



Johannes Partanen

Kirja kirjoista

*Tiimivalmentajan &
tiimiyrittäjän
parhaat kirjat
2022–23*

*Opas
ammattikirjojen valintaan*

KIRJA KIRJOISTA
Tiimivalmentajan & tiimiyrittäjän
parhaat kirjat
2022–23

Johannes Partanen



KIRJA KIRJOISTA Tiimivalmentajan & tiimiyrittäjän parhaat kirjat 2022–23

© Johannes Partanen & Tiimiakatemia Global Oy

Koonnut ja toimittanut Johannes Partanen

Taitto Minna Nissilä

Kannen kuva Riikka Maria Partanen

ISBN 978-952-69192-6-3 (PDF)

Esipuhe uudistettuun 31. painokseen

Tämän painoksen 501 kirjan kuvaukset eivät ole kirja-arvosteluja vaan kattavia kuvauksia kirjojen sisällöistä. Jokainen kirja, jonka olen sen luttuani valinnut tähän kokoelmaan, on mielestäni lukemisen arvoinen. Tekijä on panostanut kirjaan paljon kokemaansa ja osaamaansa. 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 75 kappaletta. Sähkökirjat ja äänikirjat ovat nousussa. Useimmat tämän valintaoppaan kirjoista lienevät saatavana myös sähköisenä ja äänikirjana haluttaessa. Itse olen lukenut kaikki tässä kirjassa esitellyt teokset printattuina.

Oppaasta jokainen tiimiyrittäjä ja tiimivalmentaja voi löytää parhaat teoriakirjat, joiden avulla pystyy kehittämään sekä tiimiyityksiä 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 tiedonkäsityksen ja oman kehittymisen kannalta. Hyviä kirjoja lukemalla opitaan hahmottamaan suuria kokonaisuuksia sirpaltetiedon sijaan, ja kirjojen lukeminen opettaa myös keskittymään.

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 30.3.2022

Johannes Partanen

Opetusneuvos

Tiimiakatemian perustaja



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

Asiakkuudet – A3+A2+A1

A3 on asiakaspotentiaali-prosessi. Asiakkaita tarkastellaan tiimiyrittäjän toimintaympäristössä asiakaspotentiaalina. Tiimiyrittäjässä pyritään ymmärtämään, millaisia tarpeita asiakkailla on ja mihin tarpeisiin tiimiyrittäjä pystyy tarjoamaan ratkaisuja.

A2 on markkinointiprosessi / asiakaspalvelun johtamisprosessi. Tiimiyrittäjässä 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 tiimiyrittäjä toimii luottamuksen ilmapiirissä.

Kaverijohtaminen – J1+J2

J1 on johtavien ajatusten synnytysoprosessi. Tiimiyrittäjät pyrkivät ymmärtämään, miksi oma tiimiyrittäjä on olemassa ja mikä on sen rooli tiimiyrittäjän elämässä. Tiimiyrittäjät synnyttävät itselleen ja omalle tiimiyrittäjälleen johtavat ajatukset, joiden avulla tiimiyrittäjän suuntaa johdetaan.

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

Innovointi – I1+I2

I1 on innovointiprosessi, jossa keskitytään yrittäjämäiseen innovointiin. Tiimiyritykset rakentavat omaan tiimiyritykseensä tapoja tehdä keksintöjä ja innovaatioita asiakkailleen ja saada näistä lisää kauppaa ja arvoa. I2 on tietoprosessi. Tiimiyritykset 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 tiimiyrityksen ydinviesti kiteytetään napakaksi iskulauseeksi. Sitä hyödynnetään tiimiyrityksen markkinoinnissa ja johtamisessa.

B2 on brändin tarjoomaprosessi. Tiimiyrityksessä käsitellään asiakaskohderyhmälle sopivia tuote- ja palvelukokonaisuuksia, joita luodaan yhdessä asiakkaiden kanssa. Brändin tarjoomaprosessissa korostuu tiimiyrityksen kanalta viestintä.

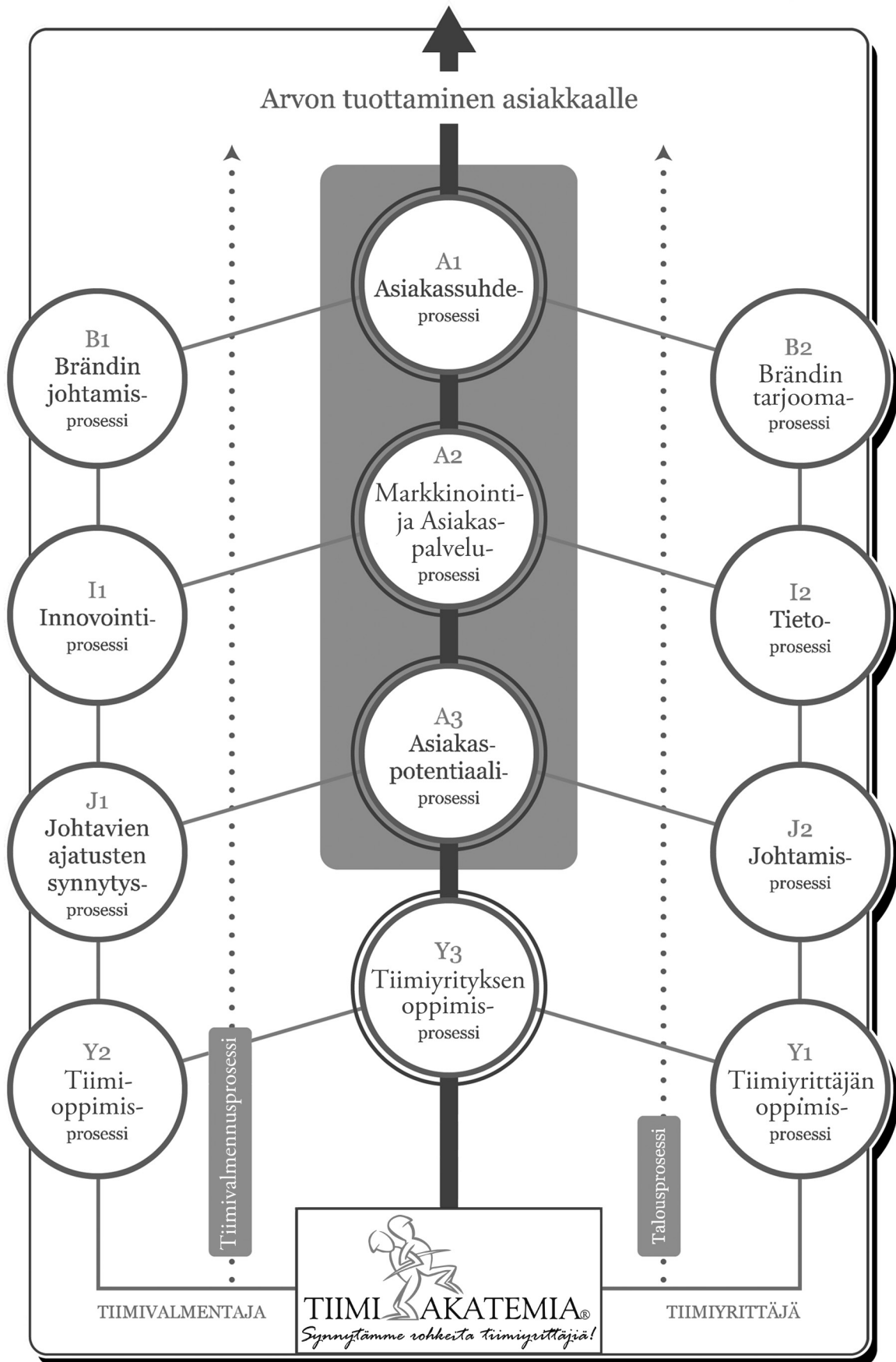
Tiimivalmennusprosessi – TV

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

Talousprosessi – T

Tiimiyritys ei voi toimia ilman käyttökelpoista talousprosessia. Tiimiliiderin ja johtoryhmän on osattava seurata tiimiyrityksen taloudellisuutta ja tehokkuutta sekä otettava oppia omasta ja toisten tiimiyritysten menneisyydestä. Seurantatiedon avulla johtoryhmä voi kehittää tiimiyrityksen 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 päättänyt 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**

Sisältö

Esipuhe uudistettuun 31. painokseen.....	4
Rakettimallin 14 prosessin lyhyet selitykset.....	6
I OPPIMINEN / YKSILO	12
Johdanto.....	13
1.1. Kehys oppimisajatteluun – OKAAT.....	14
1.2. Tärkeitä opittavia asioita ja hyödyllisiä taitoja.....	24
1.3. Koulumaailma.....	48
1.4. Itsetuntemus.....	73
II TIIMIOPPIMINEN / TIIMIT / YHTEISÖLLISYYS	88
Johdanto.....	89
2.1. Kehys tiimijatteluun ja tiimioppimisajatteluun.....	90
2.2. Tiimit.....	95
2.3. Tärkeitä opittavia asioita ja taitoja tiimeissä.....	109
2.4. Tiimien johtaminen.....	117
III YRITYS / ORGANISAATIO / YRITTÄJYYS	130
Johdanto.....	131
Yksi kirja ylitse muiden.....	132
3.1. Yrityksiä ja elämäkertoja.....	133
3.2. Työelämään ja yrittäjyyteen liittyviä trendejä.....	141
3.3. Yrityksen ja organisaation toiminnan kehittäminen.....	168
3.4. Aloita yrittäjänä.....	185
IV JOHTAMINEN	190
Johdanto.....	191
4.1. Johtamistyötä ohjaavia ajatuksia.....	192
4.2. Johtajan taidot ja työkalut.....	214
4.3. Johtamisen ja organisaation kehittämisen työkalut.....	233
4.4. Strategia-ajattelu ja projektit.....	250
4.5. Johtamisen uudet haasteet.....	261

V TIIMIVALMENTAMINEN	304
Johdanto	305
5.1. Tiimiakatemiasta neljän kirjan tieteellinen kirjasarja	306
5.2. Tiimivalmentaja.....	308
5.3. Valmentava johtaja	332
VI MARKKINOINTI	355
Johdanto.....	356
6.1. Kehyskertomus.....	359
6.2. Tarjooma.....	376
6.3. Digimarkkinointi.....	388
6.4. Sisältömarkkinointi.....	399
6.5. Brändi.....	411
6.6. Myynti	427
VII INNOVOINTI	440
Johdanto	441
Opas innovaatioajatteluun	442
Innovoinnin maailmanlaajuinen perusteos	444
7.1. Tulevaisuus.....	445
7.2. Luovuus ja luova ajattelu.....	456
7.3. Innovaatiot ja innovaattorit.....	476
7.4. Innovatiivinen yritys ja luovan kulttuurin rakentaminen.....	482
7.5. Luovan kulttuurin johtaminen.....	492
7.6. Innovatiivisuuden vaatimuksia oppimiselle.....	495
7.6. Innovatiivisuuden vaatimuksia oppimiselle.....	498
VIII HENKINEN KASVU	505
Johdanto	506
Opas henkiseen kasvuun.....	507
8.1. Filosofaa ja ajattelun raikastetta.....	512
8.2. Havahtuminen.....	523
8.3. Ihmisenä kasvu.....	531
8.4. Ihmisen selviytymisen mahdollisuuksia ja rutiineja.....	548
Hakemisto – Kirjailijat.....	569
Hakemisto – Kirjat.....	579

I
Oppiminen /
Yksilö

Johdanto

Yksilön oppimisprosessi (Y1) muodostaa ensimmäisen kasvun prosessin. Siitä alkaa tiimivalmentajan, tiimiyrittäjän ja tiimiyrityksen oppiminen. Henkilökohtaisilla oppimistuloksilla pidetään yllä syvää muutosta. Tiimivalmentaja ja tiimiyrittäjä saavuttavat kehittyessään henkilökohtaisia oppimistuloksia. Nämä tulokset näkyvät innostuksena ja parempana motivaationa. Lukuohjelman oppimisen kirjat on hyvä valita tukemaan oppimissopimukseen asetettuja tavoitteita. Ajatus ”okaisiin” syntyi siitä oppimisen filosofiasta, jota olen itse pyrkinyt toteuttamaan opettajana ja myöhemmin tiimivalmentajana vuodesta 1973 lähtien.

Sisällys

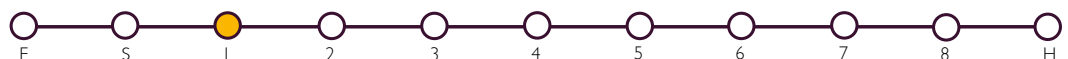
1.1. Kehys oppimisajatteluun – OKAAT (5 kirjaa)

Tiimivalmentaja ja tiimiyrittäjä 1) On elementissään (Robinson)
2) Käyttää suurta potentiaaliaan (Achor) 3) Antaa enemmän kuin ottaa (Grant) 4) Ajattelee kuin tiimiyrittäjä (Ries) 5) Tukee malliyhteisöjä – tekee ja valmentaa (Pentland)

1.2. Tärkeitä opittavia asioita ja hyödyllisiä taitoja (28 kirjaa)

1.3. Koulumaailma (21 kirjaa)

1.4. Itsetuntemus (13 kirjaa)



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

Penguin Books 2009
 978-0-14-311673-8
 (engl.)

★★★ 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.

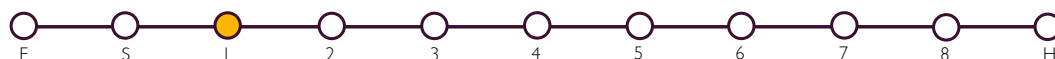
Kirjoittaja on varma, että jos me kukin voimme löytää elementtimme, niin meillä kaikilla on potentiaalia saavuttaa ja kokea enemmän. Ikävä kyllä koulu ja kasvatuksemme eivät auta meitä löytämään intohimoamme ja kyvykkyyksiämme, tosiasiaa tilanne on usein päinvastainen. Tähän on kirjoittajan mielestä 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 matemaatiikka, 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 kohtaupaikaksi. Ihmiset kuvailevat kirjassa, että he tekevät rakastamiaan asioita omana itsenään. He kokevat ajan kulumisen eri tavalla ja kokevat elävänsä täyttää elämää keskittyneempänä ja energisempänä kuin muulloin. Elementti on ahaa-elämys tai pikemminkin yliluonnollisen 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, yrittäjät rakastavat sopimusten tekoa ja opettajat opettamista. Tämän vuoksi ihmiset, jotka rakastavat tekemäänsä eivät ajattele sitä työnä sanan varsinaisesti

▶▶▶



- sessa merkityksessä. He tekevät sitä, koska he haluavat ja koska kun he tekevät sitä, he ovat elementissään. Tätä isäni tarkoitti lapsuudessani.

Kirjoittajan mukaan pääsyy 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.

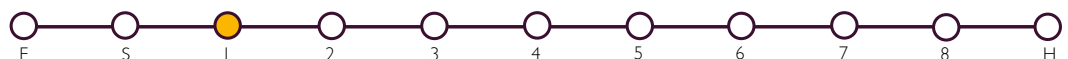
Taitojen ja oman elementtisi kehittämisessä voit tarvita apua. Usein mentori ilmestyy silloin kun henkilö on valmis siihen. Mentorit voivat auttaa neljässä eri roolissa. Ensimmäinen rooli on tunnistaminen. Mentoritava ei ole useinkaan itse tietoinen yksilöllisestä kyvykkyydestään ja sopivuudestaan. Henkilöllä 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 ajatteluamme 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 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.

ACHOR, SHAWN
Big Potential
 – How
Transforming
the Pursuit
of Success
Raises Our
Achievement,
Happiness, and
Well-Being

Currency 2018
 978-1-5247-6153-0
 (engl.)

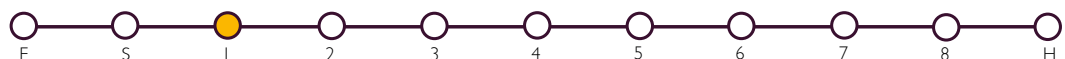
★★★ 2

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 potentiaalinväärin. 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 potentiaalinvälentämiseksi.

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 potentiaalinvälentäjät – 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 potentiaalivälentäjäsi 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 tunsivälentäjänsä turvalliseksi jakaakseen ideoitaan, tiimi saavutti korkeimman suoritusastonsa aina uudelleen ja uudelleen. Toisin sanoen, jos olet yhteydessä korkean potentiaalinvälentäjäsi 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.

►►►



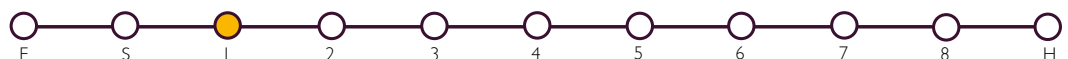
- Suuri potentiaali ei ole sitä, että yrität mennä nopeammin yksin, vaan että teet työtä tullaksesi paremmaksi yhdessä. Kirja ei ole kuitenkaan täysin kilpailutilannetta vastustava. Pikemminkin se toteuttaa Dalai Laman ajatusta, että kilpailu voi olla tuottavaa silloin ”kun sitä käytetään hyvällä tavalla. On positiivista haluta ensimmäiseksi edellyttäen, että aikomuksena on avata polkua toisille, tehdä heidän polkunsa helpommaksi, auttaa heitä ja näyttää tietä (Tiimiakatemia®-way). Kilpailu on negatiivista silloin, kun toivomme 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.

Ympäröi 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 vahvuusiamme 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 mukavuusalu-



- eeltasi. Vastavuoroisten sidosten strategiassa syntyy hyvä tähtien järjestelmä. Mitä enemmän on vastavuoroista suhdetta, sitä enemmän on onnellisuutta, sitoutumista ja luovuutta.

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.

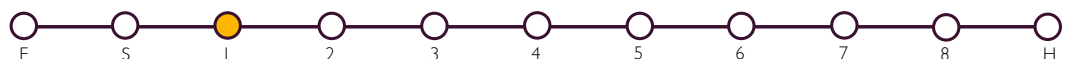
Vanha potentiaalin (Pienen potentiaalin) määritelmä perustuu siihen myyttiin, että jos sinulla ei ole muodollista valtaa, et voi muuttaa ihmisiä etkä kulttuuria. Mutta tämä ei pidä paikkaansa. Sinun on ensin tunnistettava, että voit luoda muutoksen missä tahansa oletkin (strategia 1). Todellinen johtajuus 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 vahvemmaksi tulet. Löytääksesi polun johtajuuteen tarvitset ensin polun tarkoitukseen (esim. miljoona tiimiyrittäjää). Kun autat muita ihmisiä näkemään tarkoituksen omassa henkilökohtaisessa elämässään ja työelämässään, lisäät 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)

►►



►► **Puolusta ekosysteemiä negatiivisia vaikutteita vastaan (DEFEND)**

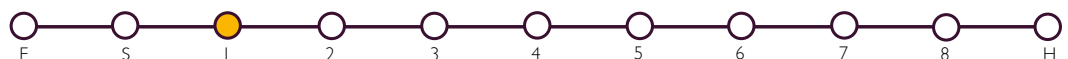
Meillä ei ehkä ole voimaa kontrolloida koko maailmaa, mutta meillä on voimaa puolustaa hyvää siinä. Kirjoittaja esittää tähänkin useita strategioita. Voit mm. rakentaa kuvaannollisesti vallihaudan tai linnoituksen ympärillesi. Päivittäinen käytäntö osoittaa kiitollisuutta voisi olla yksi esimerkki linnoituksesta. Toinen strategia voi olla Tiimiakatemiian käytännöissäänkin tuttu mentaalinen Aikido -periaate. Vastaan 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 potentiaalisi? (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 Potentiaalini 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 siirtymäksemme 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.

Voittoa on aina myös juhlittava. Juhliminen on Suuren potentiaalini 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.



GRANT, ADAM

*Anna ja ota
– Miksi voit
menestyä
parhaiten muita
auttamalla*

Viisas Elämä 2017
978-952-260-629-7

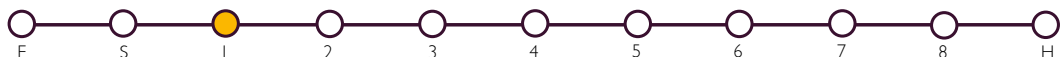
★★ 3

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 tarkoitusperät, 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 huomionne 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 huomion 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 pitkäjänteisiin 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 ylpeyteensä 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 pysyvistä 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 kohdusta. Y1.

RIES, ERIC
*The Startup
 Way*

Penguin Random
 House 2017
 978-1-101-90320-9
 (engl.)

★★ 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 palvelukseksi 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.

PENTLAND, ALEX
Social Physics
 – *How Good*
Ideas Spread
 – *The Lessons*
from a New
Science

Penguin Press 2014
 978-1-59420-565-1
 (engl.)

★★ 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.

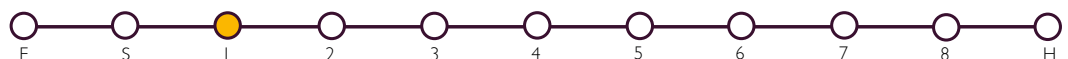
Kirjoittaja on luonut menestyksekkään Media Labin ja yrittäjyysohjelman. Hän ei opeta perinteisissä luokissa; sen sijaan hän tuo vierailijoita uusine ideoineen ja pyrkii saamaan ihmiset kanssakäymiseen keskenään niiden kanssa, jotka ovat samalla matkalla. Hän on kasvattanut sellaisen vertaisten yhteisön, 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. $Y1+Y2+Y3+I1+I2$.



1.2. 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 kärkimaisissa 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 lähdetä.” 32 kolahdusta. Y1+Y3+J2.

AALTONEN,
KRISTIINA &
LINDROOS, RAISA

*Työelämän
tarkoitus –
oivalla
7 voimaa*

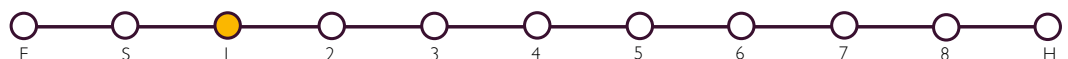
Talentum 2012
978-952-14-1712-2

★★ 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? Kiinnostamalla 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.



1.2. 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.

CIALDINI, ROBERT B.
Vaikutusvalta
– suostuttelun
psykologiaa

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

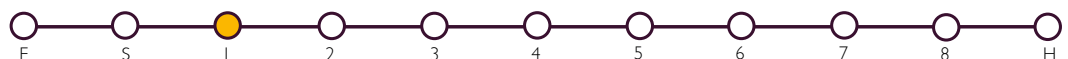
★ 3

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.

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 ►►►



1.2. Tärkeitä opittavia asioita ja hyödyllisiä taitoja

- 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

H SKirjat 2012
978-952-5557-48-0

★★ 2

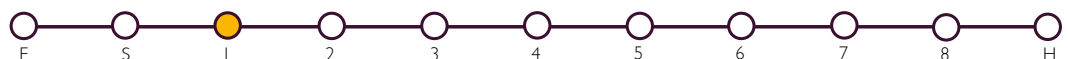
Aivomme ovat kehittyneet nykyiselleen pääosin aikana, jolloin ihminen Asai ravintonsa metsästämyllä ja keräilemyllä. Siksi ne eivät sovellu kovin hyvin elämään tämän päivän maailmassa. Tästä syystä me kirjoittajan mukaan sorrumme kaiken aikaa systemaattisiin ajatusvirheisiin, jotka voivat olla tuhoisia 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 ylipäätään. 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 olemmekaan. 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 vain tapahtua. Joukkoajatteluharhassa suljetussa ryhmässä syntyy voimakas yksituumaisuus, kerro ehdottomasti eriävä mielipiteesi – vaikka sinua ei kuunneltaisikaan. Selvitä asioiden takana olevia ääneen lausumattomia oletuksia. 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 vaihtoehdot 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.



1.2. Tärkeitä opittavia asioita ja hyödyllisiä taitoja

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

Viisas Elämä 2016
978-952-260-590-0

★★ 2

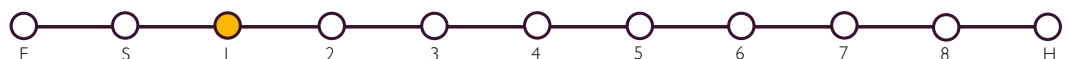
Kirja kertoo muuttumattomuuden ja kasvun asenteista. Ne vaikuttavat mahdollisuuksiin elämässä enemmän kuin lahjakkuus tai luonteenpiirteet. Kirja paljastaa, miksi taitojen ja älykkyyden ylistäminen voi olla haitallista, ja miten voi omaksua joustavan asenteen, jonka avulla yrittäminen ja jatkaminen tavoitteita 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 potentiaaliamme, johtuu uskomuksestamme. Kasvun asenne (growth 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 kehittämisestä 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 ilmapiiriin 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 itsekin 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 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 järkeväen 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.

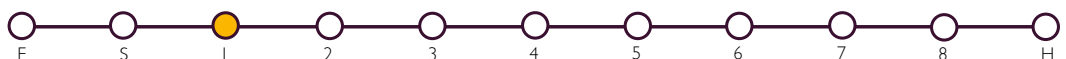
HAKALA, JUHA T.
*Pakattu aika –
Kiireen imusta
hallittuun
hidasteluun*

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 kärkeä olemme ainoa maa, jossa on onnistuttu säilyttämään oppivelvollisuusikä seitsemässä ikävuodessa. Tekijä leikittelee ajatuksella: mitä tapahtuisi, jos nostaisimme koulutusikää vielä vuodella kahdeksaan?

Kun pyrkii laadukkaaseen lopputulokseen, prosessi vaatii aina aikaa. Tekijä sai Nobel-palkitulta 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



1.2. Tärkeitä opittavia asioita ja hyödyllisiä taitoja

- jokin tietty asia pitäisi kirjoittaa. Miten-kysymysten sijaan keskittyykää siihen, ketä ovat lukijanne ja mitä haluatte heille kertoa. Miettikää sitten, missä järjestyksessä asiat esitätte. Kirja on täynnä mielenkiintoista ajattelun virtaa. 43 kolahdusta. Y1.

HAKALA, JUHA T.
Uteliaisuus

Alma Talent 2021
978-952-14-4374-9

★★★ 2

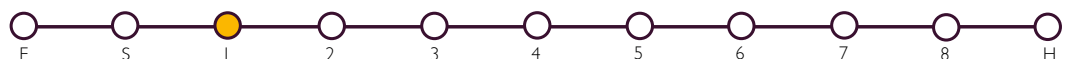
UUSI!

Kirjassa ahkera ja mielenkiintoisiin aiheisiin paneutuva kirjoittaja pureutuu uteliaisuuden salaisuuksiin. Hän kertoo aivotutkijoiden uusimmista löydöksistä sekä tutkimuksista, jotka paljastavat uteliaisuuden merkittävaksi tekijäksi monenlaisen menestyksen taustalla. Todellisen elämän esimerkit ovat kurkistusluukkuja ilmiöön, jonka äärelle lukijat johdatetaan pohtimaan uteliaisuuden huikeutta. Uteliaisuus on esimerkiksi aivan ratkaiseva osa ihmisen matkaan kuuhun, pyramidien rakentamista, Golden Gatea ja itseohjautuvan Teslan syntyä. Tiimivalmentajien yksi tärkeimmistä tehtävistä on ottaa huomioon uteliaisuuden kasvattaminen kaikessa valmennustoiminnassaan. Jokaisen lapsen perimään on istutettu kyltymätön tarve ymmärtää maailmaa.

Uteliaisuus on työelämän uusi löydös ja yksi työelämän nousevista trendeistä. Yritysjohtajat pitävät uteliaisuutta entistä arvokkaampana taitona organisaatioiden ja henkilökohtaisen kehityksen näkökulmasta. Uteliaisuus määritellään impulssiksi etsiä tietoa ja kokemuksia. Siihen luetaan myös kyky tutkia uusia mahdollisuuksia. Uteliaisuus näkyy myös esimerkiksi työpaikkailmoituksissa. Myös World Economic Forum listasi raportissaan 22 tärkeintä taitoa vuodelle 2022, suuressa osassa niistä oli tavalla tai toisella kyse juuri uteliaisuudesta: innovoinnin kyky, uusien ideoiden tuottamisen taito, oppimisen hinku, kriittisen ajattelun ja ongelman ratkaisun taidot ja niin edelleen. Näissä kaikissa taidoissa tarvitaan tavalla tai toisella uteliasta mieltä.

Kouluissa olisikin kirjoittajan mielestä kyse painopisteen reippaasta siirtämisestä ongelmien havaitsemisen ja ihmettelyn suuntaan sekä luottamista siihen, että oppiminen jatkuu maailman tappiin saakka – myös jokaisen meidän kohdallamme. Kehityksen ja uuden oppimisen ja oivaltamisen näkökulmasta meidän olisi hyödyllistä säilyttää läpi elämämme uutta keksivä, ihmettelevä asenne ja kyetä katselemaan asioita laatikon ulkopuolelta. Uteliaisuus ja sen kehittäminen on siis meidän kaikkien juttu.

Uteliaisuuden herättelemineen on yritysten parhaita keinoja sopeutua muutokseen, ulkoisiin paineisiin ja epävarmoihin olosuhteisiin. Kun opitaan tekemään näin, päädytään yhteen asiaan tuijottamisen sijaan vaihtoehtoisten teiden pohdintaan ja usein myös luovempien ja vielä kannattavampien ratkaisujen äärelle. Tutkimuksissa uteliaisuuteen näyttää liittyvän muutos. Ehkäpä utelias johtaja olisi myös parempi johtaja, vaikka todellisuus on aivan liian usein toinen. Johtajien mielestä organisaatioita on yksinkertaisesti vaikeampi johtaa, jos työntekijöiden annetaan kovin vapaasti ilmaista uteliaisuuttaan ja työn suorittamiseen liittyviä näkemyksiään. Uteliaisuustutkijat ovat kuitenkin osoittaneet, että kun osoitamme kiinnostusta ja suoranaista uteliaisuutta muita kohtaan, alaisemme mieltävät meidät kiinnostuneiksi ja osaaviksi. ►►



1.2. Tärkeitä opittavia asioita ja hyödyllisiä taitoja

- Uteliaisuus on meihin sisäänrakennettu etsintäjärjestelmä. Meidät on tarkoitettu kokeilemaan asioita, hämmentymään ja jopa päällisin puolin tuhmaamaan aikaa. Tämä onkin yksi uteliaisuuden riemullisuuksista. Tekoäly osaa paljon eri asioita, koska se on ihmistä nopeampi, tarkempi ja myös halvempi perkaamaan valtavia datamassoja. Tekoälyn toimintaperiaatteen taustalla on kuitenkin aina jo saavutettu tieto ja ymmärrys. Saisimmeko tekoälystä niin uteliaan, että se kykenisi omaehtoisesti hakemaan asioita, joista sillä tai meillä ei vielä ole tietoa? Kirjoittajan kirjan loppukommentti: ”Hmm...Siihen voisi auttaa – uteliaisuus.” 90 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+I1+I2.

HUHTALA, MARJO Aikaansaajan asenne

Kauppakamari 2017
978-952-246-449-1

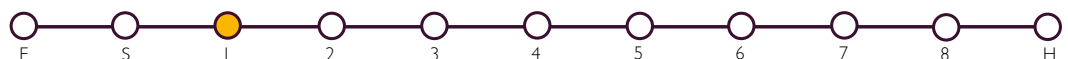
★ 2

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



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

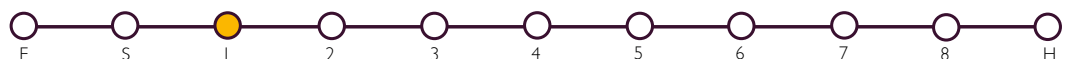
Kirjoittaja luettelee erittäin uteliaan ihmisen ominaisuuksia. Ensimmäinen ominaisuus on intensiteetti (intensity). Hyvin uteliaat ihmiset ihmettelevät kaikkea intensiivisesti. He pitävät uusista asioista, erilaisuudesta ja monimutkaisuudesta. Toinen ominaisuus on useus (frequency). Erittäin uteliaat 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.
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 oppimisenäkemyksessä 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.

KAUPPILA, REIJO A.
*Treenaa
muistiasi –
Vinkkejä ja
harjoituksia
muistin
tehostamiseen*

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

★★★ 1

Eikö 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 salasanvoja? 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 liittävätkin 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.

KUPIAS, PÄIVI &
PELTOLA, RAIJA
*Oppiminen
työssä*

Gaudeamus 2019
978-952-345-008-0

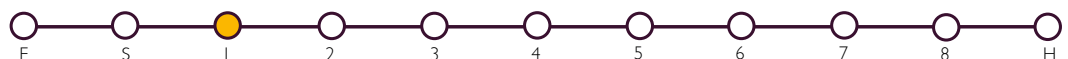
★★★★ 2

UUSII!

Työssä oppimisesta ei saa tutkintotodistuksia, vaikka sen merkitys on huomattavasti suurempi kuin oppilaitoksissa opiskellessa. Se on työssä menestymisen ja onnistumisen kannalta ratkaisevaa. Jokaisen meistä olisi hyvä tuntea itsensä oppijana. Olisi myös tärkeää tunnistaa se seikat, jotka edistävät tai hankaloittavat oppimista omassa työpaikassa. Kirjassa kuvataan työtä, tiimiä ja organisaatiota monipuolisena oppimisympäristönä. Oppiminen on tehokasta, kun uusia asioita opetellaan tekemällä ja työn parissa testaten ja kokeillen.

Työssä oppimisen tärkeyttä perustellaan usein niin sanotulla 70–20–10-mallilla. Sen mukaan 70 prosenttia oppimisesta tapahtuu työpaikalla työtä tekemällä, 20 prosenttia vuorovaikutuksessa toisten kanssa ja 10 prosenttia järjestetyssä koulutuksessa tai lukemalla. Työt ovat kuitenkin muuttuneet niin, että vuorovaikutuksen osuus näkyy monilla työpaikoilla tiimioppimisena, jolloin mallin prosenttiosuudet voivat olla esimerkiksi 45–45–10. Tähän vaikuttaa paljon hyvä työilmapiiri. Oppiminen ei ole aina nopeaa ja vaivatonta. Tehokas oppiminen edellyttää aktiivista tiedon käsitteilyä ja toiminnan harjoittelua.

▶▶



1.2. Tärkeitä opittavia asioita ja hyödyllisiä taitoja

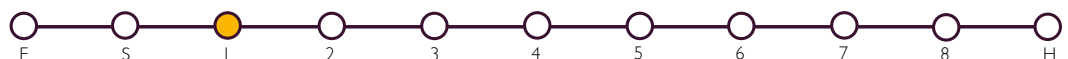
- Kukin yksilö oppii omalla tavallaan. Kyky oppia säilyy koko elämän ajan. Huippuammattilaiseksi kehitytään vaiheittain ehkä jopa kymmenien vuosien harjoittelun jälkeen. Muut vaikuttavat sinuun oppijana, mutta myös sinä vaikutat ympärilläsi olevien ihmisten oppimiseen. Todellista uudistavaa oppimista voi tapahtua vain, jos pystyy tarkastelemaan omia näkemyksiään kriittisesti. Motivaatiota tarvitaan oppimisen strarttimootoriksi.

Oppimiskäsitykset jaotellaan usein behavioristiseen (oppijan ulkoista käyttäytymistä korostava), humanistiseen (oppijan itseohjautuvuuteen luotava), kognitiiviseen (oppijan tiedonkäsittelyä tarkasteleva) ja konstruktiiiviseen (oppijan tiedon ja merkityksen rakentelua korostava) oppimiskäsitykseen. Lisäksi vielä puhutaan sosiokonstruktivistisesta oppimiskäsityksestä, jolloin yksilö oppii vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Oppimista kuitenkin tutkitaan jatkuvasti ja oppimiskäsitykset muuttuvat ja kehittyvät.

Valmentajalla on monia mahdollisia tapoja toimia ja kohdata oppijoita. Hän voi kohdata oppijat ensisijaisesti: omaa tietoaan ja osaamistaan jakaen, opastaen, dialogisesti keskustellen ja yhdessä ideoiden, ohjaten ja coachaten tai fasilitoiden. Kun valmentaja käyttää ohjaustaitojaan, hän laittaa oman substanssiasiantuntemuksensa ”hyllylle” ja toimii prosessin ohjaajana. Kirjassa on kuvattu tarkemmin näiden erilaisten valmennusotteiden tyypillinen eteneminen. Joka tapauksessa hyvä valmentaja pyrkii turvallisuuden lisäksi synnyttämään oppimista edistäviä tunteita, kuten innostusta, hämmennystä ja uteliaisuutta. Valmennusta oppii harjoittelemalla.

Tiimioppimisessa valmentajan paras keino hyvän oppimis- ja kehittämiskulttuurin aikaansaamisessa on turvallisen ilmapiirin vahvistaminen, tiimiläisten osallistaminen ja huomion kiinnittäminen tekemällä oppimisen kehittämiseen. Dialogissa erilaiset näkökulmat haastavat tiimioppijoiden omia käsityksiä. Samanmielisyyttä ei kehitä. On oltava luottamusta ja valmiutta kuunnella toista. Yhdessä opittaessa on siedettävä epävarmuutta ja voitava tuoda esiin myös haavoittuvaisuutta. Dialogia on trenattava yhdessä oppimistiimeissä.

Yksilön ja tiimin lisäksi on koko organisaation myös opittava. Peter Senge kehitteli yhdessä tiimiensä kanssa jo 30 vuotta sitten oppivan organisaation perusajatukset. Oppivat organisaatiot ovat hänen mielestään ajattelun suunta, jossa tärkeitä asioita ovat: Yhteisen vision löytäminen, tiimioppiminen, yksilön oma henkilökohtainen kehittyminen, oppimisen ja kehittämisen mielen mallit ja systeemiajattelu eli kaikki vaikuttaa kaikkeen. Oppimaan oppimisen pitäisi olla kaikilla kolmella tasolla (yksilö, tiimi, organisaatio) itsensänselvyys. On arvioitava sekä prosessia että lopputulosta. Myös oppimisen arviointi on osa oppimisprosessia. 110 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.



I.2. 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 kehoasi 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.

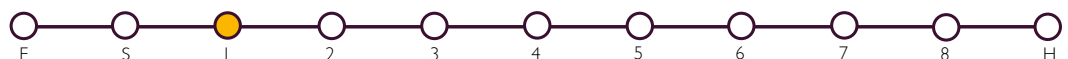
LONKA KIRSTI
*Oivaltava
oppiminen*

Otava 2015
978-951-1-28993-7

★★ 2

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. ►►



1.2. 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.

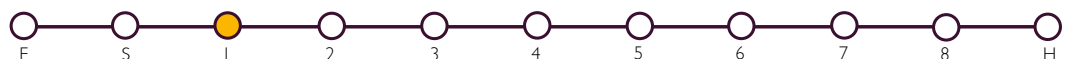
Erilaisia ydintaitoja kuten ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaidot on mahdotonta opettaa erillisinä. Myös yhteistyökyky, luovuus, erilaisten oppimistyylien osaaminen, oman oppimisen arviointi ja tiedon käyttö eivät koskaan synny tyhjiössä, vaan niitä on parasta oppia merkityksellisessä asiayhteydessä. 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.

MARTELA, FRANK
*Tahdonvoiman
käyttöohje – 20
työkäluu, 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. ►►►



1.2. Tärkeitä opittavia asioita ja hyödyllisiä taitoja

►►► Tahdonvoiman ylläpito alkaa ihan perusasioista. Syömällä oikein ja nukkumalla riittävästi annamme tahdonvoimалlemme 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.

MAURY, MAARIKA,
TUOMILA, JAANA &
MERETNIEMI, TUOMO
*Hoppu on
hanurista – 12
askelta kiireen
kitkemiseen*

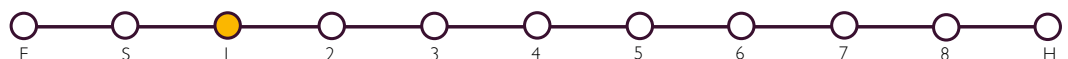
Kiss Publishing 2018
978-952-68620-3-3

★ 2

Me kaikki haluamme elämältä merkityksellisyyttä, hyvinvointia ja kiireetöntömyyttä. Kirjan tarkoitus onkin antaa rohkeutta, oivalluksia ja käteviä ja toimivia työkaluja kiireen passittamiseksi pois päiväjärjestyksestä. Kirja on samalla valmennuspolku kiireen kitkemiseen. Koulumaailma opettaa tehokkaasti kiirehtimään ja antaa lapsille roppakaupalla tunteita siitä, ettei ehdi kunnolla: Oppimäärät ovat tiukat, tunnit ovat tiukasti neljäkymmenenviiden minuutin pituisia. Kun mennään syömään, on aikaa niin vähän, että ruoka 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 kiirettömään 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 saada 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 henkisesti luopumaan menneestä ja saa tilaa luovuudelle.

Neljäs askel on tehtävien paljouden priorisointi. Jos tehtävät asiat ovat hajallaan lapuissa, sähköpostissa, kalentereissa, muistioissa ja vihoissa tai pahimmillaan omassa muistissa, et pysty hallitsemaan tehtäviä. Varmista visuaalinen 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 aikavarkaat 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 ►►►



1.2. Tärkeitä opittavia asioita ja hyödyllisiä taitoja

- miten monta projektia on menossa yhtä aikaa? Myös yhteisesti hyödynnetty asiakashallintajärjestelmä on tärkeä.

Jos ajanhallintaan ei saisi antaa kuin yhden ainoan keinon, olisi se ehdottomasti luopumisen ja karsimisen taito (11. askel). Turhien asioiden pois jättäminen 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 esiteltyt kaksitoista askelta sisältävät kukin lukuisia keinoja ja esimerkkejä, miten kiire otetaan haltuun. Sain itsekin runsaasti uusia ideoita ja vanhaakin tuli kerrattua. Luulen vihdoin 45 työvuoden jälkeen oppineeni hallitsemaan omaa ajankäyttöäni ainakin hieman. 26 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

MEISTER, DAVID H.,
GREEN, CHARLES H.
&
GALFORD, ROBERT M.
*Luottamuksen
arvoinen*

Talentum 2012
978-952-14-1816-7

★★ 3

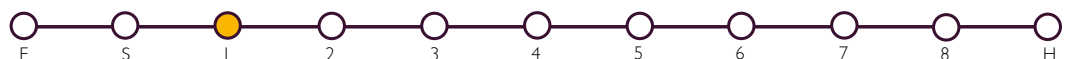
Kirjoittajien mukaan oman ammattialan hallitseminen ei enää riitä vaan asiantuntija-ammattilaisilta vaaditaan jatkuvasti kasvavia ponnistuksia oman tietämyksensä ja liiketoimintaosaamisensa ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. Menestyminen asiantuntija-ammattissa riippuu ennen muuta kyvystä ansaita asiakkaiden 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 ajattelempa 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 mielipidetä. 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.

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.



1.2. Tärkeitä opittavia asioita ja hyödyllisiä taitoja

MIAO, MIINNA
*Kasvun asenne
oppimisessa*

PS-kustannus 2021
978-952-370-161-8

★★ 2

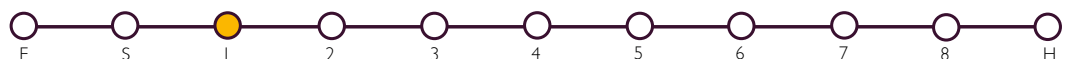
UUSI!

Miten opimme tunnistamaan uusia oppimisen mahdollisuuksia siellä, missä aikaisemmin näimme esteitä? Miten hyödyllisiä haasteita voi huomioida oppimisen tukimuotojen kehittämisessä? Moni omaksuu koulu-uran varrella uskomuksia, jotka rajoittavat oppimisen mahdollisuuksia, nakertavat oppimisen iloa ja horjuttavat motivaatioita. Usein näiden uskomusten mukaan lahjakkuus on ominaisuus, johon harjoittelulle on vain vähän vaikutusta. On kuitenkin olemassa vaihtoehto – kasvun asenne. Kasvun asennetta kehittämällä saamme valmiuksia kohdata uusia oppimistilanteita. Oppimisen kannalta olennaista on usein kyky vaihtaa näkökulmaa joustavasti tarpeen mukaan. Tämä on hyvä suomalainen näkökulma Carol S. Dweckin ”Mindset” -kirjan ajatuksiin.

Oppiminen omaan tahtiin on ollut omalla urallani tärkeä oivallus, koska olen ollut aina itse hidas oppija. Tämä olikin yksi kulmakivi alun Tiimiakatemian opetussuunnitelmissa. Miten tämän ajatuksen voi toteuttaa? Silloin syntyi lähes 30 vuotta sitten ajatus kunkin oppijan omista lukuohjelmista ja -suunnitelmista tiettyjen toimintatapojen mukaisesti. Samoin otimme käyttöön Ian Cunninghamin oppimissopimuksen, haasteen luomisen (kilvoittelutehtävän) ja monta muuta keinoa. En tiennyt silloin, että näitä asioita voidaan kutsua kasvun ajattelun periaatteeksi. Tämän vuoksi tämän kirjan lukeminen sytytti monia jo sammumispisteessä olevia lamppeja.

Koulussa varsinkaan hidas oppija ei välttämättä saa tilaisuuksia tuntea itseään taitavaksi ja päteväksi, koska hänen voi olla vaikea oppia asioita ennalta määrättyssä tahdissa. Usein hidas oppija turhautuu verratessaan omaa etenemistään ryhmän nopeimpiin oppijoihin. Onnistunut oppiminen ei vaadi loikkaa suoraan syvään päähän, sillä nykyisten potentiaalisten taitojen välissä on myös vyöhyke, jolla ilmasto oppimiselle on juuri suotuisa. Lev Vygotski nimesi tämän alueen lähikehityksen vyöhykkeeksi. Tässä oppija pystyy ratkomaan nykyistä kykytasoaan monimutkaisempia ongelmia sekä oppimaan vaativampia taitoja toisten ihmisten ja heiltä saamansa tuen, ohjauksen ja palautteen avulla.

Keskustelu erilaisista lahjakkuususkomuksista sekä epämurkavuusalueen ja lähikehityksen vyöhykkeen välisistä eroista voi auttaa oppijaa ymmärtämään, että muiden etenemistahdin tuijottelu on oman oppimisen kannalta turhaa. Sen sijaan huomiota voi ohjata esimerkiksi siihen, mitä muilta on mahdollista oppia ja miten voi olla avuksi muille. Oppijaa kannattaa kannustaa asettamaan omia oppimistavoitteita sekä arvioimaan etenemistään esimerkiksi omaehtoisen oppimispäiväkirjan avulla. 50 kolahdusta. Y1+Y2.



1.2. Tärkeitä opittavia asioita ja hyödyllisiä taitoja

NILSEN, RAGNHILD
*Paremmaksi
puhujaksi –
Luontevan
esiintyjän opas*

Karisto 2012
978-951-23-5509-9



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?*

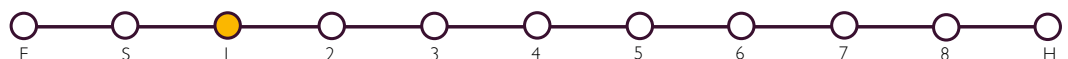
Kaswu 2019



Kirja on oppimisen lyhyt oppimäärä, joka antaa konkreettisen selviytymispaketin 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 tiiminsä kanssa tekemiensä tutkimusten valossa päätenyt kolmeen perustaitoon, joiden avulla kehitymme paremmaksi oppimisessa. Ensimmäiseksi pitää etsiä yksinkertaisia, tosielämään pohjautuvia työvälinoita keskittymistaidon kehittämiseen. Toiseksi tulee oppia kiinnostumaan opittavasta aiheesta enemmän. Kolmanneksi vaaditaan kestävyyttä toimittaa opit arkeen pysyviksi tavoiksi asti. Perustaidot ovat siis: keskittyminen, kiinnostus ja kestävyys.

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.



1.2. Tärkeitä opittavia asioita ja hyödyllisiä taitoja

- Ihmisiä 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.

PÄIVÄNSALO,
TIINA-MARIA

Oppimiskoodi
– *Kuinka oppiminen onnistuu*

PS-kustannus 2020
978-952-370-028-4

★★★ 3

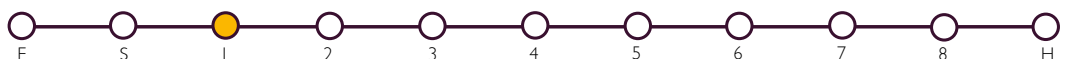
UUSII!

Miten oppimiseen varatun ajan voi käyttää parhaiten hyödyksi? Tepsii-
kö uudelleen lukeminen vai olisiko pikemminkin palautettava asioita mieleen muistin kätköistä? Mikä auttaisi keskittymään? Kuinka hiipunut motivaatio elvytetään? Oppiminen edellyttää paljon enemmän kuin päättämistä ja istumalihaksia? Oppimiseen vaikuttavat opiskelutekniikan lisäksi monet motivaatioon, tunteisiin, ajankäyttöön ja tottumuksiin liittyvät tekijät. Oppimiskoodi avaa oppimisen salaisuudet konkreettisiksi, kehitettävässä oleviksi taidoiksi ja antaa ratkaisuja kiperiinkin oppimisen pulmiin.

Oppimiskoodi: Usko kykyysi oppia. Toimi. Havainnoi. Korjaa. Tärkein päivä on tänään. Hajauta harjoittelu. Keskittyminen: suojaa, kohdistaa ja vahvistaa. Rakenna rutiineja – ohita aloituskynnys. Ajattele, niin opit. Tieto tarttuu kysymyksiin. Tuota tiedon muodonmuutoksia. Lue yhdistellen ja jäsentellen. Opiskele muistelemalla. Rakenna motivaatiolle suotuisat olosuhteet. Tee stressistä kaveri ja palautumisesta sydänystävä. Älä jää yksin – astu yhdessä eteenpäin. Oppimiskykyisyys on ihmisen perustava ominaisuus.

Moni opiskelija ajattelee virheellisesti, että oppimisen tavoitteena on muistaminen. Virhe on ymmärrettävä, sillä oppimisen arviointi perustuu usein muistamiseen ja arviointitilanteissa unohtaminen voi tuntua kohtalokkaalta. Oppimisen tavoitteeksi muistaminen on kuitenkin liian pieni päämäärä. Muistamisen sijasta oppimisen tavoitteeksi tulisi asettaa ilmiöiden ymmärtäminen ja taitojen kehittäminen. Paradoksaalisesti tämä johtaa myös parempaan muistamiseen. Oppimiseen kuuluu aina paitsi vastaanottava, myös tietoa havainnoiva ja pohtiva ulottuvuus. Tätä ulottuvuutta voidaan tietoisesti kehittää esimerkiksi kirjoittamalla muistiinpanoja ja pitämällä oppimispäiväkirjaa.

Opettajan kannattaa tavoitella valoisaa mielialaa. Opettajan kokemat myönteiset tunteet välittyvät oppijoille. Opettajat, jotka raportoivat enemmän myönteisiä tunteita esittivät riittävästi esimerkkejä, antoivat selkeämpiä ja kattavampia selityksiä, yhdistelivät aihetta enemmän tosielämän tapahtumiin ja esimerkkeihin ja opettivat innostuneemmin. Myönteisiä tunteita kokevat opettajat onnistuivat näiden keinojen avulla tukemaan oppimista tehokkaammin. 50 kolahdusta. Y1.



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

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

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

★★ 2

U seilta 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.

SPÄNNÄRI, JENNI &
KALLIO, EEVA K.

*Viisus –
käyttäjän opas*

Tuuma 2020
978-952-451-966-3

★★★★ 2

UUSI!

Viisus ei ole yhtä kuin älykkyys tai looginen ajattelu. Viisus ei myöskään kartu automaattisesti iän myötä. Tämän käyttäjän oppaan luettuasi tiedät, mitä viisus oikeasti on. Tiedät myös, millaisin keinoin viisaaksi on mahdollista kasvaa. Viisus ei ole niin mystinen asia kuin voisi luulla. Moniulotteisuudestaan huolimatta se on tutkittavissa ja harjoitettavissa. Kirja tuo yhteen monitieteisen viisaustutkimuksen tulokset, viisauden pohdinnan pitkät perinteet sekä käytännön opit viisaaksi kasvamiseen. Sen harjoitusten avulla jokainen voi käyttää ja kehittää omaa viisauttaan. Viisauden etsiminen on elämänmittainen projekti, jossa ihminen luo todellisuutta omista mahdollisuuksistaan käsin.

Kirjassa Judith Glückin työn pohjalta tiivistetään yli kymmenestä nykyaikaisesta viisusmallista niiden keskeisimmät reunaehdot viisaudelle. Tätä määritelmää voidaan pitää yleisenä kehikkona, yleissilmäyksenä viisauteen: 1) Viisus ilmenee haastavissa ja vaikeissa elämäntilanteissa, kuten kriisien ja vaikeiden päätösten yhteydessä 2) Viisus sisältää laajan ja syvän varaston sekä suoraa että epäsuoraa tietoa ja kokemusta 3) Viisauteen kuuluvat ajattelun moninäkökulmaisuus ja epävarmuus, koska teemme päätöksiä rajalliseen tietoon perustuen 4) Viisaudessa orientoidutaan kohti laajempaa eettistä hy-

►►

1.2. Tärkeitä opittavia asioita ja hyödyllisiä taitoja

- vää, joka koskee yleisesti kaikkia ihmisiä. Monet tämän päivän viisaustutkijat allekirjoittavat nämä neljä reunaehto. Suurin piirtein tällainen on se kenttä, jolla viisaus maailmassamme näyttäytyy.

Kolmiulotteinen viisausmalli on yksi eniten siteeratuista: ymmärrä (kognitiivinen), pohdi (reflektiivinen) ja ole myötätuntoinen. Kognitiivinen eli tiedollinen viisauden ulottuvuus kertoo suhteesta tietoon, tietämiseen ja siihen, mitä voidaan tietää. Siihen liittyy sekä ymmärrys elämästä että halu tavoitella totuutta: pyrkimys ymmärtää ilmiöiden syvempiä merkityksiä etenkin ihmisten välisessä kanssakäymisessä sekä omassa sisäisessä elämässä. Reflektiivinen eli pohtiva viisauden ulottuvuus tarkoittaa elämän tapahtumien ja maailman ilmiöiden pohtimista ja käsittämistä monesta näkökulmasta. Myötätuntoinen viisauden ulottuvuus rakentuu myötätunnon käsitteen ympärille. Myötätunto on tunnetta, tietoisuutta ja toimintaa, joka pyrkii yhteiseen tai muiden ihmisten hyvään, lievittämään kärsimystä ja kulkemaan rinnalla.

Viisastuminen vie aikaa ja vaatii työskentelyä – se edellyttää perustavien älyllisten taitojen hallintaa, harjoittamista ja oppimista, kokemustiedon hankkimista sekä erilaisten elämänskysymysten ja kokemusten reflektointia ja pohdintaa. Kun rivikansalaisten käsityksiä viisaasta ihmisestä on tutkittu, viisaiksi nousevat nimenomaan henkilöt, jotka teoissaan ovat osoittaneet toimivansa ihmiskunnan hyväksi, kuten Jeesus, Buddha, Nelson Mandela, Gandhi ja äiti Teresa. Mikä on sinun tapasi viisastua? Miten luot hyvää itsellesi ja muille? Miten voit auttaa jotakuta toista olemaan paras versio itsestään? Se on sinun päätettävä. Jokaisen meistä on tehtävä viisausmatkamme – ei yksin, mutta itse. Tämä kirja tarjoaa meille jokaiselle runsaasti eväitä koriin poimittavaksi. 140 kolahdusta. Y1.

TUOMILEHTO, HENRI
– VORNANEN, JOUNI

*Nukkumalla
menestykseen*

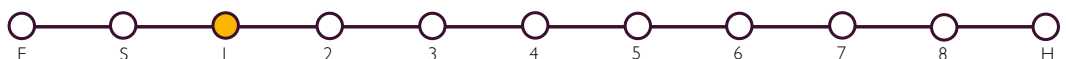
Tammi 2019
978-952-04-3115-0

★★ I

UUSI!

Uni vaikuttaa terveyteemme enemmän kuin haluamme uskoa. Unihäiriöt ovat nykyisin jo kansansairaus: nukumme vähemmän ja huonommin kuin koskaan aikaisemmin. Mutta ei hätää – on olemassa keinoja, joilla voi lisätä laadukkaan unen määrää. Nukkumalla menestykseen on systemaattinen opas kohti parempaa nukkumista. Unilääkäri Henri Tuomilehto aloitti työskentelyn unen parissa 15 vuotta sitten. Nukkuminen on ihmisen perustarve ja lähtökohtana on unen määrä ja laatu. On hyvä muistaa unen perustehtävät: energian tuottaminen, muistin vahvistaminen, oppimisen ja aineenvaihdunnan säätely. Jos uni ei vahvista niitä, ihmisen on hankalaa pysyä terveenä, menestyä tai edes pärjätä arjessa.

Unilääkärinä kirjoittaja korostaa, että liikunta, terveellinen ruokavalio ja uni muodostavat yhdessä pyhän kolminaisuuden, jossa unen rooli on merkittävä. Jos ei pysty liikkumaan, pystyy silti nukkumaan ja syömään hyvin. Jos syö epäterveellisesti, voi silti liikkua ja nukkua. Mutta jos ei nuku kunnolla, ei jaksa liikkua eikä noudattaa suositusten mukaista ruokavaliota. Väsyneenä ►►



1.2. Tärkeitä opittavia asioita ja hyödyllisiä taitoja

- ▶▶ alkaa helposti napostella ja hamuta hiilihydraatteja. Unen aikana elimistösämme tapahtuu paljon hyödyllisiä hormonaalisia ja aineenvaihdunnallisia toimintoja. Unen aikana aivot prosessoivat tietoja mikä parantaa muistia ja oppimista.

Uni muodostuu eri vaiheista eli kevyestä unesta, keskisyvästä unesta ja syvästä unesta. Viimeinen vaihe on REM-uni, jolloin nähdään unia. Unen vaiheet muodostavat unisyklin, joka kestää 90 minuuttia. Kun kaikki vaiheet on käyty läpi, sykli pyörii ympäri. Sykliin määrä riippuu siitä, montako tuntia ihminen nukkuu. Nukkuvalla ihmisellä ei ole käsitystä siitä, miten univaiheet vaihtuvat, tämä tapahtuu tietämättämme. Unen aikana ihmisen sykkeet vaihtelevat esimerkiksi 30 ja 120 lyönnin välillä. Unilääkäriin asiakkaat ovat olleet ihmeissään siitä, kuinka korkea syke voi olla nukkuessa.

Tietoyhteiskunnan vaateet laittavat aivot koetukselle. Uni on välttämätön aivojen terveydelle, jotta aivojen energiavarat täyttyisivät. Nukkuessa opitaan, jäsenellään ja käsitellään tietoa, joka päivän aikana on hankittu. Uni on luonnon omaa dopingia. Jos lisää nukkumista tunnilla, vähentää rasitusvammojen riskiä 30–40 prosentilla. Esimerkiksi lisätunti unta nostaa urheilijalle hyödyllisiä hormonipitoisuuksia, kuten testosteronia ja kasvuhormonia 5–10 prosentilla. Jokaisen meistä on ymmärrettävä unen merkitys. Siksi tämä kirja on tärkeä osa oppimistamme. 40 kolahdusta. Y1.

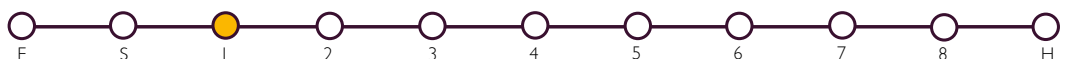
TUOMINEN, SAKU
*Juu ei –
pieni kirja
priorisoinnista*

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. Väkisin 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 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.

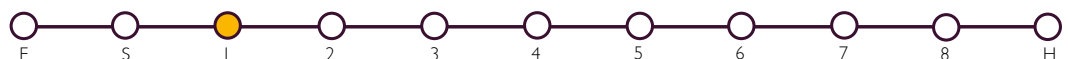
Oikeassa alakulmassa on ”pienten ja kevyiden” asioiden kategoria. Näiden asioiden tekeminen tai käynnistäminen tuntuu helpolta ja hauskalta. Täältä kasvu usein alkaa. Ja lopuksi ”pieni ja raskas”, joka löytyy nelikentän vasemmassa alakulmasta. Ne voivat olla asioita, joiden emme ikinä usko lähtevän lentoon 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 iso 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 merkityksettömän arvon ja muutamme suhtautumistamme.

Kirjoittaja ottaa esiin omakohtaisia esimerkkejä kaikista edellisistä ja rohkaisee 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 salaisuutensa: ”Pitää kitkeä rikkaruohoja koko ajan ja istuttaa tasaisin väliajoin uutta.” Monet työelämäntutkijat ovat todenneet, että työn ja vapaa-ajan erottaminen täysin toisistaan on tavoitteena paitsi vaikea myös väärä, koska työ ja sen ulkopuolinen elämä eivät ole omia saarekkeitaan. Uskon itekin tähän ja jokaiseen päivään ja hetkeen. ”Parhaat ovat todella hyviä tunnistamaan olennaisen ja keskittymään siihen.”



1.2. Tärkeitä opittavia asioita ja hyödyllisiä taitoja

TUOMINEN, SAKU &
KUULASMAA, RISTO
Matkanopas

Tammi 2011
978-951-31-5993-1

★★ 2

Kirjan yksi viesti on: ”Täytyy olla sekä hyvä että kiinnostava erottuakseen.” 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 yksinkertaisin 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.

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. $Y1+Y2+Y3+J1+J2$.

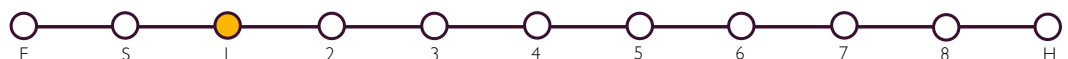
VENKULA, JAANA
Kysymisen taito

Kirjapaja 2007
978-951-607-558-0

★★★ 2

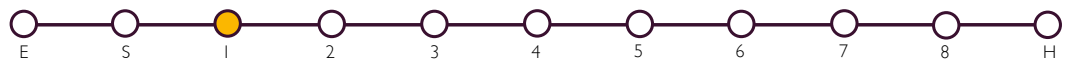
Jälleen Jaana Venkula on kirjoittanut oivallisen kirjan. Kysymys on luovuuden yksinkertaisin käynnistäjä niin arjessa kuin muissa elämän, tieteen ja taiteen yhteyksissä. Kysymykset käynnistävät ajattelemisen ja tekemisen eivätkä siis ole pelkkä mielen asia, vaikka ne siellä muotoillaankin. Ne keskittävät 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 vai- ►►



1.2. Tärkeitä opittavia asioita ja hyödyllisiä taitoja

- ▶▶▶ he vaiheelta ilmiötä koskevien tiedonoiden 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 harjoittamalla. 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.



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 kehitty 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 tavoitteiden 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 uudenvälisissä 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

Mitkä ovat opettamisen lähtökohdat yliopistossa ja korkeakoulussa? Tämä teos asettaa korkeakoulupedagogiikan historialliseen ja filosofiseen kontekstiin sekä korostaa oppimisen tutkimuksen monialaisuutta. Nykyään korkeinta opetusta rajoitutaan 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. Sokraateen 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 opetusta 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 luentoja 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 op-

►►►

- pminen. 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 helppoa 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 uudenlaiseen kilpailutilanteeseen, eikä ole edes varmaa, että korkein opetus tulee jatkossa rakentumaan yliopistojen varaan. Yliopistoilla on valtioiden tuella ollut pitkään monopolitutkimusten 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 pätevyitä internetissä yhä enemmän myös muilla aloilla. Lopuksi huomio: Korkeakoulupedagogiikka ei tarkastele oppijaa yhteisöllisenä toimijana. 40 kolahdusta. Y1.

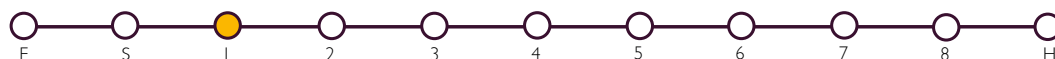
JÄRVILEHTO, LAURI
*Hauskan
oppimisen
vallankumous*

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 ulkoopettelu.

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. Nuo- ►►



- rukaiset menivät mestareiden oppiin tai aloittivat työt sukunsa maataloilla. 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.

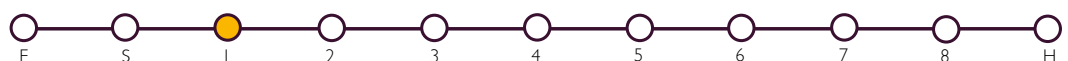
Nykypäivän koulujärjestelmissä painopiste on innostuksen ja intohimon sijasta sinnikkyudessa. Vaikka myös sinnikkyys edistää oppimista, innostus ja intohimo edistävät itseohjautuvaa, jatkuvaa sinnikästä opiskelua vailla tarvetta turvautua keppeihin ja porkkanoihin. Tämä puolestaan johtaa kestäväan oppimiseen. Täytyisi siis saada selville, missä kukin on mielipuehissaan. 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 helpompaa lisätä luovuutta muuttamalla ympäristöolosuhteita kuin yrittämällä saada ihmiset ajattelemaan luovemmin.

Oppijat 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 suunnitelman 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.

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 herättelemineen, omien vahvuuksien käyttö ja itseluottamuksen kasvattaminen.

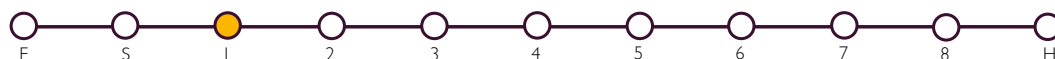
Big Five -teorian mukaan voidaan tunnistaa viisi persoonallisuuden ydinpiirrettä, jotka pysyvät melko samanlaisina läpi elämän: 1) Ulospäin suuntautuneisuus 2) Tunteisiin reagointi 3) Yhteistyökyky 4) Tunnollisuus ja tarkkuus ja 5) Avoimuus uusille kokemuksille. Nämä luonteenpiirteet ovat kehittyneet 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 mielenilalla 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. Vastoinikäymisten 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.

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

*Oppiminen
pelissä – Pelit,
pelillisyyden ja
leikillisyyden
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 asiantunteudesta ja osaamista ja pelaajat oppivat – varsinaisen substanssin lisäksi – mm. tiimioppimista, tiimiyrittämistä ja tiimijohtamista. 35 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

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

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

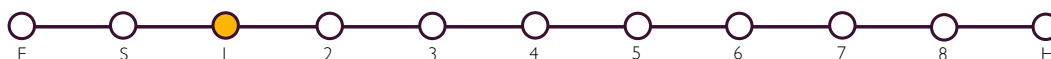


Kouluympäristö on täynnä tunteita. Tunteet ovat ratkaisevia koulun tärkeimmän tavoitteen eli oppimisen kannalta. Tunteiden voima on vahva niin oppilaiden motivoinnissa, toimintaan herättelyssä, itse oppimisessa kuin rauhoittumisessakin. Vahvistamalla tunnetaitoja luot oppimiseen syvempää merkitystä. 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 näkyväksi, 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 yritysconsulttina.

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 kaikesta 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

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 perusteleva, 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 harjoiteltava. Itsearviointia on mahdollisuus käyttää siten, että sen avulla haastetaan ulkoa opetteluun 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 tiimi- ja valmentajan omien arviointimenetelmien kehittämiseen. Y1. 32 kolahdusta.

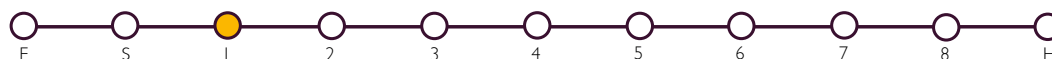
LUOSTARINEN, AKI &
PELTOMAA,
LIDA-MARIA

*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 ohjelmoimallinen 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 tiimiyrittäjyyttä. 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 työvälineistä. 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 kestävän 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 palautelomakkeita. Hyvä ja ajankohtainen kirja. 70 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

NORRENA, JUHO
Oman oppimisen kapteeni

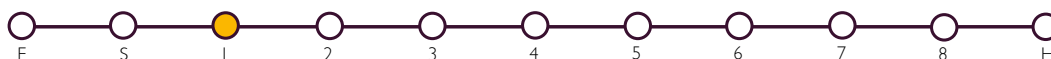
PS-kustannus 2019
978-952-451-886-4

★★ 2

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 aikaa kuin oppija, joka kykenee haastamaan itsensä. Kirjassa pohditaan, millaisilla käytännön teoilla voisimme kehittää itseohjautuvuutta itssämme 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. Yrityksessä 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 kestäväns 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.

NORRENA, JUHO

Opettajan vaikeat kysymykset

PS-kustannus 2021
978-952-370-093-2

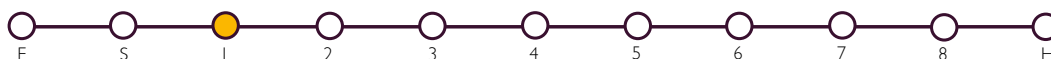
★★ 2

UUSI!

Tämä kirja kertoo opettajan työn kysymyksistä, jotka haastavat opettajan ajattelun, jaksamisen, kutsumuksen ja lopulta hyvinvoinnin. Opettaja on vaikeiden kysymysten äärellä päivittäin. Hyvin suuri osa kouluyhteisöjen ongelmista pohjautuu ristiriitatilanteisiin, joissa arvot hukkuvat omassa ammatillisuudessa tai työyhteisössä. Kirjassa pohditaan opettajan työn eettisiä näkökulmia ajankohtaisten puheenaiheiden taustalla ja annetaan eväitä työn haasteiden ratkaisemiseen. Keskeistä on tunnistaa omat rajat ja oppia hallitsemaan niitä.

Työtehtävien määrittelyn hankaluus erottaa opettajan työn monista muista ammateista. Opettajan ratkaistavina ovat muun muassa kiusaamisen vähentäminen, digitalisaation hyödyntäminen, hyvinvoinnin rakentaminen ja sukupuoli-identiteetin tukeminen. Opettajan vaikeat kysymykset ovat luonteeltaan eettisiä ja läsnä kaikkina aikoina. Keskeisimmät näkökulmat ovat arvot, eettisyys, luottamus ja rajat. Lisäksi on syytä käsitellä koulun ja kasvatuksen perustehtäviä ja sitä, miten ne haastavat opettajan ammatillisuutta.

Opettaminen on yhteisiin oppimisen tavoitteisiin johtamista. Opettaminen ja oppimisen tavoitteet ovat myös arvoihin pohjautuvia toimintoja. Näin ollen opettaminen on arvojohtamista. Arvojohtamisessa on kyse yksilön ►►►



- ja yhteisön arvojen välisen sillan rakentamisesta. Keskittymällä arvoihin ja niiden vaikutuksiin toiminnassamme pääsemme automaattisesti yhteisöjen keskeisimpien haasteiden äärelle: työssä jaksamiseen, työkuorman jakaantumiseen, työhyvinvointiin, ammatillisuuteen, kollegiaalisuuteen sekä tavoitteelliseen toimintaan.

Koulukasvatuksessa on paljon kiistakysymyksiä. Keskeisiä koulukasvatuksen kysymyksiä ovat esimerkiksi seuraavat: Onko oppiminen oppijälähtöistä vai opettajajohtoista? Onko oppilas aktiivinen toimija vai kuuliainen vastaanottaja? Onko oppimisympäristö muunneltava vai perinteinen luokkahuone? Onko oppiminen kokonaisvaltaista vai tapahtuuko se oppiaineittain? Missä määrin koulussa opittava tieto on subjektiivista vai onko sen oltava kaikille samaa?

Ongelmallista on tänä päivänä myös se, että koulun rooli ei ole selvä edes opettajille tai muulle koulun henkilökunnalle, saati koulua ympäröivälle yhteiskunnalle. Aiemmin oppikirjan käyttäminen on taannut, että opetussuunnitelman sisällöt on tullut käytyä läpi kattavasti. Nykyisin tarvitaan useita materiaaleja, vaihtoehtoisia näkökulmia, ajankohtaisia ilmiöitä ja monipuolisempia työtapoja oppimisen mahdollistamiseksi. Muutosta aiheuttavat ilmiöt liittyvät lisäksi yhteiskunnallisen muutoksen taustaan, jossa kaksi keskeisintä tekijää ovat: 1) Kouluun, opettajaan ja oppimiseen liittyvien näkökulmien määrä on kasvanut. 2) Koulu on enemmän avoinna ympäröivää yhteiskuntaa kohtaan. Haasteena on, että koulun toimintakulttuuria rakennetaan sellaiseksi, että vaikeita kysymyksiä olisi helpompi kohdata. 60 kolahdusta. Y1.

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

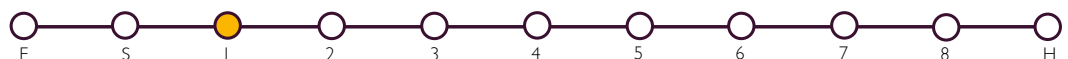
Miten Suomi nousi 30 vuodessa koulutuksen kärkimaaksi? Harvardissa työskentelevän Pasi Sahlbergin lukuisille eri kielille käännetty menestysteos osoittaa, ettei hyvään kouluun ole kiertotietä. Suomalainen menestystarina rakentui yhteisestä visiosta, kansallisesta yhteistyöstä ja siitä, että opettajan 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

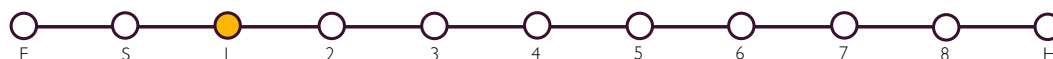
Suosituin oppimismotivaatioteoria on tällä hetkellä itsemääräämisteoria. Sen mukaan oppilaat motivoituvat siitä, että he voivat itse vaikuttaa ja päättää tekemisestään. Toinen keskeinen oppimismotivaatioteoria on Ecclesin odotus-arvorteoria. Siinä opiskelijoiden odotukset eri tilanteissa selviytymisestä 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

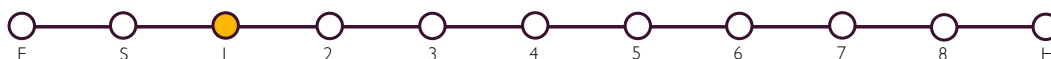
Kasvun ajattelutavalla tarkoitetaan ajattelua, jossa uskotaan ihmisen kykyyn oppia uutta ja kehittää älykkyyttään ja lahjakkuuttaan. Ihmisen toimintaa ja motivaatiota selittää ja ohjaa kaksi erilaista ajattelutapaa, kasvun ajattelutapa ja muuttumaton ajattelutapa. Kasvun ajattelutavan mukaan virheet 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 rutiinimaisia 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.



SANDBERG, ERJA
*Pedagoginen
 tuki – Perus-
 opetuksessa ja
 toisella asteella*

PS-kustannus 2021
 978-952-370-098-7

★★★ 3

UUSI!

Joustavasti ja pitkäjänteisesti tuettu oppimispolku on tärkeää jokaiselle lapselle ja nuorelle. Tämä käsikirja tarjoaa käytännönläheistä apua yksilöllisten tuen tarpeiden huomiointiin ja tukitoimien järjestelmälliseen toteuttamiseen. Teoksessa tarkastellaan laadukkaan pedagogisen suunnitelmien laadintaa ja suunnitelmien viemistä arjen työkaluiksi. Kirjassa käydään läpi tarkkaavuuden, toiminnanohjauksen, tunnesäätelyn ja hahmottamisen vaikeuksia. Lisäksi pureudutaan lukemisen ja kirjoittamisen sekä matemaattisten taitojen valmiuksiin. Teos on suunnattu kaikille perusopetuksen ja toisen asteen opettajille, ohjaajille ja rehtoreille sekä vanhemmille.

Kirja pohjautuu taitojatteluun. Lapsilla ja nuorilla on paljon valmiuksia ja taitoja. Taidot kehittyvät silloin, kun niitä harjoitellaan. Yksi tärkeistä teemoista on ratkaisukeskeisyys. Sitä ei kokonaisuutena käsitellä erikseen, vaan se kulkee punaisena lankana läpi kaikkien kirjan pedagogisen tukemisen osa-alueiden. Ratkaisukeskeisyys lähtee jo koulun johtamisesta ja kuuluu erottomasti koulun toimintakulttuuriin. Ratkaisukeskeisyyden tulee olla vahvasti käytössä myös jokaisen lapsen ja nuoren kanssa toimiessa. Kirjan lukemisen jälkeen tiedät paljon vahvuusperustaisesta pedagogisesta tukemisesta ja ymmärrät, mitä on monien koulussa näyttäytyvien pulmien ja taitopuutteiden taustatalla.

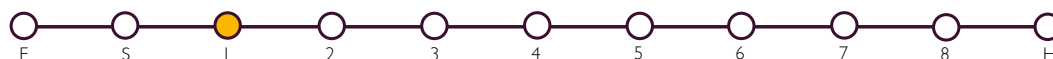
Kirja jakaantuu kuuteen osaan: 1) Pedagogisen tukemisen perusteet 2) Tarkkaavuus ja tarkkaavuuden pulmat 3) Toiminnanohjauksjärjestelmä ja sen toiminnan vaikeudet 4) Tunnesäätelyn taidot ja vaikeudet 5) Hahmottamisen taidot ja vaikeudet sekä 6) Oppimisen vaikeudet. Jokaiseen jaksoon liittyy laaja käytännön tukea ja neuvoja käsittelevä osio, josta jokainen lukija voi löytää hyviä tutkittuja monipuolisia ideoita omaan käytännön työhönsä. Suomessa meillä painotetaan vahvasti akateemisia taitoja, kun taas joissakin kulttuureissa painotetaan arjentaitoja tai kädentaitoja, jotta henkilöllä on mahdollisuus toimeentuloon ja perheen elättämiseen. Kirja tarjoaa molempia sopivassa suhteessa. Hienoa, kun kirjassa suositellaan käytettäväksi myös oppilaitten kanssa pedagogista karttaa, joka muistuttaa Cunninghamin oppimissopimusta kysymyksineen. 70 kolahdusta. Y1.

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

Edita 2017
 987-951-37-7128-7

★★★★ 2

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 Tiimiakatemiaan päivävästaisestä 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.



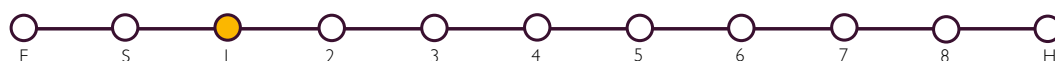
►► Käänteinen oppiminen muodostuu oppilaskeskeisyydestä ja inhimillisestä lähtökohdasta oppimiseen. Se toimii konkreettisenä muutosteoriana, joka auttaa opettajaa ottamaan inhimillisemmän lähestymistavan oppimiseen. Suomessa opettajat voivat toimia hyvin autonomisessa ympäristössä ja siten onkin outoa, 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: Tiimiakatemian 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 lähikehityksen 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 koulussa – Itsenäisen ja yhteisöllisen 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 itsekin. Sokrates ajatteli filosofiaa oppisuhteen korkeimpana muotona, joka ►►►

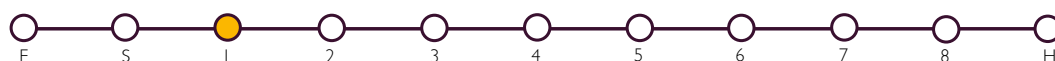
- hyödytti sekä opettajaa että oppijaa. Sokraattisen metodin erottaa Platonin akateemisuuudesta olennaisesti se, että puhuttu sana on ensiarvoista kirjoitettuun nähden. Dialogi tapahtuu interaktiivisesti ja pakottaa osallistujansa artikuloimaan ajatteluaan ja omakohtaista ymmärrystään. Vastaavaa kokemusta 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 luentoisiin 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 Tiimiakatemiolla 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 opetussuunnitelman 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 ihailamme 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

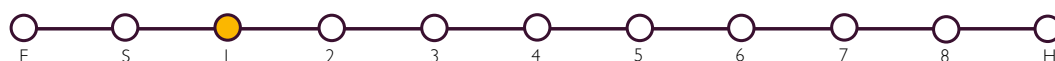
Kesäkuisena aamuna neljä nuorta opiskelijaa starttaa Armi-minibussillaan tutkimusmatkalle. Matkan tuloksena syntyy kirja, joka on kattava läpileikkaus suomalaisten oppimiskokemuksista. Yksittäisiä ihmisten tarinoita peilataan tutkimustietoon ja havaintoihin muun muassa PISA-arvioinneista. Kirjoitustiimissä 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 kuuluvaa. 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.

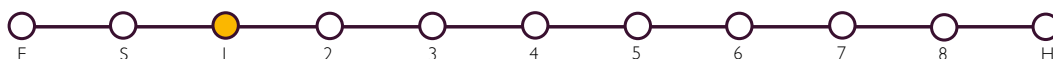
Puheenvuoroista ilmenee, että oppiminen olisi vietävä yhä enemmän koulun seinien sisältä luontoon, yrityksiin, laitoksiin jne. Oppimisen toivotaan olevan entistä enemmän kokeilemista ja kokemusten jakamista. Verkostotyöskentelyn taidot, valmius jakaa osaamista tiimeissä sekä kyky arvioida omia vahvuuksia ja oppimistarpeita tunnistetaan 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 väärä 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 tiettyä 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?

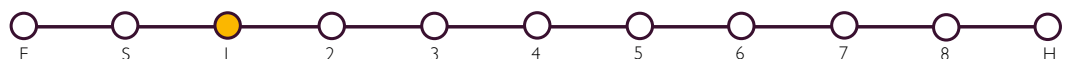
Työssä ja opiskelussa uudet ideat ja innovaatiot syntyvät eri tavoin rakennetuissa tiimeissä. Nopea muutos ja sen edellyttämä elinikäinen oppiminen on tarinoiden perusteella todellisuutta jo lähes kaikissa ammateissa. Painopisteen tulisi siirtyä oppimisen prosessin tukemiseen sekä oppijan osallistamiseen 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 oppijointen tarpeet olisi myös otettava huomioon entistä paremmin. Vielä lopuksi ►►



1.3. Koulumaailma

►►► olen koonnut usein esiin tulevia kommentteja sekä tästä raportista että tiimi-
valmentajien koulutuksistamme:

- 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 kokeilemistä ja kokemusten jakamista.
- Verkostotyöskentelyn taidot.
- Omien vahvuuksien arviointi.



CSIKSZENTMIHALYI,
MIHALY

*Flow, elämän
virta*

Rasalas 2005
952-5421-26-0

★★★★ 3

Kirjan voi hyvin sijoittaa oppimisen kirjojen joukkoon, koska se kertoo elämän 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.

CUNNINGHAM, IAN
*The Wisdom
of Strategic
Learning*

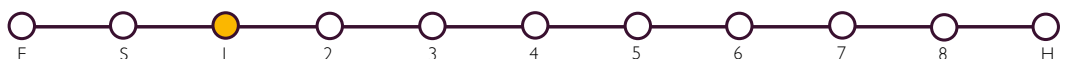
McGraw-Hill 1994
0-07-707894-4 (engl.)

★★★★ 3

Nykyinen oppimusrakenne sekä kouluissa että yrityksissä tukee huonosti oppimisperustaisia lähestymistapoja. Kirjan ideoiden avulla voit rakentaa uudenlaisen oppimisympäristön, jossa ideana on oppia oppimaan. Eriyisesti kehittyvät metakognitiiviset taidot ja kirjan työkalujen ja tekniikoiden avulla meistä tulee taitavia oppijoita sekä yksilöinä että yhdessä muiden kanssa. Meistä tulee siten hyviä tiimioppijoita. Menetelmiä voi käyttää mihin tahansa oppimiseen, kuten esimerkiksi markkinoinnin, johtamisen tai yrityksen kehittämisen oppimiseen, kunhan asiat sopivat yhteisiin tavoitteisiin ja parantavat oppimisen tehoa. Kirjan ideat on osoitettu toimiviksi Tiimiakatemia perustamisesta lähtien.

Kirja kätkee myös sisälleen yhden kaikkein tärkeimmistä Tiimiakatemia työkaluista – oppimissopimuksen. Oppimissopimuksen avulla pääsem-

▶▶▶



- me keskittymään kunkin tiimioppijan vahvuuksiin ja opetussuunnitelma jää taustalle stardardikurseineen. 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 ihmeellisesti, että kirjan ideat lähes 30 vuotta myöhemminkin ovat entistä ajankoh-
taisemmat. 61 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

HUOTILAINEN,
MINNA

*Näin aivot
oppivat*

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

★★ 2

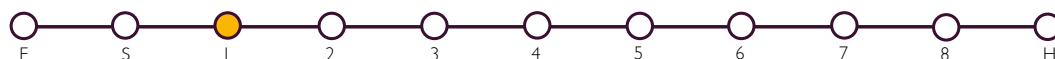
Kirjassa esitellään yleistajuisesti ja monipuolisesti aivotutkimuksen tulok-
sia. Esimerkkien avulla pääset mukaan jännittävään palapelin kokoa-
mistehtävään: Mikä tämän yksittäisen tuloksen merkitys aivotutkimuksen
kokonaisuudessa voi olla? Mitä se kertoo oppimisesta? Voinko soveltaa sen
antamaa tietoa työssäni, vanhemmuudessa 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 elin-
vuoden aikana, kaikki kapasiteetti kuluu motorisen toiminnan hallintaan. Kuitenkin jo muutaman vuoden harjoittelun jälkeen kävely on automatisoi-
tunut. ►►



- Automatisoitumisperiaate selittää myös asiantuntijuuden kehittymistä. Mitä enemmän automatisoituneita taitoja ja osaamista ko. asiantuntijatehtävistä 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 tietoisien kognition resurssit ovat erittäin rajalliset, joten automatisoitumisella on tärkeä rooli siinä, miten selviydyimme monimutkaisista tilanteista.

Ennakointi- ja sosiaalisuusperiaate

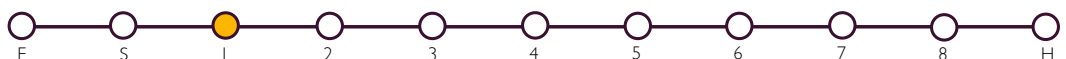
Ennakointiperiaatteessa aivot päättävät, mallintavat ja laskevat, mitä kohta tapahtuu, ja suunnittelevat valmiiksi muutamia siihen sopivia toimintamalleja. Ennustettu asia joko tapahtuu tai sitten ei. Jos ennuste menee pieleen, toimintaa on muokattava uutta ennustetta vastaavaksi ja virheelliseen ennusteeseen 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. Arkiajattelussa 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 tuntemattomassa järjestyksessä.

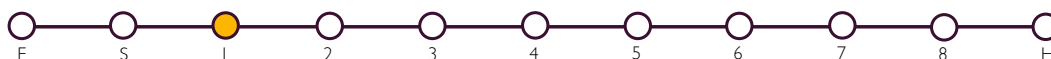
Unen aikana tapahtuvassa konsolidaatiossa siirtyy tietoa pitkäkestoiseen muistiin ja samalla aivot laativat muistisisällöstä yleisiä malleja. Entä jos oppija ei seuraavana yönä nukukaan kunnolla? Silloin osa oppimisesta menee hukkaan. Konsolidaatiota tapahtuu kyllä myös päiväaikaan, ja osa konsolidaatio-prosessista 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-ään 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 kehoituksiin: ”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

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, suorituskkyä, palautumista ja loppuunsaattamista. Tämä kirja antaa keinot, joiden avulla suunnan voi muuttaa ja keskittyä jälleen olennaiseen. Keskittymiskyky kehittyy läpi koko elämän.

Älylaittekausi 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 järjestelivät 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 elämäntilannetta varten tarvitsemme kirjoittajien mielestä uudenlaisen ”työaikalain”. Siinä vuorokausi jaetaan kuuteen jaksoon, joiden pituus on neljä tuntia. Kullakin jaksolla on oma tavoitteen ja tehtävänsä. Uuden ”työaikalain” avulla keskittymiskykyisi 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*

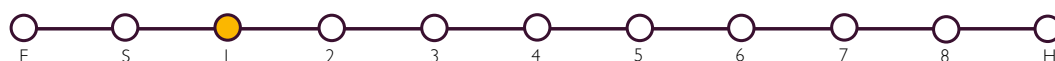
A Plume Book 1992
 0-452-26756-0 (engl.)

★★ 2

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.

Kirjoittaja esittää omiin kokemuksiinsa pohjautuen viisi avainta kohti mestaruutta. Tie mestaruuteen on kivikkoinen ja sisältää useita vaiheita. Ensimmäinen avainidea kohti mestaruutta on ohjaus. Useimpien taitojen hallitsemiseen paras tapa on etsiä käsiinsä hyvä mestariopettaja. On myös kirjoja, netti-ohjelmia, videoita, podcasteja ja hyviä ystäviä. Toinen avainidea on käytännön harjoittelu. Käytäntö on polku, jota pitkin kuljemme. Kolmas avainidea on antautuminen. Mestarin rohkeus mitataan hänen halunaan antautua ja luopua. Neljäs avainidea on tavoitteellisuus. Näemme lopullisen tavoittemme. Viides avainidea on kuilun reunalla oleskeleminen. Mestarit haastavat aikaisemmat rajat ja ottavat riskejä vaativamman suoritustason vuoksi. 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

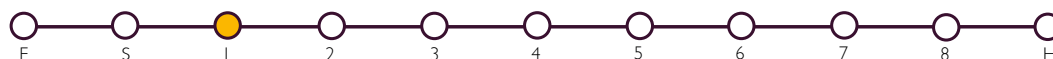
*Kuka hallitsee
mieltäsi?
Mielikuvien
hyödyntämisen
kirja*Tuuma 2020
978-952-451-974-8

★★ 2

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 ihmiskohtaloista antavat aineksia ymmärtää toisten mielenliikkeitä. Miten hel-

▶▶



- posti 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 suoritukseen 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.

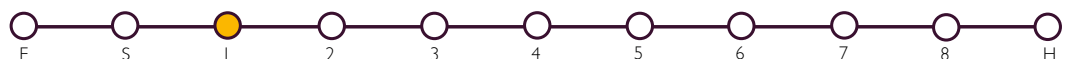
Monet menestyneet urheilijat ovat saaneet apua mielikuvaharjoituksesta, jossa keskitytään kilpailuun valmistautumisrituaaleihin eräänlainen portaikkona tai pyramidina, jonka huipulle siirrytään vaihe vaiheelta. Vaiheet voivat kattaa kilpailua edeltävän ajanjakson heräämisestä alkaen tai lyhemmän ajanjakson ennen kilpailun alkua. Mitä selkeämpi käsitys meillä on tavoitteistamme, sitä voimakkaammin teemme työtä niiden saavuttamiseksi. Keskity kaikkiin 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 suoritustilanteissa 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 psyykkiseen säätelyyn taitojen työkalupakkiin keinoja, joiden avulla voit edistää psyykkistä vahvuuttasi. 31 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

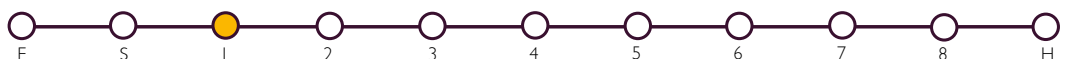
PARTANEN,
JOHANNES
*Välähdyksiä
yksilön oppi-
misesta – Mitä
tiimivalmentajan
on tiedettävä
yksilön
oppimisesta ja
Tiimiakatemia
käytännöistä*

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 kokemuksilta. Jokaisen on löydettävä oma oppimismekanisminsa. Todellinen oppiminen on muuttumista. Kun ihminen lakkaa oppimasta, hän lakkaa kasvamasta. Oppimisen kautta luomme itsemme uudelleen.

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 auskultanteja 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.

PESSI, ANNE
BIRGITTA &
MARTELA, FRANK &
PAAKKANEN, MIIA
(toim.)
*Myötätunnon
mullistava
voima*

PS-kustannus 2017
978-952-451-779-9

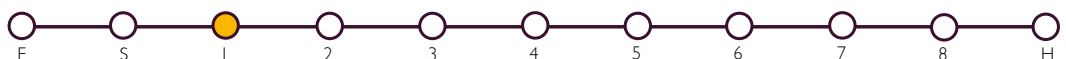
★★ 2

UUSI!

Miltä tuntuisi tulla työpaikalle aamulla tietäen, että sinusta välitetään olevalle resurssille? Tietäisit, että et ole työtovereillesi ja esimiehellesi vaihdettavissa oleva resurssi, vaan sinut nähdään kokonaisuutena ihmisenä, jolla on inhimilliset tunteet. Kysymys saattaa kuulostaa pehmeältä, mutta juuri siinä ollaan myötätunnon ja siten tulevaisuuden työelämässä menestymisen kovassa ytimessä. Kyse on arkisesta asiasta, jolla on suuri, mullistava voima. Kirjan tavoitteena on edistää myötätuntoisuutta elämässä ja erityisesti työorganisaatioissa.

Myötätunto voidaan määritellä monin tavoin. Kirjaprojektissa tekijät ovat päätyneet hahmottamaan sen prosessina, joka koostuu kolmesta T:stä: tietoisuudesta, tunteesta ja toiminnasta. Ensinnäkin myötätunto on tietoisuutta eli kykyä havaita, huomata ja ymmärtää toisen tilanne ja tunnetila. Toiseksi myötätunto on tunneyhteyttä, tunnetta, sympatiaa ja halua toimia toisen puolesta. Kolmanneksi myötätunto on toimintaa, konkreettisia tekoja toisen hyvän edistämiseksi. Myötätunnolla on monia naapurikäsitteitä, kuten auttaminen, prososiaalinen toiminta, empatia ja altruismi.

Myötätunto on hyvän johtajuuden kulmakiviä. Tiimeissä ja työyhteisöissä myötätunto ja myötäinto näyttäisivät olevan yhteydessä eritoten parempaan työmotivaatioon ja sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen, luovuuteen ja innovatiivisuuteen, myönteisiin tunteisiin, paremmin toimiviin tiimeihin, työhyvinvointiin sekä paremmaksi koettuun johtajuuteen. Ydinviesti on: myötätunto tekee hyvää niin myötätunnon kohteelle kuin myötätuntoiselle ihmiselle itselleen. Se tekee hyvää myös myötätuntoisen tiimille. Vahvistakaa tiiminne eettistä kulttuuria. Luokaa sanoin ja teoin yhteistä normia, että tiimissänne saa osoittaa myötätuntoa toisia kohtaan. Myötätunto leviävää ja tarttuu ihmisten välillä.



- Myötätuntoinen suhtautuminen epäonnistumisiin on välttämätöntä innovatiivisuudelle, koska ilman rohkeita kokeiluja ei synny uusia ratkaisuja – ja rohkeita kokeiluja ei voi tehdä välillä epäonnistumatta. Myötätunto on ratkaisevassa asemassa asiakaskohtaamisessa myös esimerkiksi silloin, jos jotain on mennyt pieleen: myötätuntoisen henkilön virheet ja erehdykset annetaan todennäköisemmin anteeksi ja koetaan ymmärrettävämmiksi. Myönteinen palvelukokemus syntyy, kun koemme työntekijän myönteiset tunteet, aidon kiinnostuksen ja ystävällisyyden sosiaalisen yhteyden välityksellä. Myötätunto onkin kulmakivi sekä palvelun laadussa ja asiakaskohtaamisissa.

Työn merkityksellisyys: kutsumus ja spiritualiteetti

Työn merkityksellisyyttä voidaan käsitellä myötätuntoon lisäten vielä kutsumuksen ja spiritualiteetin kautta. Työn merkityksellisyyttä käsittelevässä tutkimuksessa ja kirjallisuudessa on yhtenä erittäin keskeisenä teemana kutsumus ja kutsumuksellisuus. Mikä tahansa ammatti, tehtävä tai työ voi olla ihmiselle kutsumus, jos hän kokee voivansa sen kautta toteuttaa omaa elämäntehtäväänsä. Tällöin ihminen kokee tärkeäksi toteuttaa itselleen tärkeitä hyveitä, arvoja, periaatteita ja vuorovaikutuksen tapoja. Kutsumus-käsitettä voi avata sanoilla passio ja missio, jotka viittaavat tunteeseen ja tehtävään.

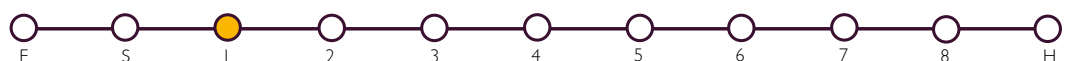
Kutsumus on voimakkaana koettu haaste, joka tuntuu ylittävän minän ja avaavan siten erityisen elämänroolin. Se suuntautuu tarkoituksen ja merkityksellisyyden kokemukseen ja lähtee niistä. Kutsumus on itsetuntemusta, omien vahvuuksien, kiinnostuksen kohteiden ja unelmien tunnistamista, itsensä näkemistä osana suurempaa kokonaisuutta, halua olla avuksi ja hyödyksi. Kutsumus voi näkyä missä tahansa: työssä, harrastuksissa tai suhteessa toisiin ihmisiin.

Spiritualiteetti on puolestaan prosessi, jossa ihminen etsii ja löytää syvän merkityksellisyyden työssään ja elämässään. Työn ja muun elämän välillä haetaan tasapainoa ja arvioidaan, miten työ on suhteessa oman elämän arvoihin ja siihen, miten haluaa elää ihmisenä. Spiritualiteetti voi ilmetä käytännössä myötätuntona, myötätuntoisena vuorovaikutuksena ja tekoina. Työnsä merkityksen ja elämänsä tarkoituksen vahvasti kokevalla on huomattavia mahdollisuuksia selviytyä kriiseistä ja hankalista tilanteista.

Johtaja voi monin tavoin vaikuttaa siihen, millainen merkityksellisyyden kulttuuri organisaatiossa on. Yksi johtajan onnistumista ennustavista tekijöistä näyttää olevan, miten kiinnostavaksi hän kokee itse johtamisen. Tekeekö hän työtään pääsääntöisesti ulkoisten palkkioiden motivoimana vai tuntee hän johtamistyönsä olevan mielenkiintoista ja merkityksellistä? Läheiset ja myötätuntoiset suhteet työkaverihin ja ammatillisiin verkostoihin tukevat merkityksen kokemista. Kun organisaation päämäärät ovat selvät ja arvot sisäistetty, työpaikan me-henki voi vahvistua.

”Yksilölle: Voidaksesi hyvin ja löytääksesi tekemisellesi suuremman merkityksen hakeudu sellaisiin tehtäviin ja organisaatioihin, joiden voit aidosti uskoa tekevän hyvää toisille ihmisille. Muistuta itseäsi säännöllisesti siitä hy-

►►►



- västä, jota tekemäsi saa aikaan. Johtajalle: Jos haluat vahvistaa työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon, osoita heille selkeästi, millaista konkreettista hyötyä heidän työstään tai organisaation yhteisestä työstä on toisille ihmisille – kollegoille, asiakkaille ja yhteiskunnalle.” 110 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

SAARI, OSKARI
Aki Hintsa –
Voittamisen
anatomia

WSOY 2015
978-951-0-42818-4

★★ 2

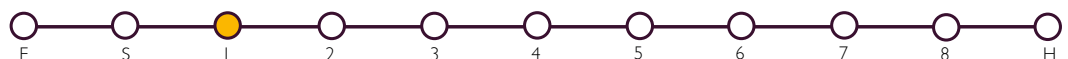
Mika Häkkinen, Lewis Hamilton, Kimi Räikkönen, Sebastian Vettel jne. – Voittamisen anatomia on ainutlaatuinen tarina F1-maailman huipulta, jossa suomalainen, edesmennyt Aki Hintsa vuosien ajan opasti kuljettajia tiellä menestykseen ja ennen kaikkea kohti henkistä ja fyysistä hyvinvointia. Kansainväliset 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 Hintsa 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 Hintsa 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 kehitys 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-aluetta 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 yöunen 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 perusarvossi ja elä niiden mukaan – joka päivä. 42 kolahdusta. Y1.



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

Fitra 2020
 978-952-350-173-7

★★ 2

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.

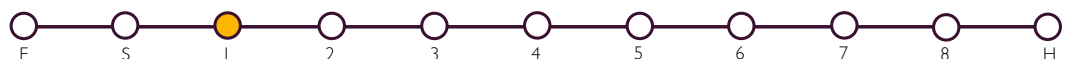
Flow-teorian laatinut psykologi Mihaly Csikszentmihalyi on listannut yhdeksän osatekijää, jotka liittyvät flow-kokemukseen: 1) selkeä päämäärä 2) välitön palaute 3) haaste ja osaaminen tasapainossa 4) täysi keskittyminen nykyhetkeen 5) itsen unohtaminen 6) ajantaju katoaa ja ajan kokemus muuttuu 7) hallinnan tunne tilanteesta 8) syvä läsnäolo 9) tekeminen on palkitsevaa itsessään (autotelinen kokemus). Tulkinnaista 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.

▶▶▶



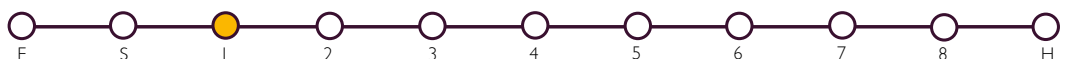
- Maslowin tarvehierarkian pohjalta kirjoittaja on luonut flow'n tarvehierarkiaa kuvaavan porrasmallin. Portaista alimmaisina ovat flow'n välttämättömät edellytykset eli vireystila, keskittyminen ja haastavuus. Neljä seuraavaa eli viisas työ, yhteisöllisyys, luovuus ja merkitys ovat flow'ta tukevia tekijöitä. 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 kehittymiskoivien 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 ihmishuhtetyötä opettajat joutuvat säätämään omia tunteitaan. Tämän vuoksi heitä voidaan hyvällä syyllä kutsua tunnetyöläisiksi. Vuorovaikutustaitojen näkeminen opettajan ammattitaitona on uusi näkökulma. Tiimivalmentajakoulutuksessa (Tiimimestari) opettajat erottuvat myönteisesti muista ammattiryhmistä juuri vuorovaikutustaidoissa. Koko oppimisprosessin läpi opettajan/ tiimivalmentajan tulee rakentaa luottamuksellisia ihmishuhteita. Tunneälytaidot ovat erittäin tärkeitä tiimioppimisessa. Ne liittyvät keskeisesti itseohjatun oppimisen kaikkiin vaiheisiin. 44 kolahdusta. Y1+Y2.



II

Tiimioppiminen /

Tiimit /

Yhteisöllisyys

Johdanto

Tiimioppimisprosessi (Y2) muodostaa toisen kasvun prosessin. Innostuneet yksilöt sitoutuvat muutokseen ja oppivat yhdessä. Toimintaa varten käynnistetään oma tiimiyritys, jonka toimintaa tuetaan tiimivalmentajan avulla säännöllisissä yhteisissä harjoituksissa eli treeneissä. Tiimiyrittäjät oppivat treeneissä uusista ajatuksista, valmentavat toinen toisiaan ja jakavat käytännön kokemuksiaan. Näin jatkuu tiimivalmentajan ja tiimiyrityksen oppiminen. Toimintaa tarkistetaan 4–6 kertaa vuoden aikana tapahtuvissa synnytyksissä. Synnytysten aiheina ovat oman tiimiyrityksen ajankohtaiset haasteet ja niihin liittyvät tärkeät kysymykset. Synnytyksissä tiimiyrittäjät soveltavat oppimiaan teorioita käytäntöön. Treeneissä ja varsinkin synnytyksissä alkaa käytäntöjen kautta kehittyä oman tiimiyrityksen teoreettinen osaaminen. Myös lukuohjelmien keskeiset teoriat on syytä dokumentoida.

Alkuperäinen tiimiajattelu syntyi vuosina 1993–1999 näistä ohessa mainituista neljästä kirjasta täydennettynä Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin kirjalla ”The Knowledge-Creating Company”, jota käsittelem Innovaatio-domainin yhteydessä.

Sisällys

- 2.1. Kehys tiimiajatteluun ja tiimioppimisajatteluun (4 kirjaa)
- 2.2. Tiimit (14 kirjaa)
- 2.3. Tärkeitä opittavia asioita ja taitoja tiimeissä (8 kirjaa)
- 2.4. Tiimien johtaminen (10 kirjaa)

2.1. Kehys tiimijatteluun ja tiimioppimisajatteluun

ISAACS, WILLIAM
Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito

Kauppakaari 2001
952-14-0425-6

★★★ 3

Keskustelut aiheuttavat usein pettymyksiä. Sen sijaan, että keskustelemalla saataisiin aikaan jotain uutta, tuloksena on eri leireihin jakautumista ja sanasotaa. Erilaiset roolit ja päähänpinttymät ohjailevat kysymyksenasettelua. Oikean vastauksen löytäminen on kuitenkin turhaa, jos kysymys on ollut väärä. Tässä kirjassa esitellään yhdessä ajattelemisen taito – dialogi – keinona löytää myös oikeat kysymykset. Kirja liittyy hyvin läheisesti Tiimiakatemia-yhteisöön, joka piti Suomessa yllä Peter Sengen perustamaa ”Society for Organizational Learning” -verkostoa 10 vuotta ja järjesti Jyväskylässä, Dipolissa ja Finlandia-talolla useita kansainvälisiä konferensseja oppivia organisaatioita käsittelevistä aiheista.

Alkuperäinen teos ilmestyi vuonna 1999 ja saimme hyvin nopeasti vuonna 2001 Jyväskylässä painetun suomennuksen. Aloitin kirjan lukemisen 2.4.2001 ja se on täynnä alleviivauksiani kommentteineen. Olin lukenut jo aikaisemmin alkuperäisen teoksen. Kirja tarjoaa tänäkin päivänä tuoreen näkökulman puhumiseen, taitoon, jonka moni luulee osaavansa. Dialogissa keskustelu pilkotaan osiin, jotka tunnistamalla jokainen voi harjaantua puhujasta uutta luovaksi keskustelijaksi. Toisen ihmisen kuuntelu ja kunnioittaminen, odottaminen ja suoraan puhuminen saavat uusia vivahteita, kun niitä käytetään harkiten keinoina uuden ajatuksen luomiseen. Käytännölliset esimerkit yllyttävät tulkitsemaan uudelleen omia kokemuksia keskustelijoina.

Selailen kirjaa ja tarkastelen alleviivauksiani. Luottamusta ei voi syntyä, elleivät ihmiset tutustu toisiinsa, ja ihmiset eivät tutustu toisiinsa, elleivät he vietä aikaa yhdessä. Meillä ei ole aikaa tutustua toisiimme. Kun puhumme yhdessä dialogissa, pyrimme kantamaan kortemme yhteiseen kekoon. Keskustelu, jossa pyritään vain vastaanottamaan jotain toisilta, merkitsee siirtymistä pois dialogista. Dialogi madaltaa hierarkiaa ja poistaa siihen liittyvää alistamista, koska se vapauttaa jokaisen yksilön ymmärtämään omat tunteensa ja ajatuksensa ja ilmaisemaan ne aidosti. Sana dialogi tarkoittaa alkujaan ”sisältöä, joka virtaa läpi”.

Saimme myös lisää sisältöä omien treenitilojemme kehittämiseen, sillä kirjoittajan mukaan luoviin keskustelutiloihin sopivan kielen kehittäminen on ihmisten keskeisimpiä kehittämisiäalueita. Jos juutumme koneajan kieleen, emme pysty nousemaan korkeuksiin emmekä ajattelemaan. Jos muutamme puhetapaamme, myös ajattelutapamme muuttuu, ja samalla muuttuu vaikutus, joka meillä on toisiimme. Siten kokeilimme erilaisia tiloja ja kiinnitimme huomiota hyvään ergonomiaan. Itselleni merkitsin muistiin: Jos aiot kehittyä tiimivalmentajana, sinulla on aina oltava oma joukkue. Vasta kymmenennen joukkueen kohdalla havaitset, kuinka haastavaa ja vaikeaa valmentaminen todella on. Jokainen tiimi on omanlaisensa ja muodostaa oman ekosysteeminsä. 97 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2+TV.

2.1. Kehys tiimijatteluun ja tiimioppimisajatteluun

KATZENBACH,
JON R. & SMITH,
DOUGLAS K.

*The Wisdom
of Teams
– Creating
the High-
Performance
Organization*

HBS Press 1993
951-0-23292-0 (engl.)

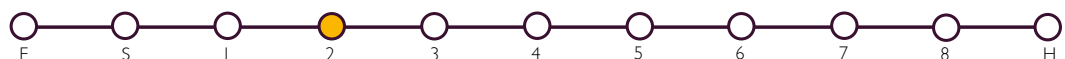
★★ 2

Tämä kirja – ”tiimien viisaus” – on yksi työyhteisöajattelun kaikkein suurimmista klassikoista ainakin minulle. Ymmärsin kirjan luettuani tiimin ja ryhmän eron. Ilman tätä kirjaa ja Pat Rileyn täydentävää teosta tiimien nopea käynnistäminen olisi ollut melkein mahdotonta. Kun vielä kaikki tiimiläiset halusivat itse lukea molemmat kirjat, meillä kaikilla oli tiimien muodostamisesta yhteneväinen näkemys. Kirja on suomennettu nimellä ”Tiimit ja tuloksekas yritys”. Siinä painotetaan tiimityön ja tiimijohtajuuden merkitystä työn tuloksellisuudelle. Johtajan tehtävänä on luoda toimiva ja tehokas tiimi jakaen vastuuta kaikille tiimin jäsenille. Tiimijohtaja ei ohjaa yksilöitä, vaan vetää kokonaista tiimiä. Kyseessä on siis paljon muutakin kuin pelkkä työryhmä tai vain sattumalta yhdessä työskentelevä ihmisjoukko.

Toimiville ja tehokkaille tiimeille on yhteistä, että niiden jäsenet ovat motivoituneita ja sitoutuneita tukemaan myös toinen toistensa kasvua ja menestystä. Tiimit syntyvät aina haasteiden ympärille. Siten organisaatiouudistukset sinänsä eivät edistä tiimejä vaan suoritukset ja niiden osoittaminen ja vaatiminen. Haasteiden kautta yksilöllisistä yksilöiden eroista ja taipumuksista tulee yhteisen (kollektiivisen) voiman lähde ja yksilö nousee ”kukoistukseen”. Tiimin kehittämisen kannalta tiimiin tarvitaan ihmisiä, joiden vahvuudet täydentävät toisiaan. Työskentely erilaisten ihmisten kanssa kehittää näkökulmanottokykyä ja erilaisuuden arvostusta.

Noudatin alusta lähtien hyvinkin tarkasti kaikkia kirjan oppeja. Nämä opit ovat tänäkin päivänä päteviä. Tiimin suoritus rakentuu aina tietyn kaavan avulla. Kirjan tärkein anti edelleen on sivulla 84 esitetty tiimin suorituskäyrä. Valmensin yhtä aikaa neljää keskimäärin 20 henkilöä käsittävää oppimistiimiä. Ne kaikki olivat eri vaiheissa, koska ne oli aloitettu muutaman kuukauden välein. Tehokas työryhmä on alussa parempi kuin tiimi. Oikea tiimi joutuu aina valettiimivaiheeseen ennen kuin siitä tulee potentiaalinen tiimi. Tiimivalmentajan tehtävä on lyhentää valettiimivaihe mahdollisimman lyhyeksi terävöittämällä tiimin suoritushaastetta. Oman kokemuksen mukaan kolme neljästä tiimistä saavuttaa todellisen tiimin vaiheen, jolloin se on huomattavasti tehokkaampi kuin mikään ryhmä. Huipputiimit ovat kuitenkin harvinaisia.

Merkitsin suorituskäyrälle jokaisen tiimin vaiheen. Yritin pitää valettiimivaiheen mahdollisimman lyhyenä ja lievitin tiimin ahdistuksen syvyyttä. Ahdistus johtuu siitä, että tiimin jäsenet alkavat odottaa, että ”joku muu” tekee suorituksia. Ymmärsimme, että ”joku muu” on tiimin ahkerin työntekijä. Siksi jossakin vaiheessa jokainen tiimi hautasi jonkun muun. Sen jälkeen tiimissä alkoi työnteko kohti tiimin yhteistä haastetta. Jokaisen tiimiläisen osaaminen ja taidot selkiintyivät, treeneissä dialogin taidot parantuivat ja kaikki noudattivat yhdessä laadittuja tiimin pelisääntöjä. Samalla lisääntyi yhdessäoloaika vapaa-aikanakin. Kun tiimin jäsenet tunsivat entistä paremmin toinen toisensa, myös keskinäinen luottamus kasvoi.



2.1. Kehys tiimijatteluun ja tiimioppimisajatteluun

- Tiimivalmentajan on aina pidettävä päämäärä ja tavoitteet mielekkäinä ja kasvatettava kaikkien tiimin jäsenten keskinäistä luottamusta, sitoutumista ja itseluottamusta. Tiimiläisten taitotaso nousee hitaasti todellista työtä tekeväällä. Kesti kuitenkin vielä monta vuotta ennen kuin tajusin olevani tiimivalmentaja ja ryhdyin rakentamaan johtajuutta tiimien sisälle. Kirjan loppuun olen kirjoittanut muistiin: ”Nyt on saatava uusi henki päälle ja muutos ei synny strategisilla päätöksillä ja uudelleenorganisoinnilla vaan tiimeillä, joilla on haaste”. 50 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2+TV.

RILEY, PAT
The Winner Within

Putnam 1993
0-399-12839-0 (engl.)

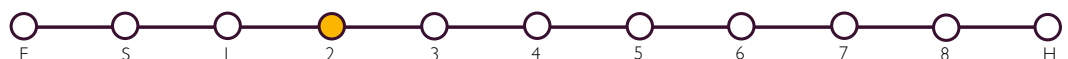
★★★ 2

Tämä kirja täydensi hyvin Katzenbachin ja Smithin kirjan ajatuksia. Pat Riley johdatti meidät vielä enemmän käytännön tasolle. Kirjassa ei ole kyse niinkään koripallosta vaan tiimien rakentamisen haasteista. Kun nidoin näiden kahden kirjan ajatukset yhteen, ymmärsin, että todellisen tiimin rakentamiseen tarvitsen kaksi vuotta ja huipputiimin rakentaminen vie vielä vuoden lisää. Koko juttu lähtee liikkeelle avainpelaajista. Heti alussa on päätettävä, haluavatko kaikki olla mukana vai eivät.

Laadin kirjan luettuani sen sisällöstä itselleni oman tiimin suorituskäyrän ja huomasin, että Rileyn mukaan tiimin rakentaminen sisältää huomattavasti enemmän alamäkiä kuin olin luullutkaan. Ensimmäinen vaihe on ”*viattomuuden hyppy*”. Viattomuus on siemen kaikkeen suureen. Tiimin perustamisen alkuvaiheessa tiimin jäsenillä ei välttämättä ole kokemuksia tiimeistä, varsinkaan menestyneistä tiimeistä. Yleensä kokemukset perustuvat ryhmittöihin, joissa vain muutamat ryhmän tunnolliset jäsenet tekevät ja muut ovat vapaamatkustajina. Alun innostuksen jälkeen alkaakin toinen vaihe: ”*Sairaus minussa*”. Alamme odottaa, että joku muu kuin minä, alkaa toimimaan.

Kun mikään ei toimi on tehtävä *lupaus*, joka sitoo kaikki ihmiset yhteen. Useimmiten se kirjoitetaan *tiimisopimukseksi*, johon kaikki sitoutuvat. Sopimus edustaa parhaita arvoja – yhteistyötä, rakkautta, kovaa työtä ja kokonaisvaltaista keskittymistä kaikkeen siihen, mikä on hyväksi tiimille. Tiimivalmentajan tehtävä on saada kaikki voima tiimin taakse ja silloin kaaos alkaa katoamaan. Avainpelaajat toimivat esimerkkeinä. Tiimivalmentaja ja tiimiliideri ovat sitä varten, että luodaan sellainen ympäristö, jossa jokainen tiimin jäsen voi tehdä parhaansa. Silloin syntyy toinen toisistaan välittävä luottamuksen ilmapiiri. Menestyksellinen tiimisopimus toimii vain, kun tiimin johto kunnioittaa ja vahvistaa sopimuksen yhteen sitovia periaatteita.

Vaihe neljä on *salamaniskut*. Juuri kun kaikki näyttää rullaavan kuin itsekseen, iskee uusi Covid-omronaalto, josta raportoidaan joka päivä. Ja kaikki muuttuu hetkessä. Odotamme, että joku muu auttaa meitä ja avaa oven. On vain tartuttava toimeen ja tajuttava, että vastoinkäymiset vahvistavat. Tiimi kehittyy, mutta taustalla väijyy uusi takaisku ”*tukehtuminen*”. Tätä vaihetta kirjoittaja kuvaa tappioksi hyväksyä olemassa olevaa kilpailutilannetta. Emme ymmärrä kuinka pitkän ajan menestyminen vaatii. ►►



2.1. Kehys tiimijatteluun ja tiimioppimisajatteluun

►► Läpimurto on positiivinen salamanisku. Yhtäkkiä tiimin jäsenet ymmärtävät tarkoituksensa ja tuntevat lähtevänsä elämänsä tärkeimmälle matkalle. Kun läpimurron hetki saapuu, siihen liittyy yleensä jokin viesti tai merkki, joka sytyttää tiimin energian. Läpimurto voi kestää jonkin aikaa ennen kuin kohtaamme tiimin uuden haasteen ”*mielihyvän ja itsetyytyväisyyden*”. Se onkin viimeinen este kohti ”*mestaruutta*”. Tiimin on silloin sitouduttava jatkuvaan parantamiseen. Tiimivalmentajan on iskostettava tätä ajatusta tukeva asenne tiimiläisiin. On jälleen kerrattava missio – *tiimin tehtävä*. Jokaisen on pantava itsensä peliin ja tehtävä se koko sydämellä. Tiimivalmentaja ei koskaan lakkaa valmentamasta.

Kaikki loppuu aikanaan, tiimin *ydin murtuu*. Tiimit murtuvat, kun ei ole enää päämäärää tai päämäärät eivät ole selvästi määritellyt. Ihmiset alkavat toimia itsenäisinä yrittäjinä systeemissä, joka todellisuudessa tarvitsee yhteistyötä. On *siirryttävä eteenpäin* kohti uusia tiimejä. Jokainen on oppinut paljon tiimin eri vaiheista ja aloittaa uudessa tiimissä entistä osaavampana. Magic Johnsonin sanoin: ”Ask not what your teammates can do for you. Ask what you can do for your teammates.” 50 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2+TV.

SENGE, PETER M.
The Fifth Discipline
Revised and Updated

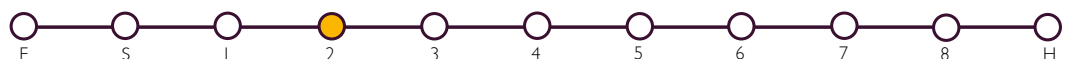
Random House 2006
978-1-905-21120-3
(engl.)

★★★ 3

Luin kirjan vuonna 1994 ja eteeni avautui aivan uusi maailma oppivien organisaatioiden kanssa. Kirjaa on myyty jo yli kolme miljoonaa kopiota maailmanlaajuisesti. Tämä painos sisältää yli 100 sivua uutta materiaalia ”Viidennen disiplinaarin” hyödyntämisestä yrityksissä 15 viime vuoden aikana. Teoriaa on sovellettu eri käyttötarkoituksiin, ja lähestymistapoja on useita erilaisia. Eri näkökulmia yhdistää se ydinajatus, että oppivan organisaation tehtävänä on kehittää ja lisätä siihen liittyvien ihmisten kykyä oppia.

Sengen mukaan oppivissa organisaatioissa ihmiset pystyvät jatkuvasti venyttämään osaamisensa rajoja luodakseen heille itselleen tärkeää. Oppivissa organisaatioissa suhtaudutaan kannustavasti ja hyväksyttävästi uudenlaisiin ajatusmalleihin, yhdessä tekemiseen ja oppimisen oppimiseen. Oppiva organisaatio voidaan tiivistää viiteen pääperiaatteeseen: itsen hallintaan, mielenmalleihin, jaettuun näkemykseen, tiimioppimiseen ja lopulta systemiajatteluun, jossa muut periaatteet tulevat yhteen. Systemiajattelu on avainasemassa oleva viides periaate, *fifth discipline*, joka auttaa hahmottamaan yksilöiden, tiimien ja organisaatioiden välisiä monimutkaisia suhteita: miten jokainen toimija voi olla rakentamassa oppivaa organisaatiota ja millaisia ovat eri toimijoiden tehtävät.

Itseäni kiinnosti ennen kaikkea kirjan oppimiskäsitys ja erityisesti tiimioppiminen. Jotenkin ymmärsin heti, että on kaksi osaamista, jotka on hallittava: tiimin rakentamisen taito ja tiimioppimisen taito. Samoin innostuin visiosta. Opin kirjasta johtavan lauseen: ”Tehokkain oppiminen syntyy suorasta kokemuksesta ryhtymällä toimeen ja näkemällä toiminnan seuraukset.” Aloin ymmärtää myös elinikäistä oppimista. Ihminen oppii koko elämänsä ►►

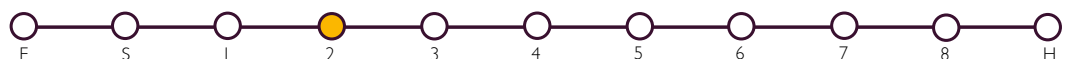


2.1. Kehys tiimijatteluun ja tiimioppimisajatteluun

- 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.

Visiosta en ollut kuullutkaan tätä ennen tai en ainakaan sitä ymmärtänyt. 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 kokeiluja. 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. Samassa yhteydessä syntyi itselleni visio omasta yliopistosta vuonna 2037.

Oppimistiimit oppivat yhdessä oppimisen taidon. Varsinaisesti tiimitaidot kehittyvät pienissä kolmen-viiden henkilön projektitiimeissä. Tiimitaitojen oppiminen on kokemustemme mukaan haastavampaa kuin yksilöllisten taitojen kehittäminen. Tiimeihin liittyy oleellisesti dialogitaitojen oppiminen. Dialogi-treenit isommassa oppimistiimissä antavat jokaiselle tiimiläiselle mahdollisuuden kehittyä yhdessä valmentajan johdolla. Kokonaisuus organisoituu osiin, koska ymmärrämme yhteisen tarkoituksen ja silloin tarvitsemme jatkuvaa dialogia. Dialogissa yksilöt saavat sisäisiä näkemyksiä, joita ei voi saada yksilöllisesti. Lopuksi on vielä todettava, että yksittäisistä henkilöistä Peter Senge on ehkä eniten vaikuttanut Tiimiakatemia syntymään. 100 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.



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
(engl.)

★★★ 3

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
(engl.)

★★ 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 jäädyttävän vaikutuksemme. Kolmas ominaisuus, täsmällisyys, ei ole neuvoteltavissa oleva ominaisuus. Olemme aina ajoissa ja täsmällisiä, ei

▶▶

2.2. Tiimit

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

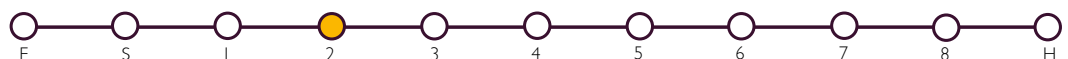
Kuinka sitten kehitämme tiimiämme ymmärtämään esimerkiksi nämä neljä ominaisuutta. On kuitenkin muistettava, ettei meillä ole kaikkiin tiimeihin sopivia listoja hyvistä ominaisuuksista. Näitä neljää ominaisuutta voi joka tapauksessa käyttää aluksi, ennen kuin uusi tiimi löytää omat tuottavuusprinsiippinsä. 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.



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 kyvykkyydet 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
 (engl.)

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 (executi-

▶▶

- ▶▶ on-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 luotamusta 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 suoritustasoa 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 mukavuualueella 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.

HAAPANIEMI, RAUNO
& RAINA, LIISA

*Rakenna
oppiva ryhmä
– Pedagogisen
viihtymisen
käsikirja*

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

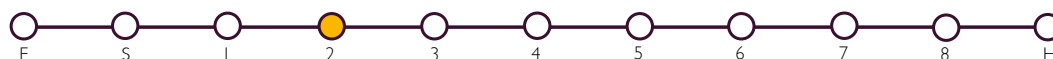
★★ 2

Hyvän oppimisen edellytyksenä ovat nyt yhä enemmän sosiaaliset taidot, itseohjautuvuus 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 turvalliseksi 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 vuorovaikutukseen. 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.

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:

- Oppimisasiheiden 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 työpajoissa. 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 yksin- tai 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, opiskelijoita, opettajia, vanhempia ja tarvittavia muita sidosryhmiä. 47 kolahdusta. Y1+Y2.

HELLSTRÖM, MARTTI
& JOHNSON, 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 sosiokonstruktivistinen oppimiskäsitys. Sen mukaan ihminen oppii parhaiten yhdessä toisten kanssa. Oppimisen vaatima dynamiikka syntyy osallistujien keskinäisyydestä, yksilöiden tietojen ja taitojen muodostamasta synergiasta. Vanha opettajan ihannetyyppi oli yksinvaltiainen. Tänäpäin 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

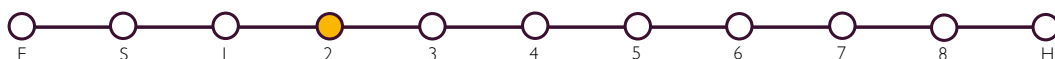
*Tiimiäly – Opas
muuttuvaan
työelämään*

Tuuma 2019
978-952-451-889-5

★★ 2

Työelämän muutos vaatii uusia työelämätaitoja, joissa yksilön osaamisen lisäksi korostuu tiimin keskinäinen kyvykkyys rakentaa yhteisen osaamisen päälle uusia ajatuksia ja ratkaisuja. Ratkaisevinta eivät ole voittajayksilöt 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 syntyyn 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



2.2. Tiimit

- 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.

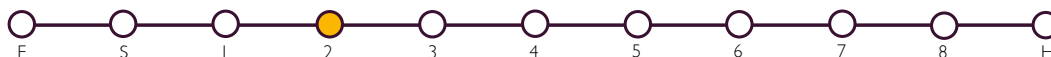
Osaamisen kivijalka näyttäisi koostuvan seuraavista kyvyistä: 1) elinikäinen oppiminen (metataito), joka sisältää muun muassa työn organisoinnin, työpaikan koulutuksen ja kannustimet sekä ihmisen oman ajankäytön 2) työtehtävän vaatimat erityistaidot, jotka ovat ominaisia juuri tietyille työlle 3) luova 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 mielen tilan 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 jaettu, 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.



LEVI, DANIEL
*Group Dynamic
for Teams*

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

★★ 3

Tästä kirjasta selviää pienten tiimien ryhmadynamiikka. Kirjan tavoitteena on parantaa ihmisten tietämystä ryhmadynamiikasta 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.

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

Penguin 2015
978-1-59184-748-9
(engl.)

★★ 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 uudentyyppiset 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



2.2. Tiimit

- 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 mikromanageerausta. 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
Indisputable
Laws of
Teamwork:
Embrace Them
and Empower
Your Team*

Nelson Books 2007
978-973-99872-4-0
(engl.)

★★★ 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.

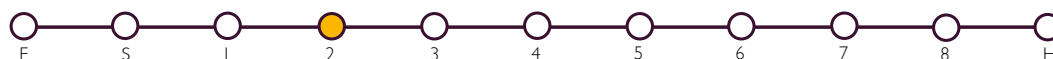
Mitään ei tapahdu ilman unelmaa, mutta unelma ei riitä. Voit toteuttaa unelman vain, jos olet osa tiimiä. Tiimisi on oltava unelmasi kokoinen. Johtajana sinun on kehitettävä tiimiäsi koko ajan ja synnyttävä avainpelaajien joukko. Eri tyyppiset tiimihaasteet vaativat myös erilaista johtajuutta. Muista 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 viestiminen 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) merkityk-

►►►



2.2. Tiimit

►► sen. 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.

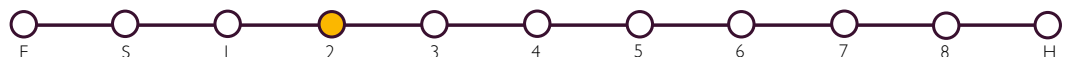
MILLS, ALDEN
*Unstoppable
Teams - The
Four Essential
Actions of High-
performance
Leadership*

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

★★ 2

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 nälkä, nöyryys – muiden kunnioittaminen, joustavuus – uudet näkökulmat, ja muilta tiimin jäseniltä omaksuminen sekä seitsemäntenä epäitsekkyys – halu palvella muita. Nämä seitsemän piirrettä heijastuvat tiimin kulttuuriin suoraan sen johtajasta ja tiimin valmennuksesta. ►►



2.2. Tiimit

►►► 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 toinen toisestaan. 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 digiaikaan, sosiaalisen median kasvatit

WSOYpro 2010
978-951-0-36583-0

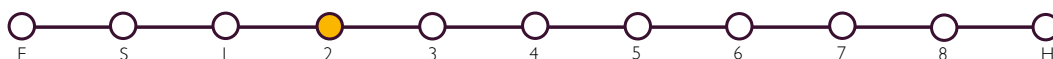
★★★ 3

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) rätätelöinti, 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 tietyssä paikassa pidettävälle, keskinäisen 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 tois-

►►►



- tensa 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 sovitettulla 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 perusajatuksien 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
(engl.)

★★★ 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 vakaata tietyn sovittun 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

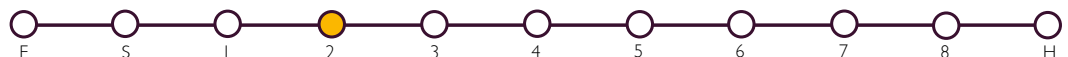
►►

2.2. Tiimit

- 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. $Y1+Y2+Y3+J2$.



2.3. Tärkeitä opittavia asioita ja taitoja tiimeissä

HUMALA, IRIS
*Luovuus ja
vastuullisuus
digiajan
työssä – Kohti
tavoitteellista,
kuuntelevaa
ja joustavaa
vuorovaikutusta*

Books on Demand
2019
978-952-80-2009-7

★★ |

UUSI!

Kirja on tarkoitettu käytännön opaskirjaksi, joka tarjoaa perustietoa luovan ja vastuullisen vuorovaikutuksen käytäntöjen kehittämiseksi. Digitalisaatio ja korona-aika ovat johtaneet siihen, että yhä useammat tekevät työtään virtuaalisissa työympäristöissä erillään toisistaan. Virtuaalisuus sisältää sekä kasvokkain että tietoteknisin välinein tehtävän työn, yksilöllisen etätyön ja virtuaalitiimit ja -organisaatiot.

Kekseliäät ja globaalisesti kestävät luovat ratkaisut eivät synny yksilötyönä, vaan ihmisten välisen vuorovaikutuksen tuloksena yrityksissä, organisaatioissa ja verkostoissa. Vuorovaikutusta tarvitaan muun muassa ideoinnissa, uuden kehittämisessä, toiminnan arvioinnissa, toisten tukemisessa, ristiriitojen ratkaisemisessa, päätöksenteossa ja johtamisessa. Vuorovaikutus on kiinteästi yhteydessä siihen, miten yhteistyö toimii tiimeissä, ja miten ne pystyvät saavuttamaan tavoitteensa ja suorittamaan tehtävänsä.

Virtuaalisen työn lisääntymisen myötä syntyy tarvetta rakentaa verkostoja, joissa ihmiset voivat toimia ja menestyä yksilöinä sekä ryhmien jäseninä, sekä myös johtaa heitä innostavalla, luovuutta edistävällä tavalla. Samalla on tarpeen ymmärtää entistä paremmin, miten digitaaliset teknologiat vaikuttavat johtamisen ja työnteon kehittymiseen ja miten yksittäiset virtuaalisen työn tekijät havaitsevat eri asioita sekä käsittelevät ja muodostavat tietoa.

Nykyajan työpaikoilla vaaditaan yhä enemmän yhteisöllistä asennetta ja tiedon yhteensovittamista. Yhteisöllinen asenne viittaa tiimiin tai organisaatioon, joka toimii taitavasti yksilöiden joukkona. Asenne on läsnä, kun yksilöt ottavat aikaisemmista kokemuksistaan oppia oman toimintansa yhteensovittamisesta niin, että eri ihmisten roolit yhdistetään mielekkäästi. Yhteisöllinen asenne voi myös muuttua merkittävästi ajan kuluessa. Parhaiten menestyneet tiimit kykenevät ennakoimaan, minkälaisia ponnisteluja ja minkälaista käyttäytymistä tulee sovittaa yhteen, jotta työ on menestyksekkästä.

Kuka on sitten vastuussa luovuuden edistämisestä virtuaalisessa, digitaalisessa työssä? Useimmat virtuaalisen työn tekijät ovat sitä mieltä, että kaikenlainen pomotus on epämiellyttävää. Kaikkien rooli on tärkeä, mutta kirjoittajan tutkimusten perusteella virtuaalisen työyhteisön luovuuden edistämisessä on lopulta kyse johtajuudesta. Kun virtuaalisen työn johtaja on johdonmukainen ja auttaa jokaista tekemään parhaansa sekä rohkaisee tuomaan omia ideoitaan ja näkemyksiään, tuntuu työteko sen tekijöistä mielekkäältä ja merkitykselliseltä.

Tällaisessa hajautetussa ja valmentavassa johtamiskulttuurissa (engl. coaching and dispersed leadership) johtajat rohkaisevat ihmisiä yhteisölliseen luovuuteen valmentamalla heitä kehittymään, rakentamaan keskinäistä luottamusta sekä tukemaan heidän ammatillista kasvuaan, ongelmanratkaisua ja yhteisöllistä oppimista. Valmentavat johtajat hajauttavat valtaa, hallitsevat ihmisten välisen vuorovaikutuksen yksityiskohdat ja johtavat esimerkillä. Valmentavan johtamisen kulttuuri voi kattaa myös asiakkaat ja tärkeät yh-

►►

2.3. Tärkeitä opittavia asioita ja taitoja tiimeissä

- teistyökumppanit, koska hajautetussa virtuaalisessa työssä yritykset toimivat yhdessä asiakkaidensa kanssa ja liittävät sekä asiakkaansa että asiakkaidensa asiakkaat liiketoiminnan kehittämiseen.

Erilaisista kulttuureista, aikavyöhykkeiltä tulevien ja eri äidinkieltä puhuvien ihmisten koordinoinnissa keskeistä on rakentaa luottamusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta niin, että jokainen toimija kykenee selkeästi tunnistamaan yhteisen päämäärän ja tavoitteet. Luottamuksen rakentumisen myötä eri osapuolien on helpompaa hyväksyä yhteiset tavoitteet ja toimia niiden eteen. Hyvän tiimikokemuksen luominen on virtuaalityön tekijöiden vetäjille perinteisiä esimiehiä isompi pulma. Yksi avainasioista on toimivan viestintävälineen valinta laadukkaaseen yhteydenpitoon.

Yhteinen jaettu tavoite on tavattoman tärkeä yhteistyötä tehtäessä, sillä sen ympärille luodaan niin työnjako kuin vuorovaikutuksen ominaispiirteet. Vuorovaikutuksen kehittämiseksi on tarpeen kehittää ja ottaa käyttöön taitoja ja työkaluja ja luoda yhteisiä pelisääntöjä, jotka vahvistavat virtuaalista työtä tekevien ihmisten välisiä sosiaalisia siteitä ja mahdollistavat oppimista ja kasvua. Pelisäännöt vähentävät väärinymmärryksiä virtuaalisessa työssä. 50 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2+TV.

KELTIKANGAS-
JÄRVINEN LIISA
*Sosiaalisuus
ja sosiaaliset
taidot*

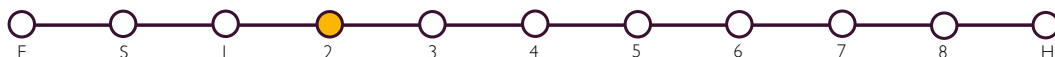
WSOY 2010
978-951-0-36257-0

★★ 2

Teos syventää ymmärrystämme sosiaalisuudesta ja sosiaalisista taidoista ja selvittää niiden eroja. Sosiaalisuus on synnynnäinen temperamentipiirre, 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 ikävistä 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 ihmis-



►►►

2.3. Tärkeitä opittavia asioita ja taitoja tiimeissä

- suhteisiin. 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 ryhmätöihin, 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
Paras mahdollinen joukkuepelaaja – Tarina johtajuudesta

Päivä 2016
978-952-475-804-8

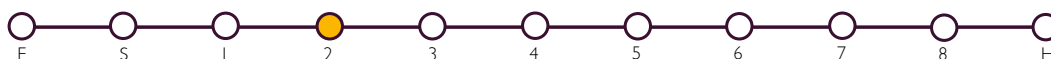
★★ 2

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 pysyvät tiiviisti mukana keskusteluissa.

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 elämänkokemus 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.



2.3. Tärkeitä opittavia asioita ja taitoja tiimeissä

LENCIONI, PATRICK
Viisi toimintahäiriötä 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 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 luottamuspula. 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 synnytys: täysi kymppi. 45 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

2.3. Tärkeitä opittavia asioita ja taitoja tiimeissä

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 huomatesaan, 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 Tiimiakatemian päävalmentajana oli haastava, kun en oikein osannut kuvitella luopumisen tuskaa. Työssäni toteutuivat kirjoittajan kuvaamat seitsemän syytä syyttyä 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 Tiimiakatemian 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 disipliiniä. 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.

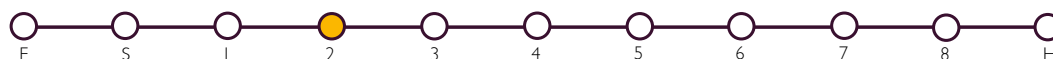
PENTIKÄINEN,
MIKAEL
Luottamus

Otava 2014
978-951-1-28036-1

★★★ 3

Kirja sai alkunsa kirjoittajan potkuista. Hän joutui lähtemään toukokuussa 2013 luottamuspuolan 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, suhdeluotta-



2.3. Tärkeitä opittavia asioita ja taitoja tiimeissä

- mus, organisaatioluottamus, markkinaluottamus ja yhteiskuntaluottamus. Sisäin luottamus, 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 lähi-
piireihimme. 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 brändis-
sä, jota voi kuvata asiakaskokemusten summaksi, ja maineessa, joka kertoo
tämän tavasta toimia yhteiskunnassa. Molemmat ovat menestykselle välttä-
mättömiä. Sisäinen luottamus ei riitä, jos ulkoinen luottamus puuttuu. Vi-
ides luottamuksen aalto on yhteiskuntaluottamus, joka on yhteisön yhteisiin
normeihin perustuvaa odotusta säännönmukaisesta, rehellisestä ja yhteistyö-
hön tähtäävästä käyttäytymisestä. Luottamuspuola johtajia kohtaan nakertaa
yhteiskuntaluottamusta.

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 mer-
kitystä. Kun elää lopun kautta, ymmärtää anteeksiantamisen ja -pyytämisen
suuren arvon. Anteeksiantamus tekee tilaa ihmisten väliselle vuorovaikutuk-
selle, joka avaa ovia uudelle luottamukselle. Albert Schweitzerin sanoin: ”Jo-
kaisen elämässä, joskus, sisäinen tulemme sammuu. Se räjähtää liekkeihin
kohtaamisessa toisen ihmisen kanssa. Meidän pitäisi olla kiitollisia niille ih-
misille, 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*

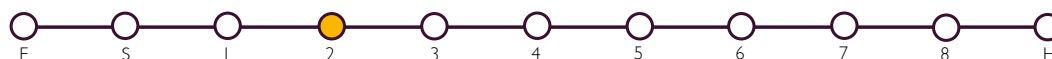
Talentum 2013
978-952-14-2029-0

★★ 2

Kirja kertoo siitä, miten ihmisten asennetta ja motivaatiota johdetaan. Psykologisen pääoman osa-alueet – tulevaisuususkon, optimismi, sinnik-
kyys ja itseluottamus – korreloivat positiivisesti työssä pärjäämisen ja menes-
tymisen 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
nähtäneet. 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 pe-

►►►



2.3. Tärkeitä opittavia asioita ja taitoja tiimeissä

- leillä voi menestyä. Näihin esimerkkeihin liittyy myös sinnikkyys, joka vastustaa kesken jättämistä.

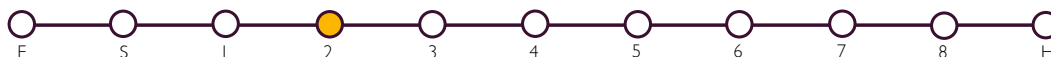
Jotta ihminen voi olla sinnikäs, pitää hänen kokea merkitykselliseksi se, mitä hän tavoittelee. Kirjoittajien mielestä yksi psykologinen tekijä, joka selittää myös tutkimusten mukaan ihmisten onnistumista ja menestymistä parhaiten, on itseluottamus. Se vaikuttaa merkittävästi moniin asioihin: minikälaisia 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 itseen 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 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. $Y1+Y2+Y3+J1+J2$.



2.3. Tärkeitä opittavia asioita ja taitoja tiimeissä

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 tai-val kohti huippusuorituksia. Peruslähtökohta on Katzenbach & Smithin suorituskäyrä, jossa alun innostuksen jälkeen sukelletaan kohti ahdistusta. Alun orientaatioissa 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.

2.4. Tiimien johtaminen

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. Toisen 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.

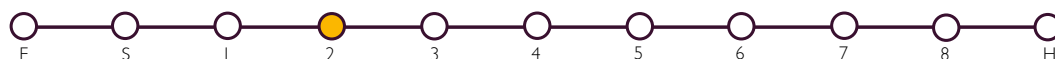
Epäonnistumista ei pidä pelätä. Epäonnistuminen johtaa suurimpaan kasvuun edellyttäen, että me tunnistamme sen, myönnämme sen, opimme siitä, nousemme sen yläpuolelle ja yritämme uudelleen. Uusi verkottunut ajattelutapa syntyy emergenssinä esimerkkien avulla. Esimerkkejä ovat mm. Visa, Internet, Google 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.

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 erityisvaatimukseen: 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



2.4. Tiimien johtaminen

- 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.

JALKANEN, JUHA
Pedagogisen johtajan kirja

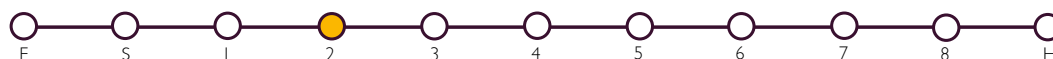
PS-kustannus 2020
978-952-370-021-5

★★ 2

UUSI!

Pedagoginen johtaminen on vuorovaikutteista toimintaa, joka pyrkii tukemaan oppivan yhteisön kehittymistä ja hyvinvointia. Keskeistä on löytää yhteinen suunta ja luoda kehittämiselle sellainen ympäristö, joka ruokkii halua ja kykyä tehdä asioita paremmin joka päivä. Kirjassa esitellään neljästä osa-alueesta koostuva malli pedagogisen johtamisen kehittämiseen. Lukuisat harjoitukset auttavat mallin soveltamista käytäntöön sekä herättelevät pohtimaan uudistumisen kannalta keskeisiä kysymyksiä. Kirja perustuu useiden vuosien käytännön kokeiluihin. Uudistusten aikana tarvittiin laaja-alaista pedagogista johtamista.

Yksi käytetty malli rakentuu kolmesta laatikosta: nykyhetkestä, menneisyydestä ja tulevaisuudesta. Koulutusorganisaation näkökulmasta laatikoita voitaisiin soveltaa seuraavasti: Laatikko 1: Nykyhetki. Mikä on organisaation ydintehtävä? Minkä perustoimintojen on toimittava, jotta ydintehtävää pystytään toteuttamaan? Millaisia resursseja tarvitaan? Laatikko 2: Menneisyys. Mitkä ajattelu- ja toimintatavat eivät ole ydintehtävän hoitamisen kannalta välttämättömiä, mutta pitävät kiinni menneisyydessä ja estävät tai hankaloittavat uuden kehittämistä? Laatikko 3: Tulevaisuus: Millaisia tulevaisuuden mahdollisuuksia on? Mitä voitaisiin kehittää? Millaisia resursseja ja toimintamalleja tarvitaan? ►►



2.4. Tiimien johtaminen

►► Uutta luovaan pedagogiseen kehittämiseen liittyy kolme oppimishaastetta. Ensinnäkin tarvitaan paljon pois oppimista totutuista ajattelu- ja toimintatavoista. Toiseksi tarvitaan uusi malli, joka kumpuaa erilaisesta ajattelusta kuin nykyinen. Kolmas haaste on se, että lähtiessämme kehittämään uutta mallia joudumme oppimaan uusia toimintatapoja samalla kun kehitämme niitä, mikä taas saattaa ajoittain kuormittaa. Keskeistä on myös se, millainen rooli oppimisella on oppilaitoksen oppimiskulttuurissa. On helppo sanoa, että olemme oppiva yhteisö, mutta sen todentaminen onkin vaikeampaa.

Kirjan keskeisen sisällön muodostavat prosessin tuloksena syntyneet neljä näkökulmaa: 1) Jaettu ymmärrys 2) Yhteinen suunta 3) Elävä organisaatio ja 4) Syklinen prosessi. Näkökulmat yhteen sitova periaate on systeemisyyttä. Mallin ytimen muodostavat arvot, asenteet, käsitykset ja uskomukset. Tulevaisuudessa tarvitaan vuorovaikutustaitoja, digitaalista osaamista, ongelmanratkaisutaitoja, kriittistä ajattelua ja luovuutta. Oman osaamisen päivittämiseltä ja uuden oppimiselta voi enää tuskin välttyä. Koulutusorganisaatioiden on osaltaan mietittävä, miten ne vastaavat näihin muuttuviin osaamis- ja uudelleen kouluttautumistarpeisiin.

Tämän päivän ja huomisen koulutusorganisaatioissa työtä tehdään erilaisissa tiimeissä ja verkostoissa, joten asiantuntijoilta edellytetään kykyä jakaa osaamistaan ja hyödyntää toisten osaamista. Ratkaisevat ongelmat ovat usein kompleksisia ja vaativat eri alojen asiantuntijoiden yhteistyötä. Monissa uudistuksissa näkyy sama suunta: oppiaineista lähtevästä rakenteesta siirrytään osaamislähtöiseen. Monialaisen ja ilmiöistä lähtevän koulutuksen kehittämisessä tarvitaan rajat ylittävää yhteistyötä. Yhä useammin opintojaksot suunnitellaan ja opetetaan yhdessä. Ja siksi tarvitsemme lisää ymmärrystä tiimeistä. Uusia asiantuntijatiimejä muodostettaessa on hyvä muistaa psykologiset perustarpeet: vapaaehtoisuuden tarve, kyvykkyyden tarve, yhteenkuuluvuuden tarve ja hyvän tekemisen tarve. Hyvä kirja. 60 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

JALONEN, JUKKA &
LAMPI, ILKKA

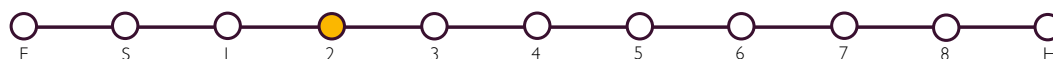
*Menestyksen
pelikirja*

Docendo 2012
978-952-63-0447-2

★ ★ ★ 2

Kirja johdattaa valmentavaan johtamiseen ja siihen, kuinka hyvä joukkuepeli 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 ylittää huippusuorituksiin. Menestymiseen voi päästä vain kovalla työllä, joka vaatii useimmiten uhrauksia ja epämiellyttävien asioiden sietämistä. Menestyksen johtaminen on usein kyvykkyyden ja lahjakkuuden johtamista.

Johtamiskirjallisuuden perusteella kirjoittajat toteavat, ettei omassa työssään voi kehittyä yhä paremmaksi, ellei nauti siitä mitä tekee. Menestyksen luominen on oppimisprosessi, joka edellyttää johtamisessa kärsivällisyyttä ja jatkuvaa harjoittelua suorituskyvyn parantamiseksi. Johtamisen tärkein väline 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 ►►



2.4. Tiimien johtaminen

- olevan johtajan ja valmentajan pitää ymmärtää, mistä tekijöistä hyvä joukkuehenki 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 esimerkillään ja omalla tekemisellään.

Jalosen mielestä valmentajan rooliin menestyvän lajinsa huipputason joukkueen johtajana kuuluu, että hän ymmärtää olevansa joukkueensa jäsenten 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 minäkäänlaista sijaa Y- ja Z-sukupolvien yhteisöissä. Avoimuus, vuorovaikutteisuus, yhteisöllisyys, hirarkkisuudesta karsitut matalat organisaatorakenteet ja yhteinen innovatiivisuus kuuluvat uuden polven yhteisöjen johtamismalleihin. 71 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J2+V.

JÄRVENSIVU, TIMO
Verkostojen johtaminen – Opi ja etene yhdessä

Books on Demand
2019
978-952-31-8594-4

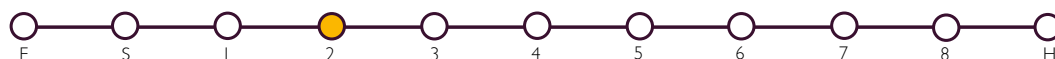
★★★★ 3

UUSI!

Kirja kertoo verkostotyöstä ja erityisesti verkostojen johtamisesta. Verkostoja tarvitaan, kun halutaan oppia, kehittää uutta, toimia joustavammin ja vastata asiakkaiden tarpeisiin kokonaisvaltaisesti. Kirjoittaja on kehittänyt ja tutkinut verkostotyön käytäntöjä lukuisissa julkisen alan ja järjestöjen verkostoissa. Kirjassa tarjotaan näihin kokemuksiin perustuvia työkaluja ja näkökulmia: Mihin hyvä verkostotyö perustuu? Minkälaista johtajuutta tarvitaan? Minkälaisia verkostoja on olemassa? Minkälaisia käytännön askeleita verkostojen johtaminen vaatii?

2000-luvun alussa verkostoja käsittelevissä päädyttiin usein ajatuksiin, että verkostoja ei pidä johtaa, sillä silloin ne eivät oikeastaan enää ole verkostoja. Itse olin usein aivan eri mieltä silloin, kun rakensimme vuosituhannen vaihteessa Tiimiakatemian verkostoja. Kirjoittajan mukaan kuitenkin strategisten verkostojen, innovaatioverkostojen ja tuotantoverkostojen tutkimusten perusteella voidaan väittää, että verkostoja pitää johtaa, sillä muutoin ne lakkaavat tuottamasta arvoa. Ja tästä olen omien kokemusteni vuoksi täysin samaa mieltä. Tietenkin verkostojen tilanteet vaihtelevat: välillä tarvitaan ohjaamista ja välillä itseohjautuvuutta.

Heti kirjan alussa esitetään yksi verkostojen keskeisimmistä peukalosäännöistä: Älä toimi liian nopeasti, vaikka toimintaa tarvitaankin juuri tässä ja nyt. Usein parempi vaihtoehto on pysähtyä ja tarkastella vaihtoehtoja yhdessä ennen kuin aletaan toimia. Tämä hidastaa toimintaa, mutta samalla mahdollistaa laadukkaamman toiminnan. Pystymme nimittäin yksilöinä, organisaatioina ja verkostoina omaksumaan vain rajallisen määrän toimintaohjeita kerrallaan. Yhdenkin ymmärtämiseen, käytännön harjoitteluun ja toimintatavan



►►

2.4. Tiimien johtaminen

- ▶▶ juurruttamiseen tarvitaan resursseja ja aikaa. Tämä kirja onkin teorian lisäksi käytännönläheisten toimintaohjeiden kokoelma.

Luottamukseen perustuva yhteistyö

Verkostotyössä on kyse omaehtoisten toimijoiden välisestä yhteistyöstä. Toimijat ovat vapaita päätöksentekijöitä, jotka valitsevat itse omat tavoitteensa, toimintatapansa, prioriteettinsa ja sen, mihin verkostoihin osallistuvat ja millä tavalla. Kukaan ei kuitenkaan ole täysin riippumaton. Verkostotyössä onkin myös kyse vastavuoroisesta yhteistyöstä, joka perustuu jatkuvaan antamiseen ja saamiseen: kun annan yhteistyölle, luotan että myös saan ja hyödyn yhteistyöstä. Vastavuoroisuus verkostoissa perustuu luottamukseen siitä, että antaminen ja saaminen on hyödyllistä.

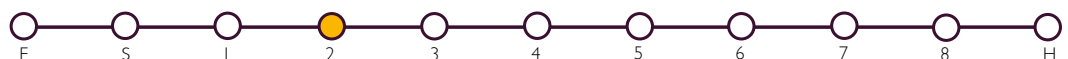
Verkostotyöllä on monia lähikäsitteitä: verkostojen sijaan tai rinnalla puhutaan usein esimerkiksi kump-panuuksista, tiimityöstä ja ekosysteemeistä. Koska kirjoittajalta on kysytty usein, miten edellämainitut käsitteet eroavat toisistaan, hän on yleensä vastannut, että riippuu tilanteesta. Mielestäni hän lähestyy tiimien, verkostojen ja ekosysteemien välistä erottelua hyvin kuvaavasti ajattelemalla niitä eri tasoisina toimintatapoina: Tiimeillä tarkoitetaan yleensä organisaatioiden sisällä toimivia verkostomaisia ryhmiä. Verkostoilla tarkoitetaan organisaatioiden rajat ylittäviä verkostomaisia kokonaisuuksia. Ekosysteemeillä tarkoitetaan laajempia systeemisiä kokonaisuuksia, jotka pitävät sisällään monimuotoisen joukon toisiinsa kytkeytyneitä verkostoja, hierarkioita ja markkinoita. Pidetään nämä määritelmät mielessä.

Verkostotyö on yksi tapa organisoida toimintaa yhdessä. Luottamus on se liima, joka saa vapaat toimijat jatkamaan yhteistyötä keskenään ilman tarkempia sopimuksia. Luottamus on se voima, joka tuo toimijat yhteen vaikeuksien edessä. Kirjoittaja määrittelee verkostotyön luottamukseen perustuvaksi yhteistyöksi. Erinäisten kuvien ja ajatelmien lopuksi kirjoittaja määrittelee verkoston seuraavasti: Verkostoksi voidaan kutsua sellaista toimijoiden välistä rakennetta, jossa toimijoiden välillä on luottamukseen perustuvia suhteita.

Verkostotyön ydin

Verkostotyön ytimessä ovat tunteminen, luottamus ja sitoutuminen. Jos toimijat eivät tunne toisiaan, yhteistyö ei ole mahdollista. Luottamuksen puute voi puolestaan estää yhteistyön syvenemisen, vaikka osapuolet tuntisivatkin toisensa. Mitä syvempi luottamus, sitä avoimemmin tietoa ja osaamista jaetaan. Mitään ei kuitenkaan tapahdu vain siksi, että toimijat tuntevat toisensa ja luottavat toisiinsa. Tarvitaan myös sitoutumista.

Tunteminen: On melkein mahdotonta tehdä yhteistyötä sellaisten toimijoiden kanssa, joita ei tunne. Tutustumiseen on tärkeä panostaa ihan joka kerta, koska aina on paikalla joku, joka tuntee toisia vähemmän kuin muut. Vanhat jäsenet yleensä yliarvioivat keskinäistä tuttuutta ja vastaavat tuntevansa toisensa. Lisäksi vanhat kokevat turvallisemmaksi sanoa mielipiteensä. Liian nopea tutustumisen ohittaminen voi olla verkostotyön kannalta keskeinen virhe. Yhteinen historia rakentaa tuntemista, mikäli muistamme historian samalla tavoin. ▶▶



2.4. Tiimien johtaminen

►►► **Luottamus:** Luottamusta tarvitaan verkostoissa, sillä se mahdollistaa sujuvan yhteistoiminnan ja tehokkaan tiedonvaihdon. Kun luottamusta on, toimijat uskaltavat tehdä sitoumuksia yhteistyöstä, vaikka onkin aina olemassa riski siitä, että toiset osapuolet rikkovat näitä sitoumuksia. Luottamuksen rakentaminen on hidasta, mutta sen voi menettää nopeasti. Vahvinta luottamusta rakennetaan usein niissä tilanteissa, joissa kohdataan vaikeuksia. Kun haluat rakentaa luottamusta, luota ensin itse. Verkostoon luottaminen haastaa myös johtajuuden.

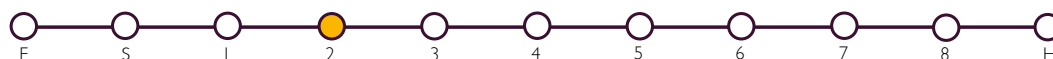
Sitoutuminen: Sitoutumiseen liittyy kirjoittajan mukaan neljä keskeistä ulottuvuutta: 1) toimijan jatkuva halukkuus tehdä lupauksia, 2) toimijan osaaminen ja kyvyt lupausten kiinni pitämiseen, 3) toimijasta riippumattomat rakenteelliset tekijät, jotka joko mahdollistavat tai estävät lupausten tekemistä ja pitämistä, ja 4) lupauksista kiinni pitäminen. Lupausten tekemiseen on parhaat edellytykset silloin kun toiminnan hyödyllisyys ja merkityksellisyys kohtaavat tarvittavan osaamisen ja kyvykkyyden.

Mahdollistava johtaminen

Johtajuus verkostoissa on ennen kaikkea yhteistyön valtaistamista eli vallankäytön edistämistä. Verkoston johtamisen sijaan on joskus myös hyvä puhua johtamisesta verkostoissa. Samankaltaista johtamista on palveleva ja valmentava johtaminen, jossa johtajan tehtävänä on sparrata organisaatiota siten, että toiminta ja päätöksenteko on sujuvaa ja tehokasta. Samalla autetaan organisaatioita toimimaan ja päättämään. Mitään ei tapahdu, jos kukaan ei ota johtajuutta. Jonkun on sitouduttava ensimmäisenä, ja sitten saatava myös muut sitoutumaan.

Verkosto ja niiden johtamistarpeet kehittyvät vaiheittain. Kehityskaarista voidaan tunnistaa neljä perusvaihetta: 1) verkoston kokoaminen 2) tavoitteiden ja toimintatapojen sopiminen 3) yhdessä eteneminen sekä 4) vaikutusten arvioiminen ja levittäminen. Kun paikalla on uusia toimijoita, on hyvä valita sellainen toimintatapa, joka on kaikille tasapuolisesti uusi. Kehityskaarissa johtamisen tehtävänä on mahdollistaa jatkuva yhteinen keskustelu seuraavista ydinkysymyksistä: Miksi teemme yhteistyötä? Kenen kanssa tätä yhteistyötä tulisi tehdä? Mitä teemme ja tavoittelemme yhdessä? Miten ja millä resursseilla toimimme vaikuttavasti?

Verkostotyössä opitaan yhdessä. Verkostoa voidaankin tarkastella oppivana yhteisönä. Verkosto voi pitää tulevaisuudenpajoja, arviointitilaisuuksia tai ideariihiiä, joissa herätellään kokemus- ja tietoperäistä ymmärrystä siitä, mitä olisi hyvä oppia yhdessä. Verkostoissa kirjoittajan mukaan hyvät viestit ja hyvä viestintä ja rakentuvat ja muuttuvat yhteisen toiminnan myötä. Tässä mielessä voidaan sanoa, että verkostotyö on viestintää. Mitään oikeaa tapaa viestiä ei kuitenkaan ole, koska jokainen verkosto on ainutlaatuinen. 120 koulusta. $Y1+Y2+Y3+J1+J2$.



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
(engl.)

★★★ 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.

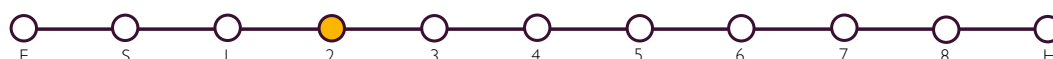
Kolmanneksi puhumme hubeista (sanakirjan mukaan: pyörän napa, keskiö, keskipiste, toimialan keskus). Ne muodostuvat sekä vahvoista että heikoista sidoksista. Hubit ovat sellaisia yhteistyötä tekevien ihmisten ryhmiä, joilla on jokin yhteinen tarkoitus. Ne sisältävät perheitä, bisnestä, sosiaalisia piirejä, 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 tietoisia 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 pank-

▶▶



2.4. Tiimien johtaminen

- kiverkostoja, 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.

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

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

★★★ 3

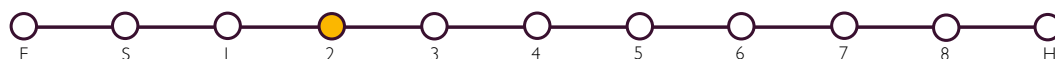
Itseohjautuvuus on elinehto yrityksille ja yhteisöille, jotka haluavat menestyä nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä kovassa kilpailussa. Jäykän hierarkkisten organisaatioiden ketteryys ei riitä, mutta miten luodaan itseohjautuva organisaatio. Kirjassa on koottu 21 asiantuntijan näkemykset 13 artikkeliin,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

Itseohjautuvuus tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Jotta henkilö voisi itseohjautua, 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 organisoida. Johto on myös luonut kommunikaatiokanavat ja käytänteet, joilla tiimit vuorovaikuttavat keskenään. Eli itseorganisointumisen ei tarkoita anarkistista ”kuka tahansa voi organisoida miten haluaa” -mallia, vaan se on nimenomaan tietynlainen organisointumisen 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 toiminta järkevaksi 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. Ympäristöllä 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



►►

2.4. Tiimien johtaminen

- on kuitenkin helpommin sanottu kuin tehty, koska nämä kaksi puolta käyttäytyvät erilaisten periaatteiden mukaan.

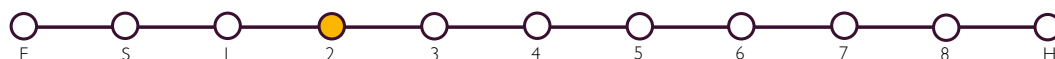
Teorian ja kokemusten pohjalta voi väittää, että vahvasti itseohjautuvat organisaatiot tarvitsevat erityisen paljon johtajuutta ja erityisen vähän johtajia. Tätä voimme kutsua monikolliseksi johtajuudeksi. Johtajuus ilman johtajia on yhteisen suunnan mukaan toimimista ja merkityksen rakentamista. Tehokkaan 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 itseorganisoituminen 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 lainalaisuutta: 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 ihmisluontoa vaan enemmänkin kulttuurista perintöä vastaan. Ihmiset ovat koulumaailmasta lähtien tottuneet kunnioittamaan ja tottelemaan auktoriteetteja niin paljon, että tästä ajattelumaailmasta poisoppiminen 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 kommunikaatiojär-



►►

2.4. Tiimien johtaminen

- j estelmät luovat aivan uudenlaiset edellytykset vuorovaikutukselle ja mahdollistavat näin inhimillisen pääoman paremman hyötykäytön.

Tällä vuosituhanalla 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 organisaatio 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 elämönhallinnassa. 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 Tiimikatemian 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 kansantaloudellisesti 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.

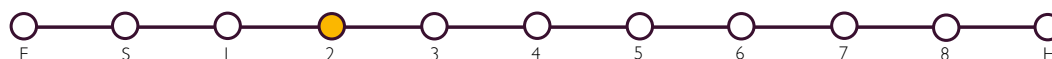
MÖLLER, KRISTIAN
& RAJALA, ARTO &
SVAHN, SENJA
*Tulevaisuutena
liiketoiminta-
verkot –
johtaminen ja
arvonluonti*

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

►►



2.4. Tiimien johtaminen

- 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 keskittämällä 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.

ROBERTSON,
BRIAN J.

*Holacracy: The
Revolutionary
Management
System That
Abolishes
Hierarchy*

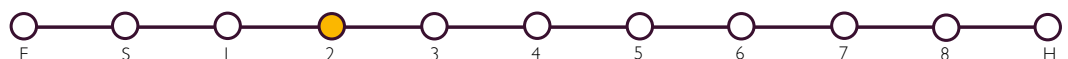
Penguin 2015
978-0-241-20586-0
(engl.)

★★ 2

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.

Kirjoittajan mukaan muutos on hankala ilman koulutettua valmentajaa. Samoin uuden ajattelun osittainen soveltaminen ei onnistu. Kirjoittajan ohje ►►



2.4. Tiimien johtaminen

- 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.

SAVASPURO, MIIA
*Itseohjautuvuus
tuli työpaikoille,
mutta kukaan
ei kertonut,
miten sellainen
ollaan*

Alma Talent 2019
978-952-14-3613-0

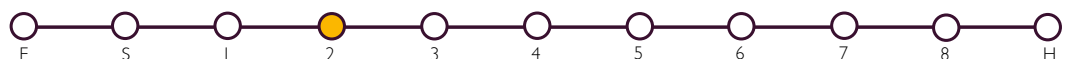
★★★★ 2

UUSI!

Itseohjautuvuudesta on tullut modernin työelämän symboli. Mielikuvissamme itseohjautuva organisaatio on innostunut, luova, sopivasti kreisi ja häikäisevän aikaansaava. Pomoja tai titteleitä ei tarvita, koska kaikki työskentelevät saavuttaakseen yhteisen, suuren unelman. Kyse on paremmasta itsensä johtamisesta. Se hyödyttää sekä yksilöitä itseään että organisaatioita ja sitä kautta koko yhteiskuntaa. Meidän kuitenkin täytyy vain oppia ymmärtämään, mitä itsensä johtaminen on. Mitä se tarkoittaa ja mitä se ei tarkoita. Millaisia ominaisuuksia, kyvykkyyksiä ja resursseja se vaatii. Miten itseä oikein johdetaan. On muistettava, että julkisuudessa usein käytetty itseohjautuvuuden malliesimerkit, kuten Vincer, Reaktor, Futurice ja Zappos eivät ole koko totuus. Ne ovat vain esimerkkejä erilaisista tavoista organisoida. Niissäkin on ongelmansa, eikä yksi malli sovi kaikille.

Keskeistä itseohjautuvuudessa on ihmisten mahdollisuus aidosti vaikuttaa omaan työhönsä. Että he itse asettavat tavoitteet ja määrittelevät, miten ja missä työtään tekevät, sopivat työnjaosta muiden tiimiläisten kanssa ja tekevät itsenäisiä päätöksiä tarvitsematta päätöksilleen ylimmän pomon hyväksyntää. Päätöksenteko luonnollisesti nopeutuu, tuottavuus paranee ja toiminta muuttuu ketterämmäksi, kun aikaa ei kulu valtapeleihin ja byrokraatiaan.

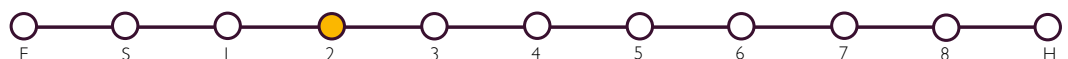
Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmiset alkavat motivoitua itse, kun he saavat positiivisesta vahvistusta kolmesta asiasta: 1) omasta kyvykkyydestään 2) omaehtoisuudestaan 3) kuulumisestaan yhteisöön. Tiimi on itseohjautuva, kun se saa päättää projekteistaan ja niiden toteutustavasta suhteellisen itsenäisesti. Tiimiakatemiolla havaitsin kuitenkin, että itseohjautuvat tiimit tarvitsivat enemmän johtamista, ei suinkaan päinvastoin. Aloin epäillä, että alkuperäinen suomennos oli tehty väärin. 1990-luvun alussa englannin kielessä käytettiin sanaa self-managed itseohjautuvuudesta eli kyse oli enemmänkin itsensä johtamisesta. Siksi käynnistimme tiimioppivan kulttuurin kehittämiseen vaativan johtamisen kehittämisohjelman kaikille tiimiläisille ja tiimien toiminta hyppäsi uudelle nopeamman oppimisen tasolle. ►►



2.4. Tiimien johtaminen

- Itseohjautuvuudessa on siedettävä epäselvyyttä ja kaaosta. Kaaokseen ajautumista voidaan välttää muutamilla keinoilla. Ensinnäkin toiminnalle on asetettava selvät tavoitteet. Kaikkien on tiedettävä, mikä on suunta ja mitä pitää tehdä, jotta sinne päästään. Toinen ratkaistava asia on, kuka tekee päätökset silloin, kun kaikki eivät ole samaa mieltä. Ihmisten on tiedettävä, kenen puoleen voi kääntyä ongelmatilanteissa. Kolmas tärkeä asia on psykologinen turvallisuus. Itseohjautuvuus edellyttää luottamusta työntekijöiden kesken. Johdon on luotettava työntekijöihinsä, mokista ei joudu mustalle listalle, ongelmista puhutaan avoimesti ja virheisiin suhtaudutaan ilman pelkoa. Neljäs asia on itseymmärryksen lisääminen: millainen työpaikka olemme, millaisia uskomuksia meidän ihmisillämme on, mitkä ovat meidän arvomme, miten ne toteutuvat ja mihin me pyrimme. Edellä mainituista seikoistakin johtuen voi ymmärtää, että itseohjautuvuus on taito, jonka syntymistä ja ylläpitämistä ei voida laittaa yksittäisen työntekijän vastuulle.

Uudessa peruskoulun opetussuunnitelmassa korostetaan muun muassa laaja-alaista osaamista. Siihen kuuluvia taitoja ovat oppimaan oppiminen, vuorovaikutus ja ilmaisu, arjen taidot, tieto- ja viestintäteknologia, yrittäjäjyys sekä vaikuttaminen ja kestävä tulevaisuuden rakentaminen. Oppimaan oppimisen taitojen kehittyminen on perusta tavoitteelliselle ja elinikäiselle oppimiselle. Oppimisprosessistaan tietoinen ja vastuullinen oppilas oppii toimimaan yhä itseohjautuvammin. Oppilaan näkökulmasta itseohjautuvuus koostuu viidestä osa-alueesta: oppimisen suunnittelusta, työskentelystä, arvioinnista, valintojen tekemisestä ja ympäristön vaikutuksesta. Itseohjautuvuus edellyttää määrätietoista taitojen harjoittelua ja kykyä arvioida omaa osaamistaan. 90 kolahdusta. Y1+Y2+J1+J2



III

Yritys /

Organisaatio /

Yrittäjyys

Johdanto

Tiimiyrityksen oppimisprosessi (Y3) muodostaa kolmannen kasvun prosessin. Innostuneet tiimiyrittäjät alkavat vähitellen rakentaa uusia käytänteitä. Näiden seurauksena syntyy tuloksia ja luottamusta. Kaikki tiimiyrittäjät osallistuvat oman tiimiyrityksen liikeidean kehittämiseen. Erilaisten kokeilujen avulla alkaa tiimiyrityksen asiakaskohderyhmä selkiintyä. Jokaisen tiimioppijan on ymmärrettävä oman tiimiyrityksen tarkoitus – oppia tiimiyrittäjäksi oman tiimiyrityksen avulla. Koko Tiimiakatemian lukuisten eri ikäisten tiimiyritysten muodostama organisaatio ja sisäinen verkosto auttaa nuorimpia tiimiyrityksiä kehittymään nopeammin.

On yksi kirja yli muiden:

Roddick, Anita: Body and Soul, Crown Publisher 1991

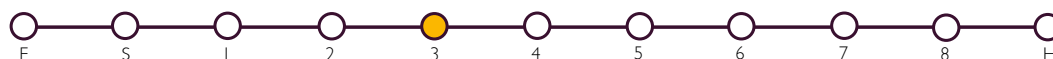
Sisällys

3.1. Yrityksiä ja elämäkertoja (10)

3.2. Työelämään ja yrittäjyyteen liittyviä treندهjä (24)

3.3. Yrityksen ja organisaation toiminnan kehittäminen (16)

3.4. Aloita yrittäjänä



RODDICK, ANITA

Body and Soul

Crown Publishers 1991
0-517-58542-1 (engl.)

★★★ 3

Anita Roddick halusi yksinkertaisesti ansaita elantonsa, kun hän aloitti sekoitella luonnonmukaisia ihon- ja tukanhoitoon liittyviä ainesosia keittiössänsä. Silloin hän ei tiennyt, että hän oli aloittanut aivan uuden kosmetiikkateollisuuden alan ja lisäksi hän oli ensimmäisiä vihreän ajattelun yrittäjiä kymmeniä vuosia ennen valtavirtaa. Hän avasi ensimmäisen myymälänsä vuonna 1976 Brightonissa ja antoi sille nimen ”Body Shop”, vaikka paikallinen ruumisarkkuliike voimakkaasti sitä protestoikin. Luin kirjan vuotta ennen Tiimiakatemia perustamista. Muistan hyvin kaksi lausetta, jotka tekivät minuun lähtemättömän vaikutuksen: ”What you need is optimism, humanism, enthusiasm, intuition, curiosity, love, humour, magic and fun and the secret ingredient – euphoria. None of this appears on the curriculum of any business school”.

Sillä hetkellä päätin, että nämä ovat keskeiset oppiaineet ”omassa bisneskoulussani”, jossa ihmiset voivat luoda jotain omaa. Bisneksen bisnes on pitää yritys elossa ja jännittävänä, olla yhteisössämme hyvän puolella eikä ensisijaisesti tavoitella voittoa. Alussa tarvitsemme vain perusymmärrystä siitä, mitä olemme tekemässä. Taito ja raha eivät ole vastaus, vaan nuo kokonaan uudet yllä mainitut oppiaineet. Silloin syntyi yksi arvoistamme ”Jatkuvat kokeilut ja jatkuva uuden synnyttäminen”.

Anita Roddickilla oli myös aivan uusi ajatus oppimisesta yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakkaita on koulutettava, että he voivat tehdä vastuullisia päätöksiä. Vain harvat yritykset ajattelivat tähän tapaan 1990-luvun alussa. Anita ymmärsi, että pelkkä mainonta on monologia, mutta The Body Shop piti parempana dialogia. Asiakkaat haluavat tarinan siitä, mitä he ostavat, kuinka tuote on tehty, missä se on tehty ja kuka on sen tehnyt? Asiakkaat haluavat tuntea tuotteen lisäksi sitä tukevan myynti- ja valmistusprosessin, kuinka tuote esitellään ja kuinka se myydään.

Jo vuonna 1987 The Body Shop valittiin Brittien Vuoden yritykseksi. Anita Roddickista tuli Englannissa yrittäjyyden, sosiaalisen tietoisuuden ja menestyksen ruumiillistuma. Kirjassa seuraamme hänen uraansa ja henkilökohtaista elämäänsä Englannin Vuoden bisnesnaisena, Vuoden viestijänä, Vuoden vähittäiskauppiaana ja YK:n Ympäristöpalkinnon voittajana. Hän oli kaukorakkauteni, joka kuoli äkillisesti aivan liian nuorena vuonna 2007 (64 vuotiaana). Tänäpäin The Body Shop on kansainvälinen kosmetiikka-alan yritys, joka toimii franchising-periaatteella 60 maassa, ja sillä on yhteensä yli 3000 liikettä. Työntekijöitä on 10 000 henkilöä. Suomessa The Body Shop on toiminut vuodesta 1981 lähtien, ja nykyisin Suomessa on 29 myymälää. Tämä kirja kannattaa lukea, jos haluaa ymmärtää Tiimiakatemia tiimiyri-tysten toimintaa. 150 kolahdusta. Y1+Y3.

3.1. Yrityksiä ja elämäkertoja

BRANSON, RICHARD
*The New
Autobiography
– Finding My
Virginity*

Virgin Books 2017
(engl.)

★★★ 3

Richard Branson on viime aikoina paistatellut Formula ykkösten varikolla. RUusi Brawn – talli, jota Virginyhtiöt tukevat, on ylivoimainen formuloisissa. 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.

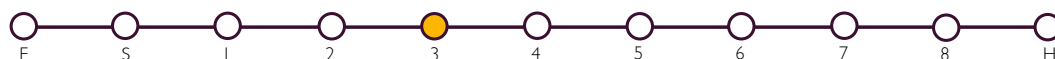
Richard Branson on päivittänyt oman elämäkertansa nykypäivään. Kirja on runsaasti kuvitettu ja sisältää syvällisiä ajatuksia viideltä vuosikymmeneltä. Vanhempi kirja sisältää enemmän taustafilosofioita.

CHOUINARD, YVON
*Suuri seikkailu
– vastahakoisen
liikemiehen
tunnustukset*

Talentum 2012
978-952-14-1873-0

★★★★ 3

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 huikkeen planeettaamme säilyttävän eettisen näkemyksen. Jokainen työntekijä valmennetaan tuntemaan yrityksen arvot ja eettiset periaatteet. Ympäristöasiat saavat huikkeen 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. ►►

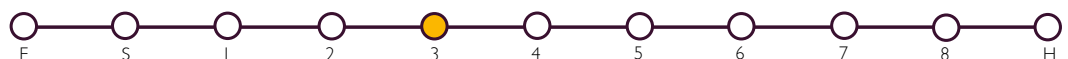


3.1. Yrityksiä ja elämäkertoja

►►► 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 % vähemmän 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.



3.1. Yrityksiä ja elämäkertoja

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. Alkuperäisestä 37 arvosta muokkaantui vuoden aikana lopullinen 10 arvon lista. 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

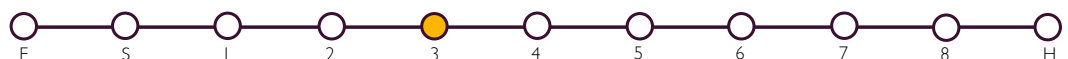
Sain tämän järkäleen Isänpäivän lahjaksi ja nyt olen sen vihdoinkin lukenut ja se kyllä kannatti. Tämän kirjan perusteella Applen toisesta perustajasta sai monipuolisemman kuvan kuin etukäteen uskoinkaan. Kirjan ilmestymisen ajoittuminen juuri Stevenin kuoleman kanssa yhtä aikaa oli onnellinen satuma, 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. Särmiäkäs 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 syömästani ruuasta enkä lainkaan käyttämiäni vaat-

▶▶



3.1. Yrityksiä ja elämäkertoja

- teita. 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.

KNIGHT, PHIL

Shoe Dog
– Niken
perustajan
muistelmat

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 ponnistelemaan 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 liikemiehistä. 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 Nikesta 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.

MYCOSKIE, BLAKE

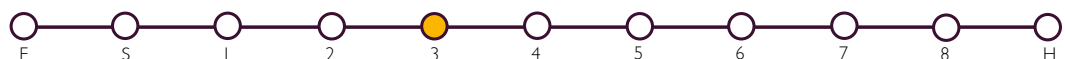
*Start something
that matters*

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-uppyrittäjä. 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. ►►



3.1. Yrityksiä ja elämäkertoja

►► 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 tekeminen 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 kulttikirjoihin. Hieno kirja. 68 kolahdusta. Y1+Y3.

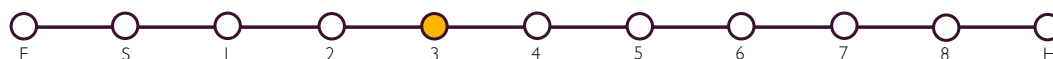
SIILASMAA, RISTO
*Paranoidi
optimisti – Näin
johdin Nokian
murroksessa*

Tammi 2018
978-952-04-0334-8

★★★ 3

Kirja on kurkistus teknologiamailman sisäpiireihin. Kirjoittaja peilaa Nokian kehitystä alkaen vuodesta 2008, jolloin hän liittyi yhtiön hallitukseen, sekä avaa näkemyksiään johtamisesta ja teknologiabisneksestä. 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

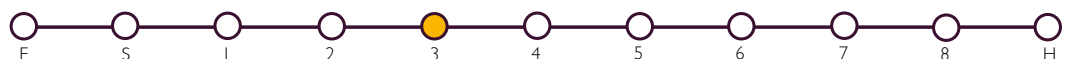
Kirjoittaja hahmotteli F-Securen toimitusjohtajana vuosien mittaan ajattelutapaa, jota hän kutsuu ”yrittäjämäiseksi johtajuudeksi”: hän selvitti mitä se tarkoittaa käytännössä ja miten sen edellyttämiä ominaisuuksia voitaisiin kehittää kaikissa ihmisissä, niin suuryritysten johtajassa kuin yksityisyrittäjässä. 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. 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 asiakaskeisesti.

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 tulevaisuu-



3.1. Yrityksiä ja elämäkertoja

- teen. 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 kehuu. Se on superhyvä elämäkerta. Sain vielä kirjaan 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.

TOREKULL, BERTIL
IKEA Tarina

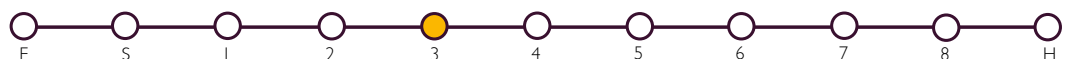
Edita 2007
978-951-37-4863-0

★★ 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 elosasta 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 ”raamattu-

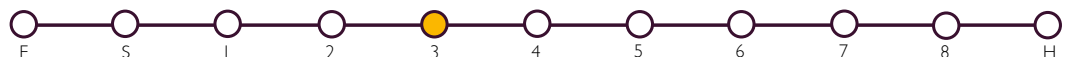
►►



3.1. Yrityksiä ja elämäkertoja

- koulu”, 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 pörssiyhtiö. 28 kolahdusta. Y3+Y2+Y1. Loistava kirja.



3.2. Työelämään ja yrittäjyyteen liittyviä trendejä

AIRASKORPI, AURORA
*Riittävän hyvä –
Selviytymisopas
työelämään*

Kustantamo S&S 2020
978-951-52-4974-6

★★ 2

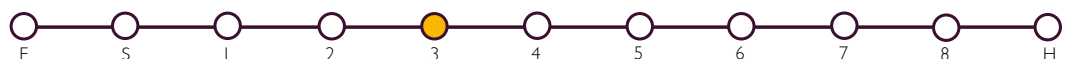
Mitä riittämättömyys on? Mistä se johtuu, ja miksi se tuntuu vaivaavan etenkin naisia? Miten työyhteisössä ruokitaan riittävyyttä? Miten riität itse itsellesi? Uupuneesta työntekijästä ei ole iloa kenellekään eikä loppuunpalaminen ole kenenkään etu. Meidän jokaisen on opittava asettamaan rajoja omalle työnteolle ja hyväksymään riittävän hyvät lopputulokset. Riittävän hyvä kannustaa armollisuuteen oma ja muiden rajallisuutta kohtaan. Suorasanainen 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 turvallisuudessa 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, kuten tiimien jäsenten vahva luotto toisiinsa, selkeät rakenteet ja tehtävän- ▶▶▶



3.2. Työelämään ja yrittäjyyteen liittyviä trendejä

- kuvat, 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 työvälinaemme. 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 asiantuntijatoissa 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 minkäänlaista 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 huipputason lopputulosta vaan hyvä lopputulos on yhtä hyvä kuin hyvä tiimityö. Joten siksi ajatus ”hyvien tyyppien” palkkaamisesta on hieman harhaanjohtava. Vaikka työyhteisö olisi täynnä loistavia tyyppejä, ei ole mitään takeita siitä, että he osaavat tehdä keskenään töitä. 50 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

BIRKINSHAW, JULIAN
& RIDDERSTRÅLE,
JONAS

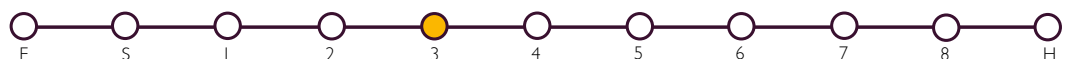
*Fast / Forward
– Make Your
Company Fit for
the Future*

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 satsaavat 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 automotoorien sadan vuoden hallinnan; Khan Academy on lupaava opetusalan vallankumouksen toteuttaja. ►►



3.2. Työelämään ja yrittäjyyteen liittyviä trendejä

- 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 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.

Yhdistettävyyden, monimutkaisuuden ja ennustamattomuuden luovat luonteeltaan erilaisia haasteita verrattuna entisiin. Tämä pakottaa meidät muuttamaan ajattelutapaamme strategiasta, suunnittelemisesta, ennustamisesta ja organisoimisesta. 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.

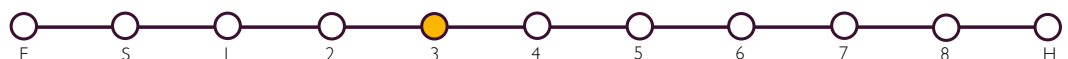
Adhokratiassa toiminta määrittää henkilön enemmän kuin hänen muodollinen asemansa. Motivaatio perustuu aikaansaamiseen. Virheitä ei pidä pelätä. Ne ovat välttämätön seuraus silloin, kun teemme jotain uutta. Yhä enemmän kannattaa kokeilla nopeasti pienessä mittakaavassa kuin viivytellä ja olla myöhässä. Ajattele eri tavalla kuin muut. Kokeile ajoissa. Tartu hetkeen. Opi refleктоimaan. Ja muista tämä: Mitä suuremman muutoksen saat aikaan omassa organisaatiossasi, sitä todennäköisemmin sinun on lähdettävä organisaatiostasi. 73 kolahdusta. Y1+J1+J2.

FRIED, JASON &
HEINEMEIER
HANSSON, DAVID
*Etänä –
toimistoa ei
tarvita*

Kauppakamari 2014
978-952-246-305-0

★★★ I

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 tehdyiksi, 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.



►►►

3.2. Työelämään ja yrittäjyyteen liittyviä trendejä

►► 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.

FRIED, JASON &
HEINEMEIER
HANSSON, DAVID
*Kesytä töiden
hullumylly*

Atena 2019
978-952-300-529-7

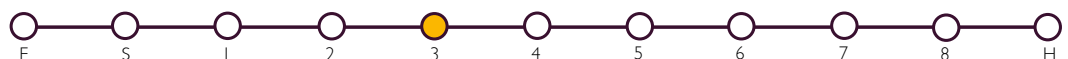
★★★ 2

Kirja antaa lähtöpassit työpaikan kaaokselle, ahdistukselle sekä työntekoa haittaaville keskeytyksille, turhille palaverille 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 työkuulttuuri 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 yhteenedon tiiminsä tekemisistä ja edistymisestä, ja tiedote jaetaan koko työyhteisölle. Tiedotteeseen kiteytetään olennaiset seikat, joista muiden voi olla hyvä tietää.

►►



3.2. Työelämään ja yrittäjyyteen liittyviä trendejä

►► 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.

HAAPAKOSKI, KATI &
NIEMELÄ, ANNA &
YRJÖLÄ, ELINA
Läsnä etänä
– *Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämässä*

Alma Talent 2020
978-952-14-4268-1

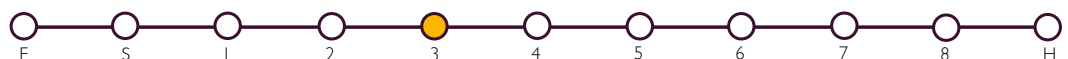
★★★ 2

UUSI!

Mitä tapahtuu, kun etätyö iskee yllättäen ja lähes koko maailma joutuu kaikin puoli poikkeuksellisiin oloihin? Kirja kertoo siitä, mitä voimme oppia etätyön tekemisestä, etätyökaveruudesta ja etäjohtamisesta. Ja mitä meidän yleensä ottaen pitäisi ymmärtää virtuaalitiimeissä toimimisesta ja niiden johtamisesta? Myös miten luottamusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan ylläpitää etänä?

Ensimmäinen oppitunti kertoo tulevaisuudentutkija Osmo Kuusen näkökulmasta etätyöstä. Etätyö tuskin yleistyy merkittävässä määrin korona-kriisin jälkeen. Historia on osoittanut, että ihmiset kaipaavat työelämässään fyysistä kohtaamista, ja lisäksi tuotteliaan ja tasapainoisen yhteisön luominen tuntuu ainakin toistaiseksi vaativan fyysistäkin läsnäoloa. Tekoälyn ja ylipääntään virtuaaliteknologian kehittyminen saattaa kuitenkin muuttaa tilannetta vähitellen.

Toinen oppitunti: Virtuaaliseksi syntynyt yhteisö elää yhteisestä päämäärästä. Luku käsittelee verkossa toimivien peliyhteisöjen virtuaalista arkea. Tavoitteellisesti pelaava virtuaalinen pelitiimi ei tavallisesti synny sattumalta, vaan siihen etsitään juuri sopivat pelaajat. Pelitiimit siis rekrytoivat jäseniään ►►



3.2. Työelämään ja yrittäjyyteen liittyviä trendejä

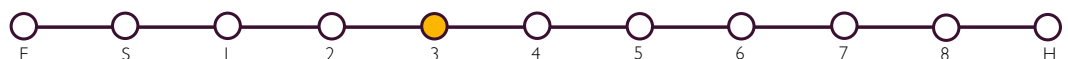
- aivan kuin yritykset tai kuten muutkin urheilujoukkueet. Pelirooleja on kolmenlaisia: damage, support ja tank. Tankkipelaaja on kiinnostavin etätyön kannalta. Häntä voidaanakin verrata tiiminvetäjään, projektipäällikköön tai toimitusjohtajaan. Tankkipelaaja tekee nopeatempoisen pelin aikana strategisen tason ratkaisut, ja niiden onnistuminen vaatii, että kaikki pelaajat toimivat tankin ohjeiden mukaan.

Parhaiten pärjäävät sellaiset joukkueet, jotka pelaavat tiiminä hyvin yhteen. Kokonaisuuden edun mukaisesti pelaaminen vaatii vahvaa luottamusta. Pelaajien on luotettava toisiinsa, jotta he suostuvat toimimaan jopa sillä hetkellä heidän näkökulmastaan huonoilta tuntuvien ohjeiden mukaan. Turvallisuuden tunne on elektronisen urheilun joukkueessa tärkeää erityisesti siksi, että pelaajat ovat nuoria. Kaikki joukkueen jäsenet kantavat vastuuta luottamuksen rakentamisesta. Luottamusta syntyy myös tavasta, jolla peliä ja sen herättämiä tunteita käsitellään yhdessä pelin jälkeen. Tapa muistuttaa Tiimiakatemian käytäntöä käsitellä kaikkien tunteita ja käydä säännöllisesti läpi tehtyjä projekteja jokaisen tiimiläisen näkökulmasta. Virtuaalisen yhteisön johtamisessa korostuu etenkin selkeä ja määrätietoinen viestintä: tämä on tärkeää, jotta koko tiimi tietää, mitä pitää tehdä.

Kolmas oppitunti käsittelee kansainvälisen virtuaalitiimin työskentelyä. Virtuaalokokouksissa korostuu valmistelun merkitys. Valmistautumisessa on jokaiselle osanottajalle kerrottava, millaista panosta häneltä odotetaan kokouksessa. Myös sillä on merkitystä, miten hyvin yhteydet toimivat ja miten hyvin osanottajat hallitsevat virtuaalisen yhteistyön välineet. Ulla Vilkmán nimeää kirjassaan kuusi kulmakiveä, joiden varaan hyvä (etä)johtaminen rakentuu: luottamus, arvostus, avoimuus, pelisäännöt, jatkuva dialogi ja yhteisöllisyys.

Neljäs oppitunti: Tunteet etätyössä. Kaiken kaikkiaan tunteiden merkitys tiimien menestymisessä on iso. Tunteet eivät kuitenkaan välity digitaalisten työkalujen kautta samalla tavoin kuin kasvotusten. Ilman vuorovaikutusta tunteet jäävät piiloon. Ihmisten pitää virtuaalokokouksissa pinnistellä enemmän, jotta he ymmärtävät toinen toistaan. He saavat toisistaan huomommin tietoa. Kun ei näe toisten eleitä, keskustelussa on vaikea vuorotella.

Viides oppitunti: Itseohjautuvuus ja johtaminen etätyön aikaan. Itseohjautuvuudesta tuli jokunen vuosi sitten työelämän iskusana. Perusajatus on hyvä: fiksu ihminen tietää itse parhaiten, miten hommansa hoitaa, kunhan tavoitteet ja pelisäännöt ovat selkeät. Etätyössä itseohjautuvuuden vaatimus korostuu. Itseohjautuva yhteisö vaatii jopa enemmän johtamista kuin perinteinen, koska ollakseen itseohjautuva yhteisössä ihminen tarvitsee selkeät tavoitteet ja reunaehdot. Esimies voi ja hänen pitää tukea tiimiläisiään myös etätyössä. Mutta silti: etätyöläinen on ison aikaa itsensä johtaja. Hänen pitää osata priorisoida, organisoida ja tauottaa. Hänen pitää hallita ajankäyttöään. Hänen pitää ymmärtää, milloin on selviydyttävä yksin ja milloin kannattaa pyytää apua.



3.2. Työelämään ja yrittäjyyteen liittyviä trendejä

►► Kaikkein hankalimmaksi etätyössä osoittautuu kuitenkin ryhmään kuuluminen ja yhteisöllisyyden tarpeen täyttäminen. Erityisesti pomojen kannattaa siksi keskittyä yhteenkuuluvuuden tunteen tukemiseen etenkin tilanteessa, jossa koko yhteisö on etätyössä. Yksi jäsen voi merkittävästi heikentää yhteenkuuluvuutta, mutta yksikään jäsen ei voi yksin hoitaa yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta. Virtuaalisessa yhteisössä onnistumista tukevat selkeys ja valmiit rakenteet. Hankalinta on luottamuksen vakiinnuttaminen.

Kuudes oppitunti: Yhdessä yössä kaikki etätöihin – koulujen hurja digiloikka. Poikkeustila siirsi koulut kriisijohtamiseen. Kirjassa on kiteytetty etäkoulun opit johtajalle. Määrittele olennainen eli mikä on organisaation perustehtävä ja mitä vähintään on saatava aikaan. Valmistaudu eli oleellista on se, mitä on tehty ennen kriisiä, ei se, mitä tehdään kriisin aikana. Yhdessä yössä ei tehdä ihmeitä. Lähes kaiken voi siirtää verkkoon eli isotkin kokoukset sujuvat verkossa ja ovat usein hyvin tehokkaita, jos ne on hyvin valmisteltu. Pidä yhteyttä työntekijöihin.

Seitsemäs oppitunti: Vapaus, vastuu ja luottamus. Esimiehen rooli on keskeinen. Jokaisen esimiehen tulee tuntea oma tiiminsä ja sen jäsenet. Vuorovaikutuksen johdon, esimiesten ja tiimien välillä täytyy olla sujuvaa ja säännöllistä. Tiimipalaverien lisäksi esimiesten on hyvä käydä kahdenkeskisiä keskusteluja tiimiläisten kanssa. Jotta esimiehet pystyvät hoitamaan tehtävänsä, heitä täytyy valmentaa ja tukea. Jokaisella työntekijällä täytyy olla selkeät tavoitteet, joiden toteutumista hän ja esimies seuraavat säännöllisesti. Jos ongelmia ilmenee, niihin tartutaan heti. 60 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

HALME, MILLA &
KARAS, JENNA &
MANNINEN, KATRI
& MARTTINEN, KIRSI
& MURTO, ARMI &
TEIKARI, MARIA

*Työelämän
kapinalliset
– Totuuksia
kellokorteista ja
kahvihuoneista*

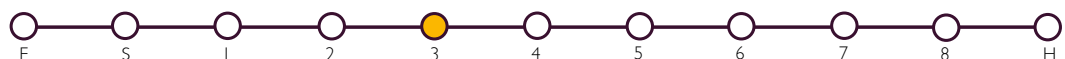
Otava 2019
978-951-1-34096-6

★★ I

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 viidakkossa 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.

►►



3.2. Työelämään ja yrittäjyyteen liittyviä trendejä

►►► 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.

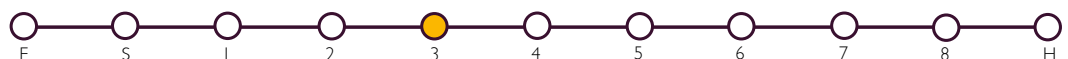
HARMAALA,
MINNA-MAARI &
TOIVOLA, TUJJA &
FAEHNLE, MAIJA &
MANNINEN, PETRI
& MÄENPÄÄ, PASI &
NYLUND, MATS
Jakamistalous

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 kilpakentille. Kirja antaa vankan pohjan jakamistalousilmion 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 teknologiayri-



►►►

3.2. Työelämään ja yrittäjyyteen liittyviä trendejä

- tyksiä, 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 huikeaa kasvua. Menestys ei kuitenkaan perustu tekniseen ratkaisuun, vaan tapaan organisoida liiketoiminta eli innovatiiviseen liiketoimintamalliin.

Jakamistalouden kasvun syitä on useita. Ensinnäkin 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 palvelukategorioiden. 20 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

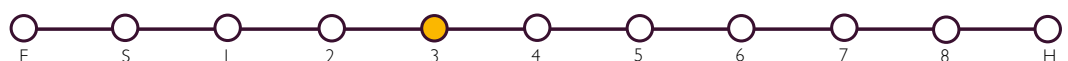
IIVARI, SAARA &
PIHA, KIRSI &
TUOMINEN, TARU
*Juppi, hippi vai
punkkari –
Mitä tapahtuu
huomenna
konsultille?*

WSOY (Ellun Kanat)
2019
978-951-0-45024-6



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 konsulttitiiimit rakennetaan kokeneiden konkarien ja juniorikonsulttien osaavasta kokonaisuudesta, joka tuo projektiin rohkeasti mo-



3.2. Työelämään ja yrittäjyyteen liittyviä trendejä

- nipuolisia 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.

JÄRVILEHTO, LAURI
Kiitorata
– *Startup-*
maailman
molemmat
puolet

Tammi 2018
978-952-04-0331-7

★★ 2

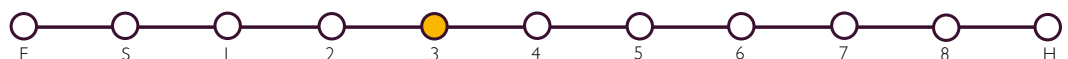
Startupit ovat nyt pinnalla. Slush kokoaa vuosittain Helsinkiin 20 000 startup-innostujaa joka puolelta maailmaa. Suomalaisiin startup-yrityksiin sijoitetaan miljoonia kansainvälistä riskirahaa, ja yhä useampi pitää startup-yrittäjyyttä mahdollisena uravalintana. Kuitenkin iso osa startupeista epäonnistuu. 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 kyykkyy. 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 ylipäättään 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 tarpovan paikoiltaan. Kassavarat hupenevat kuukausi kuukaudelta. Tuote-julkistus lykkään-

►►



3.2. Työelämään ja yrittäjyyteen liittyviä trendejä

- tyy 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. 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 uudentilaisille 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.

KLEMETTI, PIA

Puskurityö

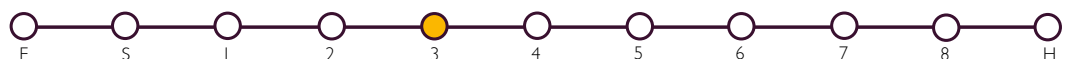
Alma Talent 2021
978-952-14-4421-0

★ 2

UUSI!

Tapa ajatella työstä muuttuu nopeasti – ja hitaasti. Yhtäältä työntekijät tarvitsisivat mahdollisuuksia tehdä työtä nykyistä monipuolisemmilla ansaintatavoilla, toisaalta yritykset tarvitsisivat joustavampia tapoja ostaa työtä. Miten mahdollistaa nykyistä monimuotoisempi ja mielekkäämpi työn tekemisen ja ostamisen tapa. Jokaisella pitäisi kirjoittajan mielestä olla puskurityö: harrastus tai sivutyö, josta voit tehdä itsellesi uuden työn tai josta saat lisätuloa pysyvästi tai tarpeen mukaan. Puskurityö on kuin valmiiksi mietitty varasuunnitelma, johon tartut (työ)elämän yllättäessä tai kun halutat luoda itsellesi motivoivan, joustavan ja osaamistasi kehittävän uran, joka vastaa henkilökohtaista riskinsietotasoasi.

Puskurityön periaatteisiin kuuluu, että se on vapaaehtoisesti ja tarkoituksella tavoiteltua riskien hajauttamista niin, että siedät järjestelysi riskitasoa ja nukut edelleen yösi levollisesti. Tavoitteita luodessasi voit käyttää erilaisia kirjassa esitettyjä työkaluja, kuten ikigaita: intohimosi (=asia, jota rakastat), kutsumuksesi (asia, josta voit saada elantosi), ammattisi (=vahvuutesi ja osaamisesi) ja elämäntehtäväsi (=asia, jota maailma tarvitsee). Tavoitteena voi olla myös oman työmarkkina-arvon lisääminen. Työmarkkina-arvostaan ylläpitäminen on yhtäältä oman turvaverkon rakentamista, sillä saat siitä vahvem-



3.2. Työelämään ja yrittäjyyteen liittyviä trendejä

- man etulyöntiaseman esimerkiksi työnhakutilanteessa. Se antaa myös työkaluja kilpailla työpaikoista, ylennyksistä, projekteista ja palkankorotuksista.

Kirjaan on tehty lukuisia uratarinoiden taustahaastatteluja. Niistä käy ilmi seuraavia puskurityön etuja: vapaus ja joustavuus (aikataulut), vaihtoehdot ja monipuolisuus (projektit, työt), taloudellinen mielenrauha (hajautettu tulo), ammatillinen kasvu, osaamisen kehittyminen, työmarkkina-arvo (mm. tulojen nousu), uskottavuus, säästäminen ja sijoittaminen, yhteisöllisyys, merkityksellisyys, oman ammatillisen profiilin ja vahvuuksien kirkastaminen ja kasvavat verkostot. Parhaimmillaan puskurityö tukee ihmisen jaksamista, sillä se voi tuoda työhön mielekkyyttä, monipuolisuutta, ammatillista kasvamista ja uuden oppimista ja lisää varoja käyttää enemmän aikaa muihin kiinnostuksen kohteisiin sekä olla yksi tekijänsä intohimon kohtaista. Voin henkilökohtaisesti suositella puskurityötä, jota olen tehnyt oman päätyöni ohella yli 40 vuotta. 30 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

KOPONEN,
JOHANNES
*Alustatalous
ja uudet
liiketoiminta-
mallit – Kuinka
muodonmuutos
tehdään*

Alma Talent 2019
978-952-14-3821-9

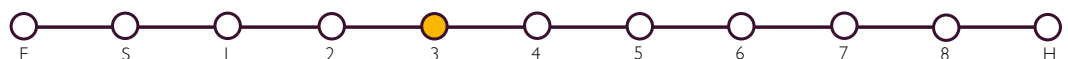
★★★ 3

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.

Alustan ydinarkkitehtuuri koostuu kolmesta elementistä: osallistuvista ryhmistä (Ketkä kohtaavat?), arvoyksiköstä (Miksi?) ja suodattimista (Millä ehdoilla?). Kaikissa alustoissa on oltava kaikki nämä elementit, ja niitä muokkaamalla vaikutetaan alustan tarjoamaan. Osallistujien kannalta alustan tärkein tehtävä on hankkia riittävä määrä osallistujia kullekin alustan sisämarkkinalle. Alustat eivät halua ”omistaa tuotantovälineitä”. Liiketoimintamallin



3.2. Työelämään ja yrittäjyyteen liittyviä trendejä

- 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.

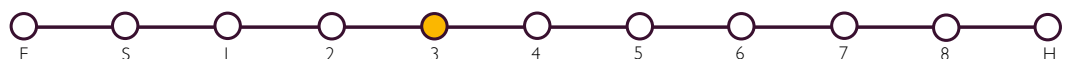
Vaikka alusta tarjoaa välityspalvelua, kuten Uber keinon löytää kuljettajia ja matkustajia, se ei kuitenkaan toimita itse kyytiä. Maailman suurin media-alan yritys Facebook ei tee sisältöä. Alibaballa, joka on maailman arvokkain kauppaketju, ei ole varastoa. Ja maailman suurin majoitusten tarjoaja Airbnb 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 ydinosoamisen vaalimiseen (core competence). Alusta-ajattelua toteuttavat yritykset eivät kilpaile ydinosoamisillaan 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 kehittyi. Liiketoimintamalli koostuu kahdesta osasta: liiketoimintajärjestelmästä ja ansaintamallista. Ansaintamalli kuvaa sitä, miten erilaiset aineettomat valuutat, kuten raha, kiertävät yrityksessä voiton tuottamiseksi yritykselle ja hyötyjen

►►



3.2. Työelämään ja yrittäjyyteen liittyviä trendejä

- ▶▶▶ 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.

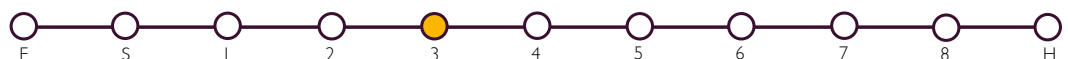
Alustayritysten suunnittelussa keskeistä ei ole ydinosaaminen, vaan ekosysteemin rakentaminen niin, että se pystyy mukautumaan erilaisiin arvoihin ja hyötymään niistä. Koska alustat eivät itse tuota mitään muuta kuin verkostovaikutuksia ja yhteyksiä, ne ovat paljon huonommin kannattavaa liiketoimintaa 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 suosituimpia ja ne toimivat 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 käyttä-

▶▶▶



3.2. Työelämään ja yrittäjyyteen liittyviä trendejä

- mällä viisi tai seitsemän vuotta aikaa ihan hauska paikka saa hyvän ammatin. Alustalous 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 kohladusta. Y3.

LEHTONEN, TIMO

Digijalkakauppa

Timo Lehtonen 2021
978-952-93-7095-5

★★★★ 2

UUSI!

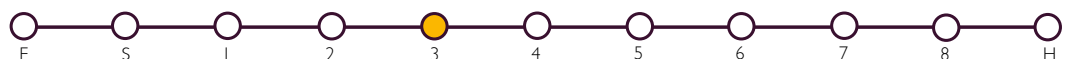
Tämä kirja on kirjoitettu kaikille niille ihmisille, joita kiinnostaa kaupan uusimmat kehitystrendit ja tulevaisuuskuva. Kirjassa kannustetaan kauppiaita perustamaan verkkomyymälöitä kivijalkamyymälöiden rinnalle (tai päinvastoin). Näin he pystyvät paljon paremmin palvelemaan nykyisiä asiakkaitaan ja saavat uusia. Jos yritys tekee kauppa vain yhdessä kanavassa, se menettää aina myyntiä ja joutuu jopa lopettamaan yritystoimintansa. Digijalkakauppa toimii sekä kivijalassa että verkossa. Kauppias on aktiivinen toimija sosiaalisessa mediassa ja taitava sisällöntuottaja.

Kirja on mielestäni mielenkiintoista luettavaa kaupan tulevaisuudesta, joka on mahdollisuuksia täynnä. Kirjoittajalla on monipuolinen kokemus sekä kaupan maailmasta että digitaalisesta avaruudesta. Kirja on mielestäni jopa jännittävää luettavaa ja samalla erittäin ymmärrettävää. Kaupat muuttuvat medioiksi, jotka tarjoavat voimakkaita, hauskoja ja tunnepitoisia elämyksiä. Niitä voivat olla moniaistilliset bränditarinat tai kineettiset tuotekokemukset. Myymälä voi toimia myös interaktiivisena ympäristönä, jossa voi tutustua tuote- tai palvelubrändien ekosysteemeihin. Myyminen ja ostaminen ei ole tässä keskeisiä, vaan myymälän tarkoituksena on tarjota voimakas brändikokemus, joka innostaa tai jopa kiihottaa ostosten tekemistä tarjolla olevissa myyntikanavissa tai kohtaamispisteissä. Elämykset tulevat ensin, ja vasta sen jälkeen kaupanteko.

Luvussa ”Kauppa on media” ensimmäisen kerran itselleni todella aukeaa esimerkiksi seuraavat käsitteet: Ostettua mediaa voivat olla radio-, lehti- ja hakukonemainonta. Oma media edustavat yrityksen nettisivut ja blogit sekä sosiaalisen median tilit. Ansaittua mediaa voivat olla ystävän suositukset, artikkelit ja uutisoinnit yrityksestä eri lehdissä tai nettikanavissa. Ja vielä neljäntenä on lainattu media. Niitä edustavat sosiaalisen median kanavat, joita ei voi pitää yrityksen omina medioina. Näissä alustoissa toimitaan niiden omistajien säännöillä, ja olemme aina ”vuokratulla maalla”. Esimerkkeinä Facebook, Twitter tai LinkedIn.

Muita kirjan lukuja ovat mm.: Kivijalkakauppa – myymälä on teatteri, Verkkokauppa on media, Omnichannel – Monikanavainen asiakaskokemus, Digijalkakaupan kolme esimerkkiä: Lankakauppa Titityy, Skeittikauppa Beyond, KOTO Designmarket. Ovatpa mielenkiintoisia. Sitten matkal-

►►



3.2. Työelämään ja yrittäjyyteen liittyviä trendejä

- la digijalkakaupaksi räjähtää ”Digijalkakauppakonseptin rakentaminen ja mallintaminen”: 1) Rakennuselementit 2) toimintaympäristö 3) Mallinnus digijalkakaupan konseptista. Huikea mallinnus kuvioineen. Nyt ymmärän. Ja olennaisena osana asiakasheimot, joiden jäsenten ostouskollisuuteen...taloudellinen menestys perustuu...Tämä kirja on selvästi väitöskirjasta meille tavallisille ihmisille tehty ymmärrettävä painos. 30 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+A3+A2+A1+TV.

LINDGREN, JAAKKO
& MOKKA, ROOPE &
NEUVONEN, ALEKSI
& TOPONEN, ANTTI

*Digitaalisaatio
– Murroksen
koko kuva*

Tammi 2019
978-952-04-0476-5

★★★★ 2

Digitaalisaatio 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 digitaalisaatio 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 palvelukseemme.

Nyt asiantuntijayritykset korvautuvat digialustoilla välitettävillä palveluilla. Digitaalinen kasvu tuhoaa toimialoja ja mahdollisesti jopa itse talouskasvua. Digijätit, eli GAFA-yritykset (Google, Amazon, Facebook, Apple), ennustavat ja pystyvät lopulta myös muuttamaan kuluttajien ja äänestäjien käyttäytymistä meistä keräämänsä datan avulla. Jos digitaalisaatio 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. Digitalisaatiossa 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.

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, taksi-

3.2. Työelämään ja yrittäjyyteen liittyviä trendejä

- kusi 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.

MAZZUCATO,
MARIANA
*Yrittäjä-
henkinen
valtio – julkisen
ja yksityisen
sektorin myytit
ja niiden
murtaminen*

Terra Cognita 2020
978-952-7367-06-3

★★ 2

UUSI!

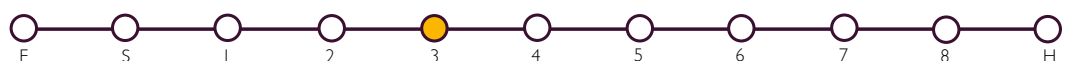
Vallitsevan tarinan mukaan suuret innovaatiot ja teknologiset mullistukset perustuvat rohkeiden yrittäjien ja yksityisten sijoittajien ottamiin riskeihin. Valtion rooliksi tässä tarinassa jää pitää näppinsä erossa ja huolehtia, että yrittäjien kannustimiin ei puututa. Mazzucato osoittaa tässä klassikoksi nousseessa teoksessaan, että monien innovatiivisten teknologioiden, kuten älypuhelin ja monien lääkkeiden, menestys perustuu kuitenkin valtion aktiiviseen rooliin yritysten tuotteiden taustalla olevien teknologioiden luojana, varhaisvaiheen markkinoiden synnyttäjänä ja teknologisen mission asettajana.

Jos vauraus kuitenkin luodaan kollektiivisesti, myös julkisella sektorilla uraansa luoville pitäisi opettaa luovaa ja totunnaisuuksia rikkovaa ajattelua ja yrittäjähenkisyyttä. Niin ei kuitenkaan tehdä. Poliitikkasuunnittelijat ja virkamiehet ovat alkaneet pitää itseään vaurauden ja markkinoiden luojien sijaan parhaimmillaan pelkkinä markkinahäiriöiden korjaajina ja pahimmillaan vaurauden luomisen esteinä. Tämän kirjan tavoite on purkaa valheellinen kuva, johon maailmanlaajuinen trendi parjata ja vähätellä valtiota perustuu ja jota konservatiiviset taloustieteilijät, poliitikot ja media levittävät.

Kaikki maat kehittyviä maita myöten pyrkivät seuraamaan Yhdysvaltain taloudellista menestystarinaa. Samalla ne pohtivat ”markkinavetoisten” mekanismien tehokkuutta verrattuna valtiovetoisin mekanismeihin. Yhdysvaltain julkinen sektori on ollut keskeinen innovaatiovetoisen kasvun vauhdittaja. Se on ollut halukas investoimaan innovaatioisyklin epävarmimpaan vaiheeseen ja ottanut yrityksiä siipiensä suojaan niiden hankalimman vaiheen ajaksi. Jos muut maat haluavat seurata USA:n mallia, niiden ei pidä toimia, kuten se kertoo toimineensa, vaan noudattaa sen todellista esimerkkiä: kasvattaa julkisen sektorinsa roolia pienentämisen sijaan. ”Valtion tärkein tehtävä on tehdä asioita, joita ei tällä hetkellä tehdä lainkaan.” (Keynes)

Julkisia investointeja pitäisi arvioida sen perusteella, kuinka rohkeasti ne työntävät markkinoita uusille aloille tavanmukaisen oletuksen sijaan. Myös julkisille laitoksille sallitaan kokeilut ja niiden annetaan oppia onnistumisistaan ja jopa epäonnistumisistaan. Koska uusille toimialoille luodaan markki-

►►



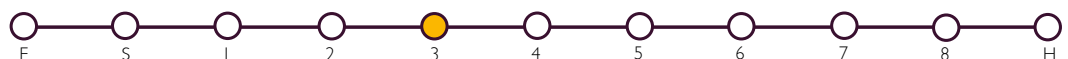
3.2. Työelämään ja yrittäjyyteen liittyviä trendejä

- noita yrityksen ja erehdyksen kautta, se tarkoittaa tapojen keksimistä, joilla valtiot ja veronmaksajat voivat saada osan onnistumisten tuomista voitoista pelkkien epäonnistumisen riskien kattamisen sijaan. Kirjassa kerrotaan hyvin seikkaperäisesti esimerkiksi se, että kaikkien iPhoneen älykkääksi tyhmän sijaan tekevien ominaisuuksien tutkimus- ja kehitystyö tapahtui julkisella rahoituksella. iPad ja iPhone ratsastivat julkisten teknologioiden aallolla. Ne olivat internet, GPS-järjestelmä, kosketusnäyttö ja viestintäteknologia. Ja nämä toteutuivat Yhdysvaltain ilmavoimien sekä NASAn hankintasopimusten tuella.

Tällä hetkellä esimerkiksi Elon Muskin SpaceX:n ja Amazonin perustaja Jeff Bezosin Blue Originin kaltaiset yritykset ammentavat teknologiaa NASAn hyllyiltä (ja saavat tuloja sen hankintasopimuksista) tutkiakseen avaruutta matalalla kiertoradalla ja muutenkin. Vaarana on, että sosialisoimme avaruuden tutkimusmatkailun riskit, mutta jätämme jälleen siitä saatavat voitot yksityistettäväksi. Tämä voi vaarantaa tulevat innovaatiot, kun innovaatioista vastanneet julkiset laitokset eivät pääse osallisiksi niiden tuomista voitoista. Todellinen innovaatio edellyttää vuosikymmeniä. Esimerkiksi lääketeollisuudessa tuotekehitysprosessi voi kestää jopa 17 vuotta.

Vaikka Steve Jobs olikin epäilemättä ihailtava ja inspiroiva nero, on kirjan mukaan tosiasia, että iPhoneen ja iPadin perustalle rakennettu imperiumi perustui valtion rahoittamiin teknologioihin. Kun muistetaan valtion korvaamaton rooli Applen kaltaisten yritysten mahdollistajana, on erityisen kummallista, ettei tätä ole yleensä tuotu esiin Applen verovälttelyä koskevassa keskustelussa. Myös suuret lääkeyhtiöt, jotka ovat täysin riippuvaisia julkisesti rahoitetusta tutkimuksesta ja tuotekehityksestä, yrittävät samalla vakuuttaa hallinnon, että siihen kohdistuu aivan liikaa sääntelyä ja byrokratiaa. Ihmisillä ei ole tietoa siitä, kuin tärkeä osuus valtiolla on ollut uusien lääkkeiden kehittämisessä. Kuinka moni tietää esimerkiksi, että Googlen menestyksen takana oleva algoritmi on kehitetty USA:n tiedeakatemian apurahalla?

Innovaatioprosessin korkeat riskit ja sattuman suuri merkitys sen toteutumiselle ovat tärkeimpiä syitä, miksi voittoa maksivoivat yritykset investoivat vähemmän perustutkimukseen: ne saavat suurempia ja välittömämpiä tuottoja sovelletusta tutkimuksesta. Yksityinen sektori välttelee radikaaleja uusia tuotteita ja prosesseja ja jättää epävarmimmat investoinnit ensin valtion tehtäviksi. Kirjoittajan mukaan parempia tuloksia saadaan, kun valtio on järjestelmän keskeinen toimija. USA:ssa julkinen sektori on vauhdittanut innovaatioita ja edistystä monilla nykyisin keskeisillä toimialoilla, joilla yksityinen sektori on usein jäänyt seuraajan asemaan. Yhdysvaltain innovatiivisimpia uusia yrityksiä ei ole rahoitettukaan yksityisellä riskirahalla, vaan julkisella riskirahalla. Myös Teslasta kuuluisi Yhdysvaltain valtiolle omistusosuus. Todella mielenkiintoinen kirja kapitalismin kehdestä Yhdysvalloista. 60 kolahdusta. Y3+I2.



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.

3.2. Työelämään ja yrittäjyyteen liittyviä trendejä

►► 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, 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 arvonaluonnin työkaluiksi. Ekosysteemissä luodaan ja kasvatetaan markkinoita yhdessä mahdollistamalla toistenkin arvonaluonti, 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 tuot-

3.2. Työelämään ja yrittäjyyteen liittyviä trendejä

- tajat (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.

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 vaihtoehtoiseksi 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 tiimiyrittäjyys on muutenkin suosiossa. Yhteistoiminnalliset työtavat ovat nyt vallalla työelämässä.

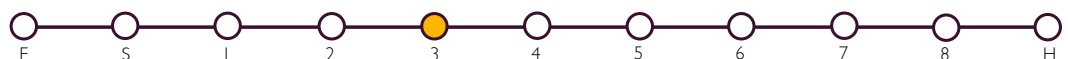
Osuuskuntiin on aina sisällynyt ajatus yhteenliittymää laajemman yhteisön hyvinvoinnin palvelemista. Perimmiltään osuuskunta muuttaa ihmistä. Yhteistekeminen on samalla yhdessä oppimista. Osuuskunta on tehtävä, jonka oppii tekemällä. Osuustoiminta ei ole aina helppoa, mutta parhaimmillaan se on hauskaa 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 – 100
menestyksen
vuotta*

Alma Talent 2017
978-952-14-3105-0

★★ 2

André on kanadalaissyntyinen 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 ►►►



3.2. Työelämään ja yrittäjyyteen liittyviä trendejä

- 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. Portaat 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.

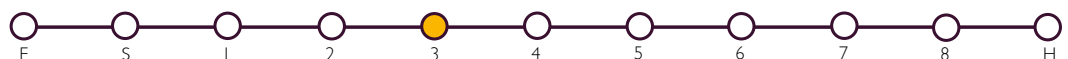
PIHA, KIRSI
*Konflikti
päivässä –
Kulttuuri
ratkaisee
yrityksen
kohtalon*

Alma Talent 2017
978-952-14-3062-6

★★ 2

Tässä kirjassa Kirsi Piha pureutuu yrityskulttuuriin ja yrityksen muutostyökykyyn 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 muutostyökykyään, 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. Pää- ►►



3.2. Työelämään ja yrittäjyyteen liittyviä trendejä

- tökset 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 ihmis-suhteita. 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 epämukavuuden kautta.

Ihmisten välisessä kanssakäymisessä on viisi unisversaalia sääntöä

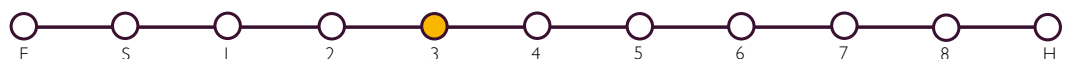
- 1) Kaikki haluavat tulla kohdelluiksi kunnioittavasti ja arvostavasti
- 2) Kaikki haluavat, että heitä mieluummin pyydetään kuin käsketään
- 3) Kaikki haluavat tulla informoiduksi, miksi heitä pyydetään tekemään jotain.
- 4) Kaikki haluavat, että heille annetaan mieluummin vaihtoehtoja kuin uhkauksia
- 5) Kaikki haluavat toisen mahdollisuuden, kun tekevät virheen.

Paras tapa luoda konfliktiälykästä 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 mielipiteitä, 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.



3.2. Työelämään ja yrittäjyyteen liittyviä trendejä

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 vaihtoehtoon. 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 prässiin sen vuoksi, että henkilöstö elää rinnakkain vanhojen ja uusien toimintamallien kanssa. Tulevaisuuden johtamista luonnehtii 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.

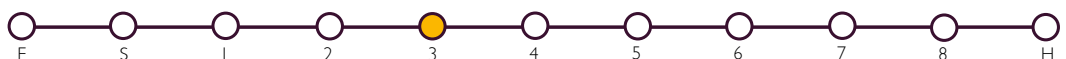
ROSLING, HANS
*Faktojen
maailma –
Asiat ovat
paremmin kuin
luulet*

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.

▶▶



3.2. Työelämään ja yrittäjyyteen liittyviä trendejä

►► 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 kaunistelevat 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

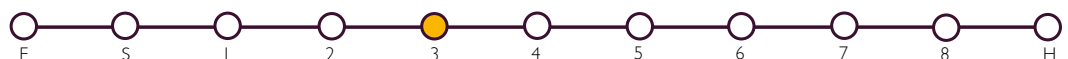
*Omannäköinen
elämä – Näin
teet hyviä
valintoja*

PS-kustannus 2017
78-952-451- 726-3

★ I

Omat vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet tuntemalla voit löytää paikkasi – tarvittaessa aina uudelleen. Kun katsot edessäsi olevia mahdollisuuksia, mihin valintoihin tartut rakentaaksesi omannäköistä 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 omannäköiseltä elämältään 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, ►►



3.2. Työelämään ja yrittäjyyteen liittyviä trendejä

- että toimit niin kuin itse haluat ja tunnet oikeaksi peloista huolimatta. Teke-
mällä parhaansa ja ylittämällä itsensä avaa uusia ovia. 20 kolahdusta. Y1.

SUTINEN, MIKA &
KUITUNEN, MIKKO
*Mahtava moka
– Uskalla, opi ja
menesty*

Alma Talent 2018
978-952-14-3307-8

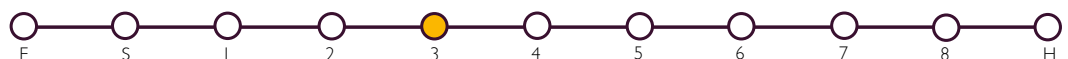
★★ I

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 kansantajuksen esityksen. Mokia on kahta lajia. Ensimmäkin 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, minkä 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 keskivaikkea 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.



3.2. Työelämään ja yrittäjyyteen liittyviä trendejä

TROBERG, ELIISA &
HYTINKOSKI, PEKKA

*Osuuskunta-
toiminta
oppimismallina
yrittäjyyteen*

Pellervo 2018
978-952-5276-44-2



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 Tiimiakatemiolla lukuvuonna 2002–03. Asia oli todella uutta, mitä kuvastaa erään opiskelijakaverin toteamus: ”Aivan kuin olisi vierailtu Kuussa”.

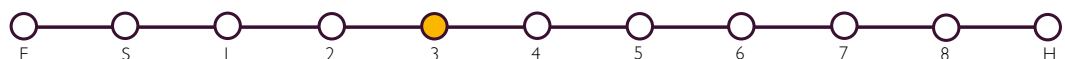
Tiimiyrittäjyys sai alkunsa Jyväskylän ammattikorkeakoulussa vuonna 1993. Ensin perustettiin yhdistysmuotoisia opiskelijayrityksiä ja vuodesta 1997 lähtien osuuskuntamuotoisia yrityksiä. Jyväskylän Tiimiakatemialta tämä toimintamalli on levinnyt laajasti ympäri Suomen ja myös moneen muuhun maahan. Tänä päivänä 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.



3.3. Yrityksen ja organisaation toiminnan kehittäminen

ARO, ANTTI Työilmapiiri kuntoon

Alma Talent 2018
978-952-14-3325-2

★★ 3

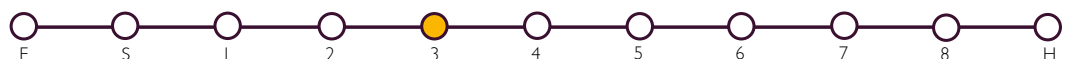
Huono henki tulee kalliiksi, kun taas hyvä tuo menestystä. Parhaassa tapauksessa hyvä työilmapiiri muuttuu asiakastyytyväisyydeksi ja lisäarvoksi, pahimmillaan ilmapiirikriisit leviävät julkisuuteen. Monet yritysjohtajat ovat jo tämän ymmärtäneet, ja työilmapiiri on nousemassa keskeiseksi, kun halutaan 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. Palvelevaan 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.



3.3. Yrityksen ja organisaation toiminnan kehittäminen

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.

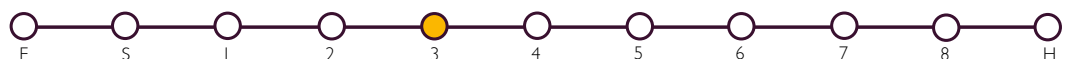
DIGNAN, AARON
Brave New Work

Penguin Business 2019
978-0-241-36180-1
(engl.)

★★★ 3

UUSI!

Kirjoittaja kiinnittää meidän jokaisen huomion sellaisiin asioihin, jotka puhuttavat meitä jatkuvasti työelämässä kuin luottamuksen puute, päätöksenteon takkuaminen, siilot, suuri kokousten määrä, liialliset sähköpostit, liian lyhyen tähtäyksen ajattelu jne. Onko näihin pulmiin mitään ratkaisua? Me emme ehkä ymmärrä, että organisaatiot eivät ole koneita, joiden toiminnan voi ennustaa. Sen sijaan organisaatiomme ovat monimutkaisia inhimillisiä systeemejä, joiden potentiaali voi olla suurempi kuin arvaammekaan.



3.3. Yrityksen ja organisaation toiminnan kehittäminen

►► Kirjoittaja esittää ratkaisuna 12 domainin kanvaksen. Jokainen kanvas jakaantuu vielä viiteen osaan. Lähtökohtana on se, että syy toiminnan takuamukseen ei ole johtajissa eikä henkilöstössä, ei strategiassa eikä bisnesmallissa vaan operaatiosysteemissä. Hyvä OS saa organisaation rullaamaan itsensä. 1) Tarkoitus on jokaisen organisaation, tiimin ja yksilön sydän. Se luo merkityksen kaikelle sille työlle mitä organisaatiossa tehdään. 2) Valta päättää asioista. Vapaus ja autonomia ruokkivat motivaatiota. Siten on luotava sellainen ympäristö, jossa on turvallista yrittää ja epäonnistua ja tiimit oppivat ja kehittyvät.

3) Rakenne kertoo siitä, kuinka rakennamme organisaation ja tiimiydymme. On luotava yksinkertaiset säännöt siitä, miten tiimit muodostetaan ja kuinka niitä muutellaan tarpeen mukaan. 4) Strategia tarkoittaa sitä, että kaikki tietävät mitä on menossa. 5) Resurssit on jaettava siten, että ihmiset pystyvät toteuttamaan strategian. 6) Innovaatio. On pidettävä huolta siitä, että pystymme tekemään jotakin uutta tai kehittämään entisiä toimintoja paremmaksi.

7) Työvirta määrittää arvon luonnin prosessin. 8) Jokaisen kokouksen tarkoitus sanelee sen rakenteen. 9) Informaation salailu johtaa epäluottamukseen. 10) Jäsenyys tarkoittaa, että jokaisen on tunnettava kuuluvansa joukkoon. 11) Oppiminen ja henkilökunnan kehittäminen on tänä päivänä elintärkeää. 12) Palkkauksen on oltava oikeudenmukainen. Näiden kaikkien 12 domainin lopussa on hyvät kysymys-patteristot domainin nykytilanteen arviointia varten. 60 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1.

DOERR, JOHN
Measure What Matters, OKRs – The Simple Idea That Drives 10x Growth

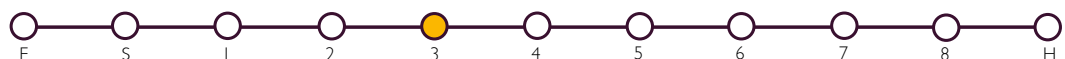
Penguin Business 2019
978-0-241-34848-2
(engl.)

★ 3

UUSI!

Tätä kirjaa pidetään vallankumouksellisena tavoitteiden asettamisen lähestymistapana. Tämä voi johtua siitä, että ajattelutapa on muodostanut Googlen johtamisen perustan. Kirja on täynnä casetutkimuksia ja todistusaineistoa kymmenistä startupeista. Mittaa mikä merkitsee alkaa kysymyksellä: Mikä on tärkeintä seuraavien kolmen (kuuden tai 12) kuukauden aikana? Mitkä asiat ovat etusijalla tulevalla jaksolla? Mihin pyrkimykseen ihmisten olisi keskityttävä? On vastattava kysymyksiin miksi ja mitä. Nämä kysymykset muodostavat ensimmäisen supervoiman.

Toisen supervoiman muodostaa sitoutuminen tiimityöhön. Steve Jobs: ”Me emme palkkaa fiksuja ihmisiä siksi, että kerromme heille mitä heidän pitää tehdä. Me palkkaamme fiksuja ihmisiä siksi, että he voivat kertoa meille mitä meidän on tehtävä.” Tiimityö takaa, että tavoitteet ja avaintulokset pilkkotaan yksilötasolle asti. Kolmas supervoima kartoittaa vastuut. Jokaisen tavoitteet tehdään näkyvämmäksi. Tämä takaa hyvän motivaation, koska jokainen tietää tekevänsä tärkeää työtä. Supervoima neljä kehittää venymiskykyä. Suurin riski on se, ettei mitään riskiä oteta. On siis luotava turvallinen kulttuuri, jossa uskalletaan tehdä virheitä ja ottaa suuria haasteita. ►►



3.3. Yrityksen ja organisaation toiminnan kehittäminen

- Ja lopuksi näihin viiteen kysymykseen on saatava positiivinen vastaus: 1) Rakenne ja selkeys: Ovatko tavoitteet, roolit ja toteutussuunnitelmat tiimillemme selvät? 2) Psykologinen turvallisuus: Voimmeko ottaa tiimissämme riskejä tuntematta epävarmuutta tai huolta? 3) Työn tarkoitus: Voimmeko tehdä töitä jonkin sellaisen asian puolesta, joka on henkilökohtaisesti tärkeää kullekin meistä? 4) Keskinäinen riippuvuus: Voimmeko luottaa toisiimme tehdäksemme korkealaatuista työtä kaiken aikaa? 5) Työn vaikutus: Voimmeko luottaa perusteetta siihen, että teemme merkityksellistä työtä? 40 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J2.

GOOSSEN,
RICHARD J.

*Entrepreneurial
Excellence –
Profit From the
Best Ideas of
the Experts*

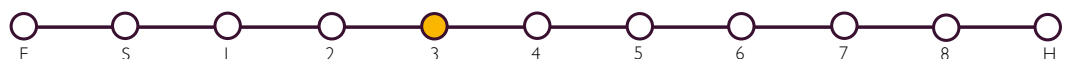
Career Press 2007
978-1-56414-967-
1 (engl.)

★★★ 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 ►►



3.3. Yrityksen ja organisaation toiminnan kehittäminen

- 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.

HANNULA, ESKO
*Etumatkan
kolme taitoa*

Qentinel 2016
ISBN puuttuu

★★ 2

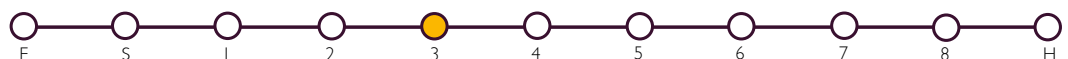
Etumatkan kolme taitoa ovat laadun taito, ketteryuden taito ja päätöksen taito. Niiden avulla voi saavuttaa etumatkaa, mutta taitojaan pitää kehittää jatkuvasti. On hämmästyttävää, miten vähän johtajat opiskelevat ja harjoittelevat ammattinsa teoriaa, tekniikoita ja niiden luovaa soveltamista. Etumatkan 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.

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 jatkuvalla 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.



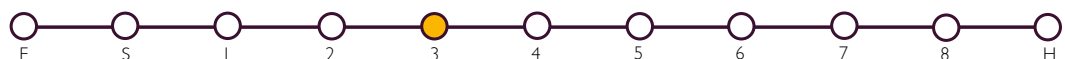
3.3.Yrityksen ja organisaation toiminnan kehittäminen

- 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 itsekuri. 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 tuloksekkaasti 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 ylipäättään luovasta työstä on tiimityötä. Yksilön kyky toimia tiimissä on ratkaisevan tärkeä taito. Tiimityötaidot eivät ole kaikille luontaisia. Vaikka tiimityö on työtapana lähes yhtä vanha kuin ihmislaji itse, sitä ei varsinaisesti opeteta. Jotkut oppivat tiimityötaitoja elämäntunnuksessa, 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, itsekuriä, 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 ratkaisusta eivätkä ne korjautu tämän päivän keinoilla. Jos on pakko valita lyhyen ja pitkän tähtäimen väliltä, lyhyt yleensä voittaa. Melkein aina se on valintatilanteessa myös parempi vaihtoehto, koska lyhyt tähtäin rahoittaa pitkän. Jos lyhyt tähtäin voittaa pitkän aina, menestys ei kuitenkaan voi olla kestävä. Kolme etumatkan taitoa: laaduntaito, ketteryyden taito 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 ketteryyttä laatu ja päätökset ovat vain määränpää vailla reittiä. $Y1+Y2+Y3+J1+J2$. 67 kolahdusta.



3.3. Yrityksen ja organisaation toiminnan kehittäminen

HOROWITZ, BEN
What You Do Is Who You Are – How to Create Your Business Culture

William Collins 2019
978-0-00-835611-8
(engl.)

★ 2

UUSI!

”Kiinnitä huomio kulttuuriisi. Kulttuuri on kaikkein tärkein asia.” Näin suunnilleen kirja alkaa. Kulttuuri ei ole sama kuin yrityksen missiolauseke; et voi sitä vain todeta ja se pysyy ikuisesti. Jos meillä on vahva kulttuuri ja sellainen tuote, jota kukaan ei halua, epäonnistumme. Mutta jos tutkimme asiaa syvällisemmin, kulttuuri voi muuttaa kokonaisten toimialojen ja sosiaalisten systeemien käyttäytymistä. Tässä laajemmassa merkityksessä kulttuuri on vahva voima maailmakaikkeudessa. Kaikki organisaatiot eivät tänään palkkaa johtajia vaan valmentajia. Valmentajat murtavat raja-aidat ja antavat ihmisten tehdä itse työnsä hyvin.

Läpimurtoideat ovat perinteisesti vaikeasti johdettavia kahdesta syystä: 1) innovatiiviset ideat epäonnistuvat paljon useammin kuin onnistuvat 2) innovatiiviset ideat ovat aina valtavirrasta poikkeavia ennen kuin ne onnistuvat. Jos jokainen voisi heti ymmärtää niitä, ne eivät olisi innovatiivisia. Mitä me olemme ei ole vain meidän arvomme, jotka ovat seinätauluina vaan se on mitä me teemme. Mitä me teemme on se mitä me olemme. Tämä kirja auttaa meitä tekemään asioita mitä meidän on tehtävä ollaksemme sitä mitä me haluamme olla.

Kulttuurit pyrkivät heijastelemaan johtajien arvoja. Kaikkein tärkein asia minkä tahansa yrityksen kulttuurissa on se, että ihmiset välittävät toisistaan. Kulttuuri alkaa siitä, että päätät, mitä arvostat kaikkein eniten. Sen jälkeen sinun täytyy auttaa jokaista organisaatiossasi harjoittamaan sellaista käyttäytymistä, joka heijastelee noita arvoja. Jos arvot osoittautuvat epäselviksi niitä on muutettava.

Kun kulttuurista puuttuu tärkeitä elementtejä, on niitä lisättävä. Lopuksi on kiinnitettävä huomiota yrityksesi ihmisten käyttäytymiseen, mutta vielä enemmän on kiinnitettävä huomiota omaan käyttäytymiseesi. Kuinka se vaikuttaa kulttuuriimme? Oletko henkilö, joka haluatkin olla? Tätä tarkoittaa suurenmoisen kulttuurin luominen. Tätä tarkoittaa liiderinä oleminen. 40 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

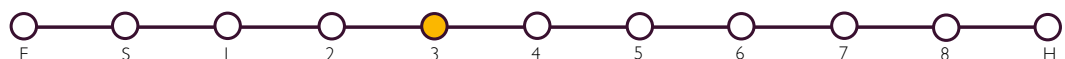
HURMERINTA, JOHANNA
On aika muuttua – Menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille

Kauppakamari 2015
978-952-246-372-2

★ 1

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 tehty? 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 riippumatta. Uusi teknologia antaa mahdollisuuden tiedon nopeaan jakamiseen ja löytämiseen. Kaikkien tulee saada tehtäviensä hoitamiseen tarvittava valmennus. Jatkuvan innostamisen ja rohkaisun lisäksi on jatkuva sparraus ja valmennus hyvä huomioida.



3.3. Yrityksen ja organisaation toiminnan kehittäminen

►►► Kun asiakkaat saavat hyvää palvelua organisaation jokaiselta osastolta ja ihmiseltä sosiaalisessa mediassa, puhelimessa, verkkosivuilla ja tapahtumissa, heistä monesta syntyy brändilähettiläitä. Brändilähettiläät ryhtyvät jakamaan positiivista kuvaa pitämistään organisaatioista ystävilleen, perheelleen ja omille sosiaalisille verkostoilleen. He tekevät kaiken oma-aloitteisesti ja veloitusetta. Brändilähettiläiden hyöty liiketoiminnalle on suuri. Ihmiset uskovat ja luottavat aitoihin viesteihin ja suositteluihin enemmän kuin mainosteksteihin.

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 samaan aiheeseen. Fokusoitu palvelemiseen ja verkostosi kasvaa. Mitä suurempi verkostosi on, sitä laajemmalle yleisölle viestisi, vinkki ja blogikirjoituksesi leviävät. Asiantuntijabrändisi vahvistuu suurin askelin. Tehokkaimmat markkinoijat luovat yhteisöjä ja tarjoavat ihmisille mahdollisuuden tuntea 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

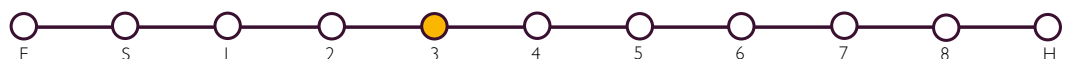
★★ 2

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 yrityksemme? 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.

►►►



3.3.Yrityksen ja organisaation toiminnan kehittäminen

►► 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 potentiaaliensa. Rekrytoijien tuleekin 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. 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

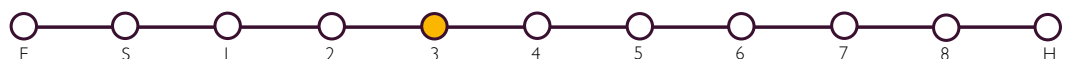
★ 2

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 kyvykkyuden, ongelmat alkavat haitata toimintaa ja tyrehdyttävät kasvua. Syntyy kyvykkyysvaje. 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 tär-

►►



3.3. Yrityksen ja organisaation toiminnan kehittäminen

- keämpää 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.

KUITUNEN, MIKKO &
PYSTYNEN,
JOHANNA
*Yrittäjyyden
myytinmurtajat*

Suomen yrittäjät 2015
978-952-6654-10-2

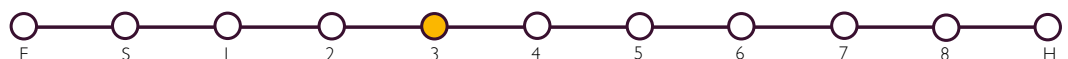
★ 3

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 kehitysohjelmaan. Yritys avaa heille unelmiaan ja kertoo, mitä asiakkuudelta toivotaan. Yhteisten projektien alus-
sa myös vincitläiset kertovat asiakkaille omista haaveistaan ja päämäärästään. ►►



3.3. Yrityksen ja organisaation toiminnan kehittäminen

- 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.

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. Vincitillä 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

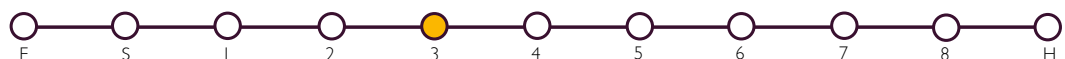
*Hyvä, paha
omistaja*

Boardman 2013
978-952-67330-9-8

★★ 2

Kirjoittaja on muokannut kirjan omistajuudesta. Osakeyhtiöiden lisäksi kselvitellään 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 uudentlaisia kokemuksia ja elämyksiä. ►►



3.3. Yrityksen ja organisaation toiminnan kehittäminen

►► 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 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.

LUUKKA, PANU
*Yrityskulttuuri
on kuningas*

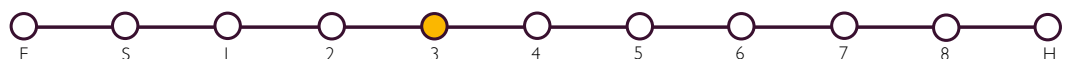
Alma Talent 2019
978-952-14-3565-2

★★★ 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.

►►



3.3. Yrityksen ja organisaation toiminnan kehittäminen

►► Yrityskulttuurin merkitys

Loppupeleissä yrityksen menestyksen ratkaisee asiakkaiden uskollisuus. Tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden kokemus organisaatioista on keskeinen yksittäinen asiakaskokemuksen laatuun vaikuttava tekijä. Työntekijäkoke-musta johdetaan ja siihen vaikutetaan yrityskulttuurilla. Jotta yrityskulttuu-rilla voidaan tuottaa toivotunlainen työntekijäkokemus, tulee organisaatiolla olla työntekijäymmärrystä. Näin muodostuu yrityksen menestysketju. Miten sitten työntekijäkoke-musta johdetaan? Tuntemalla ja ymmärtämällä työnte-kijöitä. Keskeisenä työkaluna johtamisessa on työnantajalupaus (employee value proposition, EVP).

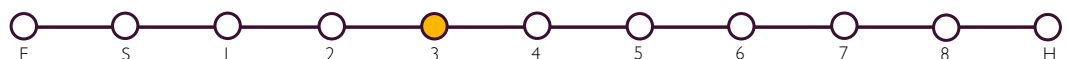
Haluamme olla hyviä jossakin, kehittyä paremmiksi ja kokea onnistumi-sia. Frank Martela ja Karoliina Jarenko kuvaavat näitä kolme asiaa hieman täsmällisemmin: 1) Taitava tekeminen ja hallinnan tunne – työntekijä pääsee käyttämään osaamistaan ja kokee hallitsevansa omat hommansa. 2) Asioi-den aikaansaaminen – työntekijä kokee saavansa edistettyä asioita ja saavansa tuloksia aikaan. 3) Uuden oppiminen ja kehittyminen – työntekijä kokee kyvykkyytensä kasvavan ja osaamisensa kehittyvän. Organisaation on siis tar-jottava edellytykset näiden kolmen asian toteutumiseksi. Työntekijöillä on oltava mahdollisuus kokea työnsä vaikuttavuus ja merkitys.

Yrityskulttuurin kulmakivet

Vahva yrityskulttuuri tarvitsee vahvan perustan. Kirjassa esitellään *neljä kul-makiveä*, joiden varaan ihmisläheinen ja vahva yrityskulttuuri voidaan raken-taa. Nämä kulmakivet ovat organisaation *ihmiskäsitys*, arvomaailma, olemas-saolon syy ja suunta. Organisaation ihmiskäsitys henkilöityy sen johtajissa: uskovatko johtajat ihmisen haluavan hyvää ja ymmärtävätkö he, miten ih-minen, heidän tärkein voimavaransa, toimii. Ihmiskäsityksen vaikutus myös arvomaailmaan on ilmeinen.

Arvot on kirjassa käsitelty hyvin ja monipuolisesti. Arvojen tulee olla sel-keästi määritettyjä, ja organisaation on varmistettava, että kaikilla sen jäse-nillä 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). (Jesuiitatkin puhdistivat uskoa tunnuslauseellaan ”Tar-koitus pyhittää keinot.”).

Kirjassa käydään läpi keskeisiä tekijöitä, jotka tulee huomioida missiota luotaessa ja muotoiltaessa. Organisaation perimmäisen olemassaolon tarkoi-tuksen 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 mo-tiiveihin eli mitkä motiivit oikeasti ohjaavat bisnestä. Neljäs kulttuurin kul-makivi on *suunta*, johon olemme menossa. ”Vision asettaminen on vahva viesti muutoksesta, jonka haluat saada aikaan, ja siitä, miten ajattelet saavut-



3.3. Yrityksen ja organisaation toiminnan kehittäminen

- taa 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 liikkeelle 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.

MODIG, NIKLAS &
ÅHLSTRÖM, PÄR
*Tätä on lean –
ratkaisu
tehokkuus-
paradoksiin*

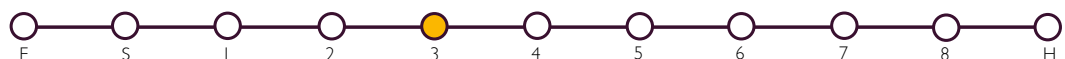
Rheologica Publishing
2013
978-91-980393-3-7

★★ 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 tavarain 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

►►



3.3. Yrityksen ja organisaation toiminnan kehittäminen

- 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. $Y1+Y2+Y3+J1+J2$.

RIES, ERIC
Lean Startup
– kokeilukulttuurin käsikirja

LavasDesign 2016
978-952-68264-4-8

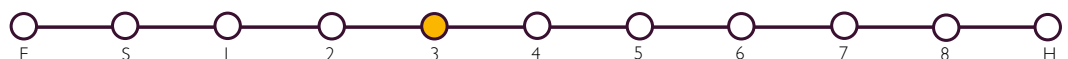
★★ 3

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 käyttöömme. 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 tiimiyritystä, jonka sisällä on kaikki tarpeelliset toiminnot (markkinointi, myynti, tieto- ja henkilöstöhallinto). (Tiimiakatemia Rakettimalli onkin Lean Startupin kokonaisvaltaisen teorian mallinnus).

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. ►►



3.3. Yrityksen ja organisaation toiminnan kehittäminen

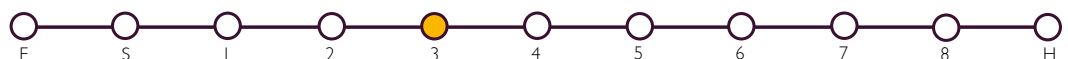
- ▶▶ Startupeilla mielessä oleva päämäärä: luoda menestyvä ja maailmaa muuttava bisnes. Kirjoittaja kutsuu tätä startupin visioksi (Tiimiakatemiassa lisäksi tulee tutkinto ilmaiseksi).

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. Virittämme, 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 pieni toimiva tuote (MVP = Minimum Viable Product). MVP auttaa yrittäjiä käynnistämään oppimisprosessin mahdollisimman nopeasti. MVP on nopein tapa pyörittää läpi rakenna-mittaa-opsi-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 ja organisaation toiminnan kehittäminen

VUORI,
JUKKA-PEKKA
Kasvun paikka

Talentum 2011
978-952-14-1619-4

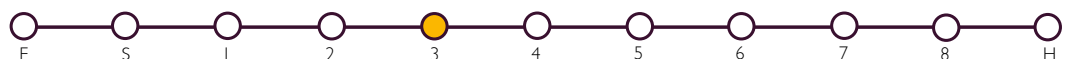
★★ 2

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. Aloita yrittäjänä

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 kysymykseen, miten yrityksesi ratkaisee asiakkaan ongelman, ja kokooa 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*

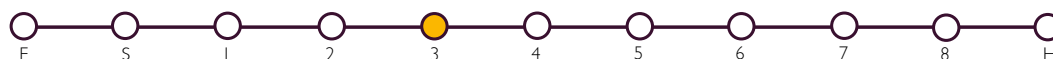
Kauppakamari 2015
978-952-246-348-7

★★ 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 kämmet. 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

▶▶



3.4. Aloita yrittäjänä

- 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.

LUOSTARINEN, JOONA
& HYVÄRI, TIMO

*Sopeutumatto-
mat – Tee
intohimostasi
tai*

*osaamisestasi
menestystarina*

Viisas Elämä 2017
978-952-260-623-5

★★ 2

Tiimiakatemia-alumnit Joona 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.

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

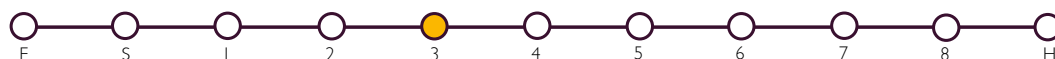
*EPIC – Nuoren
yrittäjän
käsikirja*

Luova Laboratorio
2017
978-952-68691-0-0

★★ 2

Tämän eepisen seikkailun missio on: ”Räjäytämme maailman luovuu-teen.” 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, vaikket 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, muodosta-



►►

3.4. Aloita yrittäjänä

- vat 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 yrittäjyyteen. 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.

RÄMÖ, SATU &
VALTARI, HANNE

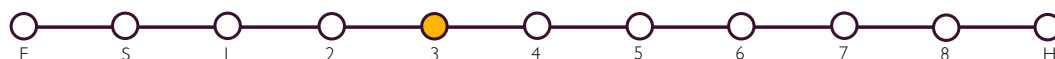
*Unelma-
hommissa*

WSOY 2017
978-951-0-41935-9

★★ 3

Haaveiletko jättäväsi palkkatyön ja alkavasi tehdä työkseksi 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 unelmatyöstään 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 ihminen voi itse vaikuttaa. Ratkaisevaa onkin, miten käyttää jäljelle jäävää 40 prosenttia. Tähän voimme itse vaikuttaa. 30 kolahdusta. Y1+Y2.



3.4. Aloita yrittäjänä

SEKKI, ANTTI &
NIEMI, MIKA

Menesty yrittäjänä – 68 käytännön ohjetta

Talentum Pro 2016
978-952-14-2766-4

★★★ 3

Kirjassa esitetään 68 ohjetta yrityksen tulokunnan 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.

STÄHLBERG, LEENA
Kohti
omannäköistä
yrittäjyyttä

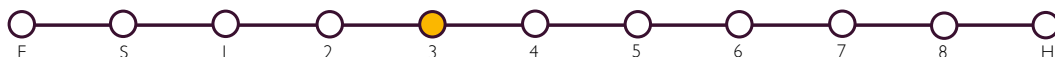
Basam Books 2021
978-952-379-038-4

★★★ 3

UUSI!

Kirjoittaja teki rohkean urahyppäyksen jättäessään eläkevirkansa ja heittäytyessään yksinyrittäjäksi aivan uudelle syntyvälle toimialalle. Oma-kohtainen teos päästää lukijan mukaan tälle matkalle: aina yritysideoon syntymisestä liiketoiminnan alkuvaiheisiin. Jokainen yritys on omanlaisensa, ja jokaisen yrityksen takana on aina jonkun yrittäjän taustatarina ja hänen yksilöllinen polkunsuunnitelma yrittäjäksi. Tässä kirjassa tarina koskettaa asiantuntijayrittäjyyttä ja yksinyrittäjyyttä, mutta kirja sopii luettavaksi kaikille yrittäjyydestä kiinnostuneille. Teoksen pohdintatehtävät haastavat lukijaa selvittämään omia vahvuuksiaan, mahdollisuuksiaan ja haaveitaan yrittäjänä, sekä rohkaisevat ottamaan ratkaisevia askeleita kohti omannäköistä yrittäjyyttä.

Kirja on täynnä monipuolista pohdintaa erilaisista näkökulmista. Otan esimerkiksi hyvinvointia tukevan ajankäytön huoneentaulun, joka on hyvin kuvattu ja meille jokaiselle hyödyksi. Laitan sen tähän lyhyesti otsikoitain ilman täydentäviä selityksiä: 1) Tiedosta käytettävissä olevat tunnit 2) Monet meistä pihistävät lisätunteja vuorokauteen yönä 3) Hyvinvointia tukevasa ajankäytössä nukkumisen ja työnteon lisäksi tulisi olla joka päivä jotain kivaa ja omantuntuista, lataavaa ja energisoivaa. 4) Ennakoi tulevaa 5) Mitä kaikkea työpäiväsi aikana tapahtuu? 6) Pyri ennakoimaan myös kiireajat 7) Päätä, että sinä hallitset omaa ajankäyttöäsi ja kiireen tuntuasi 8) Aseta etappoja 9) Opettele ottamaan vastaan vain sellaisia tehtäviä, jotka koet omaksesi ja joiden hoitamiseen sinulta löytyy aikaa ja mielenkiintoa 10) Valitse joka

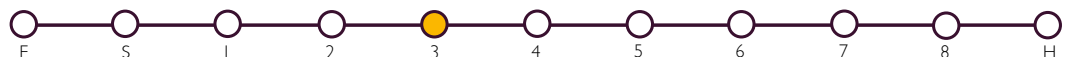


3.4. Aloita yrittäjänä

- ▶▶ päivä asenne, jolla olet orientoitumassa työhön. Aika usein itseltäni on unohnutun esimerkiksi kaksi viimeistä kohtaa.

Kirjoittaja kertoo saavuttaneensa alkuperäiset yrittäjyyden tavoitteensa moninkertaisesti ja löytäneensä elämäntehtävänsä. ”Saan työskennellä päivittäin minua kiinnostavien ja sydäntäni lähellä olevien aiheiden äärellä vieläpä toisia omalla osaamisellani auttaen. Kaikesta tästä saan elantoni, pystyn tällä toiminnallani maksamaan pois asuntolainani ja pärjään taloudellisesti muutenkin omalla mittapuullani mitattuna mainiosti”. Kirjan lopussa oleva kirjoittajan oma LinkedIn-postaus uudelle yrittäjälle todentaa hyvin, että kirjoittaja on lähes viiden ajan kehittänyt yritystoimintaansa ja säilyttänyt innostuksensa sydän mukana kaikessa kehityksessä.

Luin kirjan suurella mielenkiinnolla, sillä olen itsekin ollut samanlaisessa tilanteessa kirjoittajan kanssa neljäkymmentä vuotta sitten vuonna 1981. Maailma oli toisenlainen, mutta silti monessa mielessä samanlainen. Elin siis lukiessani tätä kertomusta myös oman yrittäjätaipaleeni uudelleen ja totesin, että Tiimiakatemiaa tuskin olisi koskaan syntynyt ilman omaa irtiottoa yrittäjyyteen. Kaikki lähti silloinkin pysähtymisestä, itsensä haastamisesta ja yritysideoin suunnittelusta. Siispä tämän kirjan voi lukea vähän kokeneempikin yrittäjä. Mitä tunteita kirja sinussa herättää? 60 kolahdusta. $Y1+Y2+Y3+J1+J2+TV$.



IV

Johtaminen

Johdanto

Mitä litteämpi organisaatio on, sitä tärkeämpää on kiinnittää huomio johtamistyötä ohjaaviin ajatuksiin (johtaviin ajatuksiin). Rakettimallissa on siksi eriytetty johtavat ajatukset omaksi prosessikseen. Litteän verkostoituneen tiimiorganisaation johtaminen on paljolti kiinni yhteisestä ymmärtämisestä ja sitoutumisesta johtaviin ajatuksiin (J1). Toinen johtamisprosessi on kaverijohdamisprosessi (J2). Siinä tiimiyrityksen jäsenet tutkivat itseään johtajana (tiimiliiderinä, projektipäällikkönä). Pyrkimyksenä on ymmärtää omaa johtamistyötyyliä ja omaa persoonaa. Tiimiyrityksen ilmapiiristä selittää 60 prosenttia sen johtamisilmapiiri.

Sisällys

- 4.1 Johtamistyötä ohjaavia ajatuksia 21
- 4.2. Johtajan taidot ja työkalut 19
- 4.3. Johtamisen ja organisaation kehittämisen työkalut 17
- 4.4. Strategia-ajattelu ja projektit 10
- 4.5. Johtamisen uudet haasteet 32



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 synnyttävä 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 johtamisidea 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 hyväkuntoisen 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

Ihmisen 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 jaettua 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.



4.1. Johtamistyötä ohjaavia ajatuksia

►►► Itseorganisoitumisella puolestaan tarkoitetaan ensisijaisesti ryhmän tai yhteisön ominaisuutta ja toimintamallia, jossa ylimääräiset rakenteet ja hierarkiat 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.

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. Mu-kaansatempaavat tarinat syventävät johtajien itsetuntemusta ja lisäävät hei-dän työtarmoaan. Esimerkiksi Arthur Miller (juuri niin Marilyn Monroen viimeinen aviomies), Sofokles ja Joseph Conrad antavat linssit seuraaviin ky-symyksiin: Onko minulla hyvä unelma? Miten joustava moraalikoodistoni on? Välitänkö todella? Olenko valmis ottamaan vastuuta? Pystynkö vastus-tamaan menestyksen imua? Miten hyvin yhdistän periaatteet ja käytännön? Mikä on järkevää pohdintaa?

►►►



4.1. Johtamistyötä ohjaavia ajatuksia

►► 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 ”Kauppatkustajan 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 pelkää tuntiensa 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. Johtaminen on usein pitkällistä ja ankaraa kamppailua erilaisia voimia vastaan, mikä vaatii määrätietoisuutta, sitoutumista, voimaa ja silkkaa tahdonlujuuksia. Hyvillä johtajilla on kyky yksinkertaistaa asioita. He pystyvät kietyttämään monitahoiset tilanteet, sanoin ja teoin, jotka välittävät oleellisen pelkistetyksi 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 jokaisen 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

►►



4.1. Johtamistyötä ohjaavia ajatuksia

- 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 enemmästä 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.

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 yhteispelistä 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 idealle. 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 ►►►



4.1. Johtamistyötä ohjaavia ajatuksia

- 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 kymmme 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
(engl.)

★★ 2

Missio on kirja uudenaikaisista innovaattoreista, motivaattoreista ja häiriöistä, joita ajaa eteenpäin perustavanlaatuinen 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 syntynyt 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.

4.1. Johtamistyötä ohjaavia ajatuksia

HEINIMÄKI, JAAKKO
Arvon porukka
– *Etiikka ja*
työyhteisö

Kauppakamari 2018
978-952-246-398-2

★★ I

Arvon porukka avaa keskustelua suomalaisesta työkuulttuurista 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 ulkokulttaisiksi 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 kolmea 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 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 ihmissläheisyys, 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. ►►



4.1. Johtamistyötä ohjaavia ajatuksia

- 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.

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 kehitysohjelma tavoitteeseen pääsemiseksi. Tällainen johtaminen ei ole ongelmakeskeistä, vaan positiiviseen ajatteluun perustuvaa luovaa toimintaa, jossa kirjoitetaan 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 vuorovaiikutuksen 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. Esimiehen 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.

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 Picassoa 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 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 ihmi-

▶▶



4.1. Johtamistyötä ohjaavia ajatuksia

- sen 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 yrityksinsä. 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. Huipputiimeistä ei suinkaan puutu konflikteja, pikemminkin päinvastoin. Jatkuva oppiminen edellyttää näkyvää ideoiden konfliktia. Huipputiimeissä 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.



4.1. Johtamistyötä ohjaavia ajatuksia

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 Tiimiakatemiaan kehittymiseen. 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 luulemmekaan. Y3+J1+J2.

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.



4.1. Johtamistyötä ohjaavia ajatuksia

RATSULA, NIINA
Oikein toimimisen kulttuuri – Johtajan opas eettisen organisaation rakentamiseen

Edita 2019
978-951-37-7533-9

★★ 2

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.

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. Yliarvionne toistuvasti tietoisien tarkkaavaisuutemme suorituskyvyn.

Toinen sokea piste on uskomukset. Meillä on tapana sopeuttaa faktat uskomuksiimme. Me pidämme kiinni uskomuksistamme 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

▶▶



4.1. Johtamistyötä ohjaavia ajatuksia

- 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 huumeepoliisi, 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, 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 nouset, 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. Hitautas 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 analyyttisesti 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. ►►



4.1. Johtamistyötä ohjaavia ajatuksia

►► 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 erottelmaan 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 hääramiseen. 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 hierarkiasa 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 asiantunte mukseensa 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. Taus talla on suurempi ja tärkeämpi kysymys: ”Mitä lopulta haluan elämältäni?” – Millä tavalla haluan toteuttaa itseäni? Mikä on paikkani, tehtäväni ja kut sumukseni?

Esimieheksi ei varsinaisesti valmistuta missään oppilaitoksessa. Yliopis tot, 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 harjoittelupaik koja, aktiivisia mentoreita, ulkopuolisia coacheja ja esimiesten vertaistukea. ►►



4.1. Johtamistyötä ohjaavia ajatuksia

►► 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.

SAKSI, JUKKA

Arvovalta

Kauppakamari 2020
978-952-246-626-6

★★★ 3

UUSI!

Kirja tarjoaa ajankohtaisen näkökulman arvojen hyödyntämiseen kriisiviestinnässä sekä johtamis- ja asiantuntijatyössä. Arvot mielletään helposti vaikeasti hahmoteltaviksi mainoslauseiksi, vaikka niiden pitäisi ennen kaikkea vastata sidosryhmien tärkeimpiin kysymyksiin ja tukea johtamista sekä asiantuntijatyötä. Jokaiselle organisaatiolle on muotoutunut jonkinlaiset arvot, mutta niitä ei ole välttämättä kiteytetty eikä kirjoitettu muistiin. Kaikki organisaatiot ovat joutuneet tekemään vaikeita valintoja ja päätöksiä, joissa arvoilla on ollut tärkeä rooli. Kirjoittajan tavoitteena on ollut luoda kirja, joka toimii sekä herättäjänä että oppaana. Kirja sisältää useita arjen kokemuksia ja vinkkejä, joita voi soveltaa omaan johtamis- ja asiantuntijatyöhön.

Kirjan yksi tavoite on uudistaa arvovalta – käsitettä tarkoittamaan enemmän sitä, että arvot vaikuttavat kaikkien yksilöiden ja yhteisöjen valintoihin. Asiakkaat haluavat ostaa mieluummin sellaisista yrityksistä palveluita, jotka toimivat heidän mielestään vastuullisesti ja joiden arvot he kokevat myös itse jakavansa. Siinä mielessä kirja on myös myynnin johtamisen kirja. Globaalia pandemiaa on myös käsitelty kirjassa. Se on herättänyt pohtimaan myös yh-

►►



4.1. Johtamistyötä ohjaavia ajatuksia

- teisöllisyyteen liittyviä arvoja. Muutos on ollut nopea ja jatkunut jo vuoden. Kriisi jättää mieleen ydinviestit. Mitkä ne sitten ovat jää nähtäväksi.

Itse olen miettinyt 1940-luvulla syntyneenä, kuinka monta arvojaksoa olen jo elämäni aikana kohdannut. Kuinka monta kertaa omat arvoni ovat menneet uusiksi? Tästä kirjoittaja käyttää nimitystä arvocykli. Arvoista puhutaan usein pysyvinä asioina. Niiden tarkoitus onkin tuoda yhteiskuntaan vakautta ja pysyvyyttä, tarjoten teemoja, joihin yksilöt ja yhteisöt tukevat tekemisensä. Maailma kuitenkin muuttuu. Onkin iso kysymys, miten toiminta- ja elinympäristömme muutokset vaikuttavat arvoihin. Mitkä arvot ovat pysyviä ja mitkä muuttuvat? Itselläni on menossa kolmas arvomuutos: ensin sodan jälkeinen aika, jolloin nuoriso vapautui, sitten Neuvostoliiton sortuminen ja Suomen ”henkinen vapautuminen”. Tähän aikaan liittyi myös Tiimiakatemia syntymäkohde. Ja nyt viimeisenä digitalisaation ja teknologian vaikutukset. Jos hyvin käy, niin voin nähdä vielä yhden syklin.

Vastuullinen johtajuus huomioi arvot

Omien arvojen ja toimintaperiaatteiden kiteyttäminen helpottaa valintoja. Jos omat arvot ovat itselle selkeät, on paljon helpompaa tehdä valintoja ja jättää ulkopuolelle tehtäviä, joissa piilevät arvoristiriidat kykenee hahmotamaan. Kirjoittajan kanssa olen samaa mieltä siitä, että selkeät arvot voivat vapauttaa luovuutta. Luovuus edellyttää rohkeutta heittäytyä, ottaa riskejä ja luottaa. Tähän Tiimiakatemia toiminta on paljolti perustunut ja siksi joka vuosi ”Johtavat ajatukset” on myllytetty kaikkien kanssa aina uudelleen. Lisäksi Rakettimallissa johtavien ajatusten synnytyso prosessi on arvotettu yhtä tärkeäksi käytännön johtamisprosessin kanssa. Arvojen laatiminen, kiteyttäminen, hyödyntäminen arjessa ja niistä viestiminen ovat erittäin tärkeitä.

Vastuullinen johtaminen rakentuu kirjoittajan mielestä kolmesta peruspilarista, jotka ovat johtajuus, arvot ja viestintä. Jos joku kolmesta osa-alueesta ei toimi, ollaan pulassa. On tärkeää, että johtajuus, arvot ja viestintä ovat jatkuvasti hallituksen ja johtoryhmän agendalla. Oikeudenmukainen johtaminen on haastavaa. Arjen johtamisen haaste on siinä, miten varmistetaan, että toiminta on organisaation ydinarvojen ja tavoiteltavan kulttuurin mukaista. Olet palvelutehtävässä. Kun organisaation arvot on kiteytetty hyvin, ne ovat kaikkien tiedossa, niitä käytetään arjen johtamistilanteissa päätösten perusteluina ja niistä viestitään aktiivisesti, näin niillä on myös vaikutusta.

Kirjoittajan mielestä termin muutosjohtaminen voi poistaa johtamiskustelusta kokonaan. Kaikki johtaminen tähtää muutokseen. Ei kai ketään johtajaa palkata sen takia, ettei mikään asia muuttuisi? Myös muutosvastarinnan voi muuttaa muutosvoimaksi. Tämän vuoksi johtamistyössä onnistumiseen tarvitaan yhä enemmän elinikäistä valmennusta. Oma johtamisfilosofia täytyy kyetä kommunikoimaan yhteisön kanssa ja tarvittaessa sitä puolustamaan. Myös tiimivalmentajan on viestittävä hyvin oma valmennusfilosofiansa ja annettava mahdollisuus valmennettaville esimerkiksi kouluissa arvioida tiimivalmentajan tapaa toimia.



4.1. Johtamistyötä ohjaavia ajatuksia

»» »”Jos johtaja kykenee luomaan ilmapiirin, jossa on lupa kyseenalaistaa, mutta samalla riittävää tahtoa pysyä yhdessä, se on paljon saavutettu. Jos johtaja pitää porukan koossa, hän voi tukahduttaa keskustelun. Jos johtaja antaa liikaa tilaa kyseenalaistamiselle, silloin missio voi hajota. Onkin tärkeää hahmottaa se tila, jossa voidaan haastaa. Firman sisällä täytyy olla tilaa kyseenalaistaa, mutta kun firmasta mennään ulos, korostuu yhdessä olemisen tunto.” On tärkeää, että johtajalla on joku oman yhteisön ulkopuolinen henkilö, jonka kanssa voi vaihtaa ajatuksia. Tavoitteena on auttaa yksilöä ajattelemaan, että on arvokas. Jos yksilö ei jaa selkeitä yhtiön arvoja, hän voi lähteä työpaikasta pois.

Kaikkien organisaatioiden on reagoitava vastuu- ja arvokysymyksiin. Sidosryhmät, kuten asiakkaat, henkilöstö, kumppanit, sijoittajat, media, poliittiset päättäjät ja yhdistykset vaikuttavat tulevaisuudessa yhä enemmän siihen, minkälaisiin vastuullisuuden tekoihin ja arovalintoihin päädytään. Kun asiakkaat äänestävät jaloillaan, joudutaan reagoimaan. Pelkät visiot eivät tee ketään vastuulliseksi, vaan tarvitaan tekoja. Yksi teko on viestiminen siitä, miksi tehdään jotain, miksi ei tehdä jotain, mitä tehdään ja mitä vaikutuksia teoilla oletetaan olevan. Palveluja halutaan ostaa mielellään sellaiselta yritykseltä, jonka arvot sopivat yhteen oman ajattelun kanssa ja johon luottaa.

Vasta kirjaa viimeistellessä on kirjoittaja oivaltanut, miten paljon yrityksissä on kohtaamispisteitä, joissa sidosryhmät tekevät tulkintoja arvoista. Sitä tapahtuu niin fyysisissä kuin digitaalisissa kohtaamisissa. Arvot kuuluvat koko yritykselle, mutta eniten niihin voi vaikuttaa kuitenkin ylin johto. Jos yhtiöstä halutaan aidosti arvopohjainen, suosittelee kirjoittaja hallitusta varmistamaan ensin omistajan ja sen jälkeen toimitusjohtajan arvönäkemykset.

Lopuksi kirjoittajan vinkkejä:

- Ota tavoitteeksi viestiä luontevalla tyylilläsi omasta johtajuusfilosofiastasi ja arvoistasi niin, että henkilöstösi oppii tuntemaan sinut hyvin.
- Määritellä organisaationne ydinarvot, jotka ovat niin tärkeitä, ettei niiden kanssa voida tehdä kompromisseja.
- Kysy asiakastapaamisessa asiakkaan tärkeimmistä arvoista.
- Median saa kiinnostumaan yrityksen arvoista kytkemällä arvot yhteiskunnallisesti ajankohtaisiin ja merkityksellisiin teemoihin. Arvot vastaavat parhaimmillaan sidosryhmiä mietittyttäviin kysymyksiin.
- Pohdimmeko asiakkaidemme kanssa arvojamme?
- Mikä on organisaatiomme ydinviesti?
- Määritä organisaatiosi tärkeimpien sidosryhmien merkityksellisimmät arvojen kohtaamispisteet.

Osallista yhteisö arvioimaan, miten ydinarvot tulevat niissä esiin. 160 kolahdusta. $Y1+Y2+Y3+J1+J2$.



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 Nokiaa 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 käyttäneen 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 ilmapiiiriin. Johtamistehtävään liittyy leimallisesti yksinäisyys. Sille on olemassa historialliset perusteet, johon liittyvät auktoriteettiasema, valta ja vastuu. Kun vastuullisuus ja omaehtoisuus lisääntyvät, työntekijöiden tyyppillinen 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.

Johtaminen on ihmisten potentiaalin vapauttamista. Yksilö on arvokas, ainutlaatuinen ja aktiivinen toimija. Sen lähtökohta on ihmisen valtava kehittymispotentiaali 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.

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.

ALAHUHTA, MATTI
*Johtajuus –
Kirkas suunta
ja ihmisten
voima*

Docendo 2015
978-952-291-202-2

★★★ 2

Kirja kuvaa yrityksen kilpailukyvyn 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.



4.2. Johtajan taidot ja työkalut

►► 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 määrittelee myös selkeästi yrityksen toiminta-alueen rajat. Visio tuo merkityksellisyttä 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 suoruus 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) laatu-kulttuuri ja 4) osaaminen. Koneessa saamien 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 johta-
maan 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 järisyttäviä. Amabile ja Kramer suovat meille ennennäkemättömän katsauksen siihen, mikä todella tekee tiimeistä menestyneitä. Heidän löytöjensä 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. ►►



4.2. Johtajan taidot ja työkalut

►► 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.

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
(engl.)

★★ 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 ►►



4.2. Johtajan taidot ja työkalut

- 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 taidon 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 määrittelyyn. 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 (epäitsekkyteen).

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

►►



4.2. Johtajan taidot ja työkalut

- 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 tehdä? Asetettaisiin enemmän rajoja kielteiselle ajattelulle. Kirjoittajan mukaan organisaatiot jumittuvat yhteen ajattelutapaan, koska johtaja ei onnistu tunnistamaan 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 päättymisen, 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 uskoo, 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.

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 voidaan 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 ►►

4.2. Johtajan taidot ja työkalut

- 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 menestymahdollisuuksia ilman ”tosiuuskovia”, joihin he voivat luottaa sanomansa välittäjinä, korostajina ja läpiviejinä. Lyhyesti: tehokas johtaminen on vahvojen ryhmien rakentamista. 96 kolahdusta. J1+J2+Y1.

HEIKINHEIMO, PÄIVI
*Päätöksen juoni
– Miten johdan
parempiin
päätöksiin*

Alma Talent 2021
978-952-14-4359-6

★★★★ 3

UUSI!

Kirja kertoo käytännönläheisesti päätöksenteon haasteista ja sen kehittämistä organisaation menestyksen kulmakiveksi. Tärkein kysymys on, miksi päätös tehdään. Tukeeko se varmasti strategiaamme – nimenomaan sen viimeistä versiota? Päätöksen tulee pohjautua dataan, mutta intuitiotakin kannattaa kuunnella – harkiten. Mikä tahansa organisaatiomalli voi toimia, kunhan päätöksenteon vastuut ja pelisäännöt ovat selkeät. Kun lisätään systemaattisuutta, saadaan parempia päätöksiä. Jokainen päätös tuottaa kokemuksia, jotka kerryttävät osaamista.

Rakenteeltaan kirja jakaantuu kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa kirjoittaja esittelee ”Tasapainoisen johtamisen mallin”, jota käytetään viitekehystenä päätöksenteon tarkastelussa. Tässä mallissa johtamistehtävä nähdään koostuvan kolmesta osa-alueesta: asiasisältö, prosessi ja ihmiset. Päätöksenteko on hyvää silloin, kun onnistutaan tasapainottamaan nämä kolme tekijää. Kirjan toisessa osassa pureudutaan syvemmälle päätöksenteon ydinalueisiin miksi-, mitä-, miten- ja kuka-kysymysten kautta. Kolmannessa osassa kirjoittaja tiivistää havainnot organisaatioiden yleisistä päätöksenteon haasteista ja esittelee tapoja parantaa päätöksenteon laatua organisaatio-, tiimi- ja yksilötasoisessa päätöksenteossa.

Päätöksen taustalla olevat perusteet ovat ikään kuin päätöksen juuret: niihin pohjautuu kaikki, mitä päätöksenteossa tapahtuu ja mitä päätöksestä myöhemmin seuraa. Nämä seuraavat asiat auttavat vastaamaan päätöksenteon MIKSI JA MITÄ-kysymyksiin. 1. Miksi-kysymykseen täytyy pystyä vastaamaan. 2. Strategian sana on laki – kunnes sitä muutetaan. 3. Päätökset ovat erilaisia ja edellyttävät erilaista toimintatapaa. Päätöksen luonteen ymmärtäminen on tärkeää, jotta siihen osataan suunnata järkevä määrä aikaa ja työtä. Erilaisia päätöksiä pitää valmistella ja käsitellä eri tavoin, eri laajuudessa ja eri syvyydellä.



►►

4.2. Johtajan taidot ja työkalut

- 4. Päätöksen täytyy tuottaa arvoa asiakkaalle. 5. Väärät intressit ja pelkkä totuttu tapa eivät johda hyvään tulokseen. 6. Päätöksen vaikutukset valuvat veden lailla joka paikkaan. 7. Toiminnan eettisyys tulee esille väistämättä. 8. Vastuullisuus ei ole enää valinnainen asia. 9. Säädökset sanelevat monia päätöksiä. 10. Jos luet väärin liiketoimintaympäristön kehityksen, kuolet. 11. Vaihtoehtoja on aina enemmän kuin alkuun luulisi. 12. Päätökset muodostavat verkon. 13. Riskin ottamista ei voi välttää. Nämä kaikki kohdat on kirjassa käsitelty yksityiskohtaisesti. Samalla tavalla käsitellään se, MITEN päätös saadaan aikaan ja KUKA päättää, sekä miten inhimilliset ominaisuudet vaikuttavat päätöksentekoon. 80 kolahdusta. J1+J2.

HILTUNEN, ARTO
Johtamisen taito – elämänmittainen 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 kopiaida.

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 johtamisnäkemys 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 lievistä 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

▶▶▶



4.2. Johtajan taidot ja työkalut

- samanlaista ammatin harjoittamiseen oikeuttavaa, koulutukseen perustuvaa 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

KUISTIALA, ANU
Johtajanaiset

Alma Talent 2019
978-952-14-3849-3

★ 2

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 pärjäsinkin, 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 asiantunti-



4.2. Johtajan taidot ja työkalut

- joiden johtamisessa ehkä paras tapa ja tapahtuu esimerkillä. Asiantuntijoina 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 johtamisismit 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.”

►►►



4.2. Johtajan taidot ja työkalut

►► 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 dokumentoida myös omat kokemuksesi projektista tulevien projektien käyttöön. Edellytä ja vaadi tuloksia. Jos et tee sitä, projektin jäsenet päättävät 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 itse-

►►



4.2. Johtajan taidot ja työkalut

- tunnon synonyyminä. Kirjoittajan mukaan itseluottamus on rajatumpi kuin itsetunto. Itseluottamus voidaan kuvata enemmän aika-, tilanne- ja paikka-sidonnaiseksi. Itseluottamus on kuitenkin melko pysyvä piirre.

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

►►



4.2. Johtajan taidot ja työkalut

- 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.

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.

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 menetelmät 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

►►



4.2. Johtajan taidot ja työkalut

- 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.

RANTANEN, MARJO
*Tunnelma-
johtaja*

Alma Talent 2018
978-952-14-3441-9

★★★ 2

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 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 ►►►



4.2. Johtajan taidot ja työkalut

- 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. Reiluus 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.

ÅHMAN, HELENA
Keskustelu-
älykkyyden
paineilanteissa

Alma Talent 2019
978-952-14-3665-9

★★★ 3

Kun osaa hoitaa vaativat keskustelut, bisneskriittiset neuvottelut tai riskiä sisältävät konfliktit keskusteluälykkäästi, voi sen avulla pelastaa monia tilanteita. Keskusteluälykkyyden 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) Keskusteluälykkyyden on elämäsi tärkein taito 2) Paineilanne on mikä tahansa vaativat keskustelu, neuvottelu tai konflikti, jossa ihminen kokee olonsa epämiellyttäväksi 3) Voimme opetel-

►►



4.2. Johtajan taidot ja työkalut

- la tunnistamaan paineisen keskustelun elementtejä 4) Paine voi ajaa meidät surkeisiin valintoihin 5) Organisaatiot sekä yksilöt voivat menestyä entistä paremmin ymmärtämällä kirjassa käsitellyjä 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 on pois perustehtävän hoitamisesta. Organisaatiot, joissa keskusteluälykkyys on hyvällä tasolla, reagoivat viisi kertaa nopeammin taloudellisiin ongelmiin. Keskusteluälykkyyden 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 mahdollisimman nopeasti tuntuva painetilanne voidaan saada ratkaistua. Sen sijaan, että painetilanne yritetään heti ratkaista jollain tapaa, tulisi pyrkiä löytämään yhteinen dialogi ja kunnioitus. Painetilanteessa auttaa harjaantuminen keskusteluälykkyyden viiden V:n kompassiin: 1) valmistele esitaidot 2) viritä tilanne 3) vapauta paine 4) vahvista keskusteluälykkyys 5) varmista 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

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 Tiimiakatemiassa 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 kaupakorkeakoulut) 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 treenata luokkahuoneissa. 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
(engl.)

★★★ 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 sankarinsa, 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.

JÄRVINEN, PEKKA
*Miten johtaa
ihmistä –
102 ohjetta
esimiehille*

Alma Talent 2020
978-952-14-4068-7

★★★ 2

UUSI!

Tähän kirjaan on koottu kokeneen organisaatiopsykologin käytännön ohjenuorat ihmisten ja työyhteisön johtamiseen. Se sisältää esimiestyön tärkeimmät nyrkkisäännöt, johtamisen muuttumattomat periaatteet. Ne auttavat esimestä onnistumaan ihmisten johtamisessa ja herättävät tarkastelemaan hänen omaa esimiesrooliaan kriittisesti. Vaikka ympäristö ja kulttuuri muuttuvat ja henkilöstö vaihtuu, ihminen ei perustaltaan muutu. Kyseessä on kokeneen konkarin ajatuksia herättävät omat tulkinnat. Itselleni kirja toimi eräänlaisena mietiskelyoppaana, kuten kirjoittajakin esittää yhtenä vaihtoehtona. Otan tähän muutamia itselleni kolahtaneita poimintoja.

Työntekijää koskee niin sanottu kuuliaisuusvelvoite eli hänen pitää noudattaa esimiehen antamia määräyksiä. Tämän lisäksi häntä sitoo uskollisuusvelvoite. Sen mukaan työntekijän tulee ottaa huomioon työnantajan etu. Hän ei esimerkiksi saa vaarantaa käyttäytymisellään työnantajan mainetta tai asiakassuhteita. Haitallisemmillaan tämä ilmenee, kun esimies arvostelee johdettaviensa parissa omaa esimestään tai johdon päätöksiä. Esimiehen pitää ymmärtää, että hänen pitää seistä johdon linjausten takana (4. Sen lauluja laulat, jonka leipää syöt).

Kirjoittajan havaintojen mukaan vastuuepäselvyydet ovat lisääntyneet, kun hierarkkiset organisaatiot ovat purkautuneet ja on siirrytty rajapinnoiltaan epämääräisempiin ja mutkikkaampiin matriisi-, prosessi- ja itseohjautuviin tiimiorganisaatioihin. Soppaa ovat hämmentäneet jatkuvat organisaatiomuutokset ja puheet jaetusta johtajuudesta ja itsensä johtamisesta. Epäselvät johtamisjärjestelmät aikaansaavat tehottomuutta, alijohtamista sekä sisäisiä konflikteja ja reviiiritaisteluita. Jokaisessa työpaikassa esimiehen on tärkeä vaatia organisaatiolta selvyys asemastaan, vastuistaan ja oikeuksistaan (17. Mitä useampi kokki sen huonompi soppa).

Tapanamme on ajatella, että johtaminen ja siinä onnistuminen riippuu ainoastaan yksittäisestä henkilöstä ja hänen ominaisuuksistaan. Ei tulla ajatelleksi, että esimies ei voi pärjätä tehtävässään, jos hän ei saa kollegoidensa, oman esimiehensä ja johdon tukea. Toimitusjohtaja ei myöskään voi menestyä ilman hallituksen luottamusta, hyvää johtoryhmää ja esimieskuntaa. Ja ►►

4.3. Johtamisen ja organisaation kehittämisen työkalut

- mitä ei saa unohtaa: esimiehet tarvitsevat ammattitaitoisen, aktiivisen ja kehityshaluisen henkilöstön. Johtaminen on siis joukkuelaji, vaikka mieluusti uskomme sankarimyyttiin (100. Johtaminen ei ole yksilölaji).

Huomautan vielä, että olen tiivistänyt tähän vain kolme ohjenuoraa. Oikeasti jokainen ohjenuora kattaa kaksi sivua usein tarinoineen. Lisäksi ohjenuorat on ryhmitelty kuuteen päälukuun: 1) Esimiehen rooli ja tehtävät 2) Työ, työntekijät ja työelämä 3) Motivaatio, vuorovaikutus ja työpaikan ilmapiiri 4) Organisaatiotilanteet, puuttuminen ja korjaava palaute 5) Työn ja toiminnan kehittäminen ja muutokset 6) Esimiehen jaksaminen ja kehittyminen. Näin voit helpommin perehtyä itsellesi tärkeisiin kohtiin. Jokaisen johtajan kannattaisi hankkia tämä kirja omaan kirjahyllyynsä ja aika ajoin tutkia alleviivauksiaan. 60 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

KIM, W. CHAN &
MAUBORGNE, RENÉE

*Uusi sininen
meri – rohkeus
kasvaa*

Alma Talent 2017
978-952-14-3193-7

★★★ 3

UUSI!

Tämä kirja on jatko-osa vuonna 2005 suomeksi ilmestyneelle bestsellerille. Kirja on täynnä todellisesta elämästä ammennettuja esimerkkejä siitä, kuinka johtajat eri aloilla ja organisaatioissa ovat onnistuneesti vieneet kirjassa kuvattujen prosessien ja työkalujen avulla siirtymän ankaran kilpailun täyttämältä punaiselta mereltä uudelle kasvumahdollisuuksia sisältävälle siniselle merelle. Kirjassa esitellään askelmittain etenevä prosessi, joka on kenen tahansa opittavissa. Prosessissa kartoitetaan reitti punaiselta mereltä siniselle, ja se tehdään tavalla, joka herättää ihmisten luottamuksen ja sitouttaa kaikki toimintaan alusta lähtien.

Onnistuneessa siirtymässä on kolme keskeistä osatekijää. Ensimmäinen osatekijä edellyttää sinisen meren perspektiivin omaksumista: on katsottava senhetkisen horisontin tuolle puolen ja muutettava käsitystä siitä, missä on mahdollisuuksia. Toinen osatekijä edellyttää käytännön työkaluja markkinoiden luomiseen sekä perusteellista opastusta työkalujen käyttöön, jotta sinisen meren perspektiivi saadaan muutettua kaupallisesti vastustamattomaksi uudeksi tarjonnaksi, joka avaa väylän uuteen markkinaan. Työkalut ja mallit ovat visuaalisia. Aikaisempaan kirjaan verrattuna näytetään yksityiskohdaisemmin, kuinka oikea tiimi kootaan ja prosessit käynnistetään ja kuinka jokaista työkalua sovelletaan systemaattisesti ja oikeassa järjestyksessä, jotta tuloksia syntyy ja vältetään mahdolliset kompastuskivet.

Kolmas osatekijä koskee prosessissa mukana olevia ihmisiä. Kirjoittajat puhuvat usein prosessin humanisuudesta eli prosessin täytyy innostaa ihmisiä ja herättää heidän luottamuksensa prosessin kulkuun, jotta jokainen omalta osaltaan vie projektia eteenpäin kohti vaikuttavaa toteutusta. Strategian toteutuksen ei pitäisi alkaa erillisenä prosessina sen jälkeen, kun strategia on laadittu, vaan toteutus pitää nivoa alusta lähtien osaksi strategian suunnittelua. Onnistunut siirtymä siniselle merelle on siis pohjimmiltaan humanistinen prosessi, joka innostaa ihmisiä ponnistelemaan asioiden puolesta. Kaiken kaikkiaan sinisen meren strategit eivät pidä toimialan olosuhteita kiveen ►►



4.3. Johtamisen ja organisaation kehittämisen työkalut

- hakattuina. He ryhtyvät muovaamaan niitä omien etujensa mukaisiksi. Tämä uusi sininen meri – kirja on huomattavasti käytännönläheisempi kuin vanha bestseller. Kolahdukset nousivat 35:stä 80:een. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

KORHONEN, HILLE
& BERGMAN, TYTTI

Johtaja muutok- sen ytimessä – Käsikirja uudis- tumismatkalle

Alma Talent 2019
976-952-14-3733-5

★★ 2

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 uudistusprojekteihin 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) Työkuulttuurin uudistuminen on systeeminen 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 kaikkeen 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 uudelleen. Jokaista uutta rekrytointia pitää edeltää huolellinen tiimin roolien ja osaamisen analysointi. Yrityksen kannattaa rakentaa osaamispoolia rekrytointia varten. Mitä osaamispoolia meidän kannattaa rakentaa? Oman organisaation kyvykkyyden varmistaminen nyt ja tulevaisuudessa on yksi johtajan keskeisistä tehtävistä liiketoimintatavoitteiden saavuttamisen rinnalla. ►►



4.3. Johtamisen ja organisaation kehittämisen työkalut

►► Tiimin uudelleenorganisointi edellyttää rohkeaa keskustelua osaamisesta, suorittamisesta ja kehittymistoiveista. 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 – tsempata 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 yhtäaikaista hallintaa. 40 kolahdusta. J1+J2.

KUPIAS, PÄIVI &
PELTOLA, RAIJA &
PIRINEN, JORMA
*Esimies
osaamisen
kehittäjänä*

Sanoma Pro 2014
978-952-63-2338-1

★★★ 3

Esimeheltä 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 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 katseensa koko ryhmän osaamisen kehittämiseen, hänen roolinsa kehittäjänä saa uudenlaisia sävyjä. Henkilökohtainen valmen-

►►



4.3. Johtamisen ja organisaation kehittämisen työkalut

- taminen, 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

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, esimiesten 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 luonteesta 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 ihaillaan että vierastetaan, ehkä hieman pelätäänkin. Johtajaan heijastetaan työyhteisön toiveet ja pelot odotetaan, että hän toteuttaa 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 päätyä onnistumiseen. ►►



4.3. Johtamisen ja organisaation kehittämisen työkalut

►► 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 tyylilaji? 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
*Organisaatioelämää –
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.

Parhaimmillaan oppiminen on luonteva ja päivittäinen osa organisaation kulttuuria. Kulttuuri lujittuu ja organisaatio kehittyy vain oppimisen

►►



4.3. Johtamisen ja organisaation kehittämisen työkalut

- ▶▶ 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 fiiliksellä.

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.

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 elämönhallintataidot korostuvat muutoksessa.

▶▶



4.3. Johtamisen ja organisaation kehittämisen työkalut

►► 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) Sananvalta 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

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. ►►



4.3. Johtamisen ja organisaation kehittämisen työkalut

- 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 on huomattava merkitys inspiraation lähteenä. Kun projektit on saatu käyntiin, on ne dokumentoitava kuvien, videoiden ja erilaisten tuotosten, kuten prototyyppien 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. ►►



4.3. Johtamisen ja organisaation kehittämisen työkalut

- 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 esimiehisyyttä 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.

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

►►



4.3. Johtamisen ja organisaation kehittämisen työkalut

- 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 viitekehyksen 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.

Seuraavassa esitän ajatuksia Vincitin kulttuurista ja muutamia muita käytäntöjä. Vincitin kulttuurin perusta on innostus. ”Vincityn” portit avataan vain aidosti ohjelmistokehityksestä syntyville 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 juhlietaan 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 kehittämisessä. 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.

►►



4.3. Johtamisen ja organisaation kehittämisen työkalut

- 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.

SINEK, SIMON
Start with Why
– *How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*

Penguin Books 2009
978-1-59184-644-4
(engl.)

★★★ 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, markkinoinnistasi, 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.



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. ▶▶



4.3. Johtamisen ja organisaation kehittämisen työkalut

- ▶▶▶ Siirtyminen verkostoituun organisaatioon, jonka puitteissa digicowboyt voivat antaa lahjojensa loistaa vaatii kykyä luopua. Luopua tarpeesta kerätä 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 jakamaan 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. $Y1+Y2+Y3+J1+J2$.



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 implementointiin (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 perusrakenneseosa 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 fokuoitava tuloksiin.

Kirjassa keskitytään suositteluun 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 koordinoinniksi, mutta se on hauras ja helposti häiriintyvä, joten sitä täytyy koordinoita huolella. Strategian teossa haasteena on löytää tilapäinen tasapaino kokeilun ja rakenteen; autonomian ja koordinoinnin 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 oivalta-
maan, mitä menestyminen uudessa maailmassa edellyttää ja millaisia
arvon luomisen mahdollisuuksia digitalisaatio parhaimmillaan tarjoaa. Di-
giajan strategiatyö vaatii rohkeutta ajatella ja toimia toisin. Yritysten liike-
toimintaympäristöt muuttuvat vauhdilla, liiketoimintamallit ovat monimuo-
toisempia, 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 digi-
taalisuus ravistelevat useampia toimialoja erityisen vahvasti. Johdon työ suun-
tautuu yhä enemmän asiakas- ja henkilökokemusten ymmärtämiseen, mikä
haastaa tarkastelemaan johtajuutta organisaatioissa uudella tavalla.

Uuden talouden menestyneimpien yritysten strategia perustuu niin sa-
nottuun 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 tarjoaman 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

MITRONEN, LASSE &
RAIKASLEHTO, TIMO

Voittajan strategia

Alma Talent 2019
978-952-14-3595-9

★★ 2

Liian 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.

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.



4.4. Strategia-ajattelu ja projektit

RUUSKA, KAI
*Pidä projekti
hallinnassa –
Suunnittelu,
menetelmät,
vuorovaikutus*

Talentum 2005
952-14-0928-2

★★ 2

Pidä projekti hallinnassa on päivitetty versio Projekti hallintaan -menestysteoksesta. 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.

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, yhteenve-to 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.

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.

SUTINEN, MIKA &
HAAPAKORVA, ANTTI

*Pelastetaan
strategia –
Pöytälaatikosta
päivittäiseksi
työkaveriksi*

Alma Talent 2021
978-952-14-4500-2

★★★ 3

UUSI!

Strategia on työkalu, apuväline jonkin tavoitteen saavuttamiseksi, ja siitä olisi otettavissa irti paljon enemmän ihan jokaisessa yrityksessä ja yhteisössä. Strategian pitäisi olla innostava, energisoiva ja organisaatiossa yhteiseksi koettu vitamiinipommi, joka selkeyttää tekemistä ja tuottaa merkityksellisyyden tunnetta koko työyhteisölle. Kirjan ensimmäisessä luvussa tekijät perustelevat, miksi strategia kaipaa pelastamista. Kirjan kakkosluku kattaa strategian prosessimallin, joka on läpivietävissä missä tahansa organisaatiossa. Kolmosluvussa kirjoittajat paneutuvat siihen, miten strategiatyö saataisiin parhaiten elämään ihmisten mielissä ja sydämissä.

Strategiatyön opiskelussa on jokaiselle asiaan vihkiytyneelle on jäänyt mieleen toinen toistaan monimutkaisempia määrittely- tai jäsennessmalleja, joista konkretia oli kaukana. Jokainen strategiasta uutta kirjoittava haluaa hyvässä uskossaan tuoda markkinoille oman tapansa tarkastella asiaa; entistä jalostuneemman ja sitä kautta monimutkaisemman toimintamallin, joka tuo ajatteluun jotakin uutta. Tätä ajatusta kirjan kirjoittajat ovat pyrkineet välttämään ja voin todeta, että he ovat onnistuneet työssään hyvin. Tavoitteena on tehdä strategiaa ja strategiatyötä niin, että se olisi inspiroivaa, ymmärrettävää ja jokapäiväiseen elämään vaikuttavaa. Edellytys sille, että jokin asia olisi mahdollista ymmärtää, on se, että me hahmotamme sen kokonaisuutena.

Kirjan strategiaprosessi esitetään nelivaiheisena prosessina. Kunkin strategivaiheen hahmottamiseen käytetään avainkysymystä, joihin vastaamalla luodaan kokonaiskuva strategiatyöstä prosessina. Mitä suurempaa muutosta haemme kerralla, sitä suurempi on riski epäonnistua. Amazonin Jeff Bezos on sanonut, että strategiatyötä helpottaisi se, että ensin kirjoitetaan muistiin se, mikä ei muutu. Tämä auttaa huomaamaan, että suurin osa asioista kuuluu tälle listalle. Samalla hahmotetaan paremmin, mikä voi muuttua – tai minkä pitää muuttua.

Eri yrityksille menestys tarkoittaa eri asioita. Tyypillisesti voidaan tunnistaa kaksi toisistaan kovin erilaista lähestymistapaa määritellä menestys ja strategian pohjalla oleva tavoitteenasetanta. Kirjassa kutsutaan näitä kahta tapaa visio-ohjautuvaksi ja potentiaalinen mukaiseksi tavoitteenasetannaksi. Visio-ohjautuvaa se on silloin, kun yrityksen omistajilla ja toimitusjohtajalla on haave tai intohimo saavuttaa tai voittaa jotakin ja strategiaa haetaan tämän vision toteuttamiseksi. Potentiaalinen mukainen tavoitteenasetanta on analyttisempi ja lähtee siitä, että käytetään kirjan nelivaiheista mallia ja arvioidaan samalla yrityksen markkinapotentiaali. Molempia lähestymistapoja voidaan käyttää myös rinnakkain.



4.4. Strategia-ajattelu ja projektit

- Strategia on suunnitelma menestyksestä tulevaisuudessa ja yksinkertaisimmillaan se on mahdollista kiteyttää neljään sanaan ja kysymykseen: 1) Ymmärrys: Missä olemme nyt? 2) Näkemys: Mihän tulevaisuuden kilpailun ja toimintaympäristöön valmennamme yritystämme? 3) Valinnat: Miten päätämme toimia ja menestyä tulevaisuudessa? 4) Toteutus: Miten toteutamme valitut muutokset?

Strategiaprosessi alkaa paikantamalla meidät kilpailukyvyyn kartalla oikeaan pisteeseen. Meidän tämän päivän taloudellinen menestyksemme on vuosien aikana kumuloituneen kilpailukyvyyn tulosta. Tässä yritys eroaa keskeisellä tavalla joukkueurheilusta: joukkueen kisamenestys tänään on seurausta tämän päivän kisakunnosta, mutta yrityksen tämän päivän menestys voi olla peräisin parin vuoden takaisista näytöistä, ja me saamme sen surauksena joko enemmän tai vähemmän juuri nyt kuin mitä meille objektiivisesti kuuluisi.

Miten *ymmärrystä* pitäisi lisätä? Jos budjetti on rajallinen, kirjoittajat suosittelivat tutkimaan vain yhtä asiaa, asiakaskokemusta. Tämän lisäksi *näkemys* on strategiatyössä arvokas, sillä se virittää ajattelun tasolle, joka on hyödyllinen ja tuottaa oikeita vastauksia. Näkemystä voi jalostaa käymällä läpi neljä näkökulmaa: 1) Tunnista analogiat muilta toimialoilta 2) Tunnista kehitys edelläkävijämarkkinoilla 3) Tunnista kehitys edelläkävijäkuluttajasegmenteissä 4) Tunnista teknologisen murroksen kaksivaiheisuus. Selvityksistä huolimatta näkemys ei ole valmis koskaan. Strategisissa valinnoissa kirjoittajat esittävät kuusi näkökulmaa: taloudellinen, markkina-, kilpailuedun, operatiivinen, eettismoraalinen yhteiskuntavastuun ja merkityksellisyyden näkökulma. Esimerkiksi meidän hyvä ymmärtää miten alallamme luodaan taloudellista arvoa. Millaisella strategialla toimivat yritykset tekevät parasta tulosta? Ja miksi? Keskeistä *valinnoissa* on se, miten rakennamme pala palalta jotakin sellaista, mistä muodostuu omintakeinen, vaikeasti kopioitavissa oleva ja meitä kilpailun kentässä tarkkarajaisesti profiloiva kokonaisuus, joka tuottaa asiakkaalle arvoa.

Jatkuvat kokeilut ja jatkuva uuden synnyttäminen parantaaksemme asiakkaalle tuotettua arvoa voi olla yrityksen ylivoimaisesti paras henkivakuutus. ”Suurin arvo on asioissa, joita asiakkaat eivät tiedä tarvitsevansa. Meidän on keksittävä ne heidän puolestaan”, Bezos sanoo, ”meidän on käytettävä omaa mielikuvitustamme, että mikä on mahdollista.” Asiakas kykenee usein ilmaisemaan sen, mikä tuottaisi hänelle arvoa, muttei sitä, miten se ratkaistaan. Intohimoisesti asiakastarpeeseen suhtautuva yritys kuuntelee asiakasta ja rakentaa ratkaisun sen pohjalta. Missä siis on muutos tehtävä, että toiminta on kannattavaa?

Strategian toteutukseen on otettava kaikki mukaan. Esimerkiksi visio-ohjautuvaan tavoitteenasetantaan on otettava lähtökohdaksi ”unelmoidaan yhdessä”. Silloin tuotamme parhaimmillaan yhteisen oivalluksen, jonka voima voi olla järisyttävä. Tässä kirjassa käsitellyn nelivaiheisen proses-



►►►

4.4. Strategia-ajattelu ja projektit

- sin osalta kaksi ensimmäistä vaihetta, ymmärrys ja näkemys avainkysymyksiin, on kuin tehty aktivoimaan koko organisaatio mukaan strategiatyöhön ja -keskusteluun. Ensimmäinen toimeksianto organisaatiolle pohdittavaksi saisi olla (1) *ymmärryskysymys*: Mitkä asiat selittävät menestyksemme tänään? Seuraavassa vaiheessa johto esittää organisaatiolle kysymyksen *näkemyksestä* (2): Mihin tulevaisuuden kilpailuun ja toimintaympäristöön tätä yritystä valmennetaan? Lopullinen ohje johtajille: ”Ota kaikki mukaan, ruoki uteliaisuutta ja tee muutos näkyväksi.” Uteliaisuus on motiivi uuden oppimiselle ja elintärkeä yksilön terveille kehitykselle. Uteliaisuus myö energisoi, enemmän kuin onnellisuus. 130 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2+A3+A2+A1.

TEMME, 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 soviukaan.

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 hyötynyttä 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 kudelma, 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

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 potentiaalın 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 epämukavuus teknisellä suunnitellulla. 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

►► Arvojensa 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 noiden käsitystemme kanssa. Omat arvoni ovat: Jatkuvat kokemukset, jatkuva uuden synnyttäminen, käytännönläheisyys ja tekemällä oppiminen, yrittäjäisyys, matkustaminen ja ihmissuhteet. Nämä arvot mahdollistivat Tiimiakatemia synnyn. 70 kolahdusta. Y1+Y3+J1+J2.

CHAMORRO-
PREMUZIC, TOMAS

Miksi niin monesta epäpätevästä miehestä tulee johtaja? Ja miten korjata tämä?

Vastapaino 2020
978-951-768-780-5

★★ 2

UUSII

Useimmat johtajat ovat huonoja ja useimmat johtajat ovat miehiä. Tässä kirjassa tarkastellaan keskeistä kysymystä: mitä jos näiden kahden havainnon välillä on kausaalisuhde? Toisin sanoen vähenisikö huono johtaminen, jos johtajina olisi vähemmän miehiä ja enemmän naisia? Kun miehiä harkitaan johtotehtäviin, usein johtamispotentiaalin tai -kyvyn merkkeinä pidetään virheellisesti juuri niitä ominaisuuksia, jotka koituvat heidän kohdalokseen. Monesti näitä piirteitä jopa ihaillaan. Miesten luonneviat siis auttavat heitä pääsemään johtajiksi, koska niitä pidetään hyvän johtajan ominaisuuksina. Kirjoittaja osoittaa kirjassa, että liiallisen itsevarmuuden ja itsekeskeisyyden kaltaisia piirteitä tulisi pitää varoitusmerkkeinä. Sen sijaan ne kuitenkin saavat meidät toteamaan: ”Onpas siinä karismaattinen tyyppi! Taitaa olla johtaja-ainesta.”

Kyselyissä ihmiset arvostavat korkealle johtajan itseluottamusta. Sitä luullaan pätevyudeksi. Pätevyys kuvaa sitä, kuinka hyvä on jossain. Itseluottamus kuvaa sitä, kuinka hyvä kuvittelee olevansa jossain. Pätevyys on kyky; itseluottamus on uskoa tähän kykyyn. Ei ehkä tule yllätyksenä, että useimmilla meistä on liian positiivinen kuva kyvyistämme ja lahjoistamme. Kaiken lisäksi epäpätevimät ovat huonoimpia arvioimaan omia kykyjään eli yliarvioivat niitä reippaasti muihin. Pätevimät taas suhtautuvat hyvin itsekriittisesti ja epäilevästi etenkin omaan asiantuntijuuteensa.

Yli-itsevarmat päätökset voivat joskus olla hyviäkin, mutta useimmiten ne ovat haitallisia etenkin muille. Itsevarmat johtajat ovat tehneet kautta historian katastrofaalisia johtamisvirheitä. Ne johtivat esimerkiksi David Cameronin luottamaan brexit-äänestykseen, Napoleonin marssimaan Moskovaan, John F. Kennedyn Sikojenlahden maihinnousuun ja Vietnamin sotaan. Yli-itsevarmat johtajat ovat immuuneja negatiiviselle palautteelle, kuten ”tapaus Trump” osoittaa. Suositaan valheita tuskallisten totuuksien sijaan. Narsistisista taipumuksista on johtajalle luultavammin enemmän haittaa kuin hyötyä. Lisäksi pitkällä aikavälillä niillä on erityisen vahingollisia vaikutuksia muihin. ►►



►► Naisten valtit

Uusissa johtamistutkimuksissa on löydetty *kolme* johtamiskompetenssin kannalta tärkeää taitoa, jotka keskimääräistä korkeampi tunneälykyys mahdollistaa ja joissa naiset ovat miehiä parempia. Ne ovat *transformationaalinen johtaminen, henkilökohtainen tehokkuus ja itsereflektiokyky*. Tunneälykkäillä miesjohtajilla ja useimmilla naisjohtajilla on muita transformationalisempi johtamistapa. Se tarkoittaa, että johtaja keskittyy muokkaamaan alaistensa asenteita ja uskomuksia ja sitouttamaan heidät emotionaalisella tasolla pelkän määräysten jakelemisen sijaan. *Johtaminen on positiivista ja yrittäjämäistä ja tiimit ovat sitoutuneempia ja tehokkaampia*.

Henkilökohtainen tehokkuus ilmaantuu sinnikkyytensä ja itsehillintänä. Sinnikkyys auttaa pärjäämään kovien paineiden kanssa ja toipumaan vastoinkäymisistä. Vuosikymmenten psykologinen tutkimus osoittaa, että naisilla on pienestä asti miehiä parempi itsehillintä muun muassa siksi, ettei tytöille ja naisille sallita yhtä suurta vapautta olla oma itsensä kuin miehille. Johtajalle itsehillintä on tärkeä vastalääke väärinkäytölle ja muulle toksiselle käyttäytymiselle.

Hyvät johtajat

Hyvä johtaminen edellyttää älyllistä pääomaa. Sen keskeiset osatekijät, eli alakohtainen asiantuntijuus, kokemus ja hyvä arviointikyky, mahdollistavat määrättyissä johtotehtävissä toimimisen ja lisäksi antavat johtajille uskottavuutta kannattajiensa silmissä. Eri tutkimuksissa on osoitettu, että organisaatioiden kannattaa palkata johtajiksi alansa asiantuntijoita. Sairaalat toimivat paremmin, kun niitä johtavat lääkärit liike-elämän tai rahoitusalan ammattilaisten sijaan. Meta-analyysit vahvistavat oletuksen, että muodollinen kelpoisuus ja ansioituneisuus ennustavat, tuleeko jostakusta johtaja. Meta-analyysit myös osoittavat, että kaiken tasoissa johtotehtävissä hyvä tekninen osaaminen ja vahva kokemus ennustavat paitsi menestystä tehtävässä myös suurempaa luovuutta, sosiaalisesti myönteistä käyttäytymistä organisaatiossa ja vähemmän haitallisia työtapoja. Aiempi menestys kertoo yleensä hyvin tulevasta menestyksestä, mutta ei silloin, jos konteksti muuttuu. Tekoälyn aikakaudella johtajat kilpailevat keskenään etupäässä ihmisten johtamisessa.

Hyvä johtaminen edellyttää myös sosiaalista pääomaa. Johtajat ovat tehokkaampia silloin, kun heillä on laajat ja hyvät verkostot omassa organisaatiossaan ja sen ulkopuolella. Samoin psykologinen pääoma on myös tärkeää. Persoonallisuuden valoisat puolet, kuten uteliaisuus, ulospäin suuntautuneisuus ja emotionaalinen vakaus, selittävät noin 40 prosenttia johtajien suoriutumisen vaihtelusta. Lyhyesti sanottuna oikeanlainen älyllinen, sosiaalinen ja psykologinen pääoma lisäävät johtaja potentiaalia. Ne eivät kuitenkaan vielä takaa, että ihmisestä tulee hyvä johtaja.

Usein organisaatiot määrittelevät johtajan henkilöksi, joka on vastuussa tai muodollisessa valta-asemassa. Tieteellisen näytön mukaan johtaja on kuitenkin henkilö, joka pystyy kokoamaan muut yhteisen tavoitteen taakse. Hyvän johtajan ykköstavoite ei ole kivuta tiimin tai organisaation huipulle



4.5. Johtamisen uudet haasteet

- vaan auttaa tiimiä päihittämään kilpailijansa. Tämä on itsestään selvä tavoite ammattiurheilussa, jossa säännöt ja tavoitteet ovat selkeät ja jossa suoritusta voidaan arvioida objektiivisesti. Useimmissa organisaatioissa tavoite on kuitenkin epäselvempi. Siksi organisaatioissa usein oletetaan, että johtajan uramenestys kertoo hänen suorituskyvystään – että mitä korkeammalla hierarkiassa johtaja on, sitä lahjakkaampi hänen täytyy olla.

On kuitenkin arvioitava ”omien” tiimiensä suoriutumista. Jos siihen ei ole selviä mittareita, niin voi ainakin arvioida ryhmähenkeä: ryhmähenki on sekä tiimin menestyksen syy että seuraus ja tiimit tuntevat johtajansa toimintatavat. Tiimiläisten tavoitteena on pyrkiä kohti yhteistä tavoitetta, missä johtajan pitää auttaa heitä. *Yhteisen tavoitteen saavuttamisessa eivät selvästikään auta johtajan itseluottamus tai karisma vaan pätevyys ja rehellisyys.*

Johtajien valmentaminen

Pohjimmiltaan valmentaminen on luovaa toimintaa, mikä selittää eri valmentajien huimat tehokkuuserot. Valmennuksen onnistuminen riippuu valtaosin valmentajan lahjakkuudesta ja taidoista, ja on havaittu, että yksittäisten valmentajien ominaisuuksilla ja käyttäytymisellä on suurempi vaikutus kuin valmennusmenetelmällä. Monissa valmennusohjelmissä keskitytään tunneällyn parantamiseen, joskin usein sosiaalisten taitojen, mielen sisäisten prosessien, vuorovaikutustaitojen tai pehmeiden taitojen nimellä. Tämä on tärkeää, koska johtajien keskeisimmät ongelmat liittyvät viime kädessä ihmisiin. ”*Jotkut tuovat iloa tullessaan, toiset lähtiessään.*”

Lopuksi

Ihmiselämää on mahdotonta kuvitella ilman johtamista. Niin kauan kuin me ja geneettiset esivanhempamme olemme olleet olemassa, ihmiset ovat aina eläneet ryhmissä, joilla on yhteistoimintaa koordinoiva johtaja. Johtajuudella on siis geneettinen alkuperä. Toimimalla johtajana yksi ryhmän jäsen opastaa muita arvokkaiden resurssien ääreen, asettaa yhteisen tavoitteen ja suunnan sekä huolehtii siitä, että ryhmä työskentelee yhdessä tavoitteen eteen. Johtajuus on kehittynyt perustavaksi sosiaalisen yhteistyön mekanismiksi, joka edistää ryhmien selviytymistä ja menestystä. Esimerkkinä vaikkapa kansakuntamme Suomi. 60 kolahdusta. Y1+J2.

ERIKSON, THOMAS
*Kehnot pomot
ympärilläni*

Atena 2019
978-952-300-488-7

★ 3

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.



4.5. Johtamisen uudet haasteet

►► Lähies 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.

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 Herseyn 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 ►►



4.5. Johtamisen uudet haasteet

- 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) Vaihtele 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 siihen löytää uusi kieli. Yhteinen kieli kehitetään toiminnan kautta. Näin on syntynyt myös Tiimiakatemian 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 orkesterileni, 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



►►

4.5. Johtamisen uudet haasteet

- 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.

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 polttomoottori edustaa kehityksensä päätepisteeseen 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 energiavirta lähettää jatkuvia impulsseja jokaiseen toimintoon. Miljardien ihmisten pitäisi polvistua modernin liikkeenjohdon uranuurtajien muistomerkeillä osoittamaan kunnioitustaan Frederick W. Taylorille, Max Weberille, Daniel

►►►



4.5. Johtamisen uudet haasteet

- 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 menestyksekkästä työtä. Kun kohtaat tällaisen ympäristön, tiedät päässeesi tavanomaisten kuvioden 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 tuotoskehitys pysyy vahvana myös tulevaisuudessa. 119 kolahdusta. Y1+J1+J2+I1.

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, kypsyteettömyys, myötätunto, ihmisläheinen kulttuuri ja merkityksellinen päämäärä. Pystyäkseen johtamaan muita on opittava tuntemaan itseään. Vain sisäiset kannustimet – kuten mielekkäältä tuntuvaan asiaan sitoutuminen, yhteenkuuluvuus ja arvostetuksi tuleminen 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 kasvamiseen 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 ovat organisaatiokulttuurin ensisijainen lähde, koska heillä on kyky vaikuttaa näkymättömiin, tiedostamattomiin arvoihin ja normeihin, joita on kaikkein vaikein havaita, määrittää ja hallita. Ihmiset ovat yritykseen 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 lu-
kijaa hahmottamaan omaa vuorovaikutusosaamistaan. Kirjassa vuorovaiku-
tus nähdään viestintänä ja se tulee näkyväksi ihmisten välisessä viestinnässä.
Vuorovaikutuksessa on aina jonkinlainen viesti eli sanoma, joten vuorovaiku-
tus on sanallista ja sanatonta viestintää. Se on puhumista ja kuuntelua.

Johtajan on pyrittävä luomaan läheisyyttä ja lisäämään luottamusta joh-
tajan ja henkilöstön välillä. Läheisyyden syntymisen edellytys on molem-
minpuolinen luottamus. Johtajan täytyy osoittaa luottamustaan alaisiin, jota
kautta voi syntyä luottamusta myös toisinpäin. Luottamusta voi rakentaa
esimerkiksi kertomalla avoimesti työntekijöille yrityksen taloudellisesta tilan-
teesta. 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 oma-
ta asiantuntemuksesta. ”Pitäisi pystyä luopumaan siitä, että on suuna päänä
ja suurin guru. Sen sijaan pitää oppia iloitsemaan alaisten ja nuorempien



4.5. Johtamisen uudet haasteet

- 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 sijaitseville 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 tehtäväkoh-
taisesti 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?”

►►



4.5. Johtamisen uudet haasteet

►► 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 oppimiselle alttiiksi asettaminen kehittää työelämän taitoja, joilla voi menestyä. Menestyksekkäs uuden oppiminen ja oppien soveltaminen perustuvat siihen, että ensin keskitytään tekoihin, käyttäytymisen muuttamiseen ja uusien tapojen 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 potentiaalinen 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, ►►



4.5. Johtamisen uudet haasteet

- 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
(engl.)

★★★ 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 itseorganoiva 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 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

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 ainoa reseptiä. Jokaisen on luotava oma reseptinsä riippuen siitä, ketä johtaa ja missä tilanteessa.

Ihmistä kumpuaa onnistuminen ja menestys. Ilman ihmisiä pillit voi panna pussiin. Muuttuva toimintaympäristö peräänkuuluttaa taitavampaa, rohkeaa johtamista, joka laajentaa johtajuuden työväliverkostoa. Ytimessä on ihmiskeskeisyys ja sopeutuvuus erilaisiin tilanteisiin ja asioihin. Johtajuuden kehittämisen taustalla on oltava aito ihmisistä välittäminen. Jos et välitä ja

►►

4.5. Johtamisen uudet haasteet

- 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?

Rohkea ihminen uskaltaa avautua, olla aito ja ennen kaikkea haavoittuva, sillä jokaiseen rohkeaan tekoon liittyy haavoitetuksi tulemisen 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. Ensin käsitellään 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

►►



4.5. Johtamisen uudet haasteet

- 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 ajattelumallia. 63 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

LESKELÄ, MIKKO
*Bisnes-
antropologia
ja muut
ihmistieteet
strategiatyössä*

Alma Talent 2020
978-952-14-4170-7

★★★ 3

UUSI!

Perinteiset strategiatyön menetelmät ovat kriisissä. Taloudellisen analyysin luvut eivät varsinaisesti valehtele, mutta ne jättävät paljon oleellista kertomatta. Kirja on ensimmäinen suomenkielinen yleisesitys kaikesta siitä, mitä meidän on mahdollista oppia asiakkaistamme, toimintaympäristöstämme ja omasta organisaatiostamme nopeasti muuttuvassa maailmassa, kun hyödynnämme monitieteistä lähestymistä. Nivomalla yhteen laadullista ja määrällistä analyysiä oivaltavalla tavalla voimme synnyttää huomattavasti parempia strategioita kuin kilpailijamme. Kirjan erityisenä kohderyhmänä ovat kehittämisen ja strategiatyön ammattilaiset, jotka hyödyntävät esimerkiksi palvelumuotoilua. Kirja koostuu kolmesta osasta: 1) Miksi ja miten strategiatyö muuttuu 2) Miten ihmistä tutkitaan strategiatyössä 3) Tutkimuscase suomalaisen asumisen ideaalit.

Toimialakohtaiset ennusteet eivät enää kerro välttämättä siitä, mitä toimintaympäristössä on tapahtumassa. Kilpailu voi yllättää aivan uudelta taholta. Pystymmekö enää laatimaan hyvätasoisia strategioita? Moni pitää onnistuneena Richard Rumeltin kiteytystä strategian välttämättömästä ytimestä. Hänen mukaansa strategiasta täytyy löytyä seuraavat kolme seikkaa, jotta se voisi olla strategia: 1) diagnoosi, joka kuvaa täsmällisesti organisaation haasteen 2) valinnat, joita tehdään, jotta haasteesta selvittää 3) suunnitelma toimenpiteistä, joilla valinnat toteutetaan. Kaikkein vaikein osuus listassa on kohta yksi, diagnoosi.

Kaikkein yleisin ongelma, jota liiketoiminnassa ratkaistaan ihmistietein menetelmin, on kokonaan uuden kasvun tai uuden markkinan tunnistaminen. Ihmistieteillä saadaan myös näkökulmia asiakasuskollisuuteen, segmentointiin, tarjoamaan, brändäykseen, liiketoimintamalleihin, palvelumalleihin ja myyntiin. Valtaosa merkittävistä liiketoiminnan muutoksista on epälineaarista. Se tarkoittaa, että liiketoiminnan perusteissa tapahtuu niin suuria siirtymiä, että niitä ei mitenkään voida ennustaa menneisyyden kehityksestä. Liiketoiminnassa ei ole enää olemassa itsestään selviä totuuksia. Esimerkiksi kirjoittaja haluaisi nähdä sen hotelliketjun käyttöaste-, myynti- tai vaikka asiakastytyväisyysdatan, jolla olisi voinut ennustaa, että markkinaan tarvitaan ja siihen tulee syntymään Airbnb:n kaltainen toimija, joka kasvaa hetkessä maailman suurimmaksi majoittajaksi. Todella mielenkiintoinen kirja, jossa esitellään lopuksi yksityiskohtainen case-kuvaus (Suomen Asuntomessut) ihmistieteiden menetelmin tehdystä kaupallisesta strategisesta hankkeesta heti tutkimuksen valmistumisen jälkeen. 80 kolahdusta. Y1+Y3+J2+A3+A2+A1.



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 asiakaskeisistä 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 kytketään 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 kieltäytyy ottamasta puikkoja käsiinsä ja tekemään ajattelua yhtiön puoles-

►►



4.5. Johtamisen uudet haasteet

- ta. 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 ihmisilläänkin 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

►►



4.5. Johtamisen uudet haasteet

- 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 täyttyminen 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 palkkanoita 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.

Ketterät, nopealiikkeiset organisaatiot pärjäävät paremmin siinä maailmassa, jota kohti jatkuvasti liikumme. Ne kykenevät etenemään monella rintamalla



►►

4.5. Johtamisen uudet haasteet

- la samanaikaisesti, kokeilemaan ketterästi useita vaihtoehtoja eri puolilla organisaatiota ja kasvattamaan organisaatiosta 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

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 hah-

►►



4.5. Johtamisen uudet haasteet

- mottaminen, kalenterin hallinta sekä taitava vuorovaikutus eri verkostojen kanssa. Harvalle on kuitenkaan annettu eväitä itseohjautuvuuden työskenteleeseen tai itseohjautuvuuden johtamiseen. Itseohjautuvuutta ei vielä monessakaan 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 työntantajien 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.

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 vältetään 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
*Koordinaatio-
kaaos – ja miten
se kellistetään
pelottomalla
johtajuudella*

Into 2019
978-952-351-079-1

★★ 2

Miksi niin moni hyvin alkanut yritys kasvaa sekavaksi ja kankeaksi byrokratiaksi? Mitä yhteistä on yrityksillä, jotka ajautuvat kaaokseen? Voiko taitavasti johdettu yritys välttää sudenkuopat ja säilyttää ketteryuden kasvaessaan? Entä miten sirpaloitunut organisaatio voi kiivetä pois koordinaatiokaaoksesta? 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 Tiimiakatemia 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 työkulttuuri, 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, joille 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 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 organi-

►►



4.5. Johtamisen uudet haasteet

- saation perusajatus on, että ihmisten annetaan työskennellä asiakasorientoituneissa 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 systeemisiä 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 aikomuksia 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 aikomuksina ryhtyä työhön ja saavuttaa tavoite. Volitio sen sijaan ilmenee työskentelyn konkreettisena 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. Motivaatiouuskomukset vaikuttavat tavoitteen valintaan ja tavoitesuuntautumiseemme. Volitiuouskomukset vaikuttavat puolestaan uskallukseen ryhtyä toteuttamaan aikomuksia ja sinnikkyytteen toteuttaa ne vastoin-

►►



4.5. Johtamisen uudet haasteet

- 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.

PIHA, KIRSI &
SUTINEN, MIKA
*Muutosvoimaa
– Tutkimus-
matka
moderniin
muutos-
johtamiseen*

Alma Talent 2020
978-952-14-422-3

★ ★ ★ 3

UUSI!

Kommunikatiivisessa maailmassa, jossa työn ja tekemisen merkitykselle haetaan sisältöä, organisaation, johtajan tai tiimin vetäjän on ansaittava ihmisten osallistuminen ja into muutokseen. Muutos tehdään jatkuvalla vuoropuhelulla. Tarvitaan enemmän uteliaisuutta ja avoimia kysymyksiä kuin jalkauttamista ja oikeita vastauksia. Tarvitaan enemmän virheistä oppimista kuin niiden välttelyä. Tarvitaan enemmän haastamisen kulttuuria kuin hymistelyä. Tarvitaan enemmän kollektiivista uteliaisuutta kuin laumapelkoa. Tarvitaan strategista ajattelukykyä, kollektiivista uteliaisuutta ja avointa rehellistä vuoropuhelua läpi koko organisaation. Muutosvoimainen yritys on aina askeleen edellä. Fokusointi ja priorisointi ovat kaksi muutostilanteen supervoimista. Niiden lisäksi on kuitenkin oltava suunta.

Muutoksen maailmassa uteliaisuus voittaa pelon 100–0

Kirjassa kysytään, mitä jos ajattelisimme muutoksesta samalla tavalla? Kun asenne ratkaisee, niin pitäisikö meidän kokonaan lopettaa muutosvastarinasta puhuminen ja sen sijaan pyrkiä lisäämään *muutosvoimaa*? Eikö olisi osuvampaa mitata organisaation ja ihmisen muutosvoimaa kuin -vastarintaa. Kirjassa ei puhuta muutosvastarinasta vaan muutosvoimasta, kyvykkyydestä, joka pohjautuu inhimilliseen luontaiseen uteliaisuuteen. Sitä voidaan rakentaa ja voimistaa niin ihmisessä, ryhmässä kuin organisaatiossakin.

Hyvä johtaja on utelias ja haluaa tietää ja oppia, ei manipuloida ja käskä. Uteliaisuus on ihmiselle synnynnäistä. Me haluamme oppia, tutkia, luoda, purkaa, rakentaa ja selvittää miten mikäkin toimii ja tikittää. Ikä ei automaattisesti vähennä uteliaisuutta, mutta se lisää mukavuudenhalua, oletuksia ja kyynisyyttä: se, joka väittää jo osaavansa kaiken, on tappanut uteliaan ytimensä. Yritysmaailmassa startupit ovat tässä mielessä vähän kuin lapsia, luonnostaan uteliaita, kysyvät aina ”miksi”.

Uteliaisuus johdattaa meidät epämukavuusalueelle. 80 prosenttia menestymisestä elämässä on uurastamista. Siis yhdenlaista epämukavuusaluetta. Flow syntyy todellisuudessa siitä, että epämukavuusalueella on vietetty merkittävästi aikaa, hikoiltu, treenattu, opittu, jotta itse suorituksessa voidaan olla flow'ssa. Epämukavuusalue ei tarkoita sitä, että sinne kannattaa mennä ilman välineitä. Tarvitsemme oppimiseen tukea ja apua. Oppimista ja henkistä kasvua tapahtuu, kun haastamme itsemme ja asenteemme. Epämukavuuden sietäminen on hyödyllinen taito. Sitä voi oppia ja harjoitella. Viime kädessä muutos yksilötasolla on siis oppimista. Poisoppimista, uuden oppimista ja uusia tapoja. ►►

4.5. Johtamisen uudet haasteet

- Radikaaleimmat väittävät, että koko muutosjohtamisen termi joutaisi rokkiseen. Muutos nousee luonnostaan, kun organisaatiossa on kommunikaatiota, konfliktia ja riittävä määrä jännitettä, mutta ei liikaa. Johtaja ei ole systeemin ulkopuolella hallitsemassa sitä tai suunnittelemassa sen muutosta, vaan osa ympäristöstä. Ihmisiä ei osallisteta, he osallistuvat. Onnistuneissa muutoksissa myös huomioidaan se, että ihminen on sosiaalinen olento, joka hakee merkitystä.

Kollektiivinen muutosmoottori käy uteliaisuudella

Hyvä tiimi on varustettu kasvuasenteella, jolloin luomme vahvan tiimin, jolla on kykyä jatkuvassa muutoksessa elämiseen, jota tuemme innostavalla yrityskulttuurilla. Yrityskulttuuri on johtamisen väline ja ryhmäilmiö. Se on yhteisesti jaettuja arvoja, käyttäytymistapoja ja olettamuksia, kirjoittamattomia sääntöjä. Ihminen tekee asioita, koska näkee muidenkin tekevän niitä. Käyttäytyminen on tarttuvaa. Hyvässä ja huonossa. Kulttuurilla on siten myös muutosvoimaa. Organisaation kulttuuri on tapa ohjata organisaatiota ja sen jäseniä käyttäytymään tavalla, joka auttaa organisaatiota onnistumaan tavoitteissaan.

Hyvä työ liittyy arvoihin, olemassaolon tarkoitukseen, oman kompetenssin hyödyntämiseen ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Sanotaan, että ihmisillä on kolme sisäistä psykologista tarvetta: kompetenssi, autonomia ja suhde muihin. Kun nämä tarpeet tulevat tyydytyviksi, ihminen saa enemmän aikaa ja elää rikasta elämää. Valtahierarkia voi organisaatioissa edelleen varsin hyvin, mikä rapauttaa niin yritysten toimintakykyä kuin ihmisten työmotivaatiotakin. Muutos on hidasta, jos liikkeelle edes uskalletaan lähteä. Johtajuuden voidaan perinteisen käsityksen sijaan ajatella olevan organisaation jaettu tai kollektiivinen kapasiteetti, ei vain jotain, jota joku yksilö tekee. Johtajuus on koko organisaation kapasiteettia ymmärtää ja toteuttaa tulevaisuus. Siksi termi ”itseohjautuva” on harhaanjohtava, kun puhutaan organisaatiosta ja tiimeistä. Työelämän tavoitetilaksi *yhdessäohjautuminen* olisi osuvampi kuin yksilöä korostava itseohjautuminen.

Kun tavoitteena on rakentaa ja ylläpitää kyvykkyyttä onnistua ja kukooistaa muutoksessa, eli tavoitteena on sisäisen muutosvoiman rakentaminen, tarvitaan siihen kirjoittajien mukaan muutosvoimainen kulttuuri. Se edellyttää kolmea asiaa: *kollektiivista luottamusta, kollektiivista älykkyyttä ja kollektiivista uteliaisuutta. Kaikki alkaa luottamuksesta.* Luottamusta rakennetaan jakamalla, olemalla avoimia ja haavoittuvaisia, keskustelemalla ja kuuntelemalla sekä arvostamalla jokaista omana itsenään. Yhteisiä asioita ei ole, jos ihmiset eivät jaa jotain itsestään. Ihmissuhteet vaativat vastavuoroista jakamista. Tämä luo luottamusta.

Tunnetussa Googlen tutkimuksessa haluttiin selvittää tehokkaan ja menestyksekkään tiimin salaisuus. Tutkimuksen mukaan tiimin menestyksen taustalla on kaksi asiaa. Ensiksi tiimillä on korkea sosiaalinen sensitiivisyys eli se ymmärtää yhteisön – ei vain tehtävän – merkityksen. Ja toiseksi tiimissä on *luottamuksen ilmapiiri*, jossa jokainen voi puhua suoraan ja kokee turvalliseksi jakaa ideoita ja ajatuksia. *Luottamus syntyy vuorovaikutuksesta, jolle pitää olla aikaa.*



4.5. Johtamisen uudet haasteet

►► Psykologinen turvallisuus ei yksinään riitä. Korkea vaatimustaso ja vahva psykologinen turvallisuus yhdessä luovat muutosvoimaa. Psykologinen turvallisuus syntyy tilannenöyryydestä, jokaisen valmiudesta oikeasti tunnustaa, että meillä on opittavaa. Turvallisuutta ei voi jäädä odottamaan, se pitää luoda. Digiloikan lisäksi on välttämätöntä ottaa loikka työyhteisötaidoissa. Autonominen työn tekemisen tapa, oman työn hallinta, ryhmäytymisen taidot ja palautteen antamisen ja saamisen taidot ovat esimerkkejä nykypäivänä vaadittavista työyhteisötaidoista. Tiimi suoriutuu paremmin, jos se oppii keskustelemaan käskyttämisen sijaan.

Organisaation kykyä mahdollistaa se, että kaikkien siinä toimivien erilainen älykkyys on organisaation käytössä, kutsutaan *kollektiiviseksi älykkyyydeksi*. Oppimisesta on tehtävä osa arkea. Kannattaa säännöllisesti tehdä yhdessä tiimin kanssa esimerkiksi Tiimiakatemia Motorola (Mikä meni hyvin? Ei Niin hyvin? Mitä opimme? Mitä teemme jatkossa paremmin tai mitä panemme käytäntöön?).

Muutosvoimaisen kulttuurin kolmas asia on *kollektiivinen uteliaisuus*, joka on ryhmän kyky asennoitua uteliaasti kysellen, kokoillen ja innostuen. Uteliaisuuden lisääminen ja kysymysten esittäminen lisää henkilöstön näkemystä pidetystä ja osaavasta johtajasta. Vahvan johtajan malli valmiista vastauksista ja mielipiteistä ei enää uppoa moderniin yritysorganisaatioon. *Kaikkein menestyneimmät yritykset ja yksilöt ovat epäonnistuneet eniten, koska ovat onnistuneet eniten.*

Muutosvoiman johtaminen käytännössä

Johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia muutoksen monimutkaisessa maailmassa on olla *utelias, mahdollistaa ryhmän uteliaisuus ja kuunnella intuitiota*, jota voisi myös kuvata ryhmän kollektiivisen uteliaisuuden mahdollistamaksi älykkyudeksi. Ylivoimaisesti paras käytännön toimintamalli on se, että *muutosprojektien systemaattinen seurantavastuu on delegoitu pois toimitusjohtajalta*. Muutoksessa elävä arkijohtaja luo psykologista turvallisuutta, on ennustettava, on rutiinireipas, on kurinalainen, on epätäydellinen, pitää yllä etenemistä, ei omi päätöksentekoa, on oikeudenmukainen ja ei säästä palautetta.

Lopuksi kirjan lopussa muutosvoimasta prosessina esimerkkinä on *strategiatyö*. Kirjoittajien mielestä strategian pitäisi olla ehdollinen, se on voimassa juuri niin kauan kuin muutos ympäristössämme näyttää etenevän ennustamamme mukaisesti. *Kun muutos ottaa uuden suunnan, strategian kuuluu päivittyä*. Prosessissa on herätettävä kollektiivinen uteliaisuus ja näkemys tulevasta eli mihin tulevaisuuden kilpailuun me tätä yritystä valmennamme? Haasta, konfliktoi ja päätä muutoksesta läpinäkyvästi. Konkretisoi, priorisoi ja projektoi päätökset tekemiseksi. Luo ennustettavat rutiinit, tee eteneminen näkyväksi. Juhli onnistumisia ja pyri huolehtimaan, että projekteja saadaan myös maaliin ja päätettyä. Katso eteen, taakse ja sivulle.

Lopuksi hyvä käytännön havainto tekijöitten omaan johtamiskokemukseen ja tekemiseen perustuen: yli 70 prosenttia aikaansaannoksista syntyy 24



4.5. Johtamisen uudet haasteet

- tuntia ennen seurantalaveria ja 24 tuntia sen jälkeen. *Muutosprojektien seurantalaverien tiheydellä on siis kerrannainen merkitys. Strategian määrittelmä:* Suunnitelma siitä, miten aiomme menestyä lähitulevaisuuden markkina- ja kilpailuympäristössä. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

RAIKASLEHTO, TIMO
& MANSUKOSKI,
SEPPO &
MITRONEN, LASSE

*Sataottelija
ja tuloksekas
perusjohtaja*

Value Books 2021
978-952-378-013-2

★★★ 2

UUSI!

Tämän päivän ja tulevaisuuden johtaja kohtaa mitä monimutkaisimpia johtamisongelmia. Johtajan on hallittava sata erilaista johtamisen tyyliä ja ismiä pärjätäkseen organisaatiossa – on oltava Sataottelija. Johtaja on kuin alati kasvavan palapelin kokoaja, jonka on huolehdittava siitä, että osien muodostama kokonaisuus on eheä ja toimiva. Johtamisen kokonaisuuden keskeltä löytyy kuitenkin joukko perusjohtamisen alueita, joiden lisäksi esimerkiksi vastuullisuus, avoimuus, eettisyys ja kestävä kehitys ovat olennaisia. Ilman näiden hallitsemista johtajan tie voi olla kivikkoisen ja lyhyt.

Mitä johtaminen on? Kirjoittajien käyttämä määrittelmä on seuraava: Johtaminen on toimintaa, jossa johtajan tehtävänä on hyödyntää parhaalla mahdollisilla tavalla henkisiä, aineellisia, taloudellisia ja muita voimavaroja siten, että organisaatio saavuttaa sille sovitut päämäärät ja tavoitteet, yleiset ja organisaation omat arvot huomioiden. Osa johtamisen opeista ja malleista on pysyviä – perusjohtamista – mutta osan on oltava ajassa eli sovittava juuri siihen hetkeen, missä ollaan – satajohtamista. Tästä tulee kirjan otsikko. Kirjoittajat kannustavat perusosaamisen kehittämisen lisäksi rohkeasti kokeilemaan erilaisia johtamisoppeja, sillä koskaan ei voi tietää, mikä toimii ja mikä ei. Ehkä johtamisopeissa toimitusjohtajan rooli korostuu liikaa. Huomiota pitäisi kiinnittää myös koko organisaation johtamiskyvykkyyteen.

Mitkä ovat perusjohtamisen kulmakivet? Ensimmäisenä perusjohtamisen kulmakivenä on tilannekuvan hahmottamisen jälkeen hyvä kirkastaa oma näkemys siitä, pitääkö strategiaa trimmata, ovatko strategiset valinnat ja toiminnan suunta vielä voimassa. Toimen kulmakivi on oman tiimin valinta. Kolmas kulmakivi ovat erilaiset johtamisen käytänteet, joiden avulla luodaan myös johtamisen kulttuuria. Yhteinen teema näille kulmakiville on tuloksellinen, vastuullinen, eettisesti pitävä ja kestävä johtaminen erityisesti yksittäisen johtajan näkökulmasta. Hyvä johtaja hahmottaa tilanteen ja asetetut tavoitteet ja osaa sopeuttaa omaa johtamistaan sen mukaan, riippumatta aikajänteestä. Hyvä johtaja ymmärtää oman rajallisuutensa eikä pyri yksin olemaan sataottelija, vaan luo yritykseensä tiimin, jossa tarvittavaa osaamista on ja jossa sille on kaikkien arvostus.

Miksi joku haluaa johtaa tai olla johtaja, miten sitä pitää tehdä ja mitä johtaminen on nyt ja tulevaisuudessa? Johtajalla on tärkeää pystyä vaikuttamaan asioihin ja että voi kerätä uransa varrelta sellaisia saavutuksia, joista on mahdollista kertoa jälkipolville. Hyvät johtajat ovat toisaalta aidosti innostuneita ja kiinnostuneita siitä, mitä he tekevät. Tässä ajassa tarvitsemme johtamista, jossa hallitaan samaan aikaan ihmisten johtamista ja asioiden

►►



4.5. Johtamisen uudet haasteet

- hallintaa monikulttuurisessa maailmassa. Tarvitsemme myös johtajia, jotka hallitsevat johtamisen perusteet ja samaan aikaan kykenevät hallitsemaan eri tilanteiden vaatimia moninaisia osaamisalueita – siis selkeää ja yksinkertaista perusjohtamista sekä ymmärrystä sataottelijan valmiuksia. 110 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

RUBANOVITSCH,
MIKA D.

*Modernin
johtajan
käsikirja –
Älä ole pomo*

Johtajatiimi 2020
978-952-69197-1-3

★★ 2

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 tunnettyötä – omien sekä muiden tunteiden tunnistamista ja kanavoitinta koh-ti 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 työpai-koissa sen kanssa on menty metsään. Parhaimmillaan se saa työntekijät loista-maan. 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 ihmisis-sä ja tiimeissä itsessään. Kun yhtiön johto kestää haastamista, keskustelu on avointa ja parhaimmat ideat voittavat riippumatta siitä kuka idean on esittä-nyt. Tällöin organisaatio on kypsä itseohjautuvuuteen.

Itseohjautuvuus ei vähennä johtamisen tarvetta tai määrää, vaan muuttaa sen muotoa. Englannin kielessä erotellaan yksilöiden itseohjautuvuus (self-de-termination) ja tiimien itseohjautuvuus (self-organisation). Suomessa sanaa itseohjautuvuus käytetään tarkoittamaan molempia. Moni ongelma juontaa juurensa siihen, että organisaatiossa ei keskustella ja määritetä ”Mitä itseoh-jautuvuus 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 määriteltä-vä selvät raamit tekemiselle, koska vasta raamien sisällä vallitsee vapaus. Ihmi-sen 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 psykologis-ta turvallisuutta, jotta ihmiset uskaltavat toimia oma-aloitteisesti.

Itseohjautuvan organisaation rakentaminen puhtaalta pöydältä, ja sen osana ajattelutapaan sopivien ihmisten rekrytointi, on usein helpompaa kuin

►►



4.5. Johtamisen uudet haasteet

- 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.

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 johtamisyhteyttä 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 kehittämiseen. Kasvata systemaattisesti organisaation asiakasymmärrystä, ja siirry asiakaspolun johtamiseen. Näin mahdollistat uusien liiketoimintamallien syntymisen 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 kyvykkyyksiä ja kumppanuusverkostoja. 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

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.

4.5. Johtamisen uudet haasteet

- 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, 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



►►

4.5. Johtamisen uudet haasteet

- tärkeys ja hyvä yhteistyö 5) ihmisen arvostuksen tärkeys 6) innovaatiojohtaminen ja jatkuva uudistuminen 7) johtamisen tilannesidonaisuus 8) itsensä johtaminen ja hyvinvointi 9) organisaation näkeminen oppivana systeeminä 10) valmentavan johtamisen hyödyntäminen.

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.

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 rasittamalla 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. ►►



4.5. Johtamisen uudet haasteet

►► 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 edistämässä. Johtajien tehtävänä on luoda edellytyksiä kollektiiviselle oppimiselle, yhteistoiminnalle, vastuun ja tiedon jakamiselle sekä jatkuvalla oppimiselle ja kehittämislle. 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.

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 Isaacsin 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.

Isaacsia 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.



4.5. Johtamisen uudet haasteet

TIENARI, JANNE &
MERILÄINEN, SUSAN

Johtaminen ja globaali talous

Alma Talent 2021
978-952-14-4479-1

★★★ 3

UUSI!

Kirja antaa ideoita koronapandemian jälkimainingeissa ajankohtaiseen ta-
louden ja liiketoiminnan uudelleenarviointiin sekä vastuulliseen orga-
nisaatioiden ja yhteiskuntien jälleenrakentamiseen. Avoimuus erilaisille kan-
noille ja näkökulmille on tärkeämpää kuin valmiiden vastausten opettelu. Se
on tämän kirjan punainen lanka. Kirja sukeltaa sisään johtamisen keskeisiin
käytäntöihin ja kysymyksiin globaalin talouden kehyksissä. Se luo kokonais-
valtaisen hahmotuksen siitä, missä ja miten johtaminen nykyisin tapahtuu,
miten nykytilanteeseen on tultu ja mihin ollaan menossa. Kirja sisältää myös
runsaasti esimerkkejä yrityksistä ja muista yhteisöistä.

Tuotannon tehostumisen ja työn uusjaon ohella uusien liiketoiminta-
mallien ja -mahdollisuuksien syntyminen ja kehittyminen on keskeinen osa
teknologisoituvaa globaalia taloutta. Liiketoimintamalli tarkoittaa yrityksen
liiketoiminnan keskeisiä menestystekijöitä ja niiden välisiä suhteita. Uudet
tavat hahmottaa tuotannon tapoja sekä tuotteita ja palveluja synnyttävät
globaalissa taloudessa yhä uusia markkinoita ja liiketoimintamalleja. Koro-
napandemian myötä myös erilaisten elämyksellisten palveluiden kysyntä ja
tarjonta on muuttunut. Globaalit teknologiajätit ovat esimerkkejä yrityksistä,
jotka valloittavat yhä uusia toimialoja ja markkinoita. Niiden yhteydessä pu-
hutaan alustataloudesta. Nämä jätit tietävät meistä jo enemmän kuin kukaan
muu, ja ne käyttävät tietojaan kaupallisiin tarkoituksiin ja ohjaavat meitä
algoritmien avulla huomaamattomasti.

Kirjassa käydään läpi mukavalla tavalla kaikki eri aikakausien johtamis-
teoriat. Nykyisistä johtamisopeista esimerkkinä on itseohjautuvuus, joka on
laajentunut startupeista ja kasvuyrityksistä koskemaan eri kokoisia organi-
saatioita hyvinkin erilaisilla toimialoilla. Itseohjautuvuus on yksilöiden ja tii-
mien oma-aloitteellisuutta sekä päätöksenteon vastuuta ja valtaa silloin, kun
on kyse työn tavoitteista, työn tekemisestä ja tuloksista. Monet johtajat toi-
vovat siitä toimivaa johtamisen työkalua, mutta sen toteuttamiselle on suu-
ressa osassa organisaatioita vielä paljon esteitä. ”Meille sanottiin, että alkakaa
johtaa itseänne, mutta kukaan ei kertonut, miten se tehdään.” Kaikkiaan joh-
tamisopit auttavat kuitenkin ymmärtämään liikkeenjohdon työtä. Oppien
avulla johtajat yrittävät hallita monimutkaisia tilanteita ja tehdä päätöksiä
haastavissa olosuhteissa. Opit muuntuvat ja hioutuvat työkaluiksi. Jos haluat
ison kuvan johtamisen haasteista ja kokonaiskuvan johtamisajattelun kehit-
tymisestä suomalaisesta näkökulmasta katsottuna, niin tämä kirja on siihen
hyvä tietopaketti. 130 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+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. Kuu-
luisa guru Gary Hamel on vaatinut johtamiseen uusia innovaatioita.
Johtamisen on tuettava yhteisöllisyyttä, inspiroitava luovuutta ja etsittävä
keinoja päästä eroon turhasta kyttämisestä. Kirjassa epäjohtaminen kiteyte-
tään kahteen sanaan: kehukset ja vapaus. Z on taas sitä, että kaiken keskiössä
on yksilö, jolle vapaus on tärkeää. Z-yksilöillä on valtava paine olla luovia ja



4.5. Johtamisen uudet haasteet

- 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. Laatu 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. 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 Tiimiakatemian Sudenpentujen käsikirjasta. 47 kolahdusta. Y1+J2+A1.

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 tietojohdajana 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 ►►



4.5. Johtamisen uudet haasteet

- 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 analyyttistä 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 asiajohtajatyypit 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 heikoudeksi? 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 va-

►►



4.5. Johtamisen uudet haasteet

- rastossa 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. Taivote on oltava turvallinen ilmapiiri, jossa luotetaan ja uskalletaan sanoa. Google tutki yli viisi vuotta, mikä tekee parhaan tiimin. Ensinnä 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: Parhaissa 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 taikapiiristä. 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 rakkautellisia 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.
- 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.



4.5. Johtamisen uudet haasteet

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 etätyön 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 virtuaalitiimin 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 toisiin 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 kommunikointia, 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. $Y1+Y2+Y3+J1+J2$.



V

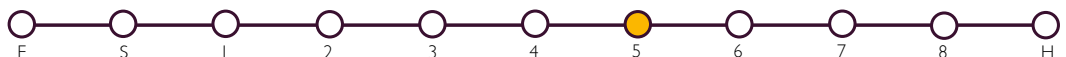
Tiimivalmentaminen

Johdanto

Huippuyritystä ei voida rakentaa ilman hyvää tiimivalmentajaa. Rakettimallin ymmärtäminen auttaa tiimivalmentajaa hahmottamaan tiimiyrityksen syntymisen kokonaisprosessin. Tiimivalmentajalla on oma valmennettava tiimiyritys. Hän jakaa tiimin kanssa yhteiset kokemukset ja yhteisen tavoitteen. Tiimiyrittäjien ja tiimivalmentajan ajatuksista syntyy uusia näkökulmia. Vaihtoehtoisista ratkaisuista on tehtävä valinta kokeiluja varten. Muiden tiimivalmentajien kanssa muodostuu rikastava yhteisö. Tiimivalmentaja ei ole tiimin jäsen. Hän ei saa johtaa tiimiä, eikä saa antaa suoraan ohjeita, kuinka bisnestä on tehtävä. Tiimivalmentajan on muistettava aina, että hän on ennen kaikkea palvelemassa koko tiimiä ja koko organisaatiota. KOKOA-malli auttaa tiimivalmentajaa valmennusprosessin ymmärtämisessä.

Sisällys

- 5.1. Tiimiakatemiasta neljän kirjan tieteellinen kirjasarja 4
- 5.2. Tiimivalmentaja 26
- 5.3. Valmentava johtaja 17



Kustannusyhtiö Routledge, joka on erikoistunut tieteellisiin julkaisuihin, on nyt julkaissut neljän kirjan sarjan Tiimiakatemian menetelmistä ja toiminnasta. Tämä on kunnianosoitus Suomen koulujärjestelmälle. Korkeamman koulutuksen tehtävä on pyrkiä jatkuvasti kehittämään uusia kasvatustieteellisiä innovaatioita. Tämän kirjasarjan kirjoittajat näkevät Tiimiakatemian innovatiivisena pedagogisena mallina, joka vahvistaa sosiaalista yhteyttä sekä kokeilevaa oppilas- ja tiimikeskeistä oppimista. Samalla on kyseessä myös muutosmalli.

Vuodesta 1993, Tiimiakatemian perustamisesta lähtien, tämän toimintavan ovat omaksuneet eri puolilla Eurooppaa ja muuallakin sijaitsevat institutiot, joita on kiinnostanut malli, joka korostaa yrittäjyysopinnoissa tarvittavia kompetensseja ja taitoja. Sarjan tarkoitus on yhdistää eri tutkimuksia, kokeimuksia ja tarinoita Tiimiakatemiasta ilmiönä kaikkialla sen maailmanlaajuisessa verkostossa. Kirjasarjan kohderyhmänä ovat sekä menetelmän käyttäjät että monitieteellinen akateeminen yhteisö.

Tässä lähemmin esitelty kirja on ensimmäisenä julkaistu neljän kirjan Tiimiakatemia-sarjassa. Tässä kirjassa tarkastellaan Tiimiakatemiaa yrittäjyyskontekstissa. Kirja kaksi (Team Academy: Leadership and Teams) tutkii tiimien johtajuutta Tiimiakatemiamalla. Kirja kolme (Team Academy in Diverse Settings) taas tutkii Tiimiakatemian menetelmien toimivuutta erilaisissa ympäristöissä, kuten erilaisissa kouluorganisaatioissa ja yritystoiminnan eri toimialoilla. Kirja neljä (Team Academy in Practise) käsittelee Tiimiakatemian menetelmien erilaisia käytäntöjä, joita sovelletaan eri puolilla maailmaa. Kolme ensimmäistä kirjaa on jo julkaistu ja neljäs kirja ilmestyy helmikuun aikana. Nyt on myös meille suomalaisille tarjolla 600 sivua tieteellistä tekstiä Tiimiakatemiasta kansainvälisten huippuasiantuntijoiden toimesta.

1. KIRJA

VETTRAINO, ELINOR
& URZELAI,
BERBIZNE

*Team Academy
and
Entrepreneurship
Education*

Routledge Focus 2022
978-0-367-75591-1
(engl.)

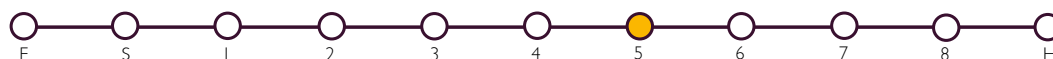
2

UUSI!

Tämä kirja on ensimmäinen Routledge-kirjakustantamon Tiimiakatemian menetelmiä ja toimintaa kuvaavien ja tutkivien neljän kirjan sarjasta. Se koostuu yhdeksästä artikkelista: 1) Team Academy Movement: Its Roots and Evolution 2) Tiimiakatemia Learning Culture: Design-Ethnographical Findings From Tiimiakatemia 3) Lost (and Found) in Translation 4) Innovation Within the Lines: Implementation of a Bachelor of Science in Entrepreneurship and Strategic Networking 5) The Joyous Envy of seeing Real Action Experienced and Reflected Upon 6) Entrepreneurship Education in the United Kingdom: Traditional Teacher-Led Learning Approaches Versus the Experiential Team Academy Model 7) Team Coaching: A Review and Recommendations for Moving Forward the Practise 8) Why Team Academy? Kirjoittajat ovat akateemisesti ansioituneita henkilöitä.

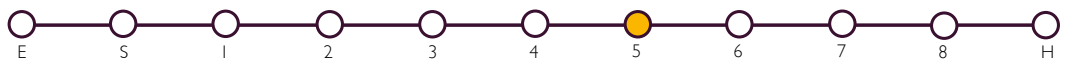
Esimerkiksi viimeisessä artikkelissa tunnettu tiimivalmennuksen asiantuntija Chris Jackson kysyy, miksi emme luopuisi vanhanaikaisesta pedagogisesta ja maailmanlaajuisesta opettamisen mallista, jossa opettaja on

►►



5.1. Tiimiakatemiasta neljän kirjan tieteellinen kirjasarja

- ▶▶▶ asiantuntija, kun meillä on tarjolla Tiimiakatemian malli. Hän kysyy myös, mikä on sitten Tiimiakatemian pointti? Hänen mielestään se on vaan mielenkiintoinen ja innovatiivinen malli, joka viihdyttää mieltä ja antaa mahdollisuuden monipuoliseen akateemiseen tutkimukseen. Hän jatkaa: ”Onko se todella osa evolutiivista oppimisen välttämättömyyttä – ilmiö, jonka aika on nyt tullut? Mikä on sen tarkoitus? Miksi emme edistäisi sen leviämistä?” Olen itse sekä ihmeissäni että iloinen kaikista havainnoista, joita asiantuntijat ovat Tiimiakatemia-ilmiöstä löytäneet. Ehkä sinun kannattaisi tiimivalmentajana lukea koko kirjasarja. Itse kyllä aion tyydyttää uteliaisuuttani. Mitä löydöksiä mahtaa olla kolmessa muussa kirjassa?



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.

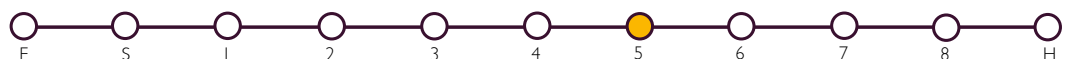
BERTRAND LARSEN,
ERIK
Helvetinviikko

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



5.2. Tiimivalmentaja

- 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

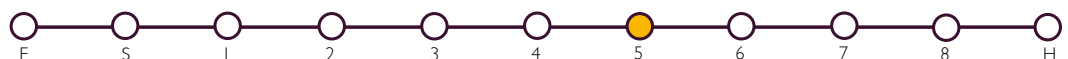
★★★★ 2

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 ►►



5.2. Tiimivalmentaja

- 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

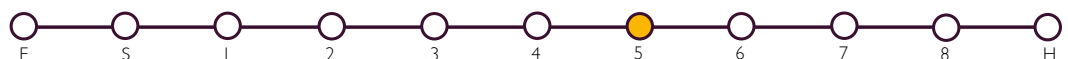
★★ 2

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 yksittäinen 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

Ratkaisukeskeinen 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 valmennettavaa 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 teemasta. 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.

CLUTTERBUCK,
DAVID &
GANNON, JUDIE &
HAYES, SANDRA &
LORDANOAU,
IOANNA &
LOWE, KRISTER &
MACKIE, DOUG
(edited)

*The
Practitioner's
Handbook of
Team Coaching*

Routledge 2019
978-1-138-57692-6
(engl.)

★★★ 3

UUSI!

Kirja perehdyttää monipuolisesti sekä tiimivalmentamisen teorioihin että käytäntöihin. Kirjan tarkoitus on olla kattava katsaus koko tiimivalmentamisen kenttään ja lisäksi vahvistaa tiimivalmentamisen ymmärtämistä. Toeuttaakseen tämän tarkoituksen toimittajakunta yhdistää sekä teorian, tutkimuksen ja käytännöt. Kirja on siksi korvaamaton työkalu kaikille eri tasoille tiimivalmentajille aloittelijoista mestareihin asti. Kirjan lukeminen on tärkeää kenelle tahansa, joka on kiinnostunut valmentamisesta joko käytännössä tai oppimismielessä. Kirjassa on 40 erilaista, monesta eri näkökulmasta tiimivalmennusta käsittelevää artikkelia, jotka on jaettu viiteen pääosaan: 1) Teoriat, mallit ja tutkimus 2) Käytäntö 3) Harjoittelu ja koulutus 4) Esiin nousevat näkökulmat 5) Käytännön caset.

Kirjasta voi poimia edellä mainituista viidestä kokonaisuudesta itseään kiinnostavia artikkeleja. Itse olin lukuhetkellä kiinnostunut erityisesti muuttamista omaan kokemukseeni perustuvista asioista, joista kerron muutamia huomioita. Yleisesti teorioissa, malleissa ja tutkimuksissa tulee esille se, että maailma tarvitsee sellaisia tiimivalmennuksen muotoja, jotka tuovat yhteen parhaat asiat sekä valmennuksesta että organisaatioiden kehittämisestä. Tällöin on mahdollista tarjota uusia näkökulmia yksilön, tiimin, organisaation ja ekosysteemin tasolla oppimiseen ja yhteistyöhön. Meillä ei ole enää varaa kehittää ihmislajia yksilö kerrallaan. Meidän on ymmärrettävä, että me ihmiset lajina olemme hitaita oppijoita ja vielä hitaampia poisoppijoita ja hitaita soveltamaan muutoksia omaan ympäristöömme. Systemaattinen tiimivalmennus herättää meidät ottamaan yhdessä entistä paremmin valtavat haasteet vastaan.

Dialogista ja sen tärkeyden ymmärtämisestä puhutaan useissa artikkeleissa. Tiimivalmentajan on osattava dialogin periaatteet. Dialogin sydämen tiimivalmentamisessa muodostaa ”säiliö”. Säiliö on tila, joka sitoo ihmiset yhteen, jolloin he tuntevat olevansa turvassa esittääkseen uusia näkökulmia ja sanoakseen sen mitä on sanottava. Myös tehokkaan tiimivalmentajan taidot

►►

5.2. Tiimivalmentaja

- ja avainominaisuudet saavat huomiota, koska tiimivalmentajat ovat ainutlaatuisessa ja tärkeässä asemassa tulosten kannalta katsottuna. Tiimivalmentajana on muistettava aina, että vaikka tiimeiltä prosessi on ohi, niin tiimivalmentajalta se ei ole ohi. Seuraavan tiimin valmentaminen jo odottaa.

Tiimivalmentaminen vaatii koulutusta ja jatkuvaa käytännön harjoittelua. Tullakseen tiimivalmentajaksi on jatkuvasti palattava tiimin perusasioihin: miten syntyy tehokas tiimi ja millaista on olla tiimin jäsen. Oppimisprosessin tärkein osa on ymmärtää tiimin dynamiikka ja kuinka tiimin kanssa tehdään työtä hyvän tuloksen saamiseksi. Kokemuksellinen oppiminen muistuttaa aloittavaa tiimivalmentajaa siitä, millaiselta tuntuu olla tiimissä. Tiimivalmentajalle tämä on psykologisessa mielessä erilainen kehittymismatka verrattuna vain yksilön valmentamiseen. Tiimissä tunteet ovat aina pinnalla. Tiimiliidereitten toimintaa tarkastellaan useissa artikkeleissa. Heillä on tärkeä rooli tiimin valmennuskulttuurin luomisessa yhdessä tiimivalmentajan kanssa. Siksi tiimiliidereitten koulutus on avainasemassa tiimien kehittämisessä. Tämän asian olemme huomanneet myös Tiimiakatemiassa vuosien varrella. Tiimivalmentajan tehtävä ei ole tiimin johtaminen. Sen sijaan tiimivalmentajan tehtävä on luoda johtajuus tiimien sisälle. 80 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2+TV.

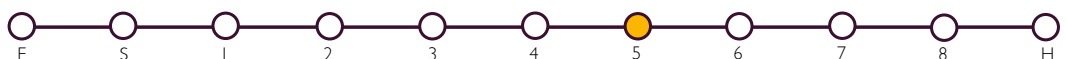
DOWNEY, MYLES
*Effective
Coaching,
Lessons from
the coach's
coach*

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 toi-
 set kukoistamaan. Tekijä aloittaa kirjan: ”Kuinka voin auttaa ja tukea jon-
 kin henkilön kyvykkyyttä kunnioittavalla, arvostavalla ja tehokkaalla taval-
 la?” 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 ihmi-
 siä, 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 puolisosisi 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 valmennetta-
 valleen miten sen, mitä hän tekee tällä hetkellä, voi tehdä paremmin.

Työyhteisön suurin haaste on palautteen vastaanottamisen kyky. Vali-
 tamme 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 ta-
 pahtuu, jos tämä jatkuu tällä tavoin. Toivomuksen kaava on erilainen. Siinä
 esitetään se, mitä toivotaan, ja miten siihen omasta mielestä päästäisiin. Kir-
 jassa esitetään Benin kehittämä työkalu moitekäsi ja toivekäsi. Ben on myös
 kehittänyt Kriittikkisimulaattorin, joka opettaa toivomusten kieltä.

Emme monesti tule ajatelleeksi mielikuvien voiman vaikutusta elämääm-
 me. 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.
 Mielikuviamme avulla voimme siis auttaa itseämme tai ajaa itsemme ahdinkoon.

Hyvä valmentaja aloittaa valmennuksen rohkaisevalla tavalla. Hänen en-
 simmäinen 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

►►

5.2. Tiimivalmentaja

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) virtuoosi (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 mielummin 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.

LEHTONEN, TIMO

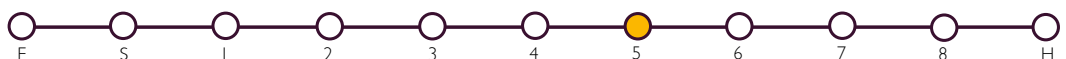
Ei enää koskaan yksin – Teen ja opin tiimissä

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 kestämään 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 toisistaan täydentävästä elementistä: kokoava tarina, teorian 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.

MUSTAJOKI, ARTO
Väärin-
ymmärryksiä –
Miten voisimme
puhua ja
kuunnella
paremmin?

Gaudeamus 2020
 978-952-345-087-5

★★★★ 3

UUSII!

Väärinymmärrykset ovat usein pieniä ja arkisia, mutta joskus niillä on vakavia seurauksia. Ne rikkovat ihmissuhteita, lyövät kapuloita politiikan ja kaupan rattaisiin ja vaarantavat ihmishenkiä. Ihmisten välisen kommunikaation toistuva epäonnistuminen onkin maailman suurimpia ongelmia. Kieli on joustavuudessaan epätarkka kommunikaatioväline, ja usein virheellisesti oletamme keskustelukumppanin tietopohjan vastaavan omaamme. ”Tämän kirjan lukeminen antaa työkaluja väärinymmärrysten välttämiseen ja jättää lukijan ihmettelemään, voimmeko oikeasti koskaan ymmärtää toisiamme.” (Minna Huotilainen, aivotutkija).

Kun kirjoittaja tutki kommunikaatio-ongelmien syitä, hän havaitsi, että erityisen tärkeiksi ovat muodostuneet viimeaikaiset tutkimustulokset ihmisen aivojen toiminnasta. Häntä ei kiinnostanut kuitenkaan aivojen yksityiskohdat itsessään vaan se, miten aivojen toiminnan rajoitukset ja ihmismieleen kertyneet käsitykset, asenteet ja tiedot näkyvät kommunikaation sujumisessa. Väillä meiltä loppuvat ajatuksemme ilmaisemiseen tarvittavat sanat, tai emme muuten hallitse kaikkia kielen antamia mahdollisuuksia. Aina ihmisaivojen kapasiteettikaan ei riitä täysitehoiseen vuorovaikutukseen. Tärkeä edellytys onnistuneelle vuorovaikutukselle on se valtava määrä tietoa, joka on kertynyt aivoihimme elämän aikana.

Jos haluaa menestyä vuorovaikutustilanteissa, on osattava ottaa huomioon ihmisten erilaisuus. Se vaikuttaa siihen, miten puhujan kannattaa puhua ja miten kuulijan tulee tulkita kuulemaansa. Ei ole kuitenkaan hyväksi sijoittaa muita valmiisiin kategorioihin vaan ymmärtää heidän ainutlaatuisuutensa. Jokaisella on kuitenkin myös oma henkilökohtainen maailmansa, jonka perustan muodostavat lapsuuden ja nuoruuden kokemukset.

Aivoihimme taltioidut toimintakartat auttavat meitä orientoitumaan erilaisissa tilanteissa. Jos karttamme on väärä tai jos sitä ei ole ollenkaan, saattaa seurauksena olla vaikeuksia niin kommunikaatiossa kuin muussakin toiminnassa. Väärinymmärrykset lisääntyvät myös, jos teemme väärä oletuksia siitä, kuinka yhtenäinen oma toimintakarttamme on muiden ihmisten toimintakarttojen kanssa.

Lapsi oppii ympäristöltään dialogisen puheen. Samalla, kun lapsi oppii sanoja rakenteita, hän omaksuu myös muita välttämättömiä vuorovaikutustaitoja, kuten päättelemään puhujan äänenpainosta, puhenopeudesta ja

►►

5.2. Tiimivalmentaja

- hengityksestä, onko toinen innokas, vihainen vai surullinen. Tärkeä taito on oppia tietämään, mistä asioista voi puhua missäkin tilanteissa, kenen kanssa ja mihin sävyyn. Oppiminen tapahtuu muita seuraamalla ja yrityksen ja erehdyksen kautta.

Yleisenä tavoitteena vuorovaikutustilanteissa on kooperatiivisuus eli pyrkimys yhteispeliin puhekumppanin kanssa. Tutkijat korostavat, että dialogi on aina keskustelijoiden yhteisen toiminnan tulosta. Kooperatiivisuus toteutuu noudattamalla seuraavia periaatteita, joita kutsutaan *Gricen maksimeiksi*: Määrän periaate: Älä puhu liikaa, äläkä liian vähän. Laadun periaate: Älä puhu sellaista, mitä pidät vääränä tai mille ei ole riittäviä perusteita. Johdonmukaisuuden periaate: Pysy asiassa. Tavan periaate: Puhu selkeästi ja vältä moniselitteisyyttä.

Dialogin yksi tunnusmerkki on kuulijan osallistuminen siihen silloinkin, kun hän ei ole itse äänessä. Kuulijan velvollisuus on osoittaa, että hän kuuntelee. Sen voi osoittaa koko olemuksellaan, mutta usein apuna käytetään erilaisia palautepartikkeleja, kuten jaa, niin hm tai vähän laajempia ilmauksia vai niin, jopas jotain. Dialogi on useimmiten hyvin spontaania ja tilannesidonnaista. Siksi jokainen dialogi on ainutlaatuinen kokonaisuus. Kun tarkastellaan dialogin muodostamisen normeja, tärkeitä kohtia siinä ovat aloitus, vuoronvaihto ja lopetus. Kaikkiin vaiheisiin liittyy mahdollisuus onnistua ja epäonnistua, mutta aloitus on kaikkein herkin paikka väärinymmärryksille.

Yrityksen ja koko yhteiskunnan menestyksen keskeinen tekijä on *luottamus*. Jos johtajalla ei ole luottamusta, häntä ei kuunnella. Jos häntä ei kuunnella, hän ei saa viestiään perille. Jos johtajan viesti ei mene perille, hän ei voi johtaa. Siksi johtamista ja kommunikaatiota pitää tarkastella sen kannalta, miten ne edistävät luottamuksen syntymistä. *Vastuullinen johtaja huolehtii siitä, että luottamus syntyy ja pysyy*. Luottamusta lisää, jos johtaja kertoo myös omasta työstään, erityisesti siitä, mihin hän käyttää aikaansa.

Kirja vastaa mielestäni erinomaisesti alaotsikkoonsa ”Miten voisimme puhua ja kuunnella paremmin? *Kirja taustoittaa hyvin dialogin tärkeitä sääntöjä*: Kuuntele, kunnioita, odota ja puhu suoraan. Lukuisat esimerkit ja kirjan eri lukujen lopussa olevat koonnit palauttavat mieliin dialogin tärkeät asiat. Joissakin kohdissa tulee mieleen, että on suorastaan ihme, että ymmärrämme toisiamme niinkin paljon kuin yleensä tuntuu, sillä niin monet seikat vaikuttavat vuorovaikutuksen onnistumiseen. Kirjan lopussa on vielä koottu sekä vuorovaikutuksen reunaehdot että viestin perillemenon varmistaminen. Tämä on ehdottomasti tärkeä kirja tiimivalmentajille ja valmentaville johtajille. 70 kolahdusta. Y1+Y2+J2+TV.

OJANEN, MIKKO
*Valmennatko
 vaikuttavasti?*

Kaswu 2020
 978-952-94-3686-6

★★ 2

UUSI!

Kirja keskittyy sisäisen yritysvalmennuksen ja muutoshankkeiden kehittämiseen suunnitteluhetkestä aina toteutukseen ja muutoksen tekemiseen arjessa. Kirjassa on neljä pääteemaa: valmennusmuotoilu, valmennettava, valmentaja ja organisaatio. Vaikuttava valmennus on prosessi, joka kulminoituu kolmeen kohteeseen: asioihin, jotka tapahtuvat ennen (pre) varsinaista kohtaamista, varsinaisen kohtaamisen aikana tapahtuviin asioihin (act) ja varsinaisen kohtaamisen jälkeen tapahtuviin asioihin (post). Vaikuttavan valmennuksen keskiössä on ymmärtää valmennus matkana, joka aloitetaan yhteisesti määritellystä lähtötilanteesta ja jossa edetään kohti yhteisesti ymmärrettyä tahtotilaa. Painopiste dialogissa on aktiivisessa ajattelussa ja tekemisessä.

Kuuluisimpia tekemistä tukevia teorioita on 10–20–70 -malli, jonka luvut kuvaavat eri ympäristöissä tapahtuvaa oppimista. Ainoastaan 10 % oppimisesta tapahtuu muodollisissa valmennuksissa tai seminaareissa tietoa vastaanottamalla, 20 % tapahtuu palautteen ja dialogin välityksellä sekä seuraamalla kollegan tekemisiä työpäivän aikana. Valtaosa eli 70 % oppimisesta tapahtuu tekemällä itse ja tarttumalla työhön kuuluviin haasteisiin. Kirjoittajan mielestä kaikki valmennuksen mahdollisesti passivoivat toimintatavat tulisi muuttaa virikkeellisiksi, olipa kyseessä sitten kahdenkeskinen valmennusmatka tai ryhmälle suunniteltu muutosvalmennus.

Ammattitaitoisella valmentajalla on valmennusfilosofiansa lisäksi perusasetti työvälineitä, joita hän käyttää viemään muutosta halutulla tavalla eteenpäin: analogisia, digitaalisia ja hybridiratkaisuja, oppimisanalytiikkaa, valmennusmenetelmiä ja datan keräämiseen liittyviä sovelluksia. Kaiken tämän keskellä tulee muistaa olennainen sääntö: työvälineiden tarkoitus ei ole olla keskiössä vaan auttaa saavuttamaan haluttu muutos vaikuttavasti ja pysyvästi. Valmennusmuotoilussa erilaisia työvälineitä hyödyntämällä pystyy taikomaan valmennettaville jo tutuiksi tulleista asioista jotain tuoretta. Tuplawarmistamisessa kysytään aina: Mikä on tänään kohtaamisessamme se asia, jonka vien osaksi arkea? Miten muotoilen tämän tavoitteeksi? Mitä tekemällä pääsen tavoitteeseen? Mistä tiedän, että olen onnistunut?

Jo Sokrates aikoinaan määritteli hyvän valmentajan. Hyvä valmentaja on kuin paarma; pistää kovaa ja terävästi. Hyvä valmentaja on myös kätilö; hän auttaa oppilaitaan synnyttämään jotain uutta. Ja kolmanneksi, hyvä valmentaja on kuin pitojen järjestäjä, joka luo tilaisuuden tunnelman. Mikko on erinomaisesti lisännyt neljännen ominaisuuden, josta Sokrates tuskin on pahoillaan. Nimittäin vaikuttavassa valmennuksessa valmentaja on myös kuin majakka. Hän valaisee matkalaisen taivalta kohti tahtotilaa. Valmentajan tulee myös uskoa omaan valmentajafilosofiaansa. Ihmisiä ei tule päästää liian helpolla. Heidät tulee panna ajattelemaan muutosta ja valmennuksen oppeja itsearviointin näkökulmasta. 80 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+TV.

PARTANEN,
JOHANNES

Tiimivalmentajan parhaat työkalut

Partus 2018

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.

Kirjassa on esitelty edelleen tärkeimmät tiimivalmentajan työkalut. Tiimimestareitten koulutusprosesseissa työkaluja on kehitelty eteenpäin. Tärkeä uusi malli on Tiimiakatemian ”pienet kardinaalit”. Ne vastaavat kysymyksen: Mitkä ovat ne työkalut, jotka ovat ehdottoman tärkeät tiimivalmennusprosessin onnistumisessa? Tiimivalmentajan on ymmärrettävä ennen kaikkea dialogin merkitys. Dialoginen tila on keskiössä ja se luodaan yhdessä tiimin kanssa. Tässä tilassa toimivat muutkin seitsemän työkalua. Dialogi tapahtuu oppimistiimissä, joka käsittää tavallisesti 12–24 henkilöä. Jokaisen tiimioppijan on pidettävä oppimispäiväkirjaa. Jokaisen on myös tehtävä oppimissopimus, jonka sisällön pääkohdat tiimin jäsenet jakavat toistensa kanssa. Säännölliset treenit, lukuohjelmat ja synnytykset parin kolmen kuukauden välein käsitellään yhdessä. Lopuksi tarvitsemme vielä koulutetun tiimivalmentajan.

PINK, DANIEL H.
*Drive –
The Surprising
Truth About
What
Motivates Us*

Canongate 2010
978-1-84767-768-6
(engl.)

★★ 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.



5.2. Tiimivalmentaja

►► 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 Tiimiakatemiassa. Kaikki edellä mainitut asiat ovat joka päivä jatkuva pyrkimyksemme (effort). 47 kolahdusta. Y1+J2.

RUUTU, SIRKKU

*Coachin
työkalupakki*

Alma Talent 2020
978-952-14-4165-3

★ 2

UUSI!

Coachingille on tarvetta. Organisaatiot hakevat itseohjautuvuutta ja Coman työn johtamista, ja työelämässä tarvitaan kipeästi uudenlaista tapaa ajatella, säädellä omaa energiaa, johtaa ja olla vuorovaikutuksessa. Ne ovat taitoja, jotka vaativat treenaamista. Kirjan työkalupakki antaa välineitä coachingiin, ratkaisukeskeiseen valmentamiseen ja ihmisten johtamiseen muuttuvassa työympäristössä. Keskeistä on työntekijän kykyjen optimointi, piilevän potentiaalin löytäminen, tietoiset vuorovaikutusvalinnat sekä hyvinvoiva työyhteisö, joka kokee työnsä merkitykselliseksi. Kirja jakaantuu kolmeen osaan: 1) Coachingin merkitys 2) Coachingprosessi ja ammattimaisen coachingin ydintaidot 3) Coachin työkalupakki.

Suurin muutos työelämässä on tapahtunut osaamisen laajuudessa. Kukaan ei pysty hallitsemaan alati kasvavaa tietomäärää. Keskiöön nousevat ajattelun ja meta-ajattelun taidot. Missä tahansa työelämätaitoja käsittelevissä lähteissä mainitaan useimmiten seuraavat: Vuorovaikutustaidot ja yhteistyökyky, itsetuntemus ja itsereflektiokyky, tunneälykyky ja empatiataidot, verkostoitumiskyky, resilienssikyky ja muutosjoustavuus, itsensä johtamisen taidot ja päätöksentekokyky, luova ja kriittinen ajattelu, oppimiskyvykyky sekä systeemiajattelu.

ICF (International Coach Federation) määrittelee coachingin seuraavasti: ”Coaching on kumppanuutta ajattelua herättävässä ja luovassa prosessissa, joka inspiroi asiakasta henkilökohtaisen ja ammatillisen potentiaalinsa täysipainoiseen hyödyntämiseen.” Coachingissa painopiste on nykyisyydessä ja tulevaisuudessa menneisyyden tutkimuksen sijasta. Coach haastaa asiakastaan enemmän kuin terapeutti, jonka tehtävänä on usein tukea asiakkaan toimintakykyä ja kannatella hienovaraisemmin hänen prosessiaan. Coachingissa korostuu asiakkaan vastuullisuus omista valinnoistaan, tekemisistään ja tekemättä jättämisistään. Coachingin filosofia on aina myös ratkaisukeskeinen. Ohjausproses-

5.2. Tiimivalmentaja

- sissa on viisi osaa: 1) Liittyminen, 2) Tavoitteen kirkastaminen 3) Pystyvyysuskon ja motivaation vahvistaminen 4) Oivalluttava reflektointi ja muutoksen konkretisointi 5) Prosessin yhteenveto ja opitun soveltaminen käytäntöön.

Coachingissa autetaan kaikkia työntekijöitä onnistumaan, ottamaan käyttöön omat vahvuutensa ja löytämään itsestään lisäinnostusta. Menestyneimmät ihmiset raportoivat systemaattisesti, että onnistumisen salaisuus on omien vahvuuksien optimaalinen käyttö, ei niinkään omien heikkouksien jääräpäinen kehittäminen. Ihmisten on kuitenkin joskus vaikea tunnistaa potentiaaliaan ja vahvuuksiaan. Coachin tehtävä on tehdä näkyväksi asiakkaalle hänen omat vahvuutensa ja voimavaransa. Ammattitaitoinen coach on kiinnostunut aidosti ohjattavansa ajatuksista ja mielipiteistä sekä suhtautuu myönteisellä uteliaisuudella niihin, esittäen tarkentavia kysymyksiä. 50 kohdusta. Y1+TV.

RUUTU, SIRKKU &
SALMIMIES, RAIJA
*Työnohjaajan
opas –
Valmentava
ja ratkaisukeskeinen ote*

Talentum 2015
978-952-14-2645-2

★ 2

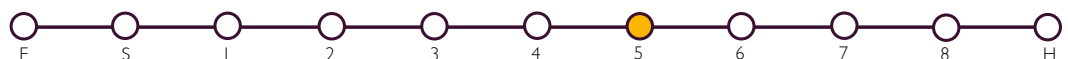
Työnohjaus on oman työn tutkimista, arviointia ja kehittämistä, jota tehdään koulutetun työnohjaajan avulla. Sen tavoitteena on ammatillinen kasvu ja keskeisenä välineenä vuorovaikutteinen oppimisprosessi. Valmentavassa työnohjauksessa toimitaan tasa-arvoisesti: asiakas on oman alansa asiantuntija ja 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 pystyvyysuskon 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

►►



5.2. Tiimivalmentaja

- 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.

SAARI, OSKARI
*Petteri Nykky
– Menestyksen
tie*

WSOY 2020
978-951-0-45350-6

★★★ 2

UUSI!

Petteri Nykyn lempinimi on Alkemisti. Tämä olikin Oskari Saaren vuonna 2011 kirjoittaman kirjan nimi. Tämä uusi kirja ajankohtaistaa ja täydentää Petteri Nykyn tarinaa menestyksen tietä pitkin. Häviämään tottunut Suomen salibandymaajoukkue on voittanut hänen johdollaan kultaa jo kolmissa MM-kisoissa. Voitot on tuonut Nykyn metodi, jossa ei keskitytä tulokseen vaan yksilön kokonaisvaltaiseen kasvuun, sisäisen motivaation löytämiseen, yhteisen luottamuksen rakentamiseen ja ihmisen sisällä olevien esteiden poistamiseen. Nykyn valmennusfilosofiassa näkyy vahvasti legendaaristen koripallovalmentajien Phil Jacksonin, Pat Rileyn ja John Woodenin ajatukset.

Nykky on innostunut hyvin paljon samoista asioista kuin tiimiyrittäjät ja -valmentajat lähes 30 vuoden aikana Tiimiakatemiassa. Kuten esimerkiksi Mihaly Csikszentmihályin flow-aiheisesta kirjallisuudesta, jossa perusajatuk-

►►

5.2. Tiimivalmentaja

- sena on, että kaikki käytössä oleva energia suunnataan ainoastaan tavoitteiden saavuttamiseen esimerkiksi johtamisessa. Kuitenkin sillä varauksella, että ihmisen tietoisuuteen saapuva informaatio on kaikella tavalla tasapainossa omien tavoitteiden kanssa. Puhumme silloin hetkessä elämisestä. Flow-tilan saavuttamiseksi käsillä olevan haasteen ja urheilijan taitojen on oltava optimaalisessa suhteessa. Tehtävä ei saa olla liian helppo eikä liian vaikea. Nykky on myös korostanut joukkueen ilmapiirin merkitystä.

Todella riemastuin kohdasta, jossa kerrotaan, että Nykky oli puhunut Sa-libandyliiton ympäri ostamaan jokaiselle maajoukkuepelaajalle Richard Bachin *Lokki Joonatanin*. Samoin vuonna 1993–95 Tiimiakatemian ensimmäisen tiimin – Round The World Team – 24 tiimiläistä kirjoittivat intohimoistaan ja unelmistaan tunteellisia pitkiä tarinoita oppien kaikki lentämään. Uskoin, kuten Nykkykin, että jos tiimiläiset/pelaajat kehittyvät ihmisinä, heillä on mahdollisuus olla myös parempia tiimiläisiä/urheilijoita. Nykky tuli pelaajien keskuudessa tunnetuksi siitä, että hän teetti paljon kirjallisia töitä, joista suuri osa liittyi juuri oman elämän ja sen arvojen syväluotaukseen.

Nykky operoi taustalla ja antaa tiimilleen ja pelaajilleen paljon vastuuta. Nykyn tapa johtaa lähes häivyttää hänet itsensä. Hän toteuttaa selvästi Laot-sen oppeja: ”Johtaja on parhaimmillaan, kun ihmiset tuskin huomaavat hänen olemassaoloaan. Kun hänen työnsä on tehty ja tavoite saavutettu, he sanovat, me teimme sen.” Kirjassa korostetaan useassa kohdassa, että Nykkyä kiinnostaa joka tapauksessa valmentaminen elämäntyön kokoisena intohimona.

Nykyn valmentajuus perustuu kolmeen seikkaan: motivointiin, vaatimustasoon ja luottamukseen. Valmentaja voi pyytää, kehottaa, käskää tai määrätä, mutta pelin muutokset tekee aina joukkue ja pelaajat itse. Tässä on syy siihen, miksi Petteri Nykky ei perinteisesti valmenna peliä. Hän sen sijaan kysyy oikeat kysymykset. Hän on herkkä löytämään ne hetket, jolloin pelaajia kannattaa lähestyä. Nykky myös luottaa valmennustiimiinsä ja korostaa aina tiiminsä merkitystä. Vuosien aikana kiteytyneen oivalluksen tuloksena syntyi vähitellen Nykyn valmennusfilosofian tärkein oppi: keskittymällä tekemään kaiken niin hyvin kuin mahdollista saat sen tuloksen, jonka ansaitset. Jos vastustaja on tehnyt oman työnsä paremmin, hän ansaitsee voiton. 100 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+TV.

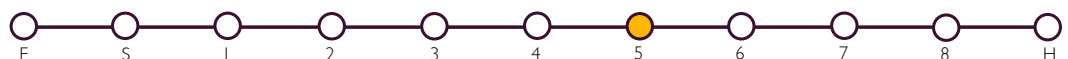
SAARIKOSKI, SASKA
*Dettmann ja
johtamisen taito*

WSOY 2015
978-951-0-40889-6

★★★ I

Kirja on hieno kuvaus Valmentajan Tiestä – nuoresta kuumapäätä 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, että tällaisia me valmentajat olemme. Voimme myös noudattaa Dettmannin

►►



5.2. Tiimivalmentaja

- ohjetta: ”Ole ihmisiksi – näin menestyt olemalla ihminen.” Dettmannin mielestä valmentaminen on äärimmäistä ihmisenä olemista.

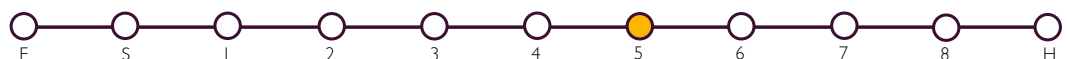
Valmentajan tärkein työväline on hänen oma persoonansa. Vain aito ihmisuus synnyttää Dettmannin mielestä todellista luottamusta. Siksi tämä kirja kertookin paljolti Dettmannista ja koripallosta. Kuitenkin juuri tämä tekee kirjasta mielenkiintoisen. Lisäksi Saarikosken kirjoittama teksti haastattelujen 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 emotionaalisella tasolla, koska juuri sillä tasolla tapahtuvat urheilun kaikkein tärkeimmät asiat. Niin myös tiimiyrittäjyydessä. ”Vasta kun lakkasin ajattelemasta omia tavoitteitani ja keskityin joukkueeseen ja päivittäiseen työntekoon, 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 itsekin zenia, siksi ehkä pidän tästä kirjasta ja suosittelen kirjaa muille zenistä pitäville 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 tiimiäilyä: Tiimin jäsenten vuorovaikutus- ja muut sosiaaliset taidot. Keskustelun tasapuolisuus. Tiimin jäsenten keskinäinen kunnioitus ja luottamus. Tiimin jäsenten tunneäly. Tiimiäily 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.



5.2. Tiimivalmentaja

►► Tiimivalmentajan perustehtävä on toimivan tiimin rakentaminen ja valmentaminen. Hän huolehtii tiimin jäsenten kehittämisestä ja koordinoi tiimin 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

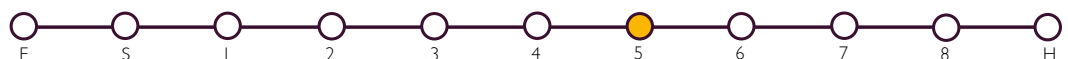


Kirjoittaja käsittelee kirjassaan jaksamiseen liittyviä teemoja. Eettisyys valjastaa opetuksen hyvän elämän palvelukseen. Siksi tekijän mukaan opettajan on tärkeää tutkia omien tapojensa luonnetta sekä ajattelunsa ja toimintansa takana vallitsevaa arvomaailmaa. Opettajan on kohdattava ensin itsensä ennen 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. Ryhmytyminen vaatii aina 4–6 kuukautta.

Arviointi – luku on mielenkiintoinen. Tuntuu, että arviointi on aina opetuslalla irrallista puuhastelua. Opiskelijoille ei anneta mahdollisuutta harjoitella niitä asioista, joissa on ollut ongelmia, vaan kokeitten jälkeen siirytään uusiin asioihin ja oletetaan, että oppilaat ovat viisaampia. Arviointi 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 itsearviointiin



- 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 tekniikoi- ta 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 luettuani tajusin, että olen pitkän käytännön kokemuksen myötä päätenyt hyvin samantapaisiin ratkaisuihin kuin tiedemiehet. Olenko siis tiedemies? 47 kolahdusta. Y1+Y2+V.

5.2. Tiimivalmentaja

TAYLOR, JOHN &
FURNHAM, ADRIAN

*Learning
at Work –
Excellent
Practice from
Best Theory*

Palgrave MacMillan
2005

I-4039-4574-8 (engl.)

★★ 3

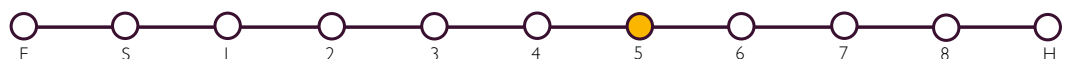
Treenamisesta ja coachingista on tullut iso bisnes Englannissa. Huolenaiheena on se, että kuka tahansa voi julistautua tällä alalla asiantuntijaksi. Kuitenkin bisnesmaailma haluaa alalle entistä pätevämpiä ihmisiä. Vaikka kirja onkin kirjoitettu jo muutama vuosi sitten, niin se on täynnä asiaa työssäoppimisen 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.



5.2. Tiimivalmentaja

TIIKKAJA, JUKKA
*Ihmisen
valmentaminen*

Auditorium 2014
978-952-7043-20-2

★★ 2

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 sovitetaan 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

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.

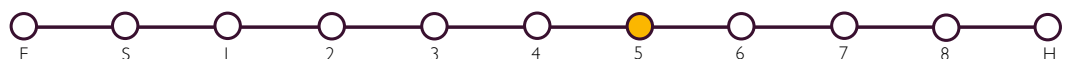
Ihmislähtöinen valmentaminen perustuu luottamukseen. Tärkeintä olisi, että urheilijan ja valmentajan välille syntyy avoin dialogi. Joukkueen valmentaminen on parhaimmillaan yksilön valmentamista. Ihmislähtöisessä valmennusprosessissa valmentajan ensimmäinen työvaihe on auttaa urheilijaa tuntemaan itsensä. 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.

5.2. 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 riistää 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 konkreettisenä 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.

FULLAN MICHAEL
*Leading in
a Culture of
Change*

Jossey-Bass 2020
978-1119595847
(engl.)

★★★ 2

UUSI!

Kirja on erityisesti suunniteltu johtajille, joiden tehtävänä on muutoksen korganisointi. Kirjoittaja selvittää, mihin muutoksen teemoihin kannattaa keskittyä johtaakseen muutosta tehokkaasti haastavissa olosuhteissa. Samalla on kasvatettava johtajuutta muissa tehdäkseen itsensä helposti korvattavaksi pitkällä tähtäyksellä. Sekä koulu- että bisnesmaailmalla on yhä enemmän yhteistä, koska molemmat yrittävät löytää oman tiensä yhä haastavimmissa olosuhteissa. Koulujen on myös päivitettävä metodinsa vastaamaan tätä päivää, että ihmiset oppivat oppimaan (deep learning). Uudet sukupolvet haluavat työnsä olevan merkityksellistä ja he eivät halua vanhakantaisia pomoja vaan valmentavia johtajia.

►► Kirjoittaja on kehittänyt muutosjohtamisen mallin, joka sopii sekä liike-yrityksiin mutta varsinkin koulujen johtamiseen ja muutoksiin niissä. Muutosta on ymmärrettävä ja se on muokattava oppimisen ongelmaksi eikä pelkästään muutoksen toteuttamiseksi. Muutoksesta on tehtävä määrätietoinen päätös yhdessä ja samalla on saatava selville kaikkien kokemukset siitä, millaisia kokeiluja alamme tehdä. Pelkkä puhe ei saa aikaan mitään. On siirryttävä kokemukselliseen oppimiseen. On olemassa sanonta: ”Mene ulos päästäksesi paremmin sisään.” Monella ihmisellä ei ole kokemuksia oman ympäristön ulkopuolelta. Siksi heille on annettava mahdollisuus puhua muutoksesta muiden ihmisten ja vertaistensa kanssa.

Viestintä on tärkeää, sillä usein alun innostus häviää vähitellen. Kokeneet johtajat pyrkivät alussa saamaan aikaiseksi pieniä edistysaskeleita. Näitä on nostettava esille ja niitä on myös juhlistava. Kaikille menestyville organisaatioille on yhteistä se, että oppiminen on työn keskiössä. Oppiminen on sosiaalista ja tapahtuu yhdessä. Oppimiskehyksessä johtajuus kehittyy ja organisaatio parantaa koko ajan toimintaansa. Siten oppiminen muuttaa yksilöä ja ympäristöä samanaikaisesti.

Tiedon rakentaminen, tiedon jakaminen, tiedon synnyttäminen ja tiedon johtaminen eivät ole enää muotiasioita, vaan tämän vuosikymmenen elinehto. Tieto on vähemmän tietokannoissa kuin ihmisissä. Jos sinun on muistettava yksi asia informaatiosta, niin se on se, että informaatio tulee arvokkaaksi vain sosiaalisessa yhteydessä. Todelliset muutosjohtajat muuttavat mieluusti sisältöä auttamalla luomaan uusia rakenteita, jotka johtavat oppimiseen ja tuon oppimisen jakamiseen yhdessä. Useimmat organisaatiot investoivat runsaasti teknologiaan ja ehkä koulutukseen, mutta tuskin ollenkaan tiedon jakamiseen ja synnyttämiseen. Nostetaan siis Nonaka ja Takeuchi vielä enemmän esille. Tutkimusten mukaan tehokkaat johtajat ymmärtävät tiedon synnyttämisen arvon ja roolin.

Eräs yksityiskohta tässä kirjassa on rohkeuden korostaminen johtamistyössä. Meidän on synnyttävä myös rohkeita johtajia. Tätä asiaa on kylläkin aina korostettu johtamisessa, mutta tutkimuksissa on tullut ilmi, että sitä on tai sitä ei ole. Tehokkailla johtajilla on vahva moraalinen kompassi. He yrittävät aina enemmän ja enemmän ollakseen menestyksekkäitä ja heistä tulee itse asiassa rohkeampia. He näkevät isomman kuvan, he eivät panikoi, silloin kun asiat menevät huonosti muutostyön alkuvaiheissa.

Tämän kirjan sanoma ei olekaan parempien johtajien kehittäminen, vaan mieluummin paremman johtamiskulttuurin kehittäminen ja ruokkiminen. 100 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2

5.3. Valmentava johtaja

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 hyviä 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 päätyy samaan käsitykseen kuin Peter Senge ja me Tiimiakatemiassa® 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 tukijoitten 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

Yrittysten menestyminen ratkaistaan kirjan mukaan hyvällä ajattelulla. Mitä enemmän maailmassa on epävarmuutta, sitä tärkeämpää on laadukas toiminta. Vanhojen totuuksien toistamisen sijaan kannattaa keskittyä uudelleenlaiseen ajatteluun. Se vaatii rohkeutta ja jääräpäisyyttä. 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 keskeyttämisiä, 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 määräytyy, 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 tuntea toisensa. Kirjassa on esitetty 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. Läsäolo 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.

JOUTSENVIRTA,
MARIA & SALONEN,
ARTO O.

Sivistys
vaurautena –
Radikaalisti,
mutta
lempeästi kohti
kestävää
yhteiskuntaa

Basam Books 2020
978-952-7337-40-0

★★★★ 3

UUSI!

Tämä teos luo uutta edistyskestomusta. Kirja kannustaa ryhtymään hyvän tulevaisuuden tekijäksi. Se on mahdollista. Kohtalonkysymyksenä on nykyisen elämäntavan kestävyys. Kuluttaminen ja suorittaminen ovat menettäneet tehonsa hyvän elämän takaajina. Sivistys vaurautena määrittelee edistyksen nykyistä avarammin ja kertoo, kuinka siirrytään kohti sivistisyhteiskuntaa. Teos tarjoaa rohkeita ehdotuksia, jotka auttavat meitä kurkottamaan kohti elinvoimaista ja kukoistavaa elämää. Suhde on keskeinen hyvinvointia määrittävä tekijä, olipa kyse mistä tahansa ihmisyyhteisöstä tai kokonaisesta yhteiskunnasta. Elämisen arvoisen elämän rakentaminen perustuu *merkityksellisyiden kokemusten vahvistumiseen*.

Isojen kysymysten aika

Yleiseksi kansantaudiksi on tullut merkityskato. Ihmiset haluavat tuntea tekevänsä työtä, jolla on *merkitystä ja joka muuttaa maailmaa paremmaksi*. Toisaalta työpaikoista tulee jatkuvasti epävarmempia. Työntekijät eivät enää luottaa siihen, että heillä on sama työpaikka vielä ensi vuonna. Ihmiset käyttävät aikaa sen pohtimiseen, miten omaa työmarkkina-arvoa voisi nostaa maailmassa, jossa digitalisaatio haastaa vanhat tekemisen mallit ja oma paikka työelämässä on alati uhattuna. Tästä kertoo esimerkiksi ajatteluoppaiden ja -valmennusten huimasti kasvanut suosio. Uusista ajattelutaidoista odotetaan pelastajaa työelämässä pärjäämiseen.

Kohtaamisille ja inhimillisten yhteyksien rakentamiselle ei varata aikoja työlistoissa eikä niitä sisällytetä menestyksen mittareihin. Yksilö- ja kulutuskeskeisyydestä on tullut itsestään selvä osa suomalaisten hyvinvointia, sivistystä ja vaurautta. Näin on siitä huolimatta, että juuri yksilökeskeisyys yhdistettynä kuluttajakeskiseen elämäntapaan on yksi vakavimmista kestävyysongelmista maailmassa, jonka luonnonvarat ja päästöjen sitomiskapasiteetti ovat rajallisia. Sivistisyhteiskuntaa mitataan siinä, millaiset hyvän elämän mahdollisuudet jäävät tuleville sukupolville.

Nyky maailman vaihtoehtojen runsaus ja tietoisuus pahenevista ilmastouhista luovat epävarmuutta ja jopa pelkoa tulevaisuutta kohtaan. Yksinkertaisten selitysten avulla pyritään poistamaan epävarmuuden ja epätietoisuuden tunnetta. Tosiasioihin perustuva kokonaisymmärrys edellyttää neutraalia, luottamuksellista ja turvallista ilmapiiriä erilaisia kokemuksia ja näkökulmia edustavien ihmisten välillä. *Uuden edistyskertomuksen ja sivistyksen lähtökohdiksi otetaan tieto, luovuus, osaaminen, luottamus, kunnioitus, rohkeus, myötätunto, ilo, uteliaisuus ja tyytyväisyys.* Edellä mainitut on luontevaa tulkita vauraudeksi, sillä niiden avulla luodaan monentyyppistä arvoa yhteisöille ja yhteiskuntaan. Uudistumiskykyä tarvitaan nykyaikana ehkä enemmän kuin koskaan aikaisemmin.



►► Kohti monimuotoista vaurautta

Sivistyminen ilmenee siten, että ihminen oppii löytämään elämäänsä merkitysnäköaloja, jotka voimistavat nyt-hetken täyteyttä ja ehkäisevät tarkoituksettomuuden kokemuksia. Nykyisyys muodostaa historian ja tulevaisuuden taitekohdassa koetun elämismaailman. Suomalaisten rooli koko maailman kattavassa uudenaikaisessa sivistysprojektissa on vetovoimainen siksi, että pieni pohjoinen Suomi kuuluu toimintakyvyltään maailman parhaimmiston. Meillä yhteisvaurauden määrätietoinen jakaminen ilman suoraa hyötymistarkoitusta on lisännyt yhteiskunnan elinvoimaa. Hyvä esimerkki on kirjasto, joka varmistaa kansalaisten avoimen pääsyn tietoon. Silloin tietämys lisääntyy ja leviää entisestään.

Erilaisuudesta uutta luovan ihmisverkoston menestyminen perustuu ihmisten väliseen luottamukseen, sitoutumiseen sekä kykyyn ottaa käyttöön kaikkia tiedon ja ymmärryksen lajeja. *Suomessa dialogista halutaan tehdä kansalaistaito*, jonka avulla kansalaisten välistä vuorovaikutusta on mahdollista muuttaa rakentavammaksi ja moninäkökulmaisemmaksi. Dialogisuus on yhteyttä toiseen. Se voi hyödyntää kehollisuuden tuomaa ihmisten välistä rikkautta, jossa havahdutaan ja löydetään yhdessä kokonaan uutta. Kyse on yhteisoppimisesta ja jaetusta johtajuudesta.

Uutta vaurautta luodaan yhä enemmän verkostoissa, joiden elinvoimaisuus ei lisäännä huippuyksilöitä, kilpailua ja suorittamista korostavalla toimintakulttuurilla vaan yhteistyötä, ideoiden jakamista ja kollektiivista viisautta synnyttävillä keinoilla. Yhteisohjautuvat verkostot hyötyvät ihmisten erilaisuuksista, koska ne lisäävät luovuutta. Ehkäpä yhtenä elämän tarkoituksena on tuottaa erilaisuutta, sillä se varmistaa elämän jatkumista. Monet hyvän elämän kannalta tärkeät asiat eivät maksa mitään. Yksilöt kykenevät liittämään omaan toimintaansa itseään suurempiin yhteisöllisiin tarkoituksiin. ”Minulla on jokin tarkoitus, jota varten olen olemassa.”

Varmuudesta eheyteen

Ihmisten elämää ja työtä raamittavien asioiden pysyvyys on heikentynyt ja tilalle on tullut jatkuva muutos. Pitäisi päästä irti täydellisen varmuuden hakemisesta, sillä useita nykyongelmia emme pysty ratkaisemaan perinteisillä keinoilla. Nopeat kokeilut perustuvat siihen, että edetään ennakkoluulottomasti uutta kohti ja tunnistetaan välittömästi, mitkä ovat toiminnan hyödyt ja haitat. Kokeilun onnistuminen ei ole pääasia, vaan opin ja ymmärryksen saaminen. Kokeilusta saadut kokemukset ratkaisevat, mitä on järkevää ryhtyä toteuttamaan pitkäjänteisemmin. Varman päälle toimiminen sen sijaan jarruttaa mahdollisuuksien näkemistä ja ratkaisujen syntymistä.

Aikamme suuri kysymys on, kuinka oppia elämään jokapäiväisessä epävarmuudessa. Tähän tarvitaan lujia ihmisten välisiä siteitä, luottamusta ja sitoutumista yhteiseen tulevaisuusnäkymään. Paljon julkisuutta saaneessa Googlen tutkimuksessa turvallisuus osoittautui hyvin toimivia tiimejä yh-

►►

5.3. Valmentava johtaja

- distäväksi tekijäksi. Ihmiset uskaltavat ottaa riskejä, kun heidän välillään on vahva luottamus ja kunnioitus. Kun työskentely-ympäristö on muuttuva ja monimutkainen, turvallisuus on onnistumisen kannalta avaintekijä. Tiedosta itsestään tulee monimuotoisen elävä järjestelmän osa, jonka vapaasti virtaavuus ja rikastaminen ei ole keltään pois, vaan kaikki voittavat.

Onnistujaksi mielletään se, joka saa muut kokemaan itsensä vahvoiksi ja joka auttaa muita yltämään parhaaseensa. Tällä tavoin rakennetut yhteisöt ja yhteiskunnat muodostavat joukon, jonka voima on enemmän kuin siihen kuuluvien yksittäisten ihmisten yhteen lasketut mahdollisuudet. Uudistuva oppimiskulttuuri irrottaa ihmisten luovan työskentelyn liiasta järkipärsyydestä ja kehittää heissä kuvittelukykyä ja intuitioon luottavaa spontaania toimintaa. Uudet ideat syntyvät useimmiten virallisen ja normaaliksi katsotun toiminnan laidoilla tai ulkopuolella. Siksi *systemisessä yhteisoppimisessä* on tärkeintä tapa, jolla ihmiset ovat vuorovaikutuksessa. Se tekee mestarista aloittelijan ja opettajasta oppilaan.

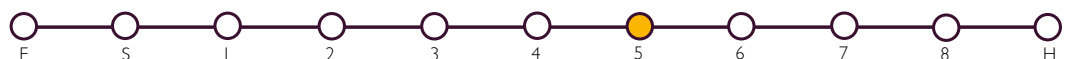
Systeeminen yhteisoppiminen

Vanhan toisintamiseen tähtäävä koulutusjärjestelmä ei kykene viemään kansalaisia radikaalisti uutta kohti. Osa vanhasta koulutusjärjestelmästä on tarpeellista säilyttää, kun osaa lähdetään uudistamaan. *Tulevaisuutta ennakoiva oppilaitos* vahvistaa uusien tuotanto- ja palveluratkaisujen kehittämistä. Se synnyttää osaamista, joka tähtää muutokseen. Se tapahtuu ihmisten välisessä hyväksyvässä vuorovaikutuksessa, jossa näkökulmia vaihtamalla ja perustelemalla tullaan tietoisiksi omista ennako-oletuksista, ajatusmalleista ja uskomuksista.

Systemisessä yhteiskehittämisessä itseohjautuvuus korvautuu yhteisohjautuvuudella, jota on mahdollista soveltaa kaikenlaisissa yhteisöissä. Uutta synnyttävän oppimisen edellytyksenä on saattaa yhteen eri aloilta tulevaa tietoa. Myös oivaltamaan houkuttelevan oppimisen merkitys lisääntyy. Keskiöön tulevat vuorovaikutustaidot, ongelmanratkaisutaidot ja tunnetaidot eli sellaiset taidot, jotka eivät ole alaspesifejä, vaan joita voidaan siirtää alalta toiselle. Nämä pehmeät taidot ovat samalla taitoja, joita tarvitaan jokapäiväisessä elämässä. Oikeastaan kyse on kansalaistaidoista.

Työ ja oppiminen ovat käsitteinä alkaneet lähestyä toisiaan. *Työ on entistä enemmän ihmisen oppimisympäristö*. Kun halutaan hakea uutta ja olla aidosti luovia, uskalletaan heittäytyä epäjatkuvuuksiin ja improvisaatioon. Silloin kyvykkyyksinä ovat: 1) Kyky tuottaa kertomuksia 2) Yhteisöäly 3) Kyky asettaa asioita uusiin puitteisiin ja tilanteisiin. Oppivissa yhteisöissä ruokitaan ihmisten kuvittelukykyä ja kehossa sijaitsevaa viisautta, kuten intuitiota ja empatiaa. Keskeistä on yhteisen kielen löytäminen. Se edistää ryhmien välistä ymmärrystä.

►►►



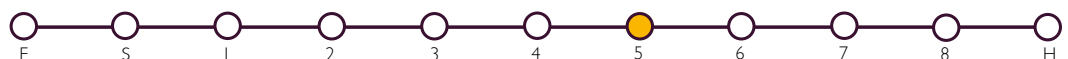
- Systeeminen yhteisoppiminen tapahtuu kaaoksen ja järjestyksen väli-
maastossa, jossa epävarmuus vähitellen väistyy ja selkeys syntyy, kun asioi-
hin palataan tiettyjen vaiheiden jälkeen uudelleen. Tällainen systeeminen
yhteisoppiminen edellyttää dialogista lähestymistä. Dialogissa tehdään tilaa
toisten kuuntelulle ja ymmärtämään pyrkivälle myötätunnon kokemiselle.
Systeemisen yhteisoppimisen voima kiteytyy pohjimmiltaan yksinkertaiseen
jakamisen ideaan. Jos lähisuhteisiin, työyhteisöihin tai yhteiskuntaan saadaan
lisää elämän ilojen ja surujen luontevia jakamismahdollisuuksia, ollaan otta-
massa askelia kohti elämän kukoistamista. Tällaisen yhteisoppimisen pyrki-
myksenä on luoda yhteinen kokemus, joka koskettaa ja jossa annetaan tilaa
jonkin uuden tulevaisuuden mahdollisuuden syntymiselle.

Uusi edistyskertomus

Siirtyminen kiireyhteiskunnasta uuteen elämän täyteyteen on jo käynnis-
tynyt. Elämme kuitenkin vielä suorituskeskeisessä ja ihmisten kohtaamiset
ohittavassa kiireyhteiskunnassa. Moni ihminen uupuu tai masentuu vakavasti
hyöriessään jatkuvasti muuttuvassa työelämässä ja organisaatioiden heiluvissa
rakenteissa. Uudistuvassa edistyskertomuksessa käyttövoimana on ihmisen
oman elämän liittäminen sellaiseen toimeliaisuuteen, jolla vahvistetaan tu-
levaisuuden toivoa sekä kuulumista ja osallisuuden kokemusta ympäröivään
maailmaan, jotta epävarmuuden rinnalle syntyy turvallisuutta ja kokemus
elämästä muodostuu elämisen arvoiseksi. Liiketoiminnassa tavoite on ratkais-
ta yhteiskunnallisia ja planetaarisia ongelmia.

Hierarkkisesta päätöksenteosta siirrytään entistä enemmän *verkostomai-
seen yhteisoppimiseen*, joka soveltuu paremmin systeemisten ongelmien rat-
kaisemiseen ja radikaalisti uuden luomiseen. Suorittavan työn siirtyessä yhä
enemmän koneille ihmisen roolina vahvistuu kokonaisvaltainen yhdessä op-
piminen sekä näkemyksen rakentaminen siitä, mitä hyvän elämän elämiseen
tarvitaan enemmän ja mitä vähemmän. Ihmisen työssä korostuu luovuus,
oppiminen, kriittinen ajattelu sekä vuorovaikutus- ja tunnetaidot. Ihmiset
hakevat henkilökohtaisiin oppimishaasteisiin sopivia yhteisöjä ja toteuttavat
niissä itseään tavalla, joka lisää mielekkyyden kokemista.

Tällä hetkellä työyhteisöissä ja yhteiskunnassa on *pulaa vuorovaikutuk-
sen laatuun keskittyvistä taidoista sekä dialogisten ja fasilitointimenetelmien
osaamisesta*. Näitä taitoja sekä osaamista yritysten ja organisaatioiden pitäi-
si kehittää strategisena voimavarana. On perusteltua olettaa, että vuorovai-
kutus- ja kohtaamistaidoista tulee ajan mittaan työyhteisöjen johtamisen ja
työnteon perustaito, jossa kehittymiselle ei löydy ylärajaa. Organisaatioissa
on kyettävä poisoppimaan vanhoista asiantuntijan rooleista ja tekemään *tilaa
uusille oppimistaidoille*. Yhteyden kokemuksissa syntyy myös uutta työnte-
on ja johtamisen kulttuuria. Läsnäolo, kuuntelu ja vastavuoroisuus luovat
turvallisuutta epävarmuuksien ja muutosten sekamelskassa. 180 kolahdusta.
Y1+Y2+Y3+J1+J2+I1+I2+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 Kihmisten 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 ratkaisukeksyyttä ja toimeen tarttumista tavoitteiden mukaisesti. Ihmiset huomaavat myös herkästi kuinka omistautunut esimies itse on tehtävälleen. 33 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J2.

KUPIAS, PÄIVI &
SALO, MATTI

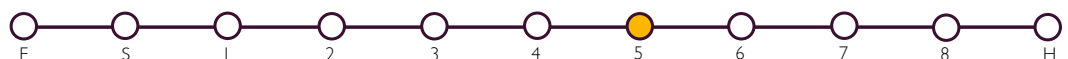
Mentorointi 4.0

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



5.3. Valmentava johtaja

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.

MAXWELL, JOHN C.

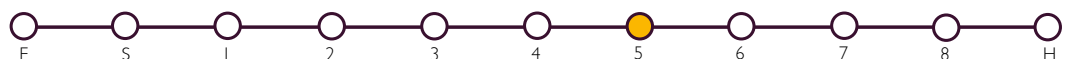
*Asenne –
Mitä jokaisen
johtajan
tulee tietää*

Päivä 2006
952-475-144-5

★★ I

Tämä kirja oli mukava lukuylätys 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 ryhtytty 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 haluton 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.



RANTANEN, JARKKO
& LEPPÄNEN, IRA
& KANKAANPÄÄ,
HEIKKI

*Johda
tunneilmastoa
– Vapauta
työyhteisösi
todellinen
potentiaali*

Alma Talent 2020
978-952-14-3891-2

★★★ 2

UUSI!

Tämä kirja kertoo työpaikan tunneilmastosta ja sen vaikutuksista ihmisten, tiimien ja kokonaisten organisaatioiden suorituskykyyn. Kun opimme paremmin ymmärtämään ihmisten tunteita ja tarpeita, löydämme parempia keinoja lisätä hyvinvointia, sitoutumista ja tuottavuutta työpaikoilla. Nykytutkimus osoittaa selvästi, että tunteet vaikuttavat monin tavoin ihmisten suorituskykyyn: energiatasoon, päätöksentekoon, vuorovaikutukseen, sitoutumiseen, palautumiseen, motivaatioon. Jos haluamme vapauttaa ihmisten todellisen potentiaalin, meidän on ymmärrettävä syvästi, mitä tarkoittaa olla ihminen – myös työelämässä.

Tunteet vaikuttavat myös tiimien toimintaan. Marcial Losadan tiimien vuorovaikutustutkimuksissa luokiteltiin tiiminjäsenten jokainen puheenvuoro ja kommentti johonkin seuraavista kolmesta luokasta: 1) positiivinen / negatiivinen, 2) itseen keskittyvä / muihin keskittyvä ja 3) kysyvä / puolustava. Huipputiimeissä positiivisten ja negatiivisten kommenttien suhde oli 6:1. Tarkemmissa analyyseissä tiimin suorituskyvyn kriittiseksi suhdeluvuksi osoittautui 3:1. Sen alle jäävät tiimit toimivat keskinkertaisesti tai huonosti ja siitä ylöspäin suuntautuvat tiimit alkavat kukoistaa.

Huipputiimit

Huipputiimeissä ihmiset kysyvät enemmän ja puolustavat omia näkemyksiään vähemmän, suuntaavat enemmän huomiota muihin kuin itseensä, kuuntelevat enemmän toisiaan ja hyödyntävät toistensa kommentteja rakentavasti, hakevat niistä oppeja. Huipputiimit kestävät myös paremmin vastoinkäymisiä ja haasteita menettämättä positiivisuuttaan. Tiimin positiivisuus näkyy myös tiimin tuloksissa. Positiiviset tiimit olivat Losadan tutkimuksissa parhaita sekä taloudellisen tuloksen, asiakastyytyväisyyden että organisaation sisäisten arvioiden näkökulmasta.

Huipputiimit eivät ole kovin yleisiä. Losadan aineistossa huipputiimejä oli 25 prosenttia, 30 prosenttia oli heikosti suoriutuvia ja 45 prosenttia tiimeistä sijoittui välimaastoon. Oma tulokseni on yllättävästi lähes identtinen Losadan tulosten kanssa niissä Tiimiakatemia 25 tiimissä, joita valmensin vähintään kaksi ja puoli vuotta kutakin (25 % huipputiimejä, 50 % todellisia tiimejä ja 25 % heikkoja tiimejä).

Yrityskulttuuri, ilmapiiri ja tunneilmasto

Kun puhumme organisaatioista, tulee esille yleensä kolme käsitettä: *yrityskulttuuri, ilmapiiri ja tunneilmasto*. Nämä käsitteet ovat osin päällekkäisiä ja niiden erottelu on voi olla vaikeaa. Kulttuurin ja tunneilmaston käsitteiden hahmottamisessa toimii hyvä muistisääntö: Yrityskulttuuri muuttuu hitaasti, mutta tunneilmasto voi muuttua nopeasti. Tunneilmasto ja ilmapiiri taas eroavat toisistaan siinä, että ilmapiiri on yleisluontoinen kuvaus työpaikan tunnelmasta, jota luonnehditaan usein yleisluontoisilla ilmauksilla, kuten hyvä, kireä tai huono. Tunneilmasto taas pureutuu tarkemmin siihen, minkälaisia tunteita työpaikalla tyypillisesti koetaan ja ilmaistaan ja miten niiden tunteiden kanssa toimitaan.

►► Tunnejohtamisen kuusi vaihetta

Kirjassa esitellään tunnejohtamisen *kuusi vaihetta*, jotka muodostavat kokonaisuuden alkaen yksilön omasta tunnetietoisuudesta päättyen tiimin tai kokonaisen organisaation tunneilmaston johtamiseen: 1) Tiedosta tunteiden vaikutus työelämässä 2) Ymmärrä voimat tunteiden taustalla 3) Tunnista, herättele ja vahvista positiivisia tunteita 4) Kohtaa ja käsittele negatiivisia tunteita 5) Sovella tunnetaitoja työpaikan haastavissa tilanteissa 6) Johda tiimin ja organisaation tunneilmastoa. Kirjan mukaan meidän olisi erityisesti ymmärrettävä voimat tunteiden taustalla. Ihmiset eivät ole negatiivisia tahallaan. Negatiivinen käytös johtuu huonosta olost. Huonon olon takana on täytty-mättömiä tarpeita (KYARHEM). Katso siis aina käytöksen taakse.

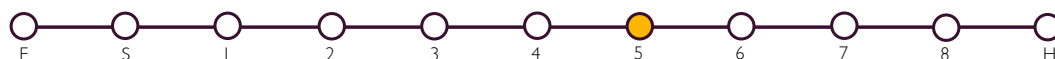
KYARHEM

Kirjassa käydään kiintoisasti läpi *seitsemän inhimillistä perustarvetta* eli asiaa, joita jokainen ihminen haluaa: **kiinnostusta**, **ymmärrystä**, **arvostusta**, **reiluutta**, **hallintaa**, **edistymistä** ja **merkitystä** (kyarhem). Otan tähän muutamia esimerkkejä. Kaikki ihmiset haluavat olla arvostettuja. Se näkyy jo vauvaiässä meissä jokaisessa heilutellen käsiään ja jalkojaan innoissaan saaden rakkautta osakseen. Hallinnan tunteen menettäminen herättää monia ikäviä tunteita, kuten häpeää, ahdistusta ja pelkoa. Itselläni tämä tunne on nyt päällimmäisenä koronan vuoksi. Miten voin toimia tiimivalmentajana etänä ja saada aikaan luottamuksen ilmapiiriin? *Edistymisen tunne* on merkittävä sisäisen motivaation lisääjä. Yleensä johtajina unohdamme tämän kertomisen. Merkityksellisyyden tunne on keskeinen motivaatiotekijä työssä ja oppimisessa. Olla mukana jossakin merkittävässä on sitonut lukuisia ihmisiä Tiimiakatemiaan verkostoon.

Kirjassa on esitetty nämä seitsemän tarvetta ohjeiksi tiivistettynä. Kun haluat luoda aidon, syvän tunnetason tunneyhteyden toiseen ihmiseen ja varmistaa, että hänellä on hyvät mahdollisuudet voida töissä hyvin: 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 näkyväksi, 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.

Myötätunnon merkitys

Myötätunto on auttanut ihmisiä selviytymään mitä hurjemmissa olosuhteissa ja kansoittamaan maailman. Myötätunto on kehittynyt meihin miljoonien vuosien aikana inhimillisyyden perustavaksi voimaksi. *Myötätunnon ydin on siinä, katsotko maailmaa oman tahtosi ja etusi näkökulmasta vai ajatteletko enemmän muiden etua*. Pahimpia innostuksen tappajia on myötätunnon puute. Sitä voi kutsua myös innostuskateudeksi. Lisäämällä pelkäämään myötätuntoa saamme jo paljon aikaan. Myötätunto on sitäkin, että ihmisten edellytetään kehittyvän työssään ja kantavan vastuunsa kykyjensä mukaan. Menestyvän organisaation salaisuus on ilmapiiri, joka ruokkii auttamista ja antamisen kulttuuria. ►►



►► Lopuksi kirjan tunnejohtamisen periaatteet

Periaate 1: Vurity tunnetajuudelle. Unohda järkiperustelut hetkeksi. Kun tunnetason kontakti syntyy, järkevä keskustelu on mahdollinen. Periaate 2: Tunteet ovat ikkuna tarpeisiin. Periaate 3: Huomioi kaikki tunteet hyväntahtoisesti. Silloin positiiviset tunteet vahvistuvat, negatiiviset lievenevät. Periaate 4: Avaimen on sovittava lukkoon. Tunteita ei voi ohittaa eikä pakottaa. 80 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2+TV

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.

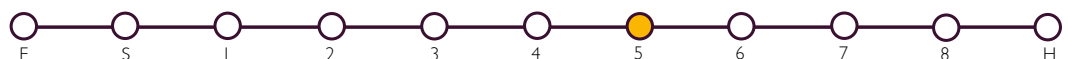
E erityisesti viime vuosituhaten lopulla alkanut tiimiorganisaatioiden rakentamisen trendi on muuttanut merkittävästi esimiestyön fokusta. Asioiden johtamisen sijaan huomio siirtyi ihmisten johtamiseen, yksilöiden osallistamiseen ja tiimipalavereiden lisäämiseen. Tiiminvetäjäajattelun taustalla on pyrkimys 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 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. Tiimisissä 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 &
LÖNNROTH, ANNA
& RISTIKANGAS,
VICTORIA &
RISTIKANGAS, VESA
*Valmentava
tiimin johtami-
nen – Yhdessä-
ohjautuvuus ja
systeeminen
ajattelu onnistu-
mistekijöinä*

Alma Talent 2021
978-952-14-4325-1

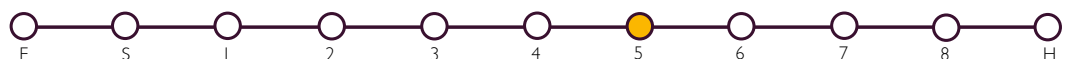
★★ 3

UUSI!

Valmentava tiimien johtamisen taito on tämän päivän organisaatioin menestystekijä. Valmentava johtamiskulttuuri toteutuu, kun johtamisvastuulliset oivaltavat valmentavaan ajatteluun liittyvän ajattelutavan muutoksen sekä tarpeen jatkuvalle kasvulle ja kehittymiselle. Kirja käsittelee sitä, miten yksilöiden ja tiimien parhaat toimintamallit voitaisiin valjastaa organisaatioiden käyttöön. Kirjasta löydät paljon arjen esimerkkejä ja oppeja, jotka liittyvät tavalla tai toisella siihen, miten tiimissä kommunikoidaan. Valmentava ote tavoittelee parempaa keskustelun laatua, yhdessäohjautuvuus taas pureutuu siihen, miten tärkeää on oppia tekemään asioita toisten kanssa. Systeemisyys auttaa ymmärtämään, miten arjen vuorovaikutuskuviot liittyvät toisiinsa ja jokaisella on oma vaikutuksensa. Kun tiimissä keskustelu toimii, tuloksia syntyy.

Valmentava tiimin johtaminen tähtää siihen, että tiimissä oleva johtajuus olisi mahdollisimman laajalti jaettua, kollektiivista johtajuutta, joka näkyy yhteisvastuuna sekä ohjautumisena kohti yhteisesti määriteltyä tavoitetta. Kirjoittajat ovat listanneet seitsemän kirjan synnyn kannalta tärkeää tekijää: 1) Tiimin valmennusosaamiselle on huutava tarve 2) Valmentavasta otteesta on vallalla vääristyneitä käsityksiä 3) Tiimin johtamista käsittelevää käytännönläheistä kirjallisuutta on niukasti 4) Kirjoittajat haluavat taata edellytykset menestyä myös tulevaisuudessa 5) Huonoa henkilöjohtamista ei enää hyväksytä 6) Systeemisten ilmiöiden vaikutuksista ei ole tietoa 7) Kirjoittajat haluavat vaikuttaa ja tulla vaikutetuksi.

Kirjoittajat arvioivat, että kun organisaatioon pystytään rakentamaan tiimejä, joissa jokainen tiimin jäsen elää valmentavaa johtajuutta todeksi, työ koetaan entistä mielekkäämmäksi. Tulevaisuuden menestys rakentuu tällöin kollektiivisen johtajuuden vahvistumiselle. Yksilökeskeisen ja esihenkilö- tai johtamiskeskeisen johtamispuheen aikakausi on ohi. On aika siirtyä vahvistamaan tiimiä keskeisenä yksikkönä menestymisen tuottamisessa. Kirja etenee neljässä luvussa. Ensimmäisessä luvussa selvitetään, mitä valmentava tiimin johtaminen tarkoittaa sekä esitellään kolme tiimin onnistumisen prosessia. Toisessa luvussa puhutaan ensimmäisestä tiimin onnistumisen prosessista eli maamerkeistä. Kolmannessa luvussa käsitellään toista tiimin onnistumisen prosessia eli yhteistä työtä. Kyse on siitä, mitä tiimityön arki ja tiimin yhteistyö edellyttävät. Neljännessä luvussa pureudutaan kolmanteen tiimin onnistumisen prosessiin eli yksilönä ja tiiminä kasvuun. Erinomaista mielestäni on se, että asiakas on selvästi keskipisteenä. 60 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+A3+A2+A1.



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.

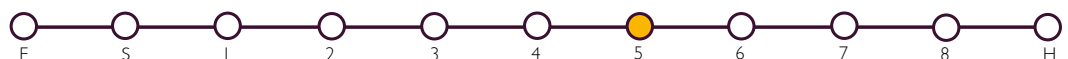
”Rohkeus unelmoida, käydä dialogisia keskusteluja, kokeilla ja erehtyä, oppia yhdessä sekä julistaa yhteisiä onnistumisia. Jokainen tarvitsee onnistumista ja niiden juhlistamista. Innostus syntyy, kun saa olla mukana, osallistua ja vaikuttaa.” Suosittelen ehdottomasti jokaiselle tiimivalmentajalle tätä 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

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 kehittämässä. Samoin mentorin on hyvä kerrata kirjasta keskeisimmät asiat oma työpanoksensa parantamiseksi. Y1+Y2+Y3+TV. 30 kolahdusta.

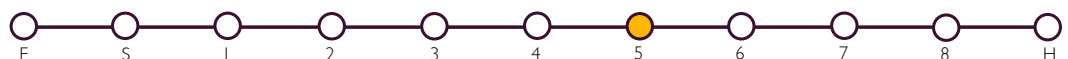
SALONEN, ARTO
O. & KURENLAHTI,
MIKKO & JAAKSI, ARI
*Rakkautta ja
valo – Tie hyvään
tulevaisuuteen*

Kauppakamari 2019
978-952-291-977-9

★★★ 3

UUSI!

Kirja on kahden kestävyyskysymyksiin perehtyneen tutkijan ajankohtaisen puheenvuoro ihmisen mahdollisuuksista ottaa haltuun oma kertomuksensa epävarmana näyttäytyvän tulevaisuuden edessä. Tämän kirjan voima on myönteisissä tulevaisuuskuvin, jotka antavat muodon muutokselle ja samalla kyseenalaistavat vallitsevien ajattelu- ja toimintamallien mielekkyyttä. Teoksessa etsitään polkuja kohti elämän kukoistusta ennakkoluulottomalla otteella kohti tieteiden, taiteiden ja eri alojen rajapinnat ylittävää järjestelmätason ymmärrystä. Teos antaa näkymän hyvään tulevaisuuteen rakkauden ja valon kannattelemana.



►►

►► Emme elä elämän tarkoituksiamme yksin, vaan yhdessä. Ihminen on toista tarvitseva olento, joka etsiytyy vuorovaikutukselliseen suhteeseen ympäröivän todellisuuden kanssa. Voimme tarkastella epävarmaa tulevaisuutta mahdollisuutena suunnan tarkistamiseen. Siinä on kyse erilaisten arvojen vaaraan rakentuvien tulevaisuuskuvioiden vertailusta. *Tulevaisuus ei tule annettuna vaan sellaisena, millaiseksi me ihmiset sen rakennamme.*

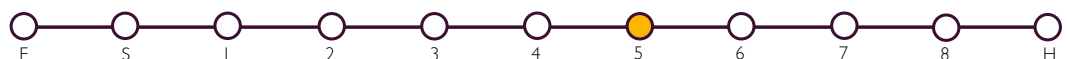
Kutakuinkin kaikki maailman ihmiset ovat pohjimmiltaan samaa mieltä siitä, miltä myönteinen kehitys voi näyttää. Käytännössä kyse voi olla esimerkiksi seuraavista kirjassa esitetyistä konkreettisista päämääristä: terveys on toivottavampaa kuin sairaus, elämä on toivottavampaa kuin kuolema, rauha on toivottavampaa kuin sota, toivo on toivottavampaa kuin epätoivo, hyvyys on toivottavampaa kuin pahuus, reiluus on toivottavampaa kuin epäreiluus, luottamus toivottavampaa kuin epäluulo, viisaus on toivottavampaa kuin typeruus, tieto on toivottavampaa kuin tietämättömyys ja samanarvoisuus on toivottavampaa kuin eriarvoisuus.

Tulevaisuuskestävät tuotteet ja palvelut saavat kaikki osapuolet kokemaan voittajuutta. Jaettu arvon tuottaminen auttaa tunnistamaan, miksi organisaatio on olemassa. Jaettu arvo syntyy siitä, että yrityksessä tunnistetaan sen tuote- ja palvelukehityksen olevan osa yhteiskunnallisiin haasteisiin vastaamista. Yhteishyötyihin tähtäävän yrityksen työntekijä voi kokea olevansa muuttamassa maailmaa oman työnsä kautta, mikä lisää työhön sitoutumista ja parantaa sisäistä motivaatiota. Ja vieläkin enemmän: yrityksen tuotteet ja palvelut herättävät luottamusta meissä kansalaisissa, sillä niiden arvo tunnistetaan kestävän tulevaisuuden rakentamisessa. Jaettua arvoa luova taloudellinen toimeliaisuus tähtää siis koko yhteiskunnan kukoistamiseen.

Lähtökohtaisesti kaikki edistys, eteenpäin meneminen ja myönteinen yhteiskunnallinen muutos *perustuu rohkeuteen kyseenalaistaa nykyistä tarkastelemalla sitä uusin silmin.* Tarvitaan paitsi joukko eri tavoin ajattelevia ihmisiä myös hyväksyvä ilmapiiri, jossa yllättävätkin uudet suunnat ovat mahdollisia seuraaville askelille. Näin syntyy rohkeaa ajattelua, jossa on uudistavaa ja maailmaa muuttavaa voimaa. Edistys ilmenee innovaatioina, jotka kehittyvät ihmisten, asioiden ja ilmiöiden leikkauspisteissä – ei kenenkään maalla. Näyttää siltä, että maailman katseleminen itselle vieraista näkökulmista on ratkaisu kaikkiin ihmisenä oleviin haasteisiin. *Toisenlainen ei siis ole uhka vaan mahdollisuus.* Miksi? Siksi, että myötätuntoinen toisen asemaan asettuminen on moraalinen edellytys, uusien ideoiden lähtökohta ja oman elämän merkityksellistäjää.

Ensiksi toisen asemaan asettuminen on edellytys sille, että sopu säilyy. *Toiseksi* ilman uuteen toisenlaiseen tähtäämistä ei mikään muutu. Uudet ideat ja luovat ratkaisut rakentuvat siten, että peilaan omia käsityksiäni sinun käsityksiisi ja inspiroiden niistä. *Kolmanneksi* olemassaolon tarkoituksen puuttuminen on yltäkylläisyydessä elävän ihmisen syvin kriisi. Merkityksen ja tarkoituksen tavoittaminen tälle hetkelle on loppujen lopuksi kiinni siitä,

►►



- kuinka mieltää itsensä kytkeytyneeksi ympärillään olevaan maailmaan. *Vahvuuksien varaan rakentuva yhteisö on luja.* Täydellisessä urheilujoukkueessa, koululuokassa, työpaikan tiimissä tai vaikkapa perheessä on mahdollista kokea: arvostusta ja kunnioitusta, pätevyyttä ja osaamista, liittymistä ja kuulamista, itsensä ylittämistä ja likoon laittamista, haltioituneisuutta ja elinvoimaisuutta ja mielen ylevöitymistä.

Merkitykselliseksi koetulla työllä on selkeä tarkoitus, joka on niin suuri, että se pystyy tarjoamaan kokemuksia elämän arvokkuudesta. Työn tarkoituksen tunnistaminen on tullut yhä ajankohtaisemmaksi myös siksi, että omalla työllä aikaansaadut asiat ovat usein hankalia näyttää toteen. Onnistuneen elämän mittarina vahvistuu tulojen ja omistamisen jatkuvan lisäämisen sijaan aineeton pääoma. Voimia suunnataan kuluttamisen maksimoimisesta yhä enemmän ihmisten välisten suhteiden rakentamiseen, henkisen pääoman rakentamiseen sekä kulttuurihyvinvointiin, joka perustuu jokaisessa ihmisessä olevaan kauneudentajuun, kuvittelukykyyn ja moraaliseen mielikuvitukseen.

Myös työtehtävästä toiseen siirrettävien taitojen merkitys kasvaa, sillä toisia ammatteja poistuu ja uusia tulee tilalle. Alalle kuin alalle soveltuvia siirrettäviä taitoja ovat sellaiset taidot, jotka eivät ole ammattispesifejä, vaan jotka soveltuvat useissa eri ammateissa toimimiseen. Käytännössä kyse on vuorovaikuttamisesta, ongelmien luovasta ratkaisemisesta ja itsesäätelystä – oman motivaation ohjaamisesta. *Myös oppimaan oppiminen edustaa tällaista tulevaisuuden työelämässä tarvittavaa osaamista. Aivan ilmeisesti tulevaisuudessa vapaaehtoistyö, palkkatyö ja yrittäjänä oleminen lähenevät toisiaan.*

Enemmän kuin koodaajia tarvitaan niitä, jotka kuvailevat sen maailman, jota koodin avulla kannattaa rakentaa. Toisin sanoen ihmiskunnan ongelmien ratkaisut löytyvät lopulta meistä ihmisistä. Ihminen on se, joka muutossuunnan visioi ja muutoksen toteuttaa. Jotta tämä olisi mahdollista, tarvitaan kuvittelukykyä, jolla luovuutta houkutellessa esiin. Kuvittelukyvyyn avulla ihmisen on mahdollista liikkua eilisen, nykyhetken ja tulevaisuuden välillä aivan niin kuin haluaa – ketterästi ilman esteitä.

Sivistisyhteiskunta on yhteiskunta, joka perustuu kansalaistensa täydeksi ihmiseksi tulemiseen. Ilman sivistyneitä kansalaisia ei ole kukoistavia yhteiskuntia. Kukoistavassa yhteiskunnassa erilaisilla ihmisillä on toisiaan täydentävät paikat ja roolit. Jokaisessa ihmisessä on jotakin pysäyttävän hyvää ja kaunista. Mikään taho ei yksin ole niin voimakas, että se saisi tarvittavan muutoksen aikaan. Yhdessä se on kuitenkin mahdollista. Kirjoittajien mielestä Suomi on oppimisen suurvalta. Meidän kaikkien mielestä Suomi on pian maailman tiimioppivin maa. Y1+Y2+Y3+TV



UUSI!

Kirja on kattava ja käytännönläheinen opas kaikille, jotka haluavat syventää kosaamistaan ja varmuuttaan palaverien sekä työpajojen osallistavassa ohjauksessa eli fasilitoinnissa. Kirja käsittelee fasilitaattorin roolia, osallistavien tilaisuuksien tavoitteiden määrittelyä ja prosessin suunnittelua sekä ryhmän kanssa tarvittavia vuorovaikutustaitoja. Kirja avaa käytännönläheisten case-esimerkkien sekä helposti käyttöön otettavien menetelmien ja vinkkien kautta fasilitoinnin tehtäväkokonaisuutta ja siinä onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. *Kirjassa tarkastellaan fasilitointia myös tulevaisuuden johtamisen keskeisenä taitona.*

Mistä fasilitoinnissa on kysymys? Se tarkoittaa ryhmän työskentelyn tavoitteellista ohjaamista erilaisissa ryhmätilaisuuksissa, kuten palavereissa ja työpajoissa niin, että kaikki ryhmän jäsenet osallistuvat aktiivisesti ja tasapuolisesti työskentelyyn. Tämä tapahtuu huolellisen suunnittelun ja erilaisen ryhmätyöskentelyn menetelmien avulla, sekä turvallisen ja osallistavan ilmapiirin muodostumiseen ja ylläpitoon eri tavoin vaikuttamalla. Fasilitointi on ennen kaikkea ryhmäprosessi, jossa tarkoituksena on hyödyntää ryhmässä oleva viisaus yhteisten päämäärien saavuttamiseksi.

Hyvä fasilitointi perustuu kirjoittajan omiin kokemuksiin ja The International Association of Facilitators -yhdistyksen (www.iaf-world.org) määrittelemiin fasilitoinnissa tarvittaviin taitoihin, eli fasilitaattorin kompetensseihin ja eettisiin periaatteisiin. *Ydinkompetensseja on kuusi* ja ne jakautuvat yhteensä 18 alaosa-alueeseen: Rakenna hyvä yhteistyö asiakkaan kanssa; Suunnittele tarkoituksenmukainen ryhmäprosessi; Luo ja ylläpidä osallistava ilmapiiri; Johdata ryhmä tarkoituksenmukaiseen ja hyödylliseen lopputulemaan; Ilmennä positiivista ammatillista asennetta; Rakenna ja ylläpidä ammatillinen perustietämys.

Johtamisen kentällä puhutaan tällä hetkellä paljon itseohjautuvuudesta ja palvelevasta johtajuudesta. Itseohjautuvuus korostaa työntekijän vastuuta ja vapautta tehdä valintoja sekä päätöksiä omasta työstään. Puhutaan myös yhdessä ohjautuvuudesta. Fasilitoinnista on apua johtajuuteen. Siihen liittyy vahvasti luottamuksen ilmapiirin luominen, jota tukee osallistava ryhmäprosessi. Fasilitoinnin taitoja edistämällä johtajasta tulee palveleva johtaja, joka osallistaa, kuuntelee ja saa ryhmän loistamaan.

Tilaisuuden työsuunnitelma on tärkeä työkalu fasilitaattorille. Työsuunnitelma ei ole tarkoitettu jaettavaksi osallistujien kanssa – osallistujille riittää tavoitteiden kuvaus. Jos osallistujille on annettu minuuttiaikataulu, he suotta huolestuvat siitä, että joku vaihe viekin suunniteltua enemmän tai vähemmän aikaa. Kirjoittaja kuvaa selkeästi ennakkovalmistautumisen ja tilaisuuteen sopivien tilojen tärkeyden.

Kirjan käyttöohjeet rakentuvat kuudesta luvusta: 1) Ota haltuun tulevaisuuden työelämän perustaito 2) Varmista onnistuminen huolellisella suunnittelulla 3) Valitse sopivat menetelmät ja ohjaa ryhmää kohti tavoitetta 4) Tee etäpalavereista innostavia ja osallistavia 5) Ole läsnä ryhmille ja tue toimivaa vuorovaikutusta 6) Kehity fasilitaattorina. *Kirjan avulla voivat tiimivalmentajat ymmärtää entistä paremmin fasilitaattorin ja tiimivalmentajan toimintaan liittyviä eroja ja yhtäläisyyksiä.* 30 kolahdusta. Y1+Y2+TV.

SOBACK, DAN
*Valmentava
 johtajuus*

Basam Books 2021
 978-952-7337-68-4

★ ★ ★ 2

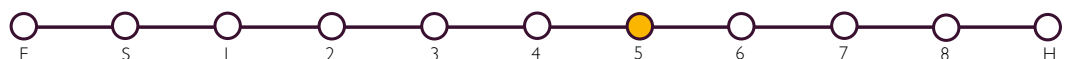
UUSI!

Tämä teos on selkeä ja käytännönläheinen opas valmentavan johtajuuden toteuttamisen arjessa. Kolme asiaa on aina ollut hyvän johtajuuden keskiössä: rohkeus tehdä päätöksiä, kyky tehdä nämä päätökset kokonaisuuden näkökulmasta, ja taito ottaa ihmiset huomioon näitä päätöksiä tehtäessä. Yksinkertaisemmin ilmaistuna nämä kolme asiaa ovat voima, viisaus ja myötätunto. Ne ovat johtajuuden muuttumaton ydin. Ne säilyvät. Enää ei kuitenkaan riitä, että nämä ominaisuudet ovat pelkästään johtajilla. Monimutkainen ja verkostomainen toimintaympäristö edellyttääkin jokaiselta aiempaa suurempaa kykyä itsenäiseen päätöksentekoon ja monitahoiseen ajatteluun. Esimerkkejä kompleksisista johtamisympäristöistä ovat verkostot, ekosysteemit ja vastavuoroinen sosiaalinen vuorovaikutus ylipäättään.

Käytännössä kolme keskeistä muutosvoimaa toimivat ajureina valmentavan johtajuuden käyttöönotolle. Nämä kolme yhteen liittyntä ja toisiaan ruokkivaa muutosvoimaa ovat: 1) toimintaympäristön nopea muutostahti 2) työn tapahtuminen verkostoissa ja projekteissa 3) työntekijöiden odotus inhimillisille johtamiselle. Nopea muutostahti haastaa ensi sijassa nopeampaan päätöksentekoon. Suureen osaan ongelmia ei ole enää valmiita ratkaisuja. Siksi omatoiminen ratkaisujen löytäminen odottamattomiin työn haasteisiin nousee tärkeäksi työntekijöiden ominaisuudeksi. Kokeilukulttuurin mahdollistaminen onkin väistämätön edellytys jatkuvan muutoksen keskellä toimitaessa. Uuden ajan työssä keskiössä on entistä useammin asiakas.

Työn projektiluontoisuudesta johtuen entistä useampi myös toimii nykypäivänä yhden roolin sijaan monessa roolissa samanaikaisesti. Yhdessä tiimissä olet vastuullinen vetäjä ja toisessa asiantuntija. Yhdessä projektissa olet asiakas ja toisessa palveluntarjoaja. Yhdessä verkostossa ole ydinpelaaja, toisessa enemmän ulkokehän tukihenkilö. Lisääntynyt tietotyö ja verkostomaisuus vaativat työntekijöiltä kapasiteettia luovaan, monipuoliseen ja kokonaisvaltaiseen ajatteluun. Johtamisen näkökulmasta keskiöön nousee pyrkimys kehittää yksilöiden ja yhteisön viisautta. Johtajuus on pitkälti merkityksen kokemuksen johtamista. Uudessa johtamistavassa työntekijöillä on mahdollisuus johtaa omaa työtään ja ratkoa siihen liittyviä ongelmia. Valmentava johtajuus ei ole vain joko suorituksen johtamista, ajattelun kehittämistä tai inhimillistä kohtaamista. Se on kaikkea näitä tasapainoisessa suhteessa.

Valmentavan johtajuuden ytimessä ovat seuraavat kuusi periaatetta: 1) luo turvallinen ympäristö 2) ohjaa kysymyksillä 3) mahdollista ja edellytä itsenäistä päätöksentekoa 4) sparraa ja ole tukena tarvittaessa 5) nosta tutkiskeluun ajattelu- ja toimintatapoja 6) kiitä ja kannusta. Nämä kuusi periaatetta ovat kaiken valmentamisen ja valmentavan johtajuuden ytimessä. Turvallinen ympäristö luo perustan uskallukselle ajatella, osallistua ja tehdä rohkeasti omaa työtä koskevia valintoja. Valmentava johtajuus on keino oppivan organisaation luomiseen. Se auttaa eri toimijoita yksin ja yhdessä tunnistamaan sekä omia että koko yhteisön toiminnan taustalla vaikuttavia mentaalaisia malleja. Samalla kehittyy oppimaan oppimisen taito. 140 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+TV.



ÅGE, LARS-JOHAN
Happy, Happy
 – Viisi askelta
 yhteis-
 ymmärrykseen
 kenen hyvänsä
 kanssa

Docendo 2020
 978-952-291-725-6

★★ 2

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.

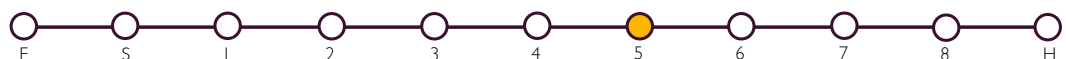
Oikealainen pohdinta sisältää kaksi yksinkertaista kysymystä: 1) Mitä haluamme? 2) Mitkä ovat vaihtoehdot? Kysymykseen yksi on hyvä apu prioriteettilista. Kirjoitamme itsellemme tärkeät asiat vasemmalle puolelle ja oikealle puolelle asiat, joiden uskomme olevan tärkeitä toiselle osapuolelle. Toinen kysymys 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...”

Neljäs askel on oikea puhe. Jos päädyt tilanteeseen, jossa käynte 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 vaihtoehdoista 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.larsjohana-ge.com. 40 kolahdusta Y1+Y2+J2+TV.

ÅHMAN, HELENA &
GUSTAFSBERG, HARRI
Tilannetaju
– päätä
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 havainto-
harhoja 4) Suuntaa huomio 5) Säädä tunteita 6) Selkiytä ajattelua 7) Herkistä
intuutiota 8) Jalosta tapoja ja 9) Jokerina oma tilannetajuun vaikuttava mah-
dollinen tekijä, joka listasta puuttuu. Poimin näistä tekijöistä vain muutamia
tekijöitä, jotka kiinnittivät huomiotani.

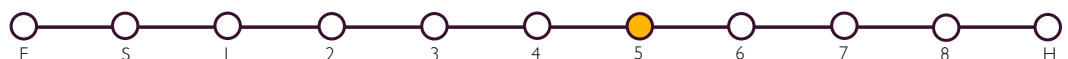
Tilannetajua voimme kaikki parantaa unen laadun kautta. Ensinnäkin on hyvä luoda nukkumista edistävät olosuhteet. Toiseksi on vältettävä älylistä ponnistelua ja vaativien tehtävien tekemistä sekä negatiivista ajattelua juuri ennen nukkumaanmenoa. On myös hyvä oppia ajattelemaan ja rentouttamaan itsensä 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.

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. ►►

5.3.Valmentava johtaja

- ▶▶ 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.



VI

Markkinointi

Asiakasprosessien idea on ”kuljettaa” asiakkuutta A3:sta A2:n kautta A1:ksi. Esimerkiksi, jos meillä on 100 potentiaalista asiakasta A3:ssa, niin vähitellen tästä joukosta karsiutuu 70 asiakasta pois. Jäljelle jääneet 30 asiakasta tekevät uusintaostoja. Tästä asiakasjoukosta karsiutuu taas pois asiakkaita ja tiimiyrittäjälle jää 3–5 kanta-asiakasta, jotka ostavat tiimiyrittäjämme tarjoamia tuotteita ja palveluja aina uudelleen. Vähitellen tiimiyrittäjät toteuttavat asiakkuusajattelua yhteistuotannossa asiakkaidensa kanssa syventäen näin asiakassuhteitaan. Asiakasprosesseja on kolme: Asiakaspotentiaaliprosessi (A3), Asiakaspalvelun johtamisprosessi (A2) ja Asiakassuhdeprosessi (A1).

Tiimiakatemian brändin kehittämisen vastuu on tiimivalmentajilla ja kaikilla tiimiyrittäjillä. Menestysbrändin rakentaminen on koko tiimiorganisaatiolle merkittävä haaste. Koko tiimiorganisaatio rakentaa brändiä ja brändi ohjaa tiimiorganisaation toimintaa ja viestintää. Oman tiimiyrittäjän ydinviesti kiteytetään napakaksi iskulauseeksi. Sitä hyödynnetään tiimiyrittäjän markkinoinnissa ja johtamisessa, kuten esimerkiksi tiimiyrittäjä Unelmania käytti menestyksekkäästi iskulausetta ”Unelmista mania”. Brändiprosesseja on kaksi: Brändin johtamisprosessi (B1) ja Brändin tarjoomaprosessi (B2).

Tässä esitellyt sisällöt uusista kirjoista noudattavat uuden toukokuussa 2022 ilmestyvän kirjani ”Asiakas markkinoinnin keskipisteenä” sisällysluetteloa. Kirja on tarkoitettu tiimivalmentajille oppaaksi nykyaikaiseen markkinointiajatteluun.

Belinda Gerdtin ja Sanna Eskelisen kirja ”Digiajan asiakaskokemus – Oppia kansainväliseltä huipulta” kuvastaa mielestäni hienosti sen, miten digiaika on nostanut asiakaskokemuksen keskeiseksi kilpailueduksi. Ainakin tämä kirja sinun on luettava.

Sisällys

- 6.1. Asiakas 16
- 6.2. Tarjooma 13
- 6.3. Digimarkkinointi 7
- 6.4. Sisältömarkkinointi 6
- 6.5. Brändi 17
- 6.6. Myynti 12
- yhteensä 71 kirjaa

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 käytettävissään, 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 ulkoaoppimiseen. Koneet oppivat ihmisaivoja nopeammin. Empatiassa, sosiaalisessa kanssakäymisessä ja taideaineissa ihmiset tulevat tulevaisuudessakin päihittämään robotit. Mitä tietoja ja taitoja nuoret tarvitsevat kolmenkymmenen vuoden



- 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 yhtäaikaisesti.
- 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

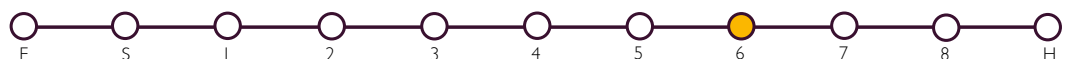
Opettaja seisoo luokan edessä 45 minuuttia kerrallaan, puhuu, kirjoittaa taululle, pitää lyhyen tauon ja jatkaa puhumista. Oppilaat istuvat paikallaan ja kuuntelevat. Koulussa menestymistä mitataan kokeilla, joissa testataan ulkoa opetellun tiedon määrää oppiaineittain. Tämä elämys tarjoillaan oppilaille 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 koke-

►►



- muksen ja sen perusteella annetun palautteen vaikutus yrityksen eli koulun tulokseen tai tulevaisuuteen ei ole välitön tai merkityksellinen. Esimerkiksi oppilaan palvelulle antamalla 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 Tiimiakatemian 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 Tiimiakatemian 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 Tiimiakatemian 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

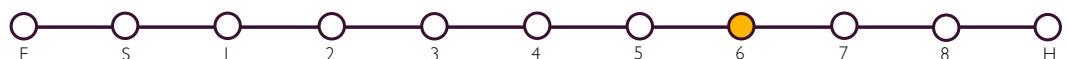
Ainutlaatuinen ja mieleenpainuva asiakaskokemus on x aikakaudella ai-
noa tapa erottua ja pärjätä kiristyneessä kilpailussa. Miten tulevaisuudessa
erotut, kun hinta, laatu, palvelu, kanavat ja tuotteet ovat pitkälti samat ja
vastassasi saattaa olla Amazonin tai Zalandon kaltainen jättiläinen. Tekijät
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 kokemukserrokset 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.

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 syillä 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 prinssiipin avulla. Ensimmäinen prinssiippi 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. Prinssiippi 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?

Prinssiippi 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 bisnestiimeistä ovat todistaneet, miten positiivinen vuorovaikutus, 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.

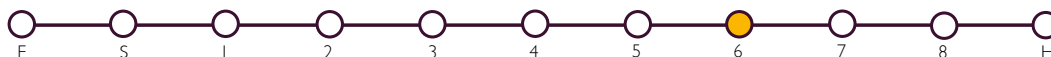
GERBER, SCOTT &
PAUGH, RYAN

Superconnector

Da Capo Press 2018
978-0-7382-1996-7
(engl.)

★ 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 hääreäviä ihmisiä. Jos ympäröitsit 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 foorumiin ja uutiskirjeitten avulla. Googlega 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.

HOLMA, LIISA &
LAASIO, KIRSTI &
RUUSUVUORI, MINNA
& SEPPÄ, SALLA &
TANNER, RIIKKA
*Menestys syntyy
asiakas-
kokemuksesta*

Alma Talent 2021
978-952-14-4314-5

★ ★ ★ 3

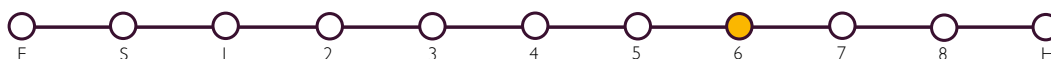
UUSI!

Hyvä asiakaskokemus on menestyvän liiketoiminnan perusta myös B2B-bisneksessä. Strategisena valintana sekä oikein johdettuna ja toteutettuna asiakaskokemus tarjoaa erinomaisen keinon erottua kilpailijoista ja kasvaa kannattavasti. Yritysten välisessä liiketoiminnassa asiakaskokemuksen rakentuminen on monipuolisempaa kuin kuluttajabisneksessä. Asiakkaat haluavat luotettavan kumppanin, jonka kanssa yhteistyö on helppoa ja miellyttävää. Kirjaa varten on haastateltu 50 suomalaista yritysjohtajaa, jotka valottavat, miten he omassa työssään ja omissa yrityksissään johtavat asiakaskokemusta.

Parhaat organisaatiot ymmärtävät, että menestys syntyy asiakkaille tuotetuista erinomaisista kokemuksista ja onnellisista asiakkaista. Lähes mikä tahansa liiketoimintamalli on tänä päivänä kopioitavissa, ja siksi erottautumistekijät löytyvät yhä useammin tuotteen ominaisuuksien sijasta kokemuksista. Kirja on kirjoitettu juuri tämän tavoitteen edistämiseksi suomalaisissa B2B-yrityksissä. Kirjan tavoite on toimia käytännönläheisenä oppaana yritysten hallituksille, toimitusjohtajille ja liiketoimintajohtajille, joilla on keskeinen rooli asiakaskokemuksen mahdollistajana ja eteenpäin viejinä.

Asiakaskokemuksia syntyy kaikissa kohtaamisissa. Erilaisten mieleen jääneiden kohtaamisten summa muodostaa lopulta asiakkaan kokonaiskokemuksen yrityksestä. Näin ollen yrityksen jokaisella kohtaamishetkellä asiakkaan kanssa on merkitystä. Hyvän kokemuksen tuottaminen kerta toisensa jälkeen on asiakkuuden jatkumisen elinehto. Suosittelijoiden voima alentaa uusiasiakashankinnan kustannuksia.

Kaikki lähtee yrityksen strategiasta. Strategialla tarkoitetaan yrityksen visiota ja tavoitteita sekä toimintasuunnitelmaa näiden saavuttamiseksi. Myös yrityksen merkityksen rooli strategiassa on viime vuosina noussut esiin. Lisäksi asiakaskokemuksen merkityksen korostuessa myös brändin merkitys kasvaa. Kirjoittajat kehottavat ottamaan yrityksen vision tai asiakaskokemukselle asetetun tavoitteen. Listaa ne avainosaamiset, jotka yrityksesi tarvitsee vision saavuttaakseen. Tämän jälkeen listaa yrityksesi vahvuudet ja ydinosaamiset nykyisyydessä. Onko tulevaisuuden vision saavuttaminen mahdollista nykyosaamisella.



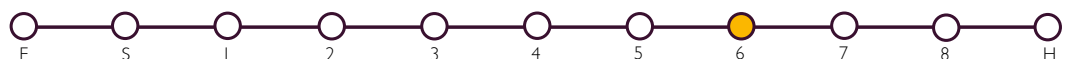
►► **Brändi lupaa ja asiakaskokemus lunastaa.** Brändiä ei kannata etsiä markkinoinnista, vaan asiakkaista. Brändilupaus on Tiimiakatemia asiakaslupaus. Nykyisin koko näkemys ja mielikuva brändistä määräytyy asiakaskokemuksen kautta. Brändi nostaa asiakkaiden odotukset tietylle tasolle ja nämä yrityksen tulee toiminnallaan käytännössä lunastaa. B2B-yrityksissä referenssien merkitys on täysin keskeinen siinä vaiheessa, kun ostaja harkitsee vaihtoehtojaan. Brändin kannalta onkin ensiarvoisen tärkeää, että sillä on asiakkaita, jotka ovat halukkaita puhumaan myönteisesti sen puolesta – siis hyvät referenssit. Vahvan brändin merkitys yrityksen menestyksessä on nykyisin täysin keskeinen ja asiakaskokemuksesta on tullut yksi tärkeimmistä ja tehokkaimmista tavoitteista rakentaa brändiä.

Asiakasymmärryksellä pyritään sananmukaisesti ymmärtämään asiakkaita ja ennen kaikkea asiakkaiden motivaatiota. Työn tarkoitus on tuottaa yritykselle ymmärrystä ja tietoa siitä, millaisia sen asiakkaat ovat, millaisessa tilanteessa nämä kääntyvät yrityksen puoleen ja millaisia haasteita asiakkaila on. Asiakasymmärrys on tapa kysyä ja saada vastaus kysymykseen, miksi asiakas toimii niin kuin toimii. Tämä auttaa yritystä kehittämään parempia tuotteita ja palvelemaan asiakkaitaan paremmin.

Asiakaspolut ovat hyvä tapa tehdä näkyväksi ja konkretisoida asiakkaan matkaa yrityksen eri toimintojen lävitse. Polku rakennetaan asiakkuuden vaiheiden mukaisesti ja se koostuu ainakin seuraavista vaiheista: impulssi, tarpeen havaitseminen, harkinta, ostaminen, asiakkuus, uskollisuus, asiakkuuden loppu. Yrityksillä voi olla myös useita asiakaspolkuja. Yrityksen on tärkeää ymmärtää, miten polut eroavat toisistaan ja mitkä asiakaspolun pisteet ovat tärkeimpiä omille asiakkaille. Asiakaspolun sujuvuus on merkityksellistä. Siilol haittaavat asiakkaan asiointikokemusta. Monessa tutkimuksessa on osoitettu, että pitkäaikaiset asiakkaat ja asiakassuhteet ovat kannattavimpia. Vahva asiakaskokemus osana brändimielikuvaa poistaa osaltaan ostamisen esteitä.

Tunteilla tuloksiin. Tunnekokemuksen rakentaminen lähtee siitä, että on aidosti kiinnostunut asiakkaasta ja tämän tilanteesta, haluaa palvella tätä hyvin ja henkilökohtaisesti. Asiakaskokemuksen peruslähtökohta voi olla ikimuistaisen tunnekokemuksen luominen paitsi kokonaiselämyksessä myös yksittäisissä asiakaskohtaamisissa. Asiakaskokemukselle kannattaa siis asettaa myös selviä tunnetavoitteita, joiden avulla voi luoda erottuvaa ja kestävää asiakaskokemusta. Tunnekokemus nousee nyt esille kaikkialla. Tunteet ohjaavat kaikkea päätöksentekoamme ja käyttäytymistämme. Tunteilla on keskeinen rooli siinä, miten mielikuvat muodostuvat ja miten muistamme brändiin, tuotteisiin ja kohtaamisiin liittyviä yksityiskohtia.

Asiakaskokemus luo paremmat edellytykset kasvuun, mutta kilpailueduksi se muuttuu vasta, kun sen strateginen rooli on tiedostettu ja siihen liittyvät kyvykkyydet tunnustettu ja niitä kehitetään ja niihin panostetaan jatkuvasti markkinoiden etunenässä. Näkemys yrityksestä muodostuu ny-



►►

- kyään merkittäväällä tavalla kokemuksen kautta – asiakaskokemuksen vaikutus yrityksen brändiin on yhä suurempi ja keskeisempi. Yrityksen kulttuuri, brändi ja strategia muodostavat asiakaskokemuksen ytimen. Strategia antaa suunnan, brändissä kiteytyy yrityksen asiakaslupaus ja yrityksen kulttuuri ja henkilöstökokemus luovat edellytykset lupauksen lunastamiselle, eli strategian onnistumiselle.

Tulevaisuudessa yhä tärkeämpää on käyttää aikaa myös sen miettimiseen, miten yrityksen monet kumppanit heijastavat yrityksen asiakaskokemusta, sillä yhä suurempi osa asiakkaan matkasta tapahtuu verkostoissa ja ekosysteemeissä, mikä lisää hallittavien elementtien määrää kokonaiskokemuksessa. Asiakkaiden ja tärkeiden kumppanien kanssa kannattaa pitää aiheesta yhteisiä innovaatiotyöpajoja. B2B-ympäristössä asiakkaat ostavat yhä useammin lopputulosta, ja siinä toimittajayrityksen tuote toimii vain välineenä. Tulevaisuudessa arvomuodostus voi hyvinkin olla sitä, että puolet arvosta syntyy itse palvelusta, yksi neljäsosa kokemuksesta ja viimeinen neljäsosa aikaansaadusta muutoksesta. Yritysten tulisikin pohtia sitä, mikä on se muutos, jonka he pyrkivät saamaan asiakasyrityksessä aikaiseksi. 130 kolahdusta. Y3+J2+A3+A2+A1.

HÄNTI, SIRPA
Asiakkaista
ansaintaan –
Asiakas-
keskeinen liike-
toimintamalli

Alma Talent 2021
978-952-14-4117-2

★★★ 3

UUSI!

Perinteiset yritys- ja tuotelähtöiset liiketoimintamallit ovat kriisissä. Globaalit yritysajat ovat ottamassa yhä suurempaa jalansijaa markkinoilta panostamalla asiakaskeskeiseen toimintaan ja opettavat asiakkaat vaatimaan muiltakin toimijoilta vastaavaa. Tulevaisuudessa kilpailua ei käydä siis vain tuote- tai palveluinnovaatioilla, vaan myös liiketoimintamallien uudistamisella. Tässä kirjassa käännetään perinteisen yritysälhtöisen liiketoiminnan suunnittelu päälaelleen ja lähdetään luomaan ja uudistamaan liiketoimintaa asiakkaista käsin. Vain olemalla aidosti kiinnostunut asiakkaan hyvinvoinnista hänet voi saada sitoutumaan. Parhaassa tapauksessa molemmat osapuolet omistautuvat yhteiseen matkaan. Se on tämän kirjan perimäinen tavoite.

Tulevaisuuden kilpailua ei käydä enää vain tuote- tai palveluinnovaatioilla, vaan liiketoimintamallien uudistamisella. Kirja antaa vinkkejä, miten liiketoimintamalleja kannattaa ryhtyä muovaamaan kohti asiakastoimintamalleja. Myyjäyrityksen tavoitteena on päästä asiakkaiden verkostoihin, esimerkiksi erilaisten sosiaalisen median yhteisöjen, keskusteluryhmien tai muiden yhteisten kiinnostuksen kohteiden myötä. Erityisesti B2B-kentässä henkilöbrändäys on yrityksen ja tuotemerkin brändäyksen lisäksi tärkeää. Oman asiantuntijuuden näkyvyys ja jopa asiakkaan ajatusjohtajuuteen pyrkiminen lisäävät asiakkaiden kiinnostusta vuorovaikutukseen. Yrityksen halu osallistua asiakkaan alan keskusteluihin ja jakaa niin osaamistaan avaa helposti väyliä asiakkaisiin ja samalla heidän verkostoihinsa.

►► **Liiketoimintamalleista ollaan siirtymässä kohti asiakastoimintamalleja.** Tämä ajattelutapa voi toimia menestyksen avaimena. Käsitteenä liiketoimintamalli pitää enemmän yrityslähtöisessä näkökulmassa, kun taas asiakastoimintamalli asettaa asiakkaan keskiöön. Liikkeelle voi lähteä yksittäisestä asiakkaasta ja laajentaa sitten ajattelua muihin saman henkisiin tai vastaavassa hankintatilanteessa oleviin ihmisiin tai asiakaspersooniin. Kyse on asiakkaiden kanssa yhdessä toteutettavasta ja toistettavasta prosessista, jonka tavoitteena on löytää sellainen asiakastoimintamalli, johon kummankin osapuolen on mielekästä sitoutua ja omistautua.

Asiakkaan näkökulmasta asiakastoimintamalli kulminoituu asiakaslupaukseen ja sen lunastamiseen. Asiakaslupauksen luomiseen ja lunastamiseen tarvitaan joukko mahdollistajia: ihmisiä, teknologiaa, tietoa, verkostoja, rahoitusta sekä näitä optimaalisella tavalla yhdistäviä prosesseja. Nämä kaikki aiheuttavat kustannuksia, jotka vaikuttavat kannattavuuteen. Kaikkia resursseja ei kuitenkaan tarvitse omistaa itse, vaan yrityksen pitää kyetä luomaan sellainen arvon muodostumisen rakenne, jolla asiakaslupaus pystytään lunastamaan tehokkaasti ja kannattavasti.

Nerokkaimmillaan liiketoimintamalli on rakennettu kannustamaan asiakas ostamaan lisää, sitoutumaan ja omistautumaan ratkaisun kasvavaan käyttöön. Kun asiakas huomaa, kuinka hyvin ja luotettavasti ratkaisu auttaa häntä tehtäviensä tekemisessä, hän haluaa lisää helpotusta. Keskeistä on tietää asiakkaan tehtävät ja niitä seuraavat tehtävät, jotta kyetään rakentamaan tällainen ruokkiva toimintamalli.

Esimerkiksi jos joku taho palvelee asiakasta kuin unelma eli osaa ennakoita asiakkaan tiedontarpeet, kysymykset, epäröinnin ja vaivan tarjoilemalla asiakkaalle helposti oikean polun ja vaihtoehdot, asiakas saattaa klikkailla helpottuneena eteenpäin. 70 kolahdusta. Y1+Y3+A3+A2+A1.

KAWASAKI, GUY
Enchantment
– *How to woo, influence and persuade*

Portfolio Penguin 2011
978-0-241-95365-5
(engl.)

★★★ 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. Ensin kirjassa annetaan vinkkejä kuinka voimme parantaa tykkäämistä. Ensinnäkin 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 keston. 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.

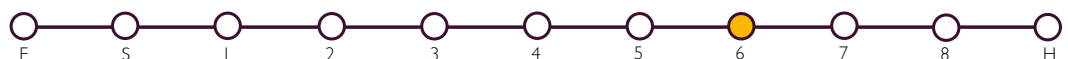
Tekijän mukaan ekosysteemi muodostuu useista komponenteista. Seuraavassa sovellan näitä tietoja Tiimiakatemiaan ekosysteemin rakentamiseen. Olemme perustamassa vapaaehtoisten pyörittämiä käyttäjäryhmiä, jotka tuottavat käyttötietoja, tukea ja innostusta pitäen yllä Tiimiakatemiaan työkaluja ja menetelmiä. 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, sovellutuksia 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 houkutella 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 (evankelistat). 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 kilpailukykyyn 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 segmentille 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.

KILLSTRÖM, MINNA
*Vetoa tunteisiin
– Luo parempia
asiakaskokemuksia ja pysyvämpiä asiakas-
suhteita*

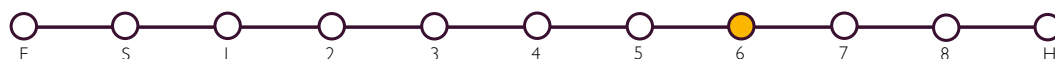
Alma Talent 2020
978-952-14-4099-1

★★ 2

UUSI!

Tunteet määrittävät sen, mistä asiakaskokemus muistetaan. Tunteet vaikuttavat asiakkaan kokemukseen ja käyttäytymiseen. Mutta miten luodaan asiakaskokemus, joka tuntuu hyvältä ja jättää positiivisen, pysyvän muistikuvan? Voiko tunteita mitata? Tunteita ja niiden vaikutusmekanismeja on tutkittu osana ostopäätöstekoa tai asiakkuuden rakentumista erittäin vähän. Siten kirja tulee tarpeeseen. Kirjan tarkoituksena on koota yhteen tunteisiin ja asiakaskokemukseen liittyvää tietoa sekä ymmärrystä. *Kirjan ideoilla voi tuottaa parempia asiakaskokemuksia* tai johtaa asiakaskokemuksesta uudelle tasolle. Forresterin asiakaskokemuksesta tarkastelevassa tutkimuksessa tunne nousee tekijäksi, jolla brändi pystyy erottautumaan juuri asiakaskokemuksellaan.

Kirjassa käytetään Plutchikin tunnepyörää havainnollistamaan eri tunteiden suhdetta toisiinsa. Tunnepyörässä on *kahdeksan perustunnetta*, jotka ovat inho, ilo, luottamus, odotus, suru, viha, pelko ja yllätys. Perustunteiden lisäksi tunnepyörään on koottu tunnetiloja neljäksi vastakkaiseksi tunnepariksi, joiden kaksi tunnetilaa ovat vastakohtia toisilleen. Mallissa vierekkäiset



- päätunteet muodostavat pareja, joiden yhdistelmänä muodostuu tunteita. Esimerkiksi ilon ja luottamuksen tunteista syntyy rakkaus. Samalla tavalla odotus ja ilo yhdistyvät optimismiksi.

Konsulttiyritys Deloitteen tekemän tutkimuksen mukaa 62 prosenttia kuluttajista tuntee, että heillä on suhde brändin kanssa. Kuten ihmissuhteet, myös suhde brändin kanssa ottaa aikaa kehittyessään. Ihmiset, jotka kokivat olevansa lojaaleja brändille, sanoivat käyttäneensä brändiä pitempään kuin neljä vuotta. Tutkimuksen viesti on: heijastamalla positiivisen ihmissuhteen ominaisuuksia, brändi voi luoda yhteyksiä, jotka muuttavat asiakkaan uskollisiksi. Tämän saavuttaakseen yritysten on sovellettava kaikessa viestinnässään ja kanavissaan lähestymistapaa, joka sisältää empatiaa ja vuorovaikutusta.

Sen, joka haluaa menestyä, on ymmärrettävä tulevaisuudessa tunteiden vaikuttamisen logiikka. Yhteiskunnan muutoksia ennakoiva Sitra tunnisti vuonna 2020 tunteiden merkityksen korostumisen yhdeksi megatrendiksi eli muutokseksi, joka läpileikkaa kaikkia muita megatrendejä. Samalla Sitra ennustaa, että meihin ihmisiin pyritään tulevaisuudessa vaikuttamaan yhä enemmän tunteiden kautta. *Perustakseen tunteet vaativat aitoja tarinoita ja ihmisten osallistamista.* 30 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+A3+A2+A1.

KORKIAKOSKI, KARI
Asiakaskokemus
ja henkilöstö-
kokemus –
Uusi aika,
uudenlainen
johtaminen

Alma Talent 20219
978-952-143-659-8

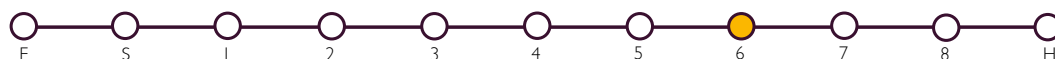
★★ 2

UUSI!

Keskustelu asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen ympärillä on elänyt voimakkaasti viime vuosina. Teemoja on käsitelty pääasiassa erillään, eikä kokonaisvaltaista näkökulmaa ole tarjottu. Tässä kirjassa tekijä esittelee, miten asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen johtaminen yhdistetään yhdeksi kokonaisuudeksi. Tärkeintä on johdon kyky rakentaa visio, johon kytketään sitä toteuttavat asiakas- ja henkilöstökokemus: tällä kokonaisuudella rakennetaan kasvua ja menestystä muuttuvassa toimintaympäristössä.

Asiakkaan vallan kasvu heijastuu myös yritysten johtamismalleihin. Johtaminen reaaliaikaistuu ja aikajänne lyhenee, samalla hierarkiat madaltuvat ja sisäisten siilojen aiheuttamat ongelmat kärjistyvät. Palautteeseen pitää reagoida muutamista minuuteista tuntiin pariin. Tässä mielessä tekijän mukaan asiakaskokemus ja henkilöstökokemus liittyvät toisiinsa. Asiakaskokemus kulkee kuitenkin kärjessä eikä edellä mainittujen välille voida laittaa yhtäläisyysmerkkejä. Asiakkaiden tulee ohjata yrityksen asiakaskeskeisyyden kasvatamista ja johtamisen näkökulmasta asiakkaat tulee pitää ensimmäisenä.

Asiakaskokemuksen kehittämistä ei voida rajata yksittäisiin osa-alueisiin. Kehittäminen liittyykin organisaatioissa luontevasti seuraaviin rakenteisiin ja osaamisiin: *Digitalisaatio, brändi, asiakaspalvelu, myynti, palvelumuotoilu, yrityskulttuuri ja yrityksen tukifunktiot.* Viimeksi mainitut, esimerkiksi logistiikka ja laskutus, voivat vastata tärkeistä kosketuspisteistä ja merkittävästä osasta kaikkia asiakaskohtauksia. Asiakaskokemusta voidaan kehittää myös asiakkaiden konkreettisten ongelmien kautta. Ongelmat voidaan jakaa viiteen osa-alueeseen: aikaan (Time), tunteeseen (Emotion), riskiin (Risk), ra-



►►

- haan (Money) ja tilanteeseen (Situation) eli TERMS. Näitä TERMS-mallin osa-alueita voidaan kehittää palvelumuotoilun työkalujen avulla.

Asiakaslupaukset myös voivat toimia muutoksen johtamisen konkreettisenä välineenä. Myös termiä palvelulupaus käytetään synonyyminä, mutta tekijän mukaan asiakaslupaus on parempi, koska siinä asiakas pysyy keskiössä. Hyvä asiakaslupaus sisältää konkreettiset toimintaohjeet, jotka huomioivat asiakkaan ja henkilökunnan. *Brändi lupaa, asiakaskokemus lunastaa ja henkilöstökokemus varmistaa.*

Henkilöstökokemuksen osa-alueet ovat yrityskulttuuri, teknologia ja työympäristö. Kirjassa mainitaan, että yrityskulttuuri on ilmaa, jota työntekijät ja asiakkaat hengittävät. *Yrityskulttuuri pohjautuu yrityksen arvoihin*, joiden merkitys on nyt korona-aikana korostunut ja lähtenyt nousuun. Työympäristön tulisi heijastella yrityksen arvoja. Teknologia on kaikkien saatavilla ja yritysten kannattaisikin motivoida ja aktivoida työntekijöitä kokeilemaan uusia teknologioita, koska samalla ne voivat ideoida uusia ratkaisuja myös asiakkaille.

Lopuksi voimme taas kerran havaita, että kaikki kaatuu johtamiseen. Hyvin menestyneissä muutoksissa johto on ensin muuttanut omia toimintatapojaan. Asiakaskeskeisyys on ollut enemmän johdon puheissa kuin teoissa. Vanhoista johtamisen pyramideista on päästävä eroon, koska asiakaskokemus vaatii entistä enemmän läpinäkyvyyttä. Läpinäkyvyyden vaatimus nousee esille asiakkaiden odotuksissa, mutta vielä suurempi vaade nousee sisäisestä toiminnasta ja sen muuttamisesta. Pyramidi on käännettävä toisin päin ja arvon tuottajat on nostettava tärkeimmäksi ryhmäksi. Esimerkiksi kouluissa on paljon johtoa ja keskijohtoa ja alimpana suuri opettajien joukko. *Opettajat ovat arvon tuottajina tärkein henkilöstöryhmä, koska he ovat eniten kosketuksissa asiakkaisiin eli oppilaisiin. Johdon pitäisi olla käänteisenä pyramidin kärkenä taustalla tukemassa kaikin tavoin asiakkaita ja arvon tuottajia. Tämä tulee olemaan iso muutos silloin kun siirrytään tiimioppiviin kouluihin.* 60 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+J1+J2.

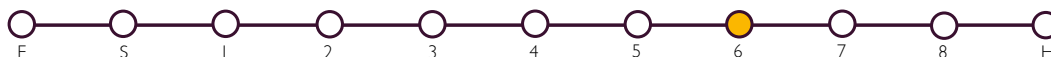
KOTLER, PHILIP &
KARTAJAYA,
HERMAWAN &
SETIAWAN, IWAN
*Markkinointi
3.0 – tuotteista
asiakkaisiin ja
ihmiskeskeis-
yyteen*

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 (tai



►►

- kakaava 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 mission 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.

LAUNIS, RISTO
Kysyntä-
markkinointi
neljännessä
teollisessa
vallan-
kumouksessa

Books on Demand
2020
978-957-80-3015-7

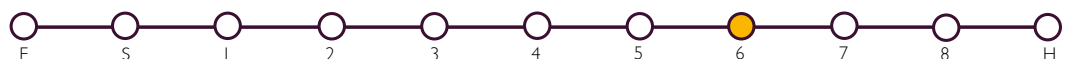
★★ |

UUSI!

Neljäs teollinen vallankumous on aikaansaamassa muutoksia yhteiskunnassa, ihmisten arvoissa ja käyttäytymisessä. Asiakkaat ovat valtaistuneet ja asiakaskohtaamisissa korostuvat ihmisten arvot, tunteet ja tarpeet. Tämä johtaa enenevään vaatimukseen ymmärtää asiakaskysyntää ja se myötävaikuttaa uuden kysyntämarkkinoinnin aikakauden syntymiseen, joka kuvataan kirjassa. Datan ympärille kehkeytyvä ymmärrys, osaaminen, organisoituminen ovat avainasemassa yritysten, valtioiden ja maanosien kehityksessä. Eurooppalainen malli on jäämässä jälkeen. Vielä ei voida sanoa varmaksi, tuleeko Kiinasta vai Yhdysvalloista neljännen teollisen vallankumouksen johtava valtio.

Työntömarkkinoinnista ollaan siirtymässä imumarkkinointiin, joka perustuu houkuttelevaan sisältöön. Se on käytössä erityisesti yritysmarkkinoinnissa. Kun ihmiset hakevat informaatiota, heitä palvellaan parhaiten osuvalla ja helposti löydettävällä yksilöllisyyttä korostavalla sisällöllä, jonka kautta he

►►



- kiinnostuvat brändistä ja sen tarjoamista palveluista. Imumarkkinoinnissa asiakaskohtaukset tapahtuvat asiakkaan valitsemalla hetkellä, ja asiakkaan matka jatkuu brändin aiemmin määrittelemän asiakaspolun mukaisena. Imumarkkinointi on ollut yksi pääsyy markkinoinnin automaatiojärjestelmien kehittymiseen. Niiden avulla suunnitellaan ja automatisoidaan asiakaspolkuja.

Sosiaalinen media on muuttanut tapaa luoda, rikastuttaa ja ylläpitää suhteita. Markkinoinnissa ja asiakaspalvelussa sosiaalista mediaa käytetään mainonnan alustana ja asiakaspalvelun kanavana. Sen hyödyntäminen vaatii itse tehtyä sisältöä sekä kyvykkyyttä nopeaan reagointiin. Sosiaalisen median kautta käydään keskusteluja ihmisten ja brändien välillä. Yritykset ja ihmiset kommunikoivat keskenään reaaliaikaisesti ja ympäri vuorokauden. Digitalisaatio, uudet liiketoimintamallit ja markkinoinnin kehitys ovat luoneet mahdollisuuden ja vaatimuksen yksilölliselle tavalle palvella ihmisiä sekä markkinoida tuotteita ja palveluja.

Brändin ja median väliltä on poistunut manuaalisia välikäsiä. Suurimmat voitot tässä mallissa keräävät monopolistisessa asemassa olevat digitaaliset mediaattorit, kuten Google. Tämä heikentää mainostajien valtaa suhteessa isoihin alustatoimintoihin. Tietosuojavaatimusten lisääntyminen ja kolmannen osapuolen evästeistä luopuminen parantaa alustatoimijoiden asemaa, sillä näillä on vahva tuntemus omista käyttäjistään ja toimiva suostumuksen hallinta. Google saa merkittävän osan mainostuloistaan omista medioistaan, kuten haku tai YouTube. Markkinoinnin näkökulmasta perinteinen TV on edelleen voimissaan ja se on edelleen merkittävä media erityisesti brändin rakentamisessa.

Kysyntämarkkinoinnin ideana on löytää kysyntä ennen kuin ihminen ymmärtää, että hänellä on tarve tai ongelma. Enää ei riitä, että tiedetään kuka, vaan pitää myös ymmärtää mitä. 40 kolahdusta. Y3+A3+A2+A1.

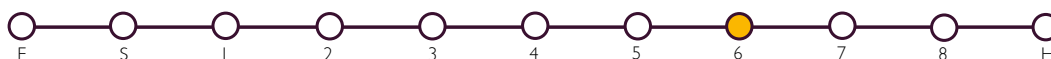
ROPE, TIMO
Voita
markkinoinnilla

Kauppakamari 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 voittoelementti, 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 saadaan. Näin brändin rakennustyö on myös yrityksen ydintoimintoja. Tuote rakennetaan kuhunkin segmenttiin. Segmentin merkittävin perusta on tuotaa sisältöä tuoteratkaisuun. Sitten kysymme, mikä on toimivin markkinointikanava tuotteelle saavuttaakseen segmentin. Bisneksen ydin ei ole tuote ja tuotanto, vaan asiakassegmentti ja sille suunnattu kannattava myynti. Houkuttelevaksi tekeminen edellyttää taas tuloksellista brändityötä.

Segmentti ja asiakas ovat kirjoittajan mukaan täysin eri asioita. Segmentti on se, jonka ihmiset halutaan saada ostamaan. Tämä on myös tuotteen rakentamisen perusta ja yritykselle helpoimmin menestystä antavan kohderyhmän 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 segmenttejä 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 segmentin valinta. Myöskään viestinnän perillemeno ei saavuteta, kun yritetään yleisviestillä puhutella kaikkia kohderyhmiä.

Sitten vielä otetaan tähän loppuun muutamia kirjoittajan viestintään liittyviä huomioita. Sosiaalista mediaa ei voi hallita, koska siellä olevat viestit ansaitaan. Itse on siis toimittava aktiivisesti mediassa ja varmistettava positiivinen näkyvyys oman kohderyhmän seuraamissa 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 lupaus anneta, viesti ei toimi. 35 kolahdusta. Y1+Y3+A3+A2+A1.

RUOLA, EKA
Markkinoinnin
uudet 4 P:tä

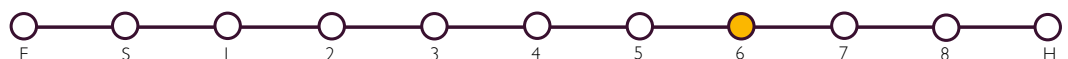
Alma Talent 2021
978-952-14-4250-6

★★★★ 2

UUSI!

Markkinoinnin uudet neljä P:tä ovat: People – Purpose – Passion – Platform. Tämän kirjan ensisijainen tarkoitus on kohottaa markkinoinnin merkitys sen ansaitsemalle tasolle. Ja antaa markkinoille yksinkertainen, tulevaisuuteen katsova viitekehys. Kirjoittajan mielestä markkinointi on määritelty pieleen maailman sivu. Se ei ole pelkkää viestintää. Kirjoittaja on määritellyt markkinoinnin itse seuraavasti:

Markkinointi on johtamisen prosessi, jossa asiakkaalle tehty konsepti muuttuu tuotteeksi tai palveluksi. Siihen kuuluvat tuotteen kehittäminen ►►



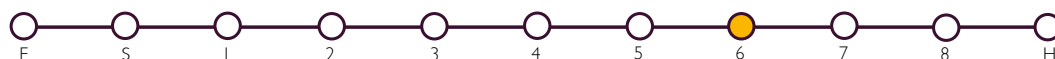
- ja hinnoittelu, kanavan valinta, jossa tuote jaellaan, markkinointiviestintästrategian laatiminen ja jalkautus. Markkinointi on siten jokaisen yrityksen keskeisin toiminto. Olen itse tästä samaa mieltä.

Uusi Neljän P:n malli ei yritä räjäyttää aikaisempaa 4 P:n mallia, vaan käyttää sitä perustana. Uudet neljä P:tä (Ihminen, Merkitys, Intohimo ja Alusta) ovat välttämätön lisäosa vanhan mallin yhteyteen: ne tekevät siitä kirjoittajan mielestä relevanttimman aikaan, jota elämme. Vasta viime vuosina aito asiakaskeskeisyys on nostanut päätään ja asiakaskokemuksen merkitys on nousemassa keskeiseksi kilpailueduksi. Se pakottaa brändin paremmaksi. Se pakottaa laittamaan ihmisen, asiakkaan ja hänen kokemuksensa kirkkaalle etusijalle. Siksi myös asiakasymmärrys nousee ylemmäksi. Ja tuote tulee myös nähdä laajemmin – kokemuksena. Tulevaisuuden asiakaskokemus on monimuotoinen kudelma, jossa myynti, markkinointi ja palvelu yhdistyvät.

Merkitys (Purpose) on vastaus kysymykseen, miksi brändi on olemassa. Merkityksen pitää olla ehdottoman relevantti yrityksen tai brändin tekemisen kannalta. Merkitys kiinnittyy sekä siihen, mitä tehdään, että ympäröivään kulttuuriin ja sitä kautta ihmisten tuntoihin. Kaiken lopussa odottaa merkitys ja kysymys on merkityksen löytämisestä. Simon Sinek on sanonut: ”Ihmiset eivät osta sitä, mitä teet, vaan sen, miksi sen teet.” Yrityksen tuotteen on oltava selkeä osa ihmisen elämää. Tällöin vahvempi kiinnittyminen merkitykseen ja tarjottuun asiakaskokemukseen saattaa laukaista halun maksaa tuotteesta enemmän.

Yhtenä uutena P:nä Platform tulee käsittää laajemmin kuin teknisenä alustaratkaisuna verkossa tai mobiilissa. Kyseessä on tarinakerronnan alustan eli tarina-platformin luominen. Kirjassa on esitetty erinomaisesti hyvän tarinan synnyttämisen 8 kohtaa. Jo pelkästään tämän kohdan vuoksi kirja on hankittava itselle. On tehtävä strategisia oivalluksia. Satatuhatta dramatisointia. Miksi Tiimiakatemia ilmii lähti luokasta 147? Ekan mukaan Tarina-alusta on henkinen kokonaisuus, jossa yksi punaiseksi langaksi kudottu ajatus toimii jokaisen yksittäisen elementin taustalla. Se sisältää puheita, blogeja, postuksia, viestinnällisiä kannanottoja, kumppanuuksia ja niin edelleen. Kaikki tekeminen liittyy samaan alkupisteeseen. Tarinan keskeinen osa on kamppailua. Brändi saa luvan puhua.

Liikkeenjohdossa, markkinoinnissa ja yrityksen tarinankerronnassa intohimo – Passion – nousee keskeiseksi voimaksi yrityksen merkityksen kommunikoinnissa. Uuden johtajan energialla valaistetaan kokonainen kaupunginosa. Ekan mukaan intohimo on viestintää, intohimo täydentää tarinan, jokainen kontakti eri sidosryhmiin on mahdollisuus jalkauttaa intohimoa, intohimoa voi oppia. Intohimo on työlästä, mutta palkitsevaa. Ja intohimo esimerkiksi sisäisessä viestinnässä vaatii aina paitsi näkemyksen myös idean – aivan kuten puhutteleva luova tarinankerrontakin. Tämä on aivan mahtava kirja ja tämän takia minun on kirjoitettava loppuun oppaani tiimivalmentajille ”Asiakas markkinoinnin keskipisteinä”.



- Eka ehdottaa, että viides uusi P on suomea. Aivan oikein: Perkele! Kun luet kirjan, niin uskot, että viides uusi P on totta. 100 kolahdusta. Y1+Y3+A3+A2+A1.

TOLVANEN, JUKKA
Kohtaaminen
– Ymmärrä
kohderyhmäsi

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.

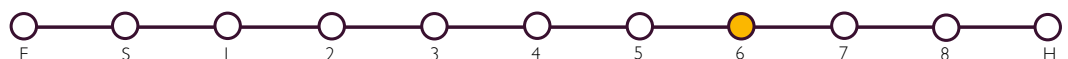
Kiinnostava käsite on sen sijaan tekijän mukaan arvolupaus. Siinä kuvataan se hyöty, jonka asiakas brändistä saa. Arvolupaus on brändin menestyksen perusta. Hyvä yrityksen arvolupaus

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.



APUNEN, ANTTI
*Haastajasta
 hittipalveluksi
 – tuotteista
 ideastasi
 menestyjä*

Alma Talent 2020
 978-952-14-3874-5

★★ 3

Kirja on käytännöllinen opas jokaiselle tuotteistamisen ammattilaiselle ja siinä taitojaan kehittäväille. 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 huomion seuraaviin asioihin: 1) tarjoat selkeät rajat ja pelisäännöt lupauksille 2) kirkastat vahvuutesi 3) perustelet tuotteistettavien palveluaihioiden 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. ►►

6.2. Tarjooma

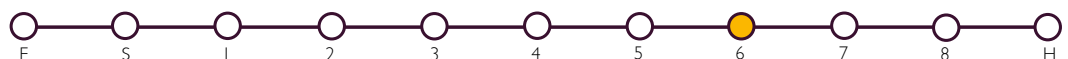
►►► Palvelumalli liittyy läheisesti asiakkuuksiesi hoitomalliin. Kun etsit yrityksellesi sopivaa palvelumallia, vastaa seuraaviin kysymyksiin: Ratkaiseeko palvelusi asiakkaan koko ongelman? Haluatko räätälöidä palvelusi tuloksia tai toimintamallia? Millaisia tuloksia palvelun pitäisi tuottaa asiakkaallesi? Onko palvelu jatkuva vai kertaluontoinen? Tyytyväiset ja suositteluhaluukkaat 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 organisaatiosi 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 lupaamiasiasi tuloksia.

Kirjassa on esitelty erinomainen myynnin käynnistysvaiheen työlista: 1) Listaa yritykset ja päättäjät, jotka haluat ennen pitkää asiakkaiksesi. 2) Harjoittele myyntipuhetta. 3) Etsi katalyyttejä ja innostajia, jotka tukevat myyjiä. 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 kiittolisuudenvelkaa 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 tuote-

►►

- kehitystulostesi ilmaiseksi testaajaksi. Kerro siis rohkeasti, mitä muut ovat päättäneet. Muiden mielipiteet vaikuttavat päätöksiimme. Vaikutus on sitä suurempi, mitä yksimielisempiä keskustelukumppanisi ovat. 24 kolahdusta. $Y1+Y2+Y3+A3+A2+A1$.

GODIN, SETH
*Kaikki
markkinoijat
ovat
valehtelijoita*

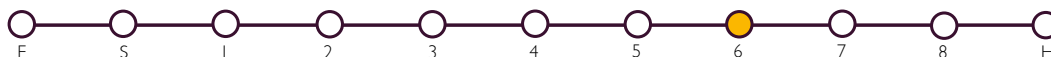
readme.fi 2008
978-952-5655-04-0

★★ 2

Eivät markkinoijat oikeasti ole valehtelijoita! He vain sepittävät tarinoita. Valehtelijoita ovat kuluttajat. Kuluttajina valehtelemme itsellemme päivittäin. Valehtelemme itsellemme vaatuksestamme, asuinpaikastamme, äänestyskäyttäytymisestäämme 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 perustavanlaatuisen 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. $Y1+A3+A2+A1$.



KOIVISTO, MIKKO &
SÄYNÄJÄKANGAS,
JOHANNA &
FORSBERG, SOFIA
*Palvelumuotoilun
bisneskirja*

Alma Talent 2019
978-952-14-3577-5

★★ 2

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.

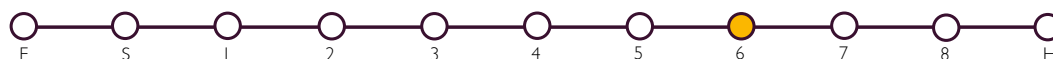
Asiakaskeskeisen ajattelun mukaisesti yritysten tulisi pyrkiä ymmärtämään asiakkaan arvon muodostumista sekä suunnitella omat toimintonsa tämän palvelemiseksi. Yritysten tulisi keskittyä siihen, millaisia tavoitteita asiakkaat haluavat palveluilla saavuttaa. Elämme tänään asiakkaan aikakaudella. Brändäyksen 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 tyyppillisiä kehittämiskohteita ovat: 1) Palveluprosessien ja kontaktipisteiden kehittäminen 2) Palvelutuotteiden ja tarjooman 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 tapah-

▶▶



- tumista, 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.

KURVINEN, JARKKO
& SEPPÄ, MIKKO

**B2B-
markkinoinnin
ja -myynnin
pelikirja**

Kauppakamari 2016
978-952-246-404-0

★ 2

Kirja on käytännönläheinen opas tehokkaamman myynti- ja markkinoin-
tikoneiston rakentamiseen kannattavan kasvun luomiseksi. B2B-myynti-
nin 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 yksinker-
taisuutta, helppoutta ja nopeutta.

Asiakaskeskeiset yritykset pyrkivät tekemään jokaisesta kohtaamisesta
asiakkaalle arvoa tuottavan. Asiakaskokemus on yrityksen tärkein johdettava
prosessi. Markkina on kyllästetty vaihtoehtoilla. Siksi erottautuminen mark-
kinoilla 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, eri-
laistamme tarjontaamme asiakasryhmän mukaan. Parasta on rakentaa yritys
määrätietoisesti mieluiten parhaaksi yhdessä asiassa kuin keskinkertaiseksi
monessa.

B2B-yritykselle on elintärkeää rakentaa erottuva brändi. Se kertoo tar-
koituksemme, minkä puolesta taistelemme, mikä on asiakaslupauksemme ja
minkälainen persoona olemme. Vahva brändi avaa ovia. Suuret brändit kerää-
vät 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 tuotekeskeises-
tä ajattelusta kohti asiakaskeskeistä ajattelutapaa. Miten pystyisimme vielä
muuntumaan arvonalähteeksi asiakkaan matkalle? Meidän tulisi lainata asi-
akkaillemme osaamistamme sisältöjen muodossa, jotta voittaisimme ostajan
luottamuksen ennen ensimmäistäkään tapaamista. Menestyksen salaisuus on
siinä, että pystymme tuottamaan arvoa joka kohtaamisella toimimalla luotet-
tavana 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 markkinoinnilla 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.

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 ropakapaupalla. 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 kokonaistuote, joka pitää sisällään kaikki ne tuotteet ja palvelut, joita tarvitaan halutun lopputuloksen aikaansaamiseksi. Aina kun tästä paketista jätetään jotakin pois, tarjottu ratkaisu on puutteellinen, myyntilupa 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 yksin 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: bisneksesi 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 panoksien. 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 myyntikelpoiksi 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
*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, lisensiointiin 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 konkretisoi palvelutuotteesi. Siitä vaan tuotteistamaan. 66 kolahdusta. 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
(engl.)

★ 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 järkipäätä tarvetta tarjoomaamme. 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.

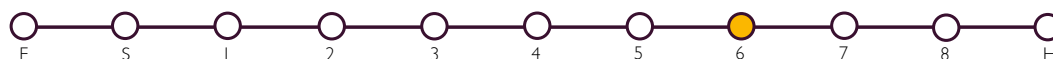
Jos palvelukonsepti perustuu juoneen ilman henkilöitä, eli ei oteta huomioon asiakaspalvelijoita, ei myöskään muita saada innostumaan. Yrityksen palvelulupaus tuntuu työläältä asiakaspalvelijoille, jos he eivät ymmärrä sen motiiveja eivätkä näe itseään osana sitä tai eivät innostu konseptin juonesta. 32 kolahdusta. Y1+Y3+A3+A2+A1.

VILLANEN, JAANA

*Tuotteista
tähtituotteita*Kauppakamari 2016
978-952-264-429-3

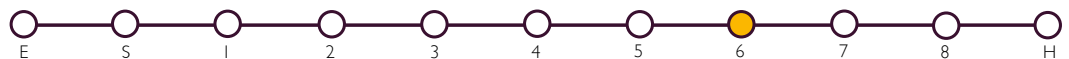
★★ 2

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.



6.2. Tarjooma

- ▶▶ 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 kehitystyöhön 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.

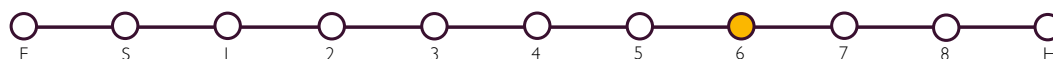
Kun brändi korostaa yhteisöllisyyttä ja yhdessä tekemistä, kuluttajat uskovat herkemmin yrityksen haluun luoda hyvää pelkän oman edun tavoittelun sijaan. Samalla brändi pystyy rakentamaan itsestään kuvaa alan uudistajana ja ykkösosaajana. 38 kolahdusta. Y1+A3+A2+A1.

ALBEE, ARDATH
*Digital Relevance
– Developing
Marketing Content
and Strategies that
Drive Results*

Palgrave Macmillan 2015
978-1-137-45280-1
(enl.)

★★ 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.



6.3. Digimarkkinointi

►► 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. Päätoksentekijän 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.

KANKKUNEN,
PETTERI &
ÖSTERLUND, PÄR
Tykkämistolous

SanomaPro 2012
978-952-63-0458-8

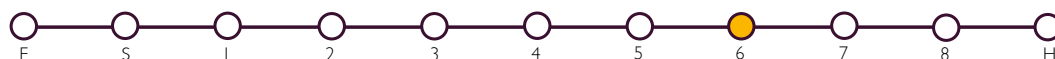
★★ 2

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 sosiaaliseksi 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.

Tykkämistolouden ajan uskovat tekijät merkitsevän sitä, että kaiken keskiöön siirtyy asiakaskokemus. Yritystoiminnan painopiste on siirtynyt ensin tuotteiden valmistamisesta palvelujen tarjoamiseen, sitten kokemusten tuot-

►►



6.3. Digimarkkinointi

- tamiseen. Läpinäkyvä toimintatapa tekee mahdolliseksi sen ketteryyden ja joustavuuden, jota tällaisessa toimintaympäristössä tarvitaan.

Aina, kun ostamme 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 liikkeelle: 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.

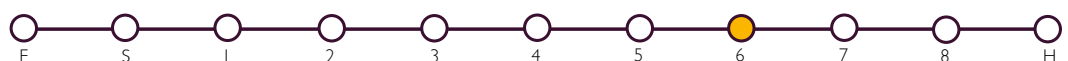
KOMULAINEN,
MINNA
*Menesty
digimarkkinoilla*

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: $A + R + V + O$ = Menestyminen digiviidakossa (A = asiakkaan unelmat, R = resurssit ja liiketoimintalogiikka moottorina, V = verkoston voima, O = 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 resurssimootori, 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 ARVO:n 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.

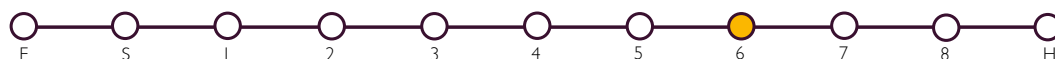
Asiakkaiden tunnistaminen

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 paketiksi. 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 leviä-

►►



- miskuviota 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. Viipyilijälle 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; perusyriityksiä, jotka seuraavat edelläkävijöitä; viipyilijöitä, 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

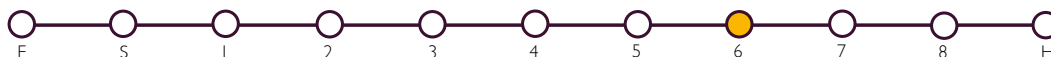
Kirjassa esitellään yhdeksän askelta käsittävän digistrategian rakennusohjeet: 1) Aseta tavoitteet 2) Ota käyttöösi ostajapersoonat 3) Valitse oikeat kanavat 4) Tee idealista 5) Kiinnitä asiakkaan huomio osuvalla otsikolla 6) Koukuta sisällöllä 7) Sano se kuvin 8) Lyö lukkoon sisällön luomista ja lähettämistä koskeva aikataulu 9) Vastusta kiusausta myydä (Ihannesisältö: 80 % vuoro-vaikutusta ja 20 % myyntipuhetta).

Muutamiiin kohtiin vielä lisäselvitystä. Houkutteleva sisällön luonti alkaa otsikosta. Tee avainsanahakuja ja saat tietoa mitä kohderyhmäsi haluaa lukea ja jakaa. Näin saat listan kohderyhmäsi kiinnostavista otsikoista ja sisällöstä. Saat myös ideoita, mistä sisällöstä voisit kirjoittaa. Samalla kun tiedämme, että 80 prosenttia someseuraajista lukee otsikon, tiedämme paremmin haluamamme 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. Kohdenna 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 verkkosivustoomme 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 tuottemme ja palvelumme ovat vastauksia heidän hakuunsa. Kirjassa on esitetty vielä ”tee se itse” -hakukoneoptimointi vaihe vaiheelta.

Sähköpostimarkkinointi

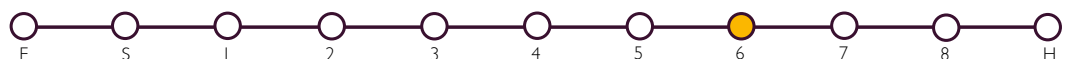
Sähköpostilistan avulla saamme johdettua liikennettä nettisivuillemme ja suojelemme omaa liiketoimintaamme, kun emme ole enää niin riippuvaisia somesta ja maksetusta mainonnasta. S-posti-markkinointi on 40 kertaa tehokkaampaa kuin somemarkkinointi. Sinänsä molemmat täydentävät toisiaan. Asiakas saattaa 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 nyrkkisääntö 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 käyttöönotossa 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 vierailuin nettisivu ja toiseksi suurin hakukone Googlen jälkeen.

LAHTINEN, NIKO &
PULKKA, KIMMO &
KARJALUOTO, HEIKKI
& MERO, JOEL

*Digi-
markkinointi*

Alma Talent 2022
978-952-14-4607-8

★ ★ ★ 3

UUSI!

Digitaalinen markkinointi on kriittinen osa liiketoimintaa: sen onnistumisen määrittää myynnin onnistumisen, joka puolestaan määrittää yrityksen kasvutahdin. Nyt minulla on kädessäni runsaasti alleviivattu täysin ajantasainen teos suomeksi. Teoksessa todellakin yhdistyy Suomen parhaaksi valitun digimarkkinointitoimiston sekä alan johtavien tutkijoiden ja opettajien osaaminen. Olen itse ”entinen” markkinoinnin ammattilainen. Sen voin nyt sanoa luettuani tämän teoksen. Olen nimittäin viimeisen vuoden aikana lukenut kaikki parhaat suomenkieliset markkinoinnin kirjat muutaman viime vuoden ajalta. Pyrkimyksenäni oli selvittää, mitkä asiat ovat merkittävästi muuttuneet markkinoinnissa ja mitkä eivät. Tämä kirja yhdessä Eka Ruolan kirjan kanssa kirkasti ajatukseni ja voin nyt viedä loppuun oman kirjaprojektini.

Kirja kertoo, miten erilaiset yritykset voivat kasvattaa myyntiään digimarkkinoinnin avulla. Se opastaa helpotajuisesti, kuinka digitaaliselle markkinoinnille luodaan strategia, kuinka strategia viedään käytäntöön ja kuinka markkinoinnin onnistumista ja myynnin kasvua mitataan. Kirjasta tekee käytännönläheisen se, että keskiössä on yksi kirjoittajien mielestä paras tarjolla oleva digimarkkinoinnin malli, johon he ovat lisänneet mittaamisen. Tämä ratkaisu myös helpottaa huomattavasti digimarkkinoinnin ymmärtämistä silloin varsinkin, kun lukijalla vähäisemmät tiedot kyseisestä aiheesta ennestään.

MRACE® malli kuvataan niin sanottuna myyntisuppilona. Mallin ensimmäinen vaihe Reach eli tavoitettavuus tarkoittaa tietoisuuden luomista, joka liittyy tietoisuuteen yrityksen brändistä, tuotteista ja palveluista. Mallin toinen vaihe Act, joka on lyhenne sanasta interact eli vuorovaikutus. Act-vaihe tarkoittaa myyntiprosessien näkökulmasta liidien luomista. Tyypillisiä elementtejä ovat esimerkiksi tuotesivun katsominen, ostajan oppaan lataaminen, Webinaariin osallistuminen, yrityksen blogitekstien lukeminen, somesisällöistä tykkääminen ja niiden jakaminen sosiaalisessa mediassa sekä uutiskirjeen tilaaminen.

Convert eli konvertoiminen viittaa MRACE®-mallin kontekstissa ostamiseen. Convert-vaiheessa markkinoinnin päätehtävä on muuttaa liidi myyntivalmiiksi liidiksi markkinoinnin automaatiolla ja/tai saada asiakas pyytämään tarjous. Engage eli sitouttamisvaihe tarkoittaa pitkäaikaisen asiakassuhteen rakentamista digitaalisia kanavia hyödyntämällä. Useimmiten tämä tarkoittaa uutiskirjeitä ja sosiaalista mediaa eli digikanavia, joita sitoutuneet asiak-

6.3. Digimarkkinointi

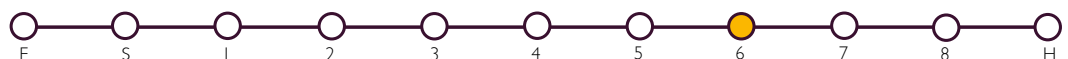
- kaat käyttävät ollessaan vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Kirjoittajat ovat lisänneet Measure-vaiheen alkuperäiseen RACE-malliin, jolloin malli on dynaamisempi. Mittaaminen ohjaa kehittämään digitaalista markkinointia jatkuvasti paremmaksi ja testaamaan uusia keinoja tulosten parantamiseksi.

Strategia tarjoaa digitaaliselle markkinoinnille selkeät suuntaviivat ja rajat, joiden puitteissa voi tehdä nopeitakin kokeiluja ja päätöksiä. Strategian toteuttaminen tapahtuu edellä lyhyesti kuvatun MRACE® -mallin avulla. Kirjan luku 5 ”Digitaalisen markkinoinnin keinot” oli suorastaan lukemisen iloa, joka osaltaan johtui vuoden aikana lukemastani runsaasta markkinointikirjallisuudesta. Tärkeimmät digitaalisen markkinoinnin keinot pystyy ottamaan heti käyttöön, koska tekstistä välittyy selväpiirteinen formaatti siitä, miksi näin on tehtävä.

Yrityksen oma verkkosivusto tai palvelu on useimmiten koko digimarkkinoinnin tärkein keino, sillä digitaalisen läsnäolon rakentaminen aloitetaan luomalla yritykselle verkkosivusto. Toinen tärkeä keino on sisältömarkkinointi, joka tarkoittaa kaikkea sisältöä, jonka yritys tuottaa. Kirjassa keskitytään yrityksen verkkosivuston tekstisisältöön, videoihin ja yrityksen visuaaliseen ilmeeseen. Sisältömarkkinoinnin avulla yritys pystyy puhuttelemaan juuri haluamiaan kohderyhmiä ja ostajapersoonia. Kolmas keskeinen keino on hakukonemarkkinointi ja verkkomainonta. Sillä tarkoitetaan muun muassa mainostamista Googlen kaltaisissa mainosverkostoissa, bannerimainontaa eri sivustoilla ja hakukonemarkkinointia eli sekä näkymistä hakukoneissa että mainostamista niissä.

Neljäs keskeinen keino on asiakkuusmarkkinointi eli sähköpostimainonta, uutiskirjeet ja pikaviestipalvelut. Viides keskeinen keino on markkinointi sosiaalisessa mediassa. Sosiaalisella medially tarkoitetaan yrityksen ulkopuolisia yhteisöjä ja keskustelupalstoja, kuten Facebook, Twitter, YouTube, Instagram ja LinkedIn. Lopuksi mallin avulla voidaan mitata kaikki markkinointitoimenpiteet. Kirjan lopussa on kuvattu vielä käytännön digimarkkinointityö: viikko digimarkkinoijan matkassa, MRACE®-malli arjen ohjaajana.

Digimarkkinoinnin työkalut ja markkinointitekniikat kehittyvät niin valtavaa vauhtia, että kirjoittajien mukaan on vaikea kuvitella, millaisessa tilanteessa olemme esimerkiksi viiden vuoden päästä. Markkinointitekniikan kulta-aika alkoi 2010-luvun alussa. Tällä hetkellä elämme digitaalisen markkinoinnin ja markkinointitekniikan suvantovaihetta. Tekijät uskovat, että tämän päivän trendit, kuten tekoäly, 5G, lohkoketjut ja digitaaliset ekosysteemit, tulevat mullistamaan digitaalisen markkinoinnin muutamien vuosien sisään samalla tapaa kuin tämän päivän itsestään selvät työkalut (markkinoinnin automaatio, chatbotit, Google-mainonta ja sosiaalisen median mainonta) tekivät sen 2010-luvun alkupuolella. Markkinointitekniikan toisen kulta-ajan on arvioitu alkavan vuoteen 2025 mennessä. Liitä tämä kirja ehdottomasti uuteen lukuohjelmaasi. 110 kolahdusta. Y1+Y3+A3+A2+A1+B1+B2.



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 kuviteltu ja taitettu. 105 kolahdusta. Y1+Y3+A3+A2+A1.

MATTINEN, MIKKO
*Mistä kasvua?
Opas digiajan
johtajalle*

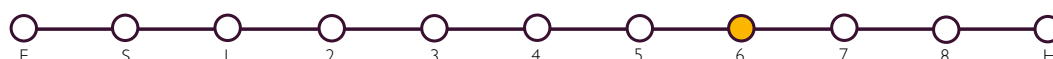
Alma Talent 2020
978-952-14-3983-4

★★★★ 3

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 toimipantava tapa löytää kasvukaavan elementit on kirjoittaa auki, miten aiot

►►



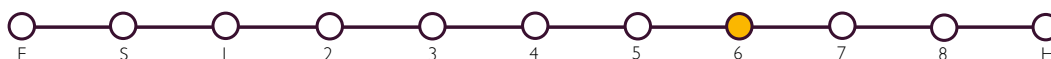
6.3. Digimarkkinointi

- kasvattaa liiketoimintaasi. Raakaversio kasvukaavasta voi olla seuraava: Viikkomyynti + uusasiakashankinta = kuukauden tulos. Tai markkinointibudjetti + tuotteet = kassvirta. Kasvua vai kannattavuutta on ikuisuusky symys. 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. Suunnitteleme 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, pyrkii 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.



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 Digg- 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: ”Synnytämme rohkeasti tiimiyrittäjiä” ja ”Synnytämme rohkeasti tiimivalmentajia”. Seuraavaksi on luotava huomionarvoinen sisältö yrityksestämme 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 puoliiksi markkinoijia ja puoliiksi 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 kestohyödyke, joka tuottaa jatkuvasti kestäväää arvoa. Tekijät suosittelevat RSS-lukijaksi Google Readeria. Se on ilmainen ja täysin webbiperustainen, joten sitä ei tarvitse ladata. Kirjaudut 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 Tiimiakatemian päävalmentajana. Uudet haasteet odottavat. 62 kolahdusta. Kirjassa on kaikki Rakettimallin kohdat.

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? Näihin 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 määritellä olevan vaikuttajien kautta tapahtuvaa tarinankerrontaa.

Vielä 2010-luvun alkupuolella sosiaalisen median markkinoinnin kentällä puhuttiin tyypillisesti bloggaajista. Hiukan myöhemmin seuraan liittyivät tubettajat. Sitten 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 pelkästään hänen ensisijaisesti käyttämänsä 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 keskivertotalaajaa 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 suverenista 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.

6.4. Sisältömarkkinointi

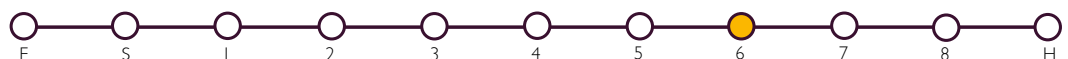
►► Vaikuttajien suosituksilla on merkittävä vaikutus erityisesti nuorten ostopäätöksiin, ja nuoret luottavat vaikuttajien arvioihin eri tavalla kuin yritysten tuottaamaan viestintään ja mainontaan. PING Helsingin tutkimuksen (2019) mukaan 15–24-vuotiaat ovat muita sitoutuneempia some-vaikuttajiin ja 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 sisältötuottajien 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 yleisöönsä. 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 koh-



- deryhmäsi 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*

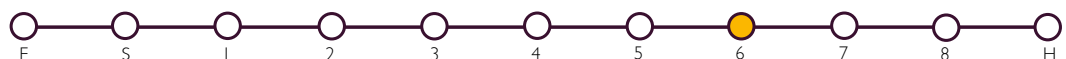
Talentum 2015
978-952-14-2626-1

★ 2

Digitalisaatio vaikuttaa kaikkiin yrityksiin ja se koskee meitä kaikkia. Digitalisaatioissa 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, räätälöidämpää 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 päätavalla: 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, markkinoida, viihdyttää sekä olla asiakkaiden arjessa läsnä kiinnostavalla tavalla ilman välikäsiä. 23 kolahdusta. A3+A2+A1+J1+J2.

KERONEN, KATI &
TANNI, KATRI

*Sisältöstrategia
– Asiakslähtöisyydestä tulosta*

Alma Talent 2017
978-952-14-3220-0

★★★ 2

UUSI!

Liiketoimintaympäristön murros on vaikuttanut ja vaikuttaa edelleen dramaattisesti markkinoinnin, viestinnän ja myyjän tehtäväkenttiin. Verkossa tapahtuvan markkinoinnin ja viestinnän merkitystä organisaation menestykseen ei enää voida sivuuttaa. Myös myynnin perinteisestä tehtäväkentästä on siirtynyt entistä enemmän toimintoja digitaaliselle kanavalle. Toimialasta riippumatta katseet kääntyvät yhä enemmän verkkosisältöihin: asiakkaat valitsevat palvelu- ja tiedonhakupaikaksi yhä useammin ja enenevässä määrin verkon eri kanavat. Olennaisin osa kaikista työkaluista on organisaation strategia.

Kirjassa ehdotetaan markkinoinnin ja viestinnän tiimien organisoitumista jatkossa asiakkaan ympärille kanavien tai tuotealueiden sijaan. Nyt muuttaman seuraavan vuoden aikana asiakkaan aikakausi tulee vaikuttamaan aivan kaikkiin markkinoinnin ja viestinnän prosesseihin. *Asiakkaalle arvokas sisältö syntyy siellä, missä asiakas ja organisaatio kohtaavat eli myyntitapaamisissa, työpajoissa, projektien päätöspalavereissa ja arjen yhteistyössä.* On puhuttava asiakkaiden kielellä asioista, joista he ovat kiinnostuneita, mitä ajattelevat, pelkäävät ja tavoittelevat ja mikä heitä tuotteen ja palvelun tarjoamien hyötyjen näkökulmasta kiinnostaa tai motivoi eniten.

Sisältöstrategia on markkinoinnin ja viestinnän strategisen johtamisen väline. Sisältömarkkinointi on sisältöstrategian linjausten tavoitteellista toteuttamista ja juuri tiettyyn asiakkaaseen vaikuttamista tarkasti harkituilla sisältölähdöillä juuri oikeissa kanavissa ja oikeanlaisilla sisältölajeilla suhteessa asiakkaan matkaan. Sisältömarkkinoinnin perustana ovat tärkeimpien kohderyhmien edustajista rakennetut persoonat, heidän ostopolkunsa mallintaminen sekä juuri oikeanlaisten sisältöteemojen ja kärkien kuvaaminen kuhunkin ostopolun vaiheeseen.

Ajatusjohtaja

Ajatusjohtaja on ihminen, jolla on vahva auktoriteetti jossakin tiettyssä osaamisalueessa tai organisaatio, jonka luo asiakkaat ja media tulevat aina silloin, kun juuri tällaista osaamista tarvitaan, ja jonka osaamista arvostetaan niin paljon, että hintaa tai referenssejä ei muisteta edes kysyä. Mutta ajatusjohtajaksi ei nousta pelkällä aktiivisellakaan sisällöntuottamisella. Tunnettuus ei

►►

- ole yhtä kuin ajatusjohtajuus. *Ajatusjohtajaksi noustaan kyvyllä luoda seuraajille visio.* Ajatusjohtajuuteen panostaminen on organisaatiolle parhaassa tapauksessa vahva kilpailuetu, sillä ajatusjohtajuuden avulla luodaan ja muokataan kysyntää.

Ajatusjohtajuus on aina strateginen valinta ja sen rakentamiseen kiinnitetään *organisaation vahvimmat lenkit*. Ajatusjohtaja ei puhu organisaation erinomaisuudesta, tuotteista, palveluista tai teknologioista vaan ympäröivästä maailmasta ja oman näkemyksen tai osaamisen merkityksestä muutoksessa ja siinä pärjäämisessä. Ajatusjohtajuuden sisältöjä voivat olla esimerkiksi opastavat ja kouluttavat näkemykset siitä, miten toimintatapoja kannattaa muuttaa ja miksi.

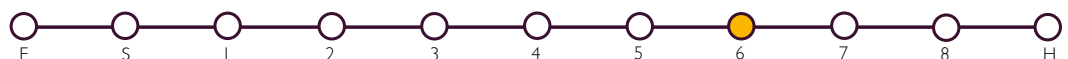
Uudenlaisen segmentoinnin aika

Menestyvimmat organisaatiot uskaltavat kohdentaa niin tuote- ja palvelukehittämisen kuin markkinoinnin ja viestinnänkin heille *arvokkaimpiin asiakkaisiin*. Tärkeimpiin asiakkaisiin keskittymällä pystytään luomaan riittävän yksityiskohtainen, asiakkaan ostoprosessia tukeva segmentointimalli, jossa keskitytään asiakkaiden tarpeisiin ja tavoitteisiin. Näin syntyy aivan uudenlaisia asiakaskategorioita, jotka rikkovat perinteiset tuotanto- ja palvelurakenteisiin tai demografiaan perustuvat segmentointitavat. Tavoitteena on saavuttaa aito ymmärrys siitä, miksi asiakkaat ostavat juuri meiltä eikä kilpailijalta. Kirjassa käytetään uudenlaista segmentointiajattelua, josta käytetään nimeä motiivipohjainen segmentointi.

Perinteiset segmentointimallit eivät välttämättä sovi digitaaliseen aika-kauteen. *Motiivipohjaisessa segmentoinnissa* perehdytään asiakkaan tiedontarpeisiin ja tavoitteisiin sekä häntä motivoiviin asioihin suhteessa siihen maailmankuvaan, jota tarjoamme. Tältä pohjalta asiakkaisiin luodaan tyyppikuvauksia eli ostajapersoonia. Joitakin asiakkaitamme voi motivoida eniten kustannussäästö ja toisia mahdollisuus luoda uutta liiketoimintaa. Yksiä voi motivoida oman arjen helpottaminen ja toisia tuotteittemme vähäinen hiilijalanjälki. Kirjoittajien tekemissä haastatteluissa *kaikkia asiakkaita motivoi* ostamaan seuraavat asiat: 1) omien prosessien virtaviivaistaminen 2) kilpailukyvyyn säilyttäminen 3) kustannustehokkuuden tavoittelu.

Hyvän sisällön tuottaminen

Hyvässä sisällössä on otettava huomioon *kuusi asiaa*: 1) Mitä tarinan pitäisi saada aikaan? (tavoite) 2) Kenelle tarinaa kerrotaan? (ostajapersoonaa) 3) Asiakasmatkan vaihe, johon tarina sijoitetaan? 4) Kuka tarinaa kertoo? (kerroja sen mukaan, ketä haluat puhutella) 5) Missä kanavissa tarinaa kerrotaan? (mistä oletat henkilön löytyvän?) 6) Missä muodossa sisältö tuotetaan? (sopii parhaiten ostajapersoonan kanavaan). Omien vahvuuksien ja niiden merkityksen ymmärtäminen ja tätä kautta muodostettu tarina ovat sisällön kannalta tärkeämpiä menestystekijöitä kuin varsinaisen erottavan tekijän etsiminen. ►►



►► Asiakas ei läheskään aina koe tärkeimmäksi arvoksi tuotteen tai palvelun ominaisuuksia. Tärkeimpään asemaan nousee usein *kyky sovittaa tuote tai palvelu asiakkaan prosesseihin* tai se, että palvelu kokonaisuutena sopii erinomaisesti asiakkaan rakenteisiin. Asiakas usein kuvaa saavuttamaansa hyötyä kokemuksensa kautta. Tämä avaa mahdollisuuden löytää tarinaan myös kokonaan uusi taso, tunne. Asiakkaan tärkein arvo voi olla eri kuin palvelun tarjonnut organisaatio kuvitteli. Asiakas on aina keskiössä. Lean-ajattelun näkökulmasta voimat keskitetään vain niihin sisältöihin, jotka ovat arvokkaita sekä asiakkaalle että organisaatiolle.

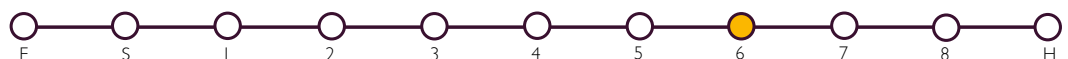
Digitaalisella ajalla tunnettu AIDA-kaava kääntyy uuteen muotoon ja siitä tulee FIGA. Mallin perusajatuksena on tavoitella arvolupausten kautta tiettyä kohderyhmää, joka *löytää (F, find)* organisaation sisällöt niistä kanavista ja verkostoista, joissa se liikkuu. Löytämisen perustana on *kyky samastua (I, identify)* tarinaan ja oivaltaa tarinan kautta jotakin uutta. Samastuminen on avain *sitoutumiseen (G, engagement)*, ja sitoutuneet asiakkaat kuulevat mielellään organisaation mahdollisuuksista *auttaa heitä tilanteissaan (A, action)*. Figa-mallissa tavoitteena on kasvattaa jatkuvasti juuri tietyistä asioista kiinnostuneiden ihmisten määrää eri verkostoissa tai esimerkiksi uutiskirjeen tilaajien määrää. Verkostojen koon kasvaessa kasvavat myös organisaation tunnettuus ja sisältöjen vaikuttavuus.

Työkalut

Strategisiä painopistealueita voidaan toteuttaa täysimääräisesti sisältötyöllä. Seuraavassa on muutamia esimerkkejä. Ajatusjohtajapainopisteessä rohkea suunnannäyttjä suuntaa puheen alan tulevaisuuteen, toiminnan muutokseen, innovaatioihin, trendeihin ja tutkimukseen. Otetaan jokin ilmiö haltuun. Kasvun painopistealueessa luodaan tarinoita, jotka innostavat ja opastavat asiakasta sekä auttavat häntä valitsemaan omaan tilanteeseensa parhaan kumppanin. Asiakaskokemuksessa vastataan nykyisten asiakkaiden tyypillisimpiin kysymyksiin ja autetaan heitä saavuttamaan tavoitteensa. Kaikkiin edellä kuvattuihin – ajatusjohtajuus, kasvu ja asiakaskokemus – voidaan vaikuttaa suoraan sisällöillä ja organisoimalla ihmiset oikeisiin tehtäviin, tuemalla ja kouluttamalla.

Asiakkuuden eri vaiheet

Informaatioikkunassa kohtaavat varhaisessa ostamisen vaiheessa olevan asiakkaan, joka on kiinnostunut oman tehtäväkenttensä tai toimialansa muutoksesta, ilmiöistä, hyödyistä ja mahdollisuuksista. Informaatioikkunan tehtävä on herättää asiakkaan kiinnostus, innostaa ja auttaa häntä sammuttamalla hänen tiedonjanssa ja helpottamalla valintojen tekemistä. Olennaista ikkunan luomisessa on sisältöjen selkeä teemoittaminen niin, että jokainen sisältö on osa kokonaisuutta ja johtaa asiakasta joko eteenpäin informaatioikkunan sisällöissä tai osto- tai asiakaskokemusikkunan sisällöissä tai osto- ja asiakaskokemusikkunan sisältöihin.



►► Ostoikkunassa kohtaamme ne asiakkaat, jotka ovat etsimässä ratkaisua johonkin täsmälliseen tarpeeseen. Ostoikkunan sisältöjen tehtävä on helpottaa ostamista. Ostoikkunaan saapuvat asiakkaat ovat jo täsmentäneet ongelmansa ja haarukoineet sopivia ratkaisuja ja kumppaneita. Jos olet pystynyt auttamaan tällaista asiakasta jo varhaisessa ostamisen vaiheessa, on todennäköistä, että olet mukana ostosvaiheessakin. Ikkunan tehtävä on luoda myynnin mahdollisuuksia ja suoraan kasvattaa myyntiä. Kyseessä ovat esimerkiksi erinomaiset tuote- ja palveluesittelyt.

Asiakaskokemusikkunassa kohtaamme nykyiset asiakkaat sisällöillä, jotka vastaavat nykyisten asiakkaiden tyypillisimpiin kysymyksiin. Sisältöjen tehtävä on auttaa nykyistä asiakasta hyödyntämään hänellä jo käytössä olevia ratkaisuja entistä paremmin ja edistämään organisaationsa hankkeita.

LLTA-malli

Kirjoittajat ovat johtamista varten kehittäneet LLTA-mallin. Sitä voidaan käyttää kaikessa sisällön suunnittelussa. Lyhenne muodostuu sanoista lupaus, lunastus, todistus ja aktivointi. Peruseriaate on, että jokaisessa yksittäisessä sisällössä, jokaisessa kampanjassa, jokaisella verkkosivuston sivulla ja verkkosivukonseptissa huomioidaan kaikki nämä sisällölliset tehokeinot, joilla asiakkaan huomio kiinnitetään (lupaus), hänelle annetaan hänen tarvitsemansa tieto (lunastus), hänelle osoitetaan lupauksen olevan totta (todistus), hänet ohjataan asiakasmatkallaan eteenpäin (aktivointi). *Mallin avaaminen on kirjoittajien mukaan auttanut monia organisaatioita parantamaan sisällöntuotantoaan.* 140 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+A3+A2+A1.

RUMMUKAINEN,
MIKKO & HAKOLA,
IDA & HIILA, ILONA
Sisältömarkkinoinnin työkalut

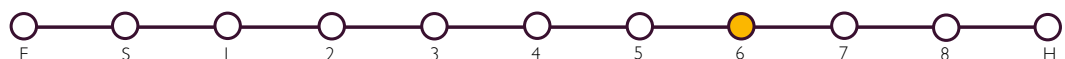
Alma Talent 2019
978-952-14-3907-0

★★★ 3

UUSI!

Olemme kymmenessä vuodessa siirtyneet maailmaan, jossa digitaaliset viestintäkanavat ovat kasvaneet eksponentiaalisesti ja siinä samassa muokanneet perinpohjaisesti tapaamme sekä viestiä toisillemme että hahmottaa maailmaa. Tämä sama muutos on muokannut myös tapaamme liikkua, syödä, tehdä ostoksia ja viettää vapaa-aikaa. Olemme yksilöinä ja kuluttajina parempia ulkoistamaan ajatteluamme ja toimiamme tehokkaammin sekä teknologialle että toisillemme, säästääksemme enemmän aikaa meille tärkeisiin asioihin.

Mediakolmio on perinteisen markkinointiviestinnän *ekosysteemi*, jossa periaatteessa kolme tahoja muodostavat tehokkaan ja melko selkeän markkinointiviestinnän koneiston. Mediakolmion osapuolet ovat: media, mainostajat ja markkinointiviestintäpalveluntarjoajat. Tässä mallissa media, kuten esimerkiksi sanomalehtiä, aikakauslehtiä, radiokanavia ja televisiokanavia omistava mediayhtiö, luo sisältöä, joka kiinnostaa kuluttajia. Luodessaan erilaisia sisältökokonaisuuksia mediayhtiö luo erilaisia yhteisöjä. Yleisön rooli mediakolmiossa on varsin passiivinen. Viestintä on yksisuuntaista mainostajalta asiakkaalleen, ja asiakkailla ei ole juuri mitään sijaa sisällöntuotannossa.



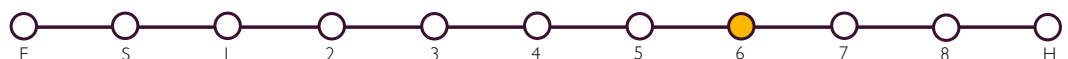
►► Internetissä vallitsee täysin *erilainen logiikka*. Käytännössä kuka tahansa voi perustaa verkkosivun ja puhua mistä tahansa. Tästä voivat muutkin kiinnostua, ja nyt yksittäinen kuluttaja voikin ajaa median asemaa omalla aiheellaan. Digitaaliset media-alustat, joita erityisesti Google ja Facebook dominoivat sekä hakukonepalvelujen että sosiaalisen median kanavien kautta, toimivat täysin eri logiikalla kuin perinteiset mediayhtiöt. Enää ei ole kyse kolmiosta, vaan orgaanisesta muodottomasta ekosysteemistä. Uudet mediajättiläiset eivät periaatteessa tuota mitään sisältöjä itse, vaan antavat vain luomiensa alustojen työkalut kaikkien käyttäjien käsille. *Käytännössä verkon uudet julkaisualustat ja sosiaalinen media ovat luoneet tarpeen uudentlaiselle markkinoinnille: sisältömarkkinoinnille.*

Sisältömarkkinointi on moderni lähestymistapa markkinointiviestintään, jossa keskitytään juuri digitalisoitumisen tuomaan viestinnän ja sisällönkulutuksen ja -tuotannon muutokseen. Kymmenen vuotta sitten ei puhuttu niinkään sisältömarkkinoinnista, mutta kylläkin sisällöistä. Bloggaamiskene oli suhteellisen suppea ja rinnalle alkoi vasta syntyä ensimmäisiä sosiaalisen median alustoja. Jos internet ei olisi kehittynyt tavalla, jossa periaatteessa kuka tahansa voi julkaista mitä tahansa kenelle tahansa, me markkinoijat olisimme todennäköisesti jatkaneet perinteisen mediakolmion mukaista toimintaa tuttuun tyyliin.

Mitä sisältömarkkinointi on?

Käsitteenä sisältömarkkinointi on lähtenyt yleistymään vasta 2010-luvulla Yhdysvalloista käsin. Sisältömarkkinoinnin tavoitteena on asiakkaan valintaan tai mielenkiinnon kohteisiin perustuvaa markkinointiviestintää, jossa viestit suunnitellaan asiakkaan tarpeista lähtien. Tavoitteena on aina luoda arvoa sisällön kohderyhmälle joko neuvojen, opastuksen, viihdyttämisen tai inspiroimisen kautta. Vain pieni osa sisällöistä ohjaa aktiivisesti ostamaan tai tilaamaan brändin myymiä tuotteita tai palveluja, tosin sisältömarkkinoinnin tehtävänä on myös tukea yritystä liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamisessa. Siksi myös myyviä sisältöjä tarvitaan, mutta niiden olemassaolon peruste liittyy nimenomaan asiakkaan tarpeeseen ostaa – ei yrityksen tarpeeseen myydä. *Siten lisäarvoa asiakkaille pyritään luomaan ennen kuin mitään myydään.*

Markkinoinnin ja viestinnän lisäksi erityisesti myynnin tulisi olla tiukasti kiinni yrityksen sisältömarkkinointiprosessissa, sillä hyvän sm-prosessin kautta voidaan tuottaa samalla sekä myynnille tärkeitä materiaaleja että markkinointiviestinnässä tarvittavia materiaaleja, ja ennen kaikkea tuottaa myynnille oleellista asiakasymmärrystä. Se, minkälainen sisältö kiinnostaa asiakkaita, pitäisi kiinnostaa myös myyntiä. Kun myynti- tai palvelukanavat toimivat sisältöjen osilta hyvin, asiakkaat sekä löytävät tarvitsemansa, kuin myös löytävät muista lähteistä kuten hakukoneen kautta tai sosiaalisesta mediasta tiensä perille yrityksen luokse. Sisältömarkkinointi ei ole vain osa markkinointia – sisältömarkkinointi on markkinointia.



►► Sisältöstrategia

Johtoaajatuksen sisältömarkkinoinnissa on oltava se, että sisällöt vastaavat ensisijaisesti asiakkaan tarpeisiin eikä yrityksen. Myyjien ja markkinoijien on uudistettava toimintaansa. Uudenlaisen markkinoinnin logiigan oppiminen vaatii uutta rakennetta ja toimintatavan muutosta, joihin sisältöstrategia on sopiva työkalu. Täydellinen sisältöstrategia koostuu *kuudesta osa-alueesta*: 1) tavoitteet ja mittarit 2) Asiakaspersoonat ja ostopolut 3) Ydintarina ja sisältötyypit 4) Raportointi- ja analyysimalli 5) Kanavien roolitus ja sisällönjakelun malli 6) toimitusprosessi ja sisältötiimin roolit.

Otan tähän esimerkiksi kolmannen vaiheen.

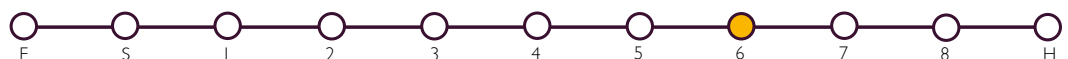
Sisältöstrategian kolmas osa-alue on *ydintarinan kertominen ja vahvat sisältötyypit*. Ydintarina on kaikessa sisällössä taustalta välittyvä kuva siitä, miksi tämä yritys tai organisaatio on olemassa ja minkä vuoksi yritys ja sen työntekijät ylipäätensä tekevät mitä tekevät. Brändin tausta on tärkeä lähtökohta, jotta ymmärrämme sen, mikä on brändin historia ja miten se on kulkenut matkansa aivan alusta nykypäivään. Kaikki suurimmat onnistumiset ja vastoinkäymiset on hyvä pitää tarinassa mukana – läpinäkyvyys on erittäin arvokasta ja asiakkaatkin osaavat arvostaa sitä. On myös katsottava tulevaisuuteen: Mitä brändi haluaa saavuttaa tässä maailmassa ja minkä puolesta se taistelee? Miten se aikoo saavuttaa tavoitteensa? Mikä juuri nyt tai tulevaisuudessa on brändin esteenä?

Sisältötyyppien merkitys on suuri. Yksittäiset sisällöt jäävät helposti irrallisiksi, mutta tiivis ja selkeä joukko sisältötyyppejä toimii yhtenevän sisältökokonaisuuden rakennuspalikkoina. Yksittäisiä sisältötyyppejä voidaan arvioida sitä mukaa kun tyyppin mukaisia sisältöjä julkaistaan, ja näin tyyppejä voidaan jatkokehittää eteenpäin tarpeen mukaan. Onnistuneet tyypit voidaan pitää sellaisenaan, ja kehitystä vaativat tyypit voidaan joko päivittää tai pudottaa valikoimasta kokonaan. Mikä tärkeintä: sisältötyypit auttavat huomattavasti paremman sisällön suunnittelussa ja toteuttamisessa.

Sisällönsuunnittelu ja jatkuva sisällöntuotanto

Kirjassa käsitellään neljä erilaista mallia sisältömarkkinoinnin tueksi: 1) Hero, Hub, Help 2) Big Rock 3) Content Pillars 4) REAN. Jokainen malleista on melko uusi, kukin alle viisi vuotta vanha. Näillä malleilla yksinkertaistetaan digitaalisten markkinointikanavien nopeaa kehittymistä ja markkinointiviestinnän monimutkaistumista. Kolme ensimmäistä mallia ovat selvästi tarkoitettu isommille yrityksille ja *REAN taas sopii selvästi pienemmille yrityksille. REAN-mallin nimi tulee sanoista Reach, Engage, Activate ja Nurture.*

REAN-malli hahmottaa erilaisten asiakkaiden erilaisia tarpeita eri vaiheissa osto- tai asiointipolkuja. Mallilla saa hyviä vastauksia kysymykseen ”minkälaisia sisältöjä meidän olisi tärkeää tuottaa”. Alkuvaiheessa yritämme kehittää brändin tunnettuutta ja puhutella mahdollisimman suurta osaa potentiaalisesta markkinasta. Engage-vaiheessa potentiaaliset asiakkaat miettivät konkreettista ratkaisua ja tekevät jo vertailuja eri brändien kesken. Tavoitteena on kertoa, että meidän brändimme on paras vaihtoehto.



►►► Activate-vaiheessa asiakkaamme ovat jo valmiita ostamaan haluamansa tuotteen. Haluamme varmistaa, että asiakkaillamme on vaivaton kokemus esimerkiksi etsiä tarkentavia tietoja. Nurture-vaiheessa asiakkaamme jo tuntevat meidät ja asioivat kanssamme, joten haluamme pitää huolen siitä, että he jatkavat ostamista meiltä ja suosittelevat meitä omalle lähipiirilleen. Toimenpiteet auttavat brändiä kasvattamaan ja syventämään nykyasiakkuuksia ja auttavat asiakkaita hehkuttamaan brändiä muille.

Sisältömarkkinoinnissa asiakas tulee aina ensin. Yritykset eivät kilpaile huomiosta ja asiakkaidensa ajasta enää vain kilpailijoiden kesken, vaan kaikkien samasta aiheesta puhuvien sisällöntuottajien kanssa. Parhaimmillaan on kyse arvonn tuottamisesta asiakkaalle ennen kuin asiakas ostaa mitään. Yleisöjen houkuttelu brändin oman median pariin, on kaikkien sisältömarkkinoijien pitkän linjan tavoitteena. Omassa mediassa voidaan ajatella, että brändin keräämä yleisö on sen ”oma”.

Yksi keskeisimmistä asioista, joita kirjoittajat useissa kohdissa muistuttavat on vastaus kysymykseen: Miten sisältömarkkinointi eroaa tavallisesta, perinteisestä markkinoinnista? *Ero perinteiseen markkinointiin on se, että sisältömarkkinoinnilla pyritään luomaan brändille oma media*, jonka seuraajakunta eli yleisöä pyritään kasvattamaan nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden avulla. Pyrkimys on vetää haluttu yleisö brändin puoleen puhumalla yleisölle tärkeistä aiheista. Siis lyhyesti sisältömarkkinointi on jatkuvaa oman median rakentamista, kun perinteinen markkinointi on usein kampanjamaisista, muutamia huomiopiikkejä vuodessa tavoittelevaa toimintaa. 120 kolahdusta. Y1+Y3+A3+A2+A1.

TANNI, KATRI &
KERONEN, KATI

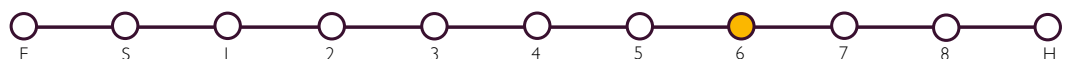
*Johdata
asiakkaasi
verkkoon. Opas
koukuttavan
sisältöstrategian
luomiseen*

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 selvitäkseen 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.



6.4. Sisältömarkkinointi

►► 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: tavoitettavaa (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 houkuttelevat 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 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.

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 suunnannäyttäjäjyydestä. 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.

HERNBERG, KAISA
*Asiantuntija
 epämuokavuus-
 alueella. Kirja
 sinulle, joka
 inhoat
 myymistä*

Talentum 2013
 978-952-14-1962-1

★ 2

Myyminen on myrkyä monelle suomalaiselle asiantuntijalle. Kirjoittaja mopastaa 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 YouTubessa 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 innostujat, 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*

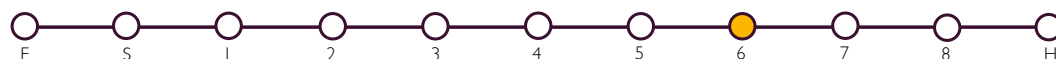
Palgrave 2010
978-0-230-62056-8
(engl.)

★★ 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 käyttöödo-

▶▶



- tukset (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
 (engl.)

★★ 3

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 palvelevaan 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 mielikuviiin, 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 ymmärrettävä 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 brändilähteläitä 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.

KORPIJAAKKO,
MARTTI &
NUUTINEN, HEIKKI

*Merkkejä
mainoksesta
– Tarinoita
suomalaisista
brändeistä*

Heikki Nuutinen
Design & Smart
Communication 2020
978-952-94-2903-5

★★ 3

UUSI!

Viimeistään 2020-luvulla jokainen valveutunut kansalainen tarvitsee entistä parempaa brändien lukutaitoa. Brändit ovat tehneet vahvan paluun. Tämä runsaasti kuvitettu tietoteos kutsuu lukijansa sukeltamaan suomalaisen palvelu-, tuote- ja yritysbrändien maailmaan. Mukana on myös kolmannen sektorin toimijoita sekä julkishallinnon organisaatioita. Brändejä valottavat perusteelliset luonnekuvat perustuvat yritysten johdon, henkilökunnan, suunnittelijoiden ja muiden asiantuntijoiden haastatteluihin sekä alan kirjallisuuteen. Yleistajuisissa artikkeleissa tuodaan esiin paitsi brändien kiinnostavia syntyhistorioita, myös suurelle yleisölle vähemmän tunnettuja kehitysvaiheita kulttuurin, mainonnan, markkinoinnin, muotoilun ja talouden näkökulmista. Kirja kertoo myös suomalaisen brändäyksen merkkipaaluista.

Vahva brändi johtaa arvonnousuun. Yhdenkään merkin maine ei synny itsestään, vaan sen kehittäminen vaatii paljon työtä ja perusteellista suunnittelua. Kirja kertoo tästä pitkäjänteisestä ahkerasta työstä. Brändinrakennus liittyy läheisesti erääseen viime vuosikymmeninä yleistyneeseen mielikuvallisen mainonnan metodiin: tarinan kerrontaan. Story telling on syvällä ihmissuvun perimässä. Myös modernissa yritys- ja organisaatioviestinnässä luotetaan yhä enemmän tarinankerronnan voimaan. Olemme vastaanottavaisillamme silloin, kun brändiä tarjoillaan tarinana. Viime vuosina ympäristötietoisuus ja vastuullisuus ovat nousseet tärkeimmiksi brändien ominaisuuksiksi. ”Brändi on tuote, tuotemerkki, yritys, organisaatio, henkilö, jolla on laaja, myönteinen tunnettuus. Brändin arvon katsotaan muodostuvan nimen tai logon tun-

- nettuudesta, asiakkaiden merkkiuskollisuudesta, brändin sisältämästä laadun tunteesta tai muista brändin herättämistä mielikuvista.”

Bränditarinoiden käsittelyssä on käytetty grafiikkaa, joka kertoo kunkin brändin sijoittumisen suhteessa tekijöiden mielestä keskeisiin avaintekijöihin: innovaatioon, kulttuuriin, muotoiluun, palveluun, teknologiaan, arvoihin, henkilöihin, tarinaan ja yhteiskunnallisiin muutoksiin. Kuva-aukeamalla esitellään kukin brändi tärkeimmissä medioissa ja ympäristöissä. Kirjan sisältö on jaoteltu mielenkiintoisesti seuraavasti: Yhteiskunnallisen kehityksen muovaamia innovaatioita ja ihmisen kokoisia tarinoita (Fortum, Helen, Helsinki Missio, Koskenkorva, Neste, Paperiliitto); Palvelujen virtaviivaistamista, erottuvaa muotoilua ja kasvavaa vastuullisuutta (Alko, JHL, Poliisi); Arvoja ja ihmisiä vaikuttamassa suomalaisen yhteiskunnan kehitykseen (Globe Hope, HSL, K-Ryhmä, Musti ja Mirri); Palveluiden ja teknologian evoluutioita kansallisessa historiassa (Lassila & Tikanoja, Sako, Tieto, Viking Line); Kansallista kulttuuria, kokonaisvaltaista designia ja parempaa palvelua (A-Katsastus, Finlandia-talo, Grano, Jaffa, Kalevala Koru, Terveystalo, Turun Saippua). 30 kolahdusta. 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 kommentte-

- ja. 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.

KURVINEN, JAAKKO
& LAINE, TOM &
TOLVANEN, VILLE
*Henkilöbrändi –
Asiantuntijasta
vaikuttajaksi*

Alma Talent 2017
978-952-14-3166-1

★★ 2

UUSI!

Olet henkilöbrändi, halusit tai et. Kysymys on vain siitä, oletko valmis ottamaan vastuun ammatillisesta tulevaisuudestasi. Oman osaamisen näkyväksi tekeminen on mahdollisuus, jonka monet haluavat hyödyntää esimerkiksi oman firman perustamisessa tai yleensä asiantuntijuutensa rakentamisessa. Henkilöbrändi ja henkilöbrändäys ovat kaksi eri asiaa. Henkilöbrändi on luontaisesti syntynyt ammatillinen status, jolla ei ole arvoa, jos emme ole pystyneet hyödyntämään sitä. Henkilöbrändäys on systemaattisesti oman ammatillisen statuksen kehittämistä, se on kanavavalintoja ja erilaisia työkaluja, joilla pyrimme viemään ammatillista elämäämme tiettyyn suuntaan.

Tarina sitoo yhteen tarkoituksesi, tehtäväsi ja tuottamasi asiakasarvon. Tarinoiden tarkoitus on synnyttää keskustelua, rakentaa luottamusta ja jättää muistijälkiä. Tarinan voima perustuu siihen, että kun pelkät faktat vetoavat vain järkeen, tarina vetoaa tunteeseen. Hyvä tarina kuvaa, miltä maailma näyttää tavoitetilassa unelmamme toteutuessa ja mikä on oma osuutemme tulevaisuudenkuvassa. Hyvä tarina sulattaa sydämen. Digitaalinen maailma huutaa kasvoja eri asioiden ja asiantuntemuksen edustajiksi. Jokainen toimiala ja siellä kilpailevat yritykset hyötyvät alansa henkilöbrändeistä. Hyviä henkilöbrändejä ovat esimerkiksi Mikko Hyppönen, Saska Saarikoski, Kirsi Piha, Jari Sarasvuo, Alf Rehn ja Esa Saarinen.

Henkilöbrändin rakentamisessa on kolme kulmakiveä: löydettävyys, halluttavuus ja merkittävyys. Kerro tarinoita, jaa osaamisesi hedelmiä, valaise saavutuksia ja vastaa kohderyhmäsi tärkeimpään kysymykseen – mitä hyötyä siitä on minulle. Sisältöstrategia kokoaa yhteen vaikuttajan tarkoituksen ja arvomaailman, näkymisen kohderyhmille ja niihin vaikuttamisen, tavoitteellisen tekemisen ja sen mittaamisen sekä jatkuvan kehittämisen. Tämän päivän vaikuttajat keräävät tilaajia ja seuraajia samaan tapaan kuin vanhat mediat levikkiä. Asiakasymmärrys on tärkeää: tiedätkö, mikä motivoi kohderyhmää ja mitä he haluavat? Sisältösuunnitelman pohjalta on hyvä rakentaa julkaisukalenteri, joka auttaa niin omaa kuin mahdollisen tiimi työskentelyä.

Henkilöbrändin toteutus ja taktiikat kappaleessa löytyy paljon erilaisia vinkkejä blogiteksteihin, artikkeleihin sosiaalisen median käyttöön ja haku-koneoptimointiin. Oman kohderyhmän käyttämiä termejä voi tutkia verkon avainsanatyökaluilla, tutustumalla heidän kielenkäyttöön ja testaamalla toimivia avainsanoja. Esimerkiksi julkaistessasi uuden videon, esityksen tai infografiikan nimeä se tärkeimmällä avainsanalla tai avainsanoilla. Oppaat myös ovat hyvä keino todistaa oma asiantuntijuus kohderyhmääsi kiinnosta-

- vista aihepiiristä. Suurin osa yrityksistä ja asiantuntijoista tekee kirjoittajien mukaan liian vähän sisältöjä, toistoja ja kanavia. On ymmärrettävä, että alle 10 prosenttia potentiaalista näkee viestimme. Jos heitä tavaraa kerran verkkoon ja aktivoitujen määrä on 1 prosenttia, tarvitset paljon tekemistä, toistoa ja aktiivista osallistumista. 80 kolahdusta. Y1+Y3+B1+B2.

LILLBERG, PETTERI &
MATTILA, RIKU

**Kestävä
markkinointi –
Ilmaston-
muutosopas
brändeille**

Alma Talent 2020
978-952-14-4039-7

★★★ 2

UUSI!

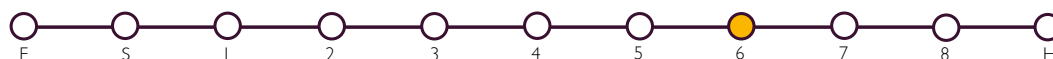
Ilmatoriskien torjunta on tulevaisuutemme keskeisin haaste. Tarvitsemme ymmärrystä siitä, miten kasvamme ja luomme uutta taloudellista hyvinvointia planetaaristen rajojen sisällä. Ilmastomuutoksen edessä markkinoinnin on kysyttävä: Mitä ihmiset haluavat ja mistä he ovat valmiita maksamaan? Mitä planeetta tarvitsee ja miten ihmiset siirtyvät kestäviin valintoihin? Mikä on brändin rooli tässä siirtymässä ja miten se tuottaa uutta taloudellista arvoa? Määrittämällä vastaukset näihin kysymyksiin brändi kirjoittajien mukaan vastaa huutoon siitä, mitä ilmastonmuutoshaastetta se voi ratkaista.

Brändit tulevat edelleen tarvitsemaan vahvan vision luontia, strategisia tiekarttoja sekä tuloksellisia toimenpiteitä. *Tulevaisuus kuuluu brändijohtajille*, jotka integroivat kestävyuden markkinoinnin strategiseen johtamiseen, tavoiteasetantaan ja päätöksentekoon. Näiden brändien taloudellinen arvo ei enää korreloi tehtaankoon, maailmanlaajuisen jakelun, eikä edes digitaalisen disruption kanssa, vaan ensisijaisesti ratkaistavan yhteiskunnallisen ongelman suuruuden kanssa. Tulevaisuuden markkinointi on kestävä markkinointia.

Harjot Singh on jakanut *markkinoinnin historian kolmeen osaan*. Ensimmäistä aikakautta hän kutsuu *Logiikan* ajaksi. Tällöin teollisesti tuotettujen brändien, ennen kaikkea tavaroiden, oli vielä helppoa erottautua rationaalisilla tuoteominaisuuksilla. Markkinointi nähtiin ennen kaikkea koneistona, jonka yksi osa rationaalinen kuluttaja oli. Toisen aikakauden Singh nimeää *Tunteiden* ajaksi. Tämä on se aika, johon useimmat markkinoinnin ammattilaiset ovat kasvaneet ja joka kasvatti Cokikset ja muut superbrändit modernin kulutusyhteiskunnan symboleiksi.

Nyt elämme Singhin mukaan *Kokemusten* aikaa. Aikaa, jolloin valta on siirtynyt kuluttajille ja jolloin uutta arvoa ei enää synny perinteisen markkinointiviestinnän rakentamista mielikuvista, vaan uusista tavoista tehdä asioita ja niistä seuraavista kokemuksista. Olemme siirtyneet tuotemyynnistä myymään kokonaisvaltaisia kokemuksia ja tapoja elää. *Kirjan tekijät väittävät, että nyt on alkanut brändien neljäs aikakausi, Kestävyuden aika*, joka mahdollistaa myös perinteisille tuoteorganisaatioille siirtymän palvelutuottajaksi. Sustainable Marketing syntyi kuitenkin jo 1999 samannimisen kirjan mukaan. Tuolloin aihe oli kuitenkin keskusteluissakin marginaalissa. Tarvittiin uusi sukupolvi, Greta Thunberg, ja nopeasti kestävä kehitys on vaade kaikille yrityksille.

Onko kyseessä brändien paluu ja kestävien brändien nousu? Kirjassa on yhtenä esimerkkinä Patagonia ja sen perustaja Yvon Chouinard (yksi suosituimmista Tiimiakatemia yrityskirjoista). Patagonian arvot ovat kuvaavat: ►►



- pyrkimys erinomaisiin tuotteisiin, kaikenlaisen haitan välttäminen, liiketoiminta vipuvartena ympäristönsuojeluun ja konventioiden eli perinteisten tapojen rikkominen. Voidaan sanoa, että brändi on tehnyt paluun markkinoinnin keskiöön. Ilmastonmuutos vaatii yrityksiltä ja brändeiltä muuttumista ja muuntumista joksikin toiseksi ja uudeksi.

Kirjassa esitetään brändistrategiatyön ja ilmasto-osaavan markkinoinnin *viisi kulmakiveä* (Suluissa keskeinen strateginen kysymys): 1) Ennakointiin perustuva, vastuullinen ote omaan kohtaloon (Minkälaista 1,5 asteen yhteiskuntaa ja taloutta brändi haluaa edistää ja mahdollistaa?) 2) Suurimman mahdollisimman yhteiskunnallisen ongelman ratkaiseminen (Mitä osaa ilmastonmuutoksesta brändimme on ratkaisemassa?) 3) Visio tulevaisuudesta johtaa tekemistä (Mikä on oma erottuva visiomme ja taloudellinen selkärankamme sinne pääsemiseksi?) 4) Markkinointi on tiedettä (Mikä on brändimme ilmastovaikutuksen tieteellinen, todennettu peruste ja mitä tiedämme viestimme vaikutusmekanismeista?) 5) Muutos tehdään yhdessä.

Maailmaa ei voi ennustaa. Trump, Covid-19 ja hallitustenvälisen ilmastomuutospaneelin IPCC:n vuoden 2018 raportti ovat kaikki olleet sekä yllättäviä että hyvin nopeasti määritelleet uuden normaalin uudestaan. Nämä ovat tuoneet yhdessä ja erikseen ilmastomuutoksen julkisuuteen ja yhdistäneet hetkessä yritysjohtajat ja ilmastolakkoilevat koululaiset. Vuonna 2037 (visiomme toteutumivuonna) elämme toimintaympäristössä, jossa erityisesti brändi ja ilmastomuutososaaminen merkitsevät eniten yrityksen arvolle. *Dataa jalostavat GAFAM-yritykset* (Google, Apple, Facebook, Amazon ja Microsoft) ovat maailman arvokkaimpia brändejä. Ovatko ne sitä vielä vuonna 2037? Investoinnit aineettomaan pääomaan – toisin sanoen brändiin, osaamiseen ja immateriaalioikeuksiin – ovat tehtaiden tuotantolinjojen omistamista kannattavampia. *Ilman brändiä osaamisemme ei tule olemaan näkyvää. Tärkein tehtävämme on saada myös koko Tiimiakateman ekosysteemi tekemään muutosta yhdessä kaikkialla kestävän kehityksen puolesta.* 90 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+A3+A2+A1.

MALMELIN, NANDO
& HAKALA, JUKKA
*Vetovoima –
Kirja inspiroivista
yrityksistä, mer-
kitysten johtami-
sesta ja idealis-
min 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 tuotteen 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 monitulkintaiset 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 brändilähettiläiksi. 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 ihmisiään, sitä enemmän ihmiset arvostavat yritystään. 59 kolahdusta. Y1+A3+A2+A1.

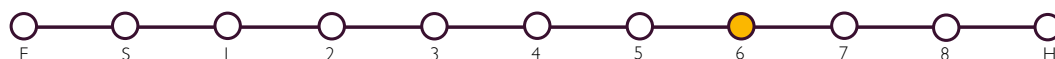
PIHA, KIRSI
Rytmihäiriö – Tar-
tu mahdollisuuk-
siin tai kuole

Talentum 2015
978-952-14-2660-5

★ 2

Maailma, joka oli yksinkertainen ja jossa auktoriteetti kertoi meille suunnan, jota seurassimme, 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 asiakashal-



►►

- lintaan. 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

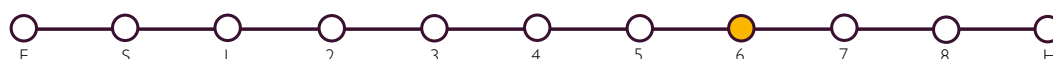
★★ 3

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 näyttävät kuitenkin korostuvan entisestään. Brändin 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 radiomainnonnan 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 kolahdusta. Y3+A3+A2+A1+B1+B2.

RAUHALA, MERVI &
VIKSTRÖM, TARJA

*Storytelling
työkaluna
– Vaikuta
tarinoilla
bisneksessä*

Talentum 2014
978-952-14-2113-6

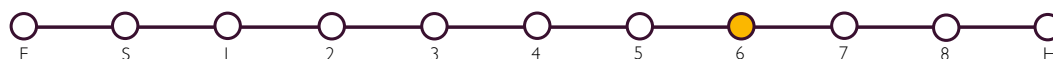
★★ 3

Tarinankerronta on entistä tärkeämpi taito muuttuvassa työelämässä. Se on monikäyttöinen työkalu esim. ideointipalaverihin, 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.



RUOKOLAINEN,
PEKKA

*Brändikäsikirja – Näin teet
yritysbrändistä
vetovoimaisen*

Kauppakamari 2020
978-952-246-652-5

★★ |

UUSI!

Brändin kirkastus on brändinkehittämisprosessi, jolla yritys ottaa brändinsä haltuun ja tekee siitä vahvan kilpailukeinon. Prosessissa on kolme vaihetta: ensin määritellään, mitä viestitään, sitten annetaan viestille sielu ja muoto ja lopuksi mietitään, miten koko juttu kerrotaan eteenpäin nykyisille ja potentiaalisille asiakkaille yrityksen tärkeimmissä kohtaamispisteissä.

Brändin kirkastuksella otamme liiketoiminnassamme harppauksen seuraavalle tasolle. Se motivoi omistajia, innostaa henkilökuntaa ja auttaa asiakkaita erottamaan yrityksen kilpailijoista. Brändin rakennus alkaa yrityksemme sisältä. Se on oltava ensin merkityksellinen meille itsellemme ja sitten se vasta on merkityksellinen asiakkaalle.

Meillä on tietoa ja taitoa ja ainutlaatuinen tarina ja historia. Mitä perustajat ajattelivat yritystä perustaessaan? Millaiseen maailmaan ja markkinatilanteeseen se syntyi? Mitkä olivat perustajien taustat ja elämäntilanteet silloin kun yrityksemme syntyi? Silloin vuosia sitten ja myöhemmin toiminnan muuttuessa? Entä tunne yhteenkuuluvuudesta, toimintatavat ja tulos?

Vaihe 1

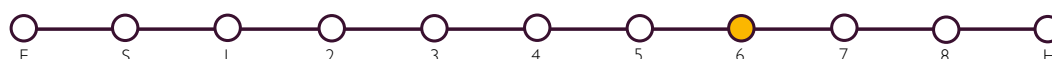
Brändin kirkastuksessa on kolme osiota. Ensimmäinen vaihe on Brändin ytimen kiteytys. Ensimmäinen vaihe käydään läpi henkilöstön kanssa yhdessä tai kahdessa työpajassa (yksi työpaja 3–4 tuntia). Aiheet: Tarkoitus, visio, missio, arvot, strategia, asiakkaat, kilpailijat, asemointi, lupaus. Kysymyksiä on pitkä lista, joista voimme valita ne, joille on tarvetta.

Vaihe 2

Toisen vaiheen Brändin muotoilussa määritellään, miltä brändi näyttää, kuulostaa, tuntuu ja maistuu. Ulkoinen olemus päivitetään vastaamaan lupaus. määritellään brändille (uusi) muoto ja kirjoitetaan yrityksen tarina ja hissi-puhe. Yritykselle luodaan ilme ja olemus eri kohtaamispisteisiin, kuten nettiin, esityksiin ja esitteisiin. Lopuksi kaikki kootaan yrityksen graafisiin ohjeisiin.

Vaihe 3

Kolmannessa vaiheessa brändi jalkautetaan käytännössä yrityksen strategisesti tärkeimpiin kohtaamispisteisiin, joissa asiakas kohtaa yrityksen. Samalla tarkistetaan myynnin työkalut ja brändin merkitys päivitetään niihin. Vastuu brändistä kuuluu kaikille. Siksi on hyvä tehdä brändikirja. Hyvä kirja minkä tahansa brändin kirkastamiseen. 50 kolahdusta. B1+B2.



SAARELAINEN, ANITA

*Muotoilua
meillekin! –
Muotoilu-ja
brändiopus
yrittäjille*

Paavo ja Liisa 2019
978-952-69185-0-1

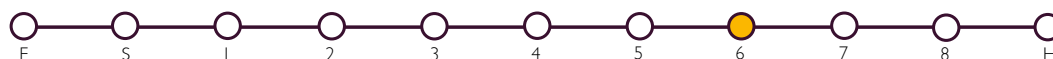
★★ 2

Hyvä muotoilu tuo asiakkaalle lisäarvoa paremmilla tuotteilla ja palveluil-
la. 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. Muo-
toilu on monimuotoista. Se käsittää tuotteet ja palvelut sekä yritysilmään
logosta brändiin ja opasteista tilasuunnitteluun. Muotoiluajattelu laajentaa
muotoilun käsitettä edelleen strategiseen ajatteluun. Kirjan kohderyhmänä
ovat pienyrittäjät. Kirjassa painotetaan erityisesti asiakasnäkökulmaa. Pääpai-
no on käytännön esimerkeissä ja oppien soveltamisessa lukijan yritykseen.
Kirja toimii johdatuksena muotoiluun.

Muotoiluprosessi jaetaan kolmeen vaiheeseen: tuotehakuun, konsepti-
muotoiluun ja tuotemuotoiluun. Tuotehaun avulla saadaan vaihtoehtoja uu-
delle tuotteelle tai tuotepiheelle ja löydetään vastaukset kysymyksiin: mitä
tuotteita suunnitellaan, mikä on kohderyhmä ja sen saama hyöty ja mihin ole-
tuksiin suunniteltu tuote, materiaali ja tekniikka perustuvat. Konseptimu-
toilu 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 kon-
septi-ideoita, sitten niitä ryhmitellään yhteisten ominaisuuksien mukaan ja
yhdistellään konsepteiksi. Lopuksi tuoteideat testataan. Jatkokehitystä varten
tehdään tuotekehityssuunnitelma, joka sisältää aikataulun, resurssit, kustan-
nukset 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 voi-
daan 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 pääs-
tään parhaaseen asiakaskokemukseen. Hyvät asiakaskokemukset johtavat
suositteluun, tuovat uusia asiakkaita ja parantavat yrityskuvaa. Asiakaskoke-
mus liittyy myös brändin rakentamiseen brändilupauksen kanssa.

Brändi on henkilön mielikuva yrityksestä, tuotteesta, palvelusta tai hen-
kilöstä. Yritykset pyrkivät ohjaamaan itseään koskevaa mielikuvaa. Sitä sa-
notaan brändin rakentamiseksi. Hyvä brändi on lupaus luotettavuudesta ja
laadusta. Brändin kehittäminen on yrityksen tulevaisuuden rakentamista ha-
luttuun suuntaan. Brändi, yrityksen idea, luonne ja identiteetti tuovat lisäar-
voa yritykselle. Ne tekevät yrityksestä kiinnostavan ja sen tuotteista halutta-
via. Brändin rakentaminen on investointi ja se pitää suojata. Nykyään brändi
on enemmän tekoja ja palveluja, ei vain visuaalisuutta ja markkinointiviestin-
tää. Todellakin erinomainen kirja pienille yrityksille lupauksensa mukaisesti.
30 kolahdusta. Y3+A3+A2+A1+B1+B2.



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.

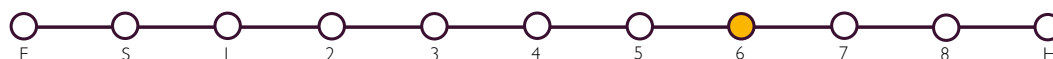
Hyvä resepti tarinan kerrontaan voi olla esimerkiksi Esa Saarisen uimahallikertomus: 1) Rakenna mielekäs juoni, jossa jännite aluksi kasvaa, lopuksi purkautuu. 2) Rakenna verevät, mielenkiintoiset henkilöahmot. 3) Kuvita tapahtumisen ympäristö – miltä näyttää, tuntuu, maistuu, tuoksuu. 4) Säännöstele 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.



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 asiakas keskeistä ajattelua ja toimintaa. Asiakas keskeinen 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 vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa. Asiakkaan syvä 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 asiakas kokemuksen hyödyntäminen on keskeinen osa markkinointia. Ainutlaatuinen

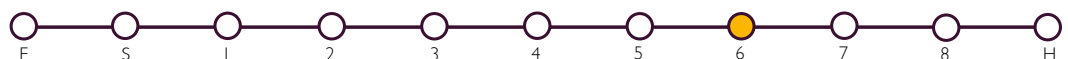


6.5. Brändi

- ▶▶▶ 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 osaamisvään 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.



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 valtakautteen. Loppukuluttajien ja ammattiestajien 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 mitään 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. Myyjäorganisaatiolla 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 edistämässä on asiakkaan koke- ma 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 kumppanuus- suunnitelman, joka vie osto-organisaation liiketoimintaa eteenpäin. Luotta- muksellisen yhteistyön avulla luodaan pitkäaikainen asiakassuhde, jossa osta- ja kokee saavansa henkilökohtaista palvelua.

Tapa tehdä myyntiä on suuressa muutoksessa. Verkossa seikkailevat am- mattiostajat ja loppukuluttajat tekevät perinteisestä myyntidraamasta tarpeet- toman. Kirjoittajien mukaan on mielenkiintoista nähdä millä aikataululla nykyisten myyntiprosessien ensivaiheet katoavat, vai säilyvätkö myynnin eri vaiheet sellaisenaan? Ostovallankumous johtaa siihen, että tulevaisuudessa ensi- kohtaamisessa lunastetaan jo jatkokauppa. 34 kolahdusta. Y1+Y3+A3+A2+A1.

ERVASTI, ELSA &
TURUNEN, JOONAS

*Pitch! –
Innostavan
tiivistämisen
taito*

S&S 2020
978-951-52-5106-0

★ |

UUSI!

Pitchaus eli napakka myyntipuhe on välttämätön taito yhä kiivastahtisem- massa työelämässä. Suomalaisille kirjoitettu teos käy läpi pitchauksen ja hyvän myyntipuheen elementtejä rakenteesta käytännön vinkkeihin. Persoo- nallinen, luonteva ja vaikuttava esiintyminen on sallittua ja mahdollista ihan jokaiselle – myös ujoille ja jäykillä. Kirjan ideana on innostaa pitchauksen harjoitteluun. Teosta voi käyttää käsikirjana. Tarinankerronta on pitchauk- sen tärkeä elementti. Siksi tarinankerronnan elementteihin panaudutaan läpi teoksen. Tarinankerronnassa on kyse kiinnostuksen ja vahvojen mielikuvien herättämisestä. Sen jälkeen kuljetaan läpi rakenteen osatekijöitä ongelman pohtimisesta ratkaisun esittelyyn. Kokonaisvaltainen pitchaus huipentuu vi- sion ja käytännön toteutuksen esittelyyn.

Hyvässä esityksessä jännite kasvaa ja lopulta huipentuu vakuuttavalla ta- valla. Hyvissä esityksissä on kaikki onnistuneen pitchauksen elementit, joten niistä voi oppia. Seuraavien kysymysten avulla voi havainnoida pitchausta eri näkökulmista. Miten esiintyjä esiintyy? Miten hän käyttää ääntään ja kehon- kieltään? Millainen on pitchin rakenne? Millaisia tarinoita esiintyjä kertoo? Miten esiintyjä on vuorovaikutuksessa yleisön kanssa? Millaisia tunneilmai- suja esiintyjä käyttää? Oman tiiminsä esittelyyn kannattaa käyttää aikaa ja kuvata tiimin jäsenten taustoja ja taitoja. Tämä herättää luottamusta. Tiimi on myös aloittelevan startupin tärkein voimavara. Sijoittajat haluavat nähdä, että tiimi kykenee viemään asioita maaliin.

- Pitchauksen pidempi versio käsittää 10 kohtaa: 1. Kiteytys (Tagline) 2. Ongelma (Problem) 3. Ratkaisu (Solution) 4. Arvo ja vaikuttavuus (Value) 5. Liiketoimintamalli (Business model) 6. Toimintaympäristö (Landscape) 7. Tiimi (Team) 8. Houkuttelevuus (Traction) 9. Kutsu toimintaan (Call to action) 10. Kiitokset (Thank you)! Nämä kaikki vaiheet käydään kirjassa hyvin läpi. Yrityksessä, sen tarinassa ja tavassa viestiä tarinaansa pitää olla jokin koukku, joka jää mieleen. Tarvitaan yksi terävä kärki, mielellään useampia. Kirjan lopussa on vielä runsaasti esiintymis- ja pitchausharjoituksia. 30 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+A3+A2+A1.

HERRANEN, KIMMO
*Kuinka rakensin
 gasellirytyksen
 – Myyntijohtajan
 vuosi*

Talentum 2011
 978-952-14-1650-7

★★ I

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 puolitettyä 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 tarjouta 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 rakastamaan rutiineja. Hänen lempirutiinejaan ovat avoimen tarjouskannan säännöllinen läpikäyminen ja tarjouten 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 äänessäolo-suhde on noin 1/3 ostaja ja 2/3 myyjä. Erittäin hyvä myyntikirja käsittäen 30 kolahdusta. Y1+A3+A2+A3.

JOKITALO, JYRKI
Myyntikolmio
 – *amatööristä*
huippumyyjäksi

Jokitalo 2016
 978-952-93-7664-3

★ I

Huippumyyntiä on pidetty aina jonkinlaisena lahjakkaiden ihmisten etuoikeutena, mutta tässä teoksessa tuo väittämä kumotaan: vähemmilläkin lahjoilla voi kehittyä huippumyyjäksi, kun keskittyy tekemisissään oikeisiin asioihin. Kirjassa käydään läpi tekijän kehittämä Myyntikolmio-myyntitapa, joka sisältää kaikki ne menetelmät, joita huippumyyjäksi 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 tähtävää suosittamista. Harjoittellessa tietoisesti itse suorittamisen lisäksi myös suorittamista tehostavaa tekniikkaa, sekä parempaa mielenhallintaa, aletaan saavuttaa ammattimaista, huippuosaavaa tekemistä valitulla alalla. 15 kolahdusta. Y1.

KENNER, KERT &
 LEINO, SANI
Myyntikirja –
Menesty uuden
ajan B2B-
myynnissä

Alma Talent 2020
 978-952-14-4154-7

★★★ 3

UUSI!

Kirja on ansiokas katsaus modernin myynnin maailmaan, jossa asiakas on Kentistä keskeisemmässä roolissa. Ennen myyjiltä saadut tiedot ovat yhä useammin saatavilla verkosta. Kirjoittajat ovat luoneet kirjaan navigoinnin helpottamiseksi neljä erilaista osiota. Lukija voi itse valita, mikä osio kiinnostaa eniten ja millä osa-alueella on juuri nyt eniten kehitettävää. Osiot ovat seuraavat: Uusi aika (asiakkaiden ostokäyttäytymisen teema), Myyntikonsepti (myynnin tapa toimia teema), Myynninjohtaminen (myynnin johtamiseen liittyvä teema) ja Huippumyyjä (myyjänä kehittymisen teema).

Asiakkaiden tietoisuus ratkaisuvaihtoehtoista on viimeisen kymmenen vuoden aikana parantunut valtavasti. Ei ole harvinaista, että asiakas tietää tietyistä tuotteista tai palveluista yksityiskohtia jopa myyjää paremmin. Koskaan ennen myynnillä ei ole kuitenkaan ole ollut yhtä paljon tarjolla olevaa tietoa, teknologiaa ja tehokkaita uuden ajan kanavia, joiden avulla voi auttaa asiakkaitaan. Moderni myyntityö onkin entistä enemmän asiakkaan ostoprosessin tukemista ja samalla tiimityötä, koska asiakkaillakin ostamiseen osallistuu yhä enemmän henkilöitä.

6.6. Myynti

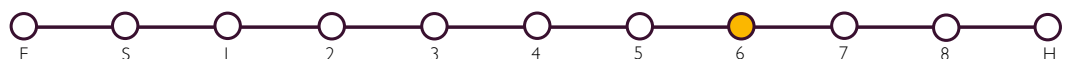
►► Moderni ostoprosessi alkaa verkosta tiedonhaulla ja päättyy verkkoon takaisin suositteluina. Näin ollen ensimmäinen kohtaamispaikka yhä useamman yrityksen ja brändin kanssa onkin hakukone, verkkosivusto tai sosiaalisen median profiili. Ensimmäinen ”myyjä” on 2020-luvun asiakkaalle digitaalinen. Myynnin onkin tuettava yhä enemmän asiakkaita avustavia verkkosivustoja ja sisällöntuotannon on lisäksi oltava erilaista ostoprosessin eri vaiheissa. Silti edelleenkin kasvokkain tapaamiset ja puhelinkeskustelut potentiaalisten asiakkaiden kanssa ovat tärkeä osa myyjän työtä.

Myyntikonsepti on toimintatapa, jolla myynti operoi, ja se sisältää tyypillisesti kaikki ne myynnissä määritellyt vaiheet, jotka ovat olennaisia myynnin onnistumiseksi ja tulosten aikaansaamiseksi. Myyntikonseptin sisältö vaihtelee usein yrityksittäin ja toimialoittain. Valittu myyntikonsepti dokumentoidaan joko pelikirjaksi tai myynnin parhaiksi käytänteiksi.

Myyntiprosessin ensimmäinen vaihe on prospektointi. Tavoitteena on löytää ja tunnistaa potentiaalisia myyntimahdollisuuksia. Myynnin energia, ajankäyttö ja myynnilliset toimenpiteet suunnataan oikeisiin asioihin ja otollisimpiin asiakaskandidaatteihin. Yhteinen kieli on tärkeää siinä, miten prospektointi etenee. Liidi tarkoittaa jo kontaktihenkilöä tai yritystä, joka on ilmaissut kiinnostuksensa. Kvalifoidussa liidissä on edellistä enemmän potentiaalia. Myyntimahdollisuus tarkoittaa tunnistettua potentiaalista yhteistyötä. Asiakas on kaupallisen yhteistyön aloittanut henkilö tai yritys.

Asiakaskohtaaminen on myynnin tärkein vaihe. Usein sen onnistuminen tai epäonnistuminen määrittää myynnin seuraavien vaiheiden toimivuuden. Kokemusten pohjalta kirjassa esitellään VALKEA-malli, joka on hioutunut vuosikymmenten saatossa tuhansista asiakaskohtamisista. Mallin vaiheet ovat seuraavat: 1) valmistautuminen 2) avaus 3) läsnäolo 4) kannanotto 5) eteneminen 6) arviointi. Tämän jälkeen tarkastellaan voittavan ratkaisun tarjoamista. Passiivista tarjousta ei kannata lähettää, vaan on sovittava asiakkaan kanssa tarjouksen läpikäymiselle oma aika. Todellinen myyntityö alkaa ratkaisuehdotuksen jättämisestä.

Modernin myynnin ja markkinoinnin maailma on täynnä erilaisia malleja. Kirjassa terävöitetään tunnetuimpia myyntimalleja: Spin, Bant, Meddic, Snap Selling, Haastajamyynni, Inbound-myyntimalli, Account Based Selling, Social Selling. Sosiaalista myyntiä käsitellään eniten. Sillä tarkoitetaan liiketoiminnan tukemista ja myynnin tekemistä sosiaalisten suhteiden ja kanavien avulla. Samalla pyritään ylläpitämään jatkuvaa dialogia asiakkaiden kanssa.



- Kaikki asiakkaat ovat tärkeitä, mutta jotkut ovat aina tärkeämpiä. Kyse on siitä, että asiakkuuksien johtamisessa eri tason asiakkuuksille kannattaa tehdä eri tason myynnillisiä toimenpiteitä. Tyypillisesti asiakassegmentit voidaan jakaa seuraavalla tavalla: Timanttiasiakkaat, kasvuasiakkaat, standardiasiakkaat ja rölliiasiakkaat. 120 kolahdusta. Y1+Y2+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 suhteiloita 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.

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 hyvästä 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, elleimme ole aktiivisia. Aina ei ole pakko myydä hulun lailla jotain, voi kysellä kuulumisiakin. Ahkerammin, aktiivisemmin, lähemmäs asiakasta, enemmän kysymyksiä, enemmän avauksia, enemmän kontakteja. Määrää kannattaa seurata sekä kuukausittain, että kumulatiivisesti vuositasolla. 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 oleisiin tähtäätte, minkä kokoiisiin, kuka olisi sopivin ja oikeassa asemassa oleva kontaktihenkilö meidän palveluitamme ajatellen? Usein pitäisi muistaa, että tuote ei ole kaikki kaikesa, 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.

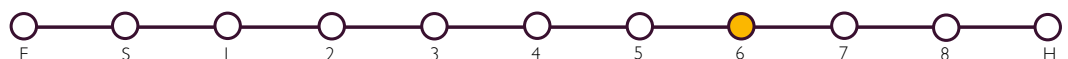
PÄÄKKÖNEN, LAURA
*Social Selling –
Henkilöbrändi,
verkostot ja
sosiaalinen
media B2B-
myynnissä*

Noblea 2017
978-952-93-9340-4

★★ 2

Mynti 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 tuki-jalkaa 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.

RUBANOVITSCH,
MIKA D.

*Myyntikapina:
Korvaako kone
ihmisen myynti-
työssä?*

Johtajatiimi 2018
978-952-68395-5-4

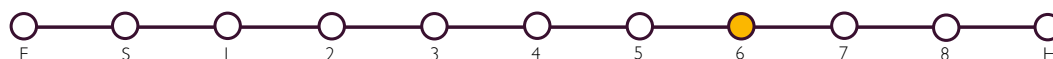
★★ 2

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. Tunnettaanko meitä? Onko verkkosivuillamme kävijöitä? Saammeko huomiota? Ja missä sitä huomiota saamme? Sitten on selvitettävä, kuinka monta prosenttia esimerkiksi verkossa saadusta huomiosta pystytään kääntämään myyntiliideiksi.

Eräissä 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 kollahdusta. Y1+Y2+Y3+A3+A2+A1.

RUBANOWITSCH,
MIKA D.

*Stop-myynti:
Pysähdy
myymään*

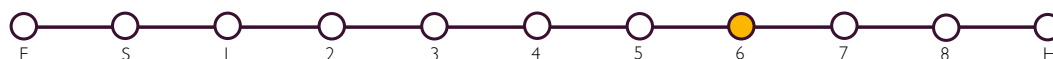
Johtajatiimi 2019
978-952-691897-0-6

★★ 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 virtuaalimyynnin 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-sukupolveen. Z-sukupolven ostokäyttäytymistä on vaikea ennustaa – yrityksistä on tullut sopeutujia. 30 kolahdusta. Y1+Y3+A3+A2+A1.

VIERULA, MARKKU
*Suuri integraatio-
kirja – markki-
nointi, myynti
ja viestintä*

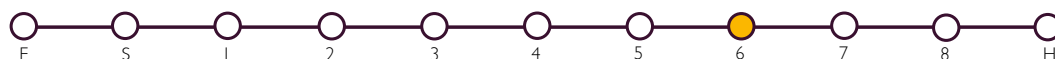
Talentum 2014
978-952-14-2139-6

★ 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 monikanavaympäristöön 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 kohtauspisteitä 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 aktivoinnin merkitys kasvaa – koko organisaatio markkinoi. Siis Tiimiakatemia® – Synnyttämme rohkeita tiimiyrittäjiä. 25 kolahdusta. Y1+Y3+A3+A2+A1.

YLI-PIETILÄ, MARKO
& TANI, MIKKO

*Vuorovaikutus-
myynti, digiajan
ketterä myynti-
menetelmä*

Books on Demand
2019
978-952-80-0799-9

★ ★ ★ 2

UUSI!

Myyjän työ on muuttunut entistä haastavammaksi, kun maailma digitalisoituu. Asiakkaan on yhä vaikeampi johtaa liiketoimintatavoitteistaan selkeitä ratkaisutarpeita yritysten toimintakentän ja teknologian monimutkaistuesssa. Tästä syystä parhaiden ratkaisujen määrittäminen ja tulosten saavuttaminen vaativat systemaattista tiimien välistä yhteistyötä asiakkaan ja myyjän välillä. Kirjan päätavoite on kirkastaa digiajan myynnin ”miksi” ja ”miten” kysymyksiä, jotka liittyvät läheiseen yhteistyöhön.

Perinteiset myyntimenetelmät ovat korostaneet myyjän henkilökohtaista asiantuntijaroolia suhteessa asiakkaaseen. Tämä ei kuitenkaan enää digiaikana riitä: myyjän täytyy osallistaa useita asiantuntijoita omasta organisaatiostaan työskentelemään yhdessä asiakkaan asiantuntijoiden kanssa. Tämä tarkoittaa systemaattista asiakkaan ja myyjän tiimien välistä läheistä ja avointa yhteistyötä. Vuorovaikutusmyynti sisältää joukon työkaluja, jota myyjä voi käyttää digiajan asiakasyhteistyön menestyksekkääseen toteuttamiseen.

Perinteiset myyntimenetelmät keskittyvät henkilökohtaisiin myyntitaitoihin Xerox-yhtiö rakensi 1970-luvun alussa Xerox Learning Systemin kouluttamaan ammattimaista ratkaisumyyntiä. Käytin itsekin tätä systeemiä 1970-luvulla markkinointilinjojen koulutuksessa. Suurissa kaupoissa on lähes mahdotonta saada aikaan ostopäätöstä ensimmäisessä tai toisessa asiakas-kontaktissa. Keskusteluja ja tapaamisia tarvitaan useita. Sen sijaan pienissä kaupoissa menestystä on helppo mitata: saatiinko tilaus vai ei. Sitten syntyi muutamien vuosien välein uusia malleja: Spin Selling, Power Base Selling, Solution Selling, Customer Centric Selling, Consultative Selling, Challenger Sale, Collaborative Selling, Collaborative Sale.

Myynnistä yhteiseen kehittämiseen

Digiajan myynnin vaatimukset ovat muuttuneet, kun tieto on lisääntynyt ja asiakkaat aktivoituneet sen käyttäjinä. Asiakkailla on helppo pääsy valtaviin globaaleihin tietomassoihin internetin välityksellä, jolloin ratkaisujen etsintä havaittuihin ongelmiin on muuttunut nopeaksi ja maailmalaajuiseksi. Asiakkaat hakevat tietoa itse. Tämä jättää myyjille entistä pienemmän raon vai-
kuttaa asiakkaan ostoprosessiin perinteisten myyntimenetelmien mukaisesti. ►►►

- Myyminen muuttuu tiimityöksi, jossa asiakkaan ja myyjän asiantuntijat ja päättäjät työskentelevät läheisessä yhteistyössä, yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteistyön on oltava jatkuvaa ja osapuolten on sitouduttava kehittämistavoitteisiin sekä tavoitteiden toteutumisen seurantaan. Vain tekemisen kautta syntyy lisäarvoa sekä asiakkaalle että myyjälle.

Tiimiytyminen asiakkaan kanssa

Vuorovaikutusmyyntimenetelmän avoin ja läheinen asiakasyhteistyö vaatii tiimityön kriittisten menestystekijöiden ymmärtämistä ja huomioonottamista. Asiakkaan ja myyjän tiimien pitää hitsautua yhteen yhdeksi tiimiksi. Kaikki asiakkaat eivät ole heti valmiita lähentymään myyjää vuorovaikutusmyynnin vaatimalla tavalla. Tästä syystä asiakkaat kannattaa segmentoida. Asiantuntijatiimien entistä laajempi osaaminen luo mahdollisuuksia ratkoa ongelmia aivan uusilla tavoilla. Myynti muuttuu myynnin konsultoivaksi yhteistyöksi. Myyjän päätehtävä on auttaa asiakasta saavuttamaan liiketoiminta-tavoitteensa mahdollisimman tehokkaalla tavalla.

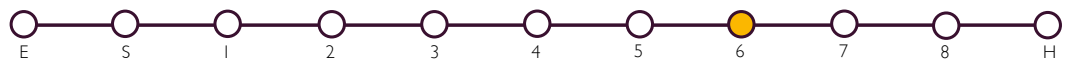
Vuorovaikutusmyyntimenetelmä

Menetelmän onnistuneen käytön aloittamiseksi on tärkeää tunnistaa ne asiakkaat, jotka ovat potentiaalisempia asiakasyhteistyön syventämiseen. Tähän tunnistamiseen käytetään asiakassegmentointia. Työkaluina voidaan käyttää esimerkiksi yhteistyötyöpajoja ja asiakkaan toimintaympäristön auditointia. Menetelmän hyväksyminen yhteistyön pohjaksi on asiakkaalle enemmän strateginen päätös kuin hankintapäätös. Tästä johtuen myyjän myyntiponnisteluiden kohteena pitää olla liiketoiminnan tuloksesta vastuulliset johtajat. Myyjillä on oltava yhteinen myyntimateriaali, joka sisältää asiakasedut sekä menetelmä- ja työkalukuvaukset. Onnistuneista yhteistyön aloituksista kannattaa tehdä menestystarinakertomuksia. Joita voidaan käyttää apuna perustelemaan menetelmän arvo asiakkaalle. Näissä tarinoissa kuvataan asiakkaan lähtötilanne ja liiketoimintatavoitteet, kerrotaan, millaisia vuorovaikutusmyynnin työkaluja käytettiin sekä nostetaan esille asiakkaan yhteistyöstä saamat konkreettiset hyödyt.

Tiimityöhön perustuvat vuorovaikutusmyynnin työkalut lisäävät ymmärrystä eri osapuolten välillä ja mahdollistavat niin ongelmien kuin vaihtoehtoisten ratkaisujenkin perusteellisen käsittelyn. Lopullisen etenemispäätöksen tekemiseen vaaditaan selkeä kirjallinen suunnitelma toimenpiteiden toteuttamiseksi ja seuraamiseksi. Dokumentista selviävät ainakin seuraavat asiat: 1) asiakkaan tavoitteet, joiden saavuttamiseen yhteistyöllä pyritään vaikuttamaan, 2) priorisoidut kehittämisasiat, 3) ideoiden toteuttamiseksi tarvittavien ratkaisujen kuvaukset, 4) vastuuhenkilöt ja 5) yhdessä sovittujen toimenpiteiden aikataulu. Suunnitelman toteuttamisen varmistamiseksi sekä myyjän että asiakkaan tiimeistä tulee nimittää projektipäälliköt, jotka vastaavat suunnitelman toteuttamisesta omassa organisaatiossaan. ►►

6.6. Myynti

- Digiajan myyjä on tiimien johtaja, ja hänen on tunnettava tiimin johtamisen periaatteet. Myyjän pitää myös tuntea muutosjohtamisen periaatteet, sillä yhteisen kehittämissuunnitelman ratkaisuprojektit tähtäävät asiakkaan liiketoimintaan vaikuttaviin muutoksiin. Molemminpuolinen luottamus auttaa löytämään yhteisen mallin, joka on oikeudenmukainen ja hyväksyttävä. Yhteistyö asiakkaan ja myyjän välillä kehittyy kohti monenvälistä yhteistyöverkostoa. 110 kolahdusta. $Y1+Y2+Y3+A3+A2+A3$.



VII
Innovointi

Kun ihmiset puhuvat useimmiten innovaatioista, niin he itse asiassa tarkoittavat keksintöjä. Ihmiset ovat havainneet, että useimmat innovaatiot alkavat keksinnöillä. Siksi kiinnitetään huomiota keksimiseen, jossa kukoistaa luovuus ja mielikuvitus. Mutta keksintö ei aiheuta innovaatiota. Avain menestykseen on omaksuminen. Keksinnöistä tulee innovaatioita vain, kun ne omaksutaan käytännössä. Omaksuminen tarkoittaa sitoutumista uusiin käytäntöihin ja niiden liittämistä yhteisön aikaisempiin käytäntöihin.

Innovointiprosessissa (I1) tiimiyrittäjät rakentavat omaan tiimiyritykseensä tapoja tehdä keksintöjä ja innovaatioita asiakkailleen ja saada näistä lisää kauppaa ja arvoa. Ensin on ymmärrettävä asiakkaan ongelma. Koko tiimiyritys joukkueena luo valtavasti ideoita käyttäen apunaan esimerkiksi tuumatalkoot -menetelmää. Tiimivalmentaja pystyy auttamaan tiimiyrittäjiä kaikkien mahdollisuuksien näkemisessä.

Tietoprosessissa (I2) tutkitaan tiedon merkitystä innovaatioiden synnyttäjänä. Erityisesti kiinnitetään huomiota asiakastiedon keräämiseen, ymmärtämiseen ja jalostamiseen käyttökelpoisiksi tuotteiksi ja palveluiksi. Tiimiyrittäjien ja tiimivalmentajien on havainnoitava ympäristöstään tietovirtoja ja poimittava uudet ilmiöt ja trendit. Havainnoinnin, synnytyksen ja lukuohjelmien avulla synnytetään ja jalostetaan uutta tietoa omassa tiimiyrityksessä. Innovoinnin ja tiedon luomisen perusteet löytyvät Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin kirjasta.

Sisällys

7.1 Tulevaisuus 10

7.2. Luovuus ja luova ajattelu 19

7.3. Innovaatiot ja innovaattorit 7

7.4. Innovatiivinen yritys ja luovan kulttuurin rakentaminen 9

7.5. Luovan kulttuurin johtaminen 5

7.6. Innovatiivisuuden vaatimuksia oppimiselle 9

yhteensä 59 kirjaa

**PARTANEN,
JOHANNES**
*Mitä tiimi-
valmentajan
tulee tietää*

Tiimiakatemia
Global 2019
978-952-69192-8
(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.

NONAKA, IKUJIRO &
TAKEUCHI,
HIROTAKA
*The Knowledge-
Creating
Company*

Oxford University
Press 1995
0-19-50969-4

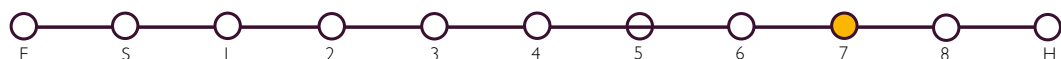
★★★★ 3

Tämä teos muodostaa Tiimiakatemiaan teorian keskeisen ytimen. Ymmärsin alusta lähtien, että Tiimiakatemiaan on kokonaisuutena luotava uutta tietoa ja levitettävä se läpi koko organisaation. Samalla tieto, joka haetaan ulkopuolelta, jaetaan laajasti koko organisaatiossa. Tiedon luonti on koko ajan tärkeää, ei tieto sinänsä. Uusi tieto syntyy aina kaaoksesta. Jos organisaatiolla ei ole pyrkimystä kohti tavoitetta, on luotavan tiedon arvoa mahdoton arvioida. Toisaalta paras tieto syntyy jatkuvista kokeiluista Tiimiakatemiaan arvojen mukaisesti. Uskoin, että tärkeintä tietoa ei voi perinteisesti opettaa silloin kun kyse on uusien projektien ja yritystoiminnan käynnistämisestä. On tärkeää oppia sekä suorasta kokemuksesta että yrityksen ja erehdyksen kautta. Avain hiljaisen tiedon eli tekijän tiedon saamiseen on kokemus.

Organisaation tiedon luominen on jatkuvaa ja dynaamista kanssakäymistä tekijän tiedon (tacit) ja teoreettisen tiedon (eksplisiittinen) välillä. Tajusin, että tiedon luomisessa organisaation ydinprosessi tapahtuu aina ryhmätasolla, jolloin mielessäni vahvistui kuva tiimien rakentamisen tärkeydestä. Menestymisen takaa tiedon jakaminen kaikille tiimeille suurista projekteista: mitä olemme niistä oppineet ja missä teimme virheitä. Samoja virheitä ei kannata tehdä aina uudelleen. Synnytys (eli näyttökoe) ei ole irrallinen, vaan se on prosessin tarkistus, jolla voimme seurata tiimin oppimista. Tiimeillä on keskeinen rooli uuden tiedon luomisessa, mutta kaikki lähtee aina kuitenkin yksilöstä. Uusi tieto syntyy dialogista ja keskusteluista sekä kokemusten jakamisesta ja havainnoinnista. Jokaisen tiimin jäsenen on osallistuttava tiedon luontiin.

Työskentely muille merkitsee aina työskentelyä myös itselle. Kerroin, että jos et osallistu hyvien ammattikirjojen lukemiseen ja esseiden kirjoittamiseen, et osallistu tiedon luontiin. Havaitsin myös, että voimme nopeuttaa oppimista, kun kokeneemmat tiimit siirtävät kokemustiedon ja esseiden teorian tiedon nuoremmille tiimeille. Lisäksi otimme käyttöön ristipölytyksen eli vierailut muiden tiimien treeneissä. Kirjasta syntyi lisäksi idea kerran kuukaudessa tapahtuvasta eri tiimien yhteisestä innovaatiokokouksesta eli mitä Hajupajoissa (tiimien omissa tiloissa) puuhaillaan. Synnytyksen (eli näyttökokeen) kehitystä aloimme kuvata uuden tiedon käsitteen avulla: Mitkä ovat olleet projektien ja tiimien eri kehitysvaiheet? Kolmeen tiedon synnyttämisen tasoon – yksilö, tiimi ja organisaatio – aloitimme kehittää mittaristoa. Samalla otimme tarkasteluun myös neljännen tason eli verkoston ja sen kehittämisen.

Rakettimallissa on hyödynnetty kokonaisvaltaisesti Nonakan ja Takeuchin kehittämää tiedon synnyttämisen teoriaa. Kaikkea tietoa ei voi hankkia, opettaa ja harjoitella manuaalien, kirjojen ja luentojen avulla. Sen sijaan on kiinnitettävä huomiota enemmän subjektiivisiin näkemyksiin, intuitioon sekä aavistuksiin, joita saadaan esiin metaforien, kuvien ja kokemusten avulla. Selatessani tästä kirjasta tekemiäni muistiinpanoja, niin yllätyin siitä, miten paljon uusia ideoita ja käytäntöjä kirjan lukeminen sai aikaan. Kun aloitan tiimivalmentajan pelikirjan kirjoittamisen, luen tämän teoksen uudelleen. Löydänpö kirjan kansien sisältä vielä jotain uutta, joka jäi aikaisemmin huomaamatta?



HARARI,
YUVAL NOAH
*Homo Deus, A
Brief History of
Tomorrow*

Vintage 2016
978-1-784-70393-6
(engl.)

★★ 3

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 Tiimihakatemian, 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 vuotiaana.

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 algoritmin muotoon. Kirjoitustaidottomissa yhteiskunnissa kaikki laskelmat ja päätökset tehtiin ihmisten päiden sisällä. Kirjoitustaitoiset yhteiskunnat taas organisoitiin verkostoiksi siten että jokainen henkilö on vain pieni askel valta-

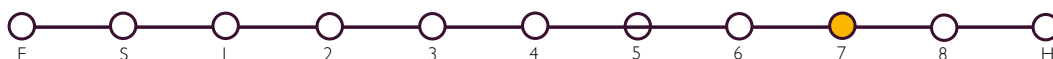


- vassa algoritmissa ja algoritmi kokonaisuutena tekee tärkeät päätökset. Tämä on byrokratian olemus. Pyhistä kirjoituksista tuli tärkeä osa kaikesta siitä, mistä saimme vastauksia kysymyksiimme. Vielä nykyisinkin useissa maissa todistajat oikeudessa vannovat käsi Raamatulla kertovansa totuuden. On ironista, 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 terästämme 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 taitelijoita?

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 lääkkettään 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

*Tulossa
huomenna –
Miten
megatrendit
muokkaavat
tulevaisuuttamme*

Docendo 2019
978-952-291-664-8

★★★ 3

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?

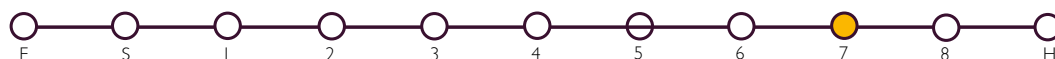
Megatrendit ovat laajoja yhteiskunnallisia, taloudellisia, poliittisia ja teknologisia muutoksia, jotka muodostuvat hitaasti, mutta sitten kun ne tapahtuvat, ne vaikuttavat meihin seitsemästä kymmeneen vuotta tai pidempään. Kirjoittajan uusimpaan listaan kuuluvat seuraavat kymmenen megatrendiä: 1) ilmastonmuutos 2) väestökasvu 3) väestönrakenteen 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 väestönrakenteen muutos on huolena kehittyneissä maissa ja meillä erityisesti. Tähän samaan nippuun kuuluu vielä maahanmuutto ja pakolaisuus. Kaupungit vetävät ihmisiä puoleensa. Tänä päivänä yli puolet maapallon 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 ihmisoikeuksia 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 kauppavarainoista 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 neodimiumia, 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

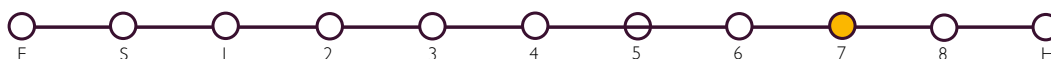
WSOY 2010
978-951-0-36410-9

★★★ 2

Ensinnäkin haluan, että jokainen Tiimiakatemia 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 keskuksista. 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 mesta-



- ri 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 työkuulttuurin 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 lähellekään 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 laskentateho 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.

KOSKELO, MINNA
Tehtävänä
tulevaisuus
– Tulevaisuus-
muotoilu
päättöksen-
teossa

Alma Talent 2021
978-952-14-4388-6

★★★ 2

UUSI!

Kirja on opas tulevaisuusmuotoiluun, jossa yhdistyvät muotoilu, tulevaisuusajattelu ja liiketoiminta-ajattelu. Se lisää ymmärrystä, miten tulevaisuutta voi huomioida ja muovata jo tänään ja miten vaihtoehtoiset tulevaisuudet voidaan tuoda nykyhetken päätöksentekoon. Lukuisat caset yhdessä tarinoiden ja tieteen kanssa antavat inspiraatioita tulevaisuusmuotoilun hyödyntämiseen liiketoiminnassa. Ihmisten huomio kiinnittyy herkästi mahdollisuuksien sijaan huoliin, uhkiin ja riskeihin. Tulevaisuuden pohtimisen ei silti tulisi lannistaa, vaan kannustaa havittelemaan toisenlaista ja parempia tulevaisuuksia. Minkälaista tulevaisuutta sinä haluat muotoilla?

Tulevaisuustiedossa on tärkeä huomioida systemisyys, maantieteellisyys, poikkitieteellisyys ja -alaisuus, holistisuus, epäjatkuvuudet ja verkostot. Rajaa myös aihe eli esimerkiksi: Suomalaisen peruskouluopetuksen tulevaisuus vuonna 2037. Ota kaikki aistit käyttöön (sensing). Seuraa laaja-alaisesti nousevia trendejä. On tärkeää listata mahdollisimman monta toimialaa, joista nousevilla trendeillä voisi olla vaikutusta omaan tai seurattavaan toimialaan tai teemaan. Kerää tulevaisuustietoa systemisesti ja kiinnitä huomiota pinnan alla kupliviin keskusteluihin tulevaisuustiedon lähteinä. Tulevaisuudessa oppimista tapahtuu myös kokonaan ihmisaivojen ulkopuolella, kuten koneoppimisessa. Ihmistä tarvitaan ennakoinnissa silti merkityksellistämään tietoa ja käymään tulevaisuuskeskusteluja.

Yleisin ennakointimenetelmä on skenaariot, jotka rakentuvat tulevaisuuden muutosajureista tulevaisuudentutkimuksen menetelmillä ja työkaluilla

►►

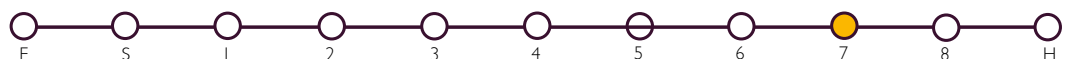
- kattavasti kerätyn ja analysoidun tiedon pohjalle. Tulevaisuudesta nykyhetkeen mallissa luodaan ensin visio tulevaisuudesta, jonka jälkeen pohditaan, mitä täytyisi tapahtua, jotta skenaario toteutuisi. Nykyhetkilähtöisessä mallissa skenaariot rakennetaan tunnetuista muutosajureista ja epävarmuuksista kohti tulevaisuutta. Skenaarioita luodaan yleensä 2–4.

Ennakoinnin hyötyjä ovat: 1) Lisääntynyt ymmärrys eri tasoista muutosajureista, joilla on vaikutus organisaation kilpailukykyyn ja menestykseen. 2) Uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen 3) Epävarmuuden tunteen vähentäminen 4) Aktiivinen tulevaisuuden muotoilu 5) Enemmän vaihtoehtoja. 6) Resurssien ja investointien tulevaisuuskestävä kohdentaminen ja hankkiminen 7) Vetovoimaisen brändin rakentaminen 8) Sitouttaminen tulevaisuuden tekemiseen 9) Aikajänteen venyttäminen.

Ajatteluamme tulevaisuutta kohtaan rajoittavat useat uskomukset, tietynlainen mustavalkoisuus, erilaiset kognitiiviset vinoumat ja ajattelun oikopolut. Lisäksi ihmisen tulevaisuushorisontti on usein lyhyt ja siihen vaikuttaa merkittävästi oma henkilökohtainen lähimenneisyys. Tulevaisuusajattelussa aikahorisontti on ymmärrettävästi pitkä. Ennakoinnin projekteissa voidaan katsoa kymmenien vuosien päähän. Tulevaisuusmuotoilun kannalta mielenkiintoinen on myös nykyhetken yliarvostus.

Muotoilun avulla asiakkaat otetaan tulevaisuusmuotoiluun. Markkinaa on lähestytty aiemmin pääasiassa yrityksen näkökulmasta. Asiakas toimi tällöin lähinnä kuluttajana. Uudessa palvelulogiikassa asiakaskokemus on liiketoiminnan keskeinen onnistumisen mittari. Liiketoiminnan fokus siirtyy näin asiakkaiden syvälliseen ymmärtämiseen ja osallistamiseen. Yritykset ja organisaatiot luovat uusia palveluita ja arvoa asiakkaiden kanssa, eivät asiakkaille. Liiketoiminnassa on tapahtunut paradigman muutos. Teollisen ajan tuote- ja tuotantolähtöisestä liiketoiminnan logiikasta on siirrytty asiakkaiden ja asiakaskokemuksen aikakauteen. Asiakaskokemuksesta on tullut menestyksen mittari, koska arvo kulminoituu kokemukseen. Tulevaisuudessa menestyvät ne, jotka osaavat asettaa asiakkaan keskiöön. Asiakaskeskeisyys on yksi tulevaisuuskestävän organisaation kulmakivistä.

Kirjoittajan motto on sama, mikä on ollut myös Tiimiakatemiaan motto vuodesta 1993 lähtien: ”Meidän itsemme on oltava se muutos, jota maailmalta haluamme. Se vaatii meiltä rohkeutta ja jääräpäisyyttä.” (Mahatma Gandhi). 120 kolahdusta. Y1+Y2+Y3+I1+I2.



SIUKONEN, TIMO
& NEITTAANMÄKI,
PEKKA

*Mitä tulisi
tietää
tekoälystä*

Docendo 2019
978-952-291-596-2

★ 3

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 jäsenelty. Tekoälyn olemus luo hyvän pohjan kirjan aiheiston 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 kokonaiskuvan 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 uudelleen työhön ja uusintaan. Työn tulevaisuutta koskevassa keskustelussa korostuvat kauhukuvat, joissa robotit vievät työmme, ja toisaalta haavekuvat, joissa lekottelemme 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 sukuloi palkkatyön ja yrittäjyyden välimaastossa siten, että roolit vaihtelevat viikosta ja kuukaudesta toiseen.

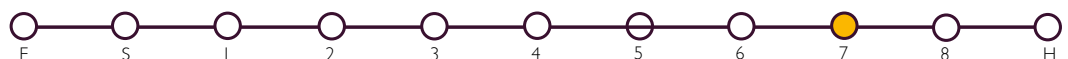
Coworking – tiloissa syntyy uusia ja uudenlaisia työyhteisöjä. Tilojen suosion taustalla on muuttunut työelämä ja muuttuneet arvostukset. Ihmiset haluavat tehdä töitä viihtyisissä tiloissa, joissa on mukavia, samanhenkisiä ihmisiä. Käyn itsekin työskentelemässä Jyväskylän Crazy Townissa, jossa tapaan 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 syntyikin 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 yrittäjämäisempään 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 ym-
märtämiseen

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.

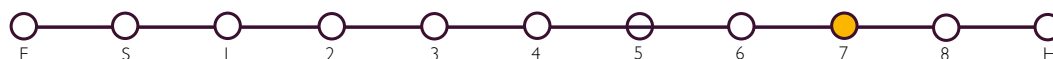
Tulevaisuuden täsmällinen tietäminen on kuitenkin harhaa. Sattumalla on merkittävä osuus kaikkeen tapahtumiseen. Esimerkiksi kuka tiesi 20 vuotta sitten, miten kännykät muuttavat ihmisten elämää. Sata vuotta sitten maailmassa oli korkeintaan 50 valtiota. Sittemmin kansallisvaltioajattelu voimistui ja 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.

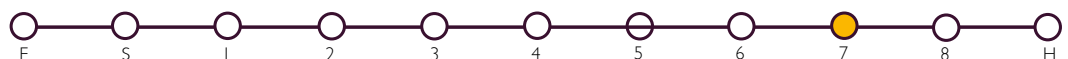
Koulutuksessa nuoremmat sukupolvet haluavat vuorovaikutteisempaa opetusta ja tuntevat oppivansa tällä tavalla eniten. Suomessa kenties pisimmällä tässä kehityksessä on Jyväskylässä toimiva yhteisölliseen oppimiseen erikoistunut ammattikorkeakoulu Tiimiakatemia. Tekijä on kokenut olleensa todella vaikuttanut 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, WILLEMIEN
Visual Thinking

Bis Publishers 2017
978-90-6369-453-1
(engl.)

★ |

Visuaalinen ajattelu ja piirtäminen näyttää tulevan yhä tärkeämmäksi yrittäjien 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 asiakaskeksiksi 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.

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 kässissään 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 totaalisia pan-nukakkuja. 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 seurovat 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 ikaikaisia perinteitä, emme voi koskaan olla varmoja onnistumisesta. Jos haluat inspiroida ihmisiä urotekoihin, 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

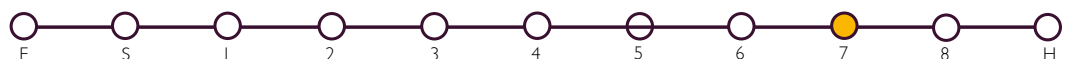
★★ 2

Kirja tarjoaa vinkkejä arjen luovuuden lähteille, ideointiin ja järkeviin työ-tapoihin, mutta myös oikeaan elämänsenteeseen, sinnikkyYTEEN, tietyn-laiseen vaatimattomuuteen ja step-by-step -asenteen uudelleenlaiseen omaksu-miseen. Kirjoittaja on haastatellut mm. nobelisteja selvittääkseen, mikä piilee erityisten neronelemausten takana. Vastaus on helpottava: ei tarvita huippu-älykkyyttä, 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 elämäs-sä 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 kaveris-tamme, siinä voi todella olla ainesta.

Luovuus ja pakko sopivat huonosti yhteen. Esimerkiksi fysiikan nobelisti Richard Feynman (1918–1988) totesi aikanaan, ettei edes täydellisellä tut-kimuslaboratoriolla 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
 ylistys –
 Ikävystyneisyys
 on luovuuden
 alku*

Alma Talent 2018
 978-952-14-3331-3

★★ 2

Olen pienestä pitäen ahminut erilaisia luovuuskirjoja. Välillä on tuntu-
 nut, etten kuitenkaan saa niitä lukemalla mitään aikaiseksi. Tämän kir-
 jan luettuani muutin mieltäni. Olenkin saanut paljon aikaiseksi. Tylsyydessä
 onkin ollut luovuuden itu. Aivolihaksemme tarvitsevat ehdottomasti tylsyy-
 den kokemusta. Ikävystyminen on tila, jossa mielesi valmistautuu johonkin,
 mitä kenties on tulossa, mutta et vielä tiedä, mitä sen on. Ehkä tylsyys 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 val-
 mis 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 tui-
 jottamista. Yhdessä esimerkissä MITin ja Torinon yliopiston yhteishankkeessa
 kahlattiin 6000 tutkimusprojektia tarkastelemalla niissä mukana olleiden kehit-
 tämisasiantuntijoiden 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 määräosan joskus hyvinkin ”syvälle” työp-
 rosesseihin piiloutunutta aikaa. Yksi esiin nostettu asia näytti olevan ikävysty-
 neisyyteen kätkeytyvä luovuus. Varsinkin kaupallisiksi innovaatioiksi asti kehit-
 tyneet ideat olivat hyötyneet rentoutumisesta, haaveilusta, tylsistä rutiineista ja
 jopa suoranaisesta 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 mai-
 den 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 ke-
 hottaakin: 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.

HAKALA, JUHA T.
*Vähemmällä
 enemmän*

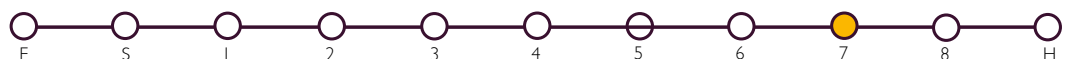
Alma Talent 2020
 978-952-14-4089-2

★★ 2

Elämäämme kohdistuvat vaatimukset tuntuvat kasvavan alituisen. Ei
 ihme, että monella meistä on arjessaan aikaansaamattomuuden ja uu-
 pumuksen kokemuksia. Ne voivat olla merkkejä siitä, että odotamme itsel-
 tämme liikaa. Tavoitteita toki tarvitaan, mutta liiallisella kunnianhimolla on
 vaaransa. Se kapeuttaa näköalaa ja nakertaa luovuutta: se ahdistaa mieltäm-
 me ja heikentää kykyämme oppia uutta. Toisaalta kunnianhimoiset ihmiset
 odottavat tulevaisuudessa olevansa onnellisempia kuin muut ihmiset.



UUSI!



►► Tieteen eliittiin raivanneet tutkijat olivat paitsi uteliaita ja kiinnostuneita suorastaan hämmästyttävän rentoja elämänasenteeltaan. Tuottavuus ei tarkoita sitä, että teet eniten. Pikemminkin se on sitä, että pystyt hyödyntämään eniten sitä mitä teet. Koeta siis päästä viettämään aikaasi itsellesi merkityksellisen työn äärellä. Ja varsinkin: jos todella haluat saada jotakin aikaan, lopeta sellaisen työn tekeminen, jota vihaat.

Kunnolliset ajattelusessiot olisivat edelleen yksi tuottavimmista asioista, joihin ihminen voisi työpaikallaan satsata. Totuus nimittäin on, että lähes tulokoon kaikki ihmiskunnan todella suuret jutut ovat siinneet ajattelemisesta. Eivät ne sattumia ole olleet, eivätkä sinne tänne loikkimisen tuloksena syntyneitä. On olemassa pilvin pimein esimerkkejä keksinnöistä ja muista ajatusloikista, jotka ovat syntyneet näennäisesti mihinkään liittymättömien keskustelujen tuloksena. Joskus huikea aikaansaannos on saanut alkunsa suorastaan vitsistä.

Korkoa korolle -efekti pätee myös elämässä yleensä. Se liittyy sääntöön pienistä puroista. Menestyneet ihmiset ovat kertoneet esimerkiksi havahduksesta, oivalluksesta, tai suorastaan pysähdyksestä, jotka sai heidät ajattelemaan tietyistä asioista toisin tai jopa kääntämään tyystin kelkkansa. ”Joku” (ihminen tai tapahtuma) sai heidät huomaamaan, mikä merkitys sellaisilla asioilla kuin vauhdin hidastaminen tai keskittyminen itselle merkityksellisiin asioihin (perhe, terveys, harrastukset, ajattelu, lepo tms.) saattoi olla. Toisin sanoen eräänlainen korkoa korolle -ajattelu on ollut läpäisevä juonne myös heidän elämässään. Esimerkiksi ryhdyin itse lukemaan hyviä ammattikirjoja tunnin kaksi joka päivä ja sain luettua vuodessa 100 hyvää kirjaa. Sitten hyödynsin lukemani ajatukset.

”Ja sama pätee kaikkiin suuriin voimiin tämän maailman äärimmäisyyksien ja pettymyksien, kauneuden ja arkisuuden keskellä: rakkauteen, kateuteen, vihaan, innoitukseen, himoon, kunnianhimoon, myötätuntoon. Ne ovat näkymättömiä, eivät näy herkilläkään mittareilla ja siksi ihmiset aina aliarvioivat niitä, eikä niitä mainita raporteissa, eikä pöytäkirjoissa.” Jon Kalman Stefansson: Kaloilla ei ole jalkoja. 80 kolahdusta. Y1+I1+I2.

HUOTILAINEN, MINNA
& SAARIKIVI, KATRI

Aivot työssä

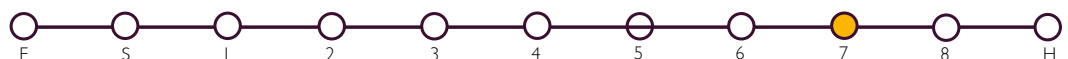
Otava 2018
978-951-1-31815-6

★★★ 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 työnäm-

►►



7.2. Luovuus ja luova ajattelu

- me on keksiä ratkaisuja asiakkaan ongelmiin, asiakkaan toimintaympäristön tuntemisella on keskeinen rooli siinä, kuinka hyviä ja toimivia ratkaisumalleja pystymme tarjoamaan. Adaptoituminen tarkoittaa käytännössä oleskelua tietyssä ympäristössä sen erityispiirteitä tarkkaillen ja niille altistuen. Asiakkaan, potilaan tai yhteistyökumppanin kuunteleminen, asettuminen hänen rooliinsa ja kiinnostus hänen toimintaympäristöön ja sen asettamia mahdollisuuksia ja rajoituksia kohtaan on tärkeää. Mene siis fyysisesti asiakkaan luo, niin ymmärrät hänen toimintaansa paremmin.

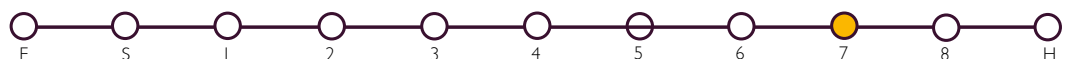
Aivojen toinen työpäivä on yöllä. Muistin konsolidaatio on unenaikaisen aivojen aktiivisuuden tärkeä tehtävä. Aivojen aktiivisuuden muoto vaihtelee unen aikana univaiheiden mukaan. Konsolidaatiolla tarkoitetaan aktiivisessa muistissa olevan muistitiedon perkaamista, järjestelyä ja siirtämistä pitkäkestoisessa 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 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 ihmissuhdeosaamista 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). Tämantyyppinen toiminta ei nykyään edes ansaitse

►►



7.2. Luovuus ja luova ajattelu

- 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 taito 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.

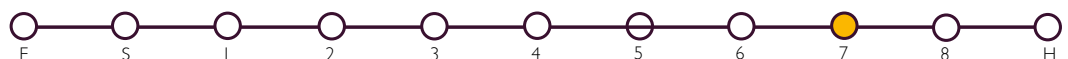
Älykästä toimintaa työssä voidaan kuvata kolmen asian yhdistelmänä: 1) teknologia eli työkalut ja työtavat, 2) kognitio eli ihmisen ajattelu ja toiminta, 3) sosiaalisuus eli toiminnan merkitys ja arvo muille ihmisille. Työkalut ovat hyödyllisiä, jos ne säästävät ihmisten aikaa sellaiseen ajatteluun, jossa kone on huono. Digitaalinen työkalu ei lisää tehokkuutta tai tuottavuutta, jos se ei vapauta ihmisten aikaa heidän omien taitojensa hyödyntämiseen ja kehittämiseen.

Näitä taitoja ovat: 1) Oppiminen – nyky-ymmärryksen mukaan ihmisäivot 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 – ihmisen kyky vuorovaikutukseen sisältää sellaisia ajattelun piirteitä, joita voi olla hyvin vaikeaa automatisoida. On lisätty teknologista osaamista, mutta ihmisoasaamisen hyödyntäminen sen tukena ja rinnalla on vielä lapsenkengissä.

Useimmat ihmiset ajattelevat, että luova ajattelu edellyttää erityislahjakkuutta. Kuitenkin kaikilla ihmisillä on aivoissaan tarvittavat työkalut luovaan ajatteluun riippumatta siitä, kuinka monta käyttötarkoitusta tiiliskivelle keksii. 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 korostuu 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 ennustettavuutta. Kompleksisuus hiipii elämäämme. Internet on lisännyt verkottuneisuutta ja sitä kautta toimintaympäristömme kompleksisuutta. Ihmisten järjestäytyminen on nopeampaa ja ketterämpää. Saman asian taakse voi koota

►►



7.2. Luovuus ja luova ajattelu

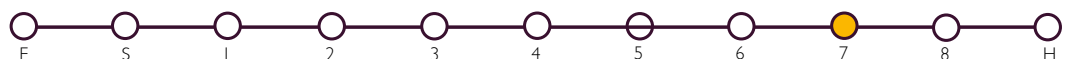
- ihmisiä netissä nopeasti. Tämä vaikuttaa myös työorganisaatioiden perustamisen ajallisiin ja taloudellisiin kustannuksiin. Ei ole enää välttämätöntä perustaa työorganisaatiota osastoineen tai vuokrata toimistoa. Kahden hengen ketterä startup voi palvella miljoonaa asiakasta kahvilan terassilla työskennellen. Rakenteita on muutettava, jos hyväksymme kompleksisuuden.

Kirjassa ehdotetaan kolmea muutosta: 1) Kompleksisessa organisaatiossa 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) Kompleksisessa organisaatiossa on lyhyet kommunikaatioetäisyydet. Tieto kulkee nopeasti niille, jotka sitä tarvitsevat.

Vuorovaikutuksen, kommunikaation ja tiedon kontrollointi on vanhaa aikainen vallankäytön muoto, johon perinteisen hierarkkisissa organisaatioissa usein päädytään. Tänä päivänä työntekijät kuitenkin toimivat asiantuntijatehtävissä, joten päätöksenteko kannattaa antaa heille kaikissa sellaisissa asioissa, joissa he ovat parhaita asiantuntijoita. Kun työntekijä on asiantuntija, on viisainta, että hän on itse päättämässä työnjaosta ja oman työaikansa suuntaamisesta sekä osallistumassa työn suunnitteluun. Vapauttamalla kommunikaatiota voidaan mahdollisesti merkittävästi lisätä ongelmanratkaisun tehoa ja siten kilpailukykyä. Tämä tarkoittaa melkoista muutosta sekä johtaja- ja esimiesroolissa että työntekijän roolissa.

Mikä on menestyvän tiimin resepti; miksi jotkut tiimit tekevät hyvää tuloa 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
 (engl.)

★★★ 3

Kirja kertoo siitä, millaisen ympäristön tarvitsemme saadaksemme tilaa innovaatioille. 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 Tiimiakatemiaa 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 laboratorioiden 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, insinöörityö, 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 kuluu kaikille aivan kuten Web. Ideat törmäilevät, syntyvät, muokkaantuvat yhteen. Syntyy uusia yrityksiä ja hubeja erilaisten kulttuurien törmätessä erilaisissa kohtaamispaikoissa ja kuppiloissa. 71 kohtaa. I1+I2+Y1.

7.2. Luovuus ja luova ajattelu

JÄRVILEHTO, PAAVO
& JÄRVILEHTO, LAURI
*PIM – Olet
luova*

Tuuma 2019
978-952-451-975-5

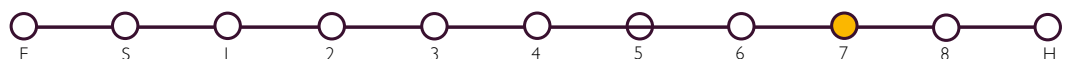
★★ I

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, rikkoa 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? Kumpaan kirjaan 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 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 tämäkin artikkeli liittyy uuteen YPK:n 30. painokseen, käyn läpi näitä vaihteita. 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 viimeistellemme 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*

Karisto 2018
978-951-23-6510-4

★★★ 3

On 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 valmiina reagoimaan. Asiantuntijat kaipaavat aikaa luovuudelle ja pitkäjänteiselle puurtamiselle, mahdollisuudelle keskittyä. Ihmisen pitää itse tiedostaa se, että tarvitsee rauhaa ja keskeytymättömyyttä 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 ihmisäivot 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 tai

- toa, sen tunnistamista, tarvitsenko taukoa ja lepoa, jos sähköpostiin vastaaminen tuntuu ylitsepääsemättömän vaikealta. Aivotutkijat ovat todenneet, että ihmisen kyky moniajioon eli multitaskaamiseen on myytti: tosiasiaa 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 hie-man narsistista sisäänpäin kääntymistä ja oman navan tuijottamista. Kotvimi-nen on sitä, että otetaan valta omasta elämästä takaisin itselle ja nouseaan 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

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 -elokuvienvuottajien kanssa, bileitä Pariisin muotiviikoilla, luksushotelleja, lentokenttiä ja parrasvalojen säihkettä. Tämä kirja ei kerro niistä, vaan siitä, mihin ne tilanteet ovat johtaneet. World Economic Forumin 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 työyhtiön vastakohta on yritys, jossa ihmiset toteavat olevansa ”vain töissä täällä”. Etenkin tänä päivänä luovan johtajan vastuulla on mahdollistaa syväajattelua tiimissään. Aivoriihet 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 ►►

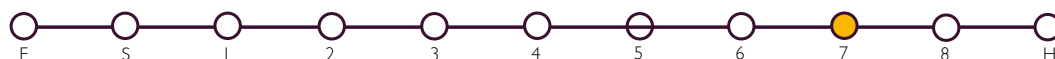
- yksilön kasvusta. Siitä, että joku unelmoi, päättää tehdä jotain paremmin. Johtaminen on sitä, että saa ihmiset haluamaan muutosta, ei sitä, että heidät komennetaan muuttumaan.

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 Tiimiatemio® on tästä hyvä esimerkki.

Arvoja täydentävät periaatteet ovat erittäin tärkeitä 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 käytäydytään, 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 kuuluu 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. $Y1+Y+Y3+J1+J2+I1+I2+A3+A2+A1$. Aivan käsittämättömän ihana lukukokemus.



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. Käsiiä 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, kehittää, 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. Tiimiakatemi- allakin 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 Kultamunauskilpailuja, 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.

MALMELIN, NANDO
& POUTANEN, PETRO

*Luovuuden
idea – Luovuus
työelämässä,
yhteisöissä ja
organisaatioissa*

Gaudeamus 2017
978-952-495-444-0

★★ I

UUSI!

Kun ympäröivä maailma muuttuu, vanhat toimintamallit menettävät merkityksensä. Silloin tarvitaan uusia ideoita ja tuoreita ratkaisuja, toisin sanoen luovuutta. Koska jatkuva uudistuminen on välttämätöntä, luovuudelle on yhä enemmän kysyntää. Voiko luovuutta opetella ja kehittää? Millaisessa ympäristössä luovuus kukoistaa parhaiten? Kirja esittelee monipuolisesti ja syvällisesti, mitä uusin tutkimustieto kertoo luovuuden ilmiöstä ja luovan toiminnan periaatteista. Luovuudesta puhutaan paljon mutta tiedetään vähän.

Luovan toiminnan tarkoituksena on johtaa uusiin ja omaperäisiin aikaansaannoksiin. Luovaksi voidaan arvioida mikä tahansa toiminta, ajatus tai tuote, joka muuttaa jotakin toiminnan alaa tai muuttaa sen joksikin uudeksi alaksi. Työelämässä on kaksi erilaista polkua menestykseen: mukautuminen vallitsevaan tilanteeseen tai pyrkiminen uusiin ja omaperäisiin ratkaisuihin. Omaperäisyys tarkoittaa halua luoda uusia ja ainutlaatuisia ratkaisuja, jotka poikkeavat valtavirrasta. Uudenlainen tuote voi syntyä siten, että olemassa olevia ideoita ja asioita yhdistellään sellaisella tavalla, että syntyvä lopputulos on omaperäinen.

Luovuuden tutkimuksessa on kehityksessä suuntaus yhteisöllisyyteen ja tiimien luovuuteen. On todettu, että yksilön luovuus on aina yhteisöllistä. Ongelmien luonne on muuttunut, koska nykyajan ongelmista yhä useammat ovat monimutkaisia ja vaikeasti ratkottavissa. Tämän takia tarvitaan monenlaista osaamista ja tietotaitoa sekä kykyä yhdistää niitä vuorovaikutuksen avulla synergisiksi kokonaisuuksiksi. Työelämässä on myös lisääntynyt tiimi- ja projektipohjainen työ. Neroinakin pidettyjä henkilöitä kautta historian pitäisi aina tarkastella suhteessa heidän yhteisöihinsä ja sosiaaliseen verkostoonsa. Maailman talousfoorumissa (2016) on määritelty, että neljannen teollisen vallankumouksen seurauksena 2020-luvulla kolme tärkeintä työelämässä tarvittavaa taitoa ovat kompleksisten ongelmien ratkaiseminen, kriittinen ajattelu ja luovuus. 50 kolahdusta. Y1+I1+I2.

MICHANEK, JONAS &
BREILER, ANDRÉAS

*The Idea
Agent – The
Handbook
on Creative
Processes*

Routledge 2014
978-0-415-82414-9
(engl.)

★★ 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 erilaisilla kysymyksillä voittaja (result). Nämä prosessin vaiheet muodostavat myös kirjan pääluvut. Lopussa on vielä esitelty työkaluja kaikkiin päälukuihin. 25 kolahdusta. Y1+I1+I2.

MÄKIRINTALA, EIJJA
*Luova ote
huippusuoritukseen –
Resonanssi ratkaisee*

Talentum 2011
978-952-14-1586-9

★★★ 3

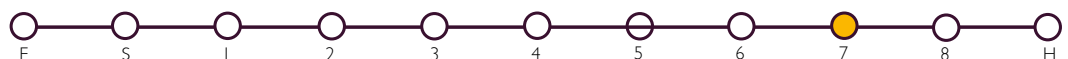
Jotta ammatillinen huippusuoritus olisi jatkuvaa, tarvitaan luovaa otetta. Kirjoittaja on huippusuoritusvalmentaja ja uuden aallon business coach. Tutkimustietoon perustuvassa, uudentyyppisessä lähestymistavassaan hän yhdistää suorituskyvyn, osaamisen kehittämisen ja hyvinvoinnin. Runsaat esimerkit ja 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 tekemisensä 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.



Kaikki voivat olla oman elämänsä keksijöitä: mahdolltomilta vaikuttavat ongelmat ratkeavat usein päättelyn ja intuition yhteistyöllä. Keksijöitä näyttää kautta aikojen yhdistäneen hyvä yhteys kolmeen erilaiseen intuitioon. Niiden avulla on syntynyt sekä tutkimusten läpimurtoja että täysin uudenlaisia innovaatioita. Kolme intuitiota ovat jokaisen ulottuvilla, mutta niiden hyödyntämiseen tarvitaan yhteystaitoja. Työelämässä tärkeimpien intuitioiden ei tarvitse löytyä yhdestä mielestä. Hyvin toimivassa tiimissä riittää, että yhteys niihin saadaan jonkun tiimin jäsenen kautta. Jotta voisimme kehittyä intuitioidoissa, tarvitsemme nykyistä parempia menetelmiä mielemme luovan potentiaalin valjastamiseen. Siten voimme rakentaa visionääristä tietoa yhdessä. Ennen kaikkea tarvitsemme rohkeutta nähdä uusia vaihtoehtoja ja näkökulmia. Voimme olla rohkeita yhdessä. Jokainen voi kirjoittajan mielestä tehdä enemmän kuin arvaakaan, sillä jokainen vaikuttaa ympärilleen ja kokonaisuuteen.

Helpottaakseen intuitiohetteikössä liikkumista, kirjoittaja on alkanut puhua kolmesta tärkeimmästä intuitiosta. Nämä ovat vaistopohjainen intuitio, asiantuntijan intuitio ja superintuitio, jonka tietopohjasta kirjoittaja käyttää nimitystä intuition kolmas ulottuvuus. Kolme intuitiota vaikuttavat meissä kaikissa ja voimme olla niistä tietoisia sekä yhteydessä niihin joko enemmän tai vähemmän. Mutta juuri kolme intuitiota yhdessä tekevät meistä nykyihmisen. Useilla keksijöillä on käytössään superintuitio, jolla he kykenevät ylittämään asiantuntijuuden ja saamaan täysin uutta tietoa käyttöönsä. Asiantuntijuus, päättely, kokemus ja intuitio eivät kilpaile keskenään vaan täydentävät toisiaan. Niiden tuomaa tietoa ei kuitenkaan arvosteta tai hyödynnetä yhtäläisesti.

Suurin osa keksinnöistä syntyy yhteistyönä. Täysin yksin tekeminen on harhaa, sillä me kaikki rakennamme tietoa aiemman tiedon päälle. Visionääriset keksijät ja nerokkaat ajattelijat ovat oppineet hyödyntämään oman ajattelunsa yksityisintä ulottuvuutta ja kolmea intuitiota. He kykenevät erottamaan ratkaisuun johtavia suuntia ja vihjeitä. Mahdolloman ratkaiseminen alkaa siis yhteydestä: sen etsimisestä, näkemisestä ja rakentamisesta. Kirjasta selviää mistä yhteydessä on kyse ja miten voimme rakentaa yhteyksiä ratkaisuihin. Yhteystaajuudelle siirtyminen on joskus vaikeaa. Erillisyydestä käsin koemme reunan, joka pitää ylittää. Yhteystaajuudessa reunoja ei ole.

Intuition tuoma tieto haastaa ajattelumme logiikan. Superintuition tieto haastaa ajatteluamme, sillä se ei toimi mielemme mukavuusalueella. Näkökulmamme ja mielemme joutuvat venymään. Ja venytysvaihe on kivulias. Kolmea intuitiota hyödyntävien keksijöiden mieli on kuitenkin suuntautunut tiedollisia epäselvyyksiä kohti. Tilanteet, jotka tavallisessa ihmisessä laukaisevat reunatuntemuksia, ovat keksijöistä kiinnostavia. Jotta pääsee oman ajattelunsa ulkopuolelle, on tarpeen laajentaa näkökulmaa. Tarvitsemme viitoitusta kohti turvallista tiedon laajentamista ja uusia tiedon arvioinnin menetelmiä sinne, missä on ollut hetteikköä, josta jopa sanat on tuhottu. Tar-

- vitsemme monien ihmisten parhainta tietoa – sekä pääteltyä että intuitiivista. Ideoiden jalostaminen edellyttää eri alojen asiantuntijoiden tiedon yhdistämistä, ja toteutus on riippuvainen monien ihmisten yhteistyöstä.

Asiantuntijan intuitio on erilaista kuin vaistoihin pohjautuva intuitio. Siinä missä vaistointuition pohjana ovat vaistot ja varhainen lapsuus, asiantuntijan intuition pohjana on mittava alitajuinen tietopankki. Pitkällisen asiaan perehtymisen seurauksena mieleen on kertynyt tietoa, josta on muodostunut valtava mielen sisäinen tietorakennelma. Asiantuntija ei useinkaan osaa sanoa, mistä tieto on peräisin ja miten hän sen muodostaa. Intuition käyttö näyttää yhdistävän kaikkea syvää asiantuntijuutta. Esimerkiksi kokee- neet ja menestyneet yritysjohtajat luottavat enemmän omaan intuitioonsa kuin aloittelevat johtajat, jotka nojaavat enemmän päättelyynsä ja ovat riip- puvaisempia analyyseistä ja tilastoista.

Yhteyttä vaistointuition tukee kehollinen läsnäolo, jolloin saamme tuo- reita havaintoja. Yhteyttä asiantuntijaintuition tukee ajatuksellinen läsnä- olo, jossa olemme älyllisesti ja laaja-alaisesti hereillä. Intuition kolmannen ulottuvuuden yhteyttä tukee rauhan ja kiitollisuuden olotila, jossa rohke- nemme laajeta kahden edellisen yli, antautumalla itseämme suurempaan ja syvempään näkökykyyn. Kun saamme yhdistettyä nämä kolme näkökykyä, olemme jo pitkällä. Onneksi kaikkien kolmen intuition ei tarvitse löytyä samasta mielestä vaan eri ihmisten intuitioita voidaan tuoda yhteen. Näin voimme valjastaa ihmiskunnan todellisen älyn avuksemme. Itse asiassa näin luonto itse toimii – hyödyntää joukkoälyä ongelmanratkaisussa. 90 kolah- dusta. 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 lennokas ja ihanasti inspiroiva. Tekee lukijastaan viisaasti leik- kisämmän, älykkäämmän käytännön elämässä.” Tekijän johdatti intuition ääreen luovuus. Hän on tutkinut lähes kolmekymmentä vuotta luovaa pros- sessia eri näkökulmista. Luovuuden ytimeä hän löysi intuition. Luovuuden ja intuition käyttöön liittyvät asiat eivät rajoitu vain luovan työn tekijöihin vaan ovat yleisempiä. Intuitio on avain täysin uudelleen ja arvokkaaseen tietoon. Tutkimusten mukaan intuitio on ylivertainen tilanteissa, joissa in- formaatiota on liian vähän tai liikaa. Intuitiivinen ajattelu on hankalasti – jos ollenkaan – korvattavissa koneälyllä. Intuition avulla ihmismieli tuottaa kau- neutta ja syvyyttä, joka on ainutlaatuista. Ja jokaisella on tällainen superme- kanismi syntymälahjana.

Arjessa käytettävä intuitio pohjautuu suurimmaksi osaksi miellelyhty- miin, tunteisiin ja opittuun pitämiseen tai ei-pitämiseen. Asiantuntijan intui- tio pohjautuu suureksi osaksi hiljaiselle, sanattomalle tiedolle. Kokemuksen myötä alitajuntaan on syntynyt valtava tietovaranto, jossa asiat yhdistyvät, vertautuvat tai loksautuvat kohdalleen. Keksijöiden ja visionäärien intuitio ►►

- pohjautuu pitkälle asiantuntijuuteen ja kokemukseen. Visionääri voi nähdä seuraavalle vuosisadalle, huomata muilta ihmisiltä ohimenevää tietoa tai yltää ratkaisuihin, joit 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 valaistetaan.

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 epämurkava olo ja olet todella epämurkavuusalueella. 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. Tiimiakatemiassa 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 johtaminen muuttuu todella paljon. Organisaatio ei ole enää yhtä tärkeä kuin ennen. Autamme yhä enemmän verkostoamme. Olemme kerettiläisiä. 71 kolahdusta. Y+A+J+I.

SYED, MATTHEW
*Black Box
 Thinking –
 The Surprising
 Thruth About
 Success*

John Murray 2015
 978-1-47361-377-5
 (engl.)

★★★ 3

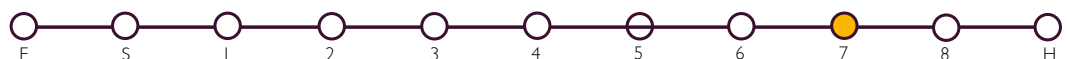
Menestyvät ihmiset oppivat virheistään. Siksi virhe olisikin määriteltävä muudestaan. Menestystä tapahtuu vain kun myönnämme virheemme, opimme niistä ja luomme sellaisen ilmapiirin, jossa on turvallista epäonnistua. Jos epäonnistuminen otetaan pois innovoinnista, se olisi sama kuin happi poistetaan tulesta. 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, työnämme 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 harjoitteli 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 paljon aikaa uudistaakseen koulutuskulttuuria. 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 alkuperäinen idea on vain 2 prosenttia matkasta. Valmis tuote vaatii vielä loputkin. Ja tämä taas vaatii kurinalaisuutta eli disiplina. 53 kolahdusta. Y1+I1+I2.

UUSIKYLÄ, KARI
Luovuus kuuluu kaikille

PS-kustannus 2012
978-952-451-572-6

★★ 2

Luovuudesta ja innovatiivisuudesta puhutaan paljon, mutta luovuus tu-
L 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.

Luovuuden edellytyksenä on lahjakkuus. Lahjakkuudella on kolme pää-
lajia: analyyttinen, syntetisoiva ja praktinen. Analyyttiset henkilöt menestyvät hyvin älykkyystesteissä. 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 alkuperäistä. 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 professorilta. 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 useim-
mat 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 en-
tistä paremmin, että Tiimiakatemia on mahtava innovaatio, jonka kehittämi-
sessä 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. Mää-
ritelmä siis tekee selvän eron innovaation ja keksinnön välille. Keksiminen
on uusien ideoiden, prosessien ja menetelmien luomista. Keksinnöistä tu-
lee 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 op-
pimaan niitä, käyttämään niitä ja liittämään ne olemassa oleviin käytäntöi-
hin. 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 koulutusjärjes-
telmä ei missään tuota tehokkaita tuloksia innovaatioiden saralla. Systemi
perustuu siihen uskoon, että käytäntö seuraa ymmärrystä. Sitten myöhem-
min 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 korvil-
le. 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 muovi 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.

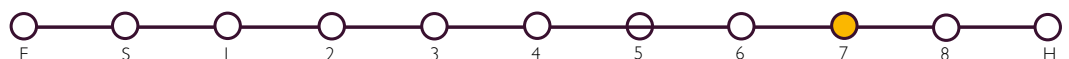
Polttomoottoreiden lähtölaskenta on alkanut, mutta vielä pitkään tarvitaan silti bensiinin tapaisia tuotteita. Neitseellisten raakaöljyjen vähetessä esimerkiksi levien kasvattaminen biodieselin raaka-aineeksi voi osoittautua kannattavaksi. Joulukinkkujen läskiraidatkin voi muuttaa biodieseliksi. Ruuan 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 työستävät rystylyöntiään.” On ymmärrettävä, että Tiimiakatemian ydin ei ole



- sen yksittäiset tulokset vaan itse aivoteollinen malli. Talouden todellinen toiminnallinen yksikkö on nykyisin projekti, jonka suorittaja on ad hoc-verkosto. 100 kolahdusta ja suoraan TOP TENiin. I1+I2+Y1+Y2+Y3+J1+J2+A3.

ISAACSON, WALTER
Leonardo da Vinci

Bazar 2019
978-952-279-835-0

★★★ 3

UUSI!

Leonardo da Vinci oli visionääri, jonka kyky yhdistää taidetta ja tiedettä teki hänestä historian luomisvoimaisimman neron. Toscanassa 1452 syntynyt Leonardo suuntasi uteliaisuutensa niin anatomiaan, fossiileihin, lintuihin, lentäviin koneisiin, aseisiin, optikkaan, kasvitieteeseen, geologiaan, veden virtaukseen kuin kuvataiteisiin. Hänestä tuli renessanssi-ihmisen perikuva. Tunnettu elämäkerturi Walter Isaacson on luonut Leonardon muistiinpanojen pohjalta kiehtovan ja inspiroivan teoksen, joka paljastaa tieteilijän, taiteilijan ja ihmisen vertaansa vailla olevien saavutusten takana. Kirjailija myös osoittaa, että Leonardon nerous pohjautui taitoihin, joita jokainen meistä voi kehittää. Leonardo vietti melkein koko uransa Firenzessä, Milanossa ja Roomassa, luovuuden ja kaupankäynnin vilkkaissa keskuksissa, ja hänellä oli yleensä ympärillään oppilaita, seuralaisia ja mesenaatteja.

Isaacson halusi lähestyä Leonardoan liittyviä kysymyksiä kirjoittamalla kirjan, jonka perustana toimisivat Leonardon työpäiväkirjat. Ensin hän teki pyhiinvaellusmatkoja alkuteosten äärelle Milanoon, Firenzeen, Pariisiin, Seattleen, Madridiin, Lontooseen ja Windsorin linnaan. Hän noudatti Leonardon kehotusta aloittaa tutkimukset alkulähteeltä: ”Hän, joka voi käydä lähteellä, ei käy vesiruukulla.” Hän perehtyi myös varsin harvojen läpi käymiin Leonardoan koskeviin akateemisiin artikkeleihin ja väitöskirjoihin. NykYTEknologia on niin ikään tarjonnut uutta tietoa hänen maalauksistaan ja tekniikoistaan. *Leonardolta voi oppia, että halu ihmetellä päivittäin kohtaamaamme maailmaa voi tehdä elämämme jokaisesta hetkestä rikkaamman.*

Leonardon hetyntäntöman uteliaisuuden ja kokeilujen tulisi ennen muuta muistuttaa meitä siitä, kuinka tärkeää on opettaa itsellemme kuin lapsillemmekin paitsi vallitsevaa tietoutta myös halukkuutta sen kyseenalaistamiseen – pyrkimystä käyttää mielikuvitusta ja ajatella myös toisin, aivan kuten ulkopuoliset ja kapinalliset kaikkina aikoina. Koska Leonardo ei kunnioittanut auktoriteetteja ja oli halukas haastamaan yleisen mielipiteen, hän kehittäi luonnon ymmärtämiseen tähtäävän empiirisen lähestymistavan, joka enteili Baconin ja Galileon yli sata vuotta myöhemmin kehittämää tieteellistä menetelmää. Hänen menetelmänsä pohjana olivat kokeet, uteliaisuus ja kyky kummastella ilmiöitä, joita harvat meistä jäävät pohdiskelemaan enää sen jälkeen, kun ihmetyksen vuodet ovat ohitse. ”Ennen kuin menen pitemmälle tein kokeita”, hän ilmoitti, ”sillä tarkoitukseni on hankkia ensin kokemusperäistä tietoa ja osoittaa sen jälkeen järjen avulla, miksi kokemus toimii välttämättä siihen tapaan.”

▶▶ Leonardo sai ainoan muodollisen oppinsa niin sanotussa helmitaulukoulussa eli perustason akatemiassa, jossa painotettiin kaupankäynnin kannalta keskeisimpiä matemaattisia taitoja. Siellä ei opetettu hahmottelemaan abstrakteja teorioita, vaan pääpaino oli käytännössä. Yksi koulussa opetettu taito oli *tapausten vertailu toisiinsa*, mitä Leonardo myöhemmässä tieteellisessä työskentelyssään paljon käytti. Yhteyksien näkeminen ja samankaltaisten kuvioiden havaitseminen muodostui hänelle yhdenlaiseksi alustavan teorian kehittämisen menetelmäksi. Lopuksi vielä tärkeitä *oppeja Leonardolta*: Ole utelias, hetyttömän utelias. Säilytä lapsekas ihmetys. Uppoudu. Kunnioita tosiasioita. Viivyttele. Ajattele visuaalisesti. Tavoittele enemmän kuin kykenet saavuttamaan. Tee yhteistyötä. Laadi luetteloita. Tee muistiinpanoja, paperille. Pysy avoimena mysteerille. 147 kolahdusta. Y1+I1+I2.

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-ilmio

★★★ 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 määriteltyyn 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.

TAYLOR, WILLIAM C.
*Practically
 Radical*

HarperCollins 2011
 978-0-06-17461-8
 (engl.)

★ 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 ihailumman 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 keskitie ei pelitä nykybisneksessä. ”This is the moment for businesspeople to think different and think big.”

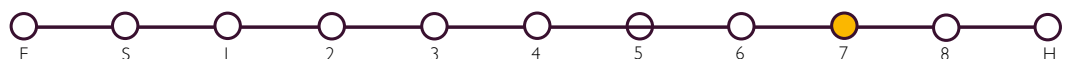
Kaikki on arvioitava uudelleen ja kysyttävä kuten lapset kaikkialla maailmassa: Miksi? Miksi jokin toimii tietyllä tavalla? Miksi käyttäydymme tietyllä tavalla? Esimerkiksi median voi ajatella neljällä eri tavalla ja määritellä näistä jokaiselle oman strategian. Ensinnäkin voit omistaa median: tehtaita, toimistoja, vähittäiskauppoja ja pakkauksia. Voit myös luoda median: ohjelmia, tapahtumia, kilpailuja ja kursseja. 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 arvojensa 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 sitoutuneempina 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 muutumme 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 älykkäämmiin. 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.

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. Miettiä kauemmin kuin muut. Kokeilla jotain. Epäonnistua. Kokeilla uudelleen. 63 kolahdusta. Y1+I1+I2.

CATMULL, ED
*Creativity, Inc.:
 Overcoming the
 unseen forces
 that stand in
 the way of true
 inspiration*

Random House 2014
 978-0-8129-9301-1
 (engl.)

★★ 3

Kirja on tarkoitettu kaikille sellaisille johtajille, jotka haluavat johtaa työntekijät uusiin huipputavoitteisiin. 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 ihaillun 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 teknologia, 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 tietävämme 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

7.4. Innovatiivinen yritys ja luovan kulttuurin rakentaminen

- 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.

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.

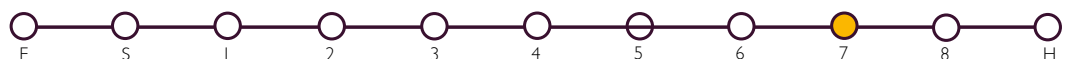
Suunnitteluun käytetään yleensä aivan liian pitkiä aikoja. Silloin toimitaan pitkään mielikuvien maailmassa, toimistohuoneen turvallisessa ja steriilissä ympäristössä. Kokeileminen vaatii välittömän asiakaskontaktin luomista, menemistä sinne, missä ihmiset ovat, keskeneräisten ideoiden testaamista käytännössä 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 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) Prototyyppi: Mikä on kokeilussa käytettävä oppimisen väline? 4) Palautteen kerääminen: Miten ihmiset oikeasti toimivat? 5) Reflektio: Mitä kokeilusta opittiin ja miten se vaikuttaa kehitettävään ideaan?

►►



7.4. Innovatiivinen yritys ja luovan kulttuurin rakentaminen

►► 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 työntekijöitäsä omaksumaan asiakkaiden arvoja ja elämäntyytlejä.

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 liiaksi 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 uudella raikkauksellaan. Google on koko ajan kuumma 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 organisoitua 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 sil-lan tuotteidesi uuteen sukupolveen ja jopa itse suunnitteluprosessiin.

Missä bisneksessä oikeasti olet? Hyvänä esimerkkinä tekijä mainitsee Kodakin klassisen keissin. 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 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 työskennellä laajemmissa verkostoissa? Blogit ja wikit linkitetään Googlen kautta. ►►

7.4. Innovatiivinen yritys ja luovan kulttuurin rakentaminen

- Voisiko meillä olla parempia mittareita kuin tutkinnot? Miksi kasvatus 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.

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 jälkeinpäin itsestään-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.

MALMELIN NANDO
Uudistu &
kasva

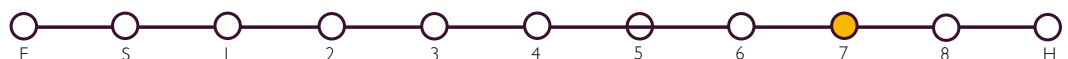
Viisas elämä 2018
978-260-718-8

★★★ 2

UUSI!

Kirja on tarkoitettu kaikille, jotka haluavat toimia luovasti ja tarkoituksellisesti elämässään ja työssään. Kirja tarjoaa uutta ymmärrystä luovan mielen johtamisesta sekä hyödyntämisestä sekä keinoja luovuuden kehittämiseen, uudistamiseen ja kasvuun. Kirjan sisällöt ammentavat myös kirjoittajan monipuolisista kokemuksista luovasta työstä, luovien tiimien johtamisesta ja työyhteisöjen uudistamisesta.

Menestyäkseen organisaatiot tarvitsevat sekä osaavia ja kyvykkäitä asiantuntijoita että sellaisia toimintatapoja, prosesseja ja rakenteita, joiden avulla organisaatio kykenee hyödyntämään työntekijöiden osaamista. Lisäksi osaamista voi hyödyntää luomalla organisaatioon sellaista kulttuuria, joka tukee ►►



7.4. Innovatiivinen yritys ja luovan kulttuurin rakentaminen

- yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Näin organisaatiolla on mahdollisuus perustaa toimintansa kolmeen eri aineettoman pääoman lajiin: erityisen osaaviin työntekijöihin, toimiviin käytäntöihin, prosesseihin ja järjestelmiin sekä niitä tukevaan yhteisölliseen tarkoitukseen ja inspiroivaan kulttuuriin.

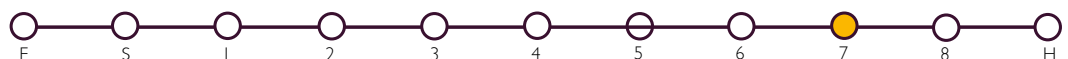
Edellä mainitut periaatteet pätevät myös yksilöiden elämässä. Toimiaksemme luovasti, uudistuaksemme ja kasvaaksemme tarvitsemme ymmärrystä siitä, minkälaiset (1) voimavarat, (2) periaatteet ja (3) käytännöt määrittävät ajatteluamme ja ohjaavat toimintaamme. Yksilö ei ole koskaan valmis: kulloinenkin elämäntilanne on vasta lähtökohta uudistumiselle ja kasvulle tulevaisuudessa. Luovuus on usein ajateltu ideoinnin ja innovaatioiden ehdoksi ja lähtökohdaksi, mutta nykypäivänä se on yhä tärkeämpää kaikenlaisessa uudistumisessa, kasvussa ja muutoksessa. Se koskee myös koulutuksen ja opetuksen pedagogiaa.

Perusopetuksen ongelma luovuuden kannalta on ollut, että samalla kun opetussuunnitelma ja -menetelmät ohjaavat lapsia ja nuoria sisäistämään tietynlaista informaatiota ja oppimaan tietynlaisia ajattelumalleja, ne kaventavat siihen asti varsin avoimena ja vastaanottavaisena säilynyttä ajattelua. Suomalainen peruskoulu on pitkään korostanut tietämisen merkitystä ja informaation sisäistämisen taitoja. Ajatus siitä, että kysymyksiin on olemassa oikeat vastaukset ja ongelmiin oikeat ratkaisut, on ohjannut oppimista ja sen arvioimista. Samalla se on rajannut kansakunnan edellytyksiä kyseenalaistaa ja ajatella kriittisesti. *Uudistetussa opetussuunnitelmassa* on kuitenkin tartuttu tähän ongelmaan, ja panostettu enemmän luovan ajattelun taitojen opetteluun ja kriittisen ajattelun työvälaineitten harjoitteluun.

Tarkoituksellinen elämä ja työ

Jokainen meistä mahdollisesti löytää ja määrittää tarkoituksen elämälleen. Sellaisen tarkoituksen voi tarjota jokin merkityksellinen päämäärä, jota kohhti pyrimme elämässä, ja johon panostamme aikaa ja energiaa. Samalla tämä päämäärä ohjaa ja innostaa arkista toimintaa. Pyrimme saavuttamaan jotakin haastavaa mutta arvokasta. Pyrimme myös vaikuttamaan maailmaan, toimimaan toisten ihmisten ja ympäristön hyväksi. Lisäksi yhteisöllisyys on tärkeää tarkoituksen määrittämisessä ja kokemisessa. *Tarkoituksellinen elämä edellyttää muiden ihmisten aitoa kohtaamista.* Tarvitsemme ympärillämme luotamuksen ja uskalluksen ilmapiiriä, jotta pystymme ajattelemaan rohkeasti, toimimaan uskaliaasti ja yltämään vaikuttaviin lopputuloksiin.

Merkityksellisen työelämän pohtimisessa uskottujen ystävien ja luotettavien kollegoiden merkitys on suuri. Luovassa työssä, kuten ideoiden kehittämisessä ja jalostamisessa, tarvitaan vuorovaikutusta, jossa ihmiset tuovat kehiteltävään asiaan omat näkökulmansa ja osaamisensa. Merkityksellisten asioiden luominen edellyttää laajaa verkostoa, jossa on käytettävissä monipuolista osaamista ja erilaisia kykyjä. On välttämätöntä tukeutua myös muiden ihmisten osaamiseen, koska omat kykymme riittävät harvoin sellaisenaan tehtävien menestyksekkääseen toteuttamiseen. Siksi viestintä- ja vuorovaiku-



7.4. Innovatiivinen yritys ja luovan kulttuurin rakentaminen

- ▶▶ tustaidoilla on yhä suurempi merkitys työelämässä. Tarvitsemme kaikkeen tähän innostavia haasteita. Tavoitteena tulisi kirjoittajan mukaan olla, että ihmisille luodaan olosuhteet ja edellytykset oman potentiaalinsa toteuttamiseen: tarjotaan mahdollisuus kehittyä niin hyvin kuin he voivat. *Keskittyminen omiin vahvuuksiin onkin hyvä strategia henkilökohtaisessa elämässä.*

Motivaatio

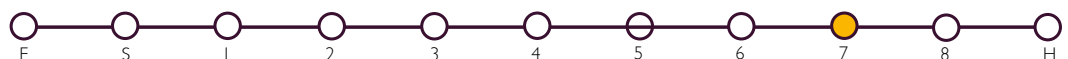
Työ on mielekästä, kun sillä on selkeä tarkoitus, joka on merkityksellinen yksilölle. Teresa Amabile ja Steven Kramer löysivät *seitsemän tekijää*, joilla on erityisen innostava vaikutus yksilön työmotivaatiolle. *Inspiroiva päämäärä* ja selkeät tavoitteet motivoivat luovan työn tekijää. Luovan työn tekijöille onkin tyypillistä kokea omistajuutta suunnittelemistaan ja tuottamistaan asioista. *Toiseksi* yksilöille ja työryhmille on sallittava itsenäistä toimivaltaa. Monissa tutkimuksissa on todettu, että itsenäisyys ja autonomia työssä tukevat yksilön luovaa toimintaa. *Kolmanneksi* työtehtävien tai projektien suosittamiseen on oltava sopivat voimavarat.

Neljänneksi luovan työn suorittamiseen on varattava riittävästi aikaa, jotta kunnianhimoisetkin tavoitteet on mahdollista saavuttaa. *Viidenneksi* ihmisiä on autettava heidän työssään. *Kuudenneksi* työssä koetut ongelmat ja onnistumiset mahdollistavat oppimisen ja uusien asioiden kehittämisen. *Seitsemänneksi* työryhmissä kannattaa pyrkiä siihen, että ideoita esitetään vapaasti ja avoimesti. Tämä edellyttää sitä, että sekä kollegat että esimiehet kuuntelevat, kannustavat ja rohkaisevat toisia myönteisellä palautteella ja rakentavalla kritiikillä.

Luovuus edellyttää erityisesti kasvun ajattelutapaa: halua oppia, muuttua ja kehittyä. Erityisen tärkeää on aktiivisuus: pyrkimys tavoitella ja saada aikaan uusia asioita sekä hankkia uusia resursseja. Valitsemalla harkitusti, mihin aikansa ja energiansa käyttää, kiireinenkin pystyy luomaan aikaa ja tilaa uuden luomiselle. Kun teemme päätöksen siitä, mitä asioita teemme ja mitä asioita jätämme tekemättä, kykenemme luomaan uutta. Samalla saatamme pystyä tuottamaan merkityksellisiä ja arvokkaita asioita itsellemme, yhteisöllemme tai yhteiskunnalle.

Luova toiminta

Luoville prosesseille on ominaista, että lähtötilanteessa ei vielä tiedetä, miten haluttuihin lopputuloksiin päästään. Usein luovaa projektia käynnistettäessä ei edes tiedetä, mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa ja mitä ollaan tavoittelemassa. Onnistuminen luovassa toiminnassa edellyttää kokeiluja ja uuden oppimista – niin arjessa kuin työelämässä. On kehitettävä kokeilemisen kulttuuria. Epäonnistumisia voi ajatella uutena tietona siitä, minkälaiset ideat tai ratkaisuvaihtoehdot eivät siinä hetkessä olleet toimivia tai organisaatiolle sopivia. Kyky oppia epäonnistumisista ja kerryttää uutta ymmärrystä on luovan prosessin ytimessä. Epäonnistumiset ovat mahdollisuuksia kartoittaa, mitkä erilaisista ratkaisuvaihtoehdoista eivät toimi ja mitkä polut eivät johda toivottuihin lopputuloksiin.



7.4. Innovatiivinen yritys ja luovan kulttuurin rakentaminen

►► Menestyvissä yrityksissä ohjauksella ja toiminnan kurinalaisuudella on suuri merkitys. *Disipliini* ei tarkoita esimerkiksi kurinalaisuutta tai hallinnollista byrokratiaa, vaan pyrkimystä yhteisten tärkeiden tavoitteiden saavuttamiseen. Kurinalaisuus johtaa johdonmukaisuuteen: käytännön toiminta on yhdenmukaista niin suunnitelmien, strategioiden kuin arvojen kanssa. Luovuus perustuu siihen, että avaamme mielen uudenslaisille asioille, kohtaamisille ja näkökulmille. On tärkeää pyrkiä kohti uusia tilanteita ja näkökulmia.

Kirjoittaja esittelee lopuksi neljä periaatetta, jotka ohjaavat luovaan elämään, uudistumiseen ja kasvuun: 1) Päätä elää luovasti ja uudistua jatkuvasti 2) toimi strategisesti ja valikoi projektisi 3) Investoi kyseenalaistamiseen, kokeiluihin ja epäonnistumisiin 4) Pyri avoimuuteen, kohtaamisiin ja vuorovaikutukseen. Serendipiset eli satunnaiset, onnekkait lopputulemat edellyttävät yllätyksellisiä kohtaamisia ihmisten ja asioiden kanssa. Yllättäviin kohtaamisiin kannattaa pyrkiä tietoisesti. Aloitteellisuus kohtaamisissa synnyttää uutta luovaa vuorovaikutusta ja mahdollistaa uusia ideoita ja näkökulmia.

Kirja on kirjoitettu juuri ennen koronapandemiaa. En tiedä olisiko kirjoittaja kirjoittanut seuraavan kappaleen juuri näillä sanoilla. Oman kokemukseni perusteella keväällä 2021 kirjoittaisin tämän lähes näillä sanoilla: ”Vaikka sosiaalinen media ja muut digitaaliset viestintäkanavat mahdollistavat monipuolisen keskustelun, luovan ajattelun kannalta on erityisen hyödyllistä kohdata ihmisiä kasvotusten ja keskustella avoimesti erilaisten ideoiden ja aloitteiden edistämiseksi. Avoin vuorovaikutus kasvokkain on tärkeää, koska dialogi mahdollistaa palautteen ja välittömän ideoiden kehittämisen, jalostamisen ja toisten innostamisen. Sen seurauksena voi syntyä sellaisia ajattelukulkuja ja yllätyksellisiä lopputulemia, joita ei muuten olisi kehittynyt.” 105 kolahdusta. Y1+I1+I2.

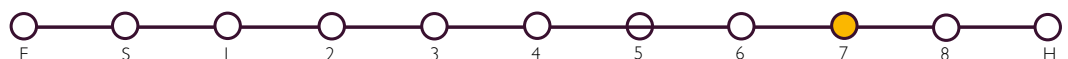
PIJL VAN DER,
PATRICK &
LOKITZ, JUSTIN &
SOLOMON, LISA KAY
*Design A Better
Business*

Wiley 2016
978-1119272113
(engl.)

★★★ 2

Kirja on ymmärrettävä uusien taitojen, työkalujen ja mielen mallien opas. Se esittelee lukijoille tuplakierteisen suunnitteluprosessin. Kirja käsittää 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. ►►



7.4. Innovatiivinen yritys ja luovan kulttuurin rakentaminen

- On myös opittava ideoimaan, laajentamaan ideoita ja valitsemaan ideoitten joukosta prototyyppi. Designmatka jatkuukin prototyypin kanssa. On 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:

*Innovaation
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 askelien 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.

TUULENMÄKI, ANSSI
*Lupa toimia
 eri tavalla*

WSOYpro 2010
 978-951-0-37816-8

★★ 2

Kirja yllätti minut raikkaudellaan 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.

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. Tiimiakatemialla ei ole syntynyt suunnittelemaa 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 ehto. 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.

HAMEL, GARY

Vallankumoksen 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 puhtasoppisuudesta. 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.

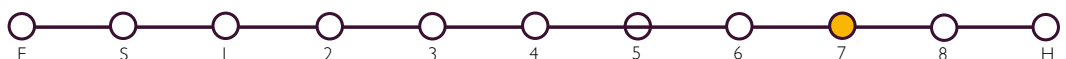
NORMANN,
RICHARD

Normannin liiketoiminta- teesit

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 kirjaluettelo. 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. Tiimiakatemian 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.



STÅHLE, PIRJO &
WILENIUS, MARKKU

*Luova
tietopääoma –
Tulevaisuuden
kestävä
kilpailuetu*

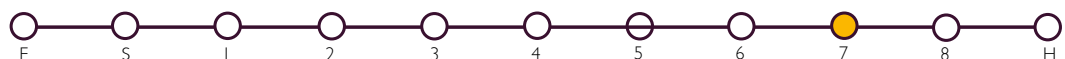
Edita 2006
951-37-4706-9

★★★ 3

Teos on yksi upeimmista kirjoista, joita olen elämäni aikana lukenut. Tunnen 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

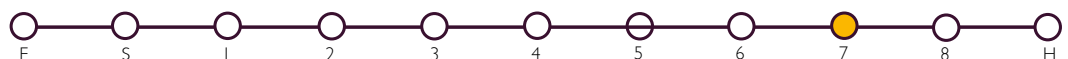
Talentum 2009
978-952-14-1242-4

★★ 3

Ensin oli Alykäs organisaatio. Sitten tulivat Alykäs johtajuus ja Alykäs 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 älykkyyttämme.

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 arvoverkostojen 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 oikeantyyppisistä 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.)

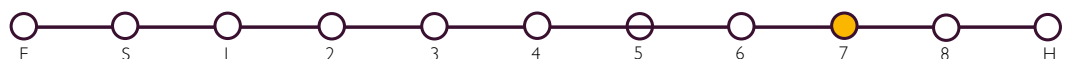
FARSON, RICHARD &
KEYES, RALPH
*Whoever
makes the most
mistakes wins –
The Paradox of
Innovation*

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.



LEHTONEN, TIMO
*Tiimiakatemia
– Kuinka
kasvaa
tiimiyrittäjäksi?*

Jyväskylän ammatti-
korkeakoulu 2013
978-951-830-259-2

★★★★ 2

Kirjoittaja antaa kokonaiskuvan uudesta innovatiivisesta tavasta synnyttää **K**yrittäjyyttä. Moni on kuullut Tiimiakatemiasta, mutta harva kuitenkaan oikeasti tietää mitä ja miten siellä opiskellaan. Kirjassa esitettävät tarinat avaa-
vat tärkeimmät teoriat ja ”fiosofiat”, joiden varaan koko toiminta rakentuu. Tiimiakatemian käytössä on monipuoliset oppimisen työkalut ja menetelmät tiimiyrittäjyyden synnyttämiseen. Ihmiset ottavat itse aloitteen omasta elämästään ja ryhtyvät toimimaan.

Tiimiakatemialla puhutaan oppimisen arkkitehtuurista, jossa treenit ja dialogi ovat yksi osa. Lisäksi täytyy tehdä työtä tiimiyrityksen eteen käytännössä. Haasteelliset työt ovat oppimisen kannalta parhaita. Tiimiakatemialla kannustetaan tekemään kokeiluja ja sellaisiakin töitä, jotka eivät heti tunnu omilta. Vähitellen oman tiimivalmentajan avulla tiimiyrityksen liikeidea alkaa muotoutua. Erityistä huomiota kiinnitetään yhdessä tiimivalmentajan kanssa tiimiyrityksen johtamiseen ja asiakashankintaan. 101 kolahdusta. Kaikki Rakettimallin 14 prosessia.

PÖLÖNEN, PERTTU
*Tulevaisuuden
lukujärjestys*

Otava 2019
978-951-1-35767-4

★★★★ 2

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.

▶▶▶

7.6. Innovatiivisuuden vaatimuksia oppimiselle

- 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.

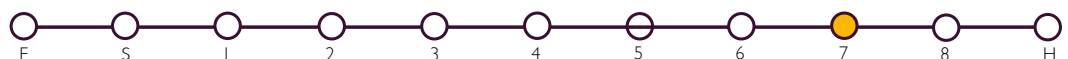
Jos tulevaisuudessa olisi jäljellä vain yksi työ, se voi Pertun mielestä olla luova ongelmanratkaisija. Suurimmat oivallukset tulevat oman alan ulkopuolelta. Esimerkiksi television haastaja ei tullut televisiobisneksen sisältä, vaan internetin videopalveluista. Olipa kyseessä mikä ala tahansa, vain harva 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.

Intohimot ja luonne

Luonne ja intohimot ovat metataitoja, joiden kehittämiseen ei löydy oikeareittiä. Niitä voi kehittää vain tutkistelemalla itseään. Osaatko kuvailla luonneitasi 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 roole-

►►



7.6. Innovatiivisuuden vaatimuksia oppimiselle

- ja. 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 poisikin. Maailman muuttuessa on kyettävä joustamaan. Eteen voi tulla myös sellaisia rooleja, joita ei ole vielä olemassakaan.

Ammattien ja titteleiden 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.

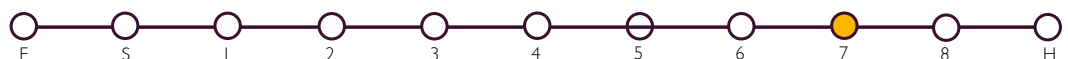
Kommunikaatio ja tarinankerronta

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.

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.

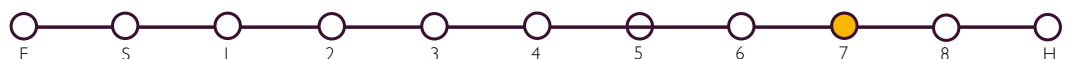
Pitkäjänteisyys ja kärsivällisyys

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 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

►►



7.6. Innovatiivisuuden vaatimuksia oppimiselle

- enää ennustettavuuteen. Hyvinvointimme pohja tulevaisuudessa on epävarmuuden sieto ja usko omiin 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 päätöksentekoon.

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 omiin 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 tarkistaneet faktoja. Uskalla toimia silloin, kun tilanne vaatii. Rohkaise muita esimerkilläsi.

Loppusanat Pertulta: ”Jos haluat muuttaa maailmaa, sinun tulee osata rakastaa, sillä vain rakkaus saa meidät muuttumaan paremmiksi ihmisiksi.”
100 kolahdusta. Y1+I1+I2.

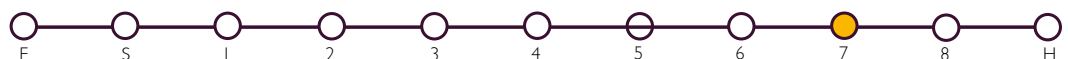
ROBINSON, KEN
*Out of Our
Minds –
Learning to be
Creative*

Capstone 2001
1-84112-125-8 (engl.)

★★★ 3

”Haluatko miljonääriksi?” – ohjelmaformaattit 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 johtanut 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. ►►



7.6. Innovatiivisuuden vaatimuksia oppimiselle

- 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 oppimisrakenteita 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

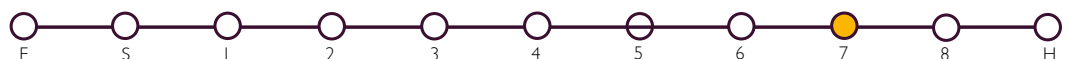
Tekijöitten mukaan ihmiset eivät tee liikaa työtä, vaan he tekevät liian vähän merkityksellistä työtä. Siksi yhä useammat väsyvät. Kirjan tavoitteena on palauttaa työntekijöiden ilo. Auttaa ihmisiä väsymään vähemmän mutta saamaan aikaan enemmän. Tiedämme ongelman, mutta miksi emme siitä huolimatta tee 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, aikaansääminen). Kirjoittajien mukaan matkalla on kolme keskeistä ongelmaa, jotka on ratkaistava: Miten lisäämme hallinnan tunnetta kaoottisessa maailmassa, 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

►►



7.6. Innovatiivisuuden vaatimuksia oppimiselle

- rajat meidän on asetettava itse, koska asioita tulee koko ajan. Koska teemme suuren osan työstämme päämme sisällä, itsemme johtaminen on tärkeämpää kuin koskaan ennen.

Paremmen 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 tyhjät 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.

UUSIKYLÄ, KARI
Lahjakkuus

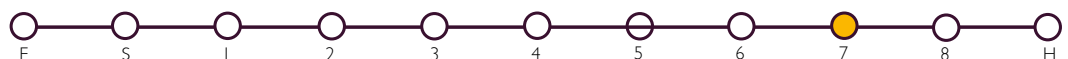
PS-kustannus 2020
978-451-958-8

★★ 2

UUSI!

Kun lapsi saa itse valita kiinnostuksen kohteensa ja innostua siitä, hänellä on hyvät mahdollisuudet kehittyä erityislahjakkuudeksi, joskus jopa alansa huipuksi. Jos aito rakkaus alaan puuttuu, kasvattajien ei pitäisi pakottaa lasta – vaatimusten paineessa voi joutua kätkemään tunteensa, luovuutensa ja ilonsa. Lahjakkuus kehittyy parhaiten turvallisuudentunteen ja myönteisen minäkuvan pohjalle. Lahjakkaasta lapsesta kehittyy lahjakas aikuinen vain opiskelemalla ja harjoittelemalla ahkerasti niitä erityisaloja, joita hän kokee omakseen. Tärkeintä on, että ymmärrämme yksilöiden olevan erilaisia ja jokaisen ansaitsevan itselleen sopivimman kasvatuksen. Lahjakkaatkaan eivät voi oikaista kaikissa opinnoissaan, sillä oppiminen vaatii aikaa ajatteluun ja ideoiden kypsyttelyyn. *Luovuuden elementit ovat: persoona, prosessi, produkti ja ympäristö.*

Kansainvälisen tason huipulle kuljetaan Benjamin Bloomin mukaan *neljän kehitysvaiheen kautta*. Ensimmäinen vaihe on leikinomainen harjoittelu. Toisessa vaiheessa lapsi kiinnostuu alasta ja hänet voidaan luokitella lupaukseksi verrattuna muihin saman ikäisiin, samassa ympäristössä kasvaviin lap-



7.6. Innovatiivisuuden vaatimuksia oppimiselle

- siin. Murrosiän keskivaiheella tulevat huippumuusikot ja urheilijat alkoivat kavuta kohti huipputasoa. Usein etsittiin parempia opettajia ja optimaalisia harjoitteluolosuhteita, jotka vaativat joskus perheen muuttamista uudelle paikkakunnalle. Huipputasolla eli neljännellä tasolla yksilöt hallitsivat hyvin sen, mitä valmentaja voi heille tarjota.

Yleensä vasta 14–15 vuoden iässä on lapsen, vanhempien ja valmentajien viisasta yhdessä pohtia, pyritäänkö huipulle, mitä se nuorelle antaa ja mitä se vaatii. Monet aloittavat tien kohti huippua, mutta hyvin harvat sinne pääsevät. Urheilijat voivat olla huipulla jo aika nuorina esimerkiksi taitoluistelussa alle 20-vuotiaana. Taiteiden ja tieteiden alueella ikäjakauma voi olla suhteellisen laaja. Tyypillistä on, että 30–40 vuoden ikävuoden paikkeilla saavutetaan korkein taso, jos alalla vaaditaan kokemusta ja luovuutta eikä pelkkä rutiini enää riitä.

Ympäristötekijät voidaan jakaa viiteen kategoriaan (Gagné). Tärkeiden henkilöiden vaikutus lahjakkuuden kehittymiseen on ilmeinen. Myös asuinpaikalla on osuutensa lahjakkuuden kehittymismahdollisuuksiin. Kolmas vaikuttava tekijä eli interventiot tarkoittavat tietoisia ponnisteluja lahjakkuuden kehittämiseksi opiskelemalla ja harjoittelemalla. Neljäs kategoria, tärkeät tapahtumat, viittaa erilaisiin elämän varrella tehtäviin tärkeisiin päätöksiin, kuten ammatinvalintaan. Tähän liittyy myös valaistuksen hetkien (crystallised experience) kokeminen. Niillä tarkoitetaan sellaisia tapahtumia, joihin yksilö reagoi voimakkaasti siten, että se vaikuttaa hänen uravalintaansa. Viimeiseksi sattumalla on ympäristöön liittyvänä katalysaattorina rooli, joka on usein tärkeämpi kuin tullaan ajatelleeksi.

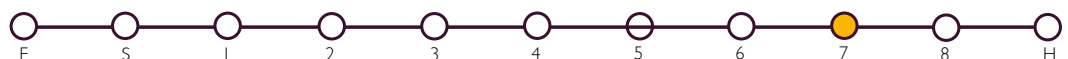
Liiallinen riippuvuus opettajasta tai vanhemmista voi estää oman luovuuden kehittymistä. Dylan Thomas on todennut: ”On vain yksi asia, joka on pahempi kuin onneton lapsuus. Se on liian onnellinen lapsuus.” 50 kohdusta. Y1+Y2+Y3.

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 uudelleenlaisen 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. ►►



7.6. Innovatiivisuuden vaatimuksia oppimiselle

- 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 menetelmä itse joutuu kehittämään. Sosiaaliset suhteet ja status ovat innovaattorille yhdeentekeviä, 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
(engl.)

★★ 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 ongelmien ratkaisemista. Sitä paitsi on myös parasta käyttää valmentaja-nimitystä kuin fasilitaattoria. Valmentaja edustaa uudentyypistä 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.

VIII

Henkinen kasvu

Historian varrella etenkin filosofiassa on pohdittu, millainen olento ihminen on. Antiikin Kreikassa filosofi Sokrates sanoi kuuluisassa puolustuspuheessaan kuolemantuomioon päätyneessä oikeudenkäynnissään ateenalaisille: ”Vielä vähemmän uskotte, jos sanon, että ihmisen suurin hyvä on puhua päivästä päivään hyveestä ja siitä kaikesta, mikä on ollut aiheena kuulemissamme keskusteluissa ja silloin kun olen tutkistellut itseäni ja muita, ja että elämä ilman tätä tutkistelua ei ole elämisen arvoista.” Ehkä Ateenan vallanpitäjät kokivat Sokrateen sitoutumisen totuuden ja elämän olennaisimman merkityksen etsintään niin vaaralliseksi, että heidän oli tuomittava hänet kuolemaan. Hänen rikoksensa oli, että hän opetti ihmisiä ajattelemaan itse, ja tälle tielle hän palattiin sitten renessanssissa. Ihmisen on uskallettava ajatella. Se on humanismia. Tämä on ollut alusta asti Tiimiakatemian filosofian ydintä: Kannustaa jokaista tiimiläistä ajattelemaan itse ja ottamaan omaan lukuohjelmaansa myös henkisen kasvun kirjoja. Hyvä opas oman henkisen kasvun aloittamiseen on Jordan B. Petersonin kirja, jonka esittely on tämän luvun alussa. Putinin äiti synnytti Putinin. Oliko heidän tärkeässä suhteessaan jotakin vialla?

Sisällys

- 8.1. Filosofiaa ja ajattelun rikastetta (14)
 - 8.2. Havahtuminen (10)
 - 8.3. Ihmisenä kasvu (23)
 - 8.4. Ihmisen selviytymisen mahdollisuuksia ja rutiineja (19)
- (66)

PETERSON, JORDAN B.
*12 elämän-
 ohjetta –
 Käsikirja
 kaaosta
 vastaan*

WSOY 2018
 978-951-0-43613-4

★★★ 3

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 oppaistensa 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 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 luontososi. Mitä sinä viime kädessä rakastat? Mitä sinä pohjimmiltasi 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.

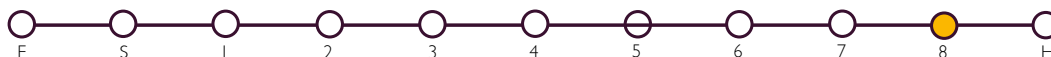
Taso, johon itseäsi vertaat, on joka päivä hieman korkeammalla. Se on korkoa korolle. Jos jatkat samaan malliin kolme vuotta, koko elämäsi muuttuu. Siinä vaiheessa tähtää jo korkeammalle. Se, mihin tähtää, määrittää myös sen, mitä näet. Ihminen näkee asiat, jotka helpottavat etenemistä kohti valittuja päämääriä. Ihminen huomaa kyllä esteet, kun niitä ilmaantuu. 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 ystävyuden. 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.

Tieteellinen kirjallisuus osoittaa selvästi, että yhdentekevän tason yläpuolelle kohoava luovuus on ensinnäkin järkyttävän harvinaista ja että rajoituk-

►►



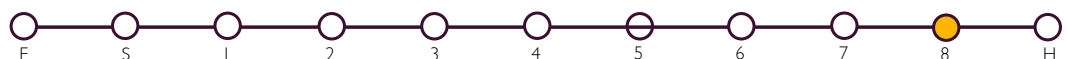
- set pikemminkin edistävät kuin kahlitsevat luovia saavutuksia. Jos lapselle ei ole neljään ikävuoteen mennessä opetettu asianmukaista käytöstä, hänen on ainoa vaikeaa hankkia ystäviä. Tutkimuskirjallisuus on tästä varsin yksimielinen. Tällä asialla on merkitystä, sillä neljän ikävuoden jälkeen nimenomaan 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. ►►►



►► **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 karneat 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 pätevyuden eikä voiman perusteella. Pätevyuden. Kyvyn. Taidon. Ei voiman.

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.

AALTONEN, TAPIO
*Luova kutsumus
 – Tarkoituksen
 kokemisen 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.

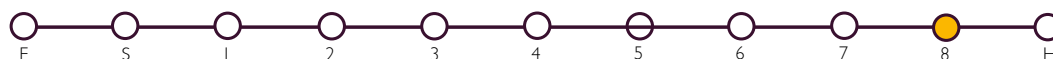
AALTONEN, TAPIO &
 AHONEN, PIRJO &
 PAJUNEN, HEIKKI
*Merkityksen
 kokemus*

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.

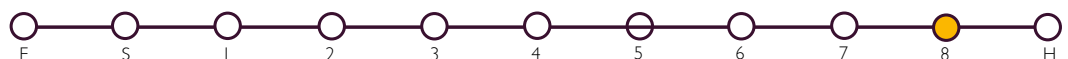
AURELIUS, MARCUS
Itsetutkiskelua

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

►►



►► 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.

BREGMAN, RUTGER
Hyvän historia
– Ihmiskunta
uudessa valossa

Atena 2020
978-952-300-676-8

★★★ 3

UUSI!

Ihmiskunta on luonnostaan itsekäs ja ihmiskunta tavoittelee vain omaa etuaan. Tätä ajatusta toistavat niin historioitsijat, psykologit ja filosofit kuin iltapäivälehdet ja poliitikotkin. Mutta pitääkö se paikkansa? Ylistetyssä teoksessaan ”Hyvän historia” Rutger Bregman kääntää ajatuksen ihmisen pahuudesta ylösalaisin. Mitä jos luonnonvalinta ei suosinutkaan ilkeintä ja kovinta pyrkyriä vaan ystävällisintä ja huomaavaisinta tyyppiä? Bregman kyseenalaistaa ihmiskunnan itsekkyyttä toistelevat kauhutarinat.

Mikä tekee meistä ihmisistä ainutlaatuisia? Miksi me olemme rakentaneet museoita, mutta neanderintalin ihmiset makaavat vitriineissä? Ihmiset ovat osoittautuneet hypersosiaalisiksi oppimiskoneiksi. Olemme syntyneet oppimaan, olemaan tekemisissä toistemme kanssa ja leikkimään. Katsomme toisiamme silmiin. Silmänvalkuaisen ansiosta voimme seurata toistemme katseen suuntaa. Muitten kädellisten silmät ovat tummat. Näin ne kätkevät katseensa suunnan. Me paljastamme katseemme kaikille. Jos emme voisi katsoa toisiamme silmiin, millaista olisivat ystävyys ja romantiikka? Me emme ole yksin. Meillä on toisemme. Siksi yksinäisyys saa meidät sairastumaan.

Ihmisessä on valtava sisäisen motivaation voima. Kirjoittaja keskusteli Buurtzorgin perustajan Jos de Blokin kanssa. Ensimmäisen kerran jutellesaan hänen kanssaan, Bregman kertoo, ei hän pitänyt de Blokia minään suurena ajattelijana. De Blok pyyhki parilla sanalla sivuun koko johtajaluokan. ”Johtaminen on potaskaa. Ihmisten pitää antaa tehdä työnsä.” Tämä mies ei ole kuka tahansa, vaan on luonut koko maailman ihaileman menestyksekkään yli 14 000 ihmisen tiimioppivan organisaation. Hänen luonaan vierailee professoreita ympäri maailmaa.

Ehkä USA:ssa 1900-luvun alusta lähtien kehitetty yrityshallinnon tieteenala on tullut tiensä päähän. Oman huomionikin mukaan käytännön työtä tekevillä on vaikka kuinka paljon ideoita. De Blok pitää työntekijöitä sisäisesti motivoituneina ammattilaisina, jotka itse tietävät parhaiten, miten

►►

- heidän tulee työtään tehdä. Johtajilla on järkyttävän vähän ideoita. He ovat saaneet paikkansa, koska he sopivat systeemiin ja koska he ovat kuuliaisia. Eivät suinkaan siksi, että olisivat suuria visionäärejä. Heidät pannaan high performance leadership -koulutuksiin, ja he alkavat ajatella, että he kuuluvat johonkin uudistajien etujoukkoihin. Innovaattoreihin.

De Blokin filosofia sopii huoneentauluksi: ”On helppoa tehdä jostakin vaikeampaa, mutta on vaikeaa tehdä jostakin helpompaa.” Ja kuinka ollakaan: johtajat pitävät vaikeammasta. Monimutkaisuuden hallinnassa heitä juuri tarvitaan. Nyt juuri ammattiosaaminen ja pätevyys nousevat tärkeimmiksi arvoiksi kannattavuuden ja tuottavuuden tilalle. Kun meillä on myönteisempi ihmiskuva, kaikki muuttuu. Todellinen kysymys kuuluu: Miten luomme yhteiskunnan, jossa ihmiset motivoivat itsensä? Ei ole vahvempaa kuin ihmiset, jotka tekevät jotakin siksi, että haluavat tehdä niin.

Kirja on jaettu viiteen pääosaan, jotka ovat: Luonnontila, Auschwitzin jälkeen, Miksi hyvät ihmiset tekevät paha ja Toinen poski. Kirja loppuu kymmeneen elämänohjeeseen: 1) Jos et ole varma, lähde hyvästä 2) Ajattele win-win-skenaarioina 3) Paranna maailmaa, esitä kysymys 4) Hillitse empatiaa, treenaa myötätuntoon 5) Yritä ymmärtää toista, vaikka se menisi yli ymmärryksen 6) Rakasta lähimmäistäsi kuten muut rakastavat lähimmäisiään 7) Vältä uutisia 8) Älä lyö natsia (tai: Ojenna käsi suurimmalle vihollisellesi) 9) Tule kaapista, älä häpeä hyvää 10) Ole realistinen.

Vielä lopuksi kirjassa esitetty kysymys, johon itse haluan vastata myöntävästi ja taistella asian puolesta. Voimmeko palata yhteiskuntaan, jossa on enemmän vapautta ja luovuutta? ”Kun kohtelet ihmisiä hyvin, voit vain toivoa, että hekin kohtelevat sinua hyvin. Sen yksinkertaisemmaksi se ei tässä monimutkaisessa maailmassa tule.” 90 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

DAN, YU
Kiinan viisauden
sydän – Mitä
Konfutse nyt
sanoisi?

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 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 peruseriaatetta, 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 vuodenaikaan. 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 vuorisarnasta. 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 etäännyy 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 satavuotiaista 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 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 kokemukseen liittyy vielä flow, joka on Mihály Csíkszentmihályin 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 arkisissakin 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

100 000 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 byrokraatialle, 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 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 kärryteitä, 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 vallan-

▶▶

- kumoukseen, 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 kierteeseen. Kirjassa on monia hyviä ohjeita kuinka vältät ongelmat.

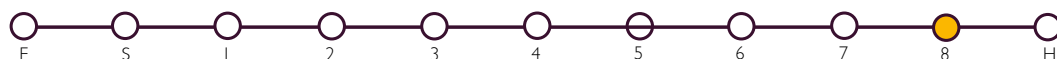
Luovuus – kyky nähdä asioita uudella tavalla – on jokaisen yrityksen kasvun ja kehityksen kannalta elintärkeää. Luovuutta on harjoiteltava. Yksi tapa on alitajunnan aktivointi sisältää neljä vaihetta: 1) muotoile ongelma, 2) irrottaudu ongelmasta, 3) varaa itsellesi aikaa ja 4) aktivoi alitajunta. Luovuus 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-
ajatelija*

Tammi 2012
978-951-31-6484-3

★★★ 2

Kirjoittaja opastaa meidät ihmismielen perusteiden äärelle käytännölläheisellä 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, 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 synnyttämme yhdistelemällä ja rikkomalla olemassa olevia ajatusprosesseja uudenlaisia ajatuksia, ajattelutapoja, toimintamalleja ja ratkaisuja. 78 kolahdusta. Y1.

TALEB, NASSIM
NICHOLAS
*Oma nahka
pelissä –
Arkielämän
piilotetut
epäsymmetriat*

Terra Cognita 2018
978-952-5697-90-2

★★★ 3

Mustan Joutsenen tekijän teos haastaa monet vakiintuneet riskiä ja palkintoja, 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 yliopistoih-

►►

- miset, 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 monilla 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

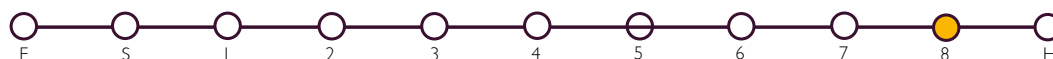
Basam Books 2006
952-5534-52-9

★★★ 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.



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 rasitusta, 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*

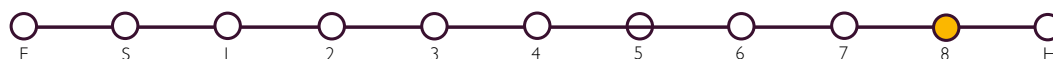
Otava 2020
978-951-1-35019-4

★ 1

Ihan jokaisen on mahdollista löytää unelmatyönsä tai oma juttunsa. On lähdeittä 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, mielellisesti kaikkia.

Tee jokapäiväisestä tekemisestäsi tärkein ja arvokkain päämääräsi ja huo- maat, koikevasi iloa ja intohimoa etkä tekevasi 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 porukkavalmennuksiin. 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

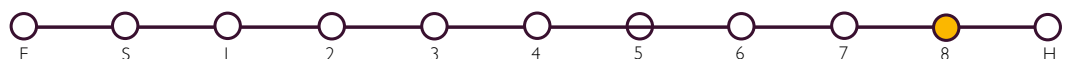
★★ 2

Pelon hinta kertoo pelon usein väärinymmärretyistä luonteesta ja siitä, miten pelko voi romahduttaa toimintakyvyn mutta myös parantaa suoritusta 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 kyvykkyyden 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 alisuorittajaksi suhteessa omiin piileviin kykyihinsä valitsemalla väärän ajattelutavan. Hän alkaa pelätä epäonnistumisen seuraamuksia. Epäonnistumista ja virheitä karttelevat oppilaat uupuvat ja ahdistuvat muita herkemmin. Sen lisäksi virheitä karttelevilla oppilailta on useammin masennusoireita kuin heidän luokkatovereillaan. Epäonnistumisen pelolla on näille ihmisille karmaiseva elämänlaatuun sekä ammatilliseen ja akateemiseen menestykseen liittyvä hinta.

Eurooppalaiset suhtautuvat myönteisemmin yrittäjyyteen kuin yhdysvaltalaiset, mutta suurempi osa jenkeistä työskentelee omassa yrityksessään. Aivan 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-analysit 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 tekeminen.*

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 viivyttämättä 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 viikotatasolle (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 voit 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 pitkästä ajasta. Jari Sarasvuon ”Sisäinen sankari” toimii esikuvana. Kirjassa vilahtelee monta tiimiakatemiaalaisille tuttua kirjaa ja henkilöä. 25 kolahdusta.

DE MELLO,
ANTHONY*Katseleminen*Johny Kniga 2010
978-951-0-37155-8

★★★ 3

Kirjoittajan kirja ”Havahtuminen” on ollut ilmestymisestään lähtien yksi Tiimiakatemian kestopuosikeista. 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 akatemioiden. 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 henkisyteen 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
portaot*Tammi 2017
978-951-31-9612-7

★ I

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 persoonallisuustyyppisiä.



►► 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 johtoportaa. 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 mieleissäni tutkiessani Tiimiakatemian ilmapiiriä peilaten sitä omaan johtajuuteeni.

Kirjoittaja tutkii myös tunteiden vaikutuksia suorituskykyyn. Kirjassa suorituskyky määritellään väljästi: ”Tarkoiton suorituskyvyllä kykyä asettaa itsellensä sopivia tavoitteita ja kykyä saavuttaa ne.” Näin määriteltynä suorituskyky 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 ►►

8.2. Havahtuminen

- kokea tietynlaisia tunteita lisää voimakkaasti motivaatiota, ja motivaatio on suorituskyvyn 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 kaipaavat usein eniten. 86 kolahdusta. Y1+Y2+Y3.

RAUHALA, ILONA
*Uskalla! Nainen
työelämässä*

Otava 2011
978-951-1-24731-9

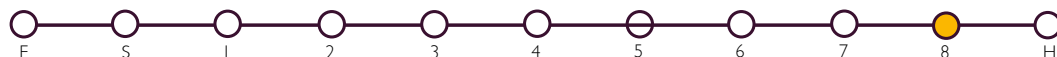
★★★ I

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 kokemi-

►►



- ▶▶▶ sella 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.

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.” (Buckminister 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 yltyä samaan kuin Zlatanin elämäntarina. 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

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.

BRINKMANN, SVEND

*Mitä on olla
ihminen? –
Filosofinen
kiertomatka*

Tammi 2021
978-952-04-1811-3

★★★★ 3

UUSI!

Kirjoittaja vastaa kysymykseen ”Mitä on olla ihminen?” kertomalla tarinan nuoresta Andreaasta, joka lähtee suurelle kiertomatkalle halki Euroopan. Kirja vie matkalle ihmisyyteen ja ajattelun ytimeen. Matkan edetessä Andreas saa tietää yhä enemmän siitä, millainen olento ihminen on – sekä hyvässä että pahassa. Hän tapaa ihmisiä, joilta oppii elämästä, ja tutustuu Euroopan taide- ja kulttuurihistoriaan. Matkalle poika saa arvoituksellisen käsikirjoituksen. Siinä esitellyt kuusi eri ihmiskuvaa lähtökohtanaan hän tutustuu Euroopan suuriin filosofeihin ja tieteenharjoittajiin. Lukijalle – niin nuorelle kuin vanhemmalle – tarjoutuu helposti lähestyttävä johdatus eurooppalaiseen filosofiaan ja Brinkmannin ajatuksiin siitä, mitä on olla ihminen.

Jokainen kirjan luvuista välittää yhden näkökulman ihmisyyteen, ja jokaisen näkökulman taustalla on alateema. Ensin aiheena on ihminen eläinlajina (alateemana suhteemme ympäristöön), sitten älykäs ihminen (alateemana sivistys), sitten tunteikas ihminen (alateemana morali), tämän jälkeen sosiaalinen ihminen (alateemana pahuus), tulevaisuuden ihminen (alateemana onnellisuus) ja lopuksi uskova ihminen (alateemana suru). Kirjoittajan tarkoituksena ei ole puolustaa erityisesti mitään noista näkökulmista, vaan osoittaa, että ne kaikki ovat välttämättömiä, jotta ihminen voidaan kokonaisuutena ymmärtää. Sikäli kuin tuollainen ymmärtäminen on edes mahdollista, sillä ihminen on aina enemmän kuin me omasta näkökulmasta näemme – ja tämä kuuluukin kirjan peruslähtökohtiin.

Kirjoittaja haluaa nostaa esiin ihmiseksi kasvamisen esiin nimenomaan nyt, tänä aikana, jona yksilöllisyyttä korostetaan voimakkaasti. Kirjassa tarkastellaan ihmisten yleistä inhimillisyyttä ja tulkitaan se asiaksi, joka meidän on syytä omaksua ja ymmärtää, koska on sinänsä tärkeää tietää, millainen ihminen on, ja koska itsensä tajuaminen ensisijaisesti ihmiseksi ja vasta toissijaisesti juuri konkreettiseksi yksilöksi, joka meistä jokainen tietysti on, auttaa näkemään asioiden mittasuhteita. Kirjoittaja siis uskoo, että ihminen ensin, yksilö sitten.

Kreikkalainen filosofia on ollut aivan ratkaisevan tärkeää länsimaisen kulttuurin ihmiskäsitykselle. Kreikasta ovat lähtöisin käsityksemme demokratiasta, tieteestä, sivistymisestä ja järkevyydestä. Monet filosofiset ajatukset järki-ihmisestä – Homo rationaliksesta – voidaan johtaa ns. hyve-etiikasta. ►►

- Hyve-etiikan perusajatuksen mukaan ihminen on olento, jota on kuin kaikkea maailmankaikkeudessa arvioitava sen perusteella, miten hän täyttää tarkoituksensa. Ihminen on ainoa olento, jolla on kyky käyttää sekä teoreettista että käytännöllistä järkeä. Hän voi näillä kyvyillään ajatella maailmaa sekä tieteellisesti että filosofisesti että noudattaa toiminnassaan vastuullista moraalialia, mikä taas pohjautuu käytännölliseen järkeen. Ihmiseksi tuleminen merkitsee sitä, että ihminen toteuttaa itsessään olevan potentiaalin, mahdollisuutensa. Teos on nyt erittäin ajankohtainen. 140 kolahdusta. Y1.

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 kolmea asiaa elämässäsi – ajatuksiasi, näkemiäsi kuvia ja tekemiäsi tekoja. Et voi parantaa elämäsi, 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 lukemieni kirjojen tietoja 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

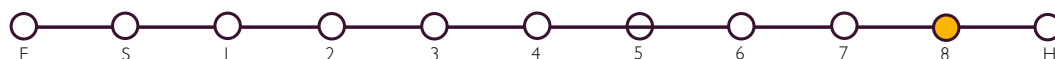
Ihmisen tehtävä

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.

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 bisnekseksi 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
 (engl.)

★★ 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. Oppimismatkasi 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 vanhuksesta tai nuorista) ja läheiset ystävyudet. 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

★ 1

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 elämäkokemukset. 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. Tem-

- peramentti 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. Huipulle 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

★★ 1

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 hyväntekeminen. 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 askeleella: 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!

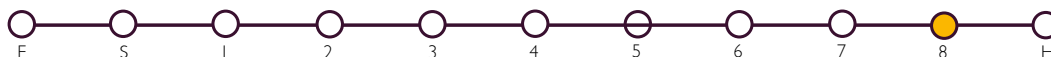
Lopuksi mikä on minun elämäni tarkoitus? Tai henkilökohtaisemmin: Mikä tekee elämästä merkityksellisen? Ja kolme kysymystä ovat: 1) Mitä tämä kaikki tarkoittaa? 2) Mitä suurta päämäärää voisin tavoitella? 3) Mikä tekee elämästä arvokkaan? Frank Martelan yhden lauseen vastaus kysymykseen elämän merkityksellisyyteen 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 rasiuksista 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 kvaikkeuksia, 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

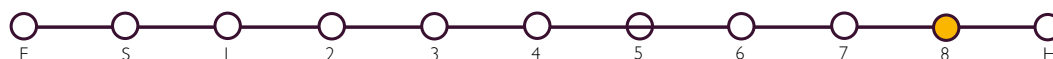
Päätä viisaasti

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 assosiatiivinen. Psykologiassa tunnetut pohjustus- ja kehusefektit perustuvat juuri tähän. Pohjustusefekti tapahtuu silloin, kun aivomme poimii riittävästi tietyn suuntaisia vihjeitä ja virittää mielemme 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 päädymme 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 mielemme 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.

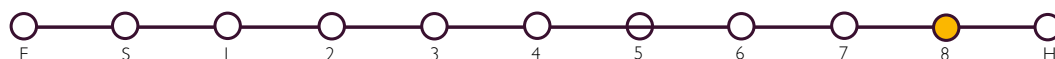
OJANEN, MARKKU
*Murra
onnellisuuden
esteet*

Minerva 2013
978-952-492-734-5

★★ 2

”Professori” Markku Ojanen kertoo kirjassaan onnenvarkaista, tunteuksista 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 elämänsenteesta. 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?

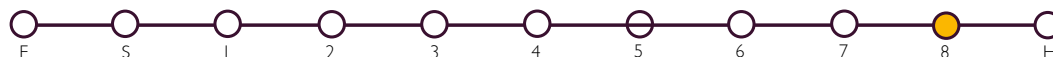
PS-kustannus 2018
978-952-451-815-4

★★ 2

Ole optimistinen. Luo itsellesi tavoitteita. Pidä kiitollisuuspäiväkirjaa. Tee vapaaehtoisuysteistyötä. 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 työnteon 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

Positiiivinen 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 suojaautuvat 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 tunkea ja ilmaista kiitollisuutta, kyky ihmetellä arkisia, tavallisia asioita ja kyky nauttia aivan pienistä elämän iloista. Oletko sinä kukoistaja? 51 kolahdusta. Y1.

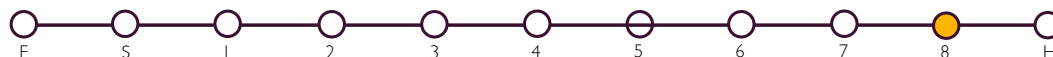
RIABACKE, ARI &
 MONA
*Päätöksenteko
 – Uskalla tehdä
 toisin*

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.

TRACY, BRIAN
Menestys ja onnellinen elämä

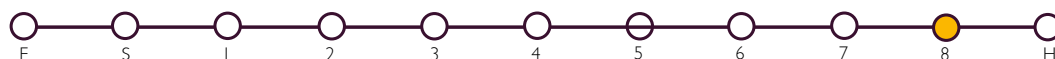
Moreeni 2010
978-952-254-043-0

★★ 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. Kieltäytymällä arvostelemasta voit välttää 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*

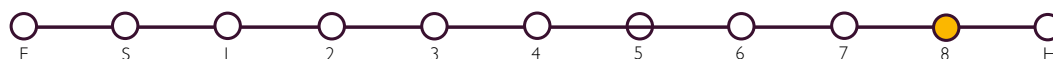
PS-kustannus 2016
978-952-451-685-3

★★ 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 elämäntilanteiden pääteemoihin ne liittyvät: a) Myönteisyyden taidot b) Tahdonvoimataidot c) Vuorovaikutustaidot d) Myötätuntotaidot e) Luovuustaidot f) Läsäolotaidot 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 löytyvät. Kirjaa varten on haastateltu laaja joukko suomalaisen yhteiskunnan menestyneimpiä naisia poliitikoista ja taiteilijoista yritysjohtajiin. Elämäntarinat on nivottu yhteen sankarin matkaksi: 1) taustaosioon ennen matkaa, 2) Varsinaiseen sankarin matkaan sekä 3) Johtopäätöksiin, joiden avulla huipulle 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 kokenempi nainen 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 olennaisen siitä, mistä hyvässä elämässä on kysymys ja antaa vastauksen ihmiskuntaa vuosituhsia askarruttaneeseen kysymykseen eli siihen, mikä on elämän tarkoitus. Tai sitten ei, kuten kirjoittaja sen ilmaisee. Ihmisen mieli on rakennettu sopeutumaan. Se on tärkeätä vastoinkäymisten hetkellä, koska sen ansiosta jaksamme elää. Totumme kaikkeen yllättävän nopeasti ja jatkamme elämäämme.

Monet suuret ajattelijat ovat sanoneet, että elämässä on kysymys onnellisuudesta. Mikä sitten on onnellisuuden salaisuus. Tässä kohtaa suosittelen Markku Ojaseen uutta kirjaa ”Murra onnellisuuden esteet.” Myönteisen elämänasenteen 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 katuvamme päätöstä jonain päivänä. Lisäämme 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 tekoina? 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 mielihäiriöitä 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. Tiimiakatemia menetelmässä 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.

8.4. Ihmisen selviytymisen mahdollisuuksia ja rutiineja

ALASAARELA, JAAKKO
Sinä pystyt!

readme.fi 2018
978-952-321-670-9

★ 2

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*

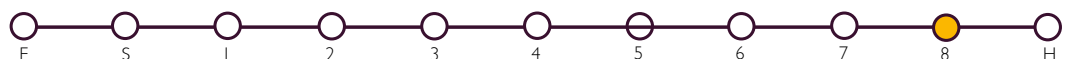
Avain 2012
978-951-692-910-4

★★★ 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

▶▶



8.4. 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.

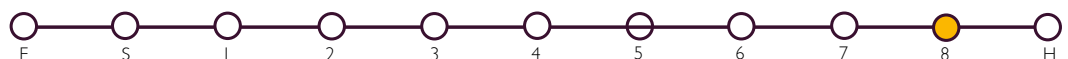
Liiallinen ärsykeille altistuminen näyttää haittaavan oppimista: keskeytetyksi tuleminen on yksi tuottavuuden suurimpia esteitä. Avokonttorin on todettu vähentävän tuottavuutta ja heikentävän muistia. Useat yritykset ovat ottaneet käyttöön seinäkkeillä erotetut työtilat. Monet pitävät sopukoista ja koloista, joihin voi piiloutua ja olla erossa kaikista muista.

Tutkimustulosten mukaan jos yrityksessä on lahjakasta ja motivoitunutta 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

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 ympäristössäsi.

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 itsekin menestyksestä. Käytös, jonka avulla saamme hyväksyntää, kunnioitusta ja kehuja, tuntuu meistä houkuttelevalta.



8.4. Ihmisen selviytymisen mahdollisuuksia ja rutiineja

►► **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 suuremmissa 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 arvonsansa 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. Työskentele 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.

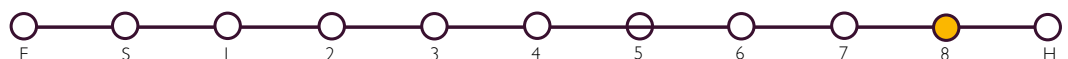
ELLUN KANAT –
AJATUSHAUTOMO
(useita kirjoittajia)
*Mitä tapahtuu
huomenna
(ajattelulle)*

Ellun Kanat 2012
978-952-67655-5-6



Kirjassa useat kirjoittajat pohtivat ajattelun tulevaisuutta. Kirjan mukaan moderni aivotutkimus tukee Spinozan ihmiskäsitystä. Tunteet ovat aina tavalla tai toisella läsnä ihmisen ajattelussa, värittävät 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.



8.4. Ihmisen selviytymisen mahdollisuuksia ja rutiineja

►► Taitava intuition käyttö vaatii aisaparikseen järjen. Ilman tietoisien mielen ohjausta on helppo erehtyä luulemaan mitä tahansa päähänpalkähdyistä 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 Googlesta 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.

FERRISS, TIM
Titaanien työkalut – Elämän-ohjeita huippumenestyjiltä ja supertähdiltä

Viisas Elämä 2017
978-952-260-639-6

★★ 3

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. Pömin 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.

8.4. Ihmisen selviytymisen mahdollisuuksia ja rutiineja

Ole mieluummin merkittävä ja ainutlaatuinen kuin harhaileva ja keskin-kertainen. 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.

FRANKL, VIKTOR E.
*Ihmisyiden
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 olemassaolo 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.

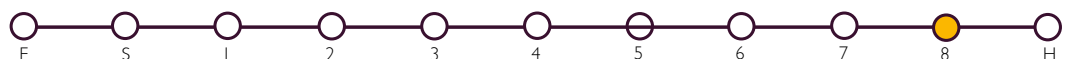
HARARI, YUVAL
NOAH
*21 oppituntia
maailman
tilasta*

Bazar 2018
978-952-279-609-7

★★★★ 3

Hararin ensimmäinen teos Sapiens katsoi menneisyyteen, ja syksyllä 2017 Suomessa 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



8.4. Ihmisen selviytymisen mahdollisuuksia ja rutiineja

- informaatioteknologian yhteen sulautuminen tuo eteemme suurimmat haasteet, joita ihmiskunta on koskaan kohdannut. Kohdataanko haasteet eristäytymisen kautta? Esimerkiksi Donald Trump vaatii Yhdysvaltoja eristäytymään muusta maailmasta ja tekemään Amerikasta jälleen suuren.

Brexitin kannattajat unelmoivat tekevänsä Isosta-Britanniasta jälleen riippumattoman maan, 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.

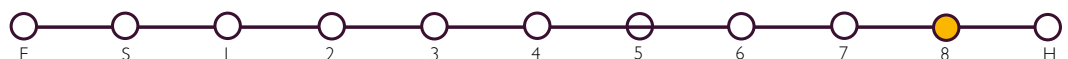
Liberalismi ei pysty tarjoamaan selkeitä ratkaisuja suurimpiin kohtamiimme ongelmiin: ekologiseen romahdukseen ja teknologiseen disruptioniin. Se on perinteisesti luottanut siihen, että taloudellinen kasvu ratkaisee taianomaisesti vaikeat yhteiskunnalliset ja poliittiset ristiriidat. Taloudellinen kasvu 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 Mumbain asukkaat ovat vain hämääriä, 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.

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 manteliumakkeesta ja pikkuaivoista, saattaa luoda perustan sille, että tietokoneet suoriutuvat ihmistä paremmin. Tekoälyllä on kaksi erityisen tärkeää ominaisuutta, joita ihmisellä ei ole, nimittäin yhdistettävyyden ja päivitettävyyden. 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.



8.4. Ihmisen selviytymisen mahdollisuuksia ja rutiineja

►►► 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

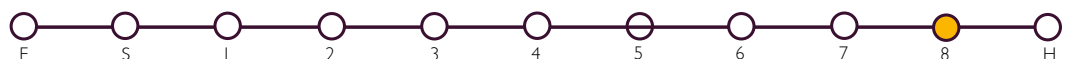
Informaatioteknologian ja bioteknologian yhdistyminen uhkaa moderneja ydinarvoja eli vapautta ja tasa-arvoa. Kaikkiin tämän teknologisen haasteen mahdollisiin ratkaisuihin täytyy sisältyä globaalia yhteistyötä. Nationalismi, uskonto ja kulttuuri ovat kuitenkin jakaneet ihmiskunnan toisilleen vihamielisiin 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 vastaa, edustaa todellisuudessa hämmästyttävää globaalia yksimielisyyttä. Olisikin kansallisylypeyden 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, 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 si-

►►►



8.4. Ihmisen selviytymisen mahdollisuuksia ja rutiineja

- vilisaation, 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 menestyksekkäs 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?”

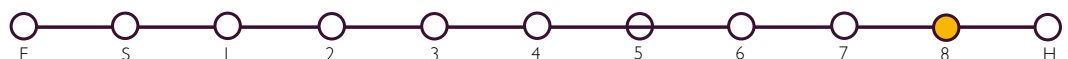
Ihmiset ymmärtävät vain harvoin omaa tietämättömyyttään, koska he sulkeutuvat samanmielisten ystävien ja itseään vahvistavien uutisötteiden muodostamaan kaikukammioon, jossa heidän uskomuksiaan lujitetaan koko ajan ja kyseenalaistetaan vain harvoin. Ryhmäajattelun valta on niin kaikenkattava, että sen otetta on vaikea murtaa silloinkin, kun näkemykset tuntuvat varsin sattumanvaraisilta.

Mikä on totuus? Totuutta on vääristelty kautta aikain. Ihmisen valta perustuu kuvitelmien 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 sepitelmiä 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 pänttämiseen. Nykyisessä maailmassa viimeinen asia, mitä oppilaat opettajaltaan kaipaavat, on lisää tietoa. Sitä heillä on jo

►►



8.4. Ihmisen selviytymisen mahdollisuuksia ja rutiineja

- 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 arvostan 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 kykynä 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. ►►

8.4. Ihmisen selviytymisen mahdollisuuksia ja rutiineja

- 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 fikusti

Talentum Pro 2016,
978-952-14-2980-4

★★ 3

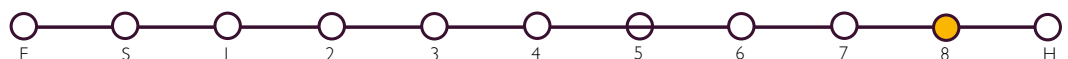
Kirja on positiivinen yllätys bisneskirjallisuudessa. Laitan kirjan Henkisen Kasvun domainiin, koska se on kirjoitettu vahvasti henkisellä tasolla tapahtuvaksi. Teos jakautuu kolmen osaan: Raha (10 sijoitusvinkkiä), aika (5 sijoitusvinkkiä) ja talentti (4 sijoitusvinkkiä). Uskon kirjoittajaa, kun hän 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 innostus ja osaaminen ja se, että tekeminen palvelee ja hyödyntää myös muita. Runoilija Kahlil Gibran kiteyttää sen seuraavasti: ”Ja minä sanon teille, että 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. Merkit-
tyksellisyys on lahja, jolla on kaksi saajaa: teon tekijä ja teon kohde.

Sinä kukoistat parhaiten silloin, kun ympäröit itsesi rikastavilla ajattelu-
kumppaneilla. Se, mitä olet, syntyy vuorovaikutuksessa toisiin ihmisiin. Siksi



8.4. Ihmisen selviytymisen mahdollisuuksia ja rutiineja

- 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. Silkkä 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. Riittävyiden 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 riittävyiden filosofian periaatteita, elämä saattaa olla askeettisen niukkaa, mutta todennäköisemmin nautit tasapainosta, huomaat pohitvasi asioita ja koet silloin tällöin endorfiniryöppyjä ostoksilla käydessäsi.

Näennäisestä vapaudestaan 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. Riittävyiden filosofia tarjoaa vaihtoehtoisen polun. Meillä saattaa vielä olla kylliksi aikaa istuttaa yhteiskuntaamme riittävyttä arvostava asenne. Se voi onnistua esimerkin, laumojen oikean johtamisen ja kulttuurin muutoksen avulla. Mukava, uusia ajatuksia herättävä kirja. 30 kolahdusta. Y1+Y3.

8.4. Ihmisen selviytymisen mahdollisuuksia ja rutiineja

OULASMAA, MINNA
& PESONEN, MIKA

*Tunnista
tyyppisi – Löydä
itsesi ja muiden
parhaat puolet
(erityishuomio
introverteissä)*

978-951-1-34817-7
Otava 2020

★ 2

Miksi olemme niin erilaisia? Tee helppo väritesti ja oivalla tyyppisi. Värityyppisiä 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 esiintymisen vaikeaa. Esiintymistaito on asiantuntijan ja esimiehen tärkeimpiä taitoja, mutta sitä harjoitellaan aivan liian vähän. Esiintymisen ei ole pelkästään ekstroverttejä 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*

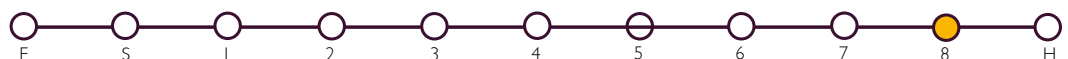
Viisas elämä 2016
978-952-260-573-3

★★★ 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 McKenzién 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

▶▶



8.4. Ihmisen selviytymisen mahdollisuuksia ja rutiineja

- täysillä, eikä pelkää virheitä. Valintaoppaassa on ollut 24 vuoden aikana teoksessa mainituista kirjoista 90 prosenttia ja vieläkin suuri osa on eri domainien klassikoissa.

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 elämänfilosofiansa 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) Rohkaise 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 yöpöllö 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 yöpöllö. 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 keskikohdat, jolloin esimerkiksi projekti pysähtyy. Alun muotoutumisen jälkeen tiimin on päästävä nopeasti eteenpäin myrskyn kautta kohti suorittamista. Eli aina syntyy U-kurvi ja jos siihen jäädään 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.

8.4. Ihmisen selviytymisen mahdollisuuksia ja rutiineja

RAJALA, ILKKA &
FLORENO, DAVIDE &
MATERO, PETRI

*Voittamaton,
11 avainkykyä
menestykseen
ja
mielenrauhaan*

Alma Talent 2020
978-952-14-4028-1

★★ 2

UUSI!

Kirja voi toimia sytykkeenä muutokselle. Kirjaan on mallinnettu kirjoittajien tapaamien kiinnostavien ja menestyneiden ihmisten toimintamalleja. Voittamattomana pysyminen vaatii taitoa elää hetkessä, taitoa pysyä valppaana ja valmiina sille, mitä nurkan takaa voikaan olla tulossa. Voittamattomuuden reseptin salainen ainesosa on tekeminen ja kokeileminen. Kirjan 11 avainkykyä ovat alkusoittoa tavoitteiden saavuttamiselle ja onnistumisten tuomalle mielenrauhalle. Kirja alkaa heti ensimmäisellä *kyvyllä saada asioita aikaan*.

Aikaansaavan ihmisen erottaa kyvystä innostua, pitää innostusta yllä ja suunnitelmien toteuttamisesta. Avaimena on sisäinen motivaatio eli vahva tunne osallistumisesta johonkin itseään suurempaan ja tärkeämpään. Sisäistä motivaatiota vahvistaa tunne hyvän tekemisestä muille, mikä tarjoaa yksilölle tunteen oman elämän merkityksellisyydestä: kun autan muita, helpotan heidän elämäänsä ja olen tärkeä heille. Sisäisen motivaation hienous on siinä, että palkintona on itse tekeminen. Tarvitsemme myös tahdonvoimaa (volatio). Se on kyky saattaa asioita valmiiksi ilman välitöntä palkkiota.

Toisena kykynä kirjassa esitellään *kyky ajatella luovasti*. Luovuus on yksinkertaistetusti ideoiden ja ajatusten tuomista todellisiksi. Se ei siis ole pelkkää ideoiden heittäilyä. Yksinkertaisena esimerkkinä toimii kännykkäkamera – idea, joka mullisti valokuvauksen ja viestinnän ”vain” yhdistäessään kaksi olemassa olevaa innovaatiota, puhelimen ja kameran. Molemmat olivat arkipäivää omilla toimialoillaan. Yhdistettynä ne aiheuttivat vallankumouksen ja disruptoivat vanhat toimialat. *Mielikuvituksen käyttö on siis kaiken luovuuden lähde*. Luovuus rakentuu kolmesta osasta. Luovuuden isoin pelikenttä on toimialue (domain), jolla luovuus tapahtuu. Se voi olla kuvataide, musiikki tai vaikkapa raketitiede. Sitä seuraava on osa-alue (field) eli toimialueen ala-viite. Kuvataiteissa osa-alue voi olla veistostaide. Yhteisö luo arvon luoville ideoille. Kolmas ja ehkäpä tärkein tekijä on yksilö (individual). Luovuus lähtee yksilöstä. Tekijästä ja näkijästä, jolla on kyky yhdistellä asioita uudella tavalla.

Kolmas kyky on *kyky oppia uusia asioita*. Uuden oppimisen tärkein ajuri on taidon merkityksen ja hyödyn ymmärtäminen jo oppimisvaiheessa. Mitä varten näitä oikein opetellaan? Merkityksen antaminen on tämän päivän johtajien avainkykyjä. Kyky osoittaa oppivalle työyhteisölle syyt ja merkitykset uusien taitojen opettelemiseen on monen yrityksen menestyksen salaisuus. Kysy itseltäsi, miksi teet tätä, miten se vie sinua eteenpäin tavoitteissasi ja miten taidon oppiminen hyödyttää yhteiskuntaa. Steve Siebold haastatteli yli tuhatta omilla toimillaan rikastunutta miljonääriä. Selvityksen tulokset tiivistyivät yhteen lauseeseen: omilla toimillaan rikastuneet ihmiset opiskelivat koko ajan. Warren Buffet arvioi käyttävänsä 80 prosenttia työajastaan lukemiseen. *Lukeminen ja uudet tavat tankata kirjoitettua tietoa ovat tehokkain tapa kasvattaa henkistä pääomaa*.

▶▶

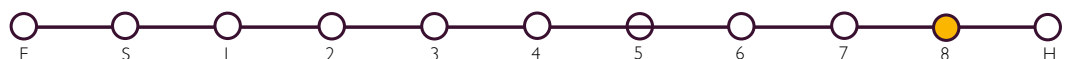
8.4. Ihmisen selviytymisen mahdollisuuksia ja rutiineja

►► Neljäs kyky on *kyky ajatella laajemmin*. On ihmisiä, jotka pystyvät rakentamaan käsityksen – sen paljon puhutun ison kuvan – monimutkaisista konsepteista. Tällaisilla ihmisillä on tehokkaat työkalut vallitsevien systeemien hahmottamiseksi. Kirjassa on esitelty lukuisia työkaluja. Esimerkiksi tulevaisuuden arvioinnin avain on horisontin siirtäminen kauemmas, liikkuttamatta itseämme. Peilaamme uusia ilmiöitä tai päätöksiä subjektiivisiin kokemuksiimme, jolloin samalla kavennamme omaa näkökenttäämme tulevaisuuteen. Mitä voimakkaammat menneisyyden kokemukset ovat, sitä vähemmän näemme uusia mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Systeemejä voi myös visualisoida erilaisilla tekniikoilla ja ajattelua laajentaa vaikkapa tutulla Edwar de Bonon kuudella ajatteluhatulla.

Viidentenä on *kyky empatiaan*. Empatia ei ole vain yksi juttu – se ei ole tunne tai luonteen piirre, vaan se on kokoelma niitä taitoja, joiden avulla me tunnamme toisiamme. Empatian avulla muodostuu yhteyden tunne. Empatiataidot eivät ole synnynnäisiä, vaan niitä tulee ja on mahdollista kehittää aivan kuten muitakin tietoja ja taitoja. Tehokkaita menetelmiä ovat kaunokirjallisuuden lukeminen sekä tunteiden etsiminen ja tarkasteleminen ihmisten kasvoissa.

Kuudes kykyämme käsittelee *oman ajattelun hallintaa*. Ajatteluamme ohjaa sisäinen äänemme. Joillakuilla se on kannustava ja innostava sparraaja, mutta suurimmalla osalla meistä kyseessä on tekemistämme rajoittava kriitikko, joka latelee meille totuuksia, jotka joku muu on laittanut sen suuhun. Tai jotka se on yksinkertaisesti ymmärtänyt väärin. Tärkein työkalu on sisäisen äänen valjastaminen (tai jopa vaimentaminen) parempiin käyttötarkoituksiin kuin lannistamiseen ja hankaloittamiseen. Jokainen meistä hahmottaa oman ympäristönsä, toimintamallinsa ja elämänsä karttana, jonka on ihan itse omin käsin piirtänyt. Suurin osa meistä taivaltaa polkunsu alusta loppuun tämän kartan mukaisesti, uskaltamatta poiketa merkityltä reitiltä, haastaa sitä, mitä kartalla näkee. Osa löytää itsessään halun ja voiman löytöretkeillä, ja siinä onnistuessaan he piirtävät karttaansa uusiksi: he löytävät uusia mantereita, maanosia ja kokonaisia galakseja.

Kyky johtaa itseään on seitsemäs kyky. Kun aloitat harrastuksen tai päätät jotain, rakenna innostuksesi toistojen ja ennaltaarvattavuuden varaan. Tämä on ensimmäinen askel parhaiden itsensä johtajien salaisen kyvyn – rutiinien – muodostamiseen. Pieni muutos ei välttämättä näy lähitulevaisuudessa mitenkään, mutta pitkässä juoksussa sen merkitys voi olla dramaattinen. Rutiinien muodostumisen elinehto on otollinen maaperä, josta on poistettu kaikki esteet ja kompastuskivet. Kun pidämme rutiineihin tarvittavia välineitä esillä ja helposti saatavilla, poistamme itseltämme tekosyitä olla tarttumatta niihin. Siksi itsellänikin kahvakuulat ovat keskellä olohuonetta. Itsensä johtaminen on samalla muiden johtamista. Kun löydät vahvuutesi ja pääset elämään tasapainoista ja merkitykselliseltä tuntuvaan elämään, näytät samalla esimerkkiä muille ja innostat ihmisiä. Itsensä johtamisessa laitetaan kirjaimellisesti hyvä kiertämään ja kasvamaan eksponentiaalisesti.



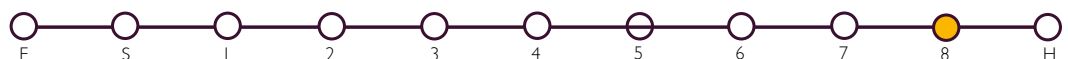
8.4. Ihmisen selviytymisen mahdollisuuksia ja rutiineja

►► *Kyky olla läsnä* on kahdeksas kyky. Tietoinen läsnäolo auttaa meitä huomaamaan luontaisen taipumuksemme suhtautua kokemuksiimme automaattisesti sekä kehittämään kykyämme sivuuttaa ”selkäytimellä reagointi” ja hyödyntää järkevämpiä toimintamalleja. Nykypäivänä elämässämme on valtavasti tekemistä ja muistamista. Olemme jatkuvan paineen alaisia siitä hetkestä, kun heräämme, aina nukkumaan menoon asti. Tekevä mielemme takoo päähämme ajatuksia ja jakelee käskyjä: vie lapset päiväkotiin, valmistele esitys, muista kokouslista, soita pomolle jne. Lista tuntuu olevan loputon. Olet palaverissa, mutta ajatuksissasi olet aivan muualla. Tietoinen läsnäolo auttaa meitä valitsemaan kulloiseenkin tilanteeseen sopivan mielen tilan. Ajatuksemme tahtovat usein suuntautuvan tulevaisuuteen: suunnittelemme jotain tai mietimme, mitä tekisimme seuraavaksi. Lisäksi kiireisen elämämme keskellä olemme oppineet tekemään montaa asiaa samaan aikaan. Valitse kuitenkin huomiopisteesi.

Kyky hallita stressiä on yhdeksäs kyky. Kun sinulla on liikaa tehtävää mutta liian pienet resurssit, on lopputuloksena kuormittava stressitila. Kyse on silloin stressitason priorisoinnista, henkilökohtaisten resurssien hallinnasta. Vähentämällä turhaa tai ei niin tärkeää tekemistä stressimme vähenee. Parasta stressinhallintaa onkin tunnistettujen stressitilanteiden välttäminen ja stressin ehkäiseminen reilusti etukäteen.

Kyky voittaa häpeä on kymmenes kyky. Häpeä on sitä, kun tunnet, että sinussa on jotain vialla. Syyllisyys taas kumpuaa siitä, että olet tehnyt jotain ”väärin”. Häpeä on suurin este itsetuntonne kehittymisen ja itsemme hyväksymisen tiellä. Olet voinut oppia häpeään jo lapsena. Joku on voinut sanoa sinulle jotain ulkonäöstäsi, taidoistasi tai kyvyistäsi juuri silloin, kun olisit kaivannut kaikkein eniten, että sinut hyväksytään sellaisen kuin olet. Opit arvioimaan ja katsomaan itseäsi muiden kommenttien määrittämänä. Lapset, jotka ovat saaneet kokeilla ja epäonnistua syyllistämättä tai silmätiukuksi joutumatta, osaavat aikuisenakin käsitellä epäonnistumisen kokemukseen paremmin ja suhteuttaa häpeän tunteensa. Asiat voi asettaa mittakaavaan yksinkertaisella kysymyksellä: ”Mikä on pahinta, mitä voisi tapahtua?” Mitä vahvemmin ihminen mukautuu toisten mielipiteisiin, sitä suuremmaksi uhaksi epäonnistumiset ja häpeän tunne muodostuvat.

Ja lopuksi tulee eteemme yhdestoista taito *kyky ottaa vastuuta*. Yksinkertaisesti lopeta valittaminen ja tee jotain. Vähemmän tekosyytä, enemmän tekoja. Opi myös ottamaan palautetta. Juhli omia onnistumisasiasi. ”Ennalta arvaamaton on raskaampaa kestää, ja odottamaton lisää onnettomuuden taakkaa. Kaikille kuolevaisille tuottaa eniten kärsimystä se, mikä pääsee yllättämään. Siksi minkään ei pitäisi olla meille ennakoimatonta. Meidän pitäisi käydä ajatuksissamme läpi ei vain sitä, mitä tavallisesti tapahtuu, vaan myös se, mitä voi tapahtua (Seneca)”.



8.4. Ihmisen selviytymisen mahdollisuuksia ja rutiineja

- Jokaisessa 11 taidossa on lopussa kyseisen taidon oppimiseen liittyviä harjoituksia ja ideoita. Voittamaton on se, joka ymmärtää omat rajansa. Vain siten rajat on mahdollista rikkoa. Innovointi on taitoa sanoa ei tuhannelle mielenkiintoiselle asialle ja kyllä sille yhdelle tärkeimmälle. Kun aika on kypsä, uudet ideat odottavat poimijaansa. *Luovuuden olennaisin piirre ovat onnekkaat sattumat (serendipity)*. 90 kolahdusta. Y1.

RUBANOVITSCH,
MIKA D.

*Kukkulan
kuningas – 10
askelta itsensä
johtamiseen*

Mironi 2020
978-952-94-3857-0



I

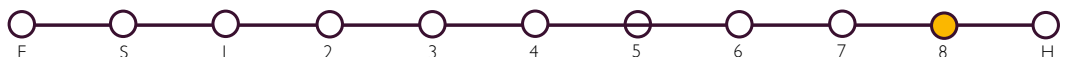
UUSI!

Yksi Suomen tunnetuimmista yritysvalmentajista tarjoaa kirjassaan 10 askelta itsesi johtamiseen ja kehittämiseen. Ruban opeilla voit kasvaa koaksi isommaksi ja onnistua omilla ehdoillasi. Kirja kuvailee äidinrakkautta vaille jääneen keskiverto-oppilaan matkaa suosituksi mentoriksi ja paremmaksi isäksi. Seuraamalla Ruban askelia kasvat kukkulan kuninkaaksi. Ruban 11. kirja yhdistää omaleimaisella tavalla hänen kolmekymmentävuotisen uransa ja erään suomenjuutalaisen perheen historian värikkäät vaiheet elämykseksi, joka yllättää sinut luku toisensa jälkeen. Teos antaa vastauksen kysymykseen, miten pysyä mukana muutoksessa ja sen aallonharjalla.

Sitten laitan oheneen muutamia poimintoja kirjasta. Ohjeeni sinulle on: aseta päämäärä, tee töitä sen eteen, saavuta se, rentoudu, nauti ja toista. Kaikki alkaa sinulle merkityksellisen päämäärän asettamisesta. Jos kuitenkin olet edelleen sitä mieltä, että tärkeintä on matka, niin pohdi ensin tarkkaan, kenen kanssa kuljet sen. Onnellisuutta ei tehdä, sekin otetaan. Se otetaan niistä asioista, jotka tuottavat sinulle eniten tyydytystä ja iloa. Se otetaan luonnosta, yhteisistä hetkistä läheisten kanssa. Kaikki elämäsi rakennuspalikat ovat jo olemassa. Sinun ei tarvitse erikseen tehdä tai saada niitä. Pidä silmäsi auki ja aistisi avoimina. Ympäriämme on vielä paljon otettavaa meille kaikille.

Jotta saat muut mukaan, sinulla täytyy olla tarjottavana jotain suurempaa, merkityksellistä. Tämä magneetti voi olla aate, matkan päämäärä tai yhteinen tavoite paremmasta huomisesta. Liima, joka sitoo heimon magneetin ympärille, on rakkaus. Yrityksen täytyy kuitenkin itse rakentaa heimo brändinsä ympärille, tunnistaa erilaiset asiakaskunnassa syntyvät, kasvavat ja risteävät heimot sekä tarjota heidän arvoihinsa ja tavoitteisiinsa sopivia ratkaisuja. Mieti hetki brändiäsi. Milloin olet viimeksi tarkastellut omaa imagoasi? Osoittamalla muuntautumiskykyä lisäät uskottavuuttasi, koska uudistuvien on luotetuina.

Lopuksi ne 10 askelta: 1) Oma pää = pääoma 2) Sä osaat, sä pystyt 3) Ei se matka, vaan päämäärä 4) Myyjäksi ei synnytä 5) Kauppoja ei tehdä, ne otetaan 6) Fokusoi 7) Kasvata oma heimosi 8) Uudistuvien on luotetuina 9) Rakasta 10) Katse tulevaisuuteen. 30 kolahdusta. Y1.



8.4. 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

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!).

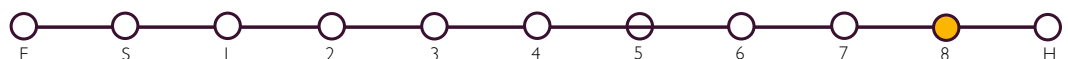
Vinkki 35: Tapojen opetteleminen. Tavat ovat kognitiivinen sopeutumiskeino, jolla vähennämme henkistä kuormaamme, ja niiden avulla pystymme vähentämään päivän aikana tarvittavien päätösten lukumäärää merkittävästi. Jo Aristoteleen kerrotaan todenneen, että ”olemme sitä, mitä toistuvasti teemme. Erinomaisuus 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
(engl.)

★★ 3

Kirjoittaja on luonut tämän aamukerhon jo 20 vuotta sitten. Se perustuu kvallankumoukselliseen aamurutiiniin, 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).



8.4. 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.

TUKIAINEN,
MAARETTA

*Tärkeintä
tänään – Näin
saat vähemmällä
enemmän*

Tuuma 2019
978-952-451-933-5

★★ I

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 tarkasteluetaisyys 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 fokusoitua siihen, millä on eniten merkitystä.

Asiat yksinkertaistuvat, kun päästää irti siitä, mikä ei enää palvele. Kaikkein vaikeinta on luopua omista pinttynleistä ajattelumalleista. Viisas ihminen osaa luopua. Rakkaasta ihmisestä irti päästäminen on suurinta mahdollista rakkautta. Kunnianhimosta luopuminen avaa oven nöyrempään elämään. Vallasta luopuminen saa esiin sen, millä on todellista vaikuttavuutta. Omasaan 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.

8.4. Ihmisen selviytymisen mahdollisuuksia ja rutiineja

VAALAHTI, MARTTI
*Sanojen
supervoima*

WSOY 2019
978-951-0-44534-1

★★★ 2

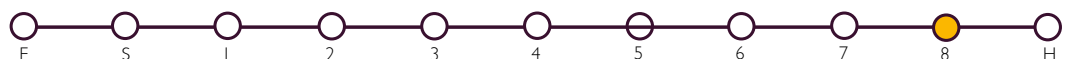
Sanojen supervoima haastaa sinut ajattelemaan, kuinka erilainen päivästäsi voisit tulla, jos valitsisit sanasi toisin. Tulet näkemään, että sinunkin elämäsi on tarinankerrontaa ja neuvottelua. Sanojen voima on tunteiden herättämisestä. Tunteiden herättäminen on vaikuttamista ja vaikuttaminen on valtaa. 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 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 itsekkin, 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? Ih-



8.4. Ihmisen selviytymisen mahdollisuuksia ja rutiineja

- miseen, 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, 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.

- A** Aalto-Setälä, Pauli
Häiriö – Johtaminen disruptiossa ja alustataloudessa 260
- Aalto-Setälä, Pauli & Saarinen, Mikael
Innostus, myötämänpuloinnin aakkoset 24
- Aaltonen, Kristiina & Lindroos, Raisa
Työelämän tarkoitus – oivalla 7 voimaa 24
- Aaltonen, Tapio
Johda ihmistä – Teologiaa johtajille 192
Luova kutsumus – Tarkoituksen kokemisen taito 512
- Aaltonen, Tapio & Ahonen, Pirjo & Pajunen, Heikki
Merkityksen kokemus 512
- Aaltonen, Tapio & Ahonen, Pirjo & Sahimaa, Jaakko
Johda merkitystä 193
- Aaltonen, Tapio & Kirjavainen, Paula & Pitkänen, Eeva
Kutsumusjohtaja 214
- Aaltonen, Tapio & Pajunen, Heikki & Tuominen, Kallu
Syty ja sytytä – Valmentavan johtamisen filosofia 308
- Aapola, Sari
Tunnustettu asiantuntijuus – Thought Leadership myynnin ja markkinoinnin perustana 411
- Achor, Shawn
Big Potential – How Transforming the Pursuit of Success Raises Our Achievement, Happiness, and Well-Being 16
- Agassi, Andre
Agassi 531
- Ahlroth, Aki
Järkytä avoimuudella 261
- Ahvenainen, Perttu & Gylling, Janne & Leino, Sani
Viiden tähden asiakaskokemus 360
- Ahola, Angela
Taito tehdä hyvä vaikutus – opas itsetuntemukseen 531
- Ahonen, Laura & Luoto, Sampo
Markkinointi boksen ulkopuolelta 388
- Airaskorpi, Aurora
Riittävän hyvä – Selviytymisopas työelämään 141
- Ala-Mutka, Jukka
Johtajuuden rakentajat – Edelläkävijöiden kertomuksia itseohjautuvuudesta ja kokelukultuurista 233
- Alahuhta, Matti
Johtajuus – Kirkas suunta ja ihmisten voima 214
- Alasaarela, Jaakko
Sinä pystyt! 548
- Albee, Ardath
Digital Relevance – Developing Marketing Content and Strategies that Drive Results 388
- Amabile, Teresa & Kramer, Steven
Pienet suuret teot – opi johtamaan kehitystä 215
- Aminoff, Jukka & Rubanovitsch, Mika D.
Ostovallankumous – Miten moderni myyjä vastaa asiakkaan muuttuvaan ostoprosessiin 427
- Apilo, Tiina
Johda innovaatioita 492
- Apunen, Antti
Haastajasta hittipalveluksi – tuotteista ideastasi menestyjä 376
- Apunen, Antti & Parantainen, Jari
Gurumarkkinointi 378
Tuotteistajan taskuraamattu 378
Tuotteistaminen 2 378
- Aro, Antti
Työilmapiiri kuntoon 168
- Aurelius, Marcus
Itsetutkiskelua 513
- B** Badaracco, Joseph L. jr.
Pääroolissa johtaja – Kaunokirjallisuuden näkökulmia johtamiseen 196
- Bertrand Larssen, Erik
Helvetinviikko 308
Paras 309
Vahva 310
- Birkinshaw, Julian & Ridderstråle, Jonas
Fast / Forward – Make Your Company Fit for the Future 142
- Bjergegaard, Martin & Popa, Cosmina
How to Be a Leader 216
- Brand, Willemien
Visual Thinking 456
- Branson, Richard
The New Autobiography – Finding My Virginity 133
- Bregman, Rutger
Hyvän historia – Ihmiskunta uudessa valossa 514
- Brinkmann, Svend
Mitä on olla ihminen? – Filosofinen kiertomatka 532
- Brown, Brené
Rohkaiseva johtaja – Dare to Lead 262
- Bull, R. Camper
Moving from Project Management to Project Leadership 250
- C** Cain, Susan
Hiljaiset. Introverttien manifesti 548
- Canals, Jordi (toim.)
The Future of Leadership Development – Corporate Needs and the Role of Business Schools 234
- Canfield, Jack
The Success Principles 533
- Carlsson, Maria & Forssell, Christina
Esimies ja coaching – oivaltava coaching johtamisen työkaluna 332
- Catmull, Ed
Creativity, Inc.: Overcoming the unseen forces that stand in the way of true inspiration 482
- Cauffman, Louis
Ratkaisukeskeinen coaching – opas myönteiseen muutokseen 311
- Chamorro-Premuzic, Tomas
Miksi niin monesta epäpätevästä miehestä tulee johtaja? Ja miten korjata tämä? 264
- Choi, David Y. & Gray, Edmund R.
Values-Centered Entrepreneurs and Their Companies 169
- Chopra, Deepak
Sielukas johtaminen 197
- Chouinard, Yvon
Suuri seikkailu – vastahakoisen liikemiehen tunnustukset 133
- Christensen, Clayton M.
The Innovator's Dilemma 495
- Cialdini, Robert B.
Vaikutusvalta – suostuttelun psykologiaa 25
- Clark, Tim & Hazen, Bruce
Business Models for Teams: See How Your Organization Really Works and How Each Person Fits In 95
- Clear, James
Pura rutiinit atomeiksi – Näin saat aikaan muutoksen, joka pysyy 550

- Cloud, Henry
Rajanvetoa johtajille – Tuloksia, suhteita ja älytön vastuu 217
Välttämätön piste 218
- Clutterbuck, David & Gannon, Judie & Hayes, Sandra & Iordanoau, Ioanna & Lowe, Krister & MacKie, Doug (edited)
The Practitioner's Handbook of Team Coaching 312
- Crowley, Dermot
Smart Teams – How to work better together 95
- Csikszentmihalyi, Mihaly
Flow, elämän virta 73
- Cunningham, Ian
The Wisdom of Strategic Learning 73
- D** Dalai-lama & Cutler, Howard C.
Työn ilo – Onnellisuuden taito työssä 523
- Dan, Yu
Kiinan viisauden sydän – Mitä Konfutse nyt sanoisi? 515
- de Mello, Anthony
Katseleminen 527
- Denning, Peter J. & Dunham, Robert
The Innovator's Way – Essential Practices for Successful Innovation 476
- Dignan, Aaron
Brave New Work 169
- Dobelli, Rolf
Selkeän ajattelun taito, 52 ajatteluvirhettä, jotka on parasta jättää muiden huoleksi 26
- Doerr, John
Measure What Matters, OKRs – The Simple Idea That Drives 10x Growth 170
- Douglas, Kimberly
The Firefly Effect – Build Teams That Capture Creativity and Catapult Results 97
- Downey, Myles
Effective Coaching, Lessons from the coach's coach 313
- Drucker, Peter F. & Maciarello, Joseph A.
Johtajan ajatuksissa – Tee oikeita asioita: Näkemyksiä ja motivaatiota 366 päivälle 235
- Dweck, Carol S.
Mindset – Menestymisen psykologia – Kuinka voimme toteuttaa piileviä kykyjämme? 27
- E** Earls, Mark
Herd 361
- Earner, Jack E.
My Little Book of Strategy 251
- Edmondson, Amy C.
Teaming – How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy 97
- Einhorn, Stefan
Aidosti viisas 534
Ihmisen tehtävä 534
- Ellun Kanat – Ajatushautomo (useita kirjoittajia)
Mitä tapahtuu huomenna (ajattelulle) 551
- Erikson, Thomas
Kehnot pomot ympärilläni 266
- Ervasti, Elsa & Turunen, Joonas
Pitch! – Innostavan tiivistämisen taito 428
- Eväsoja, Minna
Shoshin – Aloittelijan mieli – Japanilaisia ajatuksia ja ajatuksia Japanista 516
- F** Farson, Richard & Keyes, Ralph
Whoever makes the most mistakes wins – The Paradox of Innovation 495
- Ferriss, Tim
Titaanien työkalut – Elämänohjeita huippumenestyjiltä ja supertähdiltä 552
- Flaherty, James
Coaching – Evoking Excellence in Others 314
- Frankl, Viktor E.
Ihmisyiden rajalla 553
- Fried, Jason & Heinemeier, Hansson, David
Etänä – toimistoa ei tarvita 143
Kesyttä töiden hullumylly 144
- Fullan Michael
Leading in a Culture of Change 332
- Furman, Ben & Pinjola, Nina & Rubanovitch, Mika D.
Valmenna onnistumaan. Nyt. 314
- Furu, Patrick
Jazzia johtamiseen – anna osajien loistaa 267
- G** Gandhi, Mohandas
Rauhan ja rakkauden tie 517
- García (Kirai), Héctor & Miralles, Francesc
Ikigai – Pitkän ja onnellisen elämän salaisuus 518
- Godin, Seth
Kaikki markkinoijat ovat valehtelijoita 379
- Goldsmith, Marshall
Tästä eteenpäin (tarvitaan vielä enemmän) 28
- Goossen, Richard J.
Entrepreneurial Excellence – Profit From the Best Ideas of the Experts 171
- Gordon, Jon
The Power of Positive Leadership 235
- Grant, Adam
Anna ja ota – Miksi voit menestyä parhaiten muita auttamalla 20
Originals – Miten oman tiensä kulkijat muuttavat maailmaa 456
- H** Haapakoski, Kati & Niemelä, Anna & Yrjölä, Elina
Läsnä etänä – Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämässä 145
- Haapaniemi, Rauno & Raina, Liisa
Rakenna oppiva ryhmä – Pedagogisen viihtymisen käsikirja 99
- Hakala, Juha T.
Luova laiskuus – Anna ideoille siivet 457
Pakattu aika – Kiireen imusta hallittuun hidasteluun 28
Tylsyyden ylistys – Ikävystyneisyys on luovuuden alku 458
Uteliaisuus 29
Vähemmällä enemmän 458
- Halinen, Irmeli & Hotulainen, Risto & Kauppinen, Eija & Nilivaara, Päivi & Raami, Asta & Vainikainen, Mari-Paoliina
Ajattelun taidot ja oppiminen 48
- Halligan, Brian & Shah, Dharmes
Inbound Marketing. Get found using Google, social media, and blogs 399
- Halme, Milla & Karas, Jenna & Manninen, Katri & Marttinen, Kirsi & Murto, Armi & Teikari, Maria
Työelämän kapinalliset – Totuuksia kellokorteista ja kahvihuoneista 147
- Halonen, Misme
Vaikuttajamarkkinointi 400

- Hamel, Gary
Johtamisen tulevaisuus 269
Vallankumoksen kärjessä 492
- Hannula, Esko
Etumatkan kolme taitoa 172
- Hansen, Morten T.
Great at Work – How top performers do less, work better and achieve more 535
- Harari, Yuval Noah
21 oppituntia maailman tilasta 553
Homo Deus, A Brief History of Tomorrow 445
Sapiens – Ihmisen lyhyt historia 519
Strategiamalli 250
- Hargrove, Robert
Masterful Coaching 315
- Harmaala, Minna-Maari & Toivola, Tuija & Faehnle, Maija & Manninen, Petri & Mäenpää, Pasi & Nylund, Mats
Jakamistalous 148
- Haslam, Alexander S. & Reicher, Stephen D. & Platow, Michael J.
Uusi johtamisen psykologia 219
- Hassi, Lotta & Paju, Sami & Maila, Reetta
Kehitä kokeillen – Organisaation käsikirja 483
- Havard, Alexandre
Hyvejohtajuus 198
- Havaste, Paula & Sippola, Jussi
Ideoiden Suomi – 33 maailmaa muuttavaa innovaatiota 477
- Hawkins, Peter
Leadership Team Coaching – developing collective transformational leaders 334
- Hayman, Michael & Giles, Nick
Mission – How the best in business break through 199
- Hecht, Yaacov
Democratic Education – A beginning of a Story 100
- Heikinheimo, Päivi
Päätöksen juoni – Miten johdan parempiin päätöksiin 220
- Heinimäki, Jaakko
Arvon porukka – Etiikka ja työyhteisö 200
- Heinonen, Sirkku & Klinberg, Rea & Pentti, Päivi
Kaikkien aivot käyttöön 335
- Hellström, Martti & Johson, Peter & Leppilampi, Asko & Sahlberg, Pasi
Yhdessä oppiminen – Yhteistoiminnallisuuden käytäntö ja periaatteet 101
- Hernberg, Kaisa
Asiantuntija epämuukavuualueella. Kirja sinulle, joka inhoat myymistä 411
- Herranen, Kimmo
Kuinka rakensin gasellyrityksen – Myyntijohtajan vuosi 429
- Hiila, Ilona & Tukiainen, Maaretta & Hakola Ida
Tiimiäly – Opas muuttuvaan työelämään 101
- Hilliaho, Lauri & Puolitaival, Johanna
Ilmiön kaava 412
- Hiltunen, Arto
Johtamisen taito – elämänmittainen matka 221
- Hiltunen, Elina
Tulossa huomenna – Miten megatrendit muokkaavat tulevaisuuttamme 447
- Himanen, Pekka
Hakkerietiikka 477
Kukoistuksen käsikirjoitus 448
- Himanka, Juha
Korkein opetus – Opettaminen yliopistoissa ja korkeakouluissa: Johdatus opettajalle 49
- Hinkkala, Eija
Sinä olet enemmän – Palavalla sydämellä kohti omaa juttua 523
- Hock, Dee
One From Many – Visa and the Rise of Chaordic Organization 117
- Hollis, Nigel
The Global Brand 412
- Honkela, Timo
Rauhankone – Tekoälytutkijan testamentti 449
- Horowitz, Ben
What You Do Is Who You Are – How to Create Your Business Culture 174
- Hougaard, Rasmus & Kalajo, Teetta
Tilaa ajatella – Tehosta työtäsi mindfulnessin avulla 520
- Hougaard, Rasmus & (Kalajo, Teetta & Ora, Heljä)
Ajatteleva johtaja 270
- Hsieh, Tony
Delivering Happiness – A Path to Profits, Passion, and Purpose 135
- Huhtala, Marjo
Aikaansaajan asenne 30
- Humala, Iris
Johda verkossa – virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet 117
Luovuus ja vastuullisuus digiajan työssä – Kohti tavoitteellista, kuuntelevaa ja joustavaa vuorovaikutusta 109
- Huutilainen, Minna
Näin aivot oppivat 74
- Huutilainen, Minna & Moisala, Mona
Keskittymiskyvyn elvytysopas 78
- Huutilainen, Minna & Saarikivi, Katri
Aivot työssä 459
- Hurmerinta, Johanna
On aika muuttua – Menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille 174
- Hyatt, Michael
Your Best Year Ever – A 5-step plan for achieving your most important goals 536
- Hyppönen, Henkka
Pelon hinta 524
- Hämäläinen, Virpi & Maula, Hanna & Suominen, Kimmo
Digiajan strategia 252
- Iivari, Saara & Piha, Kirsi & Tuominen, Taru
Juppi, hippi vai punkkari – Mitä tapahtuu huomenna konsultille? 149
- Ilmarinen, Vesa & Koskela, Kai
Digitalisaatio – Yritysjohdon käsikirja 402
- Ind, Nicholas & Watt, Cameron
Inspiration – Capturing the Creative Potential of Your Organisation 484
- Isaacs, William
Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito 90
- Isaacson, Walter
Leonardo da Vinci 478
Steve Jobs 135
- Isotalus, Pekka & Rajalahti, Hanna
Vuorovaikutus johtajan työssä 273

- J** Jabe, Marjatta
Erilaisten ihmisten johtaminen 201
- Jakonen, JP
Stressivapaa johtaja 537
- Jalkanen, Juha
Pedagogisen johtajan kirja 118
- Jalonen, Jukka & Lampi, Ilkka
Menestyksen pelikirja 119
- Jarvis, Jeff
What Would Google Do? 485
- Johansson, Frans
The Medici Effect – Breakthrough Insights at the Intersection of Ideas 479
Medici-ilmio 479
- Johnson, Michael
Branding in Five and a Half Steps 413
- Johnson, Steven
Where Good Ideas Come from? 463
- Jokitalo, Jyrki
Myyntikolmio – amatööristä huippumyyjäksi 430
- Jonkman, Linus
Introvertit, työpaikan hiljainen vallankumous 557
- Joutsenvirta, Maria & Salonen, Arto O.
Sivistys vaurautena – Radikaalisti, mutta lempeästi kohti kestävää yhteiskuntaa 336
- Juuti, Pauli
Huono johtaminen – Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön 222
Jaetun johtajuuden taito 223
Toivon johtaminen 202
- Järvensivu, Timo
Verkostojen johtaminen – Opi ja etene yhdessä 120
- Järvilehto, Lauri
Hauskan oppimisen vallankumous 50
Kiitorata – Startup-maailman molemmat puolet 150
Tee itsestäsi mestariajattelijaa 520
- Järvilehto, Paavo & Järvilehto, Lauri
PIM – Olet luova 464
- Järvinen, Mikko & Kari, Matti
Yritä, erehdy, onnistu – Helppo opas yrittäjyyteen 185
- Järvinen, Pekka
Miten johtaa ihmistä – 102 ohjetta esimiehille 236
- Järvinen, Pekka T. & Rantala, Jukka & Ruotsalainen, Petri
Johda suoritusta 340
- Jääskeläinen, Janne
Älä yritä – Tätä sinulle ei kerrota yrittämisestä 185
- K** Kaijala, Markku
Rekrytointi – Tehtävään vai yhtiöön? 175
- Kallio, Jenni
Opettamisen vallankumous – opettajasta elinikäisen oppimisen valmentajaksi 52
- Kangasvuo, Jenny & Pulkkinen, Jonna & Rauanjoki, Katri
Kotvimisen vallankumous 465
- Kankkunen, Petteri & Österlund, Pär
Tykkämistalous 389
- Kashdan, Todd
Curious? 31
- Katzenbach, Jon R. & Smith, Douglas K.
The Wisdom of Teams – Creating the High- Performance Organization 91
- Kauppila, Reijo A.
Ihmisen tapa oppia, johdatus sosiokonstruktiviseen oppimiskäsitykseen 32
Treenaa muistiasi – Vinkejä ja harjoituksia muistin tehostamiseen 33
- Kawasaki, Guy
Enchantment – How to woo, influence and persuade 366
- Keltikangas-Järvinen, Liisa
”Hyvät tyytit” – Temperamentti ja työelämä 525
Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot 110
Temperamentti, stressi ja elämänhallinta 537
- Kenner, Kert & Leino, Sani
Myyntikirja – Menesty uuden ajan B2B-myyntissä 430
- Keronen, Kati & Tanni, Katri
Sisältöstrategia – Asiakaslähtöisyydestä tulosta 403
- Keskinen, Toni & Lipiäinen, Jarmo
Asiakkaan matkassa – Tuotekeskeisyydestä symbioosistrategiaan 368
- Kets de Vries, Manfred
Johtaja terapeutin sohvalla – Lisää tunneälyä organisaatioon 202
- Kilpinen, Petteri
Inspiroitunut – Miten johtaa ja menestyä muuttuvassa työelämässä 274
Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle 275
- Killström, Minna
Vetoa tunteisiin – Luo parempia asiakaskokemuksia ja pysyvämpiä asiakassuhteita 368
- Kim, W. Chan & Mauborgne, Renée
Uusi sininen meri – rohkeus kasvaa 237
- Kiuru, Timo
Päiväkirja luovuudesta ja luopumisesta 466
- Klemetti, Pia
Puskurityö 151
- Klit, Jesper
Läpilyönti – 7 konstia kasvattaa henkilökohtaista vaikutusvaltaa 35
- Knight, Phil
Shoe Dog – Niken perustajan muistelmat 136
- Koch, Richard & Lockwood, Greg
Superconnect: How the Best Connections in Business and Life Are the Ones You Least Expect 123
- Kohlrieser, George
Hostage at the Table, How Leaders Can Overcome Conflict, Influence Others, and Raise Performance 203
Johda dialogia 203
- Koivisto, Mikko & Säynäjäkangas, Johanna & Forsberg, Sofia
Palvelumuotoilun bisneskirja 380
- Koivumäki, Andrei & Korteso, Katleena
100 faktaa myynnistä 432
- Komulainen, Minna
Menesty digimarkkinoilla 390
- Komulainen, Veijo
Läpi kasvun lasikaton 176
- Koponen, Johannes
Alustatalous ja uudet liiketoimintamallit – Kuinka muodonmuutos tehdään 152
- Korhonen, Hille & Bergman, Tytti
Johtaja muutoksen ytimessä – Käsikirja uudistumis- matkalle 238

- Korkiakoski, Kari
Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus – Uusi aika, uudenlainen johtaminen 369
- Kormilainen, Ville & Niemelä, Jukka
Vikisijän virsikirja – Lopeta valittaminen. Aloita tekeminen. 526
- Korpijaakko, Martti & Nuutinen, Heikki
Merkkejä mainoksesta – Tarinoita suomalaisista brändeistä 414
- Kortesuo, Katleena
Tee itsestäsi brändi – asiantuntijaviestintä livenä ja verkossa 415
- Koskelo, Minna
Tehdävänä tulevaisuus – Tulevaisuusmuotoilu päätöksenteossa 450
Mitä tulisi tietää tekoälystä 452
- Kotler, Philip & Kartajaya, Hermawan & Setiawan, Iwan
Markkinointi 3.0 – tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen 370
- Kotter, John P. & Rathgeber, Holger
Jäävuoremme sulaa – muutokset ja menestyminen kaikissa olosuhteissa 253
- Krokkfors, Leena & Kangas, Marjaana & Kopisto, Kaisa (toim.)
Oppiminen pelissä – Pelit, pelillisuus ja leikkillisuus opetuksessa 53
- Kuistiala, Anu
Johtajanaiset 224
- Kuitunen, Mikko & Pystynen, Johanna
Yrittäjyyden myytinmurtajat 177
- Kukkola, Eero
En minä vaan me 225
Peruspeliä johtaja! Peruspeliä! Johtaminen on palveluammatti, johtamistaidon opas 226
- Kultanen, Timo
Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija 227
- Kupias, Päivi & Peltola, Raija
Oppiminen työssä 33
- Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Pirinen, Jorma
Esimies osaamisen kehittäjänä 239
- Kupias, Päivi & Salo, Matti
Mentorointi 4.0 340
- Kurvinen, Jaakko & Laine, Tom & Tolvanen, Ville
Henkilöbrändi – Asiantuntijasta vaikuttajaksi 416
- Kurvinen, Jarkko & Seppä, Mikko
B2B-markkinoinnin ja -myynnin pelikirja 381
- Kuusela, Sari
Organisaatiodramaturgialla toimiva työyhteisö 240
Organisaatioelämä – Kulttuurin voima ja vaikutus 241
- L** Lagercrantz, David
Minä Zlatan Ibrahimovic 538
- Lahtinen, Anuliisa & Rantanen, Jarkko
Tunnetaidot opetustyössä – Opas haastaviin tilanteisiin 54
- Lahtinen, Niko & Pulkka, Kimmo & Karjaluo, Heikki & Mero, Joel
Digimarkkinointi 394
- Lainema, Matti
Hyvä, paha omistaja 178
- Laloux, Frederick
Reinventing organizations – An Illustrated Invitations 276
- Lange, Ira & Järvinen, Kati
Pelko pois – Kohti rohkeaa johtamista 277
- Launis, Risto
Kysyntämarkkinointi neljännessä teollisessa vallankumouksessa 371
- Launonen, Krista
Luovuus lähtee käsistä – Käytännön ohjeita värikkäämpään työelämään 468
- Lehtipuu, Unna
Timanttipesula – Sijoita elämäsi fiksumusti 558
- Lehtonen, Timo
Digijalka-kauppa 155
Ei enää koskaan yksin – Teen ja opin tiimissä 315
Tiimiakatemia – Kuinka kasvaa tiimiyrittäjäksi? 496
- Leino, Antti
Sosiaalinen netti ja menestyvän pk-yrityksen mahdollisuudet 396
- Lencioni, Patrick
Paras mahdollinen joukkuepelaaja – Tarina johtajuudesta 111
Viisi toiminta-häiriötä tiimissä – Tarina johtajuudesta 112
- Leonard, George
Mastery, the keys to success and long-term fulfillment 79
- Leppänen, Makke & Rauhalu, Ilona
Johda ihmistä, psykologiaa johtajille 278
- Leppänen, Niko & Leppänen, Makke
Itseluottamus – Kestomenestys mielessä 80
- Leskelä, Mikko
Bisnesantropologia ja muut ihmistieteet strategiatyössä 279
- Leskisenoja, Eliisa
Positiivisen pedagogiikan työkalupakki 55
- Levi, Daniel
Group Dynamic for Teams 103
- Liker, Jeffrey K. & Convis, Gary L.
Toyotan tapa Lean-johtamiseen 280
- Lillberg, Petteri & Mattila, Riku
Kestävä markkinointi – Ilmastomuutosopas brändeille 417
- Lindgren, Jaakko & Mokka, Roope & Neuvonen, Aleksi & Toponen, Antti
Digitaalisaatio – Murroksen koko kuva 156
- Liukkonen, Jarmo
Kuka hallitsee mieltäsi? Mielikuvien hyödyntämisen kirja 80
Psyykinen vahvuus – Mielen taitojen harjoituskirja 81
- Lonka Kirsti
Oivaltava oppiminen 35
- Lundberg, Tommy & Berggren, Ola
Apinajohtajan käsikirja 281
- Luostarinen, Aki & Nieminen, Juuso Henrik
Arviointin käsikirja 56
- Luostarinen, Aki & Peltomaa, Iida-Maria
Reseptit OPSin käyttöön 56
- Luostarinen, Joona & Hyväri, Timo
Sopeutumattomat – Tee intohimostasi tai osaamisestasi menestystarina 186
- Luukka, Panu
Yrityskulttuuri on kuningas 179
- Länsisalmi, Hannakaisa
Uudista liiketoimintaa 486

- M** Malmelin, Nando
Uudistu & kasva 486
- Malmelin, Nando & Hakala, Jukka
Vetovoima – Kirja inspiroivista yrityksistä, merkitysten johtamisesta ja idealismin voimasta 418
- Malmelin, Nando & Poutanen, Petro
Luovuuden idea – Luovuus työelämässä, yhteisöissä ja organisaatioissa 469
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut
Työhyvinvointi 242
- Martela, Frank
Tahdonvoiman käyttöohje – 20 työkalua, joilla saat asioita aikaan 36
Valonöörit – sisäisen motivaation käsikirja 538
- Martela, Frank & Jarenko, Karoliina
Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? 282
Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa? 124
- Mattila, Pekka
Peilejä johtamiseen 204
- Mattinen, Mikko
Mistä kasvua? Opas digiajan johtajalle 397
- Maula, Hanna & Maula, Jesse
Design ja johtaminen 243
- Maury, Maarika & Meretniemi, Tuomo & Tuomila, Jaana
Suomalainen myynti on syvältä vai onko? 433
- Maury, Maarika, Tuomila, Jaana & Meretniemi, Tuomo
Hoppu on hanurista – 12 askelta kiireen kitkemiseen 37
- Maxwell, John C.
The 17 Indisputable Laws of Teamwork: Embrace Them and Empower Your Team 104
Asenne – Mitä jokaisen johtajan tulee tietää 341
Johtajuuden 21 kiistatonta lainalaisuutta 228
Menestyksen periaatteet ihmisten johtamisessa 205
- Mazzucato, Mariana
Yrittäjä-henkinen valtio – julkisen ja yksityisen sektorin myytit ja niiden murtaminen 157
- McChrystal, Stanley
Team of Teams – New Rules of Engagement for a Complex World 103
- Meister, David H., Green, Charles H. & Galford, Robert M.
Luottamuksen arvoinen 38
- Mellanen, Atte & Mellanen, Karoliina
Hyvät, pahat ja milleniaalit – Miten meitä tulisi johtaa 283
- Merilehto, Antti
Tekoäly – Matkaopas johtajalle 159
- Metropoliitta Ambrosius & Tikkanen, Henriikki & Kietäväinen, Timo
Henkinen johtajuus 204
- Miao, Minna
Kasvun asenne oppimisessa 39
- Michanek, Jonas & Breiler, Andréas
The Idea Agent – The Handbook on Creative Processes 469
- Mikkola, Sami & Tervonen, Martta
EPIC – Nuoren yrittäjän käsikirja 186
- Mills, Alden
Unstoppable Teams - The Four Essential Actions of High-performance Leadership 105
- Mitronen, Lasse & Raikaslehto, Timo
Voittajan strategia 254
- Modig, Niklas & Åhlström, Pär
Tätä on lean – ratkaisu tehokkuusparadoksiin 181
- Moilanen, Hanna & Peltokoski, Jukka & Pirkkalainen, Jaana & Toivanen, Tero
Uusi osuuskunta – Tekijöiden liike 161
- Moilanen, Jarkko & Niinioja, Marjukka & Seppänen, Marko & Honkanen, Mika
Apitalous 101 160
- Moore, Geoffrey
Ylitä kysynnän kuilu 382
- Mustajoki, Arto
Väärinymmärryksiä – Miten voisimme puhua ja kuunnella paremmin? 316
- Mycoskie, Blake
Start something that matters 136
- Myllyviita, Katja
Tunne tunteesi 539
- Mäkirintala, Eija
Luova ote huippusuoritukseen – Resonanssi ratkaisee 470
- Möller, Kristian & Rajala, Arto & Svahn, Senja
Tulevaisuutena liiketoimintaverkot – johtaminen ja arvonluonti 126
- N** Naish, John
Riittää jo – Irti maailmasta, jossa kaikkea on liikaa 559
- Neuvonen, Markus
Päätä viisaasti 540
- Niemi, Melina
Menestyksen portaat 527
- Nilsen, Ragnhild
Paremmaksi puhujaksi – Luontevan esiintyjän opas 40
- Noël Chaker, André
The Finnish Miracle – 100 menestyksen vuotta 161
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hiroataka
The Knowledge-Creating Company 444
- Normann, Richard
Normannin liiketoimintateesit 492
- Norrena, Juho
Innostava koulun muutos – Opas laaja-alaisen osaamisen opetukseen 57
Oman oppimisen kapteeni 58
Opettajan vaikeat kysymykset 59
- Nyman, Ran & Tikka, Ari & Turunen, Ari
Koordinaatiokaaos – ja miten se kellistetään pelottomalla johtajuudella 285
- O** Ojanen, Markku
Murra onnellisuuden esteet 541
Onnellisuuksien oivaltaja – Mitä tiede kertoo onnesta? 542
Positiivinen psykologia 543
- Ojanen, Mikko
Otatko opiksesi? 40
Valmennatko vaikuttavasti? 318
- Oulasmaa, Minna & Pesonen, Mika
Tunnista tyypiksi – Löydä itsesi ja muiden parhaat puolet (erityishuomio introverteissa) 560
- Owen, Jo
The Death of Modern Management – How to Lead in the New World Disorder 229

- P** Paalasmaa, Jarno
Aktivoi oppilaasi 60
- Parantainen, Jari
Pölli tästä – 101 rusinaa bisnespullasta 383
Sissimarkkinointi 383
Tuotteistaminen – Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä 384
- Parpei, Ria
Tee, toimi, saa aikaan! Kehitä ja johda toimeenpanoa 287
- Partanen, Johannes
The Team Coach's Best Tools 319
Tiimivalmentajan parhaat työkalut 319
Välähdyksiä yksilön oppimisesta – Mitä tiimivalmentajan on tiedettävä yksilön oppimisesta ja Tiimiakatemia käytännöstä 82
- Peltola, Heikki
Rohtoja raatajille 560
Yhtenä – Kun minästä kasvaa me 113
- Pentikäinen, Mikael
Luottamus 113
- Pentland, Alex
Social Physics – How Good Ideas Spread – The Lessons from a New Science 23
- Pessi, Anne Birgitta & Martela, Frank & Paakkanen, Miia (toim.)
Myötätunnon mullistava voima 83
- Peters, Thomas J. & Waterman, Robert H.
Menestyjän muotokuva 206
- Peterson, Jordan B. 507
12 elämän-ohjetta – Käsikirja kaaosta vastaan 507
- Piha, Kirsi
Konflikti päivässä – Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon 162
Rytmihäiriö – Tartu mahdollisuuksiin tai kuole 419
- Piha, Kirsi & Sutinen, Mika
Muutosvoimaa – Tutkimus-matka moderniin muutosjohtamiseen 288
- Pijl van der, Patrick & Lokitz, Justin & Solomon, Lisa Kay
Design A Better Business 489
- Pink, Daniel H.
Drive – The Surprising Truth About What Motivates Us 319
When – The Scientific Secrets of Perfect Timing 561
- Pirinen, Helka
Esimies muutoksen johtajana 245
- Poage, Jim & Poage, Jennifer
Flair – Design Your Daily Work, Products, and Services to Energize Your Customers, colleagues, and Audiences 385
- Pohjola, Juha
Brändin ilmeen johtaminen 420
- Prahalad C. K. & Krishnan M. S.
Innovaation uusi aika 490
The New Age of Innovation 490
- Päivänsalo, Tiina-Maria
Oppimiskoodi – Kuinka oppiminen onnistuu 41
- Pääkkönen, Laura
Social Selling – Henkilöbrändi, verkostot ja sosiaalinen media B2B-myyntissä 433
- Pölönen, Perttu
Tulevaisuuden lukujärjestys 496
- R** Raami, Asta
Intuitio 3 – Yhteys mahdollittoman ratkaisuun 471
Älykäs intuitio ja miten käytämme sitä 472
- Raikaslehto, Timo & Mansukoski, Seppo & Mitronen, Lasse
Sataottelija ja tuloksekas perusjohtaja 291
- Rajala, Ilkka & Floreno, Davide & Matero, Petri
Voittamaton, 11 avainkykyä menestykseen ja mielenrauhaan 562
- Rantala, Teija
Pieni kirja johtamisesta 206
- Rantanen, Jarkko
Tunteella – Voimaa tekemiseen 528
- Rantanen, Jarkko & Leppänen, Ira & Kankaanpää, Heikki
Johda tunnelmastoja – Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali 342
- Rantanen, Marjo
Tunnelmajohtaja 230
Tunnelmamuuotoilu 386
- Ratsula, Niina
Oikein toimimisen kulttuuri – Johtajan opas eettisen organisaation rakentamiseen 207
- Rauhala, Ilona
Uskalla! Nainen työelämässä 529
- Rauhala, Ilona & Leppänen, Makke & Heikkilä, Annamari
Pääasia, organisaation psykologinen pääoma 114
- Rauhala, Mervi & Vikström, Tarja
Storytelling työkaluna – Vaikuta tarinoilla bisneksessä 421
- Rehn, Alf
Johtajuuden ristiriidat 208
Vaaralliset ideat – Kun sopimaton ajattelu on tärkein voimavarasi 473
- Riabacke, Ari & Mona
Päätöksenteko – Uskalla tehdä toisin 543
- Ries, Eric
Lean Startup – kokeilukulttuurin käsikirja 182
The Startup Way 22
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Grünbaum, Leni
Valmentava esimies – Onnistumista palvelevat positiot 344
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Lönnroth, Anna & Ristikangas, Victoria & Ristikangas, Vesa
Valmentava tiimin johtaminen – Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä 345
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa
Valmentava johtajuus 346
- Ristikangas, Vesa & Ristikangas, Marjo-Riitta & Alatalo, Marjo
Valmentava mentorointi 346
- Ristikangas, Vesa & Aaltonen, Tapio & Pitkänen, Eeva
Asiantuntijasta esimies – Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön 209
- Robertson, Brian J.
Holacracy: The Revolutionary Management System That Abolishes Hierarchy 127
- Robinson, Ken
The Element – How Finding Your Passion Changes Everything 14
Out of Our Minds – Learning to be Creative 500
- Roddick, Anita
Body and Soul 132

Roiha, Anssi & Polso, Jerker
Onnistu eriyttämässä – Toimivan opetuksen opas 61

Roos, Satu & Mönkkönen, Kaarina
Ihmiseksi työssä – työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta 164

Rosling, Hans
Faktojen maailma – Asiat ovat paremmin kuin luulet 164

Rossi, Asta
Kulttuuristrategia 2 246

Rubanovitsch, Mika D.
Kukkulan kuningas – 10 askelta itsensä johtamiseen 565
Modernin johtajan käsikirja – Älä ole pomo 292

Ruokolainen, Pekka
Brändikäsikirja – Näin teet yritysbrändistä vetovoimaisen 422

Ruutu, Sirkku
Coachin työkalupakki 320

Ruutu, Sirkku & Salmimies, Raija
Työnohjaajan opas – Valmentava ja ratkaisukeskeinen ote 321

Riley, Pat
The Winner Within 92

Rope, Timo
Voita markkinoinnilla 372

Rubanovitsch, Mika D.
Myyntikapina: Korvaako kone ihmisen myyntityössä? 434
Stop-myynti: Pysähdy myymään 435

Rummukainen, Mikko & Hakola, Ida & Hiila, Ilona
Sisältömarkkinoinnin työkalut 406

Ruola, Eka
Markkinoinnin uudet 4 P:tä 373

Ruuska, Kai
Pidä projekti hallinnassa – Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus 255

Rämö, Satu & Valtari, Hanne
Unelmahommista 187

S Saarelainen, Anita
Muotoilua meillekin! – Muotoilu-ja brändiopas yrittäjille 423

Saari, Oskari
Aki Hintsa – Voittamisen anatomia 85
Alkemisti – Petteri Nykyn tarina 322
Petteri Nykky – Menestyksen tie 322

Saarikoski, Saska
Dettmann ja johtamisen taito 323

Sahlberg, Pasi
Suomalaisen koulun menestystarina ja mitä muut voivat siitä oppia 62

Sajaniemi, Nina & Suhonen, Eira & Nislin, Mari & Mäkelä, Jukka E.
Stressin säätely – Kehityksen, vuorovaikutuksen ja oppimisen ydin 42

Saksi, Jukka
Arvovalta 210

Salmela-Aro, Katariina (toim.)
Motivaatio ja oppiminen 63

Salminen, Jari
Taitava tiimivalmentaja 325

Salonen, Arto O. & Kurenlahti, Mikko & Jaaksi, Ari
Rakkautta ja valoa – Tie hyvään tulevaisuuteen 347

Sammalisto, Sampo
Viisas pääsee vähemmällä 2.0 – 52 päivitettyä vinkkiä tehokkaampaan ja onnellisempaan elämään 566

Sandberg, Erja
Pedagoginen tuki – Perusopetuksessa ja toisella asteella 65

Santalainen, Timo & Baliga, Ram B.
Kun normibisnes ei riitä – Kestävä strategointi 256

Savaspuro, Miia
Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan 128

Savolainen, Timo & Lehmuskoski, Kati
Digimuutos.fi – 10 huippujohtajan tarina muutosjohtamisesta 294

Sekki, Antti & Niemi, Mika
Menesty yrittäjänä – 68 käytännön ohjetta 188

Senge, Peter M.
The Fifth Discipline Revised and Updated 93

Sharma, Robin
The 5am Club – Own your morning, elevate your life 566

Sibbet, David
Visual Teams – Graphic Tools for Commitment, Innovation & High Performance 116

Siilasmaa, Risto
Paranoidi optimisti – Näin johdin Nokkaa murroksessa 137

Simon, John
Koneen ruhtinas – Pekka Herlinin elämä 139

Sinek, Simon
Start with Why – How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action 247

Sipponen-Damonte, Mirjami
Varmuutta fasiliointiin 350

Siukonen, Timo & Neittaanmäki, Pekka 452

Soback, Dan
Valmentava johtajuus 351

Spännäri, Jenni & Kallio, Eeva K.
Viisaus – käyttäjän opas 42

Stenberg, Katarina
Riittävän hyvä opettaja 326

Stober, Dianne R. & Grant, Anthony M. (toim.)
Evidence Based Coaching Handbook 327

Ståhlberg, Leena
Kohti omannäköistä yrittäjyyttä 188

Ståhlberg, Leena & Herlevi, Marjaana
Omanäköinen elämä – Näin teet hyviä valintoja 165

Ståhle, Pirjo & Wilenius, Markku
Luova tietopääoma – Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu 493

Sutinen, Mika & Kuitunen, Mikko
Mahtava moka – Uskalla, opi ja menesty 166

Sutinen, Mika & Haapakorva, Antti
Pelastetaan strategia – Pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi 257

Sydänmaanlakka, Pentti
Globaali johtaminen 295
Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen 494

Syed, Matthew
Black Box Thinking – The Surprising Truth About Success 474

Syvänen, Sirpa & Tikkamäki, Kati & Loppela, Kaija & Tappura, Sari & Kasvio, Antti & Toikka, Timo
Dialoginen johtaminen 297

- T** Taleb, Nassim Nicholas
Oma nahka pelissä – Arkielämän piilotetut epäsymmetriat 521
- Tanni, Katri & Keronen, Kati
Johdata asiakkaasi verkkoon. Opas koukuttavan sisältöstrategian luomiseen 409
- Tapscott, Don
Syntynyt digiaikaan, sosiaalisen median kasvatit 106
- Taylor, John & Furnham, Adrian
Learning at Work – Excellent Practice from Best Theory 328
- Taylor, William C.
Practically Radical 480
- Temmes, Armi & Välikangas, Liisa
Strateginen ajautuminen 259
- Thompson, Leigh L.
Making the Team – A Guide for Managers 107
- Tienari, Janne & Meriläinen, Susan
Johtaminen ja globaali talous 299
- Tienari, Janne & Piekkari, Rebecca
Z ja epäjohtaminen 299
- Tiikkaja, Jukka
Ihmisen valmentaminen 329
- Toivola, Marika & Peura, Pekka & Humaloja, Markus
Flipped Learning – Käänteinen oppiminen 65
- Toivola, Olavi
Johtajan ilo ja tuska – kokemus opettaa 248
- Tolvanen, Jukka
Kohtaaminen – Ymmärrä kohderyhmäsi 375
- Tomperi, Tuukka & Juuso, Hannu (toim.)
Sokrates koulussa – Itsenäisen ja yhteisöllisen ajattelun edistäminen opetuksessa 67
- Torekull, Bertil
IKEA Tarina 139
- Torkki, Juhana
Tarinan valta: Kertomus luolamiehen paluusta 424
- Torkkola, Sari
Lean – asiantuntijatyön johtamisessa 300
- Tracy, Brian
Menestys ja onnellinen elämä 544
- Tukiainen, Maaretta
Hyvän mielen taidot 545
Tärkeintä tänään – Näin saat vähemmällä enemmän 567
- Tukiainen, Maaretta & Villanen, Jaana
Huippunaiset – Menestystarinoita 546
- Troberg, Eliisa & Hytinkoski, Pekka
Osuskuntatoiminta oppimismallina yrittäjyyteen 167
- Tuomilehto, Henri – Vornanen, Jouni
Nukkumalla menestykseen 43
- Tuominen, Camilla 301
Johda tunteita – menesty työelämässä 301
- Tuominen, Saku
Hyvä elämä – lyhyt oppimäärä 546
Juu ei – pieni kirja priorisoinnista 44
- Tuominen, Saku & Kuulasmaa, Risto
Matkanopas 46
- Tuominen, Saku & Lindroos, Katja
Ravistettava – omskakas, toisinajattelijan käsikirja 481
- Tuominen, Saku & Pohjakallio, Pekka
Työkirja – Työelämän vallankumouksen perusteet 501
- Turtio, Tarja
Paha johtaminen 213
- Tuulenmäki, Anssi
Lupa toimia eri tavalla 491
- U** Uusikylä, Kari
Lahjakkuus 502
Luovuus kuuluu kaikille 475
- Uusitalo-Malmivaara, Lotta (toim.)
Positiivisen psykologian voima 547
- Uusitalo-Malmivaara, Lotta & Vuorinen, Kaisa
Huomaa hyvät! – Näin ohjaat lasta ja nuorta löytämään luonteen vahvuutensa 69
- V** Vaalahti, Martti
Sanojen supervoima 568
- Vahtola, Marina
Intohimona brändit 425
- Varamäki, Aku
Future Proof – Tulevaisuuden työkirja 452
- Venkula, Jaana
Epävarmuudesta ja varmuudesta 503
Kysymisen taito 46
- Venäläinen, Jussi
Flow-tila – Tietotyön viisain vaihde 86
- Vettraino, Elinor & Urzelai, Berbizne
Team Academy and Entrepreneurship Education 306
- Vierula, Markku
Suuri integraatiokirja – markkinointi, myynti ja viestintä 436
- Viljakainen, Pekka A. & muita asiantuntijoita
NO FEAR, Johtaja kohtaa digicowboyt 248
- Vilkman, Ulla
Etäjohtaminen – Tulosta joustavalla työllä 303
- Villanen, Jaana
Tuotteista tähtituotteita 386
- Villanen, Jaana & Huhtala, Marjo
Impossible – kehittäjän asenne 530
- Virtanen, Mirjam
Kuusi askelta tunnetaitajaksi – Emotionaalisen osaamisen kehittämismalli opettajalle 87
- Vuori, Jukka-Pekka
Kasvun paikka 184
- Väljärvi, Jouni & Mannonen, Joonas & Huttunen, Oona & Ojanen, Hilma & Koskelo, Wilhelmiina
Maailma muuttuu – muuttuuko koulukin? 70
- W** Wagner, Tony
Creating Innovators – The Making of Young People Who Will Change the World 504
- Warner, Brad
Hardcore Zen 522
- Westerlund, Erkki & Tuppurainen, Manu
Erkki – Elämän peliä 330
- Wilenius, Markku
Tulevaisuuskirja – Metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen 454
- Y** Yli-Pietilä, Marko & Tani, Mikko
Vuorovaikutusmyynti, digiajan ketterä myyntimenetelmä 437
- Å** Åge, Lars-Johan
Happy, Happy – Viisi askelta yhteisymmärrykseen kenen hyvänsä kanssa 352
- Åhman, Helena
Keskusteluälykkyyden painetilanteissa 231
- Åhman, Helena & Gustafsberg, Harri
Tilannetaju – päättää paremmin 353

- The 5am Club – Own your morning, elevate your life 566
 12 elämän-ohjetta – Käsikirja kaaosta vastaan 507
 The 17 Indisputable Laws of Teamwork: Embrace Them and Empower Your Team 104
 21 oppituntia maailman tilasta 553
 100 faktaa myynnistä 432
- A** Agassi 531
 Aidosti viisas 534
 Aikaansaajan asenne 30
 Aivot työssä 459
 Ajatteleva johtaja 270
 Ajattelun taidot ja oppiminen 48
 Aki Hintsa –Voittamisen anatomia 85
 Aktivoi oppilaasi 60
 Alkemisti – Petteri Nykyn tarina 322
 Alustatalous ja uudet liiketoimintamallit – Kuinka muodonmuutos tehdään 152
 Anna ja ota – Miksi voit menestyä parhaiten muita auttamalla 20
 Apinajohtajan käsikirja 281
 Apitalous 101 160
 Arvioinnin käsikirja 56
 Arvon porukka – Etiikka ja työyhteisö 200
 Arvovalta 210
 Asenne – Mitä jokaisen johtajan tulee tietää 341
 Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus – Uusi aika, uudenlainen johtaminen 369
 Asiakkaan matkassa – Tuotokeskeisyydestä symbioosistrategiaan 368
 Asiakkaista ansaintaan – Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli 365
 Asiantuntija epämuokavuusalueella. Kirja sinulle, joka inhoat myymistä 411
 Asiantuntijasta esimies – Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön 209
- B** B2B-markkinoinnin ja -myynnin pelikirja 381
 Big Potential – How Transforming the Pursuit of Success Raises Our Achievement, Happiness, and Well-Being 16
 Bisnesantropologia ja muut ihmistieteet strategiatyössä 279
 Black Box Thinking – The Surprising Thruth About Success 474
 Body and Soul 132
 Branding in Five and a Half Steps 413
 Brave New Work 169
 Brändikäsikirja – Näin teet yritysbrändistä vetovoimaisen 422
 Brändin ilmeen johtaminen 420
 Business Models for Teams: See How Your Organization Really Works and How Each Person Fits In 95
- C** Coachin työkalupakki 320
 Coaching – Evoking Excellence in Others 314
 Creating Innovators – The Making of Young People Who Will Change the World 504
 Creativity, Inc.: Overcoming the unseen forces that stand in the way of true inspiration 482
 Curious? 31
- D** The Death of Modern Management – How to Lead in the New World Disorder 229
 Delivering Happiness – A Path to Profits, Passion, and Purpose 135
 Democratic Education – A beginning of a Story 100
 Design A Better Business 489
 Design ja johtaminen 243
 Dettmann ja johtamisen taito 323
 Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito 90
 Dialoginen johtaminen 297
 Digiajan asiakaskokemus – Oppia kansainväliseltä huipulta 357
 Digiajan strategia 252
 Digijalka-kauppa 155
 Digimarkkinointi 394
 Digimuutos.fi – 10 huippujohtajan tarina muutosjohtamisesta 294
 Digitaalisaatio – Murroksen koko kuva 156
 Digitalisaatio – Yritysjohdon käsikirja 402
 Digital Relevance – Developing Marketing Content and Strategies that Drive Results 388
 Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? 282
 Drive – The Surprising Truth About What Motivates Us 319
- E** Effective Coaching, Lessons from the coach´s coach 313
 Ei enää koskaan yksin – Teen ja opin tiimissä 315
 The Element – How Finding Your Passion Changes Everything 14
 En minä vaan me 225
 Enchantment – How to woo, influence and persuade 366
 Entrepreneurial Excellence – Profit From the Best Ideas of the Experts 171
 EPIC – Nuoren yrittäjän käsikirja 186
 Epävarmuudesta ja varmuudesta 503
 Erilaisten ihmisten johtaminen 201
 Erkkä – Elämän peliä 330
 Esimies ja coaching – oivaltava coaching johtamisen työkaluna 332
 Esimies muutoksen johtajana 245
 Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija 227
 Esimies osaamisen kehittäjänä 239
 Etumatkan kolme taitoa 172
 Etäjohtaminen – Tulosta joustavalla työllä 303
 Etänä – toimistoa ei tarvita 143
 Evidence Based Coaching Handbook 327
- F** Faktojen maailma – Asiat ovat paremmin kuin luulet 164
 Fast / Forward – Make Your Company Fit for the Future 142
 The Fifth Discipline Revised and Updated 93
 The Finnish Miracle – 100 menestyksen vuotta 161
 The Firefly Effect – Build Teams That Capture Creativity and Catapult Results 97
 Flair – Design Your Daily Work, Products, and Services to Energize Your Customers, colleagues, and Audiences 385
 Flipped Learning – Käänteinen oppiminen 65

- Flow, elämän virta 73
 Flow-tila – Tietotyön viisain vaihe 86
 The Future of Leadership Development – Corporate Needs and the Role of Business Schools 234
 Future Proof – Tulevaisuuden työkirja 452
- G** Globaali johtaminen 295
 The Global Brand 412
 Great at Work – How top performers do less, work better and achieve more 535
 Group Dynamic for Teams 103
 Gurumarkkinointi 378
- H** Haastajasta hittipalveluksi – tuotteista ideastasi menestyjä 376
 Hakkerietiikka 477
 Happy, Happy – Viisi askelta yhteisymmärrykseen kenekin hyvänsä kanssa 352
 Hardcore Zen 522
 Hauskan oppimisen vallankumous 50
 Helvetinviikko 308
 Henkilöbrändi – Asiantuntijasta vaikuttajaksi 416
 Henkinen johtajuus 204
 Herd 361
 Hiljaiset. Introverttien manifesti 548
 Holacracy: The Revolutionary Management System That Abolishes Hierarchy 127
 Homo Deus, A Brief History of Tomorrow 445
 Hoppu on hanurista – 12 askelta kiireen kitkemiseen 37
 Hostage at the Table, How Leaders Can Overcome Conflict, Influence Others, and Raise Performance 203
 How to Be a Leader 216
 Huippunaiset – Menestystarinoita 546
 Huomaa hyvä! – Näin ohjaat lasta ja nuorta löytämään luontevuutensa 69
 Huono johtaminen – Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön 222
 Hyvejohtajuus 198
 Hyvä elämä – lyhyt oppimäärä 546
 Hyvä, paha omistaja 178
 Hyvän historia – Ihmiskunta uudessa valossa 514
 Hyvän mielen taidot 545
 Hyvät, pahat ja milleniaalit – Miten meitä tulisi johtaa 283
 ”Hyvät tyypit” – Temperamentti ja työelämä 525
 Häiriö – Johtaminen disruptiossa ja alustataloudessa 260
- I** The Idea Agent – The Handbook on Creative Processes 469
 Ideoiden Suomi – 33 maailmaa muuttavaa innovaatiota 477
 Ihmisen tapa oppia, johdatus sosiokonstruktiviseen oppimiskäsitykseen 32
 Ihmisen tehtävä 534
 Ihmisen valmentaminen 329
 Ihmisiksi työssä – työyhteisötaitoilla yhteistä vaikuttavuutta 164
 Ihmisyyden rajalla 553
 IKEA Tarina 139
 Ikigai – Pitkän ja onnellisen elämän salaisuus 518
 Ilmiön kaava 412
 Impossible – kehittäjän asenne 530
 Inbound Marketing, Get found using Google, social media, and blogs 399
 Innostava koulun muutos – Opas laaja-alaisen osaamisen opetukseen 57
 Innostus, myötämanipuloinnin aakkoset 24
 Innovaation uusi aika 490
 The Innovator’s Dilemma 495
 The Innovator’s Way – Essential Practices for Successful Innovation 476
 Inspiration – Capturing the Creative Potential of Your Organisation 484
 Inspiroitunut – Miten johtaa ja menestyä muuttuvassa työelämässä 274
 Intohimona brändit 425
 Introvertit, työpaikan hiljainen vallankumous 557
 Intuitio 3 – Yhteys mahdollittoman ratkaisuun 471
 Itseluottamus – Kestomenestys mielessä 80
 Itseohjautuvuus – Miten organisoidaan tulevaisuudessa? 124
 Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan 128
 Itsetutkiskelua 513
- J** Jaetun johtajuuden taito 223
 Jakamistalous 148
 Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen 494
 Jazzia johtamiseen – anna osajien loistaa 267
 Johdata asiakkaasi verkkoon. Opas kouluttavan sisältöstrategian luomiseen 409
 Johda dialogia 203
 Johda ihmistä, psykologiaa johtajille 278
 Johda ihmistä – Teologiaa johtajille 192
 Johda innovaatioita 492
 Johda merkitystä 193
 Johda suoritusta 340
 Johda tunneilmastoa – Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali 342
 Johda tunteita – menesty työelämässä 301
 Johda verkossa – virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet 117
 Johtaja muutoksen ytimessä – Käsikirja uudistumismatkalle 238
 Johtaja terapeutin sohvalta – Lisää tunneälyä organisaatioon 202
 Johtajan ajatuksissa – Tee oikeita asioita: Näkemyksiä ja motivaatiota 366 päivälle 235
 Johtajan ilo ja tuska – kokemus opettaa 248
 Johtajanaiset 224
 Johtajuuden 21 kiistatonta lainalaisuutta 228
 Johtajuuden rakentajat – Edelläkävijöiden kertomuksia itseohjautuvuudesta ja kokeilukulttuurista 233
 Johtajuuden ristiriidat 208
 Johtajuus – Kirkas suunta ja ihmisten voima 214
 Johtaminen ja globaali talous 299
 Johtamisen taito – elämänmittainen matka 221
 Johtamisen tulevaisuus 269
 Juppi, hippi vai punkkari – Mitä tapahtuu huomenna konsultille? 149
 Juu ei – pieni kirja priorisoinnista 44
 Järkytä avoimuudella 261
 Jäävuoremme sulaa – muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa 253

- K** Kaikki markkinoijat ovat valehtelijoita 379
 Kaikkien aivot käyttöön 335
 Kasvun asenne oppimisessa 39
 Kasvun paikka 184
 Katselminen 527
 Kehitä kokeillen – Organisaation käsikirja 483
 Kehnot pomot ympärilläni 266
 Keskittymiskyvyn elvytysopas 78
 Keskusteluälykyys painetilanteissa 231
 Kestävä markkinointi – Ilmastonmuutosopas brändeille 417
 Kesytä töiden hullumylly 144
 Kiinan viisauden sydän – Mitä Konfutsen nyt sanoisi? 515
 Kiitorata – Startup-maailman molemmat puolet 150
 The Knowledge-Creating Company 444
 Kohtaaminen – Ymmärrä kohderyhmääsi 375
 Kohti omannäköistä yrittäjyyttä 188
 Koneen ruhtinas – Pekka Herlinin elämä 139
 Konflikti päivässä – Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon 162
 Koordinaatiokaaos – ja miten se kellistetään pelottomalla johtajuudella 285
 Korkein opetus – Opettaminen yliopistoissa ja korkeakouluissa: Johdatus opettajalle 49
 Kotvimisen vallankumous 465
 Kuinka rakensin gaselliyrityksen – Myyntijohtajan vuosi 429
 Kuka hallitsee mieltäsi? Mielikuvien hyödyntämisen kirja 80
 Kukoistuksen käsikirjoitus 448
 Kukkulan kuningas – 10 askelta itsensä johtamiseen 565
 Kulttuuristrategia 2 246
 Kun normibisnes ei riitä – Kestävä strategointi 256
 Kutsumusjohtaja 214
 Kuusi askelta tunnetaitajaksi – Emotionaalisen osaamisen kehittämismalli opettajalle 87
 Kysymisen taito 46
 Kysyntämarkkinointi neljännessä teollisessa vallankumouksessa 371
- L** Lahjakkuus 502
 Leadership Team Coaching – developing collective transformational leaders 334
 Lean – asiantuntijatyön johtamisessa 300
 Lean Startup – kokeilukulttuurin käsikirja 182
 Learning at Work – Excellent Practice from Best Theory 328
 Leonardo da Vinci 478
 Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle 275
 Luottamuksen arvoinen 38
 Luottamus 113
 Luova kutsumus – Tarkoituksen kokemisen taito 512
 Luova laiskuus – Anna ideoille siivet 457
 Luova ote huippusuoritukseen – Resonanssi ratkaisee 470
 Luova tietopääoma – Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu 493
 Luovuuden idea – Luovuus työelämässä, yhteisöissä ja organisaatioissa 469
 Luovuus ja vastuullisuus digiajan työssä – Kohti tavoitteellista, kuuntelevaa ja joustavaa vuorovaikutusta 109
 Luovuus kuuluu kaikille 475
 Luovuus lähtee käsistä – Käytännön ohjeita värikkäämpään työelämään 468
- Lupa toimia eri tavalla 491
 Läpi kasvun lasikaton 176
 Läpilyönti – 7 konstia kasvattaa henkilökohtaista vaikutusvaltaa 35
 Läsnä etänä – Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämässä 145
- M** Maailma muuttuu – muuttuuko koulukin? 70
 Mahtava moka – Uskalla, opi ja menesty 166
 Making the Team – A Guide for Managers 107
 Markkinoinnin uudet 4 P:tä 373
 Markkinointi 3.0 – tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen 370
 Markkinointi boksen ulkopuolelta 388
 Masterful Coaching 315
 Mastery, the keys to success and long-term fulfillment 79
 Matkanopas 46
 Measure What Matters, OKRs – The Simple Idea That Drives 10x Growth 170
 The Medici Effect – Breakthrough Insights at the Intersection of Ideas 479
 Medici-ilmiö 479
 Menesty digimarkkinoilla 390
 Menesty yrittäjänä – 68 käytännön ohjetta 188
 Menestyjän muotokuva 206
 Menestyksen pelikirja 119
 Menestyksen periaatteet ihmisten johtamisessa 205
 Menestyksen portaat 527
 Menestys ja onnellinen elämä 544
 Menestys syntyy asiakaskokemuksesta 363
 Mentorointi 4.0 340
 Merkkejä mainoksesta – Tarinoita suomalaisista brändeistä 414
 Merkityksen kokemus 512
 Miksi niin monesta epäpätevästä miehestä tulee johtaja? Ja miten korjata tämä? 264
 Mindset – Menestymisen psykologia – Kuinka voimme toteuttaa piileviä kykyjämme? 27
 Minä Zlatan Ibrahimovic 538
 Mission – How the best in business break through 199
 Mistä kasvua? Opas digiajan johtajalle 397
 Miten johtaa ihmistä – 102 ohjetta esimiehille 236
 Mitä on olla ihminen? – Filosofinen kiertomatka 532
 Mitä tapahtuu huomenna (ajattelulle) 551
 Mitä tulisi tietää tekoälystä 452
 Modernin johtajan käsikirja – Älä ole pomo 292
 Motivaatio ja oppiminen 63
 Moving from Project Management to Project Leadership 250
 Muotoilua meillekin! – Muotoilu- ja brändiopas yrittäjille 423
 Murra onnellisuuden esteet 541
 Muutosvoimaa – Tutkimus-matka moderniin muutosjohtamiseen 288
 My Little Book of Strategy 251
 Myyntikapina: Korvaako kone ihmisen myyntityössä? 434
 Myyntikirja – Menesty uuden ajan B2B-myyntissä 430
 Myyntikolmio – amatööristä huippumyyjäksi 430
 Myötätunnon mullistava voima 83

- N** The New Age of Innovation 490
 The New Autobiography – Finding My Virginity 133
 NO FEAR, Johtaja kohtaa digicowboyta 248
 Normannin liiketoimintateesit 492
 Nukkumalla menestykseen 43
 Näin aivot oppivat 74
- O** Oikein toimimisen kulttuuri – Johtajan opas eettisen organisaation rakentamiseen 207
 Oivaltava oppiminen 35
 Oma nahka pelissä – Arkielämän piilotetut epäsymmetriat 521
 Oman oppimisen kapteeni 58
 Omannäköinen elämä – Näin teet hyviä valintoja 165
 On aika muuttua – Menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille 174
 One From Many – Visa and the Rise of Chaordic Organization 117
 Onnellisuuksien oivaltaja – Mitä tiede kertoo onnesta? 542
 Onnistu eriyttämisessä – Toimivan opetuksen opas 61
 Opettajan vaikeat kysymykset 59
 Opettämisen vallankumous – opettajasta elinikäisen oppimisen valmentajaksi 52
 Oppiminen pelissä – Pelit, pelillisyyt ja leikillisyyt opetuksessa 53
 Oppiminen työssä 33
 Oppimiskoodi – Kuinka oppiminen onnistuu 41
 Organisaatiodramaturgialla toimiva työyhteisö 240
 Organisaatioelämää – Kulttuurin voima ja vaikutus 241
 Originals – Miten oman tiensä kulkijat muuttavat maailmaa 456
 Ostovallankumous – Miten moderni myyjä vastaa asiakkaan muuttuvaan ostoprosessiin 427
 Osuuskuntatoiminta oppimismallina yrittäjyyteen 167
 Otatko opiksesi? 40
 Out of Our Minds – Learning to be Creative 500
- P** Paha johtaminen 213
 Pakattu aika – Kiireen imusta hallittuun hidasteluun 28
 Palvelumuotoilu bisneskirja 380
 Paranoidi optimisti – Näin johdin Nokian murroksessa 137
 Paras 309
 Paras mahdollinen joukkuepelaaja – Tarina johtajuudesta 111
 Paremmaksi puhujaksi – Luontevan esiintyjän opas 40
 Pedagoginen tuki – Perusopetuksessa ja toisella asteella 65
 Pedagogisen johtajan kirja 118
 Peilejä johtamiseen 204
 Pelastetaan strategia – Pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi 257
 Pelko pois – Kohti rohkeaa johtamista 277
 Pelon hinta 524
 Peruspeliä johtaja! Peruspeliä! Johtaminen on palveluammatti, Johtamistaidon opas 226
 Petteri Nykky – Menestyksen tie 322
 Pidä projekti hallinnassa – Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus 255
 Pienet suuret teot – opi johtamaan kehitystä 215
- Pieni kirja johtamisesta 206
 PIM – Olet luova 464
 Pitch! – Innostavan tiivistämisen taito 428
 Positiivinen psykologia 543
 Positiivisen pedagogiikan työkalupakki 55
 Positiivisen psykologian voima 547
 Potkua palvelubisnekseen – Asiakaskokemus luodaan yhdessä 362
 The Power of Positive Leadership 235
 Practically Radical 480
 The Practitioner's Handbook of Team Coaching 312
 Psyykinen vahvuus – Mielen taitojen harjoituskirja 81
 Pura rutiinit atomeiksi – Näin saat aikaan muutoksen, joka pysyy 550
 Puskurityö 151
 Päiväkirja luovuudesta ja luopumisesta 466
 Pääasia, organisaation psykologinen pääoma 114
 Pääroolissa johtaja – Kaunokirjallisuuden näkökulmia johtamiseen 196
 Päätöksen juoni – Miten johdan parempiin päätöksiin 220
 Päätä viisaasti 540
 Päätöksenteko – Uskalla tehdä toisin 543
 Pölli tästä – 101 rusinaa bisnespullasta 383
- R** Rajanvetoa johtajille – Tuloksia, suhteita ja älytön vastuu 217
 Rakenna oppiva ryhmä – Pedagogisen viihtymisen käsikirja 99
 Rakkautta ja valoa – Tie hyvään tulevaisuuteen 347
 Ratkaisukeskeinen coaching – opas myönteiseen muutokseen 311
 Rauhan ja rakkauden tie 517
 Rauhankone – Tekoälytutkijan testamentti 449
 Ravistettava – omskakas, toisinajattelijan käsikirja 481
 Reinventing organizations – An Illustrated Invitations 276
 Rekrytointi – Tehtävään vai yhtiöön? 175
 Reseptit OPSin käyttöön 56
 Riittävän hyvä opettaja 326
 Riittävän hyvä – Selviytymisopas työelämään 141
 Riittävä jo – Irti maailmasta, jossa kaikkea on liikaa 559
 Rohkaiseva johtaja – Dare to Lead 262
 Rohtoja raatajille 560
 Rytmihäiriö – Tartu mahdollisuuksiin tai kuole 419
- S** Sanojen supervoima 568
 Sapiens – Ihmisen lyhyt historia 519
 Sataottelija ja tuloksekas perusjohtaja 291
 Selkeän ajattelun taito, 52 ajatteluvirhettä, jotka on parasta jättää muiden huoleksi 26
 Shoe Dog – Niken perustajan muistelmat 136
 Shoshin – Aloittelijan mieli – Japanilaisia ajatuksia ja ajatuksia Japanista 516
 Sielukas johtaminen 197
 Sinä olet enemmän – Palavalla sydämellä kohti omaa juttua 523
 Sinä pystyt! 548
 Sissimarkkinointi 383
 Sisältömarkkinoinnin työkalut 406

Sisältöstrategia – Asiakslähtöisyydestä tulosta 403
 Sivistys vaurautena – Radikaalisti, mutta lempeästi kohti kestävää yhteiskuntaa 336
 Smart Teams – How to work better together 95
 Social Physics – How Good Ideas Spread – The Lessons from a New Science 23
 Social Selling – Henkilöbrändi, verkostot ja sosiaalinen media B2B-myyntissä 433
 Sokrates koulussa – Itsenäisen ja yhteisöllisen ajattelun edistäminen opetuksessa 67
 Sopeutumattomat – Tee intohimostasi tai osaamisestasi menestystarina 186
 Sosiaalinen netti ja menestyvän pk-yrityksen mahdollisuudet 396
 Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot 110
 Start something that matters 136
 Start with Why – How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action 247
 The Startup Way 22
 Steve Jobs 135
 Stop-myynti: Pysähdy myymään 435
 Storytelling työkaluna – Vaikuta tarinoilla bisneksessä 421
 Strategiamalli 250
 Strateginen ajautuminen 259
 Stressin säätely – Kehityksen, vuorovaikutuksen ja oppimisen ydin 42
 Stressivapaa johtaja 537
 The Success Principles 533
 Suomalainen myynti on syvältä vai onko? 433
 Suomalaisen koulun menestystarina ja mitä muut voivat siitä oppia 62
 Superconnect: How the Best Connections in Business and Life Are the Ones You Least Expect 123
 Superconnector 362
 Suuri integraatiokirja – markkinointi, myynti ja viestintä 436
 Suuri seikkailu – vastahakoisen liikemiehen tunnustukset 133
 Syntynyt digiaikaan, sosiaalisen median kasvatit 106
 Syty ja sytyt – Valmentavan johtamisen filosofia 308
T Tahdonvoiman käyttöohje – 20 työkalua, joilla saat asioita aikaan 36
 Taitava tiimivalmentaja 325
 Taito tehdä hyvä vaikutus – opas itsetuntemukseen 531
 Tarinan valta: Kertomus luolamiehen paluusta 424
 Team Academy and Entrepreneurship Education 306
 The Team Coach's Best Tools 319
 Team of Teams – New Rules of Engagement for a Complex World 103
 Teaming – How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy 97
 Tee itsestäsi brändi – asiantuntijaviestintä livenä ja verkossa 415
 Tee itsestäsi mestariajattelija 520
 Tee, toimi, saa aikaan! Kehitä ja johda toimeenpanoa 287
 Tehtävänä tulevaisuus – Tulevaisuusmuotoilu päätöksenteossa 450
 Tekoäly – Matkaopas johtajalle 159
 Temperamentti, stressi ja elämänhallinta 537

Tiimiakatemia – Kuinka kasvaa tiimiyrittäjäksi? 496
 Tiimivalmentajan parhaat työkalut 319
 Tiimiäly – Opas muuttuvaan työelämään 101
 Tilaa ajatella – Tehosta työtäsi mindfulnessin avulla 520
 Tilannetaju – päätä paremmin 353
 Timanttipesula – Sijoi ta elämäsi fiksusti 558
 Titaanien työkalut – Elämänohjeita huippumenestyjiltä ja supertähdiltä 552
 Toivon johtaminen 202
 Toyotan tapa Lean-johtamiseen 280
 Treenaa muistiasi – Vinkkejä ja harjoituksia muistin tehostamiseen 33
 Tulevaisuuden lukujärjestys 496
 Tulevaisuuskirja – Metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen 454
 Tulevaisuutena liiketoimintaverkot – johtaminen ja arvontuonti 126
 Tulossa huomenna – Miten megatrendit muokkaavat tulevaisuuttamme 447
 Tunne tunteesi 539
 Tunnelmajohtaja 230
 Tunnelmamuotoilu 386
 Tunnetaidot opetustyössä – Opas haastaviin tilanteisiin 54
 Tunnista tyyppisi – Löydä itsesi ja muiden parhaat puolet (erityishuomio introverteissia) 560
 Tunnustettu asiantuntijuus – Thought Leadership myynnin ja markkinoinnin perustana 411
 Tunteella – Voimaa tekemiseen 528
 Tuotteista tähtituotteita 386
 Tuotteistajan taskuraamattu 378
 Tuotteistaminen 2 378
 Tuotteistaminen – Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä 384
 Tykkäämistalous 389
 Tylsyyden ylistys – Ikkävystyneisyys on luovuuden alku 458
 Työelämän kapinalliset – Totuuksia kellokorteista ja kahvihuoneista 147
 Työelämän tarkoitus – oivalla 7 voimaa 24
 Työhyvinvointi 242
 Työilmapiiri kuntoon 168
 Työkirja – Työelämän vallankumouksen perusteet 501
 Työn ilo – Onnellisuuden taito työssä 523
 Työnohjaajan opas – Valmentava ja ratkaisukeskeinen ote 321
 Tärkeintä tänään – Näin saat vähemmällä enemmän 567
 Tästä eteenpäin (tarvitaan vielä enemmän) 28
 Tätä on lean – ratkaisu tehokkuusparadoksiin 181
U Unelmahommissa 187
 Unstoppable Teams – The Four Essential Actions of High-performance Leadership 105
 Uskalla! Nainen työelämässä 529
 Uteliaisuus 29
 Uudista liiketoimintaa 486
 Uudistu & kasva 486
 Uusi johtamisen psykologia 219
 Uusi osuuskunta – Tekijöiden liike 161
 Uusi sininen meri – rohkeus kasvaa 237

V Vaaralliset ideat – Kun sopimaton ajattelu on tärkein voimavarasi 473
 Vahva 310
 Vaikuttajamarkkinointi 400
 Vaikutusvalta – suostuttelun psykologiaa 25
 Vallankumoksen kärjessä 492
 Valmenna onnistumaan. Nyt. 314
 Valmennatko vaikuttavasti? 318
 Valmentava esimies – Onnistumista palvelevat positiot 344
 Valmentava johtajuus 351
 Valmentava johtajuus 346
 Valmentava mentorointi 346
 Valmentava tiimin johtaminen – Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä 345
 Valonöörit – sisäisen motivaation käsikirja 538
 Values-Centered Entrepreneurs and Their Companies 169
 Varmuutta fasilointiin 350
 Verkostojen johtaminen – Opi ja etene yhdessä 120
 Vetoa tunteisiin – Luo parempia asiakaskokemuksia ja pysyvämpiä asiakassuhteita 368
 Vetovoima – Kirja inspiroivista yrityksistä, merkitysten johtamisesta ja idealismin voimasta 418
 Viiden tähden asiakaskokemus 360
 Viisas pääsee vähemmällä 2.0 – 52 päivitettyä vinkkiä tehokkaampaan ja onnellisempaan elämään 566
 Viisautta – käyttäjän opas 42
 Viisi toimintahäiriötä tiimissä – Tarina johtajuudesta 112
 Wikisijän virsikirja – Lopeta valittaminen. Aloita tekeminen. 526
 Visual Teams – Graphic Tools for Commitment, Innovation & High Performance 116
 Visual Thinking 456
 Voita markkinoinnilla 372
 Voittajan strategia 254
 Voittamaton, II avainkykyä menestykseen ja mielenrauhaan 562
 Vuorovaikutus johtajan työssä 273
 Vuorovaikutusmyynti, digiajan ketterä myyntimenetelmä 437
 Vähemmällä enemmän 458
 Välttämätön piste 218
 Välähdyksiä yksilön oppimisesta – Mitä tiimiavalmentajan on tiedettävä yksilön oppimisesta ja Tiimiakatemia käytännöistä 82
 Väärinymmärryksiä – Miten voisimme puhua ja kuunnella paremmin? 316

W What Would Google Do? 485
 What You Do Is Who You Are – How to Create Your Business Culture 174
 When – The Scientific Secrets of Perfect Timing 561
 Where Good Ideas Come from? 463
 Whoever makes the most mistakes wins – The Paradox of Innovation 495
 The Winner Within 92
 The Wisdom of Strategic Learning 73
 The Wisdom of Teams – Creating the High- Performance Organization 91

Z
Y Z ja epäjohtaminen 299
 Yhdessä oppiminen – Yhteistoiminnallisuuden käytäntö ja periaatteet 101
 Yhtenä – Kun minästä kasvaa me 113
 Ylitä kysynnän kuilu 382
 Your Best Year Ever – A 5-step plan for achieving your most important goals 536
 Yrittäjyyden myyтинmurtajat 177
 Yrittäjähenkkinen valtio – julkisen ja yksityisen sektorin myytit ja niiden murtaminen 157
 Yrityskulttuuri on kuningas 179
 Yritä, erehdy, onnistu – Helppo opas yrittäjyyteen 185

Ä Älykäs intuitio ja miten käytämme sitä 472
 Älä yritä – Tätä sinulle ei kerrota yrittämisestä 185



TIIMI AKATEMIA®
GLOBAL

ISBN 978-952-69192-6-3 (PDF)