

Uudistumiskykyisyydestä

Syvennämälle johtamiseen

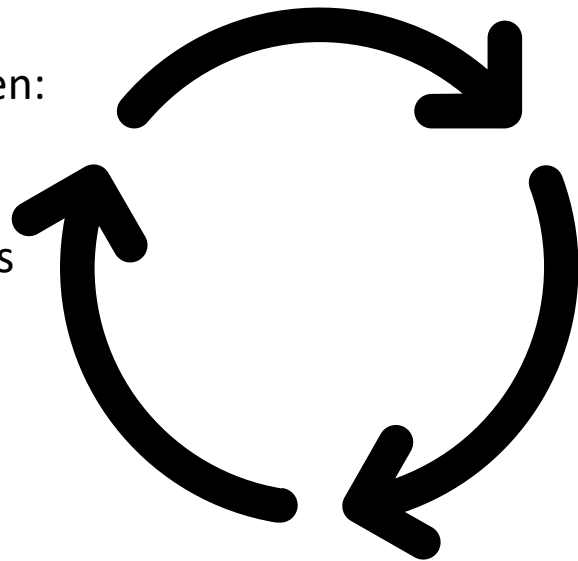
18.3.2026

t.malo

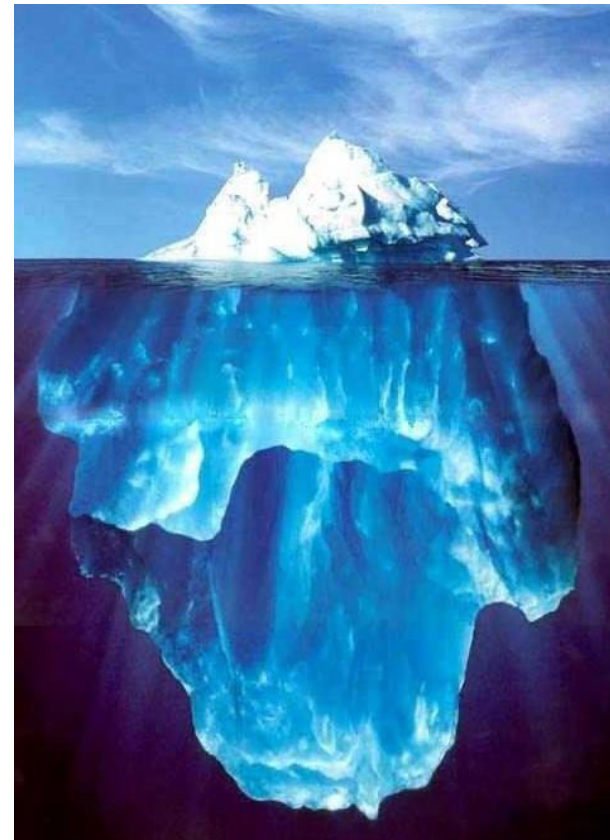
Inhimillisen toiminnan luonne – organisaatioiden sosioanalyttisyyttä

Inhimillisen toiminnan
dynamiikka ja rakentuminen:

Mielikuvat, assosiaatiot
Tapahtumat, vuorovaikutus
Kokemukset, sisäistetyt



samanaikaisuus



Kuvittelukyky -
tuleva

Läsnä-olo konkretia,
toiminta,
tapahtumat

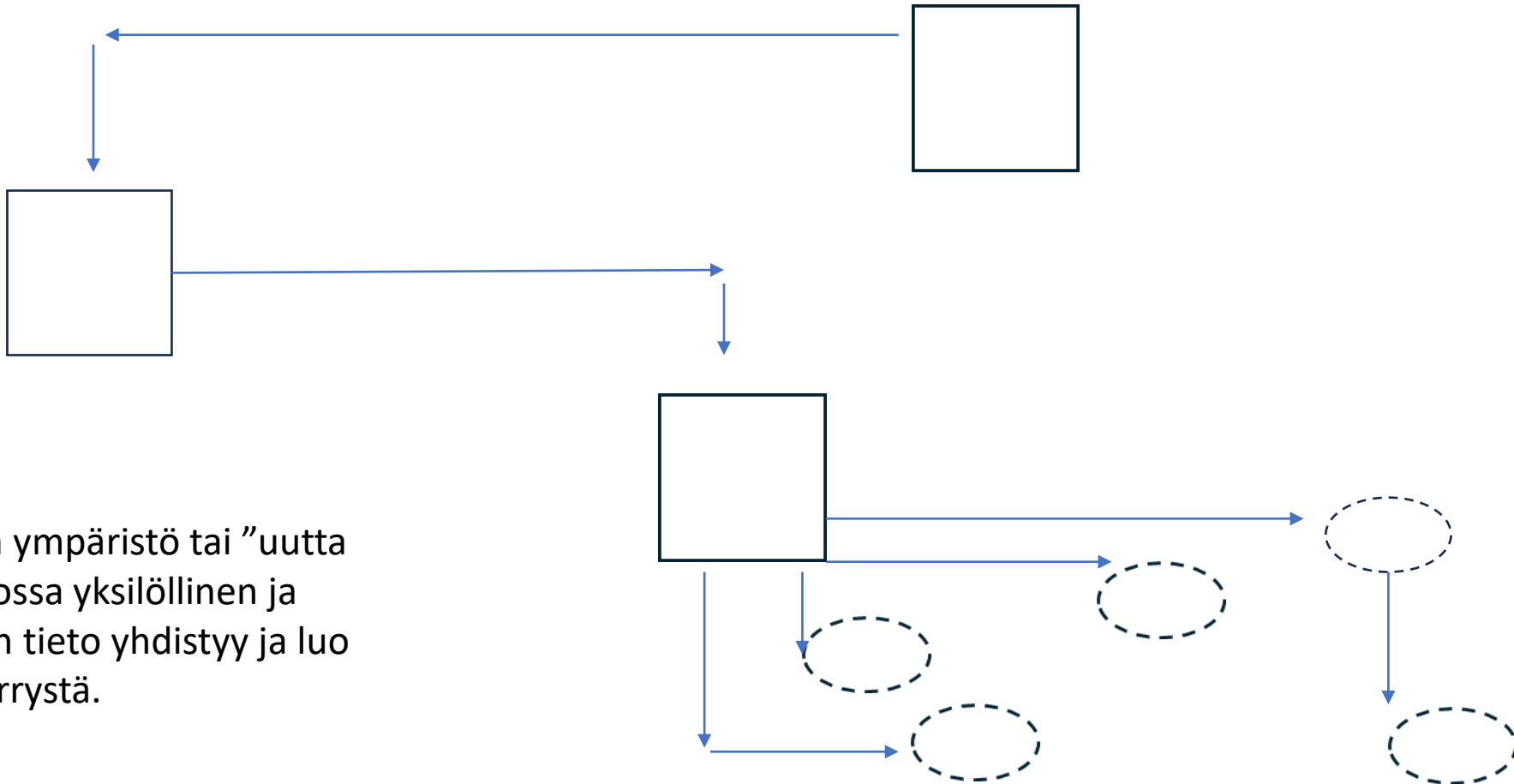
Historia, eletty, koettu,
unohdettu

Uudistumiskyvyn kaksi perusehtoa - Ståhle

- Vuorovaikutus l.informaatio ja sen vaihto
- Organisaation (yhteisön) uudistumiskyky on sitä vahvempi mitä kattavammin sen jäsenet **osallistuvat vuorovaikutukseen ja tiedostavat paikkansa kokonaisuudessa.**
- Johtajan perimmäinen tavoite *ei ole* missiota ja sääntöjä tehokkaasti toteuttava organisaatio.
- Tavoite *sen sijaan on* organisaation (ja sen kautta koko yhteisön) jatkuvasti uudistuva elinvoima, aktiivinen toiminta ja sen merkityksellisyyden syveneminen.

- Toinen perusehto **identiteetti**, systeemin ydin DNA
- DNA on kuin **toiminnanohjausjärjestelmä**: se sisältää ohjeet, joita solun muut osat lukevat ja toteuttavat.
- Jos organismin DNA muuttuisi merkittävästi, se joko kehittäisi syövän ja kuolisi tai se näyttäisi niin erilaiselta, että siitä tulisi kokonaan eri laji.
- Organisaatiossa liian suuri muutos aiheuttaa sen, että alkuperäinen identiteetti menetetään ja syntyy pohjimmiltaan uusi organisaatio.

Rakenteet – uudistuminen?



Dynaaminen ympäristö tai "uutta luova tila", jossa yksilöllinen ja kollektiivinen tieto yhdistyy ja luo uutta ymmärrystä.

Rakenne haastaa vuorovaikutuksen

- Systeemin uudistumisen ensimmäinen perusehto uudistuminen perustuu vuorovaikutukseen, jota johtaja vahvistaa, luo tiloja, joissa voi syntyä uutta ymmärrystä, luottamuksellisuuden ja merkityksellisyyden ilmapiirissä
- Seurakunnan tasolla hahmotettavissa - korona, kokeilut ja kompleksisuus, luoneet pohjaa
- Mitä tällainen uudistava vuorovaikutus voisi olla koko kirkon organisaatiosysteemissä?
- Kirkon organisaatiota voi katsoa toisistaan erillisten instituutioiden muodostamana, erilaisten sopimusten, ohjeiden ja lainsäädännön vahvana ja voimakkaana kokonaisuutena. Tukeeko tämä toimintakulttuuri edelleen tulevaisuuteen suuntautumista?
- Seurakunnat tarvitsevat tuekseen myös uusiutuvat tukirakenteet hallinnon ja koko organisaatiosysteemin tasolla.

- Kuinka kirkko voisi uudistua organisaatiosysteeminä – luomalla rakenteisiin, sisäisten instituutioiden välille tiloja uusiutumiselle, adaptiivisuudelle? Dynaamista yhteyttä ja ykseyttä?
- Kenen toimesta, organisoidusti, ohjatusti? Johdon ohjaamana ja haastamana? Miten tuoda instituutioiden väliseen vuorovaikutukseen innovatiivisuutta rajapinnoille?
- Yhteinen tavoite houkuttelee “organisaation jatkuvasti uudistuva elinvoima, aktiivinen toiminta ja sen merkityksellisyyden syveneminen.”

Ristiriidat DNA:n tukena

- Systeemin uudistumisen toinen perusehto on Identiteetti – eli systeemin ydin DNA, vuorovaikutuksen vastavoima: pysyvä, kehitystä suuntaava toiminnanohjausjärjestelmä
- H.Mintzberg: uusiutuva ydin muodostuu ideologian ja politiikan välisenä jännitteenä, nostaen ristiriidat ja erilaiset intressit uusiutumisen tueksi neuvotteluiden ja vuorovaikutuksen kautta.
- Kirkon sisällä identiteettiin, DNA:han liittyvät ristiriidat ja haasteet ovat olleet vahvasti esillä. Myös toimintaympäristön taholta suhde kirkkoon on muuttumassa.

- Nelivuotiskertomuksessa: ”ihmisten kirkollinen orientaatio on yhteydessä poliittisiin ja yhteiskunnallisiin arvostuksiin ja näkemyksiin”. Raportissa ennakoidaan, että näiden kärjistyminen heijastuu tulevaisuudessa kirkkoon ja saattaa voimistaa kirkon sisäistä jakautumista.
- On todennäköistä, että erilaiset jännitteet ja ristiriidat tulevat jatkossakin haastamaan kirkon toimintaa, yhtenäisyyttä, johtoa ja identiteettiä.
- Kuinka johtaja voi kannatella erilaisten näkemysten ja jännitteiden kautta uudistavaa ja kunnioittavaa vuoropuhelua? Mahdollistaa virtaavuutta ja huokoisuutta? Tukea keskustelun paikkoja kuuntelulle, merkityksellisyyden syvenemiselle?

Organisaatio uusiutuu, kun johtaja tunnistaa organisaation
tunnetilat, antaa tilaa tunteiden ilmaisemiselle ja kohtaa ne
myötätunnolla, huomioiden vuorovaikutuksessaan.

Vahva kulttuurisidonnaisuus tunteiden torjumiseen heikentää
kykyä niiden havaitsemiseen työyhteisöissä.

Quy Huy



Kiitos!

Kiitos!

