

TOIMITTANEET

FRANK & **KAROLIINA**
MARTELA **JARENKO**

ITSEOHJAUTUVUUS

***MITEN ORGANISOITUA
TULEVAISUUDESSA?***

Copyright © 2017 Alma Talent Oy ja kirjoittajat

Kansi: Heikki Rönkkö

Taitto: Taru Tarvainen

ISBN 978-952-14-3039-8

ISBN 978-952-14-3040-4 (sähkökirja)

ISBN 978-952-14-3041-1 (verkkokirja)

BALTO print, Liettua 2017

Anna palautetta: protoimitus@almamedia.fi



SISÄLLYS

1	Frank Martela & Karoliina Jarenko: Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis?	9
	Mistä itseohjautuvuudessa on kyse?	12
	Miksi itseohjautuvuus on lyömässä läpi juuri tänään?.....	18
	Miten lähdet rakentamaan itseohjautuvaa organisaatiota?	25
	Kohti itseohjautuvuuden ymmärtämistä.....	32
2	Sami Paju: Kompleksinen maailma vaatii ketterää organisoitumista	33
	Adaptiivinen ja innovatiivinen organisaatio.....	38
	Organisaatio kompleksisena mukautuvana systeeminä	40
	Itseorganisoituminen kaaoksen reunalla.....	45
	Yhteenveto: itseorganisoituminen strategisena valintana.....	47
3	Perttu Salovaara: Monikollinen johtajuus: Kuinka organisoida itseohjautuvuutta	49
	Johtajuuden romanttinen harha	51
	Monikollinen(kin) johtajuus on historiallinen fakta	53
	Esimerkkejä monikollisesta johtajuudesta	56
	Monikollisen johtajuuden kulttuurilliset taidot	63
	Itseohjautuvan organisaation piirteitä ja haasteita.....	70
	Joukko-ohjaistuminen ja monikolliset käytänteet	72
	Sankareista systeemeihin	74
	Johtajuusharhoja	75
	Yhteenveto.....	76

4	Tuukka Kostamo: Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia	79
	Hallinnointi ja itseohjautuvuus – Kontrollonin lyhyt historia.....	82
	Vastadiskurssi – Kontrollointi vastaan vapaus	90
	Johtajuus ja itseohjautuvuus – Seuraa johtajaa	95
	Vastadiskurssi – Johtajuus on liian tärkeää jätettäväksi vain johtajille	100
	Yhteenvetoa – Onko nyt itseohjautuvuuden aika?.....	105
5	Esko Kilpi: Itseohjautuvuus on vuorovaikutusta	111
	Epävarmuuden maailma.....	112
	Demokratian mahdollisuus.....	114
	Johtaminen kompleksisessa ympäristössä	118
	Johtaminen verkoston suhteiden ominaisuutena	120
	Vuorovaikutuksen laatu, epävarmuuden sieto ja kyky riskinottoon.....	121
	Tietoverkko mahdollistaa jatkuvan organisoitumisen ajassa	122
6	Frank Martela: Mitä bakteerit ja kaljurotat opettavat meille itse-organisoitumisesta? Organisoitumisen neljä ennakkoehtoa	123
	Johdanto	124
	Eliöiden historian suuret harppaukset	126
	Adaptiivisen, autonomisen ja hajautetun ihmisorganisaation rakentamisen ennakkoehdot	132
	Vapaamatkustamisen tukahduttaminen	138
	Erikoistuminen ja työnjako	140
	Keskinäinen koordinaatio.....	141
	Mitkä tekijät suosivat itseorganisoituvaa, hajautettua organisoitumisen tapaa?	144
	Siirtymä hajautettuun malliin: Yhdysvaltain erikoisjoukot esimerkkinä	147
	Eliittiä hyödyttävän hierarkkisen organisoitumisen sietämätön pysyvyys.....	156

	Valistuneet itsevaltiaat itseorganisoitumisen takuuhenkilöinä	162
	Yhteenveto.....	166
7	Markku Wilenius & Sofi Kurki: Sitä näyttää mitä kylvää: Luottamuskeskeisten organisaatioiden menestystarinoita	171
	Johdanto: maailma vaatii muutosta.....	172
	Hajautettujen järjestelmien voittokulku	176
	Organisaatioiden historiallinen kehittyminen	180
	Tapaustutkimuksia hajautetun toimintamallin organisaatioista	182
	Miten tutkimamme organisaatiot toimivat?	186
	Organisaatioiden yhteneväisyyksiä ja eroja.....	193
	Johtopäätöksiä ja keskustelua.....	196
	Lopuksi: ihmiskeskeinen, hajautettu työnteon malli ja työn tulevaisuus	197
8	Tuomas Syrjänen & Arttu Tolonen: Tanssia kaaoksen veitsenterällä – Itseohjautuvuus käytännössä	201
	Pienen yrityksen anatomia	204
	Eri johtamismallien hyviä ja huonoja puolia	210
	Mitä johtaja tekee?.....	211
	Kansainvälistymisen haasteet itseohjautuvuudelle	218
	Lopuksi	219
9	Kati Järvi, Liisa Välikangas & Frank den Hond: Tilaa innovoinnille! – Teollisen yrityksen matka kohti itseohjautuvuutta	221
	Johdanto	221
	Innovaatioista.....	224
	Organisoituminen – suunniteltua vai itseohjautuvaa?.....	226
	Miksi suunnitellun organisoinnin purkutalkoot kohti itseohjautuvuutta käynnistettiin?.....	230
	Tilaa innovoinnille.....	233
	Lopuksi	241

10	Panu Liira, Mikael Kopteff, Mari Elomäki & Jani Hellström: Kokeileva organisaatio kukoistaa kompleksisessa maailmassa ..243	243
	Kokeileminen on oletusten testaamista	245
	Miten minä voin luoda kokeilukulttuuria?.....	255
	Hyvin suunniteltu on kokonaan tekemättä	263
11	Leenamaija Otala & Tiina Mäki: Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu sote-alalla	265
	Sote-ala muutoksen ytimessä.....	266
	Case Helsingin sote: kohti itseohjautuvia tiimejä ja valmentavaa johtamista.....	271
12	Mikko Kuitunen & Johanna Pystynen: Johtaminen palveluna	287
	Mitä tänään saisi olla?	288
	Aika ennen LaaS-mallia	291
	Sitä saa mitä tilaa	293
	Yhden pomon armoilla?	299
	Parempaa johtamista datan avulla?	300
	Itsensä johtaminen keskiössä	301
	Kokeilemalla kehittäminen.....	303
	Yksilöllisyys ei tarkoita kustannusten kasvamista.....	305
	Uskalla luopua kuvitellusta.....	307
13	Frank Martela & Karoliina Jarenko: Kohti itseohjautuvampaa tulevaisuutta	311
	Mikä on johtamisen rooli tulevaisuudessa?	313
	Johtajan ihmiskuva ja ihmisen synnynnäinen aktiivisuus.....	316
	Itseohjautuvuuden sietämätön vaativuus	318
	Itseohjautuvuus ja toiminnalliset rakenteet	320
	”Minä kyllä pärjään ilman tätä itseohjautuvuus-hömppää”	322
	Pohjoismaat itseohjautuvuuden edelläkävijöinä	325
	Kohti itseohjautuvuutta.....	326
	Viitteet	329
	Kirjoittajat	361



KIRJOITTAJAT

LUKUJEN JÄRJESTYKSESSÄ

Frank Martela, FT, on tutkijatohtori Helsingin yliopistossa ja valmentaja Filosofian Akatemia Oy:ssä. Hänen missionaan on luoda oivalluksia, jotka vahvistavat ihmisen kykyä elää hyvä elämä. Frankin poikkitieteelliset tutkimuskohteet keskittyvät sisäisen motivaation, merkityksellisen elämän ja hyvän vuorovaikutuksen teemoihin, joita hän tutkii sekä filosofisesta että sosiaalipsykologisesta näkökulmasta. Tieteellisen tutkimuksen lisäksi Frank on kirjoittanut laajalle yleisölle esimerkiksi kirjat *Valonöörit – Sisäisen motivaation käsikirja* (2015) ja *Tahdonvoiman käyttöohje* (2013).

Karoliina Jarenko, VTM, on Filosofian Akatemia Oy:n toimitusjohtaja, johdon konsultti ja yritysvalmentaja. Karoliina tutkii, puhuu ja kirjoittaa tulevaisuuden työelämästä ja auttaa erilaisia organisaatioita luomaan itsestään ketterämmän ja innostavamman version. Hän on aikaisemmin tutkinut itseorganisoitumista yhdyskunta- ja kaupunkisuunnittelun kontekstissa ja lähestyy nyt samaa teemaa työorganisaatioiden viitekehyksessä.

Sami Paju auttaa organisaatioita kehittämään ja kehittymään. Hän on tutkinut Aalto-yliopistolla epävarmuutta innovatiivisissa projekteissa sekä kokeilevaa toimintatapaa organisaatioissa. Sami on yksi *Kehitä kokeillen* -kirjan kirjoittajista. Tätä kirjoittaessa hän toimii Helsingin kaupungin asiakaskokemuksen kehittämisen parissa. Sami on myös osa Filosofian Akatemiaa, jossa hän keskittyy muutosjohtamiseen ja organisaatioiden kehittämiseen. Samin tavoittaa parhaiten osoitteesta www.samipaju.com.



Perttu Salovaara, FT, on organisaatiokonsultti ja johtajuusfilosofi ja toimii dosenttina New York Universityssa. Hän on työskennellyt konsulttina 15 vuoden aikana lähes sadan organisaation muutos- ja kehityshankkeissa ja vetänyt ja suunnitellut johtamis- ja yhteistyövalmennuksia sekä Suomessa että ulkomailla. Perttu on viime aikoina tutkinut jälkisankarillista, monikollista johtajuutta, yhteisöllisiä työtiloja (coworking), tilojen ja paikkojen vaikutusta organisaation toimintaan ja johtajuuteen ja pienpanimoiden vaikutusta paikallisen yhteisöllisyyden syntyyn. Näistä aiheista hän on julkaissut tieteellisiä artikkeleita ja tuottanut kolme dokumenttifilmiä.

Tuukka Kostamo, DI, viimeistelee väitöskirjaansa Aalto-yliopiston Tuotantotalouden laitoksella aiheenaan johtajuus- ja toimijuuspuhe. Tuukka on opettanut johtajuutta yliopistolla vuodesta 2008. Hän toimii myös Filosofian Akatemian valmentajana. Parhailleen hän tutkii innostuksen johtamista Leading Passion -tutkimusprojektissa. Johtajuuspuheen lisäksi Tuukan tutkimuskohteena ovat johtajuuskäytännöt: miten johtajuutta toteutetaan organisaatioiden arjessa.

Esko Kilpi on Suomen kansainvälisesti tunnetuimpia jälkitekollisen työn asiantuntijoita. Esko toimii tutkijana, kouluttajana ja liikkeenjohdon neuvonantajana luovan työn ja digitaalisten työympäristöjen alueilla. Hänen erityisinä mielenkiinnon kohteinaan ovat viime vuosina olleet tietotyötä tukevat uudet älykkäät teknologiat sekä sosiaaliseen kompleksisuuteen liittyvät kysymykset.

Markku Wilenius on tulevaisuudentutkimuksen professori Turun yliopiston Tulevaisuudentutkimuksen keskuksessa sekä Unescon nimittämä oppimisen tulevaisuuden professori. Hän on viime vuodet tutkinut mm. talouden ja yhteiskunnan pitkiä aaltoja, metsäteollisuuden ja finanssitalouden tulevaisuutta, kaupunkien tulevaisuutta, energia-alan haasteita, biotalouden pitkän aikavälin seurauksia sekä luottamuskeskeisiä uusia organisaatioita ympäri maailmaa. Hän on julkaissut mm. *Tulevaisuuskirjan* (2015) sekä *Patterns of the Future* -kirjan (2017). Hän on myös suosittu puhuja ja sparraaja.



Sofi Kurki on projektipäällikkö, tutkija ja opettaja Tulevaisuuden tutkimuskeskuksessa Turun yliopistossa. Hän on työskennellyt pitkään tulevaisuuden tutkimuksen teemojen parissa, tutkimuskohteinaan muun muassa talouden pitkien aaltojen dynamiikka, systeemien uudistumiskyky ja pitkän aikavälin tulevaisuudet. Kurki viimeistelee parhaillaan väitöskirjatyötään, joka käsittelee ennakoinnin tulevaisuutta ja itseohjautuvien organisaatioiden harjoittamaa ennakointia.

Tuomas Syrjänen on yksi Futuricen perustajista ja toimitusjohtaja vuodesta 2008 lähtien. Syrjäsen johdolla Futurice on kasvanut voimakkaasti sekä koolla että kansainvälisyydellä mitattuna. Syrjänen kuuluu suomalaisen lean-johtamisen edelläkävijöihin, ja hän on erityisen kiinnostunut digitalisaatioon ja organisaation rakentamiseen liittyvistä teemoista. Fakta-lehti on valinnut Syrjäsen vuoden johtajaksi vuonna 2013.

Arttu Tolonen on vuodesta 1998 it-alalla ja välillä sen liepeillä toiminut kirjoittaja ja toimittaja. Siviilissä hän on muusikko. Bändissä soittaminen on pohjimmiltaan erittäin lean-henkistä toimintaa.

Kati Järvi, TkT, työskentelee Talent Vectia Oy:ssä konsulttina sparaten asiakkaitaan erityisesti uudistavan ja uuden kasvun luomisessa ja kasvun johtamisessa ja organisoitumisessa. Ennen uraansa konsulttina Kati työskenteli organisaatiotutkimuksen parissa Hanken School of Economicsilla ja Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa tutkien mm. innovaatiotoiminnan ketterää organisoitumista sekä yritysten sisällä että laajemmissa verkostoissa ja ekosysteemeissä.

Professori **Liisa Välikangas** opettaa innovaatiojohtamista Aaltoyliopistossa ja Hankenilla. Hän on kansainvälisesti tunnettu mm. kirjoistaan *The Resilient Organization* (2010) ja *Strategic Innovation* (2015). Välikangas on työskennellyt aikaisemmin mm. Stanfordin yliopistossa, London Business Schoolissa, Keion yliopistossa Japa-



nissa sekä IMD:ssä Sveitsissä sekä tehnyt paljon yhteistyötä maailman johtavien yritysten kanssa. Hänen tutkimuskohteitaan tällä hetkellä ovat lohkoketju, strateginen resilienssi sekä johtamisen innovointi.

Frank den Hond on Hanken School of Economicsin ja VU University Amsterdamin johtamisen ja organisaatioiden professori. Frank on myös *Organization Studies* -lehden päätoimittaja.

Panu Liira, Director, Digital Transformations, on ollut mukana kehittämässä Reaktorin toimintatapoja ja kulttuuria vuodesta 2004. Hän osallistuu uusien reaktorilaisten perehdyttämiseen ja pyrkii haastamaan kokeneita asiantuntijoita viemään Reaktorin osaamista pidemmälle. Reaktorin ulkopuolella Panu auttaa yrityksiä hyödyntämään teknologiakehityksen tuomia mahdollisuuksia. Hän toimii johdon konsulttina ja auttaa yritysjohtoa löytämään tapoja organisoitua ja johtaa yrityksiä kompleksisoituvissa toimintaympäristöissä menestyksekkäästi.

Mikael Kopteff, Director, Technology & Growth, on osallistunut monien Reaktorin kasvua mahdollistavien toimintojen kehitykseen. Hän on ollut mukana kehittämässä mm. kasvuyritykselle elintärkeää rekrytointia ja käynnistämässä Reaktorin kansainvälistä toimintaa viemällä Reaktorin kulttuuria uusille alueille. Mikael on ollut mukana kehittämässä Reaktorille ominaista kokeilutoimintaa ja erityisesti kirjassa esiteltyä tapaa jakaa kokeiluita eli kokeiluradiaattoria.

Mari Elomäki, Content Specialist, on sisällön ja tekstin moniotte-
lija, joka toimii Reaktorilla konsulttina. Hän suunnittelee sisältöjä tulevaisuuden digitaalisiin palveluihin ja on vakuuttunut siitä, että paras tapa kommunikoida löytyy kokeilemalla. Mari auttaa Reaktorin asiakkaita ja talon omia asiantuntijoita saamaan viestinsä läpi. Vuodet kustannustoimittajana ovat jättäneet häneen sammumattoman rakkauden painettuun sanaan.



Jani Hellström, Communications Specialist, on viestinnän uudistaja, jonka intohimona on kehittää Reaktorin ja sen asiakkaiden viestinnän toimintamalleja. Parhailaan Jani on mukana viemässä Reaktoria avaruuteen ja tekemässä tekoälyä tunnetuksi. Avoimuus ja yhteiskunnallinen impakti ovat Janin johtotähtiä viestintätyössä. Hänen mielestään ketteryys on tulevaisuuden menestystekijä sekä yritysten sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä.

Leenamaija Ojala, TkT, dosentti, yliopettaja, konsultti ja yliopiston kunniatohtori (UK) on vaikuttanut pitkään työelämän ja akateemisen maailman risteyksessä. Hänellä on kokemusta niin yliopistojen tutkimuksesta ja opetuksesta mm. Aalto-yliopistossa (Teknillinen korkeakoulu) ja Metropoliassa kuin käytännön työelämän johtamisesta ja kehittämisestä sekä hallitustyöstä. Ojala on toiminut mm. Helsingin yliopiston koordinoiman Oppimisen tutkimusverkoston CICERO Learning networking johtoryhmän jäsenenä ja varajohtajana sekä Euroopan Elinikäisen oppimisen instituutin tutkimusjohtajana. Ojalan erityisalaa ovat johtaminen, oppiminen, osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi erityisesti tietotyössä. Hän on saanut useita huomionosoituksia, mm. Vuoden 2015 Tietokirjailijapalkinnon.

Tiina Mäki, FT, TtL, EMBA työskentelee tällä hetkellä hallinto- ja tukipalvelujen johtajana Helsingin kaupungin sotessa. Hänellä on monipuolinen kokemus sosiaali- ja terveystieteiden johtamistehtävistä erilaisista organisaatioista.

Mikko Kuitunen, Vincitin perustaja ja maskotti, on tulevaisuuden johtamisen suunnannäyttäjä ja rohkea rajojen rikkoja. Hän on Euroopan parhaana työpaikkana palkitun Vincitin perustaja ja ohjelmistoliiketoiminnan johtaja. Vincitin lisäksi Mikko on mukana tusinassa muita kasvutarinoita, kuten Framery, Yepzon, mukavaIT ja Greener Grass sekä istuu mm. Affecton ja Helkaman hallituksissa. Hänet on palkittu mm. markkinointihenkisimpänä insinöörinä, vuoden nuorena johtajana sekä vuoden nuorena yrittäjänä.



Johanna Pystynen, henkilöjohtaja, hyppäsi Vincitille mukaan vuonna 2012, kun ohjelmistotalossa oli 50 henkeä. Tähän päivään mennessä yritys on kasvanut 350 hengen ohjelmistotaloksi, jonka meriittilistaa komistavat niin Great Place to Work -kilpailun Suomen parhaan työpaikan tittelit vuosilta 2014–2016 kuin kärkisija Euroopan parhaana työpaikkana 2016. Johanna on palkittu kehitystyöstään mm. kansainvälisellä työelämän uudistajien Game Changers 2015 -palkinnolla.