



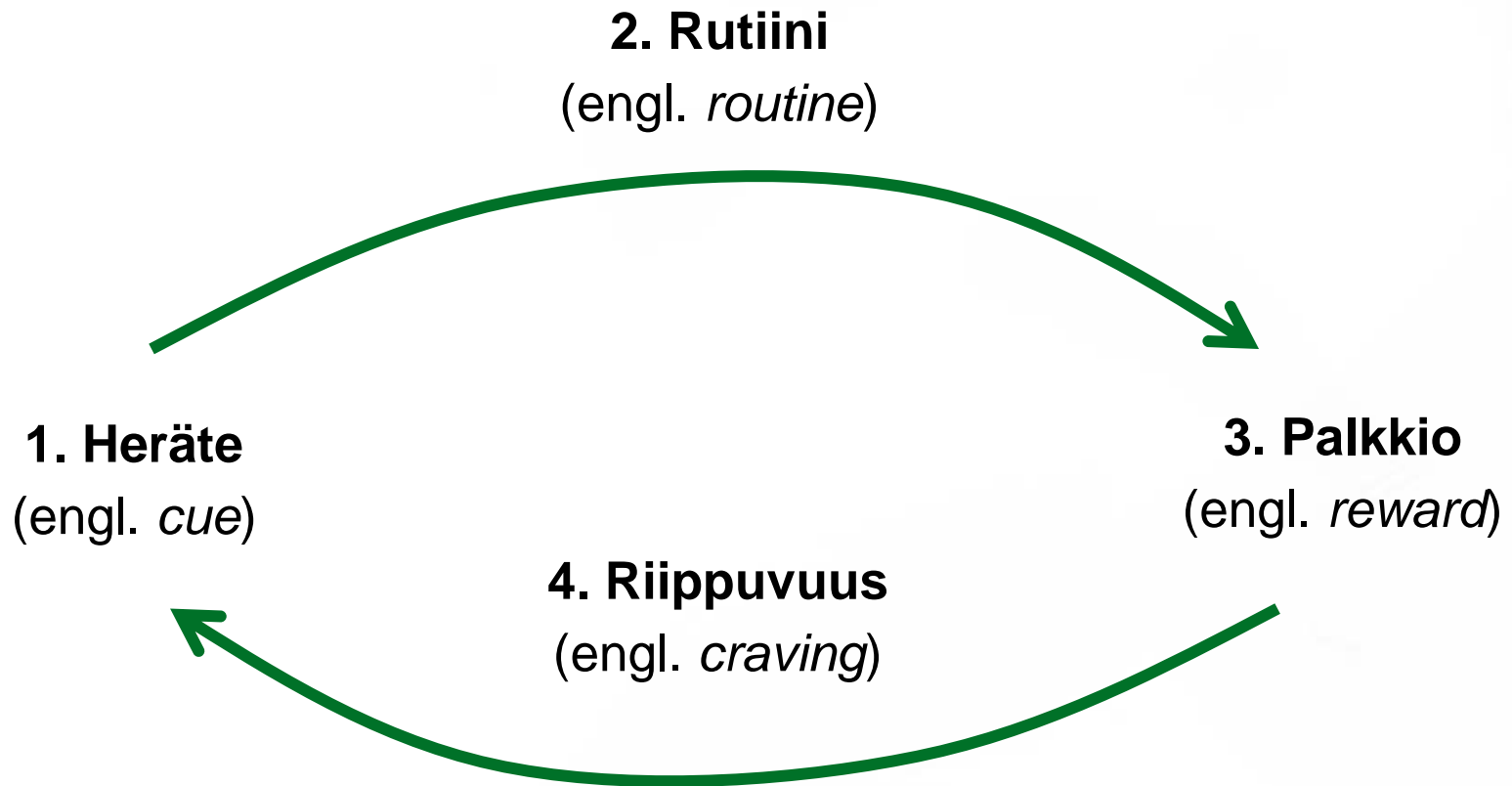
Aalto University
School of Economics

Rutiinit ja niiden muuttaminen

Timo Järvensivu, KTT, tutkija, verkostoasiantuntija
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu

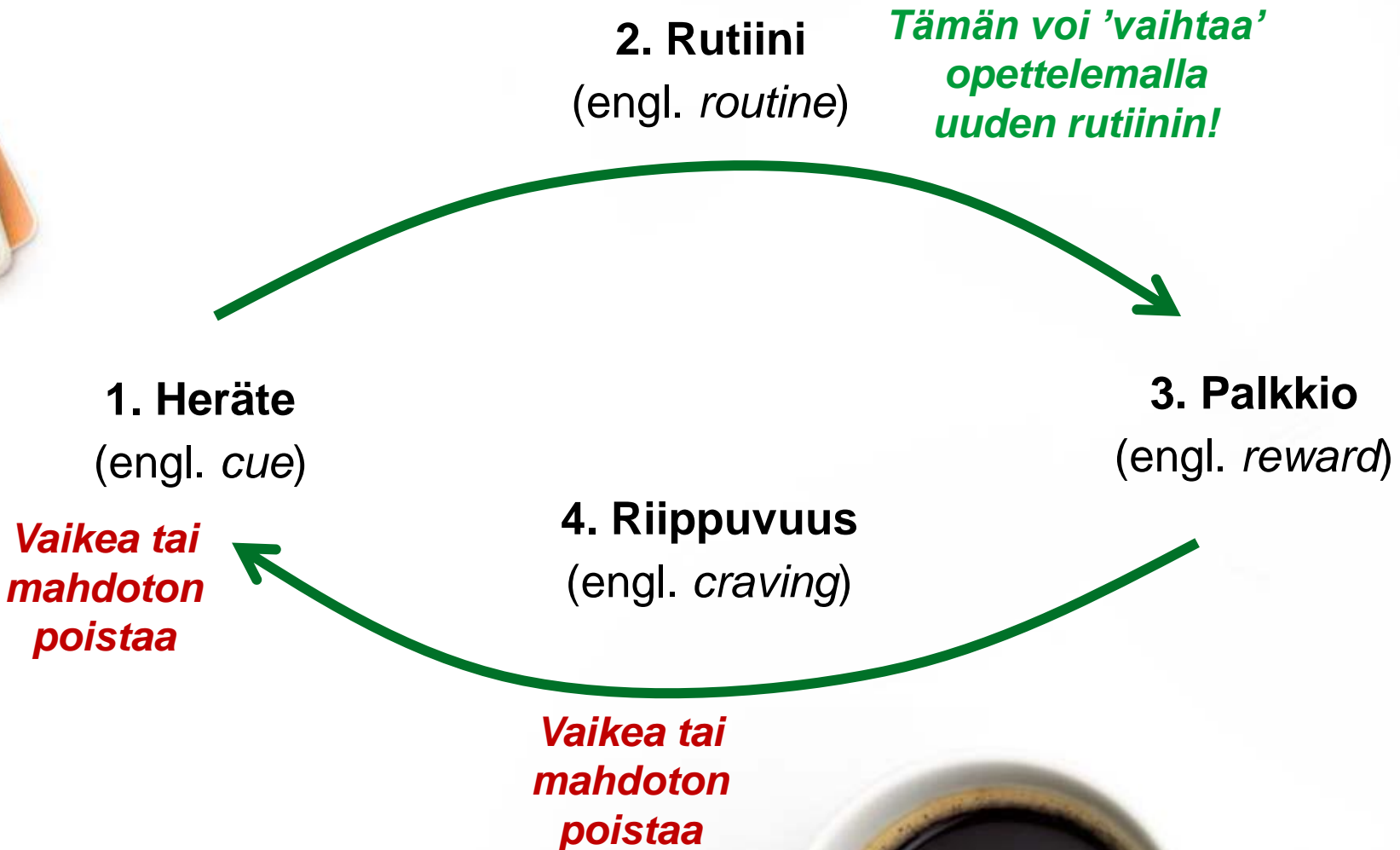
Rutiinien muuttaminen

(Duhigg 2012: The power of habit)



Rutiinien muuttaminen

(Duhigg 2012: The power of habit)



Ensimmäisen ja toisen kehän oppiminen

(single and double loop learning, Argyris & Schön, 1978)



Ensimmäisen kehän oppiminen
tai muutos:

**”Mitä parannettavaa on
meidän toiminnassamme?”
(Kehittäminen)**

Toisen kehän oppiminen
tai muutos:

**”Mitä kehitettävää on
meidän yhteisessä
kyvyssämme kehittää
toimintaamme?
(Kehittämisen
kehittäminen)**



Prototyypeistä kohti laajempaa muutosta ”ekosysteemissä”

Ekosysteemi

(esim. kunnan toimintakulttuuri ja
valtakunnallinen lainsäädäntö)

Mikrosysteemi

(esim. tiimityötä tukevat johtamisen
toimintatavat ja organisaatorakenne)

Prototyyppi

(esim. uusi toimintamalli
moniammatilliselle tiimille)

Rutiinit, kehittämisen tasot ja oppimisen kehät samassa kuvassa

	1. kehän oppiminen (kehittäminen)		2. kehän oppiminen (kehittämisen kehittäminen)	
	Vanha tapa	Uusi tapa	Vanha tapa	Uusi tapa
Ekosysteemi (esim. kunnan toimintakulttuuri ja valtakunnallinen lainsäädäntö)	Heräte Rutiini Palkkio (Riippuvuus)	Heräte Uusi rutiini Palkkio (Riippuvuus)	Heräte Rutiini Palkkio (Riippuvuus)	Heräte Uusi rutiini Palkkio (Riippuvuus)
Mikrosysteemi (esim. tiimityötä tukevat johtamisen toimintatavat ja organisaatio-rakenne)	Heräte Rutiini Palkkio (Riippuvuus)	Heräte Uusi rutiini Palkkio (Riippuvuus)	Heräte Rutiini Palkkio (Riippuvuus)	Heräte Uusi rutiini Palkkio (Riippuvuus)
Prototyyppi (esim. uusi toimintamalli moniammatilliselle tiimille)	Heräte Rutiini Palkkio (Riippuvuus)	Heräte Uusi rutiini Palkkio (Riippuvuus)	Heräte Rutiini Palkkio (Riippuvuus)	Heräte Uusi rutiini Palkkio (Riippuvuus)

Rutiinit, kehittämisen tasot ja oppimisen kehät samassa kuvassa: kuvitteellinen esimerkki mikrosysteemin tasolta

	1. tason oppiminen (kehittäminen)		2. tason oppiminen (kehittämisen kehittäminen)	
	Vanha tapa	Uusi tapa	Vanha tapa	Uusi tapa
Mikro- systemi (esim. tiimityötä tukevat johtamisen toiminta- tavat ja organi- saatio- rakenne)	<p>Heräte: kunnan päättäjät vaativat kunnan vanhustyön johtotiimiltä parempaa vanhustenhoitoa</p> <p>Rutiini: johtotiimi suunnittelee kehittämishankkeen vanhustenhoidon parantamiseksi</p> <p>Palkkio: on otettu näkyvästi vastuuta vanhustenhoidon kehittämiseksi</p> <p>(Riippuvuus: hyvänolontunne vastuullisuudesta)</p> <p>Mahdollinen ongelma: asiantuntijoiden laaja verkosto ei sitoudu johtotiimissä kehitettyihin hankkeisiin</p>	<p>Heräte: kunnan päättäjät vaativat johtotiimiltä parempaa vanhustenhoitoa</p> <p>Uusi rutiini: johtotiimi kutsuu koolle laajan verkostofoorumin työstämään ratkaisuja yhdessä</p> <p>Palkkio: on otettu näkyvästi vastuuta vanhustenhoidon kehittämiseksi</p> <p>(Riippuvuus: hyvänolontunne vastuullisuudesta)</p>		

Rutiinit, kehittämisen tasot ja oppimisen kehät samassa kuvassa: kuvitteellinen esimerkki mikrosysteemin tasolta

	1. tason oppiminen (kehittäminen)		2. tason oppiminen (kehittämisen kehittäminen)	
	Vanha tapa	Uusi tapa	Vanha tapa	Uusi tapa
Mikro- systeemi (esim. tiimityötä tukevat johtamisen toiminta- tavat ja organi- saatio- rakenne)	<p>Heräte: kunnan päättäjät vaativat kunnan vanhustyön johtotiimiltä parempaa vanhustenhoitoa</p> <p>Rutiini: johtotiimi suunnittelee kehittämishankkeen vanhustenhoidon parantamiseksi</p> <p>Palkkio: on otettu näkyvästi vastuuta vanhustenhoidon kehittämiseksi</p> <p>(Riippuvuus: hyvänolontunne vastuullisuudesta)</p> <p>Mahdollinen ongelma: asiantuntijoiden laaja verkosto ei sitoudu johtotiimissä kehitettyihin hankkeisiin</p>	<p>Heräte: kunnan päättäjät vaativat johtotiimiltä parempaa vanhustenhoitoa</p> <p>Uusi rutiini: johtotiimi kutsuu koolle laajan verkostofoorumin työstämään ratkaisuja yhdessä</p> <p>Palkkio: on otettu näkyvästi vastuuta vanhustenhoidon kehittämiseksi</p> <p>(Riippuvuus: hyvänolontunne vastuullisuudesta)</p> <p>Mahdollinen ongelma: verkostofoorumi ei tuota päättäjien haluamia nopeita ja näkyviä tuloksia</p>		

Rutiinit, kehittämisen tasot ja oppimisen kehät samassa kuvassa: kuvitteellinen esimerkki mikrosysteemin tasolta

	1. tason oppiminen (kehittäminen)		2. tason oppiminen (kehittämisen kehittäminen)	
	Vanha tapa	Uusi tapa	Vanha tapa	Uusi tapa
Mikro- systemi (esim. tiimityötä tukevat johtamisen toiminta- tavat ja organi- saatio- rakenne)	<p>Heräte: kunnan päättäjät vaativat kunnan vanhustyön johtotiimiltä parempaa vanhustenhoitoa</p> <p>Rutiini: johtotiimi suunnittelee kehittämishankkeen vanhustenhoidon parantamiseksi</p> <p>Palkkio: on otettu näkyvästi vastuuta vanhustenhoidon kehittämiseksi</p> <p>(Riippuvuus: hyvänolontunne vastuullisuudesta)</p> <p>Mahdollinen ongelma: asiantuntijoiden laaja verkosto ei sitoudu johtotiimissä kehitettyihin hankkeisiin</p>	<p>Heräte: kunnan päättäjät vaativat johtotiimiltä parempaa vanhustenhoitoa</p> <p>Uusi rutiini: johtotiimi kutsuu koolle laajan verkostofoorumin työstämään ratkaisuja yhdessä</p> <p>Palkkio: on otettu näkyvästi vastuuta vanhustenhoidon kehittämiseksi</p> <p>(Riippuvuus: hyvänolontunne vastuullisuudesta)</p> <p>Mahdollinen ongelma: verkostofoorumi ei tuota päättäjien haluamia nopeita ja näkyviä tuloksia</p>	<p>Uusi heräte: verkostofoorumi ei tuota päättäjien haluamia nopeita ja näkyviä tuloksia</p> <p>Rutiini: johtotiimi ottaa vastuuta ja määrittelee hankkeen uudelleen foorumin puolesta</p> <p>Palkkio: on otettu vastuuta</p> <p>(Riippuvuus: hyvänolontunne vastuullisuudesta)</p> <p>Mahdollinen ongelma: asiantuntijoiden laaja verkosto ei sitoudu johtotiimissä kehitettyihin hankkeisiin</p>	

Rutiinit, kehittämisen tasot ja oppimisen kehät samassa kuvassa: kuvitteellinen esimerkki mikrosysteemin tasolta

	1. tason oppiminen (kehittäminen)		2. tason oppiminen (kehittämisen kehittäminen)	
	Vanha tapa	Uusi tapa	Vanha tapa	Uusi tapa
Mikro- systeemi (esim. tiimityötä tukevat johtamisen toiminta- tavat ja organi- saatio- rakenne)	<p>Heräte: kunnan päättäjät vaativat kunnan vanhustyön johtotiimiltä parempaa vanhustenhoitoa</p> <p>Rutiini: johtotiimi suunnittelee kehittämishankkeen vanhustenhoidon parantamiseksi</p> <p>Palkkio: on otettu näkyvästi vastuuta vanhustenhoidon kehittämiseksi</p> <p>(Riippuvuus: hyvänolontunne vastuullisuudesta)</p> <p>Mahdollinen ongelma: asiantuntijoiden laaja verkosto ei sitoudu johtotiimissä kehitettyihin hankkeisiin</p>	<p>Heräte: kunnan päättäjät vaativat johtotiimiltä parempaa vanhustenhoitoa</p> <p>Uusi rutiini: johtotiimi kutsuu koolle laajan verkostofoorumin työstämään ratkaisuja yhdessä</p> <p>Palkkio: on otettu näkyvästi vastuuta vanhustenhoidon kehittämiseksi</p> <p>(Riippuvuus: hyvänolontunne vastuullisuudesta)</p> <p>Mahdollinen ongelma: verkostofoorumi ei tuota päättäjien haluamia nopeita ja näkyviä tuloksia</p>	<p>Heräte: verkostofoorumi ei tuota päättäjien haluamia nopeita ja näkyviä tuloksia</p> <p>Rutiini: johtotiimi ottaa vastuuta ja määrittelee hankkeen uudelleen foorumin puolesta</p> <p>Palkkio: on otettu vastuuta</p> <p>(Riippuvuus: hyvänolontunne vastuullisuudesta)</p> <p>Mahdollinen ongelma: asiantuntijoiden laaja verkosto ei sitoudu johtotiimissä kehitettyihin hankkeisiin</p>	<p>Heräte: verkostofoorumi ei tuota päättäjien haluamia nopeita ja näkyviä tuloksia</p> <p>Uusi rutiini: johtotiimi tukee verkostofoorumin kykyä ja mahdollisuuksia toimia tehokkaasti</p> <p>Palkkio: on otettu vastuuta</p> <p>(Riippuvuus: hyvänolontunne vastuullisuudesta)</p> <p>Mahdollinen ongelma: verkostoitumiseen ei silti löydy resursseja, koska siihen ei ole 'pakkoa'</p>

Kiitos!

Kysymyksiä tai kommentteja?

Lisää: timo.jarvensivu@aalto.fi