



Vantaan organisaation
uudistumisen muutosjohtamisen
tukimalli

UUSI VANTAA -MUUTOKSEN JOHTAMINEN JA SEN TUKI 2018-2020

jatkuvasti päivittyvä

Sisällysluettelo

UUSI VANTAA -MUUTOKSEN JOHTAMINEN JA SEN TUKEA	2
Aikataulua (täsmenny)	2
Uusi Vantaa -muutoksen tavoitteet ja periaatteet ohjaavat koko muutosjohtamista ja sen tukea	4
Muutosjohtamisen tuen tavoitteet ja muodot	7
Muutostuki organisaation eri tasoilla	8
Kaupungin tasolla tapahtuva muutosjohtaminen ja sen tuki.....	8
Palvelualueilla tapahtuva muutoksen johtaminen ja sen tuki	11
Toimialatasolla toteutettava muutosjohtaminen ja sen tuki	14
Keskitettyjen tukipalveluiden muutosjohtaminen ja muutostuki	15
Muutosjohtamisen tuen resurssi / resurssointi	15
Muutosjohtamisen tukikonsultit	16
Materiaalipankki muutostukeen.....	18
MUUTOSJOHTAMISEN TUEN TAUSTAA	18
Strategiasta nousevia teemoja	18
Johtamisjärjestelmä viitekehyksenä	19
Muutosjohtajuus ja narratiivisuus	19

UUSI VANTAA -MUUTOKSEN JOHTAMINEN JA SEN TUKI

AIKATAULUA (TÄSMENTYÄ)

Kevät 2019

- palvelualueiden muutostuen tarveneuvottelut ja niiden pohjalta muutosjohtaminen aikataulutettu palvelualueella/uudella toimialalla touko-kesäkuu
- apulaiskaupunginjohtajat ja tulosaluejohtajat osallistuvat kaupunginjohtajan aamupuurotilaisuuksiin ja ylimmän johdon verkostopäivään 11.4.2019
- 22.5. tuloyksiköiden päälliköt osallistuvat kaupunginjohtajan päällikköfoorumiin
- talousarvioin laadinta käynnistyy sekä henkilöstö- ja koulutussuunnittelu tehdään annettujen ohjeiden mukaisesti
- 18.6. Uusien toimialojen valmistelujohdon päivä

Syksy 2019

- palvelualueiden tavoitteet ja tuloskortit laaditaan ohjeiden mukaisesti
- talousarvio valmistuu
- apulaiskaupunginjohtajat ja palvelualuejohtajat osallistuvat kaupunginjohtajan aamupuurotilaisuuksiin ja johdon verkostopäivään 14.11.2019
- viim. 6.9.2019 Palvelualueen henkilöstösuunnitelmat
- 30.9.2019 Palvelualueen koulutussuunnitelma
- 1.10. Uusien toimialojen valmistelujohdon päivä
- viim. 15.10.2019 Palveluyksiköiden valmistelu ja päätökset yksikköjaosta
- 19.11. klo 13-16 tulevien palveluyksiköiden päälliköt ja palvelualuejohtajat osallistuvat kaupunginjohtajan päällikköfoorumiin
- viim. 15.12.2019 palvelualueiden johtamisjärjestelmä runko on rakennettu ja hyväksytetty apulaiskaupunginjohtajalla
- **toimialan** muutostuen tarveneuvottelut ja niiden pohjalta muutosjohtamisen aikataulu laadittu
- toimialan johtamisjärjestelmän kuvaus aloitetaan



Kevät 2020

- apulaiskaupunginjohtajat ja palvelualuejohtajat osallistuvat johdon verkostopäivään huhtikuu
- palvelualueiden johtamisjärjestelmäkuvaus on valmis ja toiminnassa sekä integroitu toimialan johtamisjärjestelmään kesäkuu 2020- siirtyi joulukuulle 2020- Korona kevät siiri toimialojen työpajoja, osa tuotettu virtuaalisesti
- Toimialojen ja palvelualueiden johtamisjärjestelmäkuvaukset valmiit ja toiminnassa viim. 31.12.2020

UUSI VANTAA -MUUTOKSEN TAVOITTEET JA PERIAATTEET OHJAAVAT KOKO MUUTOSJOHTAMISTA JA SEN TUKEA

Uusi Vantaa -muutoksen **tavoitteet ja periaatteet** ohjaavat niin muutosjohtamista kuin muutostukea. Tärkeää on avata muutosta riittävästi, tuoda esiin perustelut, tavoitteet ja periaatteet muutokselle sekä muodostaa yhteistä ymmärrystä ja tavoitekuvaava toimintakulttuurin (ei vain organisaation rakenteen tai prosessien) uudistukselle. Kaupunkitasoisia tavoitteita on siksi tärkeää tuoda eri tavoin yhteiseen työskentelyyn ja muutostuen sisältöteemoiksi.

Miksi uudistamme?



Meillä on suurena, kansainvälistyvänä kaupunkina merkittävä rooli isojen ja vaikeiden yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisussa.



Haluamme olla entistä vahvemmin yhteisöllisyyden perusta, hyvinvoinnin lisääjä ja elinvoiman vahvistaja.



Toimintaympäristö muuttuu vauhdilla, joten meidänkin täytyy osata uudistua.

Vantaan arvoista johdetut organisaation rakentamisen periaatteet



Ihmislähtöisyys



Kansainvälisyys



Yhteistyön organisaatio



Resurssiviisas Vantaa

Uudistuksella tavoitellaan kaupunkia

- jossa kaupunginvaltuuston hyväksymä strategia näkyy yhä paremmin johtamisessa ja toiminnassa,
- jossa kaupunkikonsernia johdetaan yhtenä kokonaisuutena,
- jossa pystytään ketterästi muuttamaan toimintatapoja,
- joka ottaa aktiivisesti asukkaitaan, työntekijöitään ja sidosryhmiään mukaan suunnittelemaan, tekemään ja arvioimaan yhteisiä asioita,
- jolle kumppanuudet ovat entistä tärkeämpiä,
- joka on jatkossakin kansallisesti ja kansainvälisesti kiinnostava ja kilpailukykyinen ja
- joka on löytänyt omat tehtävänsä, toimintatapansa, roolinsa ja suuntansa maakunta- ja sote-uudistuksen vaikutusten jälkeen.



Uusi Vantaa 2020



Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen



Elinvoiman edistäminen



Osallisuus



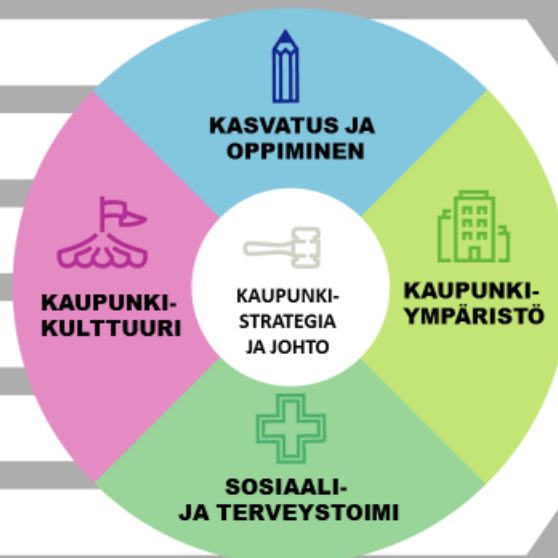
Kansainvälisyys



Hiilineutraalius



Sisäilma-asiat





Uusi Vantaa -muutoksen tavoitteiden ja periaatteiden lisäksi muutoksen johtaminen ja muutostuki perustuu Vantaan kaupungin **johtamisjärjestelmäviitekehykselle**, jonka avulla/pohjalta uuden organisaation rakentamista tarkastellaan. Keskeistä on organisaation kyvykkyyden, rakenteiden, prosessien sekä organisaatiokulttuurin kehittäminen. Ammatillisen johtamisen johtamisjärjestelmäviitekehyksellä ohjataan huomioimaan kaikki johtamisen keinot. Katso lähemmin kohdasta TAUSTAA.



MUUTOSJOHTAMISEN TUEN TAVOITTEET JA MUODOT

Kaupungin strategiassa todetaan, että muutoksissa tulee onnistua hyvin ja että johtamisen tulee perustua muutosvalmiuden, joustavuuden ja sopeutumiskyvyn tukemiseen. Henkilöstökeskuksen kehittämispalveluiden koordinoiman / ohjaaman Uusi Vantaa -muutostuen keskeisenä päämääränä on juuri muutoksissa onnistumisen mahdollistaminen.

Muutostuen tavoitteena on

- Varmistaa Uusi Vantaa -tavoitteiden ja hengen toteutuminen organisaatiomuutoksen eri tasoilla
- Helpottaa, edistää ja nopeuttaa organisaation toimintatavan muutosprosessia
- Auttaa vahvuuksien ja mahdollisuuksien tunnistamisessa
- Vahvistaa luottamusta ja uskoa, muutuskäpykyä (resilienssiä)
- Tukea kestäväen muutoksen johtamista

Muutostuki rakentuu useista erilaisista elementeistä, joita voidaan hyödyntää rinnakkain ja tarpeen mukaan organisaation eri tasoilla. Johdon ja esimiesten muutostuen (mm. esimiesten muutospajat, johtoryhmän tai yksilön coaching, erilaiset valmennusohjelmat sekä konsultointi) lisäksi tärkeää on koko työyhteisön yhteinen työskentely ja osallisuus esim. erilaisissa muutospajoissa muutoksen ymmärtämiseksi ja toteuttamiseksi.

Muutostuen elementtejä



Muutostyöpajat, prosessina tai yksittäisinä tilaisuuksina johdolle, esimiehille ja henkilöstölle



Johtoryhmävalmennus /-coaching
Yksilö jorjn jäsenenä, me jorjnä, johtoryhmänä johtaminen



Johtajan yksilöcoaching
yksittäisinä tapaamisina tai prosessina



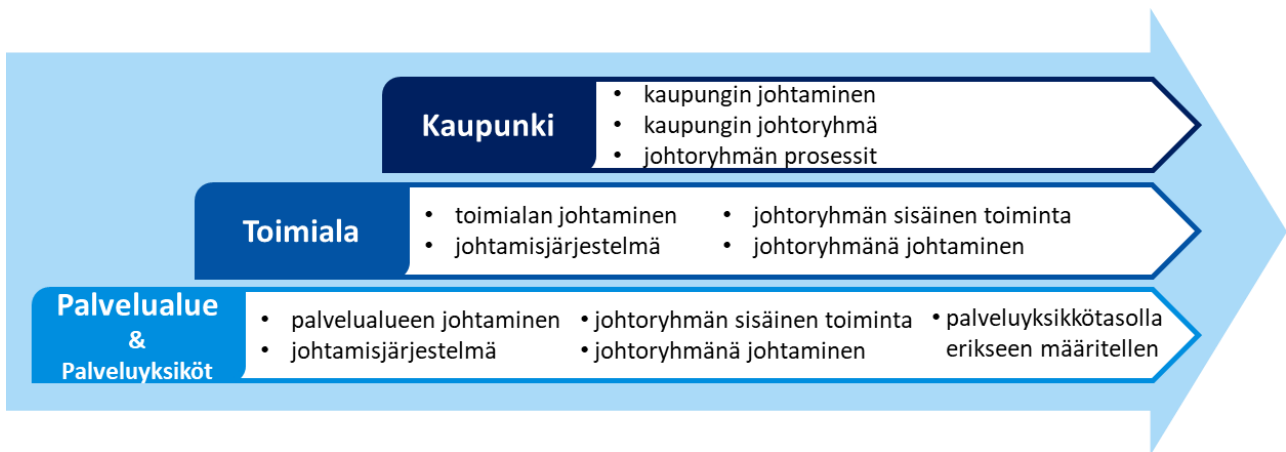
Avoimet johtamisvalmennukset
esim. TOMUTA



Konsultointi

MUUTOSTUKI ORGANISAATION ERI TASOILLA

Uuden organisaation toimialat ja palvelualueet ovat erilaisia, samoin niiden **muutostuen tarve** vaihtelee. Muutos, rekrytoinnit ja nimitykset käynnistyvät palvelualuejohtajista edeten apulaiskaupunginjohtajiin. Siksi myös **muutostuki käynnistyy ensin palvelualueetasolta** ja laajenee muutoksen edetessä toimiala- ja kaupunkitasolle. Aikataulut tarkentuvat prosessin aikana.



Kaupunkitasoinen muutostuki on alkuvaiheessa kaupunginjohtajan foorumeita eri kohderyhmille.

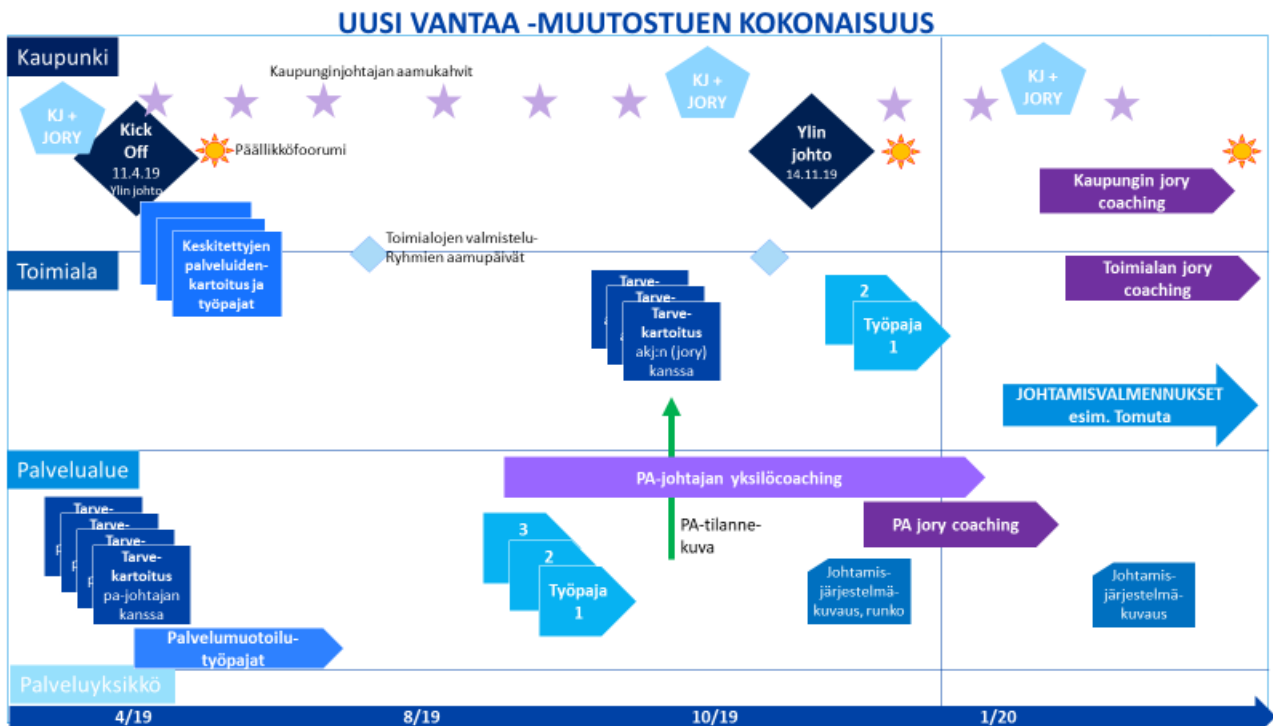
Palvelualueetasoisesta muutostuen tarpeesta ja laajuudesta neuvotellaan ensimmäisessä vaiheessa palvelualuejohtajien kanssa. Tarvekartoitus tehdään heti kun palvelualuejohtajat on nimetty, touko-elokuu. Muutostuen tarvetta tarkastellaan niin yksilö-, johtoryhmä- kuin organisaation johtamisjärjestelmä -näkökulmista. Palveluyksikötason mahdollinen muutostuki määritellään erikseen.

Palvelualueen tarkastelun ja tuen lisäksi on erittäin tärkeää, että muutosta tarkastellaan riittävän systemaattisesti myös **toimialatasolla** esim. johdon yhteisissä työpajoissa mm. toimialan johtamisjärjestelmän, -kulttuurin ja uuden toimialajohtoryhmän sujuvan toiminnan ja johtamisen näkökulmasta.

Kaupunginjohtoryhmän uudistuessa käynnistetään tarvittaessa myös johtoryhmävalmennus tai -coaching

Kaupungin tasolla tapahtuva muutosjohtaminen ja sen tuki

Koko kaupunkia koskevia muutostuen foorumeita järjestetään vuosien 2019 ja 2020 aikana eri kohderyhmille. Kohderyhminä ovat nykyinen ylin johto (apulaiskaupunginjohtajat ja tulosaluejohtajat), tulevat apulaiskaupunginjohtajat ja palvelualuejohtajat sekä palvelualueiden päälliköt. Tämän lisäksi yksi muutostuen kohderyhmä on uudistuva kaupunginjohtoryhmä. Muutostuen kokonaisuus 2019-2020



Kaupunginjohtajan aamupuurotilaisuudet

Tilaisuuksien kohderyhmää ovat ylin johto: apulaiskaupunginjohtajat, tulosaluejohtajat ja jatkossa nimetyt palvelualuejohtajat. Aamupuurotilaisuudet jatkuvat maaliskuu-toukokuun ajan alkuvuodesta 2019 toteutetulla konseptilla:

- pe 1.3.2019 klo 8-9
- ke 27.3.2019 klo 8-9
- pe 3.5.2019 klo 8-9

Kun uudet palvelualuejohtajat on nimetty, muuttuu tilaisuuksien luonne. Nämä tilaisuudet on suunnattu apulaiskaupunginjohtajille ja palvelualuejohtajille. Aamupuuron ja ajankohtaiskatsauksen lisäksi tilaisuuksissa avataan ja tarkastellaan kaupunkitasoisia teemoja ja tavoitteita tarkemmin, teema kerrallaan. Tilaisuudet alkavat klo 7.45 – 8.15 aamiaisella, jonka jälkeen siirrytään kokoustiloihin teeman ääreen klo 8.15-10.00. **ajat ja teemat tarkentuvat**

Vantaan kaupunki

Henkilöstökeskus/
Henkilöstö ja konsernipalvelut /
Kehittämispalvelut



- elokuu klo 8.00-10.00
- syyskuu klo 8.00-10.00
- lokakuu klo 8.00-10.00
- joulukuu klo 8.00-10.00



Ylimmän johdon verkosto/ valmennuspäivät 11.4. ja 14.11.2019.

Tilaisuuksien kohderyhmää ovat ylin johto: apulaiskaupunginjohtajat, tulosaluejohtajat ja jatkossa nimetyt palvelualuejohtajat.

Vantaan kaupungin ylimmälle johdolle järjestetään vuosittain kaksi valmennuspäivää eli johtajien verkostopäivää. Näihin osallistuvat kaikki tulosaluejohtajat sekä kaupungin johtoryhmä. Vuosien 2018-2020 aikana, nämä päivät sidotaan vahvasti Uusi Vantaa -työskentelyyn. Marraskuusta 2019 alkaen päivät on suunnattu palvelualuejohtajille ja apulaiskaupunginjohtajille.

Valmennuspäivissä käsitellään kaupunkitasoisia Uusi Vantaan tavoitteita ja teemoja sekä Uusi Vantaa -muutoksen tilannetta. Päivien teemat liittyvät aina johtamiseen/ johtajuuteen tai strategiaan. Nämä tilaisuudet viedään kalenterivarauksina jokaisen johtajan kalenteriin.

11.4. 2019

- k:n muutosjohtamisen puheenvuoro
- **Aamupäivän teema: muutosjohtaminen tulevaisuuteen**
 - ulkopuolinen konsultti kauppatieteiden tohtori Tuula-Riitta Markkanen
- **Iltapäivän teema: yhteistyön organisaatio ja uuden Vantaan tarina**
- lounas

14.11. 2019

- **Missä menet Uusi Vantaa? Keitä me olemme?**
- uusien toimialojen ja palvelualueiden esittely ja prosessin tilannekatsaus

Uusien toimialojen valmistelujohdon aamupäivät

Organisaation uudistaminen käynnistyy erittäin vahvana palvelualueittain, kuitenkin on tärkeää, että toimialatasoinen työskentely on yhtenäistä. Tätä varten kaupunginjohtaja on nimennyt toimialoittain valmisteluryhmät. Näiden ryhmien johdolle järjestetään yhteisiä aamupäiviä. Tavoitteena Organisaation rakentamisen periaatteiden näkyminen (**ihmislähtöisyys, kansainvälisyys, yhteistyön organisaatio ja resurssiviisas Vantaa**). Nämä päivät pidetään seuraavasti

18.6. 8.00-11.00 teemana ideapilvet?



1.10. 8.00-11.00

Työskentelyä ohjaa ulkoinen konsultti, työskentely koostuu alustuksesta ja työskentelystä

Kaupungin jory

Kaupunginjohtoryhmä

Kaupunginjohtoryhmän uudistuessa voidaan tarvittaessa toteuttaa johtoryhmän coaching tai teemoitettu valmennus. Lisäksi on mahdollista järjestää johtoryhmän kehittämispäivät tai opintomatka. Näistä sovitaan erikseen kaupunginjohtajan kanssa.



Päällikköfoorumi

Uudenlaisia päälliköiden puolenpäivän verkostotapaamisia, Päällikköfoorumeita järjestetään vuosien 2019-2020 aikana yhteensä kolme: touko-kesäkuussa sekä marras-joulukuussa.

Verkostotapaamiset on tarkoitettu palvelualueiden tuleville johtoryhmille (alkuvaiheessa sisosterin päälliköt). Päällikköfoorumin alustavia teemoja ovat

- **22.5.2019** iltapäivä 13-16: Minne menet Uusi Vantaa? Keitä olemme? yhteistyön ja tarinoiden Vantaa - kutsuttavia kaikkien nykyisten tulosalueiden tulosityksikköpäälliköt (sisosterin päälliköt)
- **19.11.2019** iltapäivä 13-16 Päällikön rooli ja tehtävä muutoksen johtamisessa- kutsuttavia kaikkien uusien palveluysiköiden päälliköt/ johtajat
- Touko-kesäkuu 2020

Palvelualueilla tapahtuva muutoksen johtaminen ja sen tuki

Muutostuki lähtee liikkeelle uuden palvelualuejohtajan ja henkilöstökeskuksen kehittämispalveluiden asiakkuusvastaavan/ kehittämispäällikön yhteisestä **tarvekartoituksesta, jossa sovitaan myös muutostuesta.**

Tämä tarvekartoitus koskee sekä kokonaan uudistuvia palvelualueita että palvelualueita, jotka rakennetaan nykyisten tulosalueiden pohjalle. Näissä neuvotteluissa voi painotus vaihdella palvelualueen tilanteen mukaisesti.

Palvelualueen tarvekartoituksesta kohti uutta toimivaa johtamisjärjestelmää

- **tarvekartoitus yhdessä palvelualuejohtajan kanssa**, jossa tarkastellaan kolmea tasoa: organisaatiotasoa (=johtamisjärjestelmän uusiminen), johtoryhmän uudistumista ja kasvua sekä johtajan omaa johtamista. Ensimmäiset tapaamiset aloitetaan huhtikuussa 2019, jatkuen kesäkuulle 2019.
- **palvelualuejohtajan kanssa sovitaan tuesta**, laaditaan muutostukiohjelma ja valitaan konsultit jne. Palvelualuejohtaja nimeää tarvittaessa palvelualueelle muutostyöryhmän.
- Palvelualueiden **johtamisjärjestelmän runko tulee olla valmiina joulukuussa 2019**, jolloin palvelualuejohtaja käy rungon läpi apulaiskaupunginjohtajan kanssa.
- Tulokortit tulee rakentaa taloussuunnitteluaiakataulun mukaisesti.
- Tarkennettu johtamisjärjestelmäkuvaus tulee olla valmis kesäkuussa 2020.

Toteutusvaihe: Muutostuen työpajat - Muutospajat

Muutostuen työpajat ovat yksi keskeinen muutostuen muoto palvelualueille. Erilaisia muutospajoja järjestetään päälliköille, esimiehille ja koko henkilöstölle. Muutospajat ovat teemoitettuja yhteisiä työskentelyfoorumeita, joissa palvelualueen johto ja henkilöstö rakentavat yhdessä tavoiteltavaa muutosta. Edellytyksenä muutokselle on tietoinen uuden toimintatavan oppiminen ja vanhasta poisoppiminen. Muutospajoja on tilanteen ja tarpeen mukaan mahdollista toteuttaa joko yksittäisinä tai prosesseiksi rakennettuina. Muutospajoissa työskennellään yhteisesti teeman äärellä ja rakennetaan uutta organisaatiota, toimintatapaa jne.

Muutostukipajojen teemoja voivat olla esimerkiksi:

1. palvelumuotoilu, asiakastarvelähtöinen organisaatio
 2. johtamisjärjestelmä: organisaatorakenne ja johtamisrakenne
 3. johtamisjärjestelmä: johtamisprosessi
 4. johtamisjärjestelmä: organisaatiokulttuuri
- muut teemat (esim. yhteistyön organisaatio, ihmislähtöisyys ja osallisuus, kansainvälisyys, resurssiviisaus, rohkeus johtaa)

Ulkoiset muutostukikonsultit toimivat muutospajoissa muutosprosessin läpiviennin asiantuntijoina auttaen muutoksen ymmärtämisessä ja haltuunotossa. Vastuu muutoksen johtamisesta ja johtamistehtävästä säilyy yksiselitteisesti johtajalla ja esimiehillä läpi prosessin.

Muutospajat

voidaan toteuttaa joko prosessina tai yksittäisinä työpajoina



Muutostyöpajat, prosessina tai yksittäisinä tilaisuuksina johdolle, esimiehille ja henkilöstölle

Konsultin rooli

- toimii pajoissa muutosprosessin läpiviennin asiantuntijana, fasilitoijana tai coachina, tästä sovitaan aina erikseen
- ohjaa, tukee ja auttaa muutoksen ymmärtämisessä ja haltuunotossa, ei otta esimiesten ja johtajien johtamistehtävää
- ohjaa osallistujia välityöskentelyn aikana, vauhdittaen muutosta keskinäisenä, tavoitteellisenä ja systemaattisena vuoropuheluna, mikäli muutospajat rakennetaan prosessiksi.
- työskentelee luottamuksellisesti ja luottamuksen ja avoimuuden rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi
- on lojaali tilaajalle ja asiakkaille, Vantaan kaupungille ja organisaation perustehtävälle
- huolehtii siitä, että tilausvahvistus tehdään, sekä huolehtii läsnäololistat raportointiin

12

Johtajan rooli

- omistaa työpajan ja ymmärtää työpajan olevan vain yksi hänen johtamisensa muoto- johtajuus ei siirry ulkoiselle palveluntuottajalle
- määrittelee työn tavoitteet ja muutospajan osallistujat
- suunnittelee yhteistyössä palveluntuottajan kanssa työpajan, hyväksyy palvelujen sisällön ja teeman sekä toteutuksen
- hyväksyy tilausvahvistuksen ja kutsuu koolle mahd. ohjausryhmän
- toimii kumppanuusperiaatteella myös työpajan toteutuksessa- käynnistää ja lopettaa työpajan oman johtamistehtävänsä mukaisesti
- huolehtii yleisviestinnästä, tiedottamisesta ja markkinoinnista organisaationsa sisällä sekä hankkii toteutuksessa tarvittavat tilat

Toteutusvaihe: Palvelualueen johtoryhmän teemoitettu coaching tai johtoryhmävalmennus

Palvelualueille muodostettavat johtoryhmät voivat olla kokoonpanoltaan aivan uusia. Osa palvelualueiden johtoryhmistä perustetaan vanhan tulosalueen johtoryhmän pohjalle. Johtoryhmien tarpeet voivat siis olla hyvinkin erilaiset. Johtoryhmän uudistumisen tueksi voidaan rakentaa coaching tai johtoryhmän valmennusprosessi. Koska kyseessä ei ole vain yleinen kehittyminen, vaan muuttuminen ja uudistuminen sekä niiden johtaminen, on tueksi tarpeen rakentaa teemoitettu prosessi.

Teemoitetun coaching-/valmennusprosessin teemoja on kolme: 1) **yksilön rooli johtoryhmän jäsenenä ja oma johtamistehtävä**, 2) **johtoryhmän sisäinen toiminta** sekä 3) **johtoryhmänä johtaminen**. Apuna voidaan käyttää johtoryhmän itsearviointityökalua, jonka johtoryhmänä johtamisen osioon voidaan pyytää myös henkilöstön palautetta. Palvelualueet keskittyvät coachingissa/valmennuksessa eri teemoihin tarpeidensa mukaisesti huomioiden Uusi Vantaa - muutoksen tavoitteet ja asettaen omat tavoitteensa.

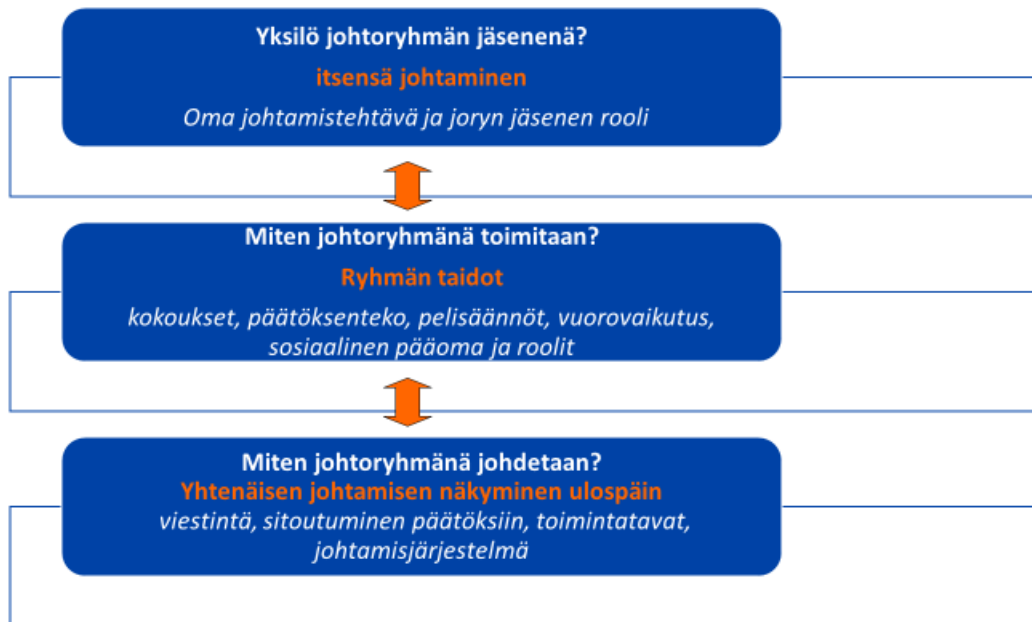
Johtoryhmien valmennukset (kaupungin johtoryhmä 2020 alkaen, toimialojen johtoryhmävalmennukset alkaen lokakuu 2019 ja palvelualueiden jory-valmennukset tilattaessa)

Palvelualuejohtoryhmiä tukemaan voidaan toteuttaa myös erilaisia yleisiä valmennusohjelmia, kuten toimintakulttuurin muutoksen johtamiseen suunnattua **TOMUTA-valmennusta**. Alkuvuodesta 2019 käynnistyneeseen ohjelmaan osallistuu tällä hetkellä tulevan



Kaupunkiympäristön toimialan nykyisiä tulosaluejohtoryhmiä. Seuraavaan TOMUTA-valmennukseen kutsutaan uusien palvelualueiden johtoryhmät Kaupunkistrategia ja johto-toimialalta.

Johtoryhmän uudistuminen on kynnyskysymys



Toimialatasolla toteutettava muutosjohtaminen ja sen tuki

Toimialatasoon muutostuesta sovitaan apulaiskaupunginjohtajan ja henkilöstökeskuksen kehittämispalveluiden asiakkuusvastaavan kesken käytävän tarvekartoituksen pohjalta.

Mahdollista on myös käynnistää toimialatasoisia muutospajoja jo ennen apulaiskaupunginjohtajan virkaanastumista, näistä muutospajoista sovitaan uusien toimialojen valmistelutyöryhmissä ja yhdessä ryhmän vetäjän ja asiakkuusvastaavan kesken.

Toimialajohtoryhmien kokoonpano tulee muuttumaan toimiala- ja palvelualue rakenteen myötä. Tarvetta saattaa siten olla uusien toimialajohtoryhmien coaching-/valmennusprosesseille ja /tai toimialatasoon muutospajatyöskentelylle, jossa uudenlaisen toimialan tehtäviä ja johtamisjärjestelmää työstetään yhdessä.

Toimialatasoa tukevat myös erilaiset johtamisvalmennusohjelmat, kuten toimintakulttuurin muutoksen johtamiseen suunnattu TOMUTA-valmennus.

Keskitettyjen tukipalveluiden muutosjohtaminen ja muutostuki

Keskitettyjen tukipalveluiden sekä kaupunkitasoisten että toimialatasoisten yhteisten palveluiden muutostuen kanssa edetään samoin kuin palvelualueiden kanssa. Tällöin palveluiden käytöstä sovitaan tukipalveluista vastaavan johtajan kanssa, joka toimii palveluiden tilaajana ja työnasettajana.

Toimialatasoisen talous- ja hallintopalvelujen valmisteluryhmässä voidaan myös sopia yhteisistä muutospajoista ja tällöin ryhmän vetäjä valtuutetaan toimimaan palveluiden tilaajana ryhmän puolesta. Ryhmä sopii tilauskäytänteistä.

MUUTOSJOHTAMISEN TUEN RESURSSI / RESURSSOINTI

Jokainen palveluiden tilaaja varaa määrärahaa ulkoisten muutostukikonsulttien / -coachien käyttöön. Palveluita tilataan tilausvahvistuksella muutostukeen nimetyiltä konsulteilta. (kts. kohta MUUTOSTUKIKONSULTIT). Tilavarauksista ja mahdollisista muista kuluista vastaa palveluntilaaja itse.

Kaupungin henkilöstökeskuksella on myös määrärahaa varattuna muutostukikonsulttien hyödyntämiseen kaupunkitasoisesti sekä eri puolilla organisaatiota. Osarahoitusta muutostukeen voi siis olla mahdollista saada myös henkilöstökeskuksesta. Tästä neuvotellaan henkilöstökeskuksen kehittämispalveluiden asiakkuusvastaavan ja palvelualueen johtajan kesken, toiminnassa olevan kumppanuusperiaatteen ja toimintamallin mukaisesti.

Henkilö- ja osaamisressurssina on koko muutostuen ajan käytettävissä henkilöstökeskuksen kehittämispalveluiden kehittämiskonsultit eli nimetyt asiakkuusvastaavat eri toimialoille. Nämä konsultit toimivat palvelualuejohtajien ja apulaiskaupunginjohtajien kehittämiskumppaneina.

MUUTOSJOHTAMISEN TUKIKONSULTIT

Vantaan kaupunki on kilpailuttanut strategiset kehittämiskumppanit, joita toimialat ja palvelualueet voivat käyttää muutostuessa. Henkilöstökeskus ohjaa sopimuksen mukaisesti ulkoisia konsultteja Vantaan kaupungin tavoitteiden / strategian suuntaisesti. Jokaisesta hankinnasta tehdään erikseen tilausvahvistus.

Konsultit on jaoteltu eri muutostuen muotojen ja sisällöllisen teeman / osaamisalueen mukaisesti.

Muutostuen muoto	Konsultti	Yritys	Sisältö-/osaamisalueet	Yhteystiedot	Hinta tunti/ 0,5 pv/ 1pv
muutospajat			<ul style="list-style-type: none"> ▪ palvelumuotoilu, asiakaslähtöisyys, prosessit ▪ ketterän kokeilukulttuurin rakentaminen palvelualueelle 		
muutospajat, konsultointi			<ul style="list-style-type: none"> ▪ johtamisjärjestelmä: organisaatorakenne johtamisen rakenne ja prosessit 		
muutospajat			<ul style="list-style-type: none"> ▪ osallistavat esimiesten muutospajat 		
muutospajat			<ul style="list-style-type: none"> ▪ organisaatiokulttuuri: erityisesti kulttuuri-muutos valitun teeman läpiviemiseksi organisaatiossa 		
Johtoryhmävalmennus ja kehittäminen			<ul style="list-style-type: none"> ▪ johtamisen kehittäminen, yksilö, yhteisö ja organisaatiotasolla 		
Johtoryhmävalmennus ja kehittäminen			<ul style="list-style-type: none"> ▪ johtamisen kehittäminen, yksilö, yhteisö ja organisaatiotasolla 		
johdon coaching			<ul style="list-style-type: none"> ▪ johtamisen kehittäminen johtamisjärjestelmän eri tasoilla (yksilöt ja ryhmät / toimintatavat ja rakenteet) ▪ muutoksessa johtamiseen ja uudistumisen 		

			johtamiseen liittyvien tilaisuuksien fasilitointi/coaching yksittäisinä työpajoina tai työpajojen ketjuna		
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Johtamisajattelun ja johtamistoiminnan haastaminen eri näkökulmista ja uudistumisen tukeminen coachingin keinoin 		
johdon coaching			<ul style="list-style-type: none"> ▪ johtoryhmätyön kehittäminen 		
johtoryhmän coaching ja kehittäminen			<ul style="list-style-type: none"> ▪ johtoryhmätyön ja johtamisen kehittäminen 		
johtoryhmien ja johtajien coaching			<ul style="list-style-type: none"> ▪ johtoryhmätyön ja johtamisen kehittäminen ▪ sujuvan vuorovaikutuksen ja hyvän yhteistyön varmistaminen muutoksissa 		
työyksiköiden teemalliset muutospajat			<ul style="list-style-type: none"> ▪ muutos, osallisuus ja yhteinen oppiminen (systemisyys) ▪ työyksiköiden teemalliset muutospajat 		
henkilöstökoulutus			<ul style="list-style-type: none"> ▪ muutostyökyvyys moduli, joka voidaan tilata henkilöstölle koulutuksena 		

Muihin teemoihin etsitään tarvittaessa muutospajan vetäjä erikseen.

Erikseen neuvoteltavissa henkilöstökeskuksen sisäiset coachit/konsultit. Sisäisiä konsultteja voidaan käyttää esim. seuraaviin

- Alustuspuheenvuorot esim. muutostyöpajan teemalliset puheenvuorot strategisista aiheista
- Johdon coaching ja konsultointi
- Muutostyöpajojen suunnittelu ja konseptointi johdon kumppanina
- DiSC ja DiSC WOL työskentely

sisäinen					



coaching ja konsultointi			

MATERIAALIPANKKI MUUTOSTUKEEN

Varsinaisten muutospajojen, coachingin ja valmennuksen rinnalle rakennetaan **Intraan materiaalipankki**, johon kootaan vinkkejä, linkkejä ja materiaalia muutokseen ja mahdollisesti verkkovalmennusta muutosjohtamiseen liittyen.

Linkityksiä sisällöllisiin teemoihin, alla vain muutamia esimerkkejä:

- asiakaskokemus/-keskeisyys/-lähtöisyys:
<https://www.youtube.com/watch?v=0h0QntvvSqc>
<https://www.youtube.com/watch?v=nUMQaEvgss>

- Tuloksekas ihmislähtöinen johtaminen
<https://www.youtube.com/watch?v=tstOYE0usVU>

http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/10_askelta_uudistumiseen/joustavuuden_johtaminen?4829_m=4830

- ilmiölähtöisyys
<https://media.sitra.fi/2018/09/03163806/ilmiomainenjulkinenhallinto.pdf>

MUUTOSJOHTAMISEN TUEN TAUSTAA

STRATEGIASTA NOUSEVIA TEEMOJA

Strategiasta nousevia tavoitteita ja teemoja tarkastellaan eri muutostuen foorumeilla ja yli organisaatorajojen. Tällaisia teemoja ovat mm.

- ❖ Vantaa tunnetaan tapahtumien kaupunkina
- ❖ Asiakaskokemus palvelut vastaavat tarpeisiin
- ❖ Aktiivisuus ja yhteisöllisyys
- ❖ Asukastyytyväisyys paranee
- ❖ yhdessä kehitetyt uudenlaiset palvelumuodot
- ❖ Hyvinvointierot vähenevät- alueet ja turvallisuus
- ❖ Kansainväliset asukkaat
- ❖ uudet osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet
- ❖ Johtaminen uudistuu muutoksissa: valmentava suorituksen ja suoriutumisen johtaminen ja yhteistyö

JOHTAMISJÄRJESTELMÄ VIITEKEHYKSENÄ

Organisaatiomuutoksessa ja uuden johtamisjärjestelmän rakentamisessa on kyse organisaation kyvykkyydestä. Organisaation kyvykkyys tarkoittaa organisaation ominaisuutta, jonka avulla se pystyy kehittämään, yhdistelemään ja hyödyntämään resursseja sellaisella tavalla, että se saavuttaa tavoitteensa ja menestyy alallaan. Kyvykkyydessä ei ole kyse siitä, miten paljon on resursseja, vaan siitä, miten paljon se saa aikaan olemassa olevilla resursseillaan.

Kyvykkyyden osatekijöitä ovat:

- ❖ Kyky suunnata toimintaa ja asettaa tavoitteita
- ❖ Kyky keskittyä ja keskittää voimavaroja tärkeisiin asioihin
- ❖ Kyky luoda tueksi johtamisjärjestelmä ja prosessit
- ❖ Kyky arvioida jatkuvasti omaa toimintaa ja kehittää sitä

Strategian toimeenpano on kyvykkyyksien johtamista ja vahvistamista siten, että strategiset tavoitteet toteutuvat. **Kyky johtaa kyvykkyyttä** on yksi onnistuneen strategian toimeenpanon ennusmerkkejä ja siksi myös organisaation arvoa ja tuottavuutta vahvistava tekijä.

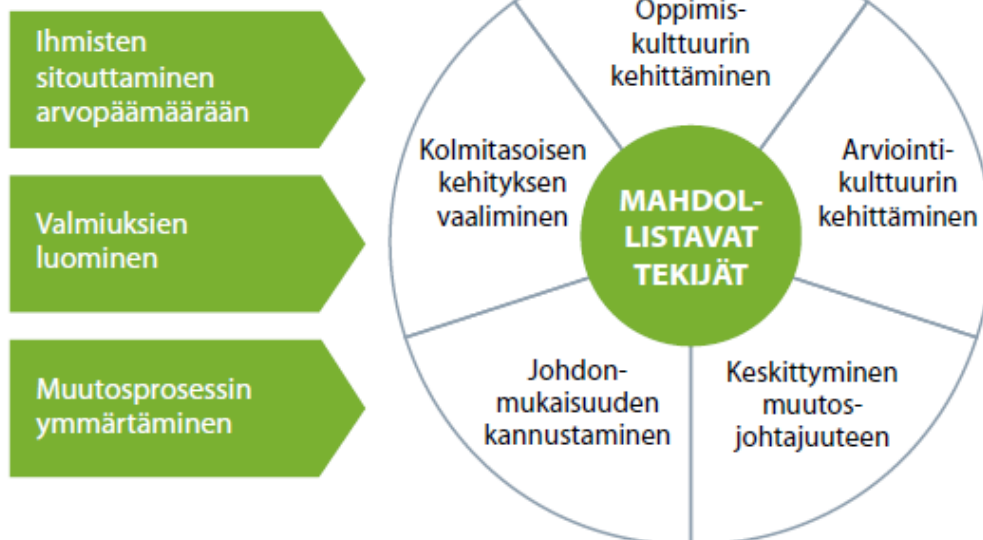
Kyvykkyydet edellyttävät sisäisten prosessien ja kokonaisuuksien johtamista. Ilman riittävän kattavia ihmisten johtamiskäytäntöjä organisaation kyvykkyys ei vahvistu eikä tuottavuus parane. Johtamisjärjestelmän johtaminen on käytännöllinen keino vahvistaa organisaation strategian suuntaista toimintaa, hyvää johtamiskulttuuria ja esimiestyötä sekä varmistaa strategian toimeenpano. Se tarkoittaa johtamisprosessien ja -käytäntöjen kuvaamista, vaikuttavuuden mittaamista, kehittämistä ja arviointia strategian toimeenpanon varmistamiseksi. (Oiva, 2007)

MUUTOSJOHTAJUUS JA NARRATIIVISUUS

Muutosjohtamista tarkastellaan Vantaalla laaja-alaisesti **Michael Fullanin** viitekehyksen valossa (ks. Mielekäs muutos - Vantaan muutososaamisen opas) sekä systeemisyiden ja narratiivisen johtajuuden* näkökulmasta, jossa päämäärä on tarina uudesta Vantaasta- mitä haluamme olla, mihin vaikuttaa ja mitä arvoja toiminnassamme kantaa- Yhteistä Vantaa tarinaa.

Muutostietous, Fullan 2004

PERUSTEKIJÄT



Systeminen ajattelu tarkoittaa, että jokaisen muutoksessa mukana olevan tulee huolehtia kokonaisuudesta ei vain omasta osuudestaan. Systeemisyyttä merkitsee samanaikaisesti yksidioiden, ryhmän ja laajemman organisaation huomioonottamista muutoksessa. Systeemisyyttä on siis tapaa tietoisesti ajatella ja hahmottaa asioita kokonaisuuksien osana keskinäisriippuvuudessa toisiinsa, ei yksittäisinä asioina. Tässä uusi Vantaa Muutosjohtamisen tukimallissa se tarkoittaa systeemistä, tietoista, kurinalaista ja tavoitteellista kokonaisuuden tarkastelua eri foorumeilla.

Käytännössä systeemisyyttä tarkoittaa eri kokoonpanoilla tuotettavia muutospajoja, joissa yhteisiä teemoja tarkastellaan. Se voi tarkoittaa jonkin ilmiön tarkastelua vaiheittain: ensin pyritään löytämään, kuvaamaan ja kartoittamaan asian moniulotteisuus, sen jälkeen analysoidaan ja luodaan asiasta synteesi ja tämän työskentelyn kautta saadun tiedon ja ymmärryksen avulla tunnistetaan vaihtoehdot toimenpiteiden organisoinnille, sovitaan mahdollisesti ratkaisuehdotuksista, tavoitteista, toimenpiteistä, järjestäytymisestä jne.

Muutoksissa yksilön hyvinvointiin vaikuttaa keskeisesti yksilön vaikutusmahdollisuudet muutoksiin sekä laadukas muutoksen johtaminen. Vantaan kaupunki on mukana Työterveyslaitoksen Kunta10 työhyvinvointitutkimuksessa, jossa yhtenä työhyvinvoinnin mittarina on ”Mahdollisuudet vaikuttaa työssä tapahtuviin muutoksiin”, tämä mittari on myös valittu Vantaan strategiassa yhdeksi seurattavaksi mittariksi ja sille on asetettu tavoitetaso. Muutos vaikuttaa kaikkien yksilöiden työkykyyn, riippumatta siitä, missä asemassa he organisaatiossa ovat. Tärkeää eri



**Vantaa
Osaamista**

foorumeiden kautta on lisätä tietoa ja ymmärrystä organisaatiomuutoksesta sekä tarjota vaikuttamisen foorumit ja osallistaa mahdollisimman laaja väki muutoksen rakentamiseen.

Uusi Vantaa muutosjohtamisen tukimallin tärkeä kysymys on, mikä on meidän tarinamme, mikä on Vantaan tarina, mitä haluamme olla, mihin sitoutua, mitä rakentaa yhdessä. Tarina luo pohjaa yhteiselle työlle, tavoitteille, se sitouttaa ja tarjoaa rakennusaineita ammatti-identiteetille.