


# KANSALAIKOPISTOJEN TULEVAISUUSKUVAT – hankkeen TYÖPAJA 9.2.2024 klo 10 – 15.30

Reijo Jouttimäki  
[reijojouttimaki@gmail.com](mailto:reijojouttimaki@gmail.com)  
050 532 7690



**Auralan  
Setlementti**

 HELSINGIN  
AIKUISOPISTO

  
HIIDEN OPISTO

  
Järvenpää

Järvenpään Opisto

**Jyväskylän Setlementti**

Jyväskylän kansalaisopisto



 Kansalaisopistojen liitto  
Medborgarinstitutens förbund

**KUOPIO**  
KANSALAIPOPISTO



TOIMIHENKILÖJÄRJESTÖJEN  
OPINTOLIITTO RY

  
**Poleeni**  
Seutuopisto



  
Tornion  
kansalaisopisto



# Asiantuntijaorganisaation kehittämisen prosessi – tulevaisuuden ennakointi





**Tulevaisuuden oppimisympäristöissä yhdistyvät yhä enemmän fyysinen, mobiili, virtuaalinen, sosiaalinen ja mentaalinen tila.**



# Työelämätaidot 2025

- Analyttinen ajattelu ja innovointi
- Aktiivinen oppiminen ja oppimisstrategiat
- Kompleksinen ongelmanratkaisu
- Kriittinen ajattelu ja analyysi
- Luovuus, omaperäisyys ja oma-aloitteisuus
- Johtajuus ja sosiaalinen vaikuttaminen
- Teknologian käyttö, monitorointi ja hallinta
- Teknologian suunnittelu ja ohjelmointi
- Resilienssi, stressinsietokyky ja joustavuus
- Päätelykyky, ongelmanratkaisu ja ideointi



A photograph of a modern staircase with a grey concrete wall. A white, zigzag light fixture is mounted on the wall, and a metal handrail runs diagonally across the scene. The word "Käsitteitä" is centered on the wall in white text. The stairs are made of grey concrete and have small green lights embedded in the treads.

# Käsitteitä

# Osaaminen ja kompetenssi

- **Osaaminen** on suppeasti määriteltynä taitotietoa.
- Osaaminen on ihmisten kädentaitoa, kognitiivisia ajattelumalleja, tietoa, ja persoonaan sidoksissa olevaa osaamista.
- **Kompetenssi** tarkoittaa laaja-alaista osaamista ja taitoa, joka on tarpeen tehtävän suorittamiseen tai ongelman ratkaisemiseen.
- Kompetenssiin voi sisältyä myös asenteita ja arvoja, jotka vaikuttavat toimintaan.
- Kompetenssilla tarkoitetaan myös henkilön kykyä soveltaa osaamistaan ja taitoaan erilaisiin tilanteisiin.
- Kompetenssiin voi liittyä myös sosiaalisia taitoja ja vuorovaikutustaitoja.

Vesalainen, Jukka. 2010. Tavoitteena strateginen kyvykkyys

[käsikirja Kyvykkyysien johtamisen käsikirja ei saavutettava.pdf \(espoo.fi\)](#)

# Kyvykkyydet

- Kyvykkyydellä tarkoitetaan organisaation resurssien, osaamisen ja tiedon sekä toimintatapojen kautta syntyvää johdettua kokonaisuutta, joka tuottaa organisaatiolle kilpailuetua.
- Tällöin yksittäisen henkilön tai henkilöryhmän yhteinen osaaminen luetaan kyvykkyyksien joukkoon.

1) osaaminen ja henkilöstö, 2) toimintamallit ja prosessit sekä 3) tieto ja tietojärjestelmät.

# Dynaamiset kyvykkyydet

- Modernissa kyvykkyyksien johtamisessa koko organisaation toiminnan perustana ovat **dynaamiset ja jatkuvasti kehittyvät kyvykkyydet**.
- Ne uudistuvat ketterästi ja niiden johtamisessa arvioidaan toimintaa ja asiakkuustarpeita jatkuvasti.
- Dynaaminen kyvykkyys tarkoittaa organisaation kykyä muuttua ja mukautua ajan kuluessa.
- Muuttuminen voi olla sisäsyntyistä luovaa tai toimintaympäristön muutoksiin joko ennakoiden tai reagoiden sopeutumista.
- Kolme kategoriala:
  1. Kyky mukautua
  2. Kyky hankkia ja sulattaa tietoa
  3. Innovaatiokyvykkyys

Vesalainen, Jukka. 2010. Tavoitteena strateginen kyvykkyys

[käsikirja\\_Kyvykkyyksien\\_johtamisen\\_käsikirja\\_ei\\_saavutettava.pdf \(espoo.fi\)](#)

# Kriittiset menestystekijät

**Kriittiset menestystekijät  
ovat korkean tason tavoitteita,  
joita organisaation on täytettävä  
strategisten tavoitteiden  
saavuttamiseksi.**

# Skenaariotyöskentelyn vaiheet

## Vaihe 1. Nykytilan kriittinen tarkastelu (SK 1)

- On hyvä muistaa, että skenaariotyöskentely on parhaimmillaan prosessi. Kertaluonteisenakin se avaa organisaatiolle uusia näkökulmia ja vaihtoehtoja toiminnan suunnitteluun.

## Vaihe 2. Skenaarioiden laatiminen (SK 2)

- On tärkeää ymmärtää, että toimintaympäristön nopea muuttuminen esimerkiksi uudet innovaatiot tuovat jatkuvasti uusia haasteita, verkostoituminen ja globalisoituminen sekä asenteisiin ja arvoihin liittyvät muutokset asettavat uusia ehtoja organisaation toimintaympäristölle ja taloudelliset suhdanteet vaikuttavat tarpeisiin ja tavoitteisiin.

## Vaihe 3. Vision laatiminen (SK 3)

## Vaihe 4. Strategian laatiminen (SK 4)

- Tästä syystä skenaarioprosessi olisikin toistettava tai ainakin sen tärkeimmät skenaariot olisi hyvä päivittää aina ympäristön ja viitekehysten muuttuessa, jotta organisaation visio pysyisi ajan tasalla. Lisäksi on hyvä välillä palata jo kerran laadittujen skenaarioiden sisältöihin ja miettiä, ovatko ne yhä tarpeeksi laajoja ja kattavia vai jääkö muuttuvan todellisuuden myötä nyt jokin aikaisemmin vähemmän tärkeä elementti ottamatta huomioon, jos seurataan vanhoja skenaarioita. Jos näin on, saattaakin käydä niin että sen sijaan, että kerran laaditut skenaariot ovat hyvä päätöksenteon ja strategiatyöskentelyn työkalu, ne rajoittavatkin näkökulmaa, estävät näkemästä oleellisia yhteiskunnassa tapahtuvia muutoksia ja siten vähentävät organisaation toimintavalmiuksia.

## Vaihe 5. Vision ja strategiaprosessin vuoropuhelu (SK 5)

## Vaihe 6. Skenaarioiden korjaaminen uuden tiedon pohjalta (SK 6)



**Asiantuntijaorganisaation  
kehittämisen prosessi  
suhteutettuna  
skenaarioprosessiin**

2. ENNAKOINTI: Toimintaympäristön ja muutostrendien analysointi, teknologia, digitalisaatio, muuttuvat/-neet tarpeet (opiskelijat, työelämä, EU, OKM, OPH, ylläpitäjä, sidosryhmät) (SK 1 ja 2)

M  
U  
U  
T  
O  
S



**3. VISIO**  
mihin halutaan  
+ päämäärien  
asettaminen  
(SK 3)

**4. STRATEGIA**  
(keinovalikoima /suunnitelma  
jolla päästään visioon ja asetettuihin päämääriin)  
ELI  
KRIITTISET  
MENESTYSTEKIJÄT  
Nykyhetkessä tehtävät päätökset ja toimenpiteet tulevan menestyksen varmistamiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi. (SK 4)

**1. Organisaation perustehtävä/missio, miksi olemme olemassa?**  
**Arvot**  
NYKYTILAN ANALYYSI (Miten hyvin toteutamme perustehtäväämme?)  
• SWOT  
• ORGANISAATION KYVYKKYYDET  
• NYKYOSAAMINEN/ KOMPETENSSIT (SK 1)

**6. OSAAMINEN JOTA TARVITAAN VISIOON PÄÄSEMISEKSI** → osaamisvisio  
Dynaamiset kyvykkyydet

**7. Organisaation ja henkilöstön kehittämissuunnitelma**  
**VALMENTAVA JOHTAMINEN**  
Osaamisen ja suorituksen johtaminen  
Kehityskeskustelut /onnistumiskeskustelut

# Ennakkoinnin keskeisiä käsitteitä

- Ennakkoinnissa käytetään paljon erilaisia käsitteitä, joiden merkitys vieläpä hieman vaihtelee koulukunnasta ja kontekstista riippuen. Tässä seitsemän käsitettä, jotka avaavat erilaisia lähestymistapoja tulevaisuuksiin.
- **Tulevaisuudet:** ennakkoinnissa puhutaan tulevaisuudesta monikossa, sillä on useita mahdollisia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Mikään yksittäinen tulevaisuus ei vyöry päällemme vääjäämättä, vaan voimme vaikuttaa siihen, millaiseksi tulevaisuus muotoutuu.
- **Trendi:** kehityssuunta, kuvaus muutoksesta. Trendi kertoo, mihin suuntaan asiat tällä hetkellä muuttuvat. Trendit voivat vaihdella alueittain ja muuttua lyhyelläkin aikavälillä.
- **Megatrendi:** laaja muutoksen kaari, useista ilmiöistä koostuva yleinen kehityssuunta. Megatrendi kuvaa yhteiskunnallista muutosta, joka usein tapahtuu globaalilla tasolla ja joka ei muutu kovin nopeasti.
- **Tulevaisuuskuva:** kuvaus mahdollisesta tulevaisuudesta esimerkiksi kuvien, tekstin tai videon avulla. Tulevaisuuskuviin avulla hahmotetaan ja havainnollistetaan erilaisia tulevaisuuden mahdollisuuksia.
- **Skenaario:** Polku nykyhetkestä tiettyyn tulevaisuudenkuvaan tai sieltä nykyhetkeen. Skenaario muodostuu joukosta toisiaan seuraavia tapahtumia, jotka muodostavat uskottavan polun tulevaisuudenkuvan ja nykyhetken välillä.
- **Visio:** kuvaus toivotusta tulevaisuuden tilasta. Visio kuvaa toimijan tahtotilaa ja edellyttää toimia, jotta sen kuvaamaan maailmaan päästään.
- **Heikko signaali:** merkki nousevasta asiasta tai ensioire muutoksesta, joka saattaa olla tulevaisuudessa merkittävä.
  - Heikko signaali on tulkitsijalleen yllättävä,
  - pakottaa haastamaan oletuksia nykyisestä ja
  - siksi se on usein vaikea huomata tai helppo jättää huomiotta.

## Musta joutsen on erittäin

epätodennäköinen tapahtuma, jolla on kolme luonteenomaista piirrettä:

1. se ei ole ennustettava,
2. sillä on valtava vaikutus ja
3. osaamme kehittää sille jälkikäteen selityksen.

Mustia joutsenia ovat olleet esimerkiksi syyskuun

9. terrori-isku, Covid, Ukrainan

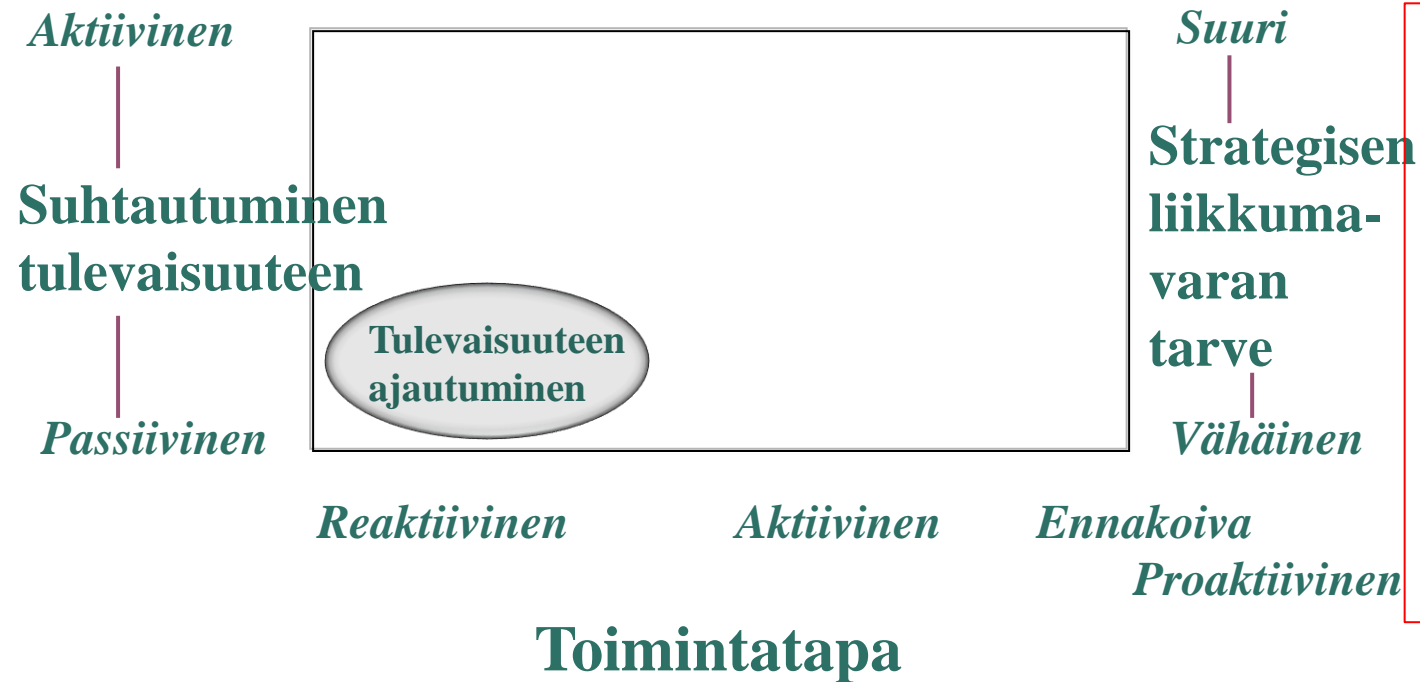
sota, Lähi-Idän kriisi

2007

**Villi kortti** on yllättävästi ilmaantuva muutostekijä, joka muuttaa tapahtumisen kehityskulun epävarmaksi. Villin kortin ominaisuuksiin kuuluu se, että sen tapahtumisen todennäköisyys on matala, mutta jos/kun se tapahtuu, sen vaikutukset tulevaan kehitykseen ovat huomattavat. 1999



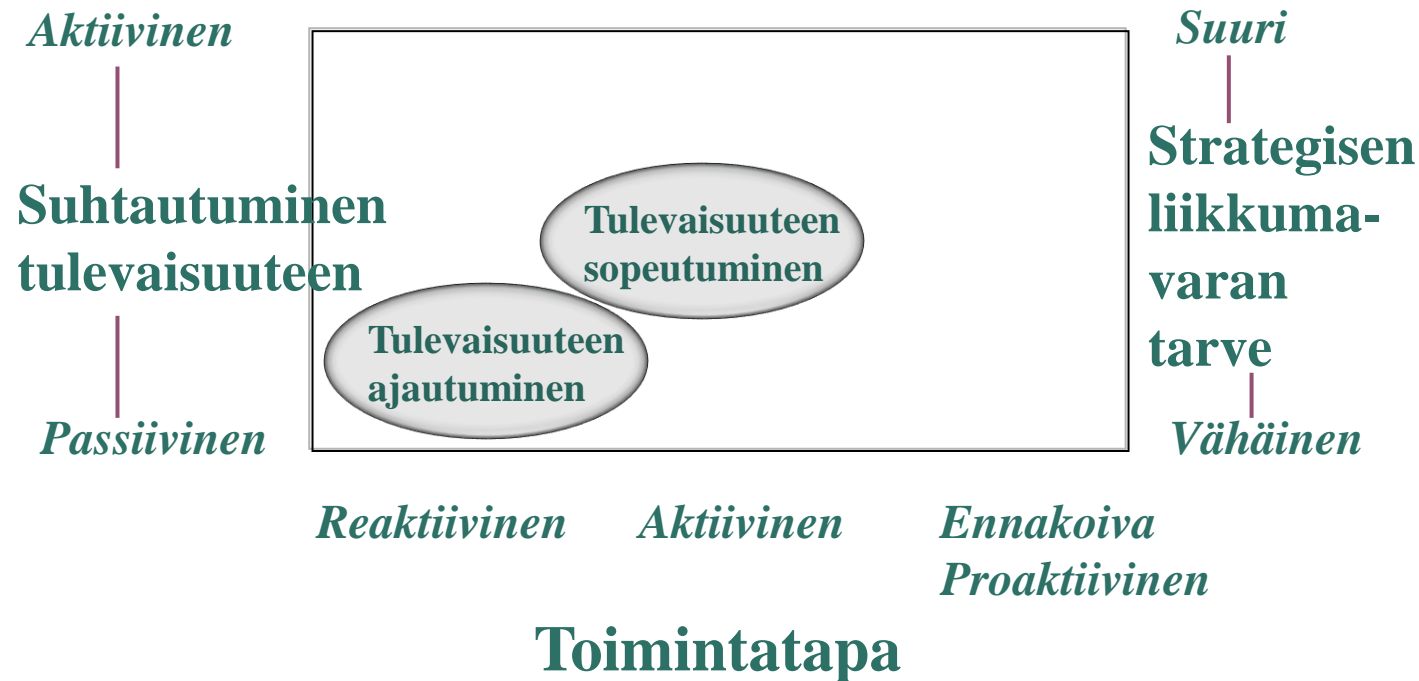
# Erilaiset näkemykset tulevaisuudesta



## Tulevaisuuteen ajautuminen

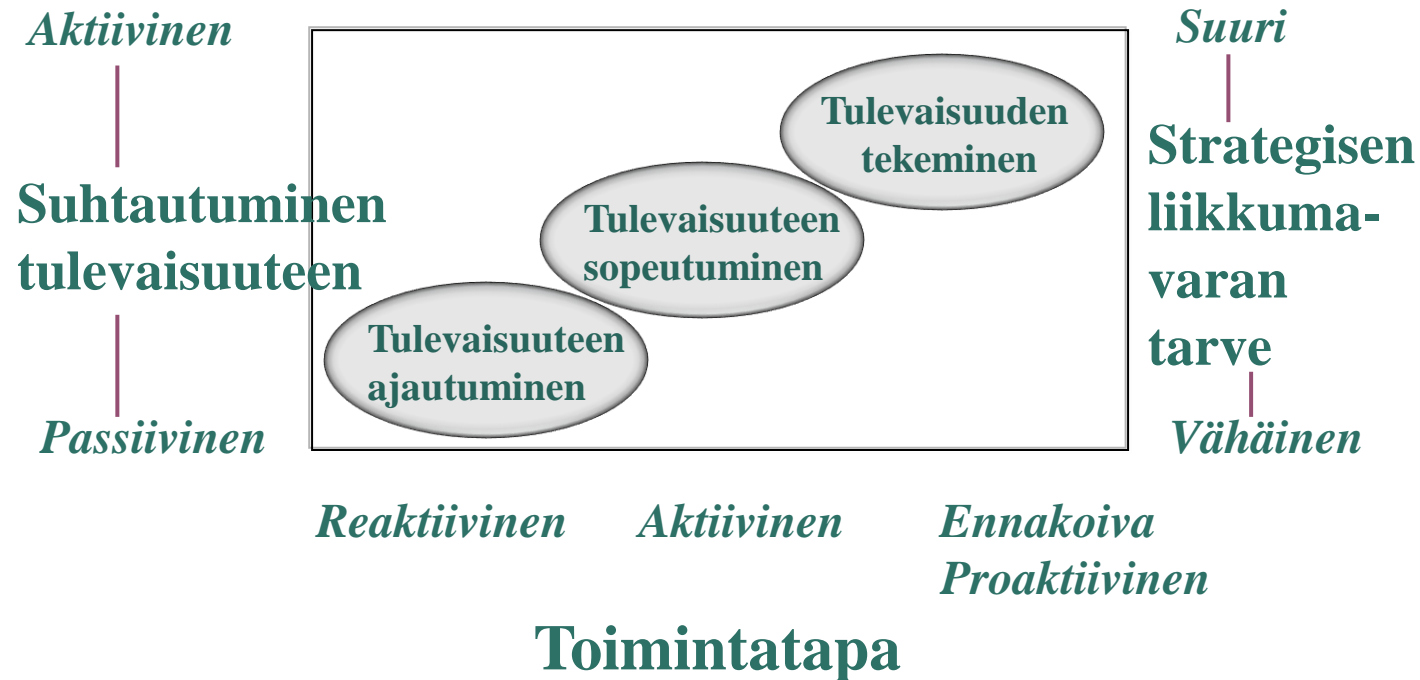
- tulevaisuus on ennalta määrätty ja väistämätön ja organisaatio voi reagoida vallitsevaan tilanteeseen vain sopeutumalla
- suuremmat voimat (esim. lainsäädäntö, ylempi viranomainen, poliittinen ylläpitäjä, ylin johto) määräävät
- strategioille ei nähdä olevan tarvetta

# Erilaiset näkemykset tulevaisuudesta



- **Tulevaisuuteen sopeutuminen**
  - lähtökohtana ajatus tulevaisuuden väistämättömyydestä
  - tulevaisuus on ennakoitavissa ja siihen voidaan valmistautua etukäteen analysoiduilla ja suunnitelluilla toimenpiteillä, jotka kirjataan esim. toiminta- ja taloussuunnitelmiin
  - ennustamalla väistämätön kehitys ja sopeuttamalla oma toiminta ennustettuun tulevaisuuteen saavutetaan parempia tuloksia kuin passiivisella suhtautumisella
  - **ennakointi perustuu usein uskoon menneisyyden trendien jatkumisesta samansuuntaisina tulevaisuudessakin**
  - tunnustavat strategian tarpeen, mutta usein esiintyy ristiriita sanojen (= strategia-asiakirjassa kirjattu) ja tekojen (käytännössä tehty) välillä

# Erilaiset näkemykset tulevaisuudesta



- **Tulevaisuuden tekeminen**
  - tulevaisuus on luotavissa, siihen on mahdollista vaikuttaa omilla toimenpiteillä
  - kaikki mitä tehdään vaikuttaa siihen, millaiseksi tulevaisuus muotoutuu
  - **strategia on välttämätön osa tulevaisuuden tekemistä**
  - johdolta edellytetään herkkyyttä ja kyvykkyyttä tunnistaa ja hyödyntää strategisen liikkumavara



merkitsee organisaatiolle delegoidun toimintavallan aktiivista ja omaehtoista hyödyntämistä toiminnan pitkän aikavälin elinvoimaisuuden turvaamiseksi

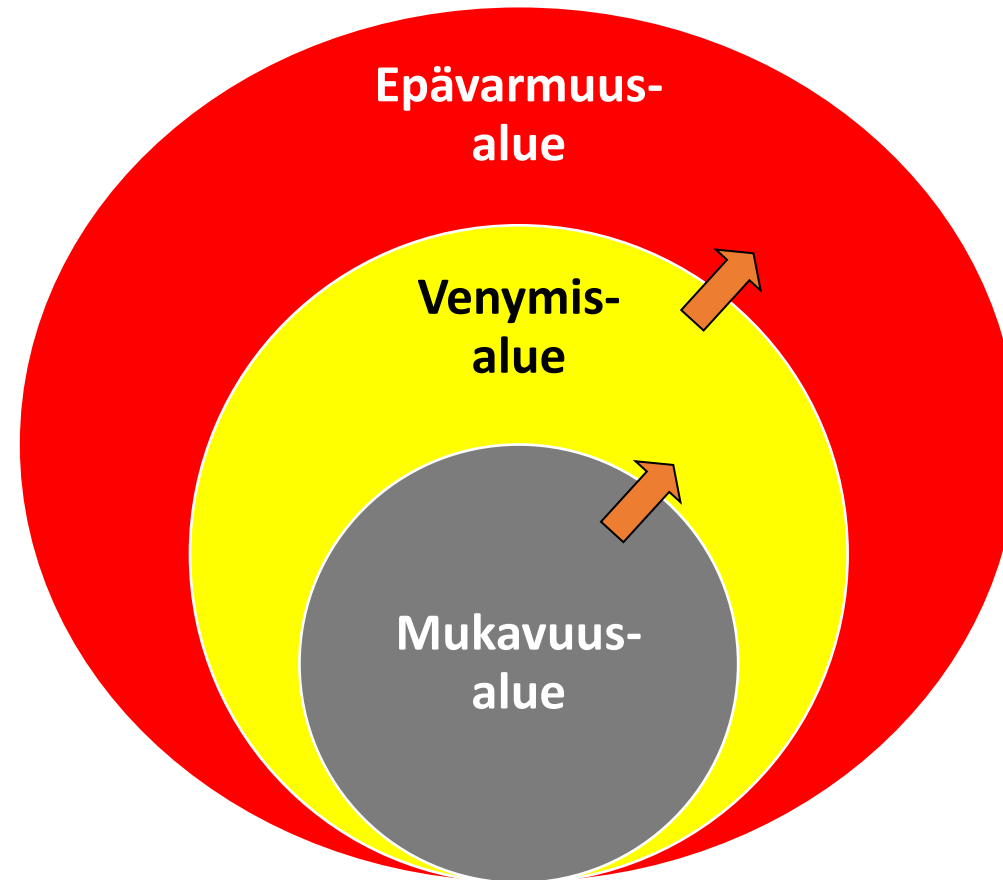


# Muutos ja uudistuminen perustuvat toiminnalle ja oppimiselle!

Oman osaamisen jatkuva  
kehittäminen ja aktiivinen  
työssä oppiminen on yksilön  
paras muutosturva



# OPPIMINEN VENYMIS- JA EPÄVARMUUSALUEILLA



Ulos mukavuusalueelta:

- Ihmettely
- Innostus
- Itsetuntemus
- Itseluottamus
- Itsepohdiskelu

Mukavuusalueella vietämme suurimman osan ajastamme. Tällä alueella on turvallista olla, koska siellä asiat ovat meille tuttuja ja hallitsemme kaiken suhteellisen helposti. Ongelmana on vain se, että siellä ei välttämättä **OPI UUSIA ASIOITA.**

**Joskus on hyvä piipahtaa epävarmuusalueella – ottaa vastaan todella kovia haasteita ja katsoa, miten niiden kanssa käy.**

# Osaamisen kehittämisen 70-20-10 -malli

## FORMAALI KOULUTUS

- Koulutus
- Valmennus
- Seminaari

10%

## KOKEMUKSESTA OPPIMINEN

- Työtapojen uudistaminen
- Uusiin haasteisiin tarttuminen
- Projektit
- Kehittämisyhmät
- Ongelmien ratkaiseminen

70%

20%

## MUILTA OPPIMINEN

- Muiden kokemuksesta oppiminen
- Palautteen saaminen ja antaminen
- Kokemusten jakaminen
- Kollegan työn seuraaminen ja siihen osallistuminen

Henkilöstöpalvelut/Tiia Tuomi



# Ennakkotehtävä 9.2.2024 mennessä.

Palautus: ota pohdintasi tulos mukaan työpajaan

- Vapaan sivistystyön kenttään tuo haasteita neljä yhtäaikaista muutosta.
  1. Rahoitusrakenteen muutos vaikuttaa kolmeen muuhun muutoshaasteeseen.
  2. Teknologian kehitys, digitalisaatio, tekoäly ja robotiikka haastavat vapaan sivistystyön oppilaitokset sekä sisällöllisesti että pedagogisesti.
  3. Pysyäkseen muutoksessa mukana oppilaitosten johtamiskäytäntöjä on kehitettävä entistä osallistavampaan suuntaan.
  4. Muutoksessa mukana pysyminen edellyttää koko henkilöstön saamista mukaan jatkuvaan oman työn ja työyhteisön kehittämistyöhön.
- Kriittiset menestystekijät ovat korkean tason tavoitteita, joita organisaation on täytettävä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.
- Olennaista on se, miten suhtaudumme jatkuvasti kohtaamiimme muutoksiin. Uudessa ajassa menestyvät ne organisaatiot ja tiimit, jotka pystyvät rakentamaan aktiivisen ja luovan muutoskyvykkyyden toimintakulttuuriinsa. Ytimessä on kyky toimia rohkeasti suhteessa tavoitteisiin. Toinen kriittinen onnistumistekijä on jatkuva kehityskyky. Eli kyvykkyys ohjata toimintaa tulostavoitteisiin saadun palautteen ja tiimin luovuuden avulla.
- **Listaa käsityksesi siitä, mitkä ovat oman opiston kriittisiä menestystekijöitä, joihin panostaminen tai joiden ratkaiseminen lähitulevaisuudessa on välttämätöntä ja väistämätöntä.**



# Kysymystekniikka-menetelmää soveltaen – yksilö- ja pienryhmätyöskentelynä, kolmivaiheisesti

## *I vaihe: hiljaisena työskentelynä*

- 1. Kirjaa paperille oma käsityksesi asiasta, jonka käsitteleminen ja/tai ratkaiseminen lähitulevaisuudessa on oman opistosi kannalta välttämätöntä ja väistämätöntä.**
2. Ryhmä tuottaa vastauksia kysymysten muodossa (= vastauskysymyksiä)
  - Paperisi kiertää pienryhmässä 1-3 kierrosta
3. Osuvimman vastauskysymyksen valinta
  - Palaa oman kysymyksen äärelle, valitse ja perustele osuvin vastakysymys
  - Muotoile oma kysymys tarpeen mukaan uudelleen → tarkennettu kysymys

## *II vaihe: kysymysten käsittely yhteisesti (pienryhmissä tai koko ryhmän kesken)*

4. Käsitellään ja etsitään vastauksia ja ratkaisuja yhdessä (esim. teemoittain)

## *III vaihe: työskentelyn ja menetelmän arviointi*

5. Työskentelykokemusten jakaminen ja menetelmän arviointi
6. Kysymystekniikan soveltaminen/hyödyntäminen omassa verkostossa





Reijo Jouttimäki

[reijojouttimaki@gmail.com](mailto:reijojouttimaki@gmail.com)

050 532 7690



**Auralan  
Setlementti**

 HELSINGIN  
AIKUISOPISTO

  
HIIDEN OPISTO

 Järvenpää

Järvenpään Opisto

**Jyväskylän Setlementti**

Jyväskylän kansalaisopisto



 Kansalaisopistojen liitto  
Medborgarinstitutens förbund

**KUOPIO**  
KANSALAIPOPISTO



TOIMIHENKILÖJÄRJESTÖJEN  
OPINTOLIITTO RY

  
**Poleeni**  
Seutuopisto



 Tornion  
kansalaisopisto

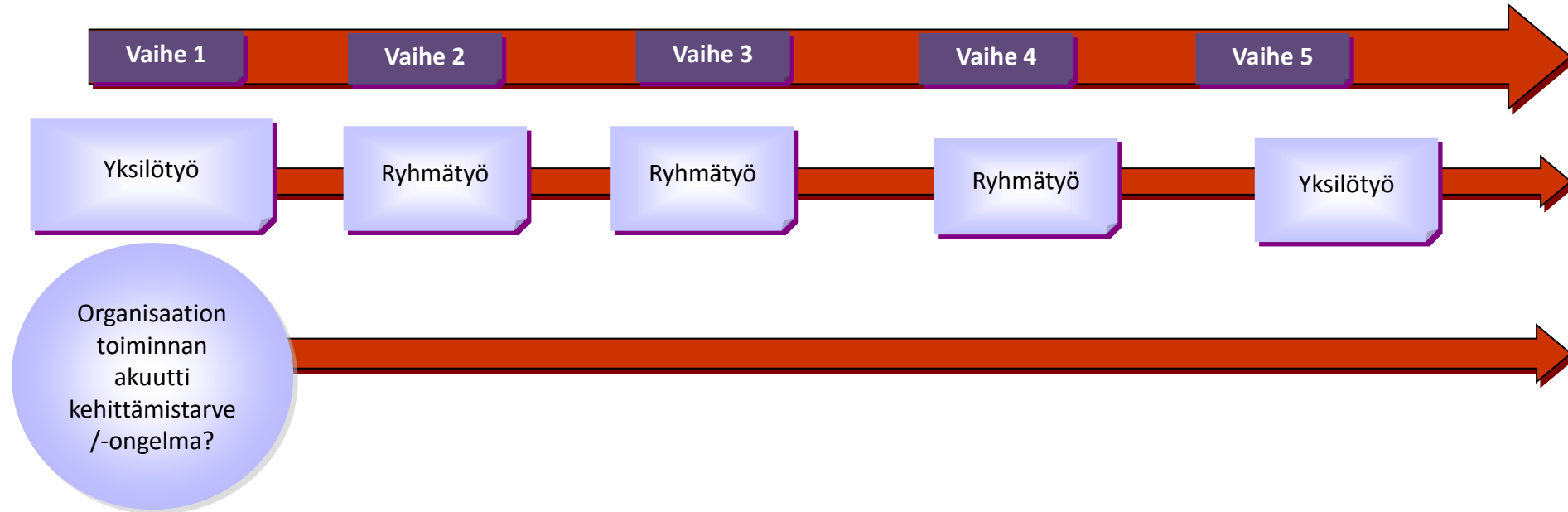


# KANSALAIKOPISTOJEN TULEVAISUUSKUVAT –hankkeen TYÖPAJA 2 (13.6.2024) Välitehtävä – check point 24.4.2024 TEAMS

Tavoite:

Opiston tärkeimmän ja akuuteimman  
kehittämistarpeen ideointi ja käytännön  
toteutuksesta sopiminen.

# 1. vaihe



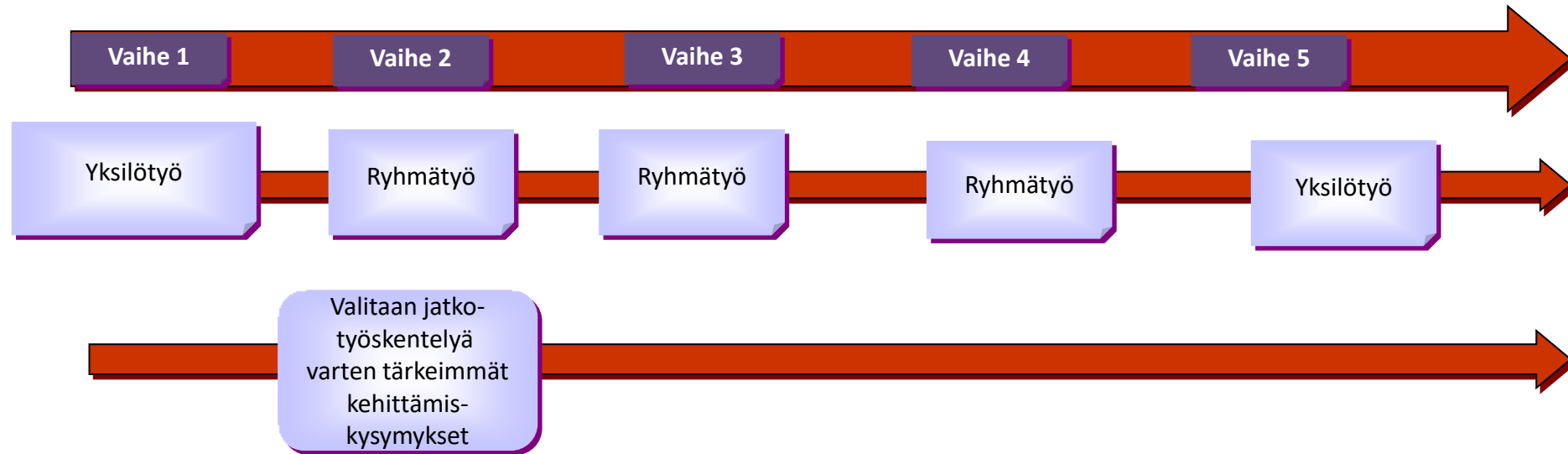
Mikä on opistosi toiminnan akuutti kehittämistarve/-ongelma?

# Organisaation toiminnan akuutti kehittämistarve/-ongelma?

## Esimerkiksi:

- opiston ylläpitäjän päätöksentekoon vaikuttaminen
- rahoitusleikkausten vaikutusten minimointi
- opettajien saatavuuden ja osaamisen varmistaminen
- opetusteknologian parempi hyödyntäminen
- ikääntyvän asiakaskunnan uusintaminen

## 2. vaihe



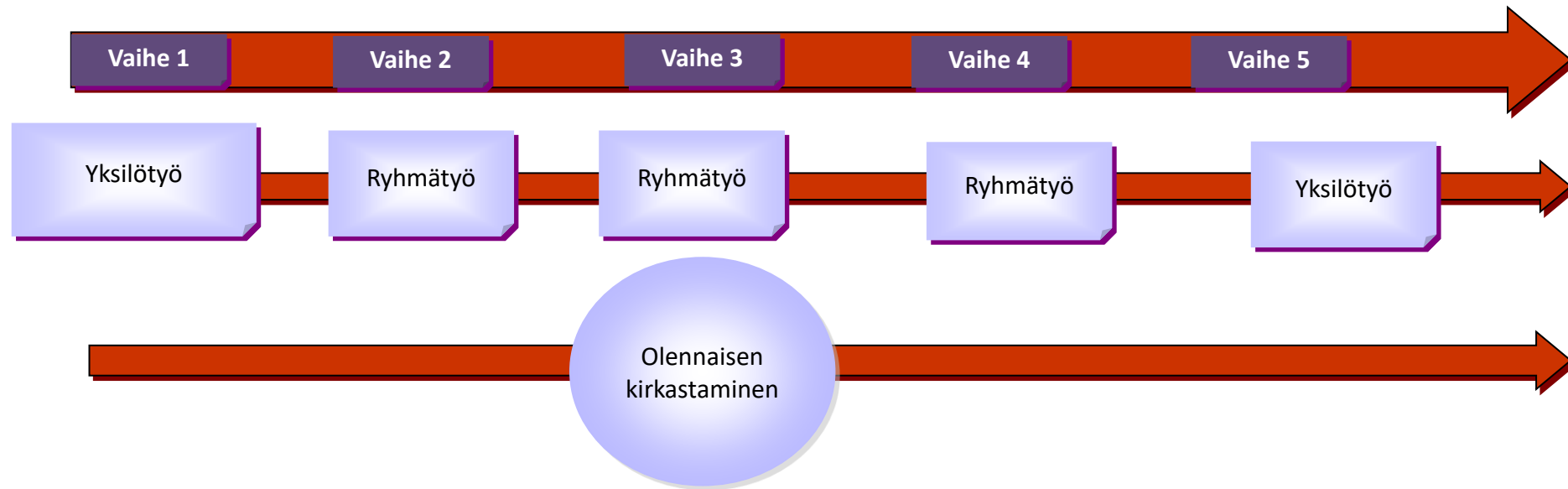
1. Muodostakaa noin neljän hengen ryhmät.
2. Jokainen esittelee ryhmälle oman tärkeimmän kehittämisajatuksensa.
3. Valitkaa ryhmässä yksi kehittämisajatus jatkotyöskentelyä varten.

# Organisaation akuutti kehittämistarve/-ongelma

**Valitut teemat**

**Varastoon jätetyt**

## 3. vaihe

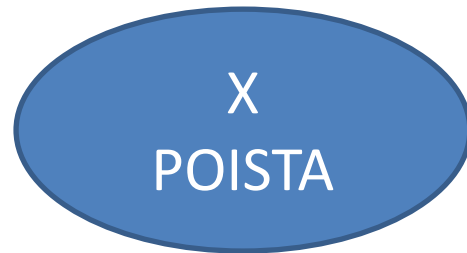
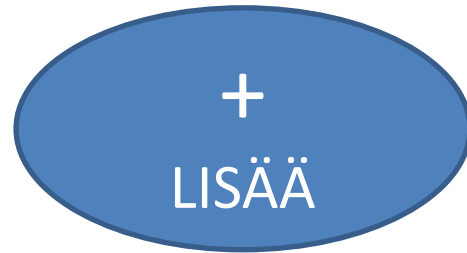


Jatkokäsittelyyn valittu kehittämisajatus

Työkalu:

**OLENNAISEN KIRKASTAMINEN**

# OLENNAISEN KIRKASTAMINEN -työkalu



## **Millaisella tekemisellä pääsemme parhaiten tavoitteeseemme?**

+ Millaista ja mitä tekemistä tarvitaan lisää?

- Millaista ja mitä tekemistä pitää vähentää?

X Millaista ja mitä tekemistä ei enää tarvita?

Minkä tekemisen voi siis lopettaa?

? Millaista aivan uudenlaista tekemistä tarvitaan?

# Olennaisen kirkastaminen

Valittu teema: \_\_\_\_\_

**+ Millaista ja mitä tekemistä tarvitaan lisää?**

**- Millaista ja mitä tekemistä pitää vähentää?**

**X Millaista ja mitä tekemistä ei enää tarvita?  
Minkä tekemisen voi siis lopettaa?**

**? Millaista aivan uudenlaista tekemistä  
tarvitaan?**

# Omaan työhön vaikuttaminen

## ESIMERKKI 1.

+ Millaista ja mitä tekemistä tarvitaan lisää?

- Uskottavuus (luotetaan oman alansa asiantuntijaan – ei jätetä asioita roikkumaan jne.)
- Aikaa suunnitteluun (kehittäminen)
- Oman työn kehittäminen/erityisosaaminen
- Vastuuta (valtaa päättää asioista)
- Esimiehen tuki
- Joustavuus
- Kehityskeskustelut

- Millaista ja mitä tekemistä pitää vähentää?

- Lokeroitumista
- Negatiivinen asenne
- Salailu (kaksinaamaisuus)
- Liian tiukat resurssit
- Syyllistäminen (henkilöittäminen)

X Millaista ja mitä tekemistä ei enää tarvita?

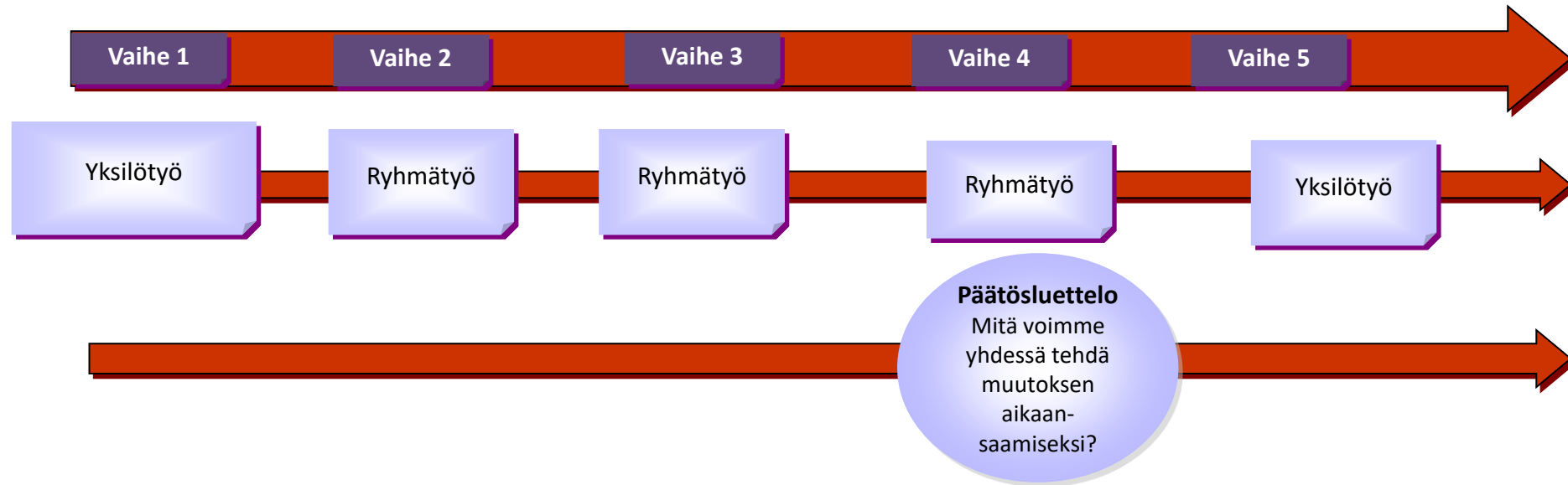
Minkä tekemisen voi siis lopettaa?

- Rikkinäinen puhelinlanka (työkalut, tietokoneet, ohjelmat)
- Byrokratia (päätöksenteon vaikeus)
- Leimaaminen
- Aina vedotaan standardiin

? Millaista aivan uudenlaista tekemistä tarvitaan?

Ammattiosaamisalaryhmät  
Johtamiskoulutus (lähijohtaminen)  
Erityisosaamisen hyödyntäminen  
Asioiden vieminen käytäntöön

## 4. vaihe



# Mitä me voimme tehdä?

## Päätösluettelo

# Muutoksen aikaansaamiseksi...

Teema \_\_\_\_\_

| Mitä tehdään?<br>Idea, joka nostetaan olennaisen kirkastamisen nelikentästä | Kenen vastuulla?<br>? | Vara-henkilö | Keitä koskee? | Toimenpiteet /miten? | Koska/mistä lähtien? | Miten seurataan? |
|---|-----------------------|--------------|---------------|----------------------|----------------------|------------------|
|   |                       |              |               |                      |                      |                  |
|   |                       |              |               |                      |                      |                  |
|   |                       |              |               |                      |                      |                  |

ESIMERKKI 1.

## Muutoksen aikaansaamiseksi... Omaan työhön vaikuttamisen lisääminen Taulukossa on merkitty punaisella fontilla teemat, jotka valittu jatkokäsittelyyn.

### + Millaista ja mitä tekemistä tarvitaan lisää?

- Uskottavuus (luotetaan oman alansa asiantuntijaan – ei jätetä asioita roikkumaan jne.)
- Aikaa suunnitteluun (kehittäminen)
- Oman työn kehittäminen/erityisosaaminen
- Vastuuta (valtaa päättää asioista)
- Esihenkilöiden tuki**
- Joustavuus
- Kehityskeskustelut

### - Millaista ja mitä tekemistä pitää vähentää?

- Lokeroitumista
- Negatiivinen asenne
- Salailu (kaksinaamaisuus)
- Liian tiukat resurssit
- Syyllistäminen (henkilöittäminen)

### X Millaista ja mitä tekemistä ei enää tarvita? Minkä tekemisen voi siis lopettaa?

- Rikkiäinen puhelinlanka (työkalut, tietokoneet, ohjelmat)
- Byrokratia (päätöksenteon vaikeus)
- Leimaaminen
- Aina vedotaan standardiin

### ? Millaista aivan uudenlaista tekemistä tarvitaan?

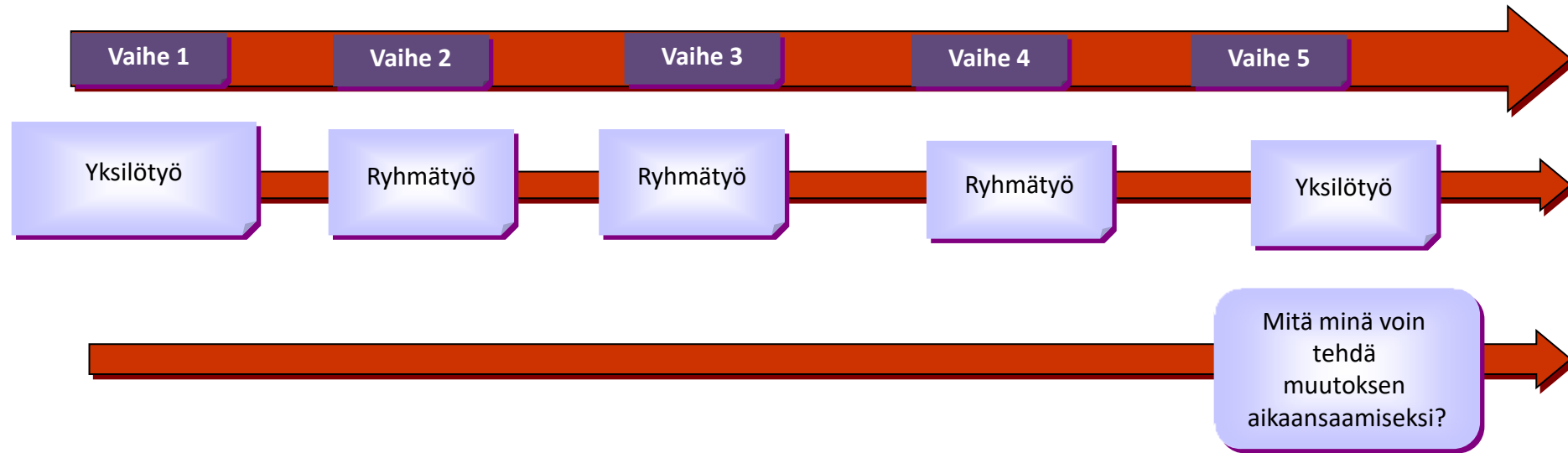
- Perustetaan ammattiryhmät**
- Ammattiosaamisalaryhmät
- Johtamiskoulutus (lähijohtaminen)
- Erityisosaamisen hyödyntäminen**
- Asioiden vieminen käytäntöön

ESIMERKKI 1.

## Muutoksen aikaansaamiseksi... Omaan työhön vaikuttamisen lisääminen

| Mitä tehdään?<br>Idea, joka nostetaan olennaisen kirkastamisen nelikentästä | Kenen vastuulla? | Varahenkilö | Keitä koskee? | Toimenpiteet /miten?  | Koska/mistä lähtien?  | Miten seurataan?                                |
|---|------------------|-------------|---------------|---|---|---|
| Perustetaan ammattiryhmät   | Reijo            | Juha        | Kaikkia       | Yksikkö valitsee 3-4 hengen ryhmä<br>kokoontuu 1 krt/kk<br>-Vastuuhenkilö kerää esitykset<br>-Taloudellista panostusta vaativat tai kokonaisuuteen vaikuttavat johtoryhmään<br>-Oikeus/vastuu päättää muista asioista<br>-Esimies ei ole arjen paras asiantuntija | Syyskuu 2023  | Muistiot intranettiin                           |
| Esihenkilöiden tukeminen  | Juha             | Jari        | Esihenkilöitä | Johtamiskoulutukset<br>Työn kuvan selkiyttäminen<br>Vastuun selkiyttäminen<br>Neuvottelutaito   | Juha vie alkusyksyllä johtoryhmään esityksen keskusteltavaksi | Jr:n käsittelyn jälkeen suunnitelma ja toteutus |
| Erityisosaamisen hyödyntäminen  | Jari             | Reijo       | Kaikkia       | Listataan erityisosaamiset (avoin lista)<br>Lista intranettiin kaikkien hyödynnettäväksi  | Syksy 2023  |   |

## 5. vaihe

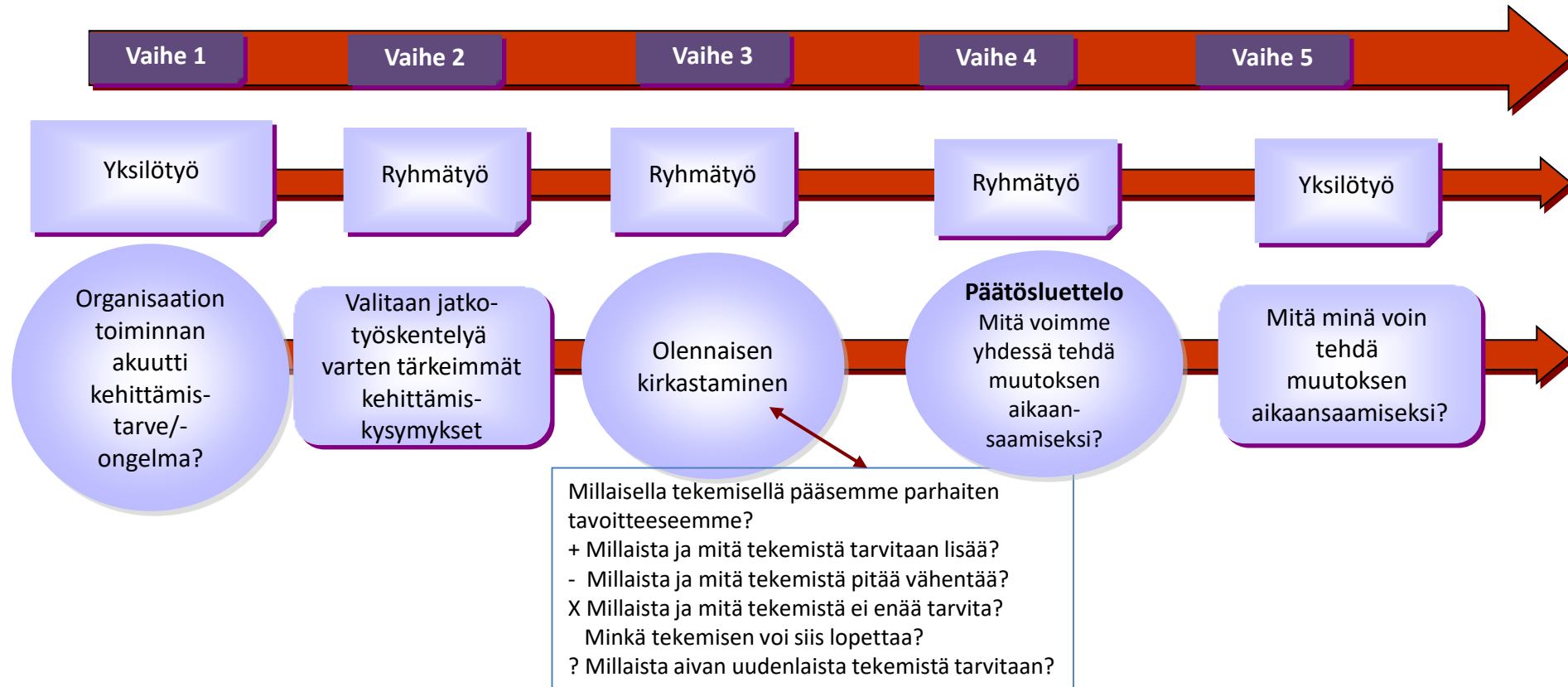


# MITÄ MINÄ VOIN TEHDÄ?

# Muutoksen aikaansaamiseksi...

|                            | Mitä minä voin tehdä? | Mitkä asiat kaipaavat yhteistyötä? Keiden? | Mihin en voi vaikuttaa? Kuka voi? |
|----------------------------|-----------------------|--|-----------------------------------|
| Nyt                        |                       |  |                                   |
| Pian, 30 pv                |                       |  |                                   |
| Myöhemmin, koska?<br>90 pv |                       |  |                                   |

# Kehittämistyöpaja: Opiston tärkeimmän ja akuuteimman kehittämistarpeen ideointi ja käytännön toteutuksesta sopiminen.



## **Osanottajan rooli:**

- Luo, ideoi ja jakaa

## **Fasilitaattorin rooli**

- Kysyy, neuvoo ja tukee sekä vastaa prosessin etenemisestä
- Esittää hyviä kysymyksiä, ei kuitenkaan tarjoa valmiita vastauksia eikä ehdota ratkaisuja
- Varmistaa matkan ideoiden tunnistamisesta jalostamiseen, "testaamiseen" sekä konkreettisiin ehdotuksiin ja päätösluettelon tekemiseen saakka.

# KIITOS!

