hälsa

hälsa

70 % muutoshankkeista kaatuu. Ei huonoihin suunnitelmiin, vaan siihen, ettei ihmisiä saada mukaan muutokseen.

Työntekijöiden tuottavuus laskee 20 % muutosprojektien aikana.

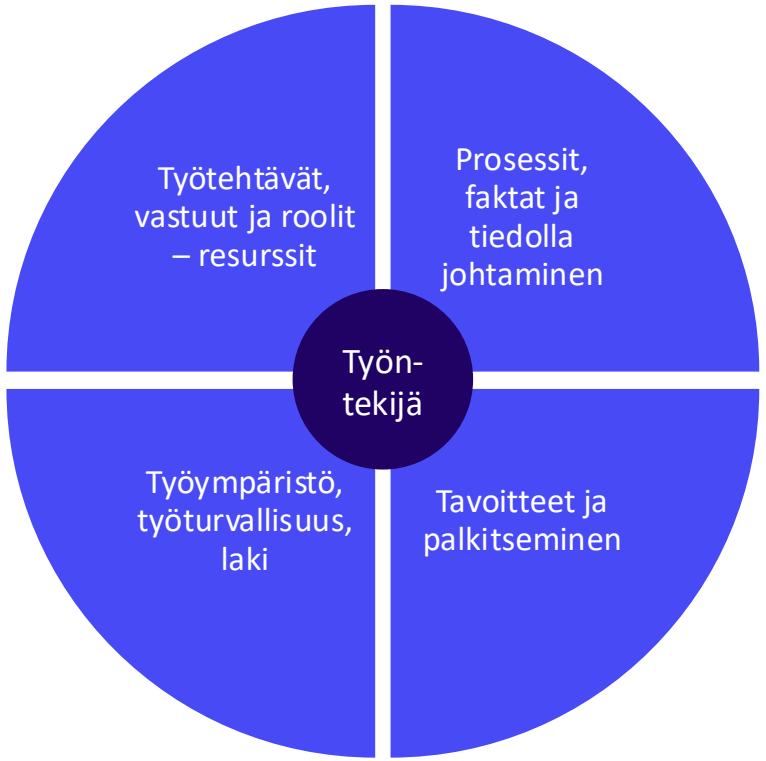
Avainhenkilöiden työajasta 20 % kuluu muutokseen liittyvien asioiden hoitamiseen.

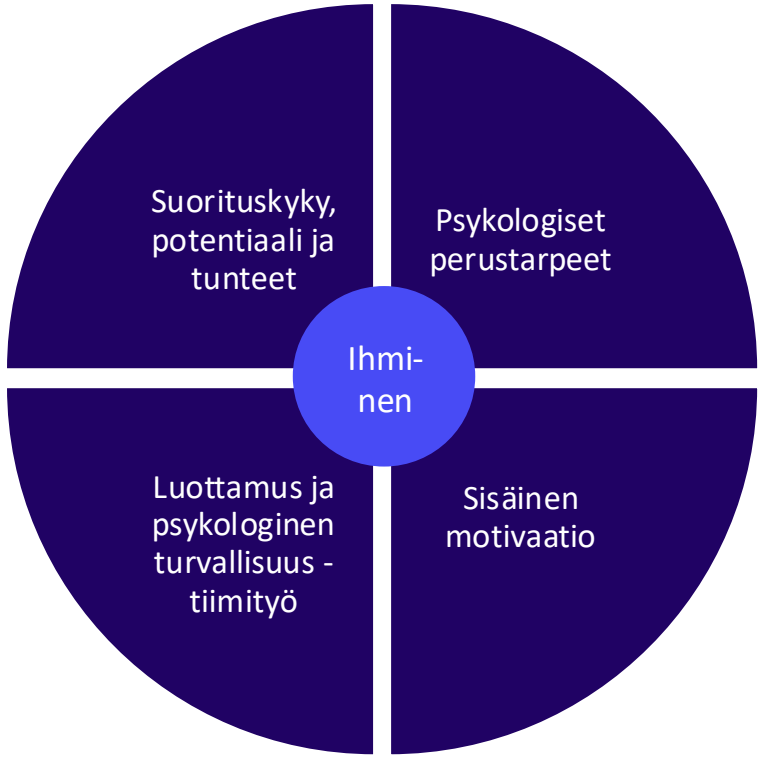
Muutosjohtaminen kirjaston johtajien työkalupakissa tukemassa tiimien kehittämistä

POMOPÄIVÄT
Hälsa x Turun kaupunki
Marita Haapasalo
06032026

Kumpaa sinä johdat? Ihmisiä vai työntekijöitä?

TOIMINTA – AJATTELU - TUNNE





Hälsa
Toimintatavat ja vahvuudet



Tiimin moninaisuus & laaja kokemus
Rautainen kokemus läpi alojen (liiketoiminta, ihmisten johtaminen, oppiminen)

Tutkimukseen perustuvat prosessit
Vahva tutkimuksellinen ote sekä yhteistyö yliopistojen ja korkeakoulujen kanssa

Vaikuttavuus
Hälsan vahvuudet edesauttaa ihmisläheisempää kulttuuria ja itsetuntemusta

“Sisäinen yhteistyö ja vuorovaikutus on ottanut merkittävän tasonnoston.”

“Kokonaisuus oli räätälöity juuri meidän tarpeisiin.”

“Ammattitaitoinen ja ammattimainen ote – monipuolinen osaaminen tiimissä.”

GE Healthcare · oomi · Academic Work · Lähitapiola · WSOY · Mehiläinen · Atlas Copco · sanoma · outokumpu · PEAB

+87
NPS 2024

Seuraavan tunnin sisältö:

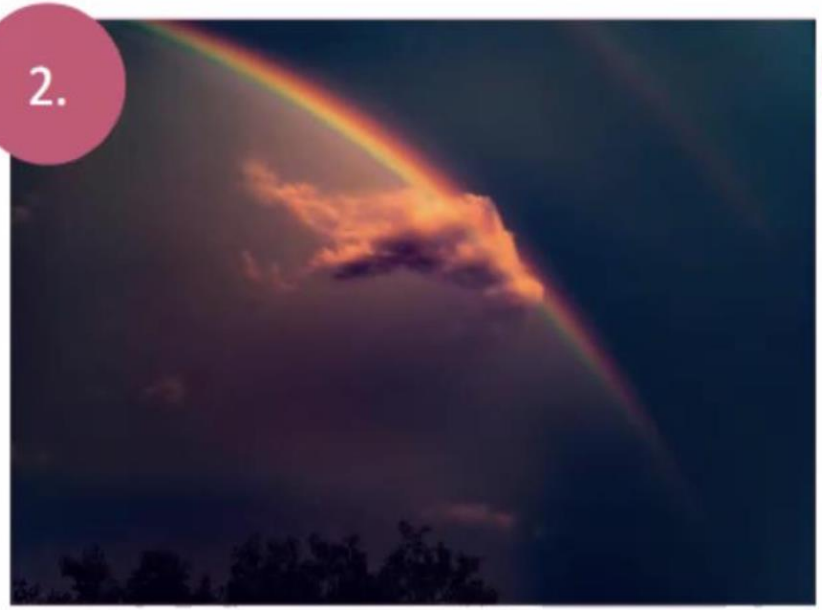
- Tunteiden merkitys muutosjohtamisessa
- Esihenkilö ihmisten johtajana muutostilanteessa
- Muutoksen psykologiaa
- Työkaluja tulevaisuuteen esihenkilöille muutoksen äärellä



1.



2.



3.



4.



5.



6.



CHECK IN

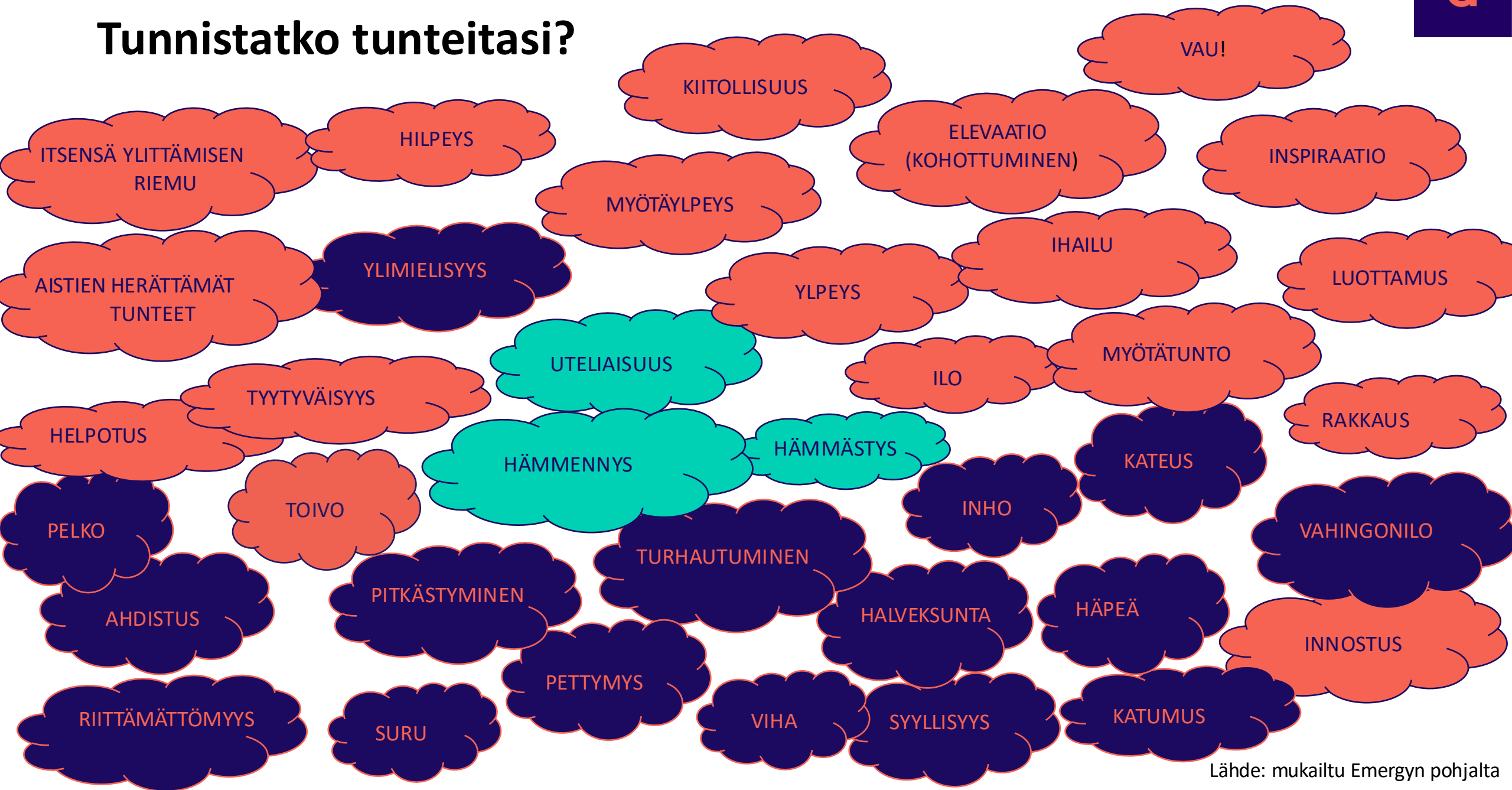
1. Mitä tunteita nykyiset/tulevat muutokset sinussa herättävät?

2. Mitä olet oppinut itsestä ihmisten johtajana muutoksessa?



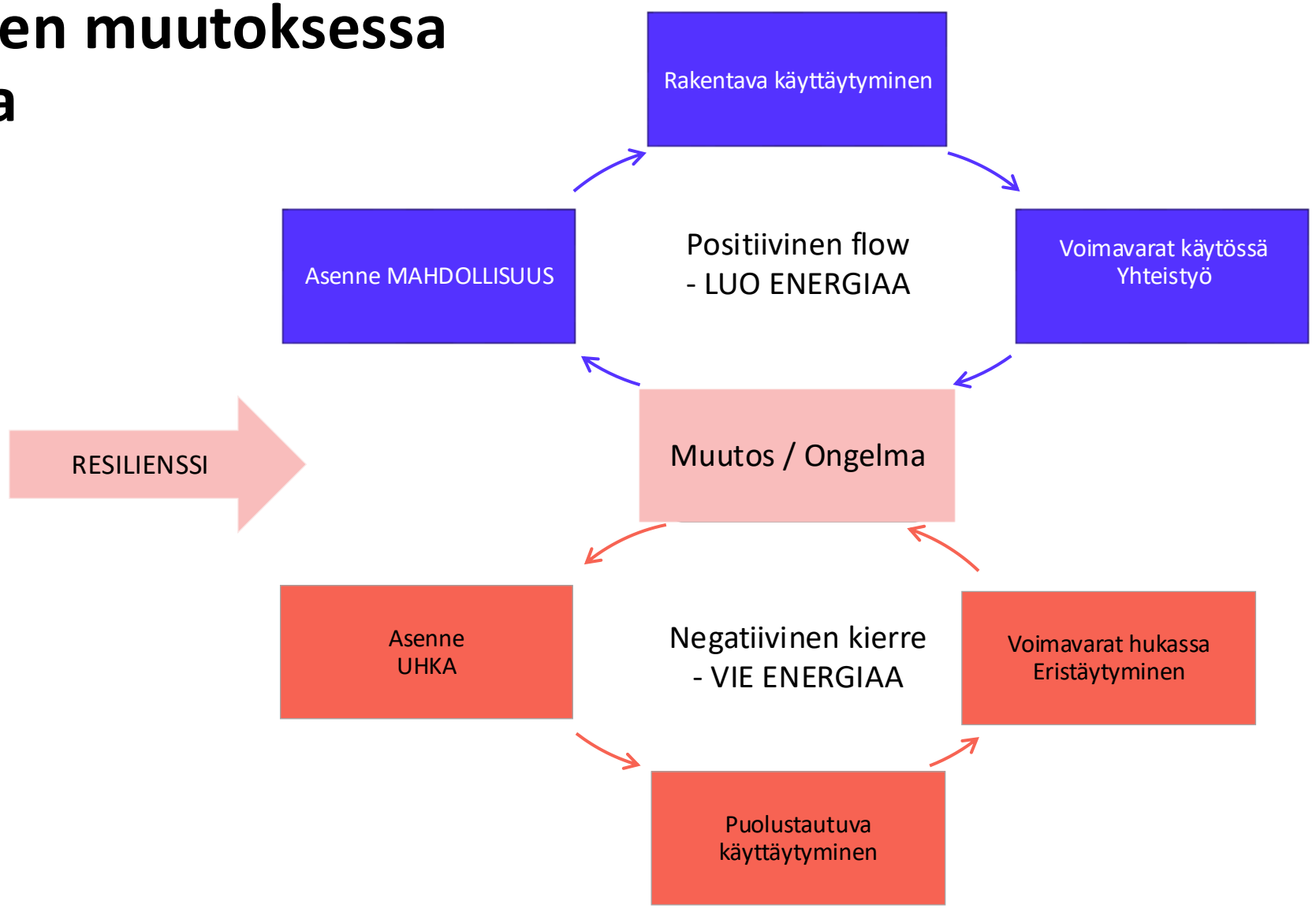
1. TUNTEET MUUTOKSESSA

Tunnistatko tunteitasi?



Lähde: mukailtu Emergyn pohjalta

Ihminen muutoksessa -kaava



Tunneilmaston johtaminen muutostilanteissa

1. Tunnista työpaikan tunteita ja hyväksy ne osaksi työpaikan arkea: Keskeistä ei ole vähentää negatiivisia tunteita vaan muuttaa sitä miten negatiivisiksi koettuihin tunteisiin suhtaudutaan ja miten niitä käsitellään työyhteisössä.
2. Katso käytöksen taakse: mitä täyttymättömiä tarpeita on läsnä?
3. Anna kaikille tunteille hyväntahtoista huomiota: negatiiviset tunteet laimenevat ja positiivisia herää.
4. Vahvista tietoisesti positiivisia tunteita, arvostamalla, kiittämällä, kohtaamalla, olemalla kiinnostunut ja läsnä.

Lähde: Rantanen, J. Leppänen, I. & Kankaanpää, H: Johda tunneilmastoa (2020)

Osallista, kuuntele ja reflektoi

1. Tuplaa tiedotusta.
2. Viisinkertaista vuorovaikutusta.
3. Kymmenkertaista kuuntelua.

Mitä kaikki ihmiset haluavat?

Kiinnostuksen herättämistä

Ymmärryksen syventämistä

Arvostuksen osoittamista

Reiluuden vaalimista

Hallinnan kehittämistä

Edistymisen tukemista

Merkityksellisyyden luomista

Mitä tämän tiedon valossa voisit esihenkilönä tehdä asian korjaamiseksi?

Miten negatiivisen ilmapiirin rakentajat kokevat muutoksen keskellä?

- ettei hänestä olla kiinnostuneita
- että häntä ei ole ymmärretty
- ettei häntä ole kohdeltu reilusti
- ettei hän hallitse työtään/tilannetta ja hänen pitäisi pystyä johonkin, mihin hän ei pysty.
- ettei hän edisty työssään tai tekemisessään.
- ettei hänen työllään tai ajatuksillaan ole merkitystä

KYARHEM – ohjeiksi tiivistettynä

1. Osoita olevasi hänestä kiinnostunut.
2. Yritä aidosti ymmärtää, miltä hänestä tuntuu ja mitä hän haluaa.
3. Osoita arvostavasi häntä ja hänen tunnetilaansa.
4. Tee näkyväksi, että yrität olla mahdollisimman reilu häntä kohtaan.
5. Tue hänen hallinnan kokemustaan (hallinnan ympyrä).
6. Tee jatkuvasti näkyväksi, miten hän edistyy eri asioiden kanssa kohti sovittuja tavoitteita ja muutosta.
7. Osoita, miten merkityksellistä hänen toimintansa on.



2. SINUN ROOLI MUUTOKSESSA – mitä jokaisen esihenkilön on hyvä ymmärtää muutoksen johtamisesta?

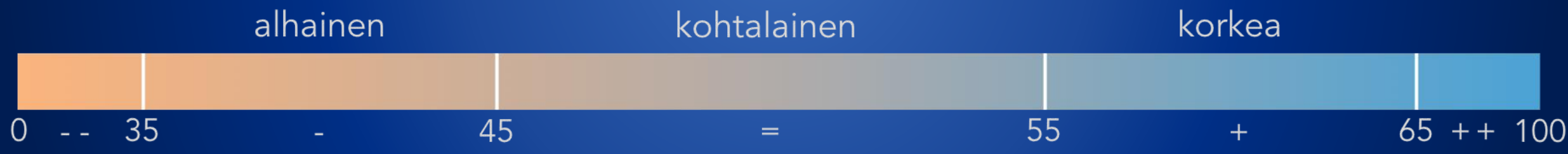


Knowing yourself is the beginning of all wisdom.

Aristotle

Uutuushakuisuus (Originality)

Miten avoimia olemme uusille kokemuksille / tavoille tehdä asioita



SÄILYTTÄJÄ (O-): Usein on jonkin työtehtävän, asian tai aihealueen erikoisosaaja. On yleensä jalat maassa ja katsoo asioita "tässä ja nyt". Lähestymistapa työhön on käytännöllinen, taktinen ja tehokas. Mukautuu hyvin toistuvaluonteisiin tehtäviin. Saatetaan kokea konservatiiviseksi, kapea-alaiseksi, tapoihinsa vakiintuneeksi tai joustamattomaksi. Pitää enemmän hyväksi havaituista, totutuista toimintatavoista.

MALTILLINEN (O=): Keskitien kulkija, maanläheinen, mutta on avoin uusille tavoille toimia jos vakuuttavia todisteita toimivuudesta löytyy. Yleensä ei ole tunnettu luovuudestaan tai uteliaisuudestaan, mutta näitäkin ominaisuuksia voi ilmetä aika ajoin. Voi omaksua ja jatko-kehitellä muilta saatuja hyviä ideoita. Arvostaa sekä innovatiivisuutta että tehokkuutta, mutta ei kumpaakaan ylikorostuneesti.

UUDISTAJA (O+): Yleensä kiinnostunut monista eri asioista laaja-alaisesti. Usein pitää huipputeknologiasta ja strategisista ideoista. Etsii uusia kokemuksia ja pohdiskelee tulevaisuutta. Luultavasti kuvailee itseään strategiseksi ajattelijaksi, mielikuvitusrikkaaksi, luovaksi ja/tai taiteelliseksi. Usein keskimääräistä vapaamielisempi. Pitää teorioista ja malleista. Saatetaan pitää epäkäytännöllisenä ja helposti pitkästyvänä.

© 2021 PARADIGM PERSONALITY LABS. ALL RIGHTS RESERVED.

N: Reagointiherkkyys (Need for Stability)

Miten voimakkaasti reagoimme stressiin



VAKAA (N-): Tyypillisesti käsittelee työpaikan stressitilanteet rauhallisesti, vakaasti ja varmalla otteella. Siirtyy ongelmanratkaisu-vaiheeseen nopeasti ja etenee rationaalisesti. Saattaa muiden mielestä vaikuttaa liiankin rennolta, välinpitämättömältä ja tiedostamattomalta. Saattaa jättää reagoimatta kriisitilanteisiin, ongelmiin tai stressaaviin tilanteisiin niiden vaatimalla vakavuudella.

REAGOIVA (N=): Normaalisti rauhallinen, varma ja vakaa. Jotkin yllätykset, paineet, vaikeat tilanteet ja stressaavat olosuhteet saattavat aiheuttaa jonkinasteista huolestumista, vihaa, lannistumista, tai muita vastaavia stressireaktioita. Sietää kohtuullisesti työpaikan stressiä. Saattaa tarvita hetken toipuakseen kriisistä ennen kuin palautuu normaaliin toimintaan ja ongelmanratkaisuun.

REAKTIIVINEN (N+): Reagoi tilanteisiin virittyneellä, huolestuneella tai jännittyneellä tavalla. Saattaa kokea työpaikan stressiä enemmän kuin muut ja usein toimii ryhmän “omatuntona”. Saattaa ottaa vastuun muiden aiheuttamista ongelmista. Stressaantuneena saattaa vaikuttaa jännittyneeltä, vihaiselta, lannistuneelta tai huolestuneelta. Kaipaa mahdollisuutta turhautumien tuulettamiseen ja toipumiseen ennen kuin palautuu kriisistä normaaliin toimintaan ja ongelmanratkaisuun.

© 2021 PARADIGM PERSONALITY LABS. ALL RIGHTS RESERVED.

CASE: Muutostilanteen johtaminen

REAGOINTIHERKKYYS

MITEN VOIMAKKAASTI REAGOIMME STRESSIIN

-7% -24 % =38 % +24 % +7%

VAKAA — REAGOIVA — REAKTIIVINEN

EKSTROVERSIO

MITEN HYVIN SIEDÄMME IHMISISTÄ/TILANTEISTA SYNTYVÄÄ AISTIÄRSYTYSTÄ

-7% -24% =38 % +24% +7%

INTROVERTTI — AMBIVERTTI — EKSTROVERTTI

UUTUUSHAKUISUUS

MITEN AVOIMIA OLEMME UUSILLE KOKEMUKSILLE /UUSILLE TAVOILLE TEHDÄ ASIOITA

-7% -24% =38 % +24% +7%

SÄILYTTÄJÄ — MALTILLINEN — UUDISTAJA

MUKAUTUVUUS

MISSÄ MÄÄRIN MUKAUDUMME TOISTEN TARPEISIIN

-7% -24% =38 % +24% +7%

HAASTAJA — NEUVOTTELIJA — MUKAUTUJA

PÄÄMÄÄRÄKESKEISYYS

TAPA JOLLA TYÖSKENTELEMME KOHTI TAVOITTEITA

-7% -24% =38 % +24% +7%

JOUSTAVA — TASAPAINOINEN — FOKUSOITUNUT

WorkPlace Big Five -viitekehys

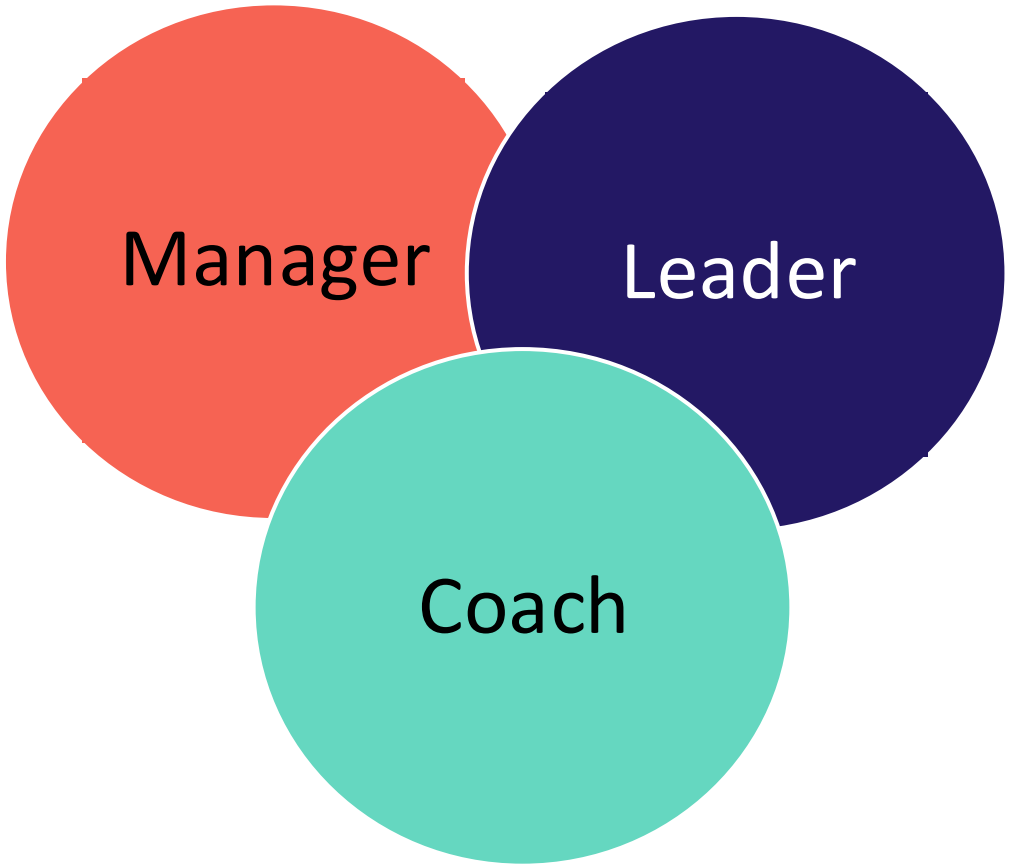
hälsa

Muutoksen johtaminen on joukkuelaji!
Muutoksen onnistumisessa keskeisintä on esihenkilöiden sitoutuminen.

Esihenkilö toimii roolimallina - myös muutoksessa

Esihenkilö on

- Työnantajan edustaja
- Muutoksen läpiviejä
- Tuen antaja



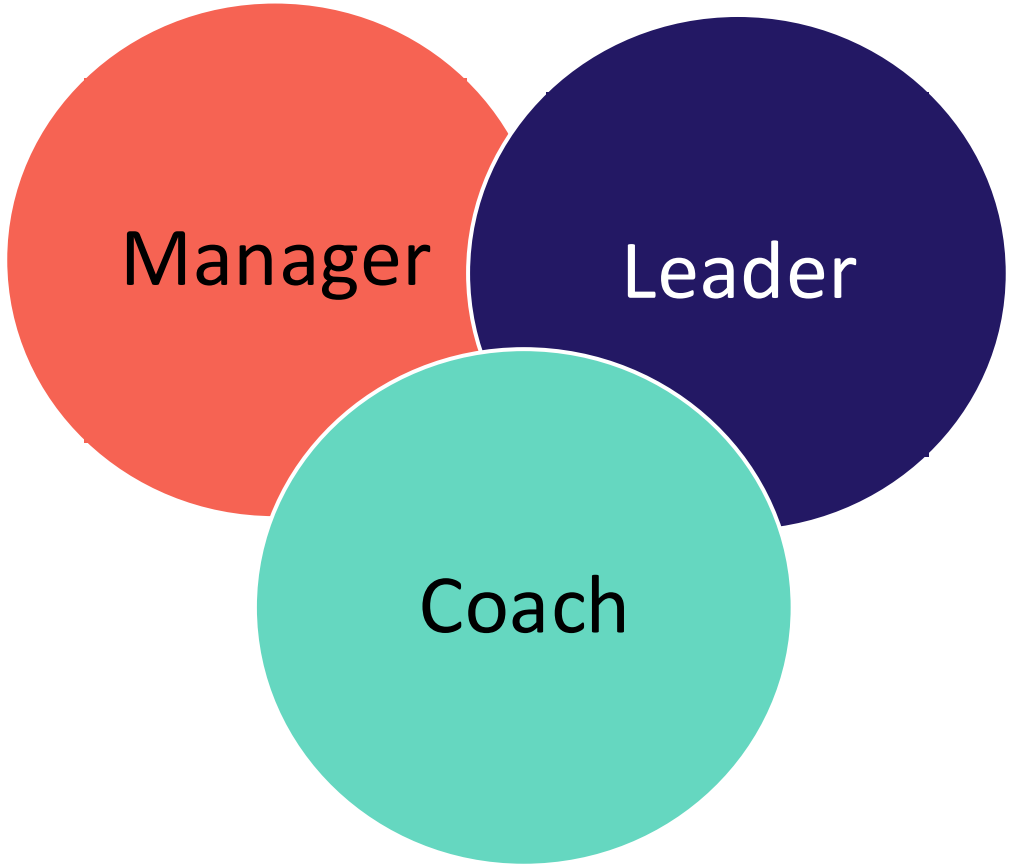
Samaan aikaan…

Esihenkilö on itsekin epätietoinen tulevasta ja muutoksen onnistumisesta.

Esihenkilön ja johtajan erilaiset roolit muutoksen johtamisessa

Manager

Esihenkilö keskittyy siihen, että muutoksen tuomat prosessit ja toimenpiteet integroidaan sujuvasti päivittäiseen toimintaan. Hän hallitsee käytännön muutosten toteuttamista ja auttaa tiimiläisiä sopeutumaan muutoksiin. Hän varmistaa, että kaikki saavat tarvittavat tiedot oikeaan aikaan ja ymmärtävät, mitä tapahtuu konkreettisesti ja käytännön tasolla



Leader

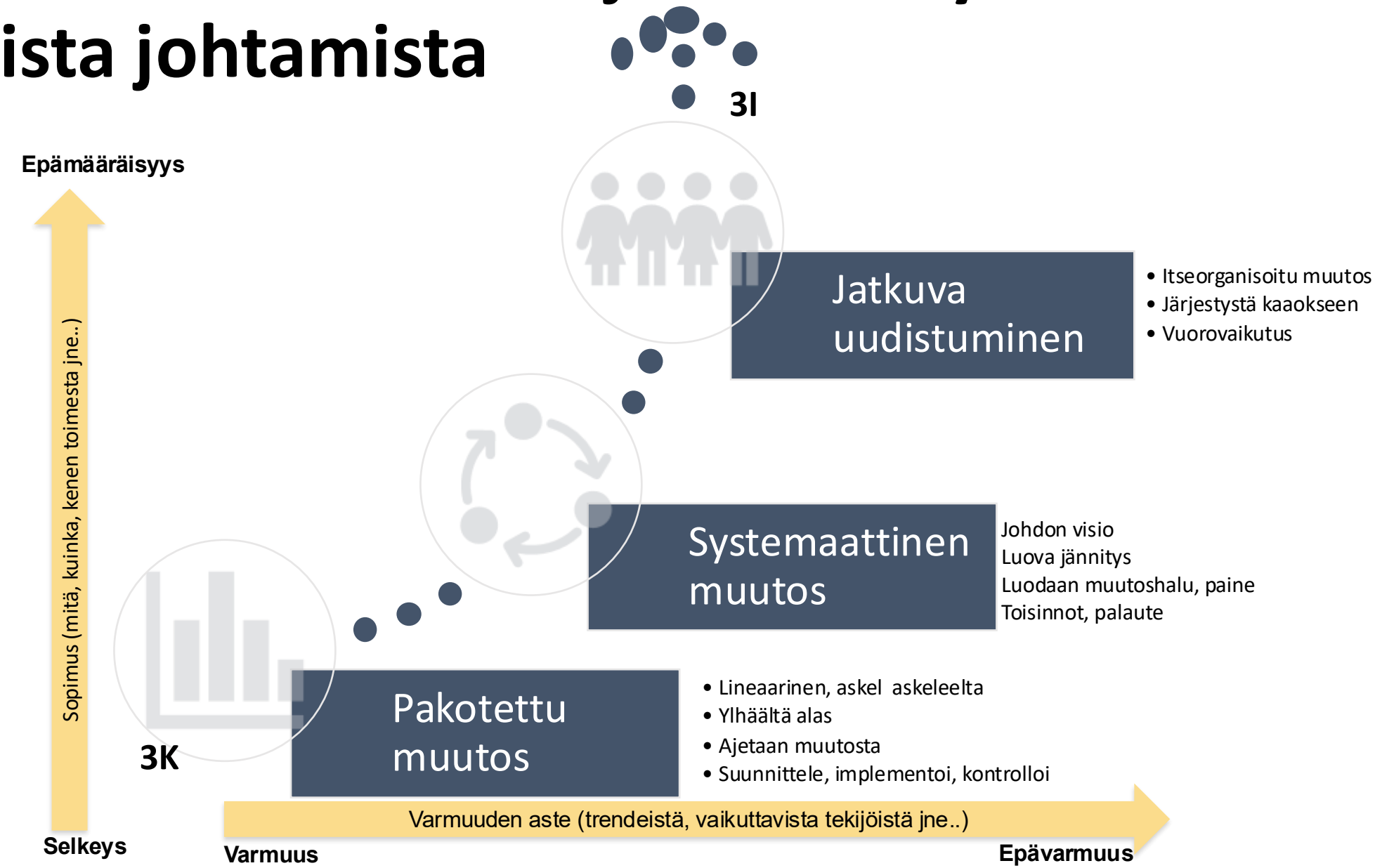
Esihenkilö tuo selkeyttä ja näkyvyyttä muutoksen tarkoitukseen ja tavoitteisiin. Hän viestii avoimesti ja läpinäkyvästi, mikä on muutoksen päämäärä ja miksi siihen ryhdytään. Tavoitteena on inspiroida ja motivoida tiimiä. Hän auttaa tiimiään jäsentämään tapahtumia ja näkemään muutoksen osana suurempaa kuvaa.

Coach

Esihenkilö keskittyy erityisesti ihmisten tunteiden ja tarpeiden huomioimiseen. Hän kuuntelee, on läsnä ja osoittaa aitoa kiinnostusta tiimin jäsenten huoliin ja näkemyksiin. Coachin tehtävä on auttaa tiimiläisiä käsittelemään muutokseen liittyviä tunteita ja valmentaa tiimiään ottamaan vastuuta sekä näkemään muutokset mahdollisuuksina.

Mukaellen: Ristikangas & Ristikangas: Valmentava johtajuus

Muutoksia on erilaisia ja ne edellyttävät erilaista johtamista



Adapted from Ralph D. Stacey & Patricia Shaw

Kaikki johtaminen on muutoksessa johtamista
Millaisia muutoksia organisaatiot kohtaavat?

Pakotettu muutos	Systemaattinen muutos	Jatkuva uudistuminen
• Työtilat • Työnantaja vaihtui • Työmatka • Työvälineet • Työn käytäntöihin liittyvät järjestelmät • Hallinnollinen puoli • Uudenlainen strategia • Muutokset päätöksenteossa • Työajanseuranta • Matkustusohjesäännöt ja käytännöt • Työntekemisen käytännöt • IT järjestelmät	• Työn uudet menetelmät • Uusi tapa toimia muutoksessa • Tukipalveluiden resurssien hyödyntäminen • Järjestelmähankkeet • Organisoituminen ja vastuut • Prosessit ja omistajuus • Tulosvastuullinen näkökulma • Perehdyttäminen	• Mahdollisuus työnkuvien uudistumiseen • Maltti ja keskeneräisyyden sietäminen. • Monialainen yhteistyö asiantuntijoiden kesken • Uudet yhteistyöprojektit • Sosiaaliset toimintatavat, ideoinnit • Kohtaamisen paikat • Verkostoituminen • Oman ammattitaidon kehittäminen, kouluttautuminen • Oman työn kehittäminen • Uudet kohderyhmät



Pakotettu muutos

- Voiko muutos tarjota uusia mahdollisuuksia? Miten luon esihenkilönä mahdollisuuksia näkevän ilmapiirin?
- Voimmeko keksiä uusia toimintapoja tai malleja jotka eivät liity rahaan?
- Saammeko kevennettyä työkuormaamme?
- Heikentyykö organisaation palvelukuvaus?
- Mitä uutta ja inspiroivaa tämä voi tuottaa – kenties sellaista mitä ei vielä ole olemassa?



Normalisointi

Nouse yhdessä tiimisi kanssa katsomaan tilannetta helikopteriperspektiivistä – mitä tapahtuu?

Esimerkkejä kysymyksistä:

- *Millaisena voimme nähdä muutoksen laajemmasta näkökulmasta?*
- *Mitä voimme oppia muilta toimialoilta, joihin kohdistuu samanlaisia haasteita?*
- *Miten neuvoisit asiakasta tässä tilanteessa?*
- *Mitkä ovat suurimmat haasteemme tässä tilanteessa?*
- *Mitkä ovat suurimmat mahdollisuutemme?*
- *Mitä meidän on opittava, jotta pystymme ”näyttämään tietä” yksilöinä ja tiiminä?*



3 K:n sääntö
Miten käsitellä muutosvastarintaa?
kohtaa, kertaa, keskustele

1. Tiedon taso

Ajatusten ja tiedon käsittely ja rationaalinen lähestymistapa

- Muodosta yhteinen näkemys ja ymmärrys siitä, mitä tapahtuu.
- Toista samoja tietoja yhä uudestaan.
- Luo ”havaittu välttämättömyys”.
- Anna mahdollisuus avoimeen vuoropuheluun.

”Ymmärrän miksi (kognitiivisesti).”

2. Tunteen taso

Tunteiden ja reaktioiden käsittely

- Kysy ja keskustele tunteista.
- Luo foorumeita, joilla ihmiset voivat kuunnella ja tulla kuulluiksi.
- Keskustele muutoksen seurauksista.
- Kuuntele huolia.
- Osoita empatiaa.
- Korosta tarjolla olevaa tukea.

”Hyväksyn suunnitelman (tunnepohjalta).”

3. Luottamuksen taso

Muuttuvien näkemysten käsittely

- Pyri selvittämään mistä epäluottamus johtuu.
- Kuuntele ja osoita empatiaa.
- Anna tunnustusta ihmisten rohkeudesta kertoa mielipiteensä.
- Kysy, mikä voisi parantaa tilannetta ja lisätä luottamusta.

”Uskon, että me selviämme muutoksesta hyvin (henkilökohtaisella ja tiimin tasolla).”

Muutosvastarinta voi herätä uudelleen, siinä vaiheessa, kun vanhoista ratkaisuista pitäisi luopua ja uudet toimintatavat ottaa käyttöön.



3 K:n sääntö

Miten johtaa muutosta arjen johtamistilanteissa?

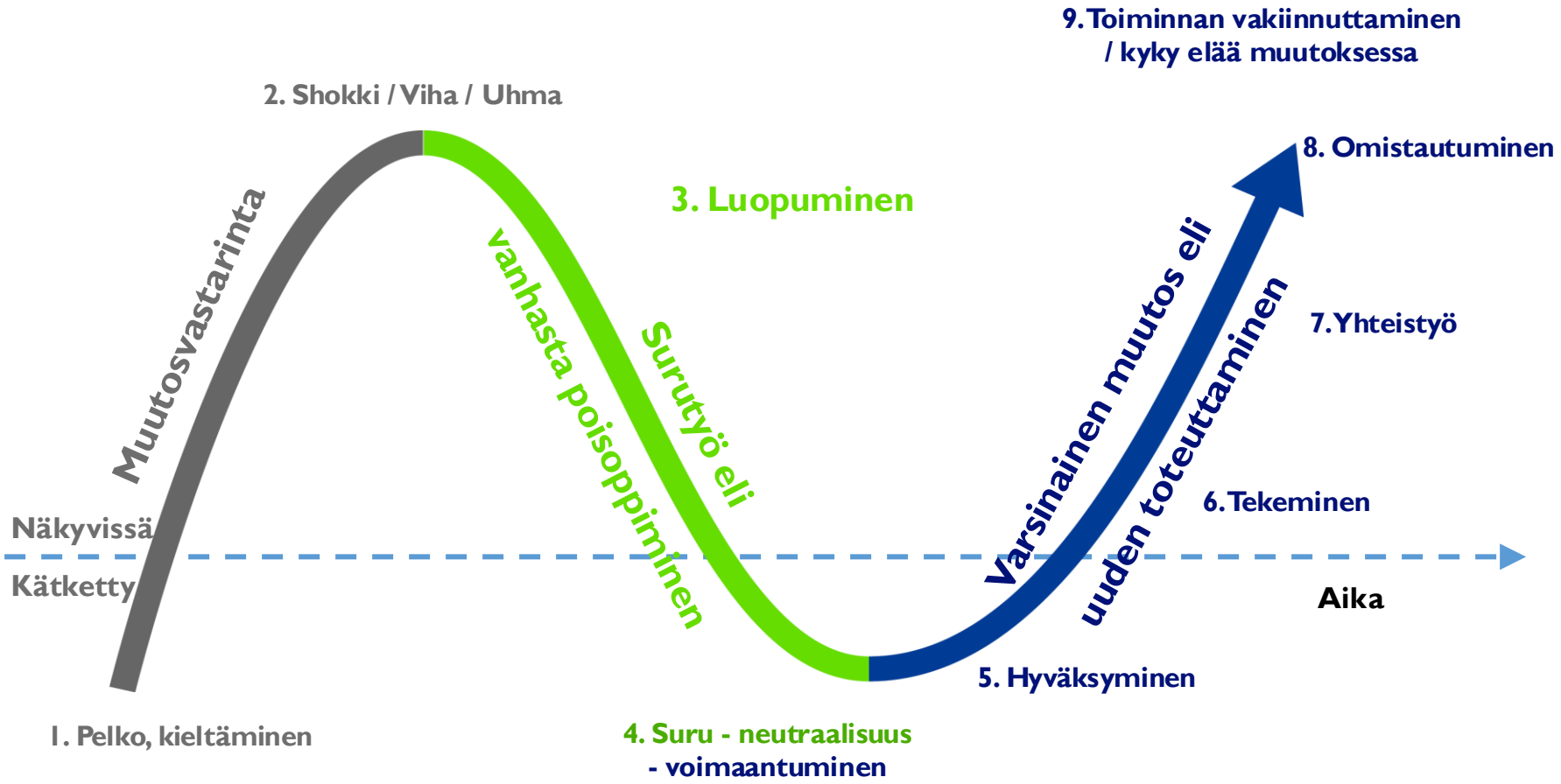
kohtaa, kertaa, keskustele

- Miten sinulla menee?
- Miten tyytyväinen olet työhösi tällä hetkellä asteikolla 0-10? Miksi?
- Mistä asioista meidän olisi hyvä tänään keskustella?
- Miten koet työkuormasi tällä hetkellä?
- Miten yhteistyö kollegoiden kanssa sujuu?
- Mitä ajatuksia ja tunteita muutokset sinussa herättävät?
- Miten koet muutoksen vaikuttavan tiimimme työskentelyyn?
- Miten voin parhaalla mahdollisella tavalla tukea sinua työssä onnistuaksesi?
- Millaista palautetta haluaisit antaa minulle tänään johtamisestani?

”Kiitos avoimuudesta. Tuntuu hyvältä, että sanoitat ajatuksia ja tunteita näin avoimesti.”

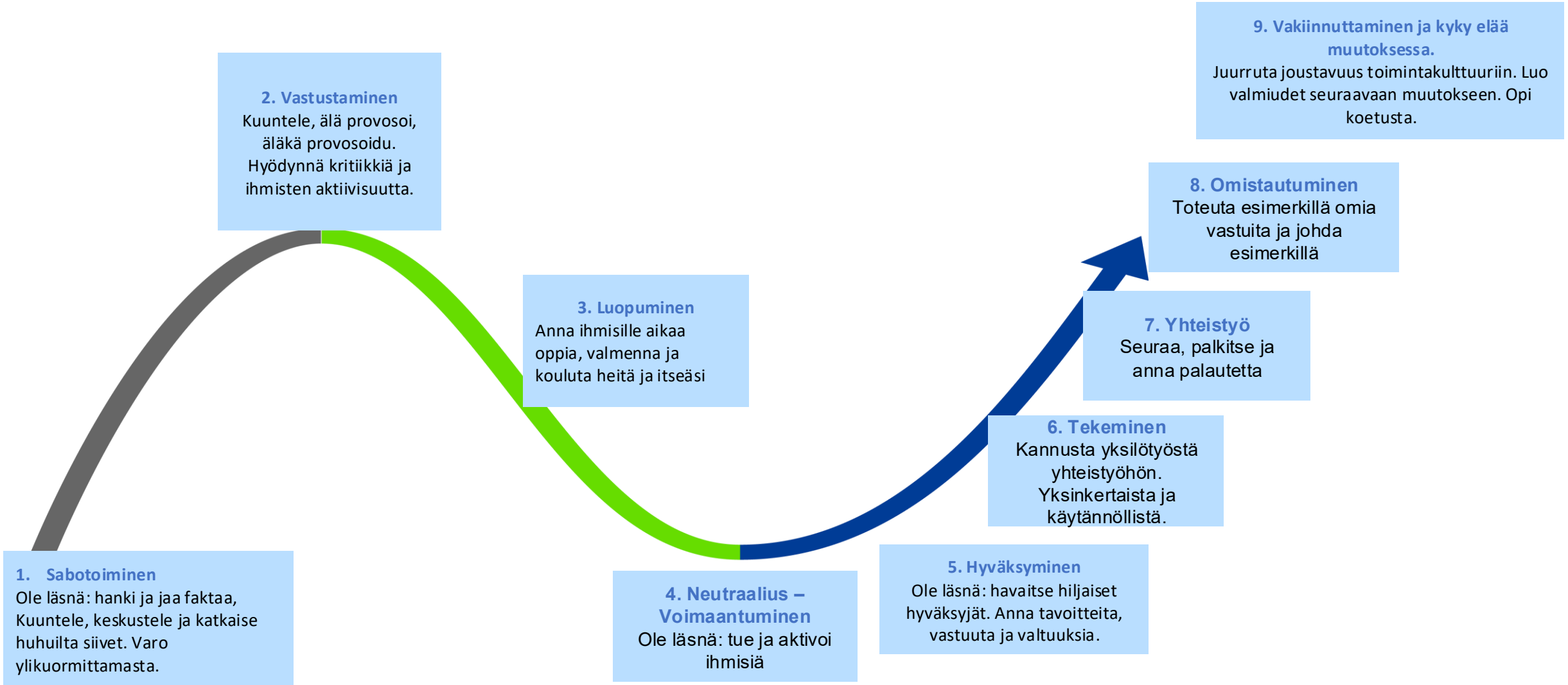
Muutoksen eri vaiheet

- Missä vaiheessa olet itse?



Based on Kurt Lewins concepts, Juha Arikoski, JTO & Mikael Sallinen, TTL (30012008)

Johtaminen muutoksen eri vaiheissa:
miten voin auttaa eri vaiheissa olevia johdettaviani?



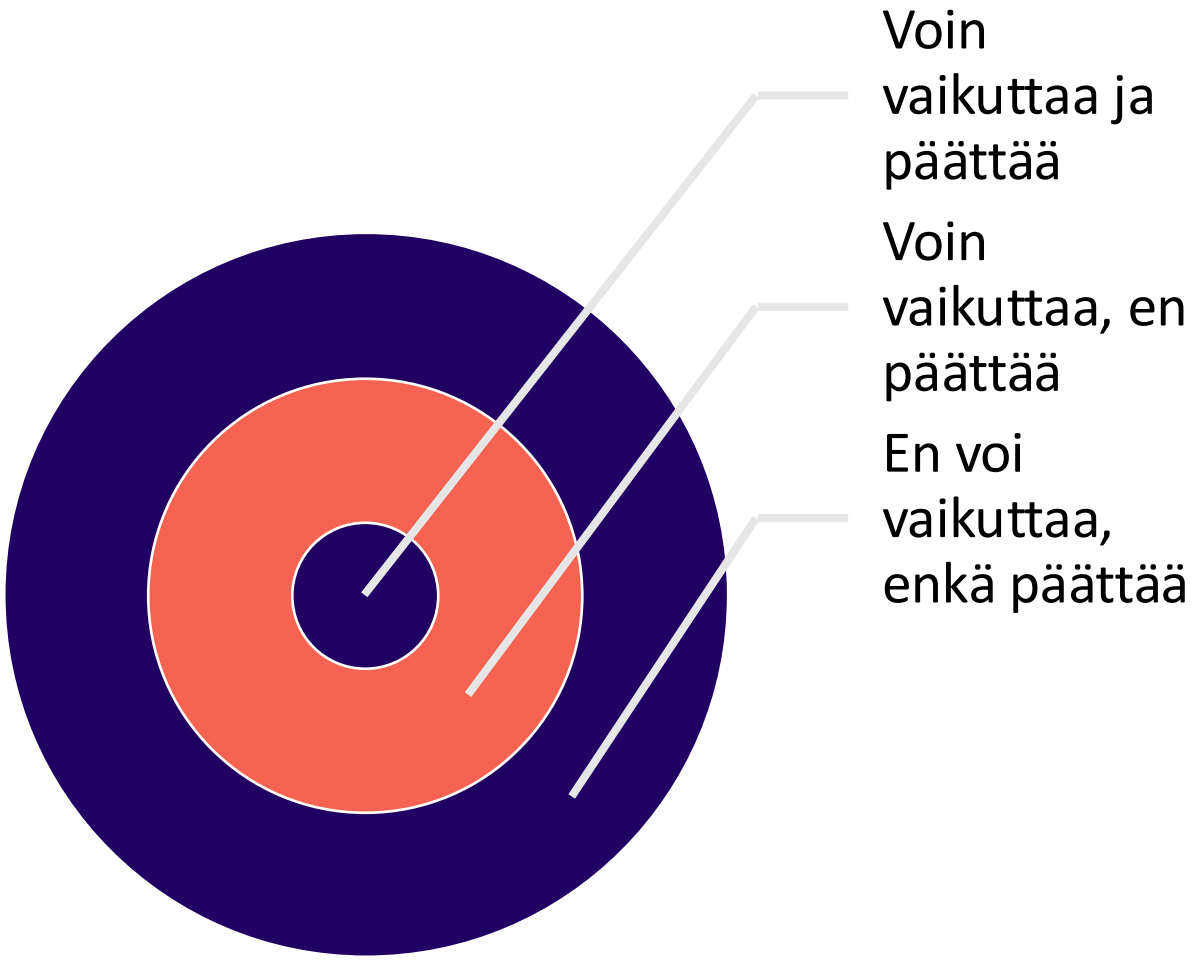
Based on Kurt Lewins concepts, Juha Arikoski, JTO & Mikael Sallinen, TTL (30012008)

Millä työkaluilla eteenpäin?

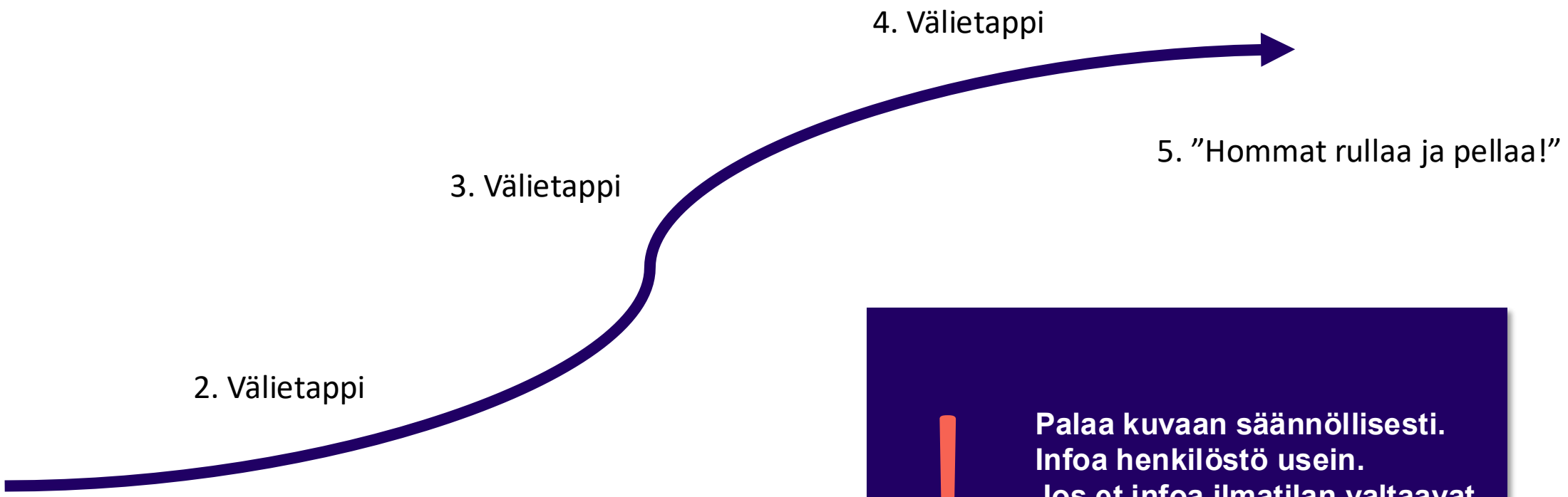
Hyödynnä hallinnan ympyrää!

!

Keskity asioihin, joista päätät itse, niin hallinnan tunne lisääntyy (ajatukset, tunteet, osaaminen ja teot.. Miten minä suhtaudun muutokseen? Millaisen panoksen annan keskusteluissa? Miten edistän yhteistyötä ja tiimin onnistumista?



Piirrä tiimillesi etenemispolku muutoksessa.



1. Infoa muutoksesta tiimiä (suullisesti ja kirjallisesti).

Palaa kuvaan säännöllisesti.
Infoa henkilöstö usein.
Jos et infoa ilmatilan valtaavat spekulaatiot ja huhut.

Muista ainakin nämä!

- Kirkasta *mihin*, *miksi* ja *miten* – yhteinen ymmärrys tavoitteista luo pohjan muutokselle.
- Läsnäoleva ja osallistava johtamiskulttuuri – muista 80/20-sääntö. 80 % viestinnästä tulee olla vuorovaikutusta.
- Laadukkaan viestinnän kolme tasoa - faktojen välittäminen (mitä, miksi, miten), tunneälyn osoittaminen (miten tämä vaikuttaa meihin?), motivaation ylläpito (mihin pyrimme?)
- Psykologinen turvallisuus - johtajat osoittavat arvostusta ja empatiaa, rakennetaan luottamusta ja sallitaan virheet.

Mitä otat tästä puheenvuorosta mukaasi?

Pohdittavaksi...



1. Mitä viet tästä omaan arkeesi?
2. Tunne itsesi ja tunne johdettavasi: Miten tiimisi suhtautuu muutokseen? Millaista tukea jokainen kaipaa yksilöllisesti?
3. Keskustele tunteista: Mikä muuttuu? Mitä tunteita ja ajatuksia organisaation muutokset johdettavissasi herättävät?

Sinulla ei tarvitse olla vastauksia, riittää kun kuuntelet ja olet läsnä.

Kiitos aktiivisesta osallistumisesta valmennukseen ja menestystä tiimin johtamiseen!

Marita Haapasalo
marita@halsa.fi
www.halsa.fi

”Itsetuntemusta ja ihmisläheistä työelämää rakentamassa”