

PÄIVI RAHMEL
LEENA UNKARI-VIRTANEN

MUUTOS- JOHTAJAN PARTITUURI

TOISEN ASTEEN TAIDEOPPILAITOKSIIN

Päivi Rahmel – Leena Unkari-Virtanen

**MUUTOSJOHTAJAN PARTITUURI
TOISEN ASTEEN TAIDEOPPILAITOKSIIN**

Julkaisu liittyy Opetushallituksen rahoittamaan täydennyskoulutukseen ”Taideoppilaitos muutoksessa – muutoksen johtaminen toisen asteen ammatillisissa taideoppilaitoksissa” (2015–2016).

Kirjoittajat:

Päivi Rahmel ja Leena Unkari-Virtanen

Kuvitus ja taitto:

Sofia Kivistö, Valovirta Design

Julkaisija:

Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy

Paino:

Metropolian digipaino 2017

ISBN 978-952-328-014-4

ISBN (pdf) 978-952-328-015-1



Sisällysluettelo



ESIPUHE

SIVU 6

1.

TOIMINNAN NYKYTILA – VALMIINA SOITTAMAAN

SIVU 7

2.

MUUTOKSEN JOHTAMINEN – VÄÄRÄT NUOTIT?

SIVU 17

3.

PEDAGOGINEN JOHTAMINEN – UUTTA MUSIIKKIA

SIVU 25

4.

PALAUTE JA KEHITTYVÄ TYÖYHTEISÖ – OPPILAITOS YLPEÄNÄ ESITTÄÄ

SIVU 31

5.

JOHTAJAN HYVINVOINTI – MUSIIKKIA (JOHTAJAN) SYDÄMELLE

SIVU 37



LOPUKSI

SIVU 46



LÄHTEITÄ

SIVU 47

TYÖYHTEISÖETYDIT

Strategiaprosessi	12
Arjen ikkunat strategiaan	13
Ihmeiden yö	16
Omat ja yhteiset tarinat	22
Työnäkyjen voimavirrat	24
Traditio ja opetus	28
Tulevaisuus eri näkökulmista	30
Arvopaja	36

JOHTAJAN ETYDIT

Opetuksen nelikenttä	29
Muutosvastarinnan ennakointi	34
Johtamisen orientaatiot	35
Toiminnan hyväksyvä tarkastelu	39
Voimavarakartta	42
Tulevaisuuden muotoilu	44
Kiitollisuus ja myötätunto	45

Esipuhe

Tämän kirjan tarina alkoi Opetushallituksen rahoittamassa, Metropolia Ammattikorkeakoulun järjestämässä täydennyskoulutuksessa ”Taideoppilaitos muutoksessa – muutoksen johtaminen toisen asteen ammatillisissa taideoppilaitoksissa”.

Johtamisessa oli polttavia ajankohtaisia haasteita, sillä järjestäjäkentän myllerrys oli alkamassa. Opetussuunnitelmat ja tutkintonimikkeet olivat uudistustyön kohteena, rahoitus muuttui, ja monissa oppilaitoksissa käytiin koulutuksen aikana yt-neuvottelut. Tällaisessa ympäristössä on aiheellista miettiä, miten muutoksissa voi selvitä mukana ja samalla varmistaa laadukas, alueellisesti vaikuttava taiteen ammatillinen koulutus tulevaisuudessakin.

Kirjan ydin rakentuu kurssin vierailijoiden aiheiden ympärille. Opetusneuvos Hanna Ketonen avasi toisen asteen koulutuskentän ajankohtaisia muutoksia Opetushallituksen näkökulmasta. Metropolian tuotantotalouden yliopettaja Thomas Rohweder luennoi strategian merkityksestä muutosjohtamisessa (luku 1, kuvat 2, 3, 4 ja 7) ja yliopettaja Arto Salonen arvoista ja merkityksistä pedagogisessa johtamisessa (kuva 1). Johtajakouluttaja Jukka Ahonen käsitteli asiantuntijoiden johtamista (kuvat 8, 9) ja yliopettaja Leenamaija Otalan aiheena oli itseohjautuvat tiimit sekä hyvinvoinnin ylläpitäminen. Kurssin suunnittelussa ja toteutuksessa sekä kirjan toimittamisessa on antanut asiantuntevan panoksensa TKI-suunnittelija Suvi Hartikainen.

Koulutuksessa punottiin tarinallisuus osaksi strategiatyötä. Väliotsikoiden metaforat rakentavat kirjassa suuntaa muutosjohtamisen ja strategian tarinalle. Kirjassa otetaan muusikoille tutut etydit, harjoitukset, muutoksessa elämisen avuksi. Kirja ei kuitenkaan tarjoa valmista muutosjohtamisen käsikirjoitusta, vaan juoni, sen ratkaisut ja tarinaa toteuttava työyhteisön osaaminen on rakennettava itse.

Helsingissä 12.1.2017

Leena Unkari-Virtanen ja Päivi Rahmel

Kurssin vastaavat kouluttajat ja työnohjaajat

1. Toiminnan nykytila

*Valmiina
soittamaan*

Taideoppilaitokset joutuvat monin tavoin punnitsemaan toimintaansa. Koulutuksen rakenteet muuttuvat – rahoitus ja lainsäädäntö muuttuvat, koulutusta ja tutkintoja ohjataan uusin tavoin, työelämän osaamistarpeet saattavat kohdentua myös taidealoilla uusiin suuntiin, ja oppilaidenkin odotukset koulutustaan kohtaan muuttuvat. Taidealojen ammattilaisiksi valmistuvien opiskelijoiden tulevaisuus rakentuu osin uudenlaisista taidoista, ja opettajatkin asettuvat aika-ajoin oppijoiksi.

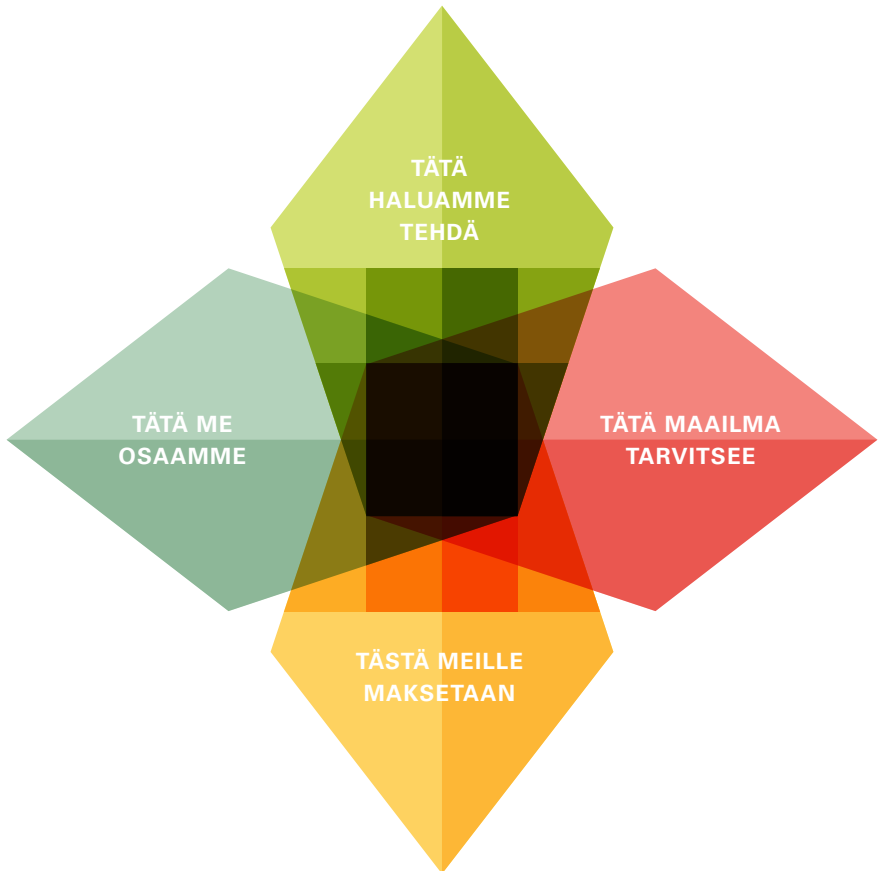
Muutoksella on myös positiivinen lähtökohta. Osaaminen ja kulttuuri ovat hallituksen strategisia painopisteitä, ja kymmenen vuoden tavoitteissa Suomi nähdään koulutuksen, osaamisen ja modernin oppimisen kärkimaana. Taiteen ja kulttuurin saavutettavuutta tuetaan.

Taideoppilaitoksilta odotetaan muutosten, supistusten ja toiveiden keskellä kolmea asiaa:

- rohkeutta uudistaa toimintaansa,
- kykyä kestää säästöt ja
- taitoa turvata koulutuksen laatu.

Japanilainen Ikigai-kuvio kiteyttää hyvän ja arvokkaan elämän lähtökohtia. Ikigai tarkoittaa karkeasti käännettynä syytä olemassaoloon. Sana 'iki' merkitsee elämää ja 'gai' tarkoittaa omien odotusten ja toiveiden toteutumista. Ikigai auttaa henkilökohtaisesti innostavan ja mielenkiintoisen työn hahmottamisessa, ja se sopii myös työyhteisöille lähtökohdaksi esimerkiksi organisaation kehittämistyölle ja muutoksen hahmottamiselle. Hyvä johtaminen auttaa säilyttämään ja tiedostamaan merkityksensä tekemisen ytimen, vaikka olosuhteet horjuttaisivat entistä, kenties hyväksikin koettua opetuksen ja oppimisen tasapainoa.

ARVOKAS JA MERKITYKSELLINEN TEKEMINEN



KIITOKSEN RAKENTAMINEN

KERRO KONKREETTISET HAVAINNOT
mitä on tapahtunut, mitä toinen on tehnyt

KERRO SEURAUKSET
mitä tekemisestä on seurannut? Mihin
kaikkeen tekeminen on vaikuttanut?

KERRO TUNNE
aloita esimerkiksi "On ollut hienoa kokea
mukanaolonne..."

Muutokseen vaikuttamiseen tarvitaan koko työyhteisö. Kirjan työyhteisöetydit antavat vinkkejä miten osallistaa henkilöstö muutokseen vaikuttamiseen. Kirja päättyy Johtajan etydeihin, joilla muutosjohtaja voi vaalia tärkeimpiä muutoksen voimavaroja – omaa ja henkilöstönsä hyvinvointia ja toimintakykyä.

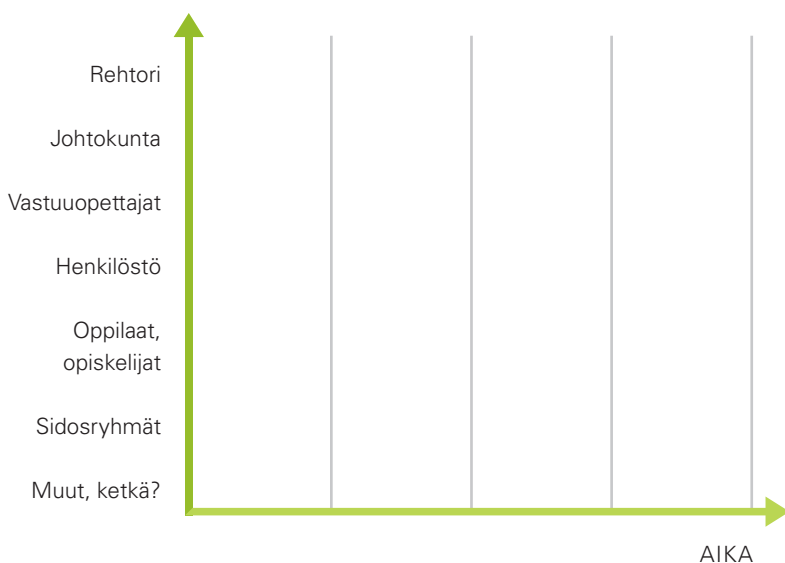
Hyvä muutosjohtaminen perustuu yhteiseen ja osallistavaan strategiaan. Taideoppilaitoksissa saattaa toimintaa ohjata strategian sijaan hiljaisena tietona välittyvät arvot ja asenteet, joten on hyvä aika-ajoin tarkistaa strategian tila esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla.

1. Onko oppilaitoksellasi strategia?

ON ► Mieti, keitä kaikkia saat kiittää ja kehua strategiasta. Mistä kaikesta voit heitä kiittää?

EI OLE ► Laadi suunnitelma strategian tekemiseksi alla olevan prosessi-kaavion avulla: Ketkä osallistuvat strategian laatimiseen? Mitä itsekukin tekee ja koska?

STRATEGIATYÖN PROSESSIKAAVIO



2. Onko strategian painopisteet selkeästi valittu?

KYLLÄ ► Arvioi asteikolla 1–10 jokaisen painopisteen toimivuus nykytilanteessa. Perustele arviosi.

EI ► Rakenna henkilöstöäsi osallistava painopisteiden valintaprosessi Työyhteisötyödi 1:n mukaan.

TYÖYHTEISÖETYDI 1: STRATEGIAPROSESSI

Määritellä yhdessä strategiset valinnat ja kuvata ne ytimekkäästi.

TOIMINTA-AJATUS, MISSIO	miksi olemme olemassa
ARVOT	miten haluamme toimia
TAHTOTILA, VISIO	tavoitteet 3–5 vuoden kuluttua
TOIMINNAN MUUTOKSET	rohkea uudistuminen, supistusten kestäminen, laadun säilyttäminen
VERKOSTOITUMINEN	mistä saamme synergiaa, kuka tukee meitä, kenen edut ja tarpeet ovat yhtenevät

3. Millainen on strategian yhteys tekemiseen?

VAHVA ► Keksi tapoja tehdä tekemisen ja strategian hyvä yhteys näkyväksi organisaatiossasi ja sidosryhmillesi. Voit käyttää apuna myös työyhteisöetydiä nro 2.

HEIKKO ► Miten strategia voisi näkyä organisaatiosi arjessa? Miten strategian arvot ja periaatteet voivat konkreettisesti ilmetä?

TYÖYHTEISÖETYDI 2: ARJEN IKKUNAT STRATEGIAAN

Laatikaa yhdessä koko henkilöstön kanssa välineet, joilla seuraatte strategian näkyvyyttä toimintanne arjessa.

VALITTU ILMENTYMÄ

(esimerkkejä, määritellä organisaatiossanne omanne)

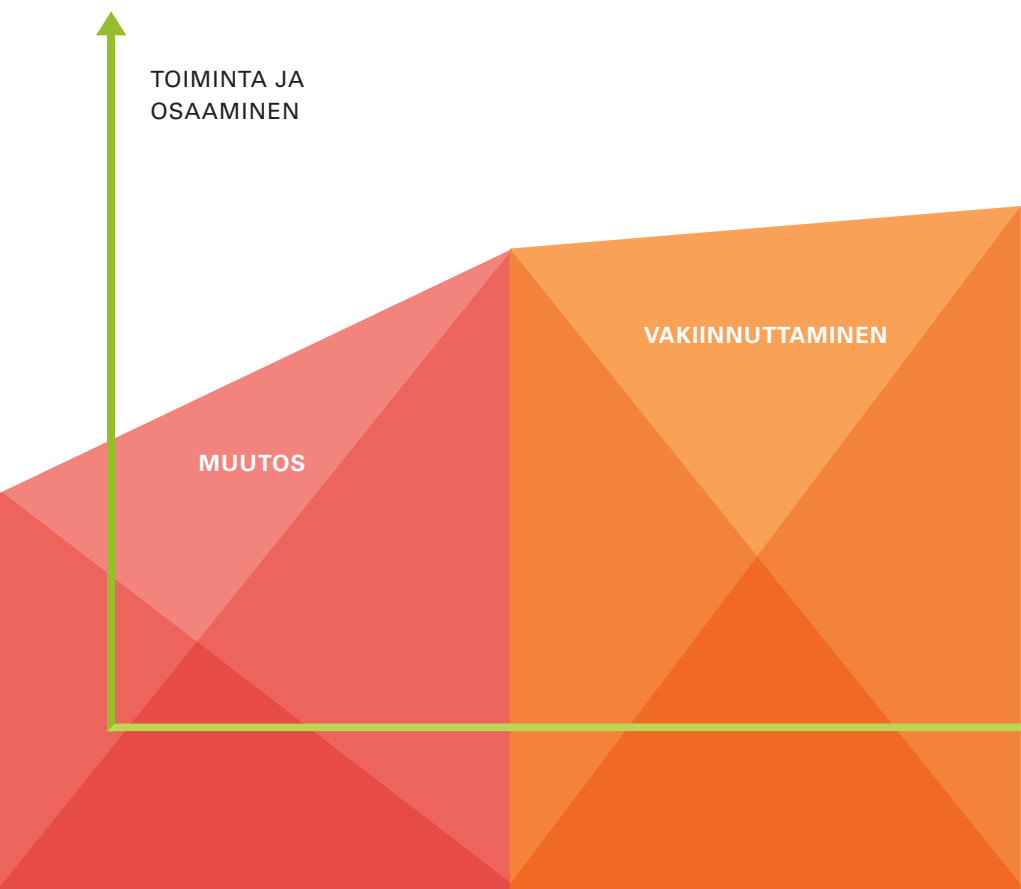
SEURANTA TAI MITTARI

Tyytyväiset ja taitavat opiskelijat	Opiskelijapalautemittarit
Kannattava toiminta	Talouden mittarit
Alueellinen osallistaminen	Tapahtumat ja osallistujat, segmentoituina
Innostava työpaikka	Henkilöstökyselyt ja -kartoitukset
Uudistuva oppilaitos	Pilotit ja niiden johtopäätökset
Elämyksien tarjoaminen	Jaetut tarinat, kuvadokumentaatio

4. Onko strategian toteuttamiselle selkeä ajoitussuunnitelma?

KYLLÄ ► Kuka on vastuussa eri vaiheista? Miten juhlistatte saavutuksia?

EI ► Minkälaisia kiihdytystoimenpiteitä ja missä vaiheessa strategian toteuttamisprosessia tarvitsette, jotta tulevaisuus näytättyy muutosten keskelläkin hyvänä ja tavoiteltavana?



MUUTOS JA ORGANISAATION EVOLUUTIO

PARAS!
ONNISTUMISIA!

SUURI
TAVOITE

AIKA



5. Osaatko kertoa strategian ytimekkäästi kolmella lauseella?

KYLLÄ ► Mieti, missä kaikkialla ja keille lauseet näkyvät.

EI ► Strategian ydin kaipaa kirkastamista. Voit tehdä seuraavan ”Ihmeiden yö” -tehtävän yksin, sopivassa tiimissä tai koko työyhteisön kanssa.

TYÖYHTEISÖETYDI 3: IHMEIDEN YÖ

1. Harjoitus alkaa kuvittelemalla: Heräät aamulla ja organisaatio-si strategian ydin on toteutunut täysin ja odotettua paremmin. Mitä on tapahtunut? Kerro ja kuvaile. Voitko tiivistää kolmeen lauseeseen?
2. Vertaa ”Ihmeiden yö” tilannetta strategian kuvaamisen nykytilaan. Minkä numeron asteikolla 1–10 antaisit nykytilanteelle?
3. Miten arvio voisi olla pykälän parempi?

6. Osallistaako strategia koko henkilöstön?

KYLLÄ ► Mieti, miten voit palkita henkilöstöä mukana olosta.

EI ► Mieti, miten ja mihin voit kannustaa, motivoida ja osallistaa henkilöstöä. Yksin et saa strategiaa toteutumaan.

2. Muutoksen johtaminen

Väärät nuotit?

Edellisessä osassa tarkasteltiin oppilaitoksen strategiaa. Kun sekä johtoryhmä että henkilöstö ovat sitoutuneita strategiaan, se toimii tienviittana silloin kun ulkoisten muutostarpeiden takia täytyy tehdä valintoja.

Mutta mitä muutos tarkoittaa

- oppilaitokselle?
- johtamiselle?
- henkilöstölle?
- oppilaille, opiskelijoille?

VASTUU JA PÄÄTTÄMINEN

Jos kaikki vastaavat kaikesta,
kukaan ei vastaa mistään.

Sellisesta ei voi päättää,
mistä ei vastaa.

Sellisesta ei voi vastata,
josta ei saa lainkaan päättää.

Taideoppilaitosten henkilöstöä ohjaa heidän työssään usein vahva sisäinen motivaatio ja arvomaailma. Muutosta voidaan tarkastella ulkoisesta syystä, esimerkiksi toiminnan uudelleen organisoinnista ja rahoituksen supistumisesta aiheutuvana, tai sisäisestä tarpeesta kumpuavana muutoksena. Siksi Muutosjohtamisen partituurissa rakennetaan siltoja ulkoisen ja sisäisen muutostarpeen välille. Nostamme esiin kaksi sisäisen muutoksen teemaa: tarinallisuuden ja näkemyksen työstä eli työnäyn.

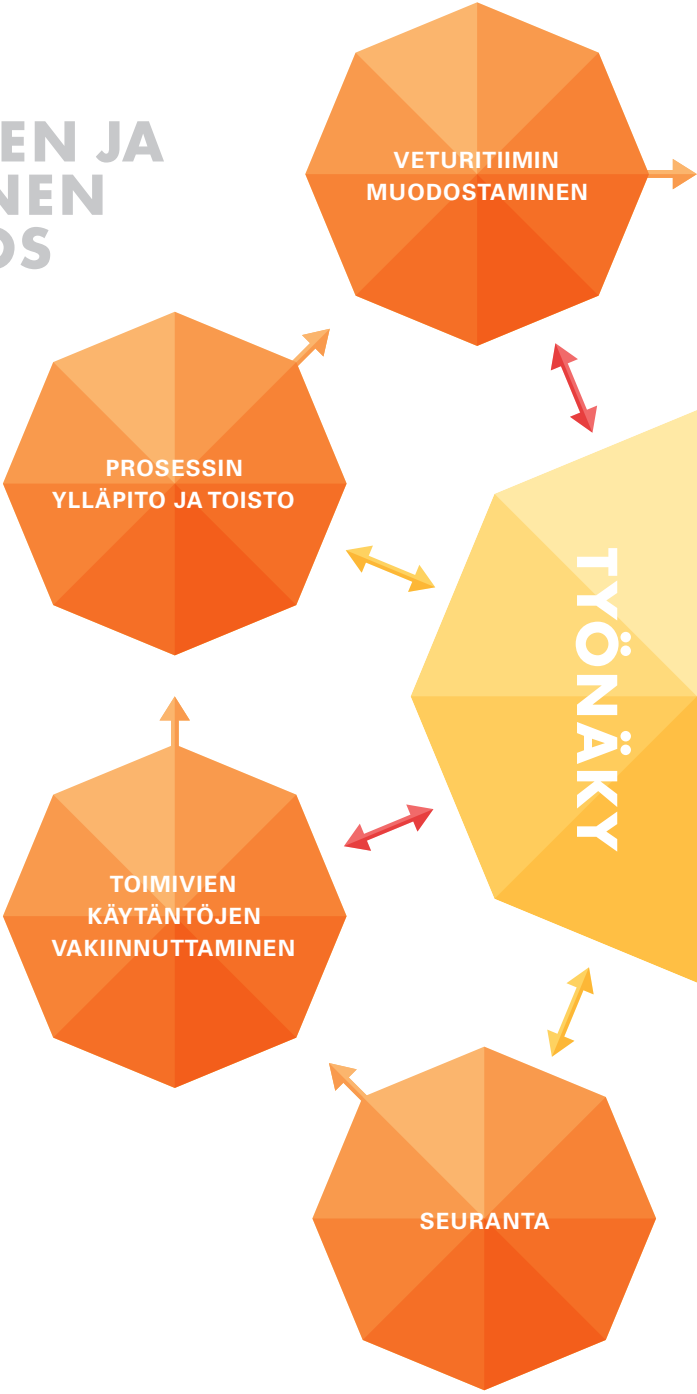
Muutos ja haasteet osaksi oppilaitoksen tarinaa

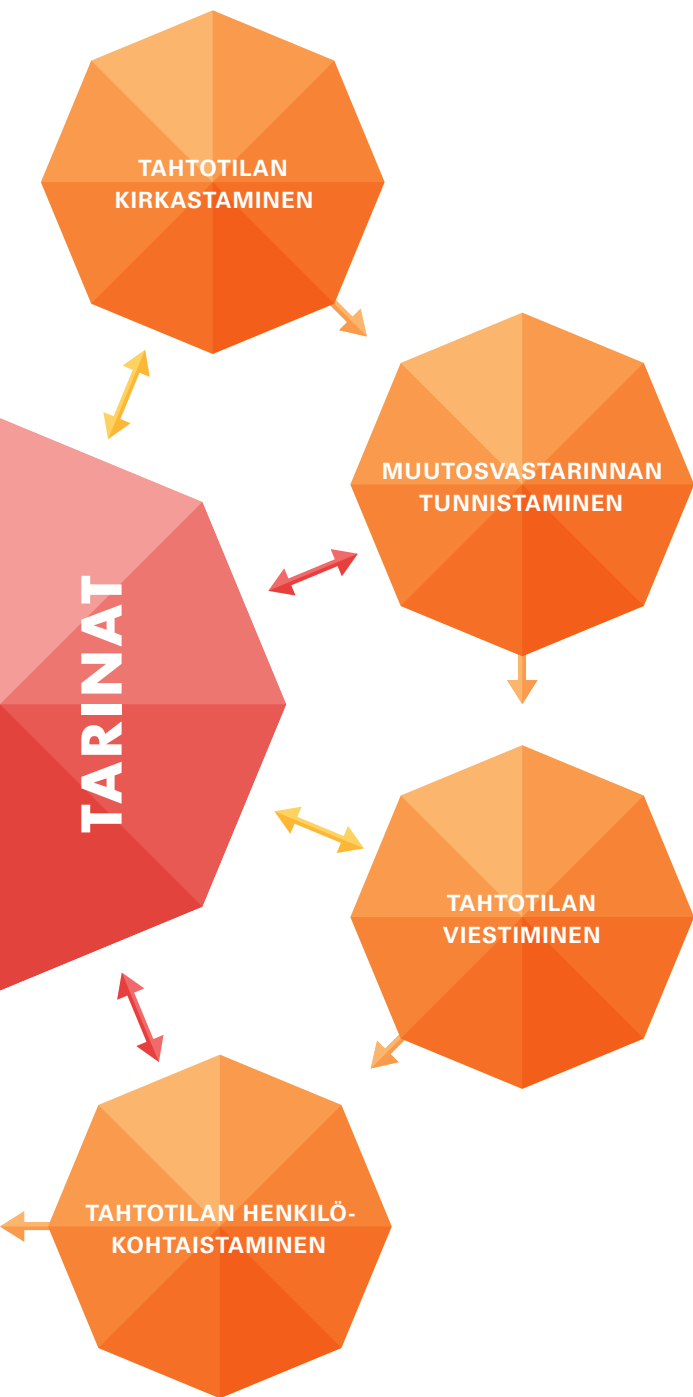
Taideoppilaitos muutoksessa –koulutukseen luotiin tarinallisuudesta strategian johtamisen viitekehys, joka antaa tilaa erilaisille narraatioille, kokemuksille ja kertomuksille oppilaitosten erilaisista todellisuuksista. Muutosta tarkasteltiin vasten ikäikaista, mennyttä ja tulevaa jäsentävää tarinankerrontaa. Tarinoista tehtiin väline, jolla luoda jatkuvuutta ja sanoittaa oman oppilaitoksen identiteettiä uusien haasteiden äärellä.

Resilienssiä eli uudistumiskykyä vaativissa tilanteissa tarinat kannattelevat ja antavat aikaperspektiiviä nykyhetken paineisiin.

- Meistä kerrotaan tarinaa ja meistä jää aina tarina.
- Minkälaisia jälkiä me haluamme jättää historiaan, oppilaisiin, yleisöön?

SISÄINEN JA ULKOINEN MUUTOS





Mielenkiintoiseen tarinaan kuuluu myös haastavat käännteet. Kukaan ei odota, että hyvä tarina olisi ennalta arvattava. Päinvastoin, tarinoissa kiinnostavat sellaiset hahmot, joilla on päämäärä, unelma ja jotka joutuvat taistelemaan sen saavuttamiseksi. Tarinan juoni rakentaa suuntaa vastaan tuleville käännteille. Tarinoissa ihmisen kuuluu hakea uusia vaihtoehtoja, kehittää voimiaan ja taitojaan.

Myös työelämä kuuluu tarinoiden ikaikaiseen ketjuun. Työelämässä tarina on näky siitä, mihin sen kertoja haluaa mennä ja missä hän haluaa olla mukana.

Tarina turvaa olemassaoloa muutosten keskellä. Asioiden positiivinen määrittely erityisesti haasteiden keskellä vie eteenpäin ja luo merkitystä ponnisteluille. Hyvä tarina kannattelee, se kertoo arvoista ja päämääristä. Hyvään tarinaan voi turvata ja siihen voi kuulua, sitä voi jopa rakastaa.

TYÖYHTEISÖETYDI 4: OMAT JA YHTEISET TARINAT

Minkälaisia ovat oppilaitoksesi tarinat ennen, nyt, tulevaisuudessa?

- Valitse yksi kuva jokaiseen tarinan kolmesta vaiheesta: ennen, nyt, tulevaisuudessa.
- Kerro tarina ja näytä kuvat työyhteisöllesi.
- Minkälaisia ovat muiden tarinat? Mikä niissä on yhteistä, minkälaisia eroavaisuuksia, painotuksia tarinoissa on?

Muutos ja taidepedagogin työnäky

Johtajan tärkeä tehtävä on osallistaa ja tukea kutakin työyhteisön jäsentä ja oppilasta, osallistaa heitä löytämään oma roolinsa yhteisessä tarinassa myös muutosten keskellä. Johtaja voi avata tarinoiden avulla reittejä henkilöstön työroolin monipuolistamiseen ja muuttamiseen.

Ulkoinen muutos on usein haaste sisäistä motivaatiota, työnäkyä ja kulttuurin arvoja vaalivalle henkilöstölle. Ulkoiset muutokset saatetaan kokea uhkana, joka rikkoo vanhat tarinat, taiteen traditioille rakentuvat mielikuvat työstä. Muutosjohtaja joutuu pohtimaan, miten viedä muutosten ja säästöjen yli esimerkiksi seuraavat:

- arvot, työn arvokas tarkoitus,
- osaamisen täysi potentiaali,
- intohimo ja innostus.

Muutokseen sopeutuminen on helpompaa jos työnäky rakentuu ajassa muuttuvalle traditiolle, kuin jos työnäky rakentuu menneiden ja menetettyjen käytäntöjen kaipuulle. Työyhteisön jäsenten työnäkyä ja mielikuvaa opettamisesta voi tehdä näkyväksi ja työstää esimerkiksi seuraavalla harjoituksella:

TYÖYHTEISÖETYDI 5: TYÖNÄKYJEN VOIMAVIRRRAT

Tehkää yhdessä lista organisaationne keskeisistä työtehtävistä.

- Minkälainen työnäky on eduksi erilaisille tehtäville?
- Mitä työnäkyjä tulisi suojella muutoksessa? Löydätekö suvantoja, joissa voi hengähtää muutoksen keskellä?
- Missä tehtävissä muutoksen tuulet virtaavat vapaasti?
- Visualisoikaa tai jakakaa muussa muodossa organisaationne muutosten ja suvantojen kartta.

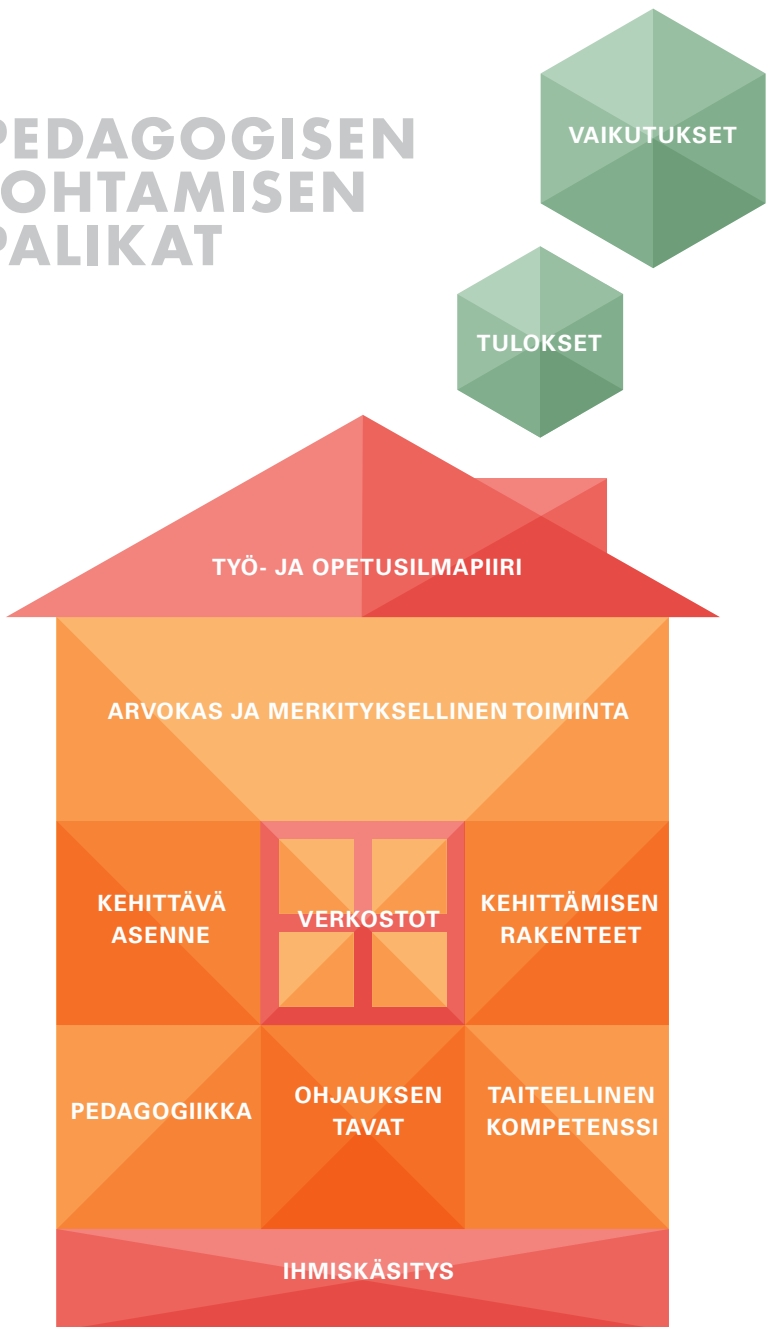
SÄILYTTÄJÄN TYÖNÄKY PARANTAJAN TYÖNÄKY KEHITTÄJÄN TYÖNÄKY

	SÄILYTTÄJÄN TYÖNÄKY	PARANTAJAN TYÖNÄKY	KEHITTÄJÄN TYÖNÄKY
Tapa puhua työtehtävistä	Tehdään niin kuin ennenkin	Mitä voisi parantaa?	Kokeillaan miten (uusi tapa) toimisi
Mistä kiitetään	Hyvä ja tunnustettu osaja	Oman toiminnan kehittäjä	Rohkea ja sinnikäs kokeilija
Työn vaatimukset	Itsenäinen suoriutuminen työtehtävistä	Tunnistaa ongelmakohtia, löytää ja ehdottaa ratkaisuja	Kyky nähdä ja tehdä asiat toisin; yhteistoimintakyky
Kehittyminen työntekijänä	Noviisista mestariksi	Noviisista asiantuntijaksi	Noviisista tutkivaksi kehittäjäksi
Oppimisen perusta	Toistaminen	Ymmärtäminen	Uuden luominen

3. Pedagoginen johtaminen

*Uutta
musiikkia*

PEDAGOGISEN JOHTAMISEN PALIKAT



Pedagogiikan ytimessä on suhteessa oleminen – suhteessa niin oppijaan, opittavaan asiaan, tapaan oppia kuin yleiseen tulevaisuuskuvaankin. Pedagogi saattelee uuden äärelle, mahdollistaa sellaista mitä ei vielä ole, luo uusia kytköksiä asioiden ja ihmisten välille.

Pedagogisessa johtamisessa rakennetaan työyhteisön toimintaa ja osaamista kohti jotakin uutta. Pedagogisen johtamisen työkaluna voi käyttää ”Pedagogiikan palikoita” ja rakentaa organisaation yhteistä näkemystä pala palalta kuin kuvan taloa.

Pedagoginen johtaminen voi rakentua monenlaisista teemoista.

- Mitkä ovat sinun organisaatiossasi keskeiset teemat eli pedagogisen johtamisen palikat?

Pedagogisen johtamisen palikat voi ottaa työyhteisössä, johtokunnassa ja sidosryhmien kanssa rakennettaviksi yksi kerrallaan vapaassa järjestyksessä. Osallistava työskentely rakentuu esimerkiksi fasilitoinnin työtavoista, mikä tukee myös johtajan roolia uuden mahdollistajana.

Fasilitointimenetelmiä löytyy esimerkiksi seuraavista linkeistä:

- Esimiehen työkalupakki osallistamiseen ja ongelmanratkaisuun. http://tyohyvinvointisaatio.fi/data/documents/tyokalupakki_osallistamiseen_ja_ongelmanratkaisuun.pdf
- Summa, Terhi & Tuominen, Kaisu 2009. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. http://www.globaalikasvatus.fi/tiedostot/Fasilitaattorin_tyokirja.pdf

TYÖYHTEISÖETYDI 6: TRADITIO JA OPETUS

1 %  100 %

Tässä etydissä kysytään, miten paljon traditio ohjaa oppilaitoksesi pedagogisia palikoita.

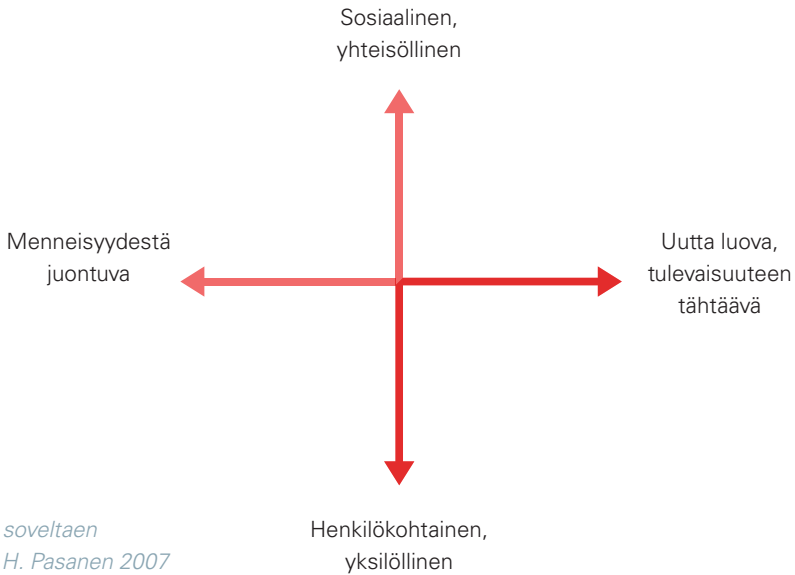
Arvioi / arvioikaa välillä 0–100 % kuinka paljon traditiot ja totut toimintatavat vaikuttavat oppilaitoksenne arjessa ja toiminnassa.

- Miten ja missä traditiot ja totut toimintatavat vaikuttavat?
- Mitä traditiot mahdollistavat tulevaisuudessa? Mitä ne estävät?
- Missä määrin tulevaisuus voi olla identtinen, muuntunut tai täysin irrallinen traditioista?

Tradition ohjaavaa vaikutusta ja muutoksen mahdollisuutta voi tarkastella erittelemällä oppilaitoksen opetuksen suuntautumisia viereisen sivun 'ohjauksen orientaatiot' -nelikentän avulla.

- Verratkaa nelikenttää oppilaitoksenne strategiaan. Miten haluatte nelikentän lohkojen näkyvän ja painottuvan?
- Verratkaa nelikenttää opetussuunnitelmaan. Kattaako opetussuunnitelman oppimistavoitteet haluamanne nelikentän lohkot?
- Onko oppilaitoksesanne asianmukaisia oppimisympäristöjä kaikille haluamillenne nelikentän lohkoille?

OHJAUKSEN ORIENTAATIOT



JOHTAJAN ETYDI 1: OPETUKSEN NELIKENTÄ

”Pedagogiikan palikoiden” rakentamisessa syntyy aineistoa henkilöstösi näkemyksistä. Tutki tätä aineistoa. Suuntautuko opetushenkilöstön kiinnostus ja osaaminen kaikille nelikentän lohkoille? Onko painotus strategianne mukainen?

Vastaako opetushenkilöstön suuntautuminen strategiaa?

KYLLÄ ► mieti, ketä voit kiittää.

EI ► mieti, miten voit vaikuttaa ja tee suunnitelma asiantilan kehittämiseksi.

TYÖYHTEISÖETYDI 7: TULEVAISUUS ERI NÄKÖKULMISTA

Työskentelymalli pohjautuu Edward de Bonon kehittämään fasilitoimisenetelmään. Työskentelyn taustalla on ajatus, että ihmisäivot hahmottavat asioita muutamalla tunnistetulla tavalla, jotka tuottavat erilaisia arvioita tarkasteltavista asioista.

Etydi sopii hyvin esimerkiksi jonkin valinnan arvioimiseen. Etydin avulla on mahdollista arvioida asiaa eri näkökulmista.

Nimetkää kuusi "ajatteluhattua", jotka edustavat kuutta erilaista ympäröivän maailman odotusta oppilaistostanne kohtaan. Ryhmän jäsenet ottavat kukin yhden "ajatteluhatun" ja kommentoivat valinnan kohteena olevaa asiaa hatun olotilan mukaisesti. Hattuja voi vaihtaa ja harjoitella samalla näkökulman vaihtamisen taitoa. Näin ryhmä koostuu yhdessä erilaisia näkökulmia asiasta.

"Ajatteluhatut" voivat olla de Bonoa soveltaen esimerkiksi seuraavat:

- A. OPETUSHALLITUKSEN EDUSTAJA** Neutraalisuus (valkoinen) – saatavilla olevan informaation ja faktojen analysointi.
- B. ELÄKKEELLE SIIRTYNYT KOLLEGA** Tunne (punainen) – tunnereaktiot ja tunteet.
- C. RAHOITUKSESTA KILPAILEVA TAHO** Negatiivinen arviointi (musta) – esteiden, vikojen ja epäjohtonmukaisuuksien esittäminen.
- D. KANNUSTAVA KUNNANJOHTAJA** Positiivinen arviointi (keltainen) – hyötyjen näkeminen.
- E. VIERAILEVA LÄÄNINTAITEILIJÄ** Luova ajattelu (vihreä) – Provokatiiviset väitteet ja luovat ajatukset. Tässä on todella mahdollisuus nähdä kaikki toisin.
- F. JOHTOKUNNAN PUHEENJOHTAJA** Prosessin ohjaus (sininen) – Ajattelu-, keskustelu- ja ongelmanratkaisuprosessin arviointi: Mitä sitten? Kuka tekee?

4. Palaute ja kehittyvä työyhteisö

*Oppilaitos
ylpeänä
esittää*

Tulevaisuusvisiota tai strategiaa tärkeämpi voi olla tapa, jolla visiota toteutetaan. Muutoksen johtamisessa korostuu taito saada ihmiset muutoksen puolelle. Osallistava työskentely ja johtajan läsnäolo edistävät muutosta.

Muutosjohtamista voi tarkastella työyhteisön oppimisena. Johtamisen keskeinen tehtävä on sytyttää innostusta, vahvistaa luottamusta siihen mitä tavoitellaan sekä luoda tilaa ja mahdollisuuksia yksilölliseen ja yhteisölliseen kukoistamiseen.

JOHTAMINEN YKSINKERTAISISSA TOIMINTAYMPÄRISTÖISSÄ

JOHTAJA

- kontrolloi sitä mistä vastaa,
- tavoittelee maksimaalista menestystä,
- kieltää negatiiviset tunteet,
- korostaa rationaalisuutta.

JOHTAMINEN MONIMUTKAISISSA TOIMINTAYMPÄRISTÖISSÄ

JOHTAJA

- kokoaa tietoa toiminnasta päätösten tueksi,
- luo edellytykset vapaalle valinnalle,
 - antaa ja jakaa vastuuta.

Palaute on tärkeä työväline työntekijästä välittämiseen. Palautteen jakamisella johtaja voi varmistaa sitä, että kaikki kulkevat samaan suuntaan tai että koko työyhteisö kertoo samaa tarinaa. Tarinan tunnistaminen on voimallinen yhdistävä rakenne, joka onnistuessaan sytyttää yhteisön alitajuiset voimat muutoksen todellistamiseksi.

Johtaja voi kehittää itsessään tarinankertojan roolia, jossa osaa luoda juonen kulun kannalta merkittäviä rooleja henkilökunnalleen. Toisinaan roolien luominen tarkoittaa toisen ihmisen vahvuuksien näkemistä ja niiden esiin nostamista. Toisinaan se voi olla myös haastavan peilin näyttämistä jostakin sellaisesta asiasta, jota ihminen ei itse välttämättä tiedosta tai ainakaan ymmärrä sen merkitystä kokonaisuuden kannalta.

Muutokset ovat aina tunteita herättäviä prosesseja, ja tarinat kannattelevat vahvojakin tunteita. Johtajan haasteena on löytää merkityksellinen ja todellinen tarina, jossa työntekijät haluavat olla osallisia jopa siinä tilanteessa, että joku haastaa heidän tapaansa tehdä ja toimia muuttumaan.

HYVÄ PALAUTE

Anna palautetta kun

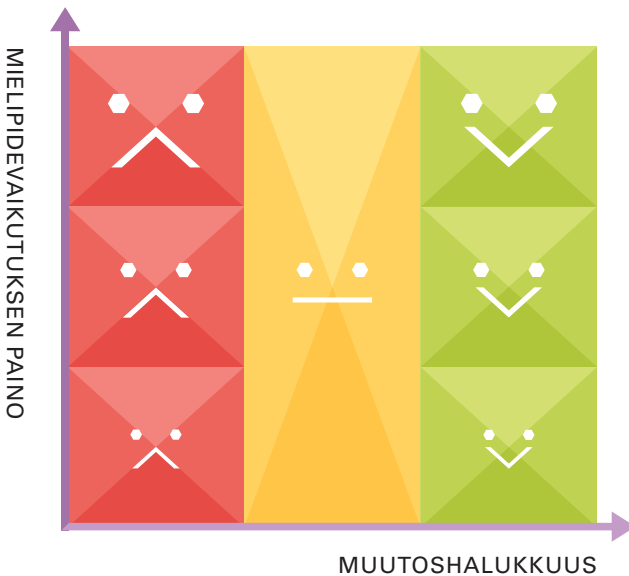
- palaute on välttämätöntä
- palaute on totta
- palautteen voi sanoittaa positiivisesti.

Harjoittele voimavarakeskeistä sanoitusta silloinkin, kun haastat työntekijää jossakin asiassa. Palautteen annettuasi vaihda heti kuuntelulle.

JOHTAJAN ETYDI 2: MUUTOSVASTARINNAN ENNAKOINTI

- Tunnista henkilöstöstä positiivisesti muutoksen mukaan tulevat mielipidevaikuttajat että jarruuhmiset.
- Muutokseen neutraalisti suhtautuvat tai varovaisemmin mukaan tulijat ovat organisaatiosi vakauttava köli.
- Valitse tunnistamiesi henkilöiden joukosta ne, joiden kanssa valmisteleet muutosprosessia (veturitiimi)? Miettikää, miten saatte muut mukaan muutokseen.
- Kartoituksilla ja kyselyillä voit tiedottaa muutoksesta ja luoda mielikuvia, mutta myös kerätä tietoa muutosvastarinnasta.

MUUTOSVASTARINTA



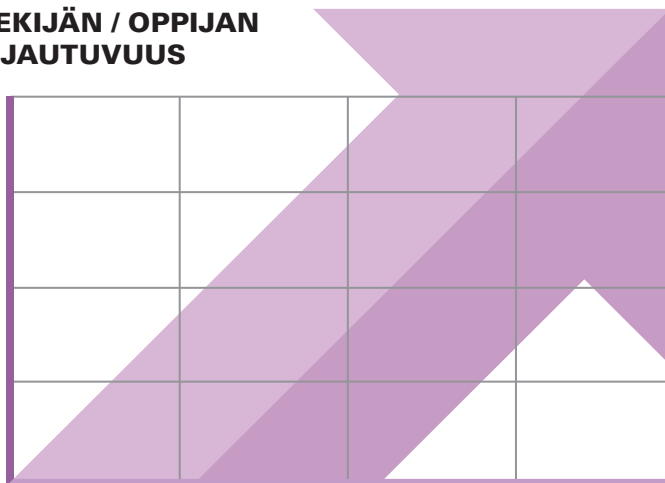
JOHTAJAN ETYDI 3: JOHTAMISEN ORIENTAATIOT

Arvioi työyhteisösi jäsenten itseohjautuvuus ja oma johtamisotteesi. Sijoita henkilöstösi kuvan ruutuihin. Itseohjautuvuudeltaan erilaiset henkilöt hyötyvät erilaisesta johtamisotteesta. Vastaavatko itseohjautuvuus ja johtamisotteesi toisiaan?

JOHTAMISOTE JA ITSEOHJAUTUVUUS

TYÖNTEKIJÄN / OPPIJAN ITSEOHJAUTUVUUS

Itseohjautuva
Sitoutunut
Kiinnostunut
Riippuva



**TYÖN-
JOHTAJA**
Valmentava

**KOORDI-
NOIVA**
Opastava

OPASTAVA
Fasilitoiva

**KONSUL-
TOIVA**
Delegoiva

*Gerald Grow 1991:
SSDL Self-Directed Learning*

**JOHTAMINEN JA
"KONTROLLI"**

TYÖYHTEISÖETYDI 8: ARVOPAJA

Yhdistävien arvojen löytäminen lisää työyhteisön koheesiota ja yhteenkuuluvuutta muutosten keskellä. Arvopohdinta mahdollistaa positiivisen yhteishengen, kasvun ja kestävämmän kehityksen sekä luo mahdollisuuden yhteisille valinnoille toiminnassa. Arvot ovat kuitenkin henkilökohtaisia, niihin vaikuttavat esimerkiksi persoona, kokemukset ja olosuhteet.

Arvojen sanoittaminen voi olla yhtä aikaa sekä yksinkertaista että monimutkaista ja vaikeaa. Arvopaja on psykologi Eeva Tawastin ”Osallistu Lapinlahden Lähteellä” -hankkeessa kehittelemä työskentelytapa, jonka menetelmä-, teoria-, ja tutkimuspohjana on hyödynnetty mm. Maiselin (2012, 2014) julkaisuja.

1. Virittäytymiseen tarvitaan kortteja, esimerkiksi ns. vahvuuskortteja, joissa voi olla kuvia, sanoja tai lauseita. Levitä kortit pöydälle siten, että kaikki voivat kiertää pöytää ja valita itselleen 3–5 omia arvoja kuvaavaa korttia. Voit myös pyytää jokaista valitsemaan ennakolta ja tuomaan mukanaan 3–5 tällaista kuvaa.
2. Hiljainen pohdinta (n. 5 min). Minkälaisilla sanoilla itse kukin voisi kuvata omia arvojaan? Kirjan sivulla 48 on arvoja kuvaavia sanoja koottuna luetteloksi, jonka voi myös jakaa hiljaisen pohdinnan tueksi.
3. Seuraava tehtävä (n. 10 min) on pohtia edelleen itsekseen ja ääneti seuraavia kysymyksiä:
 - a. Miten ja missä itse toteutat arvojesi?
 - b. Missä tilanteissa sinun on helppo toimia valitsemiesi arvojen mukaan?
 - c. Miten valitsemasi arvot toteutuvat elämässäsi?
 - d. Kuuluvatko kaikki arvot nykyiseen työhösi?
4. Jakakaa arvopohdinnat ensin pareittain, sitten neljän hengen ryhmissä, sitten koko työyhteisölle. Löydätkö yhteisiä arvoja?
5. Vastaavatko näin löytämänne arvot strategianne arvoja?

5. Johtajan hyvinvointi

*Musiikkia
(johtajan)
sydämelle*

Johtajan hyvinvointi on muutostilanteissa verrattavissa lentokoneen happinaamariin: ensin happea itselle, jotta toimintakyky on turvattu. Johtajan hyvinvointi viestii henkilöstölle muutoksen seuraamuksista, tulevaisuuden hyvistä suuntaviivoista.

HUONEENTAULU

Huolehdi energiastasi,
älä niinkään ajastasi!

Muutostilanteet ovat tunnetusti kuormitusta lisääviä. Henkilöstö kuormittuu jo muutosjohtamisen teorioissa usein mainitusta valmistavasta toimenpiteestä – ”luo henkilöstölle kiireen tuntu”. Johtajan kuormittumista lisää muutostilanteisiin liittyvä ristiriitaisuus ja vuorovaikutustilanteissa helposti lainehtiva tunnekuorma, jota johtaja ei voi ottaa henkilöstöltä pois.

Johtajuuden kuormaa saattaa kasvattaa myös se, että henkilöstössä on ystäviä ja opiskelutovereita. Henkilökohtaisen elämän ja johtajan ammattiroolin pitäminen erillään vaatii tietoista jäsentämistä ja rajamista. Mihin voi johtajana suostua, mitä sopimuksia voin tehdä? Mitä säilyttää spontaani ystävyys, kun työtehtävissä rooli onkin toinen?

Johtajan rooli rakentuu rajaamalla tietoisesti mihin odotuksiin haluaa johtajana vastata. Silti johtajan työ on usein varsin yksinäistä. Päivän aikana kertyneitä tunteita ei ehkä voi purkaa kuin kotona keittiön pöydän ääressä.

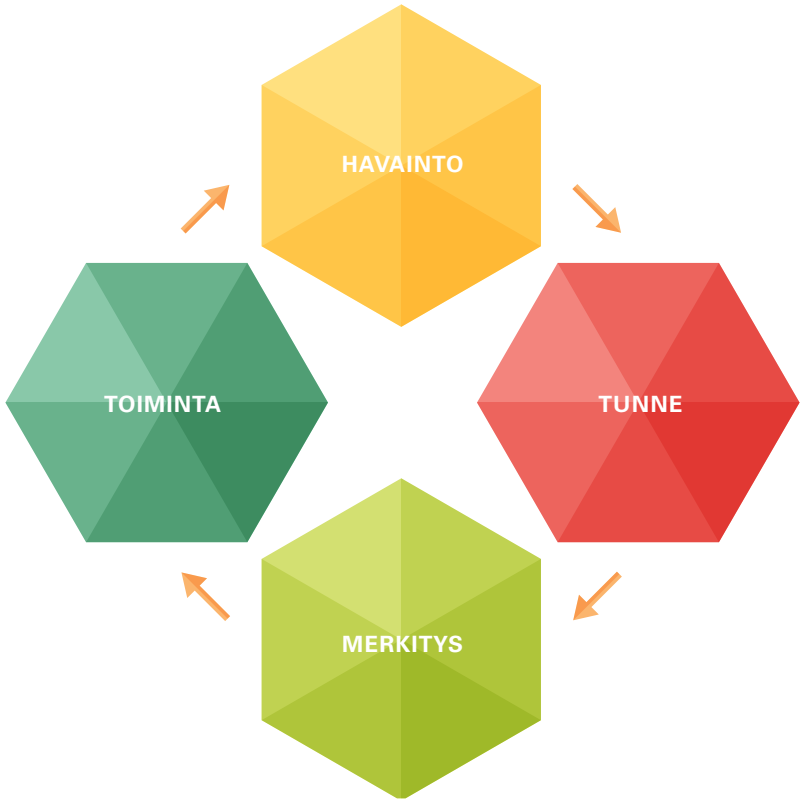
JOHTAJAN ETYDI 4: TOIMINNAN HYVÄKSYVÄ TARKASTELU

Kuormittumisen purkamisessa auttaa oman toiminnan hyväksyvä havainnointi ja kognitiivinen erittely. Havaintokehä (kuva seuraavalla sivulla) on erittelyn työväline, jonka avulla voi pysähtyä rauhassa ja hyväksyen tarkastelemaan omaa toimintaa.

Mieti vuorovaikutustilanne, joka on lisännyt kuormittumistasi.

- **HAVAINNOT:** Minkälainen tilanne oli? Mitä siinä oli konkreettisesti aistittavissa, mitä siitä voisi tallentua esimerkiksi videolle?
- **TUNNE:** Mitä ajatuksia tilanteessa sinulle heräsi – myös ristiriitaisia? Entä miltä tilanne sinusta tuntui? Mitä eri tunteita pounoutui tilanteesta yhteen? Kuinka voimakkaita asteikolle 0–10 tunteesi olivat?
- **MERKITYS:** Pohjimmiltaan merkitykset ovat yksinkertaisia. Joko jotakin haluaa lisää tai siitä haluaa eroon, pois, taistelemalla tai pakenemalla. Monimutkaisissa tunnepunoksissa ja tilanteissa ”lisää” ja ”pois” sekoittuvat juonteina toisiinsa. Minkälainen punos tilanteesta syntyi? Kumpi oli vahvempi?
- **TOIMINTA:** Miten nämä juonteet vaikuttivat toimintaasi tilanteessa? Hyppäsitkö ehkä tunteesta suoraan toimintaan? Aiheutiko kiusalliseksi kokemasi tunne toiminnan vääristymän? Kiirehditkö jotakin, jätitkö jotakin huomiotta, kuuntelematta?

HAVAINTOKEHÄ



Tutkimusten mukaan on tyypillistä, että havaintokehät ketjuttuvat. Toiminta on aina myös uusi tilanne, josta seuraa seuraavia uusia havaintoja, tunteita, merkityksiä ja uutta toimintaa. Ketjuissa kumuloituu niin tiedostamattomia kuin tietoisia tunteita.

Kognitiivinen erittely tarkoittaa havaintokehien pysäyttämistä toiminnan vääristymän estämiseksi. Se tarkoittaa myös ketjuuntumisten pohtimista rauhassa, etäällä tilanteista, joko yksin tai jollekulle ker-
toen.

Hyväksyvä tarkastelu puolestaan tarkoittaa, että kaikki ajatukset, tunteet ja merkitykset ovat sallittuja, ymmärrettäviä ja inhimillisiä. Salliva ja hyväksyvä tarkastelu avaa mahdollisuuden sen pohtimiseen, mitkä eri tilanteissa heräävistä ajatuksista ja tunteista kuormittavat ja stressaavat enemmän kuin toiset. Joskus voimavaroja vapauttaa yksinkertaisesti se, että vain hyväksyy tilanteen kuormittavuuden eikä käytä voimavaroja epämuikavien ajatusten tai tunteiden torjuntaan.

JOHTAJAN ETYDI 5: VOIMAVARAKARTTA

Voimavarat voivat olla monenlaisia. Voimavara voi olla esimerkiksi taidenäyttelyssä käynti tai tietoisuus siitä että kykenee itse pysymään rauhallisena ongelmatilanteessa. Voimavaroja ovat kaikenlaiset asiat, jotka lisäävät psyykkistä energiaa, jotka ovat mieluisia ja tärkeitä.

Piirrä tai kirjoita voimavarojasi paperille. Hahmottele sinulle mieluisia, energiaa lisääviä asioita. Pohdi sitten seuraavia kysymyksiä:

- Kuinka tietoinen olet omista voimavaroistasi?
- Kuinka helppoa sinulle on nimetä voimavarasi?
- Mitkä on lähellä ja mitkä kauempana olevia voimavarojasi?
- Jos voimavarasi olisivat hillopurkkeja, kuinka täynnä varastosi purkit nyt ovat?
- Miten voisi itse säädellä voimavarojasi, täydentää ja palauttaa tyhjentyneitä?
- Voitko tuoda jotakin voimavaraa lähemmäs, voitko vielä jotakin viedä kauemmas?
- Miten voit vaikuttaa omaan elämääsi voimavarojesi avulla?

VAIKUTTAMISEN KEHÄT

VOIN VAIKUTTA YKSIN

VOIN VAIKUTTA
YHDESSÄ

OLOSUHTEET JA ASIAT JOIHIN
EI VOI SUORAAN VAIKUTTA



JOHTAJAN ETYDI 6: TULEVAISUUDEN MUOTOILU

Tämä etydi on yhdistelmä psykologian ”Possible Selves” -teoriasta, palvelumuotoilun lähtökohdista ja ”Vaikuttavuuden kehät” -nimellä tunnetusta työnohjauksen välineestä.

1. Kuvittele itsellesi mahdollisia tulevaisuuskuvia omasta työstä ja elämästä yleensä. Hahmottele sekä toivottuja, onnistumisten ja menestyksen seurauksia, että ei-toivottuja, epäonnistumisista, menetyksistä ja pettymyksistä rakentuvia. Käytä mielikuvitusta ja luo erilaisia mahdollisia visioita. Voit piirtää ja nimetä tulevaisuuskuvat.
2. Minkälaisista asioista koostuvat toivotut tulevaisuuskuvasi? Entä minkälaisia asioita sisältyy kuvittelemiisi erilaisiin ei-toivottuihin tulevaisuusnäkyymiin?
3. Sijoita erittelemäsi asiat vaikuttavuuden kehille – mihin voit vaikuttaa yksin, mihin yhdessä muiden kanssa, mikä on olosuhde johon et voi vaikuttaa? Miten voit vaikuttaa siihen, että ei-toivotut asiat muuttuvat toivotuiksi?
4. Miten voisit siirtää vielä enemmän tulevaisuutesi osatekijöitä kehille, joilla voit vaikuttaa onnistumiseen ja toiveittesi toteutumiseen?
5. Minkälaisen suunnitelman – strategian – laadit itsellesi onnistumisten turvaamiseksi?

Voit tehdä tästä etydistä myös työyhteisöversion, jossa oman henkilökohtaisen tulevaisuuden tilalla on organisaation tulevaisuus.

JOHTAJAN ETYDI 7: KIITOLLISUUS JA MYÖTÄTUNTO

Positiivinen psykologia on nostanut kiitollisuuden ja myötätunnon tunteiden erityisyyden esiin. Näillä tunteilla on todettu olevan hyvinvointia lisäävä ja kyynistymistä vähentävä vaikutus. Kiitollisuuden tunne on myös vastalääkettä kateudelle ja kilpailulle ja niiden aiheuttamille ongelmille. Kiitollisuus saa luovuuden ja innovatiivisuuden kukoistamaan (Raami 2015, 166).

Kiitollisuuden tunnetta voi tietoisesti palauttaa mieleen, pitää yllä ja vahvistaa:

1. Sulje silmäsi, istu rennosti suorana ja pane kädet syliisi tai polvillesi, mielellään kämmenet ylöspäin. Hengitä syvään, käännä kahdella-kolmella uloshengityksellä huomio itseesi, sisäänpäin. Anna itsellesi lupa vain olla, vain itseäsi varten.
2. Palauta mieleen hetki, jolloin olet tuntenut kiitollisuutta. Viivy tunteessa ja hetkessä. Kuvittele hetki kämmenellesi, ja jos ajatuksesi karkaavat, palauta ne tunteeseen, hetkeen, kämmenellesi.
3. Kiitä itseäsi tämän harjoituksen tekemisestä.
4. Lopeta harjoitus hengittämällä pari-kolme kertaa sisään ja ulos. Palauta kehosi ja mielesi nykyhetkeen ja tuolille jolla istut.
5. Huomaatko harjoituksen vaikutuksen? Miten se vaikuttaa sinuun juuri sillä hetkellä, siinä tilanteessa?

Voit vaihdella eri harjoituskerroilla kiitollisuuden kohdetta tai vaihtaa kiitollisuuden tilalle myötätunnon:

- Minkälaisista asioista voit tuntea kiitollisuuden tunteita itseäsi kohtaan?
- Minkälaisista asioista voit tuntea aitoa kiitollisuuden tunteita henkilöstöäsi, oppilaitasi, vanhempia, eri sidosryhmiä kohtaan?
- Minkälaisista olosuhteisiin liittyvistä asioista voit tuntea kiitollisuutta?
- Mikä muu on herättänyt sinussa kiitollisuutta?

Lopuksi

Partituuri kokoaa monen soittajan stemmat kapellimestarin johdettaviksi. Tässä julkaisussa muutosjohtamista tarkastellaan moniäänisenä toimintana, ja keskeiseksi johtamisen välineeksi nostetaan muusikoille tuttu harjoittelu. Etydejä harjoittelemalla soittaja keskittää huomionsa esimerkiksi yhteen monimutkaiseen tekniseen asiaan kerrallaan saadakseen soittamisen sulavaksi ja linjakkaaksi.

Aivan kuten muusikon soittotaito, myös työyhteisöt ja johtaminen hyötyvät harjoittelusta. Toivomme julkaisumme etydiä edistävän sekä johtajan että työyhteisön muutoskestävyyttä ja kaikkien taitoa tehdä viisaita valintoja.

Lähteitä

STRATEGIA JA MUUTOSJOHTAMINEN:

APPELBAUM, S. H., HABASHY, S., MALO, J.-L., SHAFIQ, H. 2012. Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Mgmt Development* 31 (8), 764–782.

ARGYRIS, C. AND SCHÖN, D. 1996. *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. San Fransisco: Jossey-Bass: Reading, MA.

ARGYRIS C. 2006. *Organizational Knowledge*. Oxford: Oxford University Press.

CHRISTENSEN, K. 2008. *Thought Leader Interview: Chris Argyris* https://www.rotman.utoronto.ca/~.../ThoughtLeader_Argyris.pdf

KOTTER, J. P. 1996. *Leading change*. Harvard Business Press.

JAKSAMINEN JA HYVINVOINTI:

MAISEL, E. 2012. *Rethinking depression. How to shed mental health labels and create personal meaning*. Novato, California: New Word Library.

MAISEL, E. 2014. *Life Purpose Bootcamp*. Novato, California: New World Library.

NURMI, H. 2016. *Työuupumuksen itsehoito*. Onni-kirjasarja. Helsinki: Duodecim.

RAAMI, A. 2015. *Intuition Unleashed*. Aalto University publication series! Doctoral Dissertations 29/2015

SISÄISEN MOTIVAATION JA INNOSTUKSEN TUKEMINEN:

MARTELA, F. & JARENKO, K. 2014. Sisäinen motivaatio – tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3 / 2014. https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf

MARTELA, F. 2016. *Draivi – voiko sisäistä motivaatiota johtaa*. Helsinki: Talentum.

RUUTU, S. & SALMIMIES, R. 2015. *Työnohjaajan opas. Rakentava ja ratkaisukeskeinen ote*. Helsinki: Talentum Pro.

KAIKU-VERKOSTON JULKAISUT: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Tietoa_Valtiokonttorista/Julkaisut_ja_tilastot/Julkaisut/Henkilostojohtamisen_tukeminen/Tyohyvinvointijulkaisut/Kaikutyohyvinvointijulkaisut\(44233\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Tietoa_Valtiokonttorista/Julkaisut_ja_tilastot/Julkaisut/Henkilostojohtamisen_tukeminen/Tyohyvinvointijulkaisut/Kaikutyohyvinvointijulkaisut(44233))

FASILITOINTI:

ESIMIEHEN TYÖKALUPAKKI OSALLISTAMISEEN JA ONGELMANRATKAISUUN. http://tyohyvinvointisaatio.fi/data/documents/tyokalupakki_osallistamiseen_ja_ongelmanratkaisuun.pdf

KANTOJÄRVI, P. 2012. *Fasilitointi luo uutta – Menesty ryhmän vetäjänä*. Helsinki: Talentum.

SUMMA, T. & TUOMINEN, K. 2009. *Fasilitaattorin työkirja*. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. http://www.globaalikasvatus.fi/tiedostot/Fasilitaattorin_tyokirja.pdf

Ahkeruus Aitous Ajattelevaisuus Alkuperäisyys Aloitteellisuus Anteeksiantavuus Anteliaisuus Armollisuus Arvokkuus Arvostaminen Auttaminen Avoimuus Elinvoimaisuus Empatia Energisyys Erinomaisuus Flow Haasteellisuus Haaveilu Harkitsevuus Helpous Henkisyys Hiljaisuus Humanismi Huolenpito Huumori Hyvyys Hyväksyntä Ihmisoikeudet Ilmaisullisuus Ilo Innostus Inspiraatio Intohimo Intuitio Itseilmaisuus Itsekuri Itseluottamus Itsesuojelu Itsetuntemus Johtajuus Joustavuus Järkevyys Kauneus Kekseliäisyys Kiitollisuus Kohteliaisuus Kohtuullisuus Kokeileminen Kunnioitus Kurinalaisuus Kärsivällisyys Laatu Leikkisyys Lohtu Luottamus Luovuus Menestys Merkityksellisyys Monimuotoisuus Mukavuus Muutos Myönteisyys Myötätunto Nauru Nautinto Näkemyksellisyys Nöyryys Oikeudenmukaisuus Onnellisuus Oppiminen Palveleminen Ponnistelu Pyrkimys Päättäväisyys Rakkaus Rauhallisuus Rehellisyys Reiluus Resilienssi (sinnikkyy) Riippumattomuus Riskien välttäminen Rohkaisu Rohkeus Selkeys Selviäminen Seurallisuus Sitkeys Sitoutuminen Sopeutuvuus Taitavuus Tasa-arvo Tasapaino Terveellisyys Tiedostaminen Tieteellisyys Transsendenssi Tuotteliaisuus Turvallisuus Tyyneys Seesteisyys Urheus Usko Uskollisuus Uteliaisuus Vaihtelu Vaikeus Vapaus Vastaanottavuus Vastavuoroisuus Viisaus Vilpittömyys Voimaantuminen Yhteenguuluvuus Yhteistyö Yksityisyys Yltäkylläisyys Ymmärrys Yritteliäisyys Ystävyy

*E. Maiselin mukaan
koonneet Tawast &
Unkari-Virtanen.*