selvitetty suspekti, prospekti ja liidi. Prospektista tai liidistä voidaan puhua, kun potentiaali on antanut jonkinlaisen signaalin kiinnostuksestaan, vastaamalla vaikkapa kyselyyn tai ilmoittautumalla tapahtumaan. Liidi heijastaa potentiaalista asiakasta edustavan henkilön kiinnostusta tarjolla olevaan tuotteeseen, palveluun tai ratkaisuun. Kirja vaatii jo hiukan erilaisten myyntiorganisaatioiden tuntemista ja todella nimensä mukaisesti markkinoinnin ja myynnin johtamista. Kirja on hyvä lisä uudelleen markkinointiajatteluun ja sopii hyvin yhteen Leena Paanasen ”Hallitus ja markkinointi” -kirjan kanssa. 20 kolahdusta. Y1+J2+A3+A2+A1.

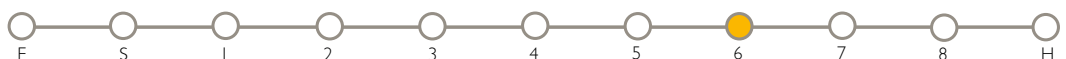
MATTINEN, HANNU
*Asiakkuus-
osaaminen –
Kuuntele
asiakastasi*

Talentum 2006
952-14-1023-X

★★ 2

Asiakkuusosaaminen kyseenalaistaa perinteisiä asiakassuhdetoiminnan käsitteitä. Tekijä väittää, että jo vuosikymmenen liikkeenjohdon megatrendinä vallinnut asiakkuusteema on ollut liian etäällä asiakkaasta. Yritykset eivät tunne asiakkaitaan riittävällä syvyydellä rakentaakseen merkittäviä kilpailuetuja. Siksi tarvitaan enemmän asiakasempatiaa. Asiakasempatia edistää uutta johtamis- ja viestintäkulttuuria. Asiakkuusosaaminen on useimmille yrityksille sellaista ydinosaamista, jonka tulee sijaita oman organisaation sisällä. On lähes mahdotonta kehittää aidosti uutta, jos elää vain nykyisessä eikä näe tulevaa kehitystä. Parhailta visionääreillä on erinomainen kyky käyttää hiljaista tietämystä, kaivaa tietoa ja tulkita sitä luovasti ja soveltaa näitä aiempiin kokemuksiin. Asiakastieto on useimmissa organisaatioissa tavattoman pirstaleista ja tarjoaa mahdollisuuden tiedon tarkoitushakuiselle tulkinnalle. Todennäköisimmin asiakas kokee meidät tylsiksi.

Viestinnän valtavirta on uuvuttavaa. Me emme herätä, meitä ei muisteta, me emme ole viestinnässämme kiinnostavia. Asiakkaan kuuntelusta voi vastata ulkopuolinen asiantuntija. Tai siihen voidaan valmentaa oma tiimi. Asiakkuuksien ehkäpä yleisin sokea piste liittyy viestintään asiakkaan päätöksen jälkeen. Yrityksissä ymmärretään liian vähän siitä, millaista viestintää asiakas tarvitsee erityisesti silloin, kun hän ensi kertaa ottaa ratkaisumme käyttöön. Asiakasta on kuunneltava tai havainnoitava. Meidän on pyrittävä selvittämään, missä on asiakkaamme ydinosaaminen – ja hahmottamaan, miten me liitymme siihen. On syytä ymmärtää, miksi asiakas haluaa ratkaisun



- ennemmin kuin tuotteen. Asiakkaan tulee perustella ostamansa itselleen ja organisaatiolleen. Tuote kertoo, mitä sillä tehdään; ratkaisu kertoo, mitä sillä saa. Ratkaisu siis viestii perustelun päätökseen, mitä tuote ei tee. Yleensä on järkytys kuulla, kuinka vähän asiakas muistaa ja sisäistää markkinoinnin ja myynnin viestejä. Kuuntelu opettaa puhumaan asiakasta innostavista asioista. Asiakkaat ostavat uskottavuutta. 52 kolahdusta. A3+A2+A1+Y1.

MIETTINEN, SATU
(toim.)

*Palvelumuotoilu –
uusien menetelmiä
käyttäjätiedon
hankintaan ja
hyödyntämiseen*

Teknologiaeteollisuus
2011
978-952-238-077-7

★★ |

Palvelumuotoilusta on ilmestynyt useita kirjoja viimeisen vuoden 2011 aikana. Se on nyt uusi muotiniimi palvelujen parantamiselle. Laatuasiat on kaluttu loppuun ja tarvitsemme uuden vetovoimaisemman nimikkeen. Ja kun kaiken mahtava Aalto-yliopisto astuu tämän taakse ja eteen, niin menestys on taattu. Eri asia on sitten parantuuko palvelu kuitenkaan. Ainakin se on varmaa, että muotoilulle on nyt keksitty lisää töitä ja se voi olla hyvä asia. Me perinteiset markkinoinnin ihmiset joudumme nopeasti laajentamaan omaa osaamistamme. Ja siksi tämänkin kirja kannattaa lukea.

Jokainen meistä tietää, että asiakkaalle on siirtynyt enemmän valtaa. Koulumaailmassa ja vanhusten huollossa tämä ei vielä näy, mutta toivottavasti sinnekin heijastuksia riittää. Yksinkertaisesti palvelujen parantamiseen on otettava asiakas yhä paremmin mukaan. On saatava syntymään jonkinlainen prototyyppi, joka helpottaa asian ymmärtämistä. Palvelun prototyypin tekeminen on kuitenkin erilainen kuin tuoteprototyypin. Kirjassa palveluihin suositetaan tarinallisia (storytelling) menetelmiä. 30 kolahdusta. Y1+A1+A2+A3.

OJANEN, MIKKO
*Pelisilmää
asiakas-
kohtaamisiin*

Talentum 2010
978-952-14-1513-5

★★ |

Mikko Ojanen on taas kirjoittanut hyvän kirjan kokonaisvaltaisesta asiakkaan kohtaamisesta. Kirjoittaja on ymmärtänyt asiakaskohtaamisen vuorovaikutukseksi. On kyse oppimisesta. Kirja haastaa jokaisen arvioimaan omia työtapojaan ja asenteitaan. Kirjassa nousee hyvin esille joukkuehengen kehittäminen. Meille Tiimiakatemiolla sopii hyvin joukkuehengen kehittäminen. Tekijän mukaan huipuksi tuleminen ja huipulla pysyminen edellyttävät sopivassa suhteessa nöyryyttä, voimaa kestää epäonnistumisia, kovaa tuloksentekeä sekä aitoa joukkueetoverien kannustusta.

Huippujen salaisuus kätkeytyy huippu-urheiluun. Samat opit ja lainalaisuudet pätevät kirjoittajan mukaan myös myyntityön kehittämiseen. Hän on tiivistänyt kirjaan valmentaja Marilyn Kingin tiedot olympiavoittajista. Ensimmäinen tekijä on passio eli intohimo lajia kohtaan. Kun rakastat työtäsi, olet aidosti kiinnostunut siitä, miten yhteistyö asiakkaan kanssa toimii. Sama idea oli aina myös edesmenneellä kaukorakkauksellani Anita Roddickilla, Body Shopin perustajalla: ”Rakasta sitä mitä teet.”

Myynnin valmentajan tulee muistaa, että johdettavina ovat ennen kaikkea ihmiset ja heidän ajatusmaailmansa. Uudistuminen tuo pitkällä tähtäyksellä tuottoa myös myyntityössä. Hyvä myyjä ymmärtää, että treenaaminen pitää kehityksen oikeassa kurssissa ja toteuttaa jatkuvaa oppimista. Omat

- ennätykset on tehty rikottaviksi. Tämä on muistettava jokaisena myyntipäivänä, jokaisena kuukautena, jokaisena vuonna. Asiakaskohtaaminen perustuu luottamukseen sekä siihen, että uskoo, mitä tekee. 28 kolahdusta. Y1+Y2+A1+A2+A3.

OJANEN, MIKKO
*Reseptejä asiakas-
 suhteisiin –
 Asiakasta ei
 jätetä!*

Talentum 2013
 978-952-14-1936-2

★★ I

Mikon kolmas kirja jatkaa tekijän hyvää myyntikirjojen sarjaa. Nyt Mikko tarjoaa työvälineitä myyjille ja myyntijoukkueille. Opit ovat syntyneet viidenkymmenen asiakasyrityksen ja kahden tuhannen myynnin ammattilaisen valmennustilaisuuksissa. Kirjassa on 56 erilaista tarinaa. Voit lukea niitä yksitellen vertaillen omiin kokemuksiisi tai sitten koko kirjan yhteen meenoon. Jokainen tarina pitää sisällään useita oppeja tai jopa suuren opetuksen ja muistuttaa meitä asiakaspalvelijan vaativasta ammatista. Kirja sopii hyvin myös johtajille, sillä itse pidän johtamista asiakaspalvelutehtävänä.

Mikon mielestä opit jokaisen asiakaskohtaamisen aikana. Pikku hiljaa alat huomata, että sinulla on yhä enemmän myynnillistä tietoa. Havaitset esimerkiksi, että reipas tervehdys kiinnittää positiivisesti huomiota. Tai että onnistunut myyntityö kulminoituu jälkihoidossa. Jo kohtaamisen aikana tapahtuva jälkihoito voi parantaa asiakassuhteen jatkuvuutta. Viime hetkillä voi ”myydä” asiakkaalle apua ja vinkkejä, jotka jättävät unohtumattoman muistijäljen. Asiakasta ei jätetä. 32 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+A3+A2+A1.

**POAGE, JIM &
 POAGE, JENNIFER**
*Flair –Design
 Your Daily
 Work, Products,
 and Services to
 Energize Your
 Customers,
 colleagues, and
 Audiences*

Maven House 2016
 978-1-938548-39-0

★ 2

Tekijät ovat tutkineet laajasti sitä, mikä saa aikaan huippuhyvän tyylin tai tyylikkyyden. He ovat tehneet johtopäätöksen, että se perustuu sellaiseen tuotteeseen, palveluun tai työhön, jonka tuloksena syntyy merkittävä ja riemullinen kokonaisuus. Merkittävä (meaningful) saa asiakkaan tuntemaan järkipäisestä tarvetta tarjoamaamme. Tarjooma on minulle hyödyllinen. Riemullinen (joyful) taas toimii tunnetasolla vakuuttaen, että tarjooma tekee minut onnelliseksi. Tekijöiden tutkimukset paljastivat lisäksi kuusi Flairin rakennuspalikkaa: tarinan, viihteen, kokemuksen, rehellisyyden, erinomaisuuden ja energian. Kirja koostuu näiden ominaisuuksien syvällisemmästä pohdinnasta.

Tarinan (story) on oltava sellainen, että se saa asiakkaan toimimaan. Seuraavat aiheet tarinassasi auttavat: Mitä tarjoomasi tekee? Mitä arvoa se tuo? Miten helposti se toimii? Mitä iloa se tuo? Tarinassasi sinun on vastattava seuraaviin kysymyksiin: Ketkä ovat asiakkaitasi? Mitä haluat heidän tekevän tarjoomallasi? Mikä vaikuttaisi heihin, että he tekevät tämän? Mitkä saattaisivat olla heidän toiveensa tarjooman suhteen? Mikä saattaisi estää heitä tavoittelemasta tarjoomaa?

Viihde (entertainment) hauskuuttaa ja sitouttaa asiakkaan. Viihde auttaa asiakasta saamaan otteen tarjoomastasi, parantaa muistamista ja saa asiakkaan toimimaan. Viihde voi myös liittyä toiminnan katsomiseen tai osanottoon. Kokemus (experience) on osanottoa tai tapahtumien havainnointia. Kokemus luodaan suunnittelemalla peräkkäisiä tapahtumia, joihin asiakas

- voi osallistua. Samalla on tarkkailtava kuinka asiakas on vuorovaikutuksessa tarjoomasi kanssa ja samalla voit harkita erilaisia yksityiskohtia.

Tyyli on rehellistä (sincerity), jos sen luoma tunnevaikutus on samassa linjassa sen kanssa mitä tarjooma saa aikaan. Tyylin on oltava rehellistä koko ajan. Tyyli ilmaisee myös tuotteissa ja palveluissa yhtiön mission ja brändin idealin. Tyyli ei ole kuosissaan, jos se ei ilmaise erinomaisuutta (excellence). Erinomaisuuden puute ärsyttää asiakkaita. Erinomaisuuden kolme näkökulmaa ovat: erinomaisuus tarjoomassa itsessään, erinomaisuus tarjooman käyttämisen tuloksissa ja erinomaisuus kaikessa tarjooman laajentamisessa. Energia (energy) virittää ihmiset toimimaan. Energia leviää ja ajaa eteenpäin tarjooman suosiota. Kun suunnittelet tyylin, joka energisoi, se auttaa rakastamaan kehittämäsi tuotetta. 22 kolahdusta. Y1+A3+A2+A1.

RANTANEN, MARJO

*Tunnelma-
muotoilu*

Talentum 2016
978-952-14-2788-6

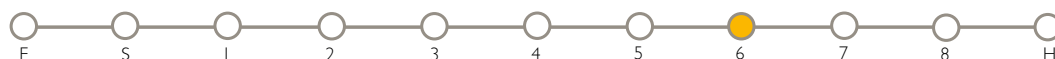
★ 2

Tunnelmamuotoilu yhdistää palvelukokemukseen uuden ulottuvuuden: mitä todella koemme ja tunnemme kohtaamisissa. Tunnelma tarttuu, koska aistimme toistemme todellisia aikomuksia, ajatuksia ja tunteita sanojen ja tekojen takana. Kirjassa käsitellään, miten luoda kokemuksia ja johtaa tunnelmaa kaikissa kohtaamisissa. Kirjassa yhdistellään tunnelmamuotoilun keinoihin myös oppeja mm. elokuvista, improvisaatioteatterista ja komiikan maailmasta.

Palvelumuotoilun valmennuskeinoina erilaisissa projekteissa ovat mm. palvelupolkuajattelu ja asiakasymmärrys. Kontaktipiste (touch point) on kohta, jossa palvelu on saatavilla. Palvelutuokio on hetki, jolloin palvelua tuotetaan ja kulutetaan. Palvelupolku on sarja palvelutuokioita, joita asiakas kulkee yhdessä palvelun tarjoajan kanssa (service journey). Näiden avulla voi visualisoida ajatuksia ja kehittää sitä kautta tekemistä yhdessä. Palvelumuotoilu mahdollistaa kirjoittajan mukaan yrityksen strategian tarinallistamisen.

Palvelumuotoilussa muotoilun kohteet jaetaan neljään pääryhmään: tiloihin, esineisiin, prosesseihin ja ihmisiin. Ympäristön pitää antaa tilaa tekemiselle ja ajattelulle sekä huomioida minkälaista vireystilaa tavoitellaan. Johdattamisella voidaan luoda kulttuuria, jossa kehitetään myötäelämisen taitoja sekä ymmärretään, mikä merkitys hyvillä olosuhteilla on.

Kun tavoitteena on tuottaa kokemuksia ja tunnelmaa, aloitetaan kuvamalla prosessi. Sitä ennen on syntynyt tarina, jonka on ajateltu kiinnostavan tietynlaisia ihmisiä. Tarinan kanssa käsi kädessä kulkee asiakasymmärrys. Seuraavaksi kuvataan tavoiteltu tuotos, kokemus ja siihen johtava tekemisen sarja ja järjestys. Hyvänä pohjana voi käyttää palvelumuotoilusta tuttu polkuajattelu. Kohtaamishetket kuvataan ajallisesti etenevänä sarjana, ja ne muodostavat asiakkaan kokeman palvelupolun. Palvelupolun vaiheet ovat esimerkiksi: 1) tarpeen ja kiinnostuksen herääminen 2) kontaktin ottaminen 3) saapuminen ja tervetulleeksi toivottaminen 4) tarvekartoitus, keskustelua ja luottamuksen rakentamista 5) palvelun tuottaminen, lisä- ja oheispalvelut 6) palvelun päättäminen.



►►

- Jos palvelukonsepti perustuu juoneen ilman henkilöitä, eli ei oteta huomioon asiakaspalvelijoita, ei myöskään muita saada innostumaan. Yrityksen palvelulupaus tuntuu työläältä asiakaspalvelijoille, jos he eivät ymmärrä sen motiiveja eivätkä näe itseään osana sitä tai eivät innostu konseptin juonesta. 32 kolahdusta. Y1+Y3+A3+A2+A1.

ROPE, TIMO

Voita
markkinoinnillaKauppakamari 2011
978-952-246-107-0

★★ 2

Timo Rope on jo kirjoittanut 25 markkinointikirjaa, jotka olen aina lue-
nut heti niiden ilmestyttyä. Tämä 26. teos on erinomainen. Kirjoittaja
esittää tässä koko markkinoinnin kaaren – segmentoinnin, imagon rakenta-
misen ja brändäämisen, hinnoittelun, kanavaratkaisut, viestinnän, myynnin
ja asiakassuhteet. Tekijä osoittaa markkinoinnin perusteiden pysyneen pitkälti
vuosien saatossa samoina, mutta keinoja on tullut lisää, niistä viimeisenä sosi-
aalinen media. Kirjan keskeinen sanoma on: ”Löydä keinot ja opi voittamaan”.

Markkinoijan on löydettävä joku ainutlaatuinen elementti, jonka kautta
menestys markkinoilla aikaansaadaan. Tämä on parhaimmillaan aivan uusi
innovaatio. Vähintäänkin on kirjoittajan mielestä luotava joku asiakkaiden
arvostama niin paljon paremmin tehty voitolementti, joka antaa yritykselle
menestysperustan Toiminnan menestyspohjana on markkinasegmentti. Seg-
mentin asiakkaista yritys saa rahaa. Tuotteesta ei rahoja tule. Niinpä, jos yritys
ei osaa valita segmenttiään, sen toiminnalle ei ole perustaa.

Jos segmentistä tulee rahaa, niin imago on se, jonka kautta rahaa saa-
daan. Näin brändin rakennustyö on myös yrityksen ydintoimintoja. Tuote
rakennetaan kuhunkin segmenttiin. Segmentin merkittävin perusta on tuot-
taa sisältöä tuoteratkaisuun. Sitten kysymme, mikä on toimivin markkinoin-
tikanava tuotteelle saavuttaakseen segmentin. Bisneksen ydin ei ole tuote ja
tuotanto, vaan asiakassegmentti ja sille suunnattu kannattava myynti. Hou-
kuttelevaksi tekeminen edellyttää taas tuloksellista brändityötä.

Segmentti ja asiakas ovat kirjoittajan mukaan täysin eri asioita. Segment-
ti on se, jonka ihmiset halutaan saada ostamaan. Tämä on myös tuotteen ra-
kentamisen perusta ja yritykselle helpoimmin menestystä antavan kohderyh-
män valitsemista toiminnan perustaksi. Tuotteisiin tarvitaan nykyisin erilaisia
vaihtoehtoja ja versioita, mutta ne kaikki on tarkoitettu valitulle segmentille.
Kun segmentti valitaan, niin on tehtävä päätös luopumisesta.

Myynti tulisi pyrkiä aina saavuttamaan niin pienillä määrin segmentte-
jä kuin mahdollista ja vaikuttaa siten yrityksen voittokertymään. Valinta on
siis aivan välttämätön. Jos yrityksellä on liian monia segmenttejä, on selvää,
että yrityksen resurssit loppuvat kesken ja mistään segmenteistä ei tule tulosta.
Luopumista ehkäisee eniten pelko. On osattava oikea ja tuloksellisin seg-
mentin valinta. Myöskään viestinnän perillemeno ei saavuteta, kun yritetään
yleisviestillä puhutella kaikkia kohderyhmiä.

Sitten vielä otetaan tähän loppuun muutamia kirjoittajan viestintään liit-
tyviä huomioita. Sosiaalista mediaa ei voi hallita, koska siellä olevat viestit

►►

- ansaitaan. Itse on siis toimittava aktiivisesti mediassa ja varmistettava positiivinen näkyvyys oman kohderyhmän seuraamisessa sosiaalisen median kentissä. Kaikkien viestien on rakennuttava ostoprosessin mukaan viestittäen samaa sanomaa. Vain sillä mallilla, että jokaisessa viestissä minkä ihminen näkee, yrityksellä on sama ilme, sama värimaailma ja sama viestin ydinsisältö, saadaan aikaan tunnistettavuus yritykseen ja sitä kautta toimiva viestin kokonaisvaikutus. Lisäksi viestin tulisi aina antaa lupaus, kuten ”Sidostesukka kestää”. Jos ei mitään lupautta anneta, viesti ei toimi. 35 kolahdusta. Y1+Y3+A3+A2+A1.

SCHMITT, BERND

*Happy Customers Everywhere*Palgrave & Macmillan
2012
978-0-230-11645-0

★ 2

Tänä päivänä yritykset pyrkivät rakentamaan läheiset suhteet asiakkaisiinsa. Yritykset haluavat asiakassuhteen, joka toimii tunnetasolla: asiakkaat rakastavat yrityksen tuotteita ja palveluja. Siksi kehitetään erilaisia onnellisuuskampanjoita. Onnelliset asiakkaat voivat nostaa brändit ikoneiksi. Miksi onnelliset asiakkaat ovat tärkeitä? Siihen kirja pyrkii antamaan vastauksen kirjoittajan kehittämän bisnesmallin avulla.

Asiakas tuntee olonsa hyväksi, kun hän käy läpi kolme vaihetta. Ensiksi on käytävä läpi asiakaskokemuksen yksityiskohdat. Asiakaskokemusta on rikastettava lisäämällä kohtaamisten ja kontaktien määrää, yksityiskohtia ja kaikkien aistien mukaan ottamista. Toisessa vaiheessa on annettava asiakkaalle mahdollisuus huolehtia itse kokemuksesta. Kolmannessa vaiheessa asiakaskokemusta laajennetaan uusien tuotteiden, uusien kokemusten ja uusien kumppanuuksien avulla.

Miten asiakas sitoutetaan yrityksemme entistä paremmin? Ensiksi asiakas aktivoidaan antamalla hänelle lisää toimintamahdollisuuksia. Toiseksi asiakkaalle annetaan upotuskaste eli hän voi entistä paremmin ja kokonaisvaltaisemmin uppoutua kokemukseen. Ja kolmanneksi asiakaskokemus jaetaan muiden asiakkaiden kanssa. 30 kolahdusta. A3+A2+A1.

TOLVANEN, JUKKA

*Kohtaaminen – Ymmärrä kohderyhmääsi*Talentum 2012
978-952-14-1729-0

★★ 2

Tehokas markkinointi pohjautuu aina syvälliseen kohderyhmän ymmärtämiseen. Kirja kertoo käytännönläheisesti, miten tutkimuksen avulla pystytään tekemään parempia päätöksiä. Me ihmiset olemme keskenämme samankaltaisempia kuin haluamme itsellemme myöntää. Olemme laumaeläimiä. Haluamme olla kirjoittajan mukaan yksilöitä ja tehdä päätökset itsenäisesti, mutta vapaa tahto saa monesti väistyä ryhmäpaineen tieltä.

Yrityksen tavoitteet pitäisi olla johdettu suoraan kohderyhmänäkemyksestä. Suurin yrityksen tavoitteista on visio. Yrityksen visioksi määritellään usein, millaisessa asemassa se haluaa olla muutaman vuoden päästä. Missiossa määritellään yrityksen olemassaolon syy. Visio, missio ja arvot rakennetaan yleensä siitä näkökulmasta, mitä yritys haluaa itse olla ja miten toimimalla se näihin tavoitteisiin pääsee. Yleensä kohderyhmän tarpeet on näissä tavoitteissa vain vajaasti määritelty.

►►

►► Kiinnostava käsite on sen sijaan tekijän mukaan arvolupaus. Siinä kuvataan se hyöty, jonka asiakas brändistä saa. Arvolupaus on brändin menestyksen perusta. Hyvä yrityksen arvolupaus

1. on laadittu kohderyhmänäkemyksen pohjalta
2. on kohderyhmälle relevantti, brändille uskottava ja kilpailijoista differoiva
3. suuntautuu tulevaisuuteen.

Jos arvolupaus pystytään laatimaan aidossa dialogissa kaikkia osapuolia (asiakkaat, potentiaaliset asiakkaat ja yrityksen oma väki) kuunnellen ja jos siihen pystytään lataamaan luovuutta, tuloksena on parhaimmillaan voimaa antava näkemys siitä, miten vastaamme kohderyhmän tarpeisiin.

Brändin tai yrityksen arvolupauksen luomiseksi on pitää kirjoittajan mukaan ymmärtää, millaisena kohderyhmä näkee yrityksen brändin nyt ja millaisena se voitaisiin tulevaisuutena nähdä. Jokaisen brändinhaltijan kannattaa miettiä, minkä puolesta brändi toimii sekä millä tavalla se muuttaa maailmaa. Brändit ovat yrityksen arvokkainta omaisuutta. Brändi vaikuttaa kaikkiin ostopäätöksiin. Brändin kehittämistyössä on tärkeää muistaa, että brändi on ihmisen päässä.

Kirjoittaja arvelee, että vain harva yritys Suomessa kehittää tuotteita ja palveluja aidossa yhteistyössä kohderyhmän kanssa. Co-creatonin ydin on yhdessä tekeminen. Se vaatii yhteisön muodostamisen, motivointia ja toimintaa. Sen sijaan, että kysytään ihmisiltä, mitä mieltä he ovat tai miten käyttäytyvät, annetaan heille mieluummin tehtäviä ja käydään jatkuvaa dialogia tehtävien ratkaisujen aikana sekä sen jälkeen. Kohderyhmän rooli muuttuu tutkijan tai journalistin rooliksi. 54 kolahdusta. Y3+A3+A2+A1.

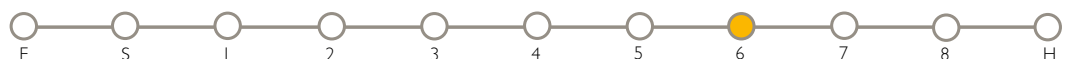
TUULANIEMI, JUHA
Palvelumuotoilu

Talentum 2011
978-952-14-1551-7

★★ 3

Tämä kirja kertoo käytännönläheisesti ja kattavasti, mitä palvelumuotoilu on. Se valottaa osaamisalan taustoja ja antaa prosessiin tarvittavat työkalut. Kirja antaa uusia näkökulmia palvelujen kehittämiseen eri toimialoilla ja esittelee kiinnostavia palvelumuotoiluprojekteja. Yritys antaa asiakkailleen lupauksen arvosta. Tämä arvolupaus on yksi liiketoiminnan keskeisiä asioita. Arvolupaus määrittää, miten erotutaan kilpailijoista, ja tiivistää, mitä yritys tarjoaa asiakkailleen. Arvolupaus määrittelee ja kuvaa tuotteen, kenelle se on tarkoitettu, kertoo asiakashyödyn ja kuvaa miksi tuote on ainutlaatuinen.

Kirjan mukaan kehittämisen keskiöön on aina asetettava ihminen tarpeineen. Nämä tarpeet tyydytetään organisaation tarjoomalla. Palvelumuotoilulla annetaan muoto tyhjälle, jolloin palvelu tehdään näkyväksi visualisoinneilla ja prototyypeillä. Palvelukonseptit on vietävä markkinoille kuluttajien testattavaksi. Palvelubisnes on prosessi, ei projekti. Palvelu on jatkuvaa kehittämistä. Tuotteet ja palvelut eivät ole koskaan valmiita. Palvelukonseptit on kaiken kaikkiaan tuotteistettava aikaisessa vaiheessa ja uskallettava viedä ne asiakkaiden arvioitavaksi. 34 kolahdusta. A3+A2+A1.



WIKSTRÖM, JUHA
*Markkinoinnin
 käsikirja
 yrittäjille*

Myllylahti 2013
 978-952-202-463-3

★★★ 3

Kirja on jokaisen yrittäjän käytännönläheinen työkalu liiketoimintansa kehittämiseen. Kirjoittajan mukaan kysymys ei ole sinusta eikä edes yrityksestäsi, tuotteistasi tai palveluistasi. Markkinoinnissa on kysymys hänestä: nykyisestä tai tulevasta asiakkaastasi. Markkinoinnissa on kysymys siitä, miten asiakkaasi elämä paranee tai hänen ongelmansa ratkeavat. Sinä, yrityksesi, tuotteesi ja palvelusi ovat välineitä, joilla ostaja kokee saavansa jotakin sellaista arvoa, jota ei muualta saa.

Brändi on tunne, joka syntyy vastaanottajan aivoissa. Siksi brändiä ei voi täysin hallita. Brändikokemus muodostuu neljästä elementistä: 1) Mitä aistimme? 2) Mitä koemme? 3) Mitä teemme? 4) Mihin tunnemme kuulumamme? Kaikkien näiden tulee puhutella asiakasta kokonaisvaltaisesti. Nämä neljä elementtiä muodostavat vastaanottajan, ostajan, käsityksen brändistä eli ne määrittävät sen mitä hän brändistä ajattelee. Brändi on suhde, joka joko toimii tai ei toimi sen mukaan osuvatko osapuolten arvomaailmat yksiin.

Myyminen on arvon tuottamista eli palvelusten tekemistä kohtuullista korvausta vastaan. Asiakkaallasi on siis ongelma tai tarve, jonka sinä ratkaiset. Jos todella ratkaiset asian, teet hänelle palveluksen ja hän maksaa siitä mielellään. Ja mitä vaikeamman haasteen ratkaiset, sitä vähemmän on muita kaltaisiasi ratkaisijoita markkinassa ja sitä enemmän ostaja on sinulle valmis maksamaan.

Arvokeskeisen markkinoinnin hierarkia on kirjoittajan mukaan: arvo > hyödyt > edut > ominaisuudet. Älä siis keskity siihen, myytkö ominaisuutta, etua vai hyötyä. Keskity siihen, miten myyt näistä johdettua arvoa asiakkaallesi. Hyödyt, edut ja ominaisuudet perustelevat arvoa. Myy siis ensin arvoa.

Yrityksen tehtävän tulee näkyä kaikkialla. Se on yhtälailla johtamisen peruskivi kuin tuotekehityksen inspiroija tai markkinointiviestinnän ohjaaja. Kirjoittajan mielestä tehtävä on sekä yrityksen hissipuhe että yrityksen tärkein pääoma. Koska tehtävä perustuu intohimoon, se pitää sisällään osaamisen, halun oppia uutta ja koko ajan kehittää toimintaa – sen lisäksi, että se innostaa ja inspiroi. Ja lopuksi tähän vielä hyvä kirjoittajan huomio: Älä keskity liikuttamaan massoja. Keskity liikuttamaan heitä, jotka liikuttavat massoja. 62 kolahdusta. Y1+Y3+A3+A2+A1.

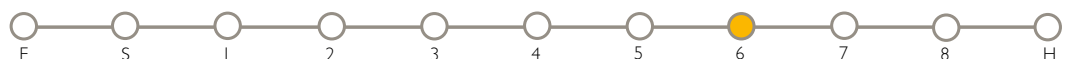
ZALTMAN, GERALD
*How Customers
 Think – Essential
 insights into the
 mind of the market*

Harvard Business
 School Press 2003
 1-57851-826-1 (engl.)

★★ 3

Aivot, keho, mieli ja yhteisö toimivat yhdessä ja ovat riippuvaisia toisistaan. Metaforat ovat keskeisiä ajattelulle. Ne auttavat meitä näkemään uusia yhteyksiä, tulkitsevat meidän kokemuksiamme ja synnyttävät uuden merkityksen noista kokemuksista. Metaforat eivät ole muistissa sanoina vaan abstrakteina ymmärrysverkostoina jotka muodostavat osan mielikuvituksestamme. Näitä verkostoja voidaan kutsua konsensuskartoiksi silloin kun ryhmä ihmisiä jakaa ne. Konsensuskartta näyttää kuinka kuluttajien ryhmä jakaa ajatukset ja tunteet jostakin tietyistä aiheesta. Varastoimme monia eri muistin palasia kaikkialle aivoihimme ja kokoamme ne uudelleen muistamisprosessissa. Uudelleen kokoamisen aikana muisti muuttuu. Muistikuvat eivät ole täy-

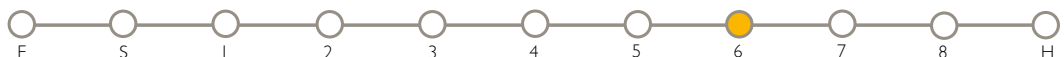
▶▶



6.2. Asiakas

- ▶▶▶ dellisiä aikaisemman tapahtuman kopioita vaan muistikuvia jotka muuttuvat vastauksena vihjeisiin tai syihimme havaita nuo vihjeet.

Muisti on siten nykyhetken käsitys, jota muokkaavat erityiset kontekstit jotka käsittävät kuluttajan menneisyyden ja nykyhetken mielialat. Siis joka kerta kun muistamme jonkin erityisen kokemuksen, me reagoimme eri vihjeisiin ja päämääriin. Tarinoiden kertominen on juuri sitä mitä meidän on tehtävä. Tarinoiden avulla muistamme. Tarinat, jotka luomme, ovat muistikuvia joita meillä on. Markkinoinnissa ne ovat aivan keskeisiä. Markkinoijan on osattava laittaa kertomukseen tapahtumat, karakterisointi, karaktääri, arkkityyppi ja kontrolloiva idea. Muisti on hyvin sosiaalinen. CRM jättää huomioimatta ihmisen muistin keskeisyyden ja tavat joilla suhteet markkinoijan ja kuluttajan välillä luodaan yhdessä kuluttajan muistikuvissa. Ihmiset muistavat uuden informaation helpommin, kun sillä on jokin yhteys siihen mitä jo tiedämme ja mikä on meille tärkeää. 75 kolahdusta. Y3+A3+A2+A1.



ADAMSON, ALLEN P.

*Brand Digital*Palgrave MacMillan
2008
978-0-230-60604-3
(engl.)

★★ 2

Adamsonin kirja muistuttaa meitä siitä, että brändit ovat tärkeämpiä kuin koskaan aikaisemmin. Digitaalisilla markkinoilla brändäyksen perusperiaatteet eivät ole muuttuneet, vaan johtajien on kiinnitettävä brändeihin entistä enemmän huomiota ja niitä on myös johdettava. Todella suurien brändien rakentamisessa on tärkeää, että toimittaa sen, minkä on luvannut. Tämä totuus on ainoastaan moninkertaistunut sähköisessä maailmassa, kaksisuuntaisella tiellä. Aivan kuten me näemme asiakkaat selvemmin, näkevät asiakkaat yhtä selvästi brändit. Jos tahdot menestyä, on kriittistä ymmärtää mitä kuluttajat haluavat, mistä he puhuvat silloin kun emme ole paikalla ja kuinka he käyttäytyvät. Voimme kutsua ihmisiä verkkosivuillemme ja oppia heidän tarpeistaan ennen kuin yritämme myydä heille mitään. Tämä on hyvää markkinointia.

Joskus brändin perustaja muodostaa brändin äänen. Näillä ihmisillä on intohimo ja selvä idea siitä kuinka he haluavat brändinsä käsitettävän markkinoilla. Esimerkiksi Steve Job on Applen brändin ilmentymä. Digitaalisessa maailmassa onnistuakseen on luotava henkilö – ”kuka” –, jonka kanssa kuluttajat voivat keskustella ja jonka kanssa he voivat rakentaa suhteita. Markkinointi on sähköisessä sosiaalisessa mediassa globaalia dialogia. Markkinointi on muuttunut yksisuuntaisesta tiestä moneen suuntaan eteneväksi. Se ei tarjoa brändiä kuluttajalle vaan kuluttajalta kuluttajalle ja takaisin. Onnistuaksesi sinun on opittava niin paljon kuin vain mahdollista digitaalisista työkaluista. Sinun on luotava kuunteleva kulttuuri ja otettava kuluttaja mukaan tekemään yhdessä tuotteita ja kulttuuria. Mitä enemmän avaudut ja mitä suurempi on organisaatiosi sitoutumisen taso, sitä parempaa se on brändille.

Brändi on lupaus. Se on lupaus yrityksen ja kuluttajan välillä siitä mitä kuluttajat odottavat tuotteelta tai palvelulta. Näillä työkaluilla ja menetelmillä saat muutoksen aikaan. Hampaasi tulevat valkoisemmiksi ja autosi on aina puhdas ja kiiltää. Kuluttajat ovat halukkaampia sitoutumaan niihin brändeihin, joihin he luottavat ja tämä taas antaa heille kokemuksia, jotka vahvistavat tätä luottamusta ajan mittaan. Sinun on mentävä mukaan onlineyhteisöihin ja kuunneltava mitä vaikuttajayksilöt sanovat brändistäsi. Ole siis karpäsenä katossa ja kokeile uutta koko ajan. Anna myös jollekin brändin johtajan rooli, sillä brändiprosessi ei voi olla demokraattinen. Jonkun on tehtävä lopulliset päätökset. Kääri hihat ja mene mukaan: tee blogeja, luo MySpace -profileja, lataa videoita, levitä videoita, luo avattareja Second Lifeen, lähetä tekstiviestejä, liity keskusteluihin ja lisää tuote-esittelyjä verkkosivullesi. Pidä huoli, että brändisi edustaa jotakin mikä on aidosti erilaista ja tämä erillaisuus on tärkeää niille kuluttajille, jotka haluat saavuttaa. 62 kolahdusta. B1+B2.

AULA, PEKKA &
HEINONEN, JOUNI

Maineen
uusi aalto

Talentum 2011
978-952-14-1548-7

★★ 2

Kirja uudistaa maine-käsitteen sosiaalisen median aikakauteen ja todistaa, että hyvä maine tuo myös rahaa. Tekijät todistavat, että maineella on taipumus pysyä sitkeässä: kerran jotain on aina jotain. Tämä osoittaa, että yrityksen on erittäin vaikeata muuttaa syvälle juurtunutta mainettaan. Tekijät ovat tehneet laajan tutkimuksen maineen vaikutuksista yrityksen suorituskykyyn. Oikea markkinointi vahvistaa yrityksen mainetta ja myös pieni yritys voi saavuttaa kokoansa suuremman aseman potentiaalisten asiakkaiden mie-
lissä.

Tekijät tuovat esiin käsitteen ”thought leadership” (TL), joka tarkoittaa, että yritys tekee strategisen päätöksen tavoitella toimialansa suunnannäyttäjän positiota. Suomeksi ”ajatusjohtajuutta” vastaavat lähinnä käsitteet suunnannäyttäjät tai yritysmaailman mielipidejohtaja. Kirjoittajien mukaan suunnannäyttäjäyrityksen ei tarvitse olla toimialansa markkinajohtaja, mutta mielipidejohtaja kylläkin. Suunnannäyttämisen ensimmäiset soveltajat ovat olleet liikkeenjohdon konsulttitoimistoja, jotka panostavat ison osan markkinointibudjeteistaan nimenomaan ollakseen suunnannäyttäjiä.

Kirjoittajien mielestä juuri ilmaisuus ja hyödyllisyys ovat suunnan näyttämisen keskeisiä oivalluksia. Jakamalla kiinnostavaa tutkimustietoa päästään huomattavasti helpommin tapaamaan potentiaalisia asiakkaita ja sitä kautta keskustelemaan kulloisenkin tutkimuksen havainnoista asiakkaan näkökulmasta. Tiedosta voi olla merkittävä hyöty asiakkaalle. Kun jokin yritys koetaan alansa suunnannäyttäjäksi, siihen luottavat asiakkaiden lisäksi myös media, alan muut ammattilaiset sekä viranomaiset ja päättäjät. Thought leadershipin lähtökohta on asiakkaiden, ei yrityksen maailmassa.

Suunnannäyttäjäyrityksissä yhdessä luominen on ydintä. He jakavat avoimesti tietoa ja nostavat esiin tulevaisuuden trendejä ja teemoja, kun taas perinteiset yritykset lähtevät siitä, että oma osaaminen on pidettävä seinien sisällä ja toiminnan fokuksen tulee olla tässä hetkessä. Tekijöitten mukaan yritys voisi saavuttaa suunnannäyttäjän aseman, jos koko organisaatio pystyy muuttamaan ajattelutapansa. Käytännössä on kysymys johtamisen ja kulttuurin muutoksesta. Myös brändin vahvistamisessa suunnannäyttäjyys on hyvä keino.

Tekijät luettelevat lukuisan määrän tuttuja keinoja. Erilaiset tutkimusraportit ja ”valkoiset paperit” sekä puhetilaisuudet ja seminaariesitykset ovat perussettä. Myös kirjat ja asiantuntija-artikkelit rakentavat voimakkaasti yrityksen kuvaa alan suunnannäyttäjänä. Vaikuttaminen toimialajärjestöissä ja mediajulkisuus ovat tärkeitä. Blogit, wikit, podcastit, twitter ja videot ovat sosiaalisen median keinoja. Syntyvän Tiimiakatemia Learning Networkin rakentamiseen tämä kirja antaa paljon erilaisia ideoita. Ehkä juuri ajatusjohtajuus innosti itseäni, mutta kirja sisältää myös paljon muuta tietoa. 50 kolahdusta. Y1+A3+A2+A1+B1+B2.

DEL BLANCO,
ROBERTO ÁLVAREZ

*Personal Brands:
Manage your
life with talent
and turn it
into a unique
experience*

Palgrave Macmillan
2010
978-0-230-25263-9

★★ 2

Kirjan tavoitteena on kuvata brändin arvon muodostusta. Brändin arvo tarjoaa käsitteen tämän ilmiön tarkasteluun eri tasoilla. Tekijä tarkastelee erityisesti henkilökohtaisen brändin johtamista. Brändit ovat myös mentaalimalleja. Ne sisältävät tunnetta, arvoja ja lupauksia. Ne auttavat nopeuttamaan päätöksentekoprosessia, koska ihmiset saavat niiden kautta tietoa luotettavuudesta ja taustoista.

Ensimmäiset askeleet henkilökohtaisessa brändissä muodostuvat talentista, missiosta ja rohkeudesta. Henkilökohtainen brändi on tulos yksilön sitoutumisesta omiin tavoitteisiin ja ihanteisiin. Missio tarjoaa merkityksen ja innostaa suurempaan sitoutumiseen. Missioon liittyvä arvoväittämä on mission filosofinen osa ja se selittää brändin taustalla olevat arvot.

Mission rakentaminen on monen vuoden työ. Sitä ei pysty rakentamaan muutamassa kuukaudessa. Osittain tämä johtuu siitä, että mission taustalla täytyy olla enemmänkin tekoja kuin sanoja. Toisaalta henkilön on oltava myös näkyvä persoona. Mission julistamisessa täytyy näkyä hänen oma persoonallisuutensa. Persoonan henkilökohtaisten arvojen on oltava yhden-suuntaisia valitun strategian kanssa. Henkilön arvojen ja käytöksen on linkittyttävä yhteen. Myöskään ilman visiota ei synny mitään brändiä. Visionäärisen brändin rakentaminen vaatii 1 % visiota ja 99 % sitoutumista ja kuria. 55 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+B1+B2.

EVERI, TIMO

*Brändi
yrityskaupassa*

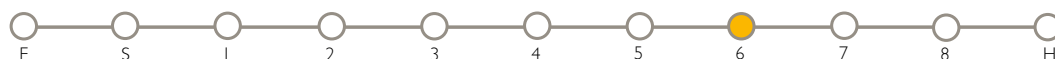
WSOYpro 2011
978-951-0-38326-1

★ 1

Kirja tuo aineettoman arvon luomisen, kulttuurien ymmärtämisen ja brändin arvonmäärityksen osaksi yrityskauppojen prosessia. Asiaa käsitellään sekä helppolukuisen teorian että mielenkiintoisten keussien kautta. Jokaisen osakkeenomistajan tulisi vaatia yrityksensä johtajilta ja hallituksen jäseniltä tämän kirjan lukemista. Brändin omistavat ihmiset, asiakkaat, kuluttajat. Brändi on kirjoittajan mukaan meidän asiakkaidemme tunne, käsitys, mielikuva yrityksestä, sen tuotteesta tai palvelusta. Brändi on uskonasia.

Monissa yrityksissä on brändijohtaja, mutta ei brändiä. Kirjoittajan mukaan brändejä ei tehdä. Ne muokkautuvat. Niitä voi helliä ja paijata, ohjata ja tuupia. Mutta ei synnyttää. Tuotemerkkejä voi synnyttää. Nimiä voi keksiä ja graafisia ilmeitä valvoa. Mutta nimien keksiminen ja graafisen ilmeen valvonta ei ole brändin tekemistä. Tekijän mukaan useimmilla markkinointi-ihmisillä on yleisesti ottaen heikko kokemus brändien rakentamisesta ja sen kautta myös brändien arvioinnista. Suomessa on viimeisen 30 vuoden aikana suunniteltu ja lanseerattu harvoja todellisia uusia brändejä. Jokaista uutta tuotenimeä tai etikettiä ei brändiksi lasketa.

Arvon luominen on yksi yritystoiminnan keskeisiä tavoitteita. Samoin brändin. Kirjoittajan mukaan arvon luomisen ydinkysymys on kenelle brändi tuottaa arvoa? Miten ja millaista? Miten brändi mielestään kommunikoi tuottamansa arvon? Miten toimii tuotteistus? Miten toimivat palvelukanavat? Mikä on designin tila? Miten toimivat myyntimateriaalit? Miten toimii markkinointiviestintä? Miten brändi eroaa kilpailijoista? Voisiko jonkin



- ydinasian tehdä paremmin, jotta arvo koettaisiin nykyistä suuremmaksi? 25 kolahdusta. B1+B2+J2.

HERNBERG, KAISA

Asiantuntija epäasukavuus-alueella. Kirja sinulle, joka inhoat

myymistä

Talentum 2013
978-952-14-1962-1

★ 2

Myyminen on myrkyä monelle suomalaiselle asiantuntijalle. Kirjoittaja opastaa asiantuntijoita kohtaamaan tilanteet positiivisella myyntiasenteella. Kirja ei kouluta sinusta myyjää, mutta kirjan oppeja soveltamalla saatat huomata, että työelämän yhteistyö- ja neuvottelutilanteet eivät tunnu enää niin hankalilta kuin ennen. Kirjassa on erinomaisesti selvitetty kaiken muun ohella mm. asiantuntijabrändi myyntityön tukena.

Asiantuntijabrändin rakentamisessa on kyse siitä, että paketoimme työosaamisemme tavalla, joka erottuu positiivisesti ja auttaa meitä saamaan arvostusta oikeiden ihmisten keskuudessa. Miten vakuuttava asiantuntijabrändi rakennetaan? Olennaista on kirjoittajan mukaan se, että kohderyhmämme kohtaa toistuvasti ja mahdollisimman monenlaisissa yhteyksissä brändiämme vahvistavia ärsykeitä. Toistojen määrän ohella olennaista on juuri se, että ärsykeitä tulee vastaan useasta lähteestä tai kanavasta. Seuraava askel on vaikuttamiskanavien määrittely: Seminaarit ja messut, esitykset SlideSharessa, Twitter, Google, LinkedIn ja oma blogi.

”Asiantuntijuus ei tulevaisuudessa perustu vain perinteiselle jonkin alan osaamiselle, vaan kasvavassa määrin näkemyksille, ideoille ja inspiroimiselle, ja nimenomaan netissä. Tiivistettynä: joko olet puhunut TEDx:ssä tai et ja se on YouTubeissa tai ei ole (Kari A. Hintikka).” Mitä laajemmat verkostot sinulla on sosiaalisessa mediassa, sitä todennäköisemmin julkaisemasi sisällöt jaetaan eteenpäin ja niitä kommentoidaan. Sinun kannattaa panostaa ennen kaikkea laajojen ja laadukkaiden verkostojen rakentamiseen, laadukkaisiin ja kiinnostaviin sisältöihin sekä aktiiviseen keskusteluun. 20 kolahdusta. Y1+Y3+A3+A2+A1.

HILLIAHO, LAURI & PUOLITAIVAL, JOHANNA

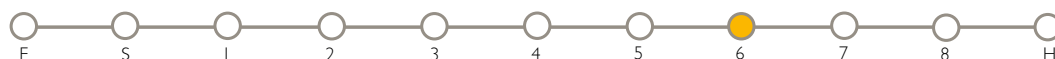
Ilmiön kaava

Talentum 2015
978-952-14-2389-5

★★ 2

Kirja on käsikirja jokaiselle, joka haluaa ymmärtää ja rakentaa ilmiöitä. Kirja kertoo, miten rakennetaan räjähdysmäisesti leviävä tarina ja sytytetään joukkojen innostus. Ilmiön kaava kattaa ilmiön elinvaiheet tarinan luomisesta ilmiön hiipumiseen, käy läpi ilmiön rakennuspalikat ja kurkottaa kunnianhimoisesti tavoitteeseensa luoda ilmiön resepti. Kirjoittajien tarkoitus on lisätä ymmärrystä ilmiön luonteesta ja auttaa analysoimaan olemassa olevia ilmiöitä. Kaikkia maailman ilmiöitä yhdistää kolme keskeistä ominaisuutta: 1) sosiaalinen toiminta, joka tekee ilmiöstä erottuvan 2) leviävä tarina ja 3) lupaukset, jotka innostavat ihmisiä osallistumaan.

Ilmiö on läpeensä sosiaalinen tapahtuma, joka tarvitsee ihmisiä välittäjäksi. Ilmiön pitää antaa jotakin uutta ja koskettaa ihmisiä. Tästä rakentuu ilmiön määritelmä: Ilmiö on huomiota herättävä tapahtumien joukko, joka tiivistyy jonkin aiheen ympärille, erottuu selvästi taustastaan ja syntyy, kun tarina leviää tehokkaasti ihmisten välillä ja aktivoi heitä lupauksillaan.



►►

►► Kirjoittajat ovat jakaneet ilmiön rakentamisen neljään vaiheeseen: Tarinoi intohimo, sytytä innostajat, värvää vahvistajat sekä juurruta ja uudista. Innostajat levittävät ilmiön tarinaa ja innostavat esimerkillään muutkin osallistumaan. Diffuusiteorian ”aikaisilla omaksujilla” ja ilmiön innostujilla on tärkeä yhtäläisyys: heidän roolinsa ilmiön tai uuden innovaation levittämisessä ovat identtiset. Molempien tehtävä on toimia tienraivaajina, viestinvälittäjinä ja kulttuurin rakentajina, joiden panos ilmiön rakentumisessa on tavattoman tärkeä.

Säilyäkseen hengissä ilmiön täytyy paitsi ruokkia olemassa olevien kannattajien innostusta myös innostaa aina uusia ja uusia ihmisiä. Kirjoittajat kutsuvat tätä uusiutumiseksi. Ilmiö täytyy saada vaikuttamaan ja jäämään mieliin – jopa muuttamaan pysyvästi yhteiskuntaa ja kulttuuria. Ilmiön lopullinen menestys ja vaikutus riippuvat täysin siitä, miten saavutettu suosio ja huomio saadaan käytettyä hyväksi. Ilmiön ympärille kannattaa luoda oma sanasto. 47 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+A3+A2+A1.

HOLLIS, NIGEL
*The Global
Brand*

Palgrave 2010
978-0-230-62056-8
(engl.)

★★ 2

Kirjassa esitellään yksinkertainen kaava brändin vahvuuden määrittelyyn. Brändilupauksen merkitys on tärkeä, koska se antaa rakenteen kaikkiin brändistä syntyneisiin vaikutuksiin. Kestävää brändivaikutusta ei rakenneta yhdessä yössä. Vähitellen kuitenkin ihmisten muistikuviiin rakennetaan assosiaatioita, jotka syntyvät kokemuksesta ja viestinnästä. Esimerkiksi Nike lupaa voittamista ”Just do it” ja Apple inhimillisen tietokoneen ”Think different”.

Vahva brändi rakennetaan viisiportaisena brändipyramidina. Ensimmäinen taso on läsnäolo (presence). Silloin kuluttajat aktiivisesti tietävät brändin ajatellessaan tuotekategoriaa. Ihmisten täytyy tietää mitä brändillä on tarjottavana, kun heillä on ostoaikomuksia. Toiselle tasolle siirrytään silloin kun kuluttajat uskovat, että brändillä on heille arvoa (relevance). Siirtyäkseen kolmannelle tasolle kuluttajien täytyy uskoa, että brändi täyttää käyttöodotukset (performance). Seuraavalle tasolle siirryttäessä brändin on tarjottava sellaisia asiakashyötyjä, jotka erottavat sen kilpailijoista. Viides taso tarjoaa kuluttajalle ainutlaatuisia etuja ja siksi se on heidän mielestään paras brändi omassa tuotekategoriassaan (bonding). Bränditiimin tehtävänä on tuntea ne esteet, jotka estävät ihmisiä siirtymästä ylöspäin brändipyramidissa. Vahvoilla brändeillä voi ansaita enemmän. Mitään globaalia kuluttajaa ei kuitenkaan ole, vaan ihmiset ostavat aina paikallisesti. Brändiyrityksen organisaatiossa on puhuttava yhtenäistä kieltä: kaikkien on tiedettävä mitä yritetään saada aikaan ja tiedettävä millä asialla brändi on. 33 kolahdusta. B1+B2.

JOHNSON, MICHAEL
*Branding
 in Five and
 a Half Steps*

Thames & Hudson 2019
 978-0-500-51896-0

★★ 3

UUSI!

Tämä kirja on todellinen brändikirja viisine ja puoline askelineen sisältäen lisäksi yli 900 kuvallista viestiä. Brändin merkitys on jälleen kasvussa ja hyviä brändikirjoja on alkanut ilmestyä kirjastoihin ja kirjakauppoihin. Siihen on selityskin, sillä brändin idea on luoda jokin ero. Meillä on Tiimiakatemia® -brändi. Mikä on sen idea erosta? Sitä olen samalla pohtinut, kun olen lukenut ja lukenut uudestaan tätä kirjaa ja yrittänyt vastata esimerkiksi näihin kuuteen kirjan brändikysymykseen ja yhteen statementtiin: *Why are we here? What do we do and how do we do it? What makes us different? Who are we here for? What do we value the most? What's our personality? Our ambition: Synnyttää rohkeita tiimiyrittäjiä ja tiimivalmentajia. Näitä asioita meidän on mietittävä.*

Kirja tuo hyvin esiin sen, miksi kaikki brändit tarvitsevat ajan kuluessa tärkeän uudelleenbrändäyksen. Esimerkkinä voi olla Joulupukki, jonka alkuperäinen brändäys tapahtui Coca-Colan 1930-luvun mainoksissa. Hyvin paljon tämänkin päivän Joulupukki muistuttaa tuota melkein sata vuotiasta hahmoa, vaikka se onkin muuttunut ajan hengen mukaan säilyttäen kuitenkin sen alkuperäisen punaisen Santan hahmon meillä Suomessakin. Brändejä on tutkittava laajemminkin, jotta tajuaa brändien olevan kaiken taustalla. Kunnan tutkimuksen avulla ymmärrämme, mitkä ovat juuri oikeat ongelmat, jotka voimme ratkaista brändiin liittyen. Tutkinta on tehtävä visuaalisen, verbaalisen ja käyttäytymisen näkökulmista pitäen samalla mielessä millaiseksi organisaatioksi yritys pyrkii ehkä useammillakin toimialoilla.

Kun brändi on tutkittu (1) ja strategia (2) määritelty, on vielä käännettävä tulokset käytännön toimenpiteitä palvelemaan muotoon (2.5 askelta). Tässä vaiheessa esimerkiksi kiinnitetään huomiota brändin nimeen. Onko se sopiva kuvaamaan kaikkea sitä, mihin olemme pyrkimässä? Toteutuksen design -vaiheen (3) voi aloittaa ”briefillä”: Minkä keskeisen bisneshaasteen brändi kohtaa? Kenen kanssa ryhdymme taistoon ja mikä kilpailee heidän huomiostaan? Mikä on viestinnän rooli? Missä ja milloin viestinnällä on eniten poweria? Kuinka (tuote-)kategoria kytkeytyy luovasti ja kuinka voimme haastaa tämän? Rakennamme siten työkalupakkeja, emme pelkästään logoja. Brändi on niin tärkeä ja alati kasvava, ettei se enää voi juuttua pelkästään markkinointiosaston huomaan.

Varsinainen toteutusvaihe (4) on kaikkein tärkein. Kaikki sanallinen suunnittelu ja sanallinen ajattelu on luonut hyvät lähtökohdat, mutta tulakseen suureksi brändin on oltava helposti ymmärrettävä ja helppo käyttää. ”Design manual” ei välttämättä herätä kaikissa mahtavia tunteita. Kuitenkin vähitellen manuaaleista on tullut kunnioitettuja, jopa haluttavia. Tyypillinen työkalu sisältää fontit, logot, näkemykset mielikuviin, värin ja layout -esimerkkejä. Kansainvälisissä brändeissä on otettava lisäksi huomioon monikielisyys. Myös digitaalinen maailma on tuonut mukanaan uusia haasteita.

Brändiin sitoutuminen ja siihen uuden elämän puhaltaminen on viides ja viimeinen vaihe. Brändin on oltava omassa organisaatiossa täysin ymmär-



- rettävä ja syvällä organisaation kulttuurissa. Tämä vaihe tapahtuu yhtä aikaa toteutuksen kanssa. Toteutus saa koko ajan palautetta henkilökunnan ja koko organisaation toiminnasta. Mahdollisia korjaustoimenpiteitä on toteutettava heti palautteen perusteella. Henkilöstön on oltava brändilähettiläitä ja uskollisia uudelle raikkaallekin toimintatavalle. Siksi koulutus on välttämätöntä. Esimerkiksi ”Why are we here?” vaikuttaa kaikkeen mitä teemme, kuinka ajattelemme, puhumme, miten vaikutamme asiakkaisiimme. Kirjan mukaan jokainen vaihe vie ainakin kaksi kuukautta, joten yhteensä 10 kuukautta. Jos tähän ei ole aikaa, niin vastaus on keskittyminen päätöksentekovaiheisiin kaksi ja kolme. 40 kolahdusta. Y3+A3+A2+A1+B1+B2.

KORTESUO,
KATLEENA

*Tee itsestäsi
brändi –
asiantuntija-
viestintä liveinä
ja verkossa*

WSOYpro 2011
978-951-0-37460-3

★★ 2

Haluatko erottua harmaasta massasta? Tahdotko oppia napakoittamaan viestisi, hiomaan esityksesi ja myymään ajatuksesi? Osaatko kiteyttää, konkretisoida ja kärjistää? Näihinkin kysymyksiin kirjoittaja lupaa vastauksia. Jos haluat henkilöbrändiksi, joudut miettimään myös ulkoasuasi ja jopa nimeäsi. Henkilöbrändin suunnittelu lähtee sinusta itsestäsi. Mitkä ovat vahvuutesi ja kiinnostuksen kohteesi? Missä olet hyvä? Millainen olet persoonana? Ensimmäiseksi pitää tuntea itsensä, jotta voi brändätä itsensä. Lähtökohteisesti voi kysyä tavalliset viestinnän kysymykset: Millaista viestintää käytän? Missä kanavissa viestin? Miten erotun viestinnälläni muista alan toimijoista?

Kirjoittajan mukaan henkilöbrändi syntyy ainoastaan tarjoamansa lisäarvon, imagon ja maineen kautta, eikä se voi olla olemassa yksinään, ilman kohderyhmää. On keskityttävä olennaiseen ja niin pieneen osaseen, että kykenemme hallitsemaan sen pohjamutia myöten. Oma segmentti on viestittävä asiakkaille kirkkaasti. Kirjoittajan mielestä viisaimmat henkilöbrändit nostavat myös toisia brändeiksi. Toisen ihmisen ammattiosaaminen ei ole itseltä pois, vaan pikemminkin pitäisi iloita siitä, että yhteinen tiedon määrä kasvaa jatkuvasti. Toisten suosittelu näkyy blogisi lukusuosituksissa, joiden avulla viet koko alaa eteenpäin.

Kirjoittaja on vakuuttunut, että asiantuntijuus syntyy verkossa. Blogi, jolla on oma kohderyhmänsä, on henkilöbrändin kulmakivi. Blogien avulla voit seurata monen suosikkikirjailijasi tai -asiantuntijasi tekemisiä esim. sethgodin.typepad.com. Kirjoittaja antaa runsaasti vinkkejä oman blogin tekemiseen: tuota laadukasta sisältöä, etsi kiinnostavia seurattavia, kerää itsellesi seuraajia, hakukonenäkyvyys jne. Valokuvista on myös hyviä kommentteja. On aina käytettävä ammattivalokuvaajaa ja otettava mukaan useita asuja, jotka ovat yksivärisiä ja hennosti kuvioituja. Varaa myös runsaasti aikaa ja pyydä kuvaajaa tekemään syväty (ilman taustaa) kuva digimuotoon. Kirjoittamisesta ja kielestä on myös paljon hyviä vinkkejä. Sanonpa vaan, että tämä on hemmetin hyvä kirja, josta sain ainakin 41 kolahdusta. Y1+A1+A2+A3.

MAINWARING,
SIMON

*We First: How
Brands &
Consumers Use
Social Media to
Build a Better
World*

Palgrave MacMillan
2011
978-0-230-11026-7

★ 3

Kirjan mukaan varallisuus rakentuu brändin, kuluttajien ja maailman varaan. Kirjoittaja esittää kokonaan uuden mallin siihen, kuinka organisaatiot maksimoivat sekä näkyvyytensä että kontribuutionsa suurempaan hyvään. Brändit voivat käyttää apunaan sosiaalista mediaa rakentaakseen goodwilliä, uskollisuutta ja kestävästä kehitystä.

Kirja ehdottaa kuutta arvoa, joiden pitäisi ohjata kapitalismia tulevaisuuteen: 1) kestävä kehitys, 2) reiluus, 3) vastuu veroista, 4) vastuullisuus läpinäkyvyyteen, 5) sitoutuminen vuoropuheluun brändin asiakkaiden kanssa ja 6) globaali kansalaisuus ("We make a living by what we get, we make a life by what we give." Winston Churchill). Kaikista organisaatioista pitäisi tulla sosiaalisesti vastuullisia toimijoita omissa yhteisöissään.

Brändien pitäisi käyttää sosiaalista mediaa informoidakseen omaa tarkoitustaan ja omaa ydintään. Kaikella pitää olla tarkoitus ja kaiken pitää ilmaista olevansa osa jostain suuremmasta. Jokainen meistä haluaa myös pitää hauskaa. Parempaan maailman luominen vaatii tiimityötä. Kumppaneita ja yhteistyötä.

Kaikkein tehokkainta brändin luomisessa on kutsua asiakkaat muokkaamaan bränditarinaa. Yrityksen tuotot tulevaisuudessa perustuvat tarkoitukseen. Tarkoituksen ideasta syntyy brändikansakunta. Tämä on suuri mahdollisuus suomalaisille tuotteille ja konsepteille.

Brändin omistajan on tehtävä mahdolliseksi maailman muuttaminen omille asiakkailleen. Ensiksi on rakennettava sivusto, jossa vapaaehtoiset voivat työskennellä hyvän asian puolesta. Toiseksi on kerrottava sivuilla siitä, miten ihmiset voivat toimia saadakseen aikaan tuloksia. Ihmiset haluavat sitoutua hyvän asian puolesta. He eivät halua koko maailmaa, mutta he haluavat jotakin sellaista, joka heijastaa sitä mitä he haluavat nähdä ja tietää. 20 kolahdusta. A3+A2+A1+B1.

MALMELIN, NANDO
& HAKALA, JUKKA

*Vetovoima –
Kirja inspiroivista
yrityksistä,
merkitysten
johtamisesta
ja idealismin
voimasta*

Talentum 2012
978-952-14-1749-8

★★★ 2

Tekijät kertovat tässä kirjassaan, miten vetovoimainen yritys on houkutteleva työpaikka ja kiinnostava kumppani. Teos kertoo, mitä vetovoiman luominen edellyttää organisaation johtamiselta, toimintatavoilta ja viestinnältä. Kirjoittajat uskovat, että yrityksen vetovoimaisuus riippuu siitä, miten se tarjoaa ihmisille mahdollisuuksia toteuttaa itselle tärkeitä päämääriä. Esimerkiksi yrityksen arvot voivat sopia joillekin täydellisesti, kun toiset eivät voisi niihin sitoutua. Jokaisessa kirjan pääluvussa on myös aihepiiriin sopivat case selvittämässä vetovoimaisuutta.

Ihmisillä on tarve etsiä jatkuvasti tarkoitusta toimilleen, myös työelämässään. Hyödyksi voi itsensä lisäksi olla esimerkiksi tiimilleen, koko edustamalleen ammattialalle, maakunnalleen, kotimaalleen, koko ihmiskunnalle ja maailmalle. Monet ihmiset saavat onnellisuutta lisääviä onnistumisen kokemuksia tekijöiden mukaan useammin työssään kuin vapaa-ajallaan. Onnellisuuden kokeminen edellyttää, että toiminnalla on selkeät, saavutettavissa olevat tavoitteet sekä säännöt, jotka ovat yksilön ymmärrettävissä ja hallittavissa. ►►

►► Kirjoittajien vakuuttavat, että markkinointi kannattaa leipoa sisään tuoteseen jo sitä suunniteltaessa. Tuote myy silloin itse itsensä. Jos tuote sellaisenaan pystyy kertomaan tarinansa ja kuvaamaan toimintaajatuksensa, se ei tarvitse erillistä markkinointiviestintää. Yritys tuotteena on itsessään kaikkein voimakkain markkinoinnin ja brändityön väline, eivät mainokset. Yrityksen vetovoimaisuutta ei voi rakentaa kampanjoimalla, vaan sen on oltava seuraus vetovoimaisesta toiminnasta ja vetovoimaisista toimintavavoista. Vetovoimaisen yrityksen mainetta ei luoda markkinointiviestinnällä vaan käyttäytymällä vetovoimaisesti.

”Tiimien vetäjät luovat perustan sille, miten yhteisössä tulkitaan ja ymmärretään arkisen toiminnan kannalta tärkeitä asioita. He ovat yhtiön strategisten periaatteiden sanansaattajia.” Esimiehet ovat avainasemassa strategian viestimisessä – ja lopulta myös strategian toteuttamisen onnistumisessa. Esimiesten on myös pidettävä huolta, että heidän alaisensa osaavat keskustella strategiasta ja sen periaatteista, ilman, että erilaiset monitulkitaiset termit vievät keskustelua väärille urille. Strategiatyö on muuttunut jatkuvaksi prosessiksi sen sijaan, että strategia päivitetäisiin kerran vuodessa. Tässä luvussa on casena Stockmann.

”Miten vetovoimaisia yrityksiä rakennetaan, entä millaista asennetta se vaatii?” Kirjoittajat ovat kiteyttäneet kirjan sanoman viiteen vetovoimaiseen johtamisen periaatteeseen. Ensinnäkin on tehtävä vetovoimaisia päätöksiä. Kaikkia merkittäviä päätöksiä tulisi arvioida vetovoiman ja brändin näkökulmasta. Auttaako tämä päätös lisäämään vetovoimaamme? Vahvistaako se brändiämme?

Toiseksi on kiteytettävä rohkeasti. Miksi yritys on olemassa? Mistä se tunnetaan? Mihin se uskoo? Miten se aikoo tavoitteensa saavuttaa? Kolmanneksi on lisättävä vuorovaikutusta ja hyödynnettävä tunteita. Viestinnässä korostuu konkreettisuus, tarinallisuus sekä tunteisiin vetoaminen. Neljänneksi henkilöstö on valtuutettava brändilähetiläiksi. Tämä on kaikkein kovin juttu. Tässä auttaa tekijöitten kehittämä yrityksen ansioluettelo eli CCV (Corporate CV). Se on mahdollisimman avoin kuvaus yrityksen olemuksesta ja toiminnasta. Viidentenä on usko idealismin voimaan. Mitä enemmän yritys arvostaa ihmisään, sitä enemmän ihmiset arvostavat yritystään. 59 kolahdusta. Y1+A3+A2+A1.

MÄKINEN, MARCO
& KAHRI, ANJA &
KAHRI, TUOMAS

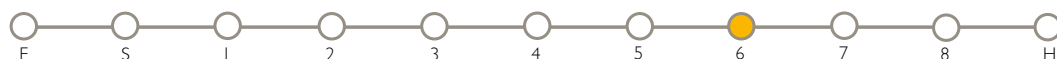
*Brändi kulma-
huoneeseen*

Talentum 2010
978-951-0-36501-4

★ 2

Kirja kertoo mikä on brändi ja miten se oikeasti rakentuu. Kirjassa on runsaasti esimerkkejä suomalaisista brändeistä ja omaperäisistä kansainvälisistä menestystarinoista. Brändi on kaiken sen tiedon, kokemusten ja mielikuvien summa, joita kuluttajalla on tuotteesta ja palvelusta. Brändin muodostavat tekijöiden mukaan sellaiset asiat, joita kuluttaja pitää olennaisena tuotetta ja palvelua valitessaan. Brändi voidaan myös määrittää tapana tyydyttää asiakkaan tarve.

Brändin tavoitemielikuva liittyy aina johtamiseen. Tavoitemielikuvaan kirjataan seuraavat asiat: 1) Kiteytys brändin ytimestä. 2) Brändin tarjoamat edut. 3) Brändiin liitettävä persoonallisuus ja tunnisteet. Yrityksen johdon on ►►



- tarkasteltava brändisalkkua kokonaisuutena. Yritys voi käyttää useita brändejä tai keskittyä yhteen brändiin, joka on usein yrityksen nimi. Brändistrategiassa voidaan määritellä, monellako brändillä yritys esiintyy markkinoilla. Erityisesti rakennettaessa kansainvälistä brändiä, on yksi brändi ainoa mahdollinen ratkaisu (esim. Tiimiakatemia). 22 kolahdusta. B1+B2+Y3.

PIHA, KIRSI
Rytmihäiriö –
Tartu
mahdollisuuksiin
tai kuole

Talentum 2015
978-952-14-2660-5

★ 2

Maailma, joka oli yksinkertainen ja jossa auktoriteetti kertoi meille suunnan, jota seurasimme, on historiaa. Meistä kaikista on tullut vaikuttajia. Ei vain äänestäjiä vaan kokopäivätoimisia vaikuttajia. Digitaalisuus ja internet ovat synnyttäneet uuden tavan toimia. Sosiaalinen media on keskustelu, sosiaalinen media on ihmissuhteita. Sosiaalinen media on yrityksille mahdollisuus osallistua keskusteluihin niille tärkeällä ja bisnestä kasvattavalla tavalla.

Maailma muuttuu yritystoiminnassakin. Kilpailussa huonosti menestyneet yritykset ovat panostaneet eniten prosessien kehittämiseen ja asiakashallintaan. Voittajat taas ovat panostaneet kasvuun ja brändin arvoon. Kommunikaatiokyky ratkaisee myös yrityksen menestyksen. Viestintä ja erityisesti mahdollisuuksiin tarttuva aktiivinen ja tehokas viestintä ovat yrityksille menestystekijöitä tulevaisuudessa.

Mahdollisuusviestintä on tapa kertoa yrityksen tarinaa siinä rytmissä, kuin maailma elää. Uuden ajattelutavan keskeinen kysymys on, mitä yrityksen täytyy tehdä toisin, jotta se olisi kiinnostavampi. Yrityksen maine rakentuu sen valitsemille teoille, sille missä se eroaa kilpailijoistaan. Yrityksen on kerrottava tarinansa. Tarinoiden kertominen auttaa yritystä rakentamaan yhteisen vision tulevaisuudelle. Tarinat muodostavat identiteetin: keitä me olemme, minne me olemme menossa. 20 kolahdusta. Y1+Y3+A3+A2+A1.

POHJOLA, JUHA
Brändin ilmeen
johtaminen

Alma Talent 2019
978-952-14-3741-0

★★ 3

UUSI!

Visuaalinen ilme määrää kaikkia niitä tapoja, joilla brändi kohtaa asiakkaansa, mutta myös tapaa, jolla ihmiset tekevät havaintoja ja liittävät nuo havainnot toisiinsa. Moderni viestintäympäristö muuttaa brändin visuaalisen ilmeen johtamista. Visuaalisen ilmeen suunnittelun lähtökohdat säilyvät, mutta uudet viestintäkeinot vaativat voimakkaampaa erottumista ja uusien ilmaisukeinojen hallitsemista. Brändiä vahvistavan asiakaskokemuksen suunnittelu vaatii brändin olemuksen syvällistä ymmärtämistä. Teos pureutuu brändin kehittämisen perusteisiin ja visuaalisen ilmeen ohjeistamiseen sekä antaa konkreettiset työkalut visuaalisen ilmeen johtamiseen.

Digitaalisen viestinnän kehityskulku vaikuttaa brändin visuaalisen ilmeen suunnitteluun monin tavoin. Viestinnän suunnittelua ei enää voida ohjata pelkästään ohjeistamalla toistuvien visuaalisten elementtien käyttöä: viestinnän suunnittelijoiden pitää aidosti sisäistää brändin tyyli ja käyttäytyminen. Tämä muutos haastaa brändistrategiat ja tavan, jolla tuotemerkit määritellään ja kuvataan viestintäsuunnittelijoille. Voimakkaiden tuotemerkkien tarve ja erilaistuminen näytävät kuitenkin korostuvan entisestään. Brän-

- din pitäisi ajatella viestintäänsä niin kuin kustantaja tekstejään eikä niin kuin mainostaja. Esimerkiksi yritysten välisessä markkinoinnissa nousussa olevat ajatusjohtajuuden rakentamisen, sisältömarkkinoinnin kasvun ja ansaitun median hyödyntämisen (PR) uudet keinot ovat merkkejä markkinoinnin luonteen muuttumisesta.

Yrityksestä tai tuotteesta muodostuu eri kohtaamisten, kokemusten ja vastaanotetun viestinnän kautta jokin mielikuva. Mielikuva luo pohjaa taas seuraavien viestien vastaanottamiselle ja kohtaamisille; positiivinen mielikuva helpottaa suhteen syventämistä ja yritykselle myönteisten päätösten syntymistä. Mielikuvaa pyritäänkin tietoisesti rakentamaan ja sen muodostamista hallitsemaan – mielikuvan rakentaminen on keskeinen kilpailukeino muiden joukossa. Tavoiteltavan mielikuvan määrittäminen ja sen saavuttamisen seuraaminen on yrityksen johdon vastuulla.

Arvot näkyvät brändin persoonallisuuden ja viestintätyylin määrittelyssä. Arvojen pitäisi ohjata välitettävän asiakaskokemuksen luonnetta niin, että vastaanottajalle syntyvä mielikuva ja tunne antavat oikean kuvan yrityksen arvomaailmasta. Brändistrategiassa otetaan kantaa brändin kohderyhmiin ja positiointiin sekä määritellään brändin ominaisuudet, etenkin erottavat sekä kilpailuetua tuovat ominaisuudet. Brändistrategiassa kiteytetään brändin arvot ja keskeiset viestit, brändin luonne ja viestintätyyli.

Tunnistettavan olemuksen luominen brändille sen keskenään hyvin erilaisissa kohtaamistavoissa on yksi visuaalisen ilmeen suunnittelun tavoite. Vastaanottajan pitäisi mieltää markkinointiviestien, myynti- tai palvelupisteen, tuotteen pakkauksen ja muotoilun ja vaikkapa radiomainonnan tulevan samasta lähteestä. Niiden pitäisi myös tukea ja vahvistaa toisiaan. Miten vastaanottaja liittää eri asiat toisiinsa? Tapoja on erilaisia, mutta vastaanottaja tarvitsee myös visuaalisia kiintopisteitä eli tunnistettavasti samanlaisena toistuvia visuaalisia elementtejä. Koska visuaalisen ilmeen pitäisi helpottaa brändin tunnistamista, onkin kannatettavaa hyödyntää harvoja, sekä viestien yleisissä esiintymisympäristöissä käytetyistä että kilpailijoiden käyttämistä visuaalisista elementeistä selkeästi poikkeavia, visuaalisia elementtejä. 35 kohdusta. Y3+A3+A2+A1+B1+B2.

RAUHALA, MERVI &
VIKSTRÖM, TARJA

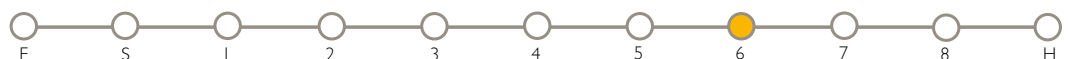
*Storytelling
työkaluna
– Vaikuta
tarinoilla
bisneksessä*

Talentum 2014
978-952-14-2113-6

★★ 3

Tarinankerronta on entistä tärkeämpi taito muuttuvassa työelämässä. Se on monikäyttöinen työkalu esim. ideointipalaveriin, brändinrakentamiseen ja sisältömarkkinointiin. Kirja tutustuttaa sinut tarinoiden voimaan. Kirjassa on lukuisia esimerkkejä ja käytännön työkaluja, joita voit soveltaa moneen tarkoitukseen. Kirjalla on digitaalinen laajennusosa osoitteessa www.storytelling.fi. Sen tavoitteena on lukukokemuksen parantaminen.

Saul Kaplan, joka on perustanut Business Innovation Factoryn (BIF), sanoo että tarina on innovaattorin tärkein työkalu. Tarina on tehokkain tapa vaikuttaa, liikuttaa ja sitouttaa ihmiset mukaan muutokseen: ”We remember stories. We relate to stories and they compel us to action. Stories can change the world.”



►►

►► Muistamme parhaiten asiat, joihin liittyy jokin tunnekokemus. Tarina helpottaa muistamista myös siksi, että se mahdollistaa uuden tiedon indeksoinnin monin eri tunnistein. Tarinassa on enemmän tunnisteita, eräänlaisia tarttumapintoja, joiden avulla asia voi kiinnittyä muistiin. Hyvä tarina on siis kuin jeesusteippiä, joka jää tiukasti mieleen kiinni.

Tarinat voivat toimia tiimivalmentajankin työkaluna. Tarinat linkittyvät muistamiseen, tunteisiin, empatiaan, motivaatioon ja vaikuttamiseen eli kaikkeen, mikä liittyy oppimiseen. Hyvä oppimistarina kuljettaa kuulijan kokemukseen, jossa tämä voi tuntea, nähdä, kuulla, maistaa ja haistaa erinomaisen suorituksen. Oppimistarina havainnollistaa, millä tavoin uudet tavat tuottavat uudenlaisia tuloksia. 47 kolahdusta. Erinomainen kirja. Y1+Y2+Y3+B1+B2+I1.

SAARELAINEN, ANITA

*Muotoilua
meillekin! –
Muotoilu-ja
brändiopas
yrittäjille*

Paavo ja Liisa 2019
978-952-69185-0-1

★★ 2

Hyvä muotoilu tuo asiakkaalle lisäarvoa paremmilla tuotteilla ja palveluilla. Asiakas on valmis maksamaan mieluisasta tuotteesta korkeamman hinnan. Hyvät tuotteet ja palvelut luovat osaltaan yrityksen laatubrändiä. Muotoilu on osa tuotekehitystä ja edistää markkinointia ja myyntiä. Muotoilu on monimuotoista. Se käsittää tuotteet ja palvelut sekä yritysilmmeen logosta brändiin ja opasteista tilasuunnitteluun. Muotoiluajattelu laajentaa muotoilun käsitettä edelleen strategiseen ajatteluun. Kirjan kohderyhmänä ovat pienyrittäjät. Kirjassa painotetaan erityisesti asiakasnäkökulmaa. Pääpaino on käytännön esimerkeissä ja oppien soveltamisessa lukijan yritykseen. Kirja toimii johdatuksena muotoiluun.

Muotoiluprosessi jaetaan kolmeen vaiheeseen: tuotehakuun, konseptimuotoiluun ja tuotemuotoiluun. Tuotehaun avulla saadaan vaihtoehtoja uudelle tuotteelle tai tuotepiheelle ja löydetään vastaukset kysymyksiin: mitä tuotteita suunnitellaan, mikä on kohderyhmä ja sen saama hyöty ja mihin oleuksiin suunniteltu tuote, materiaali ja tekniikka perustuvat. Konseptimuotoilu on keskeinen uusien, kaupallisesti menestyvien tuotteiden muotoilussa. Sen aikana otetaan kantaa tuotteen muotoon ja teknologiaan. Lähtökohtana on aina asiakastarve ja käyttäjän saamat hyödyt. Aluksi luodaan paljon konsepti-ideoita, sitten niitä ryhmitellään yhteisten ominaisuuksien mukaan ja yhdistellään konsepteiksi. Lopuksi tuoteideat testataan. Jatkokehitystä varten tehdään tuotekehityssuunnitelma, joka sisältää aikataulun, resurssit, kustannukset ja tuotteen määrittelyn.

Uuden tuotteen suunnittelu on yhteistyötä. Siinä tarvitaan talouden, tuotannon, liiketoimintastrategian ja tekniikan osaajia. Huomioitava on myös ekologia, estetiikka ja käyttäjien tarpeet ja tekniikan osaajia. Tuotteen ulkomuodossa pyritään harmoniaan, luomaan kauniita esineitä. Tuote voidaan luoda osien rytmillä, silmää miellyttävillä väreillä ja sopusuhtaisella mitoituksella. Hyvä muoto antaa kuvan tuotteen laadusta, luotettavuudesta ja toimivuudesta. Käyttäjäkeskeinen suunnittelu on osa tuotekehitystä. Ny-

- kyään siitä puhutaan palvelumuotoilun käsitteellä. Palvelumuotoilulla päästään parhaaseen asiakaskokemukseen. Hyvät asiakaskokemukset johtavat suositteluun, tuovat uusia asiakkaita ja parantavat yrityskuvaa. Asiakaskokemus liittyy myös brändin rakentamiseen brändilupauksen kanssa.

Brändi on henkilön mielikuva yrityksestä, tuotteesta, palvelusta tai henkilöstä. Yritykset pyrkivät ohjaamaan itseään koskevaa mielikuvaa. Sitä sanotaan brändin rakentamiseksi. Hyvä brändi on lupaus luotettavuudesta ja laadusta. Brändin kehittäminen on yrityksen tulevaisuuden rakentamista haluttuun suuntaan. Brändi, yrityksen idea, luonne ja identiteetti tuovat lisäarvoa yritykselle. Ne tekevät yrityksestä kiinnostavan ja sen tuotteista haluttavia. Brändin rakentaminen on investointi ja se pitää suojata. Nykyään brändi on enemmän tekoja ja palveluja, ei vain visuaalisuutta ja markkinointiviestintää. Todellakin erinomainen kirja pienille yrityksille lupauksensa mukaisesti. 30 kolahdusta. Y3+A3+A2+A1+B1+B2.

SOUNIO, LISA

Brändikäs

Talentum 2010

978-952-14-1533-3

★★ 2

Vuoden 2010 loppupuolella Lisa Sounio oli Tiimiakatemian Tyylimyrksyssä. Olin tavannut hänet jo aikaisemmin Vierumäellä ja en ollut silloin oikein vakuuttunut hänen asiantuntemuksestaan. Mutta joskus täytyy muuttaa mieli-pidettään ja näin tein. Tulimyrskyn esitys oli hyvä ja hänen kirjansa lukeminen vuoden 2011 alussa nosti pistemäärän erinomaiseksi. Kirjan idea on kepeä, naurattava, ärsyttävä, tarinoiva mutta joka tapauksessa ajatuksia herättävä. Tänä päivänä tarvitsemme uutta ajattelua. Akateemisella otteella ihminen ei oikein syty eikä se sytytä. Tietenkin eniten ärsyttää Lisan mahtava itsensä kehuminen. Se ei ole tyypillistä suomalaista, mutta kirjan sanoma hyökkääkin meidän vaatimattomuuttamme vastaan. Vaatimattomuus ei välttämättä meitä enää kaunistaa. Amerikkalaisten mukaan brändi on unelmia, lupauksia ja lifestyle-maailmoja.

Tekijän mukaan ”brändikäs” tarkoittaa aina, että tuote on yhtä hyvä sisältä kuin ulkoa ja antaa enemmän kuin lupaa. Markkinoija ei sitä aina muista kertoa. Brändikäs asenne kannattaa opetella, vaikkei haluaisi vaurastua. Kaikki koulutusalat Suomessa kaipaavat brändäystaitoja. Lisa Sounion mielestä markkinoinnin ja viestinnän osaaminen on keskeisin tulevaisuuden kilpailuetu. Lisäksi brändimanageroinnin sijaan brändejä on luotsattava tunteiden ja intohimojen viidakossa. Mitä enemmän brändi herättää intohimoja, sitä vahvempi se on. Brändien markkinointiviestintää tulisi kehittää siten, että se antaa tilan ja näkyvyyden kuluttajille ja heidän tunteilleen. 35 kolahdusta. Y1+A+B.

TUOMINEN, PASI

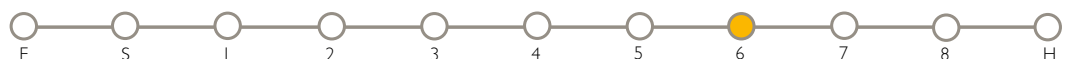
Virtuaalimaine

Talentum 2013

978-952-14-1968-3

★★ 3

Kirja on yrityksille suunnattu maineen johtamisen ja nykyaikaisen kriisiviestinnän opas, jonka avulla voidaan ennaltaehkäistä maineeseen kohdistuvia riskejä. Määritelmänsä mukaisesti maine muotoutuu aina, kun sidosryhmän edustaja jossakin yhteydessä kohtaa organisaation. Kohtaamisia tapahtuu useilla tasoilla: henkilökohtaisesta asiakaspalvelutilanteesta tuotteen valintaan supermarketin hyllyjen välissä. Olennaista kohtaamisajattelussa on ►►



- käsittää se, että organisaatio rakentaa mainettaan useilla tasoilla: kysymys ei ole vain viestinnän tai markkinoinnin työstä vaan yhtä lailla kenen tahansa organisaation työntekijän valmentamista mainekohtaamisiin.

Brändiheimot luovat riskejä. Brändiheimo on johonkin aihealueeseen tai asiaan erikoistunut ja maantieteellisesti rajoittamaton yhteisö, joka perustuu brändin käyttäjien välisiin sosiaalisiin suhteisiin. Heimot ovat sosiaalisia kokonaisuuksia. Brändiheimo muodostuu, kun brändin aito ääni tavoittaa potentiaalisen brändiheimon jäsenen ja viestin sisältö vastaa kokemusta tai ennakkokäsitystä brändistä. Brändiheimot muistuttavat pitkälti kuluttajiyhteisöjä. Merkittävä ero näiden kahden välillä on, että brändiheimoilla on tunnistettava ja selkeä luoja ja ylläpitäjä, jonka toimintaa motivoi markkinointi. Brändiheimo toimii brändin omistajalle yhteyskanavana ja joskus myös tuotteiden ja palvelujen jakelukanavana.

Brändiheimon jäseniä ei nähdä ainoastaan kuluttajina vaan brändin puolustajina, promotoijina ja elintärkeänä ryhmänä, jolla on merkittävä vaikutus liiketoimintaan. Brändiheimon muodustumisen edistäjänä pidetään brändin aitoutta, brändikokemuksia, vuorovaikutusta brändin kanssa ja kollektiivista joukkoon kuulumisen tarvetta. Brändin heimojen jäseniä yhdistää myös vakaumus totuuteen tai oikeudenmukaisuuteen. Yritysten kunnia rakentuu pitkän ajan kuluessa yhteisöjen oppiessa luottamaan siihen, että yritys toimii jatkossakin luottamuksen arvoisesti. 23 kolahdusta. A3+A2+A1+Y3.

VAHTOLA, MARINA
*Intohimona
brändit*

Docendo 2020
978-952-291-765-2

★★★ 3

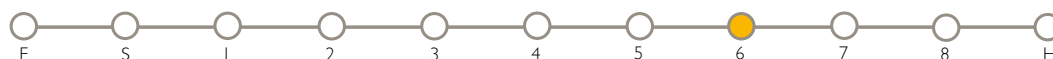
UUSI!

Intohimona brändit tuo vahvasti esille menestyvien brändien liiketaloudellisen merkityksen yritysjohton ja omistajien kannalta. Kirjoittaja avaa käytännönläheisesti ja havainnollisesti parikymmentä keskeistä teemaa, jotka ratkaisevat menestyvän brändin rakentamisessa. Jokaisen teeman aloittaa teoriamuotoon kirjoitettu asiaosuus. Ne pohjautuvat kirjoittajan laajoihin omiin kokemuksiin. Kirjan yritys esimerkit perustuvat myös kirjoittajan omakohtaisiin kokemuksiin. Esimerkeissä kirjoittaja on toiminut merkittävässä roolissa: liiketoiminta-johtajana, toimitusjohtajana, hallituksen puheenjohtajana tai omistajana.

Kirjan päätavoite on lisätä etenkin yritysten yritysjohtajien ymmärrystä brändien merkityksestä ja siinä kirjoittaja on mielestäni onnistunut erinomaisesti. Suomessa sana brändi liitetään yhä usein visuaaliseen mainontaan tai markkinointiin, vaikka se todellisuudessa merkitsee koko yrityksen keskeisen strategisen liiketoiminnan ydintä. On tärkeää ymmärtää, että brändien menestyksellinen rakentaminen edellyttää vahvaa strategista liiketoimintaosaamista. Samoin se edellyttää asiakaskeskeistä ajattelua ja toimintaa. Asiakaskeskeinen ajattelu helpottaa yrityksen päätöksentekoprosessia, kun päätökset tehdään ennen kaikkea asiakasta ajatellen.

Tulevaisuuden asiakas arvostaa yhä enemmän henkilökohtaista palvelua ja henkilökohtaisia ratkaisuja. Kyetäkseen palvelemaan yhä vaativampia asiakkaitaan riittävällä tasolla yrityksen tulee pyrkiä jatkuvaan luonnolliseen

►►



6.3. Brändi

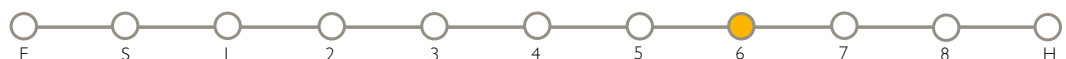
- ▶▶ vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa. Asiakkaan syvällinen tunteminen on kirjoittajan mielestä menestyvän liiketoiminnan ehdoton edellytys. Palveluita yrityksille tai yksityisille ihmisille tarjoavat yritykset ovat tilanteessa, jossa normaali suoritus ei riitä. Hyviin tuloksiin pääseminen edellyttää sitä, että asiakkaalle tarjotaan enemmän kuin mihin hän on aikaisemmin tottunut, mitä muut alalla toimivat yritykset tuottavat tai mitä asiakkaalle on ostettavaa palvelua neuvoteltaessa luvattu.

Markkinapaikkana on nyt kansainvälinen ympäristö. Paikallisen kilpailun sijaan yritysten tulee tarkastella omaa toimintaansa kansainvälisessä ympäristössä. Vaikka yritys ei pyrkisikään kansainvälisille markkinoille, tulevat kansainväliset kilpailijat yrityksen luokse. Tämä edellyttää jatkuvaa kehittämistä. Vanhoista toimintamalleista tuotteiden ja palvelujen kehittämisessä on siirrytty uusiin käytäntöihin. Älykkäästi ja joustavasti toimivat yritykset muuttavat markkinoita ja keräävät asiakkaita ympärilleen. Toimimme kokeilukulttuuriympäristössä, joka edellyttää uudenlaista asennetta, tekemistä ja toimintaa. Operatiivisesta työstä tulisi irrottautua edes hetkeksi sekä järjestää aikaa ideoinnille ja visioinnille. Jatkuva kehittäminen ei ole muuten mahdollista.

2000-luvun markkinointiviestinnälle on tyypillistä vuorovaikutteisuus ja vaikuttaminen. Kuluttajilta pyritään saamaan mahdollisimman paljon tietoa seuraamalla heidän ostokäyttäytymistään sekä tiedustelemalla kuluttajilta suoraan heidän mieltymyksiään ja toiveitaan. Asiakkaan ymmärtäminen ja asiakaskokemuksen hyödyntäminen on keskeinen osa markkinointia. Ainutlaatuinen asiakaskokemus on jokaisen yrityksen tärkein tavoite riippumatta siitä, millä alalla yritys toimii. Datan ja analytiikan avulla markkinointi kykenee saamaan entistä tarkemman kuvan asiakkaista. ICT-osaajasta on tullut markkinointiosaajan paras työkaveri. Sosiaalinen media on keskeinen osa markkinointia. Paraskaan markkinointi ei kuitenkaan pelasta heikkoa sisältöä eli konseptia. Markkinoinnin tärkein tehtävä on kertoa, että yritys on olemassa. Tämän jälkeen on tärkeää avata tarkemmin, miksi yritys on olemassa ja mitä tuotteita ja palveluita yritys tarjoaa. Markkinointi on siten melko yksinkertaista.

Brändijohtamisen merkityksen ymmärtäminen osaamis pääoman hyödyntämisessä on menestyvän liiketoiminnan aikaansaamisen edellytys. Strateginen brändijohtaminen määrittelee yrityksen keskeiset menestystekijät vision, mission ja arvojen kautta. Vahva yhteinen näkemys siitä, mitä tehdään ja miten asiat tehdään, on keskeinen osa yhtiön brändiä sisäisesti. Brändistrategiassa määritellään asiakaslähtöisesti asiakkaan polku, jolla asiakas kohtaa brändin. Vahva asiakaskokemus saa asiakkaassa aikaan vahvan positiivisen tunne-elämyksen.

Palvelutuotannossa erottaudutaan kilpailijoista sekä parannetaan laatua ja toiminnan tehokkuutta. Brändijohtamisen arvostus ja brändien merkitys kasvavat yhä kansainvälistyvässä maailmassa. Luotettava brändi on usein omistajansa näköinen. Omistajan rooli tuleekin säilyttää riittävän vahvana riippumatta siitä, miten suureksi yritys kasvaa tai missä vaiheessa kehitystään yritys on. 70 kolahdusta. A3+A2+A1+B1+B2.



AAPOLA, SARI
*Tunnustettu
 asiantuntijuus
 – Thought
 Leadership
 myynnin ja
 markkinoinnin
 perustana*

Docendo 2012
 978-952-5912-48-7

★ 2

Thought Leadership on konsepti, josta puhutaan yhä enemmän osana strategista markkinointia ja sisällöntuotantoa. Puhutaan myös ajatusjohtajuudesta tai suunnannäyttäjäyydestä. Aihe on kiinnostava kasvuyrityksille, koska pienikin voi olla ajatusjohtaja. Termillä tarkoitetaan liiketoimintakategoriassa saavutettua asiantuntija-asemaa sidosryhmien silmissä. Kirjoittajan mukaan tällaisen aseman tavoittelu on haastavaa, mutta siitä on saatavissa selkeitä liiketaloudellisia etuja. Todellisuudessa yrityksen sisäinen innostus tarttuu sidosryhmiin.

Ajatusjohtajuus on aina hankkeena strateginen. Rakentamisessa valitaan markkina, kategoria, jossa toimitaan sekä kohderyhmät, joille myydään. Sitteen kartoitetaan alan vaikuttajat potentiaalisina suosittelijoina. Ajatusjohtajuus on vuosia kestävä matka. Tiimiakatemiakin jatkaa systemaattisesti 20 vuoden työtä. Nyt on saatava strateginen johtaminen, markkinointi ja viestintä toimimaan linjakkaasti. Ajatusjohtajahankkeissaan menestyneet yritykset ovat selvästi pystyneet kertomaan, mitä ne tekevät, kenelle ne tuotteensa ja palvelunsa kohdistavat ja miten tuotteet ja palvelut hyödyttävät niitä, jotka luottavat yritykseen. 35 kolahdusta. Y1+Y3+J2+A3+A2+A1.

APUNEN, ANTTI
*Haastajasta
 hittipalveluksi
 – tuotteista
 ideastasi
 menestyjä*

Alma Talent 2020
 978-952-14-3874-5

★★ 3

UUSI!

Kirja on käytännöllinen opas jokaiselle tuotteistamisen ammattilaiselle ja siinä taitojaan kehittäväälle. Kirja käy läpi palvelun ja tuotteen kaupallistamisen keskeiset vaiheet askel askeleelta palvelustrategiasta törkeisiin lupauksiin ja hinta-ankkurointiin sekä muutosvastarinnan murtamiseen. Kirja perustuu sadoista tuotteistamishankkeista kerättyihin kokemuksiin ja kertoo esimerkkitarinoita suomalaisista ja kansainvälisistä yrityksistä, jotka ovat tuotteistaneet toimialaansa mullistaneita menestyksiä. Millainen on palvelu, joka muuttaa asiakkaasi maailmaa nopeasti ja merkittävästi? Tehtävänäsi on rakentaa palvelu, jolla tuottaa asiakkaillesi ylivoimaisia hyötyjä ja ajaa kilpailijasi ahdinkoon. Siinä on ensimmäinen ja toisinaan myös ainoa tarvitsemasi tavoite.

Yritykset, joiden investoinnit eivät palvele asiakkaiden tai sijoittajien vaatimuksia, kuolevat pian pois. Parhaiten pärjäävät ne, jotka osaavat sanoa ei ideoille, jotka eivät ratkaise asiakkaiden polttavia ongelmia. Suurimmat mahdollisuudet ovat usein siellä, missä muut eivät vielä ole käyneet. Siksi markkinatutkimus voi ohjata väärään suuntaan tai olla täysin hyödytön, jos se kuvaa vain jo kartoitettua maaperää. Suurin hyöty selvityksestä on usein se, että näet, tuottaako joku vielä suunnitelmaasi palvelua. Kehitä palvelustasi pilotointikelpoinen eli pienin mahdollinen versio ja kauppaa sitä. Koemyynnin perusteella tiedät, ovatko edes edelläkävijäasiakkaasi valmiita investoimaan tuotteeseesi. Kun toimitat todistusaineistoa uuden palvelun onnistumisista, murrat vastarintaa.

Palvelustrategia kertoo, miten uusi palvelusi poikkeaa perinteisistä bisnesmalleista ja kilpailijoistaan. Jos lähdet liikkeelle ilman strategiaa, puuttuu tekemiseltä tuki ja tarkoitus. Hyvän palvelustrategian avulla kiinnität huo-

▶▶

6.4. Tarjooma

- mion seuraaviin asioihin: 1) tarjoat selkeät rajat ja pelisäännöt lupauksille 2) kirkastat vahvuutesi 3) perustelet tuotteistettavien palveluaihoiden valinnan 4) tunnistat eron kilpailijoihisi 5) et tuhlaa aikaasi väärän kohderyhmän palvelemiseen 6) viestit tavoitteistasi. Palvelusi tarvitsee törkeän lupauksen, joka tiivistää kilpailuetusi. Törkeä lupaus tiivistää vahvuutesi. Sen avulla asiakkaasi on helppo mitata tai arvioida palvelusi tuloksia. Vahvuutesi voi liittyä esimerkiksi brändiin, joka ei ole kilpailijasi käytössä. Kilpailuedun pitää tuottaa sellaista hyötyä, jota asiakkaasi ei saa helposti muualta samaan hintaan.

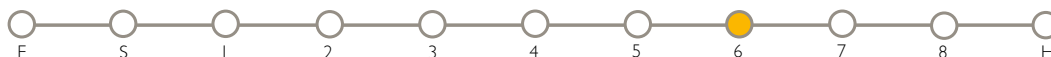
Palvelulle on valittava osuvimmat erottautumistekijät. Ne voidaan kirjan mukaan jakaa kymmeneen ryhmään: 1) ansaintamalli 2) asiantuntemus 3) verkosto 4) formaatti 5) tuottavuus 6) paketointi 7) palvelumalli 8) kanava 9) brändi 10) asiakaskokemus. Valitse yksi menestystekijä, joka on mielestäsi tärkein. Kasvata muita vahvuuksia sen jälkeen, kun olet sorvannut ykköstarvoitteestasi selkeän kilpailuedun. Lista on hyvä pitää mielessä koko tuotteistuksen ajan, jotta osaat ohjata palvelukehityksen osa-alueita (kuten hinnoittelu) haluamaasi suuntaan. Esimerkiksi verkostossa vahvoilla palveluntarjoajilla on mahdollisuus rakentaa tarjoomansa ympärille ekosysteemi. Siinä kumppanisi täydentävät omia palveluitasi omillaan. Tämä edellyttää, että hallinnassasi on palvelualusta, jonka avulla kumppanisi ja asiakkaasi tavoittavat toisensa.

Palvelumalli liittyy läheisesti asiakkuuksiesi hoitomalliin. Kun etsit yrityksellesi sopivaa palvelumallia, vastaa seuraaviin kysymyksiin: Ratkaiseeko palvelusi asiakkaan koko ongelman? Haluatko räätälöidä palvelusi tuloksia tai toimintamallia? Millaisia tuloksia palvelun pitäisi tuottaa asiakkaallesi? Onko palvelu jatkuva vai kertaluontoinen? Tyytyväiset ja suositteluhalukkaat asiakkaat houkuttelevat lisää ostajia. Erinomainen palvelu ja tyytyväiset asiakkaat ovat vahva todiste siitä, että kanssasi kannattaa tehdä bisnestä. Asiakaskokemuksella ja brändillä kasvatat arvoa ja tuotteistamisesi tekee ostamisesta helppoa. Selkeä lupaus kertoo asiakkaallesi yksiselitteisesti, minkä hänen ongelmansa ratkaiset. Hyvin kuvattu palvelu auttaa asiakastasi päätöksenteossa. Lisää luottamusta referenssitarinoilla ja annat takuun tuloksista. Asiakkaasi ei halua maksaa palvelustasi vaan sen hyödyistä.

Jos palvelusi ei tuota asiakkaallesi erityistä hyötyä, on rehellisen törkeän lupauksen kirjoittaminen mahdoton tehtävä. Lupaus on pelkkää sanahelinää, jota et pysty lunastamaan tosi paikan tullen. Jos uskot itse, että palvelusi tulokset yllättävät asiakkaasi iloisesti, voit kirjoittaa ja lunastaa törkeän lupauksen hyvillä mielin. Näin kirjoitat palvelullesi törkeän lupauksen: 1) Valitse keskeinen vahvuutesi 2) keskity tuloksiin 3) mieti mittausta 4) vältä sloganeita 5) mullista markkinaa ja häiriköi huolella 6) laske lupauksesi arvo asiakkaalle 7) kuvaa takuusi. Törkeä lupaus rajaa, minkä ongelman ratkaisussa olet paras tai ainakin järkyttävän tehokas.

Tarjouksen lähettäminen on palveluprosessisi kohtalonhetki. Liiketoimintasi ja tuotteesi kannattavuus riippuu hinnasta, jonka lupaat asiakkaallesi. Samalla määrittelet pelisäännöt, joihin asiakkaasi ja oman organisaatio-

►►



- si pitäisi sitoutua. Tavoitteenasi on löytää suurin hinta, jonka asiakkaasi on tuotteestasi valmis maksamaan. Alihinnoittelet hittipalvelusi herkästi, jos et tunne asiakkaasi hyötyjä. Hinta ei ole vastaus matemaattiseen ongelmaan. Yrityksen brändi on hyvä esimerkki aineettomasta arvosta, joka voi nostaa tai laskea palvelusi arvoa.

Palvelupilotoinnin ajatus on, että testaat lupaustasi toimitusprosessia ennen tuotteen varsinaista julkistusta. Pilotti on nimensä mukainen hanke, jossa koeponnistat palvelusi elinkelpoisuutta muutaman edelläkävijäyrityksen kanssa. Jos hanke tuottaa hyviä tuloksia, pienennät taloudellista ja maine-riskiä merkittävästi. Samoin osoitat henkilöstöllesi, että palvelusi on helppo myydä, asiakkaalle helppo ostaa ja että tuotat lupaamiasi tuloksia.

Kirjassa on esitelty erinomainen myynnin käynnistysvaiheen työlista: 1) Listaa yritykset ja päättäjät, jotka haluat ennen pitkää asiakkaiksesi. 2) Harjoittele myyntipuhetta. 3) Keksi katalyyttejä ja innostajia, jotka tukevat myyjää. 4) Auta myyjiäsi tasapainottamaan perinteisen ja uuden palvelumyynnin vaatimukset. 5) Seuraa päättäjiä. 6) Tutustu asiakasehdokkaaseesi. 7) Mittaa tapaamistesi laatua. 8) Kerää kysymyksiä ja vastauksia. 9) Etsi asiakkaistasi mielipidejohtajia ja kerää heiltä palautetta ja vinkkejä. Ota entistä enemmän vastuuta asiakkaan ongelman ratkaisemisesta, kun opit lisää asiakkaastasi ja hänen bisneksestään. 85 kolahdusta. Y3+A3+A2+A1+I1+I2.

APUNEN, ANTTI &
PARANTAINEN, JARI

Guru-
markkinointi

Talentum 2011
978-952-14-1628-6

★★ 2

Kirjan kolmas painos on
ilmestynyt nimellä

Tuotteistaminen 2

Talentum 2011
978-952-14-1790-0

Kyse on samasta kirjasta kuin
Gurumarkkinointi

Gurumarkkinointi kertoo, mitä asiakkaasi korvien välissä todella tapahtuu. Kirja on täynnä mielenkiintoisia tutkimustuloksia ja käytännön esimerkkejä. Tekijöitten muotoilema gurumarkkinoijan 1. Käsky kuuluu: ”Mitä tahansa myytkin, myy ensin asiantuntemuksesi. Haloilmiö tartuttaa osaamisesi osaksi tuotteitasi ja palvelujasi niin, että ne alkavat vaikuttaa ostajan mielestä alkuperäistä arvokkaammilta”.

Tekijöillä on hyvä ehdotus tilauksen loppusumman suurentamiseksi. Anna asiakkaittesi itse poimia tarjoamastasi kokonaisuudesta haluamansa osat. Tutkimusten mukaan poimintamenetelmä voi kolminkertaistaa ostoksen loppusumman. Muista myös, että aloittelijaa ei juuri kuunnella. Tunnettu ammattilainen on guru ja asiakkaat tarvitsevat tekijöitten mukaan guruja epätoivoisesti maailman mutkistuessa. Gurun maine on siis voimakas myynnin vipu. Kuka on Tiimiakatemia verkoston guru?

Kirjassa esitetään kuuden tähden gurun tunnusmerkit, joista vain ensimmäinen edellyttää kirjoittamista: 1) Guru julkaisee, 2) guru esiintyy, 3) guru kouluttaa muita, 4) guru on populistisi, 5) guru on alansa mielipidevaikuttaja ja 6) guru vetää puoleensa faneja. Tekijöitten mukaan yksikään näistä kohdistaa ei juuri edellytä asiantuntijalta poikkeuksellista lahjakkuutta.

Gurumarkkinoijan 5. Käsky on minusta hyvä: ”Rakenna kiitollisuudenvelkaa järjestelmällisesti. Lahjoita asiakasehdokkaille ensin osaamistasi tai muuta hyödyllistä. Vasta sen jälkeen on oma vuorosi pyytää tilausta”. Tämä ►►

- käsky liittyy vastavuoroisuuden lakiin. Jos teet palveluksen jollekin, niin sinun on annettava mahdollisuus vastapalveluun. Kukaan ei halua jäädä kiittolisuudenvelkaan. Vielä lopuksi yksi hyvä tekijöiden näkemys: ”Luo asiakkaallesi tunne, että hallussasi on uutta tietoa. Ostajan on vaikea sulattaa sitä, että joku muu tietää hänen asiantuntemuksensa alueesta häntä enemmän. Kateus iskee nopeasti. Ratkaisu alkaa kiinnostaa”. 40 kolahdusta. Y1+A3+A2+A1.

APUNEN, ANTTI &
PARANTAINEN, JARI

*Tuotteistajan
taskuraamattu*

Talentum 2014
978-952-14-2145-7

★ 2

Tästä kirjasta löydät kymmeniä konkreettisia ehdotuksia ja esimerkkejä työkalupakkiisi. Poimin tähän muutamia kirjoittajien huippuhyviä oivalluksia. Tekijöitten mukaan päättäminen on raskasta työtä. Myyjän tärkein tehtävä on auttaa asiakastaan päättämään. Huono myyjä kertoo asiakkaalle, mitä kaikkea tämä voisi ostaa. Hyvä myyjä kertoo, mitä asiakkaan kannattaisi ostaa. Asiakkaan näkemät vaihtoehdot on karsittava enintään muutamaan. Hyvä tarjous poistaa asiakkaaltasi riskin tunteen. Dokumentti tarjoaa helposti omaksuttavassa muodossa kaiken tarpeellisen tiedon päätöksiä varten.

Myyjän kannattaisi korvata pitkät jorinansa ja järkiperustelunsa yksinkertaisilla tarinoilla siitä, miten muut asiakkaat ovat toimineet. Referenssi on monistava suositus. Se on tehokkain myyntiväline. Referenssikuvaukset osoittaa, että yritykselläsi on tyytyväisiä asiakkaita. Lisäksi se kertoo muiden kokemuksia tutkivalle, ettei hän todennäköisesti joudu tahtomattaan tuotekehitystulostesi ilmaiseksi testaajaksi. Kerro siis rohkeasti, mitä muut ovat päättäneet. Muiden mielipiteet vaikuttavat päätöksiimme. Vaikutus on sitä suurempi, mitä yksimielisempiä keskustelukumppanisi ovat. 24 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+A3+A2+A1.

GLADWELL,
MALCOLM
*The Tipping
Point*

Little & Brown 2001
0-316-67907-0 (engl.)

★★ 2

Ilmestynyt suomeksi:
Leimahduspiste

Ajatus 2007
978-951-20-7158-6

Tämä kirja on virusmarkkinoinnin perusteos. Luin tämä lokakuussa 2004 ja riemastuin. Ei Senge ja Satu tätä suotta kehuneet. Minusta tämän teoksen voi laittaa uuden aallon markkinointiin. On todettava, että verkottuneessa maailmassa jotkut ihmiset merkitsevät enemmän kuin toiset. Aina on oltava slogan – iskulause – jolla merkitset viruksesi. Kun sinulla on jalat useissa maailmoissa, voit tuoda ne yhteen. Itse koen olevani kahdessa maailmassa koko ajan. Tarkastelen yrittäjänä asioita ja ilmiöitä liikemaailman näkökohdista ja valmentajana oppimisen maailmasta. Ja koetan ymmärtää ammattikorkeakoulua, mutta en ymmärrä. Ymmärrän paremmin liikemaailmaa. Se on reilumpi maailma, jossa sopimukset pitävät.

Aivan pieni sisällön muutos voi aiheuttaa ”tipping pointin” ja virus alkaa levitä. Viruksen levittämiseen ei tarvitakaan paljon ihmisiä. Tarvitsemme kuitenkin kolme päätyyppiä. Tarvitsemme ”yhdistäjiä”, joilla on paljon ystäviä ja luottamusta. Nämä henkilöt toimivat useissa maailmoissa ja he ovat uteliaita, sosiaalisia sekä heillä on vahva itsetunto ja paljon energiaa. Tarvitsemme myös tiedon yhdistäjiä, henkilöitä, jotka osaavat pelkistää tiedon. He löytävät oleellisen ja heihin myös luotetaan. He ovat tietopankkeja. He luovat sanoman. ►►

- Kolmanneksi tarvitsemme myös myyntimiehiä uuden tiedon levittäjiksi. He osaavat taivutella silloin kun olemme epäuskoisia kuulemastamme. Loistava kirja. 38 kolahdusta. Y3+A3+A2+A1.

GODIN, SETH
Kaikki
markkinoijat
ovat
valehtelijoita

readme.fi 2008
978-952-5655-04-0

★★ 2

Eivät markkinoijat oikeasti ole valehtelijoita! He vain sepittävät tarinoita. Valehtelijoita ovat kuluttajat. Kuluttajina valehtelemme itsellemme päivittäin. Valehtelemme itsellemme vaatuksestamme, asuinpaikastamme, äänestyskäyttäytymisestämme ja työnteostamme. Menestyvät markkinoijat vain tarjoavat tarinoita, joihin kuluttajat voivat halutessaan uskoa. Tämä kirja kertoo kuluttajien vaatimusten toteuttamisesta – sellaisten elävien mielikuvien maalailusta, joihin he haluavat itse uskoa. Kirjan tarina kertoo siitä, kuinka markkinoijan on unohdettava viestinnän perustaminen pelkkiin tosiasioihin ja keskityttävä ihmisten uskomuksiin ja pyrittävä sitten kertomaan tarinoita, jotka tukevat heidän maailmankuvaansa. Kysymys on kokonaan uudesta tavasta toimia liike-elämässä. Se on ideoiden leviämistavan perustavanlaatuinen muutos. On kerrottava ihmisten keskuudessa leviäviä tarinoita tai asia muuttuu epäolennaiseksi. Kukaan ei osta tositarinoita. Kaikki ostavat tarinan.

Markkinointi on uusien ajatusten levittämistä, ja niiden levittäminen on sivilisaatiomme merkittävin yksittäinen aikaansaannos. Markkinointi vaikuttaa järjenvastaiselta, epäjohdonmukaiselta ja oikukkaalta, koska sellaista se on. Se johtuu siitä, että toisin kuin liiketoiminnassa yleensä, kilpailijoiden toiminta muuttaa sitä, mikä tulevaisuudessa toimii. Se ei mahdollista varman päälle pelaamista, mutta ainakin se pitää mielenkiinnon yllä. Markkinointi toimii, kun tarpeeksi moni ihminen, jolla on samanlainen maailmankuva, muodostaa ryhmän niin, että markkinoija pystyy tavoittamaan heidät kustannustehokkaasti. Ihmiset kerääntyvät yhteisten maailmankuvien ympärille, ja tehtäväsi on löytää tähän asti tuntematon ryhmittymä ja kehystää tarinasi heitä varten.

Ainoat toimivat tarinat, ainoat tarinat, joilla on vaikutusta, ainoat leviävät tarinat, ovat ”ei voi olla totta” – tarinoita. Ne ovat tarinoita, joita ei yksin pysty toistamaan, vaan ne suorastaan vaativat tulla toistetuiksi. Hei, et sinä voi päättää, mikä leviää – yleisö päättää. Aidot tarinat, jotka ansaitsevat tulla kerrotuksi eteenpäin, kerrotaan eteenpäin. On neljä syytä, miksi uusi tuote epäonnistuu: 1. Kukaan ei huomannut sitä. 2. Ihmiset huomasivat sen, mutta eivät halunneet kokeilla sitä. 3. Ihmiset kokeilivat sitä, mutta eivät halunneet jatkaa sen käyttämistä. 4. Ihmiset pitivät siitä, mutta eivät kertoneet ystävilleen. Blogit antavat mahdollisuuden kokeilla tarinoita, jotka on suunnattu niille, jotka haluavat kuunnella (Kysy vaikka Timo Lehtoselta miten hänen bloginsa lukuarvo nousi Surkeen saunan palon myötä?). 47 kolahdusta. Y1+A3+A2+A1.

GRANT, JOHN
*The Green
 Marketing
 Manifesto*

John Wiley & Sons
 2007
 978-0-470-72324-1
 (engl.)

★★ 2

Viime aikoina on alkanut ilmestyä uudenlaista markkinoinnin ammatikikirjallisuutta, jossa on otettu huomioon kestävä kehitys ("sustis"). Teoksen kirjoittaja on yksi harvoista ihmisistä, jotka ymmärtävät vihreän ajattelun ja markkinoinnin ja ovat yhdistäneet nämä kaksi luovasti ja tehokkaasti. Jos vihreästä ajattelusta tulee todella valtavirta, tarvitsemme kaiken kokoisia yrityksiä, jotka löytävät tiensä vihreän markkinoinnin monimutkaisille markkinapaikoille. Teoksen tekijä tarjoaa tälle tielle mahtavan tiekartan. Uusi markkinointilähestymistapa on aktiivista asiakkaan sitouttamista. On tehtävä työtä yhdessä luodaksemme ideoita, yhteisöjä, tapahtumia ja elämäntyyplejä.

Tekijä jakaa vihreän markkinoinnin kolmeen kategoriaan: 1) Vihreä – standardien asettaminen – viestintä: meillä on vain kaupalliset tavoitteet, jossa tuote, brändi tai yritys ovat vihreämpiä kuin vaihtoehdot, mutta markkinointi tuo vain suoranaisesti esiin tämän eron. 2) Vihreämpi – vastuun jakaminen – yhteistyö: meillä on vihreät tavoitteet ja kaupalliset tavoitteet, markkinointi itsessään saa aikaan vihreät tavoitteet esimerkiksi muuttamalla ihmisten tapoja tuotteen käytössä. 3) Vihrein – innovoinnin tukeminen – kulttuurin uudelleenmuokkaus: meillä on myös kulttuuritavoitteet, teemme uusista elämäntavoista ja bisnesmalleista normaaleja ja hyväksytyjä. Kiva.org on hieno esimerkki siitä, miten nämä kolme kohtaavat.

Kaupallisten, ympäristöllisten ja kulttuuristen tulosten saavuttaminen merkitsee radikaalista lähestymistapaa. Onneksi viimeisen kymmenen vuoden aikana on jo tapahtunut paljon oikeaan suuntaan meneviä ratkaisuja, kuten autenttisuus, läpinäkyvyys, suusta suuhun, yhteisöt ja muut asiakkaita sitouttavat ja kasvattavat asiat. Body Shop oli tästä kaikesta ykkösesimerkki ennen Anitan poismenoa. Vihreässä markkinoinnissa on viisi I:tä: 1. Intuitive – Making Better Alternatives Accessible and Easy to Grasp. 2. Integrative – Combining Commerce, Technology, Social Effects and Ecology. 3. Innovative – Creating New Products and New Lifestyles. 4. Inviting – A Positive Choice Not a Hair Shirt. 5. Informed – Lack of Knowledge Is What Most Distorts People's Behavior. Vihreys on prinssiippi, ei ehdotus. Vihreä markkinointi edellyttää nöyryyttä ja rehellisyyttä. Enää ei ole suurta yleisöä, on vain toimijoita. Avainlause vihreässä markkinoinnissa on "Olemme tässä yhdessä". Yritysten tehtävä on painostaa muutokseen. Tehtävämme ei ole voittoa sydämiä ja mieliä puolellemme vaan itse asiassa saada aikaan kansalaisliike esimerkiksi kuten Body Shop eläintestejä vastaan. Mikähän olisi Partuksen "movement" esimerkiksi Suomen koululaitoksen muuttaminen. Tämän kirjan kannessa muuten lukee "Älä laita tätä kirjaa kaupan muovikassiin". 56 kolahdusta. Y1+J1+J2+A3+A2+A1.

KORTESUO,
KATLEENA &
PATJAS, LIISA-MARIA
& SEPPÄNEN, LEENA

*Pillillä vai
pasuunalla?
Viestinnän
käsikirja
yrittäjille*

Suomen Yrittäjät 2014
978-952-6654-06-5

★ 2

Kirja antaa ratkaisut mediasuhteisiin, sosiaalisen median viestintään, verkossa toimimiseen, markkinointiviestintään ja asiakasviestintään. Kirja sopii kaikille yrittäjille ja yrityksissä työskenteleville. Se sopii myös aloittaville yrittäjille sekä tiimiyrittäjille. Kirjan jaottelu on tehty yrittäjän näkökulmasta. Esimerkiksi sosiaalisen median markkinointiviestintä on nostettu erikseen muusta markkinointiviestinnästä, sillä toteutustavat ja ote ovat täysin erilaiset. Kirjassa on paljon vinkkilistoja ja esimerkkejä, siis ei mitään puisevaa teoriaa.

Aluksi on napakka pikakurssi viestinnän perusteisiin. Jos ei ole asiakasviestintää, ei ole yritystä. Tiedottaminen on asiakasviestinnän lähtökohta. Miten esiinnyt, miltä näytät ja miten sisustat? Yrittäjän on oltava verkostoitumishaluinen. Ilman tuttuja yrittäjiä homma tuntuu yksinäiseltä eikä kaveriapua ole tiedossa. Kun kriisi iskee, silloin on osattava viestiä oikealla tavalla. Median ja markkinoinnin lisäksi on tänään keskityttävä myös someen. Kehitä itsellesi oma asiatyyli ja omat asiakirjapohjat. Sisäinen viestintä ja kokoukset kannattaa suunnitella omalla tyyllillä myös. Lopuksi kirjassa on lyhyt kieliopin ja persoonallisen tekstin oppimäärä. Kirja on hyvä peruskirja. 20 kolahdusta. Y1+Y3+A3+A2+A1.

KURVINEN, JARKKO
& SEPPÄ, MIKKO

*B2B-
markkinoinnin
ja -myynnin
pelikirja*

Kauppakamari 2016
978-952-246-404-0

★ 2

Kirja on käytännönläheinen opas tehokkaamman myynti- ja markkinointikoneiston rakentamiseen kannattavan kasvun luomiseksi. B2B-myyntin kustannukset ovat valtaosassa yrityksiä nousussa. Samalla perinteisten markkinoinnin keinojen teho laskee. Uusi aika vaatii saumatonta yhteistyötä myynnin ja markkinoinnin välillä. Valta on siirtynyt myyjiltä ostajille. Alati kasvavat asiakasodotukset aiheuttavat valtavan muutoksen yritysten arjessa. Meistä on tullut kuluttajina ja ostajina yhä vaativampia. Haemme yksinkertaisuutta, helppoutta ja nopeutta.

Asiakaskeskeiset yritykset pyrkivät tekemään jokaisesta kohtaamisesta asiakkaalle arvoa tuottavan. Asiakaskokemus on yrityksen tärkein johdettava prosessi. Markkina on kyllästetty vaihtoehdoilla. Siksi erottautuminen markkinoilla on elinehtomme. Kun tunnistamme, mitä asiakkaamme tarvitsevat ja haluavat, ja pystymme ratkomaan asiakkaan ongelman paremmin kuin muut, olemme vahvoilla. Segmentointi ei ole todellakaan kuollut. Sen sijaan, että pyrimme tarjoamaan kaikille samaa viestiä, palvelua tai myyntitapaa, erilaistamme tarjontaamme asiakasryhmän mukaan. Parasta on rakentaa yritys määrätietoisesti mieluiten parhaaksi yhdessä asiassa kuin keskinkertaiseksi monessa.

B2B-yritykselle on elintärkeää rakentaa erottuva brändi. Se kertoo tarkoituksemme, minkä puolesta taistelemme, mikä on asiakaslupauksemme ja minkälainen persoona olemme. Vahva brändi avaa ovia. Suuret brändit keräävät seuraajia, faneja, omia asiakasyhteisöjään tai jopa heimoja. Mieti, voiko yritystäsi rakastaa tai vihata? Hyvä brändi antaa mahdollisuuden olla oman toimialan suunnannäyttävä, mielipidejohtaja, jota seurataan ja kuunnellaan. Mielipidejohtaja vie, tai jopa vetää toimialaansa eteenpäin näkemyksillään. ►►

- Pelkkä asiantuntemus ei riitä; nyt janotaan näkemyksiä. Tarinat herättävät yrityksen brändin henkiin.

Meidän on saatava yrityksemme käännettyä yritys- tai tuotekeskeisestä ajattelusta kohti asiakaskeskeistä ajattelutapaa. Miten pystyisimme vielä muuntumaan arvonalähteeksi asiakkaan matkalle? Meidän tulisi lainata asiakkaillemme osaamistamme sisältöjen muodossa, jotta voittaisimme ostajan luottamuksen ennen ensimmäistäkään tapaamista. Menestyksen salaisuus on siinä, että pystymme tuottamaan arvoa joka kohtaamisella toimimalla luotettavana keskustelukumppanina, joka raottaa toimialan huomisen sumuverhoa.

Mitä jos muuttuisimme ostajan parhaaksi oppaaksi markkinoilla – suunnannäyttäjäksi toimialallamme. Onnistumme siinä ohjaamalla asiakasta trendien ja tutkimustulosten valossa kohti parempaa tulevaisuutta. Poimikaamme strategiastamme ja toimialamme tärkeistä trendeistä teemat, joita koskevaa keskustelua haluamme johtaa, ja muuttakaamme ne asiakasarvoksi. Blogit ovat silloin täydellinen tapa testata ideoita ja ajatuksia.

Modernin markkinoinnin graalin malja on kirjoittajien mukaan: asiakas markkinoi rinnallasi. Nykyään kilpailuetu rakennetaan asiakkaan kokemuksilla. Kokemus rakentuu tunteista, ja nyt asiakkaat haluavat olla aidosti kuninkaita. Tunneyhteys asiakkaaseen muodostuu vuorovaikutuksesta eli siitä, miten johdamme ihmisiä ja kulttuuriamme, mitä ja miten teemme asiat käytännössä, mitä ja miten viestimme sekä siitä, miltä toimintamme näyttää ja tuntuu. Asiakaskokemuksen kehittämisen tavoitteena on tunnistaa kaikki kosketuspisteet asiakkaan kanssa ja varmistaa, että tuotamme arvoa joka kohtaamisella. Jätetään siis pois kaikki ylimääräinen ja keskitytään yhteen asiaan, mutta tehdään se paremmin kuin kukaan muu. 47 kolahdusta. Y1+A3+A2+A1.

MISIURA, SHASHI

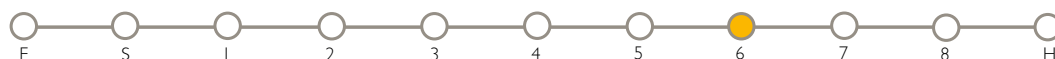
*Heritage
Marketing*

Elsevier/BH 2006
0-7506-6318-9 (engl.)

★ 3

Kirja käsittelee perinnebisneksen (esimerkiksi museot, vanhat rakennukset ja vanhat kaupungit) markkinointia. Kirja yhdistää innovatiivisesti markkinoinnin, historiallisen perinnön ja turismin. Teoksessa luodaan hyvin mielenkiintoinen markkinoinnin näkökulma kaikkeen siihen, minkä olemme saaneet perintönä edellisiltä sukupolvilta. Esimerkiksi kesällä 2006 tarkkailin itse aivan eri silmin Turkuja, kun olimme siellä vierailmassa australialaisten ystäviemme kanssa. Turun linna, Käsityöläismuseo, Aurajoen purjehtiminen Pikku förillä Rettigin palatsin vanhoihin kaivauksiin ja vielä käynti Turun Tuomiokirkossa antoivat mahtavan elämyksen ja vakuuttivat minut siitä, että Turku on todella meidän tärkein kansallinen perintömme. Kirja käsittelee pääosin englantilaista perintöä ja tarkastelee myös muutamia suuria kaupunkeja Euroopasta. Kuitenkin ote on koko ajan globaali.

Postmodernissa yhteiskunnassa ihmiset ovat entistä kiinnostuneempia historiasta. Itsekin käyn usein mielelläni museoissa ja tutkin vanhoja rakennuksia. Kirjassa on aivan loistavasti käytetty Experince Economyn neljää E:tä. Teoksessa suositellaan erittäin tarkkaa asiakkaiden segmentointia pienille (niche) markkinoille mieluummin kuin massamarkkinoille. Eikä kannata kes-



►►

- kittyä pelkästään turistimarkkinoihin vaan on otettava vakavasti b-to-b-konferenssit. Ne merkitsevät paljon historiallisille Euroopan kaupungeille. Usein kokousten organisoijat vertailevat kaupungin tarjoamia nähtävyyksiä. Onhan Jyväskylässäkin paljon suomalaista historiaa. Ulkomaalaiset vieraamme haluavat esimerkiksi mennä Alvar Aallon museoon, Saunakylään tai Savutuvan Apajalle. Valitut segmentit kohdistetaan sitten kullekin kohteelle sopivaan välineeseen. Kirjassa käsitellään myös brändin muodostusta sekä yrityksen että eri matkailukohteiden näkökulmasta. Teos on tarkoitettu tämän toimialan valinneille markkinoijille. Jokaisen markkinoijan on kuitenkin osattava hyödyntää historia ja siihen liittyvät ulottuvuudet. 20 kolahdusta. Y3+A3+A2+A1.

MOORE, GEOFFREY

*Ylitä kysynnän
kuilu*

Talentum 2007
978-952-14-1128-1

★★★ 3

Kirja on talouselämän klassikko ja oli jo aikanaan 1991 aikaansa edellä ja edellä se on nytkin. Vuonna 2002 tekijä laittoi teoksen ajan tasalle. Kolahduksia Tiimiakatemia-yhteyteen perustettavalle ammattifirmalle tuli roppakaupalla. Vaikka kirja on kirjoitettu korkean teknologian yrityksiä varten, on se hyvä ohjenuora myös Tiimiakatemia-korkean oppimisteknologian yritykselle. Markkinoinnin on siirrettävä keskipisteensä tuotteen myymisestä asiakassuhteen luomiseen. Todellinen uutinen on syvän kuilun löytäminen siitä kohdasta, joka erottaa aikaiset omaksujat aikaisesta enemmistöstä. Aikainen omaksuja ostaa jonkinlaisen muutosagentin. He eivät halua vaan parannuksia, vaan he tavoittelevat perustavaa laatua olevaa läpimurtoa. Mutta aikainen enemmistö haluaa ostaa parempaa tuottavuutta olemassa oleville toiminnoille. He haluavat minimoida muutoksen vanhoissa tavoissa. He haluavat vain hallittua kehitystä, eivät vallankumousta. Aloittelevien yritysten on toimittava tiukasti rajatulla markkinalla. Tarkoin määritettyä tavoitetta, joka on helposti saavutettavissa, voidaan käyttää apuna pitkän aikavälin menestymisen luomisessa. Tätä ei saada aikaan toimittamalla asiakkaalle vain tuote, vaan kokonaisuus, joka pitää sisällään kaikki ne tuotteet ja palvelut, joita tarvitaan halutun lopputuloksen aikaansaamiseksi. Aina kun tästä paketista jätetään jotakin pois, tarjottu ratkaisu on puutteellinen, myyntilupaus jää täyttämättä, eikä asiakasta saada suosittelijaksi. 86 kolahdusta. Top Ten -kirja. A3+A2+A1+J2.

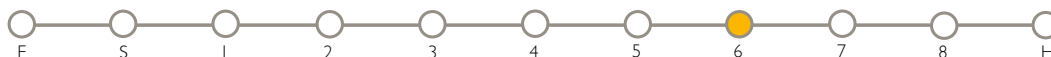
PARANTAINEN, JARI

*Pölli tästä –
101 rusinaa
bisnespullasta*

Talentum 2008
978-952-14-1268-4

★★ 2

Jari on täydentänyt kirjasarjaansa tuomalla matkansa varrelta satayksi mielenkiintoista liikeideaa, palvelukonseptia, tuotetta, kampanjaa tai näkökulmaa sekä kotimaasta että ulkomailta. Kirja on ideapakki, joka kokoaa yksiin kansiin lyhyitä esimerkkejä siitä, miten voisit tehdä toisin. Tuotteista esimerkiksi palvelusi vertailukelvottomaksi. Voit pyytää silloin parempaa hintaa. Nopein reitti asiantuntijaksi kulkee kirjakaupan kautta. Viidessä vuodessa ehdit lukea tosi monta itseäsi viisaamman ajatusta. Kun vielä harjoittelet lukemaasi käytännössä (arvo: tekemällä oppiminen ja käytännönläheisyys), muutut väistämättä minkä tahansa valitsemasi alan asiantuntijaksi. Vastarintaa synnyttävä idea olisi tutkittava perinpohjaisesti. Siitä voisi löytyä radikaalin uudistuksen siemen. Niin kuinka paljon Tiimiakatemiaa on vastustettu vuosien varrella ja nyt siemen on kylvetty.



►► Joskus markkinoijan kannattaisi valita vain muutaman asiakkaan kokoinen kohderyhmä. Tulokset saattavat olla paljon merkittävämpiä kuin isolla rahalla olisi koskaan mahdollista. Mitä törkeämpi lupaus, sen aukottomampi myyntipuheesi täytyy olla. Referenssien merkitys kasvaa. Lisäksi joudut kertomaan taustasi ja perustelemaan lupaamasi hyödyt perinpohjaisesti. Rakenna jatkuvasti ja tasaisesti hyötyjäsi asiakkaille kertova markkinoinnin moottori. Se on varmin keino osua kohdalle, kun asiakkaasi ostoikkuna aukeaa. Ja lopuksi vielä yksi rusina: ”Jos olet yrittäjä, muista vihata kiinteitä kuluja. Ne ovat aina taakka, jotka tekevät yrityksestäsi kankean. Sen sijaan rakasta muuttuvia kustannuksia, sillä ne tarkoittavat vain hyviä uutisia: bisnekseksi puksuttaa. 34 kolahdusta. Y1+A3+A2+A1.

PARANTAINEN, JARI

Sissi- markkinointi

Talentum 2005
952-14-0997-5

★★★ 2

Sissimarkkinoijan tunnusmerkeistä tärkein on se, että hän käyttää enemmän järkeään kuin raakaa rahaa. Sissimarkkinointi tarkoittaakin epätyypillisiä markkinoinnin keinoja, jotka tuottavat hyviä tuloksia pienin panoksin. Sissimarkkinoija opiskelee asiakkaidensa ostokäyttäytymistä. Hän tavoittelee suurten myyntilukujen sijaan hyvää tulosta. Sissimarkkinoinnin tulokset ovat kustannuksiinsa nähden aivan omaa luokkaansa. Perinteinen markkinoija investoi suuria summia markkinoinnin prosesseihinsa. Sissimarkkinoija sen sijaan investoi ensisijaisesti aikaansa, energiaansa ja mielikuvitustaan. Perinteinen markkinoija perustaa toimensa pitkälti kokemukseensa ja arvauksiin. Väärät arvaukset ovat kuitenkin liian kalliita sissimarkkinoijalle. Kolmanneksi perinteinen markkinoija laajentaa liiketoimintaansa usein erilaisiin oheistuotteisiin ja palveluihin. Sissimarkkinoija taas välttää rönsyilyä. Hän määrittää tarkoin liiketoimintansa ytimen ja pitäytyy siinä tiukasti. Sissimarkkinoija keskittyy pieniin kohderyhmiin, oli kaikkien mahdollisten asiakkaiden joukko miten laaja tahansa. Neljänneksi perinteinen markkinoija käyttää varsin harvoja menetelmiä, jotka usein ovat kalliita. Viidenneksi perinteiseen markkinointiin liittyvä salaperäisyys ja mutkikkuus pelottaa aivan syystä pienyrittäjiä.

Sissimarkkinointi paljastaa, mistä markkinoinnissa on kaikessa yksinkertaisuudessaan kyse. Sissimarkkinoija ilmaisee asiansa selkeästi ja kiertelemättä. Hän ei yritä voittaa arvoituksellisen, ärsyttävän, hauskan, tunteellisen, pelottavan, omituisen, mahtipontisen tai minkään muunkaan markkinointilajin taitajaa. Kuudenneksi sissimarkkinoijan markkinointi on asiakkaalle hyödyllistä. Tyrkyttämisen sijaan hän antaa asiakkaalle arvokasta tietoa, neuvoja ja ideoita. Asiakas suorastaan odottaa hänen markkinointiaan. Sissimarkkinointi ei aina edes näytä markkinoinnilta asiakkaan mielestä. Perinteinen markkinoija etsii keinoja kilpailijoidensa lyömiseksi ja hävittämiseksi. Sissimarkkinoija sen sijaan etsii mahdollisuuksia tehdä yhteistyötä kilpailijoidensa kanssa. Myyjä kyllä selviää ilman markkinointitaitoja. Mutta jos markkinoija ei osaa myydä, hänen on erittäin vaikea markkinoida menestyksekkäästi. Erityisesti asiantuntemuksen tuotteistaminen ja paketoiminen myyntikelpoi-

- siksi palveluiksi olisi mitä suuremmassa määrin markkinoijan tehtävä. Sitä hänen on vaikea säilyttää organisaatiossa kenenkään muunkaan vastuulle. 80 kolahdusta. Y1+Y3+A3+A2+A1.

PARANTAINEN, JARI

*Tuotepäällikön
pelastus-
pakkaus*

Talentum 2013
978-952-14-2069-6

★ 2

Kirja on kirjoitettu tuotepäälliköille mutta palvelee kaikkia, jotka ovat vastuussa tuotteiden tai palvelujen kehittamisestä, myynnistä tai markkinoinnista. Kirja kertoo, kuinka otat haltuusi tuotehallinnan neljä tärkeintä vaihetta. Ne ovat tuotestrategia, tiedustelutoiminta, tuotteistaminen ja kanavamarkkinointi. Kirjoittaja määrittelee tuotteistamisen työksi, jonka tuloksena hyödyke, ohjelmisto, asiantuntemus tai niiden yhdistelmä jalostuu helposti ostattavaksi kokonaisuudeksi. Palvelumuotoilu (Service Design) kirjoittaja pitää tahallisenä tai tahattomana käänösvirheenä. Oikea käänös on palvelusuunnittelu, joka ei eroa tuotteistamisesta.

Millainen on hyvä tarjous? Miten se poistaisi ostajan epävarmuutta? Kirjoittaja tarjoaa 10 tärkeintä hyvän tarjouksen ominaisuutta: 1) Erotu kilpailijoista 2) Ilmoita yksiselitteinen hinta 3) Kerro, mitä tarjous todella sisältää? 4) Anna tämäkin takuu 5) Tapa vastaväitteet kehtoonsa 6) Käytä hyvää kieltä 7) Varmista ulkonäkö 8) Toimita nopeasti 9) Kertaa hyödyt 10) Näytä tärkeysjärjestys.

Tuotteistamisessa kannattaa epäonnistua nopeasti ja edullisesti. Siinä on kolme perusvaihetta: 1. Valitse asiakas ja hänen ongelmansa. 2. Anna lupaus, että ratkaiset ongelman. 3. Lunasta lupauksesi, eli toimita palvelu. Kirjassa on paljon monenlaisia muitakin ideoita tuotepäälliköille. 12 kolahdusta. Y1+A3+A2+A1.

PARANTAINEN, JARI

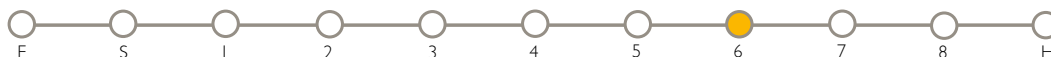
*Tuotteistaminen
– Rakenna
palvelusta tuote
10 päivässä*

Talentum 2007
978-952-14-1219-6

★★★ 2

Jari Parantainen on kaikille tiimiakatemiaalaisille tuttu Aivomyrsky 2007:stä. Hän on myös marraskuussa 2007 Tulimyrskyn innostajana. Vanhalle markkinoinnin konkarille tämä kirja oli kesällä 2007 huikea lukukokemus. Nyt pannaan tuotteet kuntoon 10 päivässä. Joukosta selviävät voittajina ne, jotka panostavat tuotekehitykseen. Tuotteista siis ammattitaitosi niin, että asiakkaiden on helppo ostaa. Palvelu on järkevää jakaa moduuleihin. Niiden avulla eri asiakasryhmille on muodostettavissa omia palveluversioitaan massaräätälöinnin keinoin. Yritä myydä ensin yksi helposti ostettava osuus. Kun asiakkaasi on todennut yrityksesi luotettavaksi, voit myydä hänelle seuraavan osuuden ja taas seuraavan. Palvelun kehittäjä keskittyy tuotteistamiseen, lissensiointiin ja markkinointiin.

Vaikka palvelusi olisi kuinka hyvä, siinä olisi syytä olla edes joitain kilpailevista tuotteista selkeästi erottuvia piirteitä. Tarjoa asiakkaallesi mahdollisuus valintaan jollain perusteella. Keskity kertomaan, miten poikkeat muista. Mitä sellaista lupaat, jota kukaan muu ei lupaa? Kerro omasta palvelustasi heti, kenelle se on tarkoitettu ja minkä mahdollisen ongelman se ratkaisee. Selvitä myös, miten palvelusi eroaa muista omista palveluistasi. Ihmiset ostavat mieluiten konkreettisia, käsin kosketeltavia tuotteita. Anna törkeä lupaus,



►►

- ▶▶ joka saa asiakkaasi uteliaaksi ja jopa epäuskoiseksi. Huomaa, että lupaus ei ole välttämättä sama asia kuin yrityksesi iskulause. Lupauksesi voi olla useiden virkkeiden pituinen. Tärkeää on, että siinä on potkua ja siitä saa nopeasti selvää. Hyvä nimi on tärkeämpi kuin moni luulisi. Aitoa palvelutuotettasi ei ole olemassa, ellei sitä ole dokumentoitu palvelukäsikirjaksi. Älä koskaan kerro ihmisille, miten heidän pitäisi tehdä asioita. Kerro heille, mitä pitäisi tehdä ja he yllättävät sinut nerokkuudellaan. Laadi työohjeet: Kenelle tämä dokumentti on tarkoitettu? Mihin tarpeeseen palvelu on kehitetty? Millainen on palvelun toimittamiseen tarvittava organisaatio? Millainen palvelun formaatti on? Mitkä ovat kunkin palvelutuotantoon osallistuvan tehtävät Kokoa tuotteistuksen tulokset käsikirjaksi, jolloin konkretisoit palvelutuotteesi. Siitä vaan tuotteistamaan. 66 kolahdusta. A3+A2+A1.

VALLO, HELENA &
HÄYRINEN, ERJA

*Tapahtuma on
tilaisuus*

Tietosanoma 2014
978-951-885-373-5

★ 2

Tapahtuman järjestäjän käsikirja on jälleen päivitetty. Tämä on tarpeen varsinkin aloitteleville tapahtumien järjestäjille kuten nuorille tiimiyrittäjille. Kirjassa käsitellään tapahtumamarkkinointia laajasti ja pohditaan esimerkiksi sitä, millaista tapahtumamarkkinointi on työnä, miten tapahtumia voidaan hyödyntää paremmin organisaatioiden markkinointiviestinnässä ja miten tapahtumissa voidaan käyttää sosiaalista mediaa. Päivitettyssä laitoksessa on laajennettu erityisesti isännöyden osuutta: kirjassa valaistaan, miten olennainen merkitys isännöimisellä on tapahtuman onnistumiselle ja millainen on taitava isäntä erilaisissa tapahtumissa. Tapahtuman järjestäminen on taito, jonka harjoittelun voi aloittaa vaikka omasta perhepiiristä. Jopa päiväkodin joulu- tai kevätjuhla on parhaimmillaan tapahtuma. 22 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+A3+A2+A1.

VILLANEN, JAANA

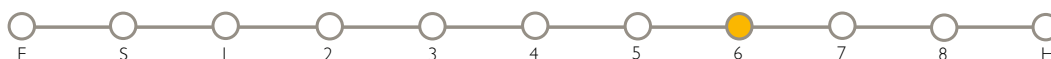
*Tuotteista
tähtituotteita*

Kauppakamari 2016
978-952-264-429-3

★★ 2

Tuotteista tähtituotteita haastaa näkemään tuotekehityksen yrityksissä asiakaslähtöisenä kehittämisenä, jossa tuotteen tai palvelun tarkoitus, sisältö, laajuus, laatu, kustannukset, hinta ja muut ominaisuudet määritellään suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Tuotteistuksesta on tullut entistä kriittisempi kilpailutekijä. Yrityksen olemassaolo todentuu maailmassa sen tekemien asioiden ja tuotteiden kautta. Koska tuotekehityksessä menee aina aikaa, yritysten ainoa keino menestyä tässä on se, että ne etenevät suunnitelmallisesti jatkuvassa dialogissa asiakkaitensa kanssa.

Dialogi perustuu aina tasavertaisuuteen ja toisen arvostamiseen. Aidossa dialogissa kaikki tulevat kuulluksi ja ymmärretyksi. Tavoitteena on löytää yhteisiä merkityksiä, luoda uusia oivalluksia ja motivaatiota. Dialogissa yritys on vastuussa siitä, että se tekee kaikkensa yrityksen kasvun edistämiseksi. Painopiste on vuorokuuntelussa. Yrityksen on saatava kehitysohjon sekä aktiivikäyttäjää että vähemmän aktiivisesti tuotteita käyttäviä. Pitää uskaltaa kysyä, kuunnella ja huomioida asiakkailta tulevat toiveet sekä saatu palaute ja huomioida se tuotekehityksessä. 32 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+A3+A2+A3.



AHONEN, LAURA &
LUOTO, SAMPO

*Markkinointi
boksin
ulkopuolelta*

Talentum 2015
978-952-14-2480-9

★★ 2

Kirja kertoo ihmislähtöisestä markkinoinnista. Samat perussäännöt ja vaikuttamisen mekanismit, jotka purivat jo luolamieheen, pätevät myös digitaalisessa ympäristössä ja sosiaalisessa mediassa; niiden ymmärtäminen antaa selvän edun kovenevassa kilpailussa kuluttajien sydämistä. Kirjoittajien mukaan brändit ovat vain rakennelmia, joita markkinoijat, media ja kuluttajat yhdessä luovat, välittävät, muokkaavat, tulkitsevat – ja tuhoavat.

Brändin rakentaminen ei ole enää markkinoinnin ammattilaisten yksityisomaisuutta, vaan kuluttajilla on omat tilinsä, profiilinsa, kanavansa ja bloginsa, joiden avulla he rakentavat omaa brändiään. Kuluttajien itse tuottamasta sisällöstä on muodostunut kilpailija brändeille, ja kilpailu kuluttajien huomiosta ja ajankäytöstä käy koko ajan ankarammaksi. Brändien onkin syytä pysyä kuluttajien vauhdissa. Brändin tulisi systemaattisesti pyrkiä mahdollisimman voimakkaan positiivisen tunteen synnyttämiseen. Kuluttajien on vaikeaa pitää uskottavana brändiä, joka ei näy verkossa. Verkkoläsnäolosta onkin muodostunut todiste yrityksen luotettavuudesta.

LinkedInissä verkostoidutaan oman alan ammattilaisten kanssa, Twitter puolestaan on ajankohtaisten uutisten seuraamisen ja tiedonhaun kanava ja Instagram luovan itseilmaisun väline. Some on tehnyt näkyväksi, että kuluttajien tarpeet, tavat ja motiivit vaihtelevat ajasta ja paikasta toiseen. Kuluttajat odottavat yrityksiltä osallistumista keskusteluun, vastauksia ja perusteluja. Kuuntelemalla kuluttajia ja pysymällä lähellä asiakasrajapintaa brändit voivat synnyttää aitoa kilpailua ja vastata kuluttajien tarpeisiin tehokkaasti. Ratkaisevaa on kyky rakentaa brändille vahva tarina ja kuljettaa tarinaa sulavasti ja kerroksellisesti kontaktipisteestä toiseen.

Onnistunut some-strategia edellyttää selkeiden tavoitteiden asettamista, mittareiden laatimista ja toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Menestyksekkäs some-tekeminen ei ole irrallinen palikka vaan osa yrityksen kulttuuria ja muuta liiketoimintaa. Somen avulla yritykset voivat jakaa tarinaansa uusilla tavoilla ja muokata mielikuvaa itsestään niin yrityksenä kuin työnantajana. Kaiken markkinoinnin tulisi tähdätä siihen, että tuote on kategoriassaan halutuin.

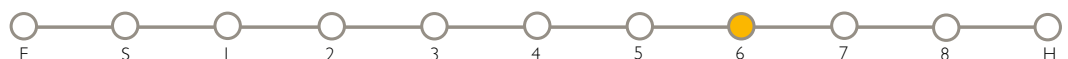
Kun brändi korostaa yhteisöllisyyttä ja yhdessä tekemistä, kuluttajat uskovat herkemmin yrityksen haluun luoda hyvää pelkän oman edun tavoittelun sijaan. Samalla brändi pystyy rakentamaan itsestään kuvaa alan uudistajana ja ykkösosaajana. 38 kolahdusta. Y1+A3+A2+A1.

ALBEE, ARDATH
*Digital Relevance
– Developing
Marketing Content
and Strategies
that Drive Results*

Palgrave Macmillan 2015
978-1-137-45280-1

★★ 3

Digitaalisessa maailmassa pelkkä sisällön tuottaminen ei enää riitä. Sisällöllä pitää olla merkitystä aiotulle yleisölle. Markkinoijien täytyy ymmärtää mitkä kanavat ovat tärkeitä kohdeyleisölle ja toisaalta mitkä kanavat tuottavat heille itselleen suurimman hyödyn. Sisällön on oltava kaikissa kanavissa yhdenmukainen. Eri kanavat edellyttävät erilaisia viestintätapoja. Ihmisille on annettava vapaus jakaa asiantuntemustaan bränditarinoista. Kirjassa painotetaan bränditarinoita.



►► Twitter on lyhyitä ”pärskeitä”, joita jaetaan. Facebook vaatii persoonallista visuaalisuutta, josta tykätään ja jota kommentoidaan. Blogit ovat luonteeltaan enemmän tekstillisiä, joita kommentoidaan ja jaetaan. LinkedInin keskusteluryhmät ovat tavallisesti keskittyneet bisneksen teon näkökulmiin. SlideShare toimii parhaiten leikekirjana synnyttämässä ideoita. YouTube on videoitten jakelukanava, jota käytetään jakamaan asiakaskokemuksia, asiantuntijahaastatteluja ja koulutuksellisia asioita.

Kaikkein tärkeintä digimarkkinoinnissa on asiakaskokemus. Asiakaskokemus luodaan eri henkilöille erilaisissa kanavissa eri ohjelmien avulla. Päätöksentekijän kanava on sähköposti ja ohjelmana on liidien luonti. Vaikuttajat tavoitetaan nettisivuilla artikkelien avulla ja kyse on kysynnän luonnista. Brändilähettiläiden kanava on blogi ja blogipostaukset, joilla aktivoidaan liidejä. Portinvartijat tavoitetaan sosiaalisen median avulla, jolloin kyse on PR:stä. Loppukäyttäjät tavoitetaan videoilla. Näitä asioita käydään läpi kirjassa yksityiskohtaisesti.

Digitaalinen markkinointi on nopeampaa ja monimutkaisempaa kuin perinteinen markkinointi. Digitaalisen markkinoinnin strategia on kirjoittajan mukaan suunniteltava jatkuvana prosessina, joka elää ja hengittää bränditarinaa. Tarinan kertominen on jatkuvan parantamisen prosessi, joka keskittyy koko ostoprosessiin. Ostoprosessi on nähtävä jatkumona, jossa ostajilla ja asiakkailta on oltava mahdollisuus vaihtaa informaatiota jatkuvasti enemmän vertaistensa kanssa. 64 kolahdusta. Y1+Y3+ A3+A2+A1.

HALLIGAN, BRIAN &
SHAH, DHARMES

*Inbound
Marketing.
Get found
using Google,
social media,
and blogs*

John Wiley & Sons
2010
978-0-470-49931-3
(engl.)

★★★ 3

Kirja kertoo siitä, miten markkinoinnin säännöt ovat muuttuneet ja miten voimme käyttää tätä muutosta hyväksemme. Jos sinulla on vähän rahaa, mutta terävät aivot, niin tästä kirjasta löytyy kosolti uusia ideoita. Meidän, joilla on vanhakantainen markkinoinnin koulutus, on opittava pois lähes kaikki ne asiat, mitä olemme aikaisemmin oppineet. Meidän on muutettava verkkosivumme yksisuuntaisesta myyntiviestinnästä kaksisuuntaiseksi yhteisölliseksi, eläväksi ja hengittäväksi markkinapaikaksi.

Meidän on mitattava niitä sivuillamme kävijöitä, jotka käyttävät RSS:ää ja seuraavat meitä Facebookissa, LinkedInissä ja Twitterissä. Ja kuinka paljon meillä on Diggs- tai Delicious – merkintöjä? Mitä enemmän seuraajia meillä on, sitä suurempi on markkinapaikkamme. Mitkä asiat meidän on ajateltava uudelleen? Millaisilla vaihtoehtoisilla toimintatavoilla ylitämme toimialojen rajat? Miten fokusoimme entistä tarkemmin innostuneimpiin asiakkaisiimme?

Ensin on keksittävä ainutlaatuinen myyntiväittämä. Meillä Tiimiakatemiassa on jo kaksikin: ”Synnyttämme rohkeasti tiimiyrittäjiä” ja ”Synnyttämme rohkeasti tiimivalmentajia”. Seuraavaksi on luotava huomionarvoinen sisältö yritykseltämme ja sen tuotteista. Laadukas sisältö vetää puoleensa linkkejä muilta sivustoilta meidän sivuillemme. Kaikki linkit tarjoavat meille tuplan: ►►

- Linkeiltä tulee laadukkaita vierailijoita ja Google rankkaa meidän avainsanamme toimialallamme.

Tekijöiden mukaan vielä kymmenen vuotta sitten markkinointitehokkuutemme mitattiin lompakkomme paksuuden mukaan. Tänäpäin markkinoinnin tehokkuutemme on suhteessa aivojemme kaistaleveyteen. Tekijöiden mukaan meidän on muutettava ajattelutapaamme siten, että olemme puoliksi markkinoijia ja puoliksi kustantajia. Meidän on palkattava seuraavaksi markkinointihenkilö, joka on enemmänkin journalisti/ kirjoittaja kuin ammattimarkkinoija.

Tekijät suosittelevat, että työnnät (push) artikkelisi Twitterin, Facebookin ja LinkedInin kohtaan “What are you doing?” Voimme postittaa linkin näihin sosiaalisiin verkostoihin ja rohkaista lukijoitamme jakamaan sitä edelleen. Blogista ei tule yhdessä yössä menestystarinaa. Ne rakentuvat kumulatiivisesti ajan kanssa. Joka kerta kun kirjoitamme artikkelin, joka on linkitetty muihin sivuihin, se on löydettävissä kaikista muista linkitetyistä sivuista ikuisesti. Näin blogi on kesto-hyödyke, joka tuottaa jatkuvasti kestäväää arvoa. Tekijät suosittelevat RSS-lukijaksi Google Readeria. Se on ilmainen ja täysin webbiperustainen, joten sitä ei tarvitse ladata. Kirjautut sisään menemällä paikkaan: <http://google.com/reader>. Kun tilaamasi uusi blogi ilmestyy, niin valot alkavat vilkkua. Jos alallasi ilmestyy vain muutamia blogeja, niin tilaa ne kaikki. Silloin tiedät, mihin asioihin voit itse erikoistua. Paljon on tässä kirjassa hyvää. Itse teen suunnitelman tämän pohjalta ensi lukuvuodeksi, joka on viimeinen Tiimiakatemia-päävalmentajana. Uudet haasteet odottavat. 62 kolahdusta. Kirjassa on kaikki Rakettimallin kohdat.

HALONEN, MISME
Vaikuttaja-
markkinointi

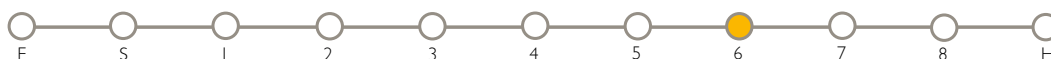
Alma Talent 2019
978-952-14-3965-0

★★ 2

UUSI!

Mitä vaikuttajamarkkinointi on ja mihin sitä voi hyödyntää? Keitä vaikuttajat ovat ja kuka olisi paras brand match? Miten vaikuttajamarkkinoinnissa kannattaa lähteä liikkeelle ja miten välttää suurimmat karikot? Kuinka vaikuttajamarkkinoinnin tuloksia ja tehokkuutta mitataan? Näihinkin kysymyksiin kirja antaa vastauksia. Kirja osoittaa myös sen, että vaikuttajamarkkinoinnilla voi oikeasti vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen, valintoihin ja ostopäätöksiin. Suomesta on puuttunut vaikuttajamarkkinoinnin perusteos, joka käsittelisi aihetta suomalaisen yrityksen ja markkinointipäätäjän näkökulmasta. Yksinkertaisimmillaan vaikuttajamarkkinoinnin voisi määrittellä olevan vaikuttajien kautta tapahtuvaa tarinankerrontaa.

Vielä 2010-luvun alkupuolella sosiaalisen median markkinoinnin kentällä puhuttiin tyypillisesti bloggaajista. Hiukan myöhemmin seuraan liittyivät tubettajat. Sittemmin some-kanavien valikoima on kasvanut, muuttunut ja pirstaloitunut. Useimmat bloggaajina uransa aloittaneet some-ammattilaiset ylläpitävät nykyään kohderyhmästään riippuen myös Instagram-tiliä, YouTube-kanavaa, Sapchat-tiliä, Twitter-tiliä ja niin edelleen. Yhä useampi on jo luopunut alkuperäisen bloginsa päivittämisestä ja siirtynyt kokonaan uusiin kanaviin. Näin vaikuttajan määrittely pelkäästään hänen ensisijaisesti käyttä-



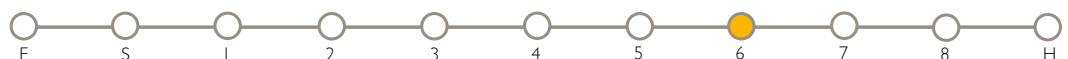
- mänsä kanavan kautta on vaihtunut siihen, että markkinoijat ovat alkaneet käyttää heistä yleisempää termiä vaikuttaja, joka pitää sisällään kaikenlaiset vaikuttajat aina videopelitubettajista bisnesbloggaajiin ja huippu-urheilijoista some-persooniin.

WOMMAN (Word of Mouth Marketing Association) määritelmän mukaan vaikuttaja on henkilö, jolla on keskimääräistä suurempi tavoitavuus tai vaikutus word of mouthin eli puskaradion tai vertaisviestinnän kautta. Vaikuttajalle keskeistä on siis keskivertotallaajaa suurempi mahdollisuus vaikuttaa muiden ihmisten mielipiteisiin ja käytökseen. Vaikuttajat voivat olla tietyn aihealueen mielipidejohtajia tai trendien edelläkävijöitä: verkostoitujia, trendsettereitä, early adoptereita. Vaikuttajalla on aina yleisö, jonka luottamuksen ja suosion hän on ansainnut. Suosio voi johtua välittömästä ja helposti lähestyttävästä persoonasta tai tietyn alan suvereenista asiantuntijuudesta. Sosiaalisessa mediassa toimivalle vaikuttajalle on olennaista kyky tuottaa, tulkita, suodattaa ja jakaa omaa yleisöään kiinnostavaa sisältöä.

Henkilön vaikuttavuus rakentuu kolmen peruspilarin varaan. Näiden kolmen tekijän avulla voidaan arvioida yksittäisten vaikuttajien vaikuttavuutta ja sopivuutta tietyn brändin yhteistyökumppaniksi. Nämä vaikuttavuuden kolme peruspilaria ovat: 1) Tavoitettavuus eli kuinka suuren kokonaisyleisön vaikuttaja tavoittaa kaikkien kanaviensa kautta. 2) Relevanssi eli vaikuttajan teeman tai viestin osuvuus ja merkityksellisyys vastaanottajalle; yhteensopivuus yrityksen tai ihmisen kiinnostuksen kohteiden kanssa. 3) Resonanssi eli vuorovaikutuksen aste; se, miten vaikuttajan yleisö reagoi sisältöön. Yrityksen pyrkimyksenä pitäisi aina olla löytää vaikuttaja, joka on paras yhdistelmä näitä kolmea ulottuvuutta. Vaikuttajia seurataan ennen kaikkea kahdesta syystä: persoonan ja asiasisällön vuoksi.

Vaikuttajien suosituksilla on merkittävä vaikutus erityisesti nuorten ostopäätöksiin, ja nuoret luottavat vaikuttajien arvioihin eri tavalla kuin yritysten tuottaamaan viestintään ja mainontaan. PING Helsingin tutkimuksen (2019) mukaan 15–24-vuotiaat ovat muita sitoutuneempia some-vaikuttajiin ja siksi erityisen alttiita vaikuttajien sisällöille. He seuraavat vaikuttajia säännöllisemmin, osallistuvat sisältöihin aktiivisemmin ja luottavat vaikuttajiin enemmän kuin vanhemmat ikäpolvet. Nuorille some-vaikuttajat ovat ikään kuin ystäviä, joiden mielipiteisiin ja suosituksiin luotetaan.

Z-sukupolvi (1995–2010 syntyneet) koostuu videoiden suurkuluttajista. Vanhimmat Z-sukupolven edustajat ovat siis jo parikymppisiä. Vähitellen osa sukupolvesta on siirtymässä työelämään. Haasteen markkinoijalle asettaa se, että Z-sukupolven mediakäyttö, ostokäyttäytyminen ja arvomaailma poikkeavat edellisistä sukupolvista. Kuluttajina he ovat vähemmän yritysuskollisia kuin edelliset sukupolvet. Sekä viihteen että mainonnan suhteen he arvostavat aitoutta, realistisuutta ja ”tavallisia ihmisiä”, ja esimerkiksi YouTubessa he seuraavat kaupallisesti tuotetun sisällön sijaan mieluiten videoita, joiden tuottajina ovat toimineet tavalliset ihmiset. Julkkisten sijaan Z-sukupolvi on



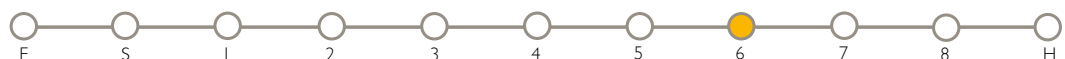
- kiinnostunut omanikäisistään vaikuttajista, joihin he voivat samaistua. Yritysten kannattaa rakentaa pitkäaikaisia ja hedelmällisiä suhteita sellaisten sisällöntuottajien kanssa, jotka puhuvat samaa kieltä Z-sukupolven kanssa ja ymmärtävät heille tärkeitä asioita. Niitä voivat olla esimerkiksi kestävä kehitys, tasa-arvo ja oivaltava huumori.

Sosiaalisen median vuorovaikutteisuus mahdollistaa sen, että voit kerätä vaikuttajien avulla tietoa siitä, mitä mieltä hänen seuraajansa ovat brändistäsi. Vaikuttajilla on parhaimmillaan aidosti kaksisuuntainen vuorovaikutussuhde yleisönsä. Tämän välittömän keskusteluyhteyden kautta vaikuttaja voi kysyä seuraajiltaan mielipiteitä yrityksestäsi tai vaikkapa ehdotuksia uusiksi tuoteideoiksi. Vaikuttajamarkkinointia voi hyödyntää myös muissa kuluttajan ostopolun vaiheissa, kuten harkinta- ja vertailuvaiheessa sekä toiminta- ja hankintavaiheessa. Jatkuvalla vaikuttajamarkkinoinnilla voidaan pyrkiä pitämään brändi asiakkaan top-of-mindissa ja saada brändi säilymään relevanttina ja kiinnostavana kuluttajan mielessä.

Vaikuttajastrategiassa määritellään, mihin yrityksen liiketoiminnan vaiheisiin vaikuttajat ja heidän seuraajansa otetaan mukaan. Vaikuttajastrategian perustana on yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet ja siinä kuvataan, millä tavalla yrityksessä halutaan hyödyntää vaikuttajia. Yksinkertaisimmillaan vaikuttaja-markkinoinnin strategia syntyy vastaamalla neljään kysymykseen: 1) Tavoitteet ja mittarit – miksi tehdään ja mitä tavoitellaan 2) Kohderymä – kenelle tehdään 3) Viestit ja sisältö – mitä tehdään 4) Kanavat – missä yhteistyö näkyy.

Miten vaikuttaja-PR:ää mitataan? Tee esimerkiksi TOP 10 -lista sellaisista vaikuttajista, joiden kanavissa haluaisit näkyä: määrittele, ketkä ovat kaikkein relevanteimpia vaikuttajia potentiaalisille asiakkaillesi, tavoittavat kohderyhmäsi erityisen hyvin ja ovat tyyliltään brändiisi sopivia. Kiinnitä PR:n tuloksia mitatessasi huomiota myös siihen, miten ydinviestisi menee läpi vaikuttajan kanavassa. Millaisessa valossa tuote tai palvelu esitetään visuaalisesti ja kuinka tärkeässä roolissa se on kuvassa? Mitä vaikuttaja sanoo siitä? Onko hänen viestinsä yhteneväinen yrityksesi sanoman kanssa – onko ydinviestisi mennyt läpi?

Vaikuttajista tulee (jaon jo tullut) itsenäisiä konsultteja ja yrittäjiä. Suomen ensimmäiset bloggaajat aloittivat uransa itsenäisinä bloggaajina tai oikeastaan harrastelijoina. Vaikuttajatoiminnan ammattimaistuttua perustettiin ensimmäiset vaikuttajatoimistot ja -verkostot, joiden listoilla asemansa jo vakiinnuttaneet bloggaajat vetäytyivät. Myös mediatalot havahtuivat kasvavan ilmiön mahdollisuuksiin, perustivat omat blogialustansa vakiintuneiden lehtibrändiensä alle ja pestasivat vetonauloikseen tunnettuja vaikuttajia. Lopuksi sisältömarkkinoinnin perussääntö: älä puhu vain itsestäsi ja yrityksestäsi, vaan laajemmasta ilmiöstä ja kontekstista, johon yrityksesi liittyy. 40 kolahdusta. Y1+Y3+A3+A2+A1.



ILMARINEN, VESA &
KOSKELA, KAI*Digitalisaatio
– Yritysjohdon
käsikirja*Talentum 2015
978-952-14-2626-1

★ 2

Digitalisaatio vaikuttaa kaikkiin yrityksiin ja se koskee meitä kaikkia. Digitalisaatiossa ollaan astumassa seuraavaan vaiheeseen. Edeltävän vuosikymmenen ajan puhtaat online-toimijat kuten Facebook, Google ja Twitter ovat olleet digitalisaation ikoneja. Seuraavan vuosikymmenen aikana tulemme näkemään, kuinka perinteiset toimialat ottavat digitaalisuuden omakseen. Digitalisaatio muuttaa myös yrityskulttuuria. Se raivaa tieltään hierarkkiset esteet ja lisää organisaation läpinäkyvyyttä ja avoimuutta. Kirja auttaa toteuttamaan digitalisaation vaatimaa uudistusta omassa yrityksessä.

Informaatiosta tulee yhä tärkeämpi raaka-aine, tuotannontekijä ja omaisuuserä yritysten toiminnassa. Yritykset voivat esimerkiksi kohdentaa markkinointia, ennustaa kysyntää, luoda uudenlaisia palveluja. Asiakkaat voivat vastaavasti saada yksilöllisempää, räätälöidymppää ja parempaa palvelua. Vaikka digitalisaatio muuttaa monia asioita, liiketoiminnan perusteet säilyvät ennallaan. Yritysten on edelleen tuotettava asiakkailleen arvoa, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Edelleen vain kannattavat yritykset ovat elinkelpoisia. Monet uudet liiketoimintamallit pohjautuvat ekosysteemi-ajatteluun ja kumppaniverkoston synnyttämiseen ja johtamiseen. Siinä arvo asiakkaalle muodostuu koko verkostossa – ei vain yksittäisen toimijan yksittäisestä tuotteesta. Ilman verkostoa yksittäisen yrityksen arvo olisi paljon pienempi. Näihin malleihin liittyy usein verkostovaikutus (network effect), eli arvo asiakkaalle on sitä suurempi mitä laajempia verkosto ja ekosysteemi ovat. Yritykset myös hyödyntävät ilmaisuuden ekonomiaa kahdella päätävällä: 1) Anna houkutteleva maistiainen ilmaiseksi > koukuta asiakas > myy varsinainen tuote asiakkaalle, joka on sitoutunut tuotteeseen. 2) Anna ydintuote asiakkaalle ilmaiseksi > tee ansainta lisäosilla ja sisällöillä.

Digitalisaatio laajentaa asiakkaiden roolia ja tekee heistä – jos mahdollisuuksia annetaan – aktiivisia toimijoita. Asiakkaiden osallistamisesta tulee tärkeä metodi sekä tuote- ja palvelukehityksessä että markkinoinnissa. Yritysten on täytynyt opetella internetissä asiakkaidensa tavoille. Hyvät sisällöt inspiroivat ihmisiä, ja niitä on mukava jakaa. Siksi sisältömarkkinoinnista ja tarinallistamisesta puhutaan paljon. Se on myös syy, miksi yhä useampi yritys rakentaa ”omaa mediaa”, jonka tavoitteena on välittää informaatiota, markkinoita, viihdyttää sekä olla asiakkaiden arjessa läsnä kiinnostavalla tavalla ilman välikäsiä. 23 kolahdusta. A3+A2+A1+J1+J2.

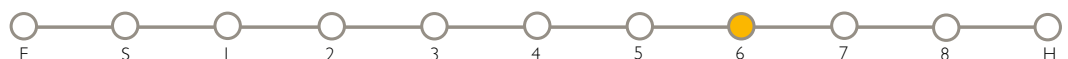
JUSLÉN, JARI

*Netti-
markkinoinnin
karttakirja*Tietosykli 2011
978-952-9612-68-0

★★★ 3

Internetin merkitystä markkinointikanavana ei kukaan enää kyseenalaista. Kyse on nyt siitä, miten markkinointi saadaan toimimaan verkossa. Tarvitaan uutta markkinointiajattelua ja uusien välineiden hallintaa. Kirjoittajan tekemä karttakirja on jokaisen yrittäjän selkokielen opas internetin markkinointimahdollisuuksien löytämiseen ja hyödyntämiseen. Kirja todellakin avaa verkko-markkinoinnin maailman ymmärrettävällä ja käytäntöön sovellettavalla tavalla.

Uusia markkinoijan osaamisalueita ovat esimerkiksi sisällön tuottaminen, hakukonenäkyvyyden rakentaminen, hakusanamainonta ja web-analy-



- ▶▶ tiikan hyödyntäminen markkinoinnin kehittämisessä. Digitaalisen maailman markkinoijan tärkeitä työvälineitä ovat erilaiset digitaaliset sisällöt, hakukoneet, blogit ja sosiaalinen media.

Kirjoittajan mukaan yritysten nettisivuja vaivaa usein liiallinen keskittyminen omiin tuotteisiin ja oman yrityksen esittelyyn. Asiakkaita kiinnostaa kuitenkin eniten vastausten löytäminen heitä kiinnostaviin kysymyksiin. Vanhojen segmentoinnin periaatteiden tilalle kirjassa tarjotaan digiajassa paremmin toimivia ostajapersoonakuvauksia. Ne toimivat kaiken sisällön lähtökohtana. Ja voit keskittyä tarjoamaan vastauksia ja ratkaisuja juuri niihin asioihin, jotka asiakkaitasi kiinnostavat.

Nyt sivustojen sisältöjä on päivitettävä entistä ahkerammin, jolloin asiakkailta on syytä tulla sivustolle uudestaan. Sivustoja käyttävillä asiakkailta on oltava myös mahdollisuus tilata sivustoilla julkaistavaa sisältöä sähköpostilla tai verkkosyötteenä. Asiakkaiden on voitava vaivattomasti jakaa sivustolla julkaistua sisältöä verkossa. Asiakkaiden on voitava kommentoida sivustolla julkaistua sisältöä ja voitava ladata sivustolta ilmaista sisältöä. Lisäksi sivuston on ohjattava asiakkaita paikkoihin, joissa yrityksen kanssa voi olla yhteydessä ja vuorovaikutuksessa myös kotisivujen ulkopuolella.

Tärkein paikka tulla löydettyksi on internet, jonka kautta yrityksemme voidaan löytää vuorokauden ympäri. Sivusto on pidettävä mahdollisimman hakukoneystävällisenä ja sisältö on tuotettava pohjautuen tärkeisiin avainsanoihin. Hakukoneiden tavoitteena on ehdottaa käyttäjilleen sivuja, joiden sisältö vastaa mahdollisimman hyvin sitä, mitä hakukoneen käyttäjä on etsimässä. Avainsanojen pohjalta tuotettu sisältö on hakukoneoptimoinnin tärkein työväline. Jokaisen julkaisemamme uusi sivu on mahdollisuus tulla löydettyksi hakukoneista.

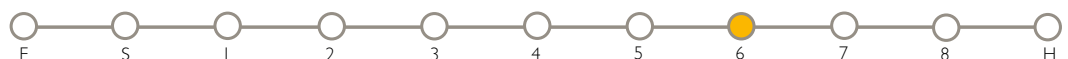
Sosiaalinen media muodostaa uudenlaisen toimintaympäristön ja mahdollisuuden suhteiden luomiseen ja hoitamiseen. Sosiaalisessa mediassa on vältettävä tuotemarkkinointia. Tarvitsemme sellaisia asiakkaita kiinnostavia keskustelun avauksia ja puheenaiheita, jotka auttavat meitä herättämään mielenkiintoa ympärillämme ja ennen pitkää myös luomaan suhteita tavoittelemiemme ihmisten kanssa. Parasta markkinointia on tuottaa ja julkaista hyvää, asiakkaidemme tarpeita vastaavaa sisältöä. Samalla kasvatamme verkkojalanjälkeämme. Ilman selkeää sisältöstrategiaa sosiaalisen median hyödyntäminen ei ole tahokasta. Sivustomme kehittämiselle on hyvä lähtökohta saada tietoa siitä, mitkä sivut ovat suosituimpia. 166 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+A3+A2+A1.

KANKKUNEN,
PETTERI &
ÖSTERLUND, PÄR
Tykäämistalous

SanomaPro 2012
978-952-63-0458-8

★★★ 2

Tämä kirja opettaa ymmärtämään, miksi jotkut yritykset ovat löytäneet paikkansa digitaalisessa ympäristössä – ja miten muutkin voivat onnistua. Miten luot tuotteita ja palveluita, joista ihmiset haluavat kertoa toisilleen? Mitä toimintatapoja jokaisen organisaation kannattaa varastaa Facebookilta ja Googlelta? Miten yrityksen täytyy muuttua, jos se aikoo menestyä vielä diginatiivien hallitsemassa maailmassa?



►► Nykymaailmassa pitää erikoistua tietoon. Ei sen omistamiseen, vaan jakamiseen, hakemiseen ja suodattamiseen. Diginatiivin ei kirjoittajien mielestä periaatteessa tarvitsisi tietää juuri mistään mitään. Hän voisi olla erikoistunut löytämään tietoa, tavoittamaan nopeasti jonkun, joka tietää. Mobiiliksi ja sosiaalisiksi muuttunut internet on kuin aivolisäke tai jonkinlainen ulkoinen muisti. Sieltä löytyvät nimet, laskukaavat, määritelmät ja kaikki täsmällinen tieto. Riittää, kun osaa muodostaa kysymyksen ja arvioida vastauksen luotettavuutta. Ihmisten arkisesta vuorovaikutuksesta kanssakäymisestä on tullut massamedia. Sitä hallitsee se, joka hallitsee sosiaalisen kanssakäymisen.

Tykkäämistalouden ajan uskovat tekijät merkitsevän sitä, että kaiken keskiöön siirtyy asiakaskokemus. Yritystoiminnan painopiste on siirtynyt ensin tuotteiden valmistamisesta palvelujen tarjoamiseen, sitten kokemusten tuottamiseen. Läpinäkyvä toimintatapa tekee mahdolliseksi sen ketteryyden ja joustavuuden, jota tällaisessa toimintaympäristössä tarvitaan.

Aina, kun ostanne pelkän tavaran tai palvelun, teemme selkeän valinnan usean vaihtoehdon välillä. Kokemuksia on vaikea ellei mahdoton vertailla keskenään. Me olemme itse aina jotenkin mukana kokemuksen synnyssä, erottamaton osa sitä. Kokemus syntyy hetkessä, se tulee ja menee. Jokainen kokemus syntyy korvien välissä ja on siksi ainutlaatuinen. Sitä ei voi suoraan verrata johonkin toiseen. Olemme valmiita maksamaan kokemuksesta enemmän kuin pelkästä esineestä tai palvelusta. Asiakkaasta on siis tehtävä osa tuotetta tai palvelua, jonka hän ostaa. On myös otettava haltuun kaikki ne toiminnot, joiden kautta olemme kosketuksissa asiakkaisiin.

Sosiaalisissa verkostoissa sukkuloivan yrityksen, myyntimiehen tai evankelistan kannattaa kirjoittajien mielestä jättää myyntikengät kotiin ja keskittyä sosiaalisen suhteen rakentamiseen. Kaupankäynti tapahtuu toisaalla. Täytyy uskaltaa luottaa siihen, että asiakas siirtyy itse myyntikanavaan silloin, kun hän on valmis. Pitää luottaa myös siihen, että oman myyntiponnistelun sijaan jokainen asiakas hankkii itsenäisesti uusia asiakkaita ja aikanaan hoitaa myyntityön puolestasi.

Kirjoittajat pohtivat, miten voi tehdä itsestään, tuotteestaan tai palvelustaan tykättävän digitaalisessa ympäristössä. Näistä kannattaa lähteä liikelle: luo kiinnostavia mielle yhtymiä tuotteille, tee itsestäsi asiakkaan kohdalotoveri, saa hänet tuntemaan itsensä vallan erinomaiseksi ja näyttämään vastustamattoman hyvältä. Kirjoittajat kannustavat auttamaan asiakkaita ja antamaan jotain ilmaiseksi muistaen kuitenkin ihmisen vastavuoroisuuden tarpeen. Asiakkaalle voi myös antaa taikavoimia. Käyttäjäpäivillä saatetaan samankaltaisissa työtehtävissä olevia ihmisiä yhteen ja tarjotaan heille yhteenkuuluvuuden tunnetta. Samalla luodaan uusia liikesuhteita ja ystävyksiä. 51 kolahdusta. Y1+Y3+A3+A2+A1.

KOMULAINEN,
MINNA*Menesty
digimarkkinoilla*Kauppakamari 2018
978-952-246-553-5

★★ 3

Kirja johdattaa lukijansa monikanavaisen digi- ja somemarkkinoinnin maailmaan. Kirja tarjoaa testattuja ja toimiviksi havaittuja digioppeja ja somevinkkejä. Kirjassa neuvotaan esimerkiksi, miten otamme haltuun somekanavan kerrallaan, olipa kyseessä Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter tai Youtube. Huomiota kiinnitetään myös brändin ydinviestin kirkastamiseen. Digitalisaatiossa ei ole kyse vain teknologisista innovaatioista, vaan se mulistaa koko liiketoiminnan perustan: sen, miten asiakkaalle luodaan arvoa. Kirjoittajan mukaan markkinointi on avainasemassa digitalisaation luomien uusien mahdollisuuksien hyödyntämisessä. Markkinoinnin tehtävänä on asiakkaan unelmien tunnistaminen.

Kirjoittaja esittää kirjassa digiajan kaupallistamisen kaavan: $A + R + V + O = \text{Menestyminen digiviidakossa}$ ($A = \text{asiakkaan unelmat}$, $R = \text{resurssit ja liiketoimintalogiikka moottorina}$, $V = \text{verkoston voima}$, $O = \text{ominaisuudet}$). A kuvaa asiakkaan unelmiin, ei vain näkyviin tarpeisiin vastaamista, ja myös piilevien unelmien täyttämistä. Kun onnistumme tässä, tuotteestamme tulee erittäin haluttu. Tuotteesta tai palvelusta saadun asiakaskokemuksen pitää olla erinomainen, se on brändin ydin ja menestyksen ehto.

R on asiakkaan unelmiin kietoutuva liiketoimintalogiikka eli resurssimoottori, joka luo ja toteuttaa arvon. Se on palvelumuotoilua ja resurssien käyttöä arvon luomiseksi asiakkaalle. Palvelumuotoilu tutkitusti kaksinkertaistaa yrityksen luoman arvon. V -osatekijästä eli verkostosta syntyvät arvon luomiseen liittyvä vauhti ja voima. V määrittää sen, miten nopeasti tuote alkaa menestyä. Digiaikana kaikessa on kyse verkostosta ja sen luomisesta. Verkostoa hyödyntävät toimijat voivat menestyä kahdeksan kertaa muita toimijoita paremmin. Arvo syntyy vuorovaikutuksessa yhdessä asiakkaiden ja muiden toimijoiden kanssa.

Vasta neljäntenä on vuorossa tuote ja sen O eli originellit ominaisuudet, joiden tuomaa arvoa syvennetään brändin tarinalla, uutuuden luomalla suhteellisella edulla, helppokäyttöisyydellä ja muilla hienoilla ominaisuuksilla. Näistä tekijöistä -ARVO- syntyy digiajan onnistumisen kaava. Kirja kertoo testatut vinkit, miten ARVOn kaava otetaan käyttöön kaikessa liiketoiminnassa ja markkinoinnissa.

Digimarkkinointi edistää vuorovaikutusta myös nykyisten asiakkaiden kanssa. Sen avulla voimme kertoa lisää omasta brändistämme ja sen tarinasta sekä sitouttaa asiakkaita seuraamaan omaa sisältöämme. Erityisesti edelläkävijät panostavat digikanavissa myynnin lisäämiseen nykyisille asiakkaille. Asiakas hakee netistä ensisijaisesti tietoa tarpeidensa pohjalta ja vasta toissijaisesti tarkempaa tietoa tuotteista. Asiakasta on autettava sitoutumaan luomalla sellaista sisältöä, jota hän voi kommentoida ja jakaa ja josta hän voi tykätä.

Asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa oleminen nousee liiketoiminnassa tärkeäksi. Tuotteista tulee osa palvelukokonaisuuksia, joiden arvoa asiakkaalle kehitetään yhdessä. Co-creation näkyy myös palvelumuotoilun nousuna. Digitaaliset alustat ovat kuin tehty asiakkaiden kuunteluun ja vuorovaikutteiseen ideointiin.

►► **Asiakkaiden tunnistaminen**

Kirjoittaja uskoo, että ymmärrämme asiakasta paremmin, kun rakennamme hänen tarpeitaan koskevista oivalluksista asiakaspersoonia. Niissä kuvaamme asiakkaan unelmat asiakastarinan pohjalta. Ostajapersoonat auttavat tavoittamaan kohdeyleisön ja tiivistävät asiakkaan tarpeet ja unelmat hallittavaksi paketyksi. Ostajapersoonien profilointi avaa mahdollisuuden eläytyä asiakasryhmään, astua ulos markkinoijan roolista ja nähdä asiakkaan silmin olosuhteet, jotka johtavat ostamisen päätöksentekoprosessiin.

Strategian valinta

Uusien asioiden leviäminen asiakkaiden keskuudessa on avain menestykseen. Tänä päivänä menestyvä tuote ei ole useinkaan parhaiten suunniteltu, vaan parhaiten markkinoitu design. Hyödyntämällä innovaation luontaista leviämiskuviota voimme maksimoida tuotteemme ja palvelumme mahdollisuudet menestyä. Jokaisen tuotteen leviämiskaareen löytyy oma markkinansa. Meidän on löydettävä oma sijaintimme käyrällä ja laadittava strategiamme ja markkinointiviestimme sen pohjalta. Viipylijälle ei myydä samoin myyntiargumentein kuin edelläkävijälle. Meidän on keskityttävä omaan segmenttiimme.

Liiketoiminta rakentuu entistä enemmän verkostoitumiselle ja suhde-markkinoinnille toisten yritysten kanssa. Yritysten keskinäisessä ekosysteemissä on tunnistettavissa innovaattoreita, jotka uudistavat toimialaa: edelläkävijöitä, jotka ottavat innovaatiot nopeasti käyttöönsä; perusyrittäjiä, jotka seuraavat edelläkävijöitä; viipylijöitä, jotka ottavat innovaation käyttöönsä vasta sitten, kun on aivan pakko.

Liiketoimintamuotoilu

Oman liiketoimintamallin tunnistaminen on olennainen askel uutta kehittäessä. Kyse on siitä, miten yritys luo arvoa asiakkailleen ja verkostolleen sekä tuottaa liikevaihtoa ja onnistuu täyttämään asiakkaiden tarpeita. Tutkimusten mukaan rahan kylväminen pelkästään tuoteinnovaatioihin ei auta, vaan innovatiivinen ajattelu tulee sisällyttää koko liiketoimintamalliin. Uudet tavat omistaa (immateriaalioikeudet) ja uudet liiketoimintamahdollisuudet (verkostot) merkitsevät sitä, etteivät perinteiset mallit enää riitä, koska rahoitus, sijoittajat, asiakkaat ja osaaminen siirtyvät kovaa vauhtia digitaalisiin verkkoihin.

Strategian rakentaminen

Kirjassa esitellään yhdeksän askelta käsittävän digistrategian rakennusohjeet: 1) Aseta tavoitteet 2) Ota käyttöösi ostajapersoonat 3) Valitse oikeat kanavat 4) Tee idealista 5) Kiinnitä asiakkaan huomio osuvalla otsikolla 6) Koukuta sisällöllä 7) Sano se kuvin 8) Lyö lukkoon sisällön luomista ja lähettämistä koskeva aikataulu 9) Vastusta kiusausta myydä (Ihannesisältö: 80 % vuoro-vaikutusta ja 20 % myyntipuhetta).

Muutamiin kohtiin vielä lisäselvitystä. Houkutteleva sisällön luonti alkaa otsikosta. Tee avainsanahakuja ja saat tietoa mitä kohderyhmäsi haluaa lukea ►►

- ja jakaa. Näin saat listan kohderyhmääsi kiinnostavista otsikoista ja sisällöstä. Saat myös ideoita, mistä sisällöstä voisit kirjoittaa. Samalla kun tiedämme, että 80 prosenttia someseuraajista lukee otsikon, tiedämme paremmin haluamme seuraajien päätyvän oikeaan sisältöön. Visuaaliset viestit, kuvat ja videot saavat 60 prosenttia enemmän huomiota kuin pelkkä teksti, ja niitä jaetaan 40 kertaa enemmän.

Kanavahyppelystä sitoutumiseen

”Rakenna brändiisi sitoutunut yhteisö. Muista, ettei tällaista ”faniyhteisöä” voi rakentaa kilpailulle, se ei tuo pitkäaikaista tavoitettavuutta. Arvosta luomaasi yhteisöä laadukkaalla sisällöllä, sillä valesisältö heikentää sen arvoa. Herätä asiakkaassa tunne, että hänet on kutsuttu mukaan juhliin. Muista, mikä on oikea kohderyhmäsi. Kohdena oikeanlaista sisältöä kohderyhmällesi. Ota selvää, missä muodossa asiakas kuluttaa somesisältöjä eri vuodenaikoina.”

Vahvista brändisuhdetta

Brändi on yrityksen sydän ja sielu. Vuorovaikutus, tarjoukset ja opastaminen ovat brändien kolme tärkeintä toimintoa, joilla ne voivat edistää somessa kuluttajien ostoaikeita. Sosiaalinen media on brändeille valtava voimavara. Yritys ei omista enää brändiä, vaan brändi syntyy kuluttajan ja yhteisön vuorovaikutuksesta. Kun tunnistamme, millaisia brändisuhteita asiakkaamme voivat rakentaa tuotteisiimme, meille avautuu useita mahdollisuuksia johtaa asiakkaidemme sitoutumista brändiimme.

Kehity hakukoneoptimoinnin mestariksi

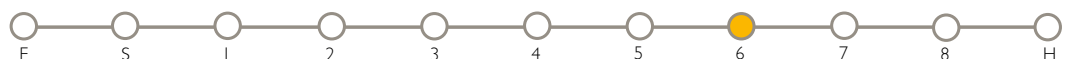
Hakukoneoptimointi on prosessi, joka parantaa sivustomme sisältöä, sosiaalisia kanaviamme ja löydettävyyttämme. Kun kohdennamme verkkosivustomme oikeat avainsanat, houkuttelemme sellaisia kävijöitä, jotka ovat kiinnostuneita juuri meidän tuotteistamme. Näin inbound-markkinointi onnistuu vetämään liikennettä sivuillemme sisällön avulla. Kun yrityksemme liittyy tiettyihin avainsanoihin ja -lauseisiin, se kertoo hakijoille, että tuotteemme ja palvelumme ovat vastauksia heidän hakuunsa. Kirjassa on esitetty vielä ”tee se itse” -hakukoneoptimointi vaihe vaiheelta.

Sähköpostimarkkinointi

Sähköpostilistan avulla saamme johdettua liikennettä nettisivuillemme ja suojelemme omaa liiketoimintaamme, kun emme ole enää niin riippuvaisia somesta ja maksetusta mainonnasta. S-posti-markkinointi on 40 kertaa tehokkaampaa kuin somemarkkinointi. Sinänsä molemmat täydentävät toisiaan. Asiakas saattaa tutustua tuotteisiimme somessa potentiaalisena ostajana, ja hänelle tarjotaan mielenkiintoista ladattavaa sisältöä tai uutiskirje, jotta saamme hänet antamaan sähköpostiosoitteensa.

Somekanavat

Tärkeintä on verrata tietyn kanavan seuraajajoukkoa omaan kohderyhmään, unelma-asiakkaisiin. Niinpä lähtökohtana on taas ostajapersoonat: millaisia he ovat ja missä kanavissa he viettävät eniten aikaa. Kirjassa on esitetty nyrkisääntö keskimääräisestä julkaisu tiheydestä sosiaalisen median alustoilla: Facebook: yksi postaus kerran päivässä tai viisi postausta viikossa. Instagram: ►►



- postaus kerran päivässä. Twitter: postaus 3–5 kertaa päivässä. LinkedIn: postaus kerran päivässä. Otsikon optimaalinen pituus on 6–9 sanaa.

Uusi teknologia

Gartnerin mukaan jopa 85 prosenttia vuorovaikutuksesta, joka tapahtuu asiakkaan kanssa, ei vaadi enää ihmisen suorittamaa työtä asiakaspalvelussa vuoteen 2020 mennessä. Tällä hetkellä digimarkkinoinnin kultainen kolmio rakentuu sisältömarkkinoinnin, hakukoneoptimoinnin ja sosiaalisen median varaan. Asiakaskokemuksen merkitys kasvaa ja siitä on pidettävä huolta. Asiakaspalvelun painopiste on entistä enemmän asiakkaan saamassa hyödyssä. Asiakkaan menestyksen edellytysten rakentamisesta tulee yhä suositumpaa, erityisesti niiden tuotteiden suhteen, joiden käyttöön otossa tarvitaan enemmän opastusta tai asiakastukea. Onko yrityksemme kanssa helppo asioida ja palveluitamme kätevää ostaa?

Tekoäly tai tukiäly luo entistä yksilöllisemmän digitaalisen kokemuksen. Opetusvideot saavuttavat viraalivideon aseman. Ne ovat lyhyitä videoita, joissa opastetaan tekemään jotakin. Kuluttajat muutenkin kaipaavat videoita. Kuluttajista 96 prosenttia kokee, että videot auttavat heitä ostopäätöksen tekemisessä. Videoiden ansiosta jäämme paremmin mieleen. Youtube on maailman kolmanneksi eniten vierailtiin nettisivu ja toiseksi suurin hakukone Googlen jälkeen.

KORPI, TEEMU
Älä keskeytä
mua –
Markkinointi
sosiaalisessa
mediassa

Werkkommerz 2010
978-952-67373-0-0

★★ 2

Kirjoittajan mukaan markkinointi sosiaalisessa mediassa ei ole vaikeaa eikä karveluttavaa. Se on ihmisten välistä vuorovaikutusta, tutustumista ja keskustelua. Tutustuminen ja keskustelu ovat yritykselle sellaista vuorovaikutusta, joka edistää yrityksen verkkonäkyvyyttä ja asiantuntijuutta omalla alallaan sekä tuo lisää asiakkaita, kun vuorovaikutustilanteissa onnistutaan. Aktiivisin kohderyhmä on helpoin paikka aloittaa osallistuminen sosiaaliseen mediaan. Ota selvää missä palveluissa kohderyhmäsi kokoontuu ja mene mukaan heidän keskusteluunsa. Esimerkiksi Twitterissä tullaan tutuksi hyvin nopeasti ja se ruokkii muita verkostoja hyvin tehokkaasti. Twitteriä voisikin pitää eräänlaisena ”syöttökanavana” muihin sosiaalisen median palveluihin.

Kirjassa kehoitetaan harkitsemaan koko vuorovaikutuksen ajan, kuulutko samaan heimoon kohderyhmäsi kanssa. Oletko edes oikealla toimialalla, jos et kuulu asiakkaittesi heimoon? Suhtaudutko intohimoisesti siihen mitä teet? Kun saavutat guruaseman jossain tietyssä yhteisössä, voit ryhtyä tekemään omaperäisempää sisältöä, jos yhteisösi hyväksyy sen. Suoranaisesti ei siis kannata myydä mitään. Kirjoittajan mukaan hakukonenäkyvyytesi paranee, jos otat blogin käyttöön. Blogia täytyy muistaa päivittää esimerkiksi viikoittain (hakukoneet odottavat jatkuvasti uutta sisältöä ja käyttäjätunnusten aktiivista käyttöä). Guruasema saavutetaan vain sisältösi lukijoiden hyväksynnän kautta. Kritiikkiin kannattaa vastata rehellisesti, nopeasti ja rakentavasti.

►►

- Kirjoittaja esittää harkittavaksesi verkossa läsnäolon eri tasot: 1) Ilmaisee itseään, II 2) Kuuntelee kyllä, KK ja 3) Luo lisäarvoa, LL. Näitä tasoja on hyvä miettiä, kun ryhdyt suunnittelemaan markkinointiasi verkossa. Voit lähestyä asiaasi neuvojan tai opettajan näkökulmasta, arvioijan ja käyttäjän näkökulmasta sekä asiantuntijan tai insinöörin näkökulmasta. Kannattaa myös twiitata uusia sisältöjä ja pyytää kävijöitä kommentoimaan. ”Olisiko hienoa, jos pystyisit sunnuntai-iltana antamaan jollekin maanantaiamun palaveriin valmistautuvalle kaverille ratkaisevan vinkin, jolla hän pystyy tekemään työnsä paremmin?” 35 kolahdusta. Y1+Y3+A.

KORTESUO,
KATLEENA

*Sano se
someksi*

Infor 2010
978-952-5928-01-3

★★ I

Tässä on kirja sosiaalisen median vasta-alkajalle työelämän tarpeisiin. Kirja on tekijän mukaan tehty niille, jotka ymmärtävät sosiaalisen median hyödyt ja jotka haluavat kehittää taitojaan kirjoittajana. Sosiaalisessa mediasa – somessa – rulettaa uusi kirjoitustapa. Tekstit luetaan lähes aina ruudulta, joten tekstin on oltava silmäiltävää, tiivistä, lyhyttä ja helppolukuista.

Jos haluat kävijöitä ja keskustelijoita blogiisi, sinun kannattaa markkinoida sivujasi. Kirjoittaja kertoo hyviä vinkkejä. Ensimmäinen hyvä keino on verkostoitua muiden bloggaajien kanssa: tarjota mahdollisuutta kirjoittaa omaan blogiisi tai ehdottaa omaa postausta heidän blogiinsa. Myös printtimaailmaa kannattaa hyödyntää. Liitä blogisi osoite käyntikortteihin, esitteisiin ja presentaatioihin.

Kirjoittaja suosittelee myös muistamaan omat verkkoprofililit ja sivustot. Jos pidät yllä muutakin verkkosivustoa kuin blogia, on muistettava linkittää sivustot toisiinsa. Aktiivinen verkostoituminen vaikka todeten ”kiva postaus, tuu käymään mun blogiin” ei ole hyvä keino. Mutta kirjoittajan mukaan kunnan kommentointi, joka tuottaa lisäarvoa, on hyvä keino.

Blogien hakupalvelut (www.blogilista.fi, www.oindex.fi, www.technorati.com) voivat tuoda lukijoita, jotka hakevat blogeja asiansanojen ja aihepiirien avulla. Blogipostauksia voi myös syöttää Twitteriin, Facebookiin ja muihin somepalveluihin, joissa sinulla on profiili. Tietenkin näihin kannattaa kirjoittaa muutakin.

Somessa on helppo kerätä palautetta. Jos keskustelu tapahtuu omassa blogissa tai omilla foorumeilla, siihen on helppo ottaa kantaa. Muilla foorumeilla vellovaa keskustelua voi seurata esim. Google Alertsin (www.google.com/alerts) avulla. Saat hälytyksen sähköpostiisi, kun hakemastasi asiansanasta puhutaan. Kirjoittaja suosittelee hakusanoiksi seuraavia: oma nimi ja oman yrityksen nimi; kilpailijoiden nimet; omien tuotteiden, palveluiden tai julkaisujen nimet; alan yleisimmät hakusanat; alan mielipidevaikuttajien tai tunnettujen tutkijoiden nimet. Kirjassa on paljon muitakin hyödyllisiä vinkkejä juuri pienyrittäjille. 20 kolahdusta. Y1+A3+A2+A1.

KORTESUO,
KATLEENA &
KURVINEN, JARKKO

Blogimarkkinointi – Blogilla mainetta ja mammonaa

Talentum 2011
978-952-14-1723-9

★★ I

Tämän kirjan viimeistään luettuaan vakuuttuu siitä, että blogimarkkinointi on jokaiselle asiantuntijalle elintärkeä markkinoinnin muoto. Kirja on käytännön opas, joka kertoo kuinka blogi tukee bisnestäsi ja miten voit blogilla tienata rahaa tai muita lisäetuja. Kirja auttaa rakentamaan kiinnostavan blogin, josta löytyy asiantuntevaa sisältöä. Jari Parantainen toteaa kirjan takakannessa osuvasti: ”En näköjään edes tiennyt, mitä en tiennyt. Jos olisin lukenut tämän kirjan neuvot ennen kuin aloin turata blogiani, olisin säästänyt tuhansien eurojen edestä työaikaani.”

Linkit ovat blogille tärkeitä. Kirjoittajat kehottavat kysymään aihepiiriin sopivien sivustojen löydyttyä sivuston ylläpitäjältä linkitystä omaan blogiisi. Hakukonenäkyvyys on äärimmäisen tärkeää. Blogista kannattaa tehdä kohderyhmää palveleva. Tavoitteena on saada sivusto mahdollisimman korkealle aihepiiriä koskevissa hauissa ja saada sisällölle mahdollisimman paljon kiinnostuneita lukijoita. Hyvän hakukonenäkyvyyden helppo muistisääntö: sijoituksesi Googlessa on 20 % tekniikkaa, 40 % sisältöä ja 40 % blogisi ulkopuolisia linkkejä. Markkinointia voi tehostaa keräämällä sähköpostirekisterin kohderyhmästä. 47 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+A3+A2+A1.

KORTESUO,
KATLEENA &
PATJAS, LIISA-MARIA

Kuka vastaa? Asiakaspalvelu sosiaalisessa mediassa

Infor 2011
978-952-5928-12-9

★★ I

Kuinka asiakasta palvelee sosiaalisessa mediassa? on kirja uudesta sähköisestä asiakaspalvelusta. Tekijät pilkkovat ja pinoavat nykyasiakaspalvelun kanavat selkeiksi kokonaisuuksiksi. Kirja painottuu viestintään. Tekijöitten mielestä sosiaalinen media on loistava palvelun kanava. Se on vuorovaikutteinen, eli keskustelijat voivat keskustella keskenään reaaliajassa. Tieto on usein tallennettavissa, ja kaiken lisäksi some on henkilökohtainen ja rento. Eri kanavat tukevat toisiaan.

Sosiaalisen median asiakaspalvelun, someaspan, on oltava olennainen osa yrityksen koko viestintää. Some mahdollistaa informaation tarjoamisen sellaisissa kanavissa, joissa asiakas viettää aikaansa. Kun informaatioon lisätään palveluhenkinen läsnäolo, kasvatetaan asiantuntijuutta ja luotettavuutta asiakkaan silmissä. Sosiaalisen median kanavat ovat edullisia kanavia myös vuorovaikutuksen näkökulmasta. Esimerkiksi blogi on vuorovaikutteinen kanava asiakasviestinnässä. Se on myös edullinen, koska samalla tekstillä tavoitetaan suuri joukko lukijoita. Jos yrityksellä on contact center, sillä pitää olla myös asiakaspalvelublogi.

Tekijöitten mukaan sähköposti ei ole kuolemassa pois, vaan se on someaspan jatke. Tekijät neuvovat aloittamaan täsmällisellä otsikolla ja pääasialla. Meiliin ei saa tunkea montaa asiaa, vaan mieluummin kirjoittaa useampi sähköposti. Silloin vastaanottajan on helpompi ja nopeampi käsitellä kolme lyhyttä meiliä kuin yksi valtavan pitkä. Kirja on täynnä käytännön ohjeita verkostoitumiseen ja on yksi parhaista pikaoppaista somemaailmaan. 12 kolahdusta. Y1+A3+A2+A1.

LEINO, ANTTI

*Sosiaalinen
netti ja
menestyvän
pk-yrityksen
mahdollisuudet*

Infor 2012
978-952-5928-20-4

★★★ 3

Kirja listaa ja arvioi nykymuotoisen internetin myynninedistämisen, mainonnan, asiakaspalvelun ja muun toiminnan edistämisen mahdollisuuksia nimensä mukaan pk-yrityksen silmin. Automaattisesti ja kivutta netin käyttö myynnin työkaluna tai yrityksen ajansäästäjänä ei tapahdu. Tietyt kyvyt on saavutettava. Palveluita voi ostaa ulkoa, mutta netin hyödyntäminen kannattaa nähdä koko pienenkin organisaation asiana. Kirjoittajan mukaan kolme bisneksen peruskysymystä kannattaa aina pitää mielessä sosiaalisen netin mahdollisuuksia pohdittaessa: Miten myyn enemmän? Miten palvelen asiakkaita paremmin? Miten saan aikaiseksi säästöjä?

Sosiaalinen media on täynnä ansaittua mediaa, kuten tuotteesi suosituksia tai käyttövinkkejä. Kuluttajat toimivat medianäyttäjänä ilmaiseksi. He jakavat, kommentoivat, kirjoittavat ja tykkäävät. Toiveena on tietysti, että he suosivat juuri sinun yrityksesi sisältöä, tuotteita ja palveluja. Kirjoittajan mielestä ainoa keino oppia, ymmärtää ja käsittää sosiaalisen verkostojen periaatteita on mennä itse mukaan. Verkottumista varten tarvitaan ehdottomasti oma Facebook-tili tai LinkedIn-profiili. Kutsujen lähettäminen on helppoa. Twitterin hienous taas on, että sen avulla voi seurata ihan ketä tahansa, joka tuntuu kiinnostavalta.

Palvelut kannattaa valita yrityksesi nimiin. Globaalisti suosittuja kanavia ovat: Facebook-sivut, YouTubenettivideokanava, LinkedIn-yrityssivut ja Twitter-pikaviestipalvelu. Näitä neljää palvelua kutsutaan jenkkitermillä Big Four, koska ne imevät suurimmat kävijämäärät. On myös suositeltavaa, että perustat yritykselle julkisen blogin. Blogin avulla viestit nopeasti tai laajasti asiakkaitasi kiinnostavista asioista. Kirjoittaja suosittelee, että valituista toimenpiteistä tehdään aikataulu ja vastuutus. Kuinka usein palvelua päivitetään? Kuka päivittää? Kiertääkö sama sisältö palvelusta toiseen?

Hakukone on niin vahva potentiaalisten asiakkaiden ohjaaja, että jokaisella yrittäjällä tulisi olla hyvät verkkosivut, oma blogi, muuta digitaalista sisältöä tai jopa verkkokauppa, ja näiden kaikkien tulisi näkyä hakukoneissa. Yhdenkään yrityksen ja yrittäjän ei kannata kirjoittajan mukaan hyljeksiä verkon voimaa. Verkkosivut ovat virallinen käyntikorttisi ja monien palvelujen sekä sisältöjen jakelupaikka. Netissä kaikki on mitattavissa. Sivujen mittaamisen tärkein työkalu on Google Analytics.

Superfanit tai superpromoottorit ovat sitoutuneet tuotteeseen, yritykseen, henkilöön ja brändiin. He ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa ja todella välittävät siitä. He ovat todellisia advokaatteja, yrityksen puolestapuhujia. He myös vastaavat toisten asiakkaiden kysymyksiin yrityksen puolesta. Siksi on hyvä, että pidät heidät informoituna kaikesta mahdollisesta. Superfanit haluavat levittää sanomaa. Heidän avullaan voit käynnistää markkinointikampanjoita, koska he ilmaisevat mielellään olevansa perillä asioista ennen muita.



►► Vain yksi prosentti käyttäjistä on aidosti aktiivisia ja luo uutta sisältöä. Hyvänä nyrkkisääntönä voi pitää 90-9-1-sääntöä. Sadasta käyttäjästä yksi aloittaa ja ruokkii säännöllisesti vuorovaikutusta ja keskustelua. Yhdeksän seuraajaa on suhteellisen aktiivisesti mukana kommentoimassa ja jakamassa ajatusta, videota tai linkkiä eteenpäin. Ja loput 90 vain kuluttavat mediaa. Yrityksen olisi olennaista tunnistaa, millaiset sisällöt ja viestit innostavat yhden prosentin ryhmän aktivoitumaan, sekä lisäksi pitäisi tunnistaa, keitä nämä ihmiset ovat. Facebookissa voit poimia heidät omaksi sidosryhmäksi ja hoitaa tätä ryhmää kuin parhaita asiakkaitasi. Seuraa heitä, tutustu heihin ja verkostoidu heidän kanssaan.

Kirjoittaja kehottaa avaamaan julkisen blogin, varsinkin jos yrityksesi on asiantuntijayritys, ja julkaista asiantuntemustasi tämän avulla. Myös kannattaa avata suljettu Facebook-ryhmä, johon kutsut vain yrityksen tärkeimpiä asiakkaita, ja jaa uusia ideoita heidän kesken. He kertovat taatusti niistä eteenpäin. Hyvän tuotteen ja hyvän sisällön pitäisi näkyä siten, että sosiaalisen median fanisi houkuttelevat uusia ja uusia kontakteja verkostoon. Laita asiakkaat työskentelemään puolestasi. Tällä tavoin sosiaalisen median investointi maksaa itsenä takaisin.

Kirjassa on paljon ohjeita YouTuben käyttöön. Joka tapauksessa on hyödynnettävä netin eri jakelupalveluita, joista YouTube on kirjoittajan mielestä suurin ja kaunein. Muista lisätä videosi www-sivuille, blogiin ja sosiaalisen median sivuillesi Maksimoi verkostosi mahdollisuudet huomata ja nähdä videosisältö. Jokaiselle videoklipille on annettava kuvaava nimi. Koska otsikon pitää herättää lukijoiden kiinnostus, otsikon vetovoimaa voi tehostaa seuraavilla keinoilla: Tee uteliaisuutta herättävä otsikko. Käytä superlatiiveja. Tee otsikkoon yllättävä ja omituinen analogia. Yksinkertaista monimutkainen aihe. Käytä vastakohtia. Käytä numeroita. Kirja on täynnä pikkuvinkkejä, lisäksi se on hyvin kuvitettu ja taitettu. 105 kolahdusta. Y1+Y3+A3+A2+A1.

MATTINEN, MIKKO
*Mistä kasvua?
Opas digiajan
johtajalle*

Alma Talent 2020
978-952-14-3983-4

★★★★ 3

UUSI!

Tässä kirjassa ratkotaan kasvuun liittyviä kysymyksiä ja perehdytään kasvuhakkerointiin, jonka avulla yritykset rakentavat itselleen oman, toimivan kasvukaavansa. Menetelmä ansaitsee paikkansa organisaatioissa liiketoiminnan jokaviikkoiseen kasvattamiseen. On keksittävä kasvukaava, jolla uskotaan saatavan tulosta aikaan. Kasvukaava jäsentää ajattelua, keskittää fokuksen liiketoimintaan ja priorisoi tekemisiä. Ja siitä on helppo viestiä. Mikä vielä tärkeämpää, sen ympärille voidaan rakentaa innostavia toisintoja. Mutta kasvukaava ei ole koskaan valmis ja siksi on oltava alati hereillä. Tilannehuone on toimintapa, josta voi tehdä osan päivittäistä johtamista. Kirjan menetelmä sisältää elementtejä sotahuoneesta ja Lean-menetelmän kanban-tauluista. Kanban-taulu on kaikkien nähtävissä ja siinä todetaan käynnissä olevat hankkeet.

►►

►► Mikä on oman liiketoimintasi kasvukaava? Yksinkertainen mutta toimenpantava tapa löytää kasvukaavan elementit on kirjoittaa auki, miten aiot kasvattaa liiketoimintaasi. Raakaversio kasvukaavasta voi olla seuraava: Viikkomyynti + uusasiakashankinta = kuukauden tulos. Tai markkinointibudjetti + tuotteet = kassvirta. Kasvua vai kannattavuutta on ikuisuuskysymys. Yrityksen hallituksen pitää päättää, haetaanko kasvu vai kannattavuutta. Yleensä kovin harva yritys onnistuu molemmissa tavoitteissa samanaikaisesti.

Liiketoiminta kasvaa sitä paremmin, mitä toimivampi kasvukaava organisaatiolla on. Kaava muodostuu kasvuelementeistä, joita ilman loikka ei ole mahdollinen. Lisäksi tarvitaan kasvusuunnitelma. Nyt on aika tehdä loikka, koska digitalisaatio mahdollistaa kannattavan kasvun. Digitalisaatiossa nimitettävänä tekijänä on asiakas. Suunnittelemme uuden tavan toimia asiakaspolun mukaisesti.

Kilpailuedun saamisen kulmakivinä on viisi tekijää: alustatalousyhtiöt, disruptio, transformaatio, Big data ja asiakaskokemus. Alustatalousyhtiöt ovat kasvaneet hallitsemalla pelkästään asiakkuuksia. Ne eivät tyypillisesti hallinnoi omaisuuseriä, eivätkä omista tarjoomaansa. Disruptio on pakkottanut perinteiset yhtiöt etsimään nopeampia keinoja vastata kilpailuun. Transformaatio toteutuu toimiala kerrallaan disruption vuoksi. Big data mahdollistaa sellaisen tiedon hyödyntämisen, joka ei ole määrämuotoista ja yhtiön tuottamaa asiakaskäyttäytymiseen liittyvää dataa. Asiakaskokemuksen kehittäminen on vivuttanut digitalisaation hyötyjä sekä parantanut investointien tuottoja. Aikamme suurin mahdollisuus on digitaalinen liiketoiminta. Se mahdollistaa transformaation, innovaatiot ja jopa radikaalit innovaatiot.

Kasvuhakkerointi perustuu kolmeen tekijään – mokailuun, siilojen purkamiseen ja tiiviiseen kokeilemiseen. Kasvutiimin tehtävä on joka viikko huolehtia liiketoiminnan kasvusta ja se tähtää kahteen tekijään. Ensiksi ahaa-elämykseen, joka on asiakkaalle keskeinen syy käyttää palveluasi jatkossakin. Toiseksi asiakassuhteen pysyvyyteen, jossa mitataan, saatto ylläpidettyä suhdetta vai häviätkö hänet kilpailussa. Kun kasvutiimin tehtävänä on epäonnistua 80 prosentissa tekemisistään, pyrkiä merkityksettömyydestä menestykseen ja luoda uutta vapaata kassavirtaa, niin tiimillä on kaikki mahdollisuus menestyä. Toimitusjohtaja ja johtotiimi ovat vastuussa uuden tekemisestä. Ilman yrityksen johtotiimin sitoutumista ei synny riittävästi liikehdintää. 70 kolahdusta. Y3+A3+A2+A1.

SULIN, KATI

*Digimakupaloja,
100 päivää
online-dialogia
Fazerilla*

Talentum 2012
978-952-14-1731-3
978-952-14-1732-0
sähkökirja

★★ 2

Tekijä on dokumentoinut kirjaksi 100 päivän haltuunottovaiheen Fazerin online-dialogin johtajana. Tässä päiväkirjanomaisessa kirjassaan hän pohdiskelee toimintaympäristön digitalisoitumista kahdesta näkökulmasta: MIKSI verkkoviestintään ja sosiaaliseen mediaan pitäisi yrityksen viestinnän ja markkinoinnin näkökulmasta panostaa ja MITEN yrityksen sisäinen organisoituminen tulisi järjestää, jotta strategiset tavoitteet saavutetaan.

Kirjan päiväkirjamerkinnot ajoittuvat 20 viikolle 2.5.2011–28.10.2011 väliseen aikaan. Poimin oheen muutamia omia huomioitani. Dialogi alkaa tutustumalla yrityksen tarinaan ja avainhenkilöiden verkostoon. Toisaalta tekijä myös tutkii, missä toiminnoissa sosiaalista mediaa voidaan hyödyntää. Hyvä havainto on hänen esinnsellaan Ulrika Romantschukilla, joka päättää kirjoittajan toisen viikon. Linaan sen kokonaisuudessaan seuraavassa kappaleessa: ”Sosiaalisen median kanssa täytyy muistaa kaksi asiaa: ensinnäkin se on yhteinen areena, jolle yrityksellä pitää olla politiikka ja strategia, ja eri funktioiden pitää tehdä yhteistyötä selkeillä rooleilla ja vastuilla. Toiseksi sosiaalinen media ei ole markkinointikanava vaan dialogialusta, jossa toimitaan ihmisten eikä yritysten ehdoilla. Se tarjoaa mahtavia mahdollisuuksia, mutta siinä on myös riskejä.”

Kolmannen viikon otsake kuuluu: ”Facebook rules!” Tässä on muutamia hyviä kirjoittajan makupaloja: Varmista, että verkossa käytävää keskustelua seurataan systemaattisesti jollakin metodilla esim. Ilmaisella Google Alertilla. Listaa verkossa käytävän keskustelun kannalta tärkeät teemat, joista yrityksesi/brändisi on halukas keskustelemaan. Mieti, onko yrityksesi strategia käydä keskustelua ainoastaan Facebookissa vai haluatteko ohjata ihmisiä verkkosivuillemme lisätiedon ääreen. Harkitse blogin perustamista perusteellisesti, koska sen suunnittelu ja erityisesti ylläpito ovat toista työtä ja vaativat resursseja.

Viikolla 6 kirjoittaja tutkii digitaalista ekosysteemiä = www + some. Yrityksen verkossa läsnäolo ei määräydy pelkästään Facebookin, Twitterin, Flickrin jne. kohtaamispalveluiden kautta, vaan olennaisessa roolissa ovat myös yrityksen ja brändien omat verkkopalvelut eli arkisesti www-sivut. Käytännössä tämä tarkoittaa kirjoittajan mukaan sitä, että sekä Fazerin verkkopalveluita että sosiaalisen median toimia johdetaan samoilla tavoitteilla.

Kirjoittaja pystyy ainakin minulle todistamaan 20 työviikkonsa aikana, että digitaalinen tekeminen, onlinedialogi tai verkossa läsnäolon kehittäminen eivät ole irrallisia tai erillisiä toimenpiteitä, jolle tehtäisiin oma prosessinsa ja jota noudattamalla saavutettaisiin nirvana. Digitaalisuuden pitäisi yhdistyä useaan eri prosessiin, esimerkiksi markkinointiviestinnän, palvelu-designin, tiimivalmennuksen, rekrytoinnin ja tiimiyrittäjien synnyttämisen prosesseihin. On hyvä lopettaa kirjoittajan havaintoon: ”Kun ekosysteemi ei nuku kesälomalla, vaan voi olla jopa aktiivisempi, voiko esim. Facebookia ja Twitteriä hoitaa kesäduunari?” 36 kolahdusta. Y1+Y3+A3+A2+A1.

TANNI, KATRI &
KERONEN, KATI

*Johdata
asiakkaasi
verkkoon. Opas
koukuttavan
sisältöstrategian
luomiseen*

Talentum 2013
978-952-14-1974-4

★★ 2

Kirja kertoo mielenkiintoisella tavalla markkinoinnin muutoksesta. Tekijöitten mukaan yleisöjen sirpaloituminen eri kanaviin on seurausta osaamisen erikoistumisesta. Asiakkaat tarvitsevat arjen työssä selvittääkseen koko ajan erikoistuneempaa osaamista ja menevät sinne, missä sitä tarjotaan. Pitkällä aikavälillä segmentit muodostetaan verkossa tiedontarpeen perusteella asiakasohjautuvasti – asiakkaat valitsevat itse, millaisen tiedon kokevat arvokkaaksi itselleen. Tuote- ja palvelumarkkinoinnin eteen nostetaan osaamisen markkinointi tarkasti kohdennetulle yleisölle.

Suurin osa työaikana verkossa liikkuvista on tiedonhakijoita, jotka eivät ole aktiivisesti ostamassa mitään. Sisältöstrategian ytimessä on tämän tiedonhakijajoukon tavoittaminen osaamisintensiivisen sisällön avulla. Tuotteiden ja palveluiden ominaisuudet eivät ole oikea kärki uusien asiakkaiden houkuttelemiseksi yrityksen sisältöjen pariin. Näkemysosaaminen sen sijaan on kirjoittajien mielestä houkuttelevaa, sillä se pitää sisällään: asiantuntijoiden tulkintoja alan nykyhetkestä ja tulevaisuudesta, opastavia näkemyksiä vastaanottajan toimintatapojen kehittämiseksi ja tulkintaa joka auttaa ymmärtämään muutoksia.

Asiakkaat päättävät itse, ketä kuuntelevat. Kysymys on houkuttelumarkkinoinnista (inbound marketing) eli asiakkaiden houkuttelemisesta yrityksen luo hyvällä sisällöllä. Tässä yhteydessä on syytä kysyä: Mitkä sisällöt tuovat meille eniten uusia asiakkaita? Kun yritys haluaa johtaa asiakkaitaan verkossa läpi kanavien, tarvitaan kolmenlaista sisältöä: tavoittavaa (markkinointi), sitouttavaa (oivalluksia asiakkaan omaan työhön esim. blogi) ja aktivoivaa (tilaa uutiskirje; anna tietosi, niin tarjoamme sinulle artikkelin luettavaksi).

Ollakseen uskottava toimija verkossa yritys tarvitsee tuekseen joukon vaikuttajia, jotka ovat mukana yrityksen asiantuntijuuden rakentamisessa joko tuottamalla sisältöjä tai seuraamalla, jakamalla ja kommentoimalla niitä. Vaikuttajat tuovat mukanaan uusia henkilöitä, jotka puolestaan tuovat uusia seuraajia, joista voi kasvaa myös vaikuttajia. Kaiken tekemisen keskiössä on kuitenkin asiakas, jonka tiedon tarpeeseen sisältöstrategia vastaa.

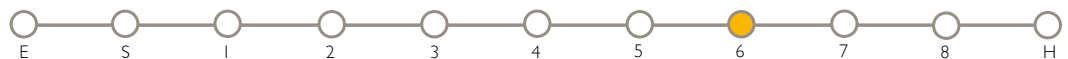
Sisältöstrategiatyön kirjoittajat jakavat neljään osaan: kärjen muodostaminen, informaatioikkunan suunnitteleminen, työn jalkauttaminen organisaatioon ja työn mittaaminen. Ajattelun tärkeimpänä kulmakivenä on osaamisen markkinoinnin nostaminen perinteisen tuotemarkkinoinnin rinnalle. Sisältöstrategian tehtävä on auttaa yritystä tunnistamaan asiakkaiden eniten arvostama osaaminen ja pukea se sisällöksi, jonka avulla asiakkaat houkutelaaan verkossa kohti yrityksen näkemyssisältöjä ja sitä kautta kohti yrityksen tuote- ja palvelukuvauksia tai yhteydenottoa.

Ostoikkunan tavoite on vakuuttaa asiakkaat siitä, että yrityksellä on ratkaisu, josta asiakkaalle on hyötyä. Tässä vaiheessa sisällön ei tarvitse enää

▶▶

6.5. Sosiaalinen media / Digimarkkinointi

- niinkään rakentaa asiantuntijuutta vaan lunastaa lupaukset ja vakuuttaa potentiaalinen asiakas siitä, että yritys tuntee asiakkaan haasteet ja pystyy auttamaan häntä. Kirjan lopussa on vielä tiivis paketti työn jalkauttamisesta ja oikeiden asioiden mittaamisesta. Usein jää kysymättä, mitä mittaamisen kautta saadulla datalla pitäisi tehdä. Pystytäänkö tulosten kautta osoittamaan, että yritys on onnistunut verkossa tavoittamaan kohderyhmänsä? Lopuksi tuli vielä mieleeni, että latautuuko Tiimiakatemia® -brändiin mielipidejohtajuus. Miten asiakkaamme pystyvät hyödyntämään Tiimimestari-koulutusta? Pystymmekö synnyttämään Tiimiakatemia-osaamiskeskuksen? 78 kolahdusta. Y1+Y3+A3+A1+A1.



AMINOFF, JUKKA
& RUBANOVITSCH,
MIKA D.

*Ostovallan-
kumous –
Miten moderni
myyjä vastaa
asiakkaan
muuttuvaan
ostoprosessiin*

Johtajatiimi 2015
978-68395-0-9

★★ 2

Markkinat ovat siirtyneet ostajien valtakauteen. Loppukuluttajien ja ammattiostajien ostotavat kehittyvät nopeammin kuin yritysten myyntiprosessit. Radikaaleimmissa visioissa myyjä ei tarvita lainkaan. Myynnin ja markkinoinnin mittaaminen ja asiakaskokemuksen johtaminen menevät uusiksi. Tämän kirjan kirjoittaminen lähti siitä tarpeesta, että yritysten on syytä tiedostaa ostokäyttäytymisessä tapahtuvat muutokset säilyäkseen kilpailukykyisinä tulevaisuudessa. Monet yritykset ovat epäonnistuneet ymmärtämään kuinka dramaattisia muutoksia on tapahtunut asiakkaiden tavassa vertailla ja valita palveluja ja tuotteita.

Ostajat tekevät tutkimustyötä etukäteen ja pyrkivät löytämään parhaimman vaihtoehdon. Ostajien tekemä ennakkotyö vaikuttaa parhaimmillaan myyntiprosessien lyhenemiseen. Myyjäyritysten ja palveluiden tietoja tarkistetaan useista eri lähteistä kattavalla tavalla. Tuotteiden ominaisuuksiin tutustutaan kaikessa rauhassa ja niistä on usein saatavilla muiden laatimia arvosteluja eri muodoissa. Suurin osa ostajista tekee verkkohakuja saadakseen tietoja ja neuvoja ennen ostopäätöstä. Kuinka paljon myyntiorganisaatiot menettävät myyntiä ennen ostopäätöstä? Toimialasta riippuen jopa 60–90 prosenttia ostopäätöksistä tehdään nykyään digitaalisissa kanavissa.

Markkinointiautomaatio ”liimaa” myynnin ja markkinoinnin yhdeksi harmoniseksi kokonaisuudeksi. Markkinointiautomaation tavoitteita ovat: tunnettuuden kasvattaminen, kysynnän ja liidien synnyttäminen, liidien hallinta, liidien luokittelu, liidien hoito, kampanja-analyysit ja myynnin tehostaminen. Myyntiprosesseja suunniteltaessa on pohdittava missä vaiheessa mitäkin viestejä lähetetään, kuinka paljon ja mitä viestit sisältävät.

Markkinointiautomaatiokampanja rakennetaan siten, että keihäänkärkenä toimii sisältömarkkinointi, johon kuuluvat sähköpostisuorat, blogit, käyttöohjeet, referenssit, laskurit, tilattavat markkinatutkimukset ja valmiit kyselypohjat. Kampanjaa pohtivan yrityksen on vastattava seuraaviin kysymyksiin: Millä hakutermeillä yritystä haetaan? Minkälaiset muut sisällöt kuin tuotekuvaukset auttavat löydetyksi tulemistä? Mitkä ovat ostajien haasteet ja miten heitä autetaan? Mitkä ovat ideaaliasiakkaan mieltymykset ja mistä heidät tavoittaa verkossa? Missä asiakkaat ovat?

Yrityksillä on oltava kuvattuna asiakkuuksien hoitomallit ja myyntiprosessit. Markkinointiautomaatio on kytkettävä tiiviiksi osaksi myyntiä. Näin uutta teknologiaa hyödynnetään täysimääräisesti. Monet yritykset ovat tehneet huomattavia tulosparannuksia markkinointiautomaation avulla. Käytössä on tärkeää, että järjestelmässä jaetaan suspektit, prospektit ja liidit sekä olemassa olevat asiakkaat eri ryhmiin. Jokaista ryhmää puhutellaan eri lailla. Ryhmille tehdään omat hoitomallit, joiden avulla varmistetaan se, että jokaisesta ryhmästä kohdellaan optimaalisesti.

Jokainen myyjäorganisaatio päättää itse omasta digistrategiastaan. Kilpailukykyinen digistrategia rakentuu brändi-imagon, laadukkaan sisällön, käyttäjäystävällisen mobiilin ja sosiaalisen median ympärille. Myyjäorgani-

- saatiolla voi olla oma verkkosivusto, verkkokauppa, sosiaalisen median tilejä, blogeja, tietopaketteja, sähköpostimarkkinointia, hakukonemarkkinointia ja verkkomainontaa, joiden avulla houkutellessa potentiaalisia ostajia jättämään itsestään digitaalisia jalanjälkiä myyjäorganisaation järjestelmiin oikea-aikaisesti eteneviä jatkoyhteydenottoja varten.

Merkittävin tekijä asiakasuskollisuuden edistämisessä on asiakkaan kokemus ostokokemus myyjän kanssa – peräti 53 prosentin osuudella. Yrityksen ja brändin osuus on 19 prosenttia, tuotteen ja palvelun toimitus 19 prosenttia ja hinta-laatu -suhde yhdeksän prosenttia. Asiakasuskollisuuden lisääminen tapahtuu asteittain siten, että myyjä luo yhdessä ostajan kanssa kumppanuussuunnitelman, joka vie osto-organisaation liiketoimintaa eteenpäin. Luottamuksellisen yhteistyön avulla luodaan pitkäaikainen asiakassuhde, jossa ostaja kokee saavansa henkilökohtaista palvelua.

Tapa tehdä myyntiä on suuressa muutoksessa. Verkossa seikkailevat ammattiohjat ja loppukuluttajat tekevät perinteisestä myyntidraamasta tarpeettoman. Kirjoittajien mukaan on mielenkiintoista nähdä millä aikataululla nykyisten myyntiprosessien ensivaiheet katoavat, vai säilyvätkö myynnin eri vaiheet sellaisenaan? Ostovallankumous johtaa siihen, että tulevaisuudessa ensikohtaamisessa lunastetaan jo jatkokauppa. 34 kolahdusta. Y1+Y3+A3+A2+A1.

ALTMANN, HANS
CHRISTIAN

*Myyjästä
voittajaksi –
huipputuloksia
myyntiyössä*

Multikustannus 2001
952-468-006-8

★★ 2

Mitkä ovat voittajien salaisuudet? Tässä on huippuhyvä myynnin kirja. Vain myyjä, joka osaa saada asiakkaan innostumaan ja lumoutumaan, voi todella myydä hänelle jotakin. Kirja rohkaisee Sinua ylittämään omat rajasi ja selviytymään yhä suuremmista haasteista, näyttää miten voit oikealla asenteella saavuttaa huomattavasti parempia tuloksia ja antaa sinulle työkalut kehittyä todelliseksi huippumyyjäksi. Kun haluaa voittaa, on muututtava. Mitä enemmän tapaamisia, sitä enemmän sopimuksia. Parhaat ideat ja ratkaisut tulevat aina asiakkailtasi. 99 prosenttia kaikista keksinnöistä on aluksi ollut floppeja ja ne menestyvät vasta usein pienen pienten muutosten jälkeen. Mitä ainutlaatuisempi ja mitä yksilöllisempi tuote on, sitä suurempi on sen vetovoima. Piirrä asiakkaalle jotakin mieluummin spontaanisti. Se on osaavampaa, jännittävämpää ja motivoivampaa sekä asiakkaalle että sinulle. Jokaisen on luettava tämä kirja. 45 kolahdusta. Y1+Y3+A3+A2+A1.

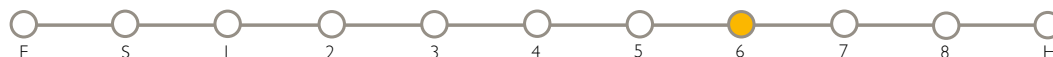
BETTGER, FRANK

*How I Raised
Myself from
Failure to Success
in Selling*

Simon & Schuster 2007
978-0-671-79437-8 (engl.)

★★ 2

Tässä on kaikkien myyntikirjojen klassikko. Kirja on ilmestynyt ensimmäisen kerran meikäläisen syntymävuonna 1947. Huomasin keväällä 2008 Akateemisessa käydessäni teoksen parhaalla paikalla. Muistelen, että Tiimiakatemian alkuaikoina kirja oli listoillamme, mutta ei enää. Nyt kun taas myynti on nostettu meillä jopa tieteellisessä maailmassa hyväksytyksi, on kirjalla jälleen ansionsa kaikkien myyntikirjojen äitinä. Myynnistä on oltaava innostunut. Innostus on kuitenkin erittäin harvinaista ja siitä pitäisikin maksaa kunnan hinta innostuksen levittäjille. Tullaksesi innostuneeksi sinun



- on toimittava innostuneesti. Sinun on yritettävä saada selville mitä ihmiset haluavat ja sitten autettava heitä saamaan haluamansa. Tämä on yksi suurista salaisuuksista kaikessa myymisessä. Älä koskaan unohda asiakasta äläkä anna asiakkaan unohtaa sinua. Myynti menee aina saman kaavan mukaan. Kaavassa on neljä askelta: Huomio, mielenkiinto, halu ja klousaus. Lopuksi sinun on aina tehtävä yhteenveto. Siis ensimmäiseksi, toiseksi, kolmanneksi jne. ja kysyt lopuksi, mitä pidätte tästä? Yleensä sinun on ensiksi aina myytävä tapaaminen ja toiseksi tuote. Kirja on myös ilmestynyt suomeksi vuonna 1953. 30 kolahdusta. Y1+A3+A2+A1.

HERRANEN, KIMMO
*Kuinka rakensin
gaselliyrityksen*
—
*Myyntijohtajan
vuosi*

Talentum 2011
978-952-14-1650-7

★★ |

Kirja tarjoaa myyjille, johtajille ja yrittäjille testattuja keinoja yrityksen poikkeuksellisen nopean kasvun aikaansaamiseksi vuoden jokaiselle työviikolle. Esimerkiksi tammikuun ensimmäisellä viikolla menemme ”Täysillä tai ei ollenkaan”. Avainasiakkaasi kehittävät palveluasi ilmaiseksi, koska heiltä saat helpoiten rakentavia kehitysideoita, joilla yrityksesi voi kehittyä entistä paremmaksi. Jokaisen viikon lopuksi kirjoittaja vielä ehdottaa konkreettisen muutoksen sekä myyjän että esimiehen rutiineihin.

Nettisivusto, esitteet, käyntikortit ynnä muut markkinointimateriaalit on uusittava aina välittömästi. Asiakas kiinnittää niihin ensimmäisenä huomiota ja ne antavat ensivaikutelman sinusta ja yrityksestäsi. Niiden laadukkuus on olennaisen tärkeä. Toinen asia, johon voi aina kiinnittää huomiota on ajankäytön tehostaminen. Esimerkiksi tarjouksen tekemiseen käytetty aika on hukkaan heitettyä. Jos saat yksinkertaisilla toimenpiteillä puolitettua tarjouksen tekemiseen käytetyn ajan, pystyt hoitamaan useampaa myyntikeissää viikon aikana.

Kirjoittaja kehottaa rakentamaan vaihtoehtoja. Kartoita asiakkaan tarpeet kunnolla ja tee valmiita ehdotuksia. Jos lasket etukäteen montako tapaa mistä, soittoa ja tarjousta tarvitset myyntibudjetin täyttämiseksi, olet oikealla tiellä. Aloita tarinalla. Kirjoittaja on oppinut tämän tekniikan Jari Parantaiselta. Tarina on keino vangita kuulijan mielenkiinto: miksi olet paikalla tuomassa viestiäsi. Kun olet kertonut mielenkiintoisen, tunteita herättävän tarinan, kuulija palaa halusta kuulla lisää. Kahdellakymmenellä viikolla kirjoittaja kehottaa rakentamaan rutiineja. Hänen lempirutiinejaan ovat avoimen tarjouskannan säännöllinen läpikäyminen ja tarjosten ryhmittely arvioidun kotiuttamisaikataulun mukaan sekä avoimien myyntisaamisten säännöllinen perkaaminen. Syyskuussa (viikolla 38) kannattaa kiinnittää huomio myymisen moniin tyyleihin. Kirjoittajan mukaan hienoimmillaan myynti ei edes tunnu myymiseltä. Myyjä vain rakentaa tilanteita, joissa hän mahdollistaa asiakkaan ostamisen. Lisäksi kirjoittajan mielestä myyjän pitäisi olla se, joka peliä johtaa. Jos olet äänessä enemmän kuin asiakas, sinulla on mahdollisuus viedä keskustelua haluamaasi suuntaan. Tekijän mukaan sopiva äänessäolosuhde on noin 1/3 ostaja ja 2/3 myyjä. Erittäin hyvä myyntikirja käsittäen 30 kolahdusta. Y1+A3+A2+A3.

JOKITALO, JYRKI
Myyntikolmio
 – amatööristä
 huippumyymäjäksi

Jokitalo 2016
 978-952-93-7664-3



Huippumyymäntiä on pidetty aina jonkinlaisena lahjakkaiden ihmisten etuoikeutena, mutta tässä teoksessa tuo väittämä kumotaan: vähemmälläkin lahjoilla voi kehittyä huippumyymäjäksi, kun keskittyy tekemisissään oikeisiin asioihin. Kirjassa käydään läpi tekijän kehittämä Myyntikolmio- myyntitapa, joka sisältää kaikki ne menetelmät, joita huippumyymäjäksi kehittymiseen tarvitaan. Myyntikolmio-myyntitapa käsittää kolme osaa: 1) Asenne (itse-tuntemus), jonka avulla opit vapauttamaan keskittymistäsi olennaiseen. 2) Myyntikolmio-myyntiprosessi, jonka avulla voit oivaltaa myyntiprosessin punaisen langan. 3) Keinot, eli 10 myyntitekniistä menetelmää, joiden avulla saat strategiallesi onnistuneen lopputuloksen.

Asenteen keskeisin lähtökohta on saada tekemisen asenne kuntoon. Se käynnistyy ajattelun tasolta, eli siitä, että tiedostaa oman lähtötilanteensa, tunnistaa eri ajatustyytit ja niiden läsnäolon omassa ajattelussaan sekä pyrkii oikeiden keinojen avulla vapauttamaan omaa ajatteluaan. Myyntikolmio-myyntiprosessin ydin on hyvin yksinkertainen. On kolme asiaa, jotka ratkaisevat johtaako myyntiesittely kaupantekopäätökseen asiakkaan kanssa vai ei. Ne ovat tarve, tuote ja hinta.

Myyntitekniikka sisältää joukon keinoja, joiden avulla voidaan saattaa myyntipuhe haluttuun lopputulokseen. Valikoimaan kuuluu kaikki myyntityön kannalta tarpeellinen ja näistä muodostuu yksi kokonaisuus. Myyntikolmion osa-alueet toimivat missä tahansa tekemisessä, missä tavoitellaan huippuosaamiseen tähtäävää suositusta. Harjoittellessa tietoisesti itse suorittamisen lisäksi myös suorittamista tehostavaa tekniikkaa, sekä parempaa mielenhallintaa, aletaan saavuttaa ammattimaista, huippuosaavaa tekemistä valitulla alalla. 15 kolahdusta. Y1.

KALLIOMAA, SAMI
Myyntityön
 vauhtipyörä

Jamk 2011
 978-951-830-200-4



Myyntityön vauhtipyörä -mallin avulla yrityksen myynti saadaan vauhtiin. Tätä vauhtia kiihdyttävät tässä mallissa innovatiivisuus, luottamus ja brändi. Kirjassa toimii kehyksenä palvelutoiminnan kehittyminen B2B-markkinoilla. Myyntityön vauhtipyörä jakaantuu kahteen päävaiheeseen: asiakashallintaan ja myyntikeskusteluun. Kirjoittajan mukaan myyntityön perustana 2010-luvulla ovat luottamus ja rehellisyys.

Brändin avulla yritys saa lukuisia hyötyjä. Sen tärkein tehtävä on auttaa yritystä kasvamaan kannattavasti. Brändi sitouttaa asiakkaita pitkäaikaiseen suhteeseen. Tuoteinnovaatiot ovat helposti kopioitavissa. Brändillä voidaan tukea innovaatiotoimintaa. Se suojaaa yritystä vaikeuksilta, säästää kustannuksissa, helpottaa asiakkaan ostopäätöstä, tuo strategiaetuja ja toimii luottamuksen sekä laadun takeena.

Myyntissä referenssit ovat erityisen tärkeä markkinoinnillinen tukimateriaali. Myyjä käyttää referenssejä todisteina omasta ja yrityksensä kyvystä parantaa ja hoitaa ainutlaatuisia yrityskehityksiä. Jos referenssikertomukset suunnitellaan hyvin ja ne rakennetaan hyvin, niillä voidaan tehokkaasti herättää luottamusta. ►►

- Referenssilistauksista voidaan valita aina asiakaskohderyhmän mukaiset suosittelijat. Hyvä ja looginen myyntikirja. 20 kolahdusta. Y1+Y3+A3+A2+A1.

KOIVUMÄKI,
ANDREI &
KORTESUO,
KATLEENA

*100 faktaa
myynnistä*

Alma Talent 2019
978-952-14-3637-6

★★ 2

Molemmat kirjan kirjoittajat ovat alansa ammattilaisia, jotka jakavat tässä omat kokemuksensa yhdessä. Kirja on täynnä esimerkkejä ja hyödyllisiä vinkkejä parantaa myyntiä. Kirja on tehty selailtavaksi, tietoa on sieltä täältä noukittavaksi. Kirjassa on yksitoista väliotsikkoo tähän tyyliin esimerkiksi: 6 myyntifaktaa somesta ja verkostoista tai 15 myyntifaktaa asenteesta ja oppimisesta tai 16 myyntifaktaa luottamuksesta ja henkilöbrändistä. Yksikään menestyjä ei kuitenkaan toimi yksin, vaan prosessissa ovat aina mukana muut ihmiset. Ilman toisia ihmisiä emme ole mitään. Olemmehan Frank Martelan mukaan enemmänkin suhteita kuin yksilöitä. Poimin kirjasta sieltä täältä muutamia esimerkkejä.

Tutustu asiakkaaseen ennen tapaamista. Tämä on itsestäänselvyys, mutta jää valitettavasti monelta tekemättä. Miten tärkeää tämä on, selviää useastakin esimerkistä. Myyntityössä jos missä asenteen merkitys on suuri. Arvostus ja päämäärätietoisuus ovat tehokkaita tsemppareita. Menestys vaatii aina työtä, mutta yksistään se ei riitä. Lisäksi pitää olla selvä tavoite ja suunnitelma. Ja tärkein työkalu olet sinä itse, koska olet luotettava, ripeä ja haluat olla ihmisten kanssa. Ja tee asiat helpoksi asiakkaallesi. Tiimiakatemiolla on sanonta, että kun sinulla on helppoa, niin asiakkaalla on vaikeaa ja kun sinulla on ”vaikeaa” niin asiakkaalla on helppoa. Asiakkaan puolesta on siis nähtävä vaivaa.

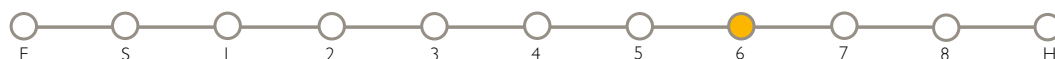
Henkilöbrändin rakentamisesta on kirjassa useita esimerkkejä. Henkilöbrändi tarkoittaa, että sinut tiedetään ja sinusta puhutaan. Hyvin luotu brändi avaa ovia. Brändin rakentaminen ei tapahdu hetkessä. Se on järjestelmällinen ja pitkä tie, kuten innovaatiokin. Brändäyksen kolme askelta kuulostavat helpoilta: 1) Tunne itsesi ja tiedä millainen olet 2) Viesti muille millainen olet 3) kehitä itseäsi. Askel yksi onkin koko elämän kestävä prosessi. Kirjassa on kuitenkin ohjeet, miten pääset ainakin alkuun liikkeelle. Toista vahvuuttasi tehokkaalla viestinnällä ja aloitat sitten sitkeän elinikäisen ja jatkuvan itsesi kehittämisen. Ja lopuksi: Myyjä, joka yrittää selvitä ilman numeroiden automatisointia ja taulukkolaskentaohjelman kaavoja, on pian entinen myyjä. 35 kolahdusta. Y1+A3+A2+A1.

LAINEN, PETTERI
*Myynnin
anatomia –
anna asiakkaan
ostaa*

Talentum 2008
978-952-14-1300-1

★★ 2

Myynnin anatomia avaa intuitiivisten huippumyyjien salaisuudet kiehkovasti. Kirjan esittämä systemaattinen myyntiprosessi auttaa ennalakoimaan tulevaa ja sitouttaa koko firman ratkaisemaan asiakkaan ongelmia. Kirja kertoo myös, kuinka myydä jotakin, mitä ei vielä ole. Tyrkyttäjistä tulee asiakkaan luottohenkilö ja asiakkaan liiketoiminnan kehittäjä. Ensimmäinen myyntiprojekti on varsinaisen asiakassuhteen alku. Pitkä asiakkuussuhde syntyy ainoastaan luomalla arvoa puolin ja toisin. Asiakas tarvitsee tukea eniten juuri myyntiprojektin jälkeen, kun sopimus on allekirjoitettu. Asiakassuh-



►►

- teiden tulee olla suunniteltuja ja pitkälle harkittuja, koska vasta ensimmäisen onnistuneen myyntiprojektin jälkeen myyjällä on mahdollisuus rakentaa asiakkaaseen niin luottamuksellinen suhde, että molemmat kykenevät arvioimaan liikesuhdettaan enemmänkin kumppanuutena kuin perinteisenä toimittaja-myyjä -suhteena.

Myyntiprojekti on kuin mikä tahansa projekti, jossa on tavoite, projektiryhmä, projektin johto ja projektin tilaaja. Myyjä toimii projektissa projektipäällikkönä ja asiakas projektin tilaajana. Projektiryhmä muodostuu asiakkaan ja myyjän resursseista. Jos projektilla ei ole tilaajaa, projektia ei ole. Myynnissä on vaikea menestyä, ellei vietä aikaa asiakkaiden kanssa. Asiakkaiden kanssa vietetty aika on kuin investointi: se kasvaa korkoa. Harva asiakas haluaa olla koekaniini, joten kertomukset referensseistä ovat eduksi myyjälle, sillä ne nopeuttavat myyntiprojekteja huomattavasti. Referenssikuvaukset auttavat kommunikoimaan toimittajayrityksen osaamista; osaamista ja kykyä ratkoa ongelmia. Referenssien tarkoitus on kertoa käyttäjäkokemuksia myyjästä ja hänen edustamastaan tuotteesta, palvelusta, ratkaisusta. Yhteisen tavoitteen löytyminen on myyntiprojektin onnistumisen tärkein vaihe. Tavoite on oltava sekä kirkas että yhteinen asiakkaalla ja myyjällä, muuten projekti on tuuliajolla. 54 kolahdusta. A3+A2+A1+Y1.

MAURY, MAARIKA &
MERETNIEMI, TUOMO
& TUOMILA, JAANA

*Suomalainen
myynti on
syvältä vai
onko?*

Kiss Publishing 2016
978-952-68620-0-2

★★ 2

Kirja kertoo suomalaisista myynnin tilanteista tarinoiden kautta. Kirjassa kuvataan no-no -tilanteita, joita ei pitäisi kuulla, sekä wow-tarinoita hyvää palvelusta ja loistavasta myyntityöstä. Muille sattuneet asiat oivalluttavat ja naurattavat – ja viisas lukija ottaa niistä opikseen. Samalla on hyvä pohtia, miksi edelleen myynti on kirosana. Miksi myynti pelottaa ja hirvittää? Miten pelko voidaan kääntää onnistumisiksi? Miten täyttää Suomi myynnin wow-tarinoilla?

Ahkeruus ja aktiivisuus myynnissä edelleen ratkaisee. Mitä enemmän syöttejä on vedessä, sitä todennäköisemmin saadaan kalaa. Sosiaalinen media ei siis pelasta meitä, ellemmme ole aktiivisia. Aina ei ole pakko myydä hullun lailla jotain, voi kysellä kuulumisiakin. Ahkerammin, aktiivisemmin, lähemmäs asiakasta, enemmän kysymyksiä, enemmän avauksia, enemmän kontakteja. Määrää kannattaa seurata sekä kuukausittain, että kumulatiivisesti vuositasona. Mittaa kontaktien määrää, kohtaamisten määrää, euroja, onnistumisprosentteja sekä miten moni tapaamisista päättyy tarjouspyyntöön ja lopuksi kauppoihin?

Kaikki palvelu edistää myyntiä ja käänteisesti palveluasenteen puuttuminen estää myyntiä. Hurmaa ja yllätä. Tee kaikkiesi, että asiakas olisi tyytyväinen. Varmista, että hän saa jotain enemmän mitä odottaa. Varmista wow-kokemus. Kun asiakas hurmautuu, hän ostaa enemmän ja suosittelee enemmän. Asiakaskuntaa kannattaa pohtia pitkään ja hartaasti. Kunnollinen segmentointi tekee terää myyntityölle. Millä alalla oleviin tähtäätte, minkä kokosiin, kuka olisi sopivin ja oikeassa asemassa oleva kontaktihenkilö meidän palveluitamme ajatellen? Usein pitäisi muistaa, että tuote ei ole kaikki kaikese-

- sa, eikä edes sen hyödyt. Ratkaisevaa on se, miten toimitan tuotteen, miten kerron siitä, miten auttavainen olen ja miten helposti asiat sujuvat. Hyvän myyntikirjan lukeminen ainakin kerran vuodessa on paikallaan ja tämä kirja on hyvä. 50 kolahdusta. Y1+A3+A2+A1.

PARVINEN, PETRI

Marketing Spirit

Infor 2008

978-952-5123-82-1

★★ 2

Teos on suorapuheinen ja hauska kirja myynti- ja markkinointihenkisyyden lisäämisestä. Kirja panostaa erityisesti rohkeisiin kannanottoihin ja konkreettisiin suosituksiin. Marketing Spirit on kyky saada tavoitteellisesti ja tehokkaasti irti itsestään järkeviä asioita. Vihamielisiä kasvualustoja perusinsinöörimaailman lisäksi ovat asiantuntijapalvelut, julkinen sektori ja terveydenhuolto. Perusongelmana marketing spiritin muodostumisessa on, että asiantuntijat ovat lähtökohtaisesti kiinnostuneita asioista, eivät asiakkaista.

Yrityksen ensimmäinen askel voi olla huolellisesti mietityt myyntityylit. Kirjoittajalla on käytössään kolme myyntityyliä riippumatta siitä, minkälaiselle asiakkaalle hän myy. Ensimmäinen perustuu itsensä myymiseen. Tämä soveltuu hyvin tiukasti tuotteistettuun tarjoomaan ja asiakkaille, joiden kanssa perusteellisemmin asioimisesta ei ole hyötyä. Toinen myyntityyli on tilannekauppa. Sanat sovitetaan tilanteeseen. Kirjoittaja osoittaa ymmärtävänsä tilannetta paremmin kuin muut ja perustelee sillä olevansa ainoa oikea vaihtoehto, vaikka ei edustakaan parasta laatua, hintaa tai luotettavuutta. Kolmas myyntityyli on osta nyt. On haistettava, mistä asiakas pitää, ja hyväiltävä hänen henkilökohtaisia preferenssejään. Myydään edistyskellisyyttä, valtaa, tekosytä, helppoutta ja neuvotteluvälineitä.

Myynti ja markkinointi ovat liiketoimintaa. Ne ovat sen ydin. Oppia siitä, miten ansaitaan, miten rahaa tehdään ja miten lisäarvoa luodaan. Laskentatoimi on liiketoiminnan mekaanisen hallinnan edellytys. Yrittäjyys on ideologia, elämäntapa ja yritystoiminnan muoto. Kansainvälinen liiketoiminta on yksi liiketoiminnan ulottuvuus. Mitä nopeammin maailma etenee eteenpäin, sitä tärkeämpää on edelläkävijyys liiketoiminnan menestyksen kannalta. Opiskelijoilla on oltava mahdollisuus osallistua yliopiston läheisyydessä olevien yritysten toimintaan jo opiskeluaikanaan. 31 kolahdusta. A3+A2+A1+Y1.

PÄÄKKÖNEN, LAURA

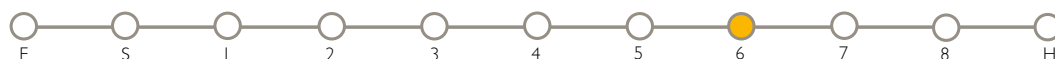
*Social Selling –
Henkilöbrändi,
verkotot ja
sosiaalinen
media B2B-
myynnissä*

Noblea 2017

978-952-93-9340-4

★★ 2

Myynti on siirtymässä sosiaaliseen ja digitaaliseen aikaan, mikä avaa mahdollisuuksia löytää ja auttaa asiakkaita, rakentaa hedelmällisiä asiakassuhteita sekä tuoda esille myyjän rautaista osaamista. Kirja on tarkoitettu kaikille modernista myynnistä kiinnostuneille. Kirjassa käydään läpi myynnin ja asiakkaiden muutosta, verkostojen voimaa, henkilöbrändin rakentamista sekä sosiaalisen median kanavien erityispiirteitä myyjän käytössä. Työelämän murroksessa korostuu myös oman osaamisen markkinointi, kun työtä tehdään projektiluonteisemmin tai omaa tietotaitoa halutaan myydä asiakkaille. Muuttuva työelämä vaatii työmetaitoja eli sopeutumiskykyä, uuden omaksumiskykyä, sosiaalisia taitoja, jotka eivät suoraan identifioitu mihinkään ammattialaan.



►► Sosiaalinen myynti rakentuu kolmen peruspilarin varaan: 1) vuorovaikutus ja viestintä 2) asiakasymmärrys 3) verkostot ja suhteet. Nämä kolme tukijalkaa muodostavat sosiaalisen myynnin kovimman ytimen, joiden summana syntyy se, mitä tavoitellaan: uusia asiakkaita, vahvempia asiakassuhteita sekä lisää myyntiä. Social Selling toimii yrityksen kilpailuetuna, mutta vain suunnitelmallisesti ja systemaattisesti toteutettuna. Kun sosiaalinen myyjä päättää tulla paremmaksi myyjäksi ja haluaa jakaa omaa tietotaitoaan asiakkaidensa ja verkostonsa hyödynnettäväksi, voi hänestä tulla ajatusjohtaja.

Social Sellingin tärkeimpänä tavoitteena on tukea myyntityön pipelinea ja siksi sen merkittävimpänä menestyksen mittarina voidaan edelleen pitää euroja: kuinka paljon myyntiä saadaan sisään. Yrityksen liikevaihdon kasvattaminen on selkeä mittari myynnissä onnistumiselle. Voit myös mitata vaikuttavuutesi kasvua, kuinka paljon verkostosi laajenee, keitä verkostoosi liittyy ja miten paljon keskusteluja käyt verkostoosi kuuluvien henkilöiden kanssa. Asiakkaalle kannattaa näyttää, että sinulla on osaamista, josta kannattaa maksaa. Some toimii ilmaisena areenana oman asiantuntemuksen esille tuomiseen.

Asiakkaasi haluaa ostaa ajatusjohtajalta. Ajatusjohtaja voi olla ketterä edelläkävijä tai jo vakiintunut toimija alallaan. Tärkeintä on, että tuottamasi näkemykset, faktat ja luvut antavat lisäarvoa asiakkaallesi. Laadukkaat sisällöt tukevat ajatusjohtajuutta. Ajatusjohtajuudella on merkittävä vaikutus: tarjouspyyntöjen saamiseen, myyntiin kauppojen kotiuttamisena ja positiivisen muistijäljen jättämiseen asiakkaalla. Asiakas arvostaa sellaisia ajatusjohtajia, joihin hän kokee luottavansa. Tässä tullaan luottamuksen rakentamisen tärkeyteen asiakassuhteen lujittamisessa. Parasta on ajatusjohtajuus omalla toimialalla. 37 kolahdusta. Y1+Y3+A3+A2+A1.

ROUNE, TIMO &
JOKI-KORPELA, EERO

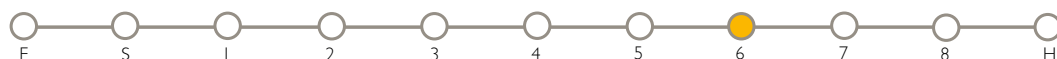
*Tuloksia
ratkaisujen
myyntiin
– B-to-B
ratkaisumyynti*

readme.fi 2008
978-952-5655-92-6

★ 2

Käymme kauppaa toisten yritysten tai organisaatioiden kanssa. Tämä kirja keskittyy asiakkaan kanssa yhdessä laadittuihin ratkaisuihin. Alati muuttuva kilpailukenttä ja asiakastarpeet edellyttävät menestyviltä yrityksiltä yhä luovempia, mutta samalla monimutkaisempia projektiratkaisujen toimituskonkaisuuksia. Ratkaisujen myyjän on oltava asiallinen ja perusrehellinen, pitkäjänteinen, luotettava sekä innovatiivinen ja halukas oppimaan uusia asioita. Keihäänkärkituotteen ja laajemmille markkinoille mahdollistavien jakelukanavien puuttuminen muodostavat jatkuvan kasvun esteeksi. Pienikin yrittäjävetoinen yritys voi olla menestyvä ja kannattava, jos yritys on tehnyt tietoisien strategisen valinnan pysyä erikoistuneena ratkaisujen toimittajana tarkoin valitulle asiakaskunnalle. Yritys voi kasvattaa ydinosaamistaan kustannustehokkaasti kapealla alueella, joka ei ole tarpeeksi kiinnostava suurille yrityksille, mutta riittävä kannattavan volyymin ja ydinosaamisen ylläpitämiseksi. Useilta lupaavilta kasvuyrityksiltä kansainvälistymisen lasikatto jää murtamatta.

Ratkaisutoimittajan kehityshaasteet kehittyvät tuotemyynnistä ratkaisujen myyntiin. Ensi vaiheessa yrityksen ydinosaaminen on tuoteosaamista. ►►



- Eroittautuminen kilpailijoista pakottaa kehittämään erilaisia lisäarvoominaisuuksia tuotteeseen. Kilpailuun voi myös vastata erottautumalla palveluilla, missä erikoisosaaminen on ratkaisevassa asemassa. Ja lopuksi muutosprosessi tuotestrategialla toimivasta yrityksestä ratkaisuja tuottavaksi yritykseksi on haasteellinen oppimisprosessi. Vahvat ennakkoluulot ja vastustus on mahdollista voittaa, kun päättäjille on esittää mitattavissa oleva ratkaisu heidän pääongelmaansa.

Lukumääräisesti eri kypsyyssvaiheessa olevia kohteita voisi olla seuraavasti: todennäköinen kohdeasiakas (Suspect) 200 kappaletta, potentiaalinen kohdeasiakas (Lead) 100 kappaletta. Myynnin ammattilaisen tehtävänä on löytää ja valita potentiaalisista kohdeasiakkaista ne, joista on mahdollisuus kehittää: aktiivinen kohdeasiakas 50 kappaletta, jolle toimittajan ainutlaatuinen ratkaisu soveltuu parhaiten ja joka tuo parhaan mahdollisen tuloksen. Aktiivisten myynti- ja markkinointitoimenpiteiden tuloksena muutama aktiivinen kohdeasiakas kehittyy suotuisissa olosuhteissa myyntiprojektiksi 20 kappaletta, joista keskimäärin joka kolmas (6–7) johtaa tilaukseen seuraavan vuoden kuluessa. Myyjän mallityökalut – Powerpoint-esitys on ladattavissa osoitteesta www.readme.fi/myyjä. Siinä on esitetty esimerkinomaisesti myyntiprosessin eri vaiheita kattava riskitarkastelun tarkistuslista. 43 kolahdusta. Y1+A3+A2+A1.

RUBANOVITSCH,
MIKA D. &
AALTO, ELINA

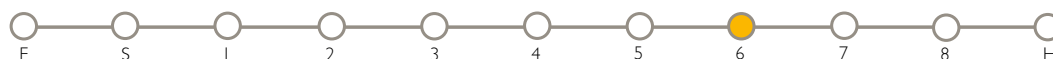
*Myy enemmän
myy paremmin*

WSOYpro 2007
978-951-0-33110-1



Tässä kirjassa käydään läpi myyntiprosessin vaiheet askel askeleelta. Näiden askeleiden avulla myyjä pystyy palvelemaan asiakkaitaan entistä paremmin ja tehokkaammin. Enää ei riitä, että yritys vain antaa, mitä asiakas pyytää. Myyjän on tarjottava asiakkaalle ajatuksia, elämyksiä ja unelmia. Tavoitteena ei ole saada aikaan vain yhtä kauppaa, vaan synnyttää, kehittää ja ylläpitää tuloksellisia ja pitkäaikaisia asiakassuhteita. Olipa tuote ja palvelu kuinka korkeatasoinen hyvänsä, jokaisen yrityksen toiminnan kulmakivinä tulisi olla erinomainen asiakaspalvelu ja myyjän oikeaoppisesti suorittama myyntiprosessi. Vaikka monikanavaisuus ja Internet-kauppa nostavat suosiotaan, ei myyjän ja asiakkaan välisen luottamuksen rakentamista kasvokkain voita mikään.

Myyntiprosessin tärkeimmät vaiheet ovat: ennakkovalmistautuminen puhelinsoittoon, soitto, ennakkovalmistautuminen tapaamiseen, tarvekartoitus, hyötyjen esittely sekä asiakkaan aktivointi, kaupan päättämiskysymyksen esittäminen, asiakkaan kieltävän vastauksen eli ei:n taklaaminen, sopimuksen solmiminen, lisämyynti ja seuranta. Asiakkaan on helpompi ymmärtää mistä puhutaan ja tehdä päätöksiä, jos myyjä voi havainnollistaa kertomaansa esitteiden, kaavioiden, värimallien tai näytekappaleiden avulla. Myyjän on syytä osana myyntiprosessiinsa valmistautumista varautua asiakkaan mahdollisiin kysymyksiin: Mitä yritys myy? Onko yrityksellä kokemusta asiakkaan toimialalta? Mikä erottaa yrityksen kilpailijoista? Mikä tekee yrityksestä kilpailijoi- ta paremman? Miksi asiakkaat ostavat yritykseltä, vaikka tuotteet ja palvelut eivät ole markkinoiden edullisimpia? 20 kolahdusta. Y1+A3+A2+A1.



RUBANOVITSCH,
MIKA D. &
AALTO, ELINA

*Haasteena
myynnin
johtaminen*

Imperial Sales 2007
978-952-92-2656-6

★ 2

Jokaisen kaupan eteen on tehtävä enemmän töitä kuin koskaan aikaisemmin. Tässä kirjassa selvitetään, miten myynnin johto varmistaa, että yrityksen strategia toteutuu myyjien työskennellessä asiakkaiden parissa. Myynnin esimiehen on edellytettävä myyjiltään oma-aloitteisuutta ja tarjottava heille myyntityössä tarvittavat työkalut. Työmotivaation ylläpitäminen vaatii esimieheltä jatkuvia ponnisteluja. Kerran saavutettu motivaatio ei säily ikuisesti, vaan esimiehen on kyettävä tarjoamaan jatkuvasti uusia haasteita alaisilleen. Esimiehen tulee huomioida tiimensä näkemykset, mutta tehdä lopulliset ratkaisut itse ja kantaa niistä vastuu. Tämän päivän myyntijohtajan on käärittävä hihansa ja oltava itse kentällä sekä tunnettava tuotteensa, palvelunsa, markkinansa ja asiakkaansa. Mikään markkinointi ei korvaa säännöllisiä henkilökohtaisia kontakteja. Usein asiakas vaihtaa palvelun tarjoajaa, koska tämä ei ole ollut riittävän aktiivinen. Markkinoinnin avulla löydetään potentiaalisia asiakkaita, mutta vain myynti tuo kauppvoja ja laskutusta. Myyntiorganisaatio on rakennettava asiakkaan näkökulmasta.

Jotta strategian toteutus voi onnistua käytännössä, tarvitaan selvä yksiselitteinen malli ja suuntaviivat ja riittävän pieniksi pilkotut tavoitteet kuukausi- ja viikkotasolla. Toimiva myyntistrategia on kaiken myyntityön perusta. Ilman toimivaa strategiaa, johon johto ja työntekijät sitoutuvat, ei ole mitään, mitä viedä käytäntöön. Tänä päivänä on kysyttävä, miten voitaisiin kehittää uusia liiketoimintamalleja, joilla yritys voi laajentua uusille markkinoille tai jopa luoda uusia markkinoita. Ensimmäinen este strategian toteutuksessa on se, että johto on koulutettu suunnittelemaan eikä toteuttamaan asioita.

Useimmat johtajat tietävät enemmän strategisesta suunnittelusta kuin täytäntöönpanosta. Vauhtisokeus uhkaa strategian täytäntöönpanoa, jos johto yrittää muuttaa liian monta asiaa samanaikaisesti. Jos myyjä saavuttaa tavoitteensa hyvin tehdyn asiakasvalinnan, korkean asiakasosisuuden, systemaattisen myyntitavan ja hyvin organisoidun uusasiakashankinnan kautta, on todennäköistä, että myyjä saavuttaa hänelle asetetut tavoitteet kerta toisensa jälkeen. Asiakasvalinnan tulisi perustua asiakkaan ostopotentiaaliin. Arviolta noin 75 prosenttia myyjän tapaamista asiakkaista ei vielä ensimmäisen tapaamisen yhteydessä etsi ratkaisua. Vain noin viisi prosenttia asiakkaista on jo ennen ensikontaktia tai sen aikana tehnyt periaatteellisen ostopäätöksen. Mikä on yrityksesi asiakaslupaus. 22 kolahdusta. A3+A2+A1.

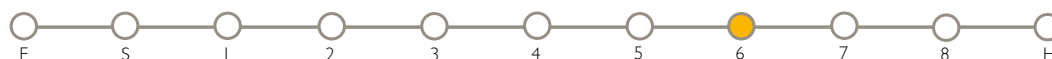
RUBANOVITSCH,
MIKA D.

*Myyntikapina:
Korvaako kone
ihmisen myynti-
työssä?*

Johtajatiimi 2018
978-952-68395-5-4

★★ 2

Monitaitoisia myyjiä tarvitaan nyt enemmän kuin koskaan, rooli vain muuttuu – yksittäisen sankari-myyjän aika on ohi. Myyjän tulee olla rohkea, uuden ajan myyntikapinallinen ja asiakkaitaan paremmin palveleva, empatiataitoinen ja näkemystä tarjoava muutosagentti. Yrityksen menestys ansaitaan myynnin ja markkinoinnin yhteispelin kautta. Uuden ajan myyjän on aika kehittää digitaalista ymmärrystä ja hyödyntää tekoälyn mahdollisuudet. Esimiesten tehtävänä on sitten varmistaa, että jokainen työntekijä kuluu johonkin asiakkuustiimiin.



►►► Putkimaisen osto- ja myyntiprosessin rinnalle on tullut useita vaihtoehtoisia, osin päällekkäisiä ja verkostomaisia prosesseja. Perinteisen myyntiprosessin kylkeen ovat tulleet mm. sosiaalisessa mediassa, ja muualla verkossa tapahtuvat kohtaamiset asiakkaan kanssa. Lisäksi ekosysteemitaso on tuonut tähän oman mausteensa, partneriverkoston ja kilpailijoiden ollessa yhteydessä. Myynnin apuna on kasvavaa tietomäärää käsittelemässä koneäly ja myyntirobotit. Verkkoseurantaan perustuvalla myynnillä ja markkinoinnilla (inbound sales) tarkoitetaan markkinoinnin automaation avulla toteutettua potentiaalisten asiakkaiden jättämien digijälkien seuranta.

Perinteisessä mallissa myyjä menee asiakkaan luokse. Uudessa mallissa asiakas tulee myyjän luokse. Uusi ekosysteemi liittyy verkkoon, sosiaaliseen mediaan, hakukoneoptimointiin, myyjien työhön, sekä sisältöihin, joita asiakkaat oppivat ja kuluttavat omassa ostosmatkassaan. Olennaista on tuottaa sisältöä aktiivisesti ja tehdä vielä ns. normaalit palvelut. Ekosysteemin tehtävänä on varmistaa, että saamme asiakkaan huomion ja herätämme kiinnostuksen, joka johtaa toimintaan. Tunnetaanko meitä? Onko verkkosivuiltamme kävijöitä? Saammeko huomiota? Ja missä sitä huomiota saamme? Sitten on selvitettävä, kuinka monta prosenttia esimerkiksi verkossa saadusta huomiosta pystytään kääntämään myyntiliideiksi.

Eräessä kirjan tutkimuksessa selvitettiin mitä myyjän rutiinistyöstä voitaisiin automatisoida. Myyjillä menee 34 % ajastaan myymiseen ja ihmisten tapaamiseen, 21 % työpäivästä kuluu sähköpostien kirjoittamiseen ja 17 % työajasta menee tiedon syöttämiseen erilaisiin järjestelmiin. Esimerkiksi sähköposteja voidaan korvata automatisoinnilla. Asiakaskokemuksen on oltava saumaton. Back officesta on tullut front desk ja siten asiakaspalvelun ja myynnin raja on hämärtynyt. Ekosysteeminen ajattelu on uusi voimakkaasti kasvava ilmiö, jolla pyritään vahvistamaan yrityksen omaa myyntiä erinäisten digitaalisten alustojen ja esimerkiksi kumppanuusverkostojen avulla. 57 kohdusta. Y1+Y2+Y3+A3+A2+A1.

RUBANOWITSCH,
MIKA D.

*Stop-myynti:
Pysähdy
myymään*

Johtajatiimi 2019
978-952-691897-0-6

★★ 2

Mikan keväällä 2018 ilmestyneestä Myyntikapina-kirjasta tuli menestys ja se innoitti uuden kirjan kirjoittamista. Myynti on yrityksen sydän. Digikaudella tulee paljon uusia työkaluja – niiden tehtävänä on täydentää, ei korvata myynnin perustaa. Tarvitaan sekä perinteisen että digitaalisen myynnin osaamista. Myyjän ja myyntijohtajan on hallittava molemmat maailmat. Yrityksen back office -toiminnot ovat kääntyneet kasvon asiakkaaseen olevaksi front deskiksi. Markkinoinnin automaatio, älykäs liidien ohjaus ihmisen verkkokäyttäytymisen perusteella, chattibotit ja ihmisavusteiset chatit ottavat koppia potentiaalisista asiakkaista perinteisen myynnin tukena. Myyjän on ylläpidettävä dialogia eri kanavissa koko asiakkaan osto- ja myyntiprosessin aikana.

►►►

►► Tässä teoksessa Ruba ravistelee luutuneita ajatuksia, kyseenalaistaa annettuja faktoja, avartaa ajattelutapojamme ja osoittaa, että ohjenuoramme on oltava ”sekä että” -ajattelutapa. Vanhoja oppeja ei kannata heittää romukoppaan. Paras tulos saadaan nivomalla yhteen nykyaikaiset ja perinteiset menetelmät. STOP-ajattelutavan perustana onkin perinteisemmän myynnin ja digikauden virtuaalimyyntin yhdistäminen tehokkaaksi työkaluksi. STOP-myynti muodostuu neljästä osa-alueesta. Nämä pääelementit ovat *Suhteet, Työkalut, Osaaminen ja Parantaminen*. STOP-myynti ei lopu kaupan päättämiseen, vaan jatkuu intohimoisena yhteistyön muokkaamisena ja oman toiminnan jatkuvana, tuottavana Parantamisena. Kirjan luvut muodostuvat myynnin neljästä osa-alueesta.

Asiakassuppilosta siirrytään vauhtipyörään, jossa asiakas on prosessin keskiössä. Moderni myynti starttaa *suhteista ja verkostoista*. Suosittelu ja referenssit ratkaisevat kilpailussa mukanaolon. Kaikki myynti ei tapahdu somessa, eikä pelkkä verkoston kasvattaminen yksin riitä. STOP-periaatteen mukana apuna käytetään niin perinteisiä *myynnin työkaluja kuin virtuaalimyyntiäkin*. Asiakaskokemus korostuu myös virtuaalimyyntissä. Jos kohtaamisesta uupuu inhimillisyyttä, asiakasta ei itse asiassa kiinnosta tekekö hän kauppaa koneen vai ihmisen kanssa. Tärkeintä on, että asiakas kokee saavansa ratkaisun ongelmaansa mahdollisimman nopeasti ja taloudellisesti. Taitava virtuaalimyyjä osaa toimia verkossa yhtä taidokkaasti kuin kasvotusten kohdatessa. Virtuaalimaailman mukaanotto kuvataan kirjassa hyvin. Tekniikka on vain väline, se ei kokonaan korvaa ihmistä.

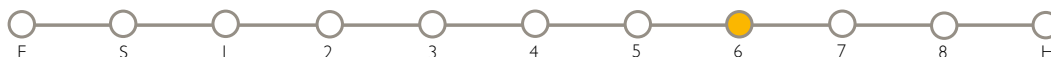
Myyjän *substanssiosaaminen* on välttämätöntä. Oppiminen on elinikäistä, työn ohessa sekä vapaa-ajalla tehtävää välttämätöntä itsensä kehittämistä. Osaamisessa ei ole koskaan valmis. STOP-myyntin avulla eri rooleissa toimivat myyjäorganisaation jäsenet ovat valmiimpia *parantamaan* suoritustaan auttamalla toisiaan ja asettamalla asiakkaat aidosti keskiöön. Johdon tehtävä on varmistaa, että kaikki haluavat kehittää toimintaa paremmaksi, tehokkaammaksi ja enemmän asiakasta auttavaksi. Vuonna 2020 kolme-kymmentä prosenttia Euroopan kuluttajista kuuluu Z-sukupolven. Z-sukupolven ostokäyttäytymistä on vaikea ennustaa – yrityksistä on tullut sopeutujia. 30 kolahdusta. Y1+Y3+A3+A2+A1.

STEEL, JON
Perfect Pitch
– The Art of
Selling Ideas
and Winning
New Business

John Wiley & Sons 2007
0-471-78976-3 (engl.)

★ 2

Kirja kertoo pitsauksesta eli miten myyt ideasi kilpailutilanteessa. Esi-merkkinä on kirjan lopussa täydellinen pitsaus eli kuinka Lontoo voitti vuoden 2012 olympialaiset altavastajana. Ylipäävalmentaja myös innostui tästä, koska he ovat hakemassa Suomeen jotain ”isoa”. Jokaisessa esityksessä on lähtökohtana ”vähemmän on enemmän”. Ensimmäinen on aina saatava yhteys kuulijoihisi. Vaikka tekisit elokuvia massoille, sinun on kuitenkin puhuttava jokaista ihmistä kerrallaan. Ihmiset eivät välitä siitä kuinka paljon sinä tiedät paitsi jos he tietävät kuinka paljon välität. Ensimmäinen virheesi onkin se, että et kuuntele yleisöäsi. Toinen tärkeä esityksesi pointti on yksinkertai-



►►

- suus. Vältä kaikkea monimutkaista. Sinun on harjoiteltava esityksesi uudelleen ja uudelleen. Mitä enemmän olet harjoitellut, sitä spontaanimmalta se tuntuu kuulijoistasi. Kolmas hyvän esityksen idea on yllätyksen järjestäminen kuulijoille. Kuulijasi eivät voi haukotella etkä sinä voi luennoida. Lopuksi valat uskoa kaikkiin kuulijoihisi. Paljastat todellisen päämääräsi. Me yhdessä pystymme toteuttamaan tämän kaiken. Todella kiva ja myönteinen kirja. 26 kolahdusta. A3+A2+A1+Y1.

VIERULA, MARKKU
*Suuri integraatio-
 kirja – markki-
 nointi, myynti
 ja viestintä*

Talentum 2014
 978-952-14-2139-6

★ 3

Integraatio yhdistää asiakaslähtöisyyden, modernin markkinointiympäristön mahdollisuudet ja markkinointi-instrumentit: se kietoo koko organisaation asiakkaan ympärille. Kun brändäyksen merkitys kasvaa, kasvaa myös viestinnän merkitys. Kun viestinnän merkitys kasvaa, kasvaa myös kanavien ja kohtaamishallinnan merkitys. Tekijä käsittelee Isoa Ideaa, jota kohti edetään markkinatutkimuksen, kohderyhmätuntemuksen, kohderyhmänäkemyksen ja kommunikaatioalustan kautta.

Ison Idean synnyttäminen edellyttää bisnesluovaa ratkaisua, kykyä siirtää idea monikanava-ympäristöön ja kykyä saada kohderyhmä mukaan kommunikaatioprosessiin. Iso Idea pyrkii ratkaisemaan liiketoimintaan liittyviä ongelmia sekä sen kehittämiseen liittyviä haasteita viestinnän keinoin. Ison Idean on oltava kaikkien käytettävissä ja hyödynnettävissä. Ison Idean on oltava kohdeyleisölle merkittävä ja sitä puhutteleva.

Monikanavaisuus asettaa luovuudelle uudet vaatimukset, koska kohtaamispaikkoja on enemmän; välineitä, kanavia ja keinoja on enemmän; kohderyhmiä ja tasoja, joihin pyritään vaikuttamaan, on useampia kuin perinteisen mainonnan tekemisen mallissa. Ison Idean metsästäminen on kirjoittajan mukaan suurriistan metsästystä. Iso Idea on niin iso, että sen ympärille voidaan luoda luontevasti ja rennosti asiakkaan ostoprosessia tukeva monikanavajärjestelmä.

Ison Idean tasot ovat: 1) Se on brändiä tukeva idea. 2) Se on markkinointistrategiaa tukeva idea. 3) Se on mainonnan ja markkinointiviestinnän idea. 4) Se on monikanavainen idea. Markkinointi perustuu brändin tai sen takana olevan yrityksen syvemmän merkityksen löytämiseen. Kirjoittajan pointit ovat: 1) Markkinointi on siirtymässä yhä vahvemmin brändivetoiseksi. 2) Kampanjat asettuvat osaksi vuosikelloa, toimivat enemmän vauhtipyörinä. 3) Osallistuminen ja aktivoiminen merkitys kasvaa – koko organisaatio markkinoi. Siis Tiimiakatemia® – Synnyttämme rohkeita tiimiyrittäjiä. 25 kolahdusta. Y1+Y3+A3+A2+A1.

VUORIO, PAULI

*Myynnin
kultainen kirja*

Powercompetence

2015

978-952-68293-4-0



I

Kirjassa on esitetty tärkeimmät asiat myyntityössä onnistumiseen kun sitä tehdään ihmiseltä ihmiselle. Kirjassa käydään läpi niin puhetaitoa, kuuntelun taitoa, kehonkieltä, myynnin vaiheet, kaupan päättäminen ja monia muita ihmisten vaikuttamiseen ja motivointiin liittyviä asioita. Menestyminen omassa työssä ja työyhteisön parissa vaatii oikeanlaisen palveluasenteen omaksumista. Tieto, taito ja osaaminen ovat nekin välttämättömiä, mutta aivan erityisesti palvelualoilla on tärkeää suhtautua tunnetasolla myönteisesti sekä asiakkaisiin että työtovereihin. Myynti on ehdottomasti palvelua.

Myyntityössä määrän merkitys on erittäin suuri. Vaikka myyjän myyntitaito olisi heikompi, mutta hänellä on paljon kontakteja ja puhelut tai asiakaskäynnit ovat sopivan pituisia, hän pystyy yleensä selvästi parempaan tulokseen kuin taitava myyjä vähillä kontakteilla. Laadun merkitys on suuri. Taitava myyjä pystyy saamaan useita tilauksia ja suuria kauppvoja. Laadukkaan myyjän tarjoukset ja tilaukset ovat selkeitä ja virheettömiä, mikä säästää aikaa. Sellaiselta myyjältä ostetaan, joka arvostaa asiakasta ja saa myös asiakkaan tuntemaan sen. 20 kolahdusta. Y1+Y3+A3+A2+A1.

GUMMESSON, EVERT

*Suhdemarkkinointi 4 P:stä
30 R:ään*Kauppakaari 2000
952-14-0853-3

★★★★ 3

O nneksi sain tämän luetuksi vuoden loppuun mennessä. En olisi arvanut miten hyvästä kirjasta on kyse. Suoraan TOP TENiin. Nyt alkaa levitä muitakin ”ruttoja” kuin pernarutto ja tosi nopeasti. Meidän on luotava sähköinen markkinatila vihdoinkin. On kirjoitettava ideologia, jotta voidaan käynnistää kansalaisliike yrittäjyyden puolesta. Syntyy klaaneja ja dynastioita. Numeroista ja laskentatoimesta on johtamisessa hyötyä, mutta ne eivät voi korvata johtajuutta, vaikka monet johtajat näyttävät niin ajattelevankin. Kirjasta käy myös ilmi se paradoksi, että pienistä toimijoista tulee sitä tärkeämpiä, mitä enemmän maailmantalous integroituu. Toisin sanoen: mitä suurempia globaalit yritykset ovat, sitä tärkeämpiä ovat pienet paikalliset yritykset. Ja tässä on meidän iskupaikkamme. Jokaisen markkinoijan peruslukemista. Superhyviä kolahduksia peräti 53 kappaletta. Uudistettu painos. Y3+A3+A2+A1.

KARLÖF, BENGT &
LUNDGREN, KURT &
EDENFELDT
FROMENT, MARI*Ota oppia
parhaista –
Tehoa vertailu-
oppimisesta*Talentum 2003
952-14-0619-4

★★ 2

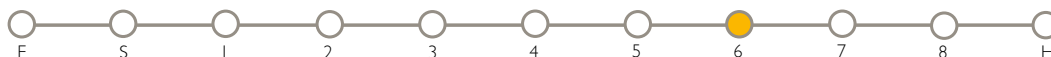
T ässä on ohjeet, kuinka yritysvierailuihin valmistaudutaan entistä paremmin. Jossain on aina joku, joka tekee samoja asioita paremmin ja on ratkaissut ongelmat. Kirja on vertailuoppimisen tehokirja. Jatkuvat muutokset aiheuttavat häiriöitä ja vaativat organisaatiolta uuden oppimista. Muutokset voivat sitä paitsi olla suorastaan haitaksi, koska ne mitätöivät mittakaavasta ja osaamisen karttumisesta koituvat edut. Muutos on Tiimikatemiassa aina nivellettävä sukupolven vaihtoon eli 1000 päivän välein. Omakin työni on muuttunut täysin 30 vuoden aikana. Nyt se on oppimisen organisointia ja erilaisten työkalujen, tehtävien, periaatteiden ja mallien kehittelyä. Vertailuoppimisen päätarkoituksena on vaikuttaa organisaatiossa toimivien ihmisten asenteisiin, torjua ylimielisyyttä ja toimia hyväksi havaittuna organisaation menestyksen takaamisen menetelmänä. Kun yritys joutuu kilpailuun, kilpailijat voivat ennen pitkää viedä pitemmän korren. Jatkuva oppiminen on varmin tapa säilyä kilpailukykyisenä. Oppimisteorioitten ja vertailuoppimisen perusperiaatteiden välillä on hämmästyttävän paljon yhteistä. 50 kolahdusta. Y1+Y3+A3.

KUNDE, JESPER

*Corporate
Religion*Prentice Hall/ FT 2000
0-273-66111-6 (engl.)

★★★★ 2

A ivoteollisuuden keskeisin menestystekijä onkin yritysuskonto. Se pitää sisällään mm. selkeän identiteetin, vahvan sielun ja uskon itseensä, asiaansa ja ennen muuta brandiinsa. Usko on keskeisintä. Mikäli todella uskot ja olet henkisesti sitoutunut asiaasi, voit saavuttaa vahvan markkina-aseman. Yksittäisten tuotteiden merkitys vähenee, kun taas totuutta henkivän visioinnin merkitys vastaavasti kasvaa. Henkisen johtajuuden merkitys korostuu. Ajattelutapojen ja käytännön toiminnan on oltava yhteneväistä. Meidän kaiken toiminnan on oltava yhtäpitävä kaiken sen kanssa mitä uutisoimme. Meillä on tarkka lupaus kohderyhmällemme: ”Synnyttämme rohkeasti tiimiyrittäjiä”. 60 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+A3+A2+A1+B1+B2.



McDONALD,
MALCOM &
MARTIN,
CHRISTOPHER &
KNOX, SIMON &
PAYNE, ADRIAN

*Creating a
Company for
Customers –
how to build
and lead a
marketdriven
organization*

Pearson Education 2001
0-273-64249-9 (engl.)

★★★ 3

Tämä kirja teki minuun lähtemättömän vaikutuksen vuosituhaten alussa. Kirjan oppien mukaan halusin suunnitella entistä asiakaskeskeisemmän organisaation Tiimiakatemiaalle, jossa oppija ja hänen yrityksensä asiakas on keskipisteessä. Kirjoittajien mukana kilpailu markkinoilla on siirtynyt ihmisiin: työntekijöihin ja asiakkaisiin. Tässäkin voidaan todeta, että vasta kymmenen vuotta kirjan kirjoittamisesta tämä on toteutumassa eli perusteet ovat edelleen samat. Kirja on kirjoitettu erityisesti yritysjohtajille.

Kirjassa on käsitelty hyvin arvon tuottaminen asiakkaalle. Arvoa tuottavia prosesseja on viisi: markkinoiden ymmärtämisen prosessi, asiakassuhteen johtamisprosessi, innovaatioprosessi, hankintaketjun johtamisprosessi ja tiedon johtamisprosessi. Asiakassuhteen rakentamista pidetään yhtä tärkeänä kuin strategian kirjoittamista. Ensimmäisen kerran myös tiedon johtaminen esitetään markkinointikirjassa. Tiedon tuottamisessa, edistämisessä ja säilyttämisessä pidetään oleellisena dialogia, jonka avulla syntyy yhteinen kieli. Kirjassa esitetään mielenkiintoinen tilasto: 40 % yrityksen imagosta ja maineesta aiheutuu suoraan toimitusjohtajasta, 70–75 % yhtiön osakkeen arvosta on peräisin sen maineesta ja yhtiön aineeton omaisuus (brändi, patentit, ihmiset ja prosessit) edustaa yli 50 % sen pääomasta. 80 kolahdusta. J2+A1+A2+A3.

PEPPERS, DON &
ROGERS, MARTHA

*Enterprise One
to One – Tools
for Competing*

Doubleday 1997
0-385-48205-1 (engl.)

★★ 3

Anna asiakkaallesi mahdollisuus opettaa sinulle mitä hän haluaa. Asiakaskokollisuus turvataan päivittäisessä työssä sillä, että tehdään kaikki asiakkaalle mahdollisimman helpoksi. Tiedät mihin keskustelu jäi viime kerralla. Mikä tahansa yritys, joka kohtelee asiakasta samalla tavalla kuin ”jokaista”, kohtelee tuota asiakasta kuten ei ketään. Tehtävänä on myydä yhdelle asiakkaalle hänen elinaikanaan mahdollisimman monta tuotetta ja palvelua. Kyseessä on oppimissuhde. Vaihtoehtoja ei kannata laittaa liikaa, koska asiakkaalle tulee valinnan taakka. Huikeat 48 kolahdusta. Tämä sinun on luettava, jos aiot tietää nykymarkkinoinnissa jotain. Y3+A1.

PETERS, TOM &
AUSTIN, NANCY

*Intohimo
Menestykseen*

WSOY 1989
951-0-13813-4

★★★ 2

Intohimo menestykseen nosti Tom Petersin supergurun asemaan Tiimiakatemiaan alkuaikoina. Varsinkin aikuiskoulutuksen puolella kirja oli erittäin suosittu. Itse olen tehnyt alleviivauksia lähes joka sivulle. Käsitimme kirjan markkinointikirjaksi, vaikka takakannessa lukeekin: ”Yritysjohdon evankeliumiksi sanottu kuuluisa amerikkalainen teos johtamistaidon uusista tuulista.” Mielestäni kuitenkin tämä on enemmänkin asiakkaan hajusta kertova teos. Markkinat eivät maksa laskua vaan asiakkaat. On paneuduttava intohimoisesti asiakkaisiin. Ymmärsimme hyvin mieltämisprosessin: asiakas on vain ihminen. Mieltäminen on asemointia. Olen kirjoittanut tähän kohtaan sivun reunaan: Teemmekö usein turhaa työtä, kun emme ota asiakasta mukaan? Luin kirjan syksyllä 1992 eli juuri ennen Tiimiakatemiaan aloittamista. Tämän kirjan ideoiden pohjalta keksimme ”Ihmiskasvoinen kaupunki” -kilpailun. Projektin tuotot muodostivat merkittävän osan ensimmäisen tiimimme (RTW-Team) maailmanympärysmatkan budjetista. ”Opiskelijat voivat ottaa yhteyttä mi-

- nuun milloin tahansa, jos tarvitsevat apua markkinointiin, yrityksen perustamiseen yms. ongelmiinsa.” Kirjan voi hyvin liittää edelleen lukuohjelmaan. 65 kolahdusta. Y1+A3+A2+A1.

PINE II, JOSEPH B. &
GILMORE, JAMES H.

*The Experience
Economy
– Work Is
Theatre &
Every Business
a Stage*

HBS Press 1999
0-87584-819-2 (engl.)

★★★★ 3

Tämä on kovaa kamaa. On väitetty, että tämä kirja olisi yksi parhaista 90-luvun bisneskirjoista. Neljä E:tä ovat tulleet tunnetuiksi Tiimiakatemiassakin ja meidän asiakkaittemme keskuudessa. Väitän, että tämän kirjan ansiosta syksyn 2001 tapahtumat onnistuivat niin hyvin. Asiakkaamme ovat vieraitamme Teemapuistossamme. Kun kiedot palvelun ympärille kokemukset niin teet asiasta muistettavan. Kirjoita käsikirjoitus ja tarina, jonka mukaan toimit. Aihe on tiimien teemapuisto eli pitää olla paikkoja paikkojen sisällä. Teema on matka aivoteollisuuteen. Tää kaikki onkin teatteria. Työsi on teatteria. Tarkistin kirjan tiedot tähän 2013 painokseen ja totesin, että kirja on säilyttänyt edelleen ajankohtaisuutensa. Oikeastaan vasta nyt olemme siirtyneet tavaroitten ja palveluitten maailmasta kohti ihmisten kokemuksia. Jokaisen yrityksen on löydettävä roolinsa tässä maailmassa. Ehkä jokainen yritys on nyt kirjan kuvaamassa viidennessä vaiheessa eli jatkuvassa muuttumisessa. Siihen tarvitaan kaikkia tasoja: perushyödykkeitä, tuotteita, palveluita, kokemuksia ja muodonmuutoksia. 50 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+A1+A2+A3+I1+B1.

QUINN, FEARGAL

*Asiakas
ykköseksi*

Kauppiaitten kustannus
1993
951-635-812-8

★★★★ 1

Toivon, että kirja on edelleen kulttikirjamme. Kirja on tiimiyrittäjän perusteos. Kirjoittajalta opimme, että hauskuus on hyvin tärkeää, kun pyrimme erottumaan kilpailijoista. Uskon, että asiakaspalvelu on aina kaupankäynnin tärkein tekijä. Asiakslähtöisyyteen uskominen on yleensä aivan eri asia kuin sen harjoittaminen käytännössä. Kirjasta saimme esimerkiksi käytännön idean toivottaa asiakas tervetulleeksi meille kättelemällä. Siitä lähtien se on ollut toimiva konsepti Tiimiakatemialla. Ihmiset asioivat mieluummin henkilöiden kanssa, jotka ovat yleensä hyväntuulisia. Otimme käyttööme kirjoittajan kolmen vaiheen asiakkaan viihtymiskonseptin: poista viihtymisen esteet; huolehdi siitä, että asiakkaita palvelevat henkilöt ovat aina hyväntuulisia ja järjestä hauskoja tilaisuuksia. Asiakassuhteiden kannalta yhtä tärkeää kuin hauskuus on siihen liittyvä yllätyksellisyys. 47 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+A3+A2+A1.

RAPHEL, MURRAY &
RAPHEL, NEIL

Asiakas omaksi

Kauppiaitten Kustannus
1995
951-635-860-8

★★ 2

Tämä on edelleen yhtä ajankohtainen kirja kuin ”Asiakas ykköseksi”. Quinnin kirjaan verrattuna teos tarjoaa valtavan määrän asiakaspalvelun ideoita jenkkityyliin. Kirjasta syntyi idea Rakettimallimme ”asiakasputkeen” (A3+A2+A1). Vaikka kirja onkin kirjoitettu vähittäiskaupan näkökulmasta, voi ideoita soveltaa kaikkiin asiakaspalvelutilanteisiin. Esimerkiksi puolesta-puhujat saattavat tuoda eniten uusia asiakkaita. Meihin vaikuttaa valtavasti vertaiset. Mitä elokuvia kannattaa katsoa, mitä vaatteita ostaa, mikä auto hankkia. Kun suositusten voiman tajuaa, alkaa ihmetellä, mikseivät yritykset ►►

- käytä niitä. Puolestapuhujat löytyvät, kun selvitetään, mitä asiakkaat haluavat, ja annetaan se heille. 28 kolahdusta. Y1+Y3+A1+A2+A3.

**RIES, AL &
TROUT, JACK**

Positioning

McGraw-Hill 2001
0-07-13758-6 (engl.)

★★ 2

Al ja Jack tykittävät tässä markkinoinnin klassikko-kirjassaan niin kovaa kuin vain jaksavat. On pöyhkeiltävä. Tiimiakatemia on aika iskeä. Uutta ajattelua on vaikea saada perille, jos ei pysty positioimaan sitä vanhaan. Tiimiakatemia voima tulee viiden T:n teoriasta eikä Tiimiakatemia organisaatiosta. TA on vain heijaste menetelmistämme. Lehdistö etsii koko ajan jotain uutta. Se voittaa, jolla on paras hevonen. Jos haluat ainutlaatuisen asemaan, sinun on luovuttava jostakin. Positioinnissa pienempi on parempi. On tavallisesti parempi etsiä pienempiä kohteita, jotka voit omistaa täysin kuin suurempaa markkinaa, joka on jaettava kolmen tai neljän muun brandin kanssa. Kun pystyt omistamaan aseman asiakkaan mielessä, se on kuin omistaisit arvokkaan kiinteistön. Mikään maailman armeija ei pysty pysäyttämään ideaa, jonka aika on tullut. Näin Tiimiakatemia tulee näyttämään kyntensä. 50 kolahdusta. B1+B2+Y3+A3+A2+A3.

RODDICK, ANITA

Body and Soul

Crown Publishers
1991
0-517-58542-1 (engl.)

★★★ 2

Markkinoinnin “uusi Kotler”. Anita on varmaan vaikuttanut eniten kaikkien tiimiläisten ajatteluun. Hän on vallankumouksellinen. Hän on opettaja. Tulemme kutsumaan hänet Tiimiakatemiaan. Yrityksen on kannettava vastuuta ympäröivästä yhteiskunnasta. Kolahduksia, kolahduksia... Klassikko, joka pysyy tässä niin kauan kuin tapaan Anitan henkilökohtaisesti. Anita oli vuoden 2000 henkilöomme. Ikävä kyllä Anita kuoli vuosi sitten ja emme tavanneet. Y1+Y2+Y3+A3+A2+A1.

SEWELL, CARL

*Customers
for life*

Pocket Books 1990
0-671-74795-9 (engl.)

★★ 2

Kirja on elinikäisen asiakassuhteen muodostamisen kulttikirja. Kirjoittajaa kipeetään maailman parhaana autokauppiaina. Tässäkin kirjassa esitetyt ajatukset sopivat kuitenkin muillekin aloille kuin autoalalle. Tiimiyritysten suoritusmittarien kehittäminen alkoi kirjoittajan ideoista sovellettuna. Tein itselleni ohjeen: Tutki jokainen projekti ja tarkista, että loppuraportissa on ohje, miten parannamme ensi kerralla. Rekrytointiohje kuului: Parhaita Tiimiakatemiaan tulijoita ovat entisten akatemialaisten suosittemat ihmiset. Kun meillä on mittarit, tiedämme pistetilanteen, saamme kokonaiskuvan ja tiedämme missä meidän on parannettava. Kaikkea on mitattava. Kehitetään jokaisen yksilön suoritusta mittariston avulla, mitataan tiimiyritystä ja koko Tiimiakatemiaa. Jokainen näkee suorituskäyränsä kuukausittain. Mittareita ei saa olla kuin viisi. Kun saavutamme jonkin tavoitteen, sitä on aina juhlitava. Y1+Y3+A3+A2+A1.

SILVERMAN, GEORGE

*The Secrets of
Word-of-Mouth
Marketing,
How to Trigger
Exponential
Sales Through
Runaway Word
of Mouth*

Amacom 2001

0-8144-7072-6 (engl.)

★★ 2

Suusta-suuhun-markkinointi on entistä tärkeämpää. Kirja on kirjoitettu Sennen sosiaalisen median läpimurtoa ja muodostaa siten hyvän teoriapohjan siihen, miten suusta suuhun on toiminut aina niin kauan kuin ihmiskunta on ollut pystyssä. Kun informaatio koko ajan lisääntyy, asiantuntijoiden aktiiviset ryhmät tulevat välttämättömiksi kaikilla toimialoilla (esimerkkinä Tiimiakatemia Learning Network, jonka muodostavat tiimivalmentajat). Samalla kun muutamme suhteellisen pienen asiantuntijajoukon mielipidettä, muutamme koko markkinaympäristömme. Tiimiakatemia-virus on ilmeisesti levinnyt tarinoiden voimalla juuri suusta suuhun -menetelmällä. Jokainen ihminen haluaa kerrottavakseen hyvän tarinan. Kun olemme antaneet hyviä tarinoita ihmisille, he ovat kertoneet niitä eteenpäin. Myös henkilökohtaisesti voit käyttää suusta suuhun -menetelmää. Esimerkiksi jos joku sanoo sinusta kohteliaisuuden, niin pyydä, että saat käyttää sitä. Useimmat ihmiset antavat sinulle luvan. Yleensä voimme sanoa nyrkkisääntönä, että mitä kalliimpi ja monimutkaisempi tuote tai palvelu on kyseessä, sitä suurempi merkitys suusta suuhun -menetelmällä on. 56 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+A3+A2+A3.

SPECTOR, ROBERT &
MCCARTHY,
PATRICK D.

*The Nordstrom
Way to Customer
Service Excellence.
A Handbook for
Implementing
Great Service in
Your Organization*

John Wiley & Sons 2005

0-471-70286-2 (engl.)

★★ 2

Kirja kertoo tavarataloketjusta, jossa on maailman paras palvelu ja nimes- Ktäkin arvaa, että suku on ruotsalaista alkujuurta Luulajasta. Nordstromilla on legendaarinen maine, joka perustuu ilmiömäiseen asiakaspalveluun. Kirja on täynnä loistavia ja uskomattomia esimerkkejä loppuun asti viedystä asiakaspalvelusta, jossa avainsanana on nöyryys. Sinä hetkenä kun ajattelet olevasi hyvä jossakin, et todella ole enää hyvä siinä. Nordstromilla johtajat vahvistavat alinomaa sen historiaa, sen kulttuuria, sen syytä olemassaoloon ja sen vankkumatonta omistautumista ajatella kuten asiakkaat. ”Me voimme palkata mukavia ihmisiä ja opettaa heidät myymään, mutta me emme voi palkata myynti-ihmisiä ja opettaa heidät mukaviksi.” Nordstromille tullaan töihin neljästä syystä: Sinulla on mahdollisuus kehittyä ja kasvaa, sinulla on vapaus tehdä, sinulla on tunne, että olet osa jotain merkityksellistä sekä tunnet, että sinua arvostetaan (siis aivan motivaatioteorioiden mukaisesti).

Nordstromilla on vain yksi sääntö työntekijöilleen: ”Käytä hyvää arviointikykyä kaikissa tilanteissa.” Asiakkaiden odotukset on ylitettävä joka kerta. Nordstromin ihmiset sanovat, että me työskentelemme maailman hienoimmassa yhtiössä. Yhtiön palkkashekissä lukee: ”Blake Nordstrom on behalf of the customer.” Nordstromilla ajatellaan, että yksi hyvä suosittelija voi generoida neljä tai viisi myyntiä. Se edustaa elinikäistä asiakkaan arvoa. Myyjälle, joka saa asiakkaan arvostuksen ja luottamuksen, tuon yhden asiakkaan arvo voi edustaa tärkeätä vuosittaista tuloa joka vuosi. Yksi asiakas voi edustaa satojen tuhansien dollarien tuloja ja se on käsiteltävä korrektisti. Tarvitset vain pienen asiakasperustan ja toimintasi kasvaa kaiken aikaa. Yhdeksänkymmentä prosenttia uusista asiakkaistasi tulee nykyisten asiakkaittesi suosituksista. He arvostavat sitä työtä, jota olet tehnyt. Et voi antaa heille huonoa palvelua. Nordstromin työntekijöitä arvioidaan kolmen kriteerin avulla: asiakaspalve-

▶▶

- lu, myynti ja tiimityö. Tämä kirja kannattaa lukea, sillä toiminta on uskoma-
tonta. 27 kolahdusta. Y3+A1+A2+A3.

SPOELSTRA, JON

*Ice to
the Eskimos.
How to market
a product
nobody wants*

Harper Business 1997
0-88-730851-1 (engl.)

★★ 2

Kirjassa NBA:n huippumarkkinoija jakaa markkinointitietouttaan kaikille meille markkinoinnin ystäville. Kirja ei ole kuitenkaan mikään urheilukirja, vaan kirjan markkinointi-ideat sopivat kaikille toimialoille. Kirjassa keskitytään siihen, miten tuotteesta ja palvelusta tehdään voittaja. Suuri muutos markkinoinnissa voidaan saavuttaa pienillä kokeiluilla. Markkinointi on kohdistettava ihmisiin, jotka ovat kiinnostuneita tuotteistamme. Myymme vain tuotetta, jota asiakas haluaa ostaa. Tuotteelle tai palvelulle on löydettävä oikeat laatusanat. Ja kun ne on löydetty, niin niistä ei aivan helpolla luovuta. Kaikissa yrityksissä ei olla oikein selvillä mikä oikein yrityksen tuote on. Sitä paitsi tuotteeseen on liityttävä jatkuva innovointi. Kirjasta irtoaa tänä päivänäkin uusia ideoita. Todellinen markkinoinnin klassikkokirja. 25 kolahdusta. Y1+Y3+A3+A2+A1.

TASCA, BOB

*You will be
satisfied*

Harper Business 1996
0-88730-798-1 (engl.)

★★★ 2

Et koskaan onnistu liiderinä missään bisneksessä paitsi, kun näet tulevaisuuden alituisena haasteena joka kohdataan elinvoimaisesti. Parhaat eivät koskaan lepää. Leadership on aina esimerkkinä olemista. Mihin kiinnität huomiota, siihen kiinnittävät muutkin huomiota. Leadership todella sitoo ihmisiä ja siksi palkkaa aina työkavereita eikä alaisia. Leadershipissä on yksi poikkeus ja se on kunnia ja se tulee kun olet kohdannut haasteet vuosien jälkeen. Aina voit johtajana syyttää vain itseäsi, kun jokin menee vikaan. Epäonnistuminen ei ole epäonnistumista kun se tehdään tulevaisuutta varten, se on informaatiota. Kuten huomaat, Bob katsoo asioita Leadershipin kautta ja sieltä pulppuaa koko asiakasmarkkinointi. Tarvitset haasteen omalle väellesi, että he lyövät vetoa tulevaisuudesta. Mahtava ilotulitus. 67 kolahdusta. Y1+A1+A2+A3.

AAKER, DAVID A.
& JOACHIMSTHALER,
ERIC

*Brändien
johtaminen*

WSOY 2000
951-0-24994-7

★★★ 3

Tämä on aika hyvä suomennus siitä kuinka viet läpi täydellisen branding-vallankumouksen. Tämä on selvää tupasasiaa. Tuotteita ja palveluja ei voi enää erottaa toisistaan. On vain tupaksia. Eli kuten meillä: Ratkaisevaa ei ole mainonta ja mielikuvamarkkinointi, vaan organisaatiokulttuurin, -rakenteen ja erilaisten systeemien kehittäminen branding-ajattelun mukaisesti. Aluksi on kehitettävä brandin identiteetti. Sen jälkeen on rakennettava kokonaisvaltainen brandiarkkitehtuuri (siis yritys brandin ympärille eikä päinvastoin). Vasta tämän jälkeen on mahdollista viestiä uusi brandikuva koko maailmalle. Markkinat tulevat olemaan aivan erilaiset aivoteollisuudessa mihin koulut ovat tottuneet. 43 kolahdusta eli tämä kirja kuuluu Super Hyviin. Y3+J+A3+A2+A1+B1.

AALTONEN, MIKA &
HEIKKILÄ, TITI

*Tarinoiden
voima – miten
yritykset
hyödyntävät
tarinoita*

Talentum 2003
952-14-0708-5

★★★★ 2

Toimivissa tarinoissa on kolme piirrettä. Hyvä tarina on selvästi yhteydessä kuulijakunnan elämään. Lisäksi siinä on riittävästi odottamattomia piirteitä, jotain yllätyksellistä. Tarinassa on myös oltava joku idea, joka syventää kuulijan ymmärrystä. Tarinan voima ei ole niinkään itse tarinassa, vaan nimenomaan sen esittämisessä. Yksilön tai yhteisön merkityksellisyyden kannalta ei ole mitään tärkeämpää kuin tavoitteen muotoilu ja uudelleen muotoilu. Uudelleen muotoilu siksi, että yhden tavoitteen tullessa täytetyksi ihmiset ja yhteisöt tarvitsevat uuden tavoitteen, jota kautta he voivat ymmärtää, selittää ja oikeuttaa omaa elämäänsä ja siihen liittyviä tekoja ja valintoja. Tarina kirkastaa elämän tavoitteet. Sitä mukaa kun kohderyhmän osallistuminen lisääntyy, myös brandin arvo nousee. Hyvä tarina on aito ja rehellinen – tosi. 50 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+A3+A2+A1+B1+B2.

GAD, THOMAS
*4D Brandimalli
– menetelmä
tulevaisuuden
brandin
luomiseen*

Kauppakaari 2001
952-14-0512-0

★★★★ 2

Tämän kirjan avulla laadimme näppärästi brandikirjekuoren myös Tiimiakatemialle. Jos et erotu muista koko olemassaolosi on uhattuna. 4D-mallin avulla me Tiimiakatemiassa tajusimme, että iskulauseemme on ”oikeasti erilainen” ja brandikoodin ydinsanomamme on ”Synnyttämme rohkeasti yrittäjiä”. Meillä on myös selkeä kuva brandimme toiminnallisesta, sosiaalisesta, psykologisesta ja eettisestä ulottuvuudesta. Menestyvän brandin luominen edellyttää kovaa työtä ja olemme mukana itseämme suuremmassa tapahtumassa. Viimeaikaiset tutkimukset osoittavat, että vapaus ja itsensä kehittäminen merkitsevät nuorille työntekijöille liike-elämässä enemmän kuin säännölliset tulot. He ajattelevat, että kovalla työnteolla ja sitoutumisella on omat etunsa. Oppiminen asetetaan ansaitsemisen edelle. Tärkeintä ei ole (vain) rahan haaliminen vaan se, että on aitiopaikalla silloin kun jotain tapahtuu. 77 kolahdusta. Y1+Y3+A1+B1+B2.

IND, NICHOLAS

*Living the brand –
how to transform
every member of
your organization
into a brand
champion*

Kogan Page 2001

0-7494-3351-5 (engl.)

★★★ 2

Tämä kirja nousi suoraan Top Tenin kakkoseksi. Haluamme työskennellä sellaisissa ympäristöissä, jotka antavat meille mahdollisuuden lannoittaa mielikuvitustamme ja luovuuttamme ja jotka laajentavat ideaa siitä mitä me olemme yksilöinä. Tarvitsemme Sokratesta ja Johannes Partusta. Itsensä toteuttaminen luo ympäristön, jossa rohkaistaan ilmaisun vapautta ja kannustetaan luovaan nerokkuuteen. Tiimiakatemiassa on omat brandievangelistat. Kehitämme uuden tyyppistä yrittäjyyttä, joka ei perustu ahneuteen vaan kaikkien yhteisön jäsenten hyvinvointiin. Tiimiakatemiaan tullaan kulttuurin ja brandin vuoksi. Jokaisen tiimin brandiharjoitus on johtavien ajatusten läpikäynti. 72 kolahdusta on kovaa kamaa. Y1+Y2+Y3+A3+A2+A1+B1+B2.

KOTLER, PHILIP &
PFOERTSCH,
WALDEMAR

*B2B Brand
Management*

Springer 2006

3-540-25360-2 (engl.)

★★★ 3

Kun tuotteet ovat enenevässä määrin samanlaisia, yritykset ovat ryhtyneet käyttämään brändin luomista tehdäkseen oman tarjoomansa houkuttelevammaksi. Kulutustavarapuolella brändäys on tunnettua mutta myös teollisuustavaroita ja teollisia palveluja tuottavat yritykset ovat alkaneet rakentaa brändejä. Brändilupauksesta tulee motivoiva voima kaikille yrityksen ja sen partnereiden toiminnoille. Tämän teoksen tekijät ovat pureutuneet vahvasti erilaisiin konsepteihin, teoriaan ja lukuisiin keisseihin, joissa on menestyksellisesti toteutettu teollisten tuotteiden brändäystä.

Brändipääomaan vaikuttaa neljä tekijää: havaittu laatu, nimen tunnettuus, brändiassosiaatiot ja brändiuskollisuus. Brändin tunnettuuden lisääminen on yleisin toimintatapa. Silloin brändin elementit ovat: nimi, logo, iskulause ja brändin tarina. Brändin nimi antaa brändille kasvot. Hyvin valittu nimi on jo sinänsä arvokas varanto brändille itselleen. Logo on brändin graafinen ulkonäkö. Ulkonäössä on tärkeää brändin värimaailman luonti. Iskulauseen tai arvoväittämän päätarkoitus on tukea brändin imagoa, jota nimi ja logo tukevat. Hyvä iskulause vangitsee brändin olemuksen, persoonallisuuden ja asemoinnin. Jos haluat, että brändisi on todella erilainen, tarvitset tarinan, jonkinlaisen legendan siitä kuinka esimerkiksi aloitit.

Brändin tarina voi olla äärimmäisen voimakas, koska se on suuri osa brändistä itsestään. Ohjelmat, tarinat, tapahtumat tai ihmiset, jotka positii-visesti edustavat brändin identiteettiä, ovat tärkeitä sisäisiä roolimalleja. Ne voivat tukea sinua muuttaessasi työntekijäsi todellisiksi brändisi suurlähettiläiksi. Brändi on luultavasti voimakkain viestinnällinen työkalusi. Kuitenkin harvat organisaatiot tietoisesti luovat ja käyttävät brändiidentiteettiä tuotteidensa tai palveluidensa markkinoinnissa. Brändistrategia rakentuu positiointiin, brändin tarkoitukseen, brändin arvoväittämään, brändilupaukseen ja brändiarkkitehtuuriin. Brändin taustalla johtavana ajatuksena on oltava brändin tarkoitus. 47 kolahdusta. A3+A2+A1+J2.

MALMELIN, NANDO
& HAKALA, JUKKA

*Radikaali
brändi*

Talentum 2007
978-952-14-1223-3

★★★ 2

Tulevaisuuden yrityksissä tarvitaan brändiajattelua, joka ohjaa koko organisaation toimintaa ja viestintää. Radikaali brändijohtaminen on avain ylivertaisesti viestivän organisaation tulevaisuuteen. Tämän kirjan tavoite on nostaa brändi koko organisaation kantavaksi ajatukseksi ja toimintaa ohjaavaksi filosofiaksi. Radikaali brändi ei ole tuote, sen nimi, merkki eikä logo. Se on organisaatiota ohjaava ajattelutapa – toimintaa ja viestintää ohjaava visio. Radikaalit brändit muuttavat toimialoja, markkinoinnin maailmaa, organisaatioita tai kuluttajien mieliä. Ne luovat ilmiöitä, muokkaavat trendejä ja synnyttävät yhteisöjä. Organisatorisen brändin ajatus perustuu kahteen kehityskulkuun. Ensinnäkin, koko organisaatio rakentaa brändiä. Toiseksi, brändi ohjaa organisaation toimintaa ja viestintää. Brändilähtöinen viestintäkäsitys kokoaa yhteen erilaisia ajattelutapoja. Brändi on viestinnän ydin; se ohjaa organisaation viestintää. Brändi ohjaa yrityksen viestinnän johtamista; tavoitteiden asettamista, kanavien ja keinojen valintaa sekä toimenpiteiden toteutusta. Brändin perinteisiä tavoitteita ovat erilaistaminen ja tunnistettavuus. Viestintä on väline näiden tavoitteiden saavuttamiseen. 69 kolahdusta. Loistava kirja, ehkä paras suomalainen brändiopos. A3+A2+A1+B1+B2.

MOONEY, KELLY &
ROLLINS, NITA

The Open Brand

Aiga 2008
978-0-321-54423-0
(engl.)

★ 2

Uusi kuluttajasukupolvi vaikuttaa sosiaalisen verkoston kautta ja silloin brändin täytyy olla avoin, heti saatavilla, persoonallinen, sitouttava ja verkottunut. Avoin brändäys vaatii kulttuurisen siirtymän jokaisessa yrityksessä, jotta tämä uusi markkinoiden todellisuus voidaan selvästi ymmärtää. Avoimuus tarvitsee uutta kyvykkyyttä, uutta ajattelua, uusia malleja, uusia riskejä ja uusia tulkintoja tuotolle investoidusta pääomasta (ROI). Brändäys ei voi enää operoida ylhäältä alaspäin vaan sen sijaan alhaalta ylöspäin käyttäen hyväksi miljardia internetin käyttäjää, joilla on pääsy yli 100 miljoonaan nettisivuun. Avoimet brändit tulevat osaksi sosiaalisia verkostoja. Mitä enemmän brändi tekee töitä verkostossa, sitä enemmän verkosto työskentelee brändin puolesta. Ystävyys on yksi suurimmista arvoista webissä ja se on ajovoimana paljolti käyttäytymiselle verkkoympäristössä. Keskusteluun liittymisen voi olla tärkeää brändillesi ja sinun on tunnettava ne henkilöt, jotka ajavat sinun asiaasi kohdemarkkinoillasi. Kun suusta-suuhun -alustat kasvavat ja perinteinen markkinointi menettää asemaansa, toisten asiakkaiden suosittelemat tuotteet ja palvelut ovat brändin arvon tärkeimmät mittarit. Verkossa koettu ruokkii suhteita yhteisön avainpelaajiin ja heidän yhteisöillään on suuri merkitys brändille. Kirja sisältää huippuhyviä uusia esimerkkejä brändin rakentamiseen 2.0 aikana. Miksi juuri Idols on niin suosittu kaikkialla maailmassa. Kuinka se saa sinut koukkuun, verkottaa sinut, on aina saatavilla ja on persoonallinen? 29 kolahdusta. A1+A2+A3+Y1.

MORGAN, ADAM
*Eating
 the Big Fish*

John Wiley & Sons
 2005
 978-0-470-23827-1
 (engl.)

★★ 3

Asiakkaat odottavat meiltä uusia ideoita. Nyt on tullut aikamme ja meidän iskettävä. On pysyttävä mukavuusalueen ulkopuolella ja säilytettävä tuoreus koko ajan. Ratkaisevaa ei ole sinänsä tuote vaan uudet markkinointi-ideat. Edelläkävijänä haastamme kaikki muut. Meidän brandiimme pääsee useasta eri suunnasta. Epävakaa lento on parempi kuin vakaa, koska voimme käyttää käsiohjausta. Anita Roddick claims always to try to do exactly the opposite of what the industry experts do. Miten erottaudut muista: murtaudu lähimenneisyydestäsi, rakenna majakkana loistava identiteetti, ole ajatusjohdaja, luo uudelleen arvioinnin symboleita, uhraa, ylisitoudu, käytä mainontaa ja julkisuutta ponnahtauslautana, sinusta tulee ideakeskeinen. Yritimme muuttaa markkinoinnin muttemme pystyneet. Nyt teemme yrittäjäyyskasvatuksen vallankumouksen ja siihen pystymme. Ideoita antava teos. 55 kolahdusta. Y3+A3+I1+B1. Täysin uudistettu ja laajennettu toinen painos.

OGILVY, DAVID
*Confessions of
 an Advertising
 Man*

Southbank Publishing
 2007
 978-1-904915-01-9
 (engl.)

★★ 2

Tämä kirja on julkaistu ensimmäisen kerran vuonna 1963. David Ogilvy oli yksi mainosmaailman kovimpia nimiä vuosikymmeniä. Häneltä on saanut oppinsa mm. Kirsti Paakkanen. Hyvät kampanjat voivat pyöriä monia vuosia menettämättä voimaansa. Davidin Dove -saippuan kampanja pyöri yli kolmekymmentä vuotta ja nytkin Dove on vahva merkki, joilla itsekin rasvaan vanhenevia käsivarsijani. Kannattaa mieluummin pitää vähän asiakkaita ja tehdä heille ”isompaa”. Silloin saa paremmin tyydytyksen työstään. Suurin osa liikemiehistä on kykenemättömiä originaaliin ajatteluun.

Heidän mielikuvituksensa on blokattu. Itse olen melkein kykenemätön loogiseen ajatteluun. Luovuuteni säilytän kuuntelemalla musiikkia, hoitamalla puutarhaa. Teen pitkiä kävelyretkiä maaseudulla. Pidän usein pieniä lomia, jotta aivoni saavat levätä – ei golfia, ei cocktailkutsuja, ei tennistä, ei bridgeä, ei keskittymistä; vain pyöräilyä. Sinun on oltava originelli ajattelija silloin kun myyt sitä mitä luot. Mikään organisaatio ei voi olla luova ilman että sen johdossa on poikkeuksellinen yksilö. Kirja sisältää paljon erilaisia käytännön ohjeita, jotka varmasti pätevät tänä päivänäkin.

Mitä sanot vaikka tästä: Älä koskaan käytä käänteistä väritystä esimerkiksi punaiselle pohjalle mustaa tai vielä pahempi mustalle pohjalle valkoista. Sitä on mahdoton lukea. Toivon, että TA Magazine ei enää tee näitä virheitä David Ogilvyä (1911–1999) kunnioittaakseen. Ostin kirjan Akateemisesta 1.3.2008, kun en mistään löytänyt suomalaista painosta. Kirja on markkinoinnin valtavirtaa tänäänkin 13.8.2019. 26 kolahdusta. Y1+A1.

GRÖNROOS,
CHRISTIAN*Palvelujen
johtaminen ja
markkinointi*WSOYpro 2009
978-951-0-34601-3

★★★ 3

Kirjan ensimmäinen painos voitti ProOeconomia – palkinnon vuonna 2002. Tämä kirjan kolmas, uudistettu painos on kauttaaltaan päivitetty ja siinä on mm. kokonaan uusi luku teollisuusyrityksen muuttamisesta palveluyritykseksi ja paljon uutta tutkimustietoa. Kirja auttaa ymmärtämään palvelu- ja suhdenäkökulman ominaispiirteitä ja olemusta. Se kertoo, miten yritys muutetaan palveluyritykseksi, kuinka yritys on palveluyritys ja miten palveluyritystä johdetaan. Luin tämän kirjan lokakuussa 2009 uudelleen kokonaan ja tulin vakuuttuneeksi, että tekijä on pysynyt taistossa mukana. Vielä lisäksi hän on kehittänyt palveluajattelua eteenpäin. Yritykset, jotka eivät kehitä kokonaisvaltaisia palvelutarjoomia vaan tarjoavat vain fyysisiä tuotteita tai ydinpalveluja, häipyvät pitkällä aikavälillä markkinoilta.

Palvelutarjooman johtamiseen kuuluu neljä vaihetta: palveluajatuksen kehittäminen, peruspalvelupaketin kehittäminen, laajennetun palvelutarjooman kehittäminen sekä imagon ja viestinnän johtaminen. Muista aina, että palveluyrityksen tuottavuutta ei arvioida yrityksen sisällä, vaan sen ulkopuolella. Useimmat nykyiset mittarit on kehitetty suljetuille järjestelmille. Asiakkaan vaikutus tuottavuuteen on erilainen kuin teollisuudessa. Tämä johtuu siitä, että asiakkaat osallistuvat palveluprosessiin ja vaikuttavat prosessin etenemiseen ja sen lopputulokseen. He saattavat vaikuttaa myös siihen, miten muut asiakkaat osallistuvat prosessiin ja kokevat prosessissa tuotetun laadun.

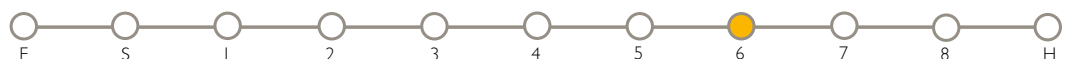
Asiakkaat pitää valita ja heitä pitää kouluttaa, motivoida ja valistaa niin, että he vaikuttavat palveluprosessiin osallistumisellaan myönteisesti asiakkaasta johtuvaan laatuun ja tuottavuuteen samoin kuin vuorovaikutuksesta johtuvaan laatuun ja tuottavuuteen. Asiakkaita on palkittava osallistumisesta itsepalveluun, ja heidän on haluttava osallistua siihen. Toiseksi on mahdollista parantaa asiakkaiden osallistumistaitoja. Suhteet ovat oppimiskokemuksia, joissa molemmat tai kaikki osapuolet tutustuvat toisiinsa ja oppivat harjoittamaan keskinäistä kanssakäymistään niin, että virheet, epäonnistumiset, laatuongelmat, tietokatkokset ja muut vaikeudet voidaan minimoida. P.S. Tämä kirja on suomennettu englanninkielisestä perusteoksesta. Ilman muuta tämä on tehtävä pakolliseksi kirjaksi myös Mondragonin yliopistoon. 36 kolahdusta. A3+A2+A1+Y1+Y2.

GUMMESSON, EVERT

*Many-to-many
-markkinointi*Talentum 2005
952-14-0966-5

★★★★ 3

Tämä kirja on merkittävä markkinoinnin uusien näkökulmien avaaja. Gummesson lanseeraa uuden markkinoinnin käsitteen, many-to-many-markkinoinnin, joka haastaa markkinoinnin käytännön ja teorian. Manyto-many tarkoittaa markkinointia verkostotaloudessa: markkinoijan, joka haluaa menestyä nykyisessä verkostoympäristössä, täytyy hallita suhde- ja vuorovaikutusverkostot aivan uudella tavalla ja toimintatapojaan uudistamalla muuttaa entiset verkoston passiiviset jäsenet, kuten kuluttajat, aktiivisiksi verkoston resursseiksi. Verkostot eivät välttämättä koostu vain ihmisten välisistä suhteista eivätkä organisaation ja ihmisen välisestä suhteesta eivätkä myöskään organisaatioiden välisistä suhteista. Verkoston solmukohdat voivat



- laajemmassa merkityksessä olla myös tietokoneita, muita tuotteita, tapahtumia, tavaramerkkejä ja paljon muutakin.

Kirjan ainutlaatuinen sanoma on tämä teesi: Kaiken markkinoinnin perusta ovat verkostot, jotka liittävät monimuotoisen maailmamme suhteet ja vuorovaikutukset tiettyyn yhteyteen. Markkinoinnissa ei rekrytoida vain uutta asiakasta, vaan siinä rekrytoidaan asiakkaan verkosto, oli kyse sitten yritysten välisestä markkinoinnista tai yrityksiltä kuluttajille suuntautuvasta markkinoinnista. Hyvä yhteiskunta ja hyvä markkinointi koostuvat arvoa luovista verkostoista. Harley-Davidson ja ystävämme Richard Teerlink ovat oivalta- neet, miksi asiakkaat haluavat ostaa moottoripyörän ja nimenomaan heidän tuotteensa. ”Harlikka” antaa asiakkaitten seurustelutarpeen tulla osaksi arvon luomista, joka taas luo suurempaa kysyntää ja uskollisempia asiakkaita. Verkostot ja järjestelmät voivat kasvaa jatkuvasti, niin suuriksi, että kukaan ei voi niitä hallita. Ja aina kun jossakin verkoston osassa tapahtuu jotain, siitä on seurauksia koko verkostolle. Meidän on kokeilemalla löydettävä keino hallita tilannetta. Onko markkinoinnin teorian tärkein näkökulma nykyisin vakaan tehokkaan vuorovaikutuksen mahdollistavan verkoston rakentaminen ja ylläpitäminen. 47 kolahdusta. A3+A2+A1+Y1+Y2+Y3.

LIBERMAN, AL
*The
 Entertainment
 Marketing
 Revolution,
 Bringing the
 Moguls, the
 Media, and the
 Magic to the
 World*

Financial Times 2002
 0-13-029350-4 (engl.)

★★★ 3

Koko viihdealan markkinointi on 500 miljardin globaali viihdeellinen markkinapaikka. Al Liberman on yksi viihdealan markkinointiguruja. Hän tuo eteemme koko showbisneksen kirjon. Ei ole mitään samanlaista kuin viihteen markkinointi. Ennen kuin voit alkaa myydä tuotetta, sinun on myytävä kokemus. Budjetit ovat valtavia ja niissä palaa suunnattomasti rahaa. Suunnittelu vie vuosia: tulokset tulevat yhdessä yössä. Menestys on huimaava ja niin ovat myös epäonnistumiset. Koko viihdeala muodostuu neljästä C:stä: 1) Content: varsinainen viihdetuote alkuperäisestä ideasta täydelliseksi tuotteeksi kuluttajalle asti. 2) Conduit: tuotteen toimittaminen teattereihin, kaapeleihin, satelliitteihin, maksullisiin TV-lähetyksiin, digitaalinen siirto jne.. 3) Consumption: se muoto, missä kuluttaja käyttää tuotetta esimerkiksi filmi, TV, CD-ROM, digibox, DVD, Web TV, kännykkä jne.. 4) Convergence: Kuinka erilaiset mediat ja teknologiat sopivat yhteen vaikuttaakseen viihdeteollisuuden globalisaatioon esimerkiksi TV vai PC, kännykkä, Internet ja simulaatiot. Viihdealalla brändit jylläävät. Brändäys on vakava ohjelma ja kaupallinen tukijärjestelmä, jossa tiimit suunnittelevat ennustaen tulevaisuutta ja joutuen melkein aina myös taiteellisen kritiikin kohteeksi. Fanchise-tuotteet kuten Mikki Hiiri, Teräsmies, Batman, Hämähäkkimies ja monet muut ovat usein päämediayhtiöitten tukipilareita.

Musiikin kautta avautuu parhaiten koko viihdeteollisuuden kirjo. Musiikki löytyy viihteen kaikilta sektoreilta ja on hyvä esimerkki markkinoinnin kohderyhmäajattelusta. Entäpä sitten urheilu, joka on kasvanut valtavaksi viihdeteollisuuden osa-alueeksi. Matkailu ja turismi lasketaan myös mukaan viihdeteollisuuteen. Huvipuistojen kohdalla selvitetään ”kokeellisen brän-

►►►

- däkseen” (experiental branding) käsitettä. Vierailu huvipuistossa on juuri sitä missä markkinointi ja viihde ovat toistensa leikkauspisteessä. Tässä yhteydessä on myös mahdollista ottaa muut brändit mukaan, jolloin partnerit saavat omaa näkyvyyttä. Kokeellisessa brändäyksessä hyödynnetään asiantuntemusta eri aloilta, esimerkiksi vähittäiskaupan, teknologian ja operaatioiden johtamisen alueilta. Kirjan lopussa vielä käsitellään tällaisen ison projektin muodostaminen ja luodaan katsaus viihdeteollisuuden muutoksiin ja tulevaisuuden haasteisiin. Erittäin kattava teos niille markkinoijille, jotka toimivat viihdeteollisuudessa. 30 kolahdusta. Y3+A3+A2+A1.

TROUT, JACK
Erilaistu tai kuole

Edita 2003
951-37-3856-6

★★ 2

Kun tuotteesi poikkeaa muista, pöyhkeile sillä. Jos tuotteessasi on upouusi piirre, se kannattaa ottaa kulmakiveksi, kun alat luoda siitä mielikuvaa eli positioida sitä. Kun nappaat aallon täsmälleen oikeaan aikaan, sinulla on erilaisuutesi ansiosta edessäsi pitkä ja voittoa tuottava matka. Erilaisuus tarkoittaa sitä, ettei ole samanlainen. Ainutlaatuinen yritys on ainoa lajissaan. Ilman todisteita väitteet erilaisuudesta jäävät pelkiksi väitteiksi. Erilaisuuden tulisi ilmetä kaikesta viestinnästäsi. Mainonnasta. Esitteistä. Kotisivuista. Myyntikampanjasta. Erilaisuutta ei voi korostaa liikaa. Erilaistaminen tapahtuu asiakkaan mielessä. Paras tapa ihmisten mieleen tunkeutumiseksi on monimutkaisuuden ja hämmingin vihaaminen. Viestinnästä on tehtävä niin yksinkertainen kuin suinkin mahdollista. Mahtava kirja, joka kuuluu jokaisen akatemialaisen lukuohjelmaan. 41 kolahdusta. Y1+Y3+A3+A2+A1.

BAREFOOT, DARREN
& SZABO, JULIE

*Friends with
Benefits –
A Social Media
Marketing
Handbook*

No Starch Press 2010
978-1-59327-199-2
(engl.)

★★ 2

Sosiaalisen median kirjoja olen lukenut viimeisen vuoden aikana ainakin satakymmentä kappaletta ja tässä on taas yksi. Nimensä mukaisesti kirja toimii käsikirjana sähköisen ympäristön rakentamisessa. Alan pikku hiljaa uskoa, että markkinoinnin säännöt ovat muuttumassa. Kirjan teemana on se, että asiakkaista voi tulla ystäviäsi ja siinä on omat etunsa, joita kirjassa käsitellään monipuolisesti. Esimerkiksi kirjasta selviää, miten voimme olla yhteydessä potentiaalisten asiakkaidemme kanssa ja liittyä heidän keskusteluihinsa.

Verkossa toimii ns. yhden prosentin sääntö: verkon käyttäjistä vain yksi prosentti luo sisältöä. Muut käyttäjät vain ”luurailevat” ja lukevat sivuja sen kummemmin osallistumatta. Suhdeluku voi tietenkin vaihdella eri sivuilla, mutta kirjoittajien kokemusten mukaan voit olla onnellinen, jos saat kommentin joka sadannelta yhtiösi blogin lukijalta. Sisällön tuottajille RSS-tilaajat ovat arvokkaita. He ovat vapaaehtoisesti hyväksyneet saavansa meiltä postia, äänikirjeitä ja videoita säännöllisesti. RSS-tilaajat muodostavat bloggaajan ydinjoukon, yhteisön uskollisimman osan. Tilaajien määrä siis kertoo Google Blog Searchin lisäksi blogisi suosion.

Sosiaalisessa mediassa on tärkeää myös vastata kommentteihin. Olemme kaikki mokomin rakentamassa suhteita. On vastattava säännöllisesti ja nopeasti. Löydämme ehkä samalla arvokasta tietoa ja etsimme mielenkiintoisia osapuolia kutsuaksemme heidät keskusteluun. Vastaa lyhyesti. Jos aiot vastata pitkästi, niin aloita mieluummin uusi keskustelu aiheesta. Kirjasta löytyy paljon hyviä vinkkejä myös Facebookin, Twitterin ja YouTuben käyttöön. Sähköisellä alustalla markkinointi on ennen kaikkea ystävien löytämistä. On paljon helpompaa saada ystävä suosittelemaan meitä tai ostamaan tuotteemme kuin ventovieras ihminen. 20 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+A.

ISOKANGAS, ANTTI
& VASSINEN, RIKU

*Digitaalinen
jalanjälki*

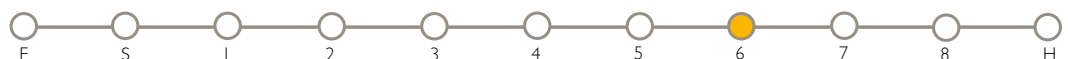
Talentum 2010
978-952-14-1511-1

★★ 2

Tekijät väittävät, että asiakkaat voittaa yritys, jolla on laajin ja tehokkain digitaalinen jalanjälki. Markkinointihälyn kasvaessa tehokas ja tulokselinen sisällöntuotanto on yhä tärkeämpää. Jos organisaatiosi ei osaa tuottaa sisältöjä kustannustehokkaasti ja oikeita kohderyhmiä kiinnostavasti, tulet häviämään kilpailun asiakkaiden sydämissä. Ja massasta erottuu vain kohderyhmää kiinnostavalla ja kilpailijoista erottuvalla sisällöllä.

Digitaalinen jalanjälki tarkoittaa tekijöiden mukaan sitä, miten yritys, organisaatio tai yksittäinen ihminen näkyy digitaalisissa viestimissä. Miten yrityksesi löydetään? Mitä yrityksesi sanoo siinä vaiheessa, kun ihmiset löytävät sinut? Ja minkälaisessa vuorovaikutuksessa olet potentiaalisten asiakkaiden kanssa, kun he hankkivat tietoa yrityksestäsi? Yritätkö synnyttää jalanjälkesi yksin vai tallaatko sitä yhdessä asiakkaidesi kanssa?

Tekijöiden mukaan suomalaisten yritysten suurimmat liiketoimintahaasteet ovat: 1) Organisaation muuttaminen asiakaslähtöiseksi. 2) Liiketoiminnan muuttuminen palveluliiketoiminnaksi. 3) Tuotteiden myyjästä ratkaisun tarjoajaksi. 4) Kansainvälistyminen. Suomi on pystynyt luomaan koko olemassaolonsa aikana tasan yhden globaalisti tunnetun brändin.



►► Sosiaalisessa mediassa on pohjimmiltaan kyse ihmisistä: ihmisistä jaka-
massa kokemuksiaan, ilojaan ja surujaan. Neljä peetä ei yksin riitä enää se-
littämään kaikkea mitä markkinoinnissa tapahtuu. Internet on muuttanut
perinteisen tuotteen dynamiikkaa siten, että yhä useamman tuotteen koko
käyttökokemus siirtyy verkkoon (uutiset, digitaalinen musiikki, pankkipalve-
lut). Internet muuttaa radikaalisti myös fyysisten tuotteiden käyttökokemus-
ta. Itse asiassa sosiaalinen media on nykypäivän CRM.

Sosiaalisessa mediassa kuuntelu on tärkeää. Jokaisen yrityksen tulee seu-
rata, mitä siitä puhutaan internetissä. Kun aloitat kuuntelemisen, tarkista en-
sin, mitä yrityksestä löytyy hauissa. Toivottavasti yrityksesi verkkosivu nousee
korkealle tai on ykkösenä hakutuloksissa. Mikäli ei ole, on ehkä aika vaihtaa
verkkosivujen toimittajaa. Kirja on ajankohtainen ja tuore johdanto sosiaali-
sen median ajatteluun, esimerkkeihin ja käytännön tekemiseen. 36 kolahdus-
ta. Y1+Y2+Y3+A3+A2+A1.

JUSLÉN, JARI
*Facebook-
mainonta –
Miten tavoitat
2 miljoonaa
suomalaista 10
minuutissa*

Akatemia 24/7 2013
978-952-930-8

★ 2

Kirja on käytännön opas, jonka avulla opit nopeasti suunnittelemaan ja
toteuttamaan mainoskampanjoita tarkasti rajatulle kohdeyleisölle, ha-
luamallasi aikataululla ja budjetilla. Kirjoittajan mukaan Internet-markki-
noinnin yksi kriittinen menestystekijä on liikenteen ohjaaminen verkkosi-
vustollesi, vieläpä siten, että sivustollesi suuntautuva liikenne kasvaa koko
ajan. Jokaisella Facebook-sivulla pitäisi olla sisältöstrategia, jonka ytimessä on
vuorovaikutus tykkääjien uutisvirrassa.

Vuorovaikutusta on julkaisusta tykkääminen, julkaisun kommentointi ja
julkaisun jakaminen. Tykkääjät ovat avainasemassa paitsi palvelujesi ostajina,
myös uusien tykkääjien hankkijoina. Jos tykkääjät ovat vuorovaikutuksessa
Facebook-sivusi julkaisujen kanssa, he markkinoivat julkaisuja omille Face-
book-kavereilleen. Uutisvirta on Facebook-käyttäjän tavoittamisen kannalta
paraatipaikka. Facebookin käyttäjä tulee ensimmäiseksi omalle etusivulle
aina käynnistäessään Facebookin selaimessaan. Facebookissa on vuorovaiku-
tus kaikki kaikessa.

Jokaisen Facebook-mainostajan kannattaa perehtyä syvällisesti sosiaa-
lisen graafin hyödyntämiseen omien mainoskampanjoiden kohdeyleisöjen
muodostamisessa. Tekstiä käytetään Facebook-mainoksissa vähän. Otsikkoon
mahtuu enintään 25 merkkiä, mainostekstiin enintään 90 merkkiä, välilyön-
nit ja välimerkit mukaan lukien. Kaikki oleellinen on saatava mahtumaan
115 merkkiin. Mainoksessa on oltava kolme tärkeää viestiä: Merkitys – miksi
tämä mainos on tarkoitettu juuri minulle. Lupaus – mitä saan, jos reagoin
tähän mainokseen. Toimintakehotus – mitä minun pitää tehdä seuraavaksi.

Facebook-mainokset ovat määrämuotoisia. Niissä on aina otsikko, mai-
nosteksti ja kuva, joka on tärkein huomioarvotekijä ja sen vaikutus mainoksen
tehokkuuteen on jopa 60–70 prosentin tasolla. Tekstin voi tehdä osoitteessa
<https://www.facebook.com/ads/adboard>. Tällä sivulla voit nähdä mainoksia,

►►

- jotka on kohdistettu sellaiselle kohderyhmälle, johon sinä Facebookin käyttäjänä kuulut. Kohdentaminen on Facebook- mainonnan tuloksellisuuden kannalta kaikkein tärkein osa-alue, johon voit itse vaikuttaa. Kirjassa on paljon erilaisia esimerkkejä ja täyttä asiaa. Tulee sellainen olo, että on tehtävä heti ensimmäinen Facebookkampanja. 20 kolahdusta. Y1+Y3+A3+A2+A1.

JUSLÉN, JARI

Netti mullistaa markkinoinnin – Hyödynnä uudet mahdollisuudet

Talentum 2009
978-952-14-1450-3

★★★ 3

Tässä on todella hyvä ja ajankohtainen kirja. Meneillään on markkinoinnin historian merkittävin mullistus; suurin osa markkinointiin liittyväs- tä tekemisestä ja sisällöstä siirtyy nettiin. Ei siitä syystä, että markkinoijat niin päättävät, vaan siksi, että asiakkaat niin haluavat. Markkinoinnin muutos koskettaa kaikkia organisaatioita. Kirja kertoo, miten internetin mahdollisuudet muutetaan vuorokauden ympäri toimivaksi markkinointikoneis- toksi. Mahtavat 204 kolahdusta. Netti yhdistää ihmiset, tiedonvälityksen ja ideoiden levittämisen, muuttaen lopulta myös markkinoinnin osaksi suurta keskustelua, jossa jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa. Internetissä asiakkaat eivät ole passiivisia markkinointiviestien vastaanottajia, vaan aktiivisia osallis- tujia ja sisällön tuottajia, joilla on halua ja mahdollisuuksia vaikuttaa. Suurin muutostarve kohdistuu markkinointiajatteluun.

Sisältö nousee markkinoinnin tärkeimmäksi kilpailukeinoksi, koska in- ternetissä sisältö on voima, joka saa ihmiset toimimaan. Sisällön määrä yhdis- tettynä pitkien avainsanojen taitavaan käyttöön on keino merkittävästi lisätä markkinointisi tavoitettavuutta internetissä. Blogi on tehokas tapa julkaista avainsanoihin kytkettyä tekstisisältöä, joka näkyy tehokkaasti hakukoneissa ja edistää tällä tavalla sisältösi löydettävyyttä. Aloita siitä verkostosta, joka sinul- le on kertynyt. Helpointa on hankkia linkkejä niiltä tahoilta, joihin sinulla on toimivat suhteet ja sellainen yhteinen intressi, jonka edistämiseksi linkittä- minen sivustoillesi on järkevää. Tavoitteena on saada tärkeiden blogien omis- tajat suosittelemaan sivustoasi omissa blogeissaan lisäämällä blogiisi osoittava linkki. Loistava kirja. 204 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+A3+A2+A1.

LEINO, ANTTI

Dialogin aika – Markkinoinnin & viestinnän digitaaliset mahdollisuudet

Infor 2010
978-952-5123-89-0

★★ 2

Kirja vie meidät internetin digitaaliseen maailmaan markkinoinnin ja viestinnän näkökulmasta. Verkosta on tullut toiseksi tärkein media te- levision rinnalle (televisio 37 %, internet 26 %, paperiset sanomalehdet 21 %, radio 13 %). Tämä olisi tekijän mukaan otettava huomioon kampanjan suunnittelussa. Lisäksi kampanjoita voi nyt seurata Google Analytics-seuran- tatyökalulla (www.google.com/analytics) ja kirjoittaja kehottaa opettelemaan sen helpon käytön.

Hakusanamainonnassa ajatuksena on kerätä hakukoneesta mainonnan avulla kävijöitä ja potentiaalisia asiakkaita omalle sivustolle. Hakusanamai- nonta perustuu valitsemissi avainsanoihin, jotka ostat hakukoneelta. Kirjoit- tajan nyrkkisääntö on: 100 sanaa tuo trafiikkia sivustollesi, 20 sanaa näistä luo toimintaa ja 3 sanaa näistä tuo myyntiä sivustollesi. Haasteena on löytää ►►

- nopeasti nuo 5–20 tärkeintä sanaa ja lausetta. Hakusanamainonta on AdWordsin avulla varsin vaivatonta. Kirjasta löytyy tästäkin asiasta selkeät ohjeet.

Tekijän mukaan markkinoijan tulee muistaa muutama perussääntö, joita noudattamalla sivun löydettävyyks paranee luonnostaan. Hakukoneoptimoinnissa korostuu kolme näkökulmaa: sisältö, linkitys ja tekniikka. Yksittäinen sivu optimoidaan 1–2 hakusanalle tai -lauseelle, korkeintaan kolmelle. Linkitykseen liittyy myös neuvoja. Lähetä uusi sivusto kaikkiin hakukoneisiin. Googlella tämä onnistuu osoitteessa www.google.com/addurl.html. 40 kohdusta. A3+A2+A1. Hyvä kirja.

MATTINEN, HANNU
& SIERLA, SINIKKA

*Tutkimusmatka
lojaliteetti-
markkinointiin*

Talentum 2009
978-952-14-1453-4

★★ 2

Kirja kertoo siitä, että markkinoinnin maailma on muuttunut: toiminta on siirtynyt digitaalisiin ympäristöihin, asiakkaat osallistetaan liiketoiminnan kehittämiseen ja yritykset verkottuvat asiakkuustyössään. Avainhuomio on, että digitaalisuuden aikakausi on johtanut asiakkuustyön jääkauteen. Palveleminen on unohtunut ja asiakkuudet ovat heitteillä. Asiakkaita ei enää puhutella tunteella, eivätkä markkinoijat osaa pitää asiakkaitaan virkeinä. Toisaalta asiakkuus toteutuu yhä enemmän digitaalisissa ympäristöissä, joissa asiakasta palvellaan kotisivujen, sähköisten uutiskirjeiden ja mobiilin kautta tavoitteena dialogin aikaansaaminen.

Sosiaalisen median aika on jo täällä, mutta siihen tarttuminen liiketoiminnan kehittämisen palautekanavana näyttää olevan yrityksille vaikeaa. Erilaisia yhteisöjä ja heimoja suunnitellessa on ajateltava asiakaslähtöisesti: tue käyttökokemusten laajentamista, pidä hyvä ote yhteisön hallintaan mutta älä hae valtaa, jota et voi ottaa ja tee yhteisöstä helppo toteuttaa, arkinen ja maanläheinen. Hyvät käyttökokemukset sitouttavat asiakasta pitkälle tulevaisuuteen, kun taas heikot voivat romuttaa asiakkuuden heti alkumetreillä. Markkinoijan tehtävänä on toimia valmentajana. Asiakasta opastetaan, hänelle ehdotetaan käyttötapoja ja asiakasyhteisö valjastetaan molempia osapuolia tukevaan toimintaan. Ostotapahtuman jälkeen markkinoijan rooli muuttuu promoottorista valmentajaksi. Yritys, joka aktiivisesti lähtee rekrytoimaan asiakkaitaan valmennuksensa piiriin voi huomata, että valmennukselle onkin huomattavasti enemmän kysyntää kuin he olivat alun perin kuvitelleetkaan.

Valtaosassa digitaalisen ympäristön asiakassuhteissa puuttuu juoni – kuinka asiakasta johdatellaan eteenpäin asiakkuudessa (A3 > A2 > A1) niin, että asiakkuus pysyy jatkuvasti relevanttina ja syvenee entisestään. Kun asiakkaiden kohtaaminen kasvotusten vähenee, tunnetason ja läheisyyden ylläpitäminen tulee haastavammaksi. Jatkokertomusten rakentaminen nivoo asiakkuuden eri episodit luontevasti yhteen. Kuinka moni markkinoija osaa rakentaa jatkokertomuksia kuten esimerkiksi ”Salatut Elämät”. Entä organisoitumaan tiiminä taitavasti tällaisen juonen edistämisen ympärille? Asiakkaalle tulisi esittää kysymyksiä silloin, kun asiakassuhde on positiivisesti lämmitetty. Myönteiset kokemukset ruokkivat asiakkaan halua edistää yhteis-

- työtä osaltaan. Asiakas, jolla ei ole vielä kokemuksia, ei osaa sanoa, mitä hän tahtoo. Kylmä asiakas antaa kylmiä vastauksia. 38 kolahdusta. Paljon jäi auki, mutta paljon tuli uusia ideoita. Y1+A3+A2+A1.

SALMENKIVI, SAMI &
NYMAN, NIKO

*Yhteisöllinen
media ja
muuttuva
markkinointi*

Talentum 2007
978-952-14-1239-4

★★ I

Tässä vasta kirja, joka vie meidät kirkkaasti uudelle vuosituhannele. Markkinointi on todella murrosvaiheessa. Internetistä on tulossa tärkein markkinointimedia ja se perustuu yhteisöllisyyteen. 4 P on nyt CREF. Yritysten on internetin aikakaudella panostettava uudenlaiseen yhteistyöhön asiakkaiden kanssa ja tarjottava asiakkailleen kokemuksia. Markkinointiajattelu muuttuu rakenteellisesti, kun markkinoinnista tulee aidosti kaksisuuntaista ja kampanja-ajattelun rinnalle luodaan pidempiaikaisia markkinointipalvelumalleja, joiden avulla asiakkaat saadaan tuottamaan lisäarvoa itselleen ja samalla yritykselle. Kun muut mediat ohjaavat asiakkaat internetiin ja kaikkien perinteisten medioiden parhaat ominaisuudet yhdistetään vuorovaikutteisuuteen, internetistä tulee voimakkain väline, jolla yritysmielikuvaa voidaan muokata ja rakentaa. Tässä kirjassa esitetty uudenlainen markkinointiajattelu erilaiselle näkökulmalle yrityksen ja asiakkaan välisestä rooleista kuin perinteinen malli, jossa rakennetaan tarjooma ja suostutellaan asiakkaita tarjottujen tuotteiden tai palvelujen käyttäjiksi. Ydinkysymys ei ole enää, miten yritys saavuttaa kohderyhmänsä ja puhuttelee sitä tehokkaasti.

Hinnan korvaa uudessa mallissa ansaintamalli (revenue model). Tuotteesta tulee uudessa markkinoinnin kaavassa kokemus (experience). Haluamme palveluiden, ulkomaanmatkojen, yritystilaisuuksien ja esimerkiksi kampaamokäyntien olevan merkittäviä elämyksiä, jotka erottavat ne arjesta. Kokemuksellisuus on yhä tärkeämpi osa nykyarkkinointia. Asiakas kerää kokemuksia tapahtumista, palveluista, markkinoinnista ja tuotteista. Yritysten tuotteiden pitäisi olla kokemuksia, ja niiden markkinointiviestinnän tulisi synnyttää tarinoita, joita ihmiset voivat kertoa eteenpäin.

Sijainnin uudessa markkinointikaavassa korvaa löydettävyys (findability), joka tarkoittaa sitä, kuinka helposti tuote, brändi tai henkilö on löydettävissä sattumalta tai hakuprosessin seurauksena. Jos yritystä ei löydetä, sitä ei ole olemassa. Tämä CREF-malli on mielenkiintoinen ja jälleen mullistava ajattelusuunta, joka jatkaa eteenpäin Experience Economyn neljän E:n k

7.

Innovointi

UUDET KIRJAT 30. PAINOKSEEN

HARARI, YUVAL NOAH: Homo Deus, A Brief History of Tomorrow, Vintage 2016

HILTUNEN, ELINA: Tulossa huomenna – Miten megatrendit muokkaavat tulevaisuuttamme, Docendo 2019

JÄRVILEHTO, PAAVO & JÄRVILEHTO, LAURI: PIM – Olet luova, Tuuma 2019

KIURU, TIMO: Päiväkirja luovuudesta ja luopumisesta, Cozy Publishing 2019

PÖLÖNEN, PERTTU: Tulevaisuuden lukujärjestys, Otava 2019

SIUKONEN, TIMO & NEITTAANMÄKI, PEKKA: Mitä tulisi tietää tekoälystä, Docendo 2019

KEHYSKERTOMUKSET

PARTANEN, JOHANNES: Mitä tiimivalmentajan tulee tietää innovoinnista?

PÖLÖNEN, PERTTU: Tulevaisuuden lukujärjestys, Otava 2019

7.1. TULEVAISUUS

HARARI, YUVAL NOAH: Homo Deus, A Brief History of Tomorrow

HILTUNEN, ELINA: Tulossa huomenna – Miten megatrendit muokkaavat tulevaisuuttamme

HONKELA, TIMO: Rauhankone

WILENIUS, MARKKU: Tulevaisuuskirja

7.2. LUOVUUS JA LUOVA AJATTELU

HUOTILAINEN, MINNA & SAARIKIVI, KATRI: Aivot työssä

JOHNSON, STEVEN: Where Good Ideas Come from?

JÄRVILEHTO, PAAVO & JÄRVILEHTO, LAURI: PIM – Olet luova, Tuuma 2019

KIURU, TIMO: Päiväkirja luovuudesta ja luopumisesta, Cozy Publishing 2019

RAAMI, ASTA: Älykäs intuitio

PENTLAND, ALEX: Social Physics

7.3. INNOVAATIOT JA INNOVAATTORIT

DENNING, PETER J. & DUNHAM, ROBERT: The Innovator's Way

TUOMINEN, SAKU & LINDROOS, KATJA: Ravistettava

7.4. INNOVATIIVINEN YRITYS JA LUOVAN KULTTUURIN RAKENTAMINEN

HASSI, LOTTI & PAJU, SAMI & MAILA, REETTA: Kehitä kokeillen – Organisaation käsikirja

LIPSANEN, JUHO & LAAKSO, HANNU: Operaatio täyskäännös

TUULENMÄKI, ANSSI: Lupa toimia eri tavalla

7.5. LUOVAN KULTTUURIN JOHTAMINEN

NONAKA, IKUJIRO & TAKEUCHI, HIROTAKA: The Knowledge-Creating Company

NORMANN, RICHARD: Normannin liiketoimintateesit

STÅHLE, PIRJO & WILENIUS, MARKKU: Luova tietopääoma

7.6. INNOVATIIVISUUDEN VAATIMUKSIA OPPIMISELLE

LEHTONEN, TIMO: Tiimiakatemia® – Kuinka kasvaa tiimiyrittäjäksi?

TUOMINEN, SAKU & POHJAKALLIO, PEKKA: Työkirja – Työelämän
vallankumouksen perusteet

VARAMÄKI, AKU: Future proof, tulevaisuuden työkirja

VENKULA, JAANA: Epävarmuudesta ja varmuudesta

WAGNER, TONY: Creating Innovators

PARTANEN,
JOHANNES

*Mitä tiimi-
valmentajan
tulee tietää
innovoinnista*

Tiimiakatemia Global
2019
978-952-69192-1-8
(PDF)

Tämä kirja on kirjoitettu tukemaan erityisesti Tiimimestarikoulutuksen innovointiteemaa. Uskon, että tämän tekstin lukemalla innovointijakso ”aukeaa” entistä paremmin. Noin satakuusikymmentäsivuisen kirjan pääkapaleet ovat: tulevaisuus, luovuus ja luova ajattelu, innovaatiot ja innovaattorit, innovatiivinen yritys, luova kulttuuri ja oppiminen. Tekstissä toistuvat samat asiat monesta eri näkökulmasta, koska Tiimiakatemia® on itsessään innovaatio. Niinpä jokaisen luvun voi lukea omana kokonaisuutena. Kirja on vapaasti ladattavissa sivuillamme (www.tiimiakatemia.com).

Innovointi on aina ollut erittäin tärkeää Tiimiakatemiassa. Itselleni on 26 vuoden aikana kertynyt runsaasti muistiinpanoja luovuudesta ja innovoinnista. Ei ihme, koska kaksi kuudesta Tiimiakatemian alkuperäisistä arvoista ovat ”Jatkuvat kokeilut” ja ”Jatkuva uuden synnyttäminen”. Muut arvot ovat käytännönläheisyys ja tekemällä oppiminen, yrittäjäyys, matkustaminen ja ihmissuhteet. Nyt 26 vuotta myöhemmin tuntuu siltä, että innovointiajattelu on entistäkin tärkeämpää kaikilla toimialoilla. Mikään yhteisö, yritys tai organisaatio ei menesty ilman innovatiivista ja luovaa otetta yhä nopeammin muuttuvassa toimintaympäristössä.

Koen, että Tiimiakatemia on elänyt tulevaisuudessa jo 26 vuotta. Tiimiakatemia on itsessään innovaatio, jolla on tunnettuutta ja oma käyttäjäyhteisönsä. Silti vielä tänäkin päivänä joutuu aika ajoin vastaamaan kysymykseen, mikä on Tiimiakatemia? Siihen on haastava vastata. Paras vastaus on mielestäni edelleen huippufilosofi ja Tiimiakatemikko Esa Saarisen esittämät teesit Tiimiakatemian 15-vuotisjuhlassa 18.1.2008:

Teesi 1:

Elämyksellisen oppimisen kunniataululla Tiimiakatemia on ykkösenä. Harva käyttää koko potentiaaliaan mutta Tiimiakatemia käyttää.

Teesi 2:

Toisten tehtävä on selittää, Tiimiakatemia toimii. Ehkä Tiimiakatemia on mahdollinen, koska se on todellinen. Tiimiakatemia haluaa synnyttää sellaista, mikä on uutta ja antaa muiden selittää. Suurin osa ihmisistä ei tule koskaan käsittämään Tiimiakatemiaa ja miten se toimii.

Teesi 3:

Tiimiakatemia tuo unelma-ajattelun takaisin ammatilliseen koulutukseen. Järjestelmien kehitys ei välttämättä takaa unelmia. Ei vain palvella järjestelmää vaan tehdään jotain uutta. ►►



Teesi 4:

Tiimiakatemia ammentaa nuoruuden vilpittömyydestä ja riemusta, ilmeisesti ainoana koulutusinstituutina Suomessa. Tiimiakatemian riemukkuus synnyttää skepsistä ihmisissä, jotka selittävät. Vilpittömyys ja riemu on myönteistä.

Teesi 5:

Rajojen rikkomisen ja keppihyypiöinnin ikuisessa kamppailussa Tiimiakatemia valitsee innostuksen. Keppihyypiöiden mielestä kaikkia asioita pitää kontrolloida, ja siksi tämä taistelu on oleva loputon.

Teesi 6:

Tiimiakatemian ytimessä ovat samat arvot kuin koko suomalaisessa arvomaailmassa: pragmatismi ja tasavertaisuuden henki.

Teesi 7:

Tiimiakatemia nousee yhteisöllisyydestä, mutta takana on yksilö, joka panee kaikkensa peliin.

PÖLÖNEN, PERTTU

*Tulevaisuuden
lukujärjestys*

Otava 2019
978-951-1-35767-4

★★★ 3

UUSI!

Tulevaisuuden taitoja ei voi opettaa opettajalta oppilaalle kuten kertotaulua tai kielioppia. Monet tulevaisuuden taidoista opitaan kokeilemalla, virheiden ja onnistumisten kautta. Kirja on kirjoitettu meille kaikille. Emme voi olla varmoja mitä taitoja tulevaisuudessa tarvitsemme, vaikka ennusteet ja raportit antavat suunnan. Viisainta olisi kehittää niitä taitoja, joita tarvitsee läpi elämän. Lukujärjestyksestä löytyy niitä taitoja, joista tulevaisuuden pärjäämisessä on todella kyse. Kirja keskittyy niihin taitoihin, jotka kantavat vielä 20 vuoden jälkeen. Elinikäinen oppiminen kannattaa aloittaa elinikäisistä taidoista. Jos taito korostuu tulevaisuudessa, se on Pertun mielestä ansainnut paikkansa kirjassa. Otsakkeet tässä paperissa ovat Pertun keksimät tulevaisuuden oppiaineet.

Tulevaisuus ja teknologiat

Tulevaisuudessa meidän hyvä tietää perusasiat tekoälystä, robotiikasta, virtuaalitodellisuudesta, lohkoketjuista, nanoteknologiasta ja synteettisestä biologiasta samalla tavalla kuin tänä päivänä ymmärrämme, miten tietokonetta käytetään, mikä internet on ja mitä puhelimella voi tehdä. Perttu kehottaa keskustelemaan säännöllisesti omien ystäviensä kanssa tulevaisuuden teknologioista, esimerkiksi tekoälystä.



►► Uteliaisuus ja kokeilu

Ihminen ei voi olla sivistynyt, jos hän ei ole utelias. Maailma tarvitsee heitä, jotka esittävät kysymyksiä. Tulevaisuus on uteliaiden. Heidän, joita muutos kiehtoo. Olemme uteliaisuudellemme kaiken ihmiskunnan kehityksen velkaa, sillä jokaisen läpimurron, niin ison kuin pienen, takana on ollut kiinnostus kokeilla. Esimerkiksi Einstein ei pitänyt itseään erityisen taitavana tai lahjakkaana, vaan ainoastaan intohimoisen uteliaana.

Historiassa uteliaisuus on usein nähty niskuroimisena auktoriteetteja vastaan. Meidät pitäisi kannustaa uteliaisuuteen, sillä ei ole parempaa seuraa kuin utelias kaveri. Meidän ei kannata torjua uteliasta ihmistä, vaan meidän pitäisi yrittää löytää tuo sama uteliaisuus ja into itsestämme. Miten voisimme viljellä uteliaisuuttamme arjessa tai miten onnistuisimme muuttamaan uteliaisuuden toiminnaksi? Ei riitä, että meitä kiinnostaa. Uteliaisuuden pitää näkyä. Älä anna kenenkään lannistaa uteliaisuuttasi.

Luovuus ja improvisaatio

Tänä päivänä tarvitaan meissä kaikissa piilevää luovuutta. Kyse on leikitä, uteliaisuudesta, mielikuvituksesta ja hauskanpidosta. Uusien ongelmien edessä tarvitsemme eritavoilla ajattelevia, luovia ihmisiä etsimään ratkaisuja. Tarvitsemme luovuutta aina, kun aloitamme jonkin prosessin ilman, että tiedämme lopputuloksen täydellisen tarkasti. Historia on osoittanut mielenkiintoisen seikan luovuudesta. Nimittäin poikkeuksellisen luovilla ihmisillä on ollut enemmän huonoja ideoita kuin heidän kollegoillansa. Muista, että virheet ovat oleellinen osa prosessia.

Ongelmanratkaisutaidot ja sopeutumiskyky

Ongelmanratkaisutaidot ovat aina olleet sopeutumisen kannalta keskeisiä, mutta nopean muutoksen aikana ne korostuvat. Tulevaisuus tuo mukanaan ennen näkemättömät haasteet, ja hyvälle idealle on tilausta. Seuraavan 10 vuoden aikana monet nyt käytössä olevat ohjelmistot ja laitteet vanhentuvat ja meiltä vaaditaan yhä enemmän kykyä sopeutua muutoksiin ja omaksu tietoa. Koska työ tulee olemaan pääasiassa ongelmien ratkaisua, monipuoliset taidot, joilla ongelmia voi ratkaista, ovat paras mahdollinen investointi.

Jos tulevaisuudessa olisi jäljellä vain yksi työ, se voi Pertun mielestä olla luova ongelmanratkaisija. Suurimmat oivallukset tulevat oman alan ulkopuolelta. Esimerkiksi television haastaja ei tullut televisiobisneksen sisältä, vaan internetin videopalveluista. Olipa kyseessä mikä ala tahansa, vain harva ongelma ratkaistaan kuplan sisällä. Jokainen ammattikunta edustaa omaa tapansa ajatella ja ratkaista ongelmia, ja he ovat kaikkia yhtä paljon oikeassa tai väärässä. Tarvitsemme ristipölytystä. Tiimiakatemiakin syntyi yrittäjien, liikemaailman, opetusalan ja eri-ikäisten ihmisten yhteistyöllä. ►►

= kirja, joka kertoo sinulle, mistä on kysymys oppimisen muutoksessa tänään ja huomenna.

►► Intohimot ja luonne

Luonne ja intohimot ovat metataitoja, joiden kehittämiseen ei löydy oikeita. Niitä voi kehittää vain tutkistelemalla itseään. Osaatko kuvailla luonnettasi ja kertoa intohimostasi? Luonteenlaatumme on meidän arvokkain omaisuutemme, sitä pitää myös kehittää aktiivisesti. Intohimot taas saavat meidät ponnistelemaan enemmän ja antamaan kaikkemme. Yhdessä nämä kaksi muodostavat kombinaation, jolla menestyt tulevaisuudessa.

Pertun mielestä meidän pitää toteuttaa itseämme monipuolisesti, kannustaa toisiamme erilaisten vaiheiden läpi ja kehittää päällekkäisiäkin rooleja. Itse koen olevani ainakin seuraavissa rooleissa: Johannes Lukija, Johannes Kirjoittaja, Johannes Yrittäjä, Johannes Valmentaja, Johannes Puoliso, Johannes Rotary, Johannes Iskä. Rooleja voi tulla lisääkin ja useita on pudonnut jo pois. Maailman muuttuessa on kyettävä joustamaan. Eteen voi tulla myös sellaisia rooleja, joita ei ole vielä olemassakaan.

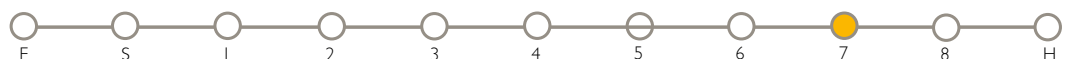
Ammattien ja tittleiden sijaan meidän pitäisi määritellä itsemme taitojen ja kompetenssien kautta. Perttu ottaa esimerkiksi opettajan. Opettajan työ on paljon enemmän kuin pelkkää tehtävien antamista ja tarkistamista, sen pystyisi konekin tekemään. Opettajan työ on ennen kaikkea kommunikointia, opettaja tuo monimutkaiset asiat ymmärrettävään muotoon ja auttaa oppilaita oivaltaan ne. Ammatit muuttuvat ja Perttu ehdottaakin, että ammattinimikkeiden sijaan tarvitsemme sanoja, jotka kuvaavat tekemistä: kirkastaja (tämä ehkä sopisi itsellekin ja opettajille), välittäjä, kampanjoija, ratkaisija, yhdistäjä, värittäjä, kollaboraattori ja niin edelleen.

Kommunikaatio ja tarinankerronta

Tarinat ovat olleet aina tärkeitä, mutta tulevaisuudessa ne ovat yhä tärkeämpiä. Globaalissa maailmassa tarinat luovat yhteyden erilaisten ihmisten välille. Olisi sietämätöntä elämää ilman yhteyttä toiseen ihmiseen. Me olemme olemassa toisiamme varten eikä kukaan selviä ilman vuorovaikutusta. Vuorovaikutustaidot ovat jatkuvassa muutoksessa: tarpeemme kokea yhteys toisiin ihmisiin ei muutu, mutta digitaalisessa ajassa meidän on opittava perusteet uudestaan. Tarinankerrontaa ja kommunikaatiota pitää opettaa, koska maailman etevimmätkin ideat jäävät hyödyntämättä, jos henkilö ei osaa kertoa niistä.

Kriittinen ajattelu ja tulkinta

Kriittinen ajattelu on ennen kaikkea kysymysten esittämistä ja siihen liittyvät monet lukujärjestyksen taidot. Kriittinen ajattelu vaatii luovuutta, sopeutumista, uteliaisuutta ja reflektointia. Se on ennen kaikkea kykyä esittää mahdollisimman hyviä kysymyksiä. Olemme tottuneet kysymään sellaisia kysymyksiä, joihin on olemassa oikea tai väärä vastaus, ja tähän on perustunut koko koulutuksemme. Nyt tarvitsemme kysymysten vallankumouksen. Tulevaisuudessa tulkinta on arvokkaampaa kuin muistaminen. Samalla pääsemme pois oikean ja väärän vastauksen paineesta.



= kirja, joka kertoo sinulle, mistä on kysymys oppimisen muutoksessa tänään ja huomenna.

- ▶▶▶ Samalla kun lukeminen vähenee, tietoa hankitaan entistä enemmän katselemalla ja kuuntelemalla. Pitäisikö lukutaidon käsitettä laajentaa ja alkaa puhua tulkintataidosta, koska on niin monia tapoja saada informaatiota. Kun kohtaamme tulevaisuuden suuria haasteita politiikan ja talouden (korona?) saralla, meidän pitää lähestyä niitä, ei tieteen ja taiteen, vaan myös kulttuurin ja historian näkökulmasta. Kun mediassa nostetaan jokin asia esille, mikä tulkintatapa sen taustalta löytyy. Jokainen ajatus, ratkaisu ja malli tehdä asioita on oman aikansa tuote, jonkinlainen tulkinta. Tulevaisuudessa meidän tulee osata tulkita vanhoja ratkaisuja, jotta osaamme miettiä myös uusia.

Yrittäjyys ja tiimityöskentely

Yrittäjyys on vastuunkantoa, oma-aloitteisuutta ja itsensä johtamista. Tulevaisuudessa tarvitsemme lisää yrittäjän asennetta. Yrittäjyys on Pertulle ajattelutapa, jossa ensiksi identifioidaan ongelma, sitten luodaan visio sen ratkaisemiseksi ja sen jälkeen toteutetaan suunnitelma yksin tai yhdessä ison tai pienen tiimin kanssa. Tulevaisuuden työelämä vaatii oma-aloitteisuutta ja kykyä tehdä yhteistyötä. Hyvä uutinen on se, että me itse asiassa kaikki olemme jo yrittäjiä. Yrittäjän asennetta pitää vain vahvistaa. Yrittäjyyttä ja tiimityöskentelyä pitää opettaa, koska tulevaisuuden työelämä tulee pirstaloitumaan. Osaamisen päivittäminen vaatii yrittäjähenkisyyttä. Yrittäjänä olet vapaa tekemään omista taidoistasi ja kiinnostuksenkohtaistasi itsellesi työuran.

Tarvitsemme uuden polven intohimoisia yrittäjiä, jotka operoivat ja tekevät yhteistyötä suomalaisina globaalissa maailmassa. Perttu kysyy: Vaikka Suomessa on yksi parhaista koulutusjärjestelmistä, missä ovat meidän bilgate-simme, markzuckerbergimme ja stevejobsimme? Pulpeteissamme istuu paras mahdollinen aines nuoria, joiden pääkopassa on maailman paras potentiaali. Mutta olemmeko onnistuneet muuttamaan maailman parhaan koulutusjärjestelmän maailman parhaiksi menestystarinoiksi? Tulevaisuudessa yrittäjyys tulee korostumaan elämäntapana. Jos me emme Suomessa ratkaisen isoja ongelmia, niin ketkä sitten?

Pertun mielestä lapsille ja nuorille pitäisi luoda enemmän tilaisuuksia, joissa he pääsisivät harjoittelemaan taitoa myydä ideoita ja tuotteita. Nettiin tehtäviä kampanjoita varten pitäisi osata kertoa houkutteleva tarina, perustella kampanjan tarpeellisuus ja luoda strategia, miten käytössä oleva aika hyödynnetään mahdollisimman hyvin. Koskaan ei ole ollut niin hyvää aikaa olla yrittäjä kuin nyt.

Pitkäjänteisyys ja kärsivällisyys

Jos haluaa saavuttaa elämässään jotain merkittävää, pitää oppia olemaan pitkäjänteinen ja kärsivällinen. Kaikista tärkeimmät asiat vaativat suunnitelmallisuutta, vaivannäköä, sinnikkyyttä ja periksiantamattomuutta. Ystävyys, rakkaus, luottamus tai menestys eivät tapahdu hetkessä. Joidenkin asioiden oppimiseen kuluu kuukausia, vuosia, ehkä jopa puoli elämää, mutta ne asiat

▶▶▶

= kirja, joka kertoo sinulle, mistä on kysymys oppimisen muutoksessa tänään ja huomenna.

- ▶▶ olet oppinut kunnolla. Pitkäjänteisyys tuo merkityksellisyyttä ja kärsivällisyys on hyve. Ne ovat taitoja, joita voi oppia. Meidän ei tulisi tavoitella onnellisuutta, vaan merkityksellisyyttä. Onnellisuuden saa nopeasti, merkityksellisyys tulee ajan kanssa. Pitkäjänteiset ihmiset jäävät historiaan.

Hyvinvointi ja itsetuntemus

Digitalisaatio tulee vain kiihtymään ja kaikki tapahtuu entistä nopeammin. Mielenterveyden kulmakivi on hallinnantunne. Luottamus siihen, että voi tehdä itse elämästä parempaa. Minä pystyn. Ilman toivoa paremmasta emme jaksaisi katsoa tulevaisuuteen. Epävarmassa tulevaisuudessa meidän pitää osata sietää sitä, että emme voi hallita kaikkea. Onnellisuutemme ei voi perustua enää ennustettavuuteen. Hyvinvointimme pohja tulevaisuudessa on epävarmuuden sieto ja usko omaiin kykyihin. Kehittyvä ihminen on onnellinen. Muutoksen ei pidä viedä merkitystä, vaan mahdollistaa se.

Myötätunto ja rehellisyys

Perttu uskoo vahvasti, että menestymistä vahvimmin tukeva ominaisuus tulevaisuudessa on myötätuntokyky. Kehitä myötätuntoasi ja saat sen mukana kaiken muun. Empatiakyky on auttamisen perusta, mutta meidän pitää olla tietoisia sen vinotumista, jotka tunteemme mahdollisesti tuovat päätöksenteon.

Moraalinen rohkeus ja etiikka

Moraalinen rohkeus on taito, joka on välttämätön maailman parantamiseksi. Sen avulla uskallamme toimia oikein. Tulevaisuudessa tarvitsemme ihmisiä, joilla on selkärankaa toimia oikein vaikeissakin tilanteissa. Ihmisiä, jotka puolustavat heikompia ja niitä, jotka eivät syystä tai toisesta voi vaikuttaa omaan mahdollisuuksiinsa. Tällainen toiminta vaatii yhä enemmän rohkeutta. Näinä päivinäkin on nähty, että virheen tehnyt henkilö, varsinkin jos virhe on julkinen, joutuu herkästi kohtuuttoman solvauksen, nettikiusaamisen ja henkisen pahoinpitelyn kohteeksi jo ennen kuin olemme edes tarkistanee faktoja. Uskalla toimia silloin, kun tilanne vaatii. Rohkaise muita esimerkiksi.

Loppusanat Pertulta: ”Jos haluat muuttaa maailmaa, sinun tulee osata rakastaa, sillä vain rakkaus saa meidät muuttumaan paremmiksi ihmisiksi.”
100 kolahdusta. Y1+I1+I2.

AALTONEN, MIKA &
JENSEN, ROLF

*Mr & Mrs
Future ja
5 suurta
kysymystä*

Talentum 2012
978-952-14-1802-0

★★ 3

Kirja on kertomus liike-elämän ja yhteiskunnan tulevaisuuden mahdollisuuksista. Kirjan keskeisiä teemoja ovat muun muassa talous ja maailmantalous, globalisaatio ja arvomaailman uudelleen järjestäytyminen, joita käsitellään uusimpien ideoiden, numeroiden ja trendien valossa. Kirja paneutuu myös johtamisen haasteisiin ja nostaa esille erityisesti idän ja lännen kilpailun ja yhteistyön. Kirjan ajattelua ja päätöksentekoa inspiroivat omilla näkemyksillään kolme erilaista opasta – Vain Faktat, Viisas Lady ja Kapinallinen.

Tulevaisuuden yrityksellä on oltava arvot, joihin johto ja työntekijät todella uskovat. Monet ihmiset valitsevat yrityksen, jossa haluavat työskennellä, arvojen eikä yrityksen maksaman palkan perusteella. Voi olla, että tulevaisuuden yritys määrittellään arvojen eikä toimialan mukaan. Rouva Future ehdottaa: ”Päätöksentekoa on hajautettava ja hierarkia on saatava matalammaksi. Tarinankerrontaa on parannettava. Työntekijöiden täytyy tuntea, että johto on heidän puolellaan. Yritys on globaali ja pitääytyy paikallisiin arvoihin. Avoimuus voittaa.”

Opiskelijoiden pitäisi tulevaisuudessa ymmärtää, miten oppiminen tapahtuu, miten elinikäistä oppimista voi hallita ja miten tietoja voi käyttää, analysoida ja valikoida kriittisesti. Opetussuunnitelmat tukevat uudenlaista itseorganisointuvaa opiskelua, kuten Tiimiakatemiassa. Oppiminen on siirtymässä pois oppilaitoksista. Yksilöt vastaavat itse siitä, mitä, milloin ja miten opiskelevat. Kirja on mielenkiintoinen opas tulevaisuuteen. 36 kolahdusta. Y1+Y3+I1+I2.

HARARI,
YUVAL NOAH

*Homo Deus, A
Brief History of
Tomorrow*

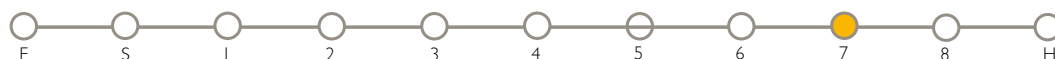
Vintage 2016
978-1-784-70393-6

★★ 3

UUSI!

Tämä teos on yksi kolmesta Hararin teoksesta (Sapiens, Homo Deus ja 21 oppituntia maailman tilasta). Kaikki nämä kolme kirjaa ovat ilmestyneet myös suomeksi. Kirja on jaettu kolmeen osaan: 1) Homo Sapiens valloittaa maailman 2) Homo Sapiens luo merkityksen maailmalle 3) Homo Sapiens menettää kontrollin. Ensimmäisen kerran historiassa tällä hetkellä koronasta huolimatta maailmassa kuolee ihmisiä enemmän liialliseen syömiseen kuin nälkään; enemmän kuolee ihmisiä ikääntymiseen kuin infektiosairauksiin; enemmän kuolee itsemurhiin kuin sotilaitten, terroristien tai rikollisten tappamina. Siis asioiden pitäisi olla aika hyvällä mallilla. Mutta onko? Juuri tätä kirjoittaessa olen karanteenissa kotona jo toista kuukautta ja talous on kaikkialla romahtamassa. Viime yönä katsoin CNN:ltä Donald Trumpin puhetta. Yhdysvallat on täysin riippuvainen bisneksestä ja siksi on otettava uusia menetelmiä käyttöön. Jos massatyöttömyys syntyy, kuten nyt näyttää, seuraukset ovat arvaamattomat. Siis olemmeko jo selvästi kirjan kolmannessa osassa: Olemme menettämässä kontrollin.

Materiaaliperustainen talous on muuttunut vähitellen tietoperustaiseksi taloudeksi. Hitaasti alamme tätä uutta vaihetta ymmärtää entistä paremmin. Olemme 20. vuosisadalla melkein tuplanneet ihmisen elinajanodotteen 40 vuodesta seitsemäänkymmeneen. 21. vuosisadalla tuplaamme sen jälleen



- 150 vuoteen. Nyt 72-vuotiaana olen vasta puolessa välissä. Kun aloitin Tiimiakatemia, olin 45-vuotias ja ajattelin eläväni korkeintaan vuoteen 2037, jolloin olisin 90 vuotta vanha. Voi vain kuvitella mitä tämä uusi tuplaus vaikuttaa vaikkapa perhesuhteisiin. Myös työelämän suhteet muuttuvat. Ihmisten urat muuttuvat yhä pitemmiksi ja meidän on keksittävä itsemme uudelleen ja uudelleen. Miltä mahtaisi tuntua se, kun kerrot, että pomosi on 120 vuotta vanha ja että joskus jäimme eläkkeelle 65 vuotiaina.

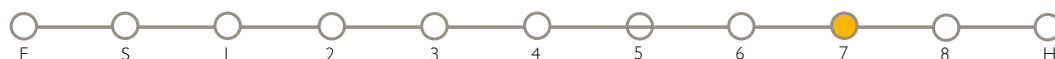
Tänään ei ole epäilystäkään, etteikö ihminen ole vahvin laji maapallollamme. Outoa on kuitenkin, ettemme itsekään ole tästä oikein selvillä. Esimerkiksi 46 prosenttia amerikkalaisista uskoo, että Jumala loi ihmiset nykyisessä muodossaan viimeisen 10 000 vuoden aikana, kuten Raamattu sanoo. Kolme vuotta collegessa ei vaikuta mitenkään tähän uskomukseen. Ihmisen hallinta johtuu pääsosan siitä, että olemme ainoa laji maapallolla, joka pystyy laaja-alaiseen joustavaan yhteistyöhön. Älykkyys ja erilaisten työkalujen tekeminen vaikuttaa tietenkin myös tähän. Yhteistyö on kuitenkin avainasia. Tarinoillaan ihminen loi merkityksen koko maailmalle. Vain 5000 vuotta sitten sumerit keksivät sekä kirjoitukset että rahan. Tämä teki mahdolliseksi koota veroja sadoilta tuhansilta ihmisiltä, organisoida monimuotoinen byrokraattinen koneisto ja perustaa valtavia kuningaskuntia.

Kirjoitustaito teki mahdolliseksi organisoida koko yhteiskunta algoritmien muotoon. Kirjoitustaidottomissa yhteiskunnissa kaikki laskelmat ja päätökset tehtiin ihmisten päiden sisällä. Kirjoitustaitoiset yhteiskunnat taas organisoitiin verkostoiksi siten että jokainen henkilö on vain pieni askel valtavan algoritmissa ja algoritmi kokonaisuutena tekee tärkeät päätökset. Tämä on byrokratian olemus. Pyhistä kirjoituksista tuli tärkeä osa kaikesta siitä, mistä saimme vastauksia kysymyksiimme. Vielä nykyisinkin useissa maissa todistajat oikeudessa vannovat käsi Raamatulla kertovansa totuuden. On ironista, että he vannovat totuuden kirjalle, joka perustuu niin moniin fiktioihin, myytteihin ja virheisiin. Fiktio ei ole huono asia. Se on elintärkeä. Ilman yhdessä hyväksytyjä tarinoita sellaisista asioista kuin raha, valtiot tai yhtiöt, mikään inhimillinen yhteiskunta ei toimisi. Nämä kaikkihan ovat olemassa vain mielikuvituksessamme.

Humanistinen vallankumous on luonut maailmalle merkityksen. Se toimii kaavalla: Knowledge = Experiences x Sensitivity. Käytännössä tämä merkitsee sitä, että etsimme tietoa käyttämällä vuosia kokemusten keräämiseen ja terästämmme havaintokykyämme niin että voimme ymmärtää näitä kokemuksia oikein. Humanismi näkee elämän sisäisen muutoksen vähittäisenä prosessina mikä johtaa tietämättömyydestä valaistumiseen kokemusten avulla.

Kun algoritmit työntävät ihmiset työmarkkinoilta, rikkaus ja valta keskittyy pienen eliitin käsiin, joka omistaa nuo kaiken mahtavat algoritmit luoden ennustamattoman sosiaalisen ja poliittisen epätasapainon, josta on jo heikkoja merkkejä nähtävissä. Voiko algoritmeista tulla omistajia? Nyt jo planeettamme on laillisesti ei-inhimillisten entiteettien, nimittäin kansakuntien

►►►



- ja yhtiöitten omistuksessa. Todellakin 5000 vuotta sitten Sumerin Kaksoisvirran maassa omistivat mielikuvituksen luomat jumalat Enki ja Inanna lähes kaiken. Jos jumalat voivat omistaa maan ja palkata ihmisiä, miksei algoritmit? Siis mitä me ihmiset teemme? Maailmassa, jossa tietokoneet ja tekoäly korvaa tohtorit, autokuskit, opettajat ja jopa maanomistajat, tuleeko meistä kaikista taiteilijoita?

Jos Internetin ja tekoälyn myötä ihmiskunta on vain tietoa prosessoiva systeemi, mikä on lopputulema? Tietouskovaiset sanoisivat, että se on uuden ja vielä tehokkaamman tietoprosessijärjestelmän luominen ja sitä kutsutaan Internet-of-All-Things. Kun tämä tehtävä on kerran suoritettu, Homo Sapiens häviää. Meidän täytyy todistaa itsellemme ja systeemille, että meillä on vielä arvoa. Ja arvo ei ole siinä, että meillä on kokemuksia, vaan siinä, että muutamme nämä kokemukset vapaana virtaavaksi tiedoksi. Kun Locke, Hume ja Voltaire aikoinaan väittivät että ”Jumala on ihmisen mielikuvituksen tuote”, tietouskovaiset antavat humanistien maistaa omaa lääkettään ja he kertovat: ”Kyllä, Jumala on ihmisen mielikuvituksen tuote, mutta ihmisen mielikuvitus vuorostaan on vain biokemiallisten algoritmien tuote.” Mitä tapahtuu yhteiskunnalle, politiikalle ja päivittäiselle elämälle, kun ei-tietoiset mutta erittäin älykkäät algoritmit tuntevat meidät paremmin kuin me tunnemme itsemme? 200 kolahdusta. I1+I2.

HILTUNEN, ELINA
*Matkaopas
tulevaisuuteen*

Talentum 2012
978-952-14-1741-2

★★ 3

Kirja esittelee selkeästi tulevaisuustutkimuksen peruskäsitteet, mm. villit kortit ja heikot signaalit, ja käy läpi skenaariotekniikkaa ja muita ennakoitimenetelmiä. On muistettava, että tulevaisuutta ei voi ennustaa, mutta sitä voi ennakoida ja innovoida. Jokainen voi kuitenkin vaikuttaa tulevaisuuden kulkuun omalla toiminnallaan. Muutos lyö läpi yhteiskunnassamme silloin, kun useat ihmiset alkavat toimia uudella tavalla. Muutoksen läpilyöntiin tarvitaan niin sanottu kriittinen massa (kenties 5 %), minkä jälkeen muutos leviää laajemmalle nopeasti.

Keitä ovat innovaattorit, joista koko trendin synty ja muutos saa alkunsa? Kirjoittajan mukaan he ovat niitä propellipäitä, jotka eivät tyydy nykyiseen vaan kehittävät jotain uutta. Linus Torvalds, Jeesus, Steve Jobs, Mahatma Gandhi ovat esimerkkejä innovaattoreista. He ovat poikkeavia, erilaisia ihmisiä, jotka kehittävät erilaisia asioita, ja he ovat ensimmäinen avain tulevaisuuden muutokseen.

Kun innovaatio syntyy, siitä esiintyy todistusaineistoa lähinnä marginaalisissa julkaisuissa kuten blogeissa, tutkimusraporteissa ja vaihtoehtolehdissä. Ajan myötä asia tulee laajemman mutta kuitenkin rajatun joukon, eliitin, tietoisuuteen. Tällöin asiasta keskustellaan muun muassa erikoistuneissa julkaisuissa ja konferensseissa. Myös mielipidejohtajat nostavat asiaa esille puheissaan. 31 kolahdusta. Y1+J2+I1+I2.

HILTUNEN, ELINA &
HILTUNEN, KARI

*Teknoelämää
2035 – Miten
teknologia
muuttaa tule-
vaisuuttamme?*

Talentum 2014
978-952-14-2023-8

★ 3

Itseajavat autot, printatut ihmiselimet ja levitoivat junat ovat esimerkkejä tämän päivän tieteen saavutuksista. Mutta mitä tapahtuukaan tulevaisuudessa, kun uudet teknologian ja tieteen keksinnöt leviävät arkielämäämme? Käytämmekö tietokoneita ajatuksella tai kulkevatko kenties pienet nanorobottiparvet korjaamassa kehoamme? Uutta teknologista hyödykettä alussa hyljeksitään, jopa pelätään. Esimerkiksi radiota pidettiin alkuaikoina vaarallisenä kapineena, ”kun siinä on niin paljon sähköä”.

Uuden teknologian pelko ei ole väistynyt. Nanoteknologia ja geenimuuntelelu ovat aiheita, joiden uhkista keskustellaan. Teknologia ei elä ja kehity tyhjiössä. Kirjoittajat ovat jakaneet teknologian kehitykseen vaikuttavat tekijät kolmeen aihealueeseen: markkinat, teknologia ja yhteiskunta. Lisäksi sattumalla voi olla oma vaikutuksensa teknologian yleistymiseen. Sattuma suosii valmistautunutta mieltä. Sattuman johdattamia keksintöjä historiassa ovat muiden muassa penisilliini, erektiolääke Viagra, mikroaaltouuni, Teflon ja Post-it -laput.

Kirja jakaantuu kolmeen osaan. Ensinnäkin selvitetään kansanomaisesti asioita teknologian ennustamisesta. Toisessa osassa luodaan katsaus siihen, mitä uusia asioita eri teknologia-alueilla parhaillaan tutkitaan ja mitä nämä innovaatiot voisivat tuoda mukanaan seuraavan noin kahdenkymmenen vuoden aikana. Kolmas osa esittelee kirjoittajien visioita siitä, miten teknologia voi kehittyä vuoteen 2035 mennessä. Kirjan kolmas osa siirtyy faktasta fiktion, mikä tapahtuu aina, kun siirrymme tulevaisuuteen. Erittäin mielenkiintoinen kirja. 22 kolahdusta. Y1+Y3+ A3+I1+I2.

HILTUNEN, ELINA

*Tulossa
huomenna –
Miten
megatrendit
muokkaavat
tulevaisuuttamme*

Docendo 2019
978-952-291-664-8

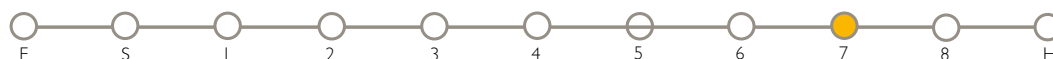
★★ 3

UUSI!

Kirja käsittelee isoja globaaleja trendejä – megatrendejä – ja sitä, miten ne vaikuttavat elämäämme tulevaisuudessa. Ihmiskunnalla on edessään isoja haasteita, joista selviäminen vaatii uudenlaista ajattelua ja uusia teknisiä ratkaisuja. Tämän päivän teoillamme vaikutamme siihen, minkälaisessa tulevaisuudessa lapsemme elävät. Mihin sairastumme ja kuolemme? Miten ilmastonmuutos vaikuttaa elämäämme? Ennen kaikkea: onko meillä toivoa?

Megatrendit ovat laajoja yhteiskunnallisia, taloudellisia, poliittisia ja teknologisia muutoksia, jotka muodostuvat hitaasti, mutta sitten kun ne tapahtuvat, ne vaikuttavat meihin seitsemästä kymmeneen vuotta tai pidempään. Kirjoittajan uusimpaan listaan kuuluvat seuraavat kymmenen megatrendiä: 1) ilmastonmuutos 2) väestökasvu 3) väestörakenteen muutos 4) kaupungistuminen 5) globalisaatio 6) varallisuuden ja kulutuksen kasvu 7) eriarvoisuuden kasvu 8) ympäristön saastuminen ja resurssien väheneminen 9) digitalisaatio 10) teknologian kehitys. Kirjassa käsitellään näitä megatrendejä.

Ilmaston lämpeneminen onkin viime aikoina ollut eniten esillä kaikkialla huolestuttavien sääilmiöiden vuoksi. Samaan kun Espanjassa sataa metri lunta, on Suomessa lumetonta ja kymmenen astetta lämmintä. Myös väestökasvu ja väestörakenteen muutos on huolena kehittyneissä maissa ja meillä erityisesti. Tähän samaan nippuun kuuluu vielä maahanmuutto ja pakolaisuus. Kaupungit vetävät ihmisiä puoleensa. Tänä päivänä yli puolet maa-



- ▶▶▶ pallon ihmisistä asuu kaupungeissa. Yli 10 miljoonan megakaupungeja oli vuonna 1990 kymmenen kappaletta. Nyt niitä on 33 kappaletta ja ennusteen mukaan vuonna 2030 peräti 43 kappaletta.

Autoistuminen on tuonut valtavia ruuhkia ja hiilidioksidipäästöjä ja eniten ne tuntuvat kaupungeissa. Vielä pääosin sähkö tuotetaan hiilellä. Haasteena on myös akkuihin tarvittavat metallit, joita louhitaan kehitysmaissa ihmisoi-keuksia loukaten ja lapsityövoimaa käyttäen. Maapallolla on 50–60 miljoonaa km teitä ja niitä rakennetaan koko ajan lisää. Massiivinen tiestö rikkoo ekosysteemejä. Arviolta 90 %:ia maapallon kauppatavaroista siirtyy paikasta toiseen rahtilaivoilla. Näiden laivojen päästöt ovat suuria: laivat tuottavat 13 % maailman vuosittaisista rikkidioksidipäästöistä, 15 % typpioksidipäästöistä ja kolme % hiilidioksidipäästöistä. Maailman 15 suurinta rahtilaivaa tuottavat enemmän rikki- ja typpioksidipäästöjä kuin kaikki maailman autot yhteensä.

Kriittiset materiaalit ovat yksi maapallon haaste. Harva tulee ajatelleeksi kännykkää kädessä pitäessään, mikä materiaaliarkku se on. Kännykässä on jopa 70 eri alkuainetta. Siinä on esimerkiksi harvinaisia maametalleja, kuten neodmiumia, terbiumia ja dyspromiumia. Itse asiassa älykännykkä sisältää seitsemästätoista harvinaisesta maametallista kuuttatoista, kuten kobolttia, volframia, hopeaa, kultaa, kuparia jne. Ja noin kahdella miljardilla ihmisellä on älykännykkä ja se päivitetään uusilla noin kahden vuoden välein. Vain pieni määrä näistä ”vanhoista” kännyköistä kierrätetään. Kun tähän vielä lisätään kaikki muu elektroniikka – tabletit, tietokoneet, televisiot, musiikkisoittimet jne. -, joiden kierrätys myös on vähäistä, voidaan ennustaa, ettei tällainen meno voi kauan jatkua. Lisäksi sähköautojen akkuihin tarvittaisiin 91 vuoden kobolttivarastot ja 25 vuoden nikkeli tuotanto, mikäli maailman autokanta sähköistetään muutamassa vuodessa.

Kirjassa analysoidaan muitakin kuin edellä mainittuja haasteita. Makean veden pula, robotit ja koneäly vie työpaikkoja, hiekka loppuu, öljy loppuu, avaruusromu on törmäysuhka. Toisaalta maapallolle tulee tunnissa auringosta saman verran energiaa kuin koko maailma käyttää vuodessa. Maapallon metsistä on hävitetty puolet. Eläinten kakka, pierut ja röyhtäisyvät ovat yksi tekijä ilmastonmuutoksen kiihtymisessä. Ihmisten uloste on myös ongelma, josta voitaisiin valmistaa biokaasua laskelmien mukaa 140 miljoonalle kotitaloudelle. Muotiteollisuuden kasvihuonekaasupäästöt ovat suuremmat kuin lento- ja laivaliikenteen yhteensä.

Toimialojen ja työnkuvan muuttuminen tuo paineita koulutukselle. Kun työ muuttuu, on koulutuksen myös muututtava: siitä täytyy tulla dynamisempää, digitaalisempää, helpommin saavutettavaa ja yksilöidämpää. Joitain taitoja tullaan korostamaan, kuten medialukutaito, luovuutta, kriittistä ajattelua, esiintymistaitoja, tiimityöskentelyä, kulttuuriosaamista, itsetuntemusta ja yrittäjyyttä. Kirjoittajan mielestä koulutuksesta tulee luultavasti unohdettu sana. Tulemme sen sijaan puhumaan oppimisesta, jonka mittayksikkönä eivät ole tutkinnot vaan oppimisen taso. 60 kolahdusta. I1+I2.

HIMANEN, PEKKA
*Kukoistuksen
 käsikirjoitus*

WSOY 2010
 978-951-0-36410-9

★★★ 2

Ensinnäkin haluan, että jokainen Tiimiakatemiaa menetelmiä ja työkaluja käyttävä oppija lukee tämän kirjan. Toiseksi valtiovalta on tilannut tämän kirjan ja tekijä on vaikuttanut Jyrki Kataisen, ehkä tulevan pääministerimme, ajatteluun enemmän kuin kukaan muu henkilö. Himasen mielestä Suomen uuden tien visio on arvokas elämä. Meidän on siirryttävä vihreään informaatio- ja palvelutalouteen. Siinä entistä tärkeämpään osaan nousee tarvatuotannon sijaan merkitysten tuottaminen asiantuntija- ja palvelutyössä. Ne asiat, jotka näyttävät Suomessa valtavilta, ovat muun maailman näkökulmasta tuskin olemassa.

Kirjassa käsitellään Piilaaksoa esimerkkinä innovaation keskuksena. Toinen esimerkki on Antiikin Ateenan kulttuurinen kukoistus. Tekijä kysyy: miksi juuri Ateena? Miksi juuri Piilaakso? Pekka Himasen pääjohtopäätös on: koska siellä on pioneeri, jolla on visio ja kyky verkostoida ihmiset rikastavaan vuorovaikutukseen. Visionäärinen edelläkävijä raivaa muillekin tilaa seurata häntä ja toteuttaa luovuuttaan. Joku rohkea ihminen aloittaa aina muutoksen, joka ylittää nykyisen tilan. Ateenan visionäärinen pioneeri oli tietenkin Sokrates ja Piilaaksossa Frederick Terman.

Tekijä käsittelee omana lukunaan myös uutta oppimiskulttuuria 2.0, jota Tiimiakatemia jo osaltaan edustaa. Sokrates on hyvä esikuva kaikille opettajille ja valmentajille. Sokrateen äiti oli kättilö ja tästä Sokrates kehitti ajatuksen auttaa synnytyksissä (lat. Partus = synnytys). Sokrates oli mestari kysymään. Hän piti tärkeänä oppia kysymään hyviä kysymyksiä. Sokrates totesi oppijoiden tehtävästä: ”Heidän on hankittava itselleen erityisesti sellaista sivistystä, joka opettaa heidät kysymään ja vastaamaan mahdollisimman viisaasti.” (Huomaa 2400 vuotta sitten!). Sokrateen opit edustavatkin konstruktivisuutta ja kollaboratiivisuutta, jotka ovat kirjoittajan mukaan viime aikojen tärkeimpiä oppimisteorioita. Tuntuuko tutulta? Siis että parhaat oppimistulokset saavutetaan, kun oppijat ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tarvitsemme uuden luovuuden kulttuurin, uuden työskulttuurin ja uuden oppimiskulttuurin. Ja meillä on jo nämä kaikki Suomen Ateenassa. 47 kolahdusta. Y1+Y3+I1+I2.

HONKELA, TIMO
*Rauhankone –
 Tekoälytutkijan
 testamentti*

Gaudeamus 2017
 978-952-495-438-9

★★★ 3

Timo Honkela hahmottelee tässä henkilökohtaisessa teoksessaan idean Rauhankoneesta, joka auttaisi ihmiskuntaa rauhanomaisemman maailman luomisessa. Kirja perustuu tekoälyyn, koneoppimiseen ja muihin kehitettäviin teknologisiin menetelmiin. Honkelan mukaan tietokoneita hyödyntämällä opimme entistä paremmin ymmärtämään monimutkaisia järjestelmiä ja tämän ymmärryksen pohjalta voimme rakentaa maailman, jossa ihmiset voivat löytää parempia keinoja tulla toimeen keskenään.

Tietotekniikan kehitys viime vuosikymmeninä on ollut niin nopeaa, että ilman jatkuvan oppimisen asennetta on vaikea pysytellä kärryillä yhteiskunnan menossa. Kaikesta huolimatta tekoälyllä ei ole koskaan päästy lähelle- ▶▶

- kään ihmisen kaltaista ja tasoista älykkyyttä. Tietokoneet olivat summaten koko historian vuosikymmeniä varsin tyhmiä. Ne ovat pärjänneet ihmisille ainoastaan laskennallisissa tehtävissä ja tallennuskapasiteetissa. Ihmisten ja tietokoneiden välinen kilpailu on kuitenkin tasoittumassa. Keskeisin syy tähän on se, että tietokoneiden kapasiteetti sekä laskentatehon että muistitilan osalta on kasvanut koko ajan nopeaa tahtia.

Tärkeitä edistysaskeleita on tapahtunut myös big datan – erittäin suurten aineistojen – analysoinnissa. Kun tietokone käy läpi suuria aineistoja, se muodostaa aineistoa koskevista ilmiöistä malleja. Tämä muistuttaa ihmisten oppimista. Ihmisten oppimista matkimalla koneet ovat voineet kehittyä huomattavasti nopeammin kuin aikana, jolloin koneita koeteltiin ohjelmoida kirjaamalla niiden muistiin asiantuntijoiden keräämiä tietoja ja sääntöjä. Tiedon ymmärtämisen, ongelmanratkaisun ja muiden vastaavien kysymysten ohella nykyään myös kiinnitetään paljon huomiota tunteisiin.

Koneoppimismenetelmiä kehitetään kaikenlaisiin käytännöllisiin tilanteisiin. Lähiaikoina koneoppiminen ja siihen liittyvien taitojen opetus voitaisiin aloittaa jo kouluissa. Nykytietämyksen mukaan tietokoneetkin voivat olla luovia ja niidenkin luovuus perustuu kokemuksellisuuteen kuten ihmisilläkin. Koneellakin on oltava riittävästi keinotekoisista kokemuksista. Koneet eivät korvaa ihmisiä taiteilijoina, vaan tekoälystä tulee hyvin kehittynyt ”kirjoituskone” tai ”pensseli”, siis taiteentekemisen väline.

Nyt kannattaa opetella ymmärtämään tapoja, joilla yhteistoiminta ihmisten ja koneiden välillä saadaan paremmaksi. Opiskelun ei enää tarvitse kohdistua entiseen tapaan erilaisten faktojen opiskeluun ja ulkoa opetteluun, vaan tärkeämpää on ymmärtää asioiden välisiä suhteita ja sitä, miten tällaista faktamassaa voidaan hyödyntää erilaisten ongelmien ratkaisussa. Nyt kannattaa tarkastella koneen mukanaan tuomia uusia yhteistoimintamuotoja ihmisten kanssa. Tästä syystä perehtyminen tekoälyyn ja koneoppimiseen on erittäin tärkeää ja nämä molemmat ovatkin tulevaisuudessa osa kansalaistaitoa.

Wikipedia esimerkiksi on jo nyt valtavan tärkeä resurssi ihmiskunnalle. Tulevaisuuden lukiolainen ei opettele ulkoa kymmeniä syntymävuosia ja vuosilukuja, vaan tarkastelee sellaisia kysymyksiä kuin minkälaiset tekijät ovat tehneet yksistä diktaattoreita ja toisista suuria poliittisia onnistujia. Teoreettisesti vaikeiden asioiden ei enää tarvitse olla vaikeita. Koululaisilla voi olla käytössä uudenlaisia analysointijärjestelmiä, jolloin asioita voidaan opiskella laajemmassa kontekstissa eikä irrallisina. Varmaa on, että koulujen opetussuunnitelmat muuttuvat voimakkaasti. Opettajille tulee lisää paineita uusiutumiseen ja uuden oppimiseen. Voimme vaan toivoa, että edelläkävijäopettajien pyrkimyksiä ei enää väheksytä ja torpedoida. 90 kolahdusta. I1+I2.

JENSEN ROLF
*The Dream
Society*

McGraw-Hill 1999
0-07-137968-1 (engl.)

★★ 2

Jokaisen teknologisen läpimurron takana on unelma. Jokaisen uuden tuotteen takana on unelma. Unelmat luovat realiteetteja – kovalla työllä. Tuotteisiin ja palveluihin on liitettävä tarinoita. Unelmayhteiskunnassa brandi-identiteetti on läheisyyttä – tunteen markkinat, jossa on solidaarisuutta ja henkilöiden välisiä tunteita. Jouluku, syntymäpäivät, vuosijuhlat, häät ja lomamat – avainsana näille kaikille on läheisyys. Erityiset päivät antavat meille jotain, jonka ympärillä on läheisyyden tunne. Yrityksen pääoma on ainoastaan osanottajien omaisuutta. Ei ihme, että unelmayhteiskunta sisältää vallankumouksellisia muutoksia. Työssä käydään tarkoituksen löytämisen vuoksi. Se kuka löytää tarkoituksen työssään on onnistunut. Mainosta itseäsi, lisää tietämystä olemassaolostasi ja taidoistasi. Kun tulet tunnetuksi yrityksessäsi lisää mahdollisuuksiasi. Yritä kehittää sosiaalisia taitojasi, kykyäsi kuunnella. 27 kolahdusta. Y1+Y3+I1.

LEADBEATER,
CHARLES
*We-Think
– Mass
innovation,
not mass
production*

Profile Books 2007
978-1861978370
(engl.)

★★ 3

YouTube, MySpace, Wikipedia ja Facebook ovat luoneet uuden maailman. Kirja pyrkii tuomaan esiin webin jaetun voiman ja tekemään siitä avoimemman ja tasavertaisemman. Kirjaa on ollut tekemässä yhdessä tekijän kanssa 257 muuta ihmistä ympäri maapallon. Teos opastaa massaosallistumisen ja -innovaation uuteen kulttuuriin. Tämän päivän sukupolvi ei tyydy katselijoihin, he ovat huomisen kehittäjiä. Heidän sloganinsa on: me ajatellaan, siksi olemme (we think therefore we are). Heitä yhdistää usko sellaisten yhteisöjen voimaan, joka jakaa tiedot ja muut resurssit.

Kirja on avoimen lähdekoodin kannattaja (Linuksen alkuperäinen idea). Avointa lähdetä ei kukaan omista, jokainen voi sitä käyttää ja jokainen voi sitä parantaa. Linux on onnistunut tuotteena ainoastaan siksi, koska yhteisö, joka sitä tukee, on itseorganisoitunut systemaattisesti luomaan, jakamaan, testaamaan ja kehittämään ideoita tavalla, joka ylittää tavanomaisen viisauden. We-Think projektit, kuten Linux, perustuvat viiteen periaatteeseen: Ytimeen, toisten auttamiseen, yhteyteen, yhteisöllisyyteen ja luomiseen. Esimerkiksi sanomalehden lukijoista tulee kirjoittajia, julkaisijoita ja jakelijoita. Valokuvaajista tulee sivustaseuraaajia ja suuri yleisö voi tulla kriitikoiksi. Erilaisuus tuo ristipölytyksen avulla jälleen uusia ideoita. Henry Ford loi massatuotannon mallin; Linus Torvalds on luomassa tavan organisoida massainnovaatioita.

Kouluille käyttäjien osallistuminen avoimesti suunnitteluun antaa suuren haasteen. Johtamismenetelmien on muututtava suuresti. Tämän päivän talouselämässä koulut ja yliopistot toimivat oppimisen tehtävinä. Ne tuskin pystyvät nyky muodossaan tuottamaan innovaatioita, kun ihmiset työskentelevät lisääntyvästi eri aikoina ja eri paikoissa. Perinteiset koulut eivät kannusta yksilöitä aloitteelliseen ja yhdessä tapahtuvaan ongelmien ratkaisemiseen; oppiminen on kirurgisesti leikattu irti arkipäivän kokemuksista; opettaminen tähtää liian paljon kognitiivisiin taitoihin ja liian vähän kiinnitetään huomiota sosiaalisuuteen, tiimityöhön ja toisten kunnioittamiseen. Eivätkä koulut

- ▶▶▶ ole välttämättä tärkeimpiä paikkoja, joissa lapset oppivat. Perheet ovat aivan yhtä tärkeitä kasvatukselle kuin koulutkin. Lapset viettävät 85 prosenttia valvellaoloajastaan koulun ulkopuolella. He organisoivat elämänsä tietokoneiden, television, tietokonepelien, kännyköiden ja sosiaalisten verkostojen maailman ympärille.

We-Think tarjoaisi oppimista kaikkialla, kaikkina aikoina, kaikenlaisten ihmisten kesken, räätälöitynä pienemmille ryhmille ja yksilöllisiin tarpeisiin. Oppilaat voisivat itse päättää enemmän mitä he haluavat oppia, kuinka, missä ja milloin, opettajilta, muilta aikuisilta ja vertaisiltaan. Voisiko kahdeskymmenesensimmäinen vuosisata olla sellaisten organisaatioiden, jotka työskentelevät kanssamme ja sallivat meidän tekemän työtä itseämme varten? Kyllä mielestäni voi, jos organisaatiot haluavat kohdata kolme haastetta. Ensimmäkin on luotava tiimioppimisen ja tiimiyrittäjyyden kulttuuri. Toiseksi ihmiset on saatettava toistensa yhteyteen yhteisölliseen kulttuuriin. Kolmanneksi on luotava luotettavia tapoja tehdä yhteistyötä ja jakaa tietoja. 27 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

MANNERMAA, MIKA

*Jokuveli –
Elämä ja
vaikuttaminen
ubiikkiyhteis-
kunnassa*

WSOYpro 2008
978-951-0-34021-9

★★★ 3

Tämä kirja on ehkä paras minkä olen lukenut tänä vuonna yhteensä 132 kirjasta tähän mennessä. Luin tätä kirjaa menomatalla Omaniin ja tulomatalla Suomeen ja vielä yhtenä viikonloppuna huhtikuussa (kirjoitan tätä 20.8.2008). Asiat muuttuvat nopeammin kuin luulemme. Toisaalta toiset asiat pysyvät. Mikä muuttuu ja mikä on pysyvää? Elämme ubiikkiyhteiskunnassa, jossa äly on kaikkialla. Tarve reagoida muutokseen on voimakas, koska muutoksia on paljon ja ne ovat nopeita. Modernin tietoyhteiskunnan ”nomadeja”, vaeltavia ammattilaisia tulee lisää organisaatioihmisten kustannuksella. Sen sijaan, että hakeutuisi pysyvään työpaikkaan suureen organisaatioon, joka sinänsä on teollisen aikakauden tuote, yhä useampi jonkin alan asiantuntija yhtiöittää itsensä ja myy osaamistaan yhden hengen tai muutama kollegan muodostamassa asiantuntijayrityksessä.

Alfin Toffler puhui kolmannesta aallosta tarkoittaen suurin piirtein sitä, mitä me nyt kutsumme tietoyhteiskunnaksi. Neljännellä aallolla voidaan tarkoittaa nousevia uusia teknologioita, bio-, materiaali- ja nanoteknologioita ja niiden vaikutusta yhteiskuntaan, talouteen ja ihmisten arkeen. Teollisessa yhteiskunnassa ihminen oli yleensä koko ikänsä yhden yhteiskuntaluokan jäsen. Massa-ammattit ja niihin perustuvat massojen luokat jäävät historiaan. Tilalle tulevat pienet erityisammattiryhmät. Ainoa suurempi ryhmä, joka tulevaisuudessa kasvaa, on eri tavoin syrjäytyneiden joukko. Se voi kuitenkin jäädä epäyhtenäiseksi, koska syrjäytymisen syyt ovat monenlaiset. Monikulttuurisessa yhteiskunnassa eläviltä edellytetään kulttuurista kompetenssia ja entistä huomattavasti parempaa erilaisuuden sietokykyä. Ajan mittaan yhdenmukaisiin enemmistöihin perustuvat yhteiskunnallisen organisoitumisen muodot, kuten luokkaetuihin perustuvat puolueet, työmarkkinajärjestöt, ▶▶▶

- kirkkokunnat ja monet muut yhteisöt voivat hajota monenlaisiksi uusiksi itseorganisoiduiksi yhteisöiksi. Tärkeitä vähemmistöistymisen kehityssuuntia tulevaisuudessa ovat heimoutuminen sekä elinkaari-identiteettien voimistuminen ja moninaistuminen. Hei, onnitteluni kuuskymppiselle! Mitä synttärisankari meinaa, joko eläke häämöttää? Häämöttää hyvinkin. Pistinkin just uuden yrityksen perustamispaperit sisään kaupparekisteriin! 135 kolahdusta. Y1+I1+I2+V.

SIUKONEN, TIMO
& NEITTAANMÄKI,
PEKKA

*Mitä tulisi
tietää
tekoälystä*

Docendo 2019
978-952-291-596-2

★ 3

UUSI!

Tämä kirja on erittäin perusteellinen tekoälyä selittävä perusteos ja täyttää kyllä lupauksensa (perusteellinen). Kun olin lukenut kirjan, niin tuli mieleeni, että näinkö pitkällä olemme jo algoritmien ja tekoälyn maailmassa ja miten valtavasti jo tehdään kaikkialla tästä aiheesta tutkimustyötä. Uusia sovelluksia ilmestyykin jo melkein päivittäin. Yksinkertaisimmillaan tekoäly on ihmisen apulainen, joka ei valita, vaadi ylityökorvauksia eikä lähde lomille. Tekoälyjärjestelmät auttavat yhteiskuntia toimimaan sujuvammin, tarkemmin, monipuolisemmin ja halvemmalla kuin ennen. Ne ratkovat laaja-alaisia ongelmia nopeammin ja tehokkaammin kuin ihminen organisaatioineen.

Kirja on hyvin jäsenneily. Tekoälyn olemus luo hyvän pohjan kirjan aineiston ymmärtämiselle. Julkinen valta saa oman lukunsa. Robotit yhdistämme mielessämme tekoälyyn ja samoin isot amerikkalaiset tietoyhtiöt – Google, Amazon, Microsoft, Facebook ja Apple – tuovat mieleemme kaupallisuuden ja siihen liittyvät monet uhkakuvat. Valaisevaa on myös sekä tekoälyn tilanne yleensä Suomessa ja siihen liittyvä koulutus ja opetus. Kulttuurissakin tekoäly on jo vahvasti mukana. Tekoälyn historia ja tulevaisuus -luvut lopuksi nitovat koko jutun yhteen. Syntyy hieno kokonaiskuva. Kirjan lopussa on vielä kaksi hyvää asiantuntija-artikkelia sekä tietonurkka, jossa selvitetään käsitteet, sanasto ja lyhenteet. Kirjallisuuskatsaus ja lopun henkilöhakemisto vielä täydentävät tätä hyvää tietokirjaa. Kirjan perusteella saat hyvän kokonais kuvan tekoälystä ja sen käyttömahdollisuuksista. I1+I2.

VARAMÄKI, AKU
*Future Proof –
Tulevaisuuden
työkirja*

Docendo 2019
978-952-291-589-4

★★★ 2

Työ on murroksessa. Käynnissä oleva murros on aikamme suurimpia ja kiinnostavimpia haasteita, ja se tarjoaa monipuolisia mahdollisuuksia aivan uudenlaiseen työhön ja uusintaan. Työn tulevaisuutta koskevassa keskustelussa korostuvat kauhukuvat, joissa robotit vievät työmme, ja toisaalta haavekuvat, joissa leikottelemme palmun alla samalla, kun tekoäly hoitaa kurjat rutiinit. Miten työ ihan oikeasti muuttuu lähivuosina ja miten voisimme yksilöinä varautua tulevaisuuteen? Future proof avaa asiantuntijahaastattelujen ja konkreettisten esimerkkien avulla sitä, millaisia muutoksia lähivuosien työelämässä on odotettavissa. Digitaidoista tulee yhä olennaisempia kansalaistaitoja ja ongelmista entistä monimutkaisempia. Yhä useampi sukkeloi palkkatyön ja yrittäjyyden välimaastossa siten, että roolit vaihtelevat viikosta ja kuukaudesta toiseen.

►► Coworking – tiloissa syntyy uusia ja uudenlaisia työyhteisöjä. Tilojen suosion taustalla on muuttunut työelämä ja muuttuneet arvostukset. Ihmiset haluavat tehdä töitä viihtyisissä tiloissa, joissa on mukavia, samanhenkisiä ihmisiä. Käyn itsekin työskentelemässä Jyväskylän Crazy Townissa, jossa tapaan lukuisia valmentamiani tiimiyrittäjiä. On motivoivaa nähdä heidän menestyvän omassa työssään. He ovat saaneet koulutuksessaan uusia taitoja eli kykyä ideointiin, liiketoiminnan ymmärtämiseen ja erilaisten ongelmien ratkaisemiseen. Lisäksi he ovat opiskelunsa aikana kehittäneet yhteistyökykyjään, analyyttistä päättelyään, kykyään ratkoa monimutkaisia ongelmia ja tunneälyään. Omissa yrityksissään he ovat alusta alkaen kehittäneet yrittäjyystaitojaan. Heille oppiminen on ykkössijalla. Crazy Townissa voi havaita, että opettajia ei tarvita jakamaan substanssiosaamista vaan ennen kaikkea luomaan ympäristöjä, joissa oppimisen edellytykset ovat olemassa. ”Hullu Kaupunki” – idea syntyiikin Tiimiakatemia-hautomossa ja sitä on kehitetty edelleen.

Paras vakuutus tulevaisuuden varalle työelämässä on kirjoittajankin mukaan varmistaa, että oppii koko ajan. Oppimiselta ei voi välttyä silloin kun meillä on oma yritys. Iso muutos maailmalla näyttäisi kytevän pinnan alla. Olemme selvästi menossa yrittäjämäisempaan suuntaan. Monille osaajille palkkapussia oleellisempaa on oppiminen, kehittyminen ja oikeanlaisen kokemuksen kerryttäminen. Yritykset joutuvat yhä useammin kilpailemaan osaajista vetovoimaisella kulttuurilla, esimerkillisellä johtajuudella ja hyvillä eduilla. Ihmisten tekemä työ on yhä useammin monimutkaisten ongelmien määrittelyä ja ratkomista, jolloin tiimityön hallitseminen korostuu. Parhaissa tiimeissä vallitsee turvallinen ilmapiiri ja dialogi toimii.

Tulevaisuuden organisaatiolla on muutoskyvykkyyttä ja kykyä löytää uudet, toimivat ratkaisut kokeilemalla. Tällainen organisaatio on oppiva, empaattinen, yhteistyökykyinen ja kokeileva. Kirjoittaja käyttää tällaisesta organisaatioiden ajattelutavasta nimitystä design thinking. Myös johtaminen muuttuu. Johtaminen on yhä enemmän verkostojen johtamista, ja johtajan valta ei perustu enää organisaatiohierarkian mukanaan tuomiin valtuuksiin vaan luottamukseen, joka täytyy ansaita. Johtajan tehtävä ei ole kontrolloida ja vahtia vaan luoda työntekijälle hyvät edellytykset työn tekemiseen. Oppimisen on oltava olennainen osa työtä. Työn murros vaatii meiltä kaikilta uusien taitojen hankkimista. Muodollinen koulutus on vain osa kokonaisuutta, ja sekin järjestettävä joustavammin kuin nyt. Yksilöllisiin tarpeisiin mukautuva koulutus ja päivittäinen työpaikoilla tapahtuva oppiminen ovat avainasemassa, jotta yhteiskunta ja organisaatiot kykenevät uudistumaan. 90 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+I1+I2.

WILENIUS, MARKKU
*Tulevaisuus-
 kirja – Metodi
 seuraavan
 aikakauden
 ymmärtämi-
 seen*

Otava 2015
 978-951-1-28663-9

★★★ 2

Mitä on tulossa? Mitä tapahtuu finanssikriisin jälkeen? Mitkä alat nousevat, mitkä laskevat? Mitä tapahtuu yhteiskunnalle, taloudelle, kulttuurille ja ihmiselle kaiken tämän keskellä? Yhteiskunnat eivät kehity tasaisesti eteenpäin. Ne eivät myöskään kehity hyppäyksittäin eteenpäin. Pikemminkin ne toimivat kuin vuodenaajat: talven jälkeen tulee kevät jne. Yhteiskunnan kehityksen perusrhythmi on toistuvuus kuten luonnossakin. Syklit ovat vain huomattavasti pitempiä kuin vuoden kiertokulku.

Yhteiskunnan kehityssykli kestää 40–60 vuotta (Kondratjevin aallot). Näin on jatkunut runsaat 200 vuotta teollisuusyhteiskunnan alusta lähtien. Juuri nyt siirrytään yhdeltä aallolta toiselle. Edessä on uuden aikakauden kuudes aalto. Viidennen aallon avainliikevoima oli digitaalisuus. Kuudetta aaltoa työntää eteenpäin joku sitäkin vahvempi voima. Kirjan tarkoitus on kuvata tätä kuudetta aaltoa, joka ulottuu vuosisadan puoliväliin. Kaikkea kehitystä määrittää yhä enemmän teknologiset harppaukset. Automaatio ja robotit syövät kiihtyvällä vauhdilla työpaikkoja. iPadit päiväkodissa saattavat estää lapsia kehittymästä leikkien avulla.

Tulevaisuuden täsmällinen tietäminen on kuitenkin harhaa. Sattumalla on merkittävä osuus kaikkeen tapahtumiseen. Esimerkiksi kuka tiesi 20 vuotta sitten, miten kännykät muuttavat ihmisten elämää. Sata vuotta sitten maailmassa oli korkeintaan 50 valtiota. Sittemmin kansallisvaltioajattelu voimistui ja nyt kansallisvaltiot ovat hiipumassa, vaikka niiden voima ei olekaan kokonaan kadonnut. Liiketoiminta-ajattelukin on uudistumassa kohti vastuuta yhteiskunnasta ja luonnosta.

Kuudennessa aallossa on kysymys siirtymisestä uuteen ja monipuolisesti verkottuneeseen toimintamalliin ja sitä kautta kokonaiseen uuteen aika-kauteen, jota voidaan kutsua älykkyyden aikakaudeksi. Kuudennessa aallossa vahvistuu viisi toimintaperiaatetta: Ensimmäinen on yhteistyö. Esimerkiksi asiakkaat otetaan mukaan tuotekehitykseen. Toinen periaate on avoimuus, missä yritykset luovat avoimien innovaatioiden järjestelmiä saadakseen itselleen ideoita ulkopuolelta oman liiketoimintansa kehittämiseksi.

Kolmas periaate korostaa jakamista. Internet on räjähdysmäisesti luonut uuden jakamisen kulttuurin, joissa aikaisemmin vain lähimmilleen puhunut ihminen jakaa nyt näkemyksiään ympäri maailmaa. Neljäs periaate korostaa integriteettiä, siis ihmisen rehellisyyttä, tinkimättömyyttä ja korkeaa moraalialia. Viides toimintaperiaate on keskinäinen riippuvuus. Yhä ilmeisemmäksi tulee, että keinotekoiset rajat eri toimialojen, maiden ja kulttuurien välillä ovat mennyttä maailmaa.

Koulutuksessa nuoremmat sukupolvet haluavat vuorovaikutteisempaa opetusta ja tuntevat oppivansa tällä tavalla eniten. Suomessa kenties pisimmällä tässä kehityksessä on Jyväskylässä toimiva yhteisölliseen oppimiseen erikoistunut ammattikorkeakoulu Tiimiakatemia. Tekijä on kokenut olleensa todella vaikuttanut tutustuessaan Tiimiakatemiaan.

- Tulevaisuuden koulutusta voisi rakentaa seuraavan viiden teeman varaan:
- 1) Tiedon analysointi ja organisointi: tiedon omaksumisesta kykyyn löytää, arvioida kriittisesti ja tunnistaa tiedon lähteitä.
 - 2) Oppimaan oppiminen: Siirtyminen passiivisesta tosiasioiden kirjaamisesta yhteisöllisten oppimisprosessien ymmärtämiseen.
 - 3) Ratkaisukeskeinen orientaatio: kyky ratkoa esiin tulevia ongelmia.
 - 4) Luovuuden hyödyntäminen: kyky tuottaa uusia näkökulmia kaikkeen ajatteluun ja tekemiseen.
 - 5) kulttuuriosaaminen: kyky orientoitua monikulttuurisessa maailmassa. Onko yrityksemme ottanut nämä teemat huomioon?

Edellä lueteltujen viiden kyvykkyyden painottaminen juontaa juurensa työelämän ja elinympäristömme muutoksista. Epätyypilliset työsuhteet yleistyvät, ihmiset siirtyvät nopeasti projektista ja organisaatiosta toiseen. Ihmisiltä vaaditaan tarkkaa silmää muutoksille ja joustavuutta. Opetuksessa tulisi yhä enemmän hyödyntää oppilaiden luontaista uteliaisuutta ja luovuutta. Osallistavilla menetelmillä kasvatetaan oppilaiden motivaatiota. Meille jokaiselle uusi aika on mahdollisuus. Huikeat 147 kolahdusta. $Y1+Y2+Y3+J1+J2+I1+I2$.

BRAND, WILLEMEN
Visual Thinking

Bis Publishers 2017
978-90-6369-453-1

★ I

Visuaalinen ajattelu ja piirtäminen näyttää tulevan yhä tärkeämmäksi yrityselämän nopeassa muutoksessa. Ajattelun visualisoiminen auttaa havainnollistamaan monimutkaisia ongelmia. Samalla tiimit ymmärtävät toistensa ideoita paremmin, yhteistyö paranee ja koko yhteisö pystyy paremmin luomaan yhdessä innovatiivisen kulttuurin. Jokainen meistä tarvitsee hieman rohkaisua omien ideoidensa ilmaisemiseen. Tähän tarvitsemme muutamia yksinkertaisia taitoja, joita tässä kirjassa näytetään kädestä pitäen. Tarvitset vain muistikirjan, johon piirtelet ohjeittemme mukaan ja rakennat oman tarinasi.

Ensin perehdyt piirtämistekniikkaan, sitten visuaaliseen tarinankerontaan. Suurimmat nautinnon hetket tulevat sitten kun sovellamme oppimaamme bisnesympäristöön. Organisaatiosi tarkoituksen selvittäminen visualisoinnin avulla auttaa kaikkia ymmärtämään muutoksen tärkeyttä. Sinun on pystyttävä vastaamaan neljään kysymykseen: 1) Mitä rakastat? 2) Mitä maailma tarvitsee? 3) Mitä teet hyvin? Mistä sinulle maksetaan? Tarkoitus ilmenee näiden neljän kysymyksen leikkauspisteessä. Kun visio ja päämäärät ovat selvät, tie tulevaisuuteen auttaa visualisoimaan, miten sinne päästään.

Tänään kaikki yritykset muuntautuvat tarkoituksenjohtoisiksi ja asiakaskeisiksi organisaatioiksi. Asiakkaat yritetään käännättää faneiksi. Siksi on tärkeää tuntea omat asiakkaat ja tietää mitä he haluavat. Visuaalisen ajattelun ja yhteistyön tekniikat voivat olla silloin avuksi markkinoiden tutkimisessa ja asiakasymmärryksen luomisessa. Piirustaminen auttaa vaikuttamaan kokouksissa. Vähitellen huomaat, että kaikki aloittavat piirtämään enemmän. Voimme kutsua tätä visuaaliseksi matkaksi, poluksi, joka vahvistaa ihmisiä ja organisaatioita käyttämään kaiken luovuutensa. 20 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+I1+I2.

GLADWELL,
MALCOLM
*Välähdys –
Alitajuisen
ajattelun voima*

Ajatus 2006
951-20-7157-6

★ I

Välähdys on kirja siitä, kuinka ajattelemme tiedostamattamme. Se kertoo valinnoista, jotka tuntuvat syntyvän silmänräpäyksessä – mutta eivät silti ole niin yksinkertaisia kuin miltä ne vaikuttavat. Miksi jotkut ihmiset ovat loistavia päätöksentekijöitä ja toiset surkeita? Välähdyksessä tapaamme psykologin, joka on oppinut ennustamaan avioliiton kestävyyttä vain seuraamalla pariskuntaa muutaman minuutin ajan. Välähdys on kirja kahdesta ensimmäisestä sekunnista. Nopeasti tehdyt päätökset voivat olla aivan yhtä hyviä kuin varovaisesti ja harkiten tehdyt päätökset. Tämän kirjan käsityksen mukaan esimerkiksi minä itse en pysty kertomaan mitä täsmällisesti ottaen itse teen valmennuksessa. Minä vaan tiedän, mutta en osaa muuttaa sitä sanoiksi. Päätökset on tehtävä nopeasti ja intuitiivisesti. Tietoa on oltava vähän eli vain juuri oleellinen. Välähdyn luettuasi et enää koskaan ajattele ajattelusta kuin ennen. 15 kolahdusta. Y1+I1+I2.

GRANT, ADAM
*Originals –
 Miten oman
 tiensä kulkijat
 muuttavat
 maailmaa*

Viisas elämä 2016
 978-952-260-577-1

★★ 3

Kirja osoittaa, kuinka jokainen meistä voi lisätä luovuuttaan. Kirja paljastaa, kuinka voimme tunnistaa aidoimmat ja omaperäisimmät ideamme ja ennustaa, mitkä niistä voivat toimia. Kirjoittajan oppien avulla voimme myös tulla paremmiksi johtajiksi, jotka vaalivat tavanomaisuuden sijaan monipuolista ajattelua. Kun olemme havainneet lupaavan idean, seuraava askel on kommunikoida se tehokkaasti. Jopa neroilla on vaikeuksia tunnistaa käsissään olevia hittejä.

Todistusaineisto osoittaa, että ensimmäisen toimijan kannattaa olla tarkkana. On usein riskialttiimpaa toimia ennemmin kuin myöhemmin. Monet historian parhaista luovista saavutuksista ja muutoksista ovat yllättäen versonneet viivyttelystä. Viivyttely ja lykkääminen voivat auttaa yrittäjiä rakentamaan yrityksiä kestävämmälle pohjalle, johtajia johtamaan muutosprosesseja tehokkaammin ja keksijöitä säilyttämään omaperäisyytensä. Omaperäisen idean ympärille voi rakentaa tuki- ja kannustusjoukkoja.

Jos luovat ihmiset osaisivat aina tunnistaa omat mestariteoksensa, heidän työnsä voisi kehittyä vain suorinta tietä eteenpäin. He saattaisivat lopettaa muiden uusien ideoiden kehittämisen osuttuaan yhteen kultasuoneen. Usein luullaan, että määrän ja laadun välillä pätee kompromissi, mutta tämä ei pidä paikkaansa. Ideoiden kehittämisen kannalta nimenomaan määrä on kaikista todennäköisin reitti parhaaseen laatuun. Omaperäiset ajattelijat kehittävät valtavasti ideoita, joiden joukkoon mahtuu kummallisia yhdistelmiä, umpikujia ja totaalaisia panakakkuja. He kuitenkin näin laajentavat jatkuvasti ideapankkia.

Ensimmäinen reaktiomme on usein torjua epävarmat uudet ideat. Tällaiset tapaukset ovat viihdeteollisuudessa yleisiä. Aluksi Star Wars, E.T. ja Pulp Fiction on torjuttu. Kirjallisuudessa on aluksi kieltäytytty julkaisemasta mm. Narnian tarinoita, Anne Frankin päiväkirjaa, Tuulen viemää, Kärpästen herraa ja Harry Potteria. Kun johtajat seuloivat uusia ideoita, he ovat arvioivassa mielentilassa. Jotta he voisivat suojata itsensä mahdollisilta hutilyönneiltä, he vertaavat uutta ideaa niihin ideoihin, jotka menneisyydessä ovat osoittautuneet menestyksiksi.

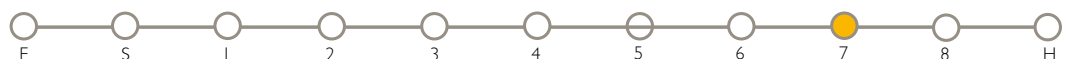
Jos haluamme tulla omaperäisiksi, meidän täytyy olla valmiita ottamaan riskejä. Kun uimme vastavirtaan ja uhmaamme ikiaikaisia perinteitä, emme voi koskaan olla varmoja onnistumisesta. Jos haluat inspiroida ihmisiä utokeihin, sinun täytyy osoittaa, etteivät he ole yksin. Mittaa omaperäisyytesi ilmaiseksi osoitteessa www.adamgrant.net. 40 kolahdusta. Y1+Y3+ I1+I2.

HAKALA, JUHA T.
*Luova laiskuus
 – Anna ideoille
 siivet*

Gummerus 2013
 978-951-20-9172-0

★★ 2

Kirja tarjoaa vinkkejä arjen luovuuden lähteille, ideointiin ja järkeviin työtapoihin, mutta myös oikeaan elämänsäntekseen, sinnikkyYTEEN, tietynlaiseen vaatimattomuuteen ja step-by-step -asenteen uudelleenlaisen omaksumiseen. Kirjoittaja on haastatellut mm. nobelisteja selvittääkseen, mikä piilee erityisten neronleimausten takana. Vastaus on helpottava: ei tarvita huippuälykkyyttä, vaan ideoiden ruokkimista ja aikaa, jolloin alitajunta saa toimia. Kirja on kivasti kirjoitettu ja täynnä erilaisia tarinoita, joiden avulla luovuuden salat saavat uutta perspektiiviä.



►► Luova ihminen näkee, mitä muut eivät näe. Luovan ihmisen yksi piirre on kyky löytää ongelmia, joita muut eivät laisinkaan näe. Todellisessa elämässä ongelman näkeminen ei ole aina aivan yksinkertaista. Todellinen luovuus on realismia ja se on parhaimmillaan silloin, kun se on kaulaansa myöten kiinni ihmisten arjessa, esimerkiksi jokapäiväisissä tarpeissamme.

Miten sitten voimme arvioida luovaa ideaa? Yksi tapa on kirjoittajan mukaan tutkailla luovaksi epäillyn idean synnyttämiä reaktioita. Jos idea ei kohtaa vähimmässäkään määrin vastarintaa, se voi olla merkki tavanomaisuudesta. Jos se sen sijaan herättää välittömiä tunteita vaikkapa kolmesta kaveristamme, siinä voi todella olla ainesta.

Luovuus ja pakko sopivat huonosti yhteen. Esimerkiksi fysiikan nobelisti Richard Feynman (1918–1988) totesi aikanaan, ettei edes täydellisellä tutkimuslaboratoriolla tuettu työ onnistunut aina johtamaan tutkimusryhmää toivottuun tulokseen, jos taustalla väijyi alituinen pakko synnyttää jotakin uutta ja arvokasta. Ympäristön odotukset ja siitä seuraava pakonomaisuus pitivät kuritusotteessaan koko ryhmää. 51 kolahdusta. Y1+I1+I2.

HAKALA, JUHA T.

*Tylsyyden
ylystyneisyys –
ikävystyneisyys
on luovuuden
alku*

Alma Talent 2018
978-952-14-3331-3

★★ 2

Olen pienestä pitäen ahminut erilaisia luovuuskirjoja. Välillä on tuntunut, etten kuitenkaan saa niitä lukemalla mitään aikaiseksi. Tämän kirjan luettuani muutin mieltäni. Olenkin saanut paljon aikaiseksi. Tylsyydessä onkin ollut luovuuden itu. Aivolihaksemme tarvitsevat ehdottomasti tylsyyden kokemusta. Ikävystyminen on tila, jossa mielesi valmistautuu johonkin, mitä kenties on tulossa, mutta et vielä tiedä, mitä sen on. Ehkä tylsyyys puhuu meille. Sen ääni on usein kovin hiljainen, mutta sitäkin tärkeämpää on, että opimme tulkitsemaan sen viestejä, joista yksi on tämä: ole altis, ole aina valmis vaihtamaan näkökulmaa.

Kirjoittaja on kahlannut läpi valtavan määrän erilaisia tutkimuksia, joista ilmenee paljon tylsyyden ja ikävystyneisyyden välttämättömyys. Suurimmalla osalla meistä oma työmme on täynnä esimerkiksi jatkuvaa monitorin tuijottamista. Yhdessä esimerkissä MITin ja Torinon yliopiston yhteishankkeessa kahlattiin 6000 tutkimusprojektia tarkastelemalla niissä mukana olleiden kehittämisasiantuntijoiden ajankäyttöä suhteessa syntyneisiin ideoihin. Ulkopuoliset tutkijat seurasivat yhdeksän kuukauden ajan varsinaista ideointityötä ja muita projekteihin liittyneitä kehittämistoimia. Tutkimuksen selkein tulos oli, että hyvät ideat tarvitsevat syntyäkseen määräraosan joskus hyvinkin ”syvälle” työprosesseihin piiloutunutta aikaa. Yksi esiin nostettu asia näytti olevan ikävystyneisyyteen kätkeytyvä luovuus. Varsinkin kaupallisiksi innovaatioiksi asti kehittyneet ideat olivat hyötyneet rentoutumisesta, haaveilusta, tylsistä rutiineista ja jopa suoranaista tylsyyden tunteesta. Ei siis mitään mahtavaa pöhinää.

Nykyisin jo vaaditaan jo Suomessakin sitä, että lapsille pitäisi opettaa koulussa perinteisten kirjojen lukemista, kriittistä ajattelua ja keskustelun

►►

- taitoja – toisin sanoen asioita, joita jättimäisen digiloikan tehneiden maiden kouluissa tehtiin ennen loikkaa. Modernin työn uudelleen järjestelyn kannalta olisi ehdottoman tärkeää sijoittaa hektisen rytmin keskelle aikaa, jotka mahdollistavat mielen ”vaeltamisen” ja rauhalliset hetket. Kirjailija kehottaa: kun ikävystyt, heittäydy siihen täysin rinnoin! Ota se haasteena. Aikanaan opit, kuin ikävystyminen voi kätkeä sisäänsä uuden näkökulman, muutoksen siemenen. Ja vielä: ikävystyminen on myös valmentautumista todellisiin vaikeuksiin – niihin, joita jokainen meistä vääjäämättä elämässä kohtaa. Ikävystyminen edeltää aina suuren luovuuden vaihetta. Vielä yksi hyvä huomio: Suomessa on mahdollista kävellä päiväkausia näkemättä toista ihmistä. Y1+I1+I2. 50 kolahdusta.

HUOTILAINEN, MINNA
& SAARIKIVI, KATRI

Aivot työssä

Otava 2018
978-951-1-31815-6

★★★ 3

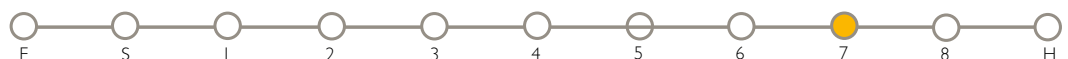
Sopiiko moderni työnteko kivikautisille aivoillemme? Moni kokee, että työ ei tunnu toimivan. Digitalisaatio ei ole tuonut odotettuja parannuksia tuottavuuteen tai helpottanut työntekijöiden kuormitusta. Missä vika? Pitäisikö työ määritellä uudella tavalla? Olisiko mahdollista, että ihminen on digihuumassa unohtunut? Työelämä vaatii oppimista, monimutkaista ongelmanratkaisua, luovaa ajattelua, vuorovaikutusta ja empatiaa. Kirja kertoo, miten voisimme huolehtia aivoistamme ja kehittää työntöön käytäntöjä koko työyhteisön parhaaksi. Tutkimustieto, haastattelut ja esimerkit limittyvät kirjassa innostavaksi kokonaisuudeksi.

Ratkaisujen keksiminen tietyissä toimintaympäristöissä esiintyviin tilanteisiin vaatii sitä, että ihminen adaptoituu kyseiseen ympäristöön. Jos työnämme on keksiä ratkaisuja asiakkaan ongelmiin, asiakkaan toimintaympäristön tuntemisella on keskeinen rooli siinä, kuinka hyviä ja toimivia ratkaisumalleja pystymme tarjoamaan. Adaptoituminen tarkoittaa käytännössä oleskelua tietystä ympäristössä sen erityispiirteitä tarkkaillen ja niille altistuen. Asiakkaan, potilaan tai yhteistyökumppanin kuunteleminen, asettuminen hänen rooliinsa ja kiinnostus hänen toimintaympäristöään ja sen asettamia mahdollisuuksia ja rajoituksia kohtaan on tärkeää. Mene siis fyysisesti asiakkaan luo, niin ymmärrät hänen toimintaansa paremmin.

Aivojen toinen työpäivä on yöllä. Muistin konsolidaatio on unenaikaisen aivojen aktiivisuuden tärkeä tehtävä. Aivojen aktiivisuuden muoto vaihtelee unen aikana univaiheiden mukaan. Konsolidaatiolla tarkoitetaan aktiivisessa muistissa olevan muistitiedon perkaamista, järjestelyä ja siirtämistä pitkäkestoisessa muistissa säilytettäväksi. Eri univaiheet näyttäisivät olevan tärkeitä konsolidaatiolle, joka on herkkä prosessi. Onnistuakseen se vaatii riittävän pitkän ja rakenteeltaan hyvän unen. Aivot ovat jo ennestään ”täynnä” tietoa, joten ainut mahdollisuus on varastoida uusi tieto aivokuoren alueille aiemmin varastoitujen tietojen lomaan. On siis tehtävä valintaa siitä, mitkä tiedot ja tapahtumat säilytetään ja mitkä unohdetaan. Kaikki tämä tapahtuu unen aikana.

Muistetaanko luokkahuoneessa opituista asioista yhtään mitään silloin, kun niitä oikeasti tarvitaan? Oppimismotivaatio on tietysti olennainen: on

►►



7.2. Luovuus ja luova ajattelu

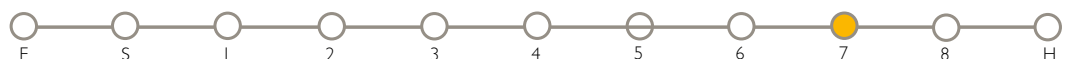
- tiedettävä, miksi opittava aines on tärkeää. Oppimisen itsessään tulee sujua sopivalla vauhdilla ja myönteisissä merkeissä – luokkahuoneessa tapahtuvassa yhteisopetuksessa tätä ihannetilaa ei ole helppo saavuttaa. Oppimista pitäisi päästä nopeasti soveltamaan käytäntöön, mielellään jo samana päivänä tai viimeistään samalla viikolla. Ja sitten vielä opitun aineksen tallentaminen, joka tapahtuu siis seuraavana yönä, vaatii riittävän pitkää ja laadukasta unta.

Työelämä ja esimiehen rooli on muuttunut. Tämän päivän esimies on ennen kaikkea henkilöstöosaaja: hänen tärkeimpiä ominaisuuksiaan on kyky kommunikoida alaisten kanssa ja valmentaa ja auttaa heitä parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen. Moni työntekijä tekee sellaista työtä, jonka paras asiantuntija hän itse on, ei suinkaan hänen esimiehensä. Työntekijän, ei esimiehen, tehtävä on löytää ratkaisu. Osaamisesta ollaan siirtymässä jatkuvaan oppimiseen. Huimaavaa on esimerkiksi lääkärin työn murros. Siinä keskeistä ennen oli suuren lääketieteellisen tiedon määrän hallinta, mutta nyt lääkäriltä odotetaan ihmishuoneosaamista ja valmentajamaista otetta, ja seuraavaksi tekoäly tulee olemaan lääkärin päivittäinen työkalu.

Ihmiset keskittyvät tulevaisuudessa yhä enemmän tehtäviin, joille ovat tyypillisiä nämä seikat: 1) Vastausta ei tiedetä etukäteen tai oikeaa vastausta ei edes ole olemassa. 2) Tehtävän vaatimaa osaamista ei tiedetä etukäteen. 3) Ratkaisun löytyminen on uuden tiedon rakennusta. Vanhassa oppimiskäsitteessä tietoa vastaanotettiin (opetukseen osallistuminen) ja säilytettiin (oppiminen, muistaminen). Tämäntyyppinen toiminta ei nykyään edes ansaitse oppimisen nimeä, vaan sitä kutsutaan ainoastaan tiedon varastoinniksi ja siitä vastaavat koneet. Todelliseen oppimiseen liittyy aina uuden tiedon sitomista vanhaan, jo aiemmin tunnettuun todellisuuteen ja uuden ajattelun rakentamista aktiivisesti tiedon murusia sieltä täältä yhdistellen. Kyky jatkuvaan oppimiseen voi tästä näkökulmasta olla tärkeämpi työtaito kuin ammattiin liittyvä osaaminen, jota työuran aikana on tähän mennessä kertynyt. Tulevaisuuden työssä luodaan uutta tietoa.

Oppiminen hidastaa aivojen vanhenemista ja on aivoille hyväksi. Aivotutkimus ei anna tukea lahjakkuusajattelulle vaan päinvastoin korostaa oppimisen, harjoittelun, innostumisen ja tarkkaavaisuuden suuntaamisen merkitystä taitojen kehittämisessä. Oppimisesta on tullut yhä tärkeämpi osa työssä, ja on tärkeää varmistaa, että oppiminen onnistuu sujuvasti ja mukavasti. Samoin työn tekemisen tapojen muokkaaminen on työtehtävistä tärkeimpiä. Aivotutkimuksen tiedon perusteella opimme parhaiten tekemällä ja innostumalla.

Älykästä toimintaa työssä voidaan kuvata kolmen asian yhdistelmänä: 1) teknologia eli työkalut ja työtavat, 2) kognitio eli ihmisen ajattelu ja toiminta, 3) sosiaalisuus eli toiminnan merkitys ja arvo muille ihmisille. Työkalut ovat hyödyllisiä, jos ne säästävät ihmisten aikaa sellaiseen ajatteluun, jossa kone on huono. Digitaalinen työkalu ei lisää tehokkuutta tai tuottavuutta, jos se ei vapauta ihmisten aikaa heidän omien taitojensa hyödyntämiseen ja kehittämiseen.



7.2. Luovuus ja luova ajattelu

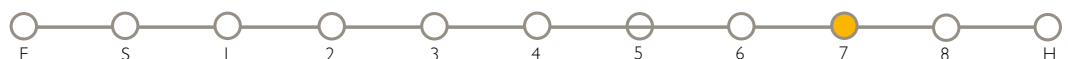
►► Näitä taitoja ovat: 1) Oppiminen – nyky-ymmärryksen mukaan ihmisai-
vot ovat tehokkain oppimiskone. 2) Luova ajattelu – luovuus edellyttää sitä,
että on mielikuvitusta. 3) Kontekstuaalinen, joustava ajattelu – ihminen on
konetta parempi poikkeustilanteissa. 4) Vuorovaikutustaidot ja empatia – ih-
misen kyky vuorovaikutukseen sisältää sellaisia ajattelun piirteitä, joita voi
olla hyvin vaikeaa automatisoida. On lisätty teknologista osaamista, mutta ih-
misosaamisen hyödyntäminen sen tukena ja rinnalla on vielä lapsenkengissä.

Useimmat ihmiset ajattelevat, että luova ajattelu edellyttää erityislahjak-
kuutta. Kuitenkin kaikilla ihmisillä on aivoissaan tarvittavat työkalut luovaan
ajatteluun riippumatta siitä, kuinka monta käyttötarkoitusta tiilikivelle kek-
sii. Mielikuvitusta ja luovaa ajattelua tukee default mode network -niminen
aivoverkosto, joka käynnistyy silloin kun ihminen on joutokäynnillä. Sitä
voidaan kutsua vaikka nimeltä joutokäyntiverkosto. Jos ihmisen työssä koros-
tuu vaatimus luovuudesta, tulisi joutokäynnille varata enemmän aikaa. Usein
työpäivät täyttyvät minuutilleen tavoitehakuista, tehtäväorientoituneesta
toiminnasta, jossa työskentelemme tietoisuutemme avulla kohti ratkaisuja.
Joutokäyntitila sen sijaan jää helposti vähemmälle.

Kompleksisuus on käsite, joka kuvaa järjestelmän toimintaa ja ennustet-
tavuutta. Kompleksisuus hiipii elämäämme. Internet on lisännyt verkottu-
neisuutta ja sitä kautta toimintaympäristömme kompleksisuutta. Ihmisten
järjestäytyminen on nopeampaa ja ketterämpää. Saman asian taakse voi koota
ihmisiä netissä nopeasti. Tämä vaikuttaa myös työorganisaatioiden perusta-
misen ajallisiin ja taloudellisiin kustannuksiin. Ei ole enää välttämätöntä pe-
rustaa työorganisaatiota osastoineen tai vuokrata toimistoa. Kahden hengen
ketterä startup voi palvella miljoonaa asiakasta kahvilan terassilla työskennel-
len. Rakenteita on muutettava, jos hyväksymme kompleksisuuden.

Kirjassa ehdotetaan kolmea muutosta: 1) Kompleksisessa organisaatios-
sa ei ole keskitettyä johtoa, minkä vuoksi se on kestävä. Jos johto ja valta
on hajautettu, organisaation rakenne kestää paremmin muutosta. Täytyykö
siis koko johto poistaa? 2) Kompleksisessa organisaatiossa järjestäytyminen
on spontaania. Työntekijöiden pitää saada muodostaa tiimejä itse sekä voida
osallistua monenlaisiin tiimeihin ja monenlaiseen toimintaan. 3) Komplek-
sisessa organisaatiossa on lyhyet kommunikaatioetäisyydet. Tieto kulkee no-
peasti niille, jotka sitä tarvitsevat.

Vuorovaikutuksen, kommunikaation ja tiedon kontrollointi on vanhan-
aikainen vallankäytön muoto, johon perinteisen hierarkkisissa organisaati-
oissa usein päädytään. Tänä päivänä työntekijät kuitenkin toimivat asiantun-
tijatehtävissä, joten päätöksenteko kannattaa antaa heille kaikissa sellaisissa
asioissa, joissa he ovat parhaita asiantuntijoita. Kun työntekijä on asiantun-
tija, on viisainta, että hän on itse päättämässä työnjaosta ja oman työaikansa
suuntaamisesta sekä osallistumassa työn suunnitteluun. Vapauttamalla kom-
munikaatiota voidaan mahdollisesti merkittävästi lisätä ongelmanratkaisun
tehoa ja siten kilpailukykyä. Tämä tarkoittaa melkoista muutosta sekä johta-
ja- ja esimiesroolissa että työntekijän roolissa.



►► Mikä on menestyvän tiimin resepti; miksi jotkut tiimit tekevät hyvää tulosta ja toiset eivät. Googlen selvityksen mukaan tärkein tiimin menestymistä ennustava tekijä oli psykologinen turvallisuus. Sillä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että tiimissä uskalletaan tuoda esiin keskeneräisiä ajatuksia tai tehdä virheitä ilman pelkoa naurunalaiseksi joutumista. Kollektiivinen älykkyys tarkoittaa tiimin ongelmanratkaisukykyä. Sitä esiintyy tutkimusten mukaan eniten tiimeissä, joissa puheenvuoroja jaetaan tasaisesti ja jossa jäsenten empatiataidot ovat hyvät. Vuorovaikutuksen laatu siis määrittää tiimin onnistumista.

Organisaatiota itseäänkin voidaan käsitellä työkaluna: se on olemassa, jotta työnteko olisi mahdollista. Organisaatio hyvänä työkaluna auttaa työntekijöitä ratkaisemaan tehokkaasti ja älykkäästi työn ytimessä olevaa ongelmaa. Se tukee sellaista toimintaa, johon yksilöt eivät yksin yltäisi. Perinteisiä rakenteita on purettava. Esimerkiksi perinteinen hierarkia vaikeuttaa työttömien sisäistä vuorovaikutusta heikentämällä luottamusta tai kankeuttamalla kommunikaatiota. Työorganisaation muuttaminen ketterämmäksi tai litteämmäksi kannattaa jakaa osiin, jolloin pienten askelten toteuttaminen on helpompaa. 139 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+I1+I2.

JOHNSON, STEVEN
Where Good Ideas Come from?

Penquin Books 2010
978-1-846-14051-8

★★★ 3

Kirja kertoo siitä, millaisen ympäristön tarvitsemme saadaksemme tilaa Kinnovaatioille. Luin kirjan helmikuussa 2011 ja olen sulatellut tekijän ajatuksia heinäkuulle asti. Tällä hetkellä tänä vuonna lukemastani 84 kirjasta tämä teos erottuu top viiteen. Olen aina ollut innostunut innovaatioista ja minua ärsyttää kun ihmiset eivät ymmärrä innovaation ja keksinnön eroa. Innovaatio tarvitsee aina innokkaita ihmisiä ympärilleen, hyvän yhteisön, joka ottaa käyttöönsä uuden idean ja keksinnön. Sellaiset ympäristöt, jotka rakentavat muureja hyvien ideoiden ympärille, ovat vähemmän innovatiivisia pitkällä tähtäyksellä kuin avoimemmat ympäristöt.

Hyvät ideat eivät synny istumalla kesämökillä eristyksissä ja yrittämällä ajatella suuria ajatuksia. Tämä on meille tuttua jokakesäistä työtä. Tekijän mukaan salaisuus piilee siinä, että meidän on etsittävä uusia palasia pöydälle. Silloin hyvä ajatus on verkosto. On etsittävä uusia yhteyksiä ja ne löytyvät ehkä naapurin tontilta. On suuri väärinkäsitys luulla, että idea on vain yksi asia. Se on mieluummin parvi ideoita.

Usein luullaan, että idea syntyy lyhyessä hetkessä. Näin ei kuitenkaan usein tapahdu, vaikka tällaiset ”nopeat keksinnöt” saavatkin paljon julkisuutta. Kirjoittaja tuo esille hitaan aavistuksen (slow hunch) – käsitteen. Darwinin elämäntyö, joka kirjassa selvitetään innovaatioprosessin kannalta, on esimerkki hitaasta aavistuksesta, joka vaati 50 vuoden työn. Tätä taustaa vasten ymmärtää paremmin Edisonin lausahduksen ”99 prosenttia perspiraatiota ja yksi prosentti inspiraatiota”. Kyse on pitkästä tiestä.

Usein meillä tulee mieleen ajatus: ”Miksi en ajatellut tätä aikaisemmin?” Tämä ajatus on myös ollut itselläni mielessä: ”Miksi en keksinyt Tiimiaka-

►►

- temiaa kymmenen vuotta aikaisemmin?”. Kyse on serendipiteetistä eli idea tulee esiin aivan sattumalta. Haasteena on luoda tällaiselle toiminnalle suotuisa ympäristö. Ideoiden suojeleminen estää todellisten innovaatioiden kehittymisen. Siksi laboratorioden aika alkaa olla ohi, koska läpinäkyvyydestä on tullut suuri haaste. Aivomyrskyn on oltava käynnissä koko ajan taustalla.

Tekijä esittää organisointimalliksi mieluummin kahvilan tapaista toimintaa kuin kokoomalinjaa. Tässä hän käyttää esimerkkinä Applea, jossa eri tiimit – design, valmistus, insinööriyö, myynti – kohtaavat jatkuvasti pitäen keskustelut avoimina. Tekijä on myös tutkinut ilmiötä yksilön kannalta ja on havainnut, että useilla suurilla keksijöillä – kuten Darwin, Snow ja Franklin – on ollut valtavasti erilaisia harrastuksia. Silloin on kyse enemmästä kuin pois-laatikosta -ajattelusta. Pikemminkin ajattelu vaeltaa laatikosta toiseen.

Isoissa kaupungeissa tapahtuu suhteellisesti enemmän innovaatioita kuin pienissä yhteisöissä. Kaupungit muodostavat alustan, jossa bisnes kukoistaa, mutta kaupunki itsessään kuuluu kaikille aivan kuten Web. Ideat törmäilevät, syntyvät, muokkaantuvat yhteen. Syntyy uusia yrityksiä ja hubeja erilaisten kulttuurien törmätessä erilaisissa kohtaamispaikoissa ja kuppiloissa. 71 kohdusta. I1+I2+Y1.

JÄRVILEHTO, PAAVO
& JÄRVILEHTO, LAURI

PIM – Olet
luova

Tuuma 2019
978-952-451-975-5

★★ I

UUSI!

Järvilehdon veljekset ovat kirjoittaneet yhdessä erinomaisen kirjan luovuudesta. Kirjan törkeä lupaus on: ”Luovuus on sinussa, ja tämän kirjan avulla saat sen esiin.” Kirja auttaa ymmärtämään, mistä hyvät ideat tulevat ja miten niitä voi kehittää. Se kertoo, mitä luovuus on, mitä se vaatii ja mitä se antaa. Olen itse kahlannut varmaan ainakin sata erilaista luovuus -kirjaa viimeisen 10 vuoden aikana ja tiedän, että jokainen meistä on luova. Kuitenkin moni meistä on tämän unohtanut kasvaessaan lapsesta aikuiseksi. Kun luet tämän kirjan, pääset takaisin siihen maailmaan, joka oli jännittävä ja aina täynnä uusia yllätyksiä. Ja silloin kuuluu PIM! Olet luova.

Onneksi koulukin on muuttumassa. Entisaikojen koulu, jota olen itsekin käynyt, opetti ettei saa olla väärässä. Juuri väärässä oleminen on yksi luovuuden tärkeimmistä voimavaroista. Vain uskaltamalla olla väärässä voi edes uskaltaa kokeilla jotain. Väärässä olemisesta on osattava nauttia. Luovuus on synnynnäinen ominaisuus, mutta luova toiminta koostuu joukosta taitoja, joiden pääasiallinen tehtävä on taistella muita taitoja vastaan: hämmentää pakkaa, rikkoo rutiineja ja ravistaa ajattelun liikettä silloin kun ajattelu jumitta tekemään asiat niin kuin meillä on aina ennenkin tehty.

Laatu -käsite liittyy aina jotenkin luovuuteen. Kirjassa on esimerkkinä kaksi kirjaa: Onko James Joycen *Odysseus* laadukkaampi kirja kuin J.K. Rowlingin *Harry Potterit* – tai toisin päin? Kumpaakin kirjaa yhdistää mystinen ominaisuus, jota monilla muilla teoksilla ei ole: kumpikin on omalle lukijakunnalleen tavattoman tärkeä. Laadun ymmärtäminen vaatii teoksen alan tuntemusta. On tiedettävä, mihin on kiinnitettävä huomiota. Laadun

►►►

7.2. Luovuus ja luova ajattelu

- käsitys syntyy siitä, kun tuotosta tarkastellaan oman kategorian sisällä olevien asioiden kesken. Laadukkaassa työssä on oltava sitä jotakin, vaikkei kukaan koskaan tajuaisi, mitä se jokin on. Huonolaatuisesta työstä se puolestaan puuttuu. Vain riittävät taidot tuottavat laadukasta työtä. Laadukkaan teoksen tekeminen on eräänlaista sillan rakentamista. Osaat oman alasi, teet sitä, mitä rakastat, ja osaat muotoilla tekemisesi niin, että myös muut sen ymmärtävät. Kyse on viime kädessä rakkaudesta.

Luovuus on tapa olla. Tapa hahmottaa ympäröivää maailmaa. Jos haluat toimia luovasti, sinun pitää löytää itsestäsi jotain, mikä innostaa juuri sinua. Luovuus vaatii aktiivista positiivista asennetta. Miten sitten luova prosessi etenee? Siinä voidaan tunnistaa seuraavat työvaiheet: 1) kerääminen 2) valikointi 3) luonnostelu 4) jalostaminen 5) viimeistely. Huomaan, että kun tämänkin artikkeli liittyy uuteen YPK:n 30. painokseen, käyn läpi näitä vaiheita. Olen kerännyt 200 kirjaa ja lukenut ne kaikki viimeisen vuoden aikana ja tehnyt valtavasti muistiinpanoja. Olen valikoinut tästä joukosta eri kriteerein 70 kirjaa, joista olen luonnostelemassa 70 artikkelia (tämä kirja on 54.). Nyt jalostan Minnan (graafikkoni) kanssa näitä artikkeleja oikeisiin paikkoihin domaineittain. Lopuksi viimeistelemme yhdessä koko kirjan. Tuntuu helpolta ja loogiselta. Kirjassa käydään nämä vaiheet hienosti läpi. Ja nyt minäkin ymmärrän, miten olen pian tehnyt tämän kaiken 30 kertaa. Osaankohan jo? Miten taas parannamme ensi vuonna? Tähän kirjaan kuuluvat vielä luovuuskortit. Nyt niitä kokeilemaan, koska tämän työn jälkeen aloitan uuden Markkinointikirjan tekemisen, joka on vielä kesken. 40 kolahdusta. Y1+I1+I2.

KANGASVUO, JENNY
& PULKKINEN, JONNA
& RAUANJOKI, KATRI

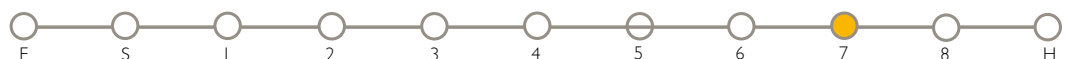
*Kotvimisen
vallankumous*

978-951-23-6510-4

★★ 3

O n aika unohtaa ylenpalttinen tehokkuus ja kotvia! Aluksi on määriteltävä kaksi termiä, jotka toistuvat kirjassa useaan kertaan. Nämä termit ovat kotviminen ja vääjääminen. Kotviminen on työn tekemiseen olennaisesti kuuluva tauko, jota ilman työ ei valmistu; käsillä olevaan työhön liittymättömyyttä toimintaa, joka vie työtä eteenpäin; ajan ottamista ajattelulle. Vääjääminen on jumittumista, tahallista viivyttämistä, ahdistavaa saamattomuutta. Kotvimisen vallankumous näyttää, kuinka asioiden lykkääminen ja viivyttely ovat olleet osa ihmisyyttä esihistoriasta lähtien. Työelämän tuottavuutta ja jokaisen hetken hyödyntämistä korostava tahti on ihmiselle ja yhteiskunnalle haitallinen. Oppiminen, keskittyminen ja luovuus vaativat kaikki kotvimista, jota ilman ei synny kuin hätäisiä päätöksiä ja huolimattomia tuloksia.

Kirjan ydinajatus on se, että kotviminen on väline. Sen avulla saavutetaan jotakin: uusia ideoita, omaa aikaa, lepoa, toteutetaan asioita, joita ei koskaan saisi tehtyä muuten. Kotviminen voidaan nähdä myös viestinä. Kun ihminen kotvii tahtomattaan, kotviminen kertoo jostakin: levon tarpeesta, työuupumuksesta, ideoiden puutteesta, perfektionismista, tehtävään liittyvästä ahdistuksesta tai kotvittavan asian turhanpäiväisyydestä. Sekä työelämässä että kouluissa on vallitsevana nykyisin jatkuva muutos ja valtava kiire. Syventymistä vaativa työ katoaa, kun työntekijän on oltava koko ajan valmi-



►►

- na reagoimaan. Asiantuntijat kaipaavat aikaa luovuudelle ja pitkäjänteiselle puurtamiselle, mahdollisuudelle keskittyä. Ihmisen pitää itse tiedostaa se, että tarvitsee rauhaa ja keskeytymätöntä työskentelyaikaa.

Yrittäjämäinen ihmiskuva altistaa myös uupumukselle ja huonolle työhyvinvoinnille. Yrittäjämäisiksi ominaisuuksiksi määrittyvät aktiivisuus, joustavuus, innovatiivisuus, yhteistyökykyisyys, vastuullisuus, luovuus ja kyky johtaa itseä. Nämä ominaisuudet liukuvat kuvaamaan myös oikeanlaista kansalaista ja hyvää ihmistä. Jyrkimmillään ihannetyöntekijä ei tarvitse unta eikä säännöllistä ravintoa. Ihanteeseen kuuluvia piirteitä ovat myös toimeliaisuus, yritteliäisyys ja jopa teini-ikäisten ammattikoululaisten oletetaan kykenevän itseohjautuvuuteen keskellä pahinta murrosikänsä. Ihmisarvon mittana on siten tuottavuus. Joutilaisuus, passiivisuus ja riippuvuus toisista ovat torjuttavia ominaisuuksia. Kuitenkin aivotutkimus osoittaa, että ihmisaiivot tarvitsevat joutilaisuutta ja ihminen itse sosiaalisia suhteita voidakseen hyvin.

Nykyiselle työelämälle on tyypillistä kiire. Kiireisyys samastuu tehokkuuteen, joten kiireisyyden avulla ostetaan arvostusta. Pelkkä puhe kiireestä luo kiirettä, sekä itselle että muille. Kuitenkin mitä enemmän ihmisen työssä korostuu luovuus, sitä enemmän tarvitaan aikaa joutokäyntiverkoston aktivoimiselle, siis kotvimiselle. Aivot tarvitsevat vaihtelua ja joutilaisuutta, jotta luovat prosessit ovat ylipäättään mahdollisia. Kotviminen on tauottamisen taitoa, sen tunnistamista, tarvitsenko taukoa ja lepoa, jos sähköpostiin vastaaminen tuntuu ylitsepääsemättömän vaikealta. Aivotutkijat ovat todenneet, että ihmisen kyky moniajioon eli multitaskaamiseen on myytti: tosiasiasa ihminen pystyy keskittyminen vain yhteen asiaan kerrallaan.

Kotvimisen vallankumouksessa ihminen alkaa omistaa uudelleen oman aikansa ja omat voimavaransa eikä lahjoita niitä ensimmäiselle pyytäjälle. On tärkeää muistaa, että kotvimisella ei tarkoiteta nykyajalle tyypillistä, jopa hieinan narsistista sisäänpäin kääntymistä ja oman navan tuijottamista. Kotviminen on sitä, että otetaan valta omasta elämästä takaisin itselle ja nousemaan sitä vastaan, että työtehtävät tai jokin ennalta määrätty omistaisivat aikasi ja sinut. Y1+Y3+ I1+I2. 105 kolahdusta.

KIURU, TIMO
*Päiväkirja
luovuudesta ja
luopumisesta*

Cozy Publishing 2019
978-952-7054-91-8

★★ I

UUSI!

Mitä tapahtuu, kun yhdistetään henkilökohtaiset päiväkirjamerkinnot, johtamisen opas ja tosielämän opit luovuudessa kasvamisessa? Syntyy tämä kirja. Kirjoittaja on kansainvälisesti palkittu, globaalisti työskentelevä luova johtaja. Millaista on luovan johtajan työ? Tapaamisia Hollywood -elokuvien tuottajien kanssa, bileitä Pariisin muotiviikoilla, luksushotelleja, lentokenttiä ja parrasvalojen säihkettä. Tämä kirja ei kerro niistä, vaan siitä, mihin ne tilanteet ovat johtaneet. World Economic Forumien raportin mukaan tärkeimmät tulevaisuuden työtaidot ovat monitahoisten ongelmien ratkaisu, kriittinen ajattelu ja luovuus. ”Hyvässä elämässä on kysymys siitä, että tehdään merkityksellisiä asioita itselle tärkeiden ihmisten kanssa.”

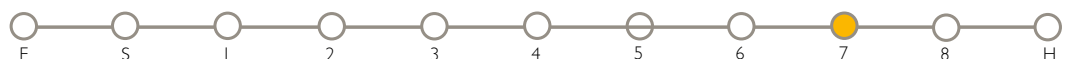
►►

►► Kirjoittaja uskoo, että yhä useammassa organisaatiossa tulee olemaan luovuudesta vastaava johtaja. Joku tulee vastaamaan täysipäiväisesti luovuutta tukevan infrastruktuurin kehittämisestä, innovaatiohankkeista ja siitä, että saadaan ihmiset välittämään entistä enemmän. Innovatiivisen työyhteisön vastakohta on yritys, jossa ihmiset toteavat olevansa ”vain töissä täällä”. Etenkin tänä päivänä luovan johtajan vastuulla on mahdollistaa syväajattelua tiimissään. Aivoriivet ovat usein pintapuolista heittelyä. Kaikkea luovaa työtä ei siis missään nimessä pidä kirjoittajan mielestä tehdä ryhmissä, mutta vain yhdessä tekemällä on mahdollista tehdä raakileista täysimittaisia. Johtajan painavin vastuu on poistaa epämääräisyyttä. Johtaja tuo selkeyttä, silläkin uhalla, että hän saattaa olla väärässä. Johtaja suojelee tiimiään, jotta heidän on mahdollista paneutua ongelmaan, joka tulisi ratkaista.

Esimerkin antaminen on edelleen vahva rohto johtamisen ja kulttuurin muokkaamiseen. Kulttuuria ei voi johtaa, mutta sitä voi muokata. Juuri siitä syystä lukuohjelmat ovat tärkeitä. Kun tiimivalmentaja luetuttaa tiimillään tietyt teokset, joista tulee tiimin ”pyhät kirjat”. Juuri näin voidaan yrittää muokata kulttuuria. Kaikki kasvu lähtee halusta muutokseen. Luovuus on kykyä nähdä ja halua tehdä asiat entistä paremmin. Luova ihminen haluaa luoda ja muuttaa asioita. Luovuutta ei ole ilman kykyä unelmoida. Yrityksen johtaminen on nähty usein kasvun johtamisena. Yrityksen kasvu lähtee yksilön kasvusta. Siitä, että joku unelmoi, päättää tehdä jotain paremmin. Johtaminen on sitä, että saa ihmiset haluamaan muutosta, ei sitä, että heidät komennetaan muuttumaan.

Kirjoittaja tuo hyvin esiin arvojen tärkeyden. Häntä on häirinnyt se, kuinka yritykset suhtautuvat pakkomielleisesti tulevaan: kuukauteen, vuosineljännekseen, vuoteen tai vuosiin. Pitäisi ennemmin katsoa ajassa taaksepäin kuin eteenpäin. Jos olemme toimineet arvojemme mukaisesti, olemme menestyviä. Kirjoittaja on määritellyt menestyksen arvojen mukaan toimimiseksi. Peiliin katsominen määrittää, oletko toiminut arvojesi mukaisesti vai et. Silloin tämä päivä on tärkeämpi kuin huomina. Arvoissa on kyse siitä, miten ne on alusta lähtien rakennettu. Patagonia® on oiva esimerkki arvoihin perustuvasta liiketoiminnasta, joka ei ole pelkkää sanahelinää. Myös Tiimikatemia® on tästä hyvä esimerkki.

Arvoja täydentävät periaatteet ovat erittäin tärkeät ohjaamaan ajattelua ja toimintaa. Olosuhteitten muuttuessa periaatteet pysyvät. Siksi yritysten pitäisi määrittää periaatteensa ehkä mieluummin kuin arvonsa. Arvoista on usein tullut pelkkää sanahelinää. Ei Raamatussakaan puhuta 10 arvosta, vaan 10 käskystä. Google on määritellyt 10 periaatetta, jotka he ovat nimenneet: ”Ten things we know to be true”. Näitä heidän periaatteensa ovat esimerkiksi: Keskity aina ensin käyttäjään. Parasta on keskittyä yhteen olennaiseen asiaan ja osata tehdä se äärimmäisen hyvin. Hyvääkin pitää parantaa. Jokaiselle tiimille pitäisi olla selvää, mitkä tämän porukan periaatteet ovat. Yrityksen lupaus ja sen periaatteet kulkevat käsi kädessä. Ne ovat innovatiivisuutta ruokkivan yrityskulttuurin perusta.



►► Kulttuuri ja innovaatio ovat liike-elämän trendisanoja. Innovaatiolla tarkoitetaan uutta tai uudistettua tuotetta ja palvelua, josta ihmiset ovat valmiita maksamaan. Kulttuuria on taas se, miten yrityksessä käyttäydytään, kun pomot ovat poissa. Kulttuuri määrittää sen, mitä työpaikalla pidetään normaalina. Polttava kysymys: Miten syntyy kulttuuria, jossa jatkuvasti luodaan uutta ja parannetaan vanhaa? Kirjoittajan mukaan kuulee monenlaista neuvoa: pitää kannustaa, olla vaoin, ottaa kaikki mukaan ja näyttää esimerkkiä. Hän arvelee, että luovat ihmiset ovat luovia missä tahansa ympäristössä ja minkälaisessa tiimissä hyvänsä. Se on eri asia, tulevatko he kuulluksi tai voivatko he hyvin. Uuden luominen voi lähteä pelkästään yksilöistä, ei pomojen komentelusta. Yritysjohdon tulevaisuutta on kirjoittajan mielestä innovaatiohankkeiden johtaminen, luovan työn infrastruktuurin kehittäminen – ja yrityskulttuuriin vaikuttaminen.

Innovaatio- ja käännytyskulttuuri kulkevat käsi kädessä. Ne ovat identtisiä kaksosia. Ihmisiä pitää jatkuvasti muistuttaa siitä, mistä pitää välittää, sillä asiat eivät pysy ihmisten mielessä. Innovatiivista yrityskulttuuria ei voi luoda, jos yritys ei panosta markkinointiin ja täten luo käännytyskulttuuria. Käännytyskulttuuria rakennetaan ensin työntekijöille, sitten uskollisimmille asiakkaille ja vasta lopulta niille, jotka eivät ole vielä kääntyneet. 30 kolahdusta. Y1+Y+Y3+J1+J2+I1+I2+A3+A2+A1. Aivan käsittämättömän ihana lukukokemus.

KOSKI, JUSSI T. &
TUOMINEN, SAKU

*Kuinka ideat
syntyvät
– Luovan
ajattelun
käsikirja*

WSOY 2004
951-0-29951-0

★★ I

Aivan fantastinen ylläri. Luovuus on uusien ajatusten ajattelemista. Asioiden tekemistä aiemmasta tai totutusta poikkeavalla tavalla. Luovuus ei ole mystiikkaa vaan työnteen tulos. Jos tämän kirjan luettuasi muistat luovuudesta yhden asian, muista tämä. Usein ajatellaan, että luovuudessa on kyse ennen kaikkea lahjakkuudesta. Luovuuden kannalta sitkeys on tärkeämpi asia. Sitkeydellä voi jopa korvata puuttuvaa lahjakkuutta.

Luovuuden edellyttämää sitkeyttä ja työkuria ei ole olemassa ilman intohimoa. Intohimo ja sen aikaansaama innostus on kaikkien luovien prosessien tärkein polttoaine. Uskalla epäonnistua ja onnistua.

Luovuus on sellaisten asioiden ja ideoiden yhdistelyä, jotka aikaisemmin ovat eläneet omaa elämäänsä, erillään toisistaan. Tiimiakatemiakin on monien erilaisten asioiden yhdistelyn tulosta. Tykkäsin tästä kirjasta ja uskon, että sinäkin saat uusia ideoita. Huomaat ehkä olevasi luovempi kuin luulitkaan. Luovan hierteen voit lukea tämän jälkeen. 31 kolahdusta. Y1+I1.

LAUNONEN, KRISTA
Luovuus lähtee käsistä – Käytännön ohjeita värikkäämpään työelämään

Gummerus 2014
 978-951-20-9706-7

★★ 2

Kirjoittajan mukaan luovuus on kaiken työn ja kehityksen perusta, mutta se on myös hyvinvoinnin lähde – niin töissä kuin vapaa-ajalla. Avain ruuhkan helpottamiseen on tekeminen. Käsillä käyttämällä voidaan ohittaa vasemman aivopuoliskon asettamat rajat ja päästä nopeammin luovaan tilaan. Krista Launonen perustaa näkemyksensä paitsi lukemaansa myös oma-kohtaisiin kokemuksiin ja kertoo mitä ovat bussimeditaatio, villasukkatoimisto, kynsilakkakokous tai Top 10 -mokalista.

Jokainen meistä on luova. Luovuus onkin monin paikoin väärin ymmärretty: se on hyvin arkinen ominaisuus, mutta sitä on mystifioitu ja siitä on tehty jotain ihmeellistä ja erikoista. Yksi syy kirjoittajan mielestä luovuuden mystifiointiin on todennäköisesti se, että luovaan prosessiin liittyy niin paljon selittämätöntä, intuitiivista ja tiedostamatonta. Luovuudessa ei ole kuitenkaan kyse erityisen luovista, harvinaisista yksilöistä, vaan siitä, miten luovuutta hyödyntää ja minkälaisia luovuuden lukkoja kullakin on. Kuinka paljon ihminen haluaa käyttää luovuuttaan?

Luovuus edellyttää paikkaa, jossa on mahdollisuus keskittyä häiriöttä. Luovuus edellyttää myös riittävästi aikaa, että voisi rauhassa pohtia, kehitellä, erehtyä ja aloittaa alusta. Yhtä tärkeää on oikea asenne eli se, että päättää olevansa luova, tuntee itsensä, osaa nauraa itselleen ja näkee elämässä ja koko maailmassa paljon positiivisia puolia. ”Luovat ihmiset tuottavat iloa muille.”

Tekijän mukaan rakentava kritiikki on vastaanottajalle etuoikeus, mutta se on harvinaista, koska hyviä kritiikinantajia on vähän. Vastaanottajien, meidän jokaisen, on puolestaan hyvä kehittää kritiikinsietokykyä. Tiimiakatemiallakin on ollut ja on tilanteita, joissa kritiikki on annettava kaikkien kuullen, jotta kaikki voivat ottaa opiksi. Julkista kritiikkiä voi kuitenkin antaa vasta sitten, kun työyhteisön ilmapiiri on sellaisella tasolla, että voidaan järjestää Kultamunauuskilpailuja, joissa voidaan munauksille nauraa yhdessä.

Ennen kuin kykenee viettämään luovaa elämää, on ymmärrettävä, missä on hyvä ja missä ovat omat suurimmat voimavarat. Kun oma erityislahjakkuus on selvillä, sille täytyy Kristan mielestä omistaa elämänsä. Se täytyy jakaa ja antaa kaikkien käyttöön ja täyttää samalla oma elämäntehtävänsä. Kun antaa omat kykynsä muiden käyttöön, saa itse lisää. Luovuuden salaisuus on yksinkertainen: pitää ymmärtää itseään, löytää omat parhaat puolensa, lahjansa ja osaamisensa ja tehdä sitä työtä, jossa ainutlaatuista osaamistaan pääsee hyödyntämään. Loppujen lopuksi tykästyin tähän kirjaan ja kirjoittajan luovaan tyyliin. 24 kolahdusta. Y1+Y2+I1.

MEYERS, HERB &
GERSMAN, RICHARD
(toim.)

*Creativity,
Unconventional
Wisdom
from 20
Accomplished
Minds*

Palgrave MacMillan
2007
978-0-230-00134-3
(engl.)

★★★ 3

Jos ole kiinnostunut luovista henkilöistä, miksi he ovat luovia, niin tämä kirja on sinulle tehty. Pienestä pitäen olen ollut kiinnostunut luovuudesta, koska koin olevani niin erilainen. En vain ilman mitään erityistä lahjakkuutta osannut kanavoida luovuuttani mihinkään suuntaan. Nautin tavattomasti tämän kirjan lukemisesta. Itse asiassa näistä henkilöistä oli minulle etukäteen tuttuja vain Edward Albee, Steven Holl, Steve Wozniak, Daniel Liebeskind, Erica Jong ja Spike Lee. Lähinnä nämä henkilöt ovat tulleet esiin suomalaisista yhteyksistä, mutta kyllä muutkin henkilöt ovat USAssa kuuluisia ja nyt minä tunnen heitä entistä paremmin.

Me ihmiset olemme kiehtovia. Useimmat meistä kasvoivat katselemalla elokuvia, lukemalla kirjoja ja joskus käymällä museoissa, konserteissa, taidegallerioissa, teatterissa, tanssiesityksissä ja tässä ohessa olemme arvostaneet maalauksia, veistoksia, arkkitehtuuria tai tuotteiden hyvää muotoilua. Nämä luovat työt eivät vain tapahtuneet. Ne syntyivät ja tapahtuivat, koska joku loi ne, jotta toiset ihmiset voisivat nauttia niistä. Ihailen luovia ihmisiä niin kauan kuin he suhtautuvat vakavasti taiteeseensa ja eivätkä tee sitä vain huvikseen ja rahan vuoksi. Raha ja kuuluisuus tuhoavat usein luovat taiteilijat. Jos haluat olla luova, sinun on kehitettävä oma allekirjoituksesi (tyylisi). Luovaksi ihmiseksi voi kehittyä ainakin 20 erilaista reittiä. Oikeastaan tarvitset vain peräänantamattomuutta, kovaa työtä, kannustusta jo ehkä lapsesta lähtien ja päämäärän miksi haluat tulla. 140 kolahdusta. Y1+I1.

MICHANEK, JONAS &
BREILER, ANDRÉAS

*The Idea
Agent – The
Handbook
on Creative
Processes*

Routledge 2014
978-0-415-82414-9

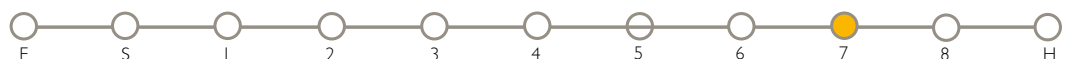
★★ 2

Kirja on tarkoitettu käsikirjaksi sellaisille ihmisille, jotka haluavat olla aktiivisia kaikenlaisissa luovissa prosesseissa. Kirjoittajat uskovat, että ideoiden johtamisella tulee olemaan tärkeä rooli yritysten strategioissa. Ideoiden tuottaminen on otettava mukaan kaikkiin työprosesseihin. Se ei saa jäädä irralliseksi sivutuotteeksi. Idea-agentti on sellainen henkilö, joka voi luoda suotuisan ympäristön luoville prosesseille.

Kirjoittajat esittävät mm. kuusi trendiä, jotka ovat muuttamassa työtapojamme: 1) Ideat ovat arvokkain hyödyke nykyisillä markkinoilla. 2) Informaatioaikakauden seuraava vaihe on tiedon luova rikastaminen. 3) Innovatiivisuus on nostettava kilpailun edelle. Yritysten täytyy keksiä itsensä uudelleen kasvaakseen ja elääkseen. 4) Designista (laajasti katsottuna) on tullut tärkeä kilpailutekijä. 5) Uusi sukupolvi vaatii luovuutta ja itsensä toteuttamista. 6) Johtaminen on muuttunut valvonnasta mahdollisuuksien rakentajaksi.

Nämä kolme tekijää – idea, luovuus ja innovaatio – ovat oleellisia minkä tahansa organisaation menestykselle. Kirjoittajien esittelemä ideaprosessi etenee vaiheittain lähtien tarpeesta (need), joka käynnistää ideatuotannon (idea generation). Kun ideoita on tarpeeksi, luodaan yleissilmäys saatuun materiaaliin ja keskustellaan erilaisista ideoista (screening and development). Keskustelun perusteella ideoiden määrä vähenee, mutta niiden laatu paranee.

Kun meillä on vain muutama idea jäljellä kehitetään siemenestä kukka tai ideasta konsepti (enrichment). Konseptien joukosta valitaan sitten erilai-



- sillä kysymyksillä voittaja (result). Nämä prosessin vaiheet muodostavat myös kirjan pääluvut. Lopussa on vielä esitelty työkaluja kaikkiin päälukuihin. 25 kolahdusta. Y1+I1+I2.

MIKKOLA, SAMI &
TERVONEN,
MARTTA

*Luova
laboratorio
– 15+1 tietä
luovuuteen*

Luova Laboratorio
2016
978-952-93-6645-3

★ 2

Kaikki puhuvat luovuudesta. Mutta mistä siinä oikeastaan on kyse? Ovatko kaikki luovia? Kuinka luovuutta voi tehostaa työpaikalla? Miksi tarvitsemme luovuutta? Kuinka sinäkin voit toteuttaa itseäsi ja muuttaa maailmaa? Tässä kirjassa Suomen 15+1 luovinta tekijää, ajattelijaa, ilmiötä ja taiteilijaa kertovat oman tarinansa luovuudesta. Tänä päivänä tuntuu olevan suosittua tehdä tällaisia julkkiskoosteita. Usein niitä on kiva lukea, mutta käteen tuntuu jäävän kovin vähän. Ehkä tässä on valittu hyvä aihe ja monipuolinen kattaus kiinnostavia haastateltavia, joten tulos on melko onnistunut.

Maailma on ideoita täynnä, mutta kysymys on siitä, että pystyykö sen toteuttamaan. Jos ei, se idea on arvoton. Ehkä haastateltavat henkilöt valavat uskoa meihin taviksiin siitä, että omat unelmat pystyy kyllä toteuttamaan, kun on tarpeeksi sitkeä ja peräänantamaton. Ratkaisevinta on se, että pystyvätkö tekijät siirtämään itse oppimansa sekä haastateltavien ajatukset ja kokemukset meille lukijoille. Kirja on tietokirja, bisneskirja, taidekirja tai kaikkea sitä väliltä, jossa haastateltavina mm. Lauri Järvilehto, Monty Widenius, Alf Rehn, Minna Parikka, Paleface, Henkka Hyppönen, Manuela Bosco ja Meeri Koutaniemi. 30 kolahdusta. I1+I2.

MÄKIRINTALA, EIJA
*Luova ote
huippusuorituk-
seen –
Resonanssi
ratkaisee*

Talentum 2011
978-952-14-1586-9

★★★ 3

Jotta ammatillinen huippusuoritus olisi jatkuvaa, tarvitaan luovaa otetta. Kirjoittaja on huippusuoritusvalmentaja ja uuden aallon business coach. Tutkimustietoon perustuvassa, uudentyypisessä lähestymistavassaan hän yhdistää suorituskyvyn, osaamisen kehittämisen ja hyvinvoinnin. Runsaat esimerkit ja harjoitukset haastavat normatiivisen ajattelun. Kirja auttaa lukijaa kehittämään sellaista perusasennetta, luovaa otetta, jonka avulla hän löytää uusia näkökulmia ja pystyy yltämään huippusuoritukseen.

Luovuus ja intohimo ovat ajankohtaisia aiheita työelämässä. Gary Hamelin mukaan tulevaisuuden yritysten menestys perustuu 60 prosenttisesti intohimoon ja luovuuteen, jotka taas liittyvät oppimiseen. Jatkuva oppiminen on yritysten menestystekijä. Organisaatiot oppivat yksilöiden kautta. Ilman oppivaa yksilöä ei ole oppivaa organisaatiota.

Oman alansa huippuosajaksi yltäminen edellyttää kymmeniä tuhansia tunteja työtä. Huipputekijäksi voi myös tulla vallankumouksellisena edelläkävijänä. Edelläkävijä heittää syrjään totutut toimintatavat ja avaa aiheita tuoreesta näkökulmasta. Hän omaksuu ennakkoluulottomasti uuden ajatusmallin, jossa vallitsevat toisenlaiset logiikat ja periaatteet.

Jatkuva huippusuorittaminen, alalla kuin alalla, edellyttää olosuhteiden ja niissä tapahtuvien muutosten ymmärtämistä. Huippuosajat pitävät teke-

►►

- misensä helpponäköisenä ja -oloisena. Tämän vuoksi emme aina välttämättä oivalla, miten paljon taitoa ja keskittymistä huippusuoritus vaatii. Huipputekijät osaavat virittäytyä optimaaliseen tilaan omaa suoritustaan varten. Flow-käsite kuvaa hyvin tätä kokemusta: kaikki sujuu kuin itsestään, on vain suuri nautinto ja hallinnan tunne.

Luovuus on yksinkertaisimmillaan oman työn tekemistä paremmin. Ainoa ero luovien ja vähemmän luovien ihmisten välillä on heidän käsityksensä omasta itsestään ja omasta luovuudestaan. Luovat ihmiset ajattelevat olevansa luovia ja antavat itselleen vapauden olla luovia. Vähemmän luovina itseään pitävät ihmiset eivät ajattele luovuutta eivätkä anna itselleen mahdollisuutta keksiä mitään uutta. 65 kolahdusta. Y1+Y3+I1+I2.

PENTLAND, ALEX
Social Physics
 – *How Good Ideas Spread*
 – *The Lessons from a New Science*

Penguin Press 2014
 978-1-59420-565-1

★★ 3

Alex Pentland esittelee kirjassaan kokonaan uuden tieteen alan, jota hän kutsuu sosiaalifysiikaksi. Hän on tehnyt jo vuosia urauurtavia kokeiluja, joihin tämä uusi ala nojautuu. Meillä ihmisillä on enemmän yhteistä mehiläisten kanssa kuin haluamme myöntää: olemme täysin sosiaalisia olentoja. Tärkeimmät toimintatapamme kytkeytyvät sosiaalisiin ryhmiin. Sosiaalifysiikassa on kyse ideavirrasta, tavasta jolla ihmisten sosiaaliset verkostot levittävät ideoita ja muuttavat nuo ideat käyttäytymiseksi.

Kirjoittaja on luonut menestyksekkään Media Labin ja yrittäjyysohjelman. Hän ei opeta perinteisissä luokissa; sen sijaan hän tuo vierailijoita uusine ideoineen ja pyrkii saamaan ihmiset kanssakäymiseen keskenään niiden kanssa, jotka ovat samalla matkalla. Hän on kasvattanut sellaisen vertaisten yhteisön, jossa kunnioitetaan ja tehdään yhteistyötä todellisissa projekteissa (tuntuu tutulta?). Elämme sosiaalisissa verkostoissa, emme luokkahuoneessa tai laboratoriossa. Ideat on muutettava toiminnaksi.

Luovat ihmiset ovat yleensä aivan tavallisia ihmisiä päinvastoin kuin luulemme. Luovuus on asioiden yhdistelemistä. Kun kysyt luovilta ihmisiltä kuinka he tekivät jonkin asian, he tuntevat syyllisyyttä, koska he eivät todella tehneet sitä, vaan he näkivät jotain. Se näytti heistä jonkin ajan kuluttua ilmeiseltä, koska he pystyivät yhdistämään omat kokemuksensa uusiin asioihin. Luovat ihmiset ovat tutkimusmatkailijoita. He eivät etsi parhaita ihmisiä ja ideoita vaan ihmisiä, joilla on erilaisia näkökulmia ja erilaisia ideoita.

Tutkimuksissa on paljastunut, että ”tähtiverkostot” eroavat tavallisten työntekijöiden verkostoista kahdessa tärkeässä suhteessa. Ensiksi niissä on vahvempi sitoutuminen ihmisten kesken, joten ihmiset reagoivat nopeammin ja avuliaammin. Toiseksi tähtisuorittajien verkostot ovat myös erilaisempia. ”Tavikset” näkevät maailman vain heidän oman työnsä näkökulmasta. ”Tähdillä” taas oli verkostossaan mitä erilaisimpia työrooleja. He näkevät aina tilanteen useasta näkökulmista ja voivat kehittää ongelmiin parempia ratkaisuja.

►► Tiimien toiminnassa tavalliset tiimiläiset ajattelevat, että tiimityö tarkoittaa oman osuuden tekemistä tiimissä. Sen sijaan huippusuorittajat kannustavat jokaista tiimiläistä kohti yhteistä tavoitteiden asettamista, sitoutumista, aikatauluja ja ryhmän aikaansaannoksia. Siten huippusuorittajat edistivät yhteistä ideoiden virtausta tiimissä saamalla jokaisen tuntemaan olevansa osa sitä ja yrittivät saada aikaan riittävän konseksuksen niin että jokainen voi tulla mukaan uusien ideoiden kanssa.

Oppiminen ympärillämme tapahtuvista käyttäytymisesimerkeistä on tehokkaampaa kuin oppiminen pelkästään omista kokemuksistamme. Matemaattiset oppimismallit monimutkaisissa ympäristöissä osoittavat, että paras strategia on käyttää 90 pyrkimyksistämme tutkimiseen eli etsiä ja kopioida muita, jotka näyttävät suoriutuvan hyvin. Loput 10 prosenttia pitäisi käyttää yksilölliseen kokeiluun ja asioiden pohtimiseen. Kirja on täynnä tutkimuksiin perustuvaa todistusaineistoa ideoiden synnystä, tiimeistä ja verkostoista. 96 kolahdusta. $Y1+Y2+Y3+I1+I2$.

RAAMI, ASTA
*Älykäs intuitio
 ja miten
 käytämme sitä*

Kustantamo S&S 2016
 978-951-52-3779

★★ 3

Voin yhtyä Esa Saarisen kommenttiin: ”Loistava kirja. Tiedeperustainen, lempeästi lennokka ja ihanasti inspiroiva. Tekee lukijastaan viisaasti leikkisämmän, älykkäämmän käytännön elämässä.” Tekijän johdatti intuition ääreen luovuus. Hän on tutkinut lähes kolmekymmentä vuotta luovaa prosessia eri näkökulmista. Luovuuden ytimeistä hän löysi intuition. Luovuuden ja intuition käyttöön liittyvät asiat eivät rajoitu vain luovan työn tekijöihin vaan ovat yleisempiä. Intuitio on avain täysin uudenaikaiseen ja arvokkaaseen tietoon. Tutkimusten mukaan intuitio on ylivoimainen tilanteissa, joissa informaatiota on liian vähän tai liikaa. Intuitiivinen ajattelu on hankalasti – jos ollenkaan – korvattavissa koneälyllä. Intuition avulla ihmismieli tuottaa kauneutta ja syvyyttä, joka on ainutlaatuista. Ja jokaisella on tällainen supermekanismi syntymälahjana.

Arjessa käytettävä intuitio pohjautuu suurimmaksi osaksi mielle-yhtymiin, tunteisiin ja opittuun pitämiseen tai ei-pitämiseen. Asiantuntijan intuitio pohjautuu suureksi osaksi hiljaiselle, sanattomalle tiedolle. Kokemuksen myötä alitajuntaan on syntynyt valtava tietovaranto, jossa asiat yhdistyvät, vertautuvat tai loksahdavat kohdalleen. Keksijöiden ja visionäärien intuitio pohjautuu pitkälle asiantuntijuuteen ja kokemukseen. Visionääri voi nähdä seuraavalle vuosisadalle, huomata muilta ihmisiltä ohimenevää tietoa tai yltää ratkaisuihin, joita ei ole osattu vielä edes kuvitella. Suora tietäminen on tietoa, joka ei perustu mihinkään aiemmin nähtyyn, kuultuun tai opittuun. Esimerkiksi ennalta aavistaminen, toisen ihmisen tunnetilan välitön aavistaminen tai hetkeen liittyvä voimakkaan ymmärryksen saaminen ovat suoraa tietämistä.

Luovat ihmiset eivät useinkaan pysty sanomaan mistä ideat tulevat. Idea tai vastaus vain pulpahtaa mieleen. Toisinaan ihmiset voivat jollakin tapaa ►►

- hahmottaa mistä heidän ajatuksensa tai ideansa ovat peräisin. Lähteet voivat erottua erilaisina suuntina tai näyttämöinä, tai niihin voi liittyä tuntemuksia tai olotiloja. Luovaan hetkeen voi liittyä tuntemus liittymisestä tähän luovaan lähteeseen. Osa luovaa työtä tekevistä ihmisistä pystyy luomaan olosuhteita, jotka edistävät luovan tunnelman syntymistä. Tai he ovat keksineet henkilökohtaisia käytännön menetelmiä luoda luovuudelle otollinen mielentila. Loistava kirja. 100 kolahdusta. Y1+I1+I2.

REHN, ALF
*Vaaralliset
ideat – Kun
sopimaton
ajattelu
on tärkein
voimavarasi*

Talentum 2010
978-952-14-1554-8

★★★ 2

Kirjan tekijä lupaa, että kirja on vihainen, ärsyttävä ja vastahakoinen teos luovuudesta. Ja lupaus pitää. Itse asiassa Tiimiakatemia on vaarallinen idea opetuslalle, jonka se vähitellen tuhoaa. Hyökkäämme aiempaa vastaan ja teemme (ja olemme jo tehneet) entisestä työtavasta vanhanaikaisen ja riistämme valta-aseman muilta. Kirja kertoo kuinka voimme kehittää lisää vaarallista ajattelua? Vaarallisessa ajattelussa on viisi vaihetta: 1) matkiminen, 2) laajentaminen, 3) provosoiminen, 4) uudelleen arviointi ja 5) vaarallinen ajattelu. Näitä vaiheita ja kuhunkin vaiheeseen liittyviä ideoita kirjassa sitten valaistaan.

Yleensä kaikissa kirjoissa, jotka käsittelevät luovuutta on esillä samat yritykset (esim. Apple ja Google) sekä samat harjoitukset. Mutta tässä kirjassa ei ole. Tiedät, että ideasi on valtavan hyvä kun saat runsaasti vastustusta ja joudut tosi ahtaalle. Silloin sinulla on epämukava olo ja olet todella epämu-kavuusalueella. Et voi ikinä saada mukavan miehen tai naisen mainetta.

Oikea luovuus tuntuu fyysisesti epämiellyttävältä. Kaikki pyrkivät olemaan omaperäisiä kun pitäisi ajatella, että kopioiminen on hienoa ja omaperäisyys on rumaa. Google on loistava siksi, että se on hyvä kopioimaan. Ja niin on myös Tiimiakatemia ja pitää olla uusienkin tiimiakatemioiden. Meillä on oltava hyvä kopiointistrategia. Steve Jobs toteaa: ”We have always been shameless about stealing great ideas.” Uskallammeko omaksua tämän ajatuksen? Lakkaa häpeämästä ja kopioi enemmän.

Hallinta siirtyy yhä enemmän organisaatiomme seinien ulkopuolelle. Meidän on siis luovuttava hallinnasta ja kuunneltava enemmän. Tiimiakate-miassa lähes kaikki valta on siirtynyt oppijoille itselleen. Siksi se voi tuntua-kin välillä aika raskaalta sekä oppijoista itsestään että myös tiimivalmentajista. Lisäksi baskiystävämme Mondragonin yliopistosta ovat osoittaneet, että valta on jo siirtynyt talon ulkopuolelle. Ne vaan tulivat syksyksi. Saimme aivan vähän muokattua pahinta skenaariota, joka olisi ollut 50 henkilön kolmen kuukauden läsnäolo. Nyt se oli vain hiukan lievempi. Organisaatioiden joh-taminen muuttuu todella paljon. Organisaatio ei ole enää yhtä tärkeä kuin ennen. Autamme yhä enemmän verkostoamme. Olemme kerettiläisiä. 71 ko-lahdusta. Y+A+J+I.

STEFIK, MARK &
STEFIK, BARBARA
*Breakthrough.
Stories and
Radical
Innovation*

The Mit Press 2004
0-262-69337-2 (engl.)

★★★ 3

Läpimurtojen luomiskapasiteettimme riippuu tieteen, mielikuvituksen ja bisneksen yhdistelmästä; seuraavat suuret innovaatioaallot tulevat sellaisen organisaatioiden taholta, jotka pystyvät tekemään tämän yhdistelmän oikein. Nopean taloudellisen kasvun jaksoina yritykset ja investoijat keskittyvät lyhyeen tähtäykseen ja unohtavat mistä läpimurrot tulevat. Ilman sopivaa sitoutumista ja uusintainvestointeja innovaatioekologia murtuu. Tänään yliopistot, teknologiayhtiöt, valtion rahoituslaitokset, bisnesenkelit ja tutkimuslaboratoriot tarvitsevat läpimurroille suotuista olosuhteita.

Avoin innovaatio viittaa sellaisiin strategioihin, joita yritykset käyttävät saadakseen teknologioita muilta yrityksiltä ja markkinoidakseen omia teknologioitaan. Kukaan ei ole koskaan luonut läpimurtoa avoimella innovaatiolla. Avoimen keksimisen strategia viittaa keksintöjen ja läpimurtojen luomiseen. Uuden vuosisadan haaste vaatii molempia em. strategioita. Innovaatioekologia käsittää kasvatuksen, tutkimusorganisaatiot, valtion rahoituslaitokset, teknologiayhtiöt, investoijat ja kuluttajat. Yhteiskunnan innovaatiokapasiteetti riippuu sen innovaatioteknologiasta. Jokainen menestyvä innovaatio vaatii vastauksen kahteen kysymykseen: ”Mikä on mahdollista koskien tutkimusta ja keksimistä? Mitä tarvitaan koskien bisnestä ja sosiaalisia tarpeita?” Koska nämä kysymykset vetävät eri suuntiin, on hämmentävää päättää mitä tutkitaan.

Keksiminen on idean löytämistä; innovaatio on se muu 99 prosenttia työstä. Innovaatio on pitkä tie. Se on osa kulttuuria monissa tutkimusryhmissä, joissa rohkaistaan sopivaa leikin ilmapiiriä ”jos sinulla ei ole hauskaa, et edisty.” Usein on havainnoitu, että keksijöiden ja muiden luovien ihmisten persoonallisuuksilla on lapsenomaisia piirteitä, kuten ihmettelyn taito. Keksijät ovat kovia tekemään töitä ja kovia huvittelemaan. Tällöin löytyy sellainen rytmi, joka palvelee sekä työn rutiineja että luovia osia. Läpimurroissa keksijät leikittelevät ideoilla ja heillä on kyky erottaa ”järkevät” olettamukset luovien ratkaisujen virrasta. 33 kolahdusta. I1+I2.

SUTTON, ROBERT I.
*Weird Ideas
That Work Allen
Lane*

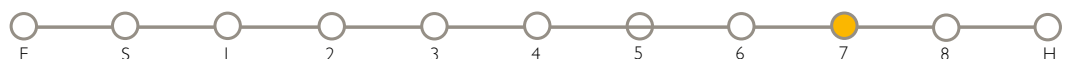
The Penguin Press 2001
0-713-99545-9 (engl.)

Paperback: Free Press
2007
978-0-7432-2788-9

★★★★ 2

Tämä kirja yllätti minut täydellisesti. Sain paljon vahvistusta omille ideoil-
leni Tiimiakatemia kehittämisessä. Kirjan idea on ajatella päinvastoin
kuin yleensä. Näinhän olemme tottuneet Tiimiakatemiassa vuosien varrella
tekemään. Ihmiset, jotka innovoivat tekevät runsaasti virheitä. Siksipä heitä
harvoin palkitaankin. Monessa yrityksessä ihmiset, jotka tekevät rutiinityötä
valittavat ”jospa nuo luovat tyypit toimisivat kuten me, he olisivat tehok-
kaampia ja eivät tekisi noita virheitä.” Luovuus johtuu siitä, että vanhoja
ideoita käytetään uudella tavalla, uusissa paikoissa ja uusina yhdistelminä.
Uudet ideat on myös myytävä ja tässä taidossa Thomas Edison oli aikoinaan
ylivoimainen. Lisätäksesi organisaatiosi luovuutta sinun on palkattava hitaita
oppijoita. John Lennon on varmasti kuuluisin hidas oppija.

Useimmat yritykset etsivät automaattisesti nopeita oppijoita, jotka pys-
tyvät täyttämään toisten toiveet. Heidän avullaan tehdään rahaa juuri nyt.



- Mutta jos haluat tutkia uusia tapoja tehdä asioita, tehdä pesäeron menneisyyden kanssa ja tehdä rahaa myöhemmin, palkkaat muutaman hitaan oppijan ja teet arvokkaan investoinnin tulevaisuuteen. Palkitse menestys ja epäonnistuminen, mutta rankaise toimimattomuutta. Ihmiset epäonnistuvat matkallaan menestykseen. Yritysten kannattaa epäonnistua nopeasti. Jos epäonnistut nopeasti, voit päästä seuraavaan huonoon ideaan ja oppia siinä matkalla niin paljon kuin mahdollista. Jos aiot päästä virheettömään toimintaan tuotantoprosessissasi, sinulla ei saa olla ehdottomasti yhtään ideaa. On käytettävä vain koetultuja menetelmiä ja pantava tuo yksi menetelmä käytäntöön uudelleen ja uudelleen. Jos haluat, että ihmiset uskovat sinun ideoitteesi olevan luovia, saa heidät uskomaan että sinä olet mielikuvitusrikas ja tärkeämpi kuin ideasi. Harvoin olet myymässä ideaasi vaan ole myymässä intohimoasi. Olet myymässä sitoutumista ja näkökulmaasi. Ja muista, että epäasukavuus on väistämätön ja haluttava osa innovaatiota. 76 kolahdusta. $Y1+Y2+Y3+I1$.

SYED, MATTHEW
*Black Box
 Thinking – The
 Surprising
 Thruth About
 Success*

John Murray 2015
 978-1-47361-377-5

★★ 3

Menestyvät ihmiset oppivat virheistään. Siksi virhe olisikin määriteltävä uudestaan. Menestystä tapahtuu vain kun myönnämme virheemme, opimme niistä ja luomme sellaisen ilmapiirin, jossa on turvallista epäonnistua. Jos epäonnistuminen otetaan pois innovoinnista, se olisi sama kuin happi poistetaan tulesta. Toinen keskeinen innovoinnin piirre on yhdisteleminen. Johannes Gutenberg keksi nykyaikaisen kirjanpainamisen tutkimalla viinin puristamista ja vertasi sitä sivujen puristamiseen. Luovuus on vain asioiden yhdistelemistä.

Luovuus käsittää kaksinaisen oivalluksen. Jonkin syvä ymmärtäminen vaatii askeleen taaksepäin nähdäkseen ison kuvan. On kuin piirtäisi yhteen kaksi erillistä ideaa. Tämä on yhdistämisen taitoa. Tehdäkseen sitten luovan kiteytyksen työ vaatii kurinalaisen fokuksen säilyttämisen. Jos oivallus on suuri kuva, kehittäminen vaatii pienen kuvan. Tempu on säilyttää molemmat perspektiivit samalla kertaa.

Me emme opi vain olemalla oikeassa vaan myös olemalla väärässä. Kun epäonnistumme, opimme uusia asioita, työnnämme raja-aitoja eteenpäin ja tulemme luovemmiksi. Me elämme eksperttien maailmassa. Siinä ei ole mitään pahaa. Erityisosaaminen on tärkeää meille kaikille. Mutta kun yritämme ratkaista uusia ongelmia bisneksessä tai teknologiassa, meidän on ylitettävä asiantuntemuksemme. Emme halua tietää kuinka sääntöjä sovelletaan; haluamme rikkoa säännöt. Me teemme tämän epäonnistumalla – ja oppimalla. James Dyson on edellisten ajatusten takana. Kehittäessään pölynimurinsa hän kokeili sitä 5127 prototyypillä. Eikä kehitystä ole lopetettu tähän. Heillä on käytössään nyt 48 syklooniteknologiaa.

Kasvun kulttuuri luodaan vain harjoittelemalla. Tätä kutsutaan kirjassa Beckham efektiksi. Uransa aikana Beckham teki hämmästyttävät 65 maalia vapaapotkuista. Kaikki perustui niihin yli 50 000 potkuun, joita hän harjoitelti poikasena lähipuistossa. Hän halusi erikoistua vapaapotkuihin. Hänen

- äitinsä Sandra näki ikkunasta lukuisat epäonnistumiset, turhautumiset ja pettymykset. Hän on myös nähnyt kuinka nuori David oli oppinut jokaisesta potkusta. Edistymme nopeitten kun olemme kasvotusten epäonnistumisen kanssa – ja opimme siitä.

James Dyson viettää paljolti aikaansa uudistaakseen koulutuskuultuuria. Hän haluaa, että opiskelijat varustetaan uudella ajattelutavalla. Hän vastustaa vallitsevaa käytäntöä, jossa tenteissä vaaditaan oikeita vastauksia välttämättä virheitä. Hän on huolissaan, että tämä johtaa älylliseen paikallaan pysymiseen. Dyson-säätiö pyrkii tekemään virheisiin uuden näkökulman. Hän haluaa, että nuoriso kokeilee, yrittää uusia asioita ja ottaa riskejä. Dysonin mukaan alku-peräinen idea on vain 2 prosenttia matkasta. Valmis tuote vaatii vielä loputkin. Ja tämä taas vaatii kurinalaisuutta eli disipliiniä. 53 kolahdusta. Y1+I1+I2.

TALEB, NASSIM
NICHOLAS
The Black Swan – The Impact of the Highly Improbable

Penguin Books 2007
978-0-1410-3459-1
(engl.)

★★ 3

Mitä yhteistä on pyörän keksimisellä, Wall Streetin romahduksella, Harry Potterilla ja Internetillä? Musta joutsen on kertomus satunnaisuuksista, jotka vaikuttavat elämäämme. Kuinka moni tiesi, että Islanti ensin romauttaa taloutemme ja seuraavaksi yrittää tukahduttaa meidät tuhkapilvillä? Satunnaisten tapahtumien merkitys on suuri, sillä niiden ennustaminen on lähes mahdotonta. Kuitenkin heti sen jälkeen kun ne tapahtuvat, yritämme selvittää kaiken järkiperaisesti. Kirja yrittää selvittää meille, että kun me lope-tamme kaiken ennustaminen, voimme hyötyä epävarmuudesta.

Miksi ennustamme niin paljon? Vielä pahempaa ja mielenkiintoisempaa: Miksi emme puhu ennustuksiemme tuloksista? Miksi melkein aina epäonnistumme suurten tapahtumien ennustamisessa? Tekijä kutsuu tätä ennustamisen skandaaliksi. Meillä on luontainen taipumus etsiä tapahtumia, jotka vahvistavat tarinamme ja visiomme maailmasta – nämä tapahtumat on helppo löytää. Ne toimivat sitten todistusaineistona. Niin musta joutsen vaanii kaikkialla tänään ja ennen kaikkea huomenna. Ymmärtääksemme menestys-tämme ja analysoidaksemme mikä sen aiheutti, meidän on tutkittava epäonnistumisissa esiintyvät piirteet. Ajankohtainen teos jokaiselle. Ilmestynyt myös Suomessa nimellä ”Musta joutsen” Terra Cognita 2007 (ISBN 978-952-5697-04-9). 25 kolahdusta. I1+I2+Y1.

UUSIKYLÄ, KARI
Luovuus kuuluu kaikille

PS-kustannus 2012
978-952-451-572-6

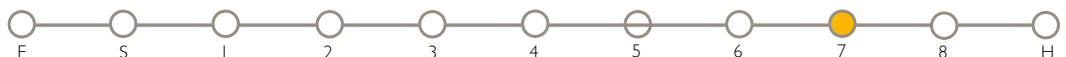
★★ 2

Luovuudesta ja innovatiivisuudesta puhutaan paljon, mutta luovuus tu-kahtuu ilmapiirissä, joka on täynnä arviointia ja tulosvastuun paineita. Kirjoittaja jatkaa sarjaansa luovuuden saloista. Kirjan avulla jokainen saa keinoja yksilöllisen ja yhteisöllisen luovuuden vaalimiseen ja kehittämiseen. Ensin kirjassa käsitellään luovuuskäsityksiä ennen ja nyt. Luovuutta on kautta aikojen pidetty mystisenä lajina. Itseään toteuttava luovuus voi olla kuitenkin parhaimmillaan kuin lapsen ennakkoluulotonta ja iloista leikkiä, joka ei vaadi ponnistuksia. Melkein jokainen lapsi osaa tehdä laulun, runon tai maalauksen. Luovuus näkyy siinä, mitä konkreettista yksilö tekee elämänsä aikana. ►►

7.2. Luovuus ja luova ajattelu

- Luovuuden edellytyksenä on lahjakkuus. Lahjakkuudella on kolme pää-
lajia: analyyttinen, syntetisoiva ja praktinen. Analyttiset henkilöt menestyvät
hyvin älykkyydesteissä. Luovaa, syntetisoivaa lahjakkuutta on niillä, joilla on
oivalluskykyä ja intuitiivisuutta. He pystyvät toimimaan uusissa tilanteissa.
Käytännöllinen lahjakkuus on kykyä tulla toimeen muiden kanssa. Kukaan ei
voi olla alansa luova lahjakkuus olematta oman alansa asiantuntija. Luovien
ihmisten tulee tehdä sitä, mitä he haluavat tehdä, sitä mitä he rakastavat.

Luova persoona on yleensä herkkä, tietoinen sekä sisäisestä että ulkoises-
ta maailmasta. Luovat havainnoivat ympäristöään ja ovat uteliaita. Heidän
ajattelunsa on epäsovinnainen, ja he sietävät epävarmuutta. Luovat taiteilijat
ja tiedemiehet hauduttelevat pitkään ideoitaan. Taiteilijat ryhmänä eroavat
maallikoista siinä, että he näkevät, mikä on uutta, epätavallista ja alkuperäis-
tä. He pystyvät yhdistelemään ideoita epätavallisella, luovalla tavalla ja ovat
kiinnostuneita laaja-alaisesti abstrakteista ja teoreettisista ideoista. Kirjassa
käsitellään myös luovaa prosessia, luovuuden produktia ja luovaa ympäristöä.
Erityisesti korkeakoulut saavat osakseen ”lempeää” kritiikkiä emeritus profes-
sorilta. Jälleen hieno produkti tekijältä. 47 kolahdusta. Y1+I1+I2.



DENNING, PETER J.
& DUNHAM,
ROBERT

*The Innovator's
Way –
Essential
Practices for
Successful
Innovation*

MIT Press 2010
978-0-262-01454-0
(engl.)

★★★ 3

Kun ihmiset puhuvat useimmiten innovaatioista, niin he itse asiassa tar-koittavat keksintöjä (inventions). Monet ihmiset havaitsevat, että useimmat innovaatiot alkavat terävällä keksinnöllä. Siksi kiinnitetään huomiota keksimiseen, jossa kukoistaa luovuus ja mielikuvitus. Kirjoittajat esittävät, että mitä jos olettamus onkin väärä? Keksintö ei aiheutakaan innovaatiota. Mitä jos huonot innovaatioluvut johtuvat juuri puutteestamme tehdä ero keksinnön ja innovaation välillä?

Kirjoittajat ovat kehittäneet vallankumouksellisen kahdeksan käytännön lähestymistavan innovaatioon. He tarjoavat tehokkaita ja käytännönläheisiä keinoja parantaa menestymistä innovaatioissa kehittämällä oikeaan osuneita taitoja sekä henkilökohtaisella että organisaation tasolla. Uskon, että kyse on todella vallankumouksellisesta näkemyksestä. Kirjan luettuani ymmärsin entistä paremmin, että Tiimiakatemia on mahtava innovaatio, jonka kehittämisessä on ”epähuomiossa” käytetty kaikkia kahdeksaa käytäntöä.

Kirjoittajat määrittelevät uudelleen innovaation seuraavasti: ”Innovation is the adoption of new practice in a community.” Avain menestykseen on juuri omaksuminen eli jos haluat innovaation, fokusoi omaksumiseen. Määritelmä siis tekee selvän eron innovaation ja keksinnön välille. Keksiminen on uusien ideoiden, prosessien ja menetelmien luomista. Keksinnöistä tulee innovaatioita vain kun ne omaksutaan käytännössä. Innovaatio ei aiheuta omaksumista; se on omaksuminen.

Loppujen lopuksi kaikki innovaatiot riippuvat yksilöitten toiminnasta: innovaattori tarjoaa uusia tuotteita ja palveluja ja omaksujat sitoutuvat oppimaan niitä, käyttämään niitä ja liittämään ne olemassa oleviin käytäntöihin. Kun innovaattorin työ on tehty, ihmiset näkevät asiat eri tavalla kuin aikaisemmin. Innovaattori näkee asiat eri tavalla aloittaessaan työn. Ydinasia on se miten innovaattori havainnoi. Eri alojen käytäntöjen harjoittajat ovat hankkineet taidon katsoa maailmaa sellaisella erityisellä tavalla, joka pakottaa erottamaan asioita massasta ja tekemään aloitteita. Nykyinen koulutusjärjestelmä ei missään tuota tehokkaita tuloksia innovaatioiden saralla. Systemi perustuu siihen uskoon, että käytäntö seuraa ymmärrystä. Sitten myöhemmin opiskelijat kyllä oppivat käytännöt. Koulutuksen uudistajat pyrkivät osoittamaan kuitenkin, että kaikki tapahtuu päinvastoin: ymmärrys seuraa käytäntöä. Näin yrittäjät yleensä toimivat. Uudistajat ehdottavat käytännön huomattavaa lisäämistä, mutta tämä on toistaiseksi kaikunut kuuroille korville. 125 kolahdusta. Y1+Y2+J2+I1+I2.

HAVASTE, PAULA &
SIPPOLA, JUSSI

*Ideiden Suomi
– 33 maailmaa
muuttavaa
innovaatiota*

Karisto 2017
978-951-23-6372-8



Uudet innovaatiot ja urauurtavat tutkimukset ovat niitä hyviä uutisia, joita kaipaamme. Juuri nyt on tapahtumassa paljon sellaista, joka vaikuttaa tulevaisuuteemme. Parhaat ideat muuttavat maailmaa, mutta miten ne saavat alkunsa? Tässä kirjassa 33 suomalaista tutkijaa, yritysmaailman visionääriä ja villien ideoiden sanansaattajaa kertoo, miten poikkeukselliset ideat syntyvät ja miten niitä toteutetaan. Suomessa asuvien ihmisten ideat ovat nostaneet pienen maamme sadassa vuodessa yhdeksi maailman menestyneimmistä kansakunnista. Suomi on tuottanut maailmalle saunoja, hissejä, tietokoneiden käyttöjärjestelmiä, biopolttoaineita ja kännyköitä. Tulevaisuudessa me tarvitsemme uusia ideoita ja rohkeutta viedä niitä eteenpäin. Kirja on jaettu kolmeen osaan, jotka käsittelevät ihmisen suhdetta luontoon, energiaan ja koneisiin.

Tulevaisuudessa jätteitä ei kerry lainkaan, vaan kaikki käyttöön kelpaamaton otetaan uudelleen käyttöön. Yhden jäte on toisen raaka-ainetta. Aina jätteitä ei ole kuitenkaan helppo kierrättää. Esimerkiksi muovin on moneen tarkoitukseen erinomainen valinta. Se pitää ruuan säilyvänä ja on kätevää tekokuivaatteiden raaka-aineena, mutta hitusiksi jakautuneena sitä on vaikea ottaa talteen. Nämä mikromuovit huuhtoutuvat pesuvesien ja sadevesien mukana meriin ja siellä eliöiden ruuansulatukseen. Merialueet ovat kovilla myös siksi, että osa peltojen lannoittamiseen käytetyistä lannoitteista valuu yhä ojien, purojen ja jokien kautta mereen, vaikka esimerkiksi neitseellisen fosforin lähteet ovat ehtymässä. Kierrätetty fosfori on tulevaisuuden ratkaisu. Koska tilanne on monilta osin luonnon kanssa vakava, tarvitaan innovatiivisia ratkaisuja.

Polttomoottoreiden lähtölaskenta on alkanut, mutta vielä pitkään tarvitaan silti bensiinin tapaisia tuotteita. Neitseellisten raakaöljyjen vähetessä esimerkiksi levien kasvattaminen biodieselin raaka-aineeksi voi osoittautua kannattavaksi. Joulukinkkujen läskiraidatkin voi muuttaa biodieseliksi. Ruuan osuus kulutuksen ilmastovaikutuksista on saman suuruinen kuin liikenteen ja asumisen, joten se on yksi helpoimmista tavoista vaikuttaa tilanteeseen. On merkityksellistä miettiä, mitä omaan ruokapöytään valitaan. Tulevaisuudessa teknologian mahdollisuudet vain kasvavat ja siksi teknologioiden roolista ja tulevaisuudessa onkin käytävä keskustelua. Ihmisen ja koneen liittoa tulee tulevaisuudessa muovaamaan etenkin tekoälyn kehitys. Mielenkiintoisia tarinoita. 20 kolahdusta. I1+I2.

HIMANEN, PEKKA
Hakkerietiikka

WSOY 2001
951-0-25417-7



Tämä kirja pamahti aivojeni perukoille keväällä 2001. Alkoi kuulua kolinoitten kolinaa. Ja tähän on kuin suoraan Partus Universityn käsikirjasta. Oppiva Pertunmaa mm. on saanut nauttia tämän kirjan opeista. Tarvitsemme kipeästi lisää hakkerietiikan yritysmaailman vastakohtana osoittamaa välittämistä. Historiallisesti yritykset ja valtiot eivät ole olleet ihmiskunnan etiikan kehityksen vetovoima, vaan perustavien eettisten kehitysaskeleiden takana on ollut joku välittävä yksilö. ”Ennen ihmiset pelailivat tennistä; nyt he työstävät rystylyöntiään.” On ymmärrettävä, että Tiimiakatemia ydin ei ole sen yksittäiset tulokset vaan itse aivoteollinen malli. Talouden todellinen toi- ▶▶

- minnallinen yksikkö on nykyisin projekti, jonka suorittaja on ad hoc-verkosto. 100 kolahdusta ja suoraan TOP TENiin. I1+I2+Y1+Y2+Y3+J1+J2+A3.

JOHANSSON, FRANS

The Medici Effect – Breakthrough Insights at the Intersection of Ideas

Concepts & Cultures
HBS Press 2004
1-59139-186-5 (engl.)

Ilmestynyt myös suomeksi:

Medici-ilmiö

★★★ 3

Kirja kertoo siitä kuinka luomme erikoisten ideoiden räjähdysten ja kuinka saamme nuo ideat toteutumaan. Vastaukset hämmästyttävät. Luovat ideat ovat uusia, arvokkaita ja toteutettuja. Parhaat ideat luodaan kahden eri domainin välimaastossa. Domainilla tarkoitetaan tässä esim. yrittäjyyttä. Domainissa on aina lisäksi ”toimialalla” olevat toimijat ja asiantuntijat, jotka hyväksyvät uuden tiedon ja käytännöt. Ideoita on kahdentyypisiä. Ensinnäkin on ideoita, joilla on selvä suunta. Suunnatut innovaatiot parantavat tuotetta ennustettavissa olevin askelin hyvin määriteltyn suuntaan. Esimerkkejä on kaikkialla, koska pääosa innovaatioista on suunnattuja. Välimaastoinnovaatiot taas muuttavat maailmaa hyppäyksittäin uusiin suuntiin. Ne tavallisesti näyttävät tien uusille alueille ja niiden keksijöistä tulee näiden uusien alueiden johtajia. Välimaastoinnovaatiot eivät vaadi yhtä paljon erikoisasiantuntijuutta kuin suunnatut innovaatiot ja siksi niitä toteuttavat sellaiset ihmiset, joilta sitä vähiten odotetaan.

Kun olet kehittämässä välimaastoinnovaatiota, on sinun menestyäksesi murrettava ne verkostot, jotka tekivät sinusta menestyvän. Meistä tulee menestyviä, koska meillä on vahvat suhteet bisneskumppaneihimme, ymmärrämme, mitä asiakkaamme ja työntekijämme meiltä haluavat, jaamme monia yhteisiä päämääriä ja olemme oppineet kollegoiltaamme mitä menestyminen maksaa. Tätä voidaan kutsua arvoverkostoksi. Arvoverkostoja tarvitaan menestyäkseen alalla ja siksi me niitä muodostamme. Uudet ideat, jotka eivät sovi verkoston arvoihin, eliminoidaan. Siksi meidän on rikottava nämä verkostot, jos aiomme mennä välimaastoon onnistuaksemme. Vanhaa verkostoa ei kannata kuitenkaan kokonaan murskata, koska jotkut piirteet vanhasta verkostosta voivat olla osa uutta verkostoasi. Tiimiakatemia on selvä välimaastoinnovaatio ja meidän on oltava valmiina taisteluun. Se tapahtuu monella tasolla. Ideamme on uhka oppilaitosten vakiintuneelle toiminnalle. 125 kolahdusta. Yksi parhaista vuonna 2005 lukemistani 150 kirjasta. Y1+I1.

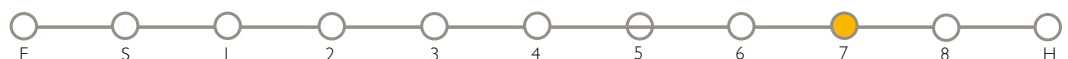
KELLEY, TOM

The Ten Faces of Innovation – Ideo’s Strategies for Beating the Devil’s Advocate Currency

Doubleday 2005
0-385-51207-4(engl.)

★★★ 3

Kirja esittelee 10 eri roolia, joita tarvitaan huippuinnovaatioissa. Tämä tyyppitys on käytössä maailman luovimpana ja innovatiivisempänä pidetyssä Ideossa. Roolit ovat: anthropologist, experimenter, crosspollinator, hurdler, collaborator, director, experience architect, set designer, caregiver ja storyteller. Innovaattorit keskittyvät verbeihin. He ovat proaktiivisia ja energisiä. Innovaattorit pyrkivät luomaan, kokeilemaan, inspiroimaan ja rakentamaan uusia ajatuksia. Ihmiset luovat arvoa toteuttamalla uusia ideoita. Oppivat persoonat ovat antropologeja, kokeilijoita tai ristipölyttäjiä. Organisoijat ovat aitoja, yhteistyöihmisiä tai tirehtöörejä. Rakentajat ovat elämysarkkitehteja, soludesig-nerereja, huolehtijoita tai tarinan kertojia. Kymmenen kasvoa on suunniteltu



►►

7.3. Innovaatiot ja innovaattorit

- auttamaan sinua ottamaan inhimillinen elementti yrityksesi innovointityöhön. Persoonat ovat mieluummin itse innovaatio kuin pelkästään tekevät innovaation. Kun otat käyttöön yhden tai useamman näistä rooleista, se on tietoinen askel tulla päivittäisessä elämässä innovaattoriksi. Valmentajat ovat tärkeässä roolissa. Innovointi ei ole sooloilua vaan tiimityötä. Oikea valmentaja tuo sinusta esiin parhaat puolesi ja huomaat eron. 56 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+I1.

LEPPÄLÄ, KARI

Innovaattorin opas – Hyödynnä muutos ja hallitse yllätyksiä

Gaudeamus 2014
978-952-495-326-9

★ 2

Tämä kirja kertoo mistä innovaatiot syntyvät. 2000-luvulle siirryttäessä tuotteet ja palvelut ovat tulleet entistä tärkeämmäksi. Kilpailuolaja heijastavat uusien yritysten syntyminen ja yritysten poistuminen alalta. Kilpailu käydään pääasiassa teollisuusalan sisällä, alalla toimivien yritysten välillä. Uuden teollisen alan kehittyessä alkaa kehittyä myös sen ekosysteemi. Teollisuusalan synty voi synnyttää myös luovan tuhon, joka syö markkinat ja elintilan aiemmin vakiintuneilta toimijoilta.

Innovaatio voi olla radikaali kahdella täysin erilaisella tavalla: se voi olla radikaali poikkeama käyttäjäkunnan ajattelutavasta tai tekniikaltaan uudellinen. Usein innovaation edellytyksenä on jyrkkä sosiaalinen muutos. Innovaatio etenee vain, jos käyttäjien asenteet ja toimintatavat muuttuvat. Ihmiset muuttavat käyttäytymistään vain jos tapahtuu voimakas kulttuurinen signaali tai ihmisillä on uudenlaiset mahdollisuudet jäsentää ympäristöään ja kehittää toimintatapoja. Innovaation menestymisen ratkaisee kuluttajan kokema hyöty. 22 kolahdusta. I1+I2.

TAYLOR, WILLIAM C.

Practically Radical

HarperCollins 2011
978-0-06-17461-8

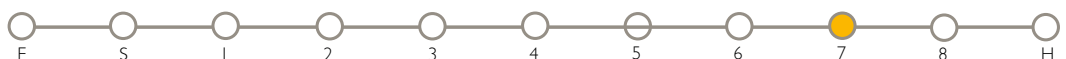
★ 3

Kirja on sekä muutoksen manifesti että käytännön muutosmanuaali. Kaikkien ihmisten, jotka erityisesti toimivat bisnesmaailmassa, on ajateltava uudelleen yritystensä johtaminen, työtavat ja tulosten tekeminen. Kirjan tekijä on yhden maailman ihaillun bisneslehden – Fast Companyn – kanssaperustaja. Hän menee syvälle 25 organisaation syövereihin (mm. Zappos, Swatch, the U.S. Girl Scouts, Interpol, suuria sairaaloita ja uudentyyppisiä lentoyhtiöitä). Tänä päivänä yhtiön on oltava elegantein, värikkäin, vastuullisin, reagoivin, fokusoiduin, sillä keskittie ei pelitä nykybisneksessä. ”This is the moment for businesspeople to think different and think big.”

Kaikki on arvioitava uudelleen ja kysyttävä kuten lapset kaikkialla maailmassa: Miksi? Miksi jokin toimii tietyllä tavalla? Miksi käyttäydymme tietyllä tavalla? Esimerkiksi median voi ajatella neljällä eri tavalla ja määrittellä näistä jokaiselle oman strategian. Ensinnäkin voit omistaa median: tehtaita, toimistoja, vähittäiskauppoja ja pakkauksia. Voit myös luoda median: ohjelmia, tapahtumia, kilpailuja ja kurseja. Voit ansaita median: blogikeskustelut, Twitterpostailut ja asemasi hakukoneissa. Lopuksi vielä on media, josta maksat.

Meidän on ravistettava toimialaamme. Kokeilemme liian vähän. Jos teemme samalla tavalla kuin kaikki muutkin, miksi onnistuisimme paremmin kuin muut? Olemme kuin tunnelissa ja jahtaamme samoja apajia kuin

►►



- kaikki muutkin yritykset. Ne yritykset ja brändit, jotka näkevät eri tavalla, voittavat kirjoittajan mukaan. Mutta tämäkään ei riitä, vaan tärkeämpää on välittää (caring) enemmän kuin muut yritykset – asiakkaista, kollegoista ja siitä, miten organisaatio johtaa itseään tekemättä kompromisseja arvojen ja missionsa suhteen.

Anita Roddick tajusi tämän jo kymmeniä vuosia sitten. Rakkaus on voimakkaampi kuin viha. Sydämen voima on Suomenkin vahvuus ja maailman heikkous näyttää olevan tänä päivänä viha. Mikä saa meidät nousemaan aamulla? Mikä pitää meidät sitoutuneempana kuin koskaan, vaikka ympäristömme näyttää olevan vaativampi kuin koskaan?

Innovaattorit yleensä uskaltavat aloittaa jotain uutta kun taas monet johtajat ovat tyytyväisiä parantamaan sitä mikä on jo olemassa. Kuinka voit kontrolloida tulevaisuutta? Keksimällä sen itse. Meille ei riitä olla ”aika hyvä” kaikessa. Jos olemme aloittaneet puhtaalta pöydältä innovaattoreina, meidän on tultava parhaaksi valitsemallamme toimialalla. Ainutlaatuisuus tarkoittaa kuitenkin kapeaa fokusta. Se ei onnistu tekemällä monia asioita eri tavalla. Emme tarvitse suurta henkilökuntaa, jos luomme sellaisen fanien ja yhteistyötahojen yhteisön, joka on halukas ja innokas tekemään paljon työtä puolestamme.

Miksi emme kutsu heitä esittämään luovuutensa hedelmiä, jakamaan parhaat ideansa, yhteistyössä ratkaisemaan kovimmat pulmamme ja synnyttämään lupaavimmat mahdollisuutemme? ”They may never work for you but are eager to work with you. Lopuksi kannattaa kysyä aina tärkeä kysymys: Mitä asiakkaamme menettävät, jos toimintamme loppuu? 20 kolahdusta. J1+J2+A3+A2+A1.

TUOMINEN, SAKU &
LINDROOS, KATJA

*Ravistettava
– omskakas,
toisinajattelijan
käsikirja*

Tammi 2009
978-951-31-5029-7

★★ 2

Tämä teos alkaa ravistella, kun olet päässyt hieman yli puolenvälin. Me muutimme hitaasti. Me vastustamme. Ja me sopeudumme. Lopulta me myös innostumme, mutta vasta kun vähän aikaa on kulunut: sitten kun uusi on jo hieman tuttu – silloin kun uusi ei enää ole riski. Me alamme välttää uutta, koska emme kestä ajatusta menestyksen menettämisestä. Henry Fordin mukaan epäonnistuminen on vain mahdollisuus aloittaa alusta älykkäämmin. Häpeään on syytä vain, jos ei uskalla epäonnistua.

Me pelkäämme epävarmuutta ja tarvitsemme kontrollin tunnetta. Emme ole kovin hyviä muuttamaan ajattelutapaamme loogisesta epäloogiseen. Tai siirtymään yksityiskohdista suureen kuvaan. Kyseenalaistaminenkin on meille vaikeaa. Meidän on vaikeaa ajatella sitä mahdollisuutta, että yhtä oikeaa vastausta ei olekaan, vaikka epävarmassa, nopeasti muuttuvassa maailmassa kyseenalaistaminen, hyvien kysymysten kysyminen on usein tärkeämpää kuin ulkoa opittujen, ”oikeiden” vastausten löytäminen. Opettelemme oikeita vastauksia ja harjoittelemme muistamaan ne ulkoa. Kun me siirrymme koulusta työelämään, sellaisia meistä on tullut: ihmisiä, jotka ovat oppineet olemaan kyseenalaistamatta.

7.3. Innovaatiot ja innovaattorit

►► Menestymme ottamalla riskejä, mutta mitä tapahtuu, kun meistä tulee menestyneitä? Alamme välttää riskinottoa eli sitä, joka teki meistä alun perin menestyneitä, koska me pelkäämme menettävämme menestyksemme. Menestys ei siis lisää valmiuttamme riskinottoon ja epäonnistumiseen, päinvastoin. Mitä enemmän meillä on menetettävää, sitä suurempi on varman päälle pelaamisen houkutus. Jos haluamme kehittyä ravistajiksi, meidän on opittava elämään epävarmuudesta ja jopa nauttimaan siitä. Meidän on opittava epäonnistumaan, sillä on varmaa, että tulemme olemaan matkan varrella usein väärässä.

Vaikka ravistaminen voi olla yhteisöllistä, yrityksen, organisaation tai jopa kulttuurin uudistamista, viime kädessä ravistamiseen ryhtyminen on aina kiinni yksilöstä. Yksi ihminen päättää ajatella toisin ja kerää rohkeutta myös tehdä toisin. Kyseenalaistaa. Mieltii kauemmin kuin muut. Kokeilla jotain. Epäonnistua. Kokeilla uudelleen. 63 kolahdusta. Y1+I1+I2.

WRIGHT, HOWARD
*100 Great
Innovation
Ideas*

Marshall Cavendish 2012
978-981-4351-22-5

★★ 3

Kirjoittaja uskoo, että sellaiset yritykset, jotka eivät pysty innovoimaan, katoavat maapalloltamme. Kirja sisältää 100 hienoa innovointi-ideaa, joita on käytetty maailman parhaissa yhtiöissä. Ideat muodostavat polttoaineen, joiden avulla yritykset luovat arvoa ja menestystä. Kirjoittaja uskoo, että ideoiden voima jopa ylittää rahan voiman. Jokainen kirjan sadasta ideasta on hyvin kuvattu ja jokainen idea sisältää neuvoja kuinka niitä sovelletaan käytäntöön riippuen kunkin lukijan omasta tilanteesta. Kannattaa muistaa, että luovuus on uusien asioiden ajattelemista ja innovointi on uusien asioiden tekemistä.

Innovoinnissa ei ole mitään maagista kaavaa. Mikään oppikirja ei voi myöskään auttaa. Innovaatio on yksinkertaisesti vain sitä, mikä on oikeaa sinulle tietynä aikakautena tietystä tilanteesta. Kiinnostumalla tästä kirjasta osoitat uteliaisuutta ja halua tehdä asioita eritavalla. Menestyksekkään innovaation salaisuus on säilyttää uteliaisuus, pysyä positiivisena, säilyttää innostuneisuus ja ennen kaikkea uskoa itseensä ja mennä eteenpäin. Tärkeää on asettaa tavoitteita ja toimia. Lukeminen kalustaa mielen tiedon materiaaleilla, mutta vasta ajattelu tuo asiat käytännön tekemisen tasolle. 53 kolahdusta. Y1+Y3+I1+I2.

AZUA, MARIA
*The Social
 Factor –
 Innovate,
 Ignite, and Win
 through Mass
 Collaboration
 and Social
 Networking*

IBM Press 2010
 978-0-13-701890-1
 (engl.)

★ 2

Kirja pyrkii selvittämään, kuinka sosiaalista mediaa voi käyttää hyväksi innovaatioitten kehittämisessä. Tekijän mukaan tämän vuosituhannen alusta lähtien siirryimme Informaatioaikakaudesta Sosiaaliseen aikakauteen. Todellinen vallankumous, jota tekijä kutsuu sosiaaliseksi verkottumiseksi, on juuri nyt tapahtumassa. Kirjassa käsitellään Wikejä mahtavina yhteisöllisinä työkaluina, jotka vetävät puoleensa informaatiota, jonka avulla helpotetaan viestintää yhteisöissä. Samoin blogit saavat runsaasti tilaa. Niiden avulla voidaan erittäin edullisesti ja tasa-arvoisesti jakaa bisnesideoita jopa erittäin teknologiakeskeisissä yhteisöissä.

Onnistuaksemme liike-elämässä meidän on keskityttävä yhtä paljon sekä yhteisöön että yksilöön. Sosiaalinen media on käsitelty monipuolisesti kuten Twitter, LinkedIn, Facebook ja YouTube. YouTubessa on esimerkkikuvauksena Susan Boylen ainutlaatuinen nousu kuuluisuuteen Britannian Talent-ohjelmassa vuonna 2009. Tiimimestareissa olemme itkeneet monet kyyneleet Susanin videota katsellessa. Jokainen seisoo tänä päivänä yhä enemmän ”Jättiläisen hartioilla” (Sir Isaac Newton vuonna 1676). Kehittäminen on avointa ja jakelussa on käytössä myös avoin lähde.

Sosiaalisen aikakauden tunnus on palveluinnovaatiot. Teollisuudessa on entistä vähemmän ihmisiä, koska siellä tehokkuus on jo kehitetty huippuunsa. Teollisena aikana kysyttiin: ”Kuinka paljon maata teillä on? Kuinka paljon teillä on tehtaita? Kuinka paljon voitte tuottaa?” Tänä kysytään vain yksi kysymys: ”Kuinka paljon tiedätte?” Koulutus, tehokas viestintä ja sosiaalinen verkottuminen ovat Sosiaalisen aikakauden menestystekijät. 36 kolahdusta. Y1+I1+I2+Y3.

CATMULL, ED
*Creativity, Inc.:
 Overcoming the
 unseen forces
 that stand in
 the way of true
 inspiration*

Random House 2014
 978-0-8129-9301-1

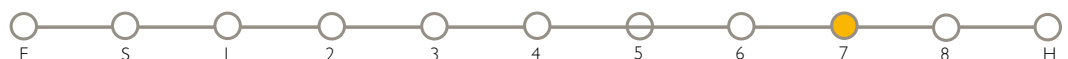
★★ 3

Kirja on tarkoitettu kaikille sellaisille johtajille, jotka haluavat johtaa työntekijät uusiin huippuvoitteisiin. Kirjan ytimen muodostaa luovan kulttuurin rakentaminen. Kirjan tekijä on yksi Pixarin perustajista. Pixar on hallinnut lähes 20 vuotta animaatioelokuvien maailmaa ja tuottanut mm. Toy Story trilogian, Monsters, Inc., Finding Nemo, The Incredibles, Up and WALL-E. Nämä filmit ovat lyöneet kaikki ennätykset ja tuoneet 30 Oscaria. Pixarin elokuvat ovat todella oppitunteja siitä, mitä luovuus todella on. Kirjoittaja paljastaa ne ihanteet ja tekniikat, jotka ovat tehneet Pixarista ihailun ja kannattavan yrityksen.

Kirjoittaja uskoo, että hyvä johtaminen auttaa luovia ihmisiä pysymään huipulla riippumatta siitä missä bisneksessä he toimivat. Kirjan tekijä on viettänyt lähes 40 vuotta yrittäen keksiä ideoita auttaakseen kunnianhimoisia ihmisiä työskentelemään tehokkaasti toistensa kanssa. Hänen mielestään johtajan työnä on luoda ”lannoittava” ympäristö, joka pysyy koko ajan terveenä. Johtajien täytyy löysentää kontrollia eikä suinkaan tiukentaa sitä.

Pixarin identiteetin luomisessa on ollut kolme periaatetta ylitse muiden. Ensiksi oli ”Tarina on kuningas”, jolla tarkoitettiin ettei mikään – ei tekno-

▶▶▶



7.4. Innovatiivinen yritys ja luovan kulttuurin rakentaminen

- logia, ei markkinointimahdollisuudet – voi irrottaa meitä tarinasta. Toinen periaate oli ”Luota prosessiin”. Kolmannella periaatteella kumottiin osittain edellinen, sillä kuitenkin pitää luottaa ihmisiin ei prosesseihin. Prosessi on vain työkalu – alusta. Meidän on otettava enemmän vastuuta ja omistajuutta työstämme, tarpeestamme itsekuriin ja tavoitteistamme. Paras lääke pelkoon on luottamus ja meillä kaikilla on halu löytää jotain johon luotamme epävarmassa maailmassa.

Kirjoittaja on sanonut usein, että luovien yritysten johtajien täytyy pitää kevyesti kiinni tavoitteista ja lujasti pyrkimyksistä. Tämä tarkoittaa sitä, että täytyy olla avoin muuttamaan tavoitteita kun löytyy uutta tietoa tai meidät yllätetään asioilla, jotka luulimme tietävämmä mutta emme tienneetkään. Niin kauan kuin pyrkimyksemme – arvomme – ovat pysyviä, voimme tarvittaessa poiketa tavoitteestamme.

Pixarissa ei koskaan ole horjuttu etiikassa, arvoissa ja pyrkimyksissä luoda alkuperäisiä laatutuotteita. Tämä on ainoa tapa rakentaa luovuutta, kulttuuria, joka suojelee uutta. Maailma on usein epäkohtelias uudelle kyvyille, uusille luomuksille. Uusi tarvitsee ystäviä. Ihmiset haluavat roikkua asioissa, jotka toimivat – tarinoissa, menetelmissä ja strategioissa. Näin organisaatiot oppivat. Ja kun menestymme, lähestymistapamme vahvistuu ja vastustamme entistä enemmän muutosta.

Luovat ihmiset pystyvät elämään paljon enemmän epävarmuudessa verrattuna muihin. Luovat ihmiset keksivät ja toteuttavat visionsa ajan kuluessa omistautuen jatkuvaan ponnisteluun. Tällä tavalla ajatellen luovuus on enemmänkin maraton kuin pikajuoksu. Meidän on luotettava johtaviin ajatuksiimme, pyrkimyksiimme ja tavoitteisiimme – emme voi ymmärtää tai reagoida tulevaan ennen kuin se tapahtuu. Tämä epävarmuus on epämukavaa, sillä me ihmiset haluamme tietää, minne olemme menossa, mutta luovuus vaatii että me kuljemme polkuja, jotka johtavat kuka ties minne. Epäonnistuminen ei ole pahasta. Tosiasiassa se ei ole ollenkaan pahasta. Se on välttämätön seuraus siitä, että teemme jotain uutta. 68 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+I1+I2.

CHESBROUGH,
HENRY
*Open Services
Innovation*

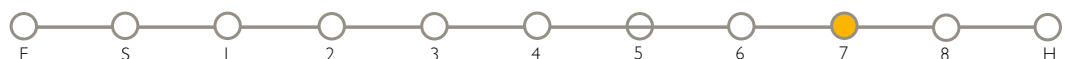
Jossey-Bass 2011
978-0-470-90574-6

★★ 2

Jokaisen yrityksen on oltava entistä avoimempi ollakseen innovatiivisempi. Kirjoittaja osoittaa miten minkä tahansa toimialan yritykset voivat siirtyä tuotokeskeisestä ajattelusta palvelukeskeiseen ajatteluun. Samalla on mahdollisuus siirtyä suljetusta avoimeen innovointiin, jossa luodaan yhdessä asiakkaan kanssa kestäviä bisnesmalleja, jotka luovat jatkuvaa arvoa asiakkaalle. Kirja sisältää valaisevia esimerkkejä sekä pienille että isoille yrityksille.

Kirja tarjoaa neljä perusteellista konseptia muutokseen. Ensimmäiseksi meidän on ajateltava. Että bisneksemme on palvelubisnestä. Tämä edellyttää sellaisen organisaatiomuutoksen, jossa rakennetaan joustava etulinja asiakkaita varten ja tämä linkitetään standardisoiuihin taustaprosesseihin. Etulinjan yksiköt kehittävät, paketoivat ja toimittavat räätälöityjä ratkaisuja yksittäisille

►►



7.4. Innovatiivinen yritys ja luovan kulttuurin rakentaminen

- asiakkaille ja siksi fokuksena on näiden asiakkaiden asiakastyytyväisyys. Kun palvelu nousee tärkeämmäksi, on asiakaskin otettava paremmin mukaan.

Toisena konseptina innovaattoreiden on luotava kaikki yhdessä asiakkaiden kanssa. Kutsumme asiakkaita luomaan yhdessä sellaisia kokemuksia, joita he arvostavat. Kolmantena avoin innovaatio kiihdyttää ja syventää palveluiden innovointia. Neljäntenä meidän on muutettava bisnesmallimme täysin palvelukeskeiseksi. Nämä neljä yhteen nidottavaa konseptia muodostavat kirjan pääluvut, joita täydennetään lopuksi monilla esimerkeillä. Esimerkeissä korostuu palveluille rakennettava alusta (platform). Hyvän alustan muodostavat esimerkiksi erilaiset sertifiointijärjestelmät. 67 kolahdusta. A3+A2+A1+I1+I2.

COLLINS, JIM

Hyvästä paras – Miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät?

Kauppakaari 2001
952-14-0538-4

★★★ 3

Ihmiset eivät ole tärkein resurssi, oikeat ihmiset ovat. Etsimme aina parhaita ihmisiä. Heitä ei tarvitse johtaa. He kunnioittavat ja ihailevat toisiaan, uskaltavat olla eri mieltä ja eivät etsi syyllisiä. Visioiden ohessa johtamisessa tarvitaan ilmapiiriä, jossa totuus tulee kuulluksi ja jossa julmia tosiasioita ei lakaista maton alle. Me emme luovuta emmekä antaudu. Yritys ymmärtää itse missä se voi olla paras. Siilikonseptin idea on se, että tarkastellaan monimutkaista maailmaa ja pelkistetään se yksinkertaisiksi ajatuksiksi. Kurinalaisuuden kulttuuri ja yrittäjähenkkinen työskentelymoraali yhdistetään. Tulos on ylivertaisten ja pysyvien tulosten taikakaava. Liiketoiminnan ydin on oppiminen. Tämä oli joulun 2001 parhaita kirjoja minulle. Itse asiassa havaitsin, että meillä on jo siilikonsepti eli aivoteollinen malli. Sen kun panemme vauhtia pyöriin. Peräti 129 kolahdusta. I1+Y1+Y2+Y3+J1+J2.

HASSI, LOTTA &
PAJU, SAMI &
MAILA, REETTA

Kehitä kokeillen – Organisaation käsikirja

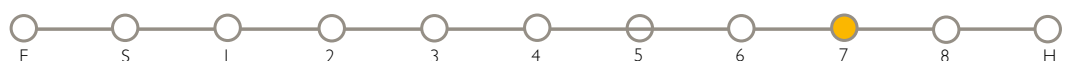
Talentum pro 2015
978-952-14-2642-1

★★ 2

Kirjoittajille kokeilemalla kehittäminen tarkoittaa systemaattista, loogista ja tosielämän havaintoihin perustuvaa lähestymistapaa epävarmuuteen, innovatiivisiin hankkeisiin ja erilaisiin kehitysprojekteihin. Tavoitteena kokeilemalla kehittämisessä on luoda uusia, innovatiivisia tuotteita, palveluja ja liiketoimintaa tai kehittää organisaation toimintatapoja. Lähestymistapana käytetään nopeita, helppoja ja kustannuksiltaan alhaisia taktisen tason kokeiluja. Nämä kokeilut synnyttävät ensikäden tietoa, jonka avulla kehityshanketta voidaan ohjata oikeaan suuntaan.

Suunnitteluun käytetään yleensä aivan liian pitkiä aikoja. Silloin toimitaan pitkään mielikuvien maailmassa, toimistihuoneen turvallisessa ja steriilissä ympäristössä. Kokeileminen vaatii välittömän asiakaskontaktin luomista, menemistä sinne, missä ihmiset ovat, keskeneräisten ideoiden testaamista käytännössä ja jatkuvan tosielämästä saadun palautteen vastaanottamista. Se pakottaa kohtaamaan ideaan liittyvät epävarmuudet ja heikkoudet aivan eri tasolla suunnittelemiseen verrattuna.

Luonnontieteistä tuttu lähestymistapa muuttujien hallitsemiseen ja kontrolloituihin testiympäristöihin ei ole mahdollinen, jos tavoitteena on luoda



►►

7.4. Innovatiivinen yritys ja luovan kulttuurin rakentaminen

- jotain, mikä tuottaa asiakasarvoa. Arvon kokemus on aina subjektiivinen ja siihen vaikuttavat lukuisat ihmisestä ja ympäristöstä johtuvat toisiinsa kytkeytyneet asiat. Kokeilujen tärkein tavoite on vähentää kehitettävään ideaan liittyvää epävarmuutta. Toisin sanoen synnyttää sellaista tietoa, mitä ei voida muulla tavoin oppia. Olennaista on luoda asetelma, jossa koehenkilöt saavat ainakin osittaisen kokemuksen kehitettävästä ideasta.

Epävarmuus on innovatiivisen toiminnan edellytys. Ilman epävarmuutta tietäisimme, mitkä toimenpiteet johtavat mihinkin lopputulokseen ja mitkä vaikutukset lopputuloksella on. Tällaisessa ympäristössä on vaikea luoda mitään aidosti uutta, koska innovaation uutuusarvo syntyy nimenomaan epävarmuudesta. Perinteinen projektihallinta ei siten sovi näihin epävarmuuden tilanteisiin. Suunnitteluun verrattuna kokeilemalla kehittäminen vaatii kuitenkin huomattavan paljon ajattelua, luovuutta ja opitun kriittistä pohdintaa koko projektin elinkaaren ajan.

Kirjoittajat esittävät käytännön kokeiluihin viittä vaihetta: 1) Epävarmuuksien tunnistaminen: Mistä on ensiksi opittava lisää? 2) Kokeiluasetelma: Miten luodaan kokemus kehitettävästä ideasta ja opitaan kokeilusta? 3) Prototyypit: Mikä on kokeilussa käytettävä oppimisen väline? 4) Palautteen kerääminen: Miten ihmiset oikeasti toimivat? 5) Reflektio: Mitä kokeilusta opittiin ja miten se vaikuttaa kehitettävään ideaan?

Suuri osa kokeilemalla kehittämiseen käytettävästä ajasta kuluu erilaisten kokeilujen suunnittelussa, toteuttamisessa ja niistä saadun tiedon reflektoinnissa. Kaikki, mikä hidastaa tai ei edistä kehitettävään ideaan liittyvää oppimista, on kehityshankkeen etenemisen kannalta hukkaan heitettyä aikaa. Kun kukaan ei tiedä, mihin maailma on menossa tai mitä haasteita tulevaisuus ja teknologiakehitys tuovat tullessaan, parhaiten pärjää se, joka oppii nopeiten.

Lopuksi kirjoittajat esittelevät kokeilemalla kehittämiseen soveltuvia menetelmiä, jotka ovat monipuolisia, helposti sovellettavia ja joita voi käyttää hyvinkin erilaisten ideoiden kehittämisen yhteydessä. Kun ymmärtää erilaisia menetelmiä ja miten niitä käytetään, voi saada myös inspiraation omien työkalujen ja menetelmien kehittämiseen. 47 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+I1+I2.

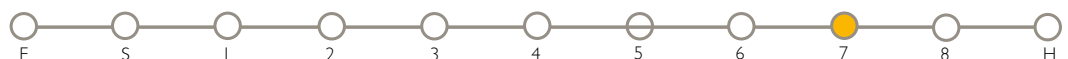
IND, NICHOLAS &
WATT, CAMERON

*Inspiration
– Capturing
the Creative
Potential of Your
Organisation*

Palgrave Macmillan 2004
1-4039-2058-3 (engl.)

★★ 2

Kirjan tarkoituksena on auttaa organisaatiota olemaan entistä luovempi. Kirja keskittyy kolmeen kysymykseen: 1) Mitkä ovat avainvoimat ja -suhteet, jotka vaikuttavat luovuuteen? 2) Mikä on luottamuksen rooli ihmisten luovien kykyjen kehittäjänä? 3) Kuinka johtajat voivat auttaa rakentamaan luovia kulttuureja jotka kannustavat luovaan käyttäytymiseen? Johtajien kannattaa yksilöiden luovuuden lisäämistä kehittävien ohjelmien sijasta keskittyä luomaan luovia yhteisöjä. Luovuutta ei voi irrottaa siitä yhteydestä jossa sitä harjoitetaan. Luovuus toimii tehokkaammin yksilöitä tukevassa kulttuurissa; se on tärkeämpää kuin luovuuden työkalut. Murra myös rajat yrityksen ja asiakkaittesi välillä, kehitä ideoita yhdessä ja kannusta työntekijöitäsi omaksumaan asiakkaiden arvoja ja elämäntyylyjä.



7.4. Innovatiivinen yritys ja luovan kulttuurin rakentaminen

- Ehkä kaikkein keskeisintä luovassa organisaatiossa on halu oppia. 150 ihmisen rajaa pidetään merkittävänä luovalle kulttuurille. Kun ihmisiä on organisaatiossa enemmän, niin se viestii entistä vähemmän ja henkilökohtaiset suhteet vähenevät. Menestyksellinen itsensä johtaminen voi tapahtua silloin kun yksilön ja tiimin tarpeet yhdistyvät ja vallitsee luottamuksen ilmapiiri. Kokemustemme mukaan kuitenkin tarvitaan rakennetta ja ohjausta. Menestyvillä tiimeillä on erilaisia taitoja ja persoonallisuuksia, mutta heillä on kuitenkin yhteiset arvot. Jos tiimin jäsenten persoonallisuuksissa ja kokemuksissa on liaksi eroavaisuuksia lisääntyy konfliktin tai heimokäyttäytymisen mahdollisuus. Luovilla tiimeillä on samat oleelliset luonteen piirteet kuin luovilla organisaatioilla: LUOTTAMUS, ITSENÄISYYS, TUKI JA ERILAISUUS. Johtajan tehtävä on määritellä suunta ja sitten kannustaa ja tukea yksilöitä. 83 kolahdusta. Y2+Y3+J1+I1.

JARVIS, JEFF *What Would Google Do?*

Collins Business 2009
978-0-00-731210-8
(engl.)

★★★ 3

Tämä teos yllätti uudennlaisella raikkauksellaan. Google on koko ajan kuumia nimi, joten tuntuu, että viikoittain ilmestyy uusi Googlea käsittelevä teos. Tekijä keskittyy tarkastelemaan Googlea hieman kauempaa ilmiönä, joka internetin avulla muuttaa kulttuuriamme, markkinointia ja mainontaa. Google on ensimmäinen postmediayhtiö. Se ei ole portaali vaan verkko ja alusta. Google on samalla tavalla alusta, kuten valokuvausalan Flickr, bloggauspalvelu WordPress.com ja bisnesohjelmisto-yhtiö Salesforce.com.

Ennen kontrolli oli vahvoilla yhtiöillä, instituutioilla ja hallituksilla. Tänä Internet mahdollistaa meille jokaiselle puhumisen maailmalle. Voimme organisoida uudella tavalla, löytää ja levittää tietoa, haastaa vanhat tavat ja ottaa jälleen valvonnan omiin käsiimme.

Tekijä ehdottaa, että jokainen aloittaa blogin, jossa avoimesti ja edistykseen jakaa kaikki ongelmat ja ratkaisut kuten ne tapahtuvat. Kyse on siis pääsääntöisesti yritysmaailmasta, jossa olet blogin välityksellä vuorovaikutuksessa bloggareitten kanssa antaen asiakkaillesi mahdollisuuden kritisoida tuotteitasi ja jakaa heidän kanssaan ideoita. Seuraavaksi voimme rakentaa silnan tuotteidesi uuteen sukupolveen ja jopa itse suunnitteluprosessiin.

Missä bisneksessä oikeasti olet? Hyvänä esimerkkinä tekijä mainitsee Kodakin klassisen keussin. Kodak ei pystynyt siirtymään atomeista bitteihin – fyysisistä filmeistä digitaalisiin mielikuviin, myynnistä palveluun. Jos yhtiö olisi kyllin ajoissa havainnut olevansa mielikuvien ja muistojen bisneksessä, se olisi ostanut Flickrin. Tämä brändi on nyt ykkönen ja joidenkin mielestä se on Googlen Picasa. Myös tulee mieleen Nokia kännykkäkamera. Kuka tänään ajattelee Kodakia tai Polaroidia. Ei kukaan.

Yrityksistä tulee ikään Hollywoodin studioita, joissa 80 prosenttia siitä mikä menee elokuvaan tulee ulkopuolisilta. Google luo teknologiset mahdollisuudet sellaiselle yhteistyölle. Se ei ainoastaan muuta mainonnan olemusta vaan se muuttaa yrityksen olemuksen. Verkostosta tulee tehokkaampi kuin

►►

7.4. Innovatiivinen yritys ja luovan kulttuurin rakentaminen

- yhtiöstä. Lumivyöry uhkaa monia teollisuuden aloja. Tekijä kuvaa esimerkiksi vähittäiskaupan, lentoyhtiöitten, kiinteistöjen kaupan, pankkitoiminnan, sairaaloiden, vakuutusyhtiöiden ja yliopistojen muutoksen mielenkiintoisella tavalla.

Koulutus avautuu. Kuka enää tarvitsee yliopistoja? Google voi toimia alustana, jossa ihmiset voivat rakentaa mielenkiintonsa mukaisia verkostoja, joissa opitaan nopeammin toinen toisiltaan. Miksi meidän käytävä 12, 16 tai 18 vuoden koulu – joissa pyritään siihen, että kaikki ajattelisivat samalla tavalla – ennen kuin ryhdymme tekemään jotakin. Voisimmeko jo nuorempina ryhtyä tekemään omia juttuja. Koulut toimisivat hautomoina ja neuvoisivat, työntäisivät ja lannoittaisivat meitä ideoilla ja pyrkimyksillä. Me oppijat loisimme yhtiöitä, kirjoja, lauluja, veistoksia ja keksintöjä.

Miksi tutkiminen tapahtuu kampuksilla? Eivätkö akateemiset voisi työkennellä laajemmissa verkostoissa? Blogit ja wikit linkitetään Googlen kautta. Voisiko meillä olla parempia mittareita kuin tutkinnot? Miksi kasvatusta loppuu 21–24-vuotiaana? Tutkinnot olisi päivitettävä. Koulutuksen pitäisi olla enemmänkin klubi kuin luokka. Liitymme yhteen oppiaksemme ja opettaaksemme toisiamme. Tieto on tehtävä avoimeksi ja etsittäväksi. Google vaatii sitä. Kirja on täynnä uudenlaista huikaisevaa ajattelua. Yksi kesän 2010 parhaista lukemistani kirjoista. 81 kolahdusta. Y1+I1+I2.

LIPSANEN, JUHO &
LAAKSO, HANNU

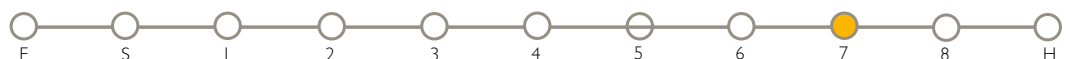
*Operaatio
täyskäännös*

WSOYPro 2009
978-951-0-36195-5

★★ 2

Kaikki yritykset kohtaavat jossain vaiheessa tilanteen, joka edellyttää strategista käännettä. Tämä kirja haastaa laittamaan tiedot, taidot ja asenteen kuntoon tarjoamalla toimivia työkaluja ja rohkeita tarinoita siitä, kuinka organisaatioissa tehdään onnistunut strateginen käänнос.

Turnaround-johtajan ensimmäinen tehtävä on saada aikaan kriisitietoisuus: henkilöstön pysäyttävä shokkivaikutelma siitä, että samalla tavalla jatkaminen vie välttämättömään tuhoon. Kompromissit ja vanhan kulttuurin kiltti vaaliminen pilaavat hyvätkin ideat. Kun yrityksen uutta tavoitetta aletaan työstää, toimialan ”totuuksien” kyseenalaistaminen antaa hyvän pohjan. Kyseenalaistamisen taito on ajoituksen taidetta. Uudet käyttäytymismallit tulee vakiinnuttaa pysyviksi. Viestinnän ja johtamisen toistoa ei voi korostaa liikaa. Käytännössä tarvitaan aina kuusi viestintäkierrosta samasta asiasta, jotta muutoksen pysyvyydelle on elinkelpoiset edellytykset. Uutta strategiaa ei voi toteuttaa, ellei yrityksen rakenne ole linjassa strategian kanssa. Strategia on pystyttävä viestimään ymmärrettävästi ja sytyttävästi koko henkilöstölle. Johtavien ajatusten on oltava kunnossa. Hyvä tarina ja slogan tekevät missiosta ja visiosta merkitystään merkittävämmän. Strategia on pystyttävä tiivistämään yhdelle paperille. Se on manifesti, joka kiteyttää sen, mitä yritys edustaa, mihin yritys on matkalla ja mihin panostusalueisiin yritys tulee päämääränsä pääsemiseksi keskittymään. Kiteytys antaa vastauksen henkilöstön kysymyksiin, mitkä ovat ongelmat ja miten ne ratkaistaan. Loistava muutoskirja. 44 kolahdusta. J1+J2+Y3.



7.4. Innovatiivinen yritys ja luovan kulttuurin rakentaminen

LÄNSISALMI,
HANNAKAISA

*Uudista
liiketoimintaa*

SanomaPro 2013
978-952-63-0818-0

★ 2

Kirja kertoo, miten ihmiset saadaan tuottamaan innovaatioita omalla työpaikalla. Lukijaa opastetaan käytännön esimerkkien avulla ja vankkaan tutkimustietoon pohjaten tunnistamaan innovatiivisuuden edellytykset organisaatiossa. Innovatiivisuus on kirjoittajan mielestä tärkeää kahdesta syystä. Ensinnäkin uudet tuotteet, palvelut ja liiketoiminnat tuovat yritykselle menestystä. Toinen syy on se, että innovatiivisuutta edistävät tekijät ovat suurelta osin samoja kuin niin kutsutut hyvän työn tai terveen organisaation piirteet eli ihmiset voivat hyvin, ovat motivoituneita ja pitävät työstään.

Tyypillinen ongelma yritysten kyvyssä tuottaa kaupallisesti menestyviä tuotteita tai palveluja ei läheskään aina johdu osaamisen tai resurssien puutteesta, vaan kirjoittajan mukaan huonosti määritellystä strategiasta. Innovaatiot syntyvät erilaisuudesta, eivät samanlaisuudesta. Moninaisuus tiimin jäsenten taustoissa ja osaamisessa on tärkeä ideoiden lähde ja voimavara. Tutuus toisaalta helpottaa yhteistyötä, mutta saattaa myös heikentää lopputulosta, jos tiimi ei pidä varaansa. Hyvät ideat tuntuvat jälkeensä itestään-selvyyksiltä.

Verkottuminen, oman henkilöstön ja olemassa olevien verkostojen mahdollisimman tehokas hyödyntäminen, on yksi keskeisiä innovatiivisen organisaation kyvykkyyksiä. Innovatiivisissa organisaatioissa ovet ovat aina auki ulospäin omasta tiimistä, yksiköstä ja toimipisteestä. Uusia tuotteita, palveluja ja toimintamalleja ei kehitetä eristyksissä. On rakennettava oma sosiaalinen verkosto, jota voi kutsua omaksi pieneksi maailmaksi. 21 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+I1+I2.

PIJL VAN DER,
PATRICK &
LOKITZ, JUSTIN &
SOLOMON, LISA KAY

*Design A Better
Business*

Wiley 2016
978-1119272113

★★ 2

Kirja on ymmärrettävä uusien taitojen, työkalujen ja mielen mallien opas. Se esittelee lukijoille tuplakierteisen suunnitteluprosessin. Kirja käsittelee kahdeksan kappaletta, 48 keussia, 20 työkalua, seitsemän ydintaitoa, 29 designeria, 36 journalistia ja 150 visuaalista elementtiä (huh!). Ja vielä 29 käytännön designerin ja ajatusjohtajan henkilökohtaisia tarinoita ja kokemuksia. Designin avulla saadaan kaikelle suunnittelulle lisää arvoa. Kaikki alkaa kuitenkin asiakkaasta.

Kaikki alkaa hyvällä valmistautumisella. Tiimissä pitää ihmisiä, joilla on erilaisia taitoja ja osaamista. Ympäristö on rakennettava mahdollistamaan visuaalista toteutusta. Vielä tarvitaan taitava fasilitaattori, joka pitää energiataason ja intensiteetin korkealla. Nyt otamme käyttöön kirjassa esitellyt lukuisat canvastaulut. Ensimmäisenä otamme viisi rohkeaa askelta kohti visiotamme. Seuraavaksi tarvitsemme huipputarinan visioistamme. Meidän on ymmärrettävä asiakkaamme, sisältömmme ja bisneksemme. Näistä kaikista on omat canvakset. Tietenkin mukana on jo monelle tuttu liiketoimintamallin canvas.

On myös opittava ideoimaan, laajentamaan ideoita ja valitsemaan ideoitten joukosta prototyyppi. Designmatka jatkuu prototyypin kanssa. On



7.4. Innovatiivinen yritys ja luovan kulttuurin rakentaminen

- ▶▶▶ opittava puhaltamaan ideoihin elämänliekki prototyypin avulla ja saatava asiakkaalta palautetta ja ehkä asiakas on jopa mukana prototyypin kehittämisessä. Nyt on sitten aika arvioida eri oletukset. Parhaatkin ideat ovat arvottomia ennen kuin ne on testattu. Arvioinnissa on oltava säälimätön. On tehtävä jatkuvasti erilaisia kokeiluja. On pivotoitava. Sitten vielä skaalautuminen. Kasva isoksi tai painu kotiin. On yhtä tärkeää työskennellä tiimissä kuin tehdä työtä tiiminä. 45 kolahdusta. I1+I2

PRAHALAD C.K. &
KRISHNAN M.S.

*The New Age
of Innovation*

McGrawHill 2008
978-0-07-159828-6
(engl.)

★ 3

Ilmestynyt myös suomeksi:

*Innovation
uusi aika*

Tietosanoma 2011
978-951-885-232-3

Prahalad kuuluu maailman Top 5 bisnesajattelijoihin, joten odotukset ni olivat kovat. No, en ole täysin pettynyt, mutta kuitenkin näkökulma on jättiyritysten ikkunoista. Silti kirjassa on useita kiinnostavia näkökulmia. Ensinnäkin innovointi on entistä enemmän täysin pakollinen elinehto kaikille organisaatioille. Toiseksi bisnes riippuu globaaleista verkostoista, joissa luodaan yhdessä asiakkaan kanssa kokemuksia. Kolmanneksi yritykset ovat siirtymässä tuotteen myynnistä palvelun myyntiin. Tuote on olennainen osa palvelua, mutta arvo perustuu palveluun.

Kirja nostaa esille tietoisuuden muutoksesta. Tekijät ovat kehittäneet arvonluomismallin, jossa $N=1$ ja $R=G$. Fokus on yksilössä eli yksi asiakaskokemus kerrallaan ($N=1$). Mikään yritys ei ole kuitenkaan tarpeeksi iso kooltaan tyydyttämään yhden asiakkaan kokemuksia kerrallaan. Kaikilla yrityksillä on oltava pääsy resursseihin – globaaliin ekosysteemiin. Kyse ei ole enää resursien omistamisesta vaan pääsystä lukuisien toimittajien resursseihin ympäri maapalloa ($R=G$). Apple on tekijöitten mukaan lähempänä tätä mallia. iPod ja iTunes mahdollistavat yksittäisten käyttäjien omien kokemusten persoonallisen musiikkivalinnan laulu kerrallaan. Myös Google, Facebook, eBay, Amazon ja Starbucks ovat luoneet alustan sellaisille bisnesprosesseille, joiden avulla voidaan palvella yhtä asiakasta kerrallaan ja asiakkaat voivat räätälöidä alustalla omat kokemuksensa.

Tekijät ennakoivat, että vuoteen 2015 mennessä kaikki toimialat ovat jollakin tapaa muuttuneet. Uudet kokeilut on aloitettava heti. Jos jäät nyt kilpailijoistasi jälkeen, niin heidän saavuttamisensa on riskialtista. Viiden vuoden tähtäin on sopiva. Muutos on nähtävä matkana, joka on tekemällä oppimista, pienien askelten ottamista ja voittojen vakauttamista. Tulevaisuus on käärittävä pakettiin. Se mitä nyt tiedät ja kuinka toimit ei vie meitä tulevaisuuteen. Johtamisen rooli on elintärkeä tässä muutoksessa. Tarvitsemme johtajia, joilla on mielikuvitusta ja inspiraatiota ja jotka voivat muokata maailmaa mieleisekseen. 25 kolahdusta. Y1+Y3+J2.

7.4. Innovatiivinen yritys ja luovan kulttuurin rakentaminen

ROBERTSON, DAVID
Brick by Brick
– *How Lego*
rewrote the rules
of innovation

Random House 2014
978-1-847-79411-76

★ 3

Lego on yksi maailman kuuluisimmista brändeistä. Moni ei kuitenkaan tiedä, että perheomisteinen yhtiö oli lähellä romahtamispistettä vuonna 2003. Vuosikymmenien menestys oli tehnyt sen kyvyttömäksi sopeutumaan nopeasti muuttuviin markkinoihin. Kirjassa kuvataan yhtiön romahdus loistosta ja sitä seuraava yrityksen uudelleenkeksiminen. Kirjoittaja kuvaa toipumisprosessin opit, jotta kaikki yhtiöt voivat oppia Legon ainutlaatuisesta elpymisestä.

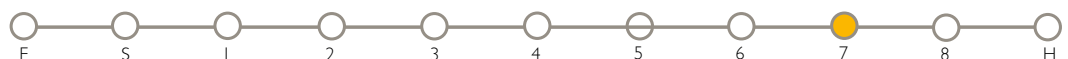
Kasvua pyrittiin saavuttamaan liikemaailman seitsemän suosituimman, uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämisstrategian avulla. Näistä innovaation seitsemästä totuudesta on tullut eräänlainen mantra: Palkkaa erilaisia ja luovia ihmisiä. Pääpaino on sinisen meren markkinoilla. Ole asiakaskeskeinen. Harjoita disruptiivista innovointia. Ruoki avointa innovaatiota – käytä parviälyä. Tutki koko innovoinnin kenttä. Rakenna innovointikulttuuri. Esimerkiksi sinisen meren markkinoille pyrittiin Lego Explorella ja Legon oppimiskeskuksilla, jotka lopetettiin vuonna 2004.

Lego rynnisti liian monen muodin perässä ja löi laimin rakentamislelut, jotka olivat tehneet siitä kerran suuren. Kasvua pyrittiin saamaan aikaan lisenssituotteilla kuten Harry Potter ja Star Wars. Yhtiön johto uskoi Legoland-puistoihin, koska Disney oli onnistunut omillaan. Samoin rakennettiin omia myymälöitä, koska Applekin rakensi. Yhtiön johdolta katosi Legon alkuperäinen DNA. Yhtiön johto totesi: ”Meidän on unohdettava lapset nyt, koska jos emme palvele vähittäiskauppiasta, emme koskaan saavuta lasta.”

Lego tajusi vähitellen, että avointa innovaatiota voidaan johtaa, mutta sitä ei voi kontrolloida. Prosessi on parasta ymmärtää jatkuvana keskusteluna yrityksen ja sen suuren fanilauman välillä. Kuten mikä tahansa hyvä dialogi, Lego-tyylinen juttu rakentui molemminpuoliseen kunnioitukseen, kummankin puolen haluun kuunnella, selvään ymmärrykseen leikistä ja mikä ei siihen kuulu sekä vahvaan haluun yhteisestä hyvästä. Ulkopuolisille yhteistyötahoille palkinto voisi olla sisäsyntyinen – kuten vertaisten tunnustus ja Legojen käyttäminen edullisesti. Legolle itselleen keskustelu tiukensi sen siteitä faniyhteisöön. Ja joissakin tapauksissa se johti tuotteisiin, joita Lego ei olisi koskaan kuvitellutkaan.

Hajottava (disruptiivinen) innovaation lanseeraus on kaikkein haastavin vanhoille yhtiöille. Se onnistuu erittäin harvoin eikä se onnistunut Legollekaan. Yhtiön kannattavuus oli jo vuonna 2006 melkein oikealla polulla, kun 90 prosenttia resursseista suunnattiin ydintuotteisiin. Haluttiin kuitenkin pelimaailmaan kehittämällä Lego Universe. Älä kuitenkaan hyppää uuteen maailmaan ennen kuin ymmärrät sitä. Lego ei myöskään hallinnut uutta teknologiaa ja vuonna 2012 Lego sulki serverit seitsemän vuoden yrityksen jälkeä tunnustaen epäonnistuneensa.

Bisneksen vaikein haaste ei ole keksiä innovatiivista tuotetta, vaan rakentaa sellainen organisaatio, joka voi jatkuvasti luoda innovatiivisia tuotteita. Yritys löysi lopuksi tien takaisin Legopalikkaan. Yhtiö kävi läpi kovan kahdeksan vuoden periodin ja käänsi lopulta seitsemän totuutta edukseen. 35 kolahdusta. Y3+J1+J2+I1+I2.



SAARNIO, JUHA &
HAMILO, MARJO
(toim.)

*Innovaation
lähteillä*

Teknologiaeteollisuus 2013
978-952-238-105-7

★ 2

Kirja on innovaation kasvutarina. Se kertoo siitä, miten ja miksi ideat syntyvät, minkälaisessa ympäristössä ne kasvavat ja kehittyvät ja miten niistä kypsyy kaupallistettuja innovaatioita. Kirja kertoo tarinaansa mm. kolmentoista yritysesimerkin kautta. Ne edustavat eri toimialoja, erilaisia tuotteita tai palveluita ja katsovat innovaatioita erilaisista kuvakulmista. Innovatiivisuus on yksi yleisimmistä yrityksen arvoista. Silti vain harvat keskittyvät kehittämään kulttuuria ja toimintamalleja, joita se vaatii. Tutkimuksissa on todettu, että menestyneissä yrityksissä innovaatioista vastaa pienilukuinen joukko ihmisiä.

Menestys kypsyy hitaasti ja siksi oikea ajoitus on tärkeää. Se on lopulta kriittisempi tekijä kuin innovointiin käytetty aika. Oikealla hetkellä lanseeratun innovaation synnyttämä markkinamuutos on nopea ja myynnin kasvu räjähdysmäistä. Siksi hyvän ja erinomaisen innovaation ero on ajoituksessa. Ajoitus on oikea, kun asiakkaat samanaikaisesti tunnistavat uuden ongelman tai tarpeen ja heti saatavilla olevan ratkaisun. Markkinat ovat valmiina ja kysyntä kasvamassa.

Innovaatio sisältää aina mahdollisuuden totuttujen liiketoimintamallien uusiutumiseen. Tuote- ja menetelmäinnovaatioiden lisäksi prosessi-innovaatioiden merkitys on kasvanut, kun toiminnan tehokkuus ratkaisee enemmän kuin tuotteen lisäominaisuudet. Innovaatiotoiminnassa tarvitaan entistä enemmän strategiaa. Strategiassaan yritys tuo esiin, millä ideoilla ja keinoilla se aikoo tavoitella menestystä. Strategiassa kannattaa tavoitella ainutlaatuisuutta, jolla yritys erottuu kilpailijoistaan. Strategia tuo yritykselle fokusta ja koordinaatiota. Se myös asemoi, luonnehtii ja uudistaa yritystä. Strategian on oltava helposti kommunikoitava ja se kannattaa pukea tarinan muotoon. 21 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+I1+I2.

TUULENMÄKI, ANSSI
*Lupa toimia
eri tavalla*

WSOYpro 2010
978-951-0-37816-8

★★ 2

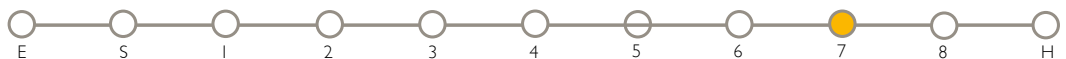
Kirja yllätti minut raikkauksellaan ja uusilla näkökulmilla valaen uskoa suomalaisten mahdollisuuksiin maailmalla. Sain valtavasti uusia ideoita. Kirjoittaja lupaa uutta tietoa ja uusia oivalluksia kaikille ja pitää lupauksensa. Kirjassa näytetään, kuinka kokonaiset toimialat voisivat muuttua toimintatapainnovaatioiden avulla. Kirjan strategia on: ”Tee eri asioita kuin muut tai samoja asioita eri tavalla.”

Tekijän mukaan strateginen innovaatio on innovaatio strategiaan, eli koko yrityksen tapaan toimia. Kirjassa käydään läpi nelisenkymmentä strategisen innovaation esimerkkiä hyvin erilaisilta toimialoilta. Kirjoittajan tavoitteena on saada sinut uskomaan, että maailma ei ole vielä valmis sinunkaan organisaatiosi ympärillä. Hauska esimerkki on kirjoittajan ajatus Suomen parhaasta innovaatiosta ja samalla tärkeimmästä vientituotteesta tehdä asiat sovitusti. Tämä on täysin ainutlaatuista maailmassa. Tähän tekemisen tapaan tekijä toivoo hiukan lisää luovuutta ja pienen maan ketteryyttä ja olisimme täysin lyömättömiä.

7.4. Innovatiivinen yritys ja luovan kulttuurin rakentaminen

►► Kirjan paras osa itselleni on esimerkkien jälkeen tuleva kirjan pääluku uusista toimialaa muuttavista ideoista. ”Yrityksillä on taipumusta samanlaisesti tarjota liikaa sellaista, mitä suurin osa asiakkaista ei tarvitse, ja liian vähän sitä mitä yksittäinen asiakas oikeasti tarvitsisi.” Tiedämme Tiimiakatemiassa, että asiakas on tuote, joka huutaa, että muuta minut. Kuitenkaan emme välttämättä osaa ajatella asiakkaan päämäärien toteuttamista. Kirjoittajan mielestä meidän olisi yhdisteltävä erilaisia tarjoomien yhdistelmiä ja suunnattava niitä kohti päämääriä. Tästä suunnasta löytyy valtavasti uutta arvoa.

Kirjoittaja muistuttaa, että asiakas on enemmän kuin yksi ihminen. Ostopäätökseen osallistuu suuri joukko eri tahoja: mielipidejohtajat, rahoittajat, päätöksen tekijät, asentajat, käyttäjät, kaverit jne. Asiakkaita voi ja pitää segmentoida erityisesti sen mukaan, mikä heidän päämääränsä, ostamisen syynsä on. Tekijän mukaan uutta arvoa luodaan pääasiassa lisäämällä hyötyjä kasvattamalla intensiteettiä, osaamista, mainetta ja mielikuvia. Kirjan lopussa käsitellään innovaation luomisen aakkoset eli yhdeksänosainen prosessi, jonka avulla strategiset innovaatiot syntyvät. Olen täysin samaa mieltä tekijän kanssa siinä, että on tehtävä koko ajan paljon pieniä kokeiluja. Tiimiakemia ei ole syntynyt suunnittelemalla vaan se on luotu jatkuvilla kokeiluilla. Ja lopuksi tekijän huikea loppukommentti: Suomi voisi olla strategisen unelmoinnin suurvalta: vain näin selväjärkisten ja vaatimattomien ihmisten maassa pienikin unelma on merkitsevä – kylmyys ja pimeys ovat meille ehdoton kilpailuetu. 54 kolahdusta. I1+I2+Y1+A3.



7.5. Luovan kulttuurin johtaminen

APILO, TIINA
*Johda
innovaatioita*

Talentum 2007
978-952-14-1126-7

★★ 2

Innovaatioprosessia voi ja pitää johtaa. Työhön otetaan mukaan koko organisaatio, luodaan oikea ilmapiiri, helpotetaan erilaisten ihmisten ja eri toimintojen kohtaamista, verkostoidutaan, ideoidaan ja määritellään johdonmukaiset prosessit. Innovatiivisuudesta on tullut haaste länsimaille, joiden on erotuttava kehittyvien maiden rynnäköidessä globaaleille markkinoille. Yritystasolla innovaatiot ovat kilpailussa selviytymisen elinehto. Innovaatioprosessi kuuluu yrityksen pääprosesseihin ja sitä tulee johtaa. Vaikka innovaatioihin liittyy lähes aina yllätysmomentti, innovaatiostrategisen ajattelun keinoin voidaan luoda mahdollisuuksia ja tilaisuuksia innovaatioiden synnylle. Innovatiivisessa yrityksessä on oppiva organisaatio, jossa innovaatioprosessin eri vaiheissa tarvitaan erilaista oppimista. Innovaatioprosessin alkupäässä korostuu yksilöiden kyky kerätä ja jäsentää valtavaa tietomäärää. Myöhemmissä vaiheissa korostuu tiimien ja koko organisaation tekemällä oppiminen. Tee suunnitelmia niin pitkälle tulevaisuuteen, kuin voit nähdä kohtalaisen hyvin, ja etene sitten pienin askelin. Jaa menestystarinasi ihmisten kanssa. 38 kolahdusta. Y1+A3+J2+I1+I2.

DESOUZA, KEVIN C.
*Intrapreneurship –
Managing Ideas
within Your
Organization*

University of Toronto
Press 2011
978-1-4426-4143-3

★ 3

Työntekijänä voit olla epäileväinen, että parhaat ideasi ovat arvokkaita ja voisivat hyödyttää organisaatiotasi. Johto toisaalta ymmärtää, että yrityksen kilpailukyky on riippuvainen siitä, miten hyvin se vie eteenpäin työntekijöiden ideoita. Miksi sitten kaikilla organisaation tasoilla yksilöt ovat huonoja uusien ideoiden lähettäjiä? Sisäinen yrittäjyys voi olla oikea keino ratkaista tämä ongelma. On siis luotava yrityksen rakenteisiin yrittäjyyden kulttuuri.

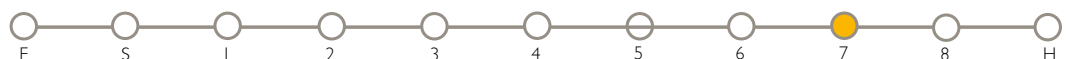
Kirjassa käydään vaiheittain läpi sisäisen yrittäjyyden prosessi, joka kirjoittajan mukaan voi ratkaista isoissa organisaatioissa jatkuvan innovoinnin ongelman. Ideoiden synnylle on luotava suotuisa ympäristö ja se on johdon tehtävä. Toisena vaiheena on ideoiden lähempi tutkiminen ja eteenpäinvienti. Tämä taas on enemmän työntekijöiden tehtävä. Kokeiluvaiheessa organisaatiolla on aktiivinen rooli kehittää ideoita ja aloittaa prosessi, joka muuttaa ideat tuotteiksi ja bisneskäytännöiksi. 32 kolahdusta. Y1+J2+I1+I2.

HAMEL, GARY
*Vallankumok-
sen kärjessä*

WSOY 2001
951-0-25646-3

★★★ 3

Jos aiot saada muut mukaan unelmaasi, joudut vetoamaan sekä heidän sydämeensä että heidän älyynsä. Sinun on oltava valmis kertomaan ihmisille, miksi juuri sinun asiasi voisi saada aikaan muutoksen maailmassa. Sinun on tiedettävä, että asiasi on moraalisesti oikea, samalla aaltopituudella kaiken muuttuvan kanssa, luonnostaan kannattamisen arvoinen ja että se auttaa yritystäsi säilyttämään merkityksensä vallankumouksen aikakaudella. Voidakseen kasvaa uusien mahdollisuuksien on päästävä eroon virkavaltaisesta valvonnasta ja puhdasoppisuudesta. Ne tarvitsevat oman paikkansa. Paikan, jossa uusilla ajatuksilla, uusilla arvoilla ja uusilla tiimeillä on tilaa kasvaa hätyyttelemättä. Juuri tämä on yrityshautomojen, sisäisten uushankeosastojen ja salaisten kehityspajojen tarkoituksena. 81 kolahdusta. I1+Y1+Y2+Y3+J1+J2+A3+A2+A1.



LAMPIKOSKI, KARI &
EMDEN, JACK B.

*Johda
innovatiivisesti
– hyödynnä
luovat
voimavarat*

WSOY 1999
951-0-23815-5

★★ 2

Kehityshankkeita on johdettava innovatiivisesti. Henkilökunta luo asiakkaille kilpailukykyisiä ja lisäarvoa tuottavia ideoita, johtamisperiaatteita ja malleja. Innovatiivisella johtamisella on suora vaikutus liiketoiminnan tuloksiin. Luin kirjan juhannuksena 2000. Ja että kolisi. Esimerkiksi missä olemme nyt. Toiminnan muodot ja rakenteet on ravistettava hereille 3–5 vuoden välein: siis innovatiivinen projektiorganisaatio.

Tiimiakatemia on saavuttanut rohkean tavoitteen ja on nyt asettanut vielä rohkeamman tavoitteen. Meillä on oltava innovatiivisuuden kehittämisstrategia: harkittu ja ohjattu toiminta ideoiden luomiseksi ja niiden toteuttaminen innovaatioiksi valituilla toiminnan aloilla. Palkintojen vuoksi Tiimiakatemialla on uskottavuutta tavallista enemmän. Kunnan bonukset tulevat siitä, että olemme laadukkaita. Soluja on ryhdyttävä käyttämään entistä enemmän kehittämiseen. 100 kolahdusta. I1+Y3+J1+J2.

MINTZBERG, HENRY
*The Rise and
Fall of Strategic
Planning*

Prentice Hall 1994
0-13-781824-6 (engl.)

★★ 3

Kirja on yksi strategiaguru Mintzbergin päätteoksista ja edelleen ihanaa luettavaa. Joskus tuntuu, että keppihyppiömaailmassa edelleenkin paperit ja suunnitelmat ovat tärkeämmät kuin teot. Uskon vahvasti, että strategia voi syntyä missä tahansa ja tietojen yhdistely tuo uusia ideoita. Yhden elävän asiakkaan haastattelu voi olla parempi kuin kallis markkinatutkimus. Tästä kirjasta sain ajatuksen, että Porterin strategiajutut eivät sovellu meidän Tiimiakatemiaan pieniin yrityksiin. Asiantuntija-yrityksissä on juuri tänä päivänä tunnistettava alhaalta nousevat prosessit, jotka hyödyttävät koko organisaatiota. Näin syntyi Rakettimallimme käytännön tekojen kautta. Mallin suunnittelijan rooli ei suinkaan ollut suunnitelmien teko vaan toimivan strategian löytäminen. Mintzbergiltä sain idean, että suunnitelma (Rakettimalli ja siitä tehty opetussuunnitelma) toimii viestintävälineenä (tiimiyritysten pesien Rakettimallitaulu) ja auttaa valvonnassa (”täpitys”). Ja tämä kaikki syntyi jo vuonna 1994 ja on edelleen voimissaan. 59 kolahdusta. I1+Y3+J1+J2.

NORMANN,
RICHARD
*Normannin
liiketoimint-
ateesit*

WSOY 2002
951-0-26748-1

★★★ 3

Avainsanat ovat yhteistuotanto ja suhteiden solmiminen. Näihin on sisällytettävä oppiminen. Meillä on kytketty valmentajat ja nuoret toimimaan yhdessä. Meidän on tehostettava asiakkaamme käyttöprosessia. Tarjoomaan kuuluu aina esimerkiksi kirja ja kirjaluetelo. Keneltä asiakkaistamme opimme eniten? Johtajan pitää pystyä teoretisoimaan sekä johtamaan käytännössä. Voimme auttaa sinua tekemään asioita, joita et ole ennen pystynyt tekemään. Autamme sinua antamalla käyttöösi kykyjä ja resursseja, joita sinulla ei ole ollut aikaisemmin käytettävissä! Jokainen vuosi visiossamme on kyseenalaistamisen vuosi. Tiimiakatemiaan organisaation ja sen perustehtävien, arvojen ja sen konkreettisen rakenteen tulee olla yhteensopiva ympäristön kanssa. Meidän houkuteltava joukkoomme lahjakkaita ihmisiä ja pystyttävä kehittämään heitä riittävän nopeasti. 194 kolahdusta. I1+I2+Y1+Y2+Y3+J1+J2+A3+A2+A1.

STÄHLE, PIRJO &
WILENIUS, MARKKU

*Luova
tietopääoma –
Tulevaisuuden
kestävä
kilpailuetu*

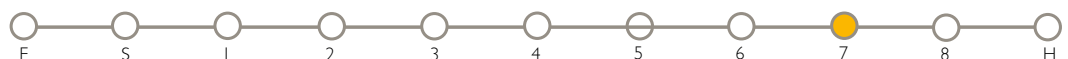
Edita 2006
951-37-4706-9

★★★ 3

Teos on yksi upeimmista kirjoista, joita olen elämäni aikana lukenut. Tünen molemmat kirjoittajat ja he ovat mahtavia tyyppejä, joka ilmenee myös tekstistä. Teoksessa käsitellään yritysten suurimpia haasteita globaalissa kilpailussa. Parhaat yritykset ennakoivat tulevaisuutta, tuottavat innovaatioita ja kykenevät uudistumaan – eli osaavat hyödyntää luovaa tietopääomaansa. Tietopääomaa voi tarkastella yritykseen kerääntyneinä tietovarantoina tai yrityksen läpäisevinä tietovirtoina. Tietovarannot tarkoittavat ajan myötä kiteytynyttä, dokumentoitua tietoa ja osaamista. Yrityksen tärkein ominaisuus kestävän kilpailukyvyyn kannalta on kyky uudistua. Pelkkä sopeutuminen markkinoiden muutoksiin ei enää riitä, vaan yritykseltä vaaditaan lisäksi proaktiivisuutta sekä kykyä luoda ja hyödyntää uusia mahdollisuuksia. Menestyvät yritykset ovat tulevaisuuden luoja, markkinoiden pelisääntöjen muuttajia ja edelläkävijöitä. Näillä yrityksillä on paitsi tietoa ja osaamista, ennen kaikkea luovaa tietopääomaa. Kirjoittajat tarkoittavat luovalla tietopääomalla ensinnäkin kykyä luoda aktiivisesti omaa tulevaisuuttaan. Tulevaisuutta on osattava johtaa, sillä pitkällä aikavälillä suotuisa kehitys ei koskaan tapahdu itsestään.

Tiimiakatemian toimintalogikkaa perustuu innovointiin, mikä edellyttää uusien tuotteiden, toimintatapojen, liiketoimintakonseptien, markkinointitapojen ja symbolien jatkuvaa kehittämistä. Kyse on tällöin ennakoivasta toiminnasta, joka tähtää uusien markkinoiden luomiseen. Innovaatiot syntyvät siitä, että nähdään mahdollisuuksia, joita ei ole aiemmin havaittu ja luodaan tulevaisuutta keinoin, joita ei vielä tunneta. Mekaaninen toimintalogiikka taistelee koko ajan aikaa vastaan. Aika on yhtä kuin rahaa. Toiminta perustuu siihen, että tiedetään täsmällisesti sekä tavoite että miten siihen päästään. Toiminta perustuu siihen, että kerralla on tehtävä oikein ja virheet on kyettävä eliminoimaan prosessista pois jo etukäteen. Dynaaminen toimintalogiikka tarkoittaa verkostoitumista, itseorganisoitumista ja toimijoiden vahvaa autonomiaa. Johtamisen fokus siirtyy kontrollista vapauttamiseen, valmennuksesta autonomiaan ja varmuudesta epävarmuuden hyödyntämiseen.

Innovointi on aina strateginen valinta. Innovatiiviset organisaatiot pyrkivät olemaan aktiivisia aloitteentekijöitä, tarpeiden ja markkinoiden luoja ja riskinottajia. Menestyjiä ovat ne, jotka kykenevät jatkuvasti jalostamaan tietopääomaansa uusiksi palveluiksi, tuotteiksi ja prosesseiksi ja jotka ymmärtävät globalisoitumisen logiikan. Se on järjestelmä, jossa elämme. Suomessa on panostettava huomattavasti nykyistä enemmän uuden luomiseen. Innovatiivisuutta johdettaessa kyse on itse asiassa ihmisten ja ympäristöjen rakentamisesta. Innovaatioita on mahdotonta johtaa, jos ei ymmärrä innovatiivisen toiminnan luonnetta ja sen edellytyksiä. Uuden luominen onnistuu harvoin valtaa pitäviltä. Uusi lähtee usein periferioista, joissa ei ole sitouduttu vanhoihin oppeihin ja toimintamalleihin ja jossa uudella on pakottava tarve nousta esiin. 232 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2+I1+I2+B1.



7.5. Luovan kulttuurin johtaminen

SYDÄNMAANLAKKA,
PENTTI

*Jatkuva uudis-
tuminen –
Luovuuden
ja inno-
vatiivisuuden
johtaminen*

Talentum 2009
978-952-14-1242-4

★★ 3

Ensin oli Älykäs organisaatio. Sitten tulivat Älykäs johtajuus ja Älykäs itsensä johtaminen. Tämä kirja kertoo jatkuvasta uudistumisesta. Ihminen on aina elänyt muiden kanssa ja verkostoissa, mutta verkostot ovat olleet nykyistä löyhempiä. Nyt on siirrytty tietoyrityksistä verkostoyrityksiin, joissa kyky toimia verkostoissa on tärkeintä. Verkostoyhteiskunnassa tieto sinällään ei ole enää siis tärkein pääoma. Yhä suurempi osa osaamisestamme on erilaisissa sosiaalisissa verkostoissa. Kuulumme jokainen erilaisiin ammatillisiin, asiantuntija- ja harrastustiimeihin. Nämä henkilökohtaiset kontaktit ovat tärkeä osa älykyyttämme.

On pystyttävä tuottamaan jotain uutta ja ainutlaatuista. Parhaiden käytäntöjen mallista on siirryttävä ainutlaatuisten käytäntöjen malliin. Tässä ei pärjää perässä kulkija vaan uusien latujen avaaja. Johtamisen tavoitteena on jatkuva yrityksen uudistaminen, ei pelkästään jatkuvan oppimisen, vaan myös todella radikaalin oppimisen ja uusien ideoiden avulla. Osaaminen on entistä enemmän kiinni myös kontakteista; mitä laajempi kontaktiverkko meillä on, niin sen laajempaa on monesti myös osaamisemme. Myös tiimin osaaminen on tietoa, taitoja, asennetta, kokemuksia ja kontakteja. Tiimin on muunnettava oma osaamisensa havaittavaksi tiedoksi, jotta siitä tulee organisaation osaamista. Myös tiimin tasolla yhdessä oppiminen on tärkeä osaaminen.

Meidän on saatava lukemattomat tiimit tekemään hyvää yhteistyötä. Ei riitä, että tiimien sisällä on hyvää yhteistyötä, myös tiimit on saatava tekemään hyvää yhteistyötä keskenään. Osa tiimeistä on oman organisaation ulkopuolella, mikä lisää entisestään johtamishaastetta. Kyseessä on tällöin monimutkaisten arverkostojen johtaminen. Verkostoa ei voida johtaa perinteisesti ylhäältä alas, koska verkosto ei perustu tällaiseen hierarkiaan. Verkoston toiminta on itseohjautuvaa. Se vaatii onnistuakseen hyvää luottamusta ja uudenlaisia yhteistoimintavalmiuksia. 53 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+I1+I2.

7.6. Innovatiivisuuden vaatimuksia oppimiselle

CHRISTENSEN,
CLAYTON M.

*The Innovator's
Dilemma*

HBS Press 2000
0-06-668069-4 (engl.)

★★★★ 3

Uusien markkinoiden luominen vie kauan, koska asiakkaatkaan eivät tiedä kuinka tuotetta käytetään. Missä ovat markkinat, jotka arvostavat uusien yritysten synnyttämistä? Olemme esiintyöntyvä uusi teknologia ja silloin leadership on tärkeää. Meidän tapamme on helpompi ja hauskempi tapa oppia yrittäjyyttä. Vallitsevan koulujärjestelmän on vaikea muuttua. Sillä on tieto, mutta se ei halua muuttaa strategiaansa. Vanha arvoketju on riippuvainen opettajista kun taas uusi arvoketju on riippuvainen oikean tyyppisistä oppijoista. Suurin osa haluaa opetusta, mutta pian oppimisesta tulee pääasia. Meidän markkinat ovat vielä pienet, mutta ne kasvavat. 73 kolahdusta. I1+Y1+Y2+Y3 +A3+J2. (Ilmestynyt myös suomeksi: Edelläkävijän dilemma, Talentum 2007, 978-952-14-1109-0.)

FARSON, RICHARD
& KEYES, RALPH

*Whoever
makes the
most mistakes
wins – The
Paradox of
Innovation*

The Free Press 2002
0-7432-2592-9 (engl.)

★★★★ 2

Tämä kirja yllätti minut mielenkiintoisuudellaan. Todelliset huippusuorittajat nauttivat yhtä paljon sekä menestyksestä että epäonnistumisesta. Nämä molemmat ovat toiminnan, luovuuden, intohimon, energian, välittämisen, rohkeuden ja haasteen tuotteita. Toiminta ja siihen liittyvä jännitys ovat varsinaisen harjoittelun ydin. Toiminnan ja jännityksen lisäksi huippusuorittajat rakastavat kriisejä. ”Silmäni kirkastuvat, kun kuulen kriiseistä.” Kun kriisi käännetään haasteeksi, se ehkä onkin palkitsevaa ja on yksi kaikkein arvokkaimmista johtamisen toiminnoista. Koulussa menestyminen ennustaa huonosti elämässä menestymistä. Miksi? Koulumenestymisen mittareilla on hyvin vähän tekemistä koulun jälkeen. Kokeet ennustavat vain kykyä saada hyviä arvosanoja.

Yrittäjän menestymisen ennustaa tutkimusten mukaan halukkuus ottaa riskejä. Koulussa taas yritetään kaikilla tavoin välttää riskejä ja riskinottajia rankaistaan. Koulussa pärjäävät ne, jotka pelaavat varman päälle. He saavat hyviä arvosanoja. Tuloksena on se, että ne jotka pärjäävät hyvin koulussa, huomaavat myöhemmin, että heidän vaikea ottaa riskejä. Michael Jordan ei koskaan mahtunut koulunsa koripallojoukkueeseen. Hän ei ollut kyllin hyvä. Silti hänestä tuli myöhemmin maailman paras koripalloilija. Epäonnistumista ei saa pelätä. Voittaminen ei ole kaikki kaikessa vaan pyrkimys voittamiseen. Menestyminen ei ole kestävä tila. Se on tavoite, joka on jatkuvassa liikkeessä. 82 kolahdusta. Y1+I1.

7.6. Innovatiivisuuden vaatimuksia oppimiselle

GLADWELL,
MALCOM
*Outliers –
The Story of
Success*

Little, Brown and
Company 2008
978-0-316-01792-3
(engl.)

★★★ 2

Ilmestynyt myös suomeksi:

*Kuka menestyy
ja miksi?*

WSOYPro 2010
978-951-0-36941-8

Tekijä uskoo, että menestys on paljon monimutkaisempaa kuin yleensä ajattelemme. Meillä pitäisi olla enemmän aikaa katsella ympärillemme ja tutkia sellaisia asioita kuin perhetaustaa, syntymäpaikkakuntia ja jopa syntymäpäivää. Kirja on täynnä erilaisia kertomuksia ja tilastoja. Tekijä on mm. tutkinut NHL-pelaajien taustoja ja havainnut, että syntymäpäivä on menestyksen salaisuus. Pohjois-Amerikassa nuorisosarjoissa vuoden alussa syntyneet pääsevät parhaiten valmentajien valmennukseen, koska he ovat paljon vankempia ja motorisesti edellä vuoden lopussa syntyneitä. Uskon tämän itsekin, koska menin 6-vuotiaana kouluun vuoden lopulla syntyneenä ja tunsin aina itseni fyysisesti ”jälkeenjääneeksi”. Kouluun meneminenkin tapahtuu syntymävuoden mukaan eikä oikean iän mukaan.

Tekijä myös vakuuttaa lukuisin esimerkein 10 000 tunnin säännön voimassaolon. Mikä tahansa ammatti – olkoonpa kyse musiikista, tanssista, valmentamisesta, urheilusta jne. – vaatii kymmenen vuoden tai 10 000 tunnin harjoittelun. Menestyvät ihmiset tekevät todella paljon töitä menestyksensä eteen. Tekijän mukaan tämä myös voi koskea kansallisvaltioitakin. Me suomalaiset olemme olleet aina ahkeria ja tehneet paljon töitä menestyksemme eteen. Siksi varmaan koulutusjärjestelmämme arvioidaan maailman parhaaksi. Tosin meillä on koulua vain 190 päivää kun esimerkiksi japanilaiset lapset ovat koulussa 243 päivää vuodessa. Loppupäätelmä on, että tarvitaan hiukan lahjoja, turvallinen perhe, hyvä kasvuympäristö, hiukan rahaa (meillä ilmainen koulumme) ja paljon työtä menestyksen eteen. 15 kolahdusta. Y1+I2.

LEHTONEN, TIMO
*Tiimiakatemia
– Kuinka
kasvaa
tiimiyrittäjäksi?*

Jyväskylän ammatti-
korkeakoulu 2013
978-951-830-259-2

★★★★ 2

Kirjoittaja antaa kokonaiskuvan uudesta innovatiivisesta tavasta synnyttää Kyrittäjyyttä. Moni on kuullut Tiimiakatemiasta, mutta harva kuitenkaan oikeasti tietää mitä ja miten siellä opiskellaan. Kirjassa esitettävät tarinat avaavat tärkeimmät teoriat ja ”filosofiat”, joiden varaan koko toiminta rakentuu. Tiimiakatemiassa käytössä on monipuoliset oppimisen työkalut ja menetelmät tiimiyrittäjyyden synnyttämiseen. Ihmiset ottavat itse aloitteen omasta elämästään ja ryhtyvät toimimaan.

Tiimiakatemiassa puhutaan oppimisen arkkitehtuurista, jossa treenit ja dialogi ovat yksi osa. Lisäksi täytyy tehdä työtä tiimiyrittäjyyden eteen käytännössä. Haasteelliset työt ovat oppimisen kannalta parhaita. Tiimiakatemiassa kannustetaan tekemään kokeiluja ja sellaisiakin töitä, jotka eivät heti tunnu omilta. Vähitellen oman tiimivalmentajan avulla tiimiyrittäjyyden liikeidea alkaa muotoutua. Erityistä huomiota kiinnitetään yhdessä tiimivalmentajan kanssa tiimiyrittäjyyden johtamiseen ja asiakashankintaan. 101 kolahdusta. Kaikki Rakettimallin 14 prosessia.

7.6. Innovatiivisuuden vaatimuksia oppimiselle

ROBINSON, KEN

*Out of Our
Minds –
Learning to be
Creative*

Capstone 2001
1-84112-125-8 (engl.)

★★★ 3

”Haluatko miljonääriksi?” – ohjelmaformatit kuvaavat näkemystämme älykkyydestä ja muodollinen kasvatuksemme suosii tällaista. Älykkyys on muistikapasiteettia ja faktatiedon muistamista sisältäen nimiä, päivämääriä, tapahtumia jne. Älykkyys on muistamista ja muistiin palauttamista. Älykkyysosamäärän keksiminen on valtava rasitus koko ihmiskunnalle. Se on johanut siihen, että käytännön oppiaineet koulussa ovat marginaalisia. Pääarviointimuodot ovat yhä kirjoitettuja kokeita ja kriittistä analyysiä. Tämä malli on erityisesti pesiytynyt yliopistoihin. Menestys vaatii hyvää lyhytmuistia: kykyä säilyttää aineisto siihen asti kunnes tentti on ohi. Vuosituhantemme lopun ja uuden alun koulujen ainejako on lähes sama kaikkialla maailmassa. Kirjoitus- ja laskemistaidot ovat kaiken keskustassa edustaen matematiikkaa, tiedettä ja teknologiaa. Taideaineet ja humanistiset aineet ovat periferiassa. Tyypillisesti tiedeaineet yhdistetään faktoihin ja totuuteen kun taas taideaineet yhdistetään tunteisiin, mielikuvitukseen ja itseilmaisuun.

Me tarvitsemme uuden ideologian ja paradigman, emme ainoastaan uutta teoriaa. Maailma ei etene enää lineaarisesti vaan on tullut paljon monimutkaisemmaksi. Tänä päivänä tarvitaan ns. pehmeitä taitoja, kuten tiimitaidot ja kommunikaatiotaidot. Tuntuu siltä, että nämä taidot ovat nykyisin koulun jälkeen eniten ruosteessa, koska koulut keskittyvät älylliseen kehittämiseen. Tiede ja taide ovat kuitenkin paljon lähempänä toisiaan kuin luullaan. Taidekin on kovaa puurtamista ja erilaisten materiaalien tutkimista.

Tiedemies ei pääse pitkälle ilman luovuutta. Suuret aikaansaannokset syntyvät rakkaudesta ja intohimosta. Tarvitsemme uusia oppimismalleja eri tyyppiselle tulevaisuudelle, joka meillä on edessämme. Emme voi kohdata 21. vuosituhannen haasteita 1900-luvun kasvatusideologioilla. Tarvitsemme kasvatusta, joka arvostaa erilaisia älykkyyden lajeja ja näkee suhteet näiden oppien välillä. 138 kolahdusta. On ilmestynyt uudistettu painos 2014. I1+Y1.

TUOMINEN, SAKU &
POHJAKALLIO, PEKKA

*Työkirja –
Työelämän
vallankumouksen
perusteet*

WSOY 2012
978-951-0-39353-6

★★★ 2

Tekijöitten mukaan ihmiset eivät tee liikaa työtä, vaan he tekevät liian vähän merkityksellistä työtä. Siksi yhä useammat väsyvät. Kirjan tavoitteena on palauttaa työntekijöiden ilo. Auttaa ihmisiä väsymään vähemmän mutta saamaan aikaan enemmän. Tiedämme ongelman, mutta miksi emme siitä huolimatta tee mitään. Valtaosa työstämme on ajatustyötä, mutta suhtaudumme siihen monilta osin kuin mekaaniseen työhön. Suuri osa työstämme ei ole konkreettista ja siksi sen valvominen on vaikeaa. Ja kuitenkin me edelleen valvomme työntekoa mittaamalla läsnäoloa enemmän kuin mitään muuta. Kirjassa keskitytään toimistotyöhön.

Kirjassa kysytään: Minkä täytyy muuttua? Kirjan kompassin mukaan meidän on päästävä pois reaktiivisesta (merkityksen puute, hallinnan puute, aikaansaamisen puute), kohti proaktiivista (merkitys, hallinta, aikaansaaminen). Kirjoittajien mukaan matkalla on kolme keskeistä ongelmaa, jotka on ratkaistava: Miten lisäämme hallinnan tunnetta kaoottisessa maailmassa, ▶▶

7.6. Innovatiivisuuden vaatimuksia oppimiselle

- miten saamme aikaan tärkeänä pitämiämme asioita ja miten saamme luotua tälle kaikelle suuremman merkityksen?

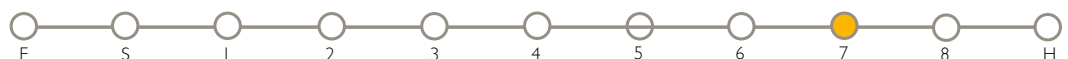
Kirjoittajat tekevät edellisen perusteella ehdotuksen, joka koostuu kahdesta toisiaan tukevasta osasta, joista toinen käsittelee hyvän työyhteisön luomista ja toinen paremman työviikon rakentamista. Laajemman viitekehyksen työviikolle luo 925-timantti, joka on yrityksen johtamisen työkalu. Paremman työviikon rakentamisessa auttaa 1234-portaat. Se on tarkoitettu ensisijaisesti yksilötason malliksi. Jotta muutos olisi mahdollinen, meidän täytyy kuitenkin ymmärtää, että kysymys ei ole ihan pienistä asioista. Siksi meidän on käynnistettävä vallankumous. Itse asiassa tekijöitten mukaan on aloitettava kolme samanaikaista vallankumousta: mielen vallankumous, mittaamisen vallankumous ja johtamisen vallankumous.

Mielen vallankumouksessa hyväksymme siirtymisen tehdastyöstä ajatustyöhön. Ajatustyötä voi tehdä melkein missä tahansa, mutta ajatustyö seuraa meitä kaikkialle, vaikkemme haluaisi. Mittaamisen vallankumouksessa siirrymme ajan mittaamisesta aikaansaamiseen. Teresa Amabilen tutkimusten mukaan suurin tyytyväisyyden tunne tuli aikaansaamisesta – kun työntekijä koki saaneensa jotain konkreettista ja järkevää aikaan. Johtamisen vallankumouksessa siirrymme ulkoisesta johtamisesta sisäiseen. Kaikkein tärkeimmät rajat meidän on asetettava itse, koska asioita tulee koko ajan. Koska teemme suuren osan työstämme päämme sisällä, itsemme johtaminen on tärkeämpää kuin koskaan ennen.

Paremman työviikon malli 1234 koostuu neljästä askelmasta. Pidä mielesäsi yksi oivallusta vaativa kysymys kerrallaan joka päivä tai joka viikko. Mieti sitä useita kertoja päivän aikana. Siten kykenet hyödyntämään paremmin alitajuntaasi. On opittava kaksiportainen ajattelutapa: mielestä listaan, listalta kalenteriin. Mallissa tästä käytetään nimeä kaksi poistoa. Yksi: Pidä massiivista listaa, johon kirjaat kaiken. Ihan kaiken. Aina kun hoidettavia asioita tulee mieleen. Kaksi: Käytä päivän tyhjet kolot listan tyhjentämiseen. Näin opettelet puhdistamaan mieltäsi. Pyri tekemään tästä kaksivaiheisesta mallista tapa.

Mallin kohta kolme kuuluu: opettele priorisoimaan kolmen kokonaisuudessa (kolme tavoitetta). Kohta kolme koostuu kaikkein tärkeimmistä proaktiivisista asioista, joista saa kaikkein vahvimman aikaansaamisen tunteen. Ne ovat myös asioita, joiden tekemisestä tulee usein kaikkein suurin lisäarvo. Esimerkiksi näin: Päätä kolme tärkeintä asiaa, jotka haluat saada aikaan tänä syksynä. Päätä kolme tärkeintä asiaa, jotka haluat saada aikaan tällä viikolla. Siis vielä kerran: Vahvin aikaansaamisen tunne tulee siitä, kun saat eteenpäin tärkeänä pitämiäsi asioita. Opettele tunnistamaan ne ja priorisoimaan kolmen kokonaisuudessa.

Neljä tarkoittaa neljää hyvää tuntia. Jos kykenemme varmistumaan siitä, että jokaiseen päiväämme sisältyy neljä hyvää proaktiivista tuntia, saamme valtavasti aikaan. Näin saamme vuodessa aikaan tuhat tehokasta tuntia. Ja tästä seuraa ajatus mestaruudesta: kymmenen vuotta ja kymmentuhatta tuntia. Huikean hieno kirja ja sopii juuri tähän hetkeen. 75 kolahdusta. Y1+Y3+I1+I2.



7.6. Innovatiivisuuden vaatimuksia oppimiselle

VENKULA, JAANA
*Epävarmuudesta
ja varmuudesta*

Kirjapaja 2005
951-607-142-2

★★ 2

Jaana Venkula on tullut tunnetuksi uusien näkökulmien käsittelijänä. Arvostan hänen kirjoituksiaan erittäin paljon. Tässä kirjassa Jaana käsittelee varmuuteen perustuvan ajattelun ja epävarmuuden pohjalta syntyvän uudenlaisen ajattelun ristiriitoja. Ihminen on tyytyväinen, kun elämä etenee suunnitelmien mukaan. Varmuuden varassa eletessä elämän epävarmuutta ja yllätyksellisyyttä ei osata kohdata. On kehitettävä epävarmuuden kohtaamisen taitoja. Niissä keskeistä on eettinen toiminta. Kritiikkiä saavat nykyajan muotiteemoista mm. muutoshenkisyys ja tulostavoitteisuus. Epävarmuuden filosofia on nouseva näkökulma, jonka johdantoteoksena tämä kirja on Suomessa ensimmäinen laatuaan. Koulujärjestelmä on demokratiassa keskeinen, sillä käytännössä jokainen osallistuu sen toimintaan. Se on myös hyvä esimerkki järjestelmästä, jonka tehtävän luonne on hidas, lopputulos ennalta-arvaamaton ja joka itsessään voi muuttua vain hitaasti. Huomenna ei ehkä ole enää niitä ammatteja, joiden mukaan lapset nyt valitsevat oppiaineensa.

Epävarmuus on keskeinen innovaatioiden lähde. Luovuutta tarvitaan silloin, kun asiat ovat huonossa jamassa. Uusia ongelmia ei voida kohdata vanhoilla menetelmillä. Innovaatioista ja luovuudesta puhuminen onkin nyt osa tämän päivän ”logomasiinaa” niin, että aihe on jo monille vastenmielinen. Innovaatiot eivät kuitenkaan ole niin myötätuulesa kuin luullaan. Innovaattorin on tunnettava alansa muita tarkemmin jotta uudistukset toimisivat käytännössä. Samaan aikaan kun innovaattori innovoi, on hänen kuitenkin osoitettava pätevyytensä myös perustehtävien rutiinien hoidossa, jotta moitteita laiminlyönneistä ei tulisi (sic! varoitukset). Innovaatiotyöhön kohdistuu jatkuvasti myös lisätyötä aiheuttavia evaluointivaatimuksia, joiden menetit itse joutuu kehittämään. Sosiaaliset suhteet ja status ovat innovaattorille yhdentekeviä, mutta niitä tarvitaan työn institutionaalistamiseksi, mikä vaatii osallistumista aikaa hukkaaviin cocktail-tilaisuuksiin ja turhiin kokouksiin. 64 kolahdusta. Y1+I1+I2+J1+J.

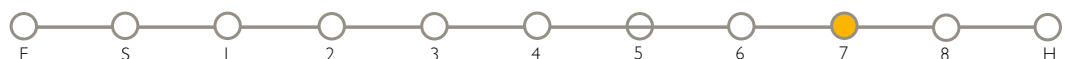
WAGNER, TONY
*Creating
Innovators –
The Making of
Young People
Who Will
Change the
World*

Simon & Schuster 2015
978-1-4516-1151-9

★★ 3

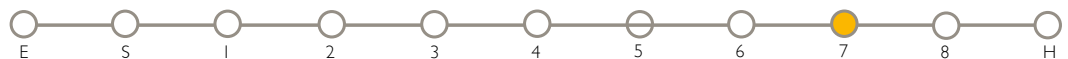
Kirjoittaja on kasvatustieteen asiantuntija, joka on tutkinut mitä lasten vanhempien, opettajien ja työnantajien täytyy tehdä kehittääkseen nuorten ihmisten innovointikykyjä. Kirjassa esitetään sellaisia uusia ominaisuuksia, joita tarvitsemme erityisesti innovaattoriksi kasvamiseen: peräänantamattomuus, halukkuus kokeilla ja ottaa laskelmoituja riskejä, kestää epäonnistumista ja kriittisen ajattelun lisäksi ”muotoiluajattelua”. Aikaisemmin kirjoittaja on myös julkaissut seitsemän eloonjäämistaitoa: 1) Kriittinen ajattelu ja ongelmanratkaisu 2) Yhteistyö verkostoissa ja vaikuttamispainotteinen johtaminen 3) Ketteryys ja sopeutumiskyky 4) Aloitteellisuus ja yrittäjäyys 5) Tietoihin pääsy ja analysointi 6) Tehokas suullinen ja kirjoitettu viestintä 7) Uteliaisuus ja mielikuviutus.

Tyypillinen johtamiskoulutusohjelma käsittelee yhdeksänkymmentä prosenttia teorioita ja keissejä kun sen pitäisi olla kymmenen prosenttia teoriaa ja yhdeksänkymmentä prosenttia aivan uuden bisneksen ja tosielämän



7.6. Innovatiivisuuden vaatimuksia oppimiselle

- ▶▶ ongelmien ratkaisemista. Sitä paitsi on myös parasta käyttää valmentaja-nimitystä kuin fasilitaattoria. Valmentaja edustaa uudentyyppistä auktoriteettia, jota kaikenikäiset ja eri tasoilla työskentelevät innovaattorit tarvitsevat. Lukeminen kehittää keskittymistä ja omakohtaista oppimista. Oppiminen on omalla vastuullasi. Kirjassa myös toistuu leikki, intohimo ja tarkoitus. Innovaattorin sisältä löytyy lapsi (play), nuorukainen (passion) ja aikuinen (purpose). Suomen koulujärjestelmä saa suitsutusta osakseen ja Tiimiakatemia erityisesti. Olemme oikealla tiellä. 121 kolahdusta. Y1+I1+I2.



7.7.Ydinkirjat

= Näiden kirjojen sisältö ja ideat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat jatkuvasti Tiimiakatemiaan teorian ja menetelmien kehittämiseen.

BURKAN, WAYNE

*Wide Angle
Vision*

John Wiley 1996
0-471-13416-3 (engl.)

★★★ 3

Kuilun partaalla (on the edge) on ryhmä, joka on tyytymätön tämän päivän ratkaisuihin. Hyvästä syystä nuo kuilun partaalla olevat näkevät maailman erilaisin silmin. Heillä ei ole vain erityislaatuisia ratkaisuja vaan heillä on erityislaatuisia ongelmia. ”Reunalaisten” on kuitenkin vakuutettava valtavirran päättäjät ja muutettava visionsa todeksi. Kun reunalla olevat esittävät uusia käsitteitä, niin heidän on tapettava vanhempien käsitteiden arvo. Siksi reunainnovaatio saa harvoin osakseen rehellistä kuulemistä. Yleensä kuitenkin jossakin vaiheessa organisaatiot alkavat etsiä seuraavaa uutta ideaa. Tämä avaa pienen mahdollisuuksien ikkunan reunalla oleville. Silloin kun et ole valtavirran työntekijä, niin ehkä olet vähän huonompi tiimipelaaja ainakin aluksi ja sinulta puuttuu uskottavuus.

Reunalla olevilla työntekijöillä on usein arvokkaita näkökulmia, koska heiltä puuttuu valtavirran sertifiointi, hyväksymisen sinetti. Kun he esittävät erikoisen ja ainutlaatuisen näkökulmansa valtavirta tavallisesti vastaa: ”Ketä te luulette olevanne?” Jäsenyys reunalla olevien työntekijöiden klubin jäsenenä itse asiassa vaatii uskottavuuden puutetta. Useimmat ihmiset eivät halua rikkoa sääntöjä, mutta sinun täytyy, jos haluat luoda jotain uutta. Kun työntekijämme rikkovat sääntöjä, yritämme valvoa heitä. Kun asiakkaamme tekevät saman, me yritämme kouluttaa heitä. Molemmissa tapauksissa emme haasta status quota ja olemme hämmästyneitä. Me kaikki elämme vankiloissa. Noiden vankiloiden kalterit on rakennettu niistä säännöistä, jotka me hyväksymme. Käytä reunaa haastamaan ja laajentamaan itse asetettuja rajoja ja tulevaisuutesi on itse asiassa rajoittamaton. 65 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+I1.

**CSIKSZENTMIHALY,
MIHALY**

Creativity

Harper Collins 1996
0-06-017133-2 (engl.)

★★★ 3

Tässä teoksessa tekijä selvittää keksimäänsä flow-ilmiötä ja samalla löytämisen ja keksimisen psykologiaa. Kirja on Tiimiakatemiaan alusta lähtien kuulunut keksintöjemme peruskirjoihin. Itse sain kirjasta monia ideoita siihen, millainen on luova ympäristö. Uskon, että luovuutta on helpompi vahvistaa muuttamalla ympäristöämme olosuhteita kuin yrittää saada ihmiset ajattelemaan luovemmin. Luovat ideat häviävät ellei niillä ole vastaanottavaa yleisöä, joka panee ne käytäntöön. Tekijän mukaan luovuus koostuu kolmesta elementistä: 1) kulttuurista, joka sisältää symboliset säännöt; 2) henkilöstä, joka tuo uudistuksen toimialalle sekä; 3) alan asiantuntijoista, jotka tunnustavat ja arvioivat innovaation. Voit kehittää luovuuttasi olemalla utelias ja kiinnostunut. Yritä olla joka päivä hämmästyneenä jostakin tai hämmästyttää ainakin yksi henkilö joka päivä. Kirjoita lisäksi muistiin kaikki mistä olit hämmästyneet. Luoville ihmisille on yhteistä se, että he rakastavat sitä mitä he tekevät. 45 kolahdusta. I1+Y1.

7.7.Ydinkirjat

= Näiden kirjojen sisältö ja ideat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat jatkuvasti Tiimiakatemiaan teorian ja menetelmien kehittämiseen.

HOLITZKA, MARLIES
I Ching – avain muutokseen

Unio Mystica 1996
952-9586-36-1

★★★★ I

Ching on yksi vanhimmista elämänviisauden oppaista. Se heijastelee kii-nalaisen filosofian ajatuksia ja näkemyksiä henkisestä kasvusta ja elämän kiertokulusta. Ajattelin keskittyä itseni kehittämiseen yksilönä mutta luettua-ni tämän kirjan ymmärsin, että minun on annettava luovat voimani yhteiseen käyttöön. Täydellinen läheisyys muiden ihmisten kanssa on mahdollista vain silloin, kun on olemassa yhteinen tavoite ja jokainen on vapaa kehittämään omia lahjojaan. Vain sellaisissa olosuhteissa voi vallita sopusointu ja yhteis-henki. Kaikkien menestys vaarantuu itsekkään käytöksen vuoksi. Kilpailevi-ksi ryhmittymiksi jakautunut yhteisö menettää luotettavuutensa ja muuttuu tehottomaksi. Pitkällä tähtäyksellä tämä voi johtaa kaikkien suunnitelmien epäonnistumiseen. 105 kolahdusta. I1+Y1.

JOHNSON, SPENCER
Who Moved My Cheese?

G.P.Putnam's Sons 1998
0-399-14446-3 (engl.)

★ I

Tätä hiiristä ja ihmisistä kertovaa aikuisten satua on myyty vilkkaasti. Elä-mä on jatkuvaa muutosta ja vastaan haraajalla on asenneongelma. Kirjas-sa hiiret ja pikkuihmiset vilistävät juuston perässä. Yhtäkkiä juusto ei olekaan siellä, missä se ennen oli. ”Haistele juustoa mahdollisimman usein niin että huomaat, milloin se on käymässä vanhaksi”. ”Mitä nopeammin luovut van-hasta juustosta, sitä nopeammin pääset nauttimaan uudesta juustosta”. Kirja siis kertoo miten sinun täytyy suhtautua muutokseen. 11 kolahdusta. (Ilmes-tyntynyt myös suomeksi: Kuka vei juustoni? Tammi 2002, 951-0-26417-2.)

KIERNAN, MATTHEW J.
Get Innovative or Get Dead

Douglas & McIntyre
1995
1-55054-430-6 (engl.)

★★★★ 3

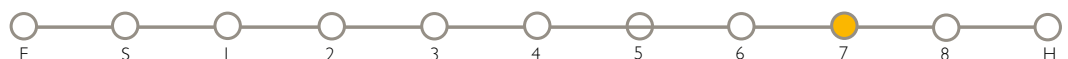
Tämän kirjan ideoista syntyi Tiimiakatemiaan kaikkein suosituin T-pai-tateksti ”Innovate or Die”. Kirja kuului 90-luvun pakollisiin luettaviin kirjoihin ja edelleenkin se on voimissaan. Tänään on entistä tärkeämpää teh-dä omat sääntönsä ja kirjan kolme tapaa pätevät: 1) luodaan kokonaan uusi teollisuus, esim. Apple (sama yritys oli 1995 esimerkkinä!), 2) keksitään uu-delleen entinen teollisuus eli uusi kohderyhmä esim. Swatch ja Body Shop, 3) keksitään uudelleen kuinka bisnestä tehdään, esim. Benetton. Oma kirjani on täynnä merkintöjä: riko rajoja, rakenna hierarkioiden tuolle puolen, ole globaali tai tuhoudu, rakenna innovatiivinen infrastruktuuri ja ole yrittäjä-mielinen sekä kokeileva. Siis aivan tätä päivää ja kirja on kirjoitettu 15 vuotta sitten. Olemmeko näissä asioissa itse onnistuneet? Sen voi jälkipolvi vain to-deta. Silloin 65 kolahdusta. I1+Y1+Y2+Y3+J3+A3.

KOSKI, JUSSI T.
Luova hierre

Gummerus 2001
951-20-5876-6

★★★★ 2

Luovuus on ennen muuta vaihtoehtojen etsimistä ja niiden olemassaolon näkemistä. ”Opettajat avaavat oven, mutta jokaisen pitää astua itse si-sään.” Opetuksen ja koulutuksen tavoitteena tulee olla mielikuvitusrikkaiden ihmisten kasvattaminen. On tavoiteltava syvällistä laaja-alaista oppimista. Taito syntyy tuttuudesta. Henkilö on taitava, jos hän tuntee tehtäväalueen hyvin. Luovat henkilöt ovat luovia yksinkertaisesti siksi, että he tietävät enem-män ja kykenevät sen vuoksi reagoimaan joustavammin erilaisissa tilanteissa ja ratkomaan ongelmia useammalla vaihtoehtoisella tavalla. Vaude, vaude, tähänhän vasta opus oli. Tämän on kuuluttava jokaisen tiimiakatemiaan lukemistoon. On superhyvä, jota todistaa 124 kolahdusta. I1+Y1.



7.7.Ydinkirjat

= Näiden kirjojen sisältö ja ideat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat jatkuvasti Tiimiakatemian teorian ja menetelmien kehittämiseen.

MACKENZIE,
GORDON

*Orbiting the
Giant Hairball*

Penguin Putnam 1996
0-670-87983-5 (engl.)

★★ 2

Hieno kirja, jota Tom Peters on mahtavasti kehunut ja eikä suotta. Kirja on syntynyt maailman suurimman korttiyhtiön – Hallmark Cards – taiteilijana ja luovana johtajana 30 vuoden ajalta. Kaikilla meillä on paine olla normaali, mutta ilman hulluttelua et pysty luomaan mitään uutta. Aina kun yrityksessä organisoidaan asioita uudelleen jää jäljelle entisiä rakenteita ja karvapallo alkaa kasvaa. Yleensä yrityksissä mitataan vain näkyviä asioita. Suurin osa luovuudesta on sen sijaan näkymätöntä. Varsinaista luovaa prosessia ei voi mitata. Yrityksen johto on innoissaan luovuuden hedelmistä, mutta he eivät luota luovaan toimintaan, joka pysyy näkymättömänä ja vaikeasti määriteltävänä. Useimmissa yrityksissä on todellisuutta 100 prosentin hikoilu ja nollaprosentin luovuus. Luovuus lähtee käyntiin, kun annat ihmisille mahdollisuuden leikkiä menettämättä kasvojaan. Siksi Nyppy-planeetan Yö toimii aina. Nykyaikaisessa organisaatiossa meidät täytetään kaikenlaisella ”tavaralla” kuten tasapainoitetuilla tulokorteilla, tatuilla, strategioilla, laatuarvioinneilla jne. Joku sanoo: ”Jospa meillä olisi dynaamisempi liikkeenjohto”. Minä vastaisin: ”Kunpa meillä olisi dynaamisempia seuraajia täällä. Todellinen organisaation energia syntyy meistä kaikista.” Kun kaikki alkavat luulla, että sinulla on valtaa, niin silloin sinulla on valtaa. 50 kolahdusta. I1+Y1+Y3+J2.

MCDONOUGH,
WILLIAM &
BRAUNGART,
MICHAEL

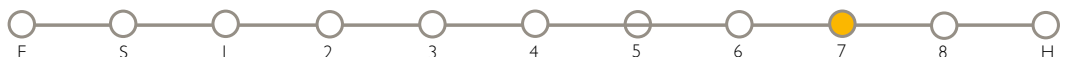
*Cradle to
Cradle*

North Point Press 2002
978-0-86547-587-8
(engl.)

★★ 3

Käytä uudelleen, kierrätä kaikki, tee enemmän vähemmällä minimoidaksesi vahingon. Miksi et haastaisi sitä uskomusta, että ihmisen rakentaman teollisuuden pitää tuhota luontoa? Tämä kaikki on kirjamme sanoma. Tekijät ovat tehneet kirjansa keinopaperille ja toivovat, ettei sitä osteta kirjakaupasta muovipussiin käärittynä. Miksi joku systeemi on uhrattava toisen kustannuksella? Siitä on peräisin kirjan nimi ”Kehdosta kehtoon”. Teollistamisen alkuaikoina ihmiset korjasivat tai myivät vanhat tuotteet, kuten uunit, jääkaapit tai puhelimet romun kerääjille. Tänään kaikki heitetään menemään. Muis-tan itsekin kuinka aikoinaan Romu-Janne oli Kuopion rikkaimpia miehiä ja kaikki silloin 1950-luvulla ihmettelivät miten romuilla voi rikastua, mutta Janne oli aikaansa edellä.

Luonto on rakentunut erilaisuudesta ja yltäkyläisyydestä. Se on äiti Maan vastaus omalle energialähteelleen auringolle. Mitä enemmän erilaisuutta on, sitä tuottavampi on planeettamme ekosysteemi. Jokainen ekosysteemin asukas on riippuvainen jossain määrin toisistaan; kaikki työskentelevät äärimmäisen luovilla ja tehokkailla tavoilla kokonaisuuden menestykseksi. Kaikkien teollisuusalojen olisi kunnioitettava tätä erilaisuutta ja pyrittävä tekemään kaiken erilailta kuin muut. Ne alat, jotka kunnioittavat erilaisuutta käyttävät paikallisia raaka-aineita ja energiavaroja yhdessä paikallisten yhteisöllisten ja taloudellisten voimavarojen kanssa eivätkä pidä itseään autonomisina yhteisöinä, jotka toimivat erillisinä ympäristöstään ja kulttuuristaan. Kunnioita niitä tuotteita, joita valmistajat tekevät niille yhdyskunnille, jotka ovat niitä lähellä. Sitoudu siihen paradigmaan, joka on uusi mieluummin kuin vain vanhan systeemin parantamiseen. Ja viesti tämä aikomuksesi. 25 kolahdusta. I1+Y1+Y2+Y3.



7.7. Ydinkirjat

= Näiden kirjojen sisältö ja ideat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat jatkuvasti Tiimiakatemiaan teorian ja menetelmien kehittämiseen.

NONAKA, IKUJIRO &
NISHIGUCHI, TOSHIRO

*Knowledge
Emergence*

Oxford 2001
0-19-513063-4 (engl.)

★★★★ 3

Tiimiakatemia on iso emäsieni, joka rakentaa ja lannoittaa rihmastoja, niin että pienet tatit putkahtelevat esiin. Tietoa on lannoitettava mieluummin kuin johdettava. Kuinka voimme lyhentää yrityksen syntyprosessia. Oleellista meillä on jatkuva tiedon luominen, joka ankkuroidaan käytäntöön. Ajatellaanpa joka lannoituksessa lopuksi, syntyikö uutta tietoa, jota voidaan käsitteellistää. On luotava tietoa, jota markkinat tarvitsevat. Meidän on nostettava kokeiluprosessin tehoa ja siksi siirrämme sen yrityksen sisältä ulos asiakkuuksissa tapahtuvaksi. Tiedon tuottaminen on saatava aivan etulinjaan. Tiedon luominen, kaivaminen ja levittäminen on aivan oleellista. 94 kolahdusta. I1+I2+Y1+Y3.

NONAKA, IKUJIRO &
TAKEUCHI,
HIROTAKA

*The
Knowledge-
Creating
Company.
How Japanese
Companies
Create the
Dynamics of
Innovation*

Oxford 1995
0-19-509269-4 (engl.)

★★★★ 3

Jos jokin kirja Sengen lisäksi on järkyttänyt mieltäni niin se on tämä kirja. Teos muodostaa Tiimiakatemiaan teorian ytimen. Ymmärsin, että jatkuva tiedon luonti on tärkeää, ei tieto sinänsä. Uusi tieto syntyy aina kaaoksesta. Jos organisaatiolla ei ole pyrkimystä kohti tavoitetta, on luotavan tiedon arvoa mahdoton arvioida. Paras tieto kumpuaa jatkuvista kokeiluista ja tärkeintä tietoa ei voi koskaan opettaa eikä sitä voi ohittaakaan. Uskon elävään organisaatioon, jonka voit tuntea. Kaikkien on jaettava yhteinen näkemys siitä, minkä puolesta organisaatio taistelee, minne se on menossa, millaisessa maailmassa se haluaa elää ja kuinka todellisesta maailmasta tulee tärkeämpi asia kuin objektiivisen tiedon käsittelystä. Juuri tässä asiassa ammattikorkeakoulu on mennyt täysin harhaan. Mutta epäilen, että tätä teosta ei ole luettu tai jos on luettu, niin sitä ei ole ymmärretty.

Kaikkein voimakkain oppiminen tulee suorasta kokemuksesta sekä yrityksen ja erehdyksen kautta. Kirjan luettuaan ajattelee innovoinnista täysin eri tavalla. Tajusin, että se on täysin yksilöllinen ja henkilökohtainen prosessi. Organisaatiotasolla kyse on itsensä uudistamisesta näkökulmia muuttamalla. Visio muokkaa innovaation olemusta. Tämä tarkoittaa sitä että kaikkea tietoa ei voi hankkia, opettaa ja harjoitella manuaalien, kirjojen ja luentojen avulla. Sen sijaan on kiinnitettävä huomiota enemmän subjektiivisiin näkemyksiin, intuitioon ja aavistuksiin, joita saadaan esiin metaforien, kuvien ja kokemusten avulla. Klassikko. Metateoriamme ydinkirja. 65 megakolahdusta. I1+I2+Y1+Y2+Y3+J1+J2+A3+A2+A1.

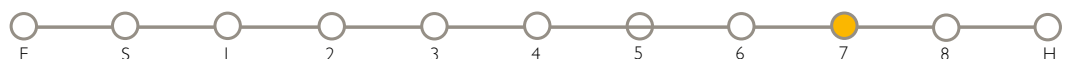
NORDSTRÖM,
KJELL A.
& RIDDERSTRÅLE,
JONAS

Funky Business

Kauppakaari 1999
952-14-0227-x

★★ 2

Kjell oli Tiimiakatemiaan jättipäivän kohokohta 19.1.2000. Kaikki kääntyy pääläelleen. Suurenmoiset merkit luodaan ja siinä vierähtää aikaa. Ellei sinulla ole ainutlaatuisia taitoja sinut voidaan korvata kenellä tahansa. Menestys syntyy tulevaisuuden rakentamisesta. Täytyy unohtaa ennustaminen ja markkinointitutkimusten kuunteleminen. Johtajan tehtävä on ujuttaa järjestyksen joukkoon kaaosta. Visioiden tulisi olla ainutlaatuisia. Niiden pitäisi erottaa organisaatio muista. Epäonnistuminen kuuluu osana innovaatiokulttuuriin. Hyväksy se ja vahvistu. 52 kolahdusta. Vuoden 2000 alun paras innovaatiokirja. I1+Y1+Y2+Y3+J2.



7.7.Ydinkirjat

= Näiden kirjojen sisältö ja ideat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat jatkuvasti Tiimiakatemian teorian ja menetelmien kehittämiseen.

PETERS, TOM
Luova Kaaos I-II

Rastor 1989
941-9415-42-4
951-9415-41-6

★★★ 2

Tämä kirja on ollut Tiimiakatemian innovatiivisen kulttuurin järeä rakennuskivi. Ehkä siksi nostalgisista syistä pidän ”Luovaa kaaosta” Tomin parhaana kirjana (huom. suomennus on kahtena kirjana). Jo pelkkä lause ”Kuunteleminen edellyttää organisaation kääntämistä nurinpäin” vaikutti mielenmalleihini järkyttävällä tavalla. Tomin kehotus ”Naurakaa epäonnistumisille ja antakaa humoristisia palkintoja” taas vaikutti esimerkiksi ”Kultamunaus-palkinnon” syntyyn. Uskoin myös kehotukseen ”Johtajan on oltava päivittäisissä toimissaan innovoinnin esikuvana”. Palkkaisitko seuraavanlaisen henkilön, jolla on menestyvän sankarin ominaisuudet: 1) energia, 2) kiihko, 3) idealismi, 4) käytännöllisyys, 5) taito, 6) kärsimättömyys, 7) epärealistinen haluttomuus alistua millekään esteille, 8) viha-rakkaus -suhde lähiympäristön ihmisiin. Ei minuakaan olisi palkattu, kun vastaan hyökättiin. Kirjat (Julkaistu Yhdysvalloissa yhtenä kirjana) ovat todelliset klassikot. Kuuntele, ylistä, huomaa ja toteuta jotain näkyvää. Joka päivä johtajan on uhmattava totuttuja viisauksia ja oltava mestarikokeilija. Tomin kehotuksesta luovuin omasta työhuoneesta lähes kahdenkymmenen vuoden ajaksi. 45 kolahdusta. I1+Y1+Y2+Y3+J2+A3.

SCHUMANN, PAUL & PRESTWOOD, DONNA & TONG, ALVIN & VANSTON, JOHN

Innovate

McGraw-Hill 1994
0-07-055714-4 (engl.)

★★★ 2

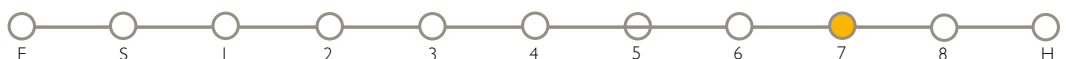
Tämä kirja on ollut itselleni alkuaikojen innovoinnin teorioiden innostuksen lähde. Teoksessa käsitellään innovaatioita koko organisaatiossa. Tekijät ovat liittäneet mukaan asiakkaan ilahduttamisen ymmärtämisen. Kirjan avulla kehitimme kolmen vuoden asiakkaan ilahduttamisen kilpailun (”Ihmiskasvoinen Jyväskylä”) ja saimme koko kaupungin ja maalaiskunnan mukaan. Pohdimme Round the World Teamin (ensimmäinen tiimi) kanssa kysymystä: ”Kuinka voimme luoda innovatiivisen organisaation, joka pysyy viemään käytäntöön asiakkaita ilahduttavia innovaatioita?” Rakensimme innovatiivisuuden kaikkiin neljään ensimmäiseen tiimiin: RTW-Team, Visionikkarit, Kampiakselit ja Wisardit. Ruokimme jokaisen tiimiläisen innovatiivista mieltä. Kirjan ajatukset olivat niin paljon aikaansa edellä, että yli 16 vuotta myöhemmin ne ovat vielä monessa organisaatiossa ajankohtaisia. 26 kolahdusta. I1+Y3+A3+A2+A1.

UTTERBACK, JAMES M.
Mastering the Dynamics of Innovation

HBS Press 1996
0-87584-740-4 (engl.)

★★★ 2

Tämä teos antoi meille alkuaikoina paljon inspiraatioita ja kirja on tänään yhtä ajankohtainen kuin 14 vuotta sitten. Tajusimme, että meillä on oltava Tiimiakatemiassa jatkuva parantaminen, uusiutuminen ja lakkaamaton pienten innovaatioiden sarja. Tiesitkö, että kirjoituskoneen keksiminen loi naisille työmarkkinat? Kirjoittaja kertoo kiinnostavia tarinoita vuosisataisesta teollisuuden jatkuvasta muutoksesta. Kirja paljastaa myös sen kuinka innovaatio saapuu toimialalle, kuinka jo markkinoilla olevat yritykset tyypillisesti reagoivat ja kuinka ajan myötä uudet ja vanhat pelaajat painivat markkinoiden hallinnasta. Koko lukemismatkan ajan kirjoittaja tuo esille keksijöiden ja yrittäjien valtavan innovaatiohistorian ja paljastaa myös 2010-luvun johtajille innovoinnin ajattomuuden. Tykkään tästä edelleen. 30 kolahdusta. I1+Y1+Y3.



8.

Henkinen kasvu

UUDET KIRJAT 30. PAINOKSEEN

- AHOLA, ANGELA: Taito tehdä hyvä vaikutus – opas itsetuntemukseen, Minerva 2019
- ALASAARELA, JAAKKO: Sinä pystyt, readme.fi 2018, suositus*
- CLEAR, JAMES: Pura rutiinit atomeiksi, Tuuma 2020
- FERRISS, TIM: Titaanien työkalut – Elämänohjeita huippumenestyjiltä ja supertähdiltä, Viisas Elämä 2017
- HARARI, YUVAL NOAH: 21 oppituntia maailman tilasta, Bazar 2018
- HARARI, YUVAL NOAH: Sapiens – Ihmisen lyhyt historia, Bazar 2019
- HINKKALA, EIJA: Sinä olet enemmän, Otava 2020
- OJANEN, MARKKU: Onnellisuuden oivaltaja, PS-kustannus 2018
- OULASMAA, MINNA & PESONEN, MIKA: Tunnista tyyppisi, Otava 2020
- PETERSON, JORDAN B.: 12 elämänohjetta – käsikirja kaaosta vastaan, WSOY 2018
- SAMMALISTO, SAMPO: Viisas pääsee vähemmällä, Kauppakamari 2019
- SHARMA, ROBIN: The 5 am Club, Thorsons 2018
- TALEB, NASSIM NICHOLAS: Oma nahka pelissä, Terra Cognita 2018
- TUKIAINEN, MAARETTA: Tärkeintä tänään – Näin saat vähemmällä enemmän, Tuuma 2019
- VAALAHTI, MARTTI: Sanojen supervoima, WSOY 2019

KEHYSKERTOMUKSET

- A. Henkisyys: PETERSON, JORDAN B.: 12 elämänohjetta – käsikirja kaaosta vastaan, WSOY 2018
- B: Käytäntö: ACHOR, SHAWN: Big Potential – How Transforming the Pursuit of Success Raises Our Achievement, Happiness, and Well-Being?

HENKISEN VIISAUDEN KEHITTÄMISEEN

- AURELIUS, MARCUS: Itsetutkistelua
- EINHORN, STEFAN: Aidosti viisas
- EINHORN, STEFAN: Ihmisen tehtävä
- FRANKL, VIKTOR: Ihmisyyden rajalla
- JÄRVILEHTO, LAURI: Tee itsestäsi mestariajattelijaa
- DEMELLO, ANTHONY: Havahtuminen
- DEMELLO, ANTHONY: Kuuletko linnun laulun?
- NEUVONEN, LAURI: Päätä viisaasti

ELÄMÄNTEHTÄVÄÄN

AHOLA, ANGELA: Taito tehdä hyvä vaikutus – opas itsetuntemukseen, Minerva 2019

COELHO, PAOLO: Valon soturin käsikirja

HINKKALA, EIJA: Sinä olet enemmän, Otava 2020

SHARMA, ROBIN: Munkki, joka myi Ferrarinsa

VAALAHTI, MARTTI: Sanojen supervoima, WSOY 2019

TUNTEET

MYLLYVIITA, KATJA: Tunne tunteesi

RANTANEN, JARKKO: Tunteella – Voimaa tekemiseen

TUKIAINEN, MAARETTA: Hyvän mielen taidot

POSITIIVINEN PSYKOLOGIA

MARTELA, FRANK: Valonöörit – sisäisen motivaation käsikirja

NIEMI, MELINA: Menestyksen portaat

OJANEN, MARKKU: Positiivinen psykologia

UUSITALO-MALMIVAARA, LOTTA (toim.): Positiivisen psykologian voima

INTROVERTIT

CAIN, SUSAN: Hiljaiset. Introverttien manifesti

JONKMAN, LINUS: Introvertit, työpaikan hiljainen vallankumous

OULASMAA, MINNA & PESONEN, MIKA: Tunnista tyyppisi, Otava 2020

A. Henkisyys

PETERSON, JORDAN B.

12 elämän-
ohjetta –
Käsikirja
kaaosta
vastaanWSOY 2018
978-951-0-43613-4

★★★★ 3

UUSI!

Kanadalainen psykologian professori Peterson on noussut ilmiöksi luennoillaan ihmisyyden perimmäisistä kysymyksistä. Kirjoittaja kirkastaa elämänfilosofiansa, syvällisten, yllättävien ja viihdyttävien tarinoiden ja vertauskuvien avulla. Kirjan ytimessä ovat suuret aiheet: uskonto, moraalit, kärsimys, vapaus ja vastuu. Kirjoittaja tekee sen, mitä järkevät oppaat ovat aina tehneet: hän ei suinkaan väitä, että inhimillinen viisaus alkaa hänestä itsestään, vaan sen sijaan hän kääntyy ensimmäiseksi omien oppaitensa puoleen. Kirja ei tarjoa ”neuvoja”, jotka olisivat käyttäjäystävällisempiä ja joustavampia kuin ”ohjeet”. Kysymyksessä on todella elämänohjeet. Ja aivan ensimmäinen ohje on se, että ihmisen täytyy ottaa vastuu elämästään (Ohje 1: Seiso suorana hartiat takana).

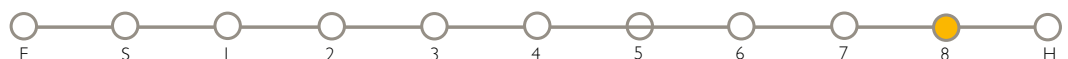
Kirjoittaja alkoi vähitellen ymmärtää, että yhteiset uskomusjärjestelmät tekevät ihmisistä käsitettäviä toisilleen. Ne yksinkertaistavat maailmaa, sillä ihmiset tietävät, mitä toisiltaan odottaa, ja voivat täten pyrkiä yhdessä kesyttämään maailman. Me tarvitsemme rutiinia ja perinteitä. Ne edustavat järjestystä. Järjestystä voi kuitenkin olla liikaa, eikä se ole hyvä asia, mutta kaaos voi ahmaista meidät niin että hukumme, eikä sekään ole hyvä. Meidän tulee pysyä kaidalla polulla. Kirjan kaikki 12 ohjetta ja niiden yhteyteen kirjoitetut esseet tarjoavat siis opastusta siihen, miten polulla pysytään. ”Polku” edustaa järjestyksen ja kaaoksen rajalinjaa. Sieltä löytyy merkitys, joka oikeuttaa elämän ja siihen väistämättä sisältyvän kärsimyksen.

Ohje 2: Kohtele itseäsi kuin henkilöä, jonka auttamisesta olet vastuussa?

Täytyy puntaroida tulevaisuuttaan ja kysyä: ”Miltä elämäni näyttäisi, jos pitäisin hyvää huolta itsestäni? Minkälainen ura soisi minulle asiallisen haasteen ja tekisi minusta tuotteliaan ja hyödyllisen siten, että voisin kantaa oman osani ihmisen taakasta ja nauttia sen tuloksista? Mitä minun pitäisi tehdä, kun minulla on mahdollisuus parantaa vointiani, laajentaa tietämystäni ja voimistaa kehoani?” Omat periaatteet on tehtävä selväksi, jotta voi puolustautua toisten hyväksikäyttöryityksiltä ja olla turvassa sekä tehdessään töitä että pitäessään hauskaa. Itsekurin käsite täytyy ottaa vakavasti. Itselle annetut lupaukset täytyy pitää, ja itseä täytyy myös palkita, jotta itseensä voi luottaa ja itseään voi motivoida. Vahvista ihmisyyksilöä. Aloita itsestäsi. Pidä huoli itsestäsi. Määrittele kuka olet. Hio luonnettasi. Valitse määränpäsi. Kuten 1800-luvun suuri saksalaisfilosofi Friedrich Nietzsche niin loistokkaasti totesi: ”Jolla on elämälleen syy, kestää melkein kaikki olosuhteet.”

Ohje 3: Hanki ystäviksesi ihmisiä, jotka tahtovat parastasi.

Ihmiset rakentavat maailmaansa niillä työkaluilla, joita saatavilla on. Huonot työkalut tuottavat huonoja lopputuloksia. On mahdotonta saada toinen vakuuttumaan muutoksen välttämättömyydestä. Sen sijaan muutoksen halu on nimenomaan edellytys kehitykselle. Ilman halua muutokseen koko touhu on



8.1. Kehyskertomukset

= kirja, joka kertoo sinulle, mistä on kysymys oppimisen muutoksessa tänään ja huomenna.

- ▶▶ puhdasta farssia. Ystävyys on vastavuoroinen sopimus. Sinulla ei ole moraalista velvollisuutta tukea henkilöä, joka tekee maailmasta pahempaa paikkaa. Pikemminkin päinvastoin. Ystäviksi tulisi valita ihmisiä, jotka haluavat, että asiat ovat paremmin, eivät suinkaan huonommin. On pelkästään hyvää eikä lainkaan itsekästä valita ihmisiä, jotka tekevät itselle hyvää. Hanki ystäviksesi ihmisiä, jotka tahtovat parastasi.

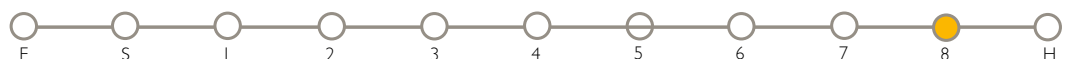
Ohje 4: Vertaa itseäsi siihen mitä olit eilen, älä siihen mitä joku toinen on tänään.

Kuka sinä olet? Sinä luulet tietäväsi, mutta ehkäpä et tiedäkään. Sinulla on omanlainen luontosi. Mitä sinä viime kädessä rakastat? Mitä sinä pohjimmitasi haluat? Uskalla olla totuudenmukainen. Uskalla ilmaista näkemyksesi ja sanoa mikä todella oikeuttaisi elämäsi? Me emme voi suunnistaa, ellei meillä ole määränpäättä, ja tässä maailmassa meidän täytyy suunnistaa herkeämättä. Ensimmäinen askel voisi olla se, että teemme tilannekatsauksen. Kuka sinä olet? Tulevaisuus on menneisyyden kaltainen. Mutta siinä on yksi olennainen ero. Menneisyys on määritelty jo, mutta tulevaisuus saattaa olla parempi. Se voi olla parempi esimerkiksi siltä pohjalta, minkä kykenet päivässä saavuttamaan minimaalisella tavalla. Ehkäpä onnellisuus löytyy matkasta ylämäkeen eikä ohimenevästä tyydytyksen hetkestä seuraavalla huipulla. Suurin osa onnellisuudesta on toivoa, synnyttipä toivon miten syvä alinen maailma hyvänsä.

Taso, johon itseäsi vertaat, on joka päivä hieman korkeammalla. Se on korkoa korolle. Jos jatkat samaan malliin kolme vuotta, koko elämäsi muuttuu. Siinä vaiheessa tähtäät jo korkeammalle. Se, mihin tähtäät, määrittää myös sen, mitä näet. Ihminen näkee asiat, jotka helpottavat etenemistä kohti valittuja päämääriä. Ihminen huomaa kyllä esteet, kun niitä ilmaantuu. K kaikelle muulle ihminen on sokea. Näin täytyykin olla, sillä maailmaa on mitaamattomasti enemmän kuin ihmistä, joka sitä havainnoi. Ihmisen täytyy säädellä vajavaisia resurssejaan tarkoin. Näkeminen on erittäin vaikeaa, joten ihmisen täytyy päättää, mitä nähdä, ja antaa muun olla.

Ohje 5: Älä anna lastesi tehdä mitään, mikä saa sinut suhtautumaan heihin kielteisesti.

Vanhemmat haluavat ennen kaikkea olla lastensa ystäviä, ja he ovat valmiita uhraamaan kunnioituksen saadakseen ystävyden. Se ei ole hyvä asia. Lapsi saa monta ystävää, mutta hänellä on vain kaksi vanhempaa (jos niinkään monta), ja vanhemmat ovat enemmän kuin ystäviä, eivät suinkaan vähemmän. Ystävillä ei ole juuri auktoriteettia lähteä opastamaan toisiaan. Jokaisen vanhemman täytyy siis oppia sietämään hetkellinen kiukku tai jopa viha, jonka lapset heihin suuntaavat, kun he ovat esittäneet lapselleen asiallisen huomautuksen, sillä pienillä lapsilla on erittäin vajavainen kyky ymmärtää pitkän aikavälin seurauksia tai välittää niistä. Vanhemmat ovat yhteiskunnan edustajia. He opettavat lapsilleen käytöstapoja, jotta toiset ihmiset voivat olla mielekkäästi ja hyödyllisesti tekemisissä heidän kanssaan.



8.1. Kehyskertomukset

= kirja, joka kertoo sinulle, mistä on kysymys oppimisen muutoksessa tänään ja huomenna.

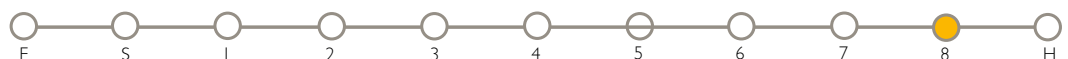
- ▶▶ Tieteellinen kirjallisuus osoittaa selvästi, että yhdentekevän tason yläpuolelle kohoava luovuus on ensinnäkin järkyttävän harvinaista ja että rajoitukset pikemminkin edistävät kuin kahlitsevat luovia saavutuksia. Jos lapselle ei ole neljään ikävuoteen mennessä opetettu asianmukaista käytöstä, hänen on ainoa vaikeaa hankkia ystäviä. Tutkimuskirjallisuus on tästä varsin yksimielinen. Tällä asialla on merkitystä, sillä neljän ikävuoden jälkeen nimenomaan ikätoverit ovat keskeisin sosiaalisen oppimisen lähde. Torjutut lapset lakkaavat kehittymästä, sillä he ovat ikätovereistaan vieraantuneita. He jäävät aina pahemmin jälkeen, kun toiset lapset jatkavat kehitystään. Lapsesta, joka jää vaille ystäviä, tulee siis murheellisen usein yksinäinen, epäsosiaalinen tai masentunut teini ja aikuinen. Se ei ole hyvä asia. Sosiaaliset säännöt huonosti oppineiden lasten elämä on surkeaa. Niinpä lapsia on paras opettaa mahdollisimman hyvin. Pidä sääntöjen määrä kuitenkin pienenä. Mieti sen jälkeen, mitä tehdä, kun jotain niistä rikotaan.

Ohje 6: Järjestä omat asiasi kuntoon ennen kuin kritisoit maailmaa.

Mieti elämäsi olosuhteita. Aloita pienestä. Oletko käyttänyt saamasi tilaisuudet hyväksesi? Teetkö kovasti töitä urasi eteen tai edes töissä, vai sallitko katkeruuden ja kaunan pidätellä sinua tai painaa sinua maata kohti? Oletko tehnyt sovinnon veljesi kanssa? Kohteletko kumppaniasi ja lapsiasi arvokkaasti ja kunnioittavasti? Onko sinulla tapoja, jotka nakertavat terveyttäsi ja hyvinvointiasi? Kannatko todella vastuusi? Oletko sanonut ystäville ja perheenjäsenillesi kaiken tarvittavan? Onko olemassa jotain ympäristösi kiistatonta myönteisesti vaikuttavaa, minkä voisit tehdä ja mihin tiedät kykeneväsi? Oletko järjestänyt asiasi kuntoon?

Ohje 7: Tavoittele sitä, mikä on merkityksellistä (älä sitä, mikä on vain hyödyllistä).

Mitä eroa on menestyvällä ja menestymättömällä ihmisellä? Menestyvät tekevät uhrauksia. Kun menestyvät ihmiset harjoittavat uhrausta, asiat paranevat. Pelkästään hyötyperiaatteen pohjalta toimimiseen ei liity uskoa tai uhrautumasta. Siihen ei liity sen huolellista tarkkailua, että teoilla ja pohjaolettamuksilla on väliä tai että maailma rakentuu asioista, joilla on merkitystä. Se, että elämässä on merkitystä, on tärkeämpi asia kuin se, että saa mitä haluaa, sillä on täysin mahdollista, ettei ihminen tiedä sen paremmin halujaan kuin todellisia tarpeitaan. Merkitys on jotain, joka tulee elämään omia aikojaan. Merkitys tarkoittaa sitä, että ihminen on oikeassa paikassa oikeaan aikaan, asiallisesti tasapainossa kaaoksen ja järjestyksen välissä, siellä missä kaikki on niin hyvin kuin sillä hetkellä voi olla. Merkitys tarkoittaa äärimmäistä tasapainoa toisaalta muutoksen ja mahdollisuuden kaaoksen sekä toisaalta virheettömän järjestyksen kurinalaisuuden välillä; sen tarkoituksena on tuottaa kaaoksesta uutta järjestystä, joka on aiempaakin virheettömämpi ja kykenee synnyttämään vieläkin tasapainoisemman ja tuottavamman kaaoksen ja järjestyksen. ▶▶



8.1. Kehykertomukset

= kirja, joka kertoo sinulle, mistä on kysymys oppimisen muutoksessa tänään ja huomenna.

►► Ohje 8: Puhu totta – tai älä ainakaan valehtele.

Ihminen voi olla käsittämättömän luja, jos rakkautta ja rohkaisua riittää, eikä hänen luonteensa tarvitse siitä kärsiä. Tragedian ja petoksen tuottamaa täydellistä tuhoa ihminen ei sen sijaan kestä. Nimenomaan petollisuus aiheuttaa ihmisille enemmän kärsimystä kuin he voivat kestää. Juuri petollisuus täyttää ihmissielun kaunalla ja kostonhalulla. Petollisuus tuottaa ihmiskunnan karmaat kärsimykset: natsien kuoleman leirit, Stalinin kidutuskammiot ja kansanmurhat sekä vieläkin suuremman hirviön, Maon. Nimenomaan petollisuus surmasi 1900-luvulla satoja miljoonia ihmisiä. Petollisuus oli vähällä tuhota koko ihmiskunnan. Petollisuus on meidän merkittävin uhkamme nykyäänkin. Jokainen tarvitsee konkreettisen, tarkoin määritellyn päämäärän, jotta kaaoksen määrä vähenee ja elämän voi hahmottaa mielekkäästi. Meta-päämääränä voisi olla: ”Elä totuudessa.”

Ohje 9: Oleta, että keskustelukumppanisi voi tietää asioita, joita sinä et tiedä.

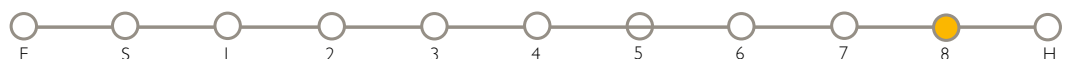
Kuuntele itseäsi ja niitä, joiden kanssa keskustele. Silloin viisautesi ei tarkoita ainoastaan sitä tietoa, joka sinulla on jo, vaan jatkuvaa tiedon tavoittelua – juuri se on viisauden ylevin muoto. Tästä syystä muinaisen Kreikan Delfoin oraakkelin papitar arvosti niin paljon juuri Sokratesta, joka pyrki aina totuuteen. Hän sanoi Sokrateen olevan kaikkein viisain ihminen, sillä Sokrates tiesi, ettei tiennyt mitään.

Ohje 10: Puhu täsmällisesti.

Kun ajattelu ja kieli on tarkkaa, olemassaolon oikeuttava ainutlaatuinen ja loistokas kohtalo voidaan kaivaa esiin hämäräiden ja epämiellyttävien todellisuuksien joukosta – ilman tarkkuutta taas nimenomaan hämärät ja epämiellyttävät lopputulokset ovat paljon todennäköisempiä. Nimenomaan tällä tavalla silmä ja sana rakentavat meille asuttavaa järjestystä. Sano mitä tarkoitat, jotta voit todella selvittää, mitä tarkoitat. Toimi sanojesi pohjalta, jotta tiedät mitä siitä seuraa. Ole sen jälkeen tarkkana. Huomaa virheesi. Artikuloi ne. Sillä tavalla löydät elämäsi tarkoituksen.

Ohje 11: Älä häiritse rullalautailevia lapsia.

Kun meitä ei häiritä vaan rohkaistaan, me elämme tyypillisesti mieluiten vaaravyöhykkeen reunalla. Siellä voimme luottaa kokemuksemme suomaan itseluottamukseen mutta kohdata kuitenkin kaaoksen, joka auttaa meitä kehittymään. Tästä syystä meidät on ikään kuin ohjelmoitu nauttimaan riskinotosta. Nykyhetken leikit, jotka edistävät tulevaisuudessa pärjäämistä, myös innostavat meitä ja suovat meille elinvoimaa. Hyvin toimivissa yhteiskunnissa ihmisen asema määrittyy ensisijaisesti pätevyyden eikä voiman perusteella. Pätevyyden. Kyvyn. Taidon. Ei voiman.



8.1. Kehyskertomukset

= kirja, joka kertoo sinulle, mistä on kysymys oppimisen muutoksessa tänään ja huomenna.

- Sovinnolliset, myötätuntoiset, empaattiset, yhteenottoja välttelevät ihmiset (nämä piirteet esiintyvät usein yhdessä) antavat toisten kävellä ylitseen, minkä seurauksena heistä tulee katkeria. He uhraavat itsensä toisten edestä, eivätkä he kykene ymmärtämään, miksi toiset eivät toimi vastavuoroisesti samalla tavalla. Sovinnolliset ihmiset ovat suostuvaisia, mikä vähentää heidän itsenäisyyttään. Miellyttämiseen taipuvaiset ihmiset lähtevät kannattamaan ketä hyvänsä, joka tekee ehdotuksen, sen sijaan, että pyytäisivät edes joskus, että asiat tehtäisiin niin kuin he tahtovat. Niinpä he hukkaavat kosketuksen itseensä ja heistä tulee päättämättömiä ja helposti johdateltavia. Terveet naiset eivät tahdo poikia. He tahtovat jonkun, jonka kanssa mitellä ja otella. Jos he ovat itse kovia, he haluavat jonkun kovemman.

Ohje 12: Silitä kadulla vastaan tullutta kissaa

”Kun näet kadulla kissan, siitä voi seurata monenlaista. Jos esimerkiksi minä näen kissan matkan päästä, ilkeä puoleni haluaa säikäyttää sen äänekkäällä sihahtavalla äänellä – etuhampaat alahuulen päälle ja puhalletaan. Se panee hermostuneen kissan pörhistämään turkkinsa ja seisomaan sivuttain, jotta se näyttää suuremmalta.”

Loppusanat

Pyytäkää, niin teille annetaan. Etsikää, niin te löydätte. Kolkuttakaa, niin teille avataan. Sillä jokainen pyytävä saa ja jokainen etsijä löytää, ja jokaiselle, joka kolkuttaa, avataan. (Matt. 7:7–8) Määritä itsellesi oikea suunta. Sitten – ja vasta sitten – keskity nykyhetkeen. Pyri kohti hyvää, kaunista ja totuutta, ja keskity sen jälkeen kunkin hetken vaatimuksiin. Vaimon kohteleva kuin Jumalan äitinä tarkoittaa sitä, että noteerataan ja tuetaan pyhää puolta hänen asemassaan äitinä (ei vain omien lasten äitinä vaan ylipäätänsä). Sen asian unohtava yhteiskunta, ei voi selvitä. Hitlerin äiti synnytti Hitlerin, ja Stalinin äiti synnytti Stalinin. Oliko heidän tärkeässä suhteessaan jotain vialla? Käsittelemättömän hieno kirja. 112 kolahdusta. Y1.

B. Käytäntö

ACHOR, SHAWN
Big Potential
 – How
Transforming
the Pursuit
of Success
Raises Our
Achievement,
Happiness, and
Well-Being

Currency 2018
 978-1-5247-6153-0

★★★ 2

Tämä kirja yllätti minut erinomaisella jaottelullaan ja sopii hyvin rinnakkaisteokseksi esimerkiksi Ken Robinsonin hienon ”Element” -kirjan kanssa. Kirjoittajan mukaan ihmisten maailma arvostaa kilpailua ja yksilöitten aikaansaannoksia. Me olemme ymmärtäneet kaikkien potentiaalin väärin. Jokaisen ihmisen potentiaalia tarkastellaan eristyksissä yksin, kuten esimerkiksi koulujen kokeissa. Meistä tulee koko ajan stressatumpia ja yhteistyömme kärsii. Ensimmäiset noin kaksikymmentä vuotta kilpailemme yksin ja kuitenkin ihmisen onnellisuuden ja menestyksen ratkaisee se, miten pärjäämme loppuelämämme ajan muiden kanssa yhteistyössä. Kirjassa käy selville se, mitä meidän oikein pitäisi tehdä tämän asian korjaamiseksi ja jokaisen potentiaalin parantamiseksi.

Vanha totuus on, että mitä enemmän autat muita ihmisiä löytämään omat lahjansa, sitä kirkkaammin me kaikki loistamme. Taistelussa yksilöinä yrityksissä ja kouluissa me emme ajattele toisiamme ja todellinen voimamme jää piiloon. Mutta kuinka me saamme piilossa olevan voiman esiin. Kirjoittajan mielestä onnellisuus on valinta ja se ei ole ainoastaan yksilöllinen valinta, vaan se on yhteydessä toisten ihmisten valintoihin. Tutkimuksissa paljastuu, että melkein kaikki potentiaalimme tekijät – älykkyydestä luovuuteen, johtamisesta persoonallisuuteen ja sitoutumiseen – on yhteydessä muihin ihmisiin. Niinpä kirjassa ”pieni potentiaali” on se, jonka voit saavuttaa yksin ja ”suuri potentiaali” saavutetaan molemminpuolisessa yhteydessä muiden kanssa.

Kun tutkimme Harvardin ja Googlen menestystä, ei ole kyse viisaimmista ja fiksuimmista ihmisistä vaan parhaasta ihmisten yhteensopivuudesta. Aristoteles projektissa (Harvardin projekti, jossa kirjoittaja oli mukana.) havaittiin, että ympärilläsi oleva ekosysteemi ennustaa parhaiten täyden potentiaalisi ja menestyksesi. Jos tiimin yksilöillä oli korkea ”sosiaalinen herkkyys” - suuri tietoisuus sosiaalisten yhteyksien tärkeydestä – ja jos tiimi oli kehittynyt sellaisessa ympäristössä, jossa jokainen oli tasavertainen ja tunsi olonsa turvallisiksi jakaakseen ideoitaan, tiimi saavutti korkeimman suoritusastonsa aina uudelleen ja uudelleen. Toisin sanoen, jos olet yhteydessä korkean potentiaalin ihmisiin, se lisää todennäköisyyttäsi korkean tason tuloksiin. Kirjailijan ajatus on myös sellainen, että Suuri potentiaali, kuten nerous, luovuus ja inspiraatio ei ole jotakin mitä sinulla on, vaan että se on jotakin sellaista, johon voit kiinnittyä.

Suuri potentiaali ei ole sitä, että yrität mennä nopeammin yksin, vaan että teet työtä tullaksesi paremmaksi yhdessä. Kirja ei ole kuitenkaan täysin kilpailutilannetta vastustava. Pikemminkin se toteuttaa Dalai Laman ajatusta, että kilpailu voi olla tuottavaa silloin ”kun sitä käytetään hyvällä tavalla. On positiivista haluta ensimmäiseksi edellyttää, että aikomuksena on avata polkua toisille, tehdä heidän polkunsu helpommaksi, auttaa heitä ja näyttää tietä (Tiimiakatemia®-way). Kilpailu on negatiivista silloin, kun toivomme



8.1. Kehuskertomukset

= kirja, joka kertoo sinulle, mistä on kysymys oppimisen muutoksessa tänään ja huomenna.

- ▶▶▶ lyövämme toiset nostaaksemme itsemme toisten yläpuolelle.” Suuri Potentiaali tekee mahdolliseksi kilpailuedun saavuttamisen kasvattamalla toisten kilpailuetua rajoittamatta muiden menestystä. Meillä kaikilla on voima tehdä muut ihmiset paremmaksi. Ja kun me sitoudumme käyttämään tuota voimaa, ei ole mitään rajaa sen kanssa, mitä me voimme saavuttaa. Avain todelliseen johtajuuteen on inspiroida toisiamme olemaan johtajia.

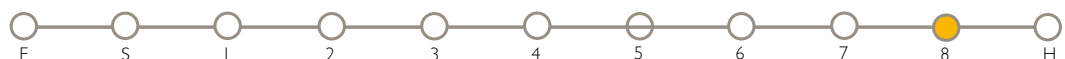
Ympäri itsesi positiivisilla vaikuttajilla: Luo tähtisysteemejä (SURROUND)

Olemme vasta äskettäin oppineet ymmärtämään, millainen vaikutus ympärillämme olevalla ihmisten muodostamalla verkostolla on suoritukseemme, hyvinvointiimme, onnellisuuteemme ja menestykseemme. Ympärillämme olevat ihmiset ennustavat siten koko potentiaalimme rajat. Kuuluisa koripallovalmentaja John Wooden kirjoitti kerran: ”Tähteyden tärkein ainesosanen on muu tiimi.” Aivan liian usein keskitymme näyttämään yksilölliset vahvuutemme ja siten aliarvoimme sen suuremman voiman, joka tulee ympärillämme olevista ihmisistä. Yritykset ja koulut, jotka systemaattisesti palkitsevat yksilön suorituksesta, eivät voi saavuttaa kaikkea sitä mitä voisivat saavuttaa, jos jokainen auttaisi omaa tiimiään voittoon. Voit olla supertähti, mutta et voi olla yksin. Tarvitset koko joukon positiivisia, autenttisia vaikuttajia, jotka tukevat toinen toistaan, vahvistavat toisiaan ja tekevät toisistaan parempia.

Voit käyttää erilaisia strategioita toteuttaaksesi kaiken edellisen: 1) Tartu positiiviseen vertaispaineeseen 2) Luo erilaisuuden tasapaino 3) Luo vastavuoroisia sidoksia. Ensimmäisessä strategiassa etsimme positiivisia ihmisiä, jotka auttavat meitä terävöittämään työkalujamme ja rakentamaan vahvuuk-siamme sekä työpaikalla että kotona. Olet niiden viiden ihmisen keskiarvo, joiden kanssa työskentelet eniten. Kuka saa minut tuntemaan oloni hyväksi? Kuka vahvistaa minua? Kuka saa minut toivomaan enemmän? Jutun avain on etsiä ihmisiä, jotka tuovat sinusta parhaan esille, mutta eivät stressaa sinua? Olet myös kaikkea sitä mitä luet.

Toisessa strategiassa erilaiset ihmiset johtavat parempaan tulokseen, koska se pakottaa ihmiset venymään mukavuusalueiltaan ja näkemään uusia näkökulmia ja ideoita, joita he eivät ole edes harkinneet tai hyväksyneet. Mitä erilaisempi ekosysteemisi on, sitä vahvempi ja joustavampi se on. Etsi kolmentyyppisiä positiivisia vaikuttajia: Pilareita, sillanrakentajia ja laajentajia. Pilarit ovat kuin kallioita vaikeina aikoina. Sillanrakentajat yhdistävät uusia ihmisiä ja resursseja olemassa olevan ekosysteemisi ulkopuolelta. Laajentajat ovat sellaisia positiivisia vaikuttajia, jotka työntävät sinut ulos mukavuusalueeltasi. Vastavuoroisten sidosten strategiassa syntyy hyvä tähtien järjestelmä. Mitä enemmän on vastavuoroista suhdetta, sitä enemmän on onnellisuutta, sitoutumista ja luovuutta.

▶▶▶



8.1. Kehyskertomukset

= kirja, joka kertoo sinulle, mistä on kysymys oppimisen muutoksessa tänään ja huomenna.

►► **Laajenna valtaasi: Anna jokaisen johtaa omalta paikaltaan (EXPAND)**

Menestyksen salaisuutena on se, että jokaisen annetaan olla johtaja huolimatta työnimikkeestä, tutkinnosta tai vuosien kokemuksesta. Toisin sanoen luomme järjestelmän, jossa jokainen voi johtaa omalta paikaltaan. Meidän on vapautettava itsemme nimikkeiden tyranniasta mikäli aiomme saada aikaan Suuren potentiaalin. Kun yritämme kantaa kaiken johtamisvastuun yksin, on se nopein polku kohti burnoutia. Vallan laajentamisen kardinaali on: Laajentaaksesi valtaasi ja voimaasi sinun on tunnettava se, tehtävä se haluttavaksi ja vahvistettava sitä. Tämän toteuttamiseen kirjoittaja esittää neljä erilaista strategiaa: 1) Johda takimmaisista tuoleista 2) Kehitä hissipuheesi 3) Käytä edistymistä polttoaineena 4) Johda jokaisesta lounastuolista alkaen.

Vanha potentiaalin (Pienen potentiaalin) määritelmä perustuu siihen myyttiin, että jos sinulla ei ole muodollista valtaa, et voi muuttaa ihmisiä etkä kulttuuria. Mutta tämä ei pidä paikkaansa. Sinun on ensin tunnistettava, että voit luoda muutoksen missä tahansa oletkin (strategia 1). Todellinen johtajuus perustuu ongelmaratkaisuihin moitteiden sijaan. Hissipuheesi voi olla yksinkertaisesti: Jokainen meistä voi johtaa (strategia 2). Se tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kutsut vapaaehtoisia treenaamaan vertaisia dialogissa. Tai koulutat vapaaehtoisia kulttuurilähettäjiä.

Pitääksemme yllä muutosta meidän on palkittava ja vahvistettava ihmisten pyrkimystä luoda muutosta (strategia 3). Mitä enemmän laajennat valtaasi, sitä vahvemiksi tulet. Löytääksesi polun johtajuuteen tarvitset ensin polun tarkoitukseen (esim. miljoona tiimiyrittäjää). Kun autat muita ihmisiä näkemään tarkoituksen omassa henkilökohtaisessa elämässään ja työelämässään, lisää omaa kapasiteettiasi kaiken tarkoituksesta. Omien unelmiesi koon täytyy aina ylittää nykyinen kapasiteettisi saavuttaaksesi ne. Jos unelmasi eivät pelota sinua, ne eivät ole tarpeeksi suuria. Kun olemme tarpeeksi rohkeita antamaan valtaa muille, huomaamme yhtäkkiä, että suuri paino putoaa hartioiltamme lisäten voimaamme nostaa jopa raskaampia taakkoja (strategia 4).

Paranna toisten ihmisten potentiaalia: Luo tunnustusta (ENHANCE)

Tunnustuksen antaminen muille ihmisille on alati uusiutuva resurssi. Mitä enemmän annat kunnioitusta, sitä enemmän saat takaisin. Älä vertaile, kun jaat kunnioitusta (strategia 1). Suuren Potentiaalin palkitseminen rakentuu jatkuvaan tukemiseen, ja tämä tekee korkean suoritustason mahdolliseksi (strategia2). Yhteisien voittojen pitäisi saada yhteistä hehkutusta. Huippukyvykkyydellä voitetaan pelejä, mutta tiimityöllä ja älykkyydellä voitetaan mestaruuksia. ”Kiitollisuus ei ole vain kaikista hyveistä suurin, vaan kaikkien muiden hyveiden lähde.” (Cicero)

►►

8.1. Kehuskertomukset

= kirja, joka kertoo sinulle, mistä on kysymys oppimisen muutoksessa tänään ja huomenna.

►► **Puolusta ekosysteemiä negatiivisia vaikutteita vastaan (DEFEND)**

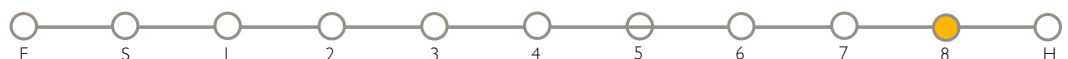
Meillä ei ehkä ole voimaa kontrolloida koko maailmaa, mutta meillä on voimaa puolustaa hyvää siinä. Kirjoittaja esittää tähänkin useita strategioita. Voit mm. rakentaa kuvaannollisesti vallihaudan tai linnoituksen ympärille. Päivittäinen käytäntö osoittaa kiitollisuutta voisi olla yksi esimerkki linnoituksesta. Toinen strategia voi olla Tiimiakatemia käytännöissäänkin tuttu mentaalinen Aikido -periaate. Vastaa taistelemisen sijasta ohjaat hyökkäyksen uuteen suuntaan. Ohjaat energian kohti niitä asioita, jotka ovat itsellesi merkityksellisiä. Käsittelemme syntyvän stressin tiiminä, ei yksilöön kohdistuvana taakkana. Saavuttaaksemme Suuren Potentiaalimme me tarvitsemme muita ihmisiä sekä puolustamaan meitä pimeyden voimilta että ohjaamaan meitä kohti valoa.

Kuinka ylläpidät potentiaaliasi? (SUSTAIN)

Tavallinen opettaja kertoo sankareista. Huippuopettaja vie oppilaansa sille tielle, joka tekee kaikista oppilaista sankareita. Mitä enemmän kanavoimme energiaamme positiiviseen suuntaan, sitä enemmän meillä on energiaa vetää muita mukaamme. Jälleen meillä on käytössä useita strategioita. Tarkoitus on se voima, joka pitää meidät liikkeessä erityisesti kiireisinä ja vaikeina aikoina. Jos olet esimerkiksi opettaja, et ole korjaamassa kokeita tällä viikolla, vaan kasvatat uuden sukupolven vanhempia ja johtajia. Emme muista sinänsä päiviä, vaan elämämme huippuhetkiä. Moni opettaja muistaa esimerkiksi ensimmäisen käyntinsä Tiimiakatemialla, Proakatemialla tai Mondragonin Tiimiakatemialla. Nämä kolme paikkaa muodostavat parhaat esimerkit siitä mitä Tiimiakatemia® -filosofia, työkalut ja menetelmät voivat saada ihmisissä aikaan.

Muista, että Suuren Potentiaalain aikaansaamisen vipuvoimana toimii muiden ihmisten voima. Yhtenä strategiana voisi olla voimatarina. Monella johtajalla on vain heikko kuva siitä, mihin he haluavat viedä firmansa ja tiiminsä. Niinpä kirjoittaja hehkuttaa Peter Sengen ajatusta vuodelta 1990: ”Visio ilman systeemiajattelua päättyy maalailemaan suloisia kuvia tulevaisuudesta ilman syvää ymmärrystä niistä voimista, jotka on hallittava siirtyäksemme täältä tuonne...Mutta systeemiajattelu tarvitsee myös jaetun vision rakentamisen oppeja, mentaalimalleja, tiimioppimista ja henkilökohtaista mestaruutta toteuttaakseen koko potentiaalinsa.” Toimintaa ei aja eteenpäin ainoastaan menneisyys, vaan sitä vetää myös tulevaisuus.

Voittoja on aina myös juhlittava. Juhlominen on Suuren potentiaalain happea. Aina on lisäksi panostettava enemmän ihmisten vahvuuksiin kuin heikkouksiin. Vahvuudet rakentavat paremmin koko yhteisöä. Yksilö ei voi hyvin, jos koko yhteisö ei ponnistele parhaimpaansa. Menestystä ei voi saavuttaa yksin. Se vaatii sinnikkyyttä. Se vaatii johtajuutta meiltä jokaiselta. Huomio: Otsikoiden alkukirjaimet muodostavat sanan SEEDS. 158 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.



AALTONEN, TAPIO
*Luova
 kutsumus –
 Tarkoituksen
 kokemuksen taito*

Kirjapaja 2007
 958-951-607-444-6

★★ 2

Tekijä kannustaa lukijaa pohtimaan olemisen mieltä ja tarkoitusta. Esi-merkkinä hän käyttää oman elämänsä tarinaa. Hän haastaa murtamaan ahdistavien roolien kahleet ja tavoittelemaan elämän mielekkyyttä. Eri elämänvaiheissa mielekkyyden tuovat eri asiat, mutta tärkeintä on, että ei tyydy epätydyttävään. Kirja johdattaa lukijaa kysymään, mitkä ovat hänen omat kutsumuksensa. Menestyminen alkaa siitä, että asetan itselleni omat tavoitteeni.

Ihmisen kutsumus herää vähitellen. Kirjassa käydään läpi kutsumuksen spiraalin seitsemän vaihetta. Reitti alkaa havahtumisesta. Havahtumista seuraa tiedostaminen tai tietoiseksi tuleminen, sitten tulee luopuminen, tilanantaminen uudelle, uudet visiot ja mallit sekä sisäistäminen. Tiedostaminen on ehkä eniten koko elämää koskeva asenne. Mitä tiedostavampi olen, sitä vähemmän minulla on tarvetta havahtua. Mitä suuremmasta uudistumisprosessista on kyse, sitä tärkeämpää on ottaa aikaa hautomiseen. Historiasta löytyy tarinoita ihmisistä, jotka ovat ensin kuin unessa, onnellisina omassa tietämättömyydessään. Sitten alkoi kehityskertomus. Lopussa henkilö on suuri mestari ja esikuva. Esimerkiksi Gandhin elämä kertoo kutsumustarinan. Itselläni oli kriisi Tiimiakatemia perustamisen aikoina ja oivalsin miten oppiminen tapahtuu. Se muutti ajatteluni ja päivittäisen toimintani.

Pitkälle standardoitujen koulutusohjelmien sijaan tarvitsemme oikeita tilanteita käsittelevää dialogista valmennusta, jossa kysytään enemmän kuin vastataan sekä keskustellaan ja tehdään enemmän kuin otetaan vastaan informaatiota. Oikeaa kehitystä ei tapahdu, ellemmme pääse toteuttamaan omaa unelmaamme, ei toisten tarjoamaa. Päädymme vision valtavaan voimaan. Visio on sanahelinää, ellei se kumpua missiosta ja arvoista. Missio kertoo, miksi teemme mitä teemme. Se antaa toiminnallemme olemassaolon oikeutuksen ja kertoo sen tarkoituksen. Yhteisön elämässä missio on pysyvä ja ajaton, aikaan sitoutumaton. Visio kytkeytyy aikaan, tulevaisuuteen. Siinä pohdintoja oman kutsumuksen pohjaksi. Teos sisältää paljon mietittävää ja antaa hyvän pohjan omien oppimispohdintojen tueksi. Tapio on monta kertaa myös ollut tilaisuuksissamme innostavana puhujana. 48 kolahdusta. Y1+J1+J2.

AALTONEN, TAPIO &
 AHONEN, PIRJO &
 PAJUNEN, HEIKKI
*Merkityksen
 kokemus*

Auditorium 2015
 978-952-7043-66-0

★★ 3

Kirjan mukaan elämän supersuuri haaste on kysymys merkityksestä ja tarkoituksesta. Miksi toimin niin kuin toimin? Miksi juuri tämä asia on minulle tärkeä? Mikä lopulta antaa minulle tunteen hyvästä elämästä? Mistä löydän kadoksissa olleen merkityksen? Miten vahvistan kokemustani merkityksellisyydestä? Kirjoittajien tärkein viesti on, että merkityksen kokemista voi oppia ja harjoitella esimerkiksi oppimalla tuntemaan itseään, löytämällä kiinnostavan työn tai harrastuksen ja opettelemalla jakamaan omastaan. Alun perin tekijät alkoivat kirjoittaa kirjaa ilosta. Matkan varrella he havahtuivat siihen, että suurin ilon synnyttäjä on merkityksen kokemus.

Hanki siis elämällesi tarkoitus. Viktor Franklin mukaan ihminen voi löytää tarkoituksensa kolmen tyyppisten arvojen kautta, joita on hyvä toteuttaa ►►

- monipuolisesti elämäntilanteen mukaan. 1) Tekemällä ja luomalla, jolloin ihminen antaa maailmalle jotain. Tekemisen tärkeys tai vähäisyys ei vaikuta merkityksellisyyteen. 2) Elämykset, joita maailma antaa ihmiselle. Sellaisia ovat esimerkiksi luonto ja musiikki. 3) Tärkein: miten ihminen suhtautuu kohtaloonsa, elämänsä rajoituksiin, joita ei voi muuttaa. Tutkimusten mukaan työltä ja elämältä yleensäkin etsitään entistä enemmän merkityksellisyyttä, mielekkyyttä ja sisältöä. Jos olet alle 45-vuotias, etsit sitä erityisen paljon.

Minkä puolesta olisit valmis kuolemaan? Millaiset syyt ovat uhrausvalintojen kärjessä? Kärjessä on todennäköisesti kirjoittajien mukaan vapaus. Vapauden puolesta ihmiset eri puolilla maailmaa tekevät uhrauksia, elämänmuutoksia, irtiottoja, irtisanoutumisia, avioeroja, suhteiden katkaisemista, ammattivaihtoehtoja. Hyvänä kakkosena tai edellisen rinnalla on aate ja uskonto. Tosin uskonto, aate ja poliittinen valta ovat kietoutuneet toisiinsa erottamattomalla tavalla. Uskontojen historia on marttyyrien historiaa. Uskon puolesta on oltu valmiita kuolemaan. Mitä mieltä olemme nykyisin Al-Qaidasta ja Isiksestä?

Kirjassa käsitellään myös rohkeaa ihmisyyttä. Historiamme on kuljettanut meidät tähän hetkeen, ja tämä hetki on taas jonkin uuden alku. Meistä on tulossa jotain uutta. Goethe muotoili tämän: ”Jos kohtelet henkilöä sellaisena kuin hän on, teet hänestä huonomman kuin hän on. Mutta jos kohtelet häntä sellaisena kuin hän olisi jo se, mitä hänestä on tulossa, teet hänestä sellaisen kuin hänen tulisi olla.”

Kirjoittajien mielestä itsensä tuntemisessa yksi toimivimmista työkaluista on oppimispäiväkirja. Oppiminen tehostuu, kun joka päivä vaikka käytän yhden minuutin siihen, että mietin mitä olen viimeksi oppinut. Keskity siis oppimiseen. Oppimispäiväkirja antaa mahdollisuuden oppia sekä onnistumisista että virheistä. Menestyjiä ovat ne, jotka oppivat virheistään, nousevat takaiskujen, epäonnistumisten tai sairauksien jälkeen ja jatkavat uudelleen matkaa. Suurin osa oppimisestamme ei välttämättä jätä jälkiä, ja siksi emme myöskään tiedosta oppivamme.

Ihmisen ei tarvitse muuttua, jotta hänestä tulisi viisas tai jotta hän löytäisi ratkaisun ongelmaansa. Hänen tarvitsee vain vaihtaa tarkastelukulmiaan ja tutkia niitä. Jos ihminen kokee olevansa korvattavissa, hän ei löydä elämän tarkoitusta. 47 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

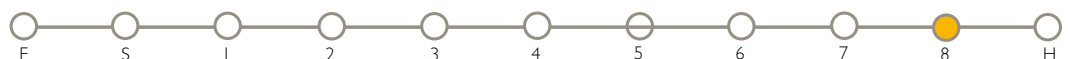
AURELIUS, MARCUS
Itsetutkiskelua

WSOY 1953

★★ 2

Löysin tämän kirjan tätini jäämistöstä. Otin kirjan mukaan siksi, että luulemme maailman muuttuneen paljonkin, mutta ehkä ihminen ei ole paljon muuttunut. Marcus Aurelius (121–180 jKr.) oli Rooman keisarina vuosina 161–180 jKr. Ja häntä pidetään yhtenä ihmiskunnan jaloimmista henkilöistä. Hän sai isoisänsä, konsulin, kodissa huolellisen humanistisen kasvatuksen, johon myöhemmässä vaiheessa liittyi myös perehtymistä hallintotoimiin ja roomalaiseen oikeuteen. Hän on uskollinen ankaralle stoalaiselle

►►



8.2. Filosofaa ja ajattelun raikastetta

- elämäntavalle. Hän kantaa mieluummin yksinkertaista filosofinvaippaa, hän nukkuu permannolla, syö vähän ja karttaa kaikkia veltostuttavia nautintoja.

Otan vain muutaman esimerkin filosofikeisarimme ajattelusta. ”Kokeile, millaista olisi elää hyvän ihmisen elämää, sellaisen ihmisen, joka tyytyy kohtalon hänelle määräämään osaan ja on onnellinen voidessaan toimia oikeudenmukaisesti ja tahtoa hyvää. Koeta päästä selville ihmisten johtavista periaatteista ja siitä, mitä he yrittävät tavoitella ja välttää. Pyri pysymään rehellisenä, hyvänä, jalomielisenä, arvokkaana, vaatimattomana, oikeutta rakastavana, jumalaapelkäävänä, hyväntahtoisena, rakastavana ja velvollisuudentuntoisena! Työskentele ihmisten hyväksi!” Tässä olisi hyvä huoneentaulu isojen yritysten johtajille tänäkin päivänä. Tuohon aikaan Marcus Aurelius johti valtiota, joka käsitti koko sen ajan tunnetun ihmiskunnan (orbis terrarum). Huippuhyvä 53 kolahdusta. Y1.

DAN, YU
*Kiinan
viisauden
sydän – Mitä
Konfutse nyt
sanoi?*

BTJ 2009
978-951-692-741-4

★★★ 2

Konfutse (551–479 eKr.) oli filosofi, hallitsijan neuvonantaja ja vaeltava opettaja, jonka ajatuksiin kiinalainen kulttuuri on nojannut tuhansia vuosia. Tämä persoona on kiehtonut minua pienestä pojasta asti. Tässä kirjassa professori Yu Dan kertoo, mitä annettavaa hänen opeillaan on modernille ihmiselle. Yu Danin luennot Konfutsen ajatuksista ovat nousseet ennennäkemättömään suosioon Kiinassa, kuten myös tämä kirja, jota on myyty maailmanlaajuisesti yli 10 miljoonaa kappaletta.

Konfutsella oli kolmetuhatta oppilasta, joista seitsemänkymmentäkaksi oli poikkeuksellisen viisaita ja hyveellisiä miehiä. Näistä miehistä jokainen oli siemen, ja jokainen heistä kylvi vuorollaan tämän viisauden ja elämäntavan siementä eri puolille maailmaa. Siitä Konfutsea kutsutaan Kiinassa mestariksi, viisaaksi ja suureksi tietäjäksi. Mestareita ovat ne, jotka omana aikanaan maanpäällisessä elämässään ovat kaikkein käytännöllisimpiä ja kykenevimpiä, mutta joilla samanaikaisesti on mitä magneettisin vetovoima. He antavat meille vakaumuksen, eräänlaisen uskon. Sellaiset ihmiset ovat yksinomaan luonnollisen kehityksen tulosta, he ilmaantuvat omasta elinpiiristämme eivätkä tipahda taivaista.

Konfutse oli todellinen mestari – hänen opetustensa muistaminen ei vaadi paljon, ja toisinaan riittää yksi ainoa sana. Opetusten ydin on tiivistettävissä kahteen sanaan: ”uskollisuus” ja ”huomaavaisuus”. Yksinkertaisesti ilmaistuna ihmisen on oltava oma itsensä mutta ajateltava silti muita. Konfutselaisen ajattelun ytimessä on uskollisuuden ja huomaavaisuuden lisäksi kolmaskin sana: ”ihmisrakkkaus”. Toisten rakastaminen ja heistä välittäminen on ihmisrakkautta: toisten ymmärtäminen on viisautta. Niin yksinkertaista se on. Ja lopuksi tähän minulle itselleni merkityksellinen Konfutsen lause: ”Hän toimii ennen kuin puhuu, ja sitten hän puhuu sen mukaan kuin on toiminut.” Hieno kirja kaikille, jotka ovat yli kolmekymmentä vuotta vanhoja. 71 kolahdusta. Y1.

EVÄSOJA, MINNA
*Shoshin –
 Aloittelijan mieli
 – Japanilaisia
 ajatuksia
 ja ajatuksia
 Japanista*

Gummerus 2018
 978-951-24-0891-7

★★ 2

Kirjoittaja on tutkimustöiden vuoksi asunut yhteensä viisi vuotta Japanissa. Hän opiskellut niin perinteisessä teetaidekoulussa, Urasenkessä, kuin Koben ja Takarazukan yliopistoissa. Tähän viidenteen kirjaansa hän on koonnut itselleen rakkaita ja merkityksellisiä ajatuksia ja käsitteitä. Tämä ajatus kirjassa toteutui, koska itsekin tunsin lukiessani lämpöä ja rakkautta. Tätä lisäsi myös kuvitus, joka auttoi rauhallisen ajatusvirran syntyyn. Kuvitus muodostuu japanilaisista puupiirroksista, jotka on valittu hyvällä silmällä Ateneumin kokoelmasta. Kirjoittajalla on Sensei, jonka hän tapasi ensimmäisen kerran Kiotossa kesällä vuonna 1993.

Sensei auttoi kirjoittajaa ymmärtämään, että oppimisessa tekojen ei tarvitse olla täydellisiä, mutta ne tulee tehdä oikealla asenteella. Opiskelu on ennen kaikkea sydämen sivistämistä, ja se tehdään itseä varten, jotta myöhemmin voi jakaa oppimastaan muille. Oppimiseen liittyy keskeisesti ajatus aloittelijan mielestä. Oppimista tulee jatkuvasti kartuttaa ja ylläpitää, sillä oppiminen on alati muuttuva, aktiivinen tila. Oppimisen perustan tulee olla vankka, jotta säännöistä ja opeista voi myöhemmin luopua ja saada aikaiseksi jotain omaa ja mielenkiintoista.

Mestarin tasolle ei ole oikotietä. Perusteet ja säännöt on oppimisen pohja. Tullakseen taitavaksi on syytä harjoitella kärsivällisesti. Aloittelijan mieleen kuuluu nöyryys valtavan tietomäärän edessä. Olennaista on valita opettajansa. Hyvä opettaja kannattelee ja ohjaa eteenpäin, mutta huono valinta voi johtaa kauas alkuperäisestä tavoitteesta. Opettaja on suunnannäyttävä, tukija ja rinnalla kulkija, joka voi avata tai sulkea mahdollisuuksia. Tieto tulee löytää itse menneiden mestareiden oppeja opiskelemalla ja nykyisten mestareiden toimintaa havainnoimalla.

Harmonia, kunnioitus, puhtaus ja tyyneys ovat teetaiteen neljä perusperiaatetta, joiden merkitystä jokaisen teetaiteen harjoittajan tulisi tarkastella sydämessään ja toteuttaa arjen toiminnassaan. Tee-taiteessa, harmonian tulisi toteutua niin mielentilassa kuin tunnelmassa, mutta myös tilaisuuteen valittujen esineiden suhteissa toisiinsa, tilaan, vuorokaudenaikaan tai vuorokaudenaikaan. Kunnioitusta osoitetaan niin menneille mestareille kuin heidän opetuksilleen. Puhtaudelle tarkoitetaan sekä mielen että ruumiin puhtautta. Tyyneys on kaikkien näiden kolmen ominaisuuden summa. Mieli on tyyne, kun tietää omat kykynsä ja rajansa.

Kun opettajan ja oppilaan välillä vallitsee suora ja vilpitön mielen kohtaaminen, ymmärtävät he toisiaan ilman oppeja, ohjeita ja selittelyä. Toisaalta myös erimielisyys nähdään rikkautena, ei särönä suhteessa. Jos opettajan ja oppilaan välinen vuorovaikutus on suoraa ja avointa, se ei anna sijaa väärinymmärryksille. Kun kaksi mieltä kohtaa, voi olla vain hiljaa, ja silti kaikki on sanottu ja ymmärretty. Omakohtaisen kokemuksen kautta syntyy tietämystä, jota ei voi kirjoista oppia. Prosessia ei voi hoputtaa, vaan se ottaa oman aikansa. Asioille tulee antaa aikaa kypsyä omaan tahtiinsa. Opi vanhasta ja pidä mieli uudessa. Hieno kirja. 30 kolahdusta. Y1.

GANDHI,
MOHANDAS
*Rauhan ja
rakkauden tie*

Karisto 2004
951-23-4506-4

★★★ I

Gandhi piti ihanteenaan ennen kaikkea väkivallan karttamista. Hänen ajatusmaailmansa perusteet löytyvät hindujen pyhistä kirjoituksista, Leo Tolstoin teoksista, John Ruskinin yhteiskuntafilosofiasta ja Raamatun vuorisaarnasta. Gandhin sanoma on tänään yhtä puhutteleva, yhtä tärkeä kuin vuosikymmeniä sitten. Gandhi ei elänyt kuten muut. Hän oli ihminen, joka eli todeksi elämässään sen, mitä hän puhui, joka toimi siten kuin oikeaksi uskoi. Gandhille elämä kuolema ovat saman ilmiön kaksi eri vaihetta, saman kolikon kruuna ja klaava. Ruumiillisen olemassaolomme osana on kärsimys ja kuolema. Kuitenkin kuolema on vain portti uuteen elämään yhtä varmasti kuin elämä on tie, joka johtaa kuolemaan. Ihminen on puutteellinen. Siksi hänen kuuluu lakkaamatta pyrkiä kohti parempaa, yrittää, erehtyä, ja taas yrittää. Aivan kuten pieni lapsi opettelee kävelemään, kaatuu ja kaatuu, mutta aikansa yritettyään oppii, samoin ihminen kaikessa älykkyydessään on vain pikku lapsi verrattuna äärettömään ja kaikkivoipaan Jumalaan. Päämäärämme etäännytyy koko ajan.

Mitä enemmän edistymme, sen paremmin tajuamme arvottomuutemme. Mutta tyydytystä antaakin yrittäminen, ei saavuttaminen. Täydellinen yritys on täydellinen voitto. Kultainen sääntö on toimia pelottomasti sen puolesta, minkä uskoo olevan oikein. Suuret päämäärät vaativat hengellistä ponnistelua ja sielun voimaa. Sielun voima tulee vain Jumalan armosta, mutta Jumalan armo ei laskeudu himojensa orjuudessa elävän ihmisen ylle. Rakkaus on kantava voima maailmassa. 40 kolahdusta. Y1.

GARCÍA (KIRAI),
HÉCTOR &
MIRALLES, FRANCESC
*Ikigai – Pitkän
ja onnellisen
elämän
salaisuus*

Gummerus 2017
978-951-24-0534-3

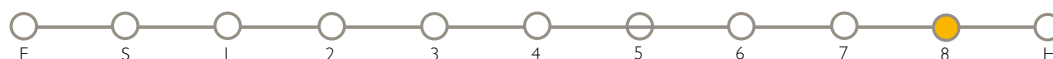
★★ I

Miksi jotkut ihmiset tietävät mitä tahtovat ja ottavat elämästä kaiken irti, kun toiset jämähtävät avuttomina paikoilleen? Ikigai on japanilainen käsite, jonka voi karkeasti kääntää tekemisen iloksi. Se on sukua logoterapialle (Viktor E. Frankl) mutta vie ajatusta pitemmälle. Ikigai tuntuu olevan yksi selitys japanilaisten pitkäikäisyydelle, varsinkin Okinawan saarella. Siellä asuu 24,55 satavuotiasta 100 000 asukasta kohden eli enemmän kuin missään muualla maailmassa. Kirjoittajat päättivät mennä saarelle tutkimaan satavuotiaiden onnen ja elinvoiman salaisuutta.

Ennen matkaansa he olivat tutkineet tarkkaan logoterapiaa, jossa tietoisesti etsitään elämän tarkoitusta. Frankl on lainannut Nietzschen kuuluisaa aforismia: ”Se, jonka elämässä on ’miksi’, kestää miltei minkä tahansa ’miten’”. Ihminen ei tarvitse leppoisaa elämää vaan haasteen, joka saa hänet käyttämään kykyjään ja taistelemaan vallitsevissa olosuhteissa. Franklin mukaan ne ihmiset, jotka kohtaavat ongelmansa ja tarttuvat haasteisiin, voivat vanhempina katsoa taakseen levollisin mielin. He eivät haikaile takaisin nuoruuteen, sillä he voivat kokemuksillaan ja elämyksillään osoittaa, että heidän elämälleen on ollut syy ja tarkoitus.

Muutama vuosi enne logoterapian syntyä japanilainen Shoma Morita kehitti myös elämän tarkoitukseen perustuvan terapiamallin. Morita-terapian periaatteet ovat lyhyesti: 1) Hyväksy tunteesi 2) Hoida velvollisuutesi ja

▶▶



8.2. Filosofaa ja ajattelun raikastetta

- ▶▶ 3) Etsi elämän tarkoitus. Morita oli sisäisen zen-meditaation, naikanin, suuri opettaja. Naikanin kolme keskeistä kysymystä ovat: 1) Mitä olen saanut henkilöltä X? 2) Mitä olen antanut henkilölle X? 3) Mitä ongelmia olen aiheuttanut henkilölle X? Näiden kysymysten avulla otamme vastuuta ja lakkaamme syyttämästä ongelmistamme muita.

Logoterapian ja Morita-terapian perusteet keskittyvät henkilökohtaiseen, muuttumattomaan kokemukseen. Ihmisen on löydettävä oman elämänsä polttoaine, *ikigai*. Sen jälkeen täytyy vain uskaltaa vaalia valintaansa. Tekemiseen ja kokemiseen liittyy vielä *flow*, joka on Mihály Csikszentmihályin mukaan luovan, haasteellisen toiminnan synnyttämä nautinto. Haaste, tavoitteet ja yhteen asiaan keskittyminen ovat tärkeimmät vaatimukset *flow*-tilan saavuttamiseksi.

Onnellisuutta tai *ikigaita* ei saavuteta millään taikatempulla. Selvät tavoitteet ja siihen liittyvä matka ovat tärkeitä. ”Olemme sitä mitä toistuvasti teemme. Erinomaisuus ei siis ole teko vaan tapa (Aristoteles).” Kun olet löytänyt *ikigaisi*, seuraa ja ruoki sitä, jotta olemassaolosi saa merkityksen. Kun elämälläsi on tarkoitus, tavoitat arakisissakin askareissa onnellisen *flow*'n.

Matkan päätteeksi kirjoittajat valitsevat kymmenen neuvoa saaren viisailta vanhuksilta: 1) Älä jää eläkkeelle, vaan pidä itsesi toimeliaana 2) Ota rauhallisesti 3) Älä syö itseäsi täyteen 4) Vietä aikaa hyvien ystävien kanssa 5) Hoida itsesi kuntoon seuraaviin syntymäpäiviisi mennessä 6) Hymyile 7) Mene luontoon 8) Ole kiitollinen 9) Elä hetkessä 10) Seuraa omaa *ikigaitasi*. 40 kolahdusta. Y1.

HARARI, YUVAL
NOAH
*Sapiens –
Ihmisen lyhyt
historia*

Bazar 2019
978-952-279-470-3

★★★ 3

UUSI!

1 00 000 vuotta sitten maapallolla asui ainakin kuusi ihmislajia. Nykyään lajeja on vain yksi: *Homo sapiens*. Miten meidän lajimme onnistui päihittämään muut lajit? Miten metsästäjistä tuli kaupunkien ja kuningaskuntien rakentajia? Miten ryhdyimme uskomaan jumaliin, valtioihin ja ihmisoikeuksiin sekä luottamaan rahaan, kirjoihin ja lakeihin? Miksi alistuimme byrokralle, aikataululle ja kuluttamiselle? Ja millaiseksi maailma on muuttumassa? Kirjassaan Harari käy läpi koko ihmisen historian, aina ensimmäisestä maan kamaralla kulkeneista ihmisistä nykyhetkeen. Lajimme kehitykseen on vaikuttanut useita radikaaleja – joskus tuhoisiakin – läpimurtoja. Miten historian virrat ovat muovanneet ihmistä, yhteiskuntaa ja kaikkea ympärillämme? Rohkea, laaja-alainen ja provokatiivinen teos haastaa kaiken sen, minkä luulimme tietävämme ihmisyydestä.

Noin 70 000 vuotta sitten *Homo sapiens* -lajiin kuuluvat eliöt alkoivat muodostaa monimutkaisia rakennelmia, joita kutsutaan kulttuureiksi. Näiden kulttuurien myöhempää kehitystä kutsutaan historiaksi. Historian kulkua ovat muovanneet kolme merkittävää vallankumousta. Kognitiivinen vallankumous pani historian alulle noin 70 000 vuotta sitten. Maanviljelyn vallankumous vauhditti sitä noin 12 000 vuotta sitten. Tieteellinen vallankumous, joka alkoi vasta 500 vuotta sitten, saattaa hyvinkin lopettaa historian ja aloittaa jotain aivan muuta. Tämä kirja kertoo siitä, miten nämä kolme vallankumousta ovat

8.2. Filosofaa ja ajattelun raikastetta

- vaikuttaneet ihmisiin ja niiden eliökumppaneihin. Mikä on Homo sapiensin menestyksen salaisuus? Kaikkein todennäköisin vastaus on, että Homo sapiens valloitti maailman ennen kaikkea ainutlaatuisen kielensä ansiosta.

Viidensadan viime vuoden aikana on nähty ilmiömäinen ja ennennäkemätön ihmisen vallan kasvu. Vuonna 1500 koko maailmassa oli noin 500 miljoonaa sapiensia. Nykyisin heitä on yli seitsemän miljardia. Ihmisten lukumäärä on lisääntynyt 14-kertaisesti, tuotannon 240-kertaiseksi ja energiankulutus 115-kertaiseksi. Koko maailman silloinen kauppalaivojen kuljettama rahti mahtuisi viiteen nykyajan rahtilaivaan. Vuonna 1500 vain harvoissa kaupungeissa oli yli 100 000 asukasta. Useimmat rakennukset oli tehty savesta, puusta ja oljista, ja kolmikerroksinen talo oli pilvenpiirtäjä. Kadut olivat uurteisia kärryiteitä, pölyisiä kesällä ja mutaisia talvella, ja niillä kulki jalankulkijoita, hevosia, vuohia, kanoja ja muutamat rattaat. Ennen 1500-lukua ihminen ei ollut purjehtinut maailman ympäri. Sitten alkoi tieteellinen vallankumous, joka teki mahdolliseksi hankkia uusia lääketieteellisiä, sotilaallisia ja taloudellisia kykyjä.

Teollinen vallankumous alkoi vasta 200 vuotta sitten. Se toi mukanaan kymmeniä yhteiskunnallisia mullistuksia. Tieteen aikaan siirtyminen on vain yksi niistä. Muita huomattavia esimerkkejä ovat kaupungistuminen, maanviljelijöiden katoaminen, teollisen proletariaatin synty, tavallisen ihmisen vallan lisääntyminen, demokratiakehitys, nuorisokulttuuri ja patriarkaatin kasvaminen. Kaikki nämä mullistukset ovat kuitenkin mitättömiä verrattuna mahtavimpaan ihmiskuntaa koskaan kohdanneeseen sosiaaliseen vallankumoukseen, perheinstituutin ja paikallisyhteisön romahtamiseen ja niiden korvautumiseen valtiolla ja markkinoilla. Mihin sitten nyt alkanut digitaalinen vallankumous meidät vie? Superihmiskö ottavat Homo sapiensin paikan? 70 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

HOUGAARD,
RASMUS &
KALAJO, TEETTA
*Tilaa ajatella –
Tehosta työtäsi
mindfulnessin
avulla*

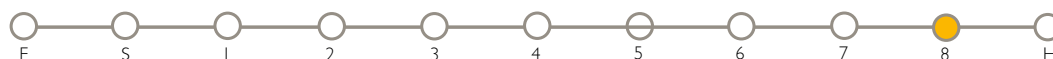
PS-kustannus 2016
978-952-451-723-2

★★ 2

Aivomme kamppailevat jatkuvassa tiedon ja häiriötekijöiden tulvassa. Tutkijat ovat osoittaneet, että monen asian yhtäaikainen suorittaminen on huonoin mahdollinen työskentelytapa. Nykyaikainen työ on muuttamassa pätevät ammattilaiset levottomiksi alisuorittajiksi. Mindfulnessissa eli tietoisuustaidoissa on kyse mielen treenaamisesta. Teoksessa nojataan tutkittuun tietoon siitä, että huomion suuntaamisen kyky on tulevaisuudessa yritysten menestyksen päätekijöitä. Kun on selkeä tavoite, on paljon helpompi pysyä keskittyneenä ja tietoisena. Keskittymisestä ei ole kuitenkaan hyötyä, ellet pysty päättämään, millaisia tavoitteita sinun tulisi asettaa ja milloin niistä olisi hyvä päästää irti.

Mentaalisen tehokkuuden ensimmäinen sääntö on keskittymisen säilyttäminen valitsemassasi kohteessa. Keskittynyt mieli auttaa sinua olemaan tehokkaampi, aikaansaavampi ja rauhallisempi. Keskittynyt mieli ei harjoita multitaskingia: sen sijaan se on täysin läsnä käsillä olevassa tehtävässä ja tapaamisessa. Sähköpostit lohkaisevat luultavasti huomattavan osan ajasta

►►



- riippumatta työstäsi, asuinpaikastasi tai alastasi. Sähköpostin avaaminen esimerkiksi heti herättyäsi vetää sinut välittömästi lyhyen aikavälin ongelmien kierteseen. Kirjassa on monia hyviä ohjeita kuinka vältät ongelmat.

Luovuus – kyky nähdä asioita uudella tavalla – on jokaisen yrityksen kasvun ja kehityksen kannalta elintärkeää. Luovuutta on harjoiteltava. Yksi tapa on alitajunnan aktivointi sisältää neljä vaihetta: 1) muotoile ongelma, 2) irrottaudu ongelmasta, 3) varaa itsellesi aikaa ja 4) aktivoi alitajunta. Luovuus vaatii pitämään kiinni hyvistä ideoista. Mindfulnessin avulla voi helpottaa mentaalisen energian varastointia: olemalla läsnä, säilyttämällä tasapainon, tekemällä valintoja ja pysäyttämällä ajatuskehät. Näitä erilaisia tekniikkaharjoituksia on kirjassa 16. Mielen strategioita esitellään kahdeksan: Läsnäolo, kärsivällisyys, ystävällisyys, aloittelijan mieli, hyväksyntä, tasapaino, ilo ja irti päästäminen. Y1+Y3. 47 kolahdusta.

JÄRVILEHTO, LAURI
*Tee itsestäsi
mestari-
ajattelija*

Tammi 2012
978-951-31-6484-3

★★★ 2

Kirjoittaja opastaa meidät ihmismielen perusteiden äärelle käytännöllä-kheisellä ja innostavalla tyylillä. Teoksen lukemalla voi oppia, mitä ajatukset ovat, miten niitä ohjaillaan ja mitä kaikkea niillä voi tehdä. Tekijän tarkoituksena on avata mielenkiintoisia näkökulmia ihmismielen toimintaan ja ajatteluun. Ajatukset ovat prosesseja, jotka tuottavat ennakoitavan tuloksen: esimerkiksi kokemuksen, oivalluksen tai tuntemuksen. Kerran käyntiin lähtenyt ajatusprosessi pyörii tiedostamattomassa mielessä usein niin pitkään, kunnes se tuottaa tuloksen tai sen tuloksen tuottaminen ei ole enää mahdollista.

Ajatuksia on kahdenlaisia. Skripti on ajatus, joka kerran vauhtiin päästyään pyörii mielessäsi, kunnes siihen liittyvä tulos on tuotettu tai kunnes se katkeaa. Skripteihin perustuvat niin mieleesi juolahtavat ajatukset muistosi, tapasi kuin taitosikin. Skeema on puolestaan ajatus, joka vaatii aktivoituttuaan jotain aivotoiminnallesi ulkoista tuottaakseen tuloksen. Skeema ennakoii tulevaa toimintaa ohjaamalla tarkkaavaisuuttasi.

Mitä useammin ajattelet tiettyä ajatusta, sitä vahvemmaksi se kehittyy. Ja ajatukset, joita ajattelet usein yhdessä, myös niputtuvat yhteen niin, että yksi ajatusverkoston ajatuksista riittää aktivoimaan myös muut. Ajatukset muodostavat siis alati muuttuvan prosessien verkoston.

Intuitio on kirjoittajan mukaan ajattelutoimintamme kaikkein tehokkain resurssi. Jos olet toiminut vuosikausia tietyllä alalla ja hankkinut siinä koulutuksen ja kokemuksen kautta huippuosaamisen, on mieleesi painunut lukematon määrä tuohon alaan liittyviä skriptejä. Nämä skriptit pyörivät tiedostamattomassa mielessäsi taukoamatta. Assosiaation lain nojalla ne synnyttävät jatkuvasti uudenlaisia miellelyhtymiä. Jos siis olet oman alasi guru, kannattaa yleensä luottaa enemmän näppituntumaan kuin analyyttisen järkesi tuottamaan päätelmään. Intuitiivisen ajattelun pääkriteeri on siis alan tuntemus.

Kirjoittaja kehottaa meitä opettelemaan yksi uusi taito vuodessa rikastaksesi ajatteluasi. Meidän ei tarvitse olla uudessa taidossa mestari. Riittää, ►►

8.2. Filosofaa ja ajattelun raikastetta

- että hallitsemme harrastuksemme perusteet. Intuitiota käytämme omalla alallamme kun teemme nopeita päätöksiä. Järkeä taas voimme käyttää alalla, jota emme tunne tai kun haluamme opetella uuden taidon tai tavan. Järki, tunne ja intuitio ovat kolme keskeisintä ajattelun ja päätöksentekomme resurssia. Luova ajattelu tarkoittaa sitä, että synnytämme yhdistelemällä ja rikkomalla olemassa olevia ajatusprosesseja uudenlaisia ajatuksia, ajattelutapoja, toimintamalleja ja ratkaisuja. 78 kolahdusta. Y1.

LAAJARINNE, JUKKA
Muumit ja olemisen arvoitus

Atena 2009
978-951-796-592-7

★★ 2

Muumipappa ja olemisen arvoitus kiinnittää huomion Tove Janssonin mestarillisten saturomaanien filosofiseen puoleen. Tekijä peilaa muumien herättämää ajattelua kuuluisten filosofien ajatteluun. Tekijä kertoo, että kun Tove Jansson piirsi ensimmäisen muumikuvansa ulkokuuussin seinään, kirjoitti hän peikon viereen seuraavat kauaskantoiset koko elämäänsä ja tuotantaan kuvastavat sanat: ”Vapaus on paras asia.”

Jopa vapaamielisen ja suvaitsevan Muumilaakson väkeä yhdistää jako meihin ja muihin. Yhteisesti jaetut arvot määrittävät, mikä yhteisössä on hyväksyttyä, mikä ei. Tekijän mukaan Muumiväen kesken vallitsee konsensus siitä, että hattivatit elävät huonoa elämää. Heille nyripistetään nenää. Boheimeimmankin yhteisön sisällä vallitsee siis sääntöjä, joita kaikkien odotetaan noudattavan. Yhteisö itsessään, mikä tahansa yhteisö, synnyttää paineita etenkin sellaiselle otukselle kuin Muumipappa, jolle toisten arvostus on erityisen tärkeää. Tekijä kertoo myöhemmin, miten Papalle valkenee se, että hattivatien arvot eivät ole hänen arvojaan.

Kirja on hauska tavalla kirjoitettu ja tarjoaa kaikille muumien ystäville runsaasti ajattelemisen aihetta. Samalla voit kerrata suurten filosofien ajatuksia, joita tekijä peilaa Muumimaailmaan. Lopuksi vielä yksi esimerkki: ”Yksi asia on sitten kummallinen, Hemuli sanoi. Toisinaan minusta tuntuu että kaikki mitä me sanomme tai teemme on tapahtunut joskus aikaisemminkin. Ymmärrätkö mitä tarkoitan. Kaikki on muuttumatonta. Miksi asiat muuttuisivat? Mymmeli kysyi. Hemuli on aina Hemuli ja hänen elämässään tapahtuu aina samanlaisia asioita.” Kyse on toistosta ja kirjasta voit lukea mitä siihen sanovat Kierkegaard ja Heidegger. 27 kolahdusta. Y1+Y2.

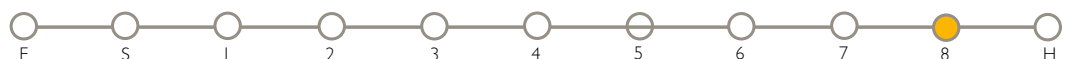
PALMINEN, SEPPO
Lisää Buddhaa peliin – Näköalaa golfiin, urheiluun, elämään

Palminen.com 2011
978-952-67314-2-1

★★ I

Asennemuutos on koko jutun idea. Buddha on muutoksen kummisetä. Valaistuminen on dramaattinen muutos, oman buddhuutensa tajuaminen. Miten unelmista tehdään tosia? Ne kannattaa kirjoittaa ylös ja lukea ainakin kerran päivässä. Lukeminen muistuttaa kirjoittajan mukaan, että haasteet odottavat toteuttavia toimenpiteistä. Buddha sietää epätäydellisyyttä. Dalai Lama sanoo aina luentojensa päätteeksi: ”Jos löydätte puhumastani jotain hyödyllistä, käyttäkää sitä; heittäkää muu yli laidan.”

Työkavereita vaihtuu, mutta ruttunaamojen määrä pysyy vakiona, koska tylsiä tyyppejä mahtuu kaikkiin joukkoihin. Tommy Taberman kirjoitti



►►

8.2. Filosofaa ja ajattelun raikastetta

- ”Rakkaudesta intohimoon”: Kaikki mitä teen, perustuu intohimoon. Rakastamisen intohimoon. Luomisen intohimoon. Intohimon intohimoon. Ilman intohimoa elämä on autiota. Ilman intohimoa ei ole mitään. Toinen idea Jaakko Heinimäeltä: ”Älä ikinä luota mieheen, joka kampa sivulle kasvattamiaan pitkiä hiuksia kaljuunsa peittämään.” Kirja on täynnä em. -tyyppisiä ajatuksia. 49 kolahdusta. Y1.

PECK, M. SCOTT
*The Road Less
Travelled*

Arrow Books 2006
978-009972d7408 (engl.)

★★★ 3

Teos on yksi kuuluisimpia psykoterapian koulukunnan kertomuksista. Sitä on myyty yksistään Yhdysvalloissa yli 10 miljoonaa kappaletta. Edesmennyt tekijä on kuvannut omia potilasterapiakokemuksiaan. Teoksen pääsanoma on rakkaus ja henkinen kasvu. Ongelmien ratkaiseminen on tuskallinen prosessi, jota useimmat meistä välttelevät. Ja vältteleminen johtaa entistä suurempaan tuskaan ja kyvyttömyyteen kasvaa mentaalisesti (Tami?) ja henkisesti. Itse asiassa rakkaus on kaikki ja samalla se on mysteeri meille ihmisille. ”Olen merkittävä henkilö” on oleellinen tunne mielenterveydellemme ja se on itsekurin kulmakivi. Se on omien vanhempien rakkauden tuote. Saamme sen lapsuudessamme ja sitä on vaikea saada enää aikuisena. Itsekuri on itsestä välittämistä.

Jokainen ihminen on itse vastuussa elämästään. Kun vältämme vastuuta, yritämme antaa vastuun jollekin toiselle yksilölle tai organisaatiolle. Tämä tarkoittaa sitä, että annamme vallan pois itseltämme. Pakenemme omaa vapauttamme ja juuri näin kävi Natsi-Saksassa. Aikuisen elämä on sarja valintoja ja päätöksiä, joskus tuskallisiakin. Jos emme voi hyväksyä tätä, tunnemme itsemme ikuisesti uhreiksi. Jollain tavoin ihmisille on myös tyypillistä haasteitten välttäminen. Siksi niin harva voi ajatella itsensä yrittäjänä. Ehkä tiimiyrittäjä on ratkaisu haasteeseen. Koko elämän ajan meidän on opittava elämään ja samalla myös kuolemaan. Mitä kauemmaksi matkustamme elämämme matkalla, sitä enemmän koemme syntyviä ja siksi sitä enemmän myös kuolemia – mitä enemmän iloa, sitä enemmän tuskaa. Rakkauden avulla pystymme kuitenkin voittamaan vastoinkäymisemme. 30 kolahdusta. Y1.

PELTOLA, HEIKKI
*Tuhat
tulimmaista*

Nostetuotanto 2014
978-951-98466-1-3

★★★★ 2

Heikki on poiminut tuhat ajatelmia omista Facebook-kirjoituksista, Homista kirjoistaan ja kokemuksistaan. Ajatelmat on järjestetty aakkosjärjestykseen alkaen aamusta, päättyen yöhön. Näitä on kiva lukea. Luin itse kirjan ehkä viidessä jaksossa aina välillä sulatellen. Täytyy sanoa, että teksti on jälleen kerran Heikin taattua laatua. Kertaakaan en ole pettynyt. Tuhannesta ajatelmasta on vaikea valita tähän esimerkkejä, kun laskin, että minuun iski syvälle 121 ajatelmia.

”Yrittäjä on sitä, että esteiden edessä ei lakkaa toimimasta, vaan etsii tuoreita tapoja nähdä ja tehdä. Etsii kunnes onnistuu. Yrittäjä nostaa Suomen ja auttaa jokaista ihmistä nousemaan uudelle tasolle. Yrittäjäkasvatus on kansalaiskasvatusta. Sen tavoitteena ei tulisi olla niinkään kasvattaa yrittä-

►►

8.2. Filosofaa ja ajattelun raikastetta

- jii kuin opettaa kaikkia ymmärtämään millainen voima yrittäjyys on ja mitä maasta ja maailmasta puuttuisi ilman yrittäjää.”

Sitten vielä pari itselleni kolahtanutta ajatelmää. ”Ihminen voi tulla taitavaksi siinä missä pitää, mutta vain harvoin hän voi kehittyä mestarilliseksi sellaisessa, mitä ei rakasta. Ihmisen suuruutta ei lopulta mittaa se, kuinka paljon hän ehtii elämänsä aikana itselleen kahmia, vaan se, kuinka paljon hän itsestään toisille antaa.” 121 kolahdusta. Y1.

ROPE, TIMO

Bisnesäly

Kauppakamari 2013
978-952-246-235-0

★ I

Kirja lisää ymmärrystä bisnesälystä ja sen hyödyntämisestä. Se antaa lukijalle runsaasti ajattelemisen aihetta oman bisnesälyn olemuksesta. Teokseen on haastateltu 25:tä menestynyttä yritysjohtajaa, jotka vastasivat kyselyyn bisnesälyn olemuksesta. Vastausten perusteella hahmottuu kuva, mikä bisnesälyssä on olennaista.

Bisnesälyn komponentteja ovat holistinen äly ja looginen äly. Bisnesälyn tukirakenteet ovat elementtejä, joiden varaan bisnesälyn soveltaminen rakentuu. Ilman näitä hyvälläkään bisnesälyllä ei ole perustaa toimia tuloksellisesti. Nämä ovat: bisnesosaaminen, tulevaisuussuuntaisuus, päätöskyky, vaikuttamisvalta ja uskottavuusperusta.

Yritysjohtajien haastattelun perusteella syntyi seuraava määrittely: Bisnesäly on ihmisen syntyperäisiin holistisiin ja loogisiin älyominaisuuksiin pohjaava bisnesosaamista hyödyntävä ja tulevaisuuteen kohdistuviin bisnesratkaisuihin kytkeytyvä kyvykkyys, joka ilmenee luovuutena ja rohkeutena hyödyntää markkinoilla ja ympäristössä olevat mahdollisuudet aikaansaamalla yritykselle tuottavia bisnesratkaisuja. 20 kolahdusta. Y1+Y3+J2.

SILVERTON, SARAH

*Mindfulness –
Tietoisien läsnäolon läpimurto*

Schildts & Söderströms
2015
978-951-5-23087-4

★ 2

Mindfulness eli hyväksyvä tietoinen läsnäolo on elämänhallinnan menetelmä, joka on kokenut viime vuosina todellisen läpimurron länsimaissa. Ikivanhoihin itämaisiin meditaatioihin perustuva ei-uskonnollinen lähestymistapa auttaa pysäyttämään mielen negatiivisen vaeltelun. Kirjassa esitetyt tietoisien läsnäolon harjoitukset kuuluvat oleellisena osana tietoisien läsnäolon oppimiseen, sillä pelkkään teoriaan tutustumalla emme voi ymmärtää täysin kaikkia sen ulottuvuuksia. Tietoisien läsnäolon kautta havahdumme huomamaan aistiemme viestit.

Kun olemme tietoisesti läsnä, havaitsemme kokemuksemme yksityiskohdat juuri sellaisina kuin ne ovat tällä hetkellä, tuomitsematta tai yrittämättä muuttaa niitä. Joskus tietoista läsnäoloa kuvataan selkeäksi näkemiseksi. Tietoisien läsnäolon avulla valitsemme, mihin suuntaamme huomiomme, ja avaudumme rikkaan ja muuttuvan kokemuksemme kaikille yksityiskohdille. Kun todella kohtaamme kokemuksemme, havahdumme yksityiskohdille, joita emme ehkä ole huomanneet vuosikausiin. 22 kolahdusta. Y1.

8.2. Filosofaa ja ajattelun raikastetta

STENGEL, RICHARD
*Mandelan tie –
15 oppituntia
elämästä,
rakkaudesta ja
rohkeudesta*

Tammi 2010
978-951-31-5380-9

★★ 2

Mandela virui vankilassa 27 vuotta, mutta onnistui vapauduttuaan saattamaan samaan neuvottelupöytään Etelä-Afrikan rotuerottelupolitiikan osapuolet ja nousemaan maan ensimmäiseksi demokraattisesti valituksi presidentiksi. Mandela onnistui tässä, koska hänen kokemuksensa ovat muovanneet hänestä esimerkillisen ihmisen ja johtajan. Kirjoittaja on Time-lehden toimituspäällikkö, joka teki yhteistyötä Mandelan kanssa tämän omaelämäkerran, Pitkä tie vapauteen -teoksen, kirjoittamisessa. He tekivät yhteistyötä kolmisen vuotta lähes päivittäin. Kirjassa on tiivistettynä Nelson Mandelan ajattelutapa ja viisaus.

Mandela on nykypäivän esimerkki sankarin perikuvasta, mies joka poimitaan tuntemattomuudesta, ottaa niskoilleen valtavan haasteen, kärsii suuria koettelemuksia ja tragedian ja lähes epäonnistuu, mutta nousee sitten uudelleen ja saavuttaa harmonian. Sama kertomus toistuu Buddhan, Moosesen, Muhammadin ja Jeesuksen kohdalla. Mandelan elämä muodostaa samanlaisen kaaren. Mandela on sekä sankari että legenda miljoonille ihmisille. Mandelan mielestä sankari on ihminen, joka uskoo johonkin, joka on rohkea, joka voi vaarantaa henkensä yhteisön hyväksi. Mandela herättää luottamusta. Luottamus on johtajuuden kivijalka. Luotamme siihen, että johtaja on rehellinen ja kyvykäs ja että hänellä on näkemys siitä, mihin suuntaan on kuljettava. 55 kolahdusta. Y1.

TALEB, NASSIM
NICHOLAS
*Oma nahka
pelissä –
Arkielämän
piilotetut
epäsymmetriat*

Terra Cognita 2018
978-952-5697-90-2

★★ 3

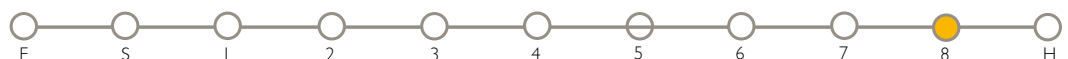
UUSI!

Mustan Joutsenen tekijän teos haastaa monet vakiintuneet riskiä ja paljinkintoja, politiikkaa ja uskontoa, rahoitusta ja henkilökohtaista vastuuta koskevat käsitykset. Mitä tarkoittavat maailman ymmärtäminen, ammatissa onnistuminen, reilun ja oikeudenmukaisen yhteiskunnan toimintaan osallistuminen? Kirjoittaja osoittaa Hammurabista Donald Trumpiin ulottuvilla esimerkeillä, miten omien riskien hyväksyminen on sankareiden, pyhimysten ja kaikilla elämän aloilla kukoistavien ihmisten olennainen piirre. Kirjan lähetti minulle jo yli vuosi sitten Jussi Galla saatesanoilla: ”Onko KeppiHyypiöllä oma Nahka Pelissä?”

Moderniuden kirous on, että väestöstä yhä suurempi ihmisluokka on parempi selittämään kuin ymmärtämään. Niinpä oppineisuus ei ole aivan sitä, mitä koulu-nimisten turvavankiloiden asukeille opetamme. Evoluutiota tapahtuu vain, kun sukupuuton riski vallitsee. Lisäksi, evoluutiota ei ole ilman omaa nahkaa pelissä. Kirjoittaja on huomannut toistuvasti, että yliopistoihimiset, joilla ei ole oma nahka pelissä, puolustavat evoluutiota samalla, kun hylkäävät oman nahan pelissä ja riskin jakamisen. Yleisesti mitä enemmän ihmiset palvovat pyhää ja loukkaamatonta valtiota (tai suuria yhtiöitä), sitä enemmän he vihaavat omaa nahkaa pelissä. Mitä enemmän he pukeutuvat pukuihin ja solmioihin, sitä enemmän he vihaavat omaa nahkaa pelissä.

Yrittäjät ovat yhteiskuntamme sankarit. He epäonnistuvat meidän muiden puolesta. Rahoituksen ja nykyisten riskipääomamekanismien takia mo-

▶▶



8.2. Filosofaa ja ajattelun raikastetta

- nilla virheellisesti yrittäjinä pidetyillä ei ole aidosti oma nahka pelissä sikäli, että heidän tavoitteensa on joko hankkia rahaa myymällä osaltaan rakentamansa yritys jollekin ulkopuoliselle tai listautua pörssiin osakeannilla. Yhtiön, sen tuotteiden ja sen pitkän aikavälin selviytyminen eivät merkitse heille paljonkaan.

Kun ”ihmiskunnan auttamista haluavat” nuoret kysyvät kirjoittajalta, ”Mitä minun tulisi tehdä? Haluan vähentää köyhyyttä, pelastaa maailman”, ja vastaavia jaloja makrotason pyrkimyksiä, kirjoittaja ehdottaa: 1) Älä koskaan ryhdy viestimään hyveellisyyttä, 2) Älä koskaan ryhdy elämään koroilla, 3) On pakko perustaa yritys. Pane itsesi peliin, aloita yritys. Kyllä, ota riski, ja jos rikastut (se on mahdollista), käytä rahasi anteliaasti muihin. Rohkeus (riskin ottaminen) on korkein hyve. Tarvitsemme yrittäjiä. 50 kolahdusta. Y1+Y3.

WARNER, BRAD

Hardcore Zen

Basam Books 2006

952-5534-52-9

★★★ 2

Kirjoittaja aloitti oman totuuden etsintänsä, koska tiesi, että täytyi olla jokin keino nähdä totuus joutumatta luottamaan kenenkään toisen tulkintaan maailmasta. Etsiessään hän löysi zenbuddhalaisuuden. Hän sattui tapaamaan oikean buddhalaisen opettajan melko nuorena. Kirjoittaja oli nuorena punkyhtyeen jäsen ja näki paljon yhteistä zenin kanssa – eikä pelkästään mieltymys kaljuiksi ajeltuihin päihin ja mustiin vaatteisiin. Parikymppisenä kirjoittaja muutti Japaniin ja pääsi töihin halpoja hirviöelokuvia tehtailevaan tuotantoyhtiöön. Japanissa hänestä tuli myös oikea zenmestari.

Viimeinen asia, jonka Buddha sanoi seuraajilleen ennen kuolemaansa oli, ”Kyseenalaistakaa auktoriteetit”. Tai viimeiset sanat voi myös kääntää ”Valaiskaa itse oma tienne”, joka kehottaa ihmisiä olemaan omia mestareitaan, omia lamppujaan. Toisin kuin uskonnot, zen ei tarjoa uskomusjärjestelmää, joka tulisi omaksua. Buddhalaisuus perustuu todelliseen elämään sellaisena kuin se on, ei siihen, uskotko vai oletko uskomatta että jossain pilvien päällä istuu vanha parrakas ukkeli, joka antaa selkään tai ojentaa sinulle harpun.

Kolme maailmaa ovat menneisyys, nykyhetki ja tulevaisuus. Menneisyys on olemassa vain päämme sisällä, mielessämme ja mielemme muuttuu helposti – siksi myös itse menneisyydestä tulee helposti muokattava. Tulevaisuuteen ei kannata liiaksi nojata. Emme voi vaikuttaa tulevaisuuteen. Se on täysin tavoittamattomissa. Silti toimet, joihin tässä hetkessä ryhdymme, vaikuttavat meidän ja koko maailmankaikkeuden tuleviin olosuhteisiin loputtomasti ja tavoilla, joita emme voi tietää. Nauti siitä, mitä tapahtuu nyt. Tässä ja nyt voimme tehdä jotain todellista. Kaikki on olemassa tässä hetkessä. Zen on elämän mittainen Tie. ”Sinun on luettava tämä kirja.” 50 kolahdusta. Y1.

CHRISTENSEN,
CLAYTON M. &
ALLWORTH, JAMES &
DILLON, KAREN

*Miten mittaat
elämäsi?*

Kauppakamari 2013
978-952-246-214-5

★★ 2

Kirjassaan Christensen esittää tärkeitä kysymyksiä: Kuinka voin varmistaa, että urani tuo minulle tyydytystä? Miten ihmissuhteista tulee onnellisuuden lähde? Kuinka pysyn elämässäni rehellisenä ja vältän tekemästä vääriä valintoja? Kirjassa on paljon yritys esimerkkejä ja samalla lasten vanhemmille työkaluja, jotka auttavat heitä löytämään tien kohti onnellisuutta. Yritysmaailmasta kirjoittajat esittävät hyviä esimerkkejä esimerkiksi strategian synnystä. Usein strategia muotoutuu kokeilujen kautta. Strategia vain putkahtaa esiin. Me navigoimme jatkuvasti ja teemme päätöksiä harkittujen strategioiden ja odottamattomien tiellemme osuneiden vaihtoehtojen välillä. Jokainen näkökulma kilpailee ajatuksistamme ja sydämistämme saadakseen virallisen strategian aseman. Ymmärtämällä, että strategia muodostuu näistä kahdesta elementistä ja että olosuhteet määrittävät mikä lähestymistapa on paras vaihtoehto. 45 kolahdusta. Y1+Y3.

DALAI-LAMA &
CUTLER,
HOWARD C.

*Työn ilo –
Onnellisuuden
taito työssä*

Tammi 2005
951-31-3141-6

★★ 2

”Jos joku kysyisi mitä teette työksenne, mitä hänelle sanoisitte?” Dalai-lama vastasi pitkällä hiljaisuudella ja virkkoi lopulta: ”En tee mitään. En yhtään mitään. Niin minä luultavasti vastaisin.” Tämä lausahdus kertoo paljon Dalai-lamasta, joka on tällä hetkellä mielestäni ehkä kiinnostavin ja viisain ihminen, joka on elossa. Ihailen suuresti hänen viisivuotiaan mieltään ja aina läsnä olevaa katsetta ja olemusta. Syntymästä kuolemaan asti jokainen meistä työskentelee pitääkseen huolta itsestään. Se on meidän tärkein tehtävämme hänen mielestään. Jos esimerkiksi pitää omaa työtään arvokkaana, jos työllä on vaikkapa jokin korkeampi päämäärä, silloin on tietenkin halukkaampi kestämaan raskasta, vaikka työ olisikin hyvin raskasta. Siinä tilanteessa voi hyvin ajatella ”Tässä minulla on tilaisuus tehdä jotakin yhteiskuntaa hyödyttävää”. Käytännöllisesti katsoen jokaisessa tutkimuksessa, jossa kartoitetaan työpaikan olosuhteita, organisaatioilmastolla on merkittävä osuus. Meidän pitäisi kiinnittää huomiota työpaikan ihmissuhteisiin ja yrittää säilyttää inhimilliset perusarvot työelämässä. Sitä että on hyvä ihminen, ystävällinen ihminen. Suhtautuu muihin lämpimästi, osoittaa aidosti ja rehellisesti inhimillisiä tunteita. Myötätuntoa. Kun kehitämme myötätuntoa, olemme itse pääasiallinen edunsaaja. Ihmiset ovat loppujen lopuksi sosiaalisia eläimiä. Olemme rakenteellisesti kehittyneet selviytymään vain yhteistyössä toistemme kanssa. Huikeita ajatuksia ainakin Johannekselle. 41 kolahdusta. Y1.

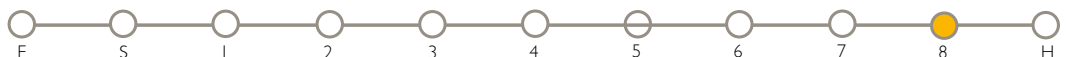
HINKKALA, EIJA
*Sinä olet enem-
män – Palavalla
sydämellä kohti
omaa juttua*

Otava 2020
978-951-1-35019-4

★ 1

UUSI!

Ihan jokaisen on mahdollista löytää unelmatyönsä tai oma juttunsa. On lähdettävä tutkimusmatkalle, mikä kysyy omien arvojen tarkastelua ja luopumista rajoittavista uskomuksista. Kirjan aidot esimerkit ohjaavat kuuntelemaan sydämen puhetta ja tekemään viisaammin, tietoisemmin, yksinkertaisemmin ja vähemmän. Tärkeintä Eijan mielestä oman jutun löytämisessä on etsimään lähteminen. Etsiminen edellyttää uskallusta tutustua omaan itseensä, uskallusta kuulla oman sydämen puhetta, uskallusta luottaa siihen ja uskallusta toimia. Omaan innostukseen perustuva oppiminen on useimmiten hauskaa. Anna itsellesi lupa olla innostunut jokaisesta askeleesta.



►► Kun ohjelmoit oman unelmasi toteuttamiseen liittyviä ajatuksia myönteisiksi, mieltää tiedostamaton mieli ajatuksesi käskyiksi ja ryhtyy ohjaamaan sanojasi sekä tekojasi tukemaan unelmaasi. Alat tehdä oikeita asioita oikeaan aikaan. Vedät puoleesi myös oikeita vastauksia, oikeita tapahtumia ja oikeita ihmisiä. Ohjelmoinnin päivittäminen omista unelmista vaatii kirjassa esiteltävien eri työkalujen (visiointi, tavoitemielikuvat, visualisointi, kirjallinen visualisointi, korvaaminen ja etäännyttäminen) kokeilua, aikaa, tietois- ta harjoittelua, lempeää suostuttelua, kärsivällisyyttä, armollisuutta ja ennen kaikkea toistoa, toistoa, toistoa. Eija kehottaa kokeilemaan niin monia edellä kuvattuja mielen uudelleenohjelmoinnin menetelmiä kuin mahdollista, mie- luusti kaikkia.

Tee jokapäiväisestä tekemisestäsi tärkein ja arvokkain päämääräsi ja huo- maat, kokevasi iloa ja intohimoa etkä tekeväsi töitä ollenkaan. Ihmiset, jotka ovat saavuttaneet jotain suurta, ovat tehneet lukemattomia pieniä tekoja yksi kerrallaan, toinen toisensa jälkeen. Vastoinkäymiset ja epäusko ovat usein vahvimmillaan juuri ennen läpimurtoa. Odota ihmeitä, mutta tee silti kaikki mahdollinen, jotta niitä voi tapahtua. Eija kehottaa myös omassa jutussaan hakeutumaan itseäsi pidemmällä olevien seuraan. Omaksut huomaamattasi heidän ajattelu- ja toimintatapojaan. Eija suosittelee myös hakeutumaan po- rukkavalmennuksiin. Porukassa opit, kasvat ja kehityt viisi kertaa nopeammin kuin yksin, kohtaat hengenheimolaisiasi, saat tsemppiä ja voit löytää myös kaipaamiasi ajatus- sekä yhteistyökumppaneita. 40 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

HYPPÖNEN, HENKKA

Pelon hinta

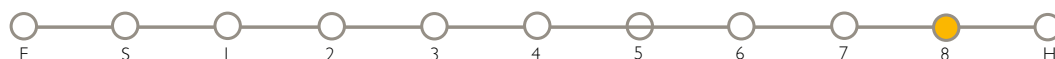
Tammi 2014
978-951-31-7680-8

★★ 2

Pelon hinta kertoo pelon usein väärinymmärretyistä luonteesta ja siitä, mi- ten pelko voi romahduttaa toimintakyvyn mutta myös parantaa suori- tusta sekä bisneksessä että yksityiselämässä. Kirjoittaja kertoo, miten pelon negatiivisista vaikutuksista on irtauduttu henkilökohtaisen oivalluksen kautta ja mitä asiaan syventyneet tutkijat tietävät pelon eri puolista. Hän näyttää, miten pelolla voi hallita ihmisiä ja romahduttaa luovuuden, älyllisen kyvyk- kyyden ja yhteistyön. Osoitetaan myös, miten turvallisuudentunne palautuu ja mitä sen avulla voi saada aikaan yksilönä, joukkueessa tai työpaikalla.

Pelolla on valtava hinta. Lahjakas yksilö voi jäädä ikuisiksi alisuoritta- jaksi suhteessa omiin piileviin kykyihinsä valitsemalla väärän ajattelutavan. Hän alkaa pelätä epäonnistumisen seuraamuksia. Epäonnistumista ja virheitä karttelevat oppilaat uupuvat ja ahdistuvat muita herkemmin. Sen lisäksi vir- heitä karttelevilla oppilailla on useammin masennusoireita kuin heidän luok- katovereillaan. Epäonnistumisen pelolla on näille ihmisille karmaiseva elä- mänlaatuun sekä ammatilliseen ja akateemiseen menestykseen liittyvä hinta.

Eurooppalaiset suhtautuvat myönteisemmin yrittäjyyteen kuin yhdysval- talaiset, mutta suurempi osa jenkeistä työskentelee omassa yrityksessään. Ai- van erityisen ristiriitaisia ovat tulokset Tanskassa ja Suomessa. Tanskassa 89 % ja Suomessa 87 % ilmoittaa suhtautuvansa positiivisesti yrittämiseen. Mutta kun pitäisi perustaa yritys, tanskalaiset ja suomalaiset tekevät mieluummin



►►

- jotain muuta. Tanska on alimmassa (4 %) ja Suomi toiseksi alimmassa (5 %) ryhmässä yrittäjiksi ryhtyvien määrässä. Seuraamme mieluummin vierestä, kun joku toinen vie perustamispaperit PTH:een. Olemme Henkan mielestä maailman parhaita penkkiyrittäjiä.

Yrityksissä pelottelulla ja uhkakuvia levittelemällä (esim. Steven Elopin burning platform) saadaan työntekijät kyllä keskittymään uhkatekijään ja liikkeelle, mutta paras terä katoaa luovasta ongelmanratkaisusta. Palavia alustoja sytytellään nykyään sinne tänne, mutta niillä palavat työntekijät, ei johto itse. Jos pelottelijalla on tarkoitus täyttää oma toiveensa eikä muilta odoteta luovaa ongelmanratkaisua, tämä kyllä toimii. Kirjassa on tästä asiasta useita hyviä esimerkkejä. Pelottelun sijaan olisi tuottoisampaa pohtia kysymystä: miten ihmiset käyttäytyisivät, jos he eivät pelkäisi. 47 kolahdusta. Hyvin toimitettu ja kirjoitettu kirja. Y1+Y2+Y3.

KELTIKANGAS-
JÄRVINEN, LIISA
”Hyvät tyytit” –
Temperamentti
ja työelämä

WSOY 2016
978-951-0-40566-6

★★ 2

Työpaikkaan etsitään ”hyvää tyyppiä”. Korostetaan sosiaalisuutta ja aktiivisuutta. Apuna käytetään konsultteja ja kaupallisia persoonallisuustestejä. Määrittävätkö jotkin temperamenttipiirteet ”hyvän tyytin”? Miten eri temperamenttipiirteet ilmenevät työelämässä? Mitä temperamentti oikeastaan ennustaa? Sosiaalisuus, aktiivisuus, ulospäinsuuntautuneisuus ja ujous ovat synnynnäisiä temperamenttipiirteitä. Temperamentti koostuu joukosta taipumuksia, jotka altistavat ihmisen kokemaan asioita hänelle tyyppillisellä, yksilöllisellä tavalla ja reagoimaan ja toimimaan hänelle luonteenomaisella tyyllillä. Temperamentista kehittyy kasvatuksen, kokemusten ja perittyjen valmiuksien kautta aikuisen ihmisen persoonallisuus. Temperamentti antaa pohjan persoonallisuudelle mutta ei muutu persoonallisuudeksi, sillä temperamenttipiirteet ovat hyvin pysyviä.

Persoonallisuus selittää ihmisen käytöstä ja hänen tekemiään ratkaisuja mutta ei ennusta niitä tai ennustaa hyvin marginaalisesti. Usko persoonallisuuden ennustearvoon on kuitenkin niin vahva, että persoonallisuuden testauksen ympärille on työelämässä syntynyt kokonainen teollisuudenhaara seulomaan ja valitsemaan ”oikeita” työntekijöitä. Tutkimustulokset tukevat temperamentin ja persoonallisuuden erillisyyttä. Temperamentti voidaan havaita jo varhaisessa lapsuudessa, jopa vauvana, kun taas persoonallisuuden piirteet ovat näkyvissä vasta noin kymmenen vuoden iässä. Myös persoonallisuuden ja temperamentin pysyvyys on erilainen. Temperamenttipiirteet saavuttavat pysyvän tason huomattavasti aikaisemmin kuin persoonallisuuden piirteet, jotka ovat stabiilit vasta 23–24 ikävuoden jälkeen.

Usko persoonallisuustestauksen kaikkivoipaisuuteen on kuitenkin joskus suorastaan hämmästyttävä. Kun todetaan rekrytoinnin epäonnistuneen, ihmetellään usein, kuinka on mahdollista, että työntekijä ei toimikaan testin osoittamalla tavalla. Ensimmäinen ajatus ei ole, että testi olisi huono. Tutkimustulokset osoittavat johdonmukaisesti, että ei ole olemassa yleisesti hyvää johtajuutta, vaan hyvä johtajuus on tilannesidonnaista ja johtamisen arviointi

- riippuu kokonaan arviointikriteereistä. Meta-analyysit osoittavat, että johtajan kaikki persoonallisuuden piirteet yhteensä onnistuvat selittämään hänen tehokkuudesta korkeimmillaan noin 20 prosenttia. Henkilöstövalinnoissa arvioijan oma persoona selittää sen sijaan parhaimmillaan 82 prosenttia johtajavalinnoista. Siis yrityksen tärkein ratkaisu on, kenet se määrää suorittamaan johtajavalinnan. 73 kolahdusta. Y1+Y3.

KORMILAINEN, VILLE
& NIEMELÄ, JUKKA

*Vikisijän virsi-
kirja – Lopeta
valittaminen.
Aloita tekemi-
nen.*

Kauppakamari 2018
978-952-246-550-4

★★ I

Kirja tarjoaa käytännönläheisiä neuvoja ja vinkkejä, jotka siivittävät tietäsi toimijuuteen ja joiden avulla sinustakin sukeutuu aktiivinen tekijä. Kirjassa kerrotaan, kuinka teet arjastasi mielekästä, opit tarttumaan toimeen viivyttelämättä ja kohtaat pelkosi haasteena, pettymyksesi oppimiskokemuksena. Vikiseminen on aivan turhaa. Kirjan avulla voit varustautua matkallesi ja kirkastaa ajatustasi sinulle suotuisasta suunnasta. Etene pienin askelein. Kirja tukee hyvin suosittua Erik Bertrand Larssenin kirjaa ”Vahva”.

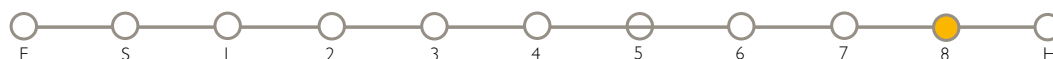
Yhden yön menestystä ei ole olemassakaan. Mielekäs arki etenee pienin askelin kohti isoa unelmaa. Työ on merkityksellistä silloin kun työ tarjoaa neljä peruskokemusta: Autonomian tunne, kyvykkyyden tunne, yhteenkuuluvuuden tunne ja hyväntekemisen tunne. Kun löydät itsellesi työn, jota kohtaan tunnet intohimoa, sinun kannattaa selvittää itsellesi, missä olet hyvä. Vain tekeminen vie eteenpäin.

Suuri visiointi ei kannata, vaan systemaattinen puurtaminen tuottaa tuloksia: asiat päiväkirjaan ja päivätasolla ylös. Näin asiat etenevät. Kirjassa on esimerkkinä tästä Villen lukuohjelma. Tavoitteena on lukemisen lisääminen (iso tavoite), joka jakaantuu 52 kirjaksi vuodessa (konkreettinen tavoite) ja joka jakaantuu puolestaan kuukausitasolle (neljä kirjaa kuukaudessa) ja viikototasolle (kirja viikossa). Itselläni tänä vuonna 2018 on tavoitteena 100 kirjaa.

Kirjassa on lopuksi Darius Forouxin (<https://dariusforoux.com/blog>) elämän 21 tärkeintä kysymystä. Ensin yleiset kysymykset: 1. Oletko onnellinen? 2. Oletko kiitollinen? 3. Pidätkö työstäsi? 4. Tunnetko olosi hyväksi? 5. Opitko jatkuvasti uutta? Uraan liittyviä kysymyksiä: 6. Mitä uusia asioita opit työssäsi? 7. Mihin suuntaan urasi etenee? 8. Kuinka merkityksellistä työtä teet? 9. Mitä uusia asioita voisit tehdä? 10. Miten voisit tulla paremmaksi siinä, mitä nyt teet?

Yrittäjyyteen liittyviä kysymyksiä: 11. Mikä on asiakkaiden isoin ongelma? 12. Mikä olisi paras ratkaisu asiakkaiden ongelmaan? 13. Miten voisit olla enemmän hyödyksi asiakkaalle laskuttamatta enemmän? 14. Mistä löydät potentiaalisen asiakkaan? 15. Miten pienennät kuluja? Tuottavuuden kysymyksiä: 16. Mikä on tärkein prioriteettisi juuri nyt? 17. Mistä asioista pitäisi luopua? 18. Minkä asioiden kanssa vitkastelet? 19. Mitä kysymyksiä et kysy itseltäsi? Ja lopuksi: 20. Miten voisit auttaa yhtä – tai useampaa – ihmistä tänään?

Kirja on oikeastaan aika hauska Villen ja Jukan oma ”iloittelukertomus”. Omassa genressään paras suomalainen pitkältä aikaa. Jari Sarasvuon ”Sisäinen sankari” toimii esikuvana. Kirjassa vilahtelee monta tiimiakatemiaalaisille tuttua kirjaa ja henkilöä. 25 kolahdusta.



KOSKI, JUSSI T.
Arkiähky –
Taudinkuvaa ja
ajankuvaa

Kirjapaja 2008
978-951-607-720-1

★★ 2

Miksi aikamme kuluu epäolennaiseen? Miten monimutkaistuva arki yksinkertaistaa ihmisen? Kuinka työ ja kilpailu kuluttavat meitä? Kuinka elämä voi olla samanaikaisesti aivan täynnä ja täysin tyhjä? Kirjassa tekijä (on ollut Tulimyrskyssä) kertoo mehevästi omista arjen kokemuksistaan. Jos saisit elämäsi yllättäen yhdeksän vuotta lisää aikaa, mitä tekisit? Suomalaiset katsovat päivittäin tutkimusten mukaan keskimäärin 3 tuntia televisiota. Elämänsä kaarelle tasaisesti jaettuna tämä merkitsee sitä, että 75 vuoden mittaisesta elämästä yli yhdeksän vuotta kuluu television katsomiseen. Lukeminen kuitenkin laajentaa minäämme ja kehittää ajatteluamme tavalla, johon televisio ei pysty.

Tämän lukeminen saa aikaan rakentamalla muistiamme, jättämällä pysyviä jälkiä. Miksi kannattaa lukea? Koska silloin muistiisi jää pysyvästi upeita näkymiä. Aivojen sähkötoimintaa mittaavissa EEG-tutkimuksissa on havaittu, että television katsomiseen liittyy vähemmän aivojen aktivoitumista kuin lukemiseen. Televisio heikentää ajattelumme laatua pätkimällä ajatuksiamme ja hajottamalla huomiotamme uudestaan ja uudestaan. Televisio on ajantapon väline oppimisen lamauttajana. Mitä ohuemmaksi ymmärryksemme muuttuu, sitä painotetummin hoemme elävämme tiedon aikakaudella. Huoimimmillaan käsitämme yhä vähemmän ja vähemmän sitä, mitä ympärillämme tapahtuu. Peter Drucker sanoi ennen kuolemaansa 95-vuotiaana: ”Ennen organisaation huipulla oli vapaa-aikaa. Nyt huipulla työskennellään kaleerijorjien tavoin. Olemme siirtäneet vapaa-ajan organisaatiopyramidin kärjestä sen kantaan.” Looginen johtopäätös? Ei etäisyyttä, ei aitoja visioita, ei aidosti uusia avauksia. Näin rajoittunut on ihminen, valitettavasti. Pysähtyminen on uuden vauhdin edellytys. Ajatteleminen on seikkailu – leikki. Ajatteleva ihminen on leikki-ikäinen elämänsä loppuun saakka. Ilman ajattelijoita ei voi ajatella. Tietoyhteiskunnan kansalaisen tulee oppia nykyistä paremmin erottamaan oman toiminnan kannalta olennainen informaatio epäolennaisesta, olipa tämä epäolennainen kuinka kiinnostavaa tahansa. Samalla on tärkeää kehittää kykyä keskittyä yhteen tehtävään kerrallaan ja kykyä valita vain tehtävän kannalta relevantti informaatio. 43 kolahdusta. Y1.

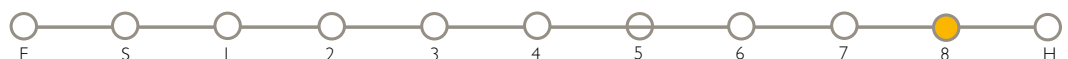
DE MELLO,
ANTHONY
Katseleminen

Johny Kniga 2010
978-951-0-37155-8

★★★ 3

Kirjoittajan kirja ”Havahtuminen” on ollut ilmestymisestään lähtien yksi Tiimiakatemian kestoosioista. Tämä kirja, joka on ilmestynyt 23 vuotta kirjoittajan kuoleman jälkeen, menee vielä hieman syvemmälle ja julkaistaan hänen hengellisen yhteisönsä, Bombayn jesuiittaprovinssin, luvalla. Katseleminen perustuu de Mellon opetuspuheisiin retriittiohjaajien koulutuksessa. Baski Ignatius Loyolan perustama jesuiittaveljeskunnan tehtävä on puolustaa kirkkoa pedagogiikan, nuorison kasvattamisen ja sielunhoidon keinoin. Useimmat jesuiitat työskentelevät tutkijoina yliopistoissa tai opettajina alakoulusta akatemiaoihin. Anthony de Mello kuoli yhtäkkiä seisovilta jaloiltaan 55-vuotiaana vuonna 1987.

Sitten otan tähän 123 kolahduksestani muutamia ajatuksia. Luettuani tämän kirjan ymmärrän entistä paremmin, että jokainen meistä kasvaa hen-



- kisyyteen pikkuhiljaa. Pienestä pitäen olen ollut kiinnostunut kuolemasta. Se on mysteeri. Kuolemmeko todella vai siirrymmekö toiseen olomuotoon? Joka tapauksessa elämä ja kuolema kulkevat yhdessä. ”Rakastavaiset tuntevat rakastaessaan hyvin syvästi. He samastuvat toisiinsa ja kadottavat itsensä toisiinsa. On mahdotonta kadottaa itsensä kokonaan toiseen, ellei samastuminen ole hyvin kokonaisvaltaista. Se muistuttaa tilannetta, jossa olemme syvästi onnellisia ja kaikki meidän murheemme haihtuvat taivaan tuuliin. Se ei ole mahdollista pelkän myötätunnon avulla; meidän on todella rakastettava.” Rakkaus on jakamista ja antamista. Lopuksi mitkä ovat kolme mieluisinta palvelutehtävääsi tai kilvoittelutehtävääsi? 123 kolahdusta. Y1+TV.

NIEMI, MELINA

*Menestyksen
portaat*

Tammi 2017

978-951-31-9612-7

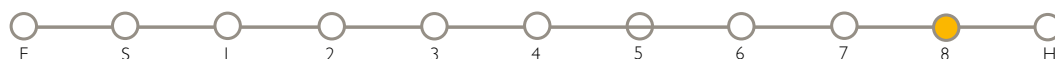


Kirja auttaa saavuttamaan tavoitteet ja opettaa sietämään vastoinkäymisiä. Kirja myös innostaa itsetutkiskeluun ja antaa vinkkejä hetkessä elämiseen ja parempaan läsnäoloon. Voitokkaat Pikkuleijonat voittivat maailmanmestaruuden näillä opeilla. Elämä on asenne- ja valintakysymys luvussa käsitellään mm. uskomusjärjestelmää. Se koostuu elämäkokemuksesta sekä omalle persoonalle sopivista tavoista ajatella. Uskomusjärjestelmäsi kautta teet oletuksia, jotka voivat olla virheellisiä ja karkeita. Myös oma arvomaailma ja omat motivaattorit vaikuttavat siihen. Jokaisella on omat uskomusjärjestelmänsä emmekä näe asioita samalla tavalla. Juuri siksi onkin mielenkiintoista katsoa asioita eri näkökulmista.

Erilaiset persoonat toimivat eri tavoilla. Valmennus alkaa aina sitä, että tunnistat itsesi suhteessa muihin. Vasta sen jälkeen voit alkaa kehittää itseäsi. Jos et tunne itseäsi tai oikein tiedä, millainen olet, et voi kehittyä. Lisäksi on tärkeää opetella havainnoimaan myös omastasi poikkeavia persoonallisuuksia ja sitä, miten sinä tarkkailet maailmaa ja miten toisenlaiset ihmiset sitä tarkkailevat. Kirjoittaja käyttää työssään Insights Discovery -profilointimenetelmää, jossa käytetään värejä kuvaamaan eri luonteenpiirteitä ja persoonallisuustyyppjä.

Paras tapa kommunikoida punaisen kanssa: ole nopea, ole suora ja sitten häivy. Keltaisen kanssa: ole innostava, puhu elävästi, älä ole tylsä ja varaudu halaamaan, vaikka et olisi sellaiseen tottunut. Vihreän kanssa: Hidasta tahtia ja ole aidosti läsnä. Kysy kuulumisia ja näytä, että aidosti haluat myös kuulla, mitä vihreä vastaa. Älä keskeytä tai yritä arvata lausetta loppuun. Vihreä pohtii ensin ja puhuu vasta sitten. Lähesty häntä lämpimästi. Sinisen kanssa: Sama juttu kuin vihreän kanssa, eli hidasta tahtia. Älä tunge liian lähelle sinistä äläkä ainakaan mene heti halaamaan. Ole täsmällinen ja tarkka. Kerro faktoja äläkä pimitä tietoja tai rönsyile tarinankerronnassa.

Värien ominaisuuksien näkeminen on vahvuus, jota pitäisi harjoitella. Kun ymmärtää toisen persoonaa, toinen ei ärsytä niin paljon. Kommunikaatiokonfliktit voivat lähteä tosi pienistä jutuista. Toinen yrittää puhua ja toinen ei edes halua ymmärtää kuulemaansa. Useinhan tässä on kysymys näkökulmaeroista, siitä, että ihmiset näkevät ja kokevat maailmaa kukin tavallaan.



- Vastaväreillä saattaa olla joskus vaikeuksia toistensa kohtaamisessa. Se johtuu siitä, että heidän preferenssinsä ovat erilaisia. Sininen on ajatteleva introvertti, keltainen tunteellinen ekstrovertti. Punainen on ajatteleva ekstrovertti, vihreä tunteellinen introvertti. Tee itsellesi menestyksen portaat. Et ole koskaan valmis, olet aina matkalla. 20 kolahdusta. Y1.

RANTANEN, JARKKO

*Tunteella
– Voimaa
tekemiseen*

Talentum 2011
978-952-14-1546-3

★★★ 3

Kirjassa tarkastellaan yksittäisten tunteiden vaikutuksia toimintaamme. Miten jokin tunne syntyy ja herää ja miten se vaikuttaa tekemiseemme määrään, suuntaan ja laatuun? Kirja opastaa tunnistamaan eri tunteita ja niiden vaikutusta käyttäytymiseemme. Kirjoittajan mukaan tunteiden voimat ovat selvästi silmiemme edessä, mutta emme saa niistä kunnon otetta. Puhumme tunteista epämääräisesti ja ristiriitaisesti, tietämättä usein itsekään mitä tarkoitamme. Syntyy väärinkäsityksiä, vaikka päämäärämme olisivat samat.

Tunteilla ja niiden ilmaisulla on merkitystä organisaation kaikilla tasoilla, mutta erityisen suuri merkitys niillä on johtoportaassa. Johdon toiminta värittää koko organisaation tunneilmastoa ja selittää kirjoittajan mukaan arviolta 50–70 prosenttia siitä, miten henkilöstö arvioi organisaation ilmapiiriä. Tein itse aikoinani yli sata ilmapiirikartoitusta 50–60 eri kokoisessa yrityksessä ja teetin faktori- ja erotteluanalyysin yli 10 000 ihmisen mielipiteistä ja tässä aineistossa yrityksen johtamisilmapiiri selitti 60 prosenttia koko organisaation ilmapiiristä. Tämä prosenttiluku oli aina mielessäni tutkiessani Tiimiakatemian ilmapiiriä peilaten sitä omaan johtajuuteeni.

Kirjoittaja tutkii myös tunteiden vaikutuksia suorituskyykyyn. Kirjassa suorituskyyky määritellään väljästi: ”Tarkoiton suorituskyykyllä kykyä asettaa itsellensä sopivia tavoitteita ja kykyä saavuttaa ne.” Näin määriteltynä suorituskyyky tarkoittaa ensin itsensä tuntemista ja vasta sen jälkeen tulevat tavoitteiden ja tehtävien asettamat vaatimukset, kuten riittävä pitkäjänteisyys, sopiva tarkkuus, paineensieto, hahmottamiskyky ja niin edelleen. Riittävä halu kokea tietynlaisia tunteita lisää voimakkaasti motivaatiota, ja motivaatio on suorituskyykyyn kannalta aivan keskeinen. Motivaatio ratkaisee, kuinka intensiivisesti keskityt johonkin asiaan ja kuinka kauan jaksat keskittymistä ylläpitää.

Tunteet vaikuttavat päätöksiin niin, että ne lisäävät tai vähentävät uskoasi omiin tietoihisi. Positiivisiin tunteisiin liittyy usein vankempi usko omien tietojen oikeellisuudesta. Tunteet vaikuttavat päätöksiisi myös sitä kautta, minkälaisia tunteita odotamme päätöksistäsi seuraavan. Emme mielellämme tee päätöksiä, joista aavistamme seuraavan epämiellyttäviä tunteita ja päinvastoin. Kirjoittaja kehottaa tekemään lopullisen päätöksen vasta sitten kun olet kuunnellut tarpeeksi tunteitasi ja sinulla on riittävästi faktoja.

Tunteet tekevät elämästämme elämisen arvoista. Tunteiden kautta syntyy myös voima tekemiseen. Tunteiden käsittelyn oppiminen on elämän mittainen tehtävä. Tunteet yhdistävät meitä. Tunteiden voimalla voimme astua ulos itsekeskeisestä maailmastamme ja arvostaa elämän jokaista hetkeä. Tunteet

- eivät häiritse suoriutumista vaan päinvastoin. Työpaikoilla ja erilaisissa neuvotteluissa on usein ehkä ankea tunnelma, kun ei uskalleta ilmaista tunteita. Mielestäni pikemminkin sellaiset kokoukset, joissa on paljon tunteita pelissä, ovat mielenkiintoisia ja niissä tapahtuu paljon sekä paikan päällä että myös jälkepäin. Tiimiakatemioiden® päivittäiset treenit ja istunnot ovat tunnetta täynnä. Niitä kaipaen usein eniten. 86 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

RAUHALA, ILONA

*Uskalla!
Nainen
työelämässä*

Otava 2011
978-951-1-24731-9

★★ I

Kirjassa esitetään uusia kiinnostavia näkökulmia naisen työuraan. Kirjoittaja on itse kamppailut työelämässä pärjäämisen, työn ja perheen yhdistämisen ja naisena olemisen kysymysten kanssa. Kirjoittaja kehottaa rakentamaan urapolun vahvalle perustalle. Kukaan ei pärjää pelkällä lahjakkuudella. Mestariksi kehityt sitoutumalla harjoittelemaan. Saadessamme kasvaa ja kehittyä voimme hyvin. Se on seurausta päivittäisestä harjoittelusta, jatkuvasta sitoutumisesta johonkin asiaan. Meille kaikille on myös tärkeää voida tuntea kuuluvamme johonkin yhteisöön tai ryhmään.

Tämän päivän töissä pärjäämisessä on kysymys osaamisesta ja oppimisesta. Parhaiten oppii, kun kuuntelee toisten tarinoita siitä, miten he ovat selvinneet vaikeista tilanteista ja millaisia ratkaisuja he ovat keksineet kehittääkseen omaa osaamistaan, vahvistaakseen asemaansa työelämässä. Oppimistasi voit kirjoittajan mielestä ohjata tunnistamalla, mikä on keskeisin oppimishaasteesi ja -tavoitteesi nyt. Kun konkretisoit ammatilliset haaveesi täsmälliseksi ammatilliseksi tavoitteeksi, voit pyrkiä seuraamaan mahdollisimman läheltä kyseistä ammattikuntaa tai jonkin tietyn ammattilaisen toimintaa.

Kirjoittaja uskoo, että juuri ristiriidat, selkkaukset ja turhautuminen vievät meitä yksilöinä ja kansakuntana eteenpäin. Ristiriidat pakottavat ratkaisemaan ja kehittämään uusia näkökulmia. Ristiriidaton tila ei ole luova, vaan se on pysähtynyt. Kunkin on tehtävä omat virheensä. Tutkimusten mukaan kyky tuntea kiitollisuutta lisää onnellisuutta. Elämän merkityksen kokemisella on tässä korkein painoarvo. Merkityksen kokeminen tarkoittaa sitä, että yksilö tuntee omalla elämällään olevan merkitystä, hän ymmärtää oman työnsä merkityksen osana laajempaa kokonaisuutta ja kokee, että hänellä on tärkeitä ja merkityksellisiä ihmissuhteita. ”Naisen energia on ravintoa miehelle, ja korkealle tähtäävä mies tietää vaistomaisesti, että hän tarvitsee elämässään tätä naisen, feminiinisen energian ravintoa.” 31 kolahdusta. Y1.

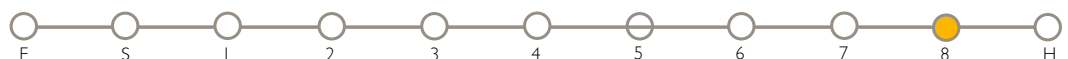
VENKULA, JAANA

Tekemisen taito

Minerva pokkarit 2008
978-952-492-180-0

★★ I

Kirja johdattelee meitä tekemisen filosofiaan. Siitä on hyötyä itsensä ja työyhteisön kehittäjille, opettajille, valmentajille, kasvattajille ja kaikille auttavaa työtä tekeville. Ihminen voi todella tietää vain sen, minkä on itse tehnyt, ajateltiin antiikin Kreikassa. Jokaisella teollaan ihminen vahvistaa itsessään jotain taitoaan. Työstä voi ottaa muunkin ”ilon irti” opettelemalla havaitsemaan, millaisia syvällisiä taitoja kukin voi kehittää sitä tehdessään. Nykyihmisen suurin masentuneisuuden syy on siinä, että liian monet eivät pääse



- toimimaan oikein ja tekemään töitään niin hyvin kuin tahtoisivat. Omien taitojen ja valmiuksien nykytila opitaan tuntemaan vain tekemisen kautta.

Jos ymmärrettäisiin se, että myös tekeminen tuo tietoa, tulisi esimerkiksi lasten kasvatukseen lisätä aineksia, joissa tehdään käytännön asioita ensin, ja niiden pohjalta muotoillaan päätelmiä, tietoa, myöhemmin. Tämä olisi sitä tärkeämpää, mitä laajemmalle ihmisen arkielämä automatisoituu. Taito- ja taideaineita sekä liikuntaa on kouluissa kuitenkin vähän. Teon toistoista alkaa vähitellen syntyä taito ja taitojen toistoista alkaa muodostua valmius. Taitojen ja valmiuksien toistoista syntyvät tavat.

Tapoja vahvistaa kokemus, joka sisältää kyvykkyyden. Nykyinen työelämä on täynnä ”uudistuksia”, joissa on kyllä päätetty, mitä pitäisi muuttaa, mutta ei ole selvitetty, kuinka käytännön tekoja tulisi sitten tehdä. Siksi meillä on Tiimiakatemia, joka ”toimii käytännössä, mutta entä teoriassa”. 30 kolahdusta. Y1.

VILLANEN, JAANA &
HUHTALA, MARJO

Impossible
– kehittäjän
asenne

Prorigin/Mandare 2017
978-952-68668-0-2

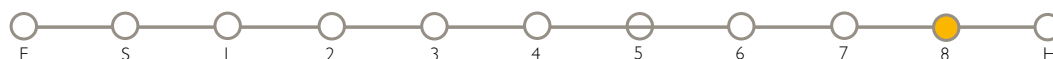
★ 2

Kirja on kirjoitettu kaikille, jotka uskovat, että mahdoton voi olla mahdollista, ja jotka haluavat omalla toimialallaan rakentaa maailmasta paremman paikan. Kehittäjällä on sisäinen palo ja halu tuottaa jatkuvasti uutta: ajatuksia, ideoita, parannuksia ja uudistuksia. Kehittäjä voi hakea ratkaisuja monenlaisiin erilaisiin asioihin: oman elämänsä ongelmaan tai sen laadun parantamiseen; työn, asiakkaan, prosessien, ansaintamallien tai liiketoiminnan kehittämiseen.

Työelämässä tarvitaan ihmisiä, jotka innostuvat kehityksestä, oppimisesta ja yritteliäisyydestä koko elämänsä ajan. Työelämässä tarvitaan johtajia, jotka pystyvät edistämään kehittämisen mahdollisuuksia ja edesauttamaan ihmisissä piilevän potentiaalın vapautumista. Kehittäjän asenteen kaava on: Rohkeus x Intohimo x Seikkailu x Flow x Menestys x Oppiminen x Dialogi. Tämä kaava käydään kirjassa läpi luvuittain runsaitten haastattelujen tukemana.

Pelon kohtaaminen ja päätösten tekeminen helpottuvat, jos pidät mielesäsi, mihin suuntaan haluat mennä ja miten toimintaasi kehittää. Luovuuden ydin on kokeilemisessa. Kehittäjä pohtii mm. seuraavia seikkoja: 1) Miten asiat voisi tehdä helpommin? 2) Miten monimutkaisia asioita voisi yksinkertaistaa? 3) Mihin kaikkeen kehitettävä asia kokonaisuuden kannalta vaikuttaa? Intohimoinen suhde asiaan tai työhön on voimakas moottori, joka vie eteenpäin. Siis vahva missio ja innostava visio.

Pystyäkseen keksimään uusia, luovia ajatuksia ja synnyttämään mullistavia innovaatioita kehittäjän tulee laajentaa ajatteluaan totuttujen käytäntöjen, tavallisuuden ulkopuolelle. On opeteltava näkemään asiat uusin silmin, erilaisesta perspektiivistä – sellaisesta, jota kukaan ei ole osannut niitä vielä katsoa, sillä parhaat innovaatiot syntyvät luovuudesta. Lisäksi on oltava kurinalainen. Kurinalaisuus parantaa luovuutta ja kannattavuutta. Menestyviä ihmisiä yhdistää kova työ ja sinnikkyys. ”Et voi muuttaa nykyisyyttä taistelemalla sitä vastaan. Jos haluat muutosta, rakenna uusi malli, joka tekee nykyisen tarpeettomaksi.” (Buckminster Fuller). 24 kolahdusta. Y1+Y3.



AGASSI, ANDRE

Agassi

Otava 2013

978-951-1-25588-8

★★★★ 3

Agassin elämäntarina on mukaansatempaava kirja aikamme menestyneimpiin kuuluvasta tenniksenpelaajasta. Se on yksi nykypäivän parhaista urheilijaelämäntarinoista ja ylittää samaan kuin Zlatanin elämäntarintaan. Kolmentoista ikäisenä hän joutuu perheestään eroon floridalaiseen tenniskouluun, joka on kuin vankileiri. Yksinäisenä ja pelokkaana koulupudokkaana Agassi alkaa kapinoida tavoilla, jotka tekevät hänestä pian 1980-luvun tennisikonin. Ammattilaisura alkaa 16-vuotiaana, mutta huolimatta karheasta lahjakkuudesta hän joutuu kamppailemaan jatkuvasti. Agassi yllättää itsensä ja maailman voittamalla Wimbledonissa vuonna 1992. Hänestä tulee yhdessä yössä fanien suosikki ja tiedotusvälineiden maalitaulu.

Valokuvantarkat muistot sähköistä otteluista, kuuluisuuden tuomasta julkisuuspelistä, terävästi piirretyt kuvat kilpailijoista, suhde Barbra Streisandin, lyhyt avioliitto Brooke Shieldsin kanssa, masennus, huumeet, jäytävä sisäinen epävarmuus ja vihdoinkin tasapainon löytyminen sekä rakkaus Steffi Grafiin piirtyvät kirjasta harvinaisen koskettavasti. Agassin rehellinen elämäntarina puhuttelee niitäkin, jotka eivät tiedä mitään tenniksestä. Kirjaa lukee kuin jännityskertomusta konsanaan. Mitä tapahtuukaan seuraavaksi? ”Kukaan ei koskaan kysynyt minulta, halusinko pelata tennistä, puhumattaakaan siitä, tulisiko siitä elämänurani. Itse asiassa äitini ajatteli minusta pappia. Mutta hän ei kertonut minulle, että isäni päätti jo paljon ennen syntymääni, että minusta tulisi ammattimainen tenniksenpelaaja.” 30 kolahdusta. Y1.

AHOLA, ANGELA

Taito tehdä
hyvä vaikutus
– opas itsetun-
temukseen

Minerva 2019

978-952-312-878-1

★ 2

UUSI!

Mitä ihmiset ajattelevat tavatessaan toisensa ensimmäisen kerran? Ensimmäinen vaikutelma syntyy sekunneissa. Hyvän vaikutuksen tekeminen on taito, jonka voi oppia. Kun tapaat uuden ihmisen pohdit tuletko toimeen hänen kanssaan vai olisiko parempi pitää etäisyyttä. Samalla tavalla myös muut arvioivat sinua: asiakkaat työhönottajat, työnantajat, kilpailijat ja hän, jonka olet juuri tavannut treffeillä. Kyky läsnäoloon tekee meistä myös halutumpia kumppaneita, ja samaan aikaan se parantaa meidän omaa terveydentilaamme ja psyykkistä vointiamme. Läsnäolon taito on tärkeä tekijä kaikkien suhteiden rakentamisessa riippumatta siitä, onko kyse parisuhteesta, työkaverisuhteesta tai jostakin muusta.

Neuvotteluissa on tärkeää kehonkielen lukeminen. Ensinnäkin on oltava tarkkaavainen. Toiseksi on tunnistettava henkilön lähtötaso. Miten henkilö tavallisesti reagoi? Kuinka eläväinen hän on? Saatko häneen katsekontaktin? Hymyileekö hän paljon? Elehtiikö hän runsaasti? Mikä asento on hänelle tyypillinen? Jos et heti alkuun havainnoi henkilölle tyypillistä käytöstä, saatat helposti ajautua väärin päätelmiin. Kolmanneksi tulkitse eleitä oikeassa ympäristössä, ei yksittäisinä ilmiöinä. Yksi tavallisimmista virheistä on ylitulkita irrallisia eleitä. Neljänneksi mieti asiayhteyttä. Kaikki riippuu asiayhteydestä.

Logo, tuotteet, musiikki, tuoksut, sisustus, katsekontakti, kättely, hymy ja eleet. Kaikilla näillä on merkitystä, joskin jotkut ovat tärkeämpiä ja rat-

▶▶

- kaisevampia kuin toiset. Se hetki, jolloin voimme tuottaa ensivaikutelman, on kaikkein tärkein. Silloin muut päättävät, kuinka he näkevät meidät ja yrityksemme.

Kun tapaamme ihmisen, esitämme hänelle kiinnostavia kysymyksiä, kuuntelemme hänen vastauksiaan, huomioimme hänet ja viljelemme rehellisiä kohteliaisuuksia, saamme hänet tuntemaan itsensä merkitykselliseksi. Yksi ihmisen voimakkaimmista tarpeista on tuntea itsensä tärkeäksi, tulla huomioiduksi ja arvostetuksi. 30 kolahdusta. Y1+Y3.

CANFIELD, JACK
The Success Principles

Collins 2007
978-0-06-059489-3
(engl.)

★★★ 3

Tekijä on yksi Amerikan monista Sarasvuon tapaisista innostuspuhujista ja kirja on tietenkin bestseller. Kirjoittaja on tutkinut menestyksen periaatteita yli 30 vuotta ja soveltanut niitä omaan elämäänsä. Hän esittää, että kaikki tänään kokemasi on tulosta sinun omista aikaisemmista valinnoistasi. Voit hallita vain kolme asiaa elämässäsi – ajatuksiasi, näkemiäsi kuvia ja tekemiäsi tekoja. Et voi parantaa elämääsi, suhteitasi tai suoritustasi ilman palautetta.

Ensin sinun täytyy löytää tarkoitus, jolla tekijä tarkoittaa, että teet sitä mitä rakastat, missä olet hyvä ja saat aikaan asioita, jotka ovat sinulle tärkeitä. Näihin asioihin keskität sitten kaiken toimintasi. Harjoituksena oman elämäni tarkoituksesta sain muodostettua virkkeen: ”Tarkoitukseni on energisoida ihmisiä tarinoilla ottamaan vastuun omasta elämästään ja kirjoittamaan itselleen pääroolin oman elämänsä näytelmään. Rakastan lukemista ja jaan mielelläni lukemiäni kirjojen tietojani muiden kanssa valmennustyössäni.”

Tekijän tutkimusten mukaan huippusuorittajilla on suurimmat unelmat. He uskovat ja toimivat ikään kuin epäonnistuminen ei olisi mahdollista. Mitään ei tietenkään tapahdu ennen kuin toimit. Ihmiset eivät yksinkertaisesti ymmärrä miten paljon huippusuoritus vaatii. Usein itse toistan ainakin viisi kertaa: harjoittele, harjoittele, harjoittele, harjoittele ja harjoittele. Et anna ikinä periksi vaan pyrit kohti päämäärääsi.

Asioiden loppuun vienti on tärkeää. Esimerkiksi valmiilla kirjalla on enemmän vaikutusta kuin 13:lla, joita olet kirjoittamassa. Samoin voit aloittaa 15 projektia, jotka päättyvät puolittain tai aloitatkin vain kolme ja viet ne loppuun. Menestys seuraa, kun teet sitä mitä haluatkin tehdä. Kun ilmaiset intohimosi ja innostuksesi, sinusta tulee magneetti niille, jotka viehättyvät korkeasta energiastasostasi. He tekevät työtä kanssasi ja tukevat unelmiasi ja päämääriäsi. Tuloksena on, että saat tehtyä enemmän ja lyhyemmässä ajassa. Se mitä sanot muista, merkitsee hyvin paljon. Kaikki maailman viisaat ovat aikojen alusta lähtien varoittaneet meitä arvostelemasta muita ja levittämästä juoruja. Arvosta aina jotakin kaikista ihmisistä, joiden kanssa toimit. 38 kolahdusta. Y1+Y2+J2.

EINHORN, STEFAN
Aidosti viisas

Otava 2010
978-951-1-24081-5

★★★ 2

Kirja kertoo, mitä viisaus on ja miksi se on tärkeää. Pidän kirjoittajan tyylistä ja sujuvasta tekstistä. Tekijä näyttää, millä tavoin viisaus toimii elävässä elämässä. Ennen kaikkea hän antaa selkeitä ohjeita, miten meistä kaikista voi tulla vähän viisaampia. Tekijän mukaan viisaat ihmiset mielletään kokeneiksi, älykkäiksi ja oppineiksi. Luonteenpiirteistä tärkeinä pidetään suvaitsevaisuutta ja kykyä olla tuomitsematta muita. Viisaan on opittava jatkuvasti. Viisaat ihmiset myös ymmärtävät, että olemassaolo on epävarmaa ja tieto rajallista, mikä voitaisiin tiivistää nöyryydeksi.

Ihmisillä on suuri tarve tunnistaa viisaus, kun se esiintyy ihmisen hahmossa, mistä syystä ”viisas ihminen” on lähes arkkityyppinen ilmentys, jollaisia on esiintynyt kertomuksissa ammoisista ajoista asti. Viisaus on myönteisesti latautunut sana. Viisautta pidetään tavoittelemisen arvoisena olotilana. Jos tulee luonnehditaksi viisaaksi, on selvästikin saanut muilta osakseen suuren kohteliaisuuden.

Tekijä valottaa myös tiimityön ideaa. Tiimillä, jolla on selkeä tavoite ja jonka jäsenet eivät korosta omaa arvoaan, ottavat vastaan neuvoja ja oppivat toisiltaan, kommunikoivat hyvin keskenään, ovat sosiaalisesti taitavia, kannustavat luovuuteen, tallettavat toistensa tiedot ja aikaisemmat kokemukset, osaavat valaista ongelmia monesta näkökulmasta ja ovat halukkaita toimimaan – sellaisella tiimillä on hyvät edellytykset kehittyä sekä tehokkaaksi että viisaaksi. Tiimit, joissa ei menetellä näin, päätyvät sitä vastoin toimimaan tasolla, joka on kaukana optimaalisesta ja toisinaan todella tyhmä.

Ihmisen kehitys kohti viisautta edellyttää, ettemme ajattele jatkuvasti samalla tavalla – ettemme juutu vanhoille urille. Tämä on yksi matkan suurista haasteista. Suurimpia ongelmiamme nimittäin kirjoittajan mukaan on, että ajatuksemme kulkevat usein samoja ratoja kerrasta toiseen, päivästä toiseen, vuodesta toiseen.

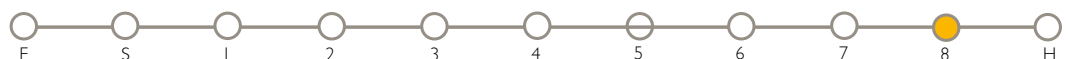
Rohkeus tarkoittaa eri asioita eri ihmisille. Se, mikä on yhdelle ihmiselle rohkeaa toimintaa, voi toiselle olla arkipäivää. Jos haluamme viisastua, meidän täytyy joskus ottaa vastaan haasteita, sellaisistakin, joita olemme aikaisemmin saattaneet vältellä pelon takia. Päättämällä tarttua tietoisesti ja rohkeasti haasteisiin me luomme uusia mahdollisuuksia uudistaa ajatteluamme. ”Viisain on se, joka tietää mitä ei tiedä.” 48 kolahdusta. Y1+Y2.

EINHORN, STEFAN
Ihmisen tehtävä

Otava 2008
978-951-1-22329-0

★★ 2

Tieteen parissa työskentelevä keski-ikäinen mies saa yllättäen tietää isänsä sairastuneen syöpään. Leikkaaminen ei hyödytä, eikä isällä ole enää paljon aikaa jäljellä. Vuotta aiemmin myös miehen pienellä lapsella on diagnosoitu vakava sairaus. Perhettä koettelevan kriisin keskellä miehen ja sairastavan isän välillä alkaa vuoropuhelu, jonka tarkoitus on siirtää juutalaista vuosisataista suullista perinnettä eteenpäin. Itse olen nyt tätä kirjoittaessa hieman samassa tilanteessa. Isäni ja äitini ovat hyvin huonossa kunnossa. Vanhempien puutteiden antaminen anteeksi tuntuu vaikealta. Anteeksi antaminen voi kuitenkin vaikuttaa merkittävästi siihen, miten onnistumme elämässä.



►► Jokaisella ihmisellä on oma yksilöllinen tehtävänsä. Meidän on löydettävä se yhä uudestaan koko elämän ajan. Joissakin elämänvaiheissa voimme saada kutsumuksen, jonka löytäminen on jo sinänsä tehtävä. On löydettävä omat kykynsä ja sen jälkeen jokaisen ihmisen tehtävä on käyttää niitä mielekkäällä tavalla. Tehtävä on siis elinikäinen. Jos uskallamme ottaa askeleen, tie on avoinna edessämme, ja vaikka polku on kaita, voimme oppia kulkemaan sitä. Jokaisen ihmisen elämällä on vaikutusta muihin, mikä tarkoittaa, että ihmisen tekemiset vaikuttavat koko maailmaan, aina poliitikoista, yritysjohtajista ja toimittajista pikkulapsiin ja kuolemaa lähestyviin vanhuksiin saakka. Jokaisella on tehtävä, ja se on suoritettu loppuun sitten, kun elämämme päättyy. Hyvä kirja. 40 kolahdusta. Y1.

GRANT, ADAM

*Anna ja ota
– Miksi voit
menestyä
parhaiten
muita
auttamalla*

Viisas Elämä 2017
978-952-260-629-7

★★ 3

Jos autat muita tietoisesti, maineesi kasvaa nopeasti ja sinulle avautuu valtavasti uusia mahdollisuuksia. Grant nimeää vastavuoroisuuden roolit antajiin, ottajiin ja tasapainoilijoihin. Kaikki voivat menestyä. Antajien menestyksessä on silti jotain erityislaatuista. Kun he menestyvät, menestys leviää laajalle ja monet muutkin hyötyvät. Kirjoittaja luo katsauksia hämmästyttäviin tutkimuksiin ja tarinoihin, jotka osoittavat, kuinka ne, jotka auttavat muita ja pitävät samalla huolen omista eduistaan, korjaavat usein pidemmällä tähtäimellä kirkkaimman potin. Kirjan avulla opit tunnistamaan oman vastavuoroisuuden roolisi ja lisäämään antamisen tuomaa positiivista energiaa ja menestystä arkeesi.

Verkostoihin liittyy kolme valtavaa etua: yksityinen informaatio, monipuoliset taidot ja valta. Kehittämällä vahvan verkoston voi päästä käsiksi korvaamattoman arvokkaaseen tietoon, erityisosaamiseen ja vaikutusvaltaan. Monipuolisista verkostoista nauttivat ihmiset arvostetaan työssään paremmiksi, saavat nopeammin ylennyksiä ja tienaa enemmän kuin muut. Koska verkostot perustuvat kanssakäymiseen ja suhteisiin, niillä on tärkeä näkökulma silloin, kun haluamme ymmärtää vastavuoroisuuden tyylien/roolien vaikutusta menestykseen. Emme menesty, jos luomme suhteita vain saadaksemme itsellemme jotain hyötyä. Verkostoitumisen edut eivät tule tavoittelemalla vaan ne tulevat seurauksena merkityksellisiin ja tärkeisiin aktiviteetteihin ja ihmissuhteisiin panostamisesta.

”Vaikka ihmisillä onkin hyvät tarkoitukset, heillä on taipumusta yliarvioida omat aikaansaannoksensa ja vähätellä toisten panosta”. (LinkedInin perustaja Reid Hoffman). Tätä kutsutaan vastuuharhaksi. Vastuuharhaa esiintyy siis siksi, että tiedämme enemmän omista tekemisistämme kuin muiden ihmisten panostuksesta. Voimme tasapainottaa arviointitaitoamme keskittämällä huomiomme siihen, mitä muut ovat tehneet. Meidän tarvitsee vain tehdä lista kumppanimme panostuksista ennen kuin arvioimme omaa panostamme. Koska antajat haluavat oppia tuntemaan muita ihmisiä, he kysyvät kysymyksiä ja antavat muiden kokea oppimisen iloa. Antamalla estradin muille antajat oppivat muista ja muilta, mikä puolestaan auttaa heitä keksimään, miten voisivat myydä asioita, joita jo valmiiksi arvostamme. ►►

►► ”Kun kohtelemme ihmistä sellaisena kuin hän on, teemme hänestä huonomman kuin hän oikeasti on; kun kohtelemme häntä kuin hän olisi jo se, joka hänestä voi tulla, teemme hänestä sen, joka hänen kuuluu olla (Johann Wolfgang Goethe)”. Luonnollinen lahjakkuus on toki merkityksellistä, mutta kun valinta täytyy tehdä sellaisten hakijoiden joukosta, jotka ylittävät minimivaatimukset, periksiantamat-tomuutta mittaamalla voi selvittää, kuka heistä pääsee lähemmäs oman potentiaalinsa saavuttamista. Tästä syystä antajat keskittyvät pitkäjärteisiin ihmisiin: ajan ja vaivan sijoittaminen heihin tuottaa parhaita tuloksia ja sillä on pitkäaikaisimmat vaikutukset. ”Rakastan sitä hetkeä, kun näen lampun syttyvän ensimmäistä kertaa opiskelijan päässä. Pelkästään oppimisprosessin kukkaan puhkeamisen seuraaminen saa minut innostumaan.”

Tuore tutkimus paljastaa, että neuvojen pyytäminen on yllättävän tehokas vaikuttamisen strategia silloin, kun käytössä ei ole auktoriteettiasemaa. Kun pyydämme ihmisiltä neuvoja, annamme heille arvovaltaa ja näytämme, että arvostamme ja ihailemme heidän näkemyksiään ja asiantuntemustaan. Benjamin Franklinilla oli perustavanlaatuinen sääntö, jolla hän hankki ystäviä: ”Vetoa heidän ylpeyteen ja turhamaisuuteensa kysymällä jatkuvasti heiltä mielipidettä ja neuvoa ja he ihailevat sinua, arvostelukykyäsi ja viisauttasi loputtomasti.”

Antajien työuupumukseen liittyy eräs merkittävä huomio: loppuunpalamisessa ei ole kyse siitä, kuinka paljon antaja antaa, vaan ennemminkin siitä, tietääkö hän kuinka paljon hänen anteliaisuudellaan on merkitystä. Opettajat ovat alttiita antajan työuupumukselle, koska koulutyössä ajallinen kokemus ylipäättään on hyvin erityislaatuinen. Vaikka opettajat ovatkin vuorovaikutuksessa oppilaidensa kanssa päivittäin, heidän vaikutuksensa saattaa näkyä oppilaissa vasta useiden vuosien jälkeen. Joskus kestää vuosia, että oppilas todella ymmärtää opettajan opettamat asiat. Monilla opettajilla ei enää ole siinä vaiheessa yhteyttä oppilaisiinsa. Tunne pysyvän vaikutuksen aikaansaamisesta suojelee stressiltä ja estää uupumuksen. Kun ihmiset saavat tietää, kuinka heidän työnsä vaikuttaa muihin ihmisiin, he saavat siitä energiaa ja haluavat vaikuttaa entistä enemmän.

Runsaat tutkimukset puhuvat sen puolesta, että antamisen luoma onnellisuus voi motivoida ihmistä työskentelemään ahkerammin, lujemmin, fiksummin ja tehokkaammin. Onnellisuus voi saada ihmiset kokemaan suurin vaivannäön ja pitkät työpäivät mielekkäämpinä ja nautinnollisempina. Niinpä menestyksen määritelmä saa antajan mielessä aivan omanlaisensa merkityksen. Siinä missä ottajat näkevät merkityksen saavutettuina etuina, jotka ovat muiden ihmisten etuja suurempina, antajat määrittelevät menestyksen henkilökohtaisiksi saavutuksiksi, joilla on ollut positiivinen vaikutus muihin. Antajille menestyksessä on kyse laajan ihmisjoukon merkityksellisestä ja pysyvästä auttamisesta. ►►

- Lopuksi kirjoittaja Adam Grant antaa 10 vinkkiä vaikuttamiseen: 1) Testaa oma antajuutesi (giveandtake.com) 2) Järjestä vastavuoroisuuden kehä (humaxnetworks.com) 3) Auta muita ihmisiä muovaamaan työnkuviaan – tai muovaa omaasi sisältämään enemmän auttamista (www.jobcrafting.org) 4) Aloita rakkausviestien (kiittäminen) lähettäminen (www.sendlove.us) 5) Tee viiden minuutin palveluksia (ventureblob.com) 6) Käytä heikkoa viestintää puolestapuhumiseen (quietrev.com) 7) Liity antajien yhteisöön (freecycle.com) 8) Tee oma anteliaisuuskokeilu (sashadichter.wordpress.com) 9) Auta projektin rahoituksessa (kickstarter.com) 10) Pyydä apua useammin. 63 kolahdusta. Y1.

HANSEN, MORTEN T.

*Great at Work
– How top
performers
do less, work
better and
achieve more*

Simon & Schuster
2018
978-1-4711-4907-8

★ 2

Miksi toiset ihmiset suoriutuvat paremmin kuin toiset? Kirjoittaja antaa tähän kysymykseen vastauksen. Hän on tutkinut viiden vuoden aikana yli 5000 johtajaa ja työntekijää. Hän tarjoaa tutkimustensa perusteelle seitsemän käytäntöä (tai parhaiden suorittajien salaisuutta) meille jokaiselle parantamaan suoritustamme. Kirjoittajan mielestä hän päivittää samalla meille tiimivalmentajille tutun ”Coveyn ympyrän”. Kyse on fokuksesta. Fokus koostuu kahdesta toiminnasta: valitset muutaman ensisijaisen asian ja sitten omistaudut toteuttamaan ne. Monet ihmiset tekevät näin, mutta toteuttavat kuitenkin vähemmän. Siinä tapahtuu virhe. Sinun on suunniteltava paremmin kaikki se, mitä teet.

Richard Branson on sanonut: ”Koska 80 prosenttia elämästäsi muodostuu työstäsi, sinun pitää aloittaa bisneksesi siitä, mikä on intohimosi. Mutta onko intohimo todella se asia, mitä me etsimme? Siltä se näyttää kirjoittajan tutkimusten mukaan. Menestyjät ovat yhdistäneet intohimon (passion) tarkoituksen (purpose) kanssa. Tässä yhteydessä tarkoitus on määritelty laajasti: Sinulla tarkoitus hallinnassa silloin, kun teet arvokkaita tekoja toisille ihmisille tai yhteisöille, jotka ovat henkilökohtaisesti sinulle merkityksellisiä eivätkä aiheuta kenellekään harmia.

Tarkoitus ja intohimo eivät ole sama asia. Intohimo on sitä ”mitä rakastat,” kun taas tarkoitus on sitä ”mitä sinä annat.” Tarkoitus kysyy, ”Mitä voit antaa maailmalle?” Intohimo kysyy, ”Mitä maailma voi antaa minulle?” Tutkimukset osoittavat, että aktivoit positiiviset tunteesi kuten ilon, jännityksen, ylpeyden, inspiraation ja toivon eli kaiken mikä antaa sinulle enemmän energiaa. Huomaat yksityiskohdat, innostut uusista ideoista ja teet kaiken entistä paremmin. Tiimit ovat tärkeitä. Emme kuitenkaan tarvitse tiimejä kokouksia varten vaan saadaksemme työt tehtyä. Tarvitsemme myös entistä fiksumpia tiimikokouksia, joissa ihmiset ovat dialogissa ja saavat aikaan päätöksiä. 34 kolahdusta. Y1.

HYATT, MICHAEL
*Your Best
 Year Ever –
 A 5-step plan
 for achieving
 your most
 important goals*

BakerBooks 2018

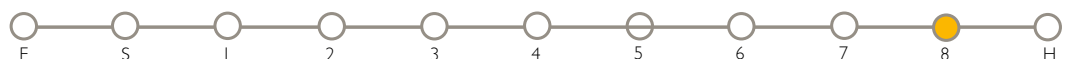
★★ 2

Tämä kirja perustuu vuosikymmenten käytännön kokemuksiin ja tavoitteiden asettamisen tutkimuksiin. Kirjan avulla voit kehittää rohkeuttasi ja sitoutumista päämääräsi toteuttamiseen. Sinulla on apuna viiden askeleen suunnitelma. Ensimmäinen askel on ”Usko mahdollisuuteen”. Uskomukseksi muovaavat todellisuuttasi. Klassikko tästä ajattelusta on tunnetusti mailin juoksun neljän minuutin raja, jota pidettiin mahdottomana. Sitten Roger Bannister mursi vuonna 1954 tuon rajan ja seuraavana vuonna alittajia oli jo tusinan verran. Jotkut uskomukseksi vain iskevät takaisin. Esimerkiksi haasteet on nähtävä mahdollisuuksina ei esteinä. Voit myös päivittää uskomukseksi kuten Muhammad Ali: ”Mahdoton ei ole tosiasia. Se on mielipide.”

Toinen askel on ”*Ole sinut menneisyyden kanssa*”. Kirjan mukaan taaksepäin ajattelu on pakko tehdä (must). Silloin me tunnistamme sen, minkä olemme jo kokeneet. Kokemus on vasta sitten täydellinen, kun me muistamme sen. Taaksepäin ajattelu mahdollistaa oppimisen ja kasvun helpottaen siten suurempaa edistymistä tulevaisuudessa. Harmitus menneisyydessämme voi paljastaa mahdollisuuden, koska emme juutu esteeseen, vaan keksimme uuden kiertotien, joka johtaa parempaan tulevaisuuteen. Kun tutkit aikaisempaa elämääsi, voit ehkä havaita, että olet kiitollinen jo siitä, mitä sinulla on. Silloin olet sinut menneisyytesi kanssa.

Kolmas askel on ”*Suunnittele tulevaisuutesi*”. Sinun on tiedettävä mitä haluat ja miksi se on tärkeää, ja silloin voit laatia toimintasuunnitelman tavoitteesi saavuttamiseen. Ehdottomasti kaikki tavoitteet on tehtävä kirjalliseen muotoon. Uusien tavoitteiden on sovittava elämän tilanteeseesi, arvoihisi ja muihin tavoitteisiisi. Aikaansaannostesi ja tapojesi on toimittava yhdessä. Esimerkiksi saavutustavoite: Lue 50 kirjaa tänä vuonna joulukuun viimeiseen päivään mennessä. Tapatavoite on silloin: Lue 45 minuuttia joka ilta aloittaen heti klo 20.00. Tavoitteiden on myös ulotuttava epämukavuusvyöhykkeelle, jolloin tapahtuu oppimista.

Neljäs askel on ”*Miksi ylipäänsä teet sitä?*” Kaikki riippuu motivaatiostasi. Jos todella haluat tehdä jotakin, sinun on tehtävä sen eteen kovasti töitä. Tekeminen yleensäkin on parempi kuin tekeminen täydellisesti. Oppimismatka loppuu, jos kadotat sen miksi sitä teet. Voit vain itse hallita omaa motivaatiotasi. Jos olet riittävän intohimoinen alusta lähtien, et koskaan päästä siitä irti. Kun on tutkittu huippusuorittajia, he kertovat, että kun kerran olet alkanut harjoittamaan jotain taitoja ja ajan kuluttua voit nähdä tulokset, taito itsessään tulee osaksi motivaatiotasi. Tulet ylpeäksi siitä, mitä teet ja saat iloa ystäviesi kohteliaisuuksista ja sinun itsetuntosi muuttuu. Toiminta on täysin sisäistetty ja siitä tulee itsessään palkinto. Menestys kuitenkin vaatii apua ja tavallisesti paljonkin. Siksi matka on parempi ystävien kanssa. Rakenna siis oma tiimisi. Erilaisia suhdeverkostoja ovat esimerkiksi onlineyhteisöt, juoksu- ja harjoitteluryhmät, vertaisten valmennusryhmät alallasi, valmennus- ja mentorointipiirit, kirjapiirit ja opiskeluryhmät, erilaiset vastuuryhmät (esim. huoli vanhuksista tai nuorista) ja läheiset ystävydet. Jos näistä ei löydy, niin perusta omasi.



- Viides askel on ”*Pane homma haisemaan*”. Matkalla on monia askeleita, joista tärkein on aloitus eli ensimmäinen askel. Kokeile erilaisia vaihtoehtoja. Oleellista on näkyväksi tekeminen päivittäin, viikoittain ja neljännesvuosittain. Valitse tavoitteistasi aina seuraavat toimenpiteet, joista muodostuu viikon kolme tärkeintä tehtävää ja ne muodostuvat päivittäin tehdyistä kolmesta tärkeimmästä tehtävästä. Juhli aina, kun saavutat seuraavan tavoitteen. Ja sitten vaan tekemään. Hyvältä vaikuttava opas, jota aion testata muutaman viikon ainakin. 46 kolahdusta. Y1.

JAKONEN, JP
Stressivapaa
johtaja

Basam Books 2015
978-952-260-306-7

★ I

Kirja tarjoaa 52 ehdotusta henkilökohtaiseen kasvuun, itsensä johtamiseen ja viisaaseen elämään: yhden vuoden jokaiselle viikolle. Henkilökohtainen kasvu on kirjoittajan mukaan yritystä vapautua stressistä. Stressi syntyy kyvyttömyydestä vastata elämän esittämiin kysymyksiin. Kyvyttömyydestä astutaan pois kehittämällä uusia taitoja ja uudenlaista olemisen tapaa. Kirjoittaja kuvaa kirjaansa osaksi suurta elämänoppaiden jatkumoa. Akateemisena henkilönä hän on saanut monet isot oivallukset sellaisista käytännöllisistä kirjoista kuin Richard Carlsonin ”Älä hikeenny pikkuasioista”, John Greyn ”Miehet ovat Marsista, naiset Venuksesta” ja Tim Ferrisin ”Neljän tunnin työviikko”.

Kirjoittajan mielestä Suuria Päämääriä olisi hyvä olla kolme: Suuri ammatillinen päämäärä, suuri harrastuksiin liittyvä päämäärä ja suuri henkilökohtaiseen kasvuun liittyvä päämäärä. Näitä suositellaan tehtäväksi 25 vuoden jännteellä ja 90 päivän tavoitteena. Maailman onnellisimmat ihmiset ovat niitä, joilla on eniten flow’ta elämässään. Neljä flow’ta päivässä on hyvä mittari. Ei ole olemassa työtä, joka maagisella tavalla tarjoaisi jatkuvia huippukokemuksia. Tavallaan on vain työtä, johon uppoutua. Mitä enemmän sitä tekee, sitä paremmaksi siinä tulee ja sen onnellisempi on. Kirjoittajan ohje on: ”Pyri olemaan mahdollisimman hyvä siinä mitä teet – ja intohimo seuraa työtäsi.” 33 kolahdusta. Y1+J2.

KELTIKANGAS-
JÄRVINEN, LIISA
Temperamentti,
stressi ja
elämänhallinta

WSOY 2008
978-951-0-34259-6

★ 2

Tekijä kertoo synnynnäisen temperamentin merkityksestä aikuisen ihmisen elämässä: työelämässä, stressin hallinnassa ja ihmissuhteissa. Temperamentti on reagointityyli, tapa tehdä asioita. Synnynnäiset erot temperamentti-piirteissä selittävät, miksi ihmiset säilyvät yksilöinä läpi elämän, vaikka he olisivat kasvaneet samassa kodissa ja jakaisivat samat elämänkokemukset. Temperamentin kannalta kasvatus tarkoittaa ääripäiden työntämistä kohti keskustaa: aktiivista rauhoitetaan, ujoa rohkaistaan, matalarytmiselle opetetaan järjestyksen pitoa, ja sensitiivisyyden puutteesta kärsivälle opetetaan sosiaalista herkkyyttä. Perinnöllisyys tekee esimerkiksi sen, että ujolla lapsella on usein ujut vanhemmat. Stressinkin juuret ovat lapsuudessa. Joillekin ihmisille on tärkeää välttää riskejä, harmejä, epäonnistumisia kuin tavoitella onnistumista ja positiivisia kokemuksia. Joillekin puolestaan on tärkeää tavoitella ja lähestyä positiivisia asioita epäonnistumisten, rangaistusten ja

- riskien uhallakin. Temperamentti selittää sen, miksi kahdesta ihmisestä toinen kokee saman tilanteen haasteena, toinen uhkana. Temperamentti selittää myös sen, miksi samassa haasteellisessa tilanteessa toiselle nousee fysiologinen stressireaktio, toiselle ei. Temperamentti antaa jonkinlaiset ”raamit” elämälle. Se vaikuttaa siihen, mistä ihminen innostuu, mikä hänestä on hauskaa, ja mitä hän mieluiten välttää. Temperamentti vaikuttaa siihen, mitä kenenkin mielestä on hyvä elämä, selittää, miksi olen tällainen kuin olen, ja miksi en ole muuttunut toisenlaiseksi kaikista yrityksistäni huolimatta. Tykkäsin tästä kirjasta. 20 kolahdusta. Y1.

LAGERCRANTZ,
DAVID

*Minä Zlatan
Ibrahimovic*

WSOY 2011
978-951-0-39239-3

★★★ 3

Tämä kirja kuuluu selvimmin urheilukirjojen kategoriaan tai kuitenkin yrityskirjoihin. Zlatan on selvästi jo enemmän kuin pk-yritys, sillä brändin ympärillä pyörii yli sadan miljoonan euron liiketoiminta. Zlatan paljastaa jalkapallon kulissien taustalla olevan pelin. Ehkä juuri rehellisyyden ja aitouden vuoksi kirja on ollut jättimyymyntimenestys paitsi tietenkin Ruotsissa ja Suomessa, niin myös kaikkialla Euroopassa. Pakostakin kirjan luettuaan tajuaa, että pelkkä lahjakkuus ei riitä eikä 10 vuotta ja 10 000 tuntia. Huijulle tarvitaan paljon hikeä, kyyneleitä ja intohimoa. Zlatan on mamu. Hän asui Rosengårdin lähiössä Malmön ulkopuolella. Lähiö oli täynnä somaleja, turkkilaisia, jugoja, polskeja ja kaikkia mahdollisia mutiaisia (Zlatanin oma ilmaus). Ja olihan siellä myös ruotsalaisia. Zlatan kavereineen esitti koviksia ja riita syntyi pienimmästäkin asiasta. Näistä olosuhteista pihapelien, koulupinnaamisen ja jengien maailmasta Zlatan ponnisti jalkapallomaailman huipulle ja on eittämättä Messin kanssa jalkapallon supertähti. On tämä tiimiyrittäjätarina. Huikea lukukokemus. Y1+Y2+Y3.

MARTELA, FRANK

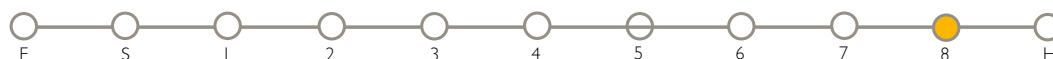
*Valonöörit
– sisäisen
motivaation
käsikirja*

Gummerus 2015
978-951-20-9896-5

★★ I

Tämän väkevän tietopaketin tehtävänä on saada lukija ajattelemaan uudella tavalla niitä valintoja, joita päivittäin tekee. Elämässä on lopulta kaksi suurta kysymystä: Mitä haluan tehdä? Miten saan sen tehtyä? Ensimmäinen koskettaa perimmäisiä päämääriä: Mitkä asiat ovat tekemisen arvoisia? Toinen koskettaa menetelmiä: Mitkä tekemisen tavat johtavat meidät parhaiten päämääräämme? Molemmat ovat elämäntaidon avainkysymyksiä, jotka yhdessä muodostavat hyvän elämän selkärangan. Ja molemmat ovat kysymyksiä, joiden vastauksena on oma elämäsi.

Sisäinen motivaatio rakentuu neljästä perustarpeesta, jotka ovat vapaaehtoisuus, kyvykkyys, läheisyys ja hyvän tekeminen. Päämääränä menestys ei tee ketään onnelliseksi. Mutta sisäisesti motivoituneen tekemisen sivutuotteena menestys on kiva juttu. Vapaaehtoisuus, kyvykkyys ja läheisyys on osoitettu olevan merkittäviä tekijöitä niinkin erilaisilla elämäalueilla kuin urheilijoiden motivaatiossa, tietokonepelien menestyksekkäässä pelaamisessa, päihderiippuvuuksien hoidossa ja terveyden edistämisessä. Näiden rinnalle tekijä tuo esiin neljännen perustarpeen: Ihmisellä on perustava tarve tuntea tekevänsä hyvää toisille ihmisille.



►► Vapaaehtoisuudessa on kyse siitä, että pääsemme toteuttamaan itseämme. Tiukan kontrollin pohjalta toimiva ihminen ei yhtä todennäköisesti pääse toteuttamaan niitä asioita, jotka ovat hänen omalle selviytymiselleen olennaisia. Niin kauan kuin ihmiset saavat tehdä asioita, joita he arvostavat, heidän vapaaehtoisuutensa on korkealla tasolla. Vapaaehtoisuutta voit vahvistaa kahdella askelella: 1) Tunnista omat kiinnostuksen, innostuksen ja arvostuksen kohteesi. 2) Muuta elämäsi niin, että pääset paremmin toteuttamaan näitä asioita.

Keskeinen osa kyvykkyyttä on oppiminen ja kehittyminen. Kyvykkyyden rakennuspalikkoina kirjassa esitetään flow-kanava ja palautejärjestelmä. Silloin kun taitotaso ja haastetaso kohtaavat, ihminen voi päästä ns. flow-kanavaan. Kun haastetta on liian vähän omaan osaamiseen nähden, yksilö tylsistyy. Toisaalta liian haastava tehtävä ja jatkuvat epäonnistumiset aikaansaavat ahdistusta, joka tuhoaa myös sisäisen motivaation. Motivaatiomme on parhaimmillaan silloin, kun tehtävä on sopivan haastava.

Ihminen tarvitsee toisen ihmisen läheisyyttä ja tukea elämässään. Siksi hän on suhdelo eikä oman onnensa seppä vaan pikemminkin kirjoittajan mukaan oman onnensa keskushyökkääjä. Yksilö on siis edelleen keskeisimmässä roolissa, mutta onnistuakseen hänen pitää ensinnäkin harjoittaa taitojaan ja toiseksi löytää ympärilleen sopiva ja häntä tukeva tiimi. Jokaisen suurhenkilön takana on monta tukijaa. Kutsumuksellisen työn prosessimalli on siis seuraava: 1) Tunnista intohimosi 2) Paikanna maailman tarve, jota intohimosi voisi palvella 3) Hanki tarvittavat taidot 4) Hio tekemisellesi ansaintamalli 3) Toimi!

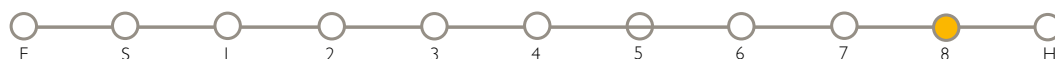
Lopuksi mikä on minun elämäni tarkoitus? Tai henkilökohtaisemmin: Mikä tekee elämästä merkityksellisen? Ja kolme kysymystä ovat: 1) Mitä tämä kaikki tarkoittaa? 2) Mitä suurta päämäärää voisin tavoitella? 3) Mikä tekee elämästä arvokkaan? Frank Martelan yhden lauseen vastaus kysymykseen elämän merkityksellisyyteen on tämä: Elämän merkitys syntyy siitä, että tekee itselleen merkityksellisiä asioita ja tekee itsensä merkitykselliseksi toisille ihmisille. Elämän merkityksellisyys syntyy siis kahdesta asiasta: itsensä toteuttamisesta ja yhteydestä toisiin ihmisiin. ”Todellisuudessa ihminen ei kaipaa kaikista rasituksista vapaata olemista, vaan ponnistelua kohti arvoistaan päämäärää.” (Viktor Frankl) 45 kolahdusta. Y1.

MYLLYVIITA, KATJA
Tunne tunteesi

Duodecim 2016
978-951-656-537-1

★★ 2

Kirjan tarkoituksena on auttaa lukijaa tunnistamaan tunteisiin liittyviä **K**vaikeuksia, kohtaamaan hankaliksi koettuja tunteita ja hyödyntämään tunteiden tarkoituksenmukaisuutta omassa elämässä, ihmissuhteissa ja itselle tärkeiden asioiden edistämässä. Jos tunteita oppii käsittelemään, voi parantaa ihmissuhteitaan, löytää omia arvojaan ja edistää omaa fyysistä ja psyykkistä terveyttään. Ihmiset jaottelevat usein tunteitaan positiivisiin ja negatiivisiin. Negatiivisia tunteita ovat usein viha, syyllisyys, häpeä, pelko ja suru. Näistä tunteista halutaan eroon. Mitä enemmän ihminen haluaa jostakin tunteesta eroon, sitä enemmän tuo tunne kasvaa.



►► Tunteet syntyvät aina ihmisen ja ympäristön yhteisvaikutuksesta. Näin ollen ihmisen persoonallisuus sekä tapa havainnoida ja arvioida tilannetta, vaikuttaa tunteisiin, joita hän tilanteessa kokee. Tilanteelle antamamme merkitys vaikuttaa tunteisiin, joita se meissä herättää. Tunteiden syntyminen on merkki asian henkilökohtaisesta tärkeydestä ja merkityksellisyydestä ihmiselle. Tunteiden avulla pääsemme päämäärään ja pysymme toimintavireessä, kunnes olemme perillä.

Epämiellyttävät tunteet ovat avain sellaisiin sisäisiin voimiin, joista emme aina ole tietoisia. Kun ahdistumme, pelkäämme, häpeämme, tunnemme syyllisyyttä tai halua vetäytyä, meidän kannattaa tunnistaa nämä tärkeät viestin tuojat ja pysähtyä hetkeksi. Kysy epämiellyttävältä tunteelta: ”Mikä tarve sinut synnytti?” ja ”Mitä voin itse tehdä, jotta tämä tarve tulee tyydytetyksi?” Toimiva ratkaisu on epämiellyttävien tunteiden hyväksyminen ja niiden energian suuntaaminen ulospäin vaikuttamiseen ja tekemiseen. Kaikki, johon takerrumme, muuttuu ja häviää. Siksi jatkuvan muutoksen ja luopumisen hyväksyminen on ihmiselle hyödyllinen taito.

Rakkaus koostuu kolmesta komponentista (Robert Sternberg): läheisyydestä, intohimosta ja sitoutumisesta. Erilaiset painotukset synnyttävät erityyppisiä rakkaussuhteita. Läheisyys ja sitoutuminen muodostavat yhdessä myötätuntoisen rakkaussuhteen, kun taas intohimo ja läheisyys johtavat intohimoiseen rakkaussuhteeseen. Täydellinen rakkaus pitää sisällään kaikki kolme komponenttia.

Kun projektin johtaja on iloinen, hänen alaisensa suoriutuvat luovuutta vaativasta tehtävästä paremmin kuin johtajan ollessa tunneilmaisultaan neutraali. Kun johtaja on surullinen, hänen alaisensa suoriutuvat paremmin analyyttistä ajattelua vaativasta tehtävästä. Nämä tutkimustulokset muistuttavat meitä siitä, kuinka toimivaa vuorovaikutusta ja yhteishenkeä kuvastaa aitous; kyky tunnistaa ja ilmaista ääneen sekä oma että vastapuolen tunnekokemus. Tyhjä tsemppihenki ja väkinäinen positiivisuus sen sijaan lisäävät ihmisten kokemaa yksinäisyyttä ja ulkopuolisuuden tunteita. 43 kolahdusta. Y1.

NEUVONEN,
MARKUS

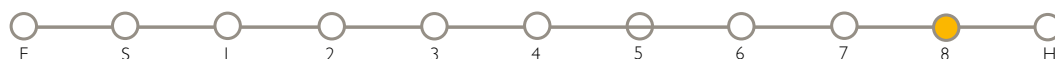
Päätä viisaasti

Talentum 2014
978-952-14-2318-5

★★★ 3

Voimmeko oppia tekemään viisaampia päätöksiä? Onko mahdollista parantaa omaa ajatteluaan? Kirja vastaa näihin kysymyksiin myönteisesti. Se kertoo ajatteluamme ja päätöksentekoamme ohjaavista voimista kooten yhteen ajattelun psykologiaa, biologiaa ja filosofiaa helposti omaksuttavalla ja viihdyttävällä tavalla. Teos johdattaa lukijan läpi ajattelun ja päätöksenteon sokkeloisen maaston ja osoittaa ajattelumme arvaamattomat sudenkuopat ja vääristymät.

Kysymys ajattelun ja päätöksenteon parantamisesta on aina ollut filosofien asialistalla. Mutta tavassa, jolla antiikin ajattelijat toivat sen käytäntöön, on kirjoittajan mukaan jotain kiehtovaa. Se on hyvin lähellä sitä, mitä nykyään kutsutaan positiiviseksi psykologiaksi. Positiivinen psykologia tutkii sellaisia aiheita kuten onnellisuus, hyvinvointi, vahvuus sekä kykyjen ja myönteisten ominaisuuksien kasvattaminen.



►► Koska ympäristöjä, ihmisiä, tapahtumia ja ratkaistavia ongelmia on niin paljon, päämme on täynnä käsikirjoituksia ja mielleyhtymiä. Ne sekoittuvat keskenään, muodostavat ketjuja ja toisinaan kamppailevat keskenään. Miellemme ja muistimme on siis hyvin assosiativinen. Psykologiassa tunnetut pohjustus- ja kehusefektit perustuvat juuri tähän. Pohjustusefekti tapahtuu silloin, kun aivomme poimii riittävästi tietyn suuntaisia vihjeitä ja virittää mieleemme niiden perusteella. Kehusefekti toimii samoin. Emme arvioi asioita tai tilanteita tyhjiössä, vaan suhteessa muuhun.

Viisauden tiellä meillä on useita kompastuskiviä. Kirjoittaja esittelee kolme ansaa, joihin voimme joutua. Nämä ansat ovat hunaja-ansa, ajattelemattomuusansa ja paniikkiansa. Ensimmäinen ansoista kuvaa aktiivisen typeryyden mekanismeja ja tapaa, jolla päähänpistot vievät meitä. Toinen ansoista kuvaa tapaa, jolla ajalehdimme automaattiohjauksen varassa ja päädyimme ongelmiin. Kolmas ansa kuvaa sitä, minkälaista voimaa pelko ja sen lukemattomat vivahteet ja aiheet vaikuttavat arvostelukykyymme. Kun tunnemme nämä ansakuopat ja niiden sijainnit, kenties opimme kirjan mukaan vähitellen tanssahtelemaan niiden ohitse onnen tavoittelussamme.

Kirjan toinen pääluku käsittelee viisaan päätöksenteon hyveitä. Kirjoittaja käsittelee kolmea ajattelun hyvettä. Nämä hyveet, joiden kirjoittaja näkee johtavan viisaaseen päätöksentekoon, on nimetty seuraavasti: kärsivällisyys, uteliaisuus ja suhteellisuudentaju. Kärsivällisyys on ajattelun hyve, jonka avulla jarrutamme itseämme joutumasta aikaisemmin mainittuihin kompastuskiviin. Se on malttia ajatella, kykyä kestää epävarmuutta, jäähdyttää kuumia tunteita ja kykyä suunnitella toimintaansa taitavasti. Utelaisuuden hyvettä harjoittamalla pidämme mieleemme avoimena. Sen voimin emme koskaan lakkaa oppimasta, syvennämme ymmärrystämme ja keskitymme olennaiseen. Se on kyky olla kaivautumatta valmiisiin ja lukittuihin näkökulmiin. 147 kolahdusta. Y1+J2.

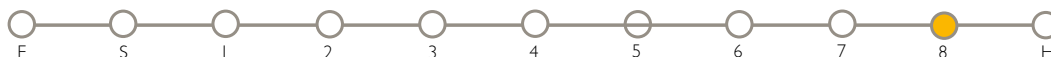
OJANEN, MARKKU
*Murra
onnellisuuden
esteet*

Minerva 2013
978-952-492-734-5

★★ 2

”Professori” Markku Ojanen kertoo kirjassaan onnenvarkaista, tuntemuksista jotka ryöväävät onnen tunteen. Yleisimpiä onnenvarkaita ovat katkeruus, pelko, viha, kateus ja yksinäisyys. Kirjoittaja osoittaa, että niiden valta on kuitenkin murrettavissa. Onnellisuus ei ole vain elämän huippuhetki, kokemus tai tunne. Siinä on kysymys ennen kaikkea pitkäaikaisesta perustilasta ja elämänasenteesta. Omilla valinnoillaan ihminen pystyy vaikuttamaan onnensa määrään.

Kirjassa on yhdeksäntoista lukua, joissa onnellisuutta ja sen esteitä käsitellään eri näkökulmista. Otetaan vaikka esimerkiksi luku seitsemän materialismi. Kulttuurimme arvostaa ja palvoo materiaa. Lukuisien esimerkkien avulla saa hyvän ja selkeän kuvan materialismista. Ongelmana on kirjoittajan mukaan vaurauden ja tasa-arvon yhteensovittaminen. Kovan, rahan ja vaihtoon perustuvan maailman laajeneminen kutistaa pehmeää, auttamisen ja jakamisen maailmaa.



- ▶▶▶ Mitä sitten pitää tehdä? Pehmeässä maailmassa ihmiset ovat armeliaita ja antavat anteeksi. Pehmeän maailman kansalainen tietää, että hän ei tule yksin toimeen, vaan tarvitsee toisen ihmisen apua. Pehmeässä maailmassa arvostetaan ystävällisyyttä ja hyväntahtoisuutta. Materialismin asemasta on korostettava terveiden arvojen merkitystä. Nämä ovat itsensä hyväksyminen ja kasvu, läheisyys ja avuliaisuus ja erityisesti yhteisöllisyys. Muutoksia tarvitaan sekä yksilön, perheen että yhteiskunnan tasolla. Tärkeintä on kuitenkin se, mitä tapahtuu kodeissa. Samalla rakenteella käsitellään mm. yksinäisyyttä, kielteisiä taipumuksia, elämän vastoinkäymisiä, romanttisen rakkauden harhaa, onnetonta parisuhdetta, kateutta, riippuvuuksia ja poikkeavuuden taakkaa. 40 kolahdusta. Y1.

OJANEN, MARKKU
Onnellisuuksien oivaltaja – Mitä tiede kertoo onnesta?

PS-kustannus 2018
 978-952-451-815-4

★★ 2

UUSI!

Ole optimistinen. Luo itsellesi tavoitteita. Pidä kiitollisuuspäiväkirjaa. Tee vapaaehtoisuustyötä. Ylläpidä sosiaalisia suhteita. Keskitys hyviin asioihin. Harrasta. Olet kuullut lukuisia onnellisuusohjeita. Mutta mitkä niistä oikeasti toimivat? Onko onnellisuuden tavoittelu niin tärkeää kuin meille uskotellaan? Mitä tiede kertoo onnesta? Tässä teoksessa onnellisuusprofessori Markku Ojanen puntaroi erilaisia onnellisuustutkimuksia. Hän nostaa esille tulokset, jotka auttavat ketä tahansa kohti mielekkäämpää elämää. Kirja auttaa lukijaa oivaltamaan, mistä kaikesta onnellisuus koostuu, mikä sitä vähentää ja mitä itse kukin voi tehdä oman onnensa eteen.

Mitkä tekijät sitten selittävät onnellisuutta? Kirjassa on käsitelty yksilön ominaisuudet ja taustatekijät, kulttuuri ja ympäristö, elämänmuutokset ja traumat, tulkintatyyli, vuorovaikutus ja sosiaaliset suhteet sekä asenteet, uskomukset ja arvot. Harrastuksilla voi lisätä onnellisuutta. Aktiivinen vapaa-ajan käyttö tukee vahvuuksia ja lisää kestävyttä. Arvokkaina pidetään osallistumista kulttuuritapahtumiin, musiikin kuuntelua, kirjojen lukemista, urheilun seuraamista, sukulaisten tapaamista ja ostoksilla käymistä. Vapaa-ajan aktiivisuus on hyödyllisintä vanhemmissa ikäryhmissä, koska silloin työntönteon osuus vähenee. Vapaa-ajan harrastusten monipuolisuus on tärkeämpi kuin harrastukseen käytetty aika.

Keskeisimpiä onnellisuutta edistäviä tekijöitä on hyvä avioliitto tai parisuhde. Koulussa voisi olla nykyistä enemmän ihmissuhdetaitojen opetusta, kenties jopa onnellisuutta edistäviä kursseja, mikäli ne ovat asiallisia ja tuloksellisia. Kiusaaminen on yhä yleistä, joten sen vähentäminen edistää monien lasten ja nuorten hyvinvointia. Kiusaamisen kielteiset vaikutukset voivat näkyä vielä aikuisiässä. Ihminen, joka ei saa muilta minkäänlaista arvostusta, suorastaan kuihtuu ja näivettyy. Arvostus saa meidät kukoistamaan. Työpaikalla kaipaamme arvostusta sekä esimiehiltä että työtovereilta. On hyvä ymmärtää, että onnessa on kysymys hyvin pienistä ilon hetkistä, jotka tulevat silloin kun ovat tullakseen. Tee ystävällisiä tekoja. Tee hyvää läheisille, ystäville ja kaukana oleville lähimmäisille henkilökohtaisesti tai spontaanisti. 70 kolahdusta. Y1.

OJANEN, MARKKU

*Positiivinen
psykologia*

Edita 2007

978-951-37-5025-1

★★ 2

Positiivinen psykologia on uusi ja laajeneva psykologian suuntaus. ”Vanha” psykologia oli freudilaista kaiken negatiivisen tonkimista lapsuudesta lähtien. Vahvuuksien kehittäminen johtaa parempaan tulokseen kuin heikkoudet muutoksen lähtökohtana. Sokrates jo aikoinaan oli niin viisas, että painotti lapsen kasvattamista vahvuuksista lähtien. Vihdoinkin se on havaittu uudelleen tänä päivänä.

Tekijä lähestyy ihmistä hyveiden kautta: se rohkaisee vahvuuksien tukemiseen ja uusien hyveiden löytämiseen. Kirjoittaja tuo esille runsaasti tutkimustuloksia positiivisesta muutoksesta. Omaa persoonallisuutta voi kehittää, vaikka se ei ole tekijän mukaan helppoa. Eniten voimme vaikuttaa omaehtoiseen toimintaan, kuten harrastuksiin ja mielipuuhiin.

Ilman tarkoituksen kokemusta elämä olisi mieletöntä. Tarkoitus löytyy monista eri asioista: periaatteista, työstä, lapsista, auttamisesta, kauneudesta, tiedosta, uskonnosta. Tarkoituksen tunnetta korostaa tekijän mukaan se, että ihminen kokee itsensä ainutlaatuiseksi olennoiksi. Hän tietää olevansa ainoa lajissaan, sillä muita samanlaisia ihmisiä ei ole.

Organisaatioihin kohdistuu tekijän mukaan paljon kritiikkiä, jotka herättävät suuttumusta, koska ihminen on niiden suhteen avuton. Niistä on vaikea saada otetta, sillä niiden hallinto on monimutkainen ja ne suojautuvat taitavasti kritiikkiä vastaan. Mitä suurempi organisaatio on, sitä vaikeampi sitä on hallita siten, että sen psykopaattiset piirteet voitaisiin välttää. Tekijä tuo esiin useita korjaavia ajatusvaihtoehtoja. Esimerkiksi hyvä organisaatio jalkauttaa ylimmät johtajansa tutustumaan organisaation perustyöhön.

Länsimainen ihminen uskoo, että asioihin voidaan vaikuttaa. Ihmiset saavat mitä ansaitsevat, jos ei aina, niin ainakin yleensä. Asiat eivät tapahdu sattumalta. Elämän mielekkyys on elämän ymmärtämistä. Kukoistavat ihmiset ovat tajunneet, että elämässä voi olla samanaikaisesti iloa ja kärsimystä. Kukoistajien tärkeimpiä ominaisuuksia on kyky tuntea ja ilmaista kiitollisuutta, kyky ihmetellä arkisia, tavallisia asioita ja kyky nauttia aivan pienistä elämän iloista. Oletko sinä kukoistaja? 51 kolahdusta. Y1.

RIABACKE, ARI &
MONA*Päätöksenteko
– Uskalla tehdä
toisin*

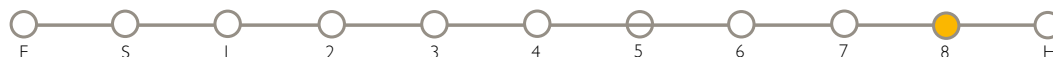
Talentum 2015

978-952-14-2260-7

★★ 2

Miten on mahdollista, että moni harkitsee enemmän vaikkapa sähköntoimittajan kuin elämänkumppanin valintaa? Millä perusteilla me teemme päätöksiä? Mikä meitä päätöksiä tehdessämme oikein ohjaa? Ja ennen kaikkea: miten voisimme olla taitavampia päätöksentekijöitä? Ihminen tekee joka päivä arviolta 2 500–10 000 päätöstä. Valinnanmahdollisuuksia on enemmän kuin koskaan. Kuitenkin ihmisen aivot ovat kivikauden jälkeen kehittyneet vain vähän, ja jos ajatellaan ihmiskunnan koko kehitysjanaa, asuimme vielä hetki sitten luolissa. Kirjoittajien kyselyjen mukaan kaksi tärkeintä päätöstä ovat elämänkumppanin valinta ja asunnonosto.

Tekijät ovat kehittäneet päätöspyramidin, jonka eri tasot muodostavat myös kirjan pääluvut (pyramidi alhaalta ylös): Ihminen, laumaeläin, asiayh-



- teys, informaatio ja tekniikka. Ensimmäinen taso (ihminen) kuvaa, miten seksuaalivietin, nälän, väsymyksen ja stressin kaltaiset tekijät vaikuttavat päätöksentekoomme merkittävästi enemmän kuin siistit raportit ja hyvin valmistellut aineistot. Laumaeläintaso havainnollistaa, kuinka laumakäyttäytyminen leimaa sekä yksilöiden että ryhmienkin päätöksentekoa. Emme uskalla poiketa polulta, joka on tallaantunut väyläksemme sen suhteen, miten päätökset yrityksissä ja organisaatioissa pitää tehdä tai – miten meidän pitää elää elämäämme. Koska 95 prosenttia kaikista ihmisistä on matkijoita ja vain viisi prosenttia on aloitteentekijöitä, meihin vaikuttavat paljon enemmän muitten ihmisten toiminnot kuin todisteet tai järkisyyt.

Asiayhteystaso keskittyy siihen, että mitkään päätökset eivät tapahdu tyhjiössä. Vain 10 prosenttia siitä, mitä me näemme, tulee silmien kautta, ja loput 90 prosenttia tulee jostakin muualta, esimerkiksi aiemmista kokemuksestamme, motiiveistamme ja odotuksestamme. Toisin sanoen monet päätöksentekotilanteet on viritelty meille valmiiksi, jotta osaisimme tehdä oikean päätöksen sekä helposti että nopeasti.

Informaatiotaso käsittelee, sitä, kuinka uhraamme suunnattoman paljon aikaa ja resursseja ollaksemme hyvin informoituja. Kun me elämässä tai työpaikalla etsimme informaatiota, näemme vain sen, mikä on hyödyksi meidän tarkoituksellemme. Viides taso – tekniikka – vastaa kysymykseen, miksi yritykset eivät kykene saamaan enempää tehoa päätöksenteon tueksi tekemistään investoinneista. Y1+J2. 42 kolahdusta.

SLÄEN, TORFINN &
SLÄEN, ANNE

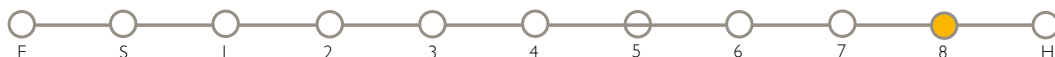
Tuloskunnossa
– *Rohkeita*
ratkaisuja

WSOYpro 2008
978-951-0-33691-5

★★★ 3

Tämä kirja yllätti minut täysin. Se on täynnä hienoja tarinoita. Isä ja tytär ovat haastatelleet seuraavia henkilöitä: Martin Saarikangas, Stig Gustavson, Vesa Keskinen, Yrjö Neuvo, Rabbe Grönholm, Juha Rantanen, Lars Gädda, Anu Eronen, Tuulikki Petäjäniemi, Juha Hulkko ja Kirsti Paakkanen. Kaikki tarinat ovat hienoja ja kertovat siitä, miten on haastettava itsensä, jos aikoo menestyä. Erityisesti minuun vaikuttivat Lars Gädan ja Juha Hulkon kertomukset. Näistä herroista paistaa suuri viisaus. Aina kun haluaa saavuttaa tuloksia, on asetettava tavoitteita. Pitää myös nähdä se, mitä kohti olemme menossa. Tiimityö on olennainen tekijä sekä vapaa-ajalla että työelämässä. Todellinen mestari tunnetaan siitä, monestako ihmisestä hän on tehnyt mestarin. Ihmisten on systemaattisesti kehitettävä itseään ottamalla uusia haasteita.

Yritykseen tarvitaan aina yksi johtaja, joka ei pomota, vaan osaa viedä asioita eteenpäin. Kaikki kirjoittajat korostavat tarkoituksen merkitystä. Ihmisellä on oltava arvomaailma, jonka mukaan hän elää. Sieltä tulee tarkoitus. Se on tavoite, jonka haluaa saavuttaa. Historiasta löytyy aivan ällistyttäviä suorituksia. Taustalla on aina jokin syvälinen draiveri, jonka voimin ihmisen haluaa saada aikaiseksi jotain suurta. Kun menestystarinoita analysoidaan, melko harvan yrityksen pitkän aikavälin menestys on rakentunut yhden idean ympärille. Menestyksen taustalla näyttää aina olevan pieni ydinjoukko ihmisiä, joilla on iso intohimo tekemisiinsä. Sen intohimon he myös pystyvät



- kanavoimaan koko porukkaan. Sinulla on oltava unelma. Toistuvasti voidaan todeta, että asenteet vaikuttavat tuloksiin enemmän kuin mikään muu yksittäinen tekijä. Yhteistä kaikille haastatelluille on pitkäjänteisyys ja päämäärätietoisuus. He ovat selvittäneet itselleen ja kanssaihmisille, mitä oikeasti haluavat tehdä ja saavuttaa. Kun haluat tuloksia, ota mittapuuksi muutama vuosi kvartaalin sijaan. Visio voi syntyä sekunnissa, mutta vision toteuttaminen kestää vuosia. Tarkoitus löytyy yksinkertaisella kysymyksellä miksi. 135 kolahdusta. Y1+J1+J2.

TIIRIKAINEN, KATI

*Ujon urakirja
– Keinoja
työelämän
sosiaaliin
tilanteisiin*

Atena 2016
978-952-300-209-8

★ 2

Rajoittaako ujous työelämääsi ja mahdollisuuksiasi? Jäätkö mielelläsi sivustaseuraajaksi vai etkö vain uskalla nousta esiin? Kirja lähestyy ujoutta ja sosiaalista epämukavuutta työelämän näkökulmasta. Moni ujo karttelee ammatteja, jotka edellyttävät esimerkiksi esiintymistä, vaikka työ olisi muuten mieluista. Sosiaalinen epämukavuus voi myös lisätä työn stressaavuutta. Kun suuren osan väestöstä kuvitellaan olevan ulospäin suuntautunutta, vähänkin sisäänpäin kääntyneempi käytös tulkitaan työelämässä herkästi ujoudeksi.

Ujon ihmisen erityisiä vahvuuksia ovat tyypillisesti tarkkaavaisuus ja kyky katsoa asioita monesta eri näkökulmasta. Ujo ei mene suinpäin asioihin. Ujossa on usein hienotunteisuutta ja tahdikkuutta. Kun ujouden yleisyyttä miettii, on selvää, ettei ujous oikeastaan edes ole minkäänlainen erityisominaisuus. Ujoudesta puhutaan yleensä haitallisena asiana, josta pitää päästä eroon. Kuitenkin useat meistä ovat ujoja. Itsekin koen usein olevani ujo. Kuitenkin meillä ujoilla ihmisillä voi olla voimia, joita kannattaa hyödyntää. 20 kolahdusta. Y1.

TRACY, BRIAN

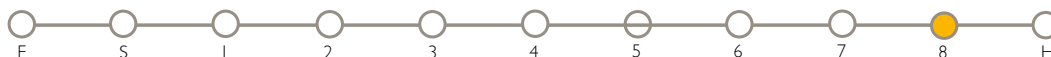
*Menestys ja
onnellinen
elämä*

Moreeni 2010
978-952-254-043-0

★★ 3

Vaikka useimmilla ihmisillä on omaa tulevaisuuttaan koskevia haaveita ja tavoitteita, vain harvat tekevät suunnitelmia, joilla saavuttavat nuo tavoitteet. Kirjoittajan mukaan vain kolmella ihmisellä sadasta on muistiin kirjattuja päämääriä. Miksi siis jotkut menestyvät paremmin kuin toiset? Tekijä kehottaa karsimaan elämästään kielteisyyttä ja stressiä synnyttävät asiat. Siinä on onnellisuuden avain. Todella onnellisessa suhteessa nauretaan paljon. Menestyksen seitsemän osatekijää ovat: mielenrauha, terveys ja tarmokkuus, ystävyys- ja rakkaussuhteet, taloudellinen vapaus, arvokkaat tavoitteet ja ihanteet, itsetuntemus ja lopuksi itsensä toteuttaminen. Kun toteutat itseäsi, koet tulevasi kaikeksi siksi, miksi sinulla on eväitä tulla.

Kirjoittajan mukaan omien tavoitteiden kirkastamisessa visualisointi on tärkeää. Sinun tulisi muodostaa mahdollisimman usein konkreettinen mielikuva haluamistasi asioista tai tilanteista ja eläytyä niihin toistuvasti, kunnes alitajuntasi hyväksyy ne käskyiksi. Kun hyödynnät visualisoinnissa tiheyden, selkeyden, voimakkuuden ja keston periaatteista, lataat itsesi huippukuntoon ja joudutat etenemistäsi kohti tavoitettasi. On kuitenkin muistettava, että vain teot merkitsevät.



►► Tähän seuraavaan uskon itse: ”Jos saavutat menestyksesi vähitellen ja kasvat sisäisesti samalla, kun ulkoiset suorituksesi kohenevat, päädyt lopulta haluamaasi asemaan ja olet valmis pysymään siinä loputtomasti.” En tiedä mistä sain aikoinani vähän ennen Tiimiakatemia perustamista ajatuksen tehdä työtä luokassa 147 ikään kuin omistaisin sen. Ajattelin, että olen luokan 147 pääjohtaja, jossa sijaitsee oma yritykseni. Aloin tehdä työtä itselleni. Kirjoittajan mukaan se on ainoa oikea tie. Menestyksemme saavuttaminen kestää siis vuoteen 2037. Silloin näemme kirkkaasti.

Kirjoittaja kiinnittää paljon huomiota kielteisten tunteiden poistamiseen. Toisten ihmisten kannustamisella saat ihmiset tuntemaan itsensä tärkeiksi. Kohotat samalla heidän itsetuntoaan. Lähes kaikki kielteiset tunteet saavat alkunsa toisiin kohdistuvasta arvostelusta ja syyttämisestä. Sinun kannattaa tekijän mukaan välttää arvostelua puhtaasti itsekkäistä syistä. Kun suhtaudut myönteisesti, pysyt itsekkin myönteisenä ja iloisena. Kiellettyä arvostelusta voit välttyä sotkeutumasta asioihin tunnetasolla ja pysytellä niistä turvallisen välimatkan päässä. Henry Ford sanoi: ”Älä koskaan valita, älä koskaan selitä.” 68 kolahdusta. Y1.

TUKIAINEN,
MAARETTA

*Hyvän mielen
taidot*

PS-kustannus 2016
978-952-451-685-3

★★ 3

Kirja kannustaa sinua tunnistamaan oman potentiaalisi ja tekemään unelmistasi totta. Se auttaa huomaamaan, millaisia taitoa sinulla on jo ja mitä haluaisit itsessäsi kenties kehittää. Hyvän mielen taidot ovat psyykkisiä taitoja, joiden avulla kuka tahansa voi kehittää omaa mieltään joustavammaksi. Kun mieli on joustava, on helpompi toimia tarkoituksenmukaisella tavalla erilaisissa muutoksissa. Kirjan viitekehys on koottu erinomaisista lähteistä vaivoja säästämättä. Lähteisiin on lisätty hienoja pohdintoja sekä elämän aitoja tilanteita tukemaan viitekehystä. Mukana tulevan korttipakan avulla voi vielä harjoitella kirjan hyvän mielen taitoja.

Kirjoittaja on jakanut hyvän mielen taidot seitsemään pääkategoriaan sen perusteella, millaisiin elämönhallinnan pääteemoihin ne liittyvät: a) Myönteisyyden taidot b) Tahdonvoimataidot c) Vuorovaikutustaidot d) Myötätunnotaidot e) Luovuustaidot f) Läsnaolotaidot g) Itsensä johtamisen taidot. Kuhunkin kategoriaan sisältyy seitsemän tai kahdeksan hyvän mielentaitoa, joiden avulla kategorian päätaidossa voi kasvaa ja kehittyä. Yksittäisiä taitoja on yhteensä 53: yksi jokaiselle viikolle sekä yksi ylimääräinen. Kutakin hyvän mielen taitoa vastaa yksi kortti. Näin kirja ja kortit muodostavat yhdessä kokonaisuuden. Kirjaa voi kyllä käyttää ilman korttejakin.

Itsensä johtamisessa yksi tapa selkiyttää ajatuksiaan on pyrkiä kirkastamaan ne. Kirkastaminen tarkoittaa omien päämäärien asettamista siten, että ne perustuvat omiin tarpeisiin ja tavoitteisiin. Järkevää on pienien osatavoitteiden asettaminen. Yritämme tehdä liian monia asioita yhtä aikaa, seuraamme tunteita ja etsimme tietoa, etsimme lisää vaihtoehtoja ja lisää tietoa edellisten tueksi. Lopullinen johtajuus mitataan siinä, osaako ihminen päästää irti ►►

- siitä, mikä ei enää palvele siitä huolimatta, että itse haluaisi syytä tai toisesta pitää siitä edelleen kiinni. Todellista itsensä johtamisen kykyä on se, että päästää irti ja jatkaa matkaa. 53 kolahdusta. Y1.

TUKIAINEN,
MAARETTA &
VILLANEN, JAANA
Huippunaiset
– Menestys-
tarinoita

Kauppakamari 2016
978-952-246-3944

★ 2

Kirja tarkastelee menestystarinoita naisjohtajuuden näkökulmasta ja ko-
koaa yhteen tekijät, jotka menestyneitten naisten urakehityksestä löy-
tyvät. Kirjaa varten on haastateltu laaja joukko suomalaisen yhteiskunnan
menestyneimpiä naisia poliitikoista ja taiteilijoista yritysjohtajiin. Elämänta-
rinat on nivottu yhteen sankarin matkaksi: 1) taustaosioon ennen matkaa, 2)
Varsinaiseen sankarin matkaan sekä 3) Johtopäätöksiin, joiden avulla huipul-
le on mahdollista päästä.

Sankari elää tavallista elämää normaalissa ympäristössään, mutta kokee
ajoittaista tyytymättömyyttä, mikä saa hänet toivomaan muutosta. Sankari
joutuu haasteen tai ongelman eteen eikä sen jälkeen enää elä samaan tapaan
kuin ennen. Seikkailukutsua seuraa monesti ensin kieltäytyminen. Sankari
epäröi, ennen kuin päättää lähteä matkaan. Hän voi myös valita jonkin muun
asian tekemisen kutsuun vastaamisen sijaan. Matkaan lähdettyään sankari
kohtaa mentorin. Mentori on yleensä sankaria vanhempi ja kokeneempi nai-
nen tai mies. Mentori antaa sankarille hyödyllisiä tietoja ja taitoja sekä auttaa
tätä löytämään itsestään seikkailussa tarvittavia kykyjä. Y1+J2. 20 kolahdusta.

TUOMINEN, SAKU
Hyvä elämä
– lyhyt
oppimäärä

Paasilinna 2013 ISBN
978-952-5856-99-6

★★★★ I

Kirja kertoo helppolukuisessa ja maanläheisessä muodossa kaiken olen-
naisen siitä, mistä hyvässä elämässä on kysymys ja antaa vastauksen ih-
miskuntaa vuosituhansia askarruttaneeseen kysymykseen eli siihen, mikä on
elämän tarkoitus. Tai sitten ei, kuten kirjoittaja sen ilmaisee. Ihmisen mieli
on rakennettu sopeutumaan. Se on tärkeätä vastoinikäymisten hetkellä, koska
sen ansiosta jaksamme elää. Totumme kaikkeen yllättävän nopeasti ja jatkam-
me elämäämme.

Monet suuret ajattelijat ovat sanoneet, että elämässä on kysymys onnel-
lisuudesta. Mikä sitten on onnellisuuden salaisuus. Tässä kohtaa suosittelen
Markku Ojasen uutta kirjaa ”Murra onnellisuuden esteet.” Myönteisen elä-
mänasenteen lisäksi onnea lisäävät hyvät ihmissuhteet, terveys ja hyvä kunto,
tunne kasvamisesta ja kehittymisestä, aikaansaaminen ja jonkinlainen suunta,
isompi merkitys.

Kirjoittajan mielestä olemme huonoja luopumaan mistään, mitä olemme
saavuttaneet, koska pelkäämme katumamme päätöstä jonain päivänä. Lisääm-
me siis poistamatta. Usein myös vain unelmoimme ja teot jäävät tekemättä.
Ilman unelmia taas ei suuri osa teoista tule tehtyä. Tekijä ehdottaa, että entä
jos alkaisimme suhtautua unelmointiin, tekemiseen ja muistelemiseen tekoi-
na? 40 kolahdusta. Y1.

UUSITALO-
MALMIVAARA, LOTTA
(toim.)

*Positiivisen
psykologian
voima*

PS-kustannus 2014
978-952-451-632-7

★★ 3

Positiiivinen psykologia sai alkunsa vuosituhannen vaihteessa tärkeästä havainnosta: psyyken häiriöiden tutkimuksen ylivallan vuoksi myönteisten ilmiöiden tutkimus loistaa poissaolollaan. Positiivinen psykologia pyrkii tutkimaan ja edistämään yksilön myönteisiä tunteita, yksilön myönteisiä ominaisuuksia ja myönteisiä instituutioita. Teoksessa valotetaan alan suomalaista tutkimusta. Kirjan ensimmäisessä osassa tarkastelun kohteena on alan keskeisiä käsitteitä, kuten esimerkiksi onnellisuus ja mindfulness. Kirjan toisessa osassa tutkitaan hyvinvointia elämän eri tilanteissa. Kirjan kolmannen osan keskiössä on oppiminen. Neljännessä osassa kirjaa tarkastellaan inhimillisiä voimavaroja.

Martin Seligman kutsuu onnellisuuden teoriaansa nimellä PERMA. Hänen mukaansa onnellisuuksia on kolmea laatua: Ensimmäinen onnellisuus voi olla tunnepohjaista nautintojen ja tuskien välistä tasapainoa (positive emotions). Toiseksi onnellisuus voi olla myös tekemiseen uppoutumista (engagement), sitä että itseä innostava tekeminen tempaa mukaansa ja ihminen uppoutuu siihen koko tarmollaan. Kolmantena onnellisuuden muotona on merkityksellisyyden kokeminen (meaning), joka syntyy erityisesti itseä isomman palvelemisesta. Myöhemmin Seligman lisäsi teoriaansa vielä kaksi muuta komponenttia, aikaansaamisen (accomplishment) ja hyvät ihmissuhteet (positive relationships), koska ihmiset tavoittelevat myös niitä saavuttaakseen muita onnellisuuden muotoja.

Onnellinen ihminen tuntee enemmän iloa onnistumisen hetkellä ja vähemmän mielipahaa vastoinkäymisen hetkellä. Yhteiskunnan päätehtävänä tulisi olla tehdä ihmisistä onnellisia. Sisäinen motivaatio voi olla myös onnellisuuden lähteenä. Erään teorian mukaan sisäinen motivaatio syntyy kolmesta psykologisesta perustarpeesta – vapaaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. Koulut, joissa tuetaan näitä kolmea tarvetta, saavuttavat muita parempia oppimistuloksia.

Mielenkiintoinen on artikkeli hyveistä ja luontevahvuuksista. Näihin voi tutustua vapaasti sivustolla www.viacharacter.org. Vahvuuskeskeinen opetus on Suomessa ollut vähäistä. Tiimiakatemian menetelmissä omien vahvuuksien ja unelmien löytäminen on keskeistä. Jokaista autetaan löytämään intohimonsa, vahvuutensa ja luovuutensa. Pasi Sahlbergin mukaan koulusta pitäisi saada hyvät elämäntaidot, siellä tulisi opettaa ihmissuhde- ja tunnetaitoja ja auttaa omien vahvuuksien tunnistamisessa. Jos halutaan tukea oppilaita löytämään vahvuutensa koulussa tai kotona, on tärkeää kiinnittää huomiota palautteenantoon. 55 kolahdusta. Y1+V.

8.5. Ihmisen selviytymisen mahdollisuuksia ja rutiineja

ALASAARELA, JAAKKO
Sinä pystyt!

readme.fi 2018
978-952-321-670-9

★ 2

UUSI!

Tämän kirjan luettuasi tulet ymmärtämään, mikä on salaisuus onnellisuuden ja maailman suurten ihmisten taustalla. Ymmärrät, että kukaan ei ole sinua parempi ja sinä pystyt mihin vain. Ymmärrät, kuinka sinä itse pystyt rakentamaan uskomuksesi ja haluamasi tulevaisuuden samalla tavalla kuin ihailemasi suuret ihmiset ympäri maailmaa. Kirjan lopussa sinulle avautuu ihan käytännössä, kuinka tämä tapahtuu. Voit samalla testata itseäsi ja ottaa elämäsi haltuun Soturin sivun avulla. Kirja pohjautuu lukuisien filosofien ja eri alojen parhaiden oppeihin. ”Kun oppilas on valmis, opettaja ilmaantuu”.

Kun ottaa omasta elämästä täyden vastuun, on palkintona valtava vapaus – vapaus toisten odotuksista, mielipiteistä, arvoista ja käsityksistä – ne saa siitä alkaen luoda itse. Kirjoittaja luettelee lukuisia kirjoja, jotka ovat tehneet vaikutuksen häneen. (Muun muassa Jari Sarasvuon ”Sisäinen sankari”, Brian Tracyn, Tony Robbinsin ja Viktor F. Franklinin kirjat. Napoleon Hillin ”Think and Grow Rich!” Byrnen ”Salaisuus”). Kirjan keskeisiä kysymyksiä ovat: Mikä on elämäsi tarkoitus? Mikä on elämäsi päämäärä? Mikä on sinun tärkein unelmasi?

Meillä on käytännössä kaksi tärkeää lähdettä oppia ja kehittää taitojamme: toiset ihmiset ja kaikki muut keinot. Ensimmäiseksi opimme toisilta ihmisiltä. Toiseksi opimme asioita kaikilla muilla tavoilla: lukemalla, kuuntelemalla, näkemällä, kokemalla, kokeilemalla, harjoittelemalla ja opettamalla. Oppimiseen ja kehittymiseen liittyy tärkeä kysymys: mikä on kykysi oppia? Kirjoittaja ihailee suuresti Andrew Carnegieta (1835–1919), joka on vaikuttanut miljooniin ihmisiin Napoleon Hillin tavoin. Olen itsekin lukenut molempien suuruuksien pääteokset ja ne ovat vaikuttaneet omaan elämäni myös. Heidän viestinsä sinulle on, että sinäkin voit oppia kaiken haluamasi ja kasvaa unelmasi kokoiseksi.

Mahatma Gandhi sanoi: ”Heikko ihminen ei voi koskaan antaa anteeksi. Anteeksianto on vahvan ihmisen ominaisuus.” Dalai Lama sanoi: ”Ihminen, joka keskittää energiansa toisten ihmisten auttamiseen ja palvelemiseen, on onnellinen.” Opettaja, joka välittää oppilaistaan ja haluaa antaa kaikkensa oppilailleen, on onnellinen ja muuttaa useiden oppilaittensa elämän pysyvästi paremmaksi. 35 kolahdusta. Y1.

CAIN, SUSAN
*Hiljaiset.
Introverttien
manifesti*

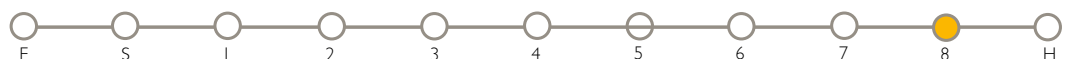
Avain 2012
978-951-692-910-4

★★★ 3

Tutkimusten mukaan vähintään kolmasosa ihmisistä on introvertteja – persoonallisuuksia joita voi kuvata sanoilla hiljainen, ujo, harkitseva, älyllinen, vaatimaton, varovainen ja mietiskelevä. Aikamme suosii kuitenkin suulautta, seurallisuutta ja henkilökohtaista supertähteyttä: ekstroversio on ihanne, johon jokaisen meistä odotetaan mukautuvan. Kirjoittaja osoittaa tutkimustulosten perusteella, kuinka väärinymmärrettyjä ja aliarvostettuja introvertit usein ovat. Kirja on manifesti ujuden puolesta.

Introvertit työskentelevät tavallisesti hitaammin ja harkitsevammin. He haluavat keskittyä perusteellisesti yhteen tehtävään kerrallaan, ja heillä on

▶▶



8.5. Ihmisen selviytymisen mahdollisuuksia ja rutiineja

- usein poikkeuksellisen hyvä keskittymiskyky. He ovat suhteellisen immuuneja rahan ja maineen houkutuksille. Nämä ominaisuudet jäivät taka-alalle, kun 1920-luvulla alettiin Yhdysvalloissa tosissaan myyntimiesten koulutus. Samalla alkoi ilmestyä itsensä kehittämisen kirjallisuutta, joista johtotähtenä oli Dale Carnegien kirja ”Miten saan menestystä, ystäviä ja vaikutusvaltaa”. Tämä kirja on myös Tiimiakatemian klassikkoja. Verbaalisista taidoista ja sosiaalisuudesta tulivat menestyksen tärkeimmät avaimet.

Introverteille on tyypillistä työskennellä itsekseen. Stephen Wozniak, jota pidetään nykyaikaisen ”läppäriin” isänä antoi muistelmissaan neuvon: ”Työskentele yksin. Pystyt parhaiten suunnittelemaan vallankumouksellisia tuotteita ja ominaisuuksia, jos teet töitä itsekseksi. Ei komiteoissa. Ei tiimeissä.” Yksinäisyys on usein elintärkeää luovuudelle ja tuottavuudelle.

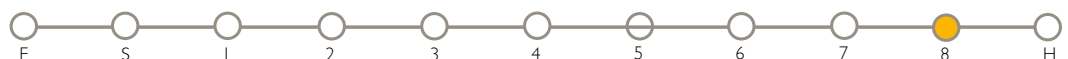
Liiallinen ärsykeille altistuminen näyttää haittaavan oppimista: keskeytetyksi tuleminen on yksi tuottavuuden suurimpia esteitä. Avokonttorin on todettu vähentävän tuottavuutta ja heikentävän muistia. Useat yritykset ovat ottaneet käyttöön seinäkkeillä erotetut työtilat. Monet pitävät sopukoista ja koloista, joihin voi piiloutua ja olla erossa kaikista muista.

Tutkimustulosten mukaan jos yrityksessä on lahjakasta ja motivoitua väkeä, heitä tulisi rohkaista työskentelemään yksin, mikäli luovuus tai tehokkuus on yrityksen arvojärjestyksessä korkeimmalla. On kuitenkin ymmärrettävä, että joukkoon kuulumisen tunteen pääasiallinen tehtävä on toimia sosiaalisena kittinä, ei niinkään edistää luovuutta. Aivoriihet ovat sitten erikseen. Tutkimukset myös osoittavat, että tehokkaimmat tiimit syntyvät introverttien ja ekstroverttien tasapainoisesta yhdistelmästä.

Jokaisen olisi uutta työtä hakiessaan arvioitava palautumiskoloja tai niiden puutetta. Introverttien pitäisi miettiä: Antaako työ aikaa itselle ominaiseen toimintaan, kuten vaikkapa lukemiseen, strategian laatimiseen ja tutkimukseen? Onko työtila yksityinen vai altistuuko työssä avokonttorin herkeämättömille vaatimuksille? Jos työpaikalla ei ole riittävästi palautumiskoloja, jääkö työltä riittävästi vapaa-aikaa järjestää niitä iltaisin ja viikonloppuisin?

Ekstrovertitkin tarvitsevat palautumiskoloja: Sisältääkö työ puhumista, matkustamista ja uusien ihmisten kohtaamista? Onko toimisto riittävän stimuloiva? Jos itse työ ei ole sopiva, ovatko työajat riittävän joustavat, jotta höyryt ehtii päästellä töiden jälkeen? Ekstrovertit kaipaavat liikettä, ärsykeitä ja yhteistoimintaa.

Introvertit viihtyvät paremmin saadessaan kuunnella opetusta, viettää hiljaista aikaa ja suorittaa tehtäviä itsenäisesti. Oppimis- ja opetusmuotoja pitäisi siis yhdistellä tasapuolisesti. Introverteilla on lapsuudesta lähtien erilainen oppimisen tapa. 60 kolahdusta. Y1.



CLEAR, JAMES
*Pura rutiinit
 atomeiksi*
 – Näin
 saat aikaan
 muutoksen,
 joka pysyy

Tuuma 2020
 978-952-451-964-9

★★ 2

UUSI!

Tämän kirjan avulla voit tehdä hyvien rutiinien noudattamisesta helppoa ja huonojen ylläpitämisestä mahdotonta. Kirja muokkaa ajatuksiasi edistymistä antaen välineet sekä tekniikat, joita tarvitset tapojesi muuttamiseen. Siinä esitellään neljän kohdan menetelmä, jonka avulla muutosten tekeminen sujuu aiempaa helpommin. Matkan varrella on tositarinoita ihmisistä, jotka ovat purkaneet omat rutiininsa atomeiksi saavuttaakseen haluamansa muutoksen. Olipa kyse painonpudotuksesta, yrityksen perustamisesta, kirjan kirjoittamisesta tai jonkin tavoitteen saavuttamisesta, luomme itsellemme paineita saada aikaan jokin mullistava parannus, josta kaikki myöhemmin puhuvat. Pienillä rutiineilla kuitenkin onnistumme paremmin. Tee joka päivä yhden prosentin parannus vuoden aikana, niin kehityt vuoden loppuun mennessä 37 kertaa paremmaksi.

Jos tavoittelee parempia tuloksia, on unohdettava tavoitteiden asettaminen. Sen sijaan on keskityttävä menetelmiin. Tavoitteet toimivat suunnan määrittelijöinä, mutta menetelmät ovat paras keino kehittyä. Tavoitteen saavuttaminen muuttaa elämäsi ainoastaan hetkeksi, mutta lopulta jatkuviin pieniin parannuksiin keskittyvällä menetelmällä, saat toisenlaisen tuloksen. Kyse ei ole mistään yksittäisestä saavutuksesta vaan loputtomasta hiomisesta ja jatkuvasta kehitymisestä. Loppujen lopuksi kyse on siitä, että sitoutumisesi prosessiin määrittelee edistymisesi. Tavoite ei ole lukea kirjaa vaan tulla lukijaksi. Se on sinun identiteettisi. Joka kerta sivun kirjoittaessasi olet kirjailija. Kyse on kaksivaiheisesta prosessista: 1) Päätä millainen ihminen haluat olla. 2) Todista se itsellesi pienten voittojen avulla. Minkä puolesta haluat taistella? Mitkä ovat periaatteesi ja arvosi? Keneksi haluat tulla?

Ensimmäinen laki: Tee siitä ilmeinen.

Paras keino aloittaa uusi rutiini on rutiinien pinoaminen. Esimerkiksi kun kaadan itselleni kupin kahvia, meditoin välittömästi 60 sekunnin ajan. Kun olen meditoinut 60 sekunnin ajan, kirjoitan välittömästi päivän tehtävälistan. Kun olen kirjoittanut päivän tehtävälistan, aloitan välittömästi ensimmäisen askareen. Kaiken kaikkiaan rutiinien pinoaminen antaa mahdollisuuden luoda yksinkertaisten sääntöjen sarjan, joka ohjaa tulevaa käyttäytymistäsi. Jokaista rutiinia edellyttää ärsyke. Tee hyvien rutiinien ärsykkeistä ilmeisiä ympäristöissäsi.

Toinen laki: Tee siitä houkutteleva.

Mitä houkuttelevampi mahdollisuus on, sitä todennäköisemmin siitä muodostuu rutiini. Meidät saa liikkeelle palkinnon odottaminen – ei sen tuottama mielihyvä. Mitä hartaampi odotus, sitä suurempi dopamiinipiikki. Meillä on taipumusta omaksua kulttuurissamme kehuttuja ja hyväksytyjä rutiineja, koska meillä on vahva halu sulautua ja kuulua heimoon. Yritämme jäljitellä menestyneiden ihmisten tapoja, koska unelmoimme itsekkin menestyksestä. Käytös, jonka avulla saamme hyväksyntää, kunnioitusta ja kehuja, tuntuu meistä houkuttelevalta.

►► **Kolmas laki: Tee siitä helppo.**

Kaikkein tehokkain oppimistapa on harjoittelu, ei suunnittelu. Keskity siihen, että ryhdyt toimeen, älä siihen, että olet liikkeellä. Rutiinin muodostuminen on prosessi, jonka aikana toiminnasta tulee toistojen avulla vaiheittain automatisoitua. Rutiinin tekemiseen käytetyn ajan määrä ei ole niin tärkeää kuin se, kuinka monta kertaa rutiini toistetaan. Keskeinen ajatus on luoda sellainen ympäristö, jossa oikein toimiminen on mahdollisimman helppoa. Valmistele ympäristösi niin, että tulevaisuuden toiminta on helpompaa.

Neljäs laki: Tee siitä tyydyttävä.

Toistamme tietyn toiminnan todennäköisemmin, kun kokemus on tyydyttävä. Ihmisaivot ovat kehittyneet pitämään välittömiä palkintoja suuremmassa arvossa kuin viivästyneitä palkintoja. Käyttäytymismuutoksen peruseriaate kuuluu näin: Toimintaa, josta saa välittömästi palkinnon, toistetaan. Toimintaa, josta saa välittömästi rangaistuksen, vältetään. Jotta rutiinista tulisi pysyvä, on saatava välittömästi onnistumisen tunne, tunne edistymisestä. Kenties paras keino mitata edistymistä on kuitenkin rutiinin kirjaaminen. Aivan kuten itsekin pidän tarkkaa kirjanpitoa lukuohjelmastani. Heti kun toiminnasta koituu välitön seuraus, käyttäytyminen alkaa muuttua. Opiskelijat ilmestyvät luennoille, jos heidän arvosanansa riippuu osallistumisesta.

Kuinka muuttua ihan hyvästä todella loistavaksi?

Jos haluaa maksimoida menestyksen todennäköisyyden, salaisuus on oikean kilpailukentän valinta. Kuten Michael Phelps (193 cm, 88 kg, pitkä selkä ja käsivarret ja lyhyet jalat) uima-altaassa ja Hicham el-Guerrouj (176 cm, 63 kg, pitkät jalat ja lyhyempi ylävartalo) kilparadalla, haluat pelata sitä peliä, jossa todennäköisyys on puolellasi. Vaikka et siis olisi luontaisesti lahjakkain, voit yleensä viedä voiton olemalla paras hyvin kapealla kentällä. Eli valitse oman persoonallisuuden ja omien taitojen kanssa olevaa tekemistä. Työsken-tele ahkerasti sinusta helpoilta tuntuvien asioiden parissa. Geenit eivät poista kovan työn tarvetta. Ne vain kirkastavat sen. Ne kertovat, minkä parissa meidän tulisi ponnistella. Mestarillisuus vaatii harjoittelua, mutta mitä enemmän harjoittelee, sitä tylsempää rutiinia siitä tulee. Ainoa keino tavoittaa erinomaisuus on olla loputtoman kiinnostunut tekemään samaa asiaa yhä uudestaan. On rakastuttava tylsyyteen. 60 kolahdusta. Y1+TV.

8.5. Ihmisen selviytymisen mahdollisuuksia ja rutiineja

ELLUN KANAT –
AJATUSHAUTOMO
(USEITA KIRJOITAJIA)

*Mitä tapahtuu
huomenna
(ajattelulle)*

Ellun Kanat 2012
978-952-67655-5-6

★ I

Kirjassa useat kirjoittajat pohtivat ajattelun tulevaisuutta. Kirjan mukaan moderni aivotutkimus tukee Spinozan ihmiskäsitystä. Tunteet ovat aina tavalla tai toisella läsnä ihmisen ajattelussa, värittävätkin tulkintojamme ympäröivästä maailmasta ja vaikuttavat päätöksiimme.

Ihmisen mieltä voidaan tarkastella kahtena erilaisena järjestelmänä. Tietoinen mieli käsittelee informaatiota hyvin rajallisesti. Tiedostamaton mieli taas käsittelee valtavan määrän informaatiota ja tiedostamattomassa asuu myös kaikista ajattelumme kyvyistä tehokkain: intuitio.

Taitava intuition käyttö vaatii aisaparikseen järjen. Ilman tietoisien mielen ohjausta on helppo erehtyä luulemaan mitä tahansa päähänpätkähdystä intuitiiviseksi oivallukseksi. Tärkein ohjenuora kirjan mukaan mieleen juolahtavien ajatusten arviointiin on kysyä, oletko tämän alan asiantuntija. Jos häärrät omalla tontillasi, luota intuitioosi. Muussa tapauksessa käytä järkeäsi. Kun tunnistat, milloin intuitio tekee työtään, anna sille työrauha.

Kirjoittajien mukaan koulujen tärkein tehtävä on innostaa ajatteluun, ruokkia ihmisten tiedollista uteliaisuutta ja antaa valmiudet tiedon kriittiseenkin tarkasteluun. Tulevaisuuden koulussa ei ole lahjakkaita ja lahjattomia oppilaita. Sen sijaan siellä on oppilaita, joista joka ikinen on mestari niissä asioissa, jotka juuri häntä kaikkein eniten kiinnostavat.

Kirjoittajien mukaan oppiminenkin mullistuu. Perinteisen ”just-in-case” -oppimisen sijaan, jossa tietoa pätätään siltä varalta, että sitä joskus tarvittaisiin, siirrytään ”just-in-time” -oppimiseen. Päärooliin nousevat oppimisen ja tiedonhaun metataidot. Esimerkiksi perhosia tai kivilajeja ei tarvitse muistaa ulkoa, jos tiedät, miten saat kaivettua tarvittavat tiedot salamannopeasti Googlestä tai Wikipediasta.

Viime vuosikymmeninä on kyetty osoittamaan, että ajattelu on kontekstuaalista: kun tarina kerrotaan eri tavalla, ihminen ottaa siihen kantaa eri tavalla. Erilaisissa yhteisöissä ajattelu on erilaista monissa asioissa: esimerkiksi individualismi ja holismi tuottavat erilaisissa yhteisöissä erilaisia havaintoja ja niihin perustuvia ajatuksia. 25 kolahdusta. Y1+Y2.

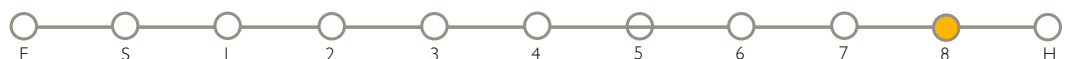
FRANKL, VIKTOR E.
*Ihmisyyden
rajalla*

Sevenpokkarit 2006
951-1-17886-5

★★★ 2

Voin sanoa heti aluksi, että vihdoinkin sain tämän kirjan käsiini ja luetua. Kirja on ehkä yksi kuuluisimmista ihmiskunnan kirjoista ihmisen toiminnasta erityisolosuhteissa. Tekijä julkaisi ensimmäisen painoksen 1959 ja kirja kertoo Auschwitzin keskitysleiristä. Keskellä mieletöntä ihmisarvon riistoa tekijä alkoi pohtia, mikä saa ihmisen pysymään järjissään äärimmäisissä olosuhteissa, miksi toiset selviävät paremmin kuin toiset. Hän päätyi tulokseen, että ratkaisevaa oli, pystyikö löytämään tarkoituksen elämälleen. Tekijä myös esittelee kokemustensa pohjalta kehittämän psykoterapian muodon, logoterapian. Sen keskeisiä ideoita on motivaation löytäminen elämälle ja ihmisen perimmäinen valinnanvapaus kaikissa olosuhteissa: vapaus valita itse omat reaktionsa, oma suhtautumisensa olosuhteisiin. Inhimillinen ole-

▶▶



8.5. Ihmisen selviytymisen mahdollisuuksia ja rutiineja

- massaolo on olennaisesti itsensä ylittämistä eikä itsensä toteuttamista. Huikeat 43 kolahdusta ja tietysti Y ykkönen. Kirjan vaikutus oli varmaan syvällinen itselleni koska olin järkyttynyt käydessäni Auschwitzissa vuonna 1999 ja uudelleen vuonna 2012. Top Ten -kirja.

FERRISS, TIM

Titaanien työkalut – Elämän-ohjeita huippumenestyjiltä ja supertähdiltä

Viisas Elämä 2017
978-952-260-639-6

★★ 3

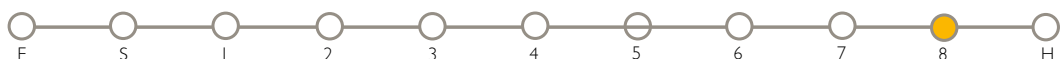
UUSI!

Mitä maailman menestyneimmät ihmiset tekevät aamun ensimmäisenä tuntina? Miten he treenaavat, ja miksi? Mitä kirjoja he suosittelevat, ja minkälaista ravintoa he syövät? The Tim Ferrish Show on yksi maailman kuunnelluimmista podcasteista: yli sata lähetystä kerännyt ja ravistuttavat 80 miljoonaa latausta. Jokaisessa jaksossa Tim Ferriss haastattelee yhtä titaania – maailmanluokan tähtiä, bisnesguruja, tieteilijöitä, viihdetähtiä, urheilijoita jne. Tässä kirjassa Ferriss kiteyttää vieraidensa ydinsanomien terveydestä, vauraudesta ja elämänviisaudesta. Tämä kirja, jos mikä, on self-help -opus. Poinnin tähän muutamia sekä kirjan että sen pohjalta syntyneitä omia ajatuksia.

Mielestäni trendejä tulee välttää. Suosin paljon enemmän missioita. Sitä, että pyrkii ratkaisemaan ainutlaatuisen ongelman, jota kukaan muu ei vielä pohdi. Kyselisin kysymyksiä. Mieltisin, miksi olen ryhtymässä siihen. Totteenko vain hyviä arvosanoja tai vaikuttavaa koulutusta? Vai menenkö opiskelemaan, koska rakastan markkinointia? Koulutus sanan sijasta suosisin oppimista. Tähän liittyy muita pienempiä kysymyksiä, kuten mitä olemme oppimassa, miksi olemme oppimassa? Koulutus on yleiskäsite. Jos puhkaisemme koulutuskuplan, voisimme puhua näistä asioista selkeämmillä sanoilla.

Ole mieluummin merkittävä ja ainutlaatuinen kuin harhaileva ja keskinertainen. Aloita mielettömän pienestä, jos haluat luoda jotain suurta (tai ennen pitkää jopa valtavaa). Lapsille pitää opettaa kaksi asiaa: miten johdetaan ja miten ratkaistaan mielenkiintoisia ongelmia (Seth Godin). Kirjoita joka aamu kymmenen ideaa pieneen vihkoon. Sitten kirjoitat jokaiseen ideaan ensimmäisen askeleen. Luovuus on ehtymätön luonnonvara. Mitä enemmän sitä käyttää, sitä enemmän sitä on. Kukaan ei halua auttaa sinua, jos valitat. Jos koko ajan keskittyy kaikkeen, mikä on pielessä, ja ilmaisee läheisilleen vain sen puolen itsestään, siitä ei seuraa lainkaan kasvua, vain ainoastaan tuhoa (Stephen Hawking).

Mielenkiintoisimmat työt ovat ne, jotka keksitään itse. Minkä mielenkiintoisen asian parissa teet töitä? Miksi se kiinnostaa sinua? Mitä yllättävää siinä on? Pohtiiko kukaan samoja asioita? Toisinaan täytyy luopua rakkaista asioista, jotta voisi ruokkia kaikkein tärkeintä asiaa. Kirjoita kaikki muistiin, koska asiat katoavat. 50 kolahdusta. Y1.



HARARI, YUVAL
NOAH

21 oppituntia
maailman
tilasta

Bazar 2018
978-952-279-609-7

★★★ 3

UUSI!

Hararin ensimmäinen teos *Sapiens* katsoi menneisyyteen, ja syksyllä 2017 suomeksi ilmestynyt *Homo deus* tulevaisuuteen. Tämä kirja on tukevasti kiinni nykyajassa. Harari auttaa meitä hahmottamaan maailmaa, jonka ymmärtäminen on yhä vaikeampaa. Kirja tarttuu maailman tämän hetken suurimpiin ongelmiin tällä hetkellä ja mikä näiden tapahtumien perimmäinen merkitys on. Kirja jakaantuu viiteen osaan: I Teknologinen haaste, II Poliittinen haaste, III Epätoivo ja toivo, IV Totuus ja V Sinnikkyys.

Ihmiskunta on menettämässä uskoaan viime vuosikymmeninä globaalia politiikkaa hallinneeseen liberaaliin tarinaan juuri kun bioteknologian ja informaatioteknologian yhteen sulautuminen tuo eteemme suurimmat haasteet, joita ihmiskunta on koskaan kohdannut. Kohdataanko haasteet eristytymisen kautta? Esimerkiksi Donald Trump vaatii Yhdysvaltoja eristytymään muusta maailmasta ja tekemään Amerikasta jälleen suuren.

Brexitin kannattajat unelmoivat tekevänsä Isosta-Britanniasta jälleen riippumattoman mahdin, aivan kuin he eläisivät yhä kuningatar Viktorian aikaa ja kuin ”ylhäinen eristyneisyys” olisi mahdollinen suhtautumistapa internetin ja ilmaston lämpenemisen aikakaudella. Kiinalaiset eliitit ovat löytäneet uudelleen synnyinmaansa keisarillisen ja konfutselaisen perinnön ja täydentävät sillä lännestä tuotua marxilaista ideologiaa tai jopa korvaavat sen. Venäjällä Putinin virallisena pyrkimyksenä ei ole rakentaa korruptoitunutta oligarkiaa, vaan pikemminkin herättää henkiin vanha tsaristinen imperiumi.

Liberalismi ei pysty tarjoamaan selkeitä ratkaisuja suurimpiin kohtamiimme ongelmiin: ekologiseen romahdukseen ja teknologiseen disruptioniin. Se on perinteisesti luottanut siihen, että taloudellinen kasvu ratkaisee taianomaisesti vaikeat yhteiskunnalliset ja poliittiset ristiriidat. Taloudellinen kasvu ei kuitenkaan pelasta globaalia ekosysteemiä – päinvastoin, juuri se on ekologisen kriisin syy. Tuleville vuosikymmenille saattaakin olla luonteenomaista syvälinen itsetutkiskelu sekä uudenlaisen yhteiskunnallisten ja poliittisten mallien muodostaminen.

Teknologinen haaste

Useimmat Birminghamin, Istanbulin, Pietarin ja Mumbaiin asukkaat ovat vain hämärästi, jos lainkaan, tietoisia tekoälyn merkityksen lisääntymisestä ja sen mahdollisesta vaikutuksesta elämäänsä. Teknologiset vallankumoukset tulevat kuitenkin kiistatta voimistumaan muutaman seuraavan vuosikymmenen aikana, ja ne asettavat ihmiskunnan ankarampiin koettelemuksiin kuin olemme koskaan kohdanneet.

Tarinan, joka yrittää voittaa ihmiskunnan puolelleen, on ennen kaikkea pystyttävä käsittelemään informaatioteknologian ja bioteknologian kaksoisvallankumousta. Jos liberalismi, nationalismi, islam tai jokin aivan uusi uskonto haluaa olla muotoilemassa vuoden 2050 maailmaa, sen täytyy paitsi kyetä hahmottamaan tekoälyä, massadata-algoritmeja ja bioteknologiaa myös pystyä sisällyttämään ne osaksi uutta mielekästä tarinaa.



8.5. Ihmisen selviytymisen mahdollisuuksia ja rutiineja

►► Työn käsite tulee muuttumaan valtavasti. Aikuiseksi kasvettuasi sinulla ei ehkä ole töitä. Tekoäly pystyy suoriutumaan ihmistä paremmin jopa niistä tehtävistä, jotka edellyttävät ”intuitiota”. Se, mitä aivotutkijat tällä hetkellä saavat selville mantelitulmakkeesta ja pikkuaivoista, saattaa luoda perustan sille, että tietokoneet suoriutuvat ihmistä paremmin. Tekoälyllä on kaksi erityisen tärkeää ominaisuutta, joita ihmisellä ei ole, nimittäin yhdistettävyyden ja päivitettyyden. Koska ihmiset ovat yksilöitä, heitä on vaikea yhdistää toisiinsa ja varmistaa, että he ovat kaikki ajan tasalla. Tietokoneet taas eivät ole yksilöitä, joten ne on helppo kytkeä joustavaksi verkostoksi.

Nykyisinkin jo mainosalalla kaikkein tärkein asiakas on algoritmi: Googlen hakualgoritmi. Kun ihmiset suunnittelevat internetsivustoja, he suunnittelevat ne usein pikemminkin Googlen hakualgoritmin mieltymysten kuin ihmisten mieltymysten mukaisiksi. Asiantuntija käy tekstini läpi ja sanoo: ”Älä käytä tätä sanaa – käytä tuota sen sijaan. Niin saamme enemmän huomiota Googlen algoritmilta.” Me tiedämme, että jos vain saamme kiinnitettyä algoritmin huomion, ihmisten huomio on taattu. Algoritmien valta saattaa kasvaa, koska opimme kokemuksesta luottamaan niihin yhä useammissa asioissa ja menetämme vähitellen kykymme tehdä päätöksiä itse. Ne, jotka omistavat datan, omistavat tulevaisuuden.

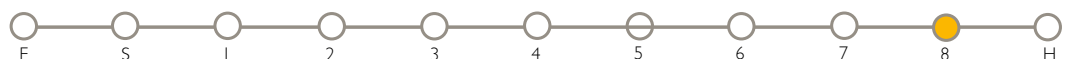
Kilpajuoksu datan hankkimiseksi on jo käynnissä, ja sitä johtavat Googlen, Amazonin, Applen, Facebookin, Baidun ja Alibaban kaltaiset datajättiläiset. He vangitsevat huomiomme tarjoamalla meille maksutonta tietoa, palveluja ja viihdettä ja myyvät sitten huomiomme edelleen mainostajille. Heidän todellinen liiketoimintansa siis ei liity mainosten myymiseen, vaan samalla kun he kiinnittävät huomiomme, he onnistuvat keräämään meistä valtavia määriä dataa, joka on kaikkia mainostuloja arvokkaampaa. Me emme ole näiden yritysten asiakkaita, vaan niiden tuote.

Poliittinen haaste

Informaatioteknologian ja bioteknologian yhdistyminen uhkaa moderneja ydinarvoja eli vapautta ja tasa-arvoa. Kaikkiin tämän teknologisen haasteen mahdollisiin ratkaisuihin täytyy sisältyä globaalia yhteistyötä. Nationalismi, uskonto ja kulttuuri ovat kuitenkin jakaneet ihmiskunnan toisilleen vihamielisiin leireihin, ja niiden vuoksi yhteistyön tekeminen koko maailman tasolla on hyvin vaikeaa.

Kuitenkin katsoessasi tänä vuonna Tokion olympiakisoja, muista, että tämä tapahtuma, jossa kansakunnat näyttävät kilpailevan toisiaan vastaan, edustaa todellisuudessa hämmästyttävää globaalia yksimielisyyttä. Olisikin kansallisyllpeyden lisäksi syytä tuntea ylpeyttä siitä, että ihmiskunta kykenee järjestämään tällaisen tapahtuman.

Kirjoittajan mielestä on virhe kuvitella, että ilman nationalismia eläisimme kaikki liberaalissa paratiisissa. Pikemminkin eläisimme heimojen kaaoksessa. Rauhanomaisissa, hyvinvoivissa ja liberaaleissa valtioissa, kuten Ruotsissa, Suomessa, Saksassa ja Sveitsissä, on voimakas kanallistunne. Maita, ►►



8.5. Ihmisen selviytymisen mahdollisuuksia ja rutiineja

- ▶▶ joista kestävät kansalliset siteen puuttuvat ovat muu muassa Afganistan, Somalia, Kongo sekä useimmat muut epäonnistuneet valtiot. Ongelmia syntyy, kun hyvälaatuinen isänmaallisuus muuntuu sovinistiseksi äärinationalismiksi. Kun kyse on ilmastosta, valtiot eivät ole itsenäisiä. Ne ovat toisella puolella maapalloa olevien ihmisten tekojen armoilla.

Perinteiset uskonnot muodostavat suurimman osan ongelmasta, koska Jumala on kansallisvaltion palveluksessa. Olemme siis jääneet kirjoittajan mukaan puun ja kuoren väliin. Ihmiskunta muodostaa nyt yhden ainoan sivilisaation, ja ydinsodan, ekologisen romahduksen ja teknologisen disruption kaltaiset ongelmat voidaan ratkaista ainoastaan globaalilla tasolla. Toisaalta nationalismi ja uskonto jakavat yhä inhimillisen sivilisaatiomme erilaisiin ja usein toisilleen vihamielisiin leireihin. Tästä on hyvä esimerkki EU:n kriisi.

Epätoivo ja toivo

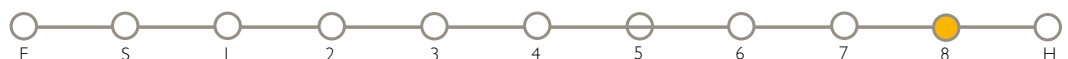
Vaikka haasteet ovat ennennäkemättömän vaikeita ja erimielisyydet suuria, ihmiskunta voi kirjoittajan mielestä nousta tilanteen tasalle, jos pidämme pelkomme kurissa ja olemme hiukan nöyrempiä näkemyksissämme. Uhkakuvina on terrorismi ja sota. Terrorismin onnistuminen tai epäonnistuminen riippuu meistä. Terroristit pitävät mielikuvitustamme vankinaan ja käyttävät sitä meitä vastaan. Jokaisen velvollisuus on vapauttaa mielikuvituksensa terroristien vallasta ja muistuttaa itseään tämän uhan todellisista mittasuhteista. Sodan osalta toistaiseksi ainoa menestyksenkäs suuravallan 2000-luvulla tekemä sotilaallinen hyökkäys on ollut Venäjän Krimin-valloitus.

Totuus

”Jos globaali tilanne lannistaa ja hämmentää sinua, olet oikealla tiellä. Maailmanlaajuiset kehityskulut ovat käyneet monimutkaisiksi, ettei yksittäinen ihminen pysty enää ymmärtämään niitä. Miten voisit näin ollen tietää totuuden maailmasta ja välttyä joutumasta propagandan ja virheellisen tiedon uhriksi?”

Ihmiset ymmärtävät vain harvoin omaa tietämättömyyttään, koska he sulkeutuvat samanmielisten ystävien ja itseään vahvistavien uutisyötteiden muodostamaan kaikukammioon, jossa heidän uskomuksiaan lujitetaan koko ajan ja kyseenalaistetaan vain harvoin. Ryhmäajattelun valta on niin kaikenkattava, että sen otetta on vaikea murtaa silloinkin, kun näkemykset tuntuvat varsin sattumanvaraisilta.

Mikä on totuus? Totuutta on vääristelty kautta aikain. Ihmisen valta perustuu kuvitelmiin luomiseen ja niihin uskomiseen. Itseään vahvistavia myyttejä on käytetty ihmisyyhteisöjen yhdistämiseen kivikaudesta saakka. Homo sapiens kykeni nousemaan planeetan herraksi ennen kaikkea siksi, että sillä oli ainutlaatuinen kyky luoda sepitelmää ja levittää niitä. Olemme ainoat nisäkkäät, jotka pystyvät tekemään yhteistyötä lukuisien vieraiden lajitovereidensa kanssa, koska ainoastaan me kykenemme sepittämään tarinoita, levittämään niitä laajalle ja saamaan miljoonat ihmiset uskomaan niihin. Niin kauan kuin kaikki uskovat samoihin sepitteisiin, me kaikki noudatamme samoja sääntöjä ja pystymme siten tekemään tehokasta yhteistyötä.



►► **Sinnikkyys**

”Miten elää hämmennyksen ajassa, jolloin vanhat tarinat ovat romahtaneet eikä niiden tilalle ole vielä tullut uutta tarinaa?” Pysyvää on ainoastaan muutos. Tämä on valtava haaste koulutukselle. Minkälaisia taitoja ihmiset tarvitsevat saadakseen työpaikan, ymmärtääkseen, mitä hänen ympärillään tapahtuu, ja kyetäkseen löytämään tiensä tässä labyrintissä? Nykyisin liian monet koulut keskittyvät tiedon pänttäämiseen. Nykyisessä maailmassa viimeinen asia, mitä oppilaat opettajaltaan kaipaavat, on lisää tietoa. Sitä heillä on jo ennestään aivan liian paljon. Sen sijaan ihmiset tarvitsevat kyvyn analysoida tietoa, kyvyn tehdä ero sen välillä, mikä on tärkeää ja mikä ei, ja ennen kaikkea kyvyn rakentaa monista tiedon palasista kokonaiskuva maailmasta.

Mitä meidän sitten pitäisi opettaa? Koulujen tulisi siirtyä opettamaan ensisijaisesti kriittistä ajattelua, kommunikaatio- ja yhteistyötaitoja sekä luovuutta. Yleisesti ottaen koulujen tulisi jättää tekniset taidot vähemmälle huomiolle ja painottaa yleisiä elämäntaitoja. Kaikkein tärkeimpiä niistä ovat kyvyt käsitellä muutoksia, oppia uusia asioita ja säilyttää henkinen tasapaino uusissa tilanteissa. Pysyäksesi vuoden 2050 perässä sinun on paitsi kyettävä keksimään uusia ideoita ja tuotteita myös ennen kaikkea kyettävä itse uusiutumaan yhä uudelleen.

Viisikymmenvuotiaana et enää halua muuttua, ja useimmat ihmiset ovat luopuneet maailman valloittamisesta. Kuitenkin pian yksittäiset ihmiset ja koko ihmiskunta kohtaavat yhä useammin asioita, joita kukaan ei ole aikaisemmin kohdannut, kuten superälykkäitä koneita, muunneltuja ihmisruumiita, algoritmeja, jotka pystyvät manipuloimaan ihmisten tunteita, nopeita ihmisen aiheuttamia ilmastonmuutoksia sekä tarpeen vaihtaa ammattia kymmenen vuoden välein. Mitä pitäisi tehdä, kun vastassa on täysin uusi tilanne? Sinnikkyyttä ei voi oppia lukemalla kirjaa tai kuuntelemalla luentoa. Lisäksi kirjoittajan mielestä meiltä opettajilta itseltään puuttuu tavallisesti 2000-luvun edellyttämä henkinen joustavuus, sillä olemme vanhan koulutusjärjestelmän tuotteita.

Elämän tarkoituksen ymmärtäminen tarkoittaa sitä, että ymmärtää oman tehtävänsä, ja hyvän elämän eläminen tarkoittaa tehtävän täyttämistä. 110 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+I1+I2

JONKMAN, LINUS

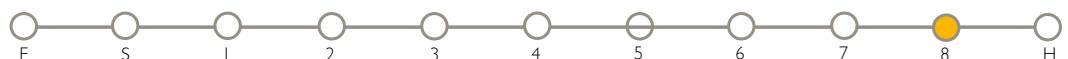
*Introvertit,
työpaikan
hiljainen
vallankumous*

Atena 2015
978-952-300-114-5

★★ 2

Tämä kirja palauttaa hiljaisten tyyppien maineen. Osa meistä ideoi parhaiten itsekseen, puhuu harkiten ja pohtii päätöksiään tarkkaan. Monet ongelmat niin töissä kuin vapaa-ajalla kumpuavat introverttien ja ekstroverttien eroista. Miten nämä persoonallisuustyyppit eroavat toisistaan? Mitkä ovat eri persoonallisuustyyppien vahvuudet työelämässä? Kirja on valaiseva ja viihdyttävä opas introverttien maailmaan.

Otan tähän muutamia kirjan viisauksia siitä näkökulmasta, että kaikkien testien ja omien tuntemusteni mukaan olen itsekin enemmän introvertti kuin ekstrovertti. Esimerkiksi seuraava asia on kuin omasta suustani: ”Haluttomuus matkustaa on todellakin yksi ominaispiirteistäni. Useimmiten arvos-



8.5. Ihmisen selviytymisen mahdollisuuksia ja rutiineja

- tan kyllä matkakohdetta sitten, kun olen viimein päässyt perille. Ongelma on itse matkustaminen. Olen yksinkertaisesti kotikissa.”

Me introvertit emme samaistu ryhmiin, joten muodostamme mielipiteemme ja näkemyksemme itsenäisesti. Introvertin tahdonvoima ilmenee kykyinä työskennellä jonkin asian parissa keskittyneesti ja pitkään. Me uppoudumme tehtävään, kunnes työ on valmis. Introverttien vahvuus on luova ongelmanratkaisukyky, toisin sanoen he pystyvät ratkaisemaan täysin uudenlaisia ongelmia.

Introverteilla on taipumus uppoutua täysin tekemäänsä, jolloin heidän alitajuntansa katoaa. He saavat tekemisestään syvää tyydytystä. Introvertit ovat harkitsevaisia ja itsenäisiä, siksi meistä tulee helposti vastavirran kiiskiä. Piirre on kuitenkin myönteinen siinä mielessä, että se toimii vastavoimana niin sanotulle ryhmäajattelulle. Ryhmäajattelu syntyy, kun ryhmä lakkaa tarkastelemasta kriittisesti tekemisiään. 47 kolahdusta. Y1.

LEHTIPUU, UNNA
Timanttipesula
– Sijoita
elämäsi fiksumusti

Talentum Pro 2016,
978-952-14-2980-4

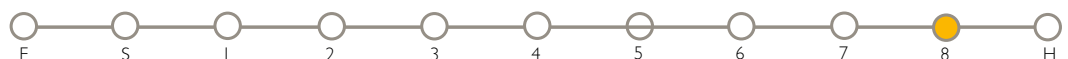
★★★ 3

Kirja on positiivinen yllätys bisneskirjallisuudessa. Laitan kirjan Henkisen Kasvun domainiin, koska se on kirjoitettu vahvasti henkisellä tasolla tapahtuvaksi. Teos jakautuu kolmen osaan: Raha (10 sijoitusvinkkiä), aika (5 sijoitusvinkkiä) ja talentti (4 sijoitusvinkkiä). Uskon kirjoittajaa, kun hän mainitsee Esipesussa, että kirjan kirjoittaminen on ollut hänelle hyvin riemullinen ja innostava kokemus. Hän myös toivoo, että se välittyy kirjan sivuilta ja että kirjan havainnot ravitsevat meitä lukijoita omalla löytöretkellämme. Toivomus toteutui heti kun olin lukenut koko kirjan lävitse. Ajattelin, että huh miten hieno kirja kokonaisuutena. Poimin seuraavaan muutamia kohtia tekstistä.

Me totumme nopeasti tavaraan ja se tuomaan iloon. Tavarasta tulee ikään kuin tapetti mieleemme huoneeseen; emme enää huomaa sitä. Kokemukset eivät käyttäydy näin. Niitä ei voi vertailla. Siksi parasta, mitä rahallasi voit tehdä, on ostaa kokemus, elämys tai uusi taito. Syykin on selvä: kokemus yhdistää meidät toisiin ihmisiin, mitä tavara ei koskaan tee. Satsaa oppimiseen, harrastuksiin, terveyteen, taitoihin, elämyksiin, aikaan läheisten kanssa – niillä on pitkäkestoinen vaikutus.

Aikaan sijoittaminen on todella mielenkiintoinen näkökulma. Emme onneksi voi tietää kuinka paljon aikaa meillä on jäljellä. Siksi se on kolmesta pääomasta kriittisin. Paul Tournier on muistuttanut, että viimeistään keski-iässä jokaisen tulisi vieraila omassa vanhuudessaan. Ryhdy siis jo ajoissa toteuttamaan kutsumustasi esimerkiksi kirjoittaa kirja tai perustaa oma yritys. Moni kutsumus on mahdollista toteuttaa tutuissa raameissa, vanhassa työpaikassa, kuten esimerkiksi Tiimiakatemia.

Sijoita talenttisi merkitykselliseen tekemiseen. Talentti kasvaa parhaiten korkoa, kun sen sijoittaa lisäämään arvoa toisten ihmisten elämään. Kutsu-
muksella tarkoitetaan ilmiötä, jossa kohtaa kaksi tarkoitusta: tekijän oma in-
nostus ja osaaminen ja se, että tekeminen palvelee ja hyödyntää myös muita.
Runoilija Kahlil Gibran kiteyttää sen seuraavasti: ”Ja minä sanon teille, että



►►►

8.5. Ihmisen selviytymisen mahdollisuuksia ja rutiineja

- elämä on tosiaan pimeyttä, ellei ole kutsumusta. Ja kutsumus on sokea, ellei ole tietoa. Ja kaikki tieto on turhaa, ellei ole rakkautta.” Jokainen työ voi olla kutsumustyö, sillä kyse on sisäisestä motivaatiostasi sen tekemiseen. Merkitseminen on lahja, jolla on kaksi saajaa: teon tekijä ja teon kohde.

Sinä kukoistat parhaiten silloin, kun ympäröit itsesi rikastavilla ajattelukumppaneilla. Se, mitä olet, syntyy vuorovaikutuksessa toisiin ihmisiin. Siksi yksi tärkeimmistä sijoituspäätöksistäsi on se, kenen kanssa päiväsi vietät. Saat enemmän aikaan toimimalla verkostossa kuin yksin tehden, sillä hyvä verkosto stimuloi jäsentensä luovuutta ja uskoa mahdollisuuteen. Nyt meidän pitäisi keskittyä laatuun eikä nopeuteen. Keskittyä pehmeisiin asioihin, ihmisten välisiin yhteyksiin. Kun aiemmin laumat valitsivat ihmisensä, nyt ihminen valitsee laumansa. Mistä tunnistan hyvän ja juuri minulle sopivan lauman? Hyvässä laumassa sinun on helppo elää todeksi arvoja ja asioita, joita itse arvostat. Hyvässä laumassa pääset lopulta pidemmälle kuin yksin. Kirja kuuluu jokaisen lukulistaan. 40 kolahdusta. Y1+J1+J2.

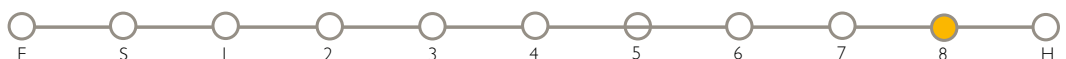
NAISH, JOHN
Riittää jo – Irti maailmasta, jossa kaikkea on liikaa

Atena 2009
978-951-796-563-7

★★ 2

Meillä on kaikkea jo yllin kyllin – paitsi ehkä kykyä iloita siitä. Kirja kehottaa nauttimaan tietoisesta päätöksestä, jäädä jotain vaille. Se tarkoittaa sitä, että sinulla on elämä. Silkka oleminen alituisen tekemisen sijaan edistää luovuutta, jota nykyinen työelämä niin usein vaatii. Mieli tarvitsee tilaa kyetäkseen ajattelemaan. Tänä ennennäkemättömän vaurauden aikana meistä kuitenkin tuntuu, ettei meillä ole varaa pelkkään olemiseen. Meidän täytyy olla jatkuvasti liikkeellä, jahtaamassa jotain. Riittävyuden filosofian ideana on heikentää arvostuksia, joita alituinen kuluttaminen edistää. Kulttuurimme täytyy oppia antamaan arvo aivan uudenslaisille statussymboleille. Kaikki brändäys, krääsä ja tärkeily alkaa vain tuntua yhä vastenmielisemmältä. Jos noudatat riittävyuden filosofian periaatteita, elämä saattaa olla askeettisen niukkaa, mutta todennäköisemmin nautit tasapainosta, huomaat pohjivasi asioita ja koet silloin tällöin endorfiiniryöppyjä ostoksilla käydessäsi.

Näennäisestä vapaudesta huolimatta kulttuurimme vaatii meiltä tinkimättömästi yhdenmukaista käytöstä. Meille kerrotaan, että voimme pysyä menossa mukana vain jos olemme jatkuvasti tavoitettavissa, erittäin kilpailukykyisiä ja yhteisöömme sopeutuneita. Meidän on myös haluttava enemmän tavaroita, enemmän statusta ja enemmän onnea. Tekeekö kännykkä olisi autuaaksi? Kommunikaation pauloista vapautuminen on tulevaisuudessa cooliuden merkki. Esimerkiksi Bob Geldof sanoo: ”Minulla ei ole sähköpostia, koska se on hirveä rasite.” Kestää noin neljä minuuttia toipua sähköisen viestimen aikaansaamasta keskeytyksestä ja saada taas kiinni sitä edeltävästä ajatuksenjuoksusta. Jos siis saat 30 sähköpostiviestiä päivässä, toipumiseen kuluu päivässä 120 minuuttia. Riittävyuden filosofia tarjoaa vaihtoehtoisen polun. Meillä saattaa vielä olla kylliksi aikaa istuttaa yhteiskuntaamme riittävyyttä arvostava asenne. Se voi onnistua esimerkin, laumojen oikean johtamisen ja kulttuurin muutoksen avulla. Mukava, uusia ajatuksia herättävä kirja. 30 kolahdusta. Y1+Y3.



8.5. Ihmisen selviytymisen mahdollisuuksia ja rutiineja

OULASMAA, MINNA
& PESONEN, MIKA

*Tunnista
tyyppisi – Löydä
itsesi ja muiden
parhaat puolet
(erityishuomio
introverteissä)*

978-951-1-34817-7

★ 2

UUSI!

Miksi olemme niin erilaisia? Tee helppo väritesti ja oivalla tyyppisi. Värityyppijä on kritisoitu sanoen, ettei niistä ole hyötyä sen enempää kuin horoskoopeista. Kirjoittajien mielestä hyöty on merkittävä, sillä temperamentti väreineen näkyy ihmisen käyttäytymisessä. Siinä arvostelijat ovat oikeassa, ettei väreillä pysty ennustamaan ihmisen kohtaloa ja tulevaisuutta. Sen sijaan käyttäytymisen ennustamiseen ne ovat paljon toimivampi ratkaisu kuin horoskoopit. Temperamentti ilmenee muun muassa siinä, millä tavalla ihminen näyttää tunteitaan ja mahdollista innostumistaan.

Introvertit käyttävät mielellään runsaasti aikaa heitä kiinnostaviin asioihin. He haluavat paneutua kiinnostuksensa kohteisiin riittävän syvällisesti, niin että he ymmärtävät niiden ytimen, eivät vain ulkoa opittua pintatietoa. Introvertin sisäinen mylly pyörittää jatkuvalla syötöllä ajatuksia, tunteita, havaintoja, kaikkea näkemäänsä ja kuulemaansa, ja valikoi sitä häntä kiinnostavat asiat, joihin hän keskittää huomionsa. Introverteille on usein esiintyminen vaikeaa. Esiintymistaito on asiantuntijan ja esimiehen tärkeimpiä taitoja, mutta sitä harjoitellaan aivan liian vähän. Esiintyminen ei ole pelkästään ekstrovertejä varten. Esiintymistaito tarkoittaa, että asiantuntijan tulee osata ja hallita vähintään vaikuttava viestinnän perusteet sen lisäksi, että asiapuoli on kunnossa.

Kirjassa on käsitelty monipuolisesti temperamentti ja persoonallisuus, eri värien maailma (punainen, keltainen, vihreä, sininen ja sekavärit). Värejä käydään läpi ihmisen elinkaarella, työpaikalla, myyntityössä, esiintymässä. Lisäksi introverttien maailma saa erityishuomion. Kirjan avulla voi mielestäni parantaa omaa itsetuntemustaan. Kun itsetuntemus lisääntyy, pystyy olemaan armollisempi itseään ja muita kohtaan. Omaa temperamenttiaan ei kuitenkaan voi muuttaa. 30 kolahdusta. Y1.

PELTOLA, HEIKKI

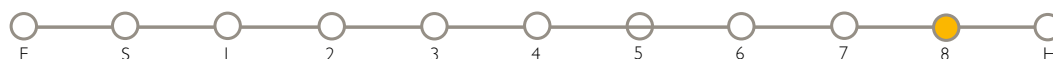
*Rohtoja
raatajille*

Viisas elämä 2016
978-952-260-573-3

★★★ 3

Kirjoittajan yhdeksäs kirja on mielenkiintoinen teos yli 20 vuotta kestäneestä tietokirjailijan urasta ja samalla kirja antaa välähdyksen siitä, miten elinikäinen oppija toimii. Jokainen kirja tulee päivitetyksi tähän päivään. Muistan hyvin jokaisen kirjan ja ne kaikki ovat olleet tiimiakatemiaalaisten lukuohjelmassa. Esa Saarisen sanoin: ”Rohtoja raatajille nostattaa mieleemme mahdollisuuksien maailmaan, tuo valoa arkemme ylle ja välkettä sisimpäämme.” Käydessään läpi elämänpolkuaan tekijä toteaa olleensa passiivinen elämänsä isoissa käännteissä. Silti hän on rohkaissut ihmisiä olemaan aktiivisia elämässään kaikissa kirjoissaan ja julkisissa esityksissään.

Teos on täynnä viitteitä hyviin vaikuttaviin kirjoihin. Suurin osa on myös omia lempikirjojani kuten Gordon McKenzien kirja *Orbiting the Giant Hairball*. Me kaikki kutistamme itseämme ja toisiamme, mutta emme me tajua niin tekevämme. Kun luova ja leikkivä lapsi sisällämme menehtyy, menetämme ison osan siitä, mitä ihmisinä olemme. George Leonardin *Mastery* on hieno kirja. Mestari ei tyydy keskinkertaiseen, hän heittäytyy tekemiseen täysillä, eikä pelkää virheitä. Valintaoppaassa on ollut 24 vuoden aikana teoksessa mainituista kirjoista 90 prosenttia ja vieläkin suuri osa on eri domainien klassikoissa.



8.5. Ihmisen selviytymisen mahdollisuuksia ja rutiineja

- Kirjan alussa tekijä lupasi antaa oman vastauksensa kolmeen kysymykseen: mikä on totta, mikä on oikein ja mikä on mahdollista? Kaikkeen kolmeen vastaus on sama: elämä. Kirjoittaja kiteyttää lopuksi oman elämäntilafilosofiansa kymmeneen ohjeeseen (rohtoon) itselleen: 1) Tunnusta tosiasiat 2) Nosta rimaa 3) Päivitä pääsi 4) Keskity oleelliseen 5) Vaali intohimoasi 6) Kun kompastut, nouse nopeasti 7) Muista huumori 8) Älä valita 9) Rohkai-se loputtomasti 10) Ihmeile. Kirja on hieno kokoomateos elämän tärkeistä asioista kokeneille tiimivalmentajille. Y1+Y2+Y3+J1+J2+TV. 121 kolahdusta.

PINK, DANIEL H.
*When – The
Scientific
Secrets of
Perfect Timing*

Canongate Books 2018
978-1-78211-988-3

★ 2

Ajoitus on kaikki kaikessa. Kuitenkaan emme tiedä paljonkaan ajoituksesta itsestään. Kirjassa tutkitaan ajoituksia monista eri näkökulmilta. Jokaisella ihmisellä on henkilökohtaiset mallit jokapäiväiseen elämään. Esimerkiksi Thomas Edison oli yöpölli ja hänet havaittiin työskentelemässä laboratoriossaan ennemmin keskiyöllä kuin keskipäivällä. Voimme laskea unemme keskipisteen nukkumaanmenon ja heräämisen välisestä ajasta. Esimerkiksi itse menen tavallisesti nykyisin nukkumaan 1.30 ja herään 9.30 ja keskipisteeni on 5.30. Olen siis yöpölli. Meitä on parikymmentä prosenttia ihmisistä. Aamun leivosia on hieman vähemmän. Suurin osa ihmisistä on tekijän mukaan ns. kolmansia lintuja. Yleensä ihmistä tulee vanhetessaan aamun leivosia. Kirjoittajan mukaan meidän jokaisen olisi tiedettävä mihin aikaan päivästä olet tehokkaimillasi, milloin on otettava breikit tai pidettävä moderni siesta.

Tekijä ottaa myös kantaa parhaisiin ateria-aikoihin, kahviaikoihin, uusien projektien ja työtehtävien aloituksiin. Mielenkiintoista on myös keski-kohtat, jolloin esimerkiksi projekti pysähtyy. Alun muotoutumisen jälkeen tiimin on päästävä nopeasti eteenpäin myrskyn kautta kohti suorittamista. Eli aina syntyy U-kurvi ja jos siihen jäädytään seisoskelemaan, on jatkaminen haastavaa. Myös työ-(elämän-) uran keskikohta on monelle ihmiselle ongelmallinen. Silloin kannattaa priorisoida omat toptavoitteet ja hankkia itselleen mentori. Myös lopettamiset on havainnoitava. Esimerkiksi jokaisen sosiaalinen verkosto on parhaimmillaan 40–50 vuoden iässä ja alkaa voimakkaasti kutistua 70 vuoden iässä vääjäämättömästi. Toisaalta itselleen tärkeä sisärinki voi kuitenkin kasvaa (esim. lapsenlapset ja elinikäiset ystävät). Mielenkiintoinen kirja. 20 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

8.5. Ihmisen selviytymisen mahdollisuuksia ja rutiineja

SAMMALISTO, SAMPO
Viisas pääsee vähemmällä 2.0 – 52 päivitettyä vinkkiä tehokkaampaan ja onnellisempaan elämään

Kauppakamari 2019
978-952-246-596-2

★★ 2

UUSI!

Tuntuuko, että työpäiväsi kuuluvat väärin asioiden parissa eikä aika meinaa riittää niiden tärkeimpien töiden tekemiseen? Tunnetko itsesi väsyneeksi lähes joka päivä? Huolettaako taloudellinen turvallisuutesi? Mikäli vastasit kyllä, tarvitset tätä kirjaa. Tämä on nykyaikaisen ihmisen selviytymisopas, jonka käytännönläheisillä ja tutkitusti toimivilla vinkeillä pystyt menestymään paremmin sekä töissä että vapaa-ajalla. Kirja on uudistettu painos vuonna 2014 ilmestyneestä menestyskirjasta, joka on auttanut tuhansia suomalaisia lukijoita. Kirja on jaettu kolmeen osaan: 1) ajatustyön tehostaminen ja itsensä johtaminen 2) Henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin edistäminen 3) Hyödyllisten elämäntaitojen kehittäminen ja onnellisuuden lisääminen. Otan tähän esimerkkejä näistä jokaisesta.

Vinkki 5: Sähköpostien arkistointi. Näistä vinkeistä oli itselleni heti eniten hyötyä, kun rakensin esimerkiksi saapuneet postit ohjeiden mukaan. Vinkki 15: Tarkistuslistojen hyödyntäminen. Tee tarkistuslistoista salainen aseesi. Tarkistuslistat ovat loistavia työkaluja ja siitä voin olla itse täysin samaa mieltä. Vinkki 20: Pyynnöistä kieltäytyminen. Ensinnäkin on syytä miettiä, mikä sinulle on tärkeintä ja mihin haluat käyttää aikasi. Silloin tiedät, mihin et halua käyttää aikaasi. Vinkki 27: Sisäisen kellon hyödyntäminen. Olemme vaimon kanssa illan kukkujia ja se on myös hyödynnettävissä. Vinkki 31: Liikunnan lisääminen. Hyviä tavaksi tekemisen vinkkejä. Vinkki 34. Flunssan välttäminen. Kyllä tässäkin oli jo hyvät ohjeet ennen kuin korona iski. Käsien pesu on muistettava ja lentokentät ovat pahimmat paikat (OBS!).

Vinkki 35: Tapojen opetteleminen. Tavat ovat kognitiivinen sopeutumiskeino, jolla vähennämme henkistä kuormaamme, ja niiden avulla pystymme vähentämään päivän aikana tarvittavien päätösten lukumäärää merkittävästi. Jo Aristoteleen kerrotaan todenneen, että ”olemme sitä, mitä toistuvasti teemme. Erinomaisuus ei olekaan teko, vain tapa.” Lisäksi vielä tutkin seuraavia vinkkejä, joista sain hyviä ideoita itselleni. Vinkki 36: Lukemisen lisääminen. Vinkki 38: Tiedon kerääminen ja tallentaminen. Vinkki 39: Luovuuden lisääminen. Vinkki 44: Keskustelu- ja kuuntelutaitojen kehittäminen. Vinkki 45: Tehokkaiden esitysten ja puheiden pitäminen. 30 kolahdusta. Y1.

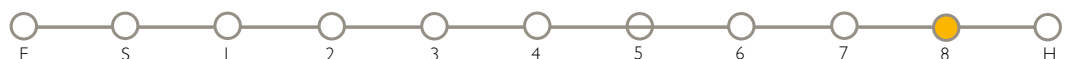
SHARMA, ROBIN
The 5am Club – Own your morning, elevate your life

Thorsons 2018
978-0-00-831283-1

★★ 3

UUSI!

Kirjoittaja on luonut tämän aamukerhon jo 20 vuotta sitten. Se perustuu kvallankumoukselliseen aamurutiniin, joka on auttanut kirjoittajan asiakkaita lisäämään tehokkuuttaan, parantamaan terveyttään ja kirkastamaan näkemystään yhä monimutkaistuvassa maailmassa. Kirjoittajan fokus bisnessissä on palveleminen. Raha ja valta ovat vain sivutuotteita. Jokainen ammattilainen oli kerran amatööri ja jokainen mestari on aloittanut vasta-alkajana. Tavalliset ihmiset voivat saada aikaan ennennäkemättömiä tuloksia, kunhan he tekevät rutiineja oikein valituista tavoistaan. Jokainen haaste luo mahtavan nousun seuraavalle tasolle johtajana ja ihmisenä. Kirjan neljä sisäistä pääkoh-
taa ovat: mieli (mindset), tunne (heartset), terveys (healthset) ja henkisyys (soulset).



8.5. Ihmisen selviytymisen mahdollisuuksia ja rutiineja

- Kirja on täynnä erilaisia toiminnallisia kaavoja. Kolmen askeleen menestyskaava lähtee liikkeelle paremmasta tietoisuudesta oppia ja kasvaa, joka puolestaan johtaa parempiin toteuttamisvaihtoehtoihin ja sitä kautta vaikuttaa parempiin tuloksiin. Cicero on sanonut: ”Meille annettu elämä on luonteeltaan lyhyt, mutta hyvin vietetyn elämän muisto on ikuinen.” Monilla maailman parhailla urheilijoilla on ollut vähemmän taitoja kuin heidän kilpailijoillaan, mutta heidän poikkeuksellinen omistautuminensa, sitoutuminen ja draivi maksimoida mitkä tahansa vahvuutensa on tehnyt heistä legendoja. Muhammed Ali: ”Vihasin jokaista minuuttia treeneissäni. Mutta sanoin aina itselleni, älä anna periksi nyt ja elä loppuelämäsi mestarina.” Tämä kirja on tarkoitettu ammattilaisiksi pyrkiville. Olisi kiva tietää, onko Suomessa ihmisiä, jotka heräävät viideltä ja noudattavat näitä kirjan vinkkejä ja millaisia tuloksia he ovat saaneet aikaan. Kirja on myös ilmestynyt suomeksi. 60 kolahdusta. Y1.

SUROWIECKI, JAMES

*Joukkojen
viisaus*

Terra Cognita 2007
978-952-5697-06-3

★★ 2

Historia osoittaa, että on haettava johtaja, kun halutaan saada jotakin aikaan. Väärin. Kun halutaan tehdä oikea päätös tai ratkaista ongelma, suuret ihmisryhmät ovat älykkäämpiä kuin muutamat asiantuntijat. Kirja kertoo, miksi perinteinen viisaus on niin hakoteillä ja miksi joukkojen viisauden teoriolla on merkittävät seuraukset tapoihimme johtaa yrityksiä, poliittisiin järjestelmiimme ja tapaamme rakentaa yhteiskuntaa. Järjestelmän menestymisen ehtona on kyky kehittää runsaasti epäonnistuneita tuotteita, tunnistaa ne ja hylätä ne kiireesti. Sotkuisin lähestymismalli on välistä viisain. Ryhmän suorituskyky paranee, kun siihen lisätään muutama vähemmällä tiedoilla mutta erilaisilla kyvyillä varustettu henkilö. Tämä tuntuu oudolta päätelmältä, ja niin se onkin. Mutta se sattuu pitämään paikkansa. Me oletamme vaistomaisesti, että älykkyys on laaja-alaista ja ihmiset, jotka loistavat yhdellä älykkyyttä vaativalla alalla, loistavat muillakin aloilla. Mutta näin ei ole asiantuntijoiden kohdalla. Perustotuus sen sijaan kuuluu, että asiantuntemus on ”silmänpistävän kapea-alaista”. Asiantuntijasta on eniten hyötyä, kun hänen neuvojaan ja ennusteitaan tarkastellaan yhdessä muiden mielipiteiden kanssa. On myös ajanhukkaa ”jahdata asiantuntijaa”, etsiä yhtä ainoaa ihmistä, joka osaisi ratkaista organisaation ongelmat. Kirja sisältää runsaasti esimerkkejä ja pohdintaa yksilön ja ryhmän viisauden eroja. On muistettava se, että ihmiset ovat myös helposti taipuvaisia enemmistön mielipiteen mukaisiin ratkaisuihin. Joka tapauksessa tekijä on mielestäni onnistunut herättämään runsaasti ajatuksia siitä mihin kannattaa uskoa erilaisissa päätöksentekotilanteissa. 25 kolahdusta. Y1+J2.

8.5. Ihmisen selviytymisen mahdollisuuksia ja rutiineja

TUKIAINEN,
MAARETTA

*Tärkeintä
tänään – Näin
saat vähemmällä
enemmän*

Tuuma 2019
978-952-451-933-5

★★★ I

UUSI!

Koska suurimmalla osalla ihmisistä on liikaa kaikkea, minimalismin soveltaminen auttaa lisäämään elämään selkeyttä ja rauhaa. Kun karsii pois sen, millä ei ole merkitystä, jää tilaa ja aikaa sille, millä on merkitystä. Minimalismin perusajatuksen mukaan vähemmän on enemmän. Kirja valottaa minimalistisen ajattelun syntyhistoriaa ja esittää toimintamallin, jonka avulla kuka tahansa voi soveltaa minimalismia omaan elämäänsä.

Mallissa elämää tarkastellaan kolmesta näkökulmasta: koko elämän, yksittäisen viikon ja päivittäisen toiminnan tasolta. Menetelmän eri tasot ovat sidoksissa toisiinsa. Kunkin viitepisteen tarkasteluetäisyys on kuvattu elokuvatermeillä (kokonaiskuva, lähikuva, tarkennus), arjen toiminnan taso aikaan liittyvillä määreillä (elämä, viikko, päivä) ja toiminnan kerrannaisvaikutukset kokemuksellisilla määreillä (merkitys, selkeys, tuloksellisuus). Nämä eri tasot muodostavat Tänään-työkalun. Ajatusmalli on kuin suppilo, jonka avulla elämää voi jäsentää. Mallin avulla on mahdollista oppia rajaamaan, minkä tekee ja mitä ei. Samalla on helpompi fokuoittaa siihen, millä on eniten merkitystä.

Asiat yksinkertaistuvat, kun päästää irti siitä, mikä ei enää palvele. Kaikkein vaikeinta on luopua omista pinttyneistä ajattelumalleista. Viisas ihminen osaa luopua. Rakkaasta ihmisestä irti päästäminen on suurinta mahdollista rakkautta. Kunnianhimesta luopuminen avaa oven nöyrempään elämään. Vallasta luopuminen saa esiin sen, millä on todellista vaikuttavuutta. Omas-taan jakaminen auttaa kohtaamaan elämän rajallisuuden. Mitään ei kuitenkaan saa mukaansa. Miksi ei voisi luopua siitä jo ennalta? 60 kolahdusta. Y1. Tähän kirjaan voi liittää kolmen kuukauden rupeaman: Maaretta Tukiainen & Sonja Eid: Tänään, Tuuma 2019.

VAALAHTI, MARTTI

*Sanojen
supervoima*

WSOY 2019
978-951-0-44534-1

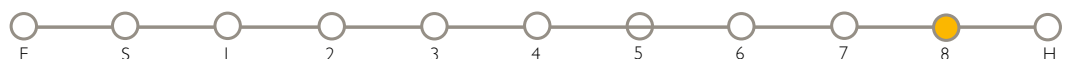
★★★★ 2

UUSI!

Sanojen supervoima haastaa sinut ajattelemaan, kuinka erilainen päivästäsi voisit tulla, jos valitsisit sanasi toisin. Tulet näkemään, että sinunkin elämäsi on tarinankerrontaa ja neuvottelua. Sanojen voima on tunteiden herättämistä. Tunteiden herättäminen on vaikuttamista ja vaikuttaminen on valtaa. Se, joka kadottaa sanansa, menettää valtansa. Toisten ihmisten on koettava, että juuri sinä ymmärrät heitä paremmin kuin kukaan muu. Sanat eivät vaikuta ainoastaan toisiin, vaan ennen kaikkea itseesi. Paras puolustus ei ole hyökkäys vaan myönteinen yllätys. Älä ole kenellekään katkera, sillä luottamuksesi pettänyt ihminen on pettänyt ensin itsensä. Ratkaisu on lähes aina olemassa, kunhan pidät mielessäsi aikamme supervoiman tyyneyden.

Pidämme heistä, jotka saavat hymyn huulillemme. Jos kyse ei ole haudanvakavasta asiasta, kevennä tunnelmaa ja saa kuulijasi nauramaan. Kerro lyhyt ja samaistuva tarina, niin voitat kuulijat puolellesi. Varmista, että etenet tuskasta toivoon, ei toisinpäin. Päätä asiasi haluamasi tunteen herättävään kysymykseen. Mitä suurempaan joukkoon haluat vaikuttaa, sitä enemmän jätä yksityiskohdille tulkinnanvaraa. Anna muiden oivaltaa itse. Kuulijasi eivät nimittäin muista sanoistasi juurikaan muuta kuin niiden herättämän

►►



8.5. Ihmisen selviytymisen mahdollisuuksia ja rutiineja

- tunteen. Paljonko sitten unohdamme? Jopa 80 prosenttia kaikesta joka päivä. Lisäksi kirjoittajan mielestä kiihtyvän tietovirran myötä luku on jatkuvasti suurempi. Lukemastamme opimme kerralla vain 10 prosenttia. Ei kovainkaan lohduttavaa. Sen huomaan itsekin, kun kirjoitan kaikkia näitä artikkeleja. Tulee itsellekin aivan uusia oivalluksia. Ai, noinko se olikin?

Mutta entä tiimioppiminen, joka tapahtuu vuorovaikutuksessa? Se muuttaa asetelman täysin. Opimme 70 prosenttia asiasta, kun keskustelemme siitä, 80 prosenttia kokemuksen kautta ja 95 prosenttia, kun opetamme sen muille. Mutta muistamme 100 prosenttia tunteesta, jonka toiset ihmiset meissä herättävät. Vaikka tietäisit olevasi oikeassa, anna toisen osapuolen oivaltaa asian laita itse. Ihmiset ovat kaikkialla ihmisiä, ja jokainen etsii merkitystä tarinalleen. Ensimmäinen askel kohti parempaa ja palkitsevaa elämää ovat myönteiset sanasi.

Mielenkiintoinen on luku IV: Pyydä vähemmän, saat enemmän. Kirjoittaja kertoo, että mitä enemmän olen vaatinut muilta ja itseltäni, sitä enemmän olen menettänyt. Ja mitä enemmän olen oppinut antamaan, sen enemmän olen saanut. Jos lähelläsi on yksikin ihminen, joka valitsee sanansa ajatellen parastasi, ole kiitollinen. Elämäsi tärkeimmät ihmiset ovat he, jotka auttavat sinua näkemään parhaan itsessäsi. Jokainen heistä antaa enemmän kuin ottaa. Ensimmäinen askel ottajasta antajaksi on lakata keskittymästä itseesi.

”Kukaan ei välitä siitä, paljonko tiedät, ennen kuin he tietävät, paljonko välität.” Oma kampaajani Piia ei myy hiustenleikkuuta eikä johtava konekauppias koneita tai tehokkuutta. Mitä he antavat? Enemmän läsnäoloa, ymmärrystä ja luottamusta kuin kukaan muu. Kaikkien luokse palataan yhä uudelleen yhdestä ja ainoasta syystä: tunnesyystä. Keneen samaistumme? Ihmiseen, joka kuuntelee ja ymmärtää. Ihmiseen, joka välittää. Ihmiseen, joka palvelee muita ja antaa enemmän kuin ottaa. Jos tarjoat ihmisille eriomaisuutesi sijaan ensimmäiseksi kiinnostusta, toiseksi ymmärrystä ja kolmanneksi oivalluksen, herätät myös kiinnostuksen.

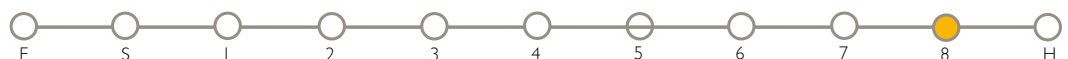
Kun tahdot ymmärtää ihmisiä ja vaikuttaa sanoillasi, kysy itseltäsi nämä kolme asiaa: Olenko ymmärtänyt, mistä kuulijani ajattelutapa johtuu? Ajanko omaa vai yhteistä etua? Tuomitsenko vai kannustanko? Tuo sanoillasi tähän maailmaan joka päivä enemmän hyvää kuin paha, enemmän mahdollisuuksia kuin vaatimuksia ja enemmän ymmärrystä kuin tuomioita. Muista, että kaiken takana on tarina. ”Olen oppinut, että ihmiset unohtavat kaiken mitä teit, mutta eivät koskaan unohda tunnetta, jonka heissä herätit (Maya Angelou).” Halutessasi vaikuttaa suureen joukkoon ihmisiä älä yritä vaikuttaa kaikkiin kerralla. Sinun edettävä avainhenkilö kerrallaan, ylhäältä alaspäin. Merkittävimmät vaikuttajat rakentavat ympärilleen heimoja.

”He, jotka kertovat tarinoita, hallitsevat maailmaa (P-Amerikan intiaanien sanalasku)”. Kirjoittaja kertoo, että kohdatessaan tarinan voimaa epäileviä, hän haastaa heidät nimeämään yhdenkin maailmaa muuttaneen aatteen, ►►

8.5. Ihmisen selviytymisen mahdollisuuksia ja rutiineja

- ▶▶▶ brändin, yrityksen tai merkkihenkilön, jolla ei ole tarinaa. Sellaista ei ole olemassa. Tarinoista on saanut alkunsa jopa ajanlaskumme. Jos haluat saada aikaan muutosta ja vaikuttaa, sinun on tiedostettava, että jokainen meistä on tarinankertoja, kaikkein eniten itselleen. Ihmisten välinen vuorovaikutus ei ole mitään muuta kuin tarinankerrontaa – kertomuksia tapahtumista, kokemuksista ja tunteista. Se, joka osaa yhdistää menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden, voi vaikuttaa sekä itseensä että keneen tahansa, missä ja milloin tahansa. Jotta joku uskoisi sinua, hänen on tunnettava tarinasi. Suurta yleisöä kiinnostavat ennen kaikkea tarinat uusista mahdollisuuksista.

Mitä enemmän hyödynnät kykyjäsi sinulle tärkeiden asioiden edistämiseksi, sitä lähempänä olet urasi huippua. Sillä ei se, mitä teet, vaan miksi sitä teet. Silloin kaikki on mahdollista. Me tarvitsemme toisiamme, ja jokaisella meistä on tehtävänsä. Siksi kirjoittaja haastaa sinut tunnustamaan suurimman heikkoutesi ja sitten pukemaan vahvuutesi sanoiksi. Aloita tästä lähtien jokainen päiväsi kertomalla itsellesi tulevan päivän tarina. Ja kirjoita tarina itsestäsi, tarina, jonka pääosassa olet sinä ja elämäsi ihmiset niin kaukaa kuin muistat. 80 kolahdusta. Y1.



8.6. Ydinkirjat

= Näiden kirjojen sisältö ja ideat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat jatkuvasti Tiimiakatemiaan teorian ja menetelmien kehittämiseen.

BUSCAGLIA, LEO
*Syntynyt
rakastamaan*

Karisto 1993
951-23-3226-4

★★★ 2

Tämä teos merkitsi paljon Tiimiakatemiaan perustamisvaiheessa vuonna 1993. Ensimmäisen tiimin pojat kirjoittivat elämänsä parhaita esseitä tämän kirjan pohjalta. Rakkaudesta puhuminen herätti tiimissä paljon hämmennystä ja tunnekuohua. Tekijän mukaan kirja on tarkoitettu miehille ja naisille, jotka ovat innokkaita etsimään parasta, mitä elämällä on tarjottavana, ja jotka ovat päättäneet olla kuolematta, ennen kuin ovat löytäneet kykynsä rakastaa sekä kehittäneet ja toteuttaneet sitä. Kirjan avulla pystyimme luomaan sopivaa ilmapiiriä tiimiyrittäjyyden syntyyn. Kirjan ajatus siitä, että jokaisella on tilaa varttua ja oivaltaa oma yksilöllisyytensä, kantaa tänäkin päivänä Tiimiakatemiassa. 36 kolahdusta. Y1.

**CASTANEDA,
CARLOS DON**
*Juanin
opetukset*

Unio Mystica 1994
952-9586-23-X

★★ 2

Kirja kertoo tekijän ihmeellisestä matkasta ikivanhan intiaaniviisauden maailmaan. Tekijä kuoli muutama vuosi sitten yliopiston professorina ja paljasti ennen kuolemaansa, että tarina on fiktiota. Kaikesta huolimatta teos on mielenkiintoinen viritelmä. Kirjan pohjalta voit aloittaa matkan tietäjäksi. Oppiminen ei ole koskaan sitä, mitä kuvittelee sen olevan. Oppimisessa jokainen askel merkitsee uutta urakkaa, ja ihmisen tuntema pelko kasvaa sietämättömästi ja itsepintaisesti. Päämäärään pyrkimisestä tulee taistelua. Matkalla tietäjäksi on neljä vaihetta, jotka on kohdattava ja voitettava. Ensin on pelon voittaminen, toisena tulee selkeyden harhan käsittely. Kolmas vihollinen – voima – on kaikkein vahvin. Ihmisen on hallittava itsensä kaikissa tilanteissa ja käytettävä varoen ja oikein kaikkea oppimaansa. Neljättä vihollista ei voi kukaan ihminen kukistaa. Tämä vihollinen on julmin kaikista. Voit taistella sitä vastaan hetken, jos unohdat väsymyksesi, ja sinua voidaan kutsua tietäjäksi. 22 kolahdusta. Y1.

CHOPRA, DEEPAK
*lätön ruumis,
ajaton mieli*

WSOY 1994
951-0-19859-5

★★★ 3

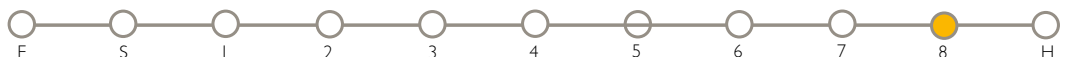
Kirja lähtee siitä, että ihmisen ruumis ja mieli ovat yhtä. Meillä on se käsitys, että olemme ikääntyessämme väistämättä rappeutumisen ja sairauksien uhreja. Nyt opimme ajattelemaan uudella tavalla. Mielenrauhalla ja myönteisellä ajattelulla on tässä tärkeä osa. Kun ihmisen tulkinta muuttuu, hänen todellisuutensa muuttuu. Visio on näkymätön side, joka yhdistää nuoruuden ja vanhuuden. Ikä saa visionääriset ominaisuudet puhkeamaan kukaan. On äärettömän tärkeää kehittää kykyjään tietoisesti, irtaantua muiden odotuksista ja pyrkiä kehittämään mestariksi. 53 kolahdusta. Y1.

**CICERO, MARCUS
TULLIUS**
Vanhuudesta

Karisto 2000
951-23-4134-4

★ 1

Maineikkaan roomalaisen valtiomiehen ja puhujan pohdintaa tynnen ja arvokkaan vanhenemisen taidosta. Ciceron (106 eKr.–43 eKr.) pieni, vuoropuhelun muotoon kirjoitettu teos tarjoaa ajatonta elämänviisautta kahden vuosituhaten takaa. Ajan sivistysvaatimusten mukaisesti Cicero etupäässä opiskeli kreikan kieltä ja kirjallisuutta, filosofiaa ja puhetaitoa. Jos tahdotte lukea tahi kuulla ulkomaiden historiaa, saatte tietää, että nuoret miehet ovat järkyttäneet suurimpia valtioita, mutta, että vanhukset ovat pitäneet niitä pystyssä sekä saattaneet ne jälleen entiselleen. Vanhuus on vielä rohkeampi ja uljaampi kuin nuoruus. 21 kolahdusta. Y1.



8.6.Ydinkirjat

= Näiden kirjojen sisältö ja ideat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat jatkuvasti Tiimiakatemiaan teorian ja menetelmien kehittämiseen.

COELHO, PAOLO

*Santiago
unelmat/
Alkemisti*

WSOY 1995
951-0-20517-6

★★★ I

Unelmien toteuttaminen tekee elämän mielenkiintoiseksi. Jokainen tuntee nuorena elämäntiensä. Kun haluaa jotain, koko maailmankaikkeus on ihmisen puolella. Yksi pidetyimmistä Tiimiakatemiaan kirjoista. Tämä on hyvä pari Marlo Morganin kanssa; tiimiläisen must vision muodostamisessa. Kun ihminen päättää jotain hän syöksyy voimakkaaseen virtaan ja virta kuljettaa hänet paikkoihin joista hän ei ole edes uneksunut. Oppia voi vain yhdellä tavalla; tekojen kautta. 22 kolahdusta. Y1+J2.

COELHO, PAOLO

*Valon Soturin
käsikirja*

Bazar 2003
951-9107-04-5

★★ I

Vallankumous tarvitsee aikaa juurtuakseen. Taistelukokemus lujittaa siunua. Taistele unelmiesi puolesta. Muutut vähitellen siksi mitä puhut. Silloin Soturi ymmärtää, että toistuvilla kokemuksilla on yksi ainoa tavoite: niiden tarkoitus on opettaa hänelle sellaista, mitä hän ei halua oppia. Uskoakseen omaan tiehensä hänen ei tarvitse todistaa, että toisen tie on väärä. Ja kun hän osaa vähiten odottaa, aukeaa uusi ovi. Valon Soturin käsikirja kutsuu jokaisen etsimään unelmaansa, syleilemään elämän epävarmuutta, ja ohjaa meitä kohti omaa ainutlaatuista kohtaloamme. Paulo Coelho on tässä parhaimmillaan. 36 kolahdusta. Y1+Y3+J2.

DALAI-LAMA

*Opetuksia
viisaudesta*

Biokustannus 1991
ISBN 951-9414-48-0

★ I

Hänen Pyhyytensä Tenzin Gyatso, 14. Dalai-lama kertoo alkuaan 1200-luvulla kootut Bodhisattvan tien 37 harjoitusta. Ne ovat elämänohjeita, joita noudattamalla voi saavuttaa sisäisen tasapainon. Dalai-laman toiminta on aidon sisäisen etsinnän innoittamaa ja perustuu vuosituhansia vanhaan hengelliseen perinteeseen. Mieli on huomattavasti tärkeämpi kuin ruumis. Niinpä jos mielemme tila sallii meidän kestää ja tuntea fyysiset kärsimyksemme milloin enemmän, milloin taas vähemmän, meidän tulee kiinnittää suurta huomiota ajattelutapaamme. Tietyt ihmiset kumartavat hyvin alas maailman mahti-ihmisten edessä, imartelevat näitä parhaansa mukaan, mutta takana päin arvostelevat ja halveksivat näitä. Jos olemme hyviä ja hyväntahtoisia, toiset auttavat meitä. Meidän ei pidä unohtaa, että kaikkein paheellisimmassa ja julmissa ihmisessä on rakkauden ja myötätunnon pieni siemen, joka muuttaa hänet eräänä päivänä buddhaksi. Sillä vaikka ihmisiä on useita miljardeja maan päällä, mahdollisuudet saada ihmisruumis ovat harvinaisia. Sekä nuoren että vanhan tulee nähdä tarpeeksi vaivaa, jottei tuhlaisi tätä kallisarvoista ihmiselämää. 31 kolahdusta. Y1.

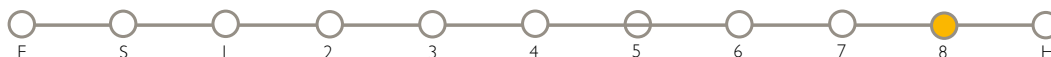
DE MELLO,
ANTHONY

Havahtuminen

Like 2000
951-578-646-0

★★★ 3

”Paras elämäntaito-opas aikoihin”, otsikoi Helsingin Sanomat arvionsa tästä intialaisen jesuiittaveljen kirjasta. Hei ja olen ihan samaa mieltä. De Mellolla on kolme kirjaa Top Tenissä. Mulla kolahti niin kovaa, että syntyi kokonaan uusi moduuli, jonka nimi on havahtuminen. Esimerkiksi: 1) on saatava selville omat kielteiset tunteet, 2) on ymmärrettävä, että tunteet ovat minusa, ei todellisuudessa, 3) älä samaistu tunteeseen – ne tulevat ja menevät ja 4) muuta asioita muuttamalla itse. Kun pidät kiinni mistä tahansa, lakkaat



8.6. Ydinkirjat

= Näiden kirjojen sisältö ja ideat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat jatkuvasti Tiimiakatemiaan teorian ja menetelmien kehittämiseen.

- itse elämästä. Minulle oli käymässä näin Tiimiakatemiaan kanssa. Sinä päivänä, kun lakkaat vaeltamasta, olet perillä. Elämä virtaa koko ajan eteenpäin. Elämä muuttuu koko ajan. Sen, joka haluaa pysyvän onnen, on muututtava koko ajan. 38 kolahdusta. Y1.

DE MELLO,
ANTHONY

*Kuuletko linnun
laulun?*

KATT 1994
951-9386-97-1

★★★★ 3

Kirja tarjoaa lähtökohtia mietiskelyyn lyhyiden kertomusten ja tuokiokuvien muodossa. Ne nousevat monen uskonnon ja kulttuuripiirin perinnöstä. Kaikilla kirjan tarinoilla on yksi yhteinen ominaisuus: jos niitä luetaan tietyllä tavalla, ne synnyttävät hengellistä kasvua. Lue tarina kerrallaan. Lue tarina kahdesti. Kun olet mietiskellyt tarinan sisältöä, lue se vielä kerran uudelleen. Ensimmäisellä kerralla lue tarinat siinä järjestyksessä, jossa ne on kirjoitettu. Esimerkkinä heti ensimmäinen tarina, joka on itselleni merkinnyt paljon valmentajana. ”Oppilas valitti opettajalleen: ”Sinä kerrot meille tarinoita, mutta et koskaan paljasta, mitä ne merkitsevät.” Opettaja vastasi: ”Miltä sinusta tuntuisi, jos joku tarjoaisi sinulle hedelmän ja pureskelisi sen valmiiksi, ennen kuin hän ojentaisi sen sinulle?” Kukaan ei voi löytää sinun puolestasi sinulle tarkoitettua merkitystä. Ei edes mestari.” 35 kolahdusta. Y1+Y2.

DE MELLO,
ANTHONY

*Viisauden
välähdyksiä*

KATT 1994
952-9627-05-x

★★★★ 1

”Onko olemassa viisautta, joka avautuu yhdessä minuutissa? ”Varmasti on”, opettaja sanoi. ”Eikö minuutti ole siihen liian lyhyt aika?” ”Ei, se on viisikymmentäyhdeksän sekuntia liian pitkä.” Opettaja kysyi myöhemmin hämmentyneiltä oppilailtaan: ”Kuinka kauan kestää kuun säteen havaitsemisen?” ”Mihin sitten tarvitaan kaikkia näitä hengellisen kilvoituksen vuosia?” ”Silmien avaaminen voi kestää elinajan. Näkeminen tapahtuu yhdessä välähdyksessä.” Näiden tarinoiden opettaja ei ole yksi ja sama ihminen. Hän hindulainen guru, zeniläinen roshi, taolainen viisas, juutalainen rabbi, kristitty luostariveli, sufilainen mystikko. Hänen viisautensa on yhtä lailla idän kuin lännenkin omaisuutta. Kunkin tarinan lukeminen kestää vain minuutin. Viisaus on pelkkää havahtumista todellisuuteen, joka ei muodostu sanoista vaan joka on sanojen ulottumattomissa. Lue tarina kerrallaan. 38 kolahdusta. Y1.

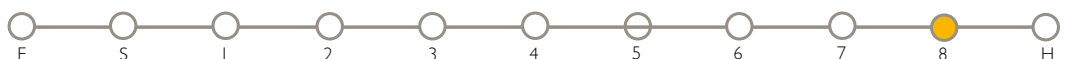
DE SAINT EXUPERY,
ANTOINE

Pikku Prinssi

WSOY 1995
951-0-06985-X

★★★ 1

Tästä kirjasta on Tiimiakatemiaan historian aikana kirjoitettu ehkä parhaimmat esseet. Kirja tuli Tiimiakatemiaan lukuohjelmaan vuoden 1995 aikana. Huomasimme, että ainoastaan sydämellään näkee hyvin ja silmillään ei näe välttämättä. Tekijä on Ranskassa valtavassa suosiossa. Kirjailija on itse kuvittanut teoksen ja se ilmestyi ensi kerran vuonna 1944. Kirja myös vaikutti pisteytyksen syntyyn, koska tiimiläiset halusivat lukea vain lyhyitä tekstejä, joissa on paljon kuvia. Silti esseet olivat melkein aina yli kymmenen sivun mittaisia. Miksi ihmiset aikuisina eivät litistä nenäänsä ikkunoita vasten? Kymmeniä kolahduksia. Y1.



8.6. Ydinkirjat

= Näiden kirjojen sisältö ja ideat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat jatkuvasti Tiimiakatemiaan teorian ja menetelmien kehittämiseen.

FREDENHOLM, AXEL

*Näin olen
kuullut*

Karisto 1995
951-23-3912-9

★★★ I

Jos olen kärsivällinen, olen voittamaton. Sen minkä kylvet olet myös niittävä. Kuoleminen on yhtä luonnollista kuin syntyminen, ja se tapahtuu yhtä tuskattomasti kuin nukahtaminen iltaisin raskaan päivätyön jälkeen. Mutta henki elää eikä koskaan häviä. Esimerkilläsi on enemmän arvoa kuin todisteluillasi. Elä ja toimi niin, että vaikeuksiin joutunut rohkenee empimättä kääntyä puoleesi tarvitessaan neuvoja ja apuja. 1980-luvun alussa 15-vuotias A.W. Yrjänä lainasi Tornion kirjastosta tämän kirjan. Tänään hän kuvailee teosta ”äiteläksi kirjaksi täynnä elämänviisauksia”. Mutta jos hän ei olisi sitä aikoinaan lainannut, yhtyettä CMX ei luultavasti olisi (HS 8.6.19 C5). Kirja toimi minullekin sysäyksenä. Ehkä Tiimiakatemiaakaan ei olisi. 35 kolahdusta. Y1.

GRACIAN, BALTASAR

*Maallisen
viisauden
käsikirja*

WSOY 1997
951-0-19424-7

★★★ I

Kirja on opas tietoon, päättelyyn ja toimintaan: miten menestytte maailmassa, miten saavutatte maineen ja mestaruuden. Kirja käsittää 300 herkullista aforismia, jotka on tarkoitettu luettavaksi hitaasti, muutama kerrallaan, kuten aforismit yleensä. Voit havaita, että 400 vuodessa asiat ihmistyden osalta eivät ole paljon muuttuneet. Kirja sopii eritoten nuorille, jotka haluavat menestyä suuressa maailmassa. Baltasar Gracian (1601–1658) oli maailmallinen jesuiittaveli, joka vihasi ihmisten typeryyttä palavasti. Silti kirja teroittaa ihmisen kykyä saavuttaa täydellisyys ja hyvyys taitojaan kehittämällä. Itse pidän kirjoittajan suppeasta tyylistä. Meidän kaikkien älyssä ja luonteessa on toivomisen varaa. ”Älkää ilmaisko ajatuksianne liian selkeästi... Vain hankalia asioita arvostetaan: jos ihmiset eivät ymmärrä teitä, heillä on teistä korkeampi käsitys.” 32 kolahdusta. Y1.

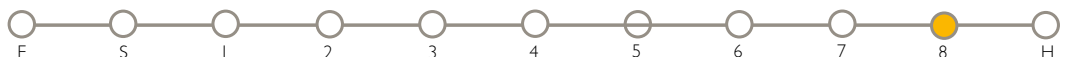
HARVA, URPO

*Suuria
ajattelijointa
– Suppea
filosofian
historia*

Otava 1995
951-1-13891-X

★★★ I

Tämä kirja oli jäänyt hyllyyni piiloon 10 vuodeksi. Löysin monia muitakin kirjoja (mm. kaksi Agatha Cristietä) kun laitoin uudelleen kirjoja aakkosjärjestykseen. Urpo Harva on maailman legendaarisin suomalainen filosofi, jonka teksti on niin ihanaa lukea myös tavalliselle ihmiselle. Suosittelen tätä teosta kaikille, jotka eivät ole aikaisemmin perehtyneet suuriin ajattelijoihin. Otan tähän muutamia poimintoja. Filosofi merkitsee viisauden rakastajaa, siis henkilöä, joka ei kuvittele omistavansa tietoa, vaan nöyrästi pyrkii siihen. Sokrates ei tyrkyttänyt ihmisille mitään oppia, vaan hän koetti saada heidät itse ajattelemaan. Aristoteleen tiedollinen uteliaisuus suuntautui miltei kaikille inhimillisen tietämyksen aloille. Hänen mielestään ihmisen korkeimpana päämääränä on tulla onnelliseksi. Vain yhteiselämässä ihminen voi saavuttaa elämänsä päämäärän ja todellistaa siveelliset ihanteet. Kantin mielestä lupauksen rikkominen on väärin. Sillä jos rikon lupaukseni, silloin minun täytyy hyväksyä lupausten rikkominen yleiseksi laiksi, mitä Kantin mielestä eivoi tehdä, koska lupausten yleinen rikkominen merkitsisi, että lupauksilla ei olisi enää mitään arvoa. Miten poliitikot nyky-Suomessa menettelevät? Johannes noudattaa Kantin oppia, mutta hyväksikäyttäjät eivät noudata ja siksi meillä on ns. kassakaappitapauksia. 30 kolahdusta. Y1.



8.6. Ydinkirjat

= Näiden kirjojen sisältö ja ideat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat jatkuvasti Tiimiakatemiaan teorian ja menetelmien kehittämiseen.

HOFF, BENJAMIN
Nalle Puh ja Tao

WSOY 1994
951-0-15507-1

★★★ I

Kirja kuuluu Tiimiakatemiaan perustamisvaiheen kirjallisuuteen. Valmentajan tehtävänä oli tajunnan virran laajentaminen kaikessa oppimisessa. Nalle Puh pakotti meidät pohtimaan, mihin me oikeastaan pyrimme. Matkan maailman ympäri oli alettava yhdestä askeleesta. Tieto ja kokemus eivät useinkaan puhu samaa kieltä. Tutkimme tämän kirjan avulla omien kokemustemme kautta saatua tietoa. Kysyimme Nalle Puhin tavoin: ”Eikö kokemuksen kautta saatu tieto ole arvokkaampaa kuin muu? Veistämättömällä puulla on kyky nauttia kaikesta yksinkertaisesta ja rauhallisesta, luonnollisesta ja vaatimattomasta. 35 kolahdusta. Y1.

HOFFMAN, EDWARD
The Right to be Human – A Biography of Abraham Maslow

Crucible 1988
1-85274-049-3 (engl.)

★★★ 3

Luin kesän 2005 aikana sekä tämän Maslowin elämäkerran että hänen ajatuksensa johtamisesta. Ja voin sanoa, että olen vaikuttunut. Tämä ihminen oli 50 vuotta aikaansa edellä. Vasta tänään ymmärrämme miten meidän tulisi toimia ollaksemme humaaneja. Maslow oli myös yksi niistä ihmisistä, jotka lähtivät pakoon Hitlerin juutalaisvainoja Yhdysvaltoihin ja loivat siellä hienon tiedemiesuran. Maslow ei ainoastaan kritisoinut silloisia psykologisia suuntauksia, vaan hän alleviivasi voimakkaasti positiivista psykologiaa, joka painotti sellaisia asioita kuin kasvu ja luovuus. Me pelkäämme kaikkia niitä mahdollisuuksia, joita meillä on. Pelkäämme tulla siksi miksi meillä on mahdollisuus tulla. Meiltä puuttuu tarvittava rohkeus. Kaikkein hienointa mitä voi tapahtua kenelle tahansa ihmiselle on se, että hänelle maksetaan siitä mitä hän intohimoisesti haluaa tehdä. Todellinen ihminen on sellainen, joka voi olla pehmeä ja hellä muita kohtaan. Kymmeniä vaikuttavia kolahduksia. Vanhemmiten rakastaa näitä merkittävien ihmisten elämäkertoja ja tämä on yksi niistä. Y1.

JÖNSSON, BODIL
10 ajatusta ajasta

Tammi 2000
951-31-1809-6

★★★ I

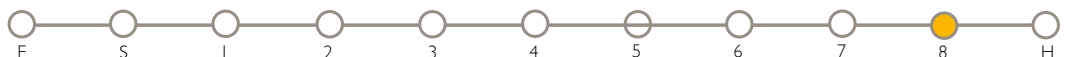
Tämähän oli mahtavan hyvä kirja. Ilmankos on kansainvälinen myyntimenestys. Pohjoismaalaisen elämä kestää keskimäärin 30 000 vuorokautta (J. Partanen täytti 20 000 vuorokautta 23.8.02 ja nyt 8.6.2019 on tullut 6000 päivää lisää). Juuri ne ovat meidän pääomaamme, meidän yksityisomaisuuttamme. Opettajan joka ei enää usko tulevaisuuteen on vakavasti harkittava irtisanoutumista. Tulevaisuuteen pessimistisesti suhtautuva henkilö ei voi työskennellä koulussa, jonka on määritelty olevan suuntautunut tulevaisuuteen. On hyvin hauskaa löytää ihminen, jolla on sama ajatusrytmi. 52 kolahdusta. Y1+Y3+J2.

KIRSCHNER, JOSEF
Egoistin käsi-kirja – Ohjeita elämää varten

Rasalas Kustannus 2001
951-98451-3-5

★★★ I

Tekijä on itävaltalainen kirjailija, joka on saksankielisen Euroopan ehkä luetuin elämäntapaguru. Hänen mukaansa yhteiskunnassamme elää kolmenlaisia ihmisiä: suuri enemmistö kilttejä, alistuvia ihmisiä; runsaasti välistävetäjiä, jotka hyötyvät kilttien kustannuksella; ja pieni vähemmistö vapaita ihmisiä – terveitä egoisteja. Kirjoittaja on itsekin kuulunut jokaiseen yllämainittuun luokkaan. Ensiksi tottelevaisuuteen kasvatettuna kilttinä, joille oli tärkeää miellyttää muita. Välistävetäjänä hän saavutti huipun päätoimittajana, TV-juontajana ja mainosmiehenä. Nykyään hän elää vapaana ja onnellisena. ▶▶



8.6. Ydinkirjat

= Näiden kirjojen sisältö ja ideat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat jatkuvasti Tiimiakatemiaan teorian ja menetelmien kehittämiseen.

- Kirja sopii hyvin meille yrittäjille, koska se pyrkii tarjoamaan lukuisilla ehdotuksillaan, ideoillaan ja havainnoillaan ainutlaatuisen kokoelman käytännön vaihtoehtoja yhteiskunnan tarjoamalle holhoukselle. Jokainen on yksin vastuussa itsestään. Jos et tiedä mitä haluat, muut saavat sinut tekemään haluamansa. Tiedosta itse mitä haluat ja laadi suunnitelma sen toteuttamiseksi. Ja kun olet tehnyt päätöksen, kulje valitsemaasi tietä järkähtämättömästi, kunnes olet saavuttanut tavoitteesi. Toisin sanoen tee oppimissopimus. 44 kolahdusta. Y1.

PEALE, NORMAN,
VINCENT

*Sen teet
mihin uskot*

Karisto 2001
951-23-4251-0

★★ 2

Positiiivisen ajattelun klassikko. Sinulta puuttuu itseluottamusta, pelkää ottaa riskejä. Ja päästäksesi eteenpäin tässä maailmassa sinun on otettava riskejä. Voimakkaalla motivoivalla kokemuksella voi olla erittäin tärkeä ja kestävä vaikutus tulevaisuuteesi. On aina pysyttävä avoimena mahdolliselle motivoivalle kokemukselle. On tärkeä olla aina avoin sellaiselle innoitukselle, joka pystyy nostamaan hengen ja ajatukset ylemmälle emotionaaliselle tasolle. Tämän saavuttamiseksi on tärkeää lukea innostavaa kirjallisuutta, esimerkiksi niiden miesten ja naisten elämäkertoja, jotka kehittivät omat kykynsä täyteen tehokkuuteen, jotka ratkaisivat ongelmia ja joiden urista ilmenevät onnistumisen periaatteet. Usko ja innostus panee kaiken tapahtumaan, mutta uskosta ei ole mihinkään ilman toimintaa. 38 kolahdusta. Y1+J2.

PIRSIG, ROBERT M.

*Zen ja
moottoripyörän
kunnossapito*

WSOY 1988
951-0-13796-0

★★★ 3

Kirja on ehdoton kulttikirja Tiimiakatemiassa ja kaikkialla maailmassa. Isän ja yksitoistavuotiaan pojan moottoripyörämatka yli vuorten ja preerioiden laajenee elämänarvojen kyselyksi, suureksi matkaksi ihmismielen syvyyksiin ja näkyvän tuolle puolen. Kirjan sisin sanoma on kiteytyneet ajatukseen: todellinen moottoripyörä, jonka parissa työskentelet olet sinä itse. Kirja on vaikuttanut Tiimiakatemiaan laatuksitykseen ja on osittain syyllinen siihen, että Opetusministeriö nimitti Tiimiakatemiaan Koulutuksen laatuksityköksi vuonna 2000. Laadulla on taipumus levitä kuin aallot. Kaikki ovat ihmisen keksintöä. Tiedekin on vain meidän mielessämme. Tämä kirja ei koskaan vanhene. 30 kolahdusta. Y1+Y3+A3.

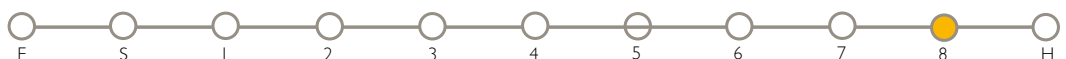
PLATON

Teokset 3

Otava 1979
951-1-05349-3

★★ 3

Aloitin tämän teoksen lukemisen vuoden 1993 alussa eli olen sitä lukenut Akoko Tiimiakatemiaan ajan. No vihdoinkin kesällä 2001 aloitin alusta ja luin sen yhden viikon aikana alusta loppuun. Ja hyvältä se tuntui. Alkoi Johannes Partus herätä henkiin. Olihan hän Platonin Akatemian rehtori vuosina 367–357 eKr. eli kuolemaansa saakka. Johannes Partuksen ajatuksia tästä kirjasta: ”Filosofialla on vapauttava ja puhdistava vaikutus ja voimme seurata minne se meitä johdattaa. Jos olet filosofi niin tee niin kuin olet puhunut. Filosofisen kättilön taito eli Partus University on mahdollinen. En itse ole mikään viisas, mutta toimin kättilönä.” 16 kolahdusta. Y1+Y3+J2.



8.6.Ydinkirjat

= Näiden kirjojen sisältö ja ideat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat jatkuvasti Tiimiakatemian teorian ja menetelmien kehittämiseen.

RINPOCHE, SOGYAL
*Tiibetiläinen
kirja elämästä
ja kuolemasta*

Otava 1997
951-1-14604-1

★★★ 3

Lukaisin kirjan nopeasti uudelleen ja havaitsin, että 40 kolahdusta on vielä paikallaan. Kun äitini kuoli viime kesänä (2010), ajattelen, että kuolema on todella yksinkertaisesti elämän tosiasia. On luonnon mukaista, että kaikki, mikä saa muodon, taas hajoaa. Buddhalaisesta näkökulmasta elämä ja kuolema ovat yksi kokonaisuus, jossa kuolema aloittaa uuden luvun elämässä. Kuolema on peili, jossa heijastuu elämän koko tarkoitus. Buddhalaisen opetuksen perusviesti on, että jos olemme valmiit, silloin sekä elämään että kuolemaan sisältyy valtava toivo. Kuolema ei tullessaan ole menetys vaan voitto, elämän kaikkein loistavin ja kaiken kruunaava hetki. Elämän todelliset päämäärät ovat, että oppii rakastamaan muita ihmisiä ja saa tietoa. Kaikki muuttuu ja on tilapäistä. Kun huomaat, että pystyt muuttumaan, suurempi visio alkaa nousta esiin. Suosittelen tätä kirjaa jokaiselle juuri tänään. 40 kolahdusta. Y1.

RUMI, DZALALADDIN
*Ruokopillin
tarinoita*

Basam Books 1995
952-9842-08-2

★★★ 2

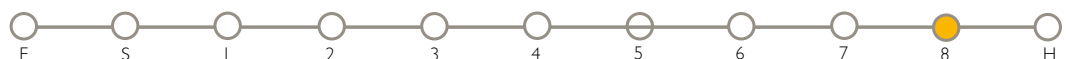
Kolmetoista vuotta myöhemminkin (2010) kirja tuntuu entistä paremmalta ja ajattomalta. Näitä Islamin kirjallisuuden viisauksia ja ajatuksia voi lukea aina uudelleen. Moniin kertomuksiin liittyy Rumin eksplisiittinen tulkinta, joka usein saattaa olla pitempi kuin itse tarina, toisten merkitys on helppo myös lukijan itsensä löytää. Suomentaja Jaakko Hämeen-Anttila ei ole pyrkinyt selittämään tarinoiden merkitystä alaviitteissä. Hänen mielestään Rumin opetukset painuvat helpommin mieleen esimerkkitarinoiden kautta. Tarinat ovat kuin peili, jossa jokainen voi peilata omaa sieluaan. Esimerkki kauppiaan kertomuksesta, joka alkaa: ”Ellet ole täydellinen, älä hoida yksin kauppaasi.” 25 kolahdusta. Y1.

SHARMA, ROBIN
*Munkki joka
myi Ferrarinsa*

Delfiini – kirjat 2005
952-5572-06-4

★★★★ 2

Makke suositteli tätä teosta vahvalla emootiolla ja hyvä suositus olikin taas kerran. Ostin kirjan 5.4.07 ja luin sen 9.4.07 mennessä. Samalla luin täysin erilaista Jenna Jamesonin kirjaa. Yhdistelmä oli vastakohtaisuuk-sien cocktail. Kirja avaa sivu sivulta lukijan silmät näkemään, mikä elämässä on tärkeää. Sen kuvailemat menetelmät sopivat kaikille, jotka haluavat kehittää itseään ja elää täysipainoisempaa elämää. Paolo Coelho myös suosittelee. Kirja on opettavainen tarina unelmien täyttymyksestä ja tavoitteiden saavuttamisesta. Jokaisella tapahtumalla on oma merkityksensä ja epäonnistuminen opettaa aina uutta. Henkilökohtainen kasvu ei ole mahdollista ilman epäonnistumista. Opettaja ilmaantuu, kun oppilas on valmis. Elämä muuttuu helpommaksi ja palkitsevammaksi, kun löydät oman tarkoituksesi. Kun saat selville elämäsi todellisen päätavoitteen tai päämäärän, et joudu tekemään päivääkään työtä. Sinun on pakko ottaa joitakin riskejä löytääksesi elämäsi tarkoituksen ytimen ja sen, missä olet paras. Elämäntehtävän löytämisessä on tärkeintä omata riittävästi kurinalaisuutta ja kykyä luoda mielikuvia. On myös huolehdittava siitä, että oman elämäntehtävän toteuttaminen palvelee samalla muita ihmisiä. 61 kolahdusta. Y1+J2.



8.6. Ydinkirjat

= Näiden kirjojen sisältö ja ideat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat jatkuvasti Tiimiakatemiaan teorian ja menetelmien kehittämiseen.

SHOSHANNA,
BRENDA
*Zen ja
rakastumisen
taito*

Basam Books 2003
952-9842-94-5

★★ 2

Tämä teos oli raikas yllätys. Ostin sen ylipäävalmentajan synttärilahjaksi. Zenajattelun mukaan ihminen ei opi tuntemaan elämää, jos hän ei kykene tuntemaan todellista rakkautta. Kun kiinnitämme huomion itseemme ja tapaamme kohdella maailmaa, otamme huomioon pienet ja suuret tekomme, pystymme vaikuttamaan siihen, millaisia siemeniä kulloinkin kylvämme. Ilman kärsivällisyyttä meillä ei ole mitään. Kärsivällisyyden kasvattaminen liittyy olennaisesti rakastamisen kykyyn. Älä kiinnitä huomiota muiden viikoihin. Katso omia tehtyjä ja tekemättömiä tekojasi. Toimimme ensin ja vasta myöhemmin ymmärrämme toimintamme merkityksen. Tekomme opettavat meille kaiken, mitä meidän tarvitsee tietää. Aloita siitä, missä olet. Kun hän tulee, toivotamme hänet tervetulleeksi. Kun hän lähtee, annamme hänen mennä. 51 kolahdusta. Y1+J3.

SUETONIUS
*Rooman
keisarien
elämäkertoja
– Vitae
Caesarum*

WSOY 1999
951-0-23522-9

★ 3

Millaisia he olivatkaan? Sikailija Sid on näiden miesten rinnalla aivan aloittelija. Suetonius oli Rooman keisariajalla tuottelias kirjailija, jonka teoksista tiedetään nimeltä seitsemäntoista. Tämä kirja on näistä ainoa, joka melkein kokonaisuena on uhmannut aikaa. Teos sisältää kahdentoista keisarin elämäkerrat alkaen Caesarista ja päättyen Domitianukseen. Nämä elämäkerrat ovat ns. juoruavan historiankirjoituksen tuotteita. Havahduin kevään 2000 aikana siitä kuinka vähän ihminen on henkisesti kehittynyt 2000 vuoden aikana. Jotenkin tuntuu, että kehitys on vasta nyt lähtenyt liikkeelle ja Tiimiakatemialla on siihen paljon sanomista. Eli vähitellen kirjallisuutemme tulee klassikko-osasto ja tämä kirja kuuluu sinne. Y1.

1. Painos 29.9.1993

S seuraavasta listasta voit valita itseäsi kiinnostavat kirjat. Tietenkin, jos sinulla on vielä jokin hyvä kirja mielessä niin voit neuvotella kanssani ja sopia jostakin kirjasta, joka ei ole tässä listassa.

1. ANITA RODDICK: Body and Soul. Kirjaa voi ostaa Body Shopin myymälöistä. Kirja kertoo Body Shopin menestystarinan. Pidän kirjaa parhaana ja innostavimpana koskaan kirjoitettuna markkinointikirjana. Kirjassa esitetyt ajatukset kyseenlaistavat koko markkinointiajattelun.
2. TOM PETERS: Luova kaaos 1, Rastor. Tom Peters on tehnyt valtavan työn kääntämällä perinteistä ajattelua väärinpäin. Ykkösosakirja on mielestäni nyky-markkinoinnin perusteoksia.
3. KARL ERIK SVEIBY: Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa 1990, Ekonomia-sarja. Ammatillisen osaamisen markkinointi vaatii uusia näkökulmia. Sveiby hahmottaa hyvin tietoyrityksen kokonaisvaltaista näkemystä. Sopii lukupaketiksi ”Osaamisen markkinoinnin” kanssa.
4. BRITT-MARIE AHRNELL & MONICA NICOU: Osaamisen markkinointi, Ekonomia-sarja. Käytännönläheinen opas asiantuntijaosaamisen markkinointiin.
5. TOM PETERS & NANCY AUSTIN: Intohimo menestykseen, WSOY. Pidän tätä kirjaa nykymarkkinoinnin klassikkona. Tästä löytyy Grönroosin ajatukset arkikielellä.
6. ROPE & HAUTAMÄKI: Lanseerausmarkkinointi, Ekonomia-sarja. Jos sinulla on menossa tai suunnitteilla uuden tuotteen lanseeraus, niin voin suositella tätä kirjaa. Muussa tapauksessa tämän kirjan lukemisesta ei ehkä siinä määrin innostu.
7. RAPP & COLLINS: Markkinoinnin täyskäännös, Suoran koulutus ja kustannus. Jos olet kiinnostunut suoramarkkinoinnista, niin tästä kirjasta voi löytyä jotain uutta.
8. ARNOLD: Merkkitavaramarkkinoinnin johtaminen. Ekonomia-sarja. Nimensä mukaisesti on kaivattu kirja merkkitavaramarkkinoinnista kiinnostuneelle.
9. PELTOLA & RINNE: Meidän kaupпамme menestyy, Kauppiaitten kustannus. Ensimmäinen suomalainen markkinoinnin kirja, joka on höystetty runsailla esimerkeillä. Selventää esimerkiksi hyvin liikeidea-ajattelua.
10. SIPILÄ: Asiantuntijapalvelujen markkinointi, Ekonomia-sarja. Asiantuntijapalveluiden markkinointi on tiedon kauppaa. Antaa paljon ajattelemisen aihetta myös teolliseen markkinointiin.
11. MACCOBY: Miksi tehdä työtä, Otava. Sisäisen markkinoinnin perusteos. Itsensä kehittäjät ovat alati kehittyvä ryhmä. Kirja kertoo, miten heitä motivoidaan?

12. DUNDERFELT: Elämänkaaripsykologia, WSOY. Jos olet neljäkymppiä ja risat niin voin suositella tätä teosta laajentamaan omia näkemyksiä mahdollisuuksista kehittää esimerkiksi markkinointiajattelua.
13. DYER: Uskalla rikkoa rajasi, Otava. Jos haluat kehittyä kokeilijana, on sinun uskallettava ottaa riskejä. Tästä kirjasta löytyy uusia ajatuksia.
14. PEDLER ym.: The Learning Company. Uusi huikea kirja kokeiluista oppivan yrityksen ja oppimisen merkityksestä yritystoiminnassa.
15. DALE & KENNEDY: Yrityskulttuurit, Rastor. Klassikko yrityskulttuureista. Aloitti uuden suuntauksen 10 vuotta sitten.
16. SCHEIN: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen, Ekonomia-sarja. Yrityskulttuurikirjallisuuden klassikko. Perusteellisin teos suomeksi.
17. HAMPDEN-TURNER: Yrityskulttuuri, Ekonomia-sarja. Uudempi yritys tarkastella yrityskulttuuria käytännön casejen valossa.
18. BENNIS & NANUS: Johtaja ja johtajuus, Ekonomia-sarja. Johtajuuden perusteos. Leadership on rautaa.
19. KOTTER: Johtajuus menestystekijänä, Ekonomia-sarja. Kuten edellisenkin kirja, johtajuuskirjallisuuden nykynäkemyksen perusteoksia.
20. ROPE & METHER: Mielikuvamarkkinointi, Ekonomia-sarja. Suomessa vähän käsitellyn aiheen mielenkiintoinen peruskirja. Aiheeseen toivoo jatkoa.
21. GRÖNROOS: Nyt kilpaillaan palveluilla, Ekonomia-sarja. Alansa klassikko ja perusteos maailmanlaajuisesti. Paljon siteerattu. Ehkä jo tänä päivänä hieman liian kaavamainen.
22. NEISBITT & ABURDENE: Megatrendit, WSOY. Tulevaisuuskirjojen populaarihitti, joka ei ole menettänyt ajankohtaisuuttaan tänäänkään. Herättää ajatuksia maailman kylästä.
23. KATZENBACH & SMITH: The Wisdom of Teams, Harvard Business School. Aivan uusi näkemys siitä, miten huipputiimit syntyvät ainoastaan haasteiden ympärille ja työryhmät ovat sitten erikseen. Herättää aivan uusia ajatuksia ihmisten innostamiseksi.
24. MANNERMAA: Moniulotteinen markkinointi, W & G. Mannermaa on pyrkinyt löytämään oppikirjamaiseen lähestymiseen uusia ajatuksia. Markkinointimixistä ei ole päästy eroon. Kirja soveltuu kuitenkin hyvin uuden markkinointiajattelun lähtökohdaksi, jos vanhasta markkinointiajattelusta ei ole tietoa.
25. PIRSIG: Zen ja moottoripyörän kunnossapito, WSOY. Huikea tarina laadun syntymisestä. Opettajille ja johtajille suositeltava kirja. Pistää miettimään nykyisten arviointiperusteiden ja kouluarvosanojen yms. Mielettömyyttä.
26. HERRIGEL: Zen ja jousella ampumisen taito, Esoterica. Ehdoton kirja opettamisen kärsivällisyydestä ja siitä miksi ei kannata aloittaa peruskursseista vaan suoraan heittäytyä elämään mukaan.

- A** Aaker, David A. & Joachimsthaler, Eric
Brändien johtaminen 472
- Aalto-Setälä, Pauli
Häiriö – Johtaminen disruptiossa ja alustataloudessa 293
- Aalto-Setälä, Pauli & Saarinen, Mikael
Innostus, myötämanipuloinnin aakkoset 27
- Aaltonen, Kristiina & Lindroos, Raisa
Työelämän tarkoitus – oivalla 7 voimaa 27
- Aaltonen, Mika & Heikkilä, Titi
Tarinoiden voima – miten yritykset hyödyntävät tarinoita 472
- Aaltonen, Mika & Jensen, Rolf
Mr & Mrs Future ja 5 suurta kysymystä 493
- Aaltonen, Tapio
Johda ihmistä – Teologiaa johtajille 217
Luova kutsumus – Tarkoituksen kokemisen taito 572
- Aaltonen, Tapio & Ahonen, Pirjo & Pajunen, Heikki
Merkityksen kokemus 572
- Aaltonen, Tapio & Ahonen, Pirjo & Sahimaa, Jaakko
Johda merkitystä 218
- Aaltonen, Tapio & Junkkari, Lari
Yrityksen arvot ja etiikka 334
- Aaltonen, Tapio & Kirjavainen, Paula & Pitkänen, Eeva
Kutsumusjohtaja 239
- Aaltonen, Tapio & Pajunen, Heikki & Tuominen, Kallu
Syty ja syytä – Valmentavan johtamisen filosofia 345
- Aapola, Sari
Tunnustettu asiantuntijuus – Thought Leadership myynnin ja markkinoinnin perustana 420
- Achor, Shawn
Big Potential – How Transforming the Pursuit of Success Raises Our Achievement, Happiness, and Well-Being 568
- Adamson, Allen P.
Brand Digital 405
- Agassi, Andre
Agassi 594
- Ahlroth, Aki
Järkytä avoimuudella 294
- Ahola, Angela
Taito tehdä hyvä vaikutus – opas itsetuntemukseen 594
- Ahonen, Laura & Luoto, Sampo
Markkinointi boksen ulkopuolelta 432
- Ahvenainen, Perttu & Gylling, Janne & Leino, Sani
Viiden tähden asiakaskokemus 384
- Airaskorpi, Aurora
Riittävän hyvä – Selviytymisopas työelämään 144
- Ajanko, Sari
Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus 239
- Alahuhta, Matti
Johtajuus – Kirkas suunta ja ihmisten voima 240
- Ala-Mutka, Jukka
Johtajuuden rakentajat – Edelläkävijöiden kertomuksia itseohjautuvuudesta ja kokeilukulttuurista 266
Strategiamalli 284
- Alasaarela, Jaakko
Sinä pystyt! 613
- Albee, Ardath
Digital Relevance – Developing Marketing Content and Strategies that Drive Results 432
- Altmann, Hans Christian
Myyjästä voittajaksi – huipputuloksia myyntityössä 453
- Amabile, Teresa & Kramer, Steven
Pienet suuret teot – opi johtamaan kehitystä 241
- Aminoff, Jukka & Rubanovitsch, Mika D.
Ostovallankumous – Miten moderni myyjä vastaa asiakkaan muuttuvaan ostoprosessiin 452
- Apilo, Tiina
Johda innovaatioita 545
- Apunen, Antti
Haastajasta hittipalveluksi – tuotteista ideastasi menestyjä 420
- Apunen, Antti & Parantainen, Jari
Gurumarkkinointi 422
Tuotteistajan taskuraamattu 423
Tuotteistaminen 2 422
- Arizmendiarieta, José Maria Don
Reflections 209
- Aro, Antti
Työilmapiiri kuntoon 143
- Artman, Hanna & Jokinen, Liisa
Lannistumattomat – Piilaakson suomalaiset yrittäjätarinat 196
- Aula, Pekka & Heinonen, Jouni
Maineen uusi aalto 406
- Aurelius, Marcus
Itsetutkiskelua 573
- Azua, Maria
The Social Factor – Innovate, Ignite, and Win through Mass Collaboration and Social Networking 534
- Axson, David A.J.
The Management Mythbuster 221
- B** Bach, Richard
Lokki Joonatan 132
- Badaracco, Joseph L. jr.
Pääroolissa johtaja – Kaunokirjallisuuden näkökulmia johtamiseen 222
- Barefoot, Darren & Szabo, Julie
Friends with Benefits – A Social Media Marketing Handbook 479
- Bateson, Mary Catherine
Peripheral Visions – learning along the way 85
- Bennis, Warren & Biederman, Patricia Ward
Organizing Genius – The Secrets of Creative Collaboration 132
- Bertrand Larssen, Erik
Helvetinviikko 345
- Paras 346
- Vahva 347
- Bettger, Frank
How I Raised Myself from Failure to Success in Selling 453
- Birkinshaw, Julian & Ridderstråle, Jonas
Fast / Forward – Make Your Company Fit for the Future 196
- Bjergegaard, Martin & Popa, Cosmina
How to Be a Leader 242
- Blackshaw, Pete
Satisfied Customers Tell Three Friends, Angry Customers Tell 3000 385

Brand, Willemien
Visual Thinking 506

Branson, Richard
Business Stripped Bare – Adventures of a Global Entrepreneur 188
The New Autobiography – Finding My Virginity 188

Brown, Brené
Rohkaiseva johtaja – Dare to Lead 295

Buckingham, Chris
Crowdfunding Intelligence 176

Bull, R. Camper
Moving from Project Management to Project Leadership 284

Burkan, Wayne
Wide Angle Vision 555

Buscaglia, Leo
Syntynyt rakastamaan 632

Bärlund, Aija & Perko, Susanna
Kestävä johtajuus – Bisneksen uusi elinehto 197

C **Cain, Susan**
Hiljaiset. Introverttien manifesti 613

Canals, Jordi (toim.)
The Future of Leadership Development – Corporate Needs and the Role of Business Schools 267

Canfield, Jack
The Success Principles 595

Carlsson, Maria & Forssell, Christina
Esimies ja coaching – oivaltava coaching johtamisen työkaluna 365

Carnegie, Dale
Miten saan ystäviä, menestystä ja vaikutusvaltaa 28

Carnegie, Dale & Levine, Stuart R. & Crom, Michael A.
Löydä johtaja itsestäsi 334

Casey, David
Managing Learning in Organizations 20

Castaneda, Carlos Don
Juanin opetukset 632

Catmull, Ed
Creativity, Inc.: Overcoming the unseen forces that stand in the way of true inspiration 534

Cauffman, Louis
Ratkaisukeskeinen coaching – opas myönteiseen muutokseen 348

Chesbrough, Henry
Open Services Innovation 535

Choi, David Y. & Gray, Edmund R.
Values-Centered Entrepreneurs and Their Companies 165

Chopra, Deepak
lätön ruumis, ajaton mieli 632
Sielukas johtaminen 223

Chouinard, Yvon
Let My People Go Surfing – The Education of a Reluctant Businessman 188

Christensen, Clayton M.
The Innovator's Dilemma 549

Christensen, Clayton M. & Allworth, James & Dillon, Karen
Miten mittaat elämäsi? 585

Cialdini, Robert B.
Vaikutusvalta – suostuttelun psykologiaa 28

Cicero, Marcus Tullius
Vanhuudesta 632

Clark, Tim & Hazen, Bruce
Business Models for Teams: See How Your Organization Really Works and How Each Person Fits In 94

Clear, James
Pura rutiinit atomeiksi – Näin saat aikaan muutoksen, joka pysyy 615

Cloud, Henry
Rajanvetoa johtajille – Tuloksia, suhteita ja älytön vastuu 243
Välttämätön piste 244

Coelho, Paolo
Santiagon unelmat/ Alkemisti 633
Valon Soturin käsikirja 633

Collins, James C. & Porras, Jerry I.
Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies 210
Pysy parhaana – kestäväksi kehitetty 210

Collins, Jim
Hyvästä paras– Miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät? 536

Collins, Jim & Hansen, Morten T.
Tietoisesti paras – Epävarmuus, kaaos, sattuma – menesty niistä huolimatta 166

Covey, Stephen R.
The 7 Habits of Highly Effective People 72
First Things First 334

Crane, Frederick G.
Marketing for Entrepreneurs 385

Cross, Rob & Parker, Andrew
The Hidden Power of Social Networks 119

Crowley, Dermot
Smart Teams – How to work better together 94

Csikszentmihalyi, Mihaly
Creativity 555
Flow, elämän virta 72
Good Business 145
Hyvä bisnes 145

Cunningham, Ian
The Wisdom of Strategic Learning 85

D **Dalai-lama**
Opetuksia viisaudesta 633

Dalai-lama & Cutler, Howard C.
Työn ilo – Onnellisuuden taito työssä 585

Dan, Yu
Kiinan viisauden sydän – Mitä Konfutse nyt sanoisi? 574

Dawson, Roger
The 13 Secrets of Power Performance 73

deGeus, Arie
The Living Company: Habits for survival in a turbulent Business Environment 210

del Blanco, Roberto Álvarez
Personal Brands: Manage your life with talent and turn it into a unique experience 407

de Mello, Anthony
Havahtuminen 633
Katseleminen 589
Kuuletko linnun laulun? 634
Viisauden välähdyksiä 634

Dembkowski, Sabine & Eldridge, Fiona & Hunter, Ian
The Seven Steps of Effective Executive Coaching 349

Denning, Peter J. & Dunham, Robert
The Innovator's Way – Essential Practices for Successful Innovation 528

de Saint Exupery, Antoine
Pikku Prinssi 634

Desouza, Kevin C.
Intrapreneurship – Managing Ideas within Your Organization 545

Diller, Steve & Shodroff, Nathan & Rhea, Darrel
Making Meaning – How Successful Businesses Deliver Meaningful Customer Experiences 386

DiTullio, Lisa
Project Team Dynamics – Enhancing Performance, Improving Results 96

Dobelli, Rolf
Selkeän ajattelun taito, 52 ajatteluvirhettä, jotka on parasta jättää muiden huoleksi 29

Donnellon, Anne
Team Talk 132

Douglas, Kimberly
The Firefly Effect – Build Teams That Capture Creativity and Catapult Results 96

Downey, Myles
Effective Coaching, Lessons from the coach's coach 349

Drucker, Peter F.
Druckerin parhaat 335

Drucker, Peter F. & Maciarello, Joseph A.
Johtajan ajatuksissa – Tee oikeita asioita: Näkemyksiä ja motivaatiota 366 päivälle 268

Dryden, Gordon & Vos, Jeannette
Oppimisen vallankumous 86

Duarte, Nancy
Resonate 30

Dufva, Virpi & Koivunen, Mirjami (toim.)
ADHD diagnosointi, hoito ja hyvä arki 48

Dweck, Carol S.
Mindset – Menestymisen psykologia – Kuinka voimme toteuttaa piileviä kykyjämme? 30

Dyer, Wayne W.
Uskalla rikkoo rajasi 73

E Earls, Mark
Herd 386

Earner, Jack E.
My Little Book of Strategy 285

Edmondson, Amy C.
Teaming – How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy 97

Einhorn, Stefan
Aidosti viisas 596

Ihmisen tehtävä 596

Ellun Kanat – Ajatushautomo (useita kirjoittajia)
Mitä tapahtuu huomenna (ajattelulle) 617

Erikson, Thomas
Kehnot pomot ympärilläni 297

Everi, Timo
Brändi yrityskaupassa 407

Eväsoja, Minna
Shoshin – Aloittelijan mieli – Japanilaisia ajatuksia ja ajatuksia Japanista 575

F Farson, Richard & Keyes, Ralph
Whoever makes the most mistakes wins – The Paradox of Innovation 549

Ferriss, Tim
Titaanien työkalut – Elämänohjeita huippumenestyjiltä ja supertähdiltä 618

Fischer, Merja & Vainio, Satu
Potkua palvelubisnekseen – Asiakaskokemus luodaan yhdessä 387

Fisk, Peter
Customer Genius 388

Flaherty, James
Coaching – Evoking Excellence in Others 350

Ford, Henry
Elämäni ja työni 210

Frankl, Viktor E.
Ihmisyiden rajalla 617

Fredenholm, Axel
Näin olen kuullut 635

Fried, Jason & Heinemeier Hansson, David
Etänä – toimistoa ei tarvita 198

Kesytä töiden hullumylly 146

Furman, Ben & Pinjola, Nina & Rubanovitch, Mika D.
Valmenna onnistumaan. Nyt. 350

Furu, Patrick
Jazzia johtamiseen – anna osajien loistaa 298

G Gad, Thomas
4D Brandimalli – menetelmä tulevaisuuden brandin luomiseen 472

Gandhi, Mohandas
Rauhan ja rakkauden tie 576

García (Kirai), Héctor & Miralles, Francesc
Ikigai – Pitkän ja onnellisen elämän salaisuus 576

Gerber, Scott & Paugh, Ryan
Superconnector 389

Gerdt, Belinda & Eskelinen, Sanna
Digiajan asiakaskokemus – Oppia kansainväliseltä huipulta 381

Gladwell, Malcom
Kuka menestyy ja miksi? 550

Leimahduspiste 423

Outliers – The Story of Success 550

The Tipping Point 423

Välähdys – Alitajuisen ajattelun voima 506

Glass, Neil
Management Masterclass – A Practical Guide to the New Realities of Business 335

Godin, Seth
Kaikki markkinoijat ovat valehtelijoita 424

Tribes – We Need You to Lead Us 389

Godin, Seth (toim.)
Iso muu – erotu joukosta 166

Goldsmith, Marshall
Tästä eteenpäin (tarvitaan vielä enemmän) 31

Goossen, Richard J.
Entrepreneurial Excellence – Profit From the Best Ideas of the Experts 167

Gordon, Jon
The Power of Positive Leadership 268

Gracian, Baltasar
Maallisen viisauden käsikirja 635
Grant, Adam
Anna ja ota – Miksi voit menestyä parhaiten muita auttamalla 597
Originals – Miten oman tiensä kulkijat muuttavat maailmaa 507
Grant, John
The Green Marketing Manifesto 425
Greenleaf, Robert K.
The Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness 336
Grönroos, Christian
Palvelujen johtaminen ja markkinointi 476
Gummesson, Evert
Many-to-many -markkinointi 476
Gummesson, Evert
Suhdemarkkinointi 4 P:stä 30 R:ään 466
H **Haapala, Jaana & Aavameri, Leena**
Omatuntotalous 147
Haapaniemi, Rauno & Raina, Liisa
Rakenna oppiva ryhmä – Pedagogisen viihtymisen käsikirja 109
Hakala, Juha T.
Luova laiskuus – Anna ideoille siivet 507
Tylsyyden ylistys – Ikävystyneisyys on luovuuden alku 508
Halligan, Brian & Shah, Dharmes
Inbound Marketing. Get found using Google, social media, and blogs 433
Halme, Milla & Karas, Jenna & Manninen, Katri & Marttinen, Kirsi & Murto, Armi & Teikari, Maria
Työelämän kapinalliset – Totuuksia kellokorteista ja kahvihuoneista 148
Halonen, Misme
Vaikuttajamarkkinointi 434
Hackman, Richard J.
Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances 133
Hagqvist, Antti & Nevalainen, Mika & Puranen, Jari
Kapasiteetti – Johtajan menestystekijä 301
Hakala, Juha T.
Pakattu aika – Kiireen imusta hallittuun hidasteluun 32
Hakanen, Matti & Heinonen, Upi & Sipilä, Petri
Verkostojen strategiat – Menesty yhteistyössä 119
Hakkarainen, Kai & Lonka, Kirsti & Lipponen, Lasse
Tutkiva oppiminen. Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä 86
Halpern, Belle Linda & Lubar, Kathy
Johtajuus ja vetovoima 245
Halinen, Irmeli & Hotulainen, Risto & Kauppinen, Eija & Nilivaara, Päivi & Raami, Asta & Vainikainen, Mari-Paoliina
Ajattelun taidot ja oppiminen 48
Halinen, Keijo & Jakonen JP
Kukoistavan johtamisen käsikirja 269
Hamel, Gary
Johtamisen tulevaisuus 300
Vallankumoksen kärjessä 545
Hannula, Esko
Etumatkan kolme taitoa 176
Hansen, Morten T.
Great at Work – How top performers do less, work better and achieve more 599

Harari, Yuval Noah
21 oppituntia maailman tilasta 619
Homo Deus, A Brief History of Tomorrow 493
Sapiens – Ihmisen lyhyt historia 577
Hargrove, Robert
Masterful Coaching 351
Harmaala, Minna-Maari & Toivola, Tuija & Faehle, Maija & Manninen, Petri & Mäenpää, Pasi & Nylund, Mats
Jakamistalous 199
Harva, Urpo
Suuria ajattelijoita – Suppea filosofian historia 635
Haslam, Alexander S. & Reicher, Stephen D. & Platow, Michael J.
Uusi johtamisen psykologia 245
Hassi, Lotta & Paju, Sami & Maila, Reetta
Kehitä kokeillen – Organisaation käsikirja 536
Havard, Alexandre
Hyvejohtajuus 224
Havaste, Paula & Sippola, Jussi
Ideoiden Suomi – 33 maailmaa muuttavaa innovaatiota 529
Havunen, Risto
Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä 365
Hawkins, Peter
Creating a Coaching Culture 366
Leadership Team Coaching – developing collective transformational leaders 366
Hayman, Michael & Giles, Nick
Mission – How the best in business break through 224
Hecht, Yaacov
Democratic Education – A beginning of a Story 109
Heikkilä, Jaakko
Kasva, välitä ja valmenna 352
Heikkilä, Jorma & Heikkilä, Kristiina
Dialogi – avain innovatiivisuuteen 133
Heikkilä, Kristiina
Tiimit – avain uuden luomiseen 133
Heinimäki, Jaakko
Arvon porukka – Etiikka ja työyhteisö 149
Heinonen, Sirkku & Klinberg, Rea & Pentti, Päivi
Kaikkien aivot käyttöön 367
Heiskanen, Erika & Salo, Jari 225
Eettinen johtaminen – Tie kestävään menestykseen 225
Hellström, Martti & Johson, Peter & Leppilampi, Asko & Sahlberg, Pasi
Yhdessä oppiminen – Yhteistoiminnallisuuden käytäntö ja periaatteet 111
Hermansson, Christer
Minä johtajana! Subjektiviisesta johtajuudesta 246
Hernberg, Kaisa
Asiantuntija epämuokavuusalueella. Kirja sinulle, joka inhoat myymistä 408
Herranen, Kimmo
Kuinka rakensin gasellyyryksen – Myyntijohtajan vuosi 454
Herrigel, Eugen
Zen ja jousella ampumisen taito 33
Hiila, Ilona & Tukiainen, Maaretta & Hakola Ida
Tiimiäly – Opas muuttuvaan työelämään 111

- Hill, Napoleon**
Think and Grow Rich 134
- Hilliaho, Lauri & Puolitaival, Johanna**
Ilmiön kaava 408
- Hiltunen, Arto**
Johtamisen taito – elämänmittainen matka 247
- Hiltunen, Elina**
Matkaopas tulevaisuuteen 495
Tulossa huomenna – Miten megatrendit muokkaavat tulevaisuuttamme 496
- Hiltunen, Elina & Hiltunen, Kari**
Teknoelämää 2035 – Miten teknologia muuttaa tulevaisuuttamme? 496
- Hiltunen, Merja & Hänninen, Jarmo & Ossa, Jaakko & Pättiniemi, Pekka & Pötry, Jukka & Tainio, Jukka & Troberg, Eliisa**
Henkilöstöomisteinen yritys 151
- Himanen, Pekka**
Hakkerietiikka 529
Kukoistuksen käsikirjoitus 498
- Himanka, Juha**
Korkein opetus – Opettaminen yliopistoissa ja korkeakouluissa: Johdatus opettajalle 49
- Hinkkala, Eija**
Sinä olet enemmän – Palavalla sydämellä kohti omaa juttua 585
- Hock, Dee**
One From Many – Visa and the Rise of Chaordic Organization 121
- Hoff, Benjamin**
Nalle Puh ja Tao 636
- Hoffman, Edward**
The Right to be Human – A Biography of Abraham Maslow 636
- Holitzka, Marlies**
I Ching – avain muutokseen 556
- Hollis, Nigel**
The Global Brand 409
- Honkela, Timo**
Rauhankone – Tekoälytutkijan testamentti 498
- Hope, Jeremy & Hope, Tony**
Kolmannen aallon kilpailu – Kymmenen avainaluetta tietoajan yritysten johtamisesta 336
- Hougaard, Rasmus & Kalajo, Teetta**
Tilaa ajatella – Tehosta työtäsi mindfulnessin avulla 578
- Hougaard, Rasmus & (Kalajo, Teetta & Ora, Heljä)**
Ajatteleva johtaja 301
- Hsieh, Tony**
Delivering Happiness – A Path to Profits, Passion, and Purpose 189
- Huhtala, Marjo**
Aikaansaajan asenne 33
- Humala, Iris**
Johda verkossa – virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet 120
- Huotilainen, Minna**
Näin aivot oppivat 73
- Huotilainen, Minna & Moisala, Mona**
Keskittymiskyvyn elvytysopas 77
- Huotilainen, Minna & Saarikivi, Katri**
Aivot työssä 509
- Hurmerinta, Johanna**
On aika muuttua – Menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille 178
- Huszczo, Gregory E.**
Tools for Team Excellence 134
- Huusko, Liisa**
Työpaikkana tiimi – Miten tiimi kasvaa vastuuseen 98
- Hyatt, Michael**
Your Best Year Ever – A 5-step plan for achieving your most important goals 600
- Hyppönen, Henkka**
Pelon hinta 586
- Hämäläinen, Virpi & Maula, Hanna & Suominen, Kimmo**
Digiajan strategia 286
- Iivari, Saara & Piha, Kirsi & Tuominen, Taru**
Juppi, hippi vai punkkari – Mitä tapahtuu huomenna konsultille? 200
- Ilmarinen, Vesa & Koskela, Kai**
Digitalisaatio – Yritysjohdon käsikirja 437
- Ind, Nicholas**
Living the brand – how to transform every member of your organization into a brand champion 473
- Ind, Nicholas & Watt, Cameron**
Inspiration – Capturing the Creative Potential of Your Organisation 537
- Isaacs, William**
Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito 134
- Isaacson, Walter**
Steve Jobs 190
- Isokangas, Antti & Vassinen, Riku**
Digitaalinen jalanjälki 479
- Isotalus, Pekka & Rajalahti, Hanna**
Vuorovaikutus johtajan työssä 304
- Jabe, Marjatta**
Erilaisten ihmisten johtaminen 226
- Jakonen, JP**
Stressivapaa johtaja 601
- Jalava, Urpo & Vikman, Ari**
Työ ja oppiminen yrityksissä – Ongelmista ratkaisuihin 20
- Jalonen, Harri & Vuolle, Maiju & Heinonen, Laura (toim.)**
Negatiiviset tunteet – Positiivinen bisnes 200
- Jalonen, Jukka & Lampi, Ilkka**
Menestyksen pelikirja 124
- Jarvis, Jeff**
What Would Google Do? 538
- Jensen Rolf**
The Dream Society 500
- Johansson, Frans**
The Medici Effect – Breakthrough Insights at the Intersection of Ideas 530
Medici-ilmiö 530
- Johnson, Michael**
Branding in Five and a Half Steps 410
- Johnson, Spencer**
Who Moved My Cheese? 556

Johnson, Steven

Where Good Ideas Come from? 512

Jokitalo, Jyrki

Myyntikolmio – amatööristä huippumyymäksi 455

Jonkman, Linus

Introvertit, työpaikan hiljainen vallankumous 622

Juslén, Jari

Facebook-mainonta – Miten tavoitat 2 miljoonaa suomalaista 10 minuutissa 480

Netti mullistaa markkinoinnin – Hyödynnä uudet mahdollisuudet 481

Nettimarkkinoinnin karttakirja 437

Juuti, Pauli

Huono johtaminen – Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön 248

Jaetun johtajuuden taito 249

Johtamispuhe 337

Toivon johtaminen 226

Juuti, Pauli (toim.)

Menestyksen salat 269

Järvilehto, Lauri

Hauskan oppimisen vallankumous 86

Kiitorata – Startup-maailman molemmat puolet 201

Tee itsestäsi mestarijattelijä 579

Upeaa työtä! Näin teet itsellesi unelmiasi työpaikan 168

Järvilehto, Paavo & Järvilehto, Lauri

PIM – Olet luova 513

Järvinen, Kati

Työn mielekkyyden johtaminen – Käytännön opas 250

Järvinen, Mikko & Kari, Matti 168

Yritä, erehdy, onnistu – Helppo opas yrittäjyyteen 168

Järvinen, Pekka

Esimiestyön vaikeus ja viisaus 250

Järvinen, Pekka T. & Rantala, Jukka & Ruotsalainen, Petri

Johda suoritusta 368

Jääskeläinen, Janne

Älä yritä – Tätä sinulle ei kerrota yrittämisestä 169

Jönsson, Bodil

10 ajatusta ajasta 636

K Kaijala, Markku

Rekrytointi – Tehtävään vai yhtiöön? 179

Kaivola, Taru & Launila, Heikki

Hyvä työpaikka 99

Kalakoski, Virpi

Muistikirja 34

Kallio, Jenni

Opettamisen vallankumous – opettajasta elinikäisen oppimisen valmentajaksi 51

Kalliomaa, Sami

Myyntityön vauhtipyörä 455

Kalliomaa, Sami & Kettunen, Sami

Luottamus esimiestyössä 251

Kane, Pat

The Play Ethic – A Manifesto for A Different Way of Living 151

Kangasvuo, Jenny & Pulkkinen, Jonna & Rauanjoki, Katri

Kotvimisen vallankumous 514

Kankkunen, Petteri & Österlund, Pär

Tykäämistalous 438

Kantojärvi, Piritta

Facilitointi luo uutta – Menesty ryhmän vetäjänä 369

Karlsson, Åke & Marttala, Anders

Projekti kirja – onnistuneen projektin toteuttaminen 337

Karlöf, Bengt & Lundgren, Kurt & Edenfeldt Froment, Mari

Ota oppia parhaista – Tehoa vertailu-oppimisesta 466

Kaser, Linda & Halbert, Judy

Leadership Mindsets 227

Kashdan, Todd

Curious? 35

Kasslin-Pottier, Hannele

Näyttämöllä työyhteisö – Teatterin keinot kehittämistyössä 352

Katzenbach, Jon R.

Peak Performance Aligning the Hearts and Minds of Your Employees 135

Katzenbach, Jon R. & Smith, Douglas K.

The Discipline of Teams 135

Tiimit ja tuloksekas yritys 135

Kauppila, Reijo A.

Ihmisen tapa oppia, johdatus sosiokonstruktiviseen oppimiskäsitykseen 52

Treenaa muistiasi – Vinkkejä ja harjoituksia muistin tehostamiseen 36

Kawasaki, Guy

Enchantment – How to woo, influence and persuade 390

Kelley, Tom

The Ten Faces of Innovation – Ideo's Strategies for Beating the Devil's Advocate Currency 530

Keltikangas-Järvinen, Liisa

"Hyvät tyytit" – Temperamentti ja työelämä 587

Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot 114

Temperamentti, stressi ja elämänhallinta 601

Keskinen, Toni & Lipiäinen, Jarmo

Asiakkaan matkassa – Tuotekeskeisyydestä symbioosistrategiaan 391

Kets de Vries, Manfred

Johtaja terapeutin sohvalla – Lisää tunneälyä organisaatioon 227

Kiernan, Matthew J.

Get Innovative or Get Dead 556

Kilpinen, Petteri

Inspiroitunut – Miten johtaa ja menestyä muuttuvassa työelämässä 305

Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle 306

Kim, W. Chan & Mauborgne, Renée

Sinisen meren strategia 270

Kirschner, Josef

Egoistin käsi-kirja – Ohjeita elämää varten 636

Kiuru, Timo

Päiväkirja luovuudesta ja luopumisesta 515

Klit, Jesper

Läpilyönti – 7 konstia kasvattaa henkilökohtaista vaikutusvaltaa 37

Knight, Phil

Shoe Dog – Niken perustajan muistelmat 191

- Koch, Richard & Lockwood, Greg
Superconnect: How the Best Connections in Business and Life Are the Ones You Least Expect 121
- Kohlrieser, George
Hostage at the Table, How Leaders Can Overcome Conflict, Influence Others, and Raise Performance 228
Johda dialogia 228
- Koivisto, Mikko & Säynäjäkangas, Johanna & Forsberg, Sofia
Palvelumuotoilun bisneskirja 392
- Koivumäki, Andrei & Korteso, Katleena
100 faktaa myynnistä 456
- Komulainen, Minna
Menesty digimarkkinoilla 440
- Komulainen, Veijo
Läpi kasvun lasikaton 180
- Koponen, Johannes
Alustatalous ja uudet liiketoimintamallit – Kuinka muodonmuutos tehdään 202
- Korhonen, Hille & Bergman, Tytti
Johtaja muutoksen ytimessä – Käsikirja uudistumismatkalle 271
- Kormilainen, Ville
Kukaan ei puhu Fruugosta – Tarinoita startup-Suomesta 169
- Kormilainen, Ville & Niemelä, Jukka
Vikisijän virsikirja – Lopeta valittaminen. Aloita tekeminen. 588
- Korpi, Teemu
Älä keskeytä mua – Markkinointi sosiaalisessa mediassa 443
- Korteso, Katleena
Sano se someksi 444
Tee itsestäsi brändi – asiantuntijaviestintä livenä ja verkossa 411
- Korteso, Katleena & Kurvinen, Jarkko
Blogimarkkinointi – Blogilla mainetta ja mammonaa 445
- Korteso, Katleena & Patjas, Liisa-Maria
Kuka vastaa? Asiakaspalvelu sosiaalisessa mediassa 445
- Korteso, Katleena & Patjas, Liisa-Maria & Seppänen, Leena
Pillillä vai pasuunalla? Viestinnän käsikirja yrittäjille 426
- Koski, Jussi T.
Arkiähky – Taudinkuvaa ja ajankuvaa 589
Luova hierre 556
- Koski, Jussi T. & Tuominen, Saku
Kuinka ideat syntyvät – Luovan ajattelun käsikirja 517
- Kotler, Philip & Pfoertsch, Waldemar
B2B Brand Management 473
- Kotler, Philip & Kartajaya, Hermawan & Setiawan, Iwan
Markkinointi 3.0 – tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen 393
- Kotter, John P.
Matsushita Leadership 211
Muutos vaatii johtajuutta 337
- Kotter, John P. & Rathgeber, Holger
Jäävuoremme sulaa – muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa 287
- Kouzes, James M. & Posner, Barry Z.
Credibility. How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It. 338
The Leadership Challenge. How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations. 338
- Krokfors, Leena & Kangas, Marjaana & Kopisto, Kaisa (toim.)
Oppiminen pelissä – Pelit, pelillisyyt ja leikkisyys opetuksessa 53
- Krüger, Wolfgang
Tiimin vetäminen 100
- Kuistiala, Anu
Johtajanaiset 252
- Kuitunen, Mikko & Pystynen, Johanna
Yrittäjyyden myytinmurtajat 181
Suuri seikkailu – vastahakoisen liikemiehen tunnustukset 188
- Kukkola, Eero
En minä vaan me 253
Peruspeliä johtaja! Peruspeliä! Johtaminen on palveluammatti, johtamistaidon opas 254
- Kulovesi, Anja
Made with Love – Pienyrittäjän valttikortit 170
- Kultanen, Timo
Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija 255
- Kunde, Jesper
Corporate Religion 466
- Kupias, Päivi
Kouluttajana kehittyminen 53
- Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Pirinen, Jorma
Esimies osaamisen kehittäjänä 272
- Kupias, Päivi & Salo, Matti
Mentorointi 4.0 369
- Kurkilahti, Lasse & Äijö, Toivo
Selviydy tai sukella – kriisistä kilpailuetuun suomalaisella johtamismallilla 288
- Kurttila, Minna & Laane, Taina & Saukkola, Kirsi & Tranberg, Tiina
Arvostus – valmentava kirja esimiehille 370
- Kurvinen, Jarkko & Seppä, Mikko
B2B-markkinoinnin ja -myynnin pelikirja 426
- Kuusela, Sari
Organisaatiodramaturgialla toimiva työyhteisö 273
Organisaatioelämää – Kulttuurin voima ja vaikutus 274
- Kärkkäinen, Merja
Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä 101
- L** Laajarinne, Jukka
Muumit ja olemisen arvoitus 580
- Lagercrantz, David
Minä Zlatan Ibrahimovic 602
- Lahti, Jukka & Rautio, Pasi
Tuloksen TuplausKirja 394
- Lahtinen, Anuliisa & Rantanen, Jarkko
Tunnetaidot opetustyössä – Opas haastaviin tilanteisiin 54
- Laine, Petteri 456
Myynnin anatomia – anna asiakkaan ostaa 456
- Lainema, Matti
Enkeleitä, onko heitä? 171
Hyvä, paha omistaja 182
- Lainema, Matti & Lahdenpää, Markku & Puolakka, Pekka
Strategisen johtamisen areena ja horisontti 338
- Laloux, Frederick
Reinventing organizations – An Illustrated Invitations 307
- Lampikoski, Kari & Emden, Jack B.
Johda innovatiivisesti – hyödynnä luovat voimavarat 546

- Lange, Ira & Järvinen, Kati**
Pelko pois – Kohti rohkeaa johtamista 308
- Launonen, Krista**
Luovuus lähtee käsistä – Käytännön ohjeita värikkäämpään työelämään 518
- Leadbeater, Charles**
We-Think – Mass innovation, not mass production 500
- Lehtipuu, Unna**
Timanttipesula – Sijoita elämäsi fiksumusti 623
- Lehtonen, Timo**
Ei enää koskaan yksin – Teen ja opin tiimissä 353
Tiimiakatemia – Kuinka kasvaa tiimiyrittäjäksi? 550
- Leimon, Averil & Moscovici, Francois & McMahon, Gladeana**
Essential Business Coaching 354
- Leino, Antti**
Dialogin aika – Markkinoinnin & viestinnän digitaaliset mahdollisuudet 481
Sosiaalinen netti ja menestyvän pk-yrityksen mahdollisuudet 446
- Leinonen, Niina & Partanen, Johannes & Palviainen Petri**
Tiimiakatemia – Tositarina tekemällä oppivasta yhteisöstä 88
- Lencioni, Patrick**
Paras mahdollinen joukkuepelaaja – Tarina johtajuudesta 101
Viisi toiminta-häiriötä tiimissä – Tarina johtajuudesta 114
- Leonard, George**
Mastery, the keys to success and long-term fulfillment 78
- Leppälä, Kari**
Innovaattorin opas – Hyödynnä muutos ja hallitse yllätyksiä 531
- Leppänen, Makke & Rauhala, Ilona**
Johda ihmistä, psykologiaa johtajille 309
- Leppänen, Niko & Leppänen, Makke**
Itseluottamus – Kestomenestys mielessä 79
- Leppänen, Ollis**
Liiketoimintasuunnitelma roskakoriin 171
- Leskisenoja, Eliisa**
Positiivisen pedagogiikan työkalupakki 55
- Levi, Daniel**
Group Dynamic for Teams 102
- Lieberman, Al**
The Entertainment Marketing Revolution, Bringing the Moguls, the Media, and the Magic to the World 477
- Lievegoed, Bernard**
Organisaation elämäankaari 152
- Liker, Jeffrey K. & Convis, Gary L.**
Toyotan tapa Lean-johtamiseen 310
- Lindgren, Jaakko & Mokka, Roppa & Neuvonen, Aleksii & Toponen, Antti**
Digitaalisiaatio – Murroksen koko kuva 205
- Lindholm, Tommi & Pajunen, Riikka & Salminen, Jari** 275
Keskustele ja kehity – Lisää tehoa kehitys-keskusteluihin 275
- Lipman-Blumen, Jean & Leavitt, Harold J.**
Kuumat ryhmät tuloksen tekijänä 136
- Lipsanen, Juho & Laakso, Hannu**
Operaatio täyskäännös 539
- Liukkonen, Jarmo**
Kuka hallitsee mieltäsi? Mielikuvien hyödyntämisen kirja 79
Psyykinen vahvuus – Mielen taitojen harjoituskirja 81
- Lonka Kirsti**
Oivaltava oppiminen 37
- Lundberg, Tom & Töytäri Juhani**
Asiakaspalvelun Pikku-Jättiläinen 394
- Lundberg, Tommy & Berggren, Ola**
Apinajohtajan käsikirja 311
- Lundin, Stephen C. & Paul, Harry & Christensen, John**
Fish – Parantaa työmoraaalia ja saa sinut rakastamaan työnteokoa 172
- Luostarinen, Aki & Nieminen, Juuso Henrik**
Arvioinnin käsikirja 56
- Luostarinen, Aki & Peltomaa, Iida-Maria**
Reseptit OPSin käyttöön 57
- Luostarinen, Joonas & Hyväri, Timo**
Sopeutumattomat – Tee intohimostasi tai osaamisestasi menestystarina 172
- Luukka, Panu**
Yrityskulttuuri on kuningas 153
- Länsisalmi, Hannakaisa**
Uudista liiketoimintaa 540
- Löytänä, Janne & Kortesus, Katleena**
Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen 395
- M Mackenzie, Gordon**
Orbiting the Giant Hairball 557
- Mainwaring, Simon**
We First: How Brands & Consumers Use Social Media to Build a Better World 412
- Malmelin, Nando & Hakala, Jukka**
Radikaali brändi 474
Vetovoima – Kirja inspiroivista yrityksistä, merkitysten johtamisesta ja idealismin voimasta 412
- Malone, Michael S.** 191
Bill & Dave – How Hewlett and Packard Built the World's Greatest Company 191
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut**
Työhyvinvointi 276
- Mannermaa, Miika**
Jokuveli – Elämä ja vaikuttaminen ubiikkiyhteiskunnassa 501
- Marquardt, Michael J.**
Action Learning – Solving Problems and Building Leaders in Real Time 21
Building the Learning Organization 22
- Martela, Frank**
Tahdonvoiman käyttöohje – 20 työkalua, joilla saat asioita aikaan 39
Valonöörit – sisäisen motivaation käsikirja 602
- Martela, Frank & Jarenko, Karoliina**
Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? 312
Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa? 124
- Maslow, Abraham H. & Stephens, Deborah C. & Heil, Gary**
Maslow on Management 339
- Mattila, Antti S.**
Näkökulman vaihtamisen taito 39
- Mattila, Pekka**
Peilejä johtamiseen 229
- Mattila, Pekka & Rautiainen, Miika**
Putki – Johda markkinointia ja myyntiä yhdessä 396

Mattinen, Hannu

Asiakkuusosaaminen – Kuuntele asiakastasi 396

Mattinen, Hannu & Sierla, Sinikka

Tutkimusmatka lojaliteettimarkkinointiin 482

Mattinen, Mikko

Mistä kasvua? Opas digiajan johtajalle 447

Maula, Hanna & Maula, Jesse

Design ja johtaminen 277

Maury, Maarika & Meretniemi, Tuomo & Tuomila, Jaana

Suomalainen myynti on syvältä vai onko? 457

Maury, Maarika, Tuomila, Jaana & Meretniemi, Tuomo

Hoppu on hanurista – 12 askelta kiireen kitkemiseen 40

Maxwell, John C.

The 17 Indis-putable Laws of Teamwork: Embrace Them and Empower Your Team 103

Asenne – Mitä jokaisen johtajan tulee tietää 370

Johtajuuden 21 kiistatonta lainalaisuutta 256

Menestyksen periaatteet ihmisten johtamisessa 230

Mayor, Päivi & Risku, Marjo

Opas yksilölliseen motivointiin – 16 perustarvetta johtamisen apuna 257

McChrystal, Stanley

Team of Teams – New Rules of Engagement for a Complex World 103

McDonald, Malcom & Martin, Christopher & Knox, Simon & Payne, Adrian

Creating a Company for Customers – how to build and lead a marketdriven organization 467

McDonough, William & Braungart, Michael

Cradle to Cradle 557

McGowan, Bill & Bowman, Alisa

Esiinny eduksesi – oikeat sanat, oikeaan aikaan, oikeassa paikassa 41

Meister, David H., Green, Charles H. & Galford, Robert M.

Luottamuksen arvoinen 41

Meister, Jeanne C. & Willeryd, Karie

The 2020 Workplace – How innovative companies attract, develop, and keep tomorrow's employees today 155

Mellanen, Atte & Mellanen, Karoliina

Hyvät, pahat ja milleniaalit – Miten meitä tulisi johtaa 313

Merilehto, Antti

Tekoäly – Matkaopas johtajalle 156

Metropoliitta Ambrosius & Tikkanen, Henrikki & Kietäväinen, Timo

Henkinen johtajuus 229

Meyers, Herb & Gersman, Richard (toim.)

Creativity, Unconventional Wisdom from 20 Accomplished Minds 519

Michanek, Jonas & Breiler, Andréas

The Idea Agent – The Handbook on Creative Processes 519

Miettinen, Satu (toim.)

Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen 397

Mikkola, Sami & Tervonen, Martta

EPIC – Nuoren yrittäjän käsikirja 173

Luova laboratorio – 15+1 tietä luovuuteen 520

Miller, Douglas

Brilliant Teams 105

Mills, Alden

Unstoppable Teams - The Four Essential Actions of High-performance Leadership 105

Mintzberg, Henry

The Rise and Fall of Strategic Planning 546

Misiura, Shashi

Heritage Marketing 427

Mitronen, Lasse & Raikaslehto, Timo

Voittajan strategia 288

Moilanen, Hanna & Peltokoski, Jukka & Pirkkalainen, Jaana & Toivanen, Tero

Uusi osuuskunta – Tekijöiden liike 157

Modig, Niklas & Åhlström, Pär

Tätä on lean – ratkaisu tehokkuusparadoksiin 183

Moilanen, Jarkko & Niinioja, Marjukka & Seppänen, Marko & Honkanen, Mika

Apitalous 101 206

Mooney, Kelly & Rollins, Nita

The Open Brand 474

Moore, Geoffrey

Ylitä kysynnän kuilu 428

Morgan, Adam

Eating the Big Fish 475

Morgan, Gareth

Images of Organization 339

Morita, Akio & Reingold M. & Shimomura, Mitsuko

Made in Japan - Akio Morita ja Sony 211

Murphy, Joseph

Alitajunnan voima 81

Mycoskie, Blake

Start something that matters 192

Myllyviita, Katja

Tunne tunteesi 603

Mäkinen, Marco & Kahri, Anja & Kahri, Tuomas

Brändi kulmahuoneeseen 413

Mäkipeska, Marja & Niemelä, Terttu

Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne 115

Mäkirintala, Eija

Luova ote huippusuoritukseen – Resonanssi ratkaisee 520

Möller, Kristian & Rajala, Arto & Svahn, Senja

Tulevaisuutena liiketoimintaverkot – johtaminen ja arvonluonti 123

N

Nair, Keshavan

Johtamisen suuri haaste 340

Naish, John

Riittää jo – Irti maailmasta, jossa kaikkea on liikaa 624

Neuvonen, Markus

Päätä viisaasti 604

Niemi, Melina

Menestyksen portaat 590

Nilsen, Ragnhild

Paremmaksi puhujaksi – Luontevan esiintyjän opas 42

Noël Chaker, André

The Finnish Miracle – Ihanuuksien ihmemaa 158

The Finnish Miracle – 100 menestyksen vuotta 158

Nonaka, Ikujiro & Nishiguchi, Toshiro

Knowledge Emergence 558

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirota

The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation 558

Normann, Richard

Normannin liiketoimintateesit 546

Nordström, Kjell A. & Ridderstråle, Jonas

Funky Business 558

Norrena, Juho

Innostava koulun muutos – Opas laaja-alaisen osaamisen opetukseen 57

Oman oppimisen kapteeni 58

Nyman, Ran & Tikka, Ari & Turunen, Ari

Koordinaatiokaos – ja miten se kelistetään pelottomalla johtajuudella 316

O

Ogilvy, David

Confessions of an Advertising Man 475

Ojanen, Markku

Murra onnellisuuden esteet 605

Onnellisuksien oivaltaja – Mitä tiede kertoo onnesta? 606

Positiivinen psykologia 607

Ojanen, Mikko

Otatko opiksesi? 42

Pelisilmää asiakaskohtaamisiin 397

Reseptejä asiakassuhteisiin – Asiakasta ei jätetä! 398

Orsburn, Jack D. & Moran, Linda

The New Self-directed Work: Mastering the Challenge Teams 136

Otala, Leenamajja & Pöysti, Kaija

Kilpailukyky 2.0 183

Oulasmaa, Minna & Pesonen, Mika

Tunnista tyyppisi – Löydä itsesi ja muiden parhaat puolet (erityishuomio introverteissa) 625

Owen, Jo

The Death of Modern Management – How to Lead in the New World Disorder 257

P

Paalasmaa, Jarno

Aktivoi oppilaasi 59

Palminen, Seppo

Lisää Buddhaa peliin – Näkö-alaa golfiin, urheiluun, elämään 580

Palmu-Joronen, Anne-Liisa

Nokia-vuodet – Mitä johtamisesta voi oppia 258

Parantainen, Jari

Pölli tästä – 101 rusinaa bisnespullasta 428

Sissimarkkinointi 429

Tuotepäällikön pelastuspakkaus 430

Tuotteistaminen – Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä 430

Parker, Glenn M.

Team Players and Teamwork – New Strategies for Developing Successful Collaboration 127

Parppe, Ria

Tee, toimi, saa aikaan! Kehitä ja johda toimeenpanoa 317

Partanen, Johannes

Mitä tiimivalmentajan tulee tietää innovoinnista 487

The Team Coach's Best Tools 354

Tiimivalmentajan parhaat työkalut 354

Välähdyksiä yksilön oppimisesta – Mitä tiimivalmentajan on tiedettävä yksilön oppimisesta ja Tiimiakatemia käytännöistä 88

Parvinen, Petri

Marketing Spirit 458

Peale, Norman, Vincent

Sen teet mihin uskot 637

Peck, M. Scott

The Road Less Travelled 581

Pedler, Mike & Burgoyne, John & Boydell, Tom

The Learning Company 22

Peltola, Heikki

Jokaisella on juttunsa 212

Rohtoja raatajille 625

Tuhat tulimmaista 581

Yhtenä – Kun minästä kasvaa me 128

Pentikäinen, Mikael

Luottamus 116

Pentland, Alex

Social Physics – How Good Ideas Spread – The Lessons from a New Science 521

Peppers, Don & Rogers, Martha

Enterprise One to One – Tools for Competing 467

Peters, Thomas J. & Waterman, Robert H.

Menestyjän muotokuva 231

Peters, Tom

Liberation Management 340

Luova Kaaos I-II 559

Re-imagine! – Business Excellence in a Disruptive Age 212

Peters, Tom & Austin, Nancy

Intohimo Menestykseen 467

Peterson, Jordan B.

12 elämän-ohjetta – Käsikirja kaaosta vastaan 563

Phillips, Christopher

Sokrates-kahvila – filosofisia kohtaamisia 129

Piha, Kirsi

Konflikti päivässä – Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon 159

Rytmihäiriö – Tartu mahdollisuuksiin tai kuole 414

Piippo, Tuuti

Futuremakers – Inspiroivia naisia, jotka muuttavat maailmaa teknologian avulla 174

Pijl van der, Patrick & Lokitz, Justin & Solomon, Lisa Kay

Design A Better Business 540

Pine II, Joseph B. & Gilmore, James H.

The Experience Economy – Work Is Theatre & Every Business a Stage 468

Pink, Daniel H.

Drive – The Surprising Truth About What Motivates Us 354

When – The Scientific Secrets of Perfect Timing 626

Pirhonen, Pekka

No Agenda Club – elä väljästi 129

Pirinen, Helka

Esimies muutoksen johtajana 278

Pirsig, Robert M.

Zen ja moottoripyörän kunnossapito 637

Platon

Teokset 3 637

Poage, Jim & Poage, Jennifer

Flair – Design Your Daily Work, Products, and Services to Energize Your Customers, colleagues, and Audiences 398

Pohjanheimo, Esa
Johda ihmistä – Sosiaalipsykologiaa johtajille 231

Pohjola, Juha
Brändin ilmeen johtaminen 414

Pohjonen, Petri
Työssäoppiminen 23

Prahalad C.K. & Krishnan M.S.
The New Age of Innovation 541
Innovaation uusi aika 541

Prashnig, Barbara
Eläköön erilaisuus. Oppimisen vallankumous käytännössä 89

Erilaisuuden voima – opetustyyliä ja oppiminen 89

Puustinen, Terho & Mäkeläinen, Mika
Taivas + helvetti 174

Pääkkönen, Laura
Social Selling – Henkilöbrändi, verkostot ja sosiaalinen media B2B-myyntissä 458

Pölonen, Perttu
Tulevaisuuden lukujärjestys 488

Q Quinn, Feargal
Asiakas ykköseksi 468

R Raami, Asta
Älykäs intuitio ja miten käytämme sitä 522

Rantala, Teija
Pieni kirja johtamisesta 232

Rantanen, Jarkko
Tunteella – Voimaa tekemiseen 591

Rantanen, Marjo
Tunnelmajohtaja 259

Rantanen, Marjo
Tunnelmamuotoilu 399

Raphel, Murray & Raphel, Neil
Asiakas omaksi 468

Ratsula, Niina
Oikein toimimisen kulttuuri – Johtajan opas eettisen organisaation rakentamiseen 232

Rauhala, Ilona
Uskalla! Nainen työelämässä 592

Rauhala, Ilona & Leppänen, Makke & Heikkilä, Annamari
Pääasia, organisaation psykologinen pääoma 117

Rauhala, Mervi & Vikström, Tarja
Storytelling työkaluna – Vaikuta tarinoilla bisneksessä 415

Rautanen, Kimmo
Aineettomien riskien hallinta johdon työkaluna 318

Ray, Darrell & Bronstein, Howard 136
Teaming up – making the transition to a self-directed team-based organization 136

Rehn, Alf
Johtajuuden ristiriidat 234

Vaaralliset ideat – Kun sopimaton ajattelu on tärkein voimavarasi 523

Riabacke, Ari & Mona
Päätöksenteko – Uskalla tehdä toisin 607

Ries, Al & Trout, Jack
Positioning 469

Ries, Eric 184
Lean Startup – kokeilukulttuurin käsikirja 184

The Startup Way 186

Riley, Pat
The Winner Within 137

Rinpoche, Sogyal
Tiibetiläinen kirja elämästä ja kuolemasta 638

Ristikangas, Marjo-Riitta & Grünbaum, Leni
Valmentava esimies – Onnistumista palvelevat positiot 371

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa
Valmentava johtajuus 372

Ristikangas, Vesa & Aaltonen, Tapio & Pitkänen, Eeva
Asiantuntijasta esimies – Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön 235

Ristikangas, Vesa & Ristikangas, Marjo-Riitta & Alatalo, Marjo
Valmentava mentorointi 373

Roberts, Wess
Attila puhuu 137

Robertson, Brian J.
Holacracy: The Revolutionary Management System That Abolishes Hierarchy 130

Robertson, David
Brick by Brick – How Lego rewrote the rules of innovation 542

Robinson, Ken
The Element – How Finding Your Passion Changes Everything 17

Robinson, Ken
Out of Our Minds – Learning to be Creative 551

Roddick, Anita
Body and Soul 469
Business as unusual 212

Rogers, Jenny
Aikuisoppiminen 90

Roiha, Anssi & Polso, Jerker 60
Onnistu eriyttämisessä – Toimivan opetuksen opas 60

Romppanen, Birgitta & Kallasvuo, Anita
Johtajuuden rakentuminen – Eväitä lähijohtamiseen 261

Roos, Satu & Mönkkönen, Kaarina
Ihmiseksi työssä – työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta 160

Rope, Timo
Bisnesäly 582

Voita markkinoinnilla 400

Ropo, Arja & Eriksson, Marja & Sauer, Erika & Lehtimäki, Hanna & Keso, Heidi & Pietiläinen, Tarja & Koivunen, Niina
Jaetun johtajuuden särmät 262

Rosling, Hans
Faktojen maailma – Asiat ovat paremmin kuin luulet 161

Rossi, Asta
Kulttuuristrategia 2 279

Roune, Timo & Joki-Korpela, Eero
Tuloksia ratkaisujen myyntiin – B-to-B ratkaisumyynti 459

Rubanovitsch, Mika D.
Myyntikapina: Korvaako kone ihmisen myyntityössä? 461

Modernin johtajan käsikirja – Älä ole pomo 319
Stop-myynti: Pysähdy myymään 462

Rubanovitsch, Mika D. & Aalto, Elina
Haasteena myynnin johtaminen 461

Myy enemmän myy paremmin 460

Rumi, Dzalaladdin
Ruokopillin tarinoita 638

- Ruuska, Kai
Pidä projekti hallinnassa – Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus 289
- Ruutu, Sirkku & Salmimies, Raija
Työnohjaajan opas – Valmentava ja ratkaisukeskeinen ote 355
- Rämö, Satu & Valtari, Hanne
Unelmahommissa 207
- S** Saarelainen, Anita
Muotoilua meillekin! – Muotoilu-ja brändiopas yrittäjille 416
- Saari, Oskari
Aki Hintsa – Voittamisen anatomia 82
- Alkemisti – Petteri Nykyn tarina* 356
- Saarikoski, Saska
Dettmann ja johtamisen taito 356
- Saarinen, Esa & Lindström, Curt
Poppamies 137
- Saarnio, Juha & Hamilo, Marjo (toim.)
Innovaation lähteillä 543
- Sahlberg, Pasi
Suomalaisen koulun menestystarina ja mitä muut voivat siitä oppia 61
- Sajaniemi, Nina & Suhonen, Eira & Nislin, Mari & Mäkelä, Jukka E.
Stressin säätely – Kehityksen, vuorovaikutuksen ja oppimisen ydin 43
- Saksala, Elina
Tuottajan käsikirja 290
- Salmela-Aro, Katariina (toim.)
Motivaatio ja oppiminen 62
- Salmenkivi, Sami & Nyman, Niko
Yhteisöllinen media ja muuttuva markkinointi 483
- Salmimies, Raija
Onnistu itsesi johtamisessa 262
- Salminen, Jari
Taitava tiimivalmentaja 358
- Uuden esimiehen kirja* 263
- Salovaara, Reija & Honkonen, Tiina
Rakenna hyvä luokkahenki 113
- Sammalisto, Sampo
Viisas pääsee vähemmällä 2.0 – 52 päivitettyä vinkkiä tehokkaampaan ja onnellisempaan elämään 627
- Santalainen, Timo & Baliga, Ram B.
Kun normibisnes ei riitä – Kestävä strategointi 291
- Sarasvuo, Jari
Sisäinen sankari 138
- Savolainen, Timo & Lehmuskoski, Kati
Digimuutos.fi – 10 huippujohtajan tarina muutosjohtamisesta 321
- Schmitt, Bernd
Happy Customers Everywhere 401
- Schumann, Paul & Prestwood, Donna & Tong, Alvin & Vanston, John
Innovate 559
- Seeck, Hannele
Johtamisopit Suomessa – taylorismista innovaatioteorioihin 264
- Sekki, Antti & Niemi, Mika
Menesty yrittäjänä – 68 käytännön ohjetta 175
- Senge, Peter M.
The Dance of Change – The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations 341
- The Fifth Discipline Fieldbook* 24
- The Fifth Discipline Revised and Updated* 24
- Schools That Learn* 64
- Sewell, Carl
Customers for life 469
- Sharma, Robin
The 5am Club – Own your morning, elevate your life 627
- Munkki joka myi Ferrarinsa* 638
- Shoshanna, Brenda
Zen ja rakastumisen taito 639
- Silverman, George
The Secrets of Word-of-Mouth Marketing, How to Trigger Exponential Sales Through Runaway Word of Mouth 470
- Sibbet, David
Visual Teams – Graphic Tools for Commitment, Innovation & High Performance 131
- Siilasmaa, Risto
Paranoidi optimisti – Näin johdin Nokkaa murroksessa 193
- Silverton, Sarah
Mindfulness – Tietoisien läsnä-olon läpimurto 582
- Simon, John
Koneen ruhtinas – Pekka Herlinin elämä 194
- Sinek, Simon
Start with Why – How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action 281
- Siukonen, Timo & Neittaanmäki, Pekka
Mitä tulisi tietää tekoälystä 502
- Släen, Torfinn & Släen, Anne
Tuloskunnossa – Rohkeita ratkaisuja 608
- Sounio, Lisa
Brändikäs 417
- Spector, Robert & McCarthy, Patrick D.
The Nordstrom Way to Customer Service Excellence. A Handbook for Implementing Great Service in Your Organization 470
- Stengel, Richard
Mandelan tie – 15 oppituntia elämästä, rakkaudesta ja rohkeudesta 583
- Suntio, Reija
Kesyttä jännitys – Opas kasvattajalle 64
- Skyttä, Antti
Tiimiytys ja sen läpivienti – Matkalla kohti matalampia organisaatioita 138
- Soikkanen, Antti
Toimiva kuva kaaoksessa 374
- Spolstra, Jon
Ice to the Eskimos. How to market a product nobody wants 471
- Steel, Jon
Perfect Pitch – The Art of Selling Ideas and Winning New Business 463
- Stefik, Mark & Stefik, Barbara
Breakthrough. Stories and Radical Innovation 524

- Stenberg, Katarina
Riittävän hyvä opettaja 359
- Stober, Dianne R. & Grant, Anthony M. (toim.)
Evidence Based Coaching Handbook 360
- Stone, Irving
Michelangelo, taiteilijaneron elämä romaanina 213
- Ståhlberg, Leena & Herlevi, Marjaana
Omanäköinen elämä – Näin teet hyviä valintoja 162
- Stähle, Pirjo & Wilenius, Markku
Luova tietopääoma – Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu 547
- Suetonius
Rooman keisarien elämäkertoja – Vitae Caesarum 639
- Sulin, Kati
Digimakupalaja, 100 päivää online-dialogia Fazerilla 449
- Surowiecki, James
Joukkojen viisaus 628
- Sutinen, Mika & Kuitunen, Mikko
Mahtava moka – Uskalla, opi ja menesty 162
- Sutton, Robert I.
Weird Ideas That Work Allen Lane 524
- Sydänmaanlakka, Pentti
Globaali johtaminen 322
- Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen* 548
- Älykäs itsensä johtaminen* 324
- Älykäs johtaminen 7.0 – Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?* 281
- Syed, Matthew
Black Box Thinking – The Surprising Thruth About Success 525
- Syvänen, Sirpa & Tikkamäki, Kati & Loppela, Kaija & Tappura, Sari & Kasvio, Antti & Toikka, Timo
Dialoginen johtaminen 325
- T** Taleb, Nassim Nicholas
The Black Swan – The Impact of the Highly Improbable 526
- Oma nahka pelissä – Arkielämän piilotetut epäsymmetriat* 583
- Tanni, Katri & Keronen, Kati
Johdata asiakkaasi verkkoon. Opas koukuttavan sisältöstrategian luomiseen 450
- Tapscott, Don
Syntynyt digiaikaan, sosiaalisen median kasvatit 106
- Tasca, Bob
You will be satisfied 471
- Taylor, John & Furnham, Adrian
Learning at Work – Excellent Practice from Best Theory 361
- Taylor, William C.
Practically Radical 531
- Teerlink, Rich & Ozley, Lee
More than a motorcycle. The Leadership Journey at Harley-Davidson 341
- Temmes, Armi & Välikangas, Liisa
Strateginen ajautuminen 292
- Thomas, Bob
Walt Disney - elämäkerta 213
- Thompson, Leigh L.
Making the Team – A Guide for Managers 107
- Tienari, Janne & Meriläinen, Susan
Palvelukseen halutaan ajokoiria – Johtajan ulkonäkö ja esiintyminen 326
- Tienari, Janne & Piekkari, Rebecca
Z ja epäjohtaminen 327
- Tiikkaja, Jukka
Ihmisen valmentaminen 362
- Tiililä, Maarit
Johtaja, uusi tehtävä, 100 päivää – Tilanne haltuun 328
- Tiirikainen, Kati
Ujon urakirja – Keinoja työelämän sosiaalisiin tilanteisiin 609
- Tikkanen, Josi & Kujala, Anssi & Parkkinen, Marko
Ravistajat – 10 ohjetta menestykseen 175
- Toivanen, Heikki
Kaverijohtamisen visuaalinen innostuskirja 328
- Toivola, Marika & Peura, Pekka & Humaloja, Markus
Flipped Learning – Käänteinen oppiminen 64
- Toivola, Olavi
Johtajan ilo ja tuska – kokemus opettaa 282
- Tolvanen, Jukka
Kohtaaminen – Ymmärrä kohderyhmäsi 401
- Tomperi, Tuukka & Juuso, Hannu (toim.)
Sokrates koulussa – Itsenäisen ja yhteisöllisen ajattelun edistäminen opetuksessa 66
- Torekull, Bertil
IKEA Tarina 195
- Torkki, Juhana
Tarinan valta: Kertomus luolamiehen paluusta 208
- Torkkola, Sari
Lean – asiantuntijatyön johtamisessa 329
- Toukonen, Marja Leena
Unelmatyöskentely – ote omanlaiseen elämään 44
- Tracy, Brian
Menestys ja onnellinen elämä 609
- Troberg, Eliisa & Hytinkoski, Pekka
Osuuskuntatoiminta oppimismallina yrittäjyyteen 163
- Trout, Jack
Erilaistu tai kuole 478
- Tukiainen, Maaretta
Hyvän mielen taidot 610
- Tärkeintä tänään – Näin saat vähemmällä enemmän* 629
- Tukiainen, Maaretta & Villanen, Jaana
Huippunaiset – Menestystarinoita 611
- Tulostietoinen johtaja -sarja
Toimiva tiimi 108
- Tuominen, Camilla
Johda tunteita – menesty työelämässä 329
- Tuominen, Pasi
Virtuaalimaine 417
- Tuominen, Saku
Hyvä elämä – lyhyt oppimäärä 611
- Juu ei – pieni kirja priorisoinnista* 44
- Tuominen, Saku & Kuulasmaa, Risto
Matkanopas 45
- Tuominen, Saku & Lindroos, Katja
Ravistettava – omskakas, toisinaajattelijan käsikirja 532
- Tuominen, Saku & Pohjakallio, Pekka
Työkirja – Työelämän vallankumouksen perusteet 551

Turtio, Tarja
Paha johtaminen 236

Tuulaniemi, Juha
Palvelumuotoilu 402

Tuulenmäki, Anssi
Lupa toimia eri tavalla 543

Tuuri, Hanna
Let's HOPE – Kohti yrittäjyyden oppimisen vallankumousta 164

U Utterback, James M.
Mastering the Dynamics of Innovation 559

Uusikylä, Kari
Luovuus kuuluu kaikille 526

Uusitalo-Malmivaara, Lotta (toim.)
Positiivisen psykologian voima 612

Uusitalo-Malmivaara, Lotta & Vuorinen, Kaisa
*Huomaa hyvä! – Näin ohjaat lasta ja nuorta löytämään luonteen-
vahvuutensa* 68

V Vaalhti, Martti
Sanojen supervoima 629

Vahtola, Marina
Intohimona brändit 418

Vallo, Helena & Häyrinen, Erja
Taphtuma on tilaisuus 431

Valpola, Anneli
Johtajuuden salat 237

Varamäki, Aku
Future Proof – Tulevaisuuden työkirja 502

Venkula, Jaana
Epävarmuudesta ja varmuudesta 553

Kysymisen taito 46
Tekemisen taito 592

Venäläinen, Jussi
Flow-tila – Tietotyön viisain vaihe 83

Vierula, Markku
Suuri integraatiokirja – markkinointi, myynti ja viestintä 464

Viitala, Riitta
Johda osaamista – Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön
25

Vilkman, Ulla
Etäjohtaminen – Tulosta joustavalla työllä 331

Viljakainen, Pekka A. & muita asiantuntijoita
NO FEAR, Johtaja kohtaa digicowboyt 282

Villanen, Jaana
Tuotteista tähtituotteita 431

Villanen, Jaana & Huhtala, Marjo
Impossible – kehittäjän asenne 593

Virta, Maarit & Salakari, Anita
ADHD-aikuisen selviytymisopas 47

Virtainlahti, Sanna 26
Hiljaisen tietämyksen johtaminen 26

Virtanen, Mirjam
*Kuusi askelta tunnetaitajaksi – Emotionaalisen osaamisen
kehittämismalli opettajalle* 84

Vogelaar, Rijn
The Super-promoter, The Power of Enthusiasm 47

Vuori, Jukka-Pekka
Kasvun paikka 187

Vuorio, Pauli
Myynnin kultainen kirja 465

Väljärvi, Jouni & Mannonen, Joonas & Huttunen, Oona &
Ojanen, Hilma & Koskelo, Wilhelmiina
Maailma muuttuu – muuttuuko koulukin? 69

W Wagner, Tony
*Creating Innovators – The Making of Young People Who Will
Change the World* 553

Warner, Brad
Hardcore Zen 584

Weiss, Tracey & Kolberg, Sharyn
Coaching Competencies and Corporate Leadership 374

Wendelin, Lasse
Ihmisen aika – Johtajan sielu ja sisu 283

Wenger, Etienne & McDermott, Richard & Snyder, William M.
*Cultivating Communities of Practice – A Guide to Managing
Knowledge* 138

Westerlund, Erkki & Tuppurainen, Manu
Erkki – Elämän peliä 363

Wheatley, Margaret J.
*Leadership and the New Science – Discovering Order in a
Chaotic World* 342

Wikström, Juha
Markkinoinnin käsikirja yrittäjille 403

Wilenius, Markku
Tulevaisuuskirja – Metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen
504

Voiceshyn, Jaana
Tulos ja moraali – eettinen tie menestykseen 237
*How to Be Profitable and Moral, A Rational Egoist Approach to
Business* 237

Wright, Howard
100 Great Innovation Ideas 533

Z Zaltman, Gerald
*How Customers Think – Essential insights into the mind of the
market* 403

Å Åge, Lars-Johan
*Happy, Happy – Viisi askelta yhteisymmärrykseen kenen hyvänsä
kanssa* 375

Åhman, Helena
Keskusteluälykkyyks painetilanteissa 264
Mielen johtaminen organisaatiossa 332

Åhman, Helena & Gustafsberg, Harri
Tilannetaju – päätä paremmin 376

Åhman, Helena & Neilimo, Kari
Johtajien tabut – ajatuksia ylimmän johdon työpöydän takaa
238

- 4D Brandimalli – menetelmä tulevaisuuden brandin luomiseen 472
- The 5am Club – Own your morning, elevate your life 627
- The 7 Habits of Highly Effective People 72
- 10 ajatusta ajasta 636
- 12 elämän-ohjetta – Käsikirja kaaosta vastaan 563
- The 13 Secrets of Power Performance 73
- The 17 Indis-putable Laws of Teamwork: Embrace Them and Empower Your Team 103
- 21 oppituntia maailman tilasta 619
- 100 faktaa myynnistä 456
- 100 Great Innovation Ideas 533
- The 2020 Workplace – How innovative companies attract, develop, and keep tomorrow’s employees today 155
- A** Action Learning – Solving Problems and Building Leaders in Real Time 21
- ADHD-aikuisen selviytymisopas 47
- ADHD diagnosointi, hoito ja hyvä arki 48
- Agassi 594
- Aidosti viisas 596
- Aikaansaajan asenne 33
- Aikuisoppiminen 90
- Aineettomien riskien hallinta johdon työkaluna 318
- Aivot työssä 509
- Ajatteleva johtaja 301
- Ajattelun taidot ja oppiminen 48
- Aki Hintsa –Voittamisen anatomia 82
- Aktivoi oppilaasi 59
- Alitajunnan voima 81
- Alkemisti – Petteri Nykyn tarina 356
- Alustatalous ja uudet liiketoimintamallit – Kuinka muodonmuutos tehdään 202
- Anna ja ota – Miksi voit menestyä parhaiten muita auttamalla 597
- Apinajohtajan käsikirja 311
- Apitalous 101 206
- Arkiähky – Taudinkuvaa ja ajankuvaa 589
- Arvioinnin käsikirja 56
- Arvon porukka – Etiikka ja työyhteisö 149
- Arvostus – valmentava kirja esimiehille 370
- Asenne – Mitä jokaisen johtajan tulee tietää 370
- Asiakas omaksi 468
- Asiakas ykköseksi 468
- Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen 395
- Asiakaspalvelun Pikku-Jättiläinen 394
- Asiakkaan matkassa – Tuotekeskeisyydestä symbioosistrategiaan 391
- Asiakkuusosaaminen – Kuuntele asiakastasi 396
- Asiantuntija epä mukavuuksalueella. Kirja sinulle, joka inhoat myymistä 408
- Asiantuntijasta esimies – Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön 235
- Attila puhuu 137
- B** B2B Brand Management 473
- B2B-markkinoinnin ja -myynnin pelikirja 426
- Big Potential – How Transforming the Pursuit of Success Raises Our Achievement, Happiness, and Well-Being 568
- Bill & Dave – How Hewlett and Packard Built the World’s
- Bisnesäly 582
- Black Box Thinking – The Surprising Truth About Success 525
- The Black Swan – The Impact of the Highly Improbable 526
- Blogimarkkinointi – Blogilla mainetta ja mammonaa 445
- Body and Soul 469
- Brand Digital 405
- Branding in Five and a Half Steps 410
- Breakthrough. Stories and Radical Innovation 524
- Brick by Brick – How Lego rewrote the rules of innovation 542
- Brilliant Teams 105
- Brändi kulmahuoneeseen 413
- Brändi yrityskaupassa 407
- Brändien johtaminen 472
- Brändikäs 417
- Brändin ilmeen johtaminen 414
- Building the Learning Organization 22
- Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies 210
- Business as unusual 212
- Business Models for Teams: See How Your Organization Really Works and How Each Person Fits In 94
- Business Stripped Bare – Adventures of a Global Entrepreneur 188
- C** Coaching – Evoking Excellence in Others 350
- Coaching Competencies and Corporate Leadership 374
- Confessions of an Advertising Man 475
- Corporate Religion 466
- Cradle to Cradle 557
- Creating a Coaching Culture 366
- Creating Innovators – The Making of Young People Who Will Change the World 553
- Creating a Company for Customers – how to build and lead a marketdriven organization 467
- Creativity 555
- Creativity, Inc.: Overcoming the unseen forces that stand in the way of true inspiration 534
- Creativity, Unconventional Wisdom from 20 Accomplished Minds 519
- Credibility. How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It. 338
- Crowdfunding Intelligence 176
- Cultivating Communities of Practice – A Guide to Managing Knowledge 138
- Curious? 35
- Customer Genius 388
- Customers for life 469
- D** The Dance of Change – The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations 341
- The Death of Modern Management – How to Lead in the New World Disorder 257
- Delivering Happiness – A Path to Profits, Passion, and Purpose 189
- Democratic Education – A beginning of a Story 109
- Design A Better Business 540
- Design ja johtaminen 277
- Dettmann ja johtamisen taito 356
- Dialogi – avain innovatiivisuuteen 133
- Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito 134
- Dialogin aika – Markkinoinnin & viestinnän digitaaliset

- Dialoginen johtaminen 325
- Digiajan asiakaskokemus – Oppia kansainväliseltä huipulta 381
- Digiajan strategia 286
- Digimakupaloja, 100 päivää online-dialogia Fazerilla 449
- Digimuutos.fi – 10 huippujohtajan tarina muutosjohtamisesta 321
- Digitaalinen jalanjälki 479
- Digital Relevance – Developing Marketing Content and Strategies that Drive Results 432
- Digitaalisiaatio – Murroksen koko kuva 205
- Digitaalisiaatio – Yritysjohdon käsikirja 437
- The Discipline of Teams 135
- Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? 312
- The Dream Society 500
- Drive – The Surprising Truth About What Motivates Us 354
- Druckerin parhaat 335
- E** Eating the Big Fish 475
- Eettinen johtaminen – Tie kestävään menestykseen 225
- Effective Coaching, Lessons from the coach's coach 349
- Egoistin käsi-kirja – Ohjeita elämää varten 636
- Ei enää koskaan yksin – Teen ja opin tiimissä 353
- The Element – How Finding Your Passion Changes Everything 17
- Eläköön erilaisuus.Oppimisen vallankumous käytännössä 89
- Elämäni ja työni 210
- En minä vaan me 253
- Enchantment – How to woo, influence and persuade 390
- Enkeleitä, onko heitä? 171
- Enterprise One to One – Tools for Competing 467
- The Entertainment Marketing Revolution, Bringing the Moguls, the Media, and the Magic to the World 477
- Entrepreneurial Excellence – Profit From the Best Ideas of the Experts 167
- EPIC – Nuoren yrittäjän käsikirja 173
- Epävarmuudesta ja varmuudesta 553
- Erilaisten ihmisten johtaminen 226
- Erilaistu tai kuole 478
- Erilaisuuden voima – opetustyylit ja oppiminen 89
- Erkka – Elämän peliä 363
- Esiinny eduksesi – oikeat sanat, oikeaan aikaan, oikeassa paikassa 41
- Esimies ja coaching – oivaltava coaching johtamisen työkaluna 365
- Esimies muutoksen johtajana 278
- Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija 255
- Esimies osaamisen kehittäjänä 272
- Esimiestyön vaikeus ja viisaus 250
- Essential Business Coaching 354
- Etumatkan kolme taitoa 176
- Etäjohtaminen – Tulosta joustavalla työllä 331
- Etänä – toimistoa ei tarvita 198
- Evidence Based Coaching Handbook 360
- The Experience Economy – Work Is Theatre & Every Business a Stage 468
- F** Facebook-mainonta – Miten tavoitat 2 miljoonaa suomalaista 10 minuutissa 480
- Faktojen maailma – Asiat ovat paremmin kuin luulet 161
- The Finnish Miracle – 100 menestyksen vuotta 158
- The Finnish Miracle – Ihanuuksien ihmemaa 158
- The Firefly Effect – Build Teams That Capture Creativity and Catapult Results 96
- Fasilitointi luo uutta – Menesty ryhmän vetäjänä 369
- Fast / Forward – Make Your Company Fit for the Future 196
- The Fifth Discipline Fieldbook 24
- The Fifth Discipline Revised and Updated 24
- Fish – Parantaa työmoraalia ja saa sinut rakastamaan työntekoa 172
- First Things First 334
- Flair – Design Your Daily Work, Products, and Services to Energize Your Customers, colleagues, and Audiences 398
- Flipped Learning – Käänteinen oppiminen 64
- Flow, elämän virta 72
- Flow-tila – Tietotyön viisain vaihe 83
- Friends with Benefits – A Social Media Marketing Handbook 479
- Funky Business 558
- The Future of Leadership Development – Corporate Needs and the Role of Business Schools 267
- Future Proof – Tulevaisuuden työkirja 502
- Futuremakers – Inspiroivia naisia, jotka muuttavat maailmaa teknologian avulla 174
- G** Get Innovative or Get Dead 556
- Globaali johtaminen 322
- The Global Brand 409
- The Green Marketing Manifesto 425
- Good Business 145
- Great at Work – How top performers do less, work better and achieve more 599
- Greatest Company 191
- Group Dynamic for Teams 102
- Gurumarkkinointi 422
- H** Haastajasta hittipalveluksi – tuotteista ideastasi menestyjä 420
- Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne 115
- Haasteena myynnin johtaminen 461
- Hakkerietiikka 529
- Happy, Happy – Viisi askelta yhteisymmärrykseen kenen hyvänsä kanssa 375
- Happy Customers Everywhere 401
- Hardcore Zen 584
- Hauskan oppimisen vallankumous 86
- Havahtuminen 633
- Henkilöstöomisteinen yritys 151
- Henkinen johtajuus 229
- Herd 386
- Heritage Marketing 427
- The Hidden Power of Social Networks 119
- Hiljaisen tietämyksen johtaminen 26
- Hiljaiset. Introverttien manifesti 613
- How I Raised Myself from Failure to Success in Selling 453
- How to Be a Leader 242
- Helvetinviikko 345
- Holacracy: The Revolutionary Management System That Abolishes Hierarchy 130
- Homo Deus, A Brief History of Tomorrow 493

- Hoppu on hanurista – 12 askelta kiireen kitkemiseen 40
- Hostage at the Table, How Leaders Can Overcome Conflict, Influence Others, and Raise Performance 228
- How Customers Think – Essential insights into the mind of the market 403
- How to Be Profitable and Moral, A Rational Egoist Approach to Business 237
- Huippunaiset – Menestystarinoita 611
- Huomaa hyvä! – Näin ohjaat lasta ja nuorta löytämään luonteen vahvuutensa 68
- Huono johtaminen – Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön 248
- Hyvejohtajuus 224
- Hyvä bisnes 145
- Hyvä elämä – lyhyt oppimäärä 611
- Hyvä, paha omistaja 182
- Hyvä työpaikka 99
- Hyvän mielen taidot 610
- Hyvästä paras – Miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät? 536
- Hyvät, pahat ja milleniaalit – Miten meitä tulisi johtaa 313
- "Hyvät tyypit" – Temperamentti ja työelämä 587
- Häiriö – Johtaminen disruptiossa ja alustataloudessa 293
- I Ching – avain muutokseen 556
- Ice to the Eskimos. How to market a product nobody wants 471
- The Idea Agent – The Handbook on Creative Processes 519
- Ideoiden Suomi – 33 maailmaa muuttavaa innovaatiota 529
- Ihmisen aika – Johtajan sielu ja sisu 283
- Ihmisen tapa oppia, johdatus sosiokonstruktiiviseen oppimiskäsitykseen 52
- Ihmisen tehtävä 596
- Ihmisen valmentaminen 362
- Ihmiseksi työssä – työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta 160
- Ihmisyyden rajalla 617
- IKEA Tarina 195
- Ikigai – Pitkän ja onnellisen elämän salaisuus 576
- Ilmiön kaava 408
- Images of Organization 339
- Impossible – kehittäjän asenne 593
- Inbound Marketing. Get found using Google, social media, and blogs 433
- Innostava koulun muutos – Opas laaja-alaisen osaamisen opetukseen 57
- Innostus, myötämönpuloinnin aakkoset 27
- Innovaation lähteillä 543
- Innovaation uusi aika 541
- Innovaattorin opas – Hyödynnä muutos ja hallitse yllätyksiä 531
- Innovate 559
- The Innovator's Dilemma 549
- The Innovator's Way – Essential Practices for Successful Innovation 528
- Inspiration – Capturing the Creative Potential of Your Organisation 537
- Inspiroitunut – Miten johtaa ja menestyä muuttuvassa työelämässä 305
- Intohimo Menestykseen 467
- Intohimona brändit 418
- Intrapreneurship – Managing Ideas within Your Organization 545
- Introvertit, työpaikan hiljainen vallankumous 622
- Iso muu – erotu joukosta 166
- Itseluottamus – Kestomenestys mielessä 79
- Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa? 124
- Itsetutkiskelua 573
- Jätön ruumis, ajaton mieli 632
- Jaetun johtajuuden särjät 262
- Jaetun johtajuuden taito 249
- Jakamistalous 199
- Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen 548
- Jazzia johtamiseen – anna osajien loistaa 298
- Johda dialogia 228
- Johda ihmistä, psykologiaa johtajille 309
- Johda ihmistä – Sosiaalipsykologiaa johtajille 231
- Johda ihmistä – Teologiaa johtajille 217
- Johda innovaatioita 545
- Johda innovatiivisesti – hyödynnä luovat voimavarat 546
- Johda merkitystä 218
- Johda osaamista – Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön 25
- Johda suoritusta 368
- Johda tunteita – menesty työelämässä 329
- Johda verkossa – virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet 120
- Johdata asiakkaasi verkkoon. Opas koukuttavan sisältöstrategian luomiseen 450
- Johtaja muutoksen ytimessä – Käsikirja uudistumismatkalle 271
- Johtaja terapeutin sohvalta – Lisää tunneälyä organisaatioon 227
- Johtaja, uusi tehtävä, 100 päivää – Tilanne haltuun 328
- Johtajan ajatuksissa – Tee oikeita asioita: Näkemyksiä ja motivaatiota 366 päivälle 268
- Johtajan ilo ja tuska – kokemus opettaa 282
- Johtajanaiset 252
- Johtajien tabut – ajatuksia ylimmän johdon työpöydän takaa 23
- Johtajuuden rakentajat – Edelläkävijöiden kertomuksia itseohjautuvuudesta ja kokeilukulttuurista 266
- Johtajuuden 21 kiistatonta lainalaisuutta 256
- Johtajuuden rakentuminen – Eväitä lähijohtamiseen 261
- Johtajuuden ristiriidat 234
- Johtajuuden salat 237
- Johtajuus – Kirkas suunta ja ihmisten voima 240
- Johtajuus ja vetovoima 245
- Johtamisen suuri haaste 340
- Johtamisen taito – elämänmittainen matka 247
- Johtamisen tulevaisuus 300
- Johtamisopit Suomessa – taylorismista innovaatioteorioihin 264
- Johtamispuhe 337
- Jokaisella on juttunsa 212
- Jokuveli – Elämä ja vaikuttaminen ubiikkiyhteiskunnassa 501
- Joukkojen viisauts 628
- Juanin opetukset 632
- Juppi, hippi vai punkkari – Mitä tapahtuu huomenna konsultille? 200
- Juu ei – pieni kirja priorisoinnista 44
- Järkytä avoimuudella 294
- Jäävuoremmesulaa – muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa 287

- K** Kaikki markkinoijat ovat valehtelijoita 424
 Kaikkien aivot käyttöön 367
 Kapasiteetti – Johtajan menestystekijä 301
 Kasva, välitä ja valmenna 352
 Kasvun paikka 187
 Katselminen 589
 Kaverijohtamisen visuaalinen innostuskirja 328
 Kehitä kokeillen – Organisaation käsikirja 536
 Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä 365
 Kehnot pomot ympärilläni 297
 Keskittymiskyvyn elvytysopas 77
 Keskustele ja kehity – Lisää tehoa kehityskeskusteluihin 275
 Keskusteluälykkyyden painetilanteissa 264
 Kestävä johtajuus – Bisneksen uusi elinehto 197
 Kesytä jännitys – Opas kasvattajalle 64
 Kesytä töiden hullumylly 146
 Kiinan viisauden sydän – Mitä Konfutsen nyt sanoisi? 574
 Kiitorata – Startup-maailman molemmat puolet 201
 Kilpailukyky 2.0 183
 Knowledge Emergence 558
 The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation 558
 Kohtaaminen – Ymmärrä kohderyhmäsi 401
 Kolmannen aallon kilpailu – Kymmenen avainaluetta tietoajan yritysten johtamisesta 336
 Koneen ruhtinas – Pekka Herlinin elämä 194
 Konflikti päivässä – Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon 159
 Koordinaatiokaaos – ja miten se kellistetään pelottomalla johtajuudella 316
 Korkein opetus – Opettaminen yliopistoissa ja korkeakouluissa: Johdatus opettajalle 49
 Kotvimisen vallankumous 514
 Kouluttajana kehittyminen 53
 Kuinka ideat syntyvät – Luovan ajattelun käsikirja 517
 Kuinka rakensin gasellyrityksen – Myyntijohtajan vuosi 454
 Kuka hallitsee mieltäsi? Mielikuvien hyödyntämisen kirja 79
 Kuka menestyy ja miksi? 550
 Kuka vastaa? Asiakaspalvelu sosiaalisessa mediassa 445
 Kukaan ei puhu Fruugosta – Tarinoita startup-Suomesta 169
 Kukoistavan johtamisen käsikirja 269
 Kukoistuksen käsikirjoitus 498
 Kulttuuristrategia 2 279
 Kun normibisnes ei riitä – Kestävä strategointi 291
 Kutsumusjohtaja 239
 Kuuletko linnun laulun? 634
 Kuumat ryhmät tuloksen tekijänä 136
 Kuusi askelta tunnetaitajaksi – Emotionaalisen osaamisen kehittämismalli opettajalle 84
 Kysymisen taito 46
- L** Lannistumattomat – Piilaakson suomalaiset yrittäjätarinat 196
 Leadership and the New Science – Discovering Order in a Chaotic World 342
 The Leadership Challenge. How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations. 338
 Leadership Mindsets 227
 Leadership Team Coaching – developing collective transformational leaders 366
 Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances 133
- Lean – asiantuntijatyön johtamisessa 329
 Lean Startup – kokeilukulttuurin käsikirja 184
 Learning at Work – Excellent Practice from Best Theory 361
 The Learning Company 22
 Leimahduspiste 423
 Let My People Go Surfing – The Education of a Reluctant Businessman 188
 Let's HOPE – Kohti yrittäjyyden oppimisen vallankumousta 164
 Liberation Management 340
 Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle 306
 Liiketoimintasuunnitelma roskakoriin 171
 Lisää Buddhaa peliin – Näkö-alaa golfin, urheiluun, elämään 580
 The Living Company: Habits for survival in a turbulent Business Environment 210
 Living the brand – how to transform every member of your organization into a brand champion 473
 Lokki Joonatan 132
 Luottamuksen arvoinen 41
 Luottamus 116
 Luottamus esimiestyössä 251
 Luova hierre 556
 Luova Kaaos I-II 559
 Luova kutsumus – Tarkoituksen kokemisen taito 572
 Luova laboratorio – 15+1 tietä luovuuteen 520
 Luova laiskuus – Anna ideoille siivet 507
 Luova ote huippusuoritukseen – Resonanssi ratkaisee 520
 Luova tietopääoma – Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu 547
 Luovuus kuuluu kaikille 526
 Luovuus lähtee käsistä – Käytännön ohjeita värikkäämpään työelämään 518
 Lupa toimia eri tavalla 543
 Läpi kasvun lasikaton 180
 Läpilyönti – 7 konstia kasvattaa henkilökohtaista vaikutusvaltaa 37
 Löydä johtaja itsestäsi 334
- M** Maailma muuttuu – muuttuuko koulukin? 69
 Maallisen viisauden käsikirja 635
 Made in Japan - Akio Morita ja Sony 211
 Made with Love – Pienyrityksen valttikortit 170
 Mahtava moka – Uskalla, opi ja menesty 162
 Maineen uusi aalto 406
 Making Meaning – How Successful Businesses Deliver Meaningful Customer Experiences 386
 Making the Team – A Guide for Managers 107
 The Management Mythbuster 221
 Management Masterclass – A Practical Guide to the New Realities of Business 335
 Managing Learning in Organizations 20
 Mandelan tie – 15 oppituntia elämästä, rakkaudesta ja rohkeudesta 583
 Many-to-many -markkinointi 476
 Marketing for Entrepreneurs 385
 Marketing Spirit 458
 Markkinoinnin käsikirja yrittäjille 403
 Markkinointi 3.0 – tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen 393

- Markkinointi boksen ulkopuolelta 432
- Maslow on Management 339
- Masterful Coaching 351
- Mastering the Dynamics of Innovation 559
- Mastery, the keys to success and longterm fulfillment 78
- Matkanopas 45
- Matkaopas tulevaisuuteen 495
- Matsushita Leadership 211
- The Medici Effect – Breakthrough Insights at the Intersection of Ideas 530
- Medici-ilmiö 530
- Menesty digimarkkinoilla 440
- Menesty yrittäjänä – 68 käytännön ohjetta 175
- Menestyjän muotokuva 231
- Menestyksen pelikirja 124
- Menestyksen portaat 590
- Menestyksen salat 269
- Menestys ja onnellinen elämä 609
- Mentorointi 4.0 369
- Merkityksen kokemus 572
- Menestyksen periaatteet ihmisten johtamisessa 230
- Michelangelo, taiteilijaneron elämä romaanina 213
- Mielen johtaminen organisaatiossa 332
- Mindfulness – Tietoisin läsnä-olon läpimurto 582
- Mindset – Menestymisen psykologia – Kuinka voimme toteuttaa piileviä kykyjämme? 30
- Minä johtajana! Subjektiiivisesta johtajuudesta 246
- Minä Zlatan Ibrahimovic 602
- Mission – How the best in business break through 224
- Mistä kasvaa? Opas digitaalisen johtajalle 447
- Miten mitataan elämäsi? 585
- Miten saan ystäviä, menestystä ja vaikutusvaltaa 28
- Mitä tapahtuu huomenna (ajattelulle) 617
- Mitä tiimivalmentajan tulee tietää innovoinnista 487
- Mitä tulisi tietää tekoälystä 502
- Modernin johtajan käsikirja – Älä ole pomo 319
- Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus 239
- More than a motorcycle. The Leadership Journey at Harley-Davidson 341
- Motivaatio ja oppiminen 62
- Moving from Project Management to Project Leadership 284
- Mr & Mrs Future ja 5 suurta kysymystä 493
- Muistikirja 34
- Munkki joka myi Ferrarinsa 638
- Muotoilua meillekin! – Muotoilu- ja brändiopas yrittäjille 416
- Murra onnellisuuden esteet 605
- Muumit ja olemisen arvoitus 580
- Muutos vaatii johtajuutta 337
- My Little Book of Strategy 285
- Myy enemmän myy paremmin 460
- Myyjästä voittajaksi – huipputuloksia myyntityössä 453
- Myyntin anatomia – anna asiakkaan ostaa 456
- Myyntin kultainen kirja 465
- Myyntikapina: Korvaako kone ihmisen myyntityössä? 461
- Myyntikolmio – amatööristä huippumyyjäksi 455
- Myyntityön vauhtipyörä 455
- N** Nalle Puh ja Tao 636
- Negatiiviset tunteet – Positiivinen bisnes 200
- Netti mullistaa markkinoinnin – Hyödynnä uudet mahdollisuudet 481
- Nettimarkkinoinnin karttakirja 437
- The New Age of Innovation 541
- The New Autobiography – Finding My Virginity 188
- The New Self-directed Work: Mastering the Challenge Teams 136
- No Agenda Club – elä väljästi 129
- NO FEAR, Johtaja kohtaa digicowboyt 282
- Nokia-vuodet – Mitä johtamisesta voi oppia 258
- The Nordstrom Way to Customer Service Excellence. A Handbook for Implementing Great Service in Your Organization 470
- Normannin liiketoimintateesit 546
- Näin aivot oppivat 73
- Näin olen kuullut 635
- Näkökulman vaihtamisen taito 39
- Näyttämöllä työyhteisö – Teatterin keinot kehittämistyössä 352
- Oikein toimimisen kulttuuri – Johtajan opas eettisen organisaation rakentamiseen 232
- O** Oivaltava oppiminen 37
- Oma nahka pelissä – Arkielämän piilotetut epäsymmetriat 583
- Oman oppimisen kapteeni 58
- Omanäköinen elämä – Näin teet hyviä valintoja 162
- Omatuntotalous 147
- On aika muuttua – Menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille 178
- One From Many – Visa and the Rise of Chaordic Organization 121
- Onnellisuuksien oivaltaja – Mitä tiede kertoo onnesta? 606
- Onnistu eriyttämisessä – Toimivan opetuksen opas 60
- Onnistu itsesi johtamisessa 262
- Opas yksilölliseen motivointiin – 16 perustarvetta johtamisen apuna 257
- The Open Brand 474
- Open Services Innovation 535
- Operaatio täyskäännös 539
- Opettamisen vallankumous – opettajasta elinikäisen oppimisen valmentajaksi 51
- Opetuksia viisaudesta 633
- Oppiminen pelissä – Pelit, pelillisyyt ja leikkillisyyt opetuksessa 53
- Oppimisen vallankumous 86
- Orbiting the Giant Hairball 557
- Organizing Genius – The Secrets of Creative Collaboration 132
- Organisaatiodramaturgialla toimiva työyhteisö 273
- Organisaatioelämää – Kulttuurin voima ja vaikutus 274
- Organisaation elämäankaari 152
- Originals – Miten oman tiensä kulkijat muuttavat maailmaa 507
- Ostovallankumous – Miten moderni myyjä vastaa asiakkaan muuttuvaan ostoprosessiin 452
- Osuuskuntatoiminta oppimismallina yrittäjyyteen 163
- Ota oppia parhaista – Tehoa vertailu-oppimisesta 466
- Otatko opiksesi? 42
- Out of Our Minds – Learning to be Creative 551
- Outliers – The Story of Success 550

- P** Paha johtaminen 236
Pakattu aika – Kiireen imusta hallittuun hidasteluun 32
Palvelujen johtaminen ja markkinointi 476
Palvelukseen halutaan ajokoiria – Johtajan ulkonäkö ja esiintyminen 326
Palvelumuotoilu 402
Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen 397
Palvelumuotoilun bisneskirja 392
Paranoidi optimisti – Näin johdin Nokkaa murroksessa 193
Paras 346
Paras mahdollinen joukkuepelaaja – Tarina johtajuudesta 101
Paremmaksi puhujaksi – Luontevan esiintyjän opas 42
Peak Performance Aligning the Hearts and Minds of Your Employees 135
Peilejä johtamiseen 229
Pelisilmää asiakaskohtaamisiin 397
Pelko pois – Kohti rohkeaa johtamista 308
Pelon hinta 586
Perfect Pitch – The Art of Selling Ideas and Winning New Business 463
Peripheral Visions – learning along the way 85
Personal Brands: Manage your life with talent and turn it into a unique experience 407
Peruspeliä johtaja! Peruspeliä! Johtaminen on palveluammatti, johtamistaidon opas 254
Pidä projekti hallinnassa – Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus 289
Pienet suuret teot – opi johtamaan kehitystä 241
Pieni kirja johtamisesta 232
Pikku Prinssi 634
Pillillä vai pasuunalla? Viestinnän käsikirja yrittäjille 426
PIM – Olet luova 513
The Play Ethic – A Manifesto for A Different Way of Living 151
Poppamies 137
Positiivinen psykologia 607
Positiivisen pedagogiikan työkalupakki 55
Positiivisen psykologian voima 612
Positioning 469
Potkua palvelubisnekseen – Asiakaskokemus luodaan yhdessä 387
The Power of Positive Leadership 268
Practically Radical 531
Project Team Dynamics – Enhancing Performance, Improving Results 96
Projektikirja – onnistuneen projektin toteuttaminen 337
Psykkinen vahvuus – Mielen taitojen harjoituskirja 81
Pura rutiinit atomeiksi – Näin saat aikaan muutoksen, joka pysyy 615
Putki – Johda markkinointia ja myyntiä yhdessä 396
Pysy parhaana – kestäväksi kehitetty 210
Päiväkirja luovuudesta ja luopumisesta 515
Pääasia, organisaation psykologinen pääoma 117
Pääroolissa johtaja – Kaunokirjallisuuden näkökulmia johtamiseen 222
Päätä viisaasti 604
Päätöksenteko – Uskalla tehdä toisin 607
Pölli tästä – 101 rusinaa bisnespullasta 428
- R** Radikaali brändi 474
Rajanvetoa johtajille – Tuloksia, suhteita ja älytön vastuu 243
Rakenna hyvä luokkahenki 113
Rakenna oppiva ryhmä – Pedagogisen viihtymisen käsikirja 109
Ratkaisukeskeinen coaching – opas myönteiseen muutokseen 348
Rauhan ja rakkauden tie 576
Rauhankone – Tekoälytutkijan testamentti 498
Ravistajat – 10 ohjetta menestykseen 175
Ravistettava – omskakas, toisinajattelijan käsikirja 532
Reflections 209
Re-imagine! – Business Excellence in a Disruptive Age 212
Reinventing organizations – An Illustrated Invitations 307
Rekrytointi – Tehtävään vai yhtiöön? 179
Reseptejä asiakassuhteisiin – Asiakasta ei jätetä! 398
Reseptit OPSin käyttöön 57
Resonate 30
The Right to be Human – A Biography of Abraham Maslow 636
Riittävän hyvä – Selviytymisopas työelämään 144
Riittävän hyvä opettaja 359
Riittää jo – Irti maailmasta, jossa kaikkea on liikaa 624
The Rise and Fall of Strategic Planning 546
The Road Less Travelled 581
Rohkaiseva johtaja – Dare to Lead 295
Rohtoja raatajille 625
Rooman keisarien elämäkertojen – Vitae Caesarum 639
Ruokopillin tarinoita 638
Rytmihäiriö – Tartu mahdollisuuksiin tai kuole 414
- S** Sano se someksi 444
Sanojen supervoima 629
Santiagon unelmat/ Alkemisti 633
Sapiens – Ihmisen lyhyt historia 577
Satisfied Customers Tell Three Friends, Angry Customers Tell 3000 385
Schools That Learn 64
The Secrets of Word-of-Mouth Marketing, How to Trigger Exponential Sales Through Runaway Word of Mouth 470
Selkeän ajattelun taito, 52 ajatteluvirhettä, jotka on parasta jättää muiden huoleksi 29
The Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness 336
The Seven Steps of Effective Executive Coaching 349
Selviydy tai sukella – kriisistä kilpailuun suomalaisella johtamismallilla 288
Sen teet mihin uskot 637
Shoe Dog – Niken perustajan muistelmat 191
Shoshin – Aloittelijan mieli – Japanilaisia ajatuksia ja ajatuksia Japanista 575
Sielukas johtaminen 223
Sinisen meren strategia 270
Sinä olet enemmän – Palavalla sydämellä kohti omaa juttua 585
Sinä pystyt! 613
Sissimarkkinointi 429
Sisäinen sankari 138
Smart Teams – How to work better together 94
The Social Factor – Innovate, Ignite, and Win through Mass Collaboration and Social Networking 534

- Social Physics – How Good Ideas Spread – The Lessons from a New Science 521
- Social Selling – Henkilöbrändi, verkostot ja sosiaalinen media B2B-myyntissä 458
- Sokrates-kahvila – filosofisia kohtaamisia 129
- Sokrates koulussa – Itsenäisen ja yhteisöllisen ajattelun edistäminen opetuksessa 66
- Sopeutumattomat – Tee intohimostasi tai osaamisestasi menestystarina 172
- Sosiaalinen netti ja menestyvän pk-yrityksen mahdollisuudet 446
- Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot 114
- Start something that matters 192
- Start with Why – How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action 281
- The Startup Way 186
- Steve Jobs 190
- Stop-myynti: Pysähdy myymään 462
- Storytelling työkaluna – Vaikuta tarinoilla bisneksessä 415
- Strategiamalli 284
- Strateginen ajautuminen 292
- Strategisen johtamisen areena ja horisontti 338
- Stressin säätely – Kehityksen, vuorovaikutuksen ja oppimisen ydin 43
- Stressivapaa johtaja 601
- The Success Principles 595
- Suhdemarkkinointi 4 P:stä 30 R:ään 466
- Suomalainen myynti on syvältä vai onko? 457
- Suomalaisen koulun menestystarina ja mitä muut voivat siitä oppia 61
- Superconnect: How the Best Connections in Business and Life Are the Ones You Least Expect 121
- Superconnector 389
- The Superpromoter, The Power of Enthusiasm 47
- Suuri integraatiokirja – markkinointi, myynti ja viestintä 464
- Suuri seikkailu – vastahakoisen liikemiehen tunnustukset 188
- Suuria ajattelijoita – Suppea filosofian historia 635
- Syntynyt digiaikaan, sosiaalisen median kasvatit 106
- Syntynyt rakastamaan 632
- Syty ja sytytä – Valmentavan johtamisen filosofia 345
- Tahdonvoiman käyttöohje – 20 työkalua, joilla saat asioita aikaan 39
- Taitava tiimivalmentaja 358
- Taito tehdä hyvä vaikutus – opas itsetuntemukseen 594
- Taivas + helveti 174
- Tapahtuma on tilaisuus 431
- Tarinan valta: Kertomus luolamiehen paluusta 208
- Tarinoiden voima – miten yritykset hyödyntävät tarinoita 472
- The Team Coach's Best Tools 354
- Team of Teams – New Rules of Engagement for a Complex World 103
- Team Players and Teamwork – New Strategies for Developing Successful Collaboration 127
- Team Talk 132
- Teaming – How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy 97
- Teaming up – making the transition to a self-directed team-based organization 136
- Tee itsestäsi brändi – asiantuntijaviestintä livenä ja verkossa 411
- Tee itsestäsi mestariajattelija 579
- Tee, toimi, saa aikaan! Kehitä ja johda toimeenpanoa 317
- Tekemisen taito 592
- Teknoelämää 2035 – Miten teknologia muuttaa tulevaisuuttamme? 496
- Tekoily – Matkaopas johtajalle 156
- Temperamentti, stressi ja elämänhallinta 601
- The Ten Faces of Innovation – Ideo's Strategies for Beating the Devil's Advocate Currency 530
- Teokset 3 637
- Think and Grow Rich 134
- Tietoisesti paras – Epävarmuus, kaaos, sattuma – menesty niistä huolimatta 166
- Tiibetiläinen kirja elämästä ja kuolemasta 638
- Tiimiakatemia – Kuinka kasvaa tiimiyrittäjäksi? 550
- Tiimiakatemia – Tositarina tekemällä oppivasta yhteisöstä 88
- Tiimin vetäminen 100
- Tiimit – avain uuden luomiseen 133
- Tiimit ja tuloksekas yritys 135
- Tiimivalmentajan parhaat työkalut 354
- Tiimiyitys ja sen läpivienti – Matkalla kohti matalampia organisaatioita 138
- Tiimiily – Opas muuttuvaan työelämään 111
- Tilaa ajatella – Tehosta työtäsi mindfulnessin avulla 578
- Tilannetaju – päätä paremmin 376
- Timanttipesula – Sijoita elämäsi fiksusti 623
- The Tipping Point 423
- Titaanien työkalut – Elämänohjeita huippumenestyjiltä ja supertähdiltä 618
- Toimiva kuva kaaoksessa 374
- Toimiva tiimi 108
- Toivon johtaminen 226
- Tools for Team Excellence 134
- Toyotan tapa Lean-johtamiseen 310
- Treenaa muistiasi – Vinkkejä ja harjoituksia muistin tehostamiseen 36
- Tribes – We Need You to Lead Us 389
- Tuhat tulimmaista 581
- Tulevaisuuden lukujärjestys 488
- Tulevaisuuskirja – Metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen 504
- Tulevaisuutena liiketoimintaverkot – johtaminen ja arvonluonti 123
- Tuloksen TuplausKirja 394
- Tuloksia ratkaisujen myyntiin – B-to-B ratkaisumyynti 459
- Tulos ja moraali – eettinen tie menestykseen 237
- Tuloskunnossa – Rohkeita ratkaisuja 608
- Tulossa huomenna – Miten megatrendit muokkaavat tulevaisuuttamme 496
- Tunne tunteesi 603
- Tunnelmajohtaja 259
- Tunnelmamuotoilu 399
- Tunnetaidot opetustyössä – Opas haastaviin tilanteisiin 54
- Tunnista tyyppisi – Löydä itsesi ja muiden parhaat puolet (erityishuomio introverteissa) 625
- Tunnustettu asiantuntijuus – Thought Leadership myynnin ja markkinoinnin perustana 420
- Tunteella – Voimaa tekemiseen 591

- Tuotepäällikön pelastuspakkaus 430
 Tuottajan käsikirja 290
 Tuotteista tähtituotteita 431
 Tuotteistajan taskuraamattu 423
 Tuotteistaminen – Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä 430
 Tuotteistaminen 2 422
 Tutkimusmatka lojaliteettimarkkinointiin 482
 Tutkiva oppiminen. Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen syyttäjänä 86
 Tylsyyden ylistys – Ikävystyneisyys on luovuuden alku 508
 Työ ja oppiminen yrityksissä – Ongelmista ratkaisuihin 20
 Työelämän kapinalliset – Totuuksia kellokorteista ja kahvihuoneista 148
 Työelämän tarkoitus – oivalla 7 voimaa 27
 Työhyvinvointi 276
 Työkirja – Työelämän vallankumouksen perusteet 551
 Tykäämistalous 438
 Työn ilo – Onnellisuuden taito työssä 585
 Työilmapiiri kuntoon 143
 Työn mielekkyyden johtaminen – Käytännön opas 250
 Työnohjaajan opas – Valmentava ja ratkaisukeskeinen ote 355
 Työpaikkana tiimi – Miten tiimi kasvaa vastuuseen 98
 Työssäoppiminen 23
 Tästä eteenpäin (tarvitaan vielä enemmän) 31
 Tätä on lean – ratkaisu tehokkuusparadoksiin 183
 Tärkeintä tänään – Näin saat vähemmällä enemmän 629
- U** Ujon urakirja – Keinoja työelämän sosiaaliin tilanteisiin 609
 Unelmahommissa 207
 Unelmatyöskentely – ote omanlaiseen elämään 44
 Unstoppable Teams – The Four Essential Actions of High-performance Leadership 105
 Upeaa työtä! Näin teet itsellesi unelmiesi työpaikan 168
 Uskalla! Nainen työelämässä 592
 Uskalla rikkoo rajasi 73
 Uuden esimiehen kirja 263
 Uudista liiketoimintaa 540
 Uusi johtamisen psykologia 245
 Uusi osuuskunta – Tekijöiden liike 157
- V** Vaaralliset ideat – Kun sopimaton ajattelu on tärkein voimavarasi 523
 Vahva 347
 Vaikuttajamarkkinointi 434
 Vaikutusvalta – suostuttelun psykologiaa 28
 Vallankumoksen kärjessä 545
 Valmenna onnistumaan. Nyt. 350
 Valmentava esimies – Onnistumista palvelevat positiot 371
 Valmentava johtajuus 372
 Valmentava mentorointi 373
 Valonöörit – sisäisen motivaation käsikirja 602
 Values-Centered Entrepreneurs and Their Companies 165
 Vanhuudesta 632
 Valon Soturin käsikirja 633
 Verkostojen strategiat – Menesty yhteistyössä 119
 Vetovoima – Kirja inspiroivista yrityksistä, merkitysten johtamisesta ja idealismin voimasta 412
 Viiden tähden asiakaskokemus 384
 Viisas pääsee vähemmällä 2.0 – 52 päivitettyä vinkkiä tehokkaampaan ja onnellisempaan elämään 627
 Viisauden välähdyksiä 634
 Viisi toimintahäiriötä tiimissä – Tarina johtajuudesta 114
 Vikisijän virsikirja – Lopeta valittaminen. Aloita tekeminen. 588
 Virtuaalimaine 417
 Visual Teams – Graphic Tools for Commitment, Innovation & High Performance 131
 Visual Thinking 506
 Voita markkinoinnilla 400
 Voittajan strategia 288
 Vuorovaikutus johtajan työssä 304
 Välttämätön piste 244
 Välähdyksiä yksilön oppimisesta – Mitä tiimivalmentajan on tiedettävä yksilön oppimisesta ja Tiimiakatemian käytännöistä 88
 Välähdys – Alitajuisen ajattelun voima 506
- W** Walt Disney – elämäkertaa 213
 We First: How Brands & Consumers Use Social Media to Build a Better World 412
 We-Think – Mass innovation, not mass production 500
 Weird Ideas That Work Allen Lane 524
 What Would Google Do? 538
 When – The Scientific Secrets of Perfect Timing 626
 Where Good Ideas Come from? 512
 Who Moved My Cheese? 556
 Whoever makes the most mistakes wins – The Paradox of Innovation 549
 Wide Angle Vision 555
 The Winner Within 137
 The Wisdom of Strategic Learning 85
- Y** Yhdessä oppiminen – Yhteistoiminnallisuuden käytäntö ja periaatteet 111
 Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälinaena 101
 Yhteisöllinen media ja muuttuva markkinointi 483
 Yhtenä – Kun minästä kasvaa me 128
 Ylitä kysynnän kuilu 428
 You will be satisfied 471
 Your Best Year Ever – A 5-step plan for achieving your most important goals 600
 Yrittäjyyden myytinmurtajat 181
 Yrityksen arvot ja etiikka 334
 Yrityskulttuuri on kuningas 153
 Yritä, erehdy, onnistu – Helppo opas yrittäjyyteen 168
- Z** Z ja epäjohtaminen 327
 Zen ja rakastumisen taito 639
 Zen ja jousella ampumisen taito 33
 Zen ja moottoripyörän kunnossapito 637
- Ä** Älykäs intuitio ja miten käytämme sitä 522
 Älykäs itsensä johtaminen 324
 Älykäs johtaminen 7.0 – Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? 281
 Älä keskeytä mua – Markkinointi sosiaalisessa mediassa 443
 Älä yritä – Tätä sinulle ei kerrota yrittämisestä 169

