

Jukka Ala-Mutka

JOHTAJUUDEN RAKENTAJAT

**Edelläkävijöiden kertomuksia itseohjautuvuudesta
ja kokeilukulttuurista**

**Growman Oy
Helsinki 2019**

Copyright © Growman Oy ja Jukka Ala-Mutka

Kustantaja: Growman Oy
Kirjan kannen kuva: Growman Oy ja Iisakki Härmä

ISBN 978-952-94-1787-2 (nid.)
ISBN 978-952-94-1788-9 (PDF)
ISBN 978-952-94-1789-6 (EPUB)

Kirjapaino: Premedia Helsinki Oy
[Kirja on painettu Suomessa.](#)

ESIPUHE

Menestys on tulevaisuudessa yhä selkeämmin merkityksen funktio. Strateginen johtaminen tulevaisuudessa tapahtuu merkityksen kautta. Ne, jotka osaavat luoda merkityksestä yrityskulttuurinsa ytimen, huomaavat, että "If you lead they will follow" ja "Lead Change or Change Will Lead You" ovat totta.

Jatkuva ja kiihtyvä muutos sekä tarve kasvuun korostavat merkityksen roolia strategioiden viestimisessä ja johtamisessa. Perinteisin johtamisen keinoin ei enää luoda voittavia organisaatioita. Voittamisen merkityskin muuttuu. Jukka Ala-Mutka arkistaa koko muutosjohtamisen filosofian ja kirjoittaa muutoksessa ja kasvussa johtamisesta eikä muutoksen johtamisesta. Kuulostaa kosmeettiselta sanoilla kikkailulta, mutta todellisuudessa tällainen ketterän strategian soveltaminen on voimaannuttavaa. Kirjassa on 14 loistavaa yritysesimerkkiä ja tarinoita niiden taustalla olevista henkilöistä.

Itseohjautuvuudesta puhutaan paljon. Parviohjautuvuudesta lukija kuulee todennäköisesti ensi kertaa. Kukaan ei työskentele organisaatioissa yksin tai vain itselleen eli itseohjautuvuuteen tulee aina liittää yhdessä tekemisen ja menestymisen elementti. Se, että saa päättää milloin ja missä tekee töitä, ei ole itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuus tarvitsee rinnalleen vähintään yhdessäohjautuvuutta.

Kaikki ovat varmasti nähneet videolla sadoista tai jopa tuhansista linnuisista koostuvan parven, jonka lento voi olla miltei hypnoottista seurattavaa. Valtava parvi saattaa näyttää siltä, kuin kyseessä olisi useiden lintujen sijaan yksittäinen taivaalla liikkuva olento. Nämä kottaraisparvet kiehtovat johtamisen tutkijoita erityisesti sen vuoksi, että niissä ei ole yksittäistä parvea johtavaa lintua. Koko parvi muuttaa suuntaansa ja nopeutta lähes samanaikaisesti yhden linnun perässä. Näin tuhannet kottaraiset pystyvät pakenemaan tehokkaasti saalistajia.

Sovellettuna parvianalogiaa organisaatioihin, se voisi tarkoittaa kykyä muuttaa joustavasti suuntaa, sopeutua tehokkaasti liiketoimintaympäristön muutoksiin, kehittää nopeasti uusia tuotteita ja palveluja sekä tuottaa niitä kustannustehokkaasti - alemmilla kustannuksilla kuin kilpailijat. Lisäksi sen tulee varmistaa organisaation elinvoimaisuus myös tulevaisuudessa. Sopeutuminen tässä tarkoittaa myös sellaista muutosta, jonka on itse aiheuttanut.

Ala-Mutka määrittelee parviovhjaavuuden kokonaisuutta ohjaavana systeeminä, jolla on emergenttisiä eli kehkeytyviä ominaisuuksia rakentaa jotain enemmän kuin vain yhdistää parven jäsenten tiedot ja taidot. Yksittäisistä parven jäsenen aloitteista ja hajautetusta päätöksenteosta muodostuu kehkeytyvästi organisaation yhdessä rakentama suunta ja toteutuva strategia. Parven yksilöillä on parviovhjaavuuteen soveltuvat ominaisuudet (vrt. itseohjautuvuus). Parvella on koossapitäviä voimia kuten yrityskulttuuri, vuorovaikutus ja päätöksenteko, joilla pidetään parvi yhtenäisenä, mutta alati muotoaan muuttavana.

Olen saanut seurata parviovhjauvaa organisaatiota hallituksesta käsin, vaikka en sitä sellaiseksi osannut määritelläkään. Organisaatio, josta puhun on PHYK - Pohjois-Haagan yhteiskoulu, yksityinen yli 60 vuotias yläaste ja lukio Pohjois-Haagassa. Yli 800 oppilasta, rehtori/toimitusjohtaja, opettajat ja muu henkilökuntaa muodostavat parven. Koulun toiminta-ajatus on yksinkertainen "Elämäsi kunnossa", jossa opiskelu ja urheilu täydentävät sujuvasti toisiaan. Liikunnassa mantra on HYMY HUULESSA, MUTTA TÄYSILLÄ!. Urheilemisen keskellä on myös kaiken aikaa tärkeää muistaa varsinaisen koulutyön huolellinen hoito. Yläaste koostuu yleislinjasta, liikuntalinjasta, matematiikkalinjasta, liikunta-matematiikkalinjasta ja uudesta urheiluyläkoulun kokeiluluokasta. Lukio on urheilu- ja yleislukio.

Parviovhjaavuuden elementit löytyvät haagalaisuudesta, yläasteen ja lukion symbioosista, urheilun erityistehtävästä valmentajineen, lajikirjosta, koulurakennuksesta (olosuhteet), opettajien motivaatiosta ja koulun erinomaisesta maineesta ja haluttavuudesta myös opiskelijoiden silmissä. Nykyisen rehtorin Tuomas (Tuokki) Rajan kyky johtaa, vaalia ja kehittää PHYK "yrityskulttuuria" tai työskentely- ja oppimisilmapiiriä on kuin oppikirjasta. Ainakin hallituksesta katsottuna ketteryys on sisäistetty, kommunikaatio on avointa ja uskalletaan kokeilla rohkeasti. Koulun opetustehtävä ja opiskelijoiden oppimistarpeet ja odotukset ovat rajussa muutoksessa ja koulutuksen merkitystä testataan joka päivä. PHYK parvi pysyy koossa. Tuloksia syntyy niin koulumenestyksellä kuin lajimestaruuksilla mitattuna.

Uskallan tuoda vielä yhden elementin tämän kirjan ytimeen. Se on uteliaisuus. Mielestäni jokaisen meistä tulee kamppailla ylläpitääkseen se luovuus ja uteliaisuus, joka meillä kaikilla lapsena on. Sama pätee organisaatioihin. Ei saa lopettaa kysymästä miksi? Tunnen monet Jukan haastattelemista 12 yrityksen johtajista, osan olen kuullut kertovan tarinaansa ja loppujen ajatuksista olen saanut esimakua lukemalla artikkeleista tai viimeistään tästä kirjasta. Olen näkevinäni, kuulevinani ja lukevinani uteliaisuuden voimak-

kaasta läsnäolosta. Väitän, että organisaatiotkin voivat olla uteliaisuutta. Utelias organisaatio huokuu energiaa, on vetovoimainen ja viestii halua oppia, kasvaa ja menestyä. Joku viisas on sanonut "Curiosity is the most powerful thing you own".

Tämä kirja on täynnä muutoksen ja kasvun johtamisen edelläkävijöiden kertomuksia itseohjautuvuudesta ja kokeilukulttuurista. Olemme astuneet johtamisessa aikakauteen, jossa ihan oikeasti kulttuuri syö strategian aamupalaksi tai jossa ilman merkitystä ei ole mitään.

Matti Copeland

Chief Curiosity Officer, EY

23.4.2019

SISÄLLYSLUETTELO

JOHDANTO - JOHTAJUUDEN RAKENTAJAT	11
Matkakertomuksia johonkin tai jostakin pois	11
Vanhat ja uudet johtamisen mallit	12
MUUTOSJOHTAMISESTA MUUTOKSESSA JOHTAMISEEN	15
Muutosjohtaminen 1996 ja 20 vuotta sen jälkeen	15
Ketterän strategian kahdeksan askelta	22
Toimeenpanokyvykyys	25
Ohjautuvuuskyvykyys	26
1. OSALLISUUDEN KOKEMUS	27
Alku puhtaalta pöydältä, hallittu tai radikaali muutos	27
Aloita sanasta miksi	29
Matka vai määränpää	30
Radikaalin muutoksen polku	37
Uuden aloitus tai pois jostakin	40
Isot organisaatiot aloittavat yksikkö kerrallaan	43
Osallisuuden kokemus muutoksen lähtökohtana	45
Liikkeellelähdön vaihtoehdot kohti itseohjautuvuutta	49
2. AVOIN KOMMUNIKAATIO JA AKTIIVINEN LÄPINÄKYVYYS	51
Liikkeelle lähdetään kommunikaatiosta	51
Yhteisöllisyys sosiaalisen median avulla	56
Parasosiaalinen suhde yleisöön	61
Kohtaamisilla ja keskustelulla on itseisarvoa	64

Sähköpostin minimointi tai kokonaan poistaminen	65
Keskustelutyypin kommunikaation hyödyt ja haitat	67
Kommunikaatioon käytetään omaa teknologiaa	70
MVD - Minimum Viable Documentation	71
Monipuolinen kommunikaatio eri kanavilla ja keinoilla	74
Ihminen vastaan teknologia	82
3. KAIKKI OVAT PÄÄTÖKSENTEKIJÖITÄ	85
Päätöksenteon hajauttaminen	85
Päätöksenteon olosuhteet ja tilanteet	102
Päätöksenteon hajauttaminen on luottamuspeli	106
Päätöksentekokulttuurin kehittäminen	109
Päätöksenteon hajauttaminen on itseohjautuvuuden ydin	114
4. KOKEILUKULTTUURI JA JOHTAMISEN KOKEILUT	115
Kokeilut koskevat myös johtamista	115
Kokeilukulttuuri syntyy ilman suunnitelmaa	118
Vapaaehtoinen kulttuurin muutos isossa organisaatiossa	121
Kokeilukulttuuri on mukana alusta asti	124
Ideat raakileinä jakoon ja tehdään kokeiluista turvallisia	125
Ketterä kulttuuri	129
Ketteryyden kypsyysmalli	134
5. PÄÄSTÄ IRTI -STRATEGIA	137
Kun annat löysää, köysi kiristyy	137
Luonnostaan ketterä strategia vahvalla kulttuurilla	142
Puolivalmiit asiat heti pöydälle ja koko henkilöstölle	145
Kehitetään jatkuvasti vähällä dokumentaatiolla	147
Syklin nopeutuminen ja toimintaympäristön paine	149

Strategian ohjausjärjestelmät	150
Tavoitteet ja avaintulokset (OKR)	154
Visuaalinen johtaminen	163
Päästä irti keinotekoisesta hallinnan tunteesta	167
6. ITSEOHJAUTUVUUDESTA	
PARVIOHJAUTUVUUTEEN	169
Johtaminen on kaikkein vähiten kehittynyt	169
Organisaation koko vaikuttaa organisointiin	172
Tilanteisiin mukautuva organisointi	177
Yksikön itseorganisoituvuus	178
Tiimin, solun tai ryhmän itseorganisoituvuus	181
Organisoitumisen ja ohjauksen ulottuvuudet	184
Organisaation madaltaminen alhaalta, keskeltä tai ylhäältä	191
Organisaation ohjautuvuus	194
Parviohjautuvuus	197
7. JOHTAMISPALVELUIDEN MARKKINAT	201
On vaikea kuvitella, että yritys edes toimii	201
Johtajan roolit ja tehtävät johtamispalveluissa	203
Johtaja ei skaalaudu, johtajuus skaalautuu	209
Palveleva johtaminen vai esimiehetön tiimi	213
Johtamispalvelujen markkinapaikat ja paikalliset torit	215
Rekrytointi ja työnantajabrändi	224
Muutos ja kasvu uusiutumisen kautta	227
Ura itseohjautuvassa organisaatiossa	228
Avoimet palkat tai palkkamalli	230
Tekoälyn, sosiaalisen median ja alustojen aikakausi	234

8. SANOITA ARVOT, VISIO JA TARKOITUS	237
Visiota, tarkoitusta ja arvoja ei sanoiteta ensimmäiseksi	237
Arvojen ja vision määrittäminen	239
Arvot ovat työkalu ja näkyvät heti arjessa	240
Arvojen muutos itseohjautuvuuden ja rekrytoinnin kautta	243
Vahva kulttuuri tuntuu ja vaikuttaa	245
Kulttuuri imee oikeaa porukkaa	247
Kirkas ja abstrakti visio samaan aikaan	248
Tuleeko yrityksellä olla itseään suurempi tarkoitus	249
Erottuvatko tarkoituslähtöiset yritykset	249
LÄHDELUETTELO	253
Johtajuuden rakentajat	253

JOHDANTO - JOHTAJUUDEN RAKENTAJAT

Kirjan ytimen muodostavat 14 case-tapausta, joista yksi on anonymi ja yhdessä olen itse tutkimusinstrumenttina (Fingertip). Kirjan haastattelut on toteutettu 07-11/2018 avoimina teemahaastatteluina. Yrityksestä on haastateltu yleensä 1-4 henkilöä ja mukana on aina ollut toimitusjohtaja tai yksikön vetäjä. Kaikki haastattelut on äänitetty ja litteroitu sekä tarkistettu haastateltavilta. Lisäksi materiaalina on käytetty julkisia lähteitä. Kirjassa esiintyvät esimerkkeinä myös mm. Small Giant Games, Vincer, Futurice, Gofore, Buurtzorg, Morning Star, Ramirent, Toyota, Amazon ja MySQL.

- | | |
|---|--|
| 1. Telian yritysasiakaspalvelu | 8. Kisko Labs |
| 2. Heltti | 9. Contribyte |
| 3. Codento | 10. Visma Enterprise |
| 4. Integrata | 11. Freska |
| 5. Sysart | 12. YLE |
| 6. Solita, Data & AI | 13. Fingertip |
| 7. Palmu (ennen Solitaa ja osana Solitaa) | 14. Anonymi teollisuuden asiantuntijayksikkö |

Matkakertomuksia johonkin tai jostakin pois

Lähdin alunperin tutkimaan ja kirjoittamaan kirjaa itseohjautuvuudesta, mutta pian selvisikin, että varsinaisesti itsestään ohjautuvuutta ei ole olemassakaan. Käsite johtaa harhaan. Itseohjautuvuus nähdään henkilötasolla itsensä johtamisena, mutta harvemmin voimme työskennellä tyhjiössä. Rinnalle on tarjottu uusia käsitteitä kuten yhdessäohjautuvuus, joukko-ohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus tai tiimiohjautuvuus. Tässä kirjassa esittelen uutena tulokkaana parviohjautuvuuden, joka yhdistää parviällyn ja yhdessäohjautuvuuden.

Kirja ei kerro itsensä johtamisesta, vaikka se onkin tärkeä henkilökohtainen osaaminen tämän päivän työelämässä. Toisaalta itseohjautuvuus ei ole, eikä saa olla, itsearvoista, vaan sen tulee tuoda organisaation toimintaan käytännössä toteuttajia hyötyjä kuten kykyä muuttaa joustavasti suuntaa, sopeutua tehokkaasti liiketoimintaympäristön muutoksiin, kehittää nopeasti uusia tuotteita ja palveluja sekä tuottaa niitä kustannustehokkaasti - alemmilla kustannuksilla kuin kilpailijat. Lisäksi sen tulee varmistaa organisaation elinvoimaisuus myös tulevaisuudessa. Sopeutuminen tässä tarkoittaa myös sellaista muutosta, jonka on itse aiheuttanut.

Planning is everything, the plan is nothing. - Dwight Eisenhower

Perinteisessä muutos- ja kasvun johtamisessa on aina selvä päämäärä. Tämän kirjan case-tapauksissa näin ei ole. Enemminkin tavoitteena on ollut päästä pois jostain, tehdä ”jotain” uudella tavalla tai disruptoida¹ liiketoiminta X, vaikka täysin tiedossa ei olekaan, miten se tehdään. Ei ole kirkasta visiota, ei merkittävää mis-siota, eikä täysin selvää suuntaa.

Päämäärällä ei ole väliä, kun tarkoitus on matkan tekeminen ”tietyllä tavalla”. Tämä on toimiva strategia monimutkaisessa ympäristössä ja suuressa epävarmuudessa, jossa liikkeellä ja nopeudella on itseisarvoinen merkitys ja tarkalla päämäärällä taas ei ole. Tärkeää ei ole se, mihin päädytään vaan miten edetään, jotta päädytään sinne, mitä ei ole aluksi edes tiedetty tai kunnolla ymmärretty. Ketterä yritys on siis kaikin puolin kyvykkäämpi kohtaamaan tulevat haasteet - mitä ne sitten ovatkin ja mihin matka lopulta vie.

Suunnitelma ei toteudu sellaisenaan, mutta suunnittelun seurauksena kylläkin.

Olen tutkinut kasvua vuodesta 2001 lähtien. Jo silloin huomasin, että suunnitelmalla ei ole merkitystä, mutta suunnittelulla on. Suunnitella on verbi. Se on tietoista toimintaa, vaikkakaan mitään ei ole vielä tehty. Kasvun johtamista ohjaavat mentaaliset mallit, siis suunnittelu, eivätkä paperille tehdyt suunnitelmat. Suunnitelmat ovat kuitenkin kommunikaation väline, mutta eivät vain toteutusta varten. Tärkeässä roolissa ovat jatkuva havainnointi ja muutoskyvykyys. Kun havaitaan joitain ongelmia tai mahdollisuuksia, niihin tartutaan nopeasti.

Vanhat ja uudet johtamisen mallit

Kotter kuvaa johtamisen muutosta Leading Change -kirjassaan (1996): ”Kymmenen viime vuoden aikana on otettu huomioon edistysaskeleita kohti tällaista organisaatiota [oppiminen yritysten ja erehdysten, valmentamisen ja rohkaisun kautta].” Hitaasti muuttuvassa ympäristössä organisaatio tarvitsee hyvän vastuullisen johtajan. Ylimmässä johdossa ei tarvita tiimityöskentelyä. Kohtalaisen hitaasti muuttuvissa ympäristöissä yhteistyötä tarvitaan vain muutosjohtamisessa. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä tarvitaan johdon tiimityötä jatkuvasti.

Kun muutoksia tapahtuu jatkuvasti ja nopeasti, kenelläkään johdossa ei ole tarpeeksi aikaa ja asiantuntemusta paneutua kaikkiin tärkeisiin asioihin.

Ei ole aikaa kerätä tietoa, ei ole aikaa kuunnella, ei ole aikaa keskustella eikä ole aikaa edes ajatella. Kotter puhui jo vuonna 1996 valtuuttamisesta, delegoinnista ja yrityskulttuurista sekä 1900-luvun ja 2000-luvun organisaatioiden eroista (Kotter 1996 s. 151 taulukko). Näkökulma on kuitenkin perinteisen johtajakeskeinen. Kotter kuvaa ehkä kuitenkin sitä, mitä muutosjohtaminen on edelleen myös 2010-luvulla. Viimeisen 20 vuoden aikana ei ole tapahtunut yhtä merkittävää muutosta kuin edellisellä 20 vuoden jaksolla. Samat käytännöt olivat pitkälti

¹ Disruptio tarkoittaa vakiintuneiden toimintamallien murtumista tai hajottavaa rakennemuutosta.

käytössä jo 2000-luvun alussa kuin 20 vuotta myöhemmin. Mukaan on tullut lisää palvelevaa johtamista², mutta johtamisen rakenne on edelleen sama. Johtaja johtaa ja tekee päätökset. Strategiat jalkautetaan. Alaiset seuraavat visiota.

Havaintoja 2010-luvun jälkimmäiseltä puoliskolta:

1. Johtaminen on edelleen johtajakeskeistä.
2. Henkilöstö osallistuu suunnitteluun, mutta johtajat päättävät.
3. Henkilöstöä osallistetaan, mutta tämä ei ole sisäsyntyistä osallisuuden kokemusta.
4. Suunnitelmat tehdään vuosikellon mukaan ja käytössä on vuosibudjetointi.
5. Projektit tehdään enemmän vaiheistetuilla vesiputousmalleilla kuin ketterillä menetelmillä.
6. Strategia on jaettu edelleen suunnitteluun ja jalkautukseen.
7. Palveleva johtaminen on lisääntynyt, mutta se ei ole enemmistössä.
8. Rekrytointi perustuu edelleen enemmän substanssiosaamisen kuin kulttuuriin. Kulttuuriin sopiva tarkoittaa esim. tiettyjä sosiaalisia ominaisuuksia kuten tunneälykkyyttä ja taitoja toimia itseohjautuvasti esimerkiksi esimiehettömässä tiimissä.
9. Sisäinen kommunikaatio on pääosin sähköpostia.
10. Tietoa on enemmän jaossa, mutta henkilöstön potentiaalia ei hyödynnetä.

Mitä kuulostavat mm.

- osallistava johtaminen,
- hajautettu päätöksenteko ja
- johtaminen, joka ottaa huomioon ihmisen käyttäytymisen?

Näistä Mary Follett (1868-1933) kirjoitti jo 1926. Ei siis ole mikään uusi tutkimustieto, että työntekijä sitoutuu paremmin tavoitteeseen, kun ongelma on itse koettu ja tavoite on yhdessä määritelty. Voisi karrikoidusti sanoa, että jos tasa-arvo olisi tullut aikaisemmin, johtaminen näyttäisi tänään jo tulevaisuudelta. Valitettavasti nainen ei ollut silloin uskottava eikä hänellä ollut kovaa yritystaustaa, vaan hän oli toiminut vapaaehtoisissa järjestöissä.

Vähän aikaisemmin omia mallejaan esitteli myös Frederick Taylor (1856-1915), jolle käskyn ja hierarkian kautta muodostettu kontrolli oli tehokkaan yritystoiminnan perusta. Follett unohdettiin pitkäksi aikaa. Follettin ajatukset eivät vain olleet edellä omaa aikaansa vaan ajatukset ovat moderneja myös 2010-luvulla (Follett 1926, Barclay 2005, Marsh & Jeffrey 2010). Miesten esim. Frederick Taylorin, Henri Fayolin ja Max Weberin johtamismalleilla tehtiin jo rahaa ja tehokkuutta organisaatioon 1900-luvun alussa.

1900-luvun taitteessa oli useita organisaatioteoreetikkoja ja tutkijoita, mutta käsittelen esimerkkinä kolme tunnettua henkilöä, joilla on ollut merkittävä vai-

² Robert K. Greenleaf määritteli termin "servant-leader" jo vuonna 1970 (Sendjaya 2002)

JOHDANTO - JOHTAJUUDEN RAKENTAJAT

kutus johtamismalleihin ihan näihin päiviin asti. Taylorismi on Frederick Taylorin (1856-1915) kehittämä liikkeenjohto-oppi, joka jakoi työnteon suunnitteluun ja toteuttamiseen ja jossa työt jaettiin pienempiin ja yksinkertaisiin osiin, jotta niitä pystyivät tekemään vähemmän koulutetut työntekijät. 1900-luvun alussa koulutustaso oli alhaisella tasolla, joten taylorismi oli tehokas tapa organisoida työ yli 100 vuotta sitten.

Taylorismin ohella voidaan puhua fayolismista eli Henri Fayol (1841-1925) oli myös modernin (teollisen) johtamisen perustajia. Fayolin 14 johtamisen periaatetta ja viisi johtamisen elementtiä (suunnittelu, organisointi, käsky, koordinaatio ja kontrolli) olivat silloin, ja myös tänä päivänä, johtamisen perustaa.

Max Weberin (1864-1920) ideaalisella byrokratialla tarkoitetaan hallintomallia, jossa ihmiset tekevät töitä selkeän ohjeistuksen alaisena ja jossa työntekijöiden valta perustuu heidän ammattitaitoonsa ja asemaansa. Byrokratialla pyrittiin pääsemään eroon suosimisjärjestelmästä, jossa esimerkiksi suosittiin epäpätevämpiä sukulaisia osaavamman henkilön sijasta. Näillä johtamismalleilla haettiin korjausta edelliseen käsityövaltaiseen ja sukulaisten suosimista painottavaan johtamismalliin, mutta nämä loivat sittemmin uusia ongelmia. Johtamisen peruskivet muurattiin mm. näihin periaatteisiin:

- suunnittelun ja tekemisen erottaminen
- erikoistuminen ja erikoistuneet funktiot, joita koordinoidaan ulkopuolelta
- töiden tekeminen ohjeiden mukaan ja tehtävien kontrollointi
- vallan perustuminen asemaan ja ammattitaitoon.

1900-luvun alussa organisaatioiden johtaminen valettiin johtajakeskeiseen, byrokraattiseen ja hierarkkisen kontrollin perustuksiin. Uudemmat kehitysaskeleet ovat lievittäneet valuvikoja, mutta ne eivät ole poistaneet perustuksia kokonaan. Palveleva johtaminen on edelleen johtajakeskeistä.

Valtavirran ulkopuolella on ollut, ja on yhä, joukko vanhoja ja uusia johtamismalleja. Näitä ovat esimerkiksi sosiokratia, Teal, Lean, ketterät menetelmät (Agile), Holokratia sekä näiden erilaiset muunnelmat.

Pääosin ideaaliset johtamismallit kuvaavat lähinnä organisaation lopputilanteen, mutta eivät matkaa sinne. Tämän kirjan case-yrityksissä on käytössä monia näistä malleista ja työkaluista, mutta kirjassa keskitytään kuvaamaan, miten case-yritykset ovat kehittyneet ja kehittäneet omaa toimintaansa. Kirjassa ei kuvata ideaalista johtamismallia vaan keskitytään case-yritysten muutos- ja kasvumatkkaan.