



## Mitä tulevaisuuden tekeminen edellyttää johtamiselta?

- Marika Tammeaid
- ITLA
- ProREXI2023



# HTT Marika Tammeaid



20+ vuotta julkisen sektorin johtajana ja kehittäjänä  
15+ johtamisen kehittäjänä ja kouluttajana &  
coachien ja työnohjaajien kouluttajana  
(Helsingin yliopisto, Oulun yliopisto, Sitra,  
Valtiokonttori...)

Kehittämiskonsultti

[Linkedin.com/in/marikatammeaid/](https://www.linkedin.com/in/marikatammeaid/)



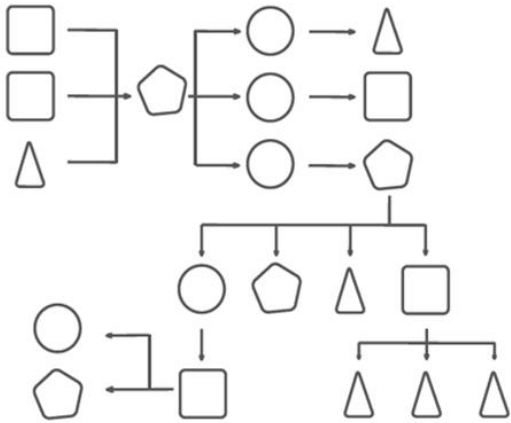
Kehittämisohtaja



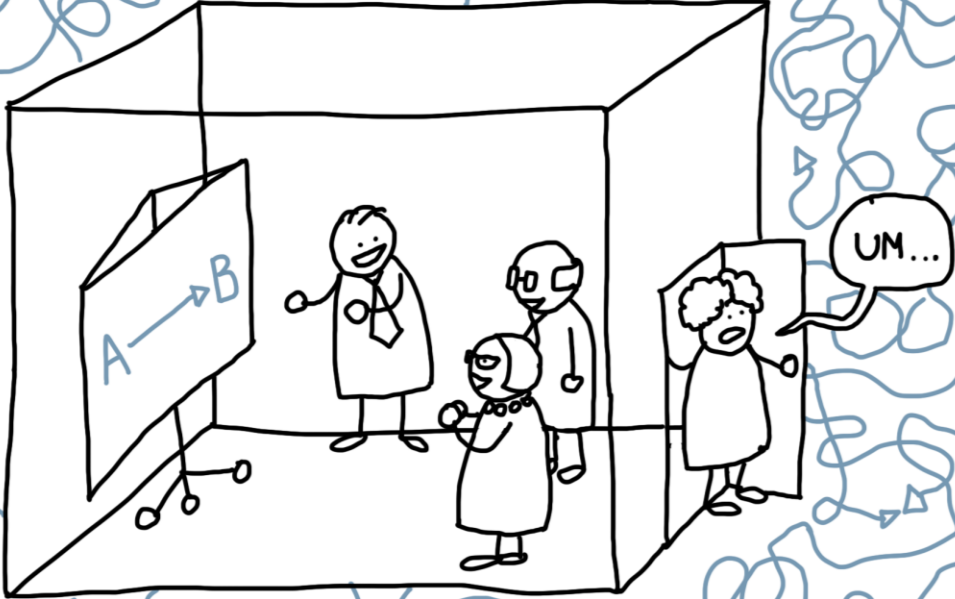


“For every complex problem there is an answer that is clear, simple and wrong”  
H. L. Mencken

# Johtaminen kompleksissa maailmassa



**COMPLICATED**



(Source: Gaupp 2019)

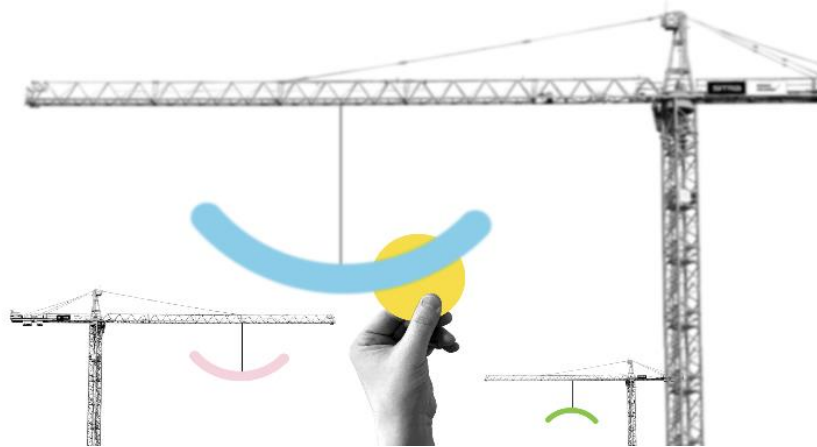
# Ymmärrystä yllätysten aikaan – Ennakoinnin muodot

Tulevaisuuteen  
varautuminen



Mikä muuttuu?  
Mikä on epävarmaa?

Tulevaisuuksien  
suunnittelu

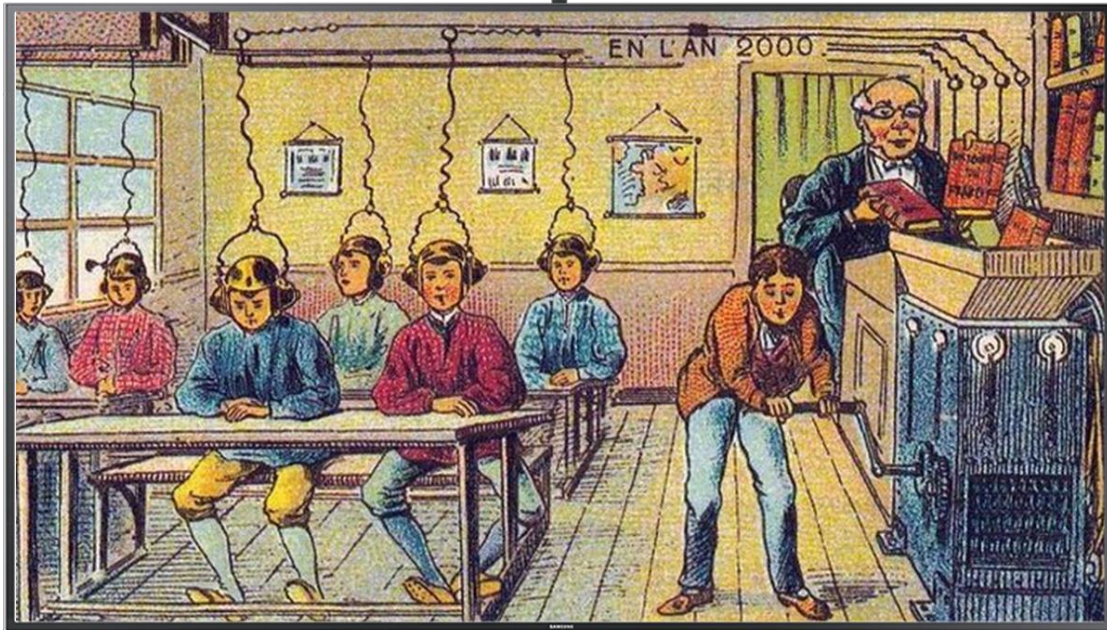


Mihin voi ja kannattaa  
vaikuttaa?  
Mikä on toivottavaa ja  
kenen kannalta?

Tulevaisuuksien  
avartaminen



Mitä ei kyseenalaisteta?  
Millaisia oletuksia  
tehdään?



Ranska, 1900-1 alku



The Mirror, 1919

# Kolme tulokulmaa tulevaisuuksiin

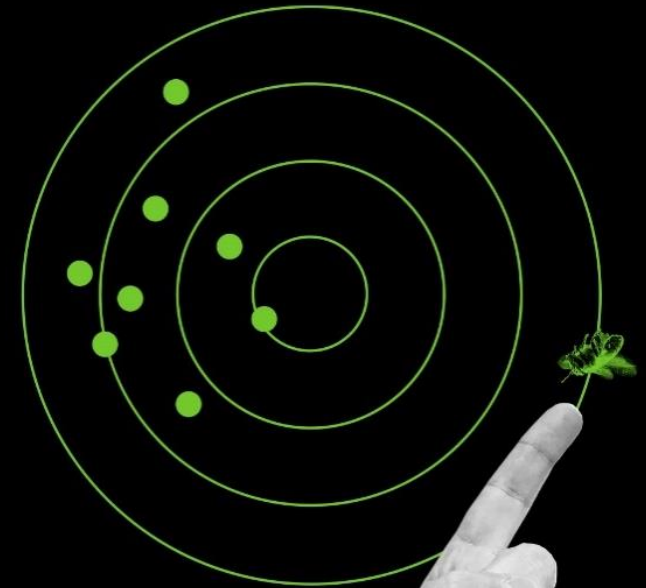
Trendit



Visiot



Heikot  
signaalit



Mikäs toi on?

*Suomen talouden kantokyky ja valtion rooli*

*Muuttuvat työn tekemisen tavat*

*Teknologia ja tukiäly nivoutuu kaikkeen*

*Oppimisen muodot monipuolistuvat*

*Puhutaanko tulevaisuudessa enää perheestä?*

*Suomi harmaantuu ja  
alueiden väestökehitys  
eriytyy*



*Päätöksenteosta  
tulee ratkaisuprosessien  
rakentamista*

*Ilmastonmuutos ja ekologinen kriisi haastavat toimimaan toisin*

*Digitaalisuus johtaa sosiaaliseen viilenemiseen*

*Suomi monikulttuuristuu*

*Sota ja monenlaiset kriisit koettelevat yhteiskuntien vakautta*

*Mitä vielä?*

Marika Tammeaid, 2023



# ”Ongelmakeskeinen koordinaattori”

Nykyhetki

Tulevaisuus



# ”Visionääri - unelmoija”

Nykyhetki



Tulevaisuus

# ”Suunnittelija”

Nykyhetki



Tulevaisuus

Marika Tammeaid, 2023

Mark McKergowta mukailten

# ”Mahdollistaja”

Nykyhetki



Marika Tammeaid, 2023

Tulevaisuus

Mark McKergowta mukailten

# Johtamisen metataitojen kuuden kärki



Marika Tammeaid, 2023

# Johtamisen metataidot

- **Oppimaan oppiminen** – uteliaisuus uudelle myös johtamisessa ja asiantuntijatyössä
- **Dialogisuus** – asenteena ja tasaveroisena vuorovaikutustapana, joka laajentaa kaikkien ymmärrystä käsillä olevasta asiasta
- **Systemiajattelu** – asioiden tarkastelu kokonaisuuksina ja toisiinsa yhdistyneinä verkostoina ja suhteina, sillä hedelmällisesti kytkeytynyt kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa
- **Ajattelun taidot** – kyky irrottautua totutuista ajatusmalleista ja tarkastella asioita monipuolisista – myös uusista ja yllättävistä – näkökulmista
- **Mahdollistamisen mindset** – kyky nähdä mahdollisuuksia, vahvuuksia ja monipuolisia toimintavaihtoehtoja hankalissakin tilanteissa, tarttua tilaisuuteen ja rakentaa edellytyksiä uudistumiselle
- **Käytäntöön vieminen** – halu kokeilla uusia toimintatapoja nopeasti, ennakkoluulottomasti ja jatkuvasti oppien, ja täten muokata tulevaisuutta oman toiminnan kautta.



Lähde: Virtanen & Tammeaid, 2020, Developing Public Sector Leadership

# Metataitoinen johtaminen näkyy - sitaatteja

H  
A  
V  
A  
I  
T  
S  
E  
M  
I  
N  
E  
N  
|  
M  
I  
N  
D  
S  
E  
T

'Yhteyksien ja keskinäisen oppimisen verkostojen luominen myös oman alan ulkopuolisten toimijoiden kanssa'

'Vaativan, vahvoja kontekstuaalisia elementtejä ja monia sidosryhmiä sisältävän policy-työn vaatimuksien hyödyntäminen oppimismahdollisuutena'

'Säännöllinen "vierailu strategisella että operatiivisella puolella, mutta muistaen tulla molemmista ulos säännöllisesti'

'Järjestän säännöllisesti itselleni mahdollisuuksia keskittyä ja mennä asioihin syvemmälle – ja pidän niistä kiinni.'

'Oman aktiivisen kuuntelun taidon harjaannuttaminen; opettelen kysymään kysyä parempia kysymyksiä tavalla, joka herättää uteliaisuutta ja luovuutta'

'Käytän omaa aikaani muutosprosessien luotsaamiseen muistaen, että hyvän muutosprosessin on "hengitettävä" pitkin matkaa'

**ITSENSÄ  
KEHITTÄMINEN JA  
OMAN TYÖN  
ORGANISOINTI**

(20)

'Hyvä johtaminen ei ole oman asiantuntijuuden "suorittamista" vaan oman esimerkin näyttämistä dialogisessa johtamisessa ja kaikkietävän pomon odotusten rikkomisesta'

'Olen oppinut kysymään, mikä on hyvin, mikä toimii ja miten löydämme polut eteenpäin'

'Ajan ja energian investoiminen yhteisen tavoitteen luomiseen näkemyseroista huolimatta'

'Näytän itse esimerkkiä käyttämällä osallistuvia ja monipuolisia työmenetelmiä tavallisissa kokouksissa ja osana politiikkaprosessien valmistelua''

'Muistuttelen siitä, että suunnittelua voidaan tehdä, mutta suunnitelmia on oltava valmis muuttamaan kontekstin mukaan'

'Ihmisten vahvuuksiin keskittyminen ja niiden varaan rakentaminen - myös suoritus- ja kehityskeskusteluissa''

'Kiireen kulttuurin murtaminen'

'En sano, että jokin ei ole mahdollista, vaan mietitään yhdessä, mitä tietyissä rajoissa voidaan tehdä'

'Johtoryhmästä aidosti vuorovaikutteinen foorumi'

**ARKIPÄIVÄISET  
VUOROVAIKUTUSTAVAT**

(41)

'Haen tietoisesti vertaistukea ja oppimista muilta yli hallinnonala- ja sektorirajojen'

'Vaivan näkeminen dialogiin pääsemiseksi myös niiden kanssa, jotka eivät ajattele samalla tavalla''

'Vuorovaikutteisten live/ICT-alustojen käyttöönotto yhteydenpitoon ja yhteiseen tiedon käsittelyyn'

'Kehityspotentiaalin rekrytointi organisaatioon, kapeiden alojen asiantuntijoiden sijaan'

'Ajan ja energian investoiminen tulevaisuustyöhön ja ennakointiin'

'Asian tai projektin omistajuuden laajentaminen kysymällä "mitä tämän pitäisi sisältää, jotta se olisi hyväksyttävissä?''

'Annan tilaa muille eikä esitä omia ideoitani ensimmäiseksi'

'Muutoksissa bottom-up –prosesseja ylhäältä alas etenemisen sijaan'

'Kokoamme säännöllisesti uusien tulokkaiden hienoja ideoita nykyisen työskentelytavan haastamiseen''

'Operatiivisen puolen mukaan ottaminen jo valmisteluvaiheessa''

**ORGANISAATION  
KÄYTÄNNÖT/  
VERKOSTOYHTEISTYÖ**

(26)

'Toimin itse aloitteentekijänä erilaisten tahojen ja sidosryhmien yhdistämisessä'

'Käytän mahdollisuuksia avata viestintä- ja keskustelukanavia kansalaisyhteiskunnan ja yksityisen sektorin kanssa''

'Kansalaisjärjestöt ja yritykset mukaan strategia-pöytiin'

'Ulkopuolisten sparrausryhmien muodostaminen eritaustaisista ihmisistä haastamaan omaa ajattelua ja organisaatiota'

'Digitaalisten alustojen käyttö vuoropuheluun etäyksiköiden, sidosryhmien ja kansalaisyhteiskunnan kanssa'

**YLISEKTORIAALINEN  
SILLANRAKENENNUS**

(7)

**TOIMINTA**

(94)

Marika Tammeaid, 2023

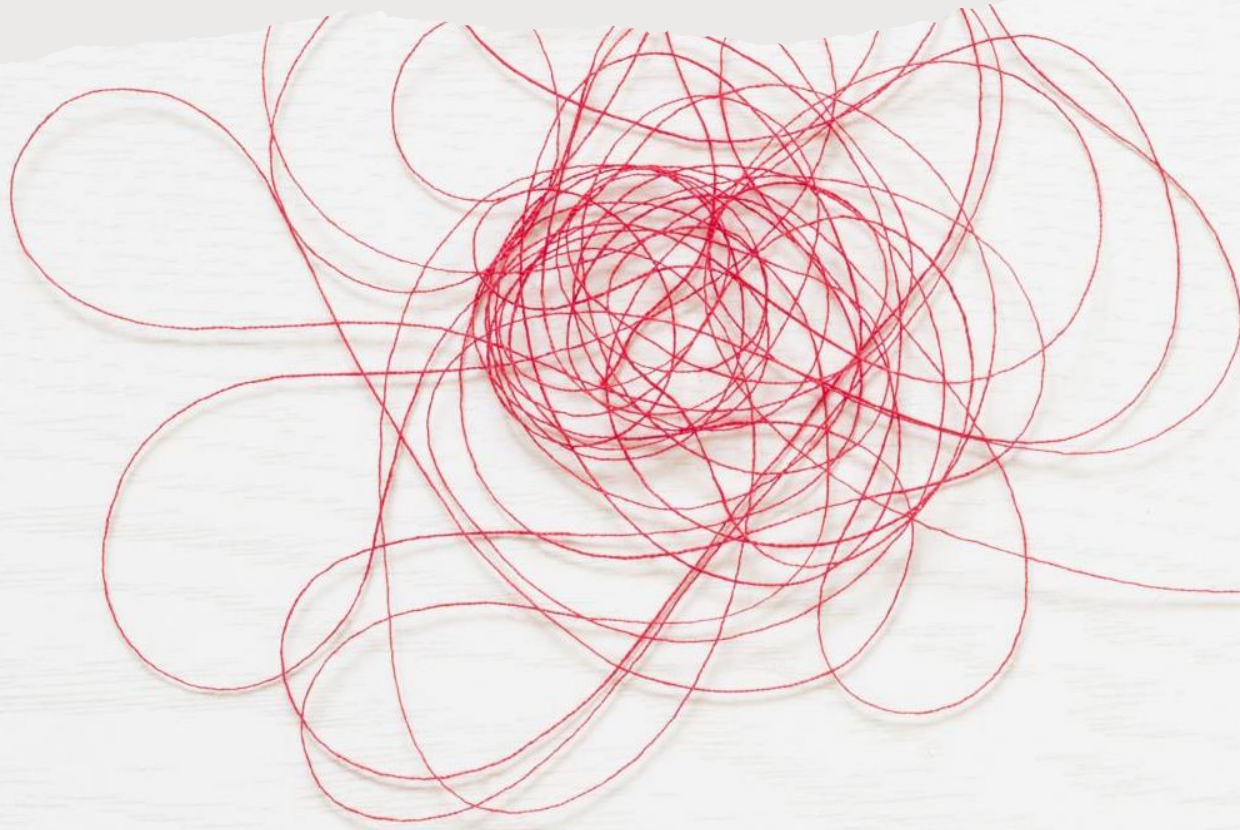
(47)

# Esimerkkejä metataidottoman johtamisen ilmentymisestä arjessa...

- Omassa substanssissa ja oman organisaation edussa/näkökulmassa/perinteisessä roolissa pitäytymistä
- Oma asema edellä menemistä, ”työjärjestys on tärkein paperi”
- Oma ajatus/agenda edellä menemistä
- ”Mennäänpä nyt asiaan...”, sillä sinä tiedät mikä on tärkeää
- Kokousmonologioiden pitämistä
- Tiedät jo valmiiksi mitä muut ajattelevat ja edustavat, kuunnella ei tarvitse
- Ristiriitaisuuksien ja erilaisten näkökulmien ohittamista
- Lukkiutunut ajattelu: tämä on ainoa vaihtoehto, ainoa mahdollinen toimintatapa
- Vain ”tärkeiden” ihmisten ja tahojen kanssa verkottumista
- Strategisena tavoitetasona selvittää hankalasta asiasta ”kuivin jaloin”, samalla lailla kuin ennenkin
- ”Kuinka täytämme lain kirjaimen? (= ei tavoitetta)”
- ”Minä olen päättänyt...”
- ”Ne siellä operatiivisella tasolla/asiakaspalvelussa/kentällä – ne asiakkaat/kansalaiset...-Niidenkin olisi aika jo ymmärtää”
- ”Oppiminen ja uuden opiskelu on tuottamatonta työaika”
- Asiantuntijuus on yksilön ominaisuus ja tieto löytyy hakemalla
- ”Jotkut ovat lahjakkaita ja pystyviä, toiset ei – sille ei voi mitään”
- ”Se jolla on raha/resurssit päättää”
- ”No, voidaan tehdä, jos tähän osoitetaan lisämääräraha”



# METATAITOINEN JOHTAMINEN ARJESSA

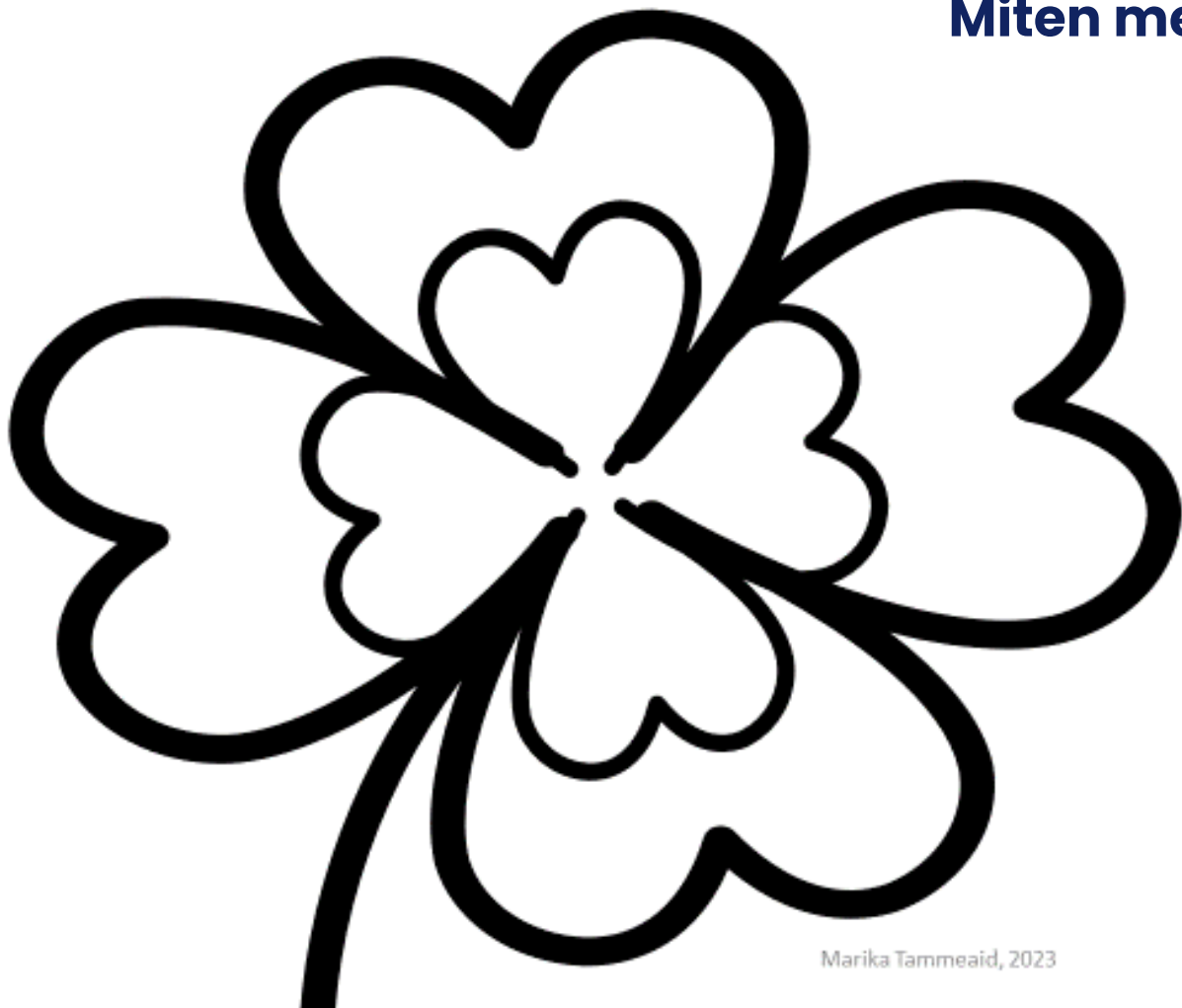


Ison kuvan ja toiminnan tarkoituksesta johdetun tavoitteen ylläpitäminen -välillä haastavissa, välillä helpommissa käännteissä

Vastavuoroisen yhteistyön ja oppimisen edistäminen

1. Kysy - kysymyksiä, jotka avaavat uusia näkökulmia/toisia tapoja nähdä/ajatella
2. Näytä - oma kiinnostuksesi, tilanteet/asiat käytännössä
3. Tue - pystyvyyden tunnetta; anna apua, rohkaise, anna palautetta

## Miten meillä?



Marika Tammeaid, 2023

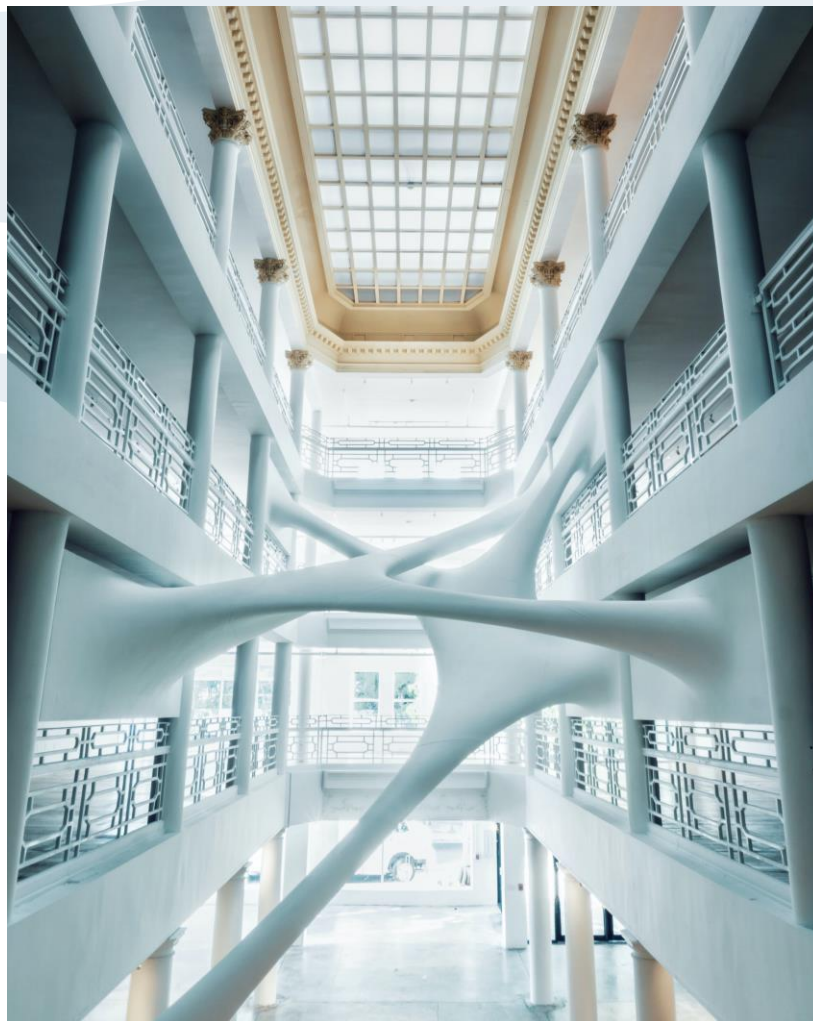


Teen/harjoitan jo ja  
jatkan edelleen



Tuon uuden tavan  
arkeen /  
kokeilen/harjoittelen  
seuraavaksi  
- keitä mukaan?  
- mitä tavoittelen tällä  
toimintatavalla?

# 1. TULEVAISUUSAJATTELU JA OMA OPPIMINEN



Marika Tammeaid, 2023

**Näin jo toimin/Hyväksi  
havaittua/Paras vinkkini:**

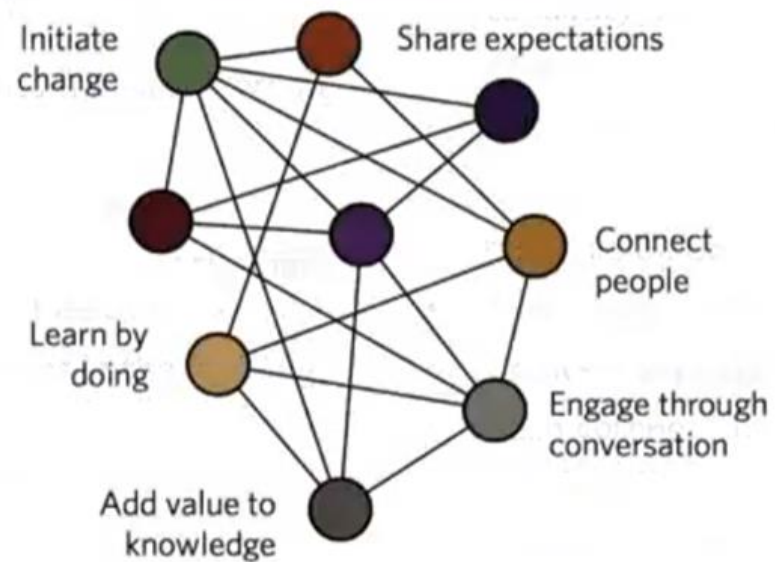
**Miten voisin tuoda  
tulevaisuuksien avartamista ja  
oppimista lisää omaan arkeeni?  
Mitä erityisesti?**

## 2. SYSTEMINEN NÄKÖKULMA TOIMINTAAN

leadership is making the network smarter

Harold Jarche > adapting to perpetual beta

Figure 13 *Help the Network Make Better Decisions*



CC-BY-NC-SA

jarche.com

**Näin jo toimin/Hyväksi  
havaittua/Paras vinkkini:**

**Miten voisin tuoda laajempaa  
näkökulmaa ja rajat ylittävää  
yhteistyötä enemmän arkeeni?  
Missä asioissa/mihin suuntaan  
erityisesti?**

### 3. MAHDOLLISTAVA JOHTAMINEN



Marika Tammeaid, 2023

**Näin jo toimin/Hyväksi  
havaittua/Paras vinkkini:**

**Miten voisin tuoda arkeen  
enemmän erilaisuuden  
hyödyntämistä, mahdollisuuksien  
huomaamista ja uusien  
ratkaisujen rakentamista?**



# 4. METATAITAINEN JOHTORYHMÄTYÖSKENTELEY



Marika Tammeaid, 2023

**Näin jo toimimme/Hyväksi  
havaittua/Paras vinkkimme:**

**Miten voisimme vahvistaa  
metataitoista toimintaa yhdessä?**

*Todellisuudentaju – unelmat = Elämellinen olotila*

*Todellisuudentaju + unelmat = Idealismi*

*Todellisuudentaju + huumori = Realismi*

*Unelmat – huumori = Fanatismi*

*Unelmat + huumori = Mielikuvitus*

***Todellisuudentaju + unelmat + huumori = Viisaus***

Lin Jutang (suom. Sakari Saarikivi)

**itla**



# Kiitos!

**Marika Tammeaid**

Kehitysjohtaja, Itla-säätiö

<https://fi.linkedin.com/in/marikatammeaid>

- Marika Tammeaid: vahvuuksille rakentava organisaatio  
<https://www.sppy.fi/vahvuuksille-rakentava-organisaatio/>

*Ideas rarely come if you have a frown on your face. They come if you have a smile, and they come with passion*

~Barbara Fredrickson

# Lisälukemista:



***Why you need to adopt meta-skills to improve public sector leadership?***

<https://apolitical.co/solution-articles/en/why-need-adopt-meta-skills-improve-public-sector-leadership>

***Leadership meta skills in public institutions / SN Business and Economics:***

<https://urly.fi/3j6H>

***How to build large scale change*** <https://www.sfiio.org/interaction/2020-1/how-to-build-large-scale-change/>

***Developing Public Sector Leadership***

<https://www.palgrave.com/gp/book/9783030423100#otherversion=9783030423117>

***Public Sector Leadership - A Human-Centred Approach***

<https://www.routledge.com/Public-Sector-Leadership-A-Human-Centred-Approach/Virtanen-Jalonen-Tammeaid/p/book/9781032071787>

***Mistä tunnistaa systemisen johtamisen?*** <https://www.soste.fi/ajankohtaista/sosten-julkaisut/muutosten-tiet-kietoutuvat-yhteen/>

***Nyt tarvitaan metataitoja – Tässä kuusi välttämätöntä*** <https://www.valtiolla.fi/nyt-tarvitaan-metataitoja-tassa-kuusi-valttamatonta/>

***Väitös: Julkisen sektorin johtajat tarvitsevat metataitoja***

<https://www.sttinfo.fi/tiedote/vaitos-julkisen-sektorin-johtajat-tarvitsevatmetataitoja?publisherId=69819791&releaseId=69979562>