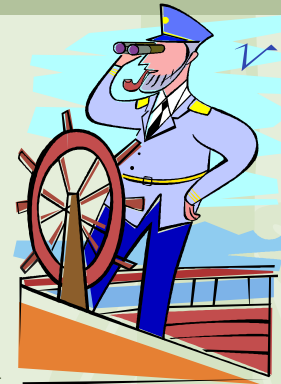
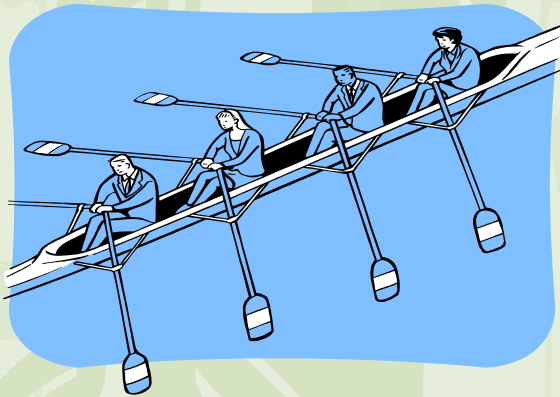


K5 valmennus osa II: "Kipparit ja soutukaverit" – minä esimiehenä muutoksessa

K5 coaching II: "Kapten och roddkamrater" – förman i förändring



Kristiina Strandman,
Hallintotieteiden tohtori
doktor i administrativa vetenskaper

10/2010

Minä esimiehenä muutoksessa

Jag som förman i förändringen

- Ensin pohdimme hieman, mitä muutos tarkoittaa
 - Muutos?
 - Kehittäminen?
- Först funderar vi litet på vad förändring innebär?
 - Förändring?
 - Utveckling?



Mitä johtaminen nykyisin on? Vad är ledarskap idag?

- ”Muutosten ja yhteistyön johtamista pysyvän erimielisyyden tilan ja kompleksisuuden vallitessa”

(Nyholm Inga, 2008, 238)

- Ledning av förändringar och samarbete under bestående konflikt- och komplexa situationer”

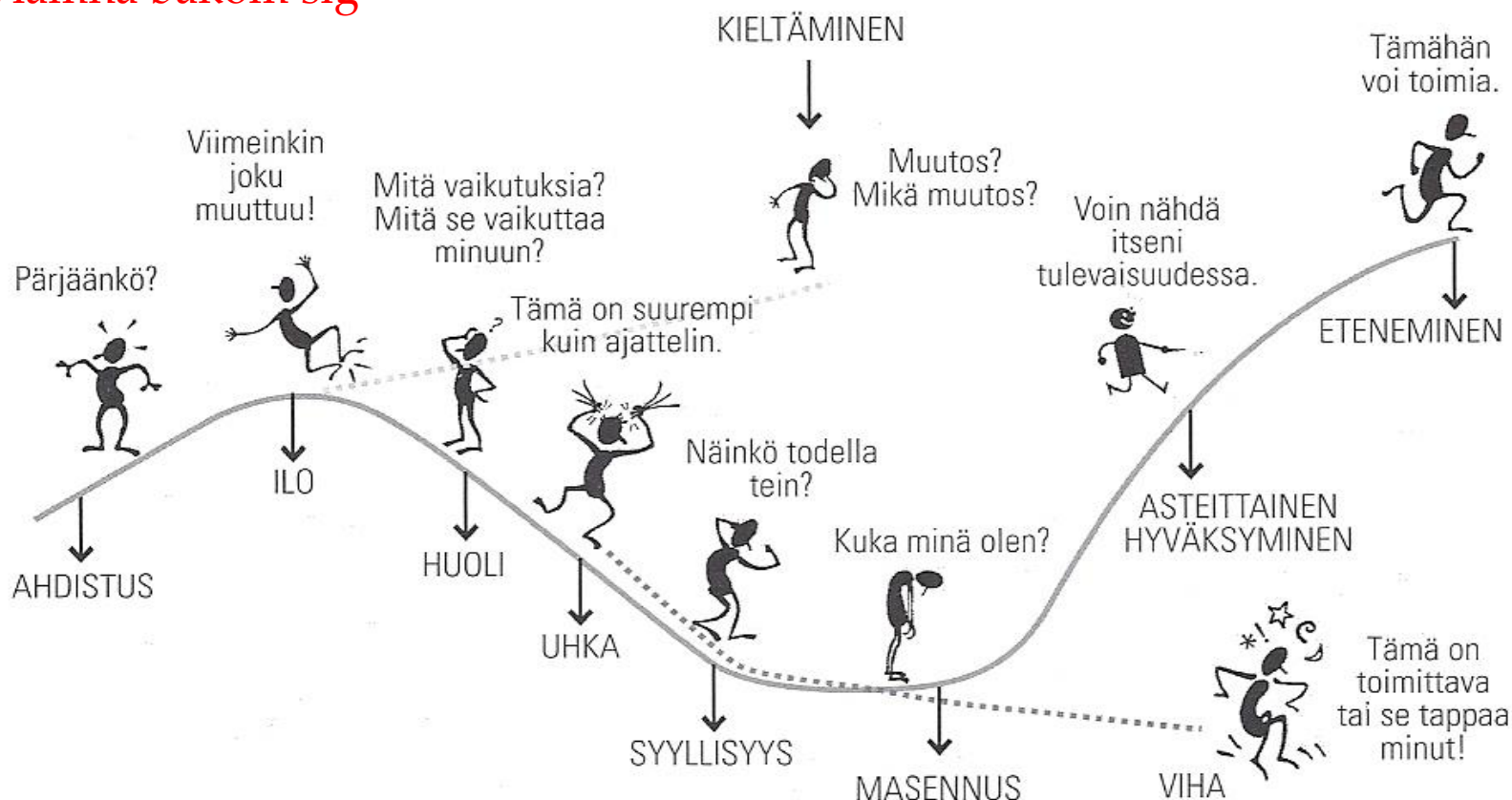
• (Nyholm Inga, 2008, 238)

Muutosprosessi Förändringsprocess

Taakse jättäminen
Att lämna bakom sig

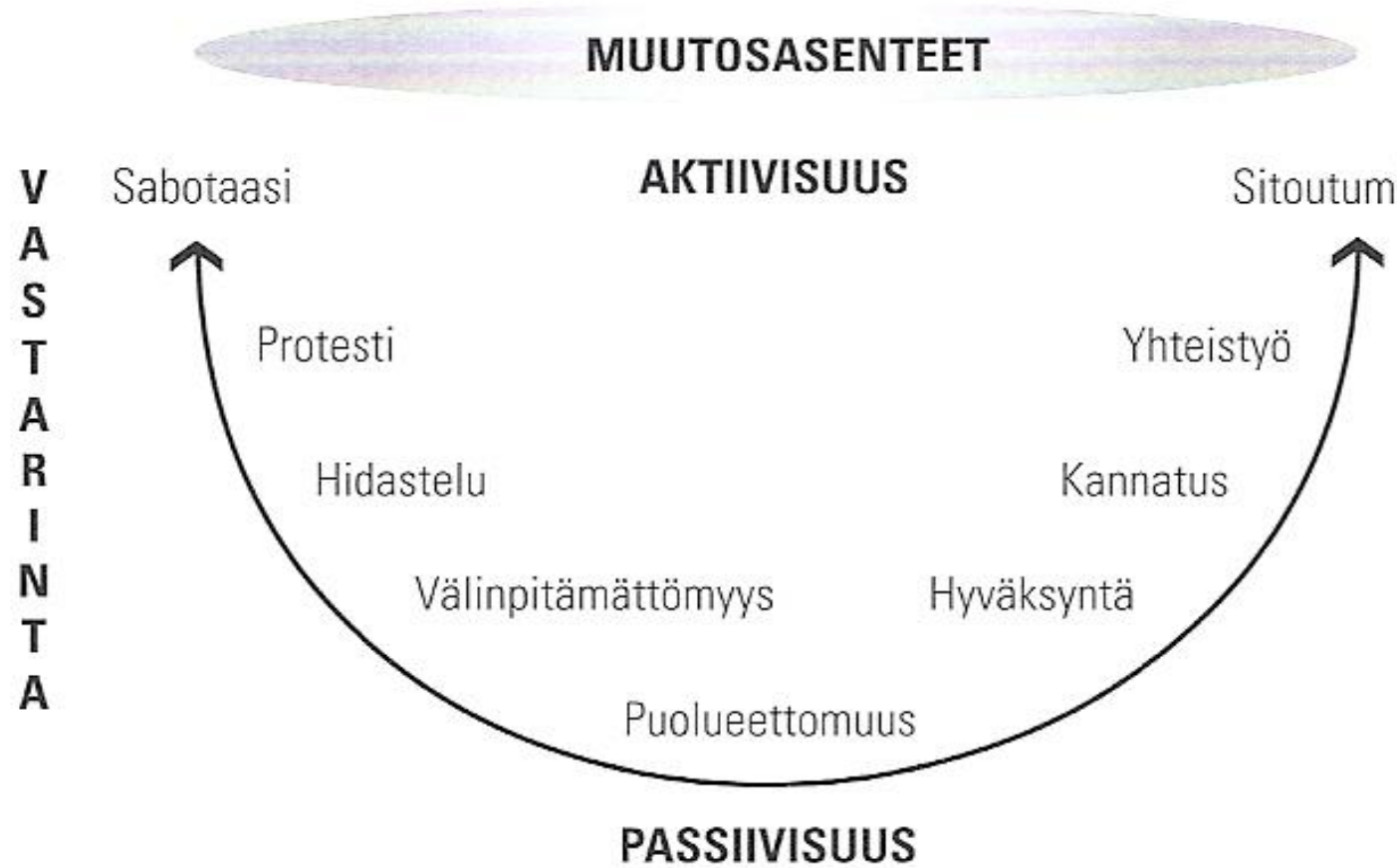
Välvaihe- kaos
Mellanskede - kaos

Uuden alkaminen
Ny början



(Lähde: mukaellen
Helsilä 2008, 176)

Ins



Tyypillisimmät kysymykset esimiehelle

De vanligaste frågorna till förmannen

- Miten minulle käy?
- Miksi tämä muutos on tehtävä?
- Mihin olemme menossa organisaatiossa?
- Mitä hyötyä tästä on meille?
- Hur blir det med mig?
- Varför måste denna förändring göras?
- Vart är organisationen på väg?
- Vad har vi för nytta av detta?

Kysymyksiä itselleni

Frågor till sig själv

- Millaista ilmapiiriä minä olen luomassa?
- Millaisessa ilmapiirissä haluan olla?
- Millaista tulevaisuutta haluan luoda?
- Mitä hyvää haluan säilyttää?
- Hurudan atmosfär skapar jag?
- Hurudan atmosfär vill jag ha?
- Hurudan framtid vill jag skapa?
- Vad vill jag bevara som är bra?

” en valitse kaikkea elämässä eteeni tulevaa, mutta voin valita asenteeni.”

”jag väljer inte allt som jag ställs inför i livet, men jag kan välja min inställning”

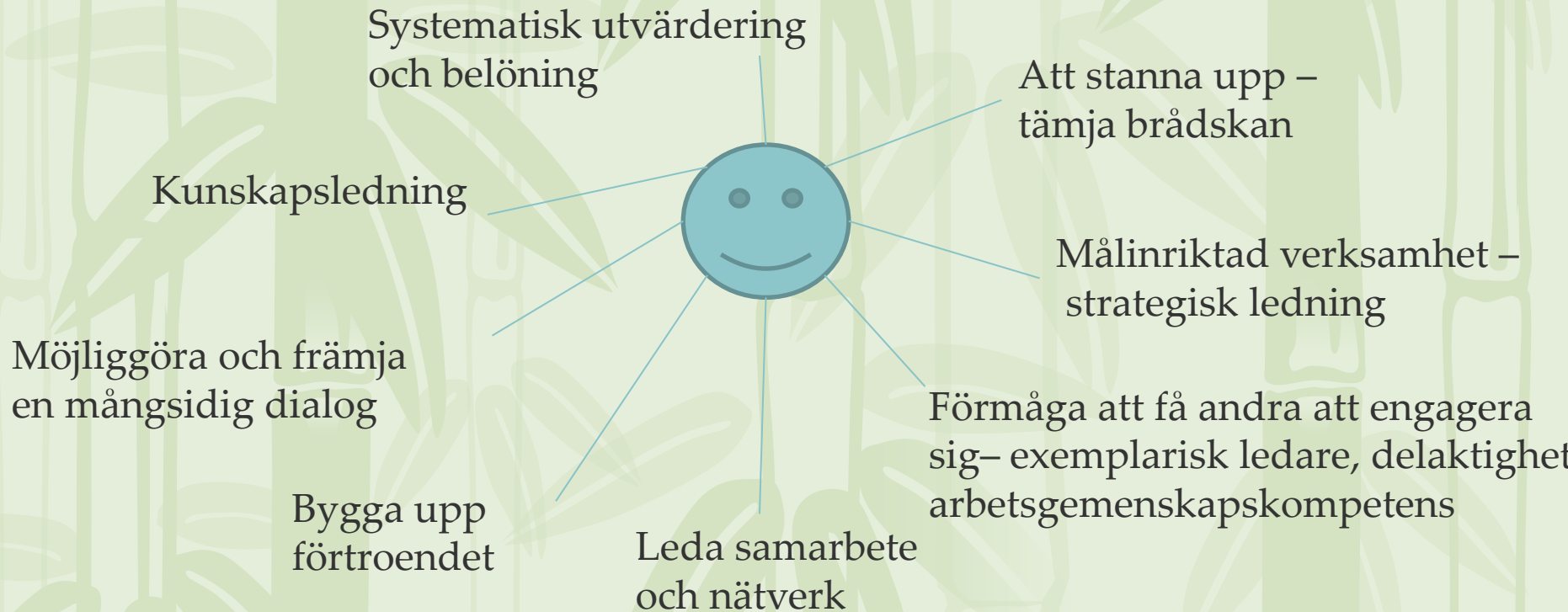
Muutosprosessi = oppimisprosessi

Förändringsprocess = inlärningsprocess

- Kivijalkana **luottamus** ja vuoropuhelu eli **dialogi**
- Juuri viestintä tekee organisaation tavoitteista/strategiasta todellisia ja kosketeltavia
- Yhdessä pohtimisen kautta syntyy uutta
- Kuunteleva organisaatio
- Vastuullisuus
 - Jokainen vastaa omista tekemisistään
 - Työyhteisötaidot
- Grunden är **tilltro** och växelverkan d.v.s. **dialog**
- Med kommunikationen blir organisationens målsättningar/strategier verkliga och konkreta
- Vid gemensamma överläggningar föds nytt
- En organisation som lyssnar
- Ansvarsfullhet
 - Alla ansvarar för det man gör
 - Arbetsgemenskapskompetens

Vuoropuheluun perustuva ihmisten johtaminen

Ledning med hjälp av dialog



1 Pysähtyminen – kiireen kesyttäminen

Att stanna upp – tämja brådskan

- Yhteiskuntamme ihannoi kiirettä
- Kiire vai kiireen tuntu?
- Kiireen kokeminen on yksilöllistä ja stressaantuminen aiheuttaa yksilöllisiä oireita ihmiselle
- Kaikissa työyhteisöissä tulisi aloittaa ”kiireen kesyttämisen projekti”
 - Kiireettömän ilmapiirin luominen
- Jatkuva kiire tappaa vuoropuhelun, ideoimisen ja kehittämisen ja johtaa äärimmäisenä jopa sairastumiseen
- Aikavarkaat?
- Keinot kiireen kesyttämiseksi?
- Vårt samhälle idealiserar brådska
- Brådska eller en känsla av brådska?
- Upplevelsen av brådska är individuell och stress ger individuella symptom
- Inom alla arbetsgemenskaper borde startas ”projekt för att tämja brådskan”
 - Skapande av en lugn atmosfär
- En ständig brådska dödar dialogen, idéerna och utvecklingen och kan i värsta fall leda till sjukdom
- Tidstjuvar?
- Medel för att tämja brådskan?

2 Tavoitteellisuus – strateginen johtaminen

Målinriktad verksamhet – strategisk ledning

- Jaettu ymmärrys organisaation tahtotilasta – selkeä näky siitä, mitä ollaan muuttamassa ja minkälaiseksi
- Pitkän tähtäimen ja lyhyen tähtäimen tavoitteet
 - Mikä on koko organisaation tehtävä?
 - Mikä on meidän työyksikön tehtävä?
 - Mikä on meidän tiimin tehtävä?
 - Mikä on minun tehtävä tässä kokonaisuudessa?
- Päätöksentekoa ja niiden avointa perustelua
- En delad förståelse för organisationens vision – en klar uppfattning om det som ska förändras och hur det ska förändras
- Lång- och kortsiktiga mål
 - Vad är hela organisationens uppgift?
 - Vad är vår arbetsenhets uppgift?
 - Vad är vårt teams uppgift?
 - Vad är min uppgift i denna helhet?
- Beslutsfattande och öppen redogörelse för motiven

3 Sitoutuminen

Engagemang

- Omalla esimerkillä johtaminen
 - keulakuvamalli
- Osallisuus
- Työyhteisötaidot
 - Vastuullisen henkilöstön tärkeä tehtävä on tukea esimiehen johtamistoimintaa
 - Olen vastuussa siitä ihmisestä jonka tuon työpaikalle – peiliin katsominen silloin tällöin on paikallaan 😊
- Ledning genom eget exempel – fungera som modell
- Delaktighet
- Arbetsgemenskapskompetens
 - En viktig uppgift för en ansvarsfull personal är att stöda förmannens ledarskap
 - Jag har ansvar för den person som jag tar med mig till arbetsplatsen – det gäller att se sig i spegeln ibland 😊

4 Yhteistyön johtaminen – verkostojen johtaminen Ledning av samarbetet – ledning av nätverk

- Me –minän sijasta
 - Yhteisöllisyys
- Yhteiset pelisäännöt
- Verkostot – niiden johtaminen
 - Miten onnistua johtamistyössä, joka tapahtuu paljolti ”etätyönä”
- Vi – istället för jag
 - gemenskap
- Gemensamma spelregler
- Nätverk – ledning av dem
 - Hur lyckas i ledarskapsarbete som främst sker på ”distans”

5 Luottamuksen rakentaminen

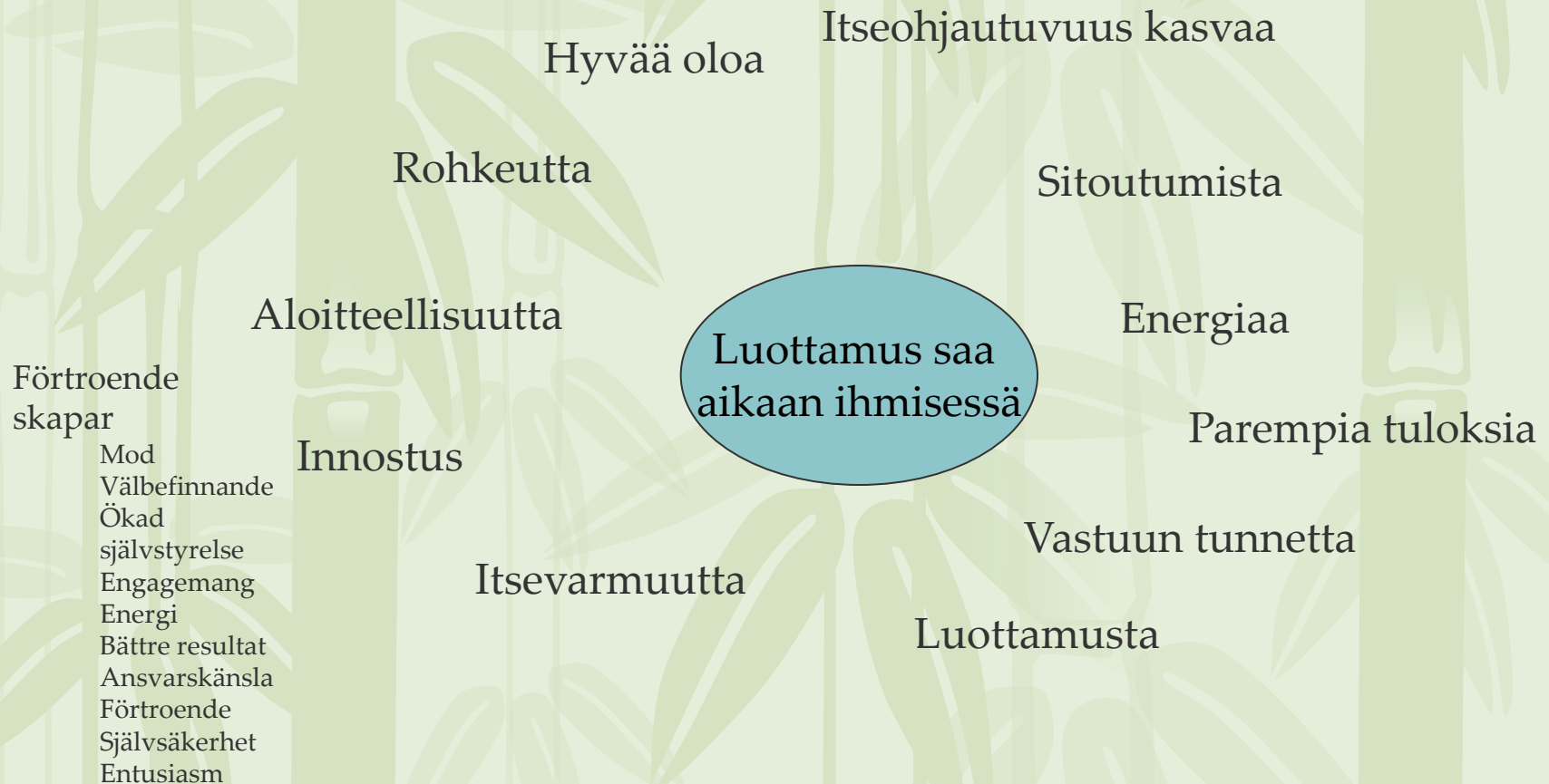
Bygga upp förtroendet

- Rakenna tietoisesti luottamusta, Miten?
- Luottamus luodaan arjessa
- Luottamus on vastavuoroista
- Luottamus on avointa vuorovaikutusta
- Luottamus tarvitsee yhteisen tavoitteen
- Luottamus edellyttää arvostusta
- Luottamus on ennustettavuutta
- Att medvetet bygga upp förtroende, Hur?
- Förtroende skapas i vardagen
- Förtroende skapas i öppen växelverkan
- Förtroendet förutsätter en gemensam målsättning
- Förtroendet förutsätter respekt
- Förtroendet är förutsägbarhet

Luottamuksen aikaansaamat reaktiot

Reaktioner som skapas av förtroende

(Hannele Laaksonen 2007)



Epäluottamuksen aikaansaamat reaktiot

Reaktioner som skapas av misstroende

(Hannele Laaksonen 2007)

Turhautumista

Pelkoa ja vihaa

Sitoutumattomuutta

Apatiaa

Sairaslomia

Pahoinvointia

Epäluottamus saa
aikaan ihmisissä

Vähemmän tuloksia

Epävarmuutta

Uupumista

Epäluottamusta

Muualle töihin
hakeutumista

Misstroende
åstadkommer

Hat
Ovilja till
engagemang
Sjukledigheter
Sämre resultat
Misstroende
Utbrändhet
Sökande av annan
arbetsplats
Osäkerhet
Illamående
Apati
Rädsla och hat
Frustrationer

6 Moniääninen vuoropuhelu eli dialogi

Mångstämmigt samtal d.v.s. dialog

- Mitä on dialogi?
 - Syvälistä vuoropuhelua, jossa ihmiset ajattelevat yhdessä
- Dialogi vaatii
 - Pysähtymistä ja odottamista
 - Kyky kuunnella
 - Kyky puhua suoraan
 - Kyky käsitellä omia tunteitaan
 - Kyky nähdä ilmiöiden taustalla vaikuttavia tekijöitä
- Dialogi edellyttää
 - Turvallisuutta
 - arvostamista
 - kunnioittamista
- Vad är en dialog?
 - Ett samtal där människor tänker tillsammans
- En dialog kräver
 - Att man stannar upp och väntar
 - Förmåga att lyssna
 - Förmåga att tala ut
 - Förmåga att handskas med sina egna känslor
 - Förmåga att se de faktorer som verkar i bakgrunden
- En dialog förutsätter
 - Trygghet
 - Uppskattning
 - Respekt

7 Osaamisen johtaminen

Kunskapsledning

- Osaamisen arvostaminen ja hyödyntäminen - osallisuus
- Osaamisen valjastaminen organisaation käyttöön – osaamisen johtaminen
- Erilaisuuden arvostaminen ja hyödyntäminen - erilainen osaaminen
- Itseohjautuvuus – asiantuntijat haluavat vapautta toimia
- Kontrollista valmentajaksi
- Uppskattande och utnyttjande av kunskap – delaktighet
- Ibruktagande av kunskapen för organisationens behov – att kanalisera kunskapen
- Uppskattande och användande av olikheter – olika kunskap
- Självstyrande – de sakkunniga vill ha frihet att verka
- Från kontroll till coach

8 Systemaattinen arviointi ja palkitseminen

Systematisk utvärdering och belöning

- Siitä palkitaan, mitä odotetaan
 - Strategiaan sidottu palkitseminen
- Belöning ges för det som förväntas
 - Belöning som är bunden till strategin

”Esimiehen tsekkauslista” 1

”Förmannens kontrollista 1

- Onko meillä viestintäsuunnitelma?
- Onko organisaatorakenteessa tai – kulttuurissa joitakin viestintäesteitä –
 - tunnista ja korjaa
- Onko työhyvinvointiin liittyviä viestinnän esteitä
 - Tunnista ja korjaa
- Rakenna tietoisesti myönteistä viestintä ilmapiiriä
- Onko meillä yhteinen kieli- ja arvopohja ?
 - Luo, levitä
- Onko strategia-asiakirjan sisältö konkretisoitu ja tulkittu? (jaettu ymmärrys)
- Johdanko esimerkillä?
- Onko meillä aikaresurseja ja osallisuusmahdollisuuksia?
 - Aikavarkaat?
 - Kiireettömyyden kulttuurin luominen ja levittäminen
 - Osallistaminen
- Har vi en kommunikationsplan?
- Finns det hinder för kommunikationen i organisationens strukturer eller kultur?
 - identifiera och åtgärda
- Finns det hinder för kommunikationen då det gäller välbefinnandet i arbetet
 - identifiera och åtgärda
- Bygg medvetet upp en positiv kommunikationsatmosfär
- Har vi en gemensam språk- och värdegrund?
 - Skapa, sprid
- Har innehållet i strategidokumentet konkretiserats och tolkats? (delad förståelse)
- Är jag en exemplarisk ledare?
- Har vi tidsresurser och möjligheter till delaktighet?
 - Tidstjuvar?
 - Skapande och spridning av en kultur utan brådska
 - Möjliggörande av delaktighet

”Esimiehen tsekkauslista” 2

”Förmannens kontrollista” 2

- Onko viestintäkanavat monipuoliset ja toimivat?
 - Tiedetäänkö mitä kanavia myöten mikäkin asia viestitään
 - Oma vastuu etsiä tietoa
- Informoidaanko meillä avoimesti, säännöllisesti ja jatkuvasti muutosprosessin vaiheista ja kulusta?
- Tarjoatko muutostukea ja -valmennusta?
- Onko koko organisaation osaamispääoma tunnistettu ja valjastettu organisaation käyttöön?
- Perustellaanko tehdyt päätökset? (strategian kautta)
- Motivoitko ja kannustatko jatkuvasti?
- Seuraatko ja arvioitko säännöllisesti?
- Onko palkitsemisjärjestelmänne sidoksissa tavoitteisiinne?
 - Palkitse ja arvosta
- Är kommunikationskanalerna mångsidiga och fungerande?
 - Känner man till vilka kanaler som används för respektive ärende
 - Eget ansvar att söka information
- Informerar vi öppet, regelbundet och fortgående om förändringsprocessens skeden och förverkligande?
- Ger du stöd i förändring och förändringscoaching?
- Har hela organisationens kunskapskapital identifierats och tagits i bruk i organisationen?
- Motiveras tagna beslut? (via strategin)
- Motiverar och uppmuntrar du kontinuerligt?
- Har du regelbunden uppföljning och utvärdering?
- Är ert belöningsystem bundet till målsättningarna?
 - Belöna och värdesätt

Esimiehen tsekkauslista 3: luottamuksen rakentaminen

Förmannens kontrollista 3: att bygga upp förtroende

- Kirkasta perustehtävä
- Panosta avoimeen vuoropuheluun
- Keskinäisen solidaarisuuden ja auttamisen ilmapiiri
- Tunteiden käsittelylle aikaa
- Pidä kiinni yhteisistä tavoitteista!
- Vaali keskinäistä arvostusta ja kunnioitusta
- Älä jätä kaveria pulaan
- Kaikkien ääni kuuluviin
- Pitäkää yhdessä huoli tulevaisuuden suunnittelusta
- Förtydliga grunduppgiften
- Satsa på en öppen dialog
- Gemensam solidaritet och hjälpsam atmosfär
- Tid för att hantera känslor
- Håll fast vid gemensamma målsättningar!
- Värna om ömsesidig värdesättning och respekt
- Lämna inte kamraten i sticket
- Allas röst ska höras
- Planera framtiden tillsammans

Esimiehen tsekkauslista 4

Förmannens kontrollista 4

- Korosta muutoksen kiireellisyyttä ja välttämättömyyttä
 - Perusta muutoksen ohjausryhmä
 - Luo visio
 - Viesti visio koko organisaatioon
 - Henkilöiden mukaan ottaminen muutokseen
 - Varmista lyhyen aikavälin onnistuminen
 - Vakiinnuta onnistumiset ja varmista halukkuus uusiin muutoksiin
 - Vakiinnuta muutos
 - Ole läsnä, ole esimerkkinä
 - Muutos on jatkuvaa, viesti jatkuvasti (lähde: Helsilä, M 2008)
- Poängtera att förändringen bör genomföras snabbt och att den är nödvändig
 - Tillsätt en styrgrupp för förändringen
 - Skapa en vision
 - Kommunicera strategin till hela organisationen
 - Involvera personer i förändringen
 - Säkra ett lyckat resultat på kort sikt
 - Normalisera lyckade förändringar och säkerställ viljan till nya förändringar
 - Normalisera förändringen
 - Var närvarande, föregå som exempel
 - Förändringen är fortgående, kommunicera fortgående (källa: Helsilä, M 2008)

Ja lopuksi... och till sist...

- Menestyvä työyhteisö
 - Ennakoi itse tulevaisuutensa
 - Osallistuu ja toimii voivottelun sijasta
 - Auttaa kaikki muutoksen läpi
 - Huolehtii vuorovaikutuksen toimivuudesta
 - Ja kokee yhdessä tekemisen iloa
- En framgångsrik arbetsgemenskap
 - Förutser själv sin framtid
 - Deltar och är aktiv i stället för att beklaga sig
 - Hjälper alla igenom förändringen
 - Ser till att växelverkan fungerar
 - Och upplever glädjen av att göra saker tillsammans

Lähteet mm. Källor

- Helsilä, 2008
- Laaksonen, 2007
- Stenvall ym. 2007
- Strandman, 2009
- Suomen kuntaliitto
www.kunnat.net/muutos
- www.valtiokonttori.fi/kaiku
(Työhyvinvointi muutoksessa)
- Helsilä, 2008
- Laaksonen, 2007
- Stenvall mm. 2007
- Strandman, 2009
- Finlands kommunförbund
www.kommunerna.net/forandring
- www.statskontoret.fi/kaiku
(Välbefinnande i arbetet i samband med förändringar)

”Siellä missä kaksi kohtaa –
Ei haukuta kolmatta.
Toimitaan kuten delfiinit,
Jotka kannattelevat
Haavoittunutta toveriaan –
Ei niin kuin hait! ”
(Tuntematon)

Kiitos!
Tack!

Där två möts –
baktalas inte den tredje.
Vi är som delfiner,
som stöder den skadade
kamraten –
inte som hajarna! ”
(Okänd)

