

# Sisällys

Johdanto: Muutoksen edellytys on uudenlainen ajattelu.....	6
Organisaatiot muuttuvat ajattelua muuttamalla .....	7
<b>1. Menestyviä tuotteita ei tehdä perinteisellä projektinhallinnalla .....</b>	<b>13</b>
Tarkka etukäteissuunnittelu ei enää toimi .....	14
Reitti oikeaan lopputulokseen löytyy matkan aikana .....	16
Ajattelun ja työnteon on tapahduttava samassa paikassa .....	19
<b>2. Mistä motivoituneita ja innostuneita ihmisiä löytyy? .....</b>	<b>22</b>
Täysimittainen osallistuminen on menestymisen edellytys .....	23
Motivaatio edellyttää itsemääräämisoikeutta ja ammattitaitoa .....	25
Tuloksia ja tuottavuutta johdetaan työntekijöiden onnellisuuden kautta .....	29
Inhimilliset arvot ovat taloudellisesti kannattavia.....	30
<b>3. Kehittyminen on oppimista .....</b>	<b>33</b>
Oppiminen on ainoa kilpailuetu .....	34
Näkyvyys seuraamuksiin on pakollista.....	34
Oppiminen on uudistumista.....	35
Pyörä kannattaa keksiä uudestaan .....	37
Mukavuusalueelta ulostulo on pakollista .....	39
Parhaita käytäntöjä ei ole .....	41
Epäonnistuminen on vaihtoehto .....	42
<b>4. Työ ja oppiminen määräävät prosessit ja säännöt .....</b>	<b>44</b>
Liiketoiminnan arvo syntyy ajattelusta .....	45
Luovaa työtä ei pidä standardoida.....	46
Erikoistuminen lisää kontrollin tarvetta .....	49
Sääntöjen tilalle tarvitaan läpinäkyvyyttä, arvoja ja periaatteita .....	50
Tarvitaan uusi tapa, jolla prosessit syntyvät.....	56

<b>5. Moniosaava tiimi on organisaation ydin .....</b>	<b>57</b>
Tiimin jäsenet määrittävät tiimin, ei projekti .....	58
Tiimi on luonteeltaan moniosaava ja pysyvä .....	58
Tiimi itseohjautuu yhteisten tavoitteiden ympärille .....	62
Organisaatio rakennetaan tukemaan tiimien työtä .....	65
<b>6. Mittaaminen ja mittarit: Katse palloon, ei tulostaululle.....</b>	<b>67</b>
Mittarit ovat apuvälineitä, eivät päämääriä .....	68
Mittarit eivät ole kontrollin vaan oppimisen työkalu .....	70
Mittaamisen ja kehittymisen on oltava tiimin omissa käsissä .....	73
Mittareista on apua, kun ymmärretään mitä lukujen takaa löytyy.....	75
<b>7. Kepin ja porkkanan aika on ohi .....</b>	<b>78</b>
Herkkujen roikuttaminen asiantuntijan edessä ei auta .....	79
Toimivaa palkkiojärjestelmää ei ole .....	81
Bonusten tilalle rehellinen korvaus merkityksellistä työtä .....	84
<b>8. Johtaminen on edellytysten luomista.....</b>	<b>88</b>
Johtamisella tulee vaikuttaa systeemiin .....	89
Johtaminen ei ole tien silottamista .....	91
Johtamisessa ei ole kyse positiosta tai tittelistä .....	94
Johtajan tärkein tavoite on viestiä merkityksestä ja visiosta .....	96
Ihmisiä johdetaan läheltä .....	97
<b>9. Organisaation kieli ja keskustelut kuvastavat arvoja ja ajattelua .....</b>	<b>99</b>
Kieli on uudistettava, jotta muutos on mahdollista .....	100
Kieli ja keskustelut kertovat organisaation yhteisöllisestä laadusta .....	102
Vaihda tiedottaminen läpinäkyvyyteen .....	105
Poista dokumenttien välityksellä keskustelu .....	108
<b>Yhteenveto .....</b>	<b>111</b>

# Johdanto: Muutoksen edellytys on uudenlainen ajattelu



# Organisaatiot muuttuvat ajattelua muuttamalla

Tiedät miten pitää toimia, kun ajat autolla ja vastaan tulee risteys. Jos oikealta tulee auto, osaat automaattisesti toimia oikein, koska olet oppinut ja sisäistänyt liikenteessä tarvittavan ajatusmallin ja toimintatavan.

Jokainen meistä on myös rakentanut mieleensä kuvan siitä, miten polkupyörä toimii. Samalla tavoin mielikuva ilmassa lentävästä vesi-ilmapallosta saa meidät heti kuvittelemaan, miten tilanne päättyy. Emme osaa ennustaa tulevaa, mutta ajatusmallimme tarjoavat meille hyviä arvauksia ilman, että meidän tarvitsee ajatella koko asiaa.

Entä, jos fysiikan lait tai liikenteen säännöt yhtäkkiä muuttuisivat? Todennäköisesti suhtautuisimme asiaan epäilevästi, koska opittu todellisuus on meille tuttua ja turvallista. Asia hämmentäisi meitä, ja uudenlaisen ajatusmallin omaksuminen vaatisi työtä. Tämänäyttöisiä merkittäviä ajatusmallien muutoksia tapahtuu harvoin.

On kuitenkin yksi alue, jossa näin on käynyt. Käsitteemme johtamisesta ja liikkeenjohdosta perustuu moniin oletuksiin ja taustoihin, joita emme aina tule ajatelleeksi, saati kyseenalaistaneeksi. Taustalla vaikuttavat asiat, jotka olemme oppineet ja joihin olemme tottuneet. Jotkin näistä opeista ovat niin itsestäänselviä, että niiden kyseenalaistaminen tai vaihtoehtojen näkeminen on vaikeaa.

- \* ”Onnistuminen vaatii riittävän tarkkaa analyttistä suunnittelua. Jos projektit epäonnistuvat, on niiden etukäteissuunnittelussa tai suunnitelman toteuttamisessa ongelmia.”
- \* ”Tehokas suorittaminen vaatii oikeanlaisen porkkanan – ulkoisen motivaation. Jos esimerkiksi myynnissä on ongelma, on tarkasteltava palkkiojärjestelmää.”
- \* ”Johtajien kuuluu määrätä tehtävät ja valvoa niiden suorittamista.”
- \* ”Johtajien tehtävä on tietää, mitä tehdään ja miten tehdään. Työntekijät suorittavat johtajien määräämiä ja valvomia tehtäviä.”

- \* ”Kehittyminen tapahtuu erikseen perustettavissa projekteissa. Innovaatioita ei synny, joten tarvitaan uusi kehityspäällikön rooli.”
- \* ”Määritellyt prosessit ja prosessikuri ovat organisaation laadukkaan toiminnan edellytys. Organisaatio toimii ennalta määrätysti ja sääntöjen mukaan.”
- \* ”Organisaation päämääriä johdetaan budjetilla. Johto laatii budjetin ja asettaa sen perusteella numeeriset tavoitteet organisaation yksiköille.”

Monet organisaatiot toimivat yllä olevien esimerkkien mukaisesti. Ne ajattelevat, että näin kuuluu toimia. Tämän vuoksi ne ovat myös pohjimmiltaan samantyyppisiä. Ne eivät juurikaan poikkea toisistaan, kun vertaillaan prosesseja, työkaluja tai johtamisoppeja.

Merkittävästi erilaiset ja menestyksen perusteella massasta erottuvat yritykset toimivat usein kokonaan erityyppisillä ajatusmalleilla. Ajatukset, uskomukset ja oletukset työstä, työntekijöistä ja liiketoiminnasta ovat kokonaan toisenlaisia.

Organisaation jakamalla ajattelulla on merkitystä, koska ajattelun, toimintatapojen ja tulosten välillä on ilmeinen yhteys. Se minkälaisen ”teorian työstä” organisaatio jakaa, johtaa suoraan siihen, minkälaisia menetelmiä työssä käytetään tai ”miten työ suunnitellaan”.

Se, mitä organisaatiossa päivittäin tapahtuu, rakentuu ajattelun ja rakenteiden päälle. Jos halutaan merkittävästi erilaisia tuloksia, on muutettava ajattelua. Uudenlaiset organisaatiot syntyvät uudenlaisesta ajattelusta.

Säännöllisin väliajoin julkisuuteen putkahtaa uusia menetelmiä ja ideoita, joilla työpaikkoja ja työntekoa pyritään uudistamaan. Tämänkaltaiset yksittäiset muutokset eivät toimi, koska uusi tapa tai menetelmä törmää aina organisaation ajatusmalleihin ja niiden synnyttämiin rakenteisiin. Tässä törmäyksessä uusi tapa tai menetelmä jää aina toiseksi. Organisaatio hylkii muutosta, koska se ei ole kokonaisuudessaan suunniteltu toimimaan uuden tavan mukaisesti.

## Ajatusmallit, ajattelu

*Teoria työstä, miten työ toimii?*

- \* Tuottavuus: Pitkät päivät ovat merkki ahkeruudesta
- \* Motivaatio: Rahalla motivoidaan ihmisiä
- \* Oppiminen: Organisaatio oppii koulutuksilla
- \* Valta: Johtaja määrää työt ja tehtävät
- \* Kehittyminen: Tarvitaan kehitysprojekti
- \* Projektit: Ihmisiä määrätään projekteihin



## Rakenteet

*Tavat, käytännöt: Miten työ suunnitellaan?*

- |              |                  |
|--------------|------------------|
| * Työajat    | * Valtarakenteet |
| * Hallinto   | * Koulutus       |
| * Metriikat  | * Roolit         |
| * Viestintä  | * Tittelit       |
| * Johtaminen | * Palkkiot       |



## Tulokset, käytös

*Mitä käytännössä tapahtuu?*

- |              |               |
|--------------|---------------|
| * Tuottavuus | * Yhteistyö   |
| * Tehokkuus  | * Kulttuuri   |
| * Viihtyvyys | * Innovaatiot |

## ”Hyvä idea, mutta ei toimi meidän yrityksessä”

Omien ajatusmallien muuttaminen on vaikeampaa kuin kuvittelet. On houkuttelevaa jatkaa samalla tavalla, mutta yrittämällä hieman enemmän, vaikka parempi ratkaisu olisi tehdä kokonaan toisin. Itse asiassa täysin erilaisiin ja oivaltaviin ajatuksiin on helppo suhtautua vähättelevästi. ”Hyvä idea, mutta ei toimi meidän yrityksessä.”

Ongelmaa pohtiessa tulee helposti sivuuttaneeksi monet ratkaisuvaihtoehdot, koska ne tuntuvat mahdottomilta. Vaihtoehdot eivät vaikuta toteuttamiskelpoisilta, koska ne eivät tue vallitsevia ajattelumalleja ja itse ratkaisut ovat liian kaukana nykyisistä.

Erityisesti oletus nykyisten ja uusien ajatusmallien ja menetelmien vastakohtaisuudesta on usein väärä.

- \* Komennon ja kontrollin vastakohta ei ole vallattomuus ja kurittomuus.
- \* Hierarkian vastakohta ei ole anarkia tai epäjärjestys.
- \* Tarkan etukäteissuunnitelman vastakohta ei ole suunnittelemattomuus.
- \* Virheen tekeminen ei ole sama kuin epäonnistuminen.
- \* Vallan jakaminen ei tarkoita vallan vähenemistä. ”Tehkää mitä sanon” ja ”Tehkää ihan mitä haluatte” eivät ole vastakohtia.
- \* Omasta kontrollista luopuminen ei vähennä kontrollia, vaan lisää kokonaiskontrollia.

Julkisuudessa puhutaan paljon rakenteellisesta muutoksesta. Tässä kirjassa rakenteellinen muutos ei tarkoita organisaatiokaavion uudelleen piirtämistä, vaan se on prosessi, jolla pyritään vaikuttamaan organisaation ajatteluun ja kulttuuriin. Rakenne on päätöksenteon sääntöjä, prosesseja, normeja, rooleja ja vastuita – kaikkea sitä, miten organisaation sisäinen vuorovaikutus tapahtuu.

Ajattelu näkyy organisaation eri osa-alueilla, kuten liiketoiminnan organisoinnissa, johtamisessa, mittaamisessa, palkitsemisessa ja prosesseissa. Kun ajatukset niistä muuttuvat, voi myös organisaatio muuttua.



## Kirjoittajat

KTM **Ville Törmälä** auttaa organisaatioita kehittymään ja muuttamaan toimintaa. Ville toimii tällä hetkellä konsulttina ja projektipäällikkönä. Hänellä on myös aiempaa kokemusta projektien ja tuotteiden johtamisesta sekä esimiestyöstä.

✉ [ville.tormala@iki.fi](mailto:ville.tormala@iki.fi)

🐦 [@VilleTormala](https://twitter.com/VilleTormala)



FM **Jari Markkanen** on pitkän linjan projekti- ja palvelupäällikkö, esimies ja toiminnan kehittäjä. Jarin erikoisalaa ovat itseohjautuvat tiimit, esimiestyö, ketterä ohjelmistokehitys sekä näitä tukeva organisaation toiminta.

✉ [jarim.markkanen@gmail.com](mailto:jarim.markkanen@gmail.com)

🐦 [@jamarkka](https://twitter.com/jamarkka)



KTK **Tero Kadenius** on ohjelmistokehittäjä ja yrittäjä. Tero on ollut pitkään aktiivisesti mukana ketterän kehityksen yhteisössä luomassa ja kehittämässä parempia tapoja tietotyön tekemiseen.

✉ [tero.kadenius@gmail.com](mailto:tero.kadenius@gmail.com)

🐦 [@Pisketti](https://twitter.com/Pisketti)



**[www.uusijohtaminen.fi](http://www.uusijohtaminen.fi)**

**[@uusijohtaminen](https://twitter.com/uusijohtaminen)**