



Kansalaisareena  
VAPAAEHTOISTYÖTÄ VARTEN

# **Muutosjohtaminen vapaaehtoistoiminnassa verkostoissa ja järjestöissä**

Anne Porthén  
toiminnanjohtaja



# Esityksen sisältö

- Mitä huomioida muutosprosesseja käynnistäessä alkuvaiheessa?
- Mihin asioihin on tärkeää kiinnittää erityistä huomiota
- Mitkä asiat edistävät ja heikentävät muutosta?
- Mistä tietää, että muutos on edennyt?
- Miten vahvistaa muutoskyvykkyyttä?
- Mikä korona-ajassa on ollut tärkeää havaita ja miten tästä eteenpäin?

# Muutoksen tärkeimmät vaiheet

Tarve muutokselle  
– mistä tässä on  
kysymys?

Muutoksen  
johtaminen ja  
suunnittelu

Muutoksen  
lähtökohdat,  
johtaminen ja  
aikajana

Muutoksen  
viestintä

Muutoksen  
tukeminen

Muutoksen  
toteuttaminen ja  
sen seuranta



**Mitä huomioida muutosprosesseja  
käynnistäessä?**

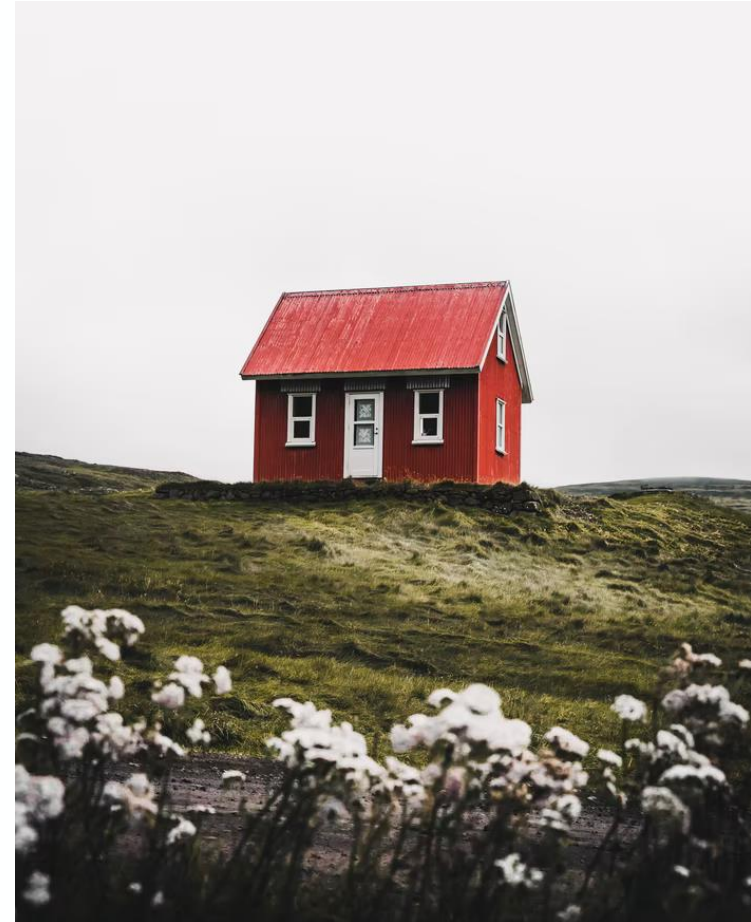




Muutos edellyttää aina suunnittelua, johtamista ja viestintää.

# Muutoksen lähtökohdat ja kokonaiskuvan hahmottaminen

- Metaforana voisi sanoa, että kaikilla on yhteinen näkemys siitä, millaista taloa ollaan rakentamassa ja miten se eroaa nykyisestä
- Missä ollaan nyt ja mihin halutaan päästä?
- Mikä on silloin toisin ja paremmin?



# Lähtötilanteen selvittäminen – muutostietoisuuden herättäminen

## Miksi muutosta/uudistusta halutaan?

- *Miksi muutos tai uudistus halutaan toteuttaa?*
- *Tuntemus muutoksen tarpeesta on synnyttävä monen ihmisen mielessä*
- *Faktat esille*
  - kyselyt
  - dialogit \*
  - motiivit
  - vahva näkemys muutossuunnasta
  - tehdäänkö muutos omin voimin ja mitä tukea tarvitaan?
  - kartoita, mitä muutoksia tehty aiemmin, kipukohdat, mitä opittu niistä?
  - työvälineitä esim. historiajana, kuvakortit, SWOT, legot yms.



# Millainen muutos halutaan saavuttaa?

## Mitkä on halutut tulokset?

### Halutun tilan eli tavoitteen määrittely saadaan aikaan:

- Muutosviestin, tavoitteen, vision laadinnassa tarvitaan intohimoista otetta!
- Helposti tarttuva ja jää hyvin mieleen
- Kannustaa ja koordinoi
- Selkeä, konkreettinen visio/tavoite auttaa ymmärtämään muutoksen suunnan
- Voi kertoa kuvin, tarinoin, sarjakuvin, voi järjestää piirustuskilpailun jne.

Kun halutaan, että jokin oikeasti muuttuu, tarvitaan kunnianhimoinen visio!

”ollaan ykkösiä xx ”

- Jos tavoite on liian lähellä nykytilaa, muutos ei onnistu!



# Suunnitelman laatiminen - Muutoksen aikajana

- Tee suunnitelma muutosprosessin etenemisestä, toimenpiteistä ja vastuista
- Hyödynnä valmiita malleja.



# Muutoksen johtaminen



Keskeistä on saada kaikki mukaan ja sisälle muutokseen, sillä se vähentää pelkoja ja vastustusta



Vastustajia on tärkeää kuunnella ja auttaa heitä näkemään muutoksen hyödyllisyys



Anna muutostoimijoille laajat valtuudet toimimiseen



Varmista osaaminen suhteessa muutokseen/uudistukseen.



# Perusta tiimi

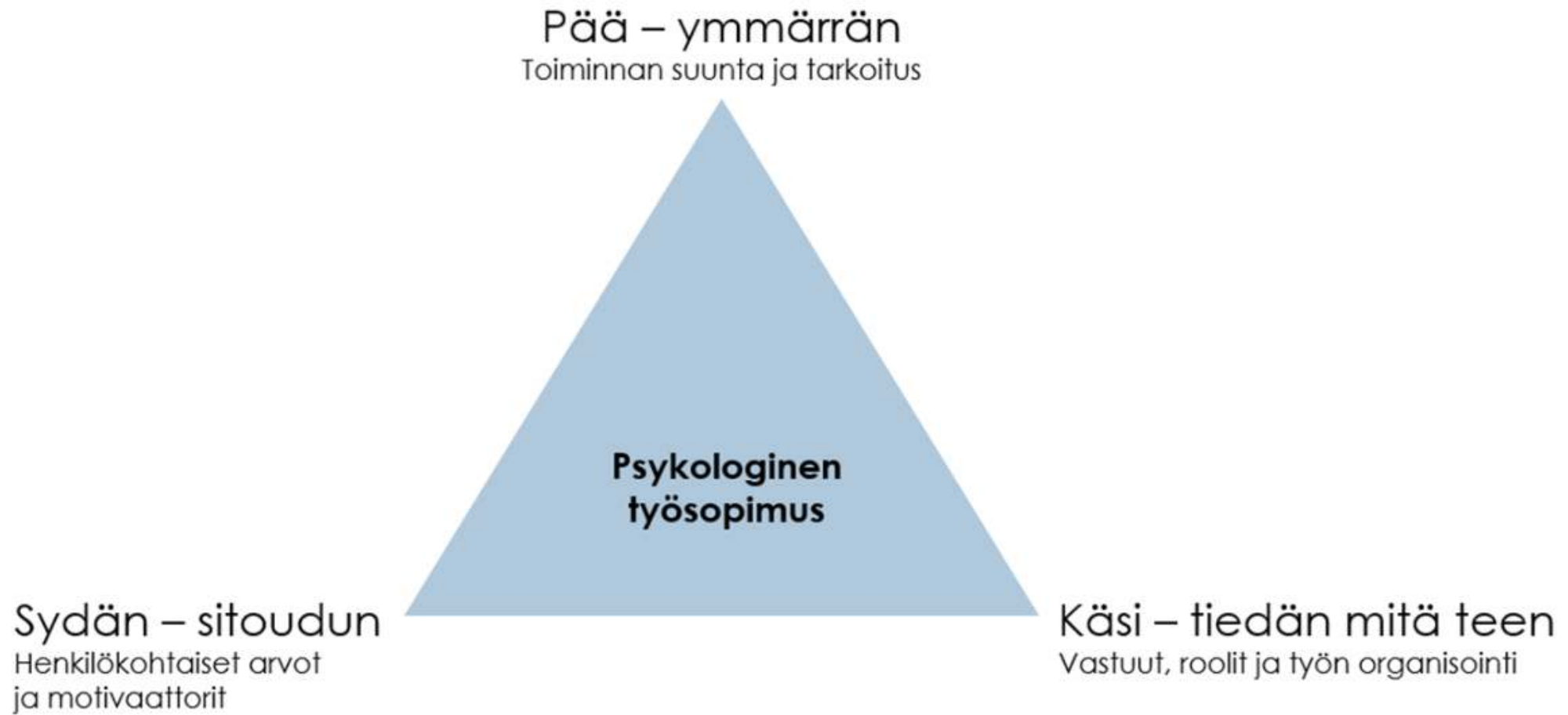
Muutos vaatii johtajuutta ja organisaatiossa vahvaa yhteenliittymää muutoksen taakse

Perusta muutostiimi muutoksen johtamiseen (3-)

- Tiimissä on hyvä olla asiantuntemusta, ”valtaa”, uskottavuutta, johtajuutta
- Mukana pitää olla avaintoimijoita yli yksikön rajojen; esim. johtoa, työntekijöitä, vapaaehtoisia, luottamusjohtoa
- *Kutsu mukaan luontaiset innostajat, aktiivitoimijat ja tavoitteelliset ihmiset ja kaikki kiinnostuneet*



# Miten saan ihmiset mukaan?



# Kutsu mukaan dialogeihin – kysy ja kuuntele

- Tavoitteena saada selville ajatuksia ja kehittämisisideoita sekä suodattamatonta palautetta ja ideoita muutoksen tarpeesta
- Kannattaa kysyä sellaisia asioita, joihin jokaisella on näkemyksiä
  - *Miksi uudistusta tarvitaan? (kysymyksiä diasarjan lopussa)*
- On tärkeää saada mukaan vapaaehtoisia, verkoston jäseniä, jotta saataisiin oikeat ongelmat ja parhaat ratkaisut esille
- Yhteinen keskustelu vie muutosta eteenpäin ja tuo myös esiin ihmisten huolenaiheet.





Hyvä lähtökohta on se, että muutokset nähdään luonnollisina ja jopa odotettuinkin asioina, jotka parantavat, uudistavat ja monipuolistavat toimintaa ja tuovat mukanaan energiaa ja mahdollisuuksia.

# Palkitse sopivin väliajoin

- **Motivoidumme onnistumisista!**
- Suunnittele muutosprosessi sellaiseksi, että voit määräajoin palkita pienistä/isoista tuloksista
  - *Vahvistaa toimintaa ja muutoksentekijää*
  - *Antaa sopivaa virkistystä*
  - *Kannustaa*
  - *Auttaa myös johtotiimiä prosessin tulosten analysoinnissa*
  - *Näkyvät tulokset lisäävät muutoksen kannattajia*
  - *Lyhyen aikavälin onnistumiset lisäävät tarmoa ja luovat uskoa muutokseen*



# Huomioi nämä juurruttamisessa

Kiinnitä muutokset rakenteisiin, prosesseihin ja kulttuuriin ja erityisesti ydintoimintoihin

Muutoksen tulee olla osa jokapäiväistä toimintaa

Organisaatio tulee uudistaa tavalla, jota muutos vaatii

Karsi vanhat asiat pois ja toimi uusien ohjeiden/menettelytapojen jne. mukaan

Luo mallit, joissa säännöllisesti päivitetään ohjeistuksia

Uudet asiat korvaavat vanhan kulttuurin ajastaan



## Mitkä asiat edistävät muutosta?

- Viestintä
- Osallisuus
- Hyvinvointi



# Viestintä



**Avoin viestintä ja dialogi**



**Viesti enemmän kuin on ajateltu! Kaikki viestintäkanavat on sallittu.**

Muutos herättää joissain ihmisissä huolta -> anna väyliä purkaa pois huolta



**Viesti avoimesti ja johdonmukaisesti; yhdessä luodaan ymmärrystä meneillään olevasta muutoksesta, sen tarkoituksesta ja tavoitteista**

Jos tietoa ei saada tai ymmärretä, ihmiset luovat sen itse.

Keskittyminen perustehtävästä herpaantuu helposti



**Kokonaiskuva prosessin etenemisestä, yhteiset osallistumisen paikat: on oltava mahdollisuus kysyä ja keskustella.**



# Osallisuus

- Vapaaehtoiset ja henkilöstö sitoutuu muutokseen, joiden suunnittelussa he ovat olleet mukana ja joihin he ovat voineet vaikuttaa
- Muutos on yhteisöllinen prosessi parhaimmillaan.
- Muutos vaatii erilaisuuden ja erilaisten mielipiteiden kuuntelemista ja sietämistä
- Halua nähdä iso kuva ja halua antaa kaikille kokemus täysivaltaisesta mukanaolosta.



# Hyvinvointi



Muutostilanteessa on tärkeää huolehtia vapaaehtoisten ja henkilöstön (työ)hyvinvoinnista, jotta työt sujuvat muutoksen aiheuttamasta epävarmuudesta huolimatta. Työnohjaus ja dialogit tulevat prosessia.



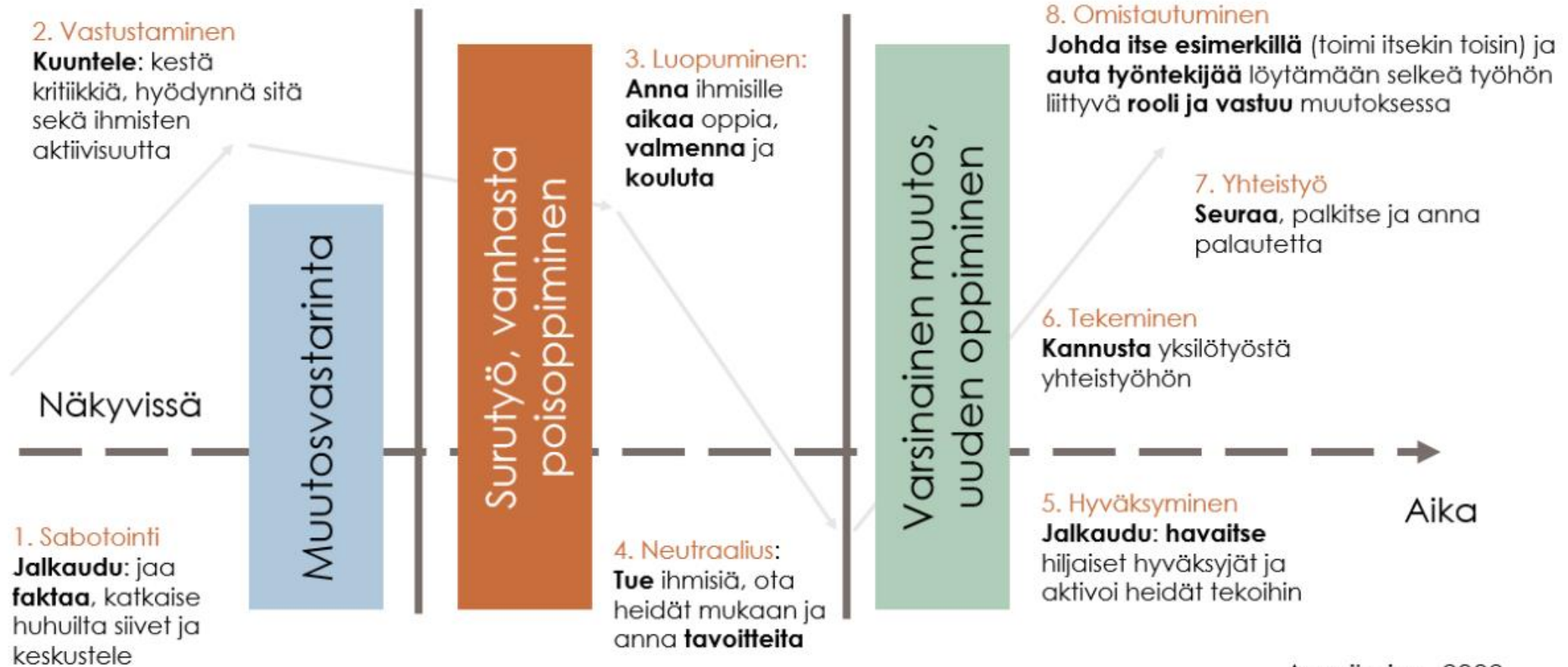
Tämä varmistetaan avoimella ja johdonmukaisella viestinnällä, tavoitteiden selkeydellä, vapaaehtoisten ja henkilöstön osallistamisella ja oikeudenmukaisella johtamisella.



Lähtökohtaisesti ihmiset sopeutuvat muutokseen – kukin omassa tahdissaan!



# Sitoutuminen muutoksessa





Muutos on meidän yhteinen juttu ja muutoksella haetaan parempaa huomista meille rakkaaseen järjestöön.

Mitkä asiat heikentää muutosta?

- Muutoksen suunta on epäselvä
- Tunteita ei käsitellä



Miksi muutos jää tekemättä tai tehdään vain osittain?

Muutoksen suunta  
on epäselvä

Luonnollinen  
varovaisuus

Halutaan pitää asiat  
ennallaan

Ihmiset eivät ole  
valmiita  
muutokseen,  
uskallanko muuttua?

Haluttomuus  
uudistua

Kyvyttömyys  
muutokseen



## Muutosvastarintaa ilmenee

---

Muutosvastarinta on psyykkisen ohjauksen normaali ilmentymä ja sen tavoitteena on säilyttää tasapaino ja hallinnan tunne.

---

Se ilmenee silloin kun, luopumiselle ei ole annettu riittävästi tilaa ja menetelmiä

---

Luopuminen on edellytys uuteen sitoutumiselle

---

Muutoskriitikissä perustelut kyseenalaistetaan ja muutoksen toteuttajien motiiveja epäillään. Syyn näkeminen muissa ”oikeuttaa” kiukkuamiseen.



# Muutoksessa on tunnistettavissa joitakin yleisiä lainalaisuuksia ja yhteisiä muutosilmiöitä. Tällaisia ovat

Shokki / vahva alkureaktio

Ei voi olla totta!

Mitä ihmettä?

Kieltäminen

Syyttäminen

Ei ne mitään ymmärrä.

Ihan mahtavaa!

Tasaantuminen/neutraalisuus/odottelu

Hyväksyminen/sopeutuminen

Onhan tässä paljon kiinnostavaa.

No, katsotaan mitä tästä seuraa.

Uusien tapojen omaksuminen/harjoittelu

Uuden toimintatavan vakiintuminen

Alkaa sujua jo.

Täytyypä kokeilla!



# Tunteiden merkitys muutosprosessissa

- Monenlaisia tunteita: tunteiden perussävyt vaihtelevat ja tunteet ovat kannanotto kuultuun, nähtyyn ja koettuun
- Tärkeää tunnistaa tunteita esim. välttään turhalta hämmennykseltä
- Muutoksen etenemisessä on myös tyypillistä, että muutostunteet kulkevat edestakaisin eli henkilön tunteet voivat seilata edestakaisin
- Tärkeimpiä metodeja on kuunnella!



# Tue tunteiden kohtaamista

Ehkäistään mahdolliset muutoksesta johtuvat väärinkäsitykset huolellisella tiedottamisella

- Tiedon avulla uhan ja epävarmuuden kokemukset kokemukset kääntyvät aktiivisuudeksi

Huolehditaan riittävästä muutoksen siirtymäajasta ja ajoitetaan tapahtumat ja tiedotus oikein

- Työstämisaika luopumiseen vanhasta, sitoutumiseen ja uuteen kiinnittymisessä

Osoitetaan arvostusta ja kannustusta

- Itsetunnon järkkymisiltä vältytään ja uuden roolin omaksuminen nopeutuu

Järjestetään tukea niille, joiden on vaikea kohdata tunnereaktioita





Muutostilanteisiin liittyy sekä positiivisia että negatiivisia tunteita.

Niiden huomioiminen on yksi tärkeimmistä seikoista hyvin läpiviedyssä muutosprosessissa.

Mistä tietää, että muutos on edennyt?



# Mistä tietää, että muutos on edennyt?

- Ensimmäisiä merkkejä on puheen muuttuminen
  - *Puhutaan uuteen asiaan liittyen muutoksen termejä*
  - *Kuullaan neutraalia tai positiivista puhetta*
- Kun puhe muuttuu, myös ajatukset ja asenteet muuttuvat, lopulta muuttuu koko toiminta
- Kun teet jotain asiaa uudella tavalla tai kun perehdytät uuden työntekijän/vapaaehtoisen mukaan toimintaan uudella toimintatavalla.



# Muutoksen seuranta - mittareita

- Muutos on onnistunut silloin, kun valtaosa ihmisistä on sen takana ja toimii halutulla, uudella tavalla.
- Muutoksen toteutumisen seuranta on tärkeää, koska ihmisillä on taipumus palata vanhaan, mikäli se on mahdollista.
- Hyviä käytäntöjä esille!

Mittareita:

- Tyytyväisyys muutoksen johtamiseen
- Kuinka moni hallitsee uuden toimintatavan
- Ilmapiiirikyselyt





Muutosta  
johdettaessa keskeisin tavoite on viedä muutos onnistuneesti läpi ja saada uusi toimintatapa vakiintumaan osaksi toimintaa.

Miten vahvistaa muutoskyvykkyyttä?



# Muutosten kohtaamisen taito - resilienssi

- Resilienssi on uudistumiskykyä, kykyä sopeutua muutoksiin ja epävarmuuteen toimintaympäristössä
- Resilienttien yksilöiden ja ryhmien ominaispiirre on päättäväisyys hallita omaa kohtaloa myös olosuhteissa, joita he eivät voi valita
- Resilienteille ihmisille ja yhteisöille on keskeistä ja ominaista myös kyky nähdä tai luoda merkityksiä vastoinkäymisille.



# Muutosten kohtaamisen taito - resilienssi

- Vetäytymisen ja apaattisuuden sijaan resilientit ihmiset ja ryhmät keksivät tapoja nähdä epäonnensa ymmärrettävällä tavalla, mikä suojelee heitä vaikeuksien kokemista ylivoimaisina.
- Resilienssi ei ole ominaisuus, joka ihmisellä joko on tai ei ole.
- Resilienssi on käyttäytymistä, ajattelua ja toimintaa, joita kuka tahansa voi oppia ja kehittää.



# Miten vahvistaa muutoskyvykkyyttä?

- Resilienssi muodostuu toimintakyvystä, toipumisesta ja sopeutumisesta
- Resilientti ihminen säilyttää toimintakyvyn yllättävissä tilanteissa.
- Poikkeustilanteen jälkeen hän kykenee palautumaan uudistuneena toimintakykyiseksi
- Hän mukautuu/sopeutuu uuteen toimintaympäristön tilanteeseen



# Millaisia toimintatapoja resilienteillä eli uudistumiskykyisillä organisaatioilla on?





Korona tuli yllätti meidät kaikki. Tutut rutiinit ja arkikuviot muuttuivat kertaheitolla. Turvallisuuden tunteemme ja luottamuksemme tulevaan on ollut koetuksella. Nyt olemme eläneet jo tovin tilanteessa, jonka käännteisiin on jatkuvasti sopeuduttava. Paljon puhuttu uusi normaali ymmärrettävästi mietityttää meitä kaikkia ja luo edelleen epävarmuutta. Eteenpäin olemme menossa.

# Mikä on korona-ajassa tärkeää ja miten tästä eteenpäin?

- Yli vuoden kestänyt koronapandemia on vaikuttanut merkittäväällä tavalla arkeemme ja elämäämme. **Olemme joutuneet muuttamaan toimintaamme ja sopeutumaan tilanteeseen.**
- Uskomme kuitenkin siihen, **että elämä jatkuu ja selviämme tästä yhdessä.**
- Korona-exit-suunnitelma rakentuu mielissämme.



# Mikä on korona-ajassa tärkeää ja miten tästä eteenpäin?

- **Tärkeää on sanoittaa omaa näkemystä ja saada tukea eri vaiheisiin**
- Kansalaispulssi-kyselyssä kysytään kansalaisten mielipiteitä muun muassa viranomaisten toiminnasta, vastaajan mielialasta, luottamuksesta tulevaisuuteen, ohjeiden noudattamisesta, muiden auttamisesta sekä siitä, miten hyvin kokee saaneensa informaatiota.
- <https://nykytunteenmuseo.fi/> Nykytunteen museo avautuu tukemaan poikkeusajan tunteiden käsittelyä.
- Poikkeusajan dialogit: Syksyn ensimmäisen keskustelupäivän (27.10.) aiheena on ”Miten pitkä poikkeusaika on vaikuttanut meihin ja mitä meillä on nyt edessä? Mistä olet huolissasi ja mikä luo luottamusta?”
- Suomi harrastaa –kampanja. Kampanjan tarkoituksena on lisätä turvallisuuden tunnetta pitkään tauolla olleita harrastuksia ja muita hyvinvointia lisääviä kodin ulkopuolella tapahtuvia aktiviteetteja kohtaan.
- Tapahtumakalenteri: <https://suomitoimii.fi/suomi-harrastaa/>



# Tie selviytymiseen (yksi malli)

## 1. Jälleenrakennus

- Menetysten käsittely kuluttaa voimavaroja
  - *Niin kauan kuin muutos näyttäytyy vain kielteisenä ja epämiellyttävänä, haluamme passivoitua*
  - *Kuitenkin olemme jo tässä koronan vaiheessa tiellä selviytymiseen*
- Tuen antaminen
  - *Voidaan tukea toisiamme, että tapahtumat ja asiat tulevat ymmärrettäväksi*
  - *Asiat asettuvat omiin mittasuhteisiin*
    - 1.1. Korjaamisvaiheessa: ajatukset suuntautuvat jo toimintaan ja sen rakentamiseen
      - Arvot ja ihmissuhteet korostuvat
    - 1.2. Uuden suunnan vaihe: toivo, luottamus ja tasapaino – nousee uusia ominaisuuksia esille



# Tie selviytymiseen

## 2. Heräämisiä

### 2.1. Miten kohtelen itseäni

- *Mitä tarvitsen voidakseni hyvin?*
- *Miten johdan itseäni?*
- *Kiitätkö ja kannustatko itseäsi?*

### 2.2. Kenen elämää elän?

### 2.3. Uskollisuus itselle

- *On uuden suunnan aika, nyt tehdään valintoja*

## 3. Itsensä tunteminen

3.1. Yksin on vaikea kasvaa, tarvitsemme toisen ihmisen nähdäksemme itsemme!

3.2. Peileinä toinen toisillemme (vuorovaikutuksen tutkiminen, esim. Joharin ikkuna)



# Tie selviytymiseen

## **4. Itsetunnon ravitseminen**

4.1. Itsetuntoratkaisut

4.2. Koulutuksen kautta uskoa itseensä

## **5. Oman elämän hallinta**

5.1. Kielteisten oletusten kehä

- Löydetään kielteisille asioille myönteiset vaihtoehdot (menetelmä)

5.2. Raivaa tilaa myönteisille ajatuksille

5.3. Hallintaa mielen keinoin

- Koherenssin tunteen vahvistaminen

Lue lisää: Työyhteisö muutosmyllerryksessä, ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa



Tule mukaan laatimaan korona-  
exit-suunnitelmaa!





# Kansalaisareena

## Citizen Forum

# Kiitos!

Ollaan yhteydessä! Tavoitat minut: [anne.porthen@kansalaisareena.fi](mailto:anne.porthen@kansalaisareena.fi), p. 050 55100 57



# Kysymyksiä

## POHDINTA



- Miksi muutos tehdään? Mitä sillä tavoitellaan?
- Millainen muutos on kyseessä – prosessimainen/kertaluontoinen/projektimainen?
- Mitä minä itse siitä ajattelen?
- Miten sitoutunut olen tähän muutokseen?
- Millaista muutosjohtamista tämä tilanne edellyttää?
- Millaista tukea tarvitsen johtamiseen tässä tilanteessa ja mistä sitä saan?
- Mitä olen oppinut aikaisemmista henkilöstöön liittyvistä muutosprosesseista?
- Mikä on nyt oleellista ymmärtää?
- Mitä minun erityisesti pitää ottaa huomioon omassa tilanteessani/tiimissäni?



# Lähteet

- Harju Aaro & Ruuskanen-Himma 2016. Onnistu muutoksen johtamisessa
- Korhonen Hilla & Bergman Tytti 2019. Johtaja muutoksen ytimessä
- Kotter John P. Muutos vaatii johtajuutta.
- Kuuluvainen Salla 2015. Vapaaehtoisten johtaminen
- Poijula Soile 2019. Resilienssi muutosten kohtaamisen taito
- Resilienssi-diat (diat 34-35), JAMK, Kemusote-projekti ja sen materiaalit, omat muistiinpanot
- Onnistunut muutos Lempäälässä, Esimiehen opas onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin (kuvat dia nro 8, 10, 20, 25)
- <https://suomitoimii.fi/>
- Ylikoski & Ylikoski 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa, Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa

