

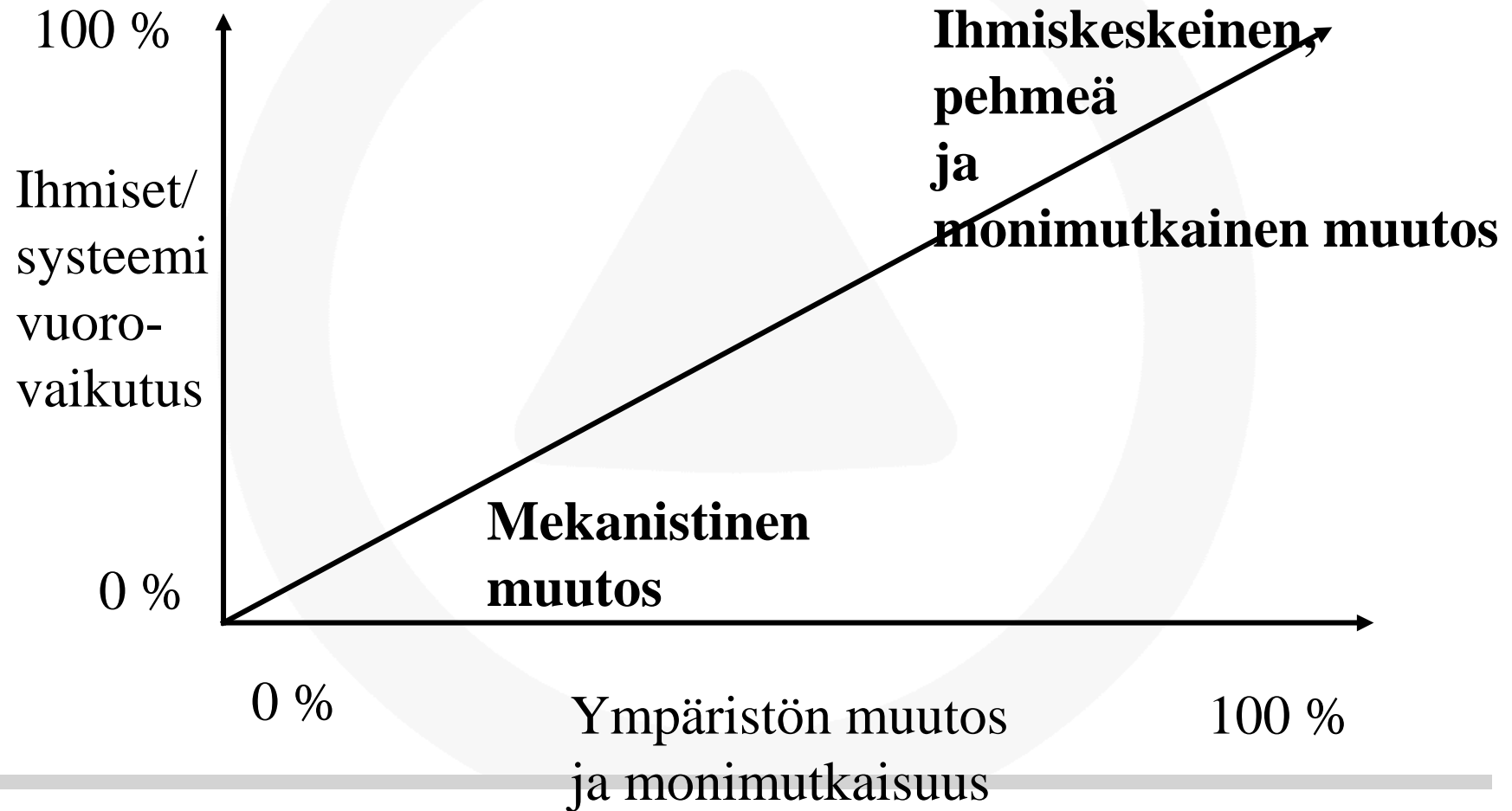
KUINKA MUUTOSTA JOHDETAAN?

KUUMA –parlamentin seminaari
MUUTOKSEN TEKEMINEN KUNTAYHTEISÖSSÄ
Pauli Juuti

Esityksen sisältö

- ▲ karkea muutoksen johtamisen hahmotus
 - ▲ muutoksen johtaminen osana esimiestyötä
 - ▲ muutoksen johtamisen menetelmiä
 - organisaation kehittäminen
 - Prosessikonsultaatio
 - ▲ Organisaatiokulttuuri ja muutos
-

MUUTOKSEN SPEKTRI

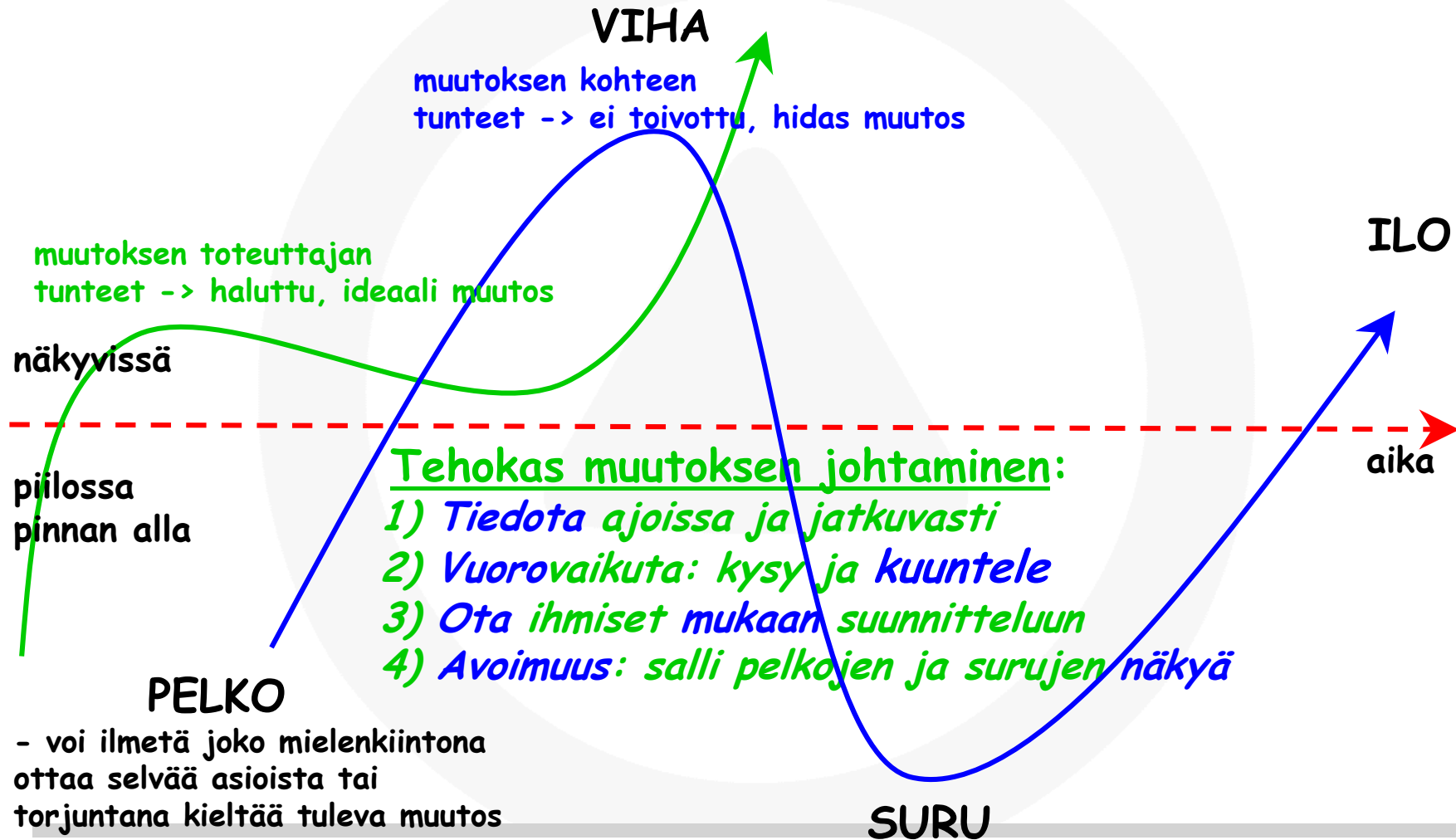




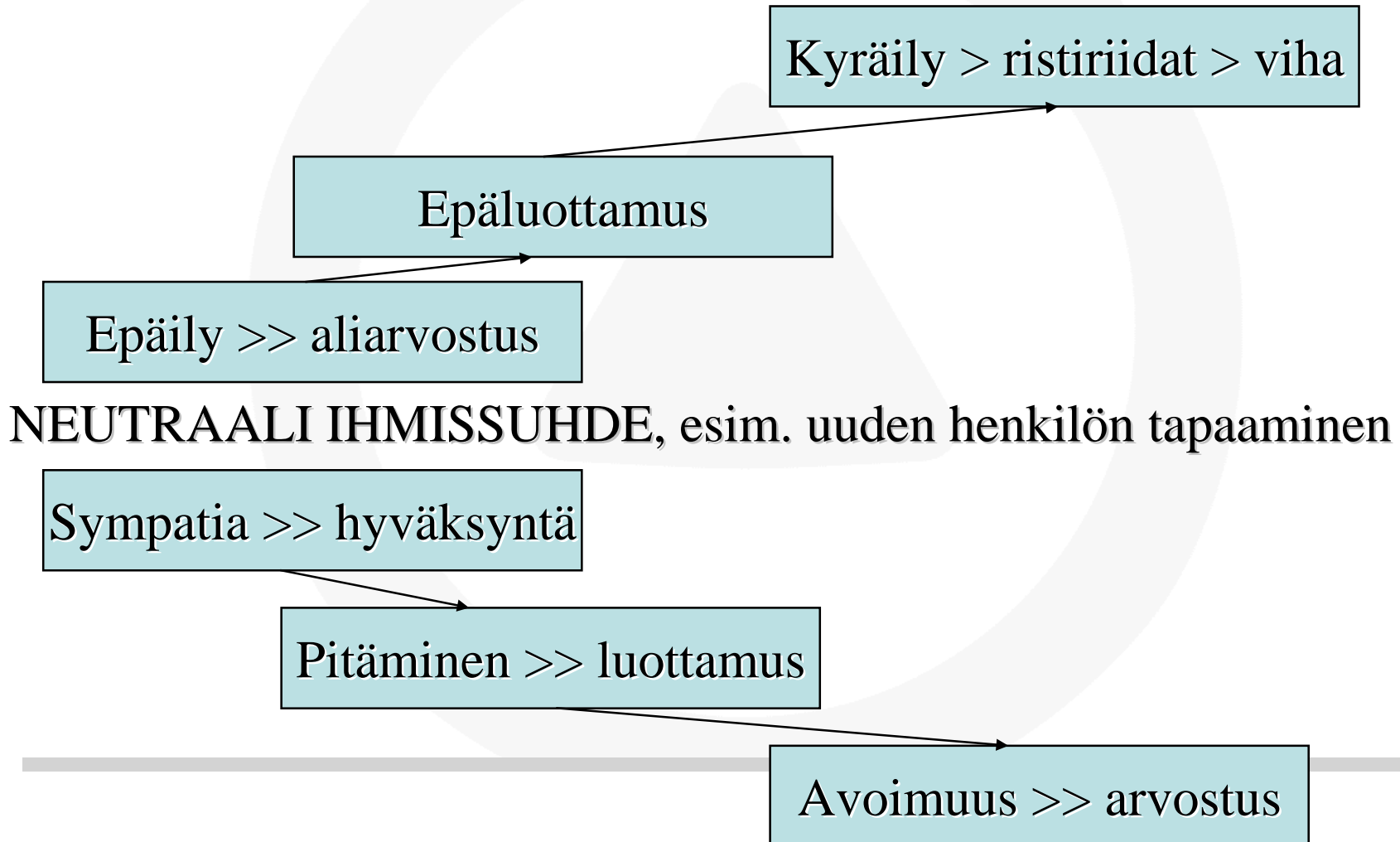
MONIMUTKAINEN, PEHMEÄ MUUTOS

- luodaan ihmisille mahdollisuuksia työskennellä ihmisarvoisesti eikä resurssina tuotantoprosessissa
 - luodaan sekä ihmisille että organisaatiolle mahdollisuuksia kehittyä potentiaaliensa tasolle
 - pyritään tehostamaan organisaation työskentelyä kiinnittämällä huomiota organisaation perustehtävään ja jokaisen ihmisen suhteeseen siihen nähden
 - pyritään luomaan ympäristöjä, joissa on mahdollista löytää haasteellisia ja kiinnostavia tehtäviä
 - luodaan ihmisille vaikutusmahdollisuuksia työhönsä ja organisaatioon nähden
 - pidetään jokaista ihmistä ainutkertaisena ja arvokkaana ihmisenä sekä organisaation jäsenenä
-

TUNTEET MUUTOKSESSA



PUOLUSTAUTUMISMEKANISMIIEN SYNTY



Luottamusta ja avoimuutta lisää, kun

- ▲ sanat ja teot vastaavat toisiaan
 - ▲ ihmisiä kohdellaan oikeudenmukaisesti
 - ▲ henkilö on rakentava eli on tämän puolella, tapahtui mitä vain
 - ▲ henkilö arvostaa toista, haluaa olla tämän lähellä ja päästää toisen lähelleen
 - ▲ henkilö pitää toisen esittämiä asioita merkittävinä, kuulemisen arvoisena ja tosina
 - ▲ tasapainotetaan rehellisyys ja hienotunteisuus kohteliaisuuden suuntaan (yltiörehellisyys loukkaa)
 - ▲ pyritään siihen, että kumpikin osapuoli voittaa
-

Merkitys syntyy toisen reaktiossa

Pauli Juuti

ONNISTUNUT
VUOROVAI-
KUTUS

- lisäys vahvistaa puhetta
- yhteinen merkitysten rakentuminen lisääntyy
- luottamuspääoma kasvaa



OSAPUOLI 1

Puhe

Reaktio=
lisäys=
puhe

Reaktio
jne

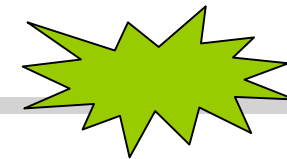
OSAPUOLI 2

Reaktio=
lisäys=
puhe

Reaktio
jne

EPÄONNISTUNUT
VUOROVAIKUTUS

- toinen ei noteeraa
- toinen arvaa väärin
- toinen reagoi liioitellen tai vähätellen jne.
- luottamuspääoma vähenee



Kuuntelemisen tasot

Ei kuuntele	Omat ajatukset eivät liity siihen mitä puhuja sanoo
Arvioiva kuuntelu	Tavoitteena on omista lähtökohdista arvioida, mikä toisen puheessa on väärin / oikein
Itsekeskeinen kuuntelu	Kuunnellaan puhetta, jotta voitaisiin kertoa omat mielipiteet ja kokemukset
Soveltava kuuntelu	Kuunnellaan, jotta voitaisiin soveltaa kuultua jo tiedettyyn. Omat kokemukset etualalla
Merkityksen etsiminen	Tarkkaavainen kuuntelu
Uteliaan tietämätön kuuntelu	Toisen todellisuuden ymmärtäminen. Virtaava kokemus. Avautuminen omille ja toisen kokemuksille

TEORIOITA JA NÄKÖKULMIA MUUTOKSESTA

- ▲ organisaation kehittäminen
 - ▲ toimintatutkimus
 - ▲ prosessikonsultaatio
 - ▲ paradigmallinen muutos
 - ▲ yrityskulttuurin kehittäminen
 - ▲ systeeminen kehittäminen
 - ▲ sosiaaliseen konstruktionismiin liittyvät kehittämisenäkemykset
-

MUUTOKSEN MENETELMIÄ TAI MALLEJA

- ▲ tulevaisuusverstaat
 - ▲ hakukonferenssit tai demokraattinen dialogi
 - ▲ dialogi
 - ▲ avoin tila
 - ▲ Appreciative Inquiry
 - ▲ draamat
 - ▲ elämystekniikat
 - ▲ luovuustekniikat
-



ORGANISAATION KEHITTÄMINEN

Ei ole joukko tekniikoita, vaan filosofia tai uskomus siitä, kuinka työ voidaan parhaiten tehdä

Tämän suhtautumistavan ansiosta tietyt tekniikat toimivat

OD:n tehtävänä on auttaa ihmisiä auttamaan itse itseään – tiedostamaan ongelmat ja korjaamaan ne.

Sosiaalisen järjestelmän muutos ei onnistu ilman että henkilöt, joita muutos koskee osallistuvat

Organisaation on opittava itse auttamaan itseään ilman ulkopuolisen apua

PROSESSIKONSULTAATIO

- painotetaan sitä KUINKA asioita tehdään ihmisten välillä ja ryhmissä, ei sitä MITÄ tehdään
 - se kuinka asioita tehdään viestii yleensä enemmän niistä merkityksistä, joihin toiminnalla pyritään kuin se, mitä käsitellään
 - ihmiset eivät yleensä ole yhtä taitavia käsittelemään prosesseja kuin sisältöjä. Ihmiset myös ajattelevat vain tulosta ei prosessia. Prosessin suunnittelu onkin usein vajaavaista
-



PROSESSIKONSULTAATION LÄHTÖKOHDAT

1. Pyri aina olemaan avuksi

Konsultaatio on avun tarjoamista. Jos konsultti ei pyri olemaan avuksi suhde epäonnistuu. Lisäksi jokaisen kontaktin tulisi auttaa asiakasta jollain tavalla

2. Säilytä aina mielessä nykyinen todellisuus

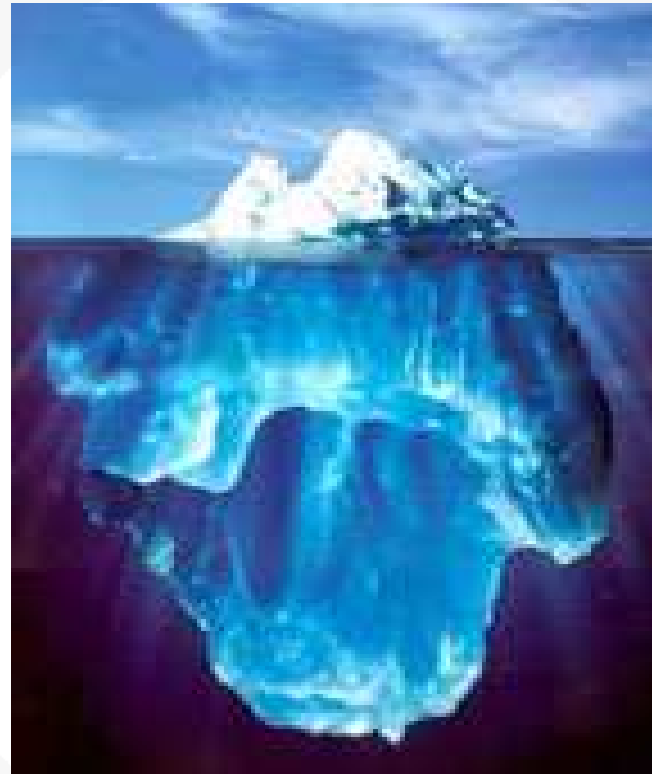
Konsultti ei voi olla avuksi, jollei hän tiedä, mitä kulloinkin on asiakkaan ja hänen omassa mielessään. Siksi jokaisen kontaktin tulisi sisältää diagnostista tietoa asiakkaasta, konsultista sekä asiakkaan ja konsultin nykyisestä suhteesta

3. Ymmärrä oma tietämättömytesi

Ihminen saa suhteen sisäiseen todellisuuteensa vain tunnistamalla eron sen suhteen mitä luulee tietävänsä ja mitä ei todella tiedä.



YRITYSKULTTUURI JA MUUTOS

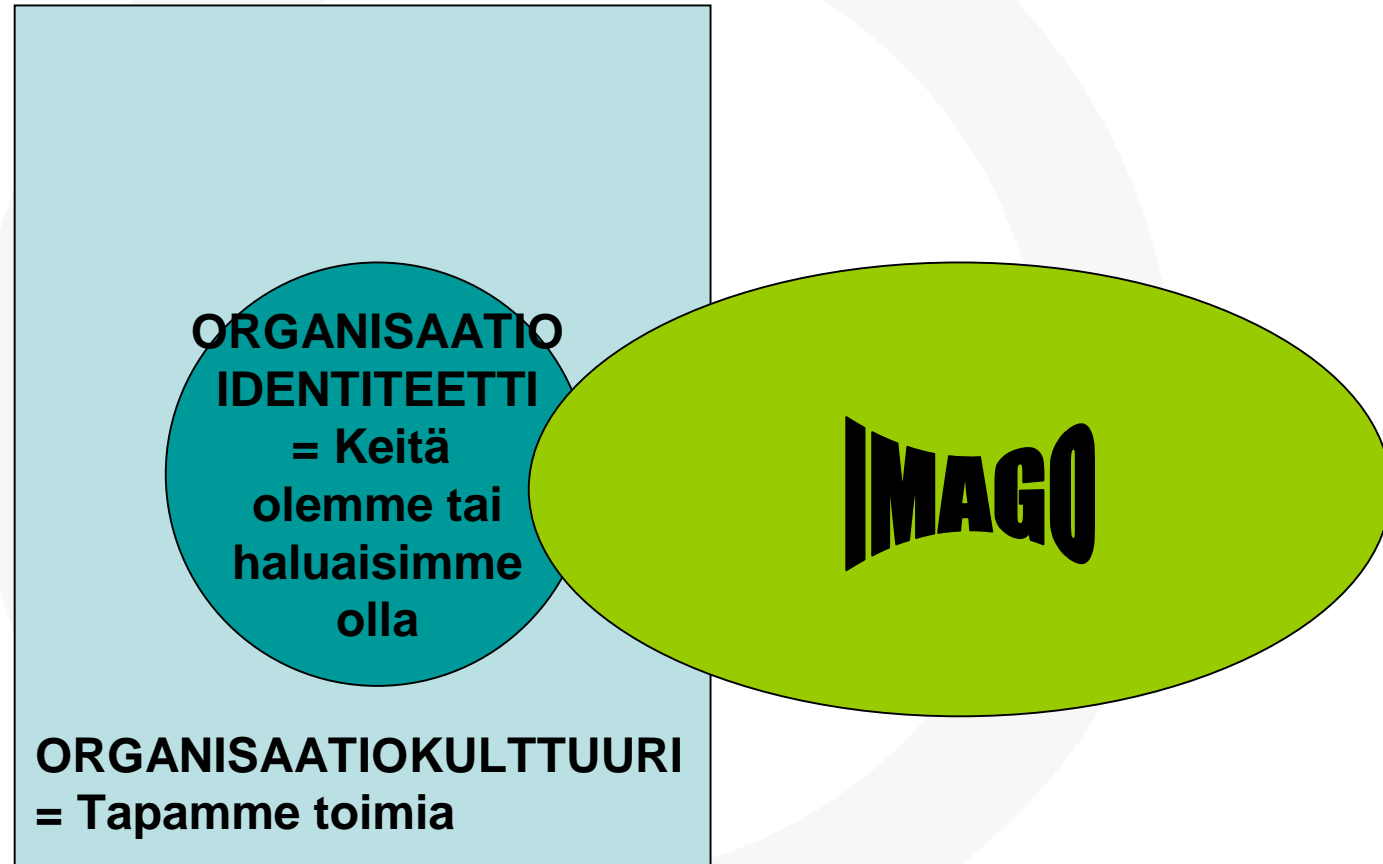


Millaisessa kulttuurissa haluaisit työskennellä?



KULTTUURI PERUSTUU USKOMUKSILLE

"TOSIASIAT"	USKOMUKSET
Suklaassa on 550 kcal/100 g	"Suklaa on heikkouteni, mutta minun pitäisi laihduttaa"
Yrityksen liikevaihto on 10 miljoonaa euroa	"Aina vain puhutaan rahasta, eikä ammatillisista asioista"
Yritys Y ja Yritys X yhdistävät toimintojaan	"Taas saneerataan" "Saamme paremmat asemat markkinoilla"





TUNTEET JA ORGANISAATION STRATEGIA

Organisaation toimenpiteet,
jotka aiheuttavat:

