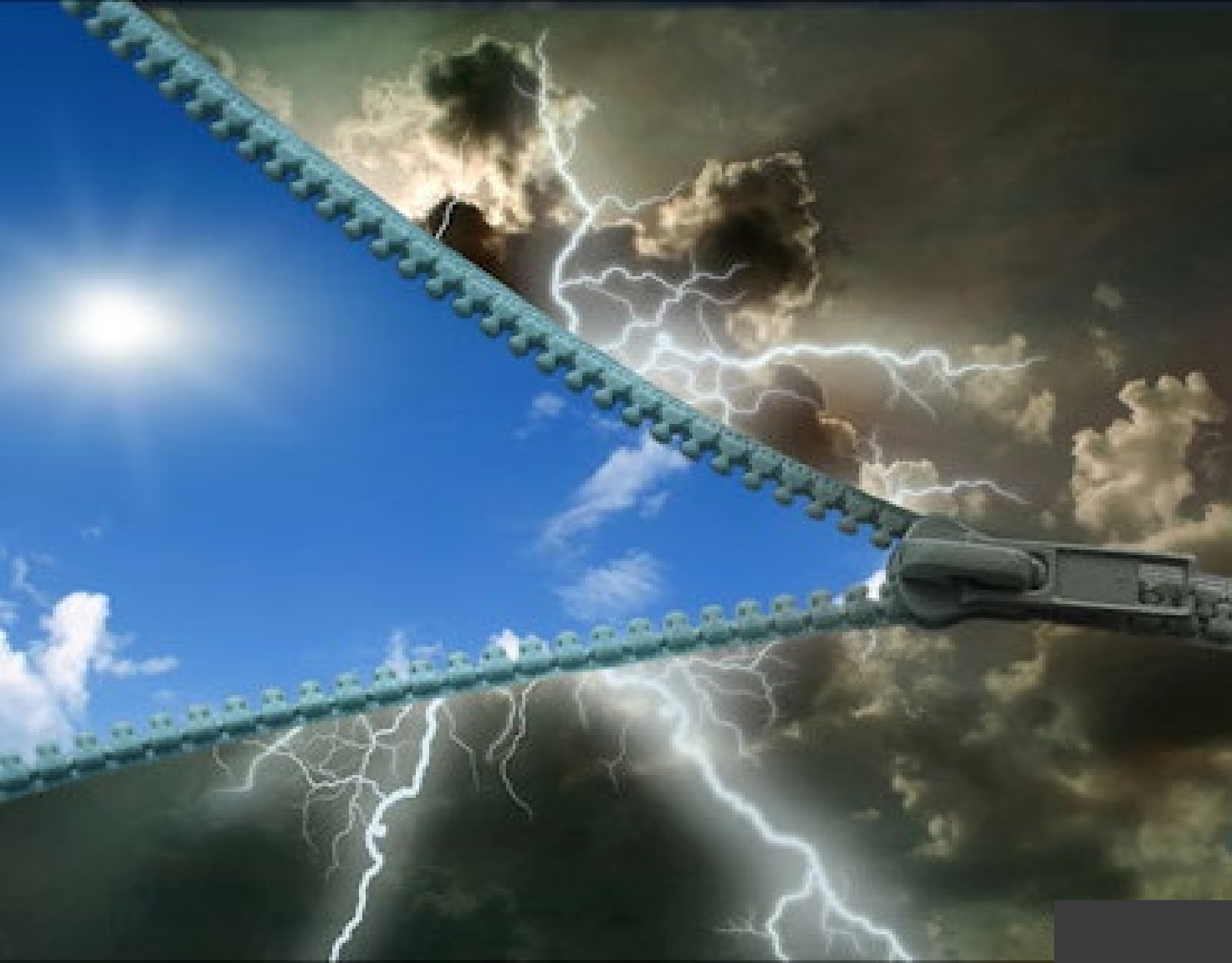




Uudistumisen johtaminen muuttuvassa maailmassa

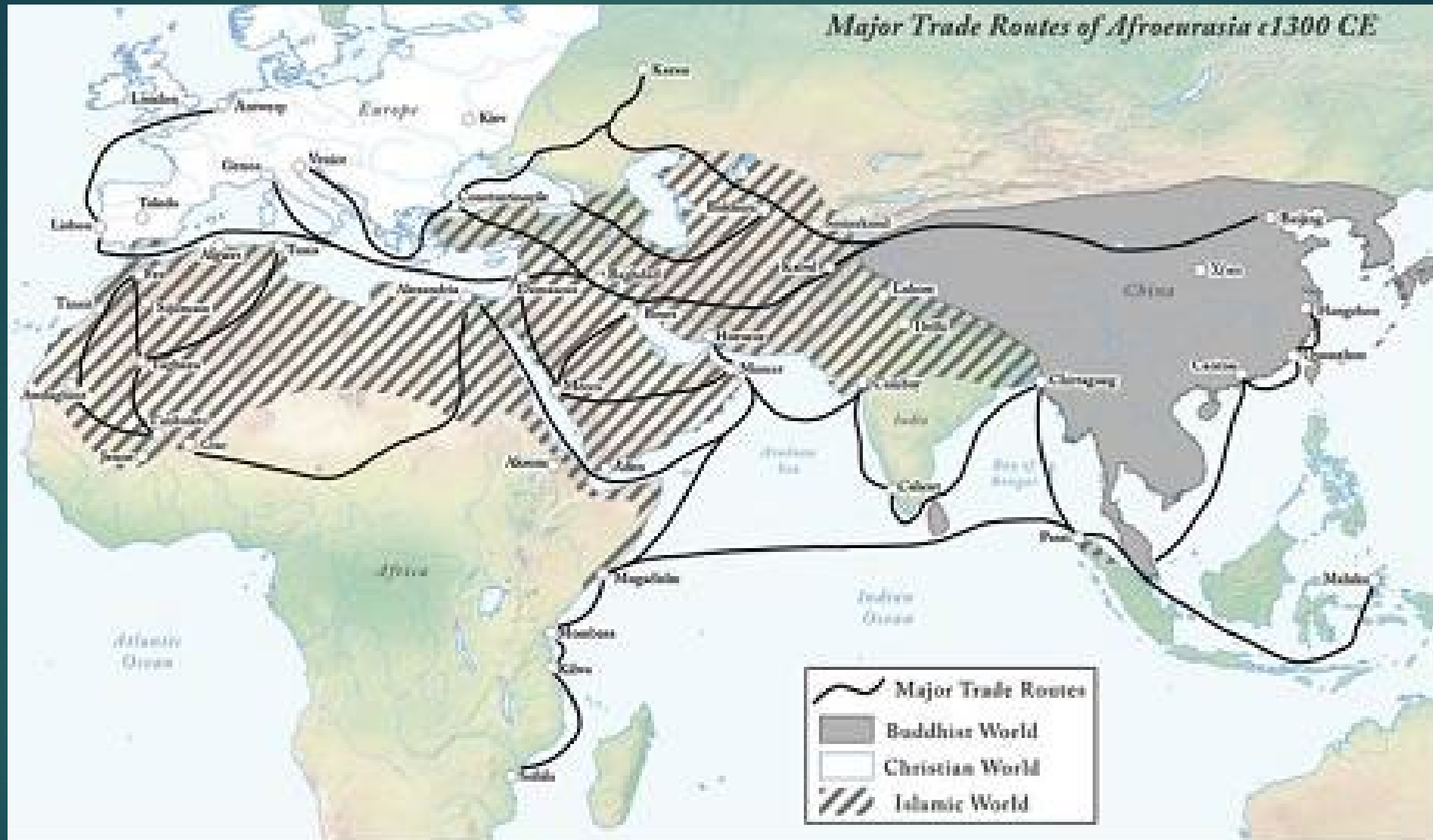
Prof. Pirjo Ståhle

Kaikkien systeemien uudistuminen perustuu kahteen asiaan, joista **ensimmäinen** on

Vuorovaikutus

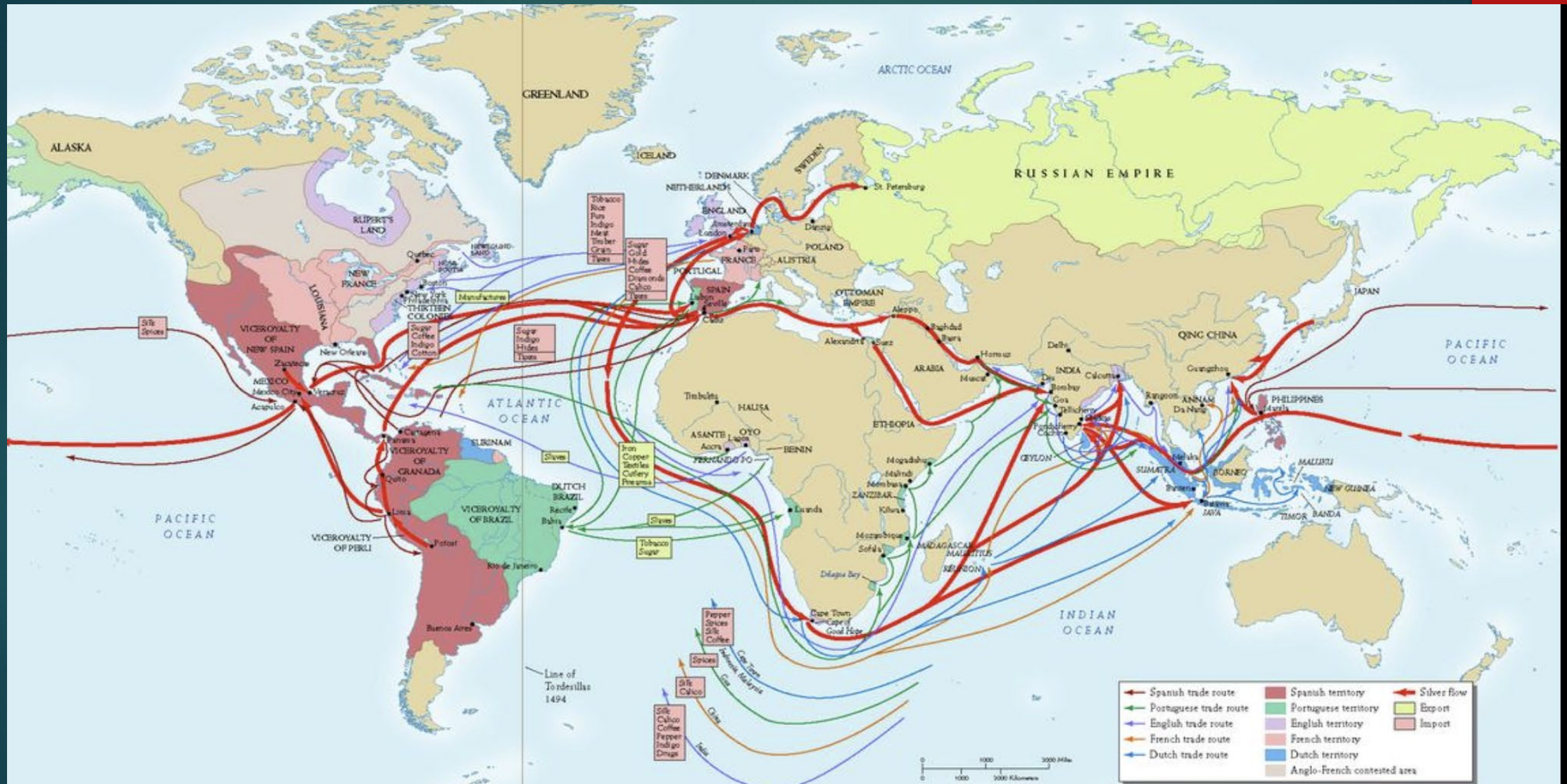
– eli informaatio ja sen vaihto

Kauppareitit 1300-luvulla



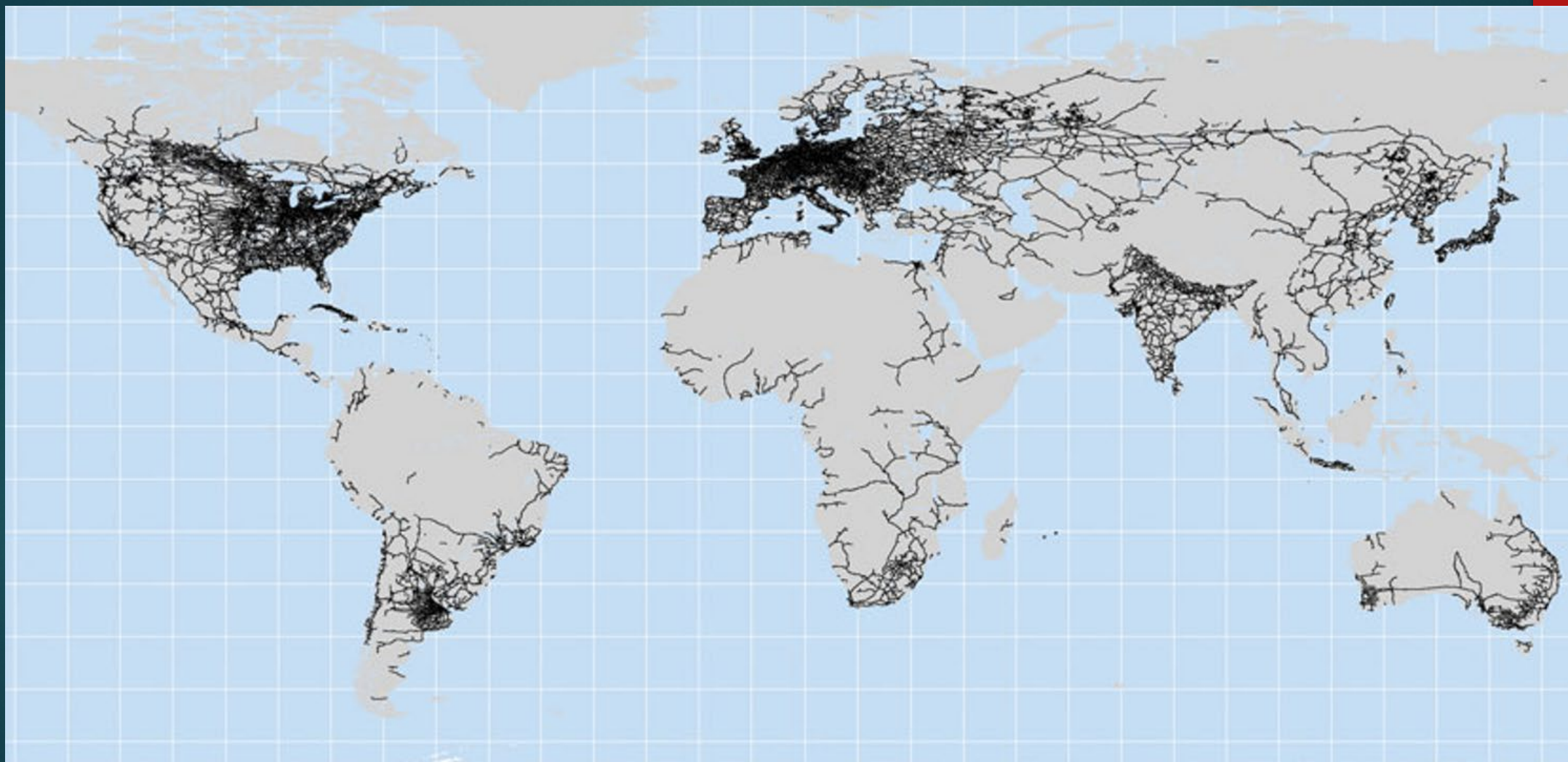
Pirjo Stähle 17.01.2026

Karavaanit ja laivareitit kuljettivat tavaroita ja kulttuuria. Silkki, ruuti, paperi ja painaminen levisivät.



Höyrylaivat (1807) nelinkertaistivat kuljetusnopeuden. 1800-luvulla kauppa moninkertaistui ja siirtolaisuus kasvoi 1–2 miljoonaan matkustajaan vuodessa.

Rautatieverkosto leviää



Pirjo Ståhle 17.01.2026

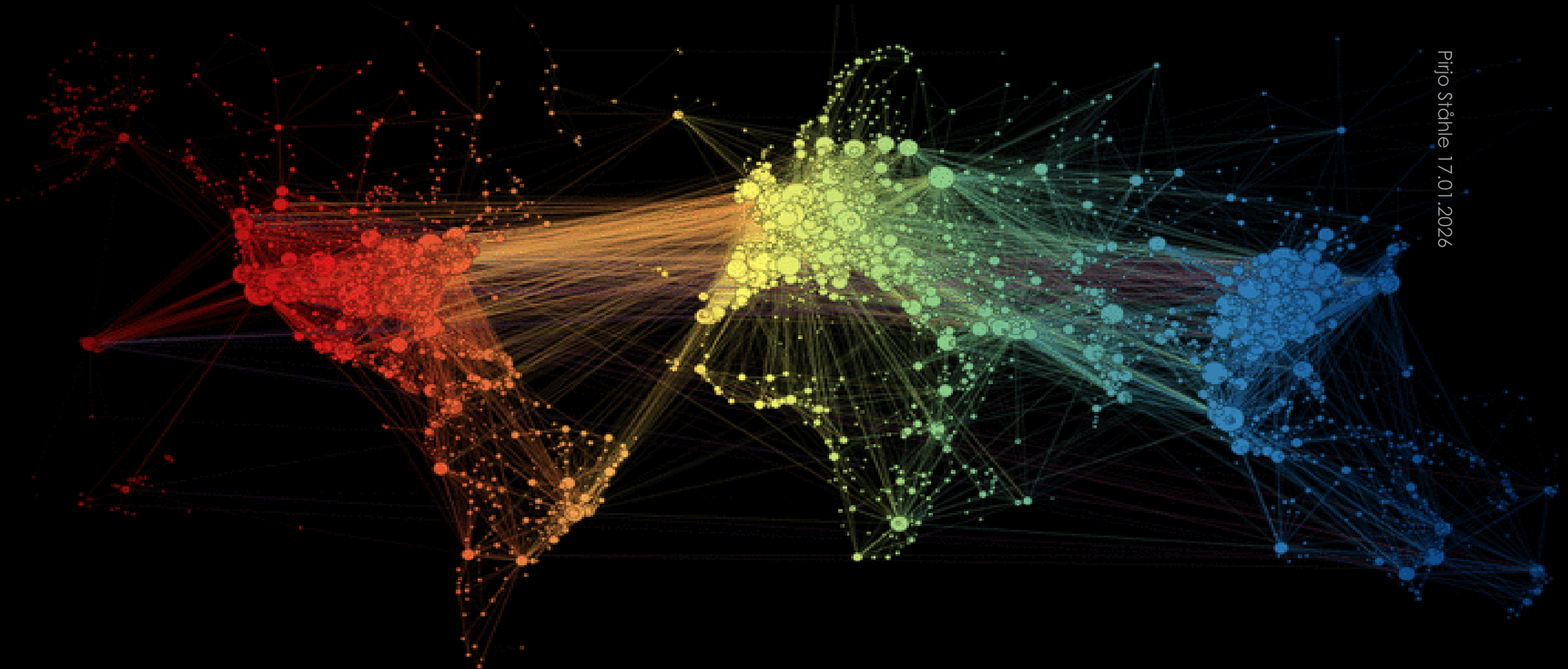
Rautatieverkko on laajentunut 30 000 kilometristä (1850) yli 1,3 miljoonaan kilometriin.

Lentoliikenteen kasvu



Lentomatkustajien määrä on kasvanut 1,2 miljoonasta (1938) yli 5 miljardiin vuodessa

Kommunikaatio on räjähtänyt



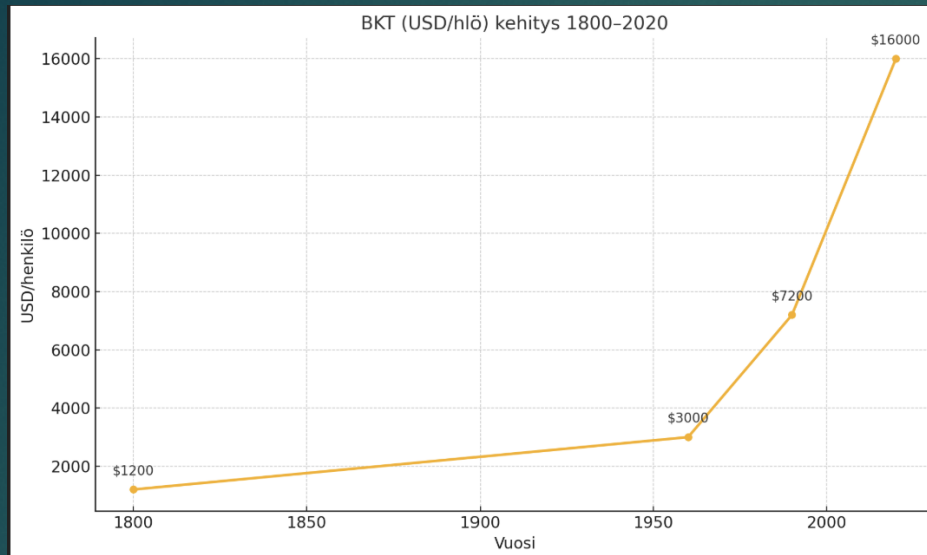
Pirjo Ståhle 17.01.2026

5 mrd ihmistä käyttää päivässä sosiaalista mediaa 12 mrd tuntia.

Dataa luotiin viime vuonna 181 ZB = 300 biljardia kirjaa (2,3 miljoonaa kertaa enemmän kuin koskaan julkaistut kirjat yhteensä).

Datan määrä kasvaa joka vuosi noin 25 %.

Informaation vaihto on tärkeämpi kehityksen edistäjä
kuin keksinnöt tai teknologia



Työkalut



Maatalous



Tiede



Teollisuus



ICT
Mobiiliteknologia
Internet



Pirjo Ståhle 17.01.2026

50 000 eKr

10 000 eKr

1000 eKr

1800

1950-1990

2000

Hermostojärjestelmät

Pirjo Ståhle 17.01.2026

Aivot käsittelevät tietoa **sähköisinä impulsseina**, joiden avulla ne tulkitsevat maailmaa, tekevät päätöksiä ja ohjaavat kehon toimintaa.

Ekosysteemit

Piirjo Ståhle 17.01.2026

Eliöt aistivat ja lähettävät toisilleen ja ympäristöön viestejä - **kemiallisia yhdisteitä, valoa tai lämpöä** – ja reagoivat niihin kasvamalla, liikkumalla tai muuttamalla toimintaansa.

Organisaatiot ja yhteisöt

BA

Ihmisyhteisöt jakavat tietoa **sanojen, eleiden ja tekojen** kautta – ja rakentavat niiden varaan kulttuuria, sääntöjä ja yhteistä toimintaa.

Elife Sjöström 17.01.2026

BA (場)

Ikujaro Nonakan mukaan rikas tiedonvaihto onnistuu vain oikeassa ympäristössä.

- ▶ BA on luova ympäristö tai "tila", jossa yksilöllinen ja kollektiivinen tieto yhdistyy ja luo uutta ymmärrystä.
- ▶ BA on luottamuksen ja merkityksellisyyden ilmapiiri, jossa ajatuksia ja kokemuksia jaetaan aktiivisesti.
- ▶ BA voi syntyä organisoidusti tai spontaanisti. Se voi olla yksittäinen tilanne tai kattava kulttuurinen ilmapiiri.
- ▶ BA on välttämätön lähde yhteisön elinvoimalle ja uudistumiskyvylle.

Johtajan perimmäinen tavoite ei ole missiota ja sääntöjä tehokkaasti toteuttava organisaatio.

Pelkkä vanhan säilyttäminen tai ylläpito ei kanna tulevaisuuteen, vaikka se vielä tänään näyttäisi toimivan hyvin.

Tavoitteena on yhteisön jatkuvasti uudistuva elinvoima ja merkityksellisyyden syveneminen.

Vuorovaikutus tuo energiaa ja vie eteenpäin, mutta on lopputulokseltaan avoin: ei tiedetä, mihin se johtaa, eikä tuloksia voi kontrolloida.

Oikea suunta on kuitenkin organisaation kehitykselle olennainen. Ja eikö johtajan tehtävä ole juuri näyttää suunta – eli johtaa?

On siis tunnettava uudistumiskyvyn toinenkin edellytys.

Kaikkien systeemien uudistuminen perustuu kahteen asiaan, joista **toinen** on

Identiteetti

- eli systeemin ydin (DNA)

Systeemin ydin – DNA – on muutoksen vastavoima:
erottuva, pysyvä identiteetti, joka **ohjaa** kehityksen suuntaa.





Jäämies Ötzi (n. 3300 eKr) oli geneettisesti nykyihminen.
Erot nykypäivään johtuivat elintavoista, ei biologiasta.

Elimistön DNA on pysyvä.

Organismi kuitenkin sopeutuu muuttuvaan
ympäristöön, koska muutoin se kuolisi.

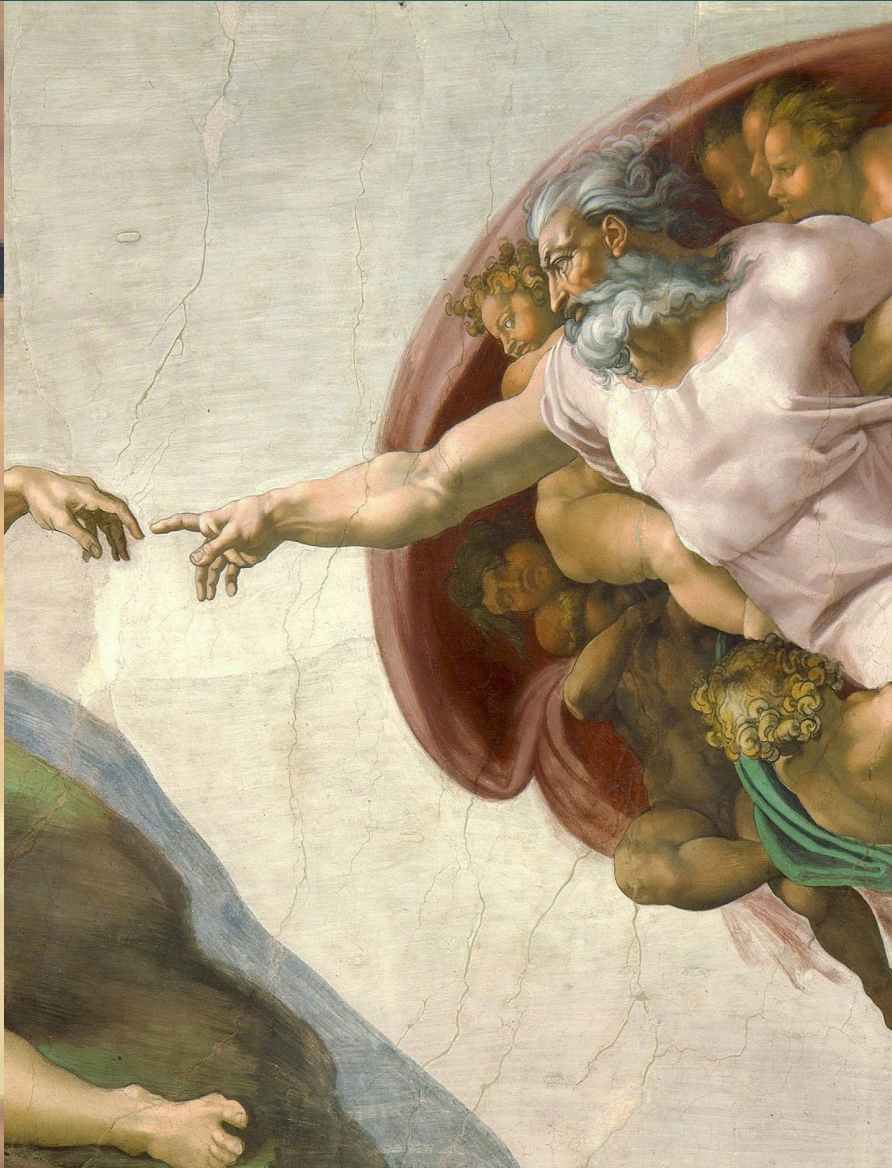
DNA on kuin toiminnanohjausjärjestelmä: se sisältää ohjeet, joita solun muut osat lukevat ja toteuttavat.

Eri ympäristöt voivat vaikuttaa siihen, miten ohjeita sovelletaan, mutta itse perimä (DNA) pysyy silti samana.

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.

Kirkon DNA?



DNA viittaa olemiseen. Se, mitä olemme, välittyy meistä.
Se ei vain ohjaa tekemistä, vaan *heijastuu* kaikkeen ja läpäisee kaiken, mitä teemme.

DNA= Self-reference (Niklas Luhmann)
Järjestelmän on kyettävä viittaamaan itseensä säilyttääkseen
jatkuvuutensa ja erillisyytensä.

Me olemme Kristuksen tuoksu ... 2. Kor. 2:15

Pirjo Ståhle 17.01.2026

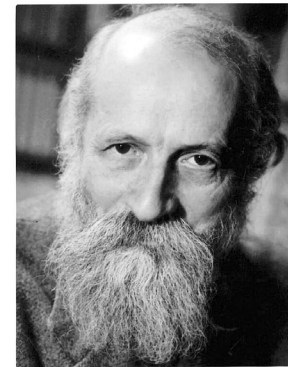


“Persoonan aktualisoiminen aktualisoi koko yhteisön.”

*”Jokaisessa kohtaamisessa meitä koskettaa
ikuisen elämän henkäys.”*

I AND THOU

100TH ANNIVERSARY REISSUE



Translated by Walter Kaufmann

With a New Introduction by Paul Mendes-Flohr

Martin Buber

Uudistumiskyvyn johtaminen

– muutoksen ja pysyvyyden johtamista

Vuorovaikutus

Synnyttää energiaa, uutta ymmärrystä ja toimintaa.

Mahdollistaa uudistumisen, mutta ei määritä sen suuntaa.

→ Itseuudistuva, arvaamaton, kontrolloimaton.

Identiteetti (DNA / self-reference)

Kytkee kaiken kehityksen organisaation olemassaolon ytimeen.

→ Ydin kirkastuu, identiteetti vahvistuu, toiminta fokusoituu.

Seurakunnan uudistumiskyvyn johtaminen

Pirjo Ståhle 17.01.2026

Johtajan **tehtävä on aktivoida**, suojella ja organisoida avointa vuorovaikutusta.

Muutoksen voi saada aikaan myös määräämällä, mutta jatkuva uudistuminen syntyy vain, jos johtaja mahdollistaa yhteisön aktiivisen vuorovaikutuksen ja osallistuu siellä käytävään dialogiin.

Johtajan **tehtävä on ohjata** uudistumista: syventää kristinuskon ydinsanomaa opettaen ja eläen.

Opetus ja esimerkki – Kristuksen tuoksi on seurakunnan uudistumlähteistä tärkein.

Johtajan **tehtävä on vahvistaa** sekä seurakunnan spontaania voimaa että sen syvintä identiteettiä.

Avoin vuorovaikutus tuo iloa ja energiaa. Kirkas ydin luo merkityksellisyyttä ja ohjaa toimintaa.

Pirjo Ståhle

**UUDISTUMISKYKY JA
PIILEVÄT KÄSIKIRJOITUKSET**

Pieni systeemikirja työorganisaatioille