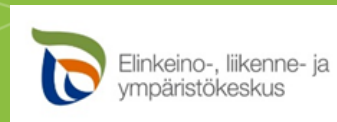




Muutosjohtaminen

Helena Vesaluoma TAMK & Anne Rouhelo Turun AMK

20.9.2017



Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

1. Muutoksen välttämättömyyden oivaltaminen

- **Muutosprosessi lähtee liikkeelle vasta, kun oivalletaan, että nykytilan mukaisesti ei voida jatkaa.**
- Kiireellisyyden vähättely vs. välitön reagointi
- **Jatkuva** muutos (**muutoksessa** johtaminen)
 - => aiempaa nopeampi reagointi
 - => fokus tärkeään/olennaiseen
 - => päätöksentekomallien ketteröittäminen
 - => aiempaa nopeampi kyky oppia uutta



2. Pääroolissa ihmiset & asenteet ja toimintatavat

- **Ihmiset tekevät muutoksen**
- Muutoksen johtamisessa **on n. 80 % ihmisten johtamista ja 20 % asioiden johtamista**
- Ydintiimin perustaminen muutosagenteiksi
- Halu pysyä mukavuusalueella vs. rohkeus muutokseen



Muutos työntekijän näkökulmasta

- ”Ihmiset haluavat muutosta, mutta eivät halua muuttua”
- Oma suhde muutokseen
- **Muutos herättää tunteita**
- Haasta työpaikalla olevien ihmisten väliset suhteet
- Yhteisten pohdintojen avaaminen
 - kukaan ei halua hävitä muutostilanteessa
- Mielekkäät tehtävät ja organisaatioon kuulumisen tunne
- Keskustelumahdollisuudet

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

3. Muutoksen suunta, visio ja strategia

- Jatkuva muutos ja epävarmuus haastaa selkeän päämäärän asettamisen
- On löydettävä **parhaat keinot haluttuun suuntaan, vaikka lopullinen määränpää ei ole täysin selvä**
=> tiedolla johtaminen, esim. asiakasdata
- Mutu-tuntuma vs. tiedolla johtaminen



4. Muutosvisiosta viestiminen

- **Viestintä on muutoksen kriittinen tekijä**
=> onnistuminen vs. epäonnistuminen
- Viestintää tehokkaasti ja usein
=> **muutoksen suunta oltava kaikille selvä**



Muutoksen johtaminen on jatkuvaa viestintää

- Jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten kanssa
- **Avoimuus ja rehellisyys kommunikation peruskivi**
- Laatu ja määrä ratkaisevat johtamisen onnistumisen
- **Pahinta mitä voi tehdä, on olla viestimättä**
 - huhut täyttää viestinnällistä tyhjiötä



5. Henkilöstön valtuuttaminen toimintaan

- Käskytetyt muutosprosessit eivät onnistu
- **Henkilöstölle valtuutus ideoida, toimia ja kehittää kohti tavoitetta** (valittua suuntaa)
 - => Kehittämisen uskallusta lisää lupa epäonnistua
 - => Kevyet, pienet, ketterät kokeilut suotavia
- Käskytetyt toimenpiteet vs. valtuutus kokeilla



Asiakaslähtöisten toimintamallien kehittäminen

- Ihmiset, jotka tekevät asiakkaiden palvelutyötä, tietävät mitä asiakkaat toivovat
- **Asiakkaiden tarpeiden tuore tunnistaminen auttaa organisaatioita menestykseen**
- Asiakastarpeiden mukaan ohjautuvassa organisaatiossa jatkuva **keskustelu omista havainnoista ja muiden havaintojen kuuntelu**
=> uudenlaisten toimintamallien etsiminen



6. Lyhyen aikavälin onnistumiset

- **Muutosprosessin etenemisen osoittaminen**
- Konkreettisia välitavoitteita ja niissä onnistumisten huomioimista
- Muutama näkyvä yksiselitteinen onnistuminen esille mahdollisimman nopeasti
- Etenemisen näkyvyys vs. eteneminen piilossa



7. Muutoksen vakiinnuttaminen

8. Uusien toimintatapojen omaksuminen

- **Muutosten toteuttaminen** sinnikkäästi kohti tavoitetta
- Uusista toimintatavoista kiinni pitäminen
 - => Toimintatapojen kannattelu, kunnes vakiintuvat
- Paluu vanhaan vs. uusien tapojen omaksuminen
- Uudistuksenkaan jälkeen ei voi jämähtää
 - => **Pysyttävä hereillä** uusista kehittämistarpeista

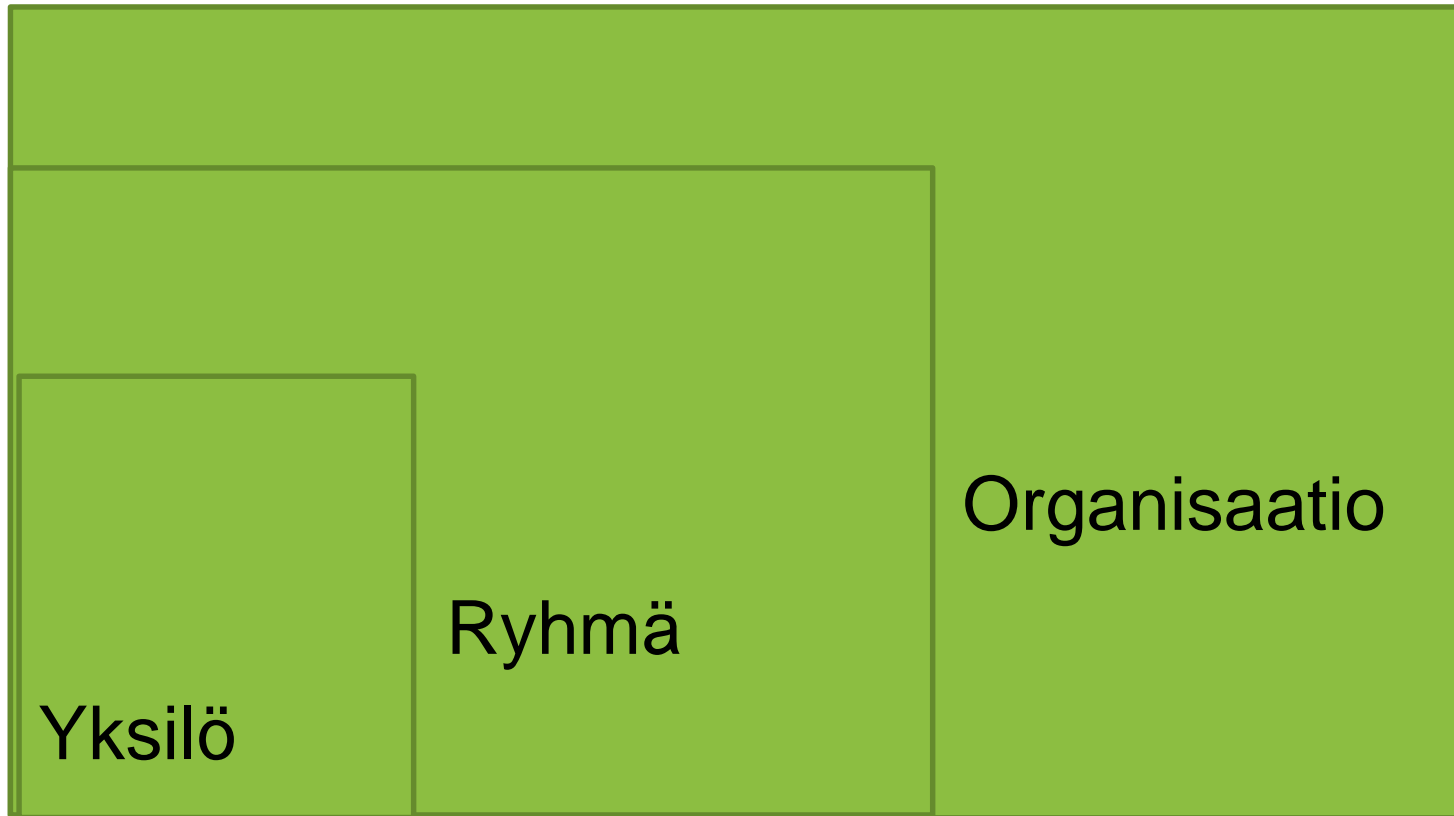


Haasteena muutoksen vaatima aika

Muutoksen kohde	Aika
Yksilön toiminta	Viikosta muutamaan kuukauteen
Yksilön mielipiteet	Vuosi
Ryhmän toiminta	2-3 vuotta
Organisaatiokulttuuri	8-10 vuotta

Pauli Juuti 2010

Ryhmän koon kasvu vaikuttaa muutoksen



Sote-muutoksen osalta esiin nostettua

- Asiakaslähtöinen sosiaali- ja terveydenhuollon integraatio
- Moniammatillisuus/-alaisuus/-tieteisyys
 - työssä, koulutuksessa, tutkimuksessa, kehittämisessä
- Henkilöstön osaamisen kehittäminen
- Tiedolla johtaminen ja kehittäminen
- Hyvien käytäntöjen hyödyntäminen

=> asenteiden ja osaamisen kehittäminen kaikkien kohdalla (johto, esimies, henkilöstö)

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma



Näkökulmia johtamisen uudistamiseen

- Johtaminen on palvelutehtävä
 - esimiehen tehtävä saada aikaan puitteet, jossa organisaatiossa työskentelevä onnistuu työssään - asiakastyytyväisyys, organisaation menestyminen
- Keskusteleva johtaminen
 - Oman keskeneräisyyden ja haavoittavuuden tunnistaminen
 - Aito, arvostava keskustelu
 - **Jotta voimme kuulla, meidän täytyy kuunnella**



Näkökulmia johtamisen uudistamiseen

- Johtaminen esimerkkinä toimimista
- Ihmisten valmentamista
- Ihmisten välistä suhteiden kehittämistä
- Organisaation eettisyyden tason kehittämistä
 - opitaan toimimaan entistä sivistyneemmin ja avoimemmin sekä suvaitsevammin tosiaan kohtaan

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma



Lähteet

- Juuti, P & Virtanen, P (2010). Organisaatiomuutos. Helsinki: Kustannusyhtiö Otava.
- Juuti, P & Rovio, E (2010). Keskusteleva johtaminen (toim.). Helsinki: Kustannusyhtiö Otava.
- Kotter, J. 8-step process. <https://www.kotterinternational.com/8-steps-process-for-leading-change/>
- Kotter, J. & Rathgeber, H. (2012). Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Helsinki: Sanoma Pro.
- Savolainen, T. & Lehmuskoski, K. (toim.) (2017). Digimuutos.fi. 10 huippujohtajan tarina muutosjohtamisesta! Turku: HansaPrint.

Kiitos!



Kestävä

ä-ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto