

# Miten rakennamme uuden ajan työyhteisön, joka on kyvykäs oppimaan ja uudistumaan – yhdessä?

## ”Strategian, rakenteiden ja kulttuurin tasapainoinen johtaminen ja kehittäminen”

Uuden ajan työyhteisön rakentaminen, joka kykenee oppimaan ja uudistumaan, vaatii strategian, rakenteiden ja kulttuurin kehittämistä yhtenä kokonaisuutena. Strategia antaa suunnan, rakenteet tukevat selkeyttä ja toimintaa, ja kulttuuri mahdollistaa avoimen ja luottamukseen perustuvan yhteistyön.

Kun nämä kolme elementtiä toimivat yhdessä, organisaatio on valmis kohtaamaan tulevaisuuden haasteet, oppimaan uutta ja uudistumaan yhteisönä. Yhteisöllinen oppiminen ja uudistuminen eivät ole vain yksittäisiä prosesseja – ne ovat olennainen osa organisaation tapaa toimia ja menestyä muuttuvassa maailmassa.



# Klassikkojen klassikko



Lyhyt aikaväli

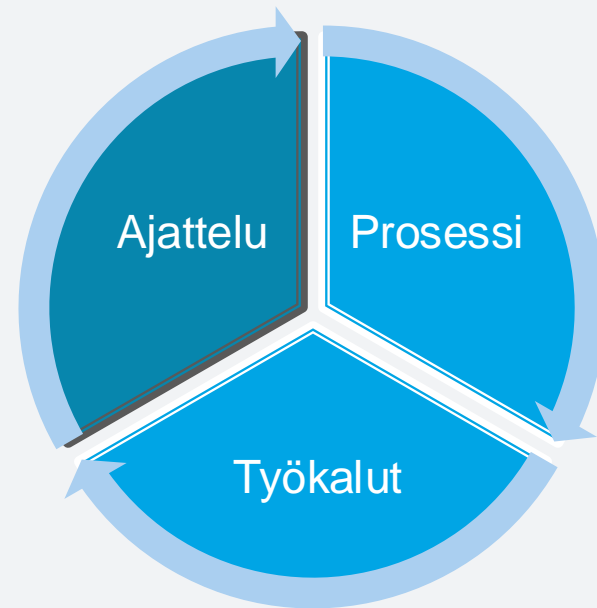
Pitkä aikaväli



# Ongelma



## Toiminta muuttuu, kun ajattelu muuttuu



# Muutosjohtamisen ja uudistumiskyvyn haaste

”Organisaatioiden ongelmat eivät johdu väärin asioiden tekemisestä – vaan enemmänkin siitä, että aikanaan oikeaksi todettujen asioiden tekemistä jatketaan liian kauan.”





# Uusi ajattelu- ja toimintatapa

**DreamLeader®**

**Modernin johtamisen ja työyhteisön kehittäjä**

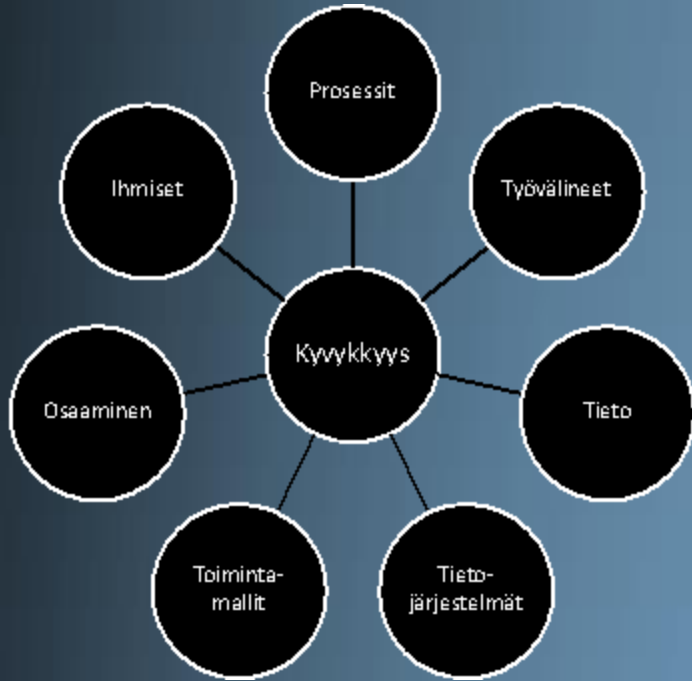
**DreamLeader®**

Modernin johtamisen ja työyhteisön kehittäjä



**Yksilökeskeinen  
ajattelu ei yksin riitä  
uudistumiskyvyn  
kehittämiseen**

# Kyvykkyys



Kyvykkyudessa ei ole kyse siitä, mitä yksittäinen ihminen osaa tai kuinka paljon organisaatiossa on resursseja vaan siitä, kuinka paljon ja mitä organisaatio saa aikaan olemassa olevilla kyvykkyyksillään.



# Strategian, rakenteiden ja kulttuurin liitto.

# Yhteisöllinen kyvykkyys oppia ja uudistua

## Strategia



”Sopeudummeko me muutokseen - vai luommeko me muutoksen?”

## Rakenteet



”Miten me johdamme ja kehitämme oppimista ja uudistumista?”

## Kulttuuri



”Mitä ihmiset ovat valmiita antamaan itsestään?”



**Yksilö-, työyhteisö-  
ja organisaatiotason  
kehittämistä.**

"Mielenmallit ja  
voimavarat"



### YKSILO

- Merkitys ja motivaatio
- Uteliaisuus ja rohkeus
- Autonomia ja pystyvyys
- Ajankäyttö ja voimavarat

"Ilmapiiri ja  
toimintatavat"



### TYÖYHTEISÖ

- Jaettu tulevaisuus
- Psykologinen turvallisuus
- Toimiva vuorovaikutus
- Yhteiskehittämisen käytännöt



"Systeemin  
kyvykkyys"

### ORGANISAATIO

- Strateginen kyvykkyys
- Ennakoinnin ja oppimisen rakenteet ja käytännöt
- Tietojohtamisen käytännöt
- Kokeilukulttuuri

# Oppiminen ja uudistuminen



**Strategia ei ole  
suunnitelma.**

# ”Strategiatyön konkretia menetetään silloin, kun strategia jää tavoitteiden ja päämäärien tasolle.”

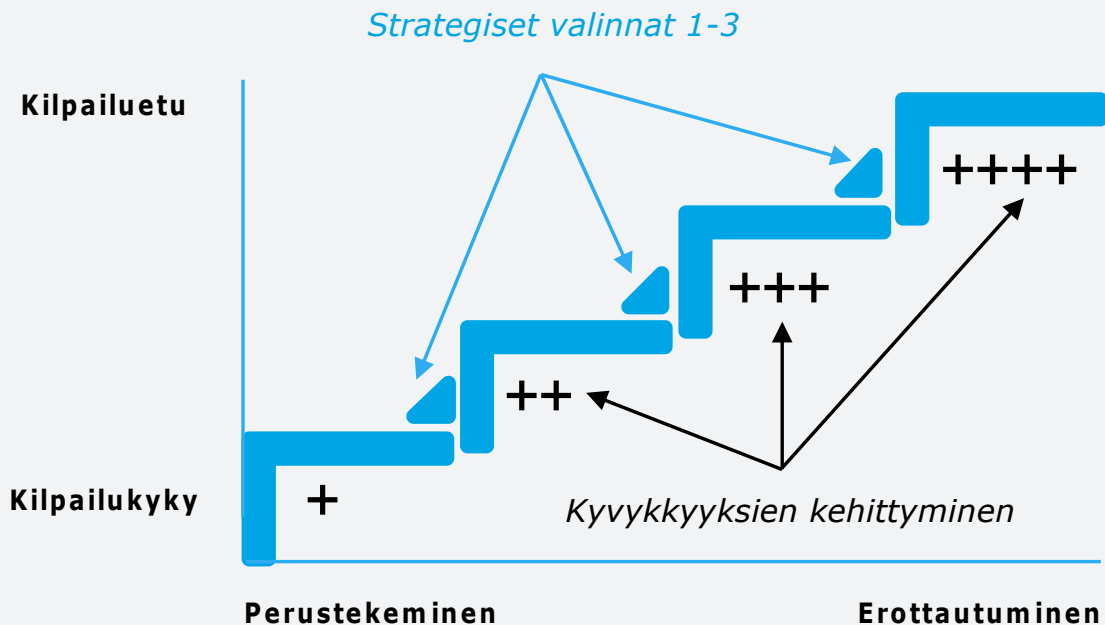
Strategian pitää johtaa valintoihin, jotka liittyvät kilpailuedun rakentamiseen. Nämä valinnat pitää johtaa toimenpiteiksi. Ja lopuksi. Kaikkea tätä pitää johtaa.

- ❖ Suunta
- ❖ Tavoite
- ❖ **Valinnat**

- ❖ Kilpailukyky
- ❖ **Kilpailuetu**
- ❖ Kyvykkyydet

- ❖ **Asiakasarvo**
- ❖ **Erottautuminen**
- ❖ **Omat vahvuudet**

# Strategia on valintoja, joilla rakennetaan kilpailuetu.





**Strategian  
johtaminen ja  
toteuttaminen  
edellyttää strategista  
kyvykkyyttä.**

# STRATEGISEN KYVYKKYYDEN KEHITTÄMISEN VAIHEET



## Tunnistaminen

Kilpailukykyyn ja kilpailuun liittyvät **kyvykkyydet**.

Strategian toteutukseen ja johtamiseen liittyvät **kyvykkyydet**.



## Analysointi

Kyvykkyyksien nykytila ja merkitys suhteessa strategiaan.

Kyvykkyyksien kehittämisen prioriteetit.



## Kehittäminen

Toimenpideohjelmat  
Valmennusohjelmat  
Kehittämishjelmat

Tavoitteet ja päämäärät



## Johtaminen

Keinot ja toimenpiteet

Mittarit ja seuranta

Analyyysi ja palaute

Jatkuva oppiminen



**Yhteisöllinen  
oppiminen ja  
uudistuminen kehittyi,  
kun yhteisöllinen  
kyvykkyys johtaa  
kehittyä.**

”Yksilökeskeisestä johtamisen kehittämisestä yhteisölliseen kykyyn johtaa. Kyvykkyys johtaa on enemmän kuin yksilön tieto, taito tai ominaisuus.”

Johtamiskyvykkyys	Strateginen kyvykkyys	Management kyvykkyys	Leadership kyvykkyys	Vaikuttavuus ihmisiin
<b>Taso 4</b> Kilpailuetu +++	<b>Uudistajat</b>	<b>Oppimisen johtaminen</b>	<b>Johtajuuden jakaminen</b>	<b>Innostus</b>
<b>Taso 3</b> Kilpailuetu ++	<b>Selviytyjät</b>	<b>Muutosjohtaminen</b>	<b>Luottamuksen osoittaminen</b>	<b>Aloitteellisuus</b>
<b>Taso 2</b> Kilpailukyky +	<b>Sopeutujat</b>	<b>Prosessi-johtaminen</b>	<b>Suorituksen johtaminen</b>	<b>Ahkeruus</b>
<b>Taso 1</b> Kilpailukyky +/-	<b>Menneisyyden vangit</b>	<b>AD-HOC johtaminen</b>	<b>Auktoriteetin osoittaminen</b>	<b>Kuuliaisuus</b>

## Johtamiskyvykkyuden osa-alueet



## 1. Strategisen kyvykkyyden kehittämisen keskeiset osa-alueet:

”Kyvykkyyttä suunnitella strategisesti fiksuja liikkeitä – ja toteuttaa ne.”

- Systemaattinen ennakointi- ja skenaariotyö
- Uusien kasvumahdollisuuksien aktiivinen hakeminen
- Liiketoimintariskien hallintaan liittyvät menettelyt
- Kilpailukyvyyn ja kilpailuedun tunnistaminen
- Selkeät strategiset valinnat
- Selkeät strategiset päämäärät ja keinot
- Strategisten kyvykkyyksien tunnistaminen
- Selkeät strategiset toimenpide- ja kehitysohjelmat
- Kyky toteuttaa ja johtaa strategiaa
- Strategiaprosessin jatkuva arviointi ja kehittäminen



## 2. Management kyvykkyyden kehittämisen keskeiset osa-alueet:

”Kyvykkyyttä kehittää toimivia, tarkoituksenmukaisia ja yhtenäisiä johtamiskäytäntöjä, joilla varmistetaan koko organisaation kyvykkyys oppia ja uudistua yhdessä.”

- Selkeät johtamisen tavoitteet ja päämäärät
- Selkeät johtamisen rakenteet
- Selkeät johtamisroolit
- Selkeät johtamisvastuut
- Suorituksen johtamisen käytännöt
- Mittarit ja seurantakäytännöt
- Analyysi- ja palautekäytännöt
- Jatkuvan oppimisen ja kehittämisen käytännöt
- Tiedolla johtamisen käytännöt
- Johtamisen johtamisen käytännöt



### 3. Leadership kyvykkyyden kehittämisen keskeiset osa-alueet:

”Kyvykkyyttä saada ihmiset yrittämään työssään parasta, antamaan itsestään jotakin sellaista – jota käskyttämällä ja kontrollilla ei voi saada aikaan.”

- Yhteisen suunnan ja tulevaisuuden jakaminen
- Luottamuksen rakentaminen
- Arvostuksen osoittaminen
- Yhteisöllisyyden vahvistaminen
- Vuorovaikutuksen kehittäminen
- Osallistaminen ja yhteiskehittämisen käytännöt
- Osaamisen ja oppimisen kehittämisen käytännöt
- Kokeilukulttuurin kannustaminen ja rakentaminen
- Työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen tukeminen
- Työmotivaation edistäminen ja tukeminen



## 4. Johdon ja esihenkilöiden oman työn kehittämisen keskeiset osa-alueet:

”Ainoastaan hyvinvoiva johtaja ja esihenkilö voi johtaa oman työyhteisönsä hyvinvointia. Työhyvinvointi syntyy työssä ja työstä – ja kehittyy työssä. Myöskin johdon ja esihenkilöiden.”

- Omaan työhön liittyvä ammatillinen osaaminen
- Oman työn sujuvuus
- Selkeät oman työn tavoitteet
- Selkeä oma rooli ja vastuualue
- Oman työn merkityksellisyys
- Toimivat työvälineet ja prosessit
- Mahdollisuus oman työn kehittämiseen
- Palautuminen työstä
- Työn ja vapaa-ajan välinen suhde
- Häiriöttömyys ja keskittyminen työhön
- Onnistumisten huomiointi



# Osoptimoinnista johtamisen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen



Johtamisen tavoitteet ja päämäärät

Johtamisen periaatteet ja käytännöt

Johtamisen mittarit ja seuranta

Johtamisen analysointi ja kehittäminen

Organisaation johtamiskyvykkyys

- Strateginen kyvykkyys
- Management kyvykkyys
- Leadership kyvykkyys

Yksilön johtamiskyvykkyys

- Motivaatio johtaa
- Tiedot ja taidot johtaa
- Voimavarat johtaa

**Johtamisen johtaminen**

DreamLeader®

Modernin johtamisen ja työyhteisön kehittäjä

DreamLeader®

Modernin johtamisen ja työyhteisön kehittäjä

## Johtamisen merkitys

Tietoa, taitoa, tahtoa, toimijuutta ja tukea johtaa.

Ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti vastuullisella ja kestäväällä tavalla.

**Johtamisen toimeenpanon rakenteet**

**Johtamisen kehittymisen rakenteet**

**Johtamiskyvykkyudet**

**Johtamisen suoritustason johtaminen**

JOTAKIN UUTTA?

## JOHTAMISEN KEHITTÄMISEEN

Kyvykkyys johtaa on enemmän kuin yksilön tieto, taito tai ominaisuus.

Johtamiskyvykkyuden kehittäminen on ratkaisujen rakentamista yhdessä.

### MITÄ SAATTE?

- Yhtenäistä johtamista
- Laadukasta johtamista
- Johdettua johtamista
- Kehittyvää ja uudistuvaa johtamista.



Tuloksellista ja vaikuttavaa kehittämistyötä yhteiskehittämisen keinoin.



050 3615121



tomi.kasurinen@dreamleader.fi



www.dreamleader.fi

**DreamLeader®**

Modernin johtamisen ja työyhteisön kehittäjä

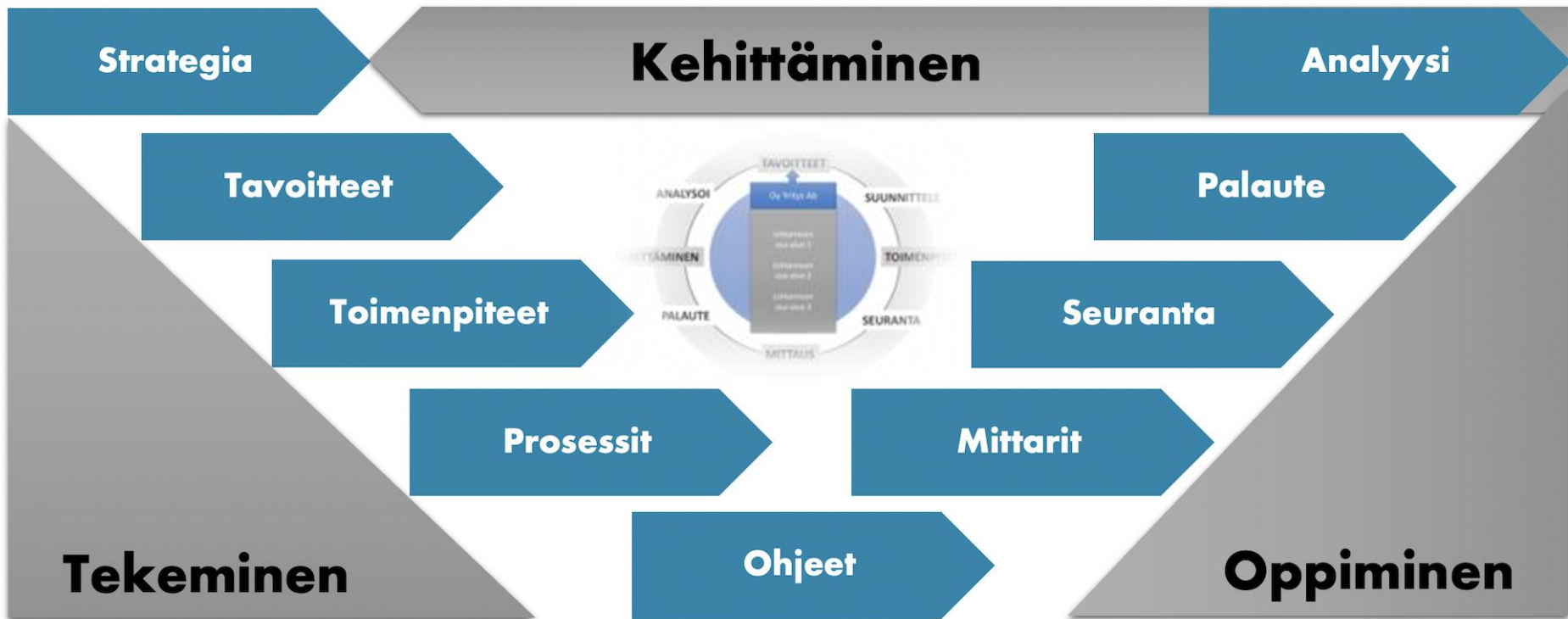
**DreamLeader®**

Modernin johtamisen ja työyhteisön kehittäjä



**Johtamisjärjestelmä  
on oppimisen ja  
uudistumisen  
johtamisen väline.**

Johtamisjärjestelmä on oppimisen ja uudistumisen johtamisen väline.





**Kehittyminen ei ole  
vain sitä, että  
”keksitään uutta.”**

Ratkaisumme



Kehittyminen, Luovumme



Näistä asioista  
me luovumme.

Kehittyminen, Säilytämme



Nämä asiat  
me säilytämme.

Kehittyminen, Muutamme



Näitä asioita  
me muutamme.

Kehittyminen, Uudistamme



Näitä uusia asioita  
me tarvitsemme.

**DreamLeader**<sup>®</sup>

Modernin johtamisen ja työyhteisön kehittäjä

**DreamLeader**<sup>®</sup>

Modernin johtamisen ja työyhteisön kehittäjä



**Johtamistakin  
pitää johtaa.**

**DreamLeader®**

**Modernin johtamisen ja työyhteisön kehittäjä**

**DreamLeader®**

Modernin johtamisen ja työyhteisön kehittäjä

# Johtamisen johtaminen

Huono johtaminen on paljon pienempi ongelma, kuin hyvän johtamisen epämääräisyys.

Loputon puhe huonosta johtamisesta ei johda mihinkään, jos hyvää johtamista ei ole määritelty. Johtamisen johtaminen alkaa hyvän johtamisen yhteisestä määrittelystä.

Johtamisen johtaminen on johtamisen suoritustason johtamista. Johtamistakin pitää siis johtaa.

Monet yksilötason johtamisongelmat ovat vain oireita johtamisen johtamisen puutteista tai ongelmista.



*Johtamisen johtaminen on johtamisen suoritustason johtamista.*

- ✓ *Hyvän johtamisen sanoittamista ja määrittelyä.*
- ✓ *Johtamisen johtamisen pelisääntöjen rakentamista.*
- ✓ *Johtamisen jatkuvaa seuranta, arviointia ja tukea.*
- ✓ *Huonoon johtamiseen puuttumista.*
- ✓ *Hyvän johtamisen esille tuomista ja huomiointia.*
- ✓ *Johtamisen jatkuvaa oppimista ja kehittämistä.*

# Johtamisen johtaminen

***"Puuttuminen on aina vaikeaa. Ylivoimaisesti vaikeinta on puuttua huonoon johtamiseen. Puuttuminen on mahdollista vasta, kun hyvä johtaminen on määritelty."***

Hyvän johtamisen  
määrittely

Johtamisen johtamisen  
määrittely

Hyvän johtamisen  
toteutus ja seuranta

Johtamisen oppiminen  
ja kehittäminen



# Maailman yksinkertaisin kulttuurin johtamisen työkalu.

**DreamLeader®**

Modernin johtamisen ja työyhteisön kehittäjä

**DreamLeader®**

Modernin johtamisen ja työyhteisön kehittäjä

# Kulttuurin johtaminen

Kulttuuria ei määritä paras mahdollinen käyttäytyminen tai toiminta - eikä kauniit julistukset ja periaatteet.

Kulttuurin määrittää huonoin sallittu käyttäytyminen ja toiminta, johon ei puututa.





## **Arvojen mukainen toiminta ja kulttuurin johtaminen.**

**Tunnista hyvä käyttäytyminen**

**Anna tunnustusta**

**Vahvista hyvää**

**Varmista hyvän jatkuvuus.**



**Tunnista huono käyttäytyminen**

**Anna korjaavaa palautetta**

**Vahvista oppimista**

**Varmista oppimisen jatkuvuus.**



## **Kiva kulttuuri**

Johtamisessa huomio  
vain hyvässä  
käyttäytymisessä.

## **Arvojohdettu kulttuuri**

Johtamisessa huomioidaan  
hyvä ja huono  
käyttäytyminen.



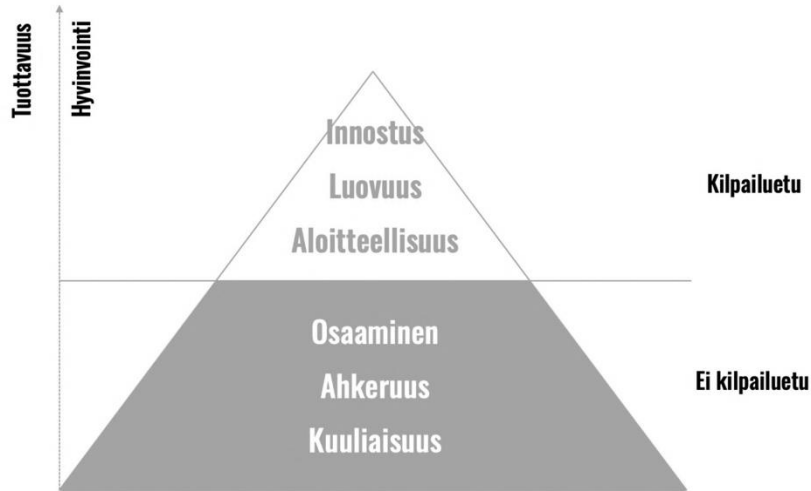
## **Turmion kulttuuri**

Ei johdeta hyvää  
eikä huonoa  
käyttäytymistä.

## **Pelon kulttuuri**

Johtamisessa huomio  
vain huonossa  
käyttäytymisessä.

# Mitä ihmiset ovat valmiita antamaan itsestään?



Gary Hamel's pyramid of human capabilities





**Tavallinen työpaikka  
on hyvinvoiva ja  
kyvykäs oppimaan ja  
uudistumaan.**

# Tavallinen työpaikka

**Nykyajan työelämässä, jossa uudet innovaatiot ja trendit mylläävät jatkuvasti, on kasvava tarve palata perusasioiden äärelle – tavallisuuden arvostamiseen.**

Tämä ei tarkoita keskinkertaisuutta, vaan yksinkertaisten, mutta olennaisten elementtien tuomista työpaikalle, jotka rakentavat pohjan kestävälle ja hyvinvoivalle työyhteisölle.



Tavallisen työpaikan peruspilarit	Hyödyt organisaatiolle ja yksilöille
<p><b>Selkeät tavoitteet</b></p>	<p>Jokainen työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan ja miten se liittyy "isoon kuvaan."</p>
<p><b>Inhimillinen johtajuus</b></p>	<p>Johtaminen synnyttää luottamusta ja sitoutumista työyhteisöön.</p>
<p><b>Avoin ja toimiva vuorovaikutus</b></p>	<p>Avoin keskustelukulttuuri, jossa kaikki äänet tulevat kuulluiksi.</p>
<p><b>Arvostuksen tunne</b></p>	<p>Jokainen tuntee itsensä arvokkaaksi ja tärkeäksi osaksi kokonaisuutta.</p>
<p><b>Sujuva arki</b></p>	<p>Selkeät prosessit, tehokas ajankäyttö ja toimivat työvälineet.</p>



# Miksi tavallinen työpaikka?

- ✓ Työhyvinvointi
- ✓ Tuottavuus
- ✓ Kulttuuri

Kaikki samassa paketissa. Ei tarvetta kehittää "jokaista erikseen."





**Tavallisen työpaikan  
peruspilarit  
kirkastavat myöskin  
johtamisen  
perusidean.**

# Johtamisen perusidea

"Johtamisen perimmäinen idea on se, että erilaiset ihmiset saadaan toimimaan yhteisen tavoitteen eteen."





**Esihenkilö  
oppimisen ja  
uudistumisen  
johtajana.**

# Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtamisen tarkoituksena ei ole luoda epäinhimillistä kulttuuria, jossa ihmisten selkänahasta otetaan irti viimeinenkin hikipisara.

Suorituksen johtamisen tarkoituksena on luoda kulttuuri, jossa ihmisten aikaansaannoksilla, onnistumisella ja kehittymisellä työssä on merkitystä.



# Esihenkilö. Ole kiinnostunut näistä asioista!

DreamLeader®

Modernin johtamisen ja työyhteisön kehittäjä

## Mikä on tilanne tällä hetkellä ?

Osaaminen  
Motivaatio  
Hyvinvointi  
Ajankäyttö  
Oma työ  
Palaute

Hyödyntäminen ? Kehittämistarpeet ?  
Mikä innostaa ? Mikä turhauttaa ?  
Hyvinvointi työssä ? Palautuminen työstä ?  
Mihin aika menee ? Keskittyminen ydintehtäviin ?  
Miten oma arki sujuu ? Yhteistyö ?  
Pyydä palautetta. Anna palautetta.

## Missä voimme kehittyä ?

Vahvuudet – Kehityskohteet  
Tavoitteet – Toimenpiteet  
Mittarit – Aikataulut

## Miten etenemme ?

Mitä voit tehdä itse ?  
Mihin asioihin tarvitset tukea ?  
Jatkuva tuki ja seuranta

DreamLeader®

Modernin johtamisen kehittäminen  
on uuden ajan työelämätaitojen  
ja kyvykkyyksien kehittämistä

Muutoskyvykyys	Hyvinvointi	Tuottavuus
<ul style="list-style-type: none"><li>- Muutoksen hallinnasta kykyyn selviytyä muutoksesta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pahoivoinnin vähentämisestä hyvinvoinnin rakentamiseen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kustannussäästöistä aikaansaannon parantamiseen</li></ul>
Johtamiskyvykkydet	Hyvinvoiva työyhteisö	Tuottava työyhteisö
<ul style="list-style-type: none"><li>- Johtamisajattelut</li><li>- Johtamiskäytännöt</li><li>- Johtamissääntö</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Työtyytyväisyydestä työntekijöiden rakentamiseen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hallu, kyky ja voimavarat parempaan yhteistyöhön</li></ul>
Yksilön kyvykkydet	Hyvinvoiva yksilö	Tuottava yksilö
<ul style="list-style-type: none"><li>- Tiedot ja taidot</li><li>- Asenteet ja ajattelutavat</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Työtyytyväisyydestä kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hallu, kyky ja voimavarat parempaan aikaansaantoon</li></ul>

Keinoja muutoskyvykkään,  
tuottavan ja hyvinvoivan  
työyhteisön rakentamiseen

DreamLeader®

Modernin johtamisen ja työyhteisön kehittäjä

DreamLeader®

Modernin johtamisen ja työyhteisön kehittäjä

**“Vain kolme asiaa sujuu organisaatiossa luonnostaan: konflikti, sekaannus ja alisuoritus. Kaikki muu vaatii johtamista.” -Peter Drucker.**



# Haluatko lisätietoja?

Miten pääset kehittämistyössä alkuun?

**Tomi Kasurinen**

**DreamLeader Oy, toimitusjohtaja**

050 3615121

**[tomi.kasurinen@dreamleader.fi](mailto:tomi.kasurinen@dreamleader.fi)**

