

# Muutoksen johtaminen Järjellä vai tunteella?

Toimitusjohtaja, toimialajohtaja  
Maija Valta

# FCG – Hyvän elämän tekijät

**FCG on vahva yritys**, jonka toiminta on ankkuroitu suomalaisen yhteiskunnan rakentamiseen ja pitkään kansainväliseen kehittämiskokemukseen eri puolilla maapalloa.

**FCG tarjoaa asiakkailleen** konsultoinnin, koulutuksen, monialaisen yhdyskuntasuunnittelun ja ohjelmistoliiketoiminnan palveluita kotimaassa ja kansainvälisesti.

**FCG:n vahvuus** perustuu laaja-alaiseen ja jatkuvasti kehittyvään osaamiseen, joustavaan kykyyn toimia muuttuvassa ympäristössä ja asiantuntevaan henkilöstöön, jonka toiminta pohjautuu FCG:n arvoihin ja eettisiin periaatteisiin.

**Nyt ja tulevaisuudessa** FCG:lle on tärkeää kaikessa toiminnassaan huomioida kestävä kehityksen edistämiseksi asetetut tavoitteet.



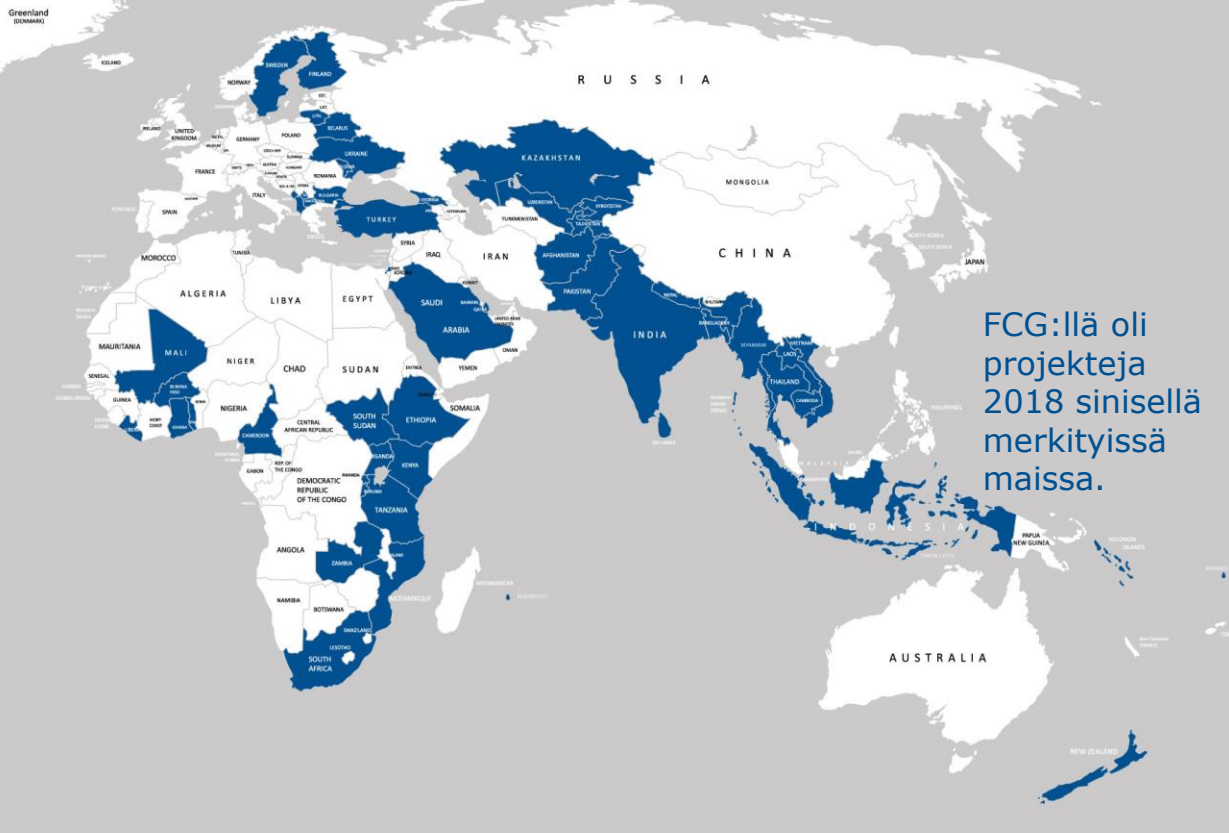
Koulutus	Johtaminen ja ohjelmistot	Suunnittelu ja tekniikka	International
<p><b>FCG Koulutus Oy</b></p> <p><b>FCG Koulutuspalvelut</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoin koulutus</li> <li>• Koulutusoperaattoritoiminta</li> <li>• Tilauskoulutus</li> <li>• Valmennus</li> <li>• Yrityssektorin koulutus ja valmennus</li> <li>• Opintomatkat</li> </ul> <p><b>Toimialat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talous, johtaminen ja yhdyskunta</li> <li>• Hallinto, henkilöstö ja sivistys</li> <li>• Hyvinvointi ja elinvoima</li> <li>• Yrityskoulutus</li> </ul> <p><b>FCG SIPU International AB</b></p>	<p><b>FCG Konsultointi Oy</b></p> <p><b>Johdon konsultointi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategiatiiviset palvelut ja rakenteet</li> <li>• Johtaminen, osaaminen ja HR-palvelut</li> <li>• Talous, juridiikka ja kiinteistöt</li> <li>• Tutkimuspalvelut</li> </ul> <p><b>Hyvinvointi ja sote</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimintakyky- ja hoitoisuus</li> <li>• Potilasluokittelujärjestelmät</li> <li>• Sote-konsultointi</li> <li>• Raportointi ja analytiikka</li> </ul> <p><b>FCG Talent Oy</b></p> <p><b>Rekrytointi ja HR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Myynti, markkinointi ja innovaatiot</li> <li>• Palveleut</li> </ul> <p><b>FCG Flowmedik Oy</b></p>	<p><b>FCG Suunnittelu ja tekniikka Oy</b></p> <p><b>IFI Palvelut</b></p> <p><b>Arkkitehtuuri ja yhdyskunnat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FCG Arkkitehdit</li> <li>• Maankäyttö ja kaavoitus</li> <li>• Alue- ja elinkeinokehitys</li> </ul> <p><b>Kiinteistöt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talotekniikka</li> <li>• Rakennetekniikka</li> <li>• Rakennusterveys ja sisäilmasto</li> <li>• Miraplan</li> </ul> <p><b>Infra ja verkostot</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrarakennuttaminen</li> <li>• Geotekniikka</li> <li>• Satamarakenteet</li> <li>• Vesiväylät</li> <li>• Katu ja verkostot</li> <li>• Maisema</li> <li>• FCGsmart-järjestelmät</li> </ul> <p><b>Energia, vesi ja ympäristö</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laitossuunnittelu</li> <li>• Energia-alan palvelut</li> <li>• Ympäristöselvitykset</li> <li>• Ympäristön kunnostus ja riskienhallinta</li> </ul> <p><b>FCG City Portal Oy</b></p>	<p><b>FCG International Oy</b></p> <p><b>International Development Consulting</b></p> <p><b>Natural Resources, Climate Change &amp; Gender</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Luonnonvarasektorin kehittäminen</li> <li>• Maaseudun kehittäminen</li> <li>• Ilmastonmuutos</li> </ul> <p><b>Infra</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vesihuolto ja sanitaatio</li> <li>• Infrastruktuurin kehittäminen</li> </ul> <p><b>Education, Skills &amp; Innovation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opetus, ICT ja innovaatiot</li> </ul> <p><b>Tytäryhtiöt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruotsi (FCG Swedish Development)</li> <li>• Saksa (Pohl Consulting &amp; Associates)</li> <li>• Bulgaria (FCG POVVIK)</li> <li>• Uusi-Seelanti (FCG ANZDEC)</li> <li>• Singapore (Finnish Consulting Group Asia Pte Ltd)</li> <li>• Kenia (FCG Kenya)</li> <li>• Turkki (FCG International Danişmanlik Hizmetleri Limited şirket)</li> <li>• Ecuador (edustusto)</li> </ul>
<p><b>FCG SUOMESSA</b> Helsinki</p> <p>Itä-Suomi – Keski-Suomi – Kaakkois-Suomi Pohjois-Suomi –Pirkanmaa – Länsi-Suomi</p>			
<p><b>HALLINTOPALVELUT</b> Talous ja hallinto – Tietohallinto – Henkilöstö – Markkinointi</p>			

FCG:llä on pitkä historia kansainvälisessä kehityskonsultoinnissa. Ensimmäinen metsänhoitoon liittyvä hanke toteutettiin Pohjois-Afrikassa vuonna 1967.

Vuosien aikana FCG on toteuttanut yli 5000 kehityshanketta yli 150 maassa eri puolilla maapalloa.

Päätoimipaikka Helsinki, Suomi

- Ruotsi (FCG Swedish Development, FCG SIPU International AB)
- Saksa (Pohl Consulting & Associates)
- Bulgaria (FCG POVVIK)
- Uusi Seelanti (FCG ANZDEC)
- FCG Asia (Singapore)
- FCG Turkki
- Kreikka (edustusto)
- Ecuador (edustusto)
- Kenia (FCG Sweden)



FCG:llä oli projekteja 2018 sinisellä merkityissä maissa.



# Muutosjohtamisen teesejä





“Menneet ratkaisut pätevät vain menneisiin  
ongelmiin.  
Jos haluatte olla luovia,  
unohtakaa hetkeksi, että teillä on pitkä  
kokemus”

-Paulo Coelho

Organisaation muuttumattomuus aiheuttaa eroavaisuuksia toimintaympäristön vaatimusten kanssa.

Mitä kauemmin organisaatio on muuttumattomana, sitä enemmän toimintaympäristö on ehtinyt muuttumaan.



Mikään muutos ei ole koskaan tasapuolinen. Aina joku kokee häviävänsä, koska joutuu luopumaan tutusta.


“Ei ole vaikeampaa ja vaarallisempaa tehtävää kuin luoda asioille uusi järjestys. Kaikki ne vastustavat uudistusta, joille vanhasta järjestelmästä on ollut etua ja sitä puolustavat vaimeasti ne, jotka siitä hyötyisivät”

Muutos on aina uhka turvallisuuden tunteelle, koska se pakottaa luopumaan jostain.

”Kun muutoksen tuuli puhaltaa,  
toiset rakentavat muureja,  
toiset tuulimyllyjä”

-Kiinalainen sananlasku

”Organisaatio ei muutu, ellei sillä ole tahtoa  
Tahto ei synny itsestään, vaan kipinän  
synnyttää aina joku tai jokin...”



Rakennetaan  
yhdessä uuden  
suunnan mukaiset  
toimintatavat

Muutoksella  
tulee olla  
tarkoitus ja  
merkitys

Muutosjohtamisessa visio,  
yhteinen päämäärä ja yhteinen  
tahtotila ovat ratkaisevan  
tärkeää.

Mikä on sinun mielestä se tärkein muutos,  
joka pitäisi saada aikaan?

Mikä on mielestäsi suurin este muutoksen toteutumiselle?

Muutosjohtaminen on ihmisten johtamista, jossa korostuvat esimiestaidot ja johtajuus.

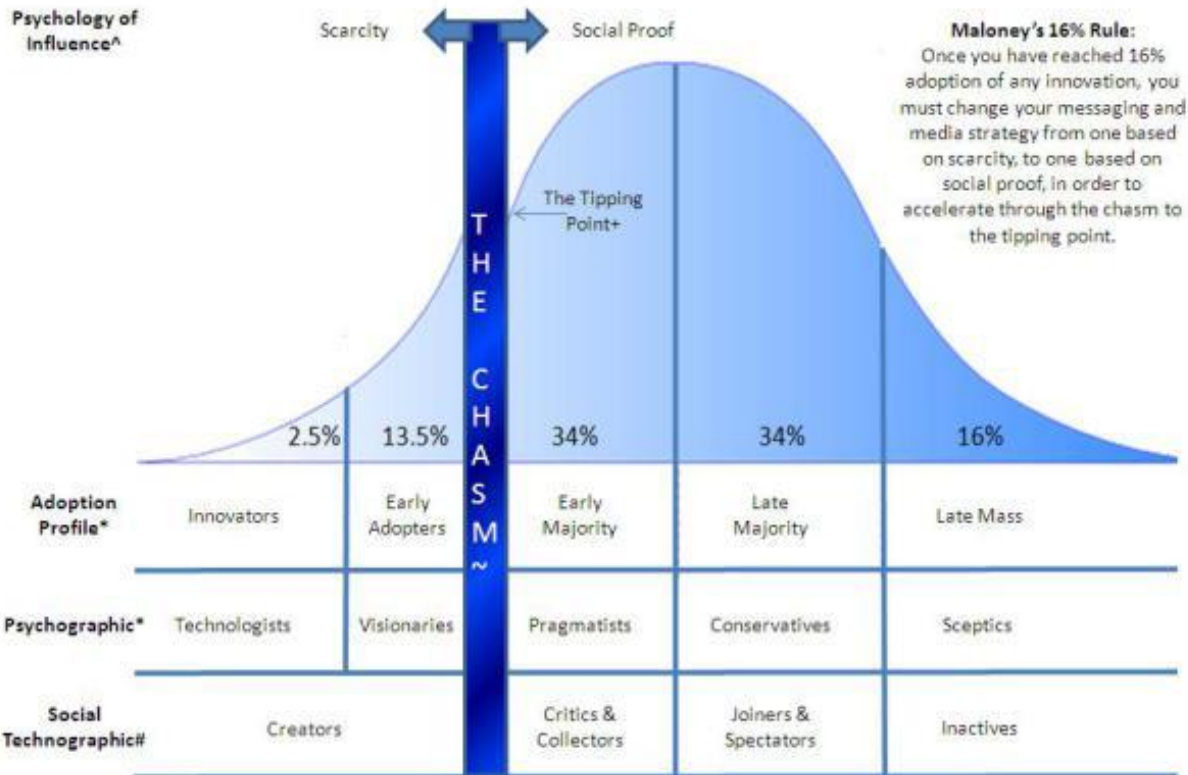
Ylimmän johdon tehtävä on antaa muutokselle suunta, tehtävät ja tavoitteet

## Mitä muutoksen onnistuminen edellyttää?

Esimiehet ovat muutoksen todellisia varmistajia yhdessä tiiminsä kanssa. Tarvitsevat myös oman esimiehensä tuen.

Kaikki osallistettava yhteisen tulevaisuuden rakentamiseen

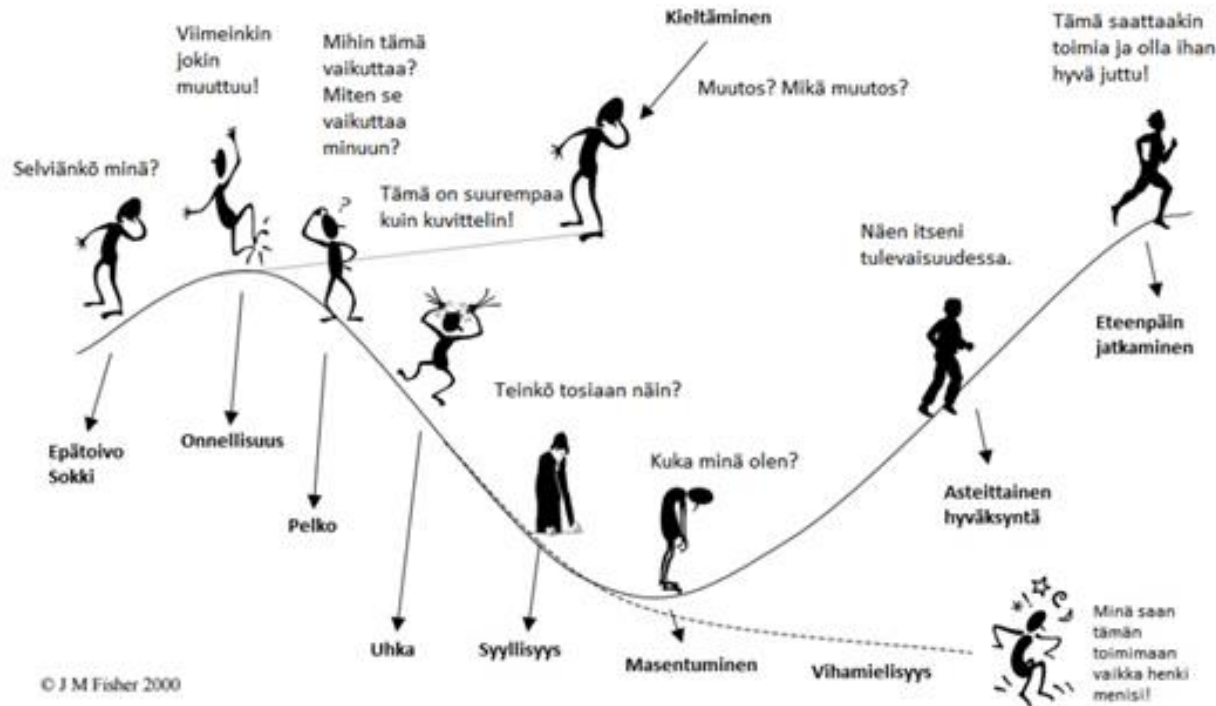
# Accelerating Diffusion of Innovation: Maloney's 16% Rule



Massojen vakuuttelu innovaation tarpeellisuudesta on hyödytöntä. Vakuuta innovaattorit ja varhaiset omaksujat!

<sup>^</sup> Robert Cialdini <sup>\*</sup> Everett Rogers <sup>#</sup> Forresters <sup>~</sup> Geoffrey Moore + Malcolm Gladwell

# Muutoksen käyrä





+

Osatekijä 1	Osatekijä 2	Osatekijä 3	Osatekijä 4	Osatekijä 5	Lopputulos
Muutostarpeen määrittely +	Yhteisen näkemyksen luominen +	Muutoskyvystä huolehtiminen +	Ensimmäiset toimenpiteet +	Ankkurointi käytäntöön =>	Onnistunut muutos
PUUTTUU +	Yhteisen näkemyksen luominen +	Muutoskyvystä huolehtiminen +	Ensimmäiset toimenpiteet +	Ankkurointi käytäntöön =>	Viimeisenä työlliställä
Muutostarpeen määrittely +	PUUTTUU +	Muutoskyvystä huolehtiminen +	Ensimmäiset toimenpiteet +	Ankkurointi käytäntöön =>	Nopea alku, joka kuihtuu pois
Muutostarpeen määrittely +	Yhteisen näkemyksen luominen +	PUUTTUU +	Ensimmäiset toimenpiteet +	Ankkurointi käytäntöön =>	Ahdistuneisuutta, turhautuneisuutta
Muutostarpeen määrittely +	Yhteisen näkemyksen luominen +	Muutoskyvystä huolehtiminen +	PUUTTUU +	Ankkurointi käytäntöön =>	Satunnaisia ponnisteluja, väärä alkuja
Muutostarpeen määrittely +	Yhteisen näkemyksen luominen +	Muutoskyvystä huolehtiminen +	Ensimmäiset toimenpiteet +	PUUTTUU =>	Syvä pettymys ja kynnisyys

Valpola, 2007

# Onnistunut muutoksen toteutus vie aikaa 3-5 vuotta



Johto aloittaa muutosprosessin,  
henkilökohtainen sopeutuminen alkaa



6 kuukautta



Henkilöstölle info muutoksista,  
henkilökohtainen sopeutuminen alkaa



2 kuukautta

# Strateginen muutoksen johtajuus

Kun suunta ja päämäärä on tiedossa, voidaan edetä ja tehdä tarvittaessa korjaavia liikkeitä



Johdon sitoutumista ja esimerkillä johtamista ei voi liikaa korostaa

Muutosvastarinnan hallinta

Lähde: mukaeltu Pekka. T. Järvinen

Kerrotaan  
vasta kun  
kaikki  
yksityiskohdat  
tiedossa

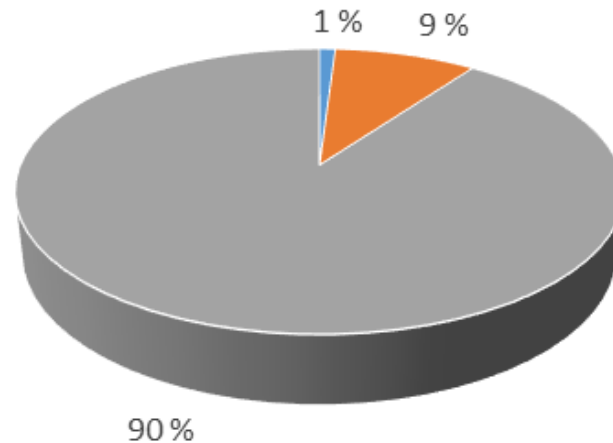
Ei mietitä millä  
tavalla  
viestitään.  
Muistiot ei riitä.

## Muutosjohtamisen heikot kohdat löytyy useimmiten viestinnästä

Viestitään vain  
muutoksen  
keskiössä oleville,  
ei sidosryhmille

Viestiä /  
hyötyjä ei  
toisteta  
riittävän usein

## Resurssin jakautuminen muutoshankkeessa



**Muutos  
tapahtuu  
siis arjen  
toiminnassa**

- Uuden toimintamallin suunnittelu
- Viestintä ja koulutus
- Muutoksen toteuttaminen käytännössä (ohjaus ja seuranta)



Valitse päämäärä.

Pidä katse horisontissa eli päämäärässä ja etene tavoitetta kohti.

# Kiitos mielenkiinnosta

Maija Valta  
maija.valta@fcg.fi  
044 270 0612

