

Inspiraation voima

Tertta Paananen



Inspiraation voima

Miten asiakassuhde on osa oppimisen johtamisen muotoilua inspiroivassa oppivassa yhteisössä ?

Tertta Paananen 14 May 2017

IMO Academy

Oppija, oppiminen, oppimaan oppiminen ja oppimisen johtamisen muotoilu ovat taikasanoja nykyisessä oppivan yhteisön muutoskeskusteluissa. Metaforana sirkuksen toiminta kuvaa noita taikasanoja. Viisaasti tarkastellen oppimisen johtamisen muotoilu näyttäytyy mielekkäänä niin oppijan, asiakkaan, yhteisön, työntekijöiden kuin horisontaalisen johtamisen kannalta. Oppimaan oppimiseen ja oppimisen johtamisen muotoiluun satsaamalla asiakkaat saavat kehittyneempiä päätöksiä, tuotteita ja palveluja. Yhteisö toimii yhteistoiminnallisemmin ja luo inspiroivampia prosesseja asiakkaiden iloksi.

Mikä on luonteenomaista toimintaa inspiroivassa oppivassa yhteisössä? Missä roolissa asiakas on oppivan kulttuurin luomisessa? Oppivan yhteisön toiminnalle ja horisontaaliselle johtamiselle on tunnusomaista eteneminen odottamattomaan, arvaamattomaan, ennustamattomaan ja ennakoimattomaan tulevaisuuteen. Oppivassa yhteisössä horisontaalisen johtamisen keinoin kehitetään uusia ajattelumalleja yhteistyössä asiakkaiden kanssa ja tutkitaan akuutteja kysymyksiä, selkiytetään visiota, muotoillaan tulevaisuuden käsikirjoitusta ja tutkitaan prosessien toimivuutta sekä parannetaan niitä. Tärkeää on myös muotoilla ajankohtaiset ohjaavat periaatteet ja elämänkulun (biografian) merkitykselliset asiat itsen johtamisessa. Yhteisö toimii asiakkaiden, yksilöiden tekojen ja kokemuksen kautta dialogissa.

Artikkelissani tutkimiskohteenani ovat inspiroiva asiakasorientaatio, oppiva yhteisö ja oppivat verkostot. Inspiraatio on kokemus, idea, kuva, tarve, joka nousee jostain sielun sopukoista. Voit toimia luottavaisin mielin tästä inspiraatiosta käsin, koska tiedät sen oleva sinun. (Ijkema, 2016.).

Sana INSPIRAATIO on johdettu latinankielisestä verbistä *in -spirare (puhaltaa tai hengittää)*. Inspiraatio toimii ajattelun ja tahtomisen välimaastossa. Keskellä, välimaastossa synnyttäen, minuusielu voi muodostaa omia kuviaan, päätöksiä, tahtoa ja intuitiota. Nämä vapaasta tahdosta nousevat kokemukset luovat jatkuvan luomisprosessin. (Bekman, 2016).

1. Oppiva yhteisö

Uudet viisaan ajattelun muodot kehittyvät oppivassa yhteisössä. Yhteisö oppii kyseenalaistamalla toimintaansa ja yksilöiden toimintatapoja. Oppiminen kytkeytyy toimintaan. Oppimaan oppiminen on yhteisön laadukkain tapa oppia. Näin kyseenalaistetaan koko ajan mikä toimii ja mikä ei toimi.

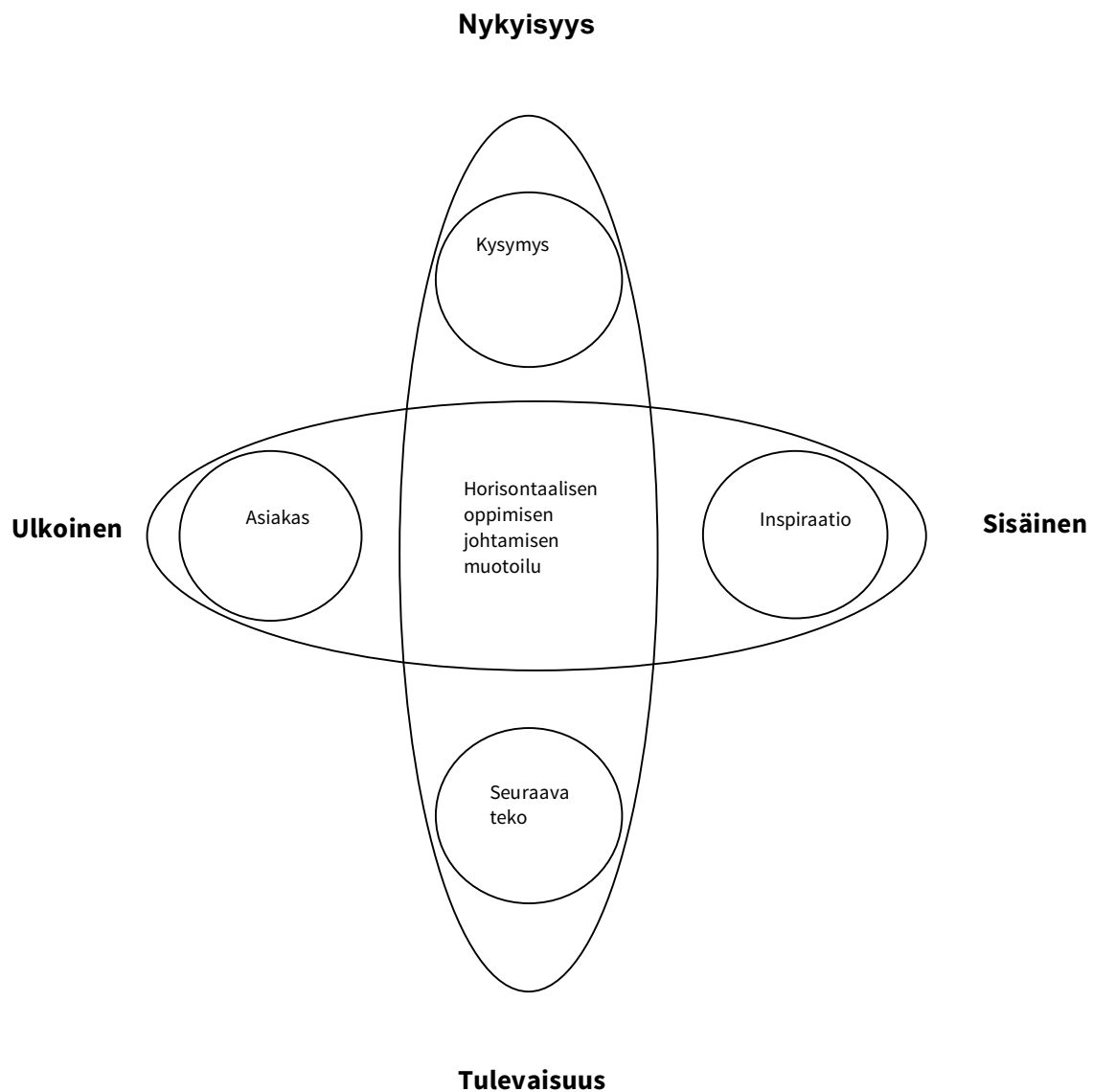
Näin syntyy organisaation laajuinen dialogi- ja tiedostamisprosessi yhteistyössä asiakkaan kanssa.

Silloin on rohkeutta tarkastella toimintaa asiallisilla kriteereillä. Huippusuoritukseen pyrkivässä organisaatiossa palkitaan kykyä tehdä uusia asioita. Silloin voidaan vahvistaa yksilöiden ja tiimien oppimista, puolustusmekanismien poisoppimista, innovaatioita ja yhteisöllistä kulttuuria.

Tietointensiivisten organisaatioiden prosessit ovat tietovirtaa ja inspiraatiota. Lopputuloksena on usein ainutkertainen ongelmanratkaisu oppijan/asiakkaan yksilölliseen tai yhteisölliseen ongelmaan. Horisontaalisen johtamisen ja organisoitumisen eräänä perustehtävänä on oppimisen johtamisen muotoilu ja inspirointi asiakkaan kanssa ja yhteisössä. Käytännössä se tarkoittaa inspiroivan oppivan yhteisön ja asiakasverkoston muodostamista. Inspiroiva oppiminen tapahtuu yksilö- ja tiimitasolla, yksilöiden ja tiimien välillä, yhteisön ihmisten ja ympäristön välillä.

Oppiminen voi näkyä toimintaoppimisena, välittömänä toimintojen korjaamisena. Ongelmakeskeinen ja kyseenalaistava oppiminen edellyttää jo, että strategioita, arvoja ja normeja tarkastellaan oppivasti. Kehittyneimmät oppimisen muodot ovat ilmeisen tutkiminen arjessa ja luova oppiminen. Se edellyttää, että yhteisöllä on vahva perustehtävätietoisuus ja oppiminen on osa yhteisön elämää. Yhteisö tukee yksilöiden, tiimien ja koko organisaation oppimista. Yhteisö on edellisten lisäksi itseohjautuva, asiakaskeskeinen ja autonominen.

Yhteisön työtavat perustuvat oppimistapahtumien valmentamiseen, inspiroimiseen eli näkemykselliseen innostamiseen, työ - ja kehittämistapahtumien ohjaamiseen ja haastamiseen interventioiden avulla. Horisontaaliseen oppimisen johtaminen nostaa oppimisen tietoiseksi toiminnaksi ja kehittämisen työtavaksi. Työtä organisoitaessa pyritään samalla oppimiselle otollisten tilanteiden ja ilmapiirin aikaansaamiseen. Tällä halutaan kehittää työntekijöiden kaikkia kykyjä sekä organisaation että yksilön omaan käyttöön. Oman toiminnan tutkimista ja uuden kokeilua kannustetaan.



Kuva 1. Inspiraatiova oppimisen johtamisen muotoilu

Horizontaalinen oppimisen johtamisen muotoilu edellyttää, että yhteisön muutosprosessin läpiviennissä pysähdytään ja annetaan aikaa työntekijöiden oppia uusia asioita. Se edellyttää dialogia ja erilaisten oppimisfoorumien ja oppimisrunkien kokeilua. Se edellyttää stop -analyysiä. Avointa dialogia käydään myös epävirallisissa ja virallisissa ryhmissä. Oleellista on tiedostaa, että yhteisön johto ei voi oppia toisten työntekijöiden puolesta ja olettaa, että muut toteuttavat annettuja suunnitelmia ja ohjeita.

Työskentelin kollegani Jutta Hodappin kanssa yhden vuoden ajan 2015 tutkimalla kirjaa Barcelona *Inspiratiebron Voor De 8 Krachten Van Authentiek Leiderschap* (Dutch Edition). Kirja kertoi

tarinaa matkasta Barcelonassa ja siitä, miten inspiroivaa autenttista johtajuutta voi tutkia ympäristön avulla. Tärkeitä laatutekijöitä tutkimistarinoissa olivat: vapaus, tahto, yllyke, ilo, yksinkertaisuus, intohimo ja ainutkertaisuus. Itseohjautuvuus autenttisisessa johtajuudessa näkyy henkilökohtaisen autenttisen laadun ilmentymänä, henkilö seisoo omilla jaloillaan ja edustaa omaa osaamistaan ja arvojaan näkyvästi. Tarvittaessa johtaja ottaa "härkää sarvista kiinni" ja johtaa itseään omia unelmiaan kohti. Moraalinen tilivelvollisuus edellyttää uskallusta kohdata vaativia "miksi kysymyksiä". Jutta kertoi Johan Cruifin tarinan FC Barcelonasta: "Pallo tekee työn ja pelaajien pitää liikkua yhdessä tiiminä. Voit voittaa kilpailun loputtua. Joskus sinä häviät oppiaksesi, miten tulla paremmaksi jälleen".

Nämä autenttisen johtamisen osa-alueet laajassa mielessä tulisi palvella inspiroivan yhteisön oppimista laajassa merkityksessä. Oppiva yhteisö on mahdollista, kun työyhteisön työntekijät ovat saavuttaneet kyseenalaistavan tutkivan oppimisvaiheen ja voivat toimia autonomisesti tiimi- ja organisaatiotasolla. Oppivan yhteisön työntekijät toimivat yhteistoiminnallisesti omaa arkipäiväänsä rehellisesti tutkien. Johtajan rooli on antaa tukea ja kehitysimpulsseja eikä toimia defensiivisesti ja alistavasti.

Seuraavaksi on Ansu Piiran tarina: Kuinka inspiroidun, kun maalaan ?

Alkukohta maalaamiselle on usein tunne, jota en voi kuvata sanoin tai ajatuksena; keskeneräisenä ajatuksena. Harkitseminen saa muotonsa väreillä, maalaus syntyy "sydäimestä käsin paperille", ei mielestäni valmiina kuvana ajatteluni ja käsieni työn pohjalta. Selitys, tulkinta ja maalauksen tarkoitus avautuu jälkikäteen.

Miten sitten työssä ?

Työtapaamisissa ihmiset ovat yllättyneitä maalausprosessista. Ihmiset ovat minulle värejä monenlaatuisine erilaisine sävyineen. He kokoontuvat yhteiseen paikkaan, he luovat uuden odottamattoman sosiaalisen kuvan. Tutkiessani tätä sosiaalista kuvaa, koen ja elän sen yhdessä heidän kansaan. Se on minun inspiraationi. Minä saan energiaa konsultointityössä tapaamalla ihmisiä ainutkertaisissa tilaisuuksissa. Saan iloa katsomalla uudesta syntyneitä kuvia.

2. Oppiva yhteisö ja inspiroiva verkostoyhteistyö

Oppivan yhteisön toimintojen tuntomerkkejä voidaan pitää eräänlaisina majakoina. Majakka on määritelty sanakirjassa "kiinteäksi merkiksi, joka ohjaa merenkävijöitä". On olemassa myös radiomajakoita, jotka ohjaavat lennostoa määrittelemään kurssinsa. Seuraavien majakoiden avulla yhteisön kehittäjät voivat jättää taakseen perinteiset vesitiet ja ilmatiet ja voivat kartoittaa uuden kurssin. Majakoiden avulla voi myös arvioida yhteisön toimintaa

Vastuunoton majakka -muodolliset verkostot

Oppivassa yhteisössä otetaan vastuu päätöksistä ja sen seurauksista. Kun päätös tulee "näkyväksi" siitä opitaan uutta. Se on todellista vastuunottoa käytännössä. Se on kykyä priorisoida oman työn tavoitteet. Se on rohkeutta ottaa riskejä terveellä tavalla. Miksi teemme näin asioita?

Tämän vastuualueen asiantuntijat edustavat muodollisia verkostoja. Nämä ihmiset työskentelevät yhteisössä systeemissä käsitellen valta- ja vastuusuhteita ja pitkän aikavälin tavoitteita. Tämä verkosto työskentelee kaiken sen kanssa, mikä tapahtuu nykyisyydessä esim. johtotiimi tai strategiatimi. He päättävät siitä, mikä kuuluu organisaatioon ja mikä ei, mitä voi tapahtua ja mikä ei. Mikä on organisaation toiminnan tarkoitus? He valtuuttavat, antavat vapautta ja testaavat tuloksia. He tukevat uusia aloitteita. He luovat prosessin yhteisön filosofian työstämiseksi. Mikä on yhteisön johtava imago? Minkälainen visio meillä on? Mikä on perusidea, jonka pitäisi realisoitua muutosprosessin aikana? Miten asiakkaat ovat luomassa yhteisökulttuuria?

Liiallinen paperikulttuuri voi muodostua oppimisen esteeksi.

Moninäkökulmaisuuuden majakka -asiantuntijaverkostot

Kyky oppia työstämään yhteisössä ja sen ympäristössä kulttuurisia, sosiaalisia ja taloudellisia muutoksia. Tämä edellyttää tieteellisten, teknologisten, taloudellisten ja sosiaalisten pätevyyksien tekijöiden tunnistamista. Se on kykyä erottaa oleellinen epäoleellisesta. Kuinka me muotoilemme prosesseja käytännössä? Mitkä ovat yhteisön arvot ja toimintapolitiikat? Miten toimimme arjessa? Mihin uusiin aloitteisiin haluaisimme tarttua?

Ohjaavien periaatteiden kehittäminen selkiytetään yhdessä. Arvot ja toimintatavat ovat sementti organisaatiossa ja ne antavat suunnan myös yksilölliselle toiminnalle. Organisaation systeemi on sen arkkitehtuuri. Työn muotoilu tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää työtä

kokonaisuutena. Työn muotoilun avulla organisoidaan koko ajan yhteisön toimintaa ja asiantuntijaverkostojen ja tiimien muodostamista. Sen avulla hallitaan yhteisön työtä kokonaisuutena ja päivitetään perustehtävää toimintaympäristön vaatimuksiin. Yhteisön kokonaistavoitteet muotoutuvat perustehtävän pohjalta yksiköiden/ tiimien tavoitteita jatkuvasti yhteen sovittamalla ja ristipölyttämällä. Kehittämisen ydin on sellainen toiminnallisen rakenteen luominen, joka mahdollistaa yhteisön ja sen jäsenten kysymysten kysymisen ja toiminnan tutkimisen arjessa. Verkostoyhteistyön ongelmaksi voi muodostua "milking" -lypsäminen eli tiedonvaihdon epätasa-arvoisuus.

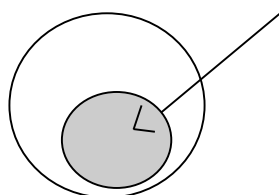
Aloitekyvyn majakka - aloiteverkostot

Yhteisössä erilaiset työt vaativat erilaista aloitekykyä. Ne vaativat erilaista rohkeutta, mielikuvitusta ja kykyä toimia yllättävissä tilanteissa. Ne vaativat rohkeutta toimia kasvatusten tuntemattoman kanssa. Uusi ei ole vain projekti tai innovaatio, joka poikkeaa aikaisemmin tunnetuista projekteista vaan ajattelutavan uudistus. Uusille tilanteille on ominaista totutun ajattelutavan päätyminen. Kun uusi tulee esiin, niin samalla jotkin odotukset, toiveet, käsitykset tai tottumukset murtuvat. Uusi murtaa vanhan tieltään, se lopettaa jotakin, mitä on kenties pidetty itsestään selvyytenä. Uusien tekojen logiikka on myös päättämisen logiikkaa. Mitä me teemme? Miltä tulevaisuuden kuva näyttää? Ketkä tukevat aloitteita? Kuka kantaa aloitetta? Kuka on asiantuntija? Mitkä ovat tulokset uudistuksen jälkeen? Millainen on uusi tilanne uudistuksen jälkeen?

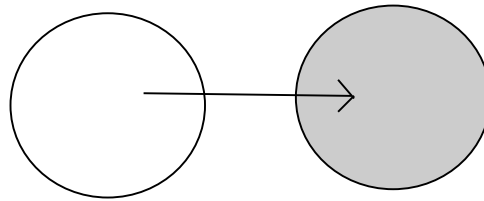
Aloiteverkostot edustavat uutta organisaatiossa. Aloitteentekijät ovat suuntautuneet tulevaisuuteen ja he tuovat esille uusia realiteetteja organisaatioon. Uusiutuminen edellyttää ristiriitojen sallimista ja johtamista. Oppiminen on pohjimmiltaan ristiriitojen luomista, lisäämistä ja poistamista sekä rajojen rikkomista. Aloiteverkostojen ongelma voi olla "sisäinen mafia".

Uusi toiminta voi toteutua seuraavanlaisina prosesseina:

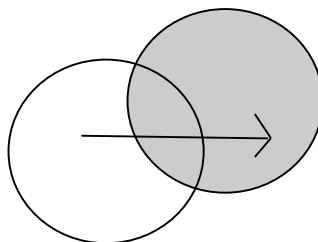
a. Saneeraavasti uusi tarkoittaa yhteisössä sitä, että toimivilla prosesseilla/innovaatioilla osoitetaan, että vanha toiminta ei kannata ja uudet innovaatiot johdetaan toimintaan.



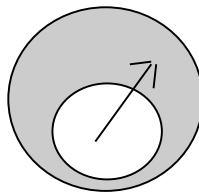
b. Radikaalisti uusi tarkoittaa prosessia, jossa toimivalla prosessilla osoitetaan, että vanha toiminta on täysin muutettava.



c. Evolutiivisesti uusi tarkoittaa tapausta, jossa toimivalla prosessilla osoitetaan vanhan toiminnan kavennettavuustarve ja toisaalta sen laajennettavuustarve. Uusi toteutuu siirtymisenä uudistuneeseen toimintaan.



d. Progressiivisesti uusi tarkoittaa tapausta, jossa toimivalla projektilla osoitetaan toiminnan laajeneminen. Uusi toteutuu siirtymisenä laajempaan toimintaan. Perinteinen sopeutuva oppiminen ei riitä, tarvitaan uutta luovaa oppimista.



Moraalin ja kypsyyden majakka -sosiaaliset oppimisverkostot

Kuka ja ketkä tekevät asioita? Mitä hyötyä on yhteisölle siitä, että jokaista sen työntekijää kannustetaan oppimaan ja kehittymään? Moraalin ja kypsyyden majakka kuvaa työn tavoitteita ja niiden moraalisia ulottuvuuksia, kuten totuus, rehellisyys, vilpittömyys ja lupausten pitäminen. Ihminen, muutoksen laatu ja oppiminen ovat työskentelyn kohteena. Elämän laatuksiteereinä se tarkoittaa kokemusta olla tärkeä ihmisenä, eleganssia sosiaalisen prosessin laatuna, oman ja yhteisöllisen laadun tunnustamista ja taloudellisuutta toiminnassa. Kypsyyden majakka on selviytymistä omassa persoonallisessa työssään. Se on selviytymistä brutaalista käytöksestä, epäluottamuksesta, salailuista ja muista uhkista.

Yhteisössä kollegiaalinen tuki, halu auttaa oppijaa työssä ja kehittymistä elämässä ovat eräitä esimerkkejä oppimisverkostoista. Yhteisö haluaa "kantaa" toisen ihmisen ja tiimien

oppimista. Sosiaaliset oppimisverkostot eivät toimi periaatteella - koulutan Sinut! Yhteisön aito verkostoituminen rohkaisee tukitiimityöhön ja erilaisten oppimisrinkien muodostamiseen.

Huolenpidon majakka -toimintaverkostot

Huomion kiinnittäminen lukuisiin aktiviteetteihin, asiakkaisiin, prosesseihin edellyttää rakkautta asioihin, ihmisiin, tilanteisiin ja olosuhteiden luomisen yksityiskohtiin. Miten luodaan yhteisöön toiminnallisesti mielekkäitä olosuhteita? Mitkä ovat tehtävät? Miten toimintoja pitää kehittää? Mitkä ovat vapaudet ja valtuudet? Mitkä ovat töiden väliset yhteydet? Kuka tekee mitäkin? Kuka vastaa mistäkin? Minkälaisia sopimuksia tehdään? Mitkä ovat avainvastuut, josta pidetään huolta toiminnallisissa verkostoissa?

Ongelmana voi olla, ettei osata riittävän selkeästi määritellä prosessinomistajien vastuita.

Joustavuuden majakka -vuorovaikutusverkostot

Kuvaa joustavuutta muuttuvissa olosuhteissa. Työn keskeytykset, puhelinsoitot ja asiakaskontaktit vaativat hyvin korkeatasoista tilannetajua. Yhteisössä työskenneltäessä on paljon ylläpito-, ongelmanratkaisu-, ja uudistamisprosesseja. Oppivassa yhteisössä on tärkeää varata aikaa oppimiseen. Se edellyttää, että tunnistaa työrytmiensä, työprosessinsa ja ajankäyttönsä ongelmat. Milloin prosessi alkaa ja päättyy? Mitkä ovat uuden vuorovaikutusprosessin vaiheet, työrytmi ja aikataulu? Mitä tämä tarkoittaa tiimityössä ?

Sellaiset yksilöt ja palvelutiimit, jotka varaavat kaiken aikansa työn rutiineihin, eivät ehdi kehittää itseään eivätkä yhteisöään. Siksi on tärkeää arvioida prosessin, systeemien ja toimintakäytäntöjen laatua. Tiedottamisen ja vuorovaikutuksen kautta yhteisistä työkäytännöistä oppiminen synnyttää aitoa joustavuutta.

Vuorovaikutusverkostojen sudenkuoppa on "prosessien rytmihäiriö" eli prosessien rytmittäminen.

Kehittävän arvioinnin majakka - arvioinnin ja resurssien hyödyntämisen jänneväli

Mitä resursseja tarvitsemme ? Miksi resursseja käytetään juuri tähän tarkoitukseen ?

Yhteisössä resurssit ovat työkaluja, joiden avulla ihmiset voivat tehdä töitä. Resurssien ja taitojen kehittäminen yhteisössä lepää organisaation kyvyssä investoida asioihin. Resursseja käytetään ja kulutetaan. Taloudelliset resurssit kuluvat käytössä. Uusien taitojen kehittyminen vaatii yhteisöltä aikavarauksen. Tämä aikavaraus on aikaa oppia uutta. Syntyneiden uusien taitojen tuoma lisäarvo voidaan kirjata aina tulopuolelle.

Kaikki edellinen edellyttää kykyä olla kontaktissa tapahtumiin ja arvioida tapahtunutta. Se on yhteisön laadun arviointia. Arvioinnilla on myös sosiaalinen funktio. Se luo sosiaalista sitoutumista kehitysprosessiin ja vahvistaa yhteisyyden tunnetta. Kehittävä arviointi on myös työmotivaation perusta. Oppiva yhteisö arvioi jatkuvasti itseään kyetäkseen toimimaan uusissa ennakoimattomissa tilanteissa.

3. Asiakasorientaatio oppivassa yhteisössä

Edellä kuvatun perusteella oppiva yhteisö tarvitsee menestyäkseen erilaisia verkostoja. Tulevaisuuden oppimisverkostot muodostuvat erilaisista organisaatioista: oppilaitokset, yritykset, järjestöt, julkiset organisaatiot ja monikulttuuriset yhteisöt. Prosessien omistajuudet ja tarkoituksen fokuointi tekee tulevaisuuden verkostoista lisäarvoa tuottavia osaamisyhteisöjä.

Oppiminen on ubiikkia kaikkiallista ja myös elämästä oppimista. Elämästä oppiminen on todellista arjen pedagogiikkaa. Oppiva verkostoyhteisö tunnistaa kokemukset ja hiljaisen tiedon ja luo viisausoppimista. Luova konfrontaatio on myös luonnollinen työtapana.

Asiakaskeskeisyys, asiakas ja asiakkaan asiakkaat on työskentelyn lähtökohta. Hyvä verkostosuhte on auttamissuhde. Tämä vaatii kummaltakin osapuolelta syvällistä oman asemansa ymmärtämistä. Auttamissuhteessa on pystyttävä asettumaan vastapuolen kenkiin; on oltava empatiaa eli toisen asian ymmärtämistä. Luottamussuhteen rakentaminen perustuu oppimisitilanteisiin samanarvoisuuteen. Samanarvoisuuden päämittari onkin todella aito keskinäinen kunnioitus ja aikuismainen työskentely, jolla on selkeät pelisäännöt.

Asiakaskeskeisyys on laadukkaan työskentelyn lähtökohta: tietoisuutta, osaamista ja vuorovaikutusta, yhteistyötä ja päätöksentekoa. Hyvinä esimerkkeinä minulla ovat kuukausidialogit kollegojen kesken.

Seuraavat tapausesimerkit kuvaavat asiakasprosesseja:

Pirkanmaan sairaanhoitopiiri johtajan tarina (prosessin ohjaus Hannu Tuovinen)

Konsultointitiimin valmennusprosessi on luonut vahvan tiimihengen, yhteistyön ja tiimivastuun yhteisössä. Oppimisprosessi on vahventunut asiantunteissa tiimeissä ja arjen

työssä. Useat työprosessit ovat nyt selkeämpiä jokaiselle kuin aikaisemmin ja jokainen haluaa jakaa kokemuksiaan.

Yhteistoiminnallinen/horisontaalinen johtaminen tarkoittaa, että jokainen tiimin jäsen ymmärtää samalla tavalla perustehtävän ja työtavat käytännössä. Töiden delegointi tapahtuu yhdessä yhteisissä tapaamisissa ja jokainen saa tukea tiimin jäseniltä ja myös kriittisiä kysymyksiä. Tiimin jäsenet huolehtivat omista työprosesseistaan ja analysoivat prosesseja yhdessä.

Ammattitaitoisilla tiimin jäsenillä on runsaasti vapautta heidän asiakasprosesseissaan.

Horisontaalinen johtaja monitoroi yleiskuvaa ja eroavaisuuksia. Kokenut johtaja on löytänyt myös yrityksen ja erehdyksen kautta oman autenttisen johtamisen laatunsa ja tapansa johtaa. Konsultointi tiimi on inspiroinut tiimin jäseniä uusiin menetelmiin, vision luomiseen ja uusiin menetelmiin. Visioni on kehittää palvelusysteemi oikealla tavalla. Ilman visiotani johtamiseni on liian "raskasta".

Kaikki luottavat johtajuuteeni ja inspiroivat minua kohti uusia kehitysaskelleita. Sillä on minulle todella suuri merkitys.

Epilogi

Sirkus on myös verkosto. Sirkuksessa jokainen tietää, mihin he parkkeeraavat karavaaninsa ja mihin he sovittavat oman toimintaohjelmansa. Tämä perustuu ajatukseen siitä, miten show saadaan helpommin käyntiin. Sirkuksessa järjestetään yhteiset produktiot ympyrän muotoon. Tämä on ympyrä ilman muuria tai seiniä. Sirkuksessa ei ole asetettu rajoja kävijöille -asiakkaille, toimittajille tai medialle. Sirkus on verkostoyhteisö, jossa jokainen tiimi sovittaa ainutkertaisen osaamisensa yhteen kurinalaisessa yhteistoiminnassa. Sirkuksen työntekijöillä on kaksi laatuatribuuttia työssään: rohkeus ja ahkeruus. Ne tekevät sirkuksen ammattilaisista todellisia tähtiä ja sirkuksesta tähtiyhteisön. Tämä tähtiyhteisö on myös huippusuoritukseen pyrkivä organisaatio. Se tunnistaa mahdollisuutensa, luo verkostoja, hallitsee osaamisen kehittymisen ja se suunnistaa toimintansa asiakaskeskeisesti.

Bibliography

Bekman, A, The Human Creation, A philosophy of organized life, Questions about our Origin, Soul and Freedom in our organized life, (Zeist, 2016)
<https://www.het-imo.net/wp-content/uploads/2016/05/The-Human-Creation.pdf>

Bekman, A, Methodology of the Evidential: Research and Sense-Giving in Processes of Organisational Development, in Intervening and Changing. Looking for Meaning in Interactions, edited by J. Boonstra & L. Caluwe, (England: John & Sons Ltd 2007) pp 29-45

<https://www.het-imo.net/wp-content/uploads/2015/07/Methodology-of-the-evidential.pdf>

Bekman, A, Working with beacons, (Zeist, 1995) <https://www.het-imo.net/wp-content/uploads/2015/08/Working-with-beacons.pdf>

Bekman, A, Inside the change; core concepts and exercises of the methodology of the evidential, (Berlin: Alert Verlag 2014) <https://www.het-imo.net/inside-the-change/>

Ijkema, K, The Masterclass of Consultancy Programme, (Learning materials, 2015)

Marsh, N, The All Star Company, (New Zealand: Random House 1994)

Meulman, R, Inspiratiebron Voor De 8 Krachten Van Authentiek Leiderschap (2011)

Miettinen, J, Johtajuus, Referoiva essee, (Oulun yliopisto, varhaiskasvatuksen koulutus 2015)

Mäntynen-Hakem, Sosiokulttuurinen innostaminen, Pedagoginen sirkusohjaajakoulutus, (Suomen nuorisosirkusliitto ry, luentomateriaali 2015)

Paananen, T, Oppimisen johtamisen design oppimissysteemissä, Lisensiaatintutkimus (Tampere: Tampere University Press, 2015) <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201502021049>

Tuovinen, H, Huomioita biografisista tapahtumista organisoidussa maailmassamme.

Ideoita toimimiseen vapaana yksilön organisoituneessa elämässä. IMO Academy

<https://www.het-imo.net/academy/project/huomioita-biografisista-tapahtumista-vahvasti-organisoidussa-maailmassamme/>

Publication (2017) <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201502021049>