

OPSIA

KuntaKesuKuntoon

Muutoksessa mahdollisuus; osa 2

Tulevaisuusorientaatio
Muutosjohtaminen
Minä pedagogisena johtajana
1 - 2015

Rehtori-instituutti, Jyväskylän yliopisto
Mika Risku, johtaja





MUUTOKSESSA MAHDOLLISUUS

- KuntaKesun ja OPSin tavoitteet ja tilanne
- Maailman muutos ja osallistava johtaminen
- Pedagoginen johtaminen

ENNAKOINNILLA TULOKSELLISEEN TOTEUTUKSEEN

- KuntaKesun ja OPSin suunnittelu ja toteutus
- Tulevaisuusorientaatio ja muutosjohtaminen

YHTEISILLÄ RATKAISUILLA KOHTI TULEVAISUUTTA

- KuntaKesun ja OPSin jalkauttamien
- Toimintakulttuurin muutos

ENNAKKOTEHTÄVÄ

1. Oman kunnan opetustoimen strategian hahmottaminen
2. Muuttuva oppilaitosjohtaminen. OPH (2012:3)
3. Kunnat koulutuksen kehittäjinä OPH (2014:2)

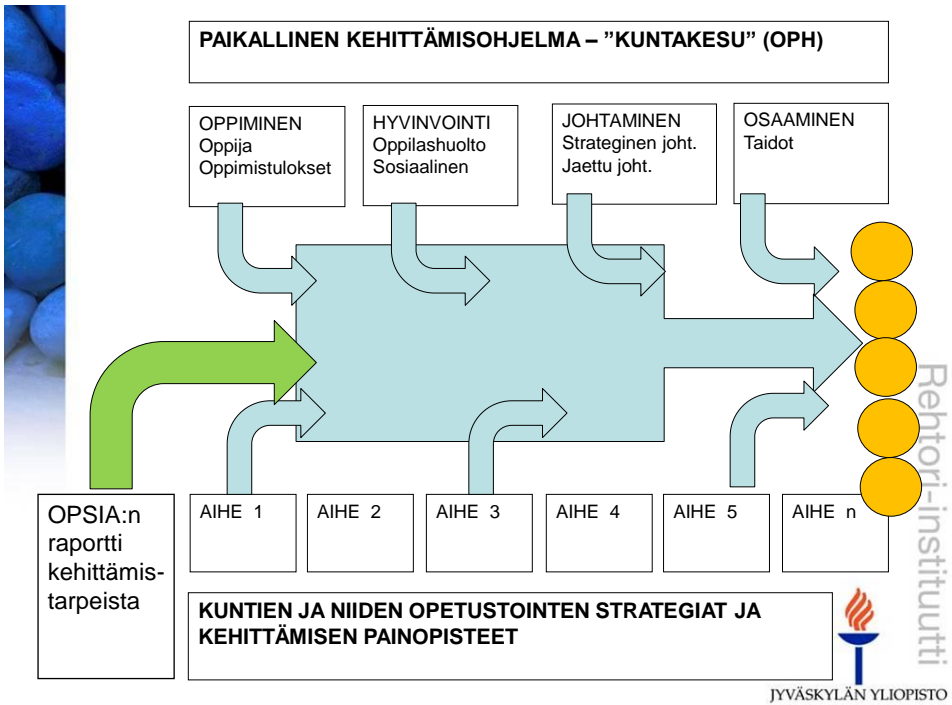
VÄLITEHTÄVÄ 1

1. Osallistavan johtamisen harjoite 1
2. Verkottumisen mahdollisuudet ja käytänteet
3. Minä pedagogisena johtajana 1

VÄLITEHTÄVÄ 2

1. Osallistavan johtamisen harjoite 2
2. Minä pedagogisena johtajana 2

(Alava & Risku 2014)

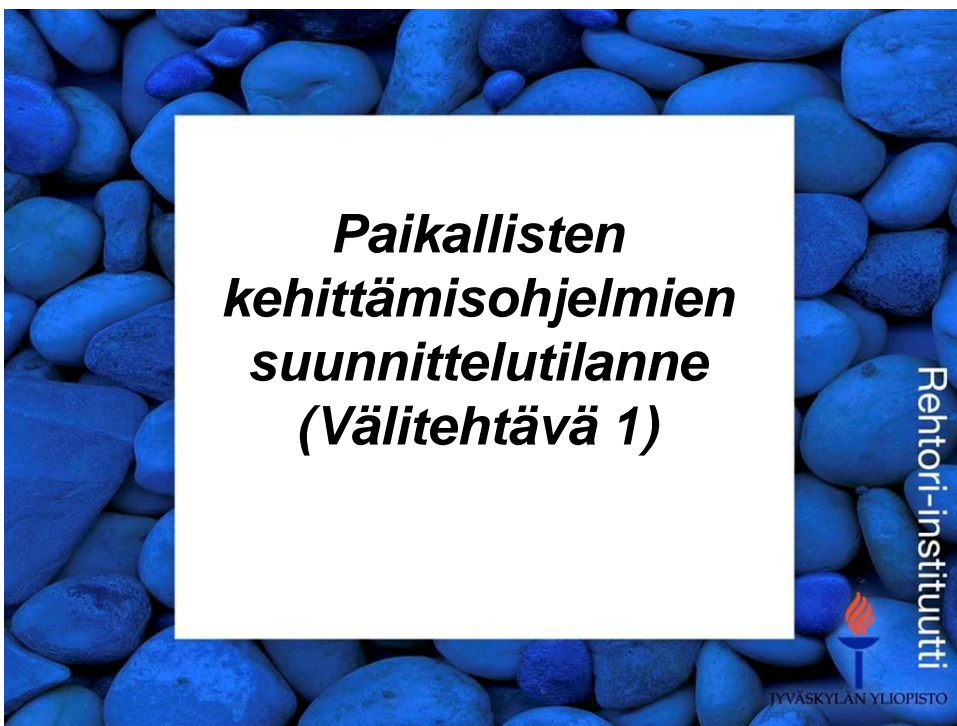


(Alava 2013)

Viime kerralla pohdittuja

- 📦 Kuntani tämän hetkiset strategiset painopisteet
- 📦 Kuntani tämän hetkinen tilanne KuntaKesu- ja OPS-työssä
- 📦 Kuntani tämän hetkinen strateginen työ ja viestintä
- 📦 Minä pedagogisena johtajana tällä hetkellä

(Alava & Risku 2014)



Paikallisten kehittämishojelmien suunnittelutilanne (Välitehtävä 1)

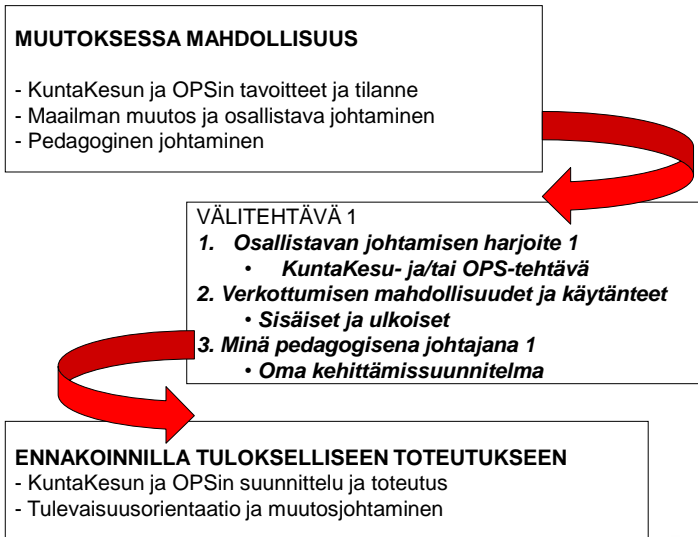
Rehtori-instituutti



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO



Välitehtävä 1



Rehtori-instituutti



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

(Alava & Risku 2014)




VÄLITEHTÄVÄ 1: osallistavan johtamisen harjoite
1. Keskustelut, a) lautakunnan ja b) rehtorien/opettajien kanssa
http://padlet.com/rehtori_institu/Joensuu150114A



VÄLITEHTÄVÄ 2: kartoitustehtävä
2. Verkottumisen sisäiset ja ulkoiset mahdollisuudet ja käytänteet
http://padlet.com/rehtori_institu/Joensuu150114B



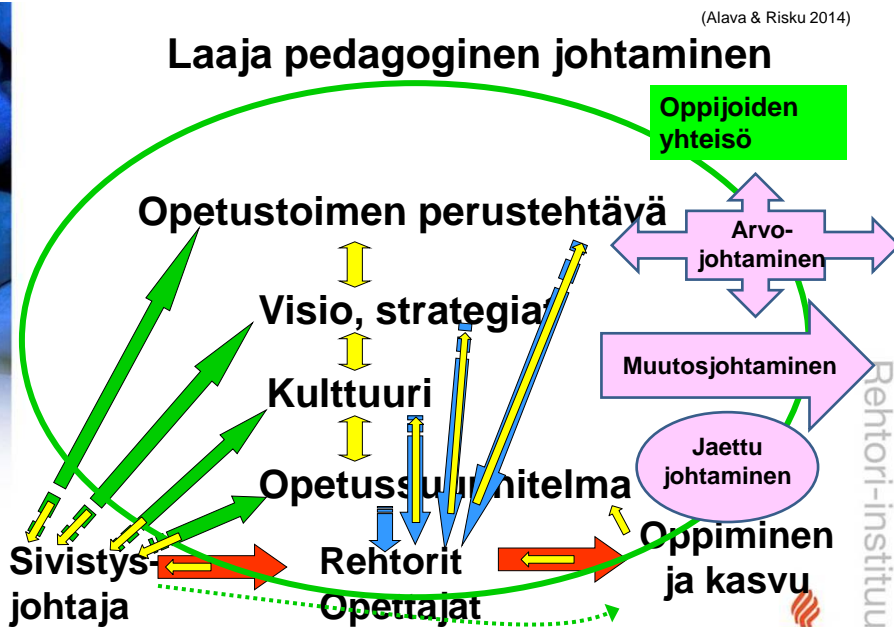
VÄLITEHTÄVÄ 3: henkilökohtainen kehittyminen
3. Minä pedagogisena johtajana 1
http://padlet.com/rehtori_institu/Joensuu150115A



Rehtori-instituutti

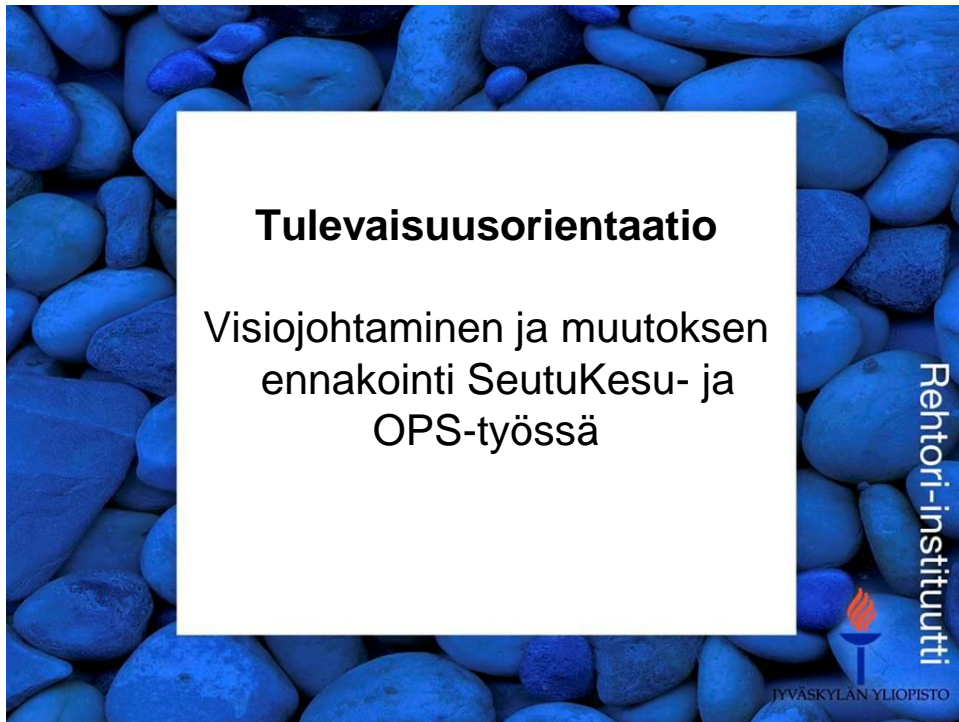
(Alava & Risku 2014)

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO



(Alava 2008; Alava, Halttunen & Risku 2012; Andrews, Basom & Basom 1991; Hallinger & Heck 1998; Helakorpi 2001; Kleine & Kracht 1993; Lee & Dimmock; Mäkelä 2007; Raasumaa 2010; Risku 2012; Southworth 2008; Stevenson 2000)


JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO



Tulevaisuusorientaatio

Visiojohtaminen ja muutoksen
ennakointi SeutuKesu- ja
OPS-työssä

Rehtori-instituutti



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO



Jukka Alava, Rehtori-instituutti

Teesi:

***Jokaisella itseään kunnioittavalla
sivistystoimella ja oppilaitoksella on
kirjattuna missio, visio ja strategia.***

***Hyvin harvalla on niistä on hyvin toteutettu
strategian laadintaprosessi puhumattakaan
kehittyneestä strategisesta ajattelusta.***

(Alava 2014)



Rehtori-instituutti



Miksi muuttua – miksi oppia ?

**Muutoksen alkuunpaneavat
voimat:**

Ulkoinen pakko

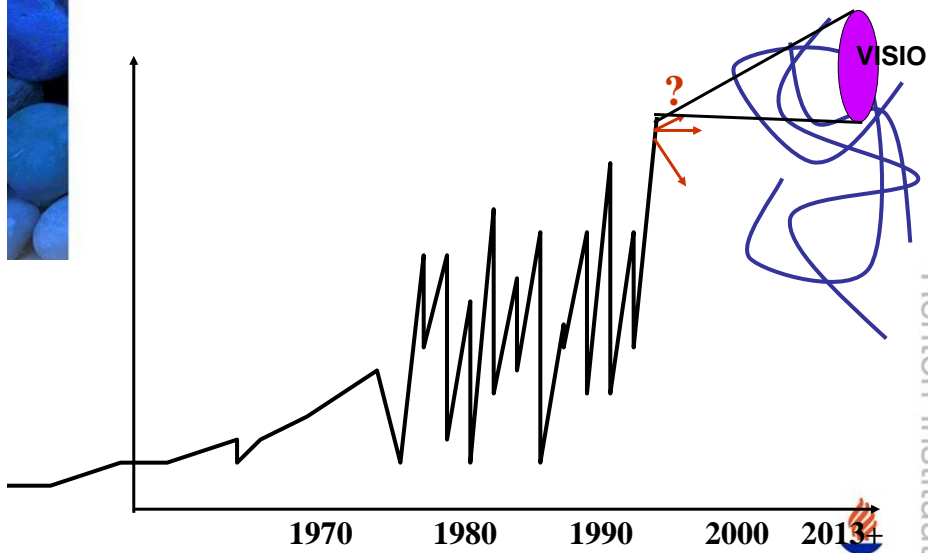
Sisäinen tahto

Rehtori-instituutti



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

(Alava 2014)



Rehtori-instituutti



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

(Alava 2014)



Haluttava tulevaisuus

- Visioajattelun lähtökohtana on käsitys siitä, että tieto ja ymmärrys yhteiskunnallisista kysymyksistä pitää perustaa tavoiteltuun tulevaisuuteen eikä ongelmalliseen menneisyyteen tai nykyisyyteen.

(Alava 2014)



Rehtori-instituutti



Millainen on maailman osaavin kansa?
Millaisia tulevaisuuden kansalaisia Suomi tarvitsee?

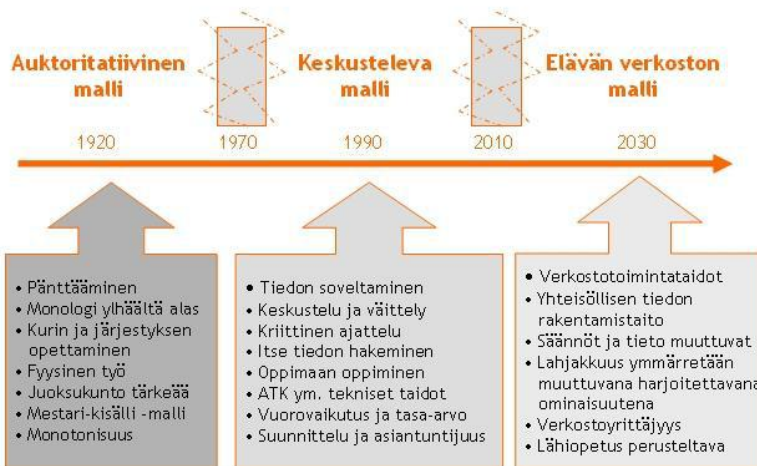
Aktiivisia ja innovoivia	Yhteisönsä sitoutuneita, yhdessä tekeviä	Kansainvälisiä ja kielitaitoisia
Luovia ja osaamistaan soveltavia	Toisia arvostavia ja kunnioittavia	Kriittisesti ja analyyttisesti ajattelevia
Laaja-alaisia osaajia, elinikäisiä oppijoita	Tulevaisuuteensa ja itseensä luottavia	Vuorovaikutteisia ja yhteistyökykyisiä

Osaamisen ja sivistyksen parhaaksi

(Risku 2014)



KOULUTUKSEN JA OPPIMISEN PARADIGMAT SUOMESSA



Rehtori-instituutti

© Kuosa 2007



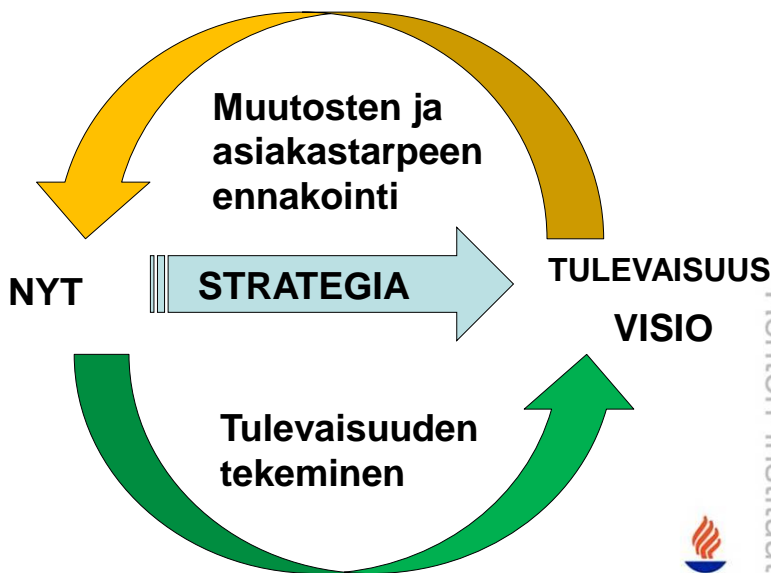
JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

(Aalto, Ahokas & Kuosa 2008, 34)

(Risku 2009)



Perustehtävän ulottuvuudet



Rehtori-instituutti

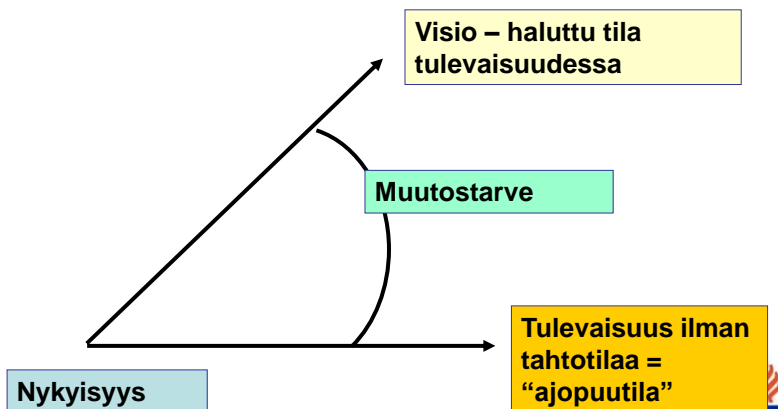


JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

(Alava 2013)



Muutostarve = vision ja “ajopuutilan” erotus



(Alava 2013)

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Rehtori-instituutti



Visioajattelu ja konstruktivismi

- Visioajattelu lähtee siitä, että todellisuus on koko ajan muuttuvassa ja muutettavissa olevassa tilassa (flux); sosiaalinen todellisuus luodaan koko ajan inhimillisenä toimintana (social construction).

(Alava 2013)

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Rehtori-instituutti



Visio on

- ▣ kuvaus organisaation tilasta tulevaisuudessa
- ▣ ”arvoankkuroitu tahtotila”
- ▣ organisaation poikkileikkaus tavoitevuonna

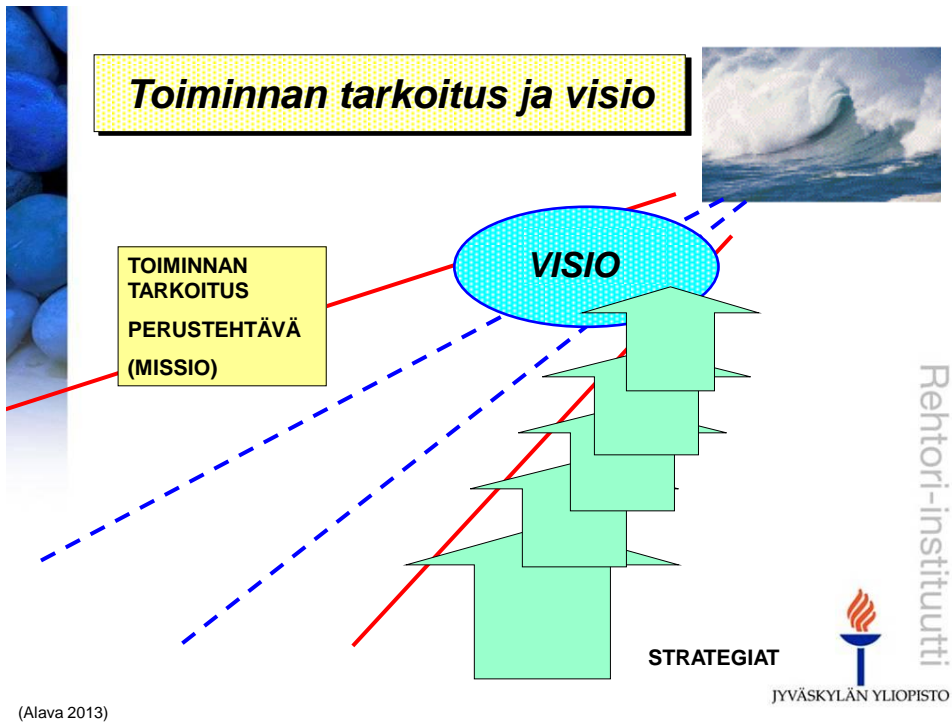
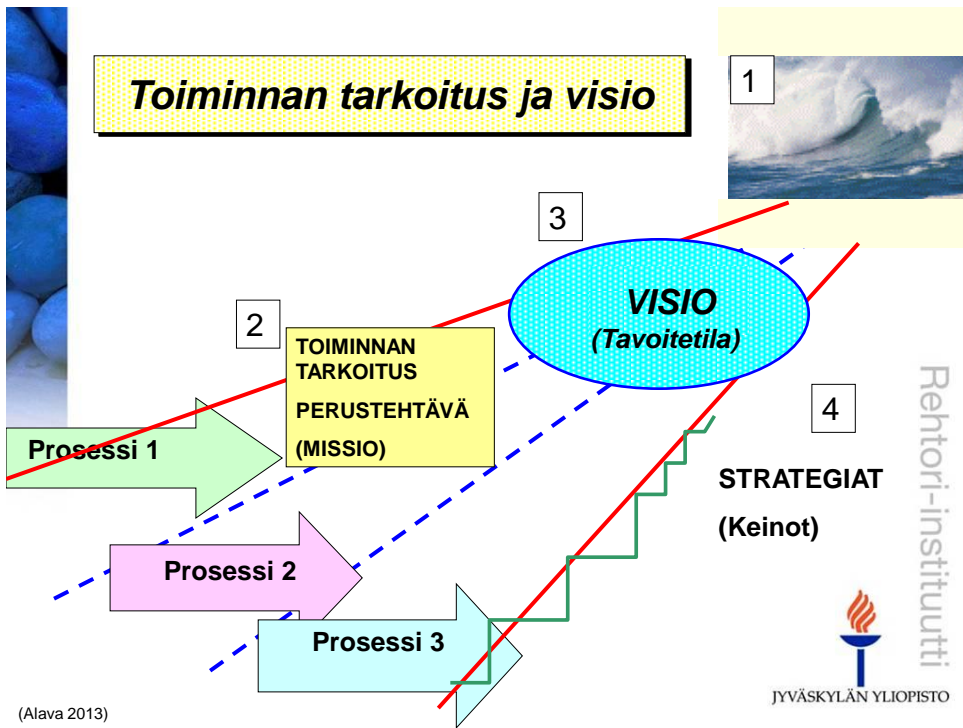
(Alava 2013)

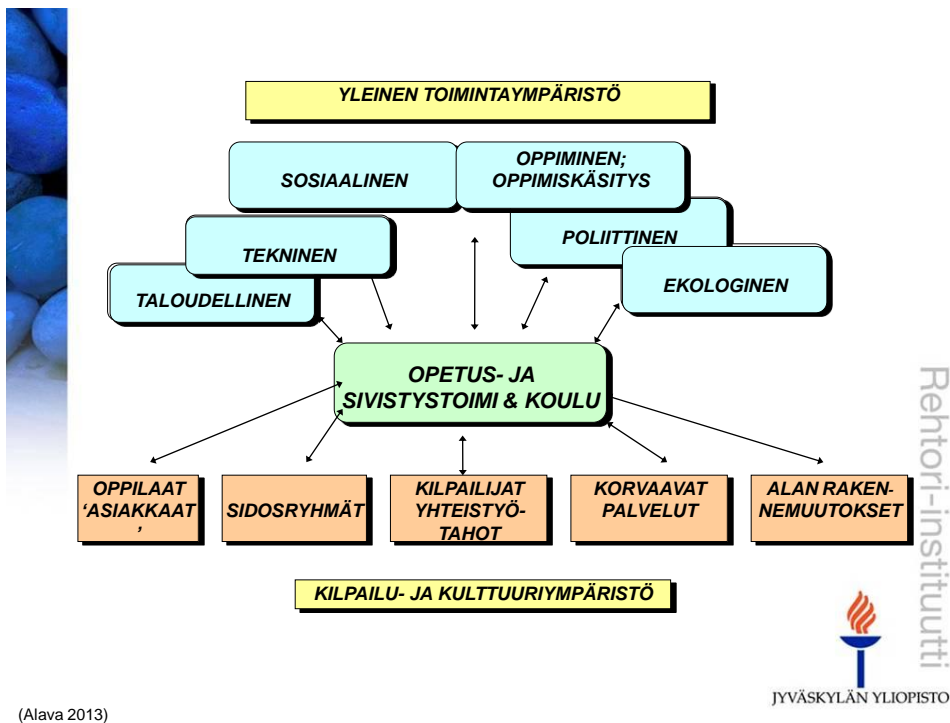
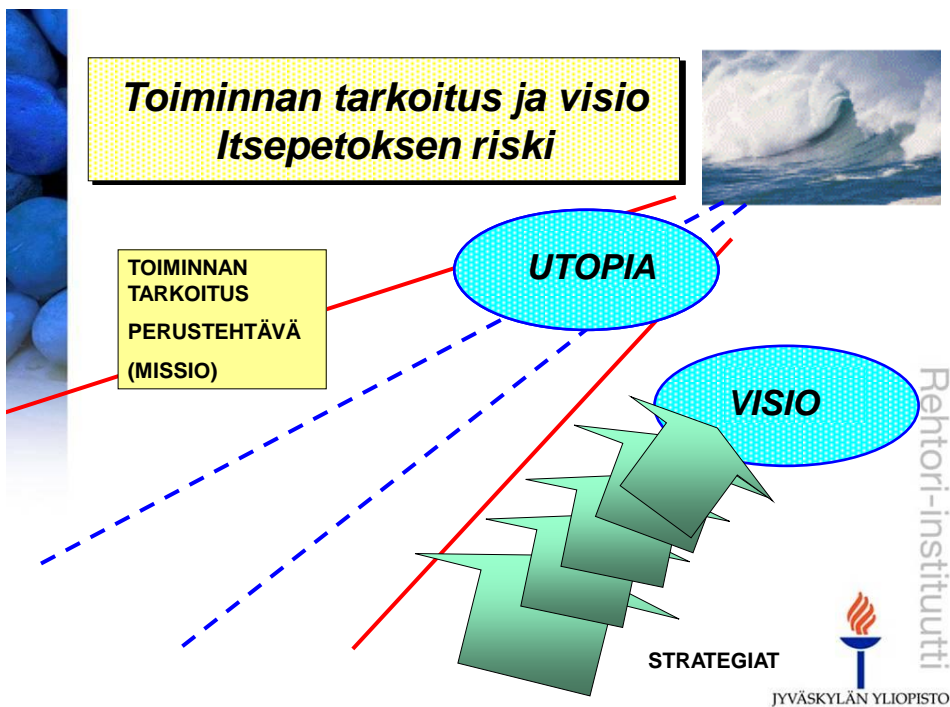


Visio 2025+

- ▣ Millainen organisaatio meidän tulee olla, jotta toteutamme perustehtäväämme mahdollisimman hyvin?
 - ▣ Mitä todella haluamme saada aikaan?
 - ▣ Mikä on toiminnan määrä ja laatu?
 - ▣ Millainen olemme 'asiakkaiden' silmissä?
 - ▣ Millainen olemme sidosryhmien silmissä?
 - ▣ Suhde menneisyyteen ja edellytyksiin?







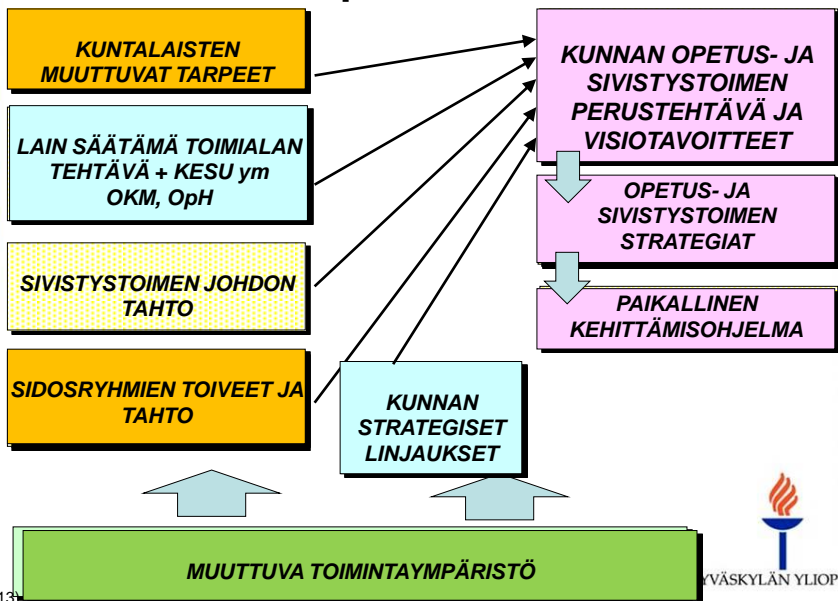


(Alava 2013)



Rehtori-instituutti

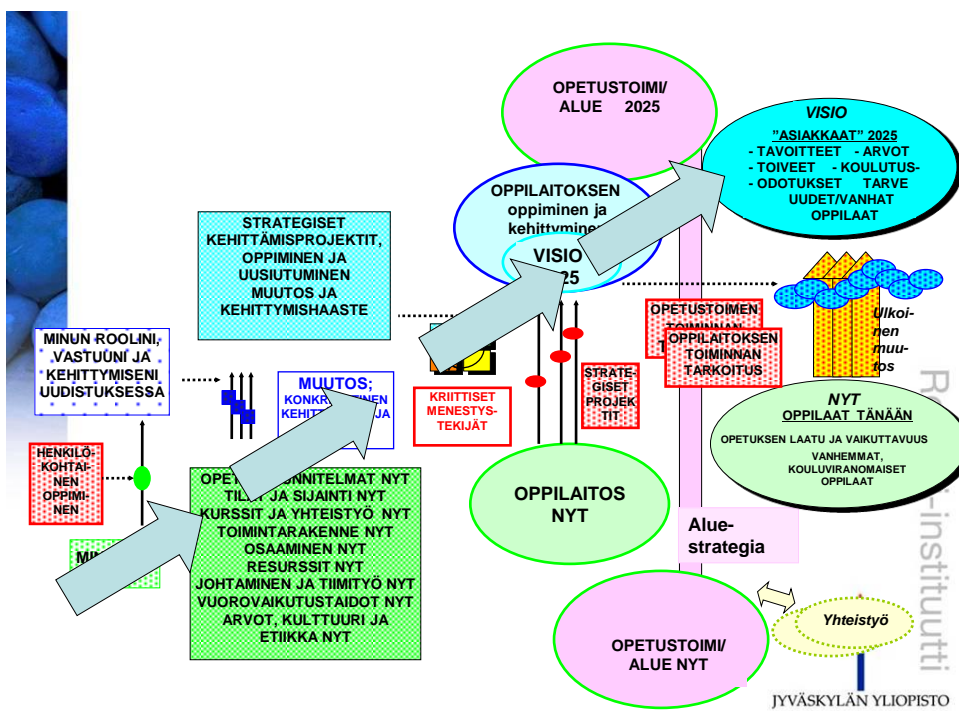
Mihin kunnan opetus- ja sivistystoimen kehittäminen perustuu



(Alava 2013)



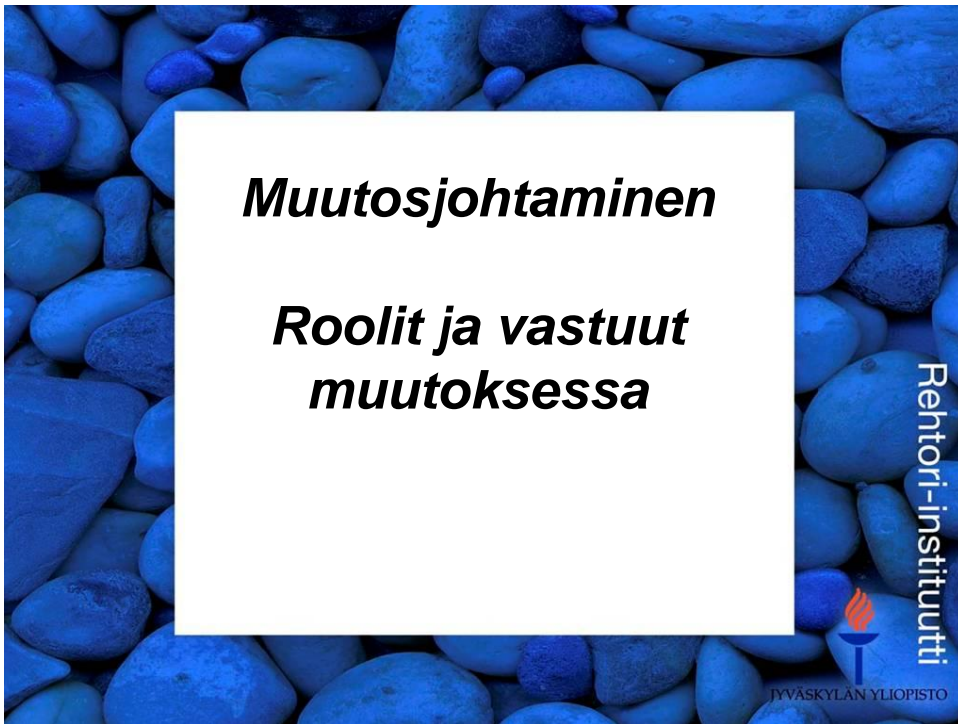
Rehtori-instituutti



(Alava 2014)

Johtopäätökset


(Alava & Risku 2014)



Muutosjohtaminen

***Roolit ja vastuut
muutoksessa***

Rehtori-instituutti



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO



Hyvä muutoksen johtaminen – onko sitä?

- **Miksi useimmat
muutoshankkeet
epäonnistuvat?**
- **Muutoksen askeleet**
- **Muutosvastarinta**

(Alava 2013)



MOTTO

**Muutoksen johtaminen ei ole
muutoksen johtamista,**

**vaan ihmisten johtamista
muutoksessa.**

(Alava 2013)



Rehtori-instituutti



Opettajien asenteet muutosta kohtaan

- Päinvastoin kuin usein uskotaan opettajat eivät näytä vastustavan muutosta vaan haluavan muutosta sekä itseensä että toimintaympäristöönsä liittyen.
- Jos opettajat odottavat muutoksen aikana tai sen seurauksena menettävänsä jotain henkilökohtaisesti, sosiaalisesti tai aineellisesti merkittävää, on epätodennäköistä, että he osallistuvat muutosprosessiin.
- Opettajat eivät vastusta muutosta sinällään vaan odotettuja menetyksiä.

(Poppleton & Williamson, 2004; Menlo, 1987, 1989)

(Risku 2012)



Rehtori-instituutti



Miksi muuttua? Miksi oppia?

Muutoksen alkuun panevat voimat:

1. Ulkoinen pakko

2. Sisäinen tahto

(Alava 2013)



Rehtori-instituutti



MOTTO:

Machiavelli muutoksesta teoksessa Prinssi (1514):

Mikään ei ole niin vaikea suunnitella, minkään onnistuminen ei ole niin epävarmaa, ja minkään toteuttaminen ei ole niin vaarallista kuin asioiden uudelleen organisointi;

.....

(Alava 2013)



Rehtori-instituutti

**MOTTO:**

Machiavelli muutoksesta teoksessa Prinssi (1514): (jatk)

.....

Sillä hän, joka muutoksen esittää saa vihollisekseen kaikki ne, jotka hyötyvät vanhasta mallista ja saa korkeintaan laimeaa tukea niiltä, jotka ehkä hyötyvät uudesta mallista.

(Alava 2013)



Rehtori-instituutti



Miksi useimmat muutoshankkeet epäonnistuvat?

1. Organisaatiot (ja ihmiset) eivät pääse irti menneisyydestä ja luottavat aikaisempaan menestykseen (ja luulevat olevansa parhaita joka tapauksessa)

Muutoksen tarpeellisuutta ei tiedosteta

(Alava 2013)



Rehtori-instituutti



2. Organisaatiot (ja ihmiset) eivät kykene aitoon tulevaisuusajatteluun, visiointiin eivätkä tulevaisuuden tekemiseen

3. Muutoksen syvyyttä ei tiedosteta – onko kyseessä käytäntöjen muutos vai toimintojen perusteiden laajamittainen uudistaminen - transformaatio

(Alava 2013)



Rehtori-instituutti



Ihmislottuvuus muutoksessa

- ▣ Suhtautuminen muutokseen
- ▣ Tunteiden merkitys
- ▣ Psykologinen työsopimus

(Alava 2013)



Rehtori-instituutti



Motto:

📦 **Vaikka muutos suunniteltaisiin niin hyvin ja rationaalisesti kuin mahdollista, lähes aina se herättää muutoksen kohteissa vahvoja tunteita**

Linda Holbeche

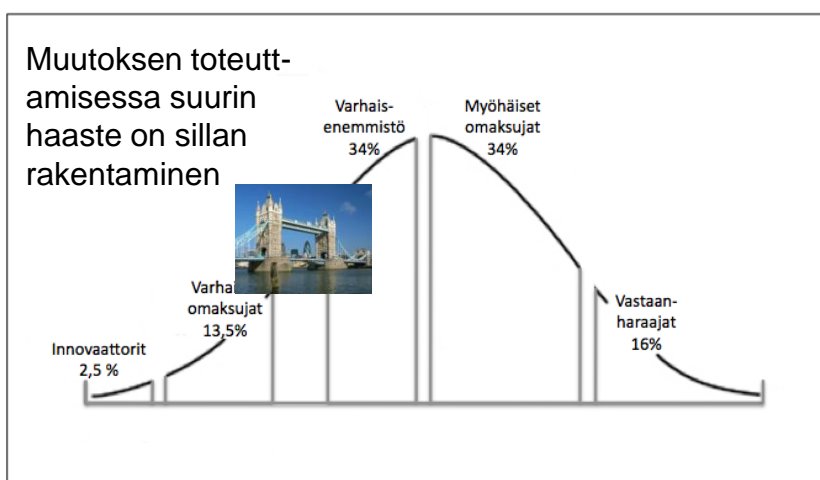
Rehtori-instituutti



(Alava 2013)



Mooren kuilu – suhtautuminen muutokseen



Rehtori-instituutti



(Alava 2013)



Suurin riski huonosti johdetussa muutoksessa on työntekijöiden ja työnantajan välisen suhteen rikkoutuminen

- tapahtuu "psykologisen työsopimuksen" irtisanominen

(Alava 2013)



Rehtori-instituutti



"Psykologinen työsopimus" perustuu uskoon siitä, että organisaation johto turvaa henkilöstön hyvinvoinnin ja turvallisuuden

Yritysmaailmassa aikaisemmin oletettiin työsuhteen jatkuvan hyvin tehdyn työn seurauksena. Tänäpäin kuitenkin työpaikat menevät Kiinan, toimintoja katoaa kokonaan – täysin riippumatta hyvin tehdystä työstä

.....

(Alava 2013)



Rehtori-instituutti



Yliopistoissa, kunnissa, opetus- ja sivistystoimessa ja päivähoitossa edelleen oletetaan työsuhteen jatkuvan hyvin tehdyn työn seurauksena...

(Alava 2013)



Rehtori-instituutti



Muutosprosessin 'elinkaari'

- Ihmisten johtaminen muutoksessa tarkoittaa heidän ohjaamistaan ja tukemistaan läpi muutoksen 'elinkaaren' eri vaiheiden kohti tilannetta, jossa heidän on mahdollista edetä psykologisesti turvallisesti.
- Keskeistä on muistaa, että ihmisten tunnekokemukset eri vaiheissa ovat hyvin erilaiset

(Alava 2013)



Rehtori-instituutti



Muutosprosessin 'elinkaaren' vaiheet

1. Järkytys ja epäusko - kieltäminen
2. Viha
3. Kaupanteko
4. Masentuminen
5. Hyväksyntä
- (6. Uusi merkitys)

Elisabeth Kubler Ross



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

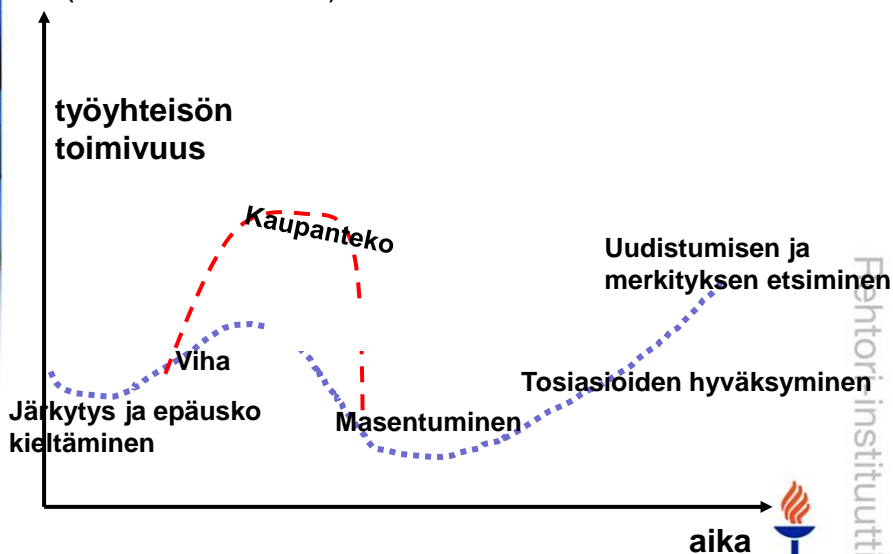
Rehtori-instituutti

(Alava 2013)



Muutosprosessin elinkaaren vaiheet

(Kubler-Ross'ia soveltaen)



aika

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Rehtori-instituutti

(Alava 2013)



Muutosvastarinnan syyt

1. Uuden ja tuntemattoman pelko
2. Omat tavoitteet
3. Valikoiva kiinnostus
4. Tavat ja tottumukset
5. Riippuvuus
6. Turvallisuus/turvattomuus
7. Vallan menetys
8. Epäluottamus
9. Ristiriitaiset tavoitteet
10. Sosiaalisten suhteiden rikkoutuminen
11. Puutteelliset resurssit
12. Sopimukset

(Alava 2013)



Rehtori-instituutti



Muutoksen johtajalla - muutosagentilla on olemassa seuraavat kolme tärkeää tehtävää ja roolia:

- 1) **Informaatiotaso:** muutoksen tarpeen ja muutostilanteen käsitteellinen ymmärtäminen ja oivaltaminen sekä muutosdynamiikan sisäistäminen
- 2) **Ihmistaso:** muutoksen kytkeminen muihin ihmisiin, tunteiden ja käyttäytymisen analysointi sekä ihmisiin vaikuttaminen sekä tunnetason reaktioiden hallinta
- 3) **Toimintataso:** muutoksen tukeminen omalla käyttäytymisellään sekä muutoksen etenemisen johtaminen

(Alava 2013)



Rehtori-instituutti



Jokaisessa koulutustilaisuudessa on mukana joku, joka ...

- ei halua olla siellä
- on täysin omissa ajatuksissaan ja lukee Iltistä
- luulee jo osaavansa kaiken
- pitää asianaan kommentoida jokaiseen kouluttajan esittämään kysymykseen
- pelkää kuollakseen, että häneltä kysytään jotain
- lähtee ennen puoliväliä seuraavaan tärkeään palaveriin
- tulee paikalle puolivälissä tärkeästä palaverista

"Anna minulle se moniste, niin voin mennä töihin"

(Alava 2013)



Rehtori-instituutti



Miten voisi pärjätä muutoksessa??!

- 1. Ymmärtää ja hyväksyä, että muutoksia on tulossa; ei-koske-minua ajattelu tulee unohtaa**
- 2. Konsernijohdolta vaaditaan sekä viisautta että muutoksen dynamiikan osaamista (top-down ja bottom-up)**
- 3. Toteutuksessa varmistettava laaja osallistuminen**

(Alava 2013)



Rehtori-instituutti



4. Keskijohtoa tuettava muutoksen toteuttamisessa varmistamalla laaja koulutus ja osallistuminen

5. Muutokseen varattava riittävästi aikaa

6. Muistettava, että eri ihmiset kokevat muutoksen hyvin eri tavalla

7. Muutosjohtajan tärkeimmät taidot liittyvät ihmisten johtamiseen ja tunneälyyn

(Alava 2013)



Rehtori-instituutti



Tasa-arvo työyhteisössä

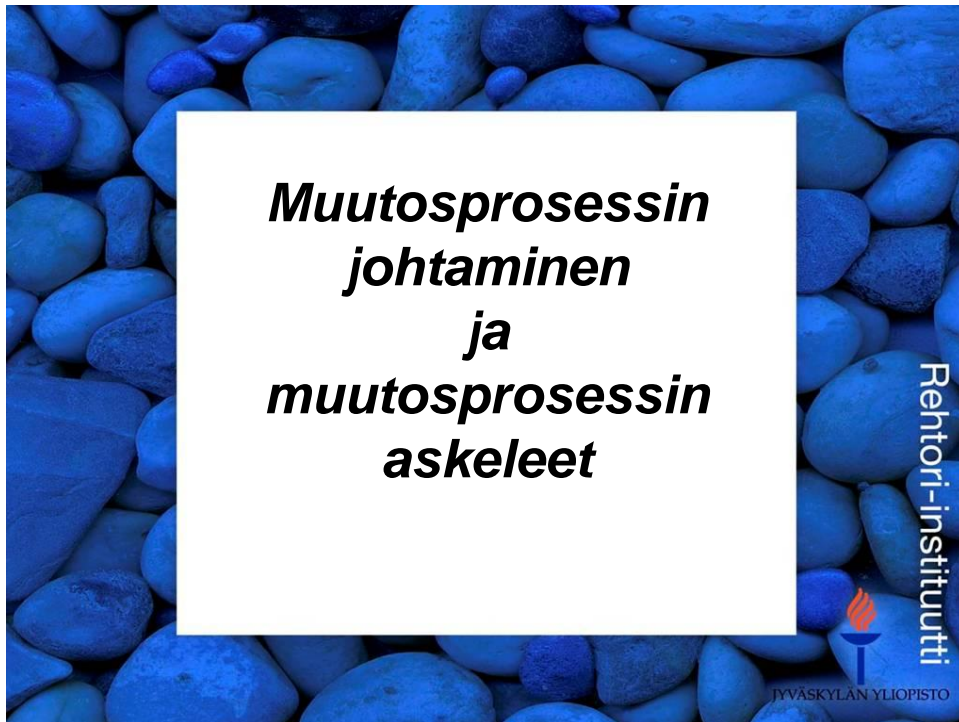
- Kaikki ovat tasa-arvoisia ihmisarvoltaan.
- Tiedoiltaan ja taidoiltaan ihmiset eivät ole tasa-arvoisia.
 - Vaihtelu edellyttää/mahdollistaa dialogin ja mentoroinnin
- Vastuiltaan ja oikeuksiltaan ihmiset eivät ole tasa-arvoisia.
 - Esimiehellä on yleensä enemmän vastuita ja oikeuksia.
 - Esimies vastaa aina loppujen lopuksi.

(Risku 2013)

(Heikkinen, Tynjälä & Jokinen 2012)



Rehtori-instituutti



Muutos hallitun ennakoinnin avulla


- Vaikeus määrittää, miten maailma muuttuu ja mihin pyrkiä?
- Etukäteen esiteltyä muutosta pohditaan epäluuloisesti
 - Luovuus ja riskinotto
 - Vaaran välttäminen ja pyrkimys tehokkuuteen
 - Fukushima - Dyson ja 5127
 - Kontrolliin pyrkiminen
 - ”Ajattelemme, että jos tapahtumat ovat sattumanvaraisia, emme voi kontrolloida niitä. Toisaalta luulemme, että kontrolloimalla voimme välttää sattumanvaraisuuden. Näin ei ole.” (Mlodinow 2008)
 - Logiikan yliarvostus
 - Taipumus toistamiseen (benchmarkkaus)

(Tuominen & Lindroos 2009)



(Risku 2013)

Välittömään pakeroon perustuva muutos

- Pakotettuun muutokseen hypätään ja sopeudutaan
 - seurauksena usein vastustus, periksi antaminen, arjen jälkijättöisyys
 - muutosvaiheen suoritustason lasku (implementation dip)
 
- Prosessi voi olla niin raskas, että tuloksena saattaa olla jotain aivan muuta kuin tavoiteltiin

(Duke 2004, Fullan 2001, Tuominen & Lindroos 2009)

(Risku 2013)



Strategiat ja viestintä

- Koulutoimi ei näy kuntastrategioissa, ja jos näkyy niin erillisenä saarekkeena. Sillä kuitenkin on merkittävä rooli kuntien strategisessa johtamisessa.
- Koulutoimi ei usein halua olla vahvasti kuntastrategioissa, vaan koulujen johtaminen halutaan pitää omassa käsissä ja mielellään valtion normien turvaamana.
- Koulutoimi ei näy strategioissa uudistuvana ja kehittyvänä, eikä siihen kohdistu myönteistä ennakkointia. Kouluilla tuntuu kuitenkin menevän hyvin.
- Sivistysjohtajille ja rehtoreille on nyt koulutusta, mutta sitä hyödynnetään vähän.

(Rannisto & Liski 2014)

- Kuntien strateginen viestintä on laadittu hierarkisiin ja pysyviin rakenteisiin eivätkä toimi kompleksisissa ja koko ajan muuttuvissa rakenteissa.
- Ylhäältä alas tuleva tiedottaminen ei riitä, tarvitaan aitoa vuoropuhelua.
- Viestinnän onnistuminen edellyttää, että johto näyttää esimerkkiä.
- Organisaation osaamista ei hyödynnetä, toimijuudelle ei anneta tilaa.
- Viestinnän onnistumisella on merkittävä yhteys työhyvinvointiin.
- Poliittisten päättäjien osallisuus viestintään on ongelmallista.

(Strandman 2009)

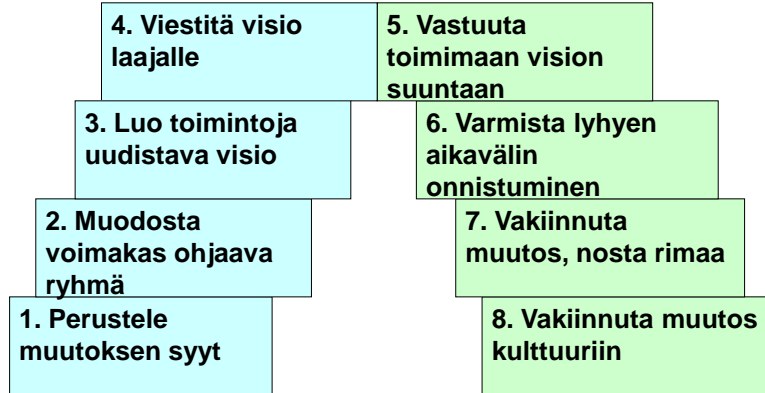
(Risku 2014)





Minä pedagogisena johtajana – muutosjohtaminen
Muutoksen askeleet – roolit ja vastuut muutoksessa

Kotter, Leading Change (1996)



Rehtori-instituutti

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

(Alava 2013)



1. Perustele muutoksen syyt

- 📌 analysoi ulkoinen muutos ja sen merkityksen viestintä
- 📌 analysoi oma asemasi
- 📌 tee suunnitelmat näkyviksi
 - 📌 kriisi ja uhka pienentävät muutosvastarintaa
 - 📌 ilman kriisiäkin tarve muutokseen on perusteltava

Riski 1

Mikäli perustelua ei tehdä hyvin, muutos saattaa pysähtyä alkuunsa. Ihmiset kerta kaikkiaan kieltäytyvät tulemaan pois ”mukavuusalueistaan”.

Riski 2

Mikäli perustelua ei tehdä hyvin, muutoksen tarve on perusteltava yhä uudestaan.

Riski 3

Ei riitä, että muutos perustellaan ainoastaan organisaation kannalta ja ylhäältä alas ilman kasvokkain tapahtuvaa dialogia.

Rehtori-instituutti

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

(Alava 2012, Kotter 1996, Risku 2014; Strandman 2009)



2. Muodosta voimakas ohjaava ryhmä

- 🔵 perusta muutoksen johtoryhmä, jolla on riittävästi valtaa muutoksen toteuttamiseksi
- 🔵 kehitä johtoryhmää toimimaan aitona muutosta johtavana tiiminä
- 🔵 varmista sitoutuminen muutostarpeeseen ja muutoksen onnistumiseen
- 🔵 osallista yhteisösi laajasti

Riski 1: Ylin johto ei pysty tekemään muutosta itse.

Riski 2: Johtoryhmän työhön on luotettava.

Riski 3: Osallisuus ei saa pysähtyä johtoryhmään. Koko yhteisön osaaminen ja toimijuus on saatava mukaan.

Riski 4: Poliittisen päätöksenteon osuutta ei saa unohtaa.

Rehtori-instituutti

(Alava 2012, Kotter 1996, Risku 2014; Rannisto & Liski 2014, Strandman 2009)

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO



3. Luo toimintoja uudistava visio

- 🔵 laadi visio perustehtävään pohjautuen
- 🔵 hyödynnä vision ohjaava voima
 - 🔵 vision luonti on kovaa työtä ja se vie aikaa
- 🔵 johda strategiat visiosta
 - 🔵 vaikka tavoitteet ja strategiat sisältävät kaventuvia resursseja ja supistuksia, muista sisällyttää niihin positiivista uudistamista.

Riski 1: Ilman yhtenäistä tavoitetta muutos saattaa hajota listaksi sekalaisia ja epäyhtenäisiä kehittämissuunnitelmia, jotka saattavat viedä koko yhteisön sekasortoon.

Riski 2: Jos visio luodaan vain ylimmän johdon näkemyksistä, käytännön toimijat eivät pääse vaikuttamaan.

Riski 3: Jos visiointi ei sisällä eri aikavälien ennakkointia ja vaihtoehtoisia skenaarioita, on vaara, että prosessi ei etene rakentavasti ja/tai jumiutu.

Rehtori-instituutti

(Alava 2012, Kotter 1996, Risku 2014; Rannisto & Liski 2014, Strandman 2009)

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO



4. Viestitä visio laajalle

- viestitä visio ja strategiat laajasti
- muutosagenttien oman työn esimerkki on tärkeää
 - ”walk the talk”
- muutoksesta puhuttava 10 kertaa enemmän kuin luullaan
- sitouta kriittinen massa muutoksen taakse

Riski 1

Jos ”Miksi?”- kysymykseen ei vastata, sitoutumista ei tapahdu.

Riski 2

Viestittäminen ei tarkoita vain tiedottamista, vaan myös yhteisen ymmärryksen muodostamista.

Riski 3

Yhteistä ymmärrystä ei luoda pelkästään tiedottamalla vaan tarvitaan myös kasvokkain olevaa dialogia.

(Alava 2012, Kotter 1996, Risku 2014; Strandman 2009)

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Rehtori-instituutti



5. Vastuuta toimimaan vision suuntaan

- varmista sitoutuminen muutostarpeeseen ja muutoksen onnistumiseen
- poista muutoksen esteet; uudista järjestelmät ja rakenteet, jotka estävät muutoksen toteuttamista
- rohkaise riskinottoon
- varmista laaja osallistuminen
- luo ”me”- kulttuuri
- valtaista tiedolla, resursseilla ja toimijuudella

Riski 1

Jos vastuuta, rakenteita, työnkuvia, palaute- ja palkitsemisjärjestelmiä ei kytketä muutokseen, muutos ei toteudu.

Riski 2

Johdon usko strategiatyöhön, käytännön sitoutuminen ja esimerkin näyttäminen ovat ehdoton edellytys onnistumiselle.

(Alava 2012, Kotter 1996, Risku 2014; Strandman 2009)

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Rehtori-instituutti



6. Varmista lyhyen aikavälin onnistuminen

- varmista nopeasti näkyviä tuloksia; muutosvoima hiipuu, jos tuloksia ei näy riittävän nopeasti
 - tee tavoitteita, jotka tuovat näkyviin prosessin etenemisen
- palkitse muutoksen toteuttajia
- ymmärrä symbolisten tekojen merkitys; esimiehen jokainen teko, ele ja puhe sekä päätös auttaa muutoksen toteuttamisessa

Riski 1

Ylimääräistä ponnistusta tai ylitöitä ei haluta tehdä, jos selkeitä tuloksia ei saada aikaan ensimmäisen 2-3 kuukauden aikana; kukaan ei odota 2-3 vuotta.

Riski 2

Jos tuloksia ei tule, analysoi ja tee muutoksia prosessiin.

Riski 3

Prosessin näkyväksi tekemisessä viestinnällä on keskeinen rooli.

Rehtori-instituutti

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

(Alava 2012, Kotter 1996, Risku 2014; Strandman 2009)



7. Vakiinnuta muutos, nosta rimaa

- palkitse muutoksen toteuttajia
- muuta uudistuminen arjeksi
- rekrytoi ja kehitä henkilöitä, jotka toteuttavat visiota
- aloita uusia hankkeita vanhojen tultua valmiiksi

Riski 1

Jos suunnitelmat eivät muutu arjeksi, uudistuminen jää vain pinnalliseksi puheeksi.

Riski 2

Rekrytoinnissa korostuu muutosta tukevan henkilöstön saaminen yhteisöön.

Riski 3

Vältä 'muutosähky'.

Rehtori-instituutti

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

(Alava 2012, Kotter 1996, Risku 2014; Strandman 2009)



8. Vakiinnuta muutos kulttuuriin

- 📌 varmista vanhojen tapojen poisoppiminen
- 📌 Kytke uudet arvot ja tavat yhteisön toimintakulttuuriin
- 📌 Kehitä johtajuutta jaetun johtajuuden periaatteella

Riski

Jos muutosta ja uutta toimintaa ei saada liitettyä sosiaalisiin normeihin ja yhteisiin arvoihin, on suuri riski kulttuurin palautumisesta vanhaan muutospaineen kasvaessa.

Rehtori-instituutti



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

(Alava 2012, Kotter 1996, Risku 2014; Strandman 2009)



Johtopäätökset

Rehtori-instituutti



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

(Alava & Risku 2013)



Välitehtävä 2

ENNAKOINNILLA TULOKSELLISEEN TOTEUTUKSEEN

- KuntaKesun ja OPSin suunnittelu ja toteutus
- Tulevaisuusorientaatio ja muutosjohtaminen
- Pedagoginen johtaminen

VÄLITEHTÄVÄ 2

1. Osallistavan johtamisen harjoite 2
 - Tee käytännön harjoite tulevaisuusorientaatioon ja/tai muutosprosessin johtamiseen liittyen osallistavan harjoittelun menetelmällä
2. Minä pedagogisena johtajana 2
 - Päivitä omaa kehittämissuunnitelmaasi

YHTEISILLÄ RATKAISUILLA KOHTI TULEVAISUUTTA

- KuntaKesun ja OPSin jalkauttamien
- Toimintakulttuurin muutos

Rehtori-instituutti



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

(Alava & Risku 2013; Risku 2014)