

AKO-E3420
ORGANISAATION
KEHITTÄMINEN



CHANGE
AHEAD

Kehittäminen
suunnittelu- ja projektinäkökulmasta
3.3.2021 Jouni Virtaharju

Luennon 3 oppimateriaali

Hakonen, N., Heikkinen, M., Tamminen, H. & Tanskanen, R. (2015) *Hyvästä parempi: Kunta-alan työelämän kehittämisosas*. Työturvallisuuskeskus TTK.


Kotter, J. (1995) Leading Change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*. 73 (2): March- April 1995. 59-67.

Bonusartikkeli: Kotter, J. (2012) Accelerate! *Harvard Business Review*. November 2012. 44-58.

Episodisen ja jatkuvan muutoksen paradigmat (soveltaen Weick & Quinn, 1999)		
	Episodinen muutos	Jatkuva muutos
Organisaatio-käsitys	Organisaatio on staattinen, pysyvä. Muutos on satunnaista, epäjatkovaa, tarkoituksellista.	Organisaatio on dynaaminen, jatkuvasti muuttuva, itseorganisoituva. Muutos on jatkuvaa, kehittyvää, kumulatiivista
Analyysi-viitekehys	Muutos on poikkeama tasapainotilasta. Se ymmärretään dramaattisena, ulkoa ohjautuvana "keskeytymänä". Muutos on seurausta siitä, ettei organisaatio ole (aiemmin) sopeutunut ympäristön muuttuneisiin vaateisiin. Näkökulmat: Makro, etäinen, globaali Tavoite: lyhyen aikavälin adaptaatio Korvaamislogiikka	Muutos on sosiaalisten käytäntöjen ja työprosessien päättymättömien muunnelmien muodostama kuvio/rakenne. Sitä ohjaa organisatorinen epätasapaino ja päivittäiset muutosmahdollisuudet. Lukuisat pienet muunnelmat monistuvat, kertyvät, ja vahvistuvat. Näkökulmat: mikro, läheinen, lokaali Tavoite: pitkän aikavälin adaptaatiokyky Vetovoimalogiikka
Muutoksen toteuttaminen	Halutun muutoksen taustalla on intentio. Muutos on lewiniläistä: inertian voittamista, lineaarista, asteittaista, tarkoitushakuista, epätasapainon käynnistämää, ulkoista katalysointia kaipaavaa. 1.Sulattaminen. 2.Muutos 3.Jäädyttäminen	Muutos on jo olemassa olevan uudelleensuuntaamista. Muutos on taolaista: syklistä, prosessuaalista, reaktiivista, vailla määrittelemätöntä tavoitetilaa, koherenssihakuista 1.Pysäytä 2.Tasapainota uudelleen 3.Vapauta
Kehittäjän rooli	Muutoksen luoja, lietsoja. Ongelmien kartoittaja, ratkaisujen hakija. Esteiden raivaaja.	Muutoksen tulkitsija, uudelleensuuntaaja Olemassaolevan tunnistaja, uudelleentulkitsija. Improvisaation tukija, katalyytti



LEWININ AJATTELUN TUNNETUIN HYÖDYNTÄJÄ: KOTTERIN MUUTOKSEN JOHTAMISEN ASKELMALLI (J.P. Kotter, 1995)



ASKEL 1: Muutoksen välttämättö- myyden ymmärtäminen	ASKEL 2: Muutosta ohjaavan ryhmän perustaminen	ASKEL 3: Selkeän vision ja strategian laatiminen	ASKEL 4: Muutos- viestintä	ASKEL 5: Henkilöstön valtuuttaminen päämäärän mukaiseen toimintaan	ASKEL 6: Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen	ASKEL 7: Muutosten vakiinnuttaminen - sinnikkyyttä!	ASKEL 8: Muutosten juurruttaminen organisaation arkeen
--	---	---	---	--	--	---	---

ASKELE 1: Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen	Varmista, että ihmiset ymmärtävät miksi muutosta tarvitaan.	Kartoita ja kirkasta muutostarvetta keskusteluilla Hyödynnä nykytilan analyysia
ASKELE 2: Muutosta ohjaavan ryhmän perustaminen	Varmista, että avainhenkilöt ovat mukana	Tunnista avainhenkilöt, myy muutosta heille. Hyödynnä sidosryhmäanalyysia.
ASKELE 3: Selkeän vision ja strategian laatiminen	Varmista, että muutoksella on johdonmukainen viesti. Kuvaa tulevaisuuden ratkaisu niin hyvin kuin mahdollista tässä vaiheessa.	Miksi muuttua? Mitä tulevaisuus pitää sisällään? Miten tavoite saavutetaan? Milloin asiat tapahtuvat?
ASKELE 4: Muutosviestintä	Varmista, että kaikki asianomaiset tulevat tietoisiksi muutoksesta, varmista kaksisuuntaisuus	Miksi, mitä, miten, kuka, ketä koskettaa?
ASKELE 5: Henkilöstön valtuuttaminen päämäärän mukaiseen toimintaan	Varmista, että ihmisillä on tahto, resurssit, taidot ja uskallus ryhtyä	Esteisiin puuttuminen, ”siltojen polttaminen”, seuranta
ASKELE 6: Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen	Tee onnistumiset ja voitot näkyväksi	Viestintä, todistajanlausunnot, johdon tuki
ASKELE 7: Muutosten vakiinnuttaminen	Varmista, että muutostyö jatkuu ensimmäisten onnistumisten jälkeen	Vastuuhenkilöiden määrittely, seuranta
ASKELE 8: Muutosten juurruttaminen organisaation arkeen	Varmista, että muutoksesta tulee pysyvää	Käytä esikuvia, rutinoi muutosta, liitä palkitsemiseen.

KOTTERIN PERINTÖ

- Kaikkien aikojen viitatuin muutosjohtamisen malli.
- Keskiössä ylimmän johdon työ muutoksen suuntaamisessa ja edistämisessä.
- Monella tavalla kiteyttää muutoksen hallinnan koulukunnan opit (Change Management)

- Kritiikkiä (Hughes, 2016, *artikkeli luennon 8 materiaaleissa*):
 - Alempi johto ja henkilöstö kuvataan vain muutoksen vastustajina tai passiivisina.
 - Muutoksen eettiset ja poliittiset tekijät jäävät marginaalisiksi
 - Muutoksen kuvaus vain radikaaliksi ja lineaariseksi.
 - Kommunikaation merkityksen ylikorostaminen
 - Muutoksen onnistumisen/epäonnistumisen yksinkertainen käsittely

- Kotterin malli ei olekaan realistinen kuvaus organisaatiomuutoksen toteutumisesta, vaan muutosagentteja emansipoiva ja aktivoiva tarina. Kts. Virtaharju, 2017. *Muutosjohtamisen harha*.
<https://julkinentutkija.wordpress.com/2017/10/12/muutosjohtamisen-harha/>

VIIME VIIKOLTA

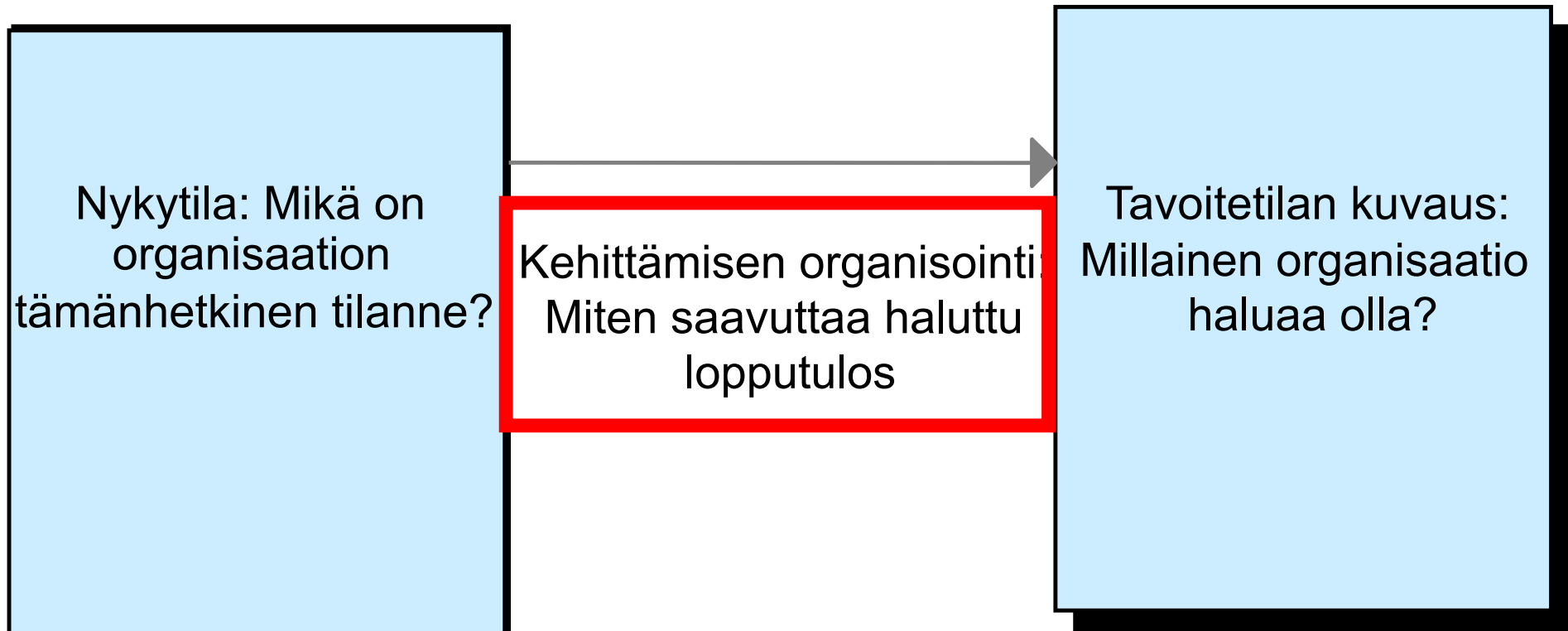
- Tarkastelemme organisaation kehittämistä muutoksen hallinnan (Change Management) näkökulmasta.
- Valmistaudu tähän lukemalla kurssin lukumateriaalista seuraava teksti:

Hakonen, N., Heikkinen, M., Tamminen, H. & Tanskanen, R. (2015)
Hyvästä parempi: Kunta-alan työelämän kehittämisopas.
Työturvallisuuskeskus TTK.

Lue luvut 2, 3, 4, 18, 23, 25, 27. Niissä on olennaisin sisältö kurssimme kannalta.

- Keskustelemme luennolla tekstistä jälleen yhdessä.

MUUTOKSEN HALLINTA



MUUTOKSEN HALLINTA

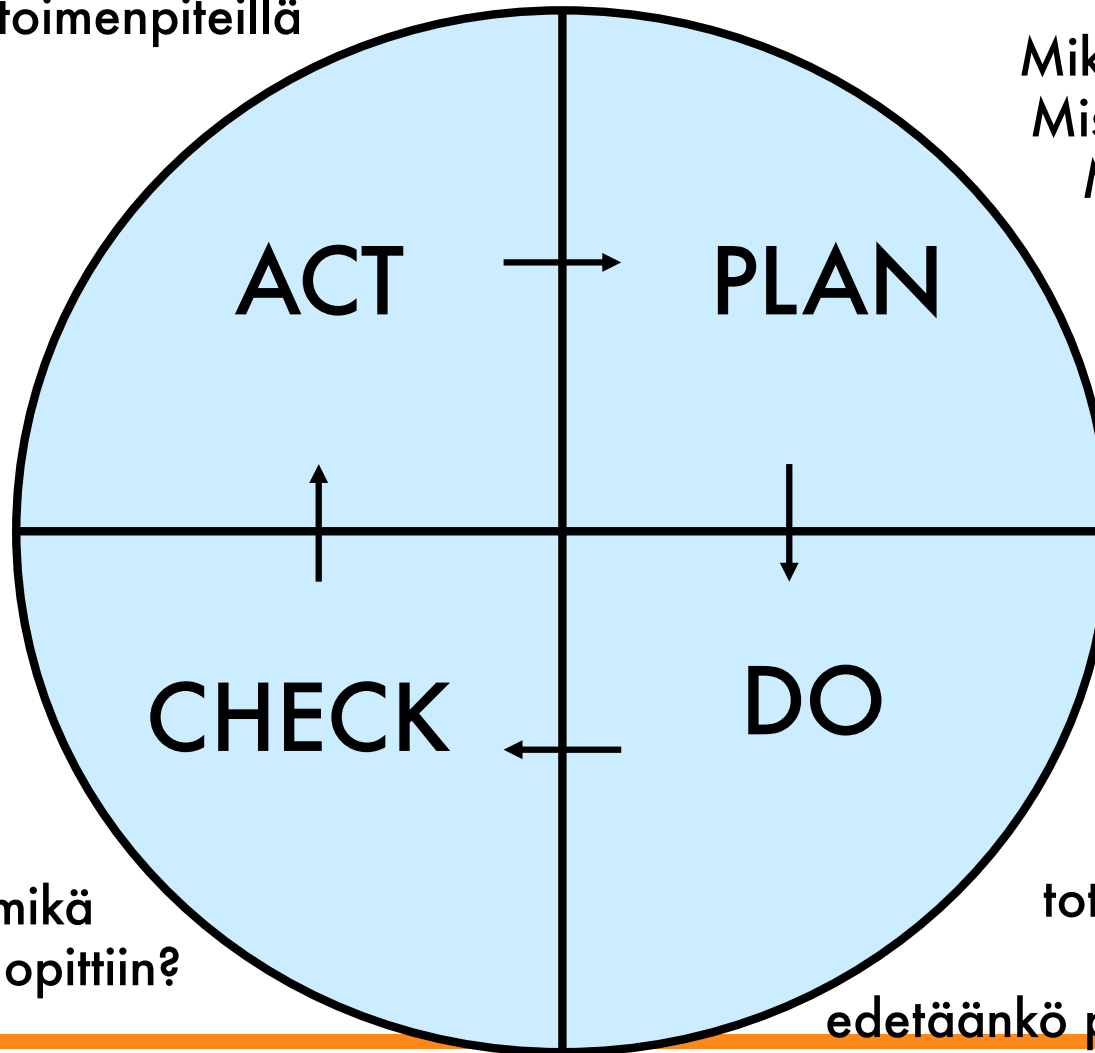
- Muutoksen hallinta (Change Management, CM) haluaa kontrolloida ja ohjata organisaation muutosta, ”projektisoiminen lisää hallittavuutta”
- CM ammentaa strategisen johtamisen ja projektin hallinnan perinteistä.
- Tavoite- ja nykytilan konkretisoiminen ja kirkastaminen mm. analyysityökaluin ja mittarein
- Tavoitteena muutoksen ”välitilan” minimointi → epävarmuuden, ”sählyksen”, tietämättömyyden vähentäminen

- Menettelytapana on muutoksen vaiheistaminen
 - Muutosprosessissa on erilaisia vaiheita, ja eri vaiheissa tehdään erilaisia asioita
- Muutoksen johtaminen vaatii sekä johtajuutta (leadership) että johtamista (management)
 - Muutoksen tekijän tehtävä on määritellä suuntaa ja vakuuttaa osalliset sen oikeudesta
 - Huolehtia että muutoksen saavuttamiseksi tarvittavat asiat ovat suunniteltuja, koordinoituja, ohjattuja ja kontrolloituja

ONGELMANRATKAISUNÄKÖKULMA

Mitä seurauksia toimenpiteillä on? Jatketaanko samoilla linjoilla vai kokeillaanko jotain muuta?

Mitä halutaan?
Mikä on perustehtävä?
Missä ongelmat ovat?
Mitä pitää muuttaa?
Miten se tehdään?



Mitä tuloksia saavutettiin?
Missä onnistuttiin, mikä meni vikaan? Mitä opittiin?

Päätöksenteko.
Kuka vastaa? Kuka toteuttaa? Tehdäänkö kaikki kerralla vai edetäänkö pienemmin askelin?

KEHITTÄMISEN (JÄRKEISTÄMINEN) KEINOJA

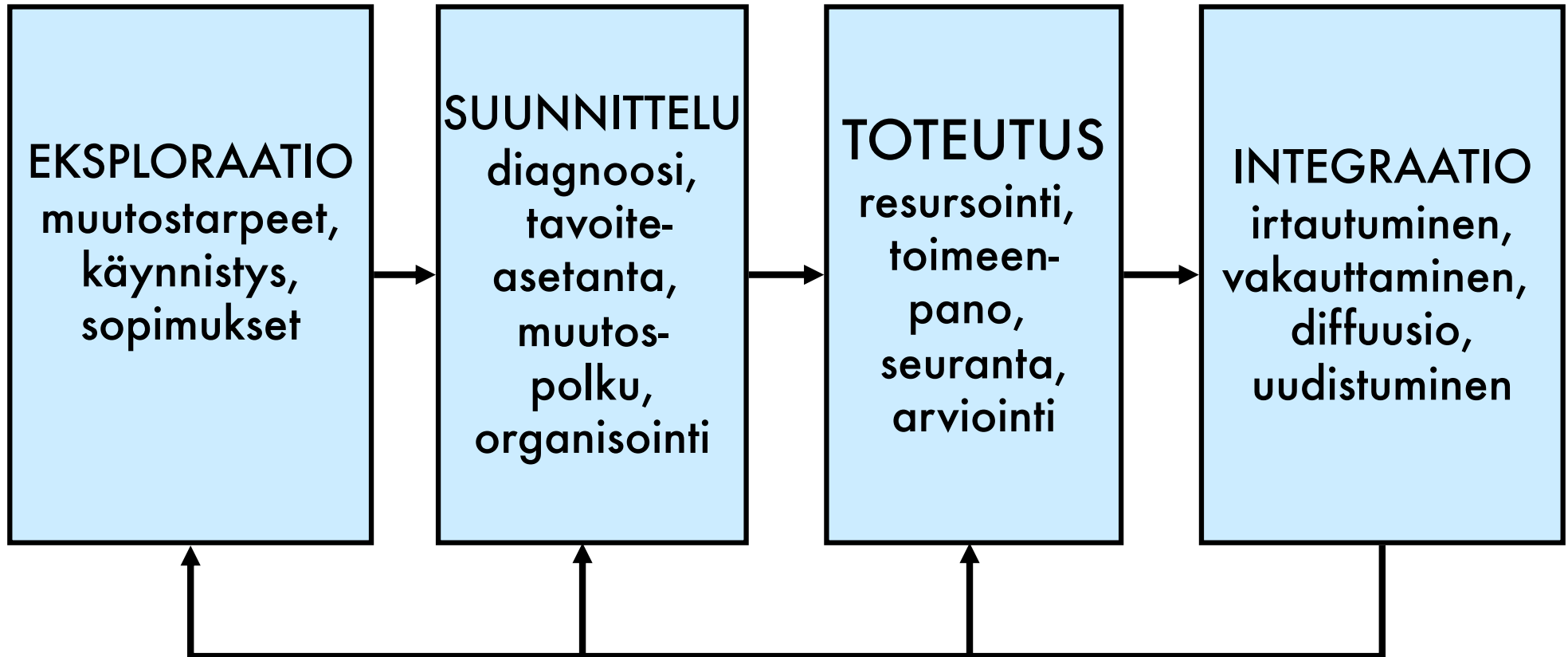
ELIMINOINTI:
ylituotanto
odotusajat
siirrot ja kuljetukset
prosessointivaiheet
varastot
virheet, puutteet
päällekkäisyydet
uudelleen tekeminen
tarkastus- ja
testausvaiheet
jatkuva korjailu

YHDISTELY:
työtehtävät
tiimit
asiakasryhmät
toimittajaryhmät

YKSINKERTAISTAMINEN:
lomakkeet
toimintaohjeet
viestintäkeinot
teknologia
prosessit

AUTOMATISOINTI:
likaiset työvaiheet
vaikeat työvaiheet
vaaralliset työvaiheet
ikävystyttävät työvaiheet
tiedonkeruu ja tiedonsiirto
tiedon analysointi

MUUTOSAGENTIN TEKEMISET



MOTIVOI: luo valmiutta, sitouta, voita vastarinta

SAAVUTA POLIITTINEN TUKI: tunnista ja vaikuta sidosryhmiin

JOHDA MUUTOSVAIHETTA: suunnittele interventio, luo rooleja, areenoita

PIDÄ MUUTOSTA YLLÄ: resursoi, tue, opeta, tarjoa roolimallia ja esimerkkiä

KEHITTÄMISHANKKEEN VAIHEET 1

Vaihe	Kriittiset kysymykset	Tekemiset
Käynnistys	Mikä on muutostarve? Kenen tarpeesta on kyse? Kuinka laajasti tiedostettu? Onko kehittämisellä olennainen tuki organisaatiossa?	Lähtötietojen selvittäminen (kehittäjän mandaatti, resurssit, toimijat), suhteiden luonti
Diagnoosi	Mikä on ongelma/mahdollisuus? Mikä sen aiheuttaa? Mitä sille voi tehdä?	Monipuolinen tiedonkeruu 'faktoista' (ongelmat& organisaatio), ihmisiin tutustuminen, mahdollisuuksien tarkastelu
Tavoitetilan määrittely	Mikä uusi ratkaisu tuottaa menestystä tulevaisuudessa? Miten uusi toimintamalli konkreettisesti kuvataan? Mitkä mittarit kertovat, että tavoitteet on saavutettu? Mitkä asiat jäävät ennalleen? Mikä poistuu? Mitä tehdään enemmän?	Strategiakytöksen varmistaminen, visiointityö, vallankäyttäjien hyödyntäminen, ihmisten osallistaminen

KEHITTÄMISDIAGNOOSI

- Kehittämisiagnoosin toteutustapa ja käytetyt välineet riippuvat hankkeen luonteesta (kulttuuriprojekti eroaa merkittävästi tilaus-toimitusketjun läpimenoajan kehitysprojektista)
- **Systeminäkökulma**
 - organisaation strategia, rakenteet, toiminta ja prosessit
 - esim. liiketoimintaprosessien mallintaminen
 - esim. 7 S –malli (strategy, subordinate goals, structure, systems, style, staff, skills)
- **Strateginen näkökulma**
 - esim. SWOT –analyysi – ulkoiset ja sisäiset tekijät
- **Poliittinen näkökulma**
 - esim. sidosryhmäanalyysi – mitä ryhmiä ja miten muutos koskettaa
 - esim. voimakenttäanalyysi – muutosta puoltavat ja vastustavat voimat

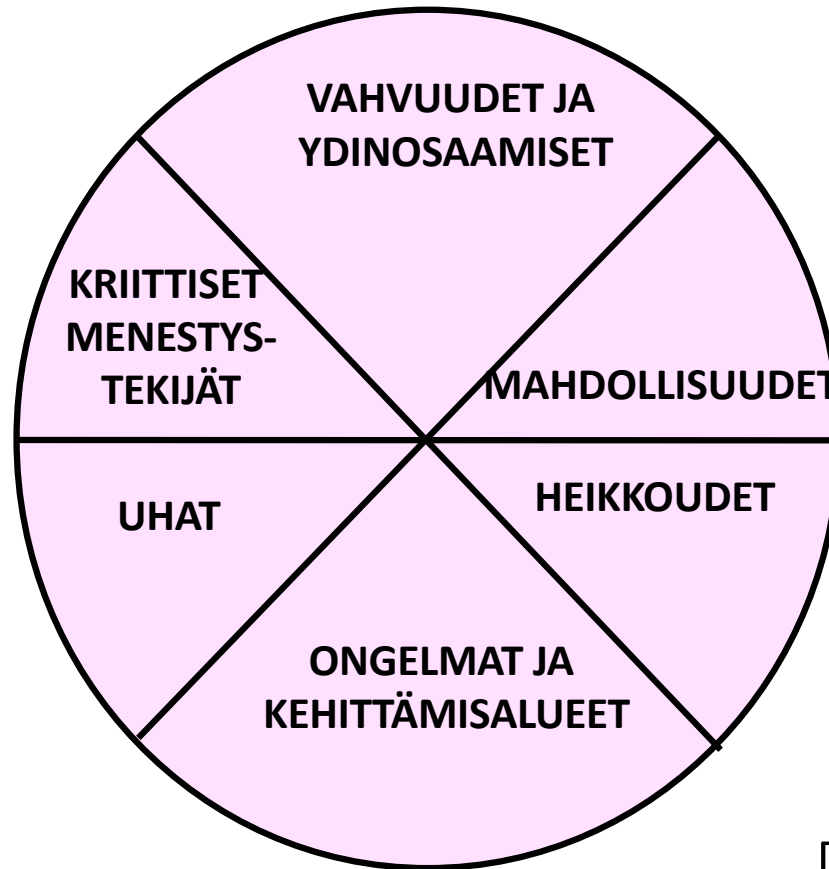
NYKYTILA-ANALYYSIN FOKUKSIA

Diagnoosin tasoja:

- markkinat
- arvoverkko
- organisaatio
- business yksikkö
- tiimit
- yksilöt & roolit

Prosessidiagnooseja:

- Informaation kulku
- tavoitt.asetanta
- päätöksenteko
- tilaus-toimitus



Metodeja:

- haastattelut
- kyselyt
- havainnointi
- dokumentit
- järjestelmien tuottama tieto

Dataluokat

- objektiiviset: “kova” numerodata
- Subjektiiviset:mielipiteet, asenteet

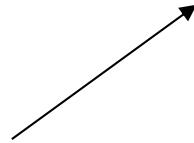
ESIMERKKI DIAGNOSTISESTA MALLISTA

- Strategia ja tavoitteet: onko perustehtävä tiedossa?
- Rakenne: miten työnjako toteutuu organisaatiossa?
- Palkitseminen: mitä arvostetaan, mistä ja miten palkitaan?
- Tukitoiminnot: toimivatko rutiinit, systeemit ja teknologia?
- Sisäiset suhteet: miten yhteistyö sujuu ja konfliktit ratkaistaan?
- Johtajuus: pitääkö joku tämän kaiken tasapainossa ja oikeassa suhteessa ympäristöön?
- Rajat ja ympäristö: miten organisaatiossa hoidetaan suhteet ulos, miten ympäristö kohdataan?

NYKYTILA-ANALYYSIN ”LINSSIT”

LAAJAKULMA: YLEISKUVA ORGANISAATIOSTA

ZOOM:
KOHDENNUS
KESKEISIIN
KEHITTÄMISKOHTEISIIN



RÖNTGENKUVA:
SYVÄLLINEN TARKASTELU
ONGELMIEN SYISTÄ JA
SEURAUKSISTA

(Harrison & Shirom, 1999)

SURVEY-FEEDBACK

(kysely-palaute)

1. Ylimmän johdon tulee osallistua alustavaan suunnitteluun
2. Data tulee kerätä kaikilta organisaation jäseniltä
3. Tulokset syötetään takaisin johtoryhmälle ja sen jälkeen hierarkiassa alaspäin toiminnallisiin yksiköihin.
4. Jokainen esimies johtaa alaisilleen järjestettyä tilaisuutta, jossa tuloksista keskustellaan ja jossa
 - alaisia pyydetään auttamaan tulosten tulkinnessa
 - suunnitellaan parannusehdotusten toteuttamista
 - suunnitellaan tulosten esittelyä alemmalle tasolle
5. Useimmissa palautetilaisuuksissa on läsnä konsultti, joka on auttanut esimiestä valmistautumaan tilaisuuteen ja joka tarvittaessa auttaa tilaisuudessa

(Mann, 1961)

SIDOSRYHMÄT

- **Partnerit** ovat niitä, jotka tukevat agendaasi.
- **Liittolaiset** niitä, jotka tukevat ja rohkaisevat sinua.
- **Matkakumppanit** ovat passiivisia tukijoita, jotka mahdollisesti sitoutuvat agendaasi, mutteivät sinuun.
- **Aidallakeikkujat** ovat niitä, joiden uskollisuus ei ole selvää.
- **Irtonaiset ammuksset** ovat vaarallisia, koska ne voivat kääntyä agendaasi vastaan, johon niillä ei ole suoraa intressiä.
- **Takinkääntäjät** ovat niitä, jotka kulkevat vallan perässä – kannattavat todennäköisintä voittajaa tilanteen mukaan.
- **Vastaväittäjät** tai **vastapelurit** vastustavat agendaasi, mutteivät sinua.
- **Vastustaja** tai **vihollisia** ovat ne, jotka vastustavat sekä sinua että agendaasi.
- **Petikavereita** ovat ne, jotka tukevat agendaasi, mutteivät tunne tai luota sinuun.
- **Äänettömiä** ovat ne, joihin agendasi vaikuttaa, mutta joilla ei ole valtaa tai mahdollisuutta vastustaa sitä

Huom! Sidosryhmät voi määritellä myös tyyliin työntekijät, työnjohto, asiakkaat, HR, ...

Sidosryhmäanalyysin voi toteuttaa esimerkiksi seuraavalla tavalla:

- Sidosryhmien tunnistaminen ja määrittäminen
- Sidosryhmien tärkeyden tunnistaminen (valta, vaikutus yritykseen). Onko kyseessä potentiaalinen tukija vai vastustaja vai jotain muuta
- Sidosryhmien prioriteetin arvioiminen: mikä on sidosryhmän painoarvo
- Sidosryhmien intressien arvioiminen: mitä odotuksia ryhmällä on, mitä etuja se saa, miten sitoutunut ryhmä on, mitä se resurssoi organisaation toimintaan
- Riskien tunnistaminen ja niiden arviointi.

DIAGNOOSI KÄYTÄNNÖSSÄ

- Varo keräämästä kerralla liikaa tietoa tai vain varmuuden vuoksi: todennäköisesti joudut täydentämään tietojasi joka tapauksessa
 - Riski: ”paralysis by analysis”
 - Tavoitteena iteratiivinen datan kerääminen
- Quick and dirty vs. slow and refined
 - Tilanteen mukaan
- Käytä diagnoosia muutoksen lobbaamiseen
 - Palaute ja palautetilaisuudet ovat tärkeitä: ne ovat merkittäviä muutosrituaaleja – siirtymiä vaiheesta toiseen.
- Diagnoosin hyödyntäminen
 - faktat ongelmanratkaisun perustaksi
 - osallistujien sitouttaminen
 - muutosprojektien päätösten legitimisointi
- Kenen tulisi tehdä diagnoosit?
 - ulkopuolisin vs sisäisin voimin?

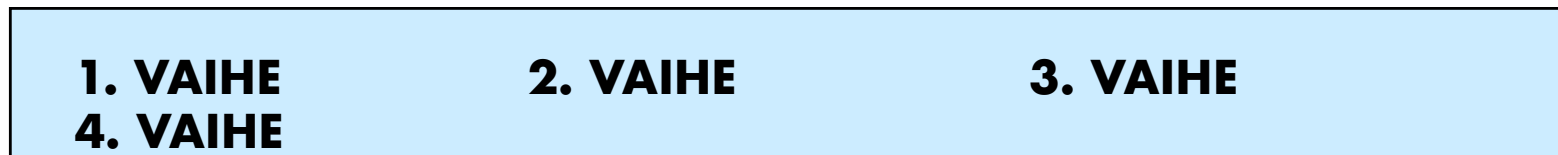
VISION KONKRETISOINTI



- Projektilla oltava visiosta johdetut konkreettiset tavoitteet ja niitä tukevat mittarit
- Tavoite perustuu tosiasioihin, mutta visio voi olla myös "unelma"
- Tavoitteiden mitattavuus, lyhyen tähtäimen välitavoitteet ja tavoitteiden selkeä perustelu kaikille, joita ne koskevat.
- Tavoitteet priorisoitava, ei liikaa tavoitteita
- Laajuus (kattavuus) vs syvyys (perusteellisuus) harkittava
- Joidenkin tavoitteiden saavuttamista on erittäin vaikeata mitata.

- esim työilmapiirin ja organisaatiokulttuurin muutokset, henkilöstön henkisten voimavarojen hyödyntäminen osallistuvalla suunnittelulla.

VISION RAKENTAMINEN



**2-4 ylimmän
johdon
edustajaa**

Johtoryhmä

Avainhenkilöt

Henkilöstö

**TAVOITE:
Keskusteltava
visio**

**Selkenevä sisältö,
lisääntyvä konkretia,
lisääntyvä sitoutuminen**

**TAVOITE:
toteuttamiskelpoinen
visio**

KEHITTÄMISHANKKEEN VAIHEET 2

Vaihe	Kriittiset kysymykset	Tekemiset
Toteutuksen suunnittelu	Mikä on muutospolku? Millä resursseilla toteutus (henkilö, raha, aika)? Mikä on kunkin toimijan vastuu ja rooli toteutuksessa? Miten viestintä toteutetaan? Suunnitellaanko yhdessä vai asiantuntijavoimin?	Organisointi (kehittämisyhmitt, johtoryhmitt), hankintojen suunnittelu (esim. koulutus, uudet työkalut)
Toteutus	Kuka tekee, kuka valvoo, kuka viestii, milloin, kenelle? Tehdäänkö kaikki kerralla vai pilotti?	Toteutus, valvonta, viestintä, ennakoimattomiin ongelmiin tarttuminen
Vakiinnuttaminen	Miten hanke päätetään? Miten kehittäjä irtautuu hankkeesta, miten vastuut siirtyvät ja kenelle? Mikä onnistui, mikä jäi tekemättä, mikä epäonnistui?	Loppuraportointi, mittaritiedon hyödyntäminen, jatkokehitystarpeiden tunnistaminen

SUUNNITTELUVAIHEEN KRIITTISET KYSYMYKSET

1. Ovatko suunnitellut uudet käytännöt parempia kuin organisaatio nykyinen toiminta?
2. Onko muutos vaivan arvoinen, kun otetaan huomioon sen vaatima aika, aiheuttama häiriö ja resurssien käyttö?
3. Onko hyödyllistä tehdä vain symbolinen muutos sen sijaan, että pyritään muuttamaan organisaation ydintä?
4. Onko muutos hyödyllinen yksittäisille ryhmille/henkilöille, mutta haitallinen koko organisaatiolle?
5. Onko muutosta eteenpäin vievillä tahoilla riittävästi valtaa toteuttaa hanke?
6. Onko henkilöstö kuormitettu liian suurella muutoshankkeiden määrällä?
7. Onko henkilöstö valmis ja kykenevä oppimaan ja päivittämään tietonsa siinä määrin, mitä muutos edellyttää?
8. Onko muutosta eteenpäin vievillä tahoilla valmiutta keskeyttää tai suuntautua uudelleen muutostilanteessa, mikäli se on välttämätöntä?

HYVÄN KEHITTÄMISSUUNNITELMAN SISÄLTÖ 1/2

- Visio: riittävän konkreettinen kuvaus tavoitetilasta
- Tausta ja perustelut: **miksi** projektiin ryhdytään
- Tavoitteet: **mihin** pyritään, konkreettiset ja mitattavat
- Menetelmät: **miten** eli toimenpiteet joilla tavoitteisiin päästään
- Ositus: projektin jako osakokonaisuuksiin ja tehtäviin

HYVÄN KEHITTÄMISSUUNNITELMAN SISÄLTÖ 2/2

- Resurssit ja vastuut, kehittämisorganisaatio: **ketkä** vastaavat toteutuksesta, kuinka paljon panostavat työaikaan, vastuu-, valta- ja raportointisuhteet
- Aikataulu: **milloin**, tehtävien/vaiheiden kesto, suoritusjärjestys
- Kustannusarvio/budjetti: **miten paljon** projektin arvioidaan maksavan, miten rahat kohdistetaan
- Koulutus: mitä osaamista projektin toteutus edellyttää, keille koulutusta järjestetään
- Tiedotus: miten ja kenelle tiedotetaan, miten varmistetaan, että asianosaiset tietävät, mitä milloinkin tapahtuu

KEHITTÄMISORGANISAATIO

- Projektit resursoitava eli kehittämistä ei voi tehdä nolaresursseilla
- Useimmiten projektiorganisaatio
 - ohjausryhmä, kehittämisryhmä(t)
 - projektipäällikkö, pää/sivutoimisuus
- Ketä mukaan
 - tarvittavia kykyjä mukaan
 - edustuksellisuus
 - esimiehet, luottamushenkilöt, avainhenkilöt
- Roolit selvitettävä & päivitettävä projektin kuluessa

- Valitettavan usein kehittämisen odotetaan tapahtuvan ”oman toimen ohella”.
- Usein kehittämishankkeita on runsaasti rinnakkaisia, kehittämishankesalkun seuranta on tällöin oma haasteensa.
- Isoissa organisaatioissa kootaan toisinaan ”muutostoimisto” koordinoimaan ja tukemaan kehittämishankkeita.

Inkrementaali muutos

Radikaali muutos

Konsultatiivis-
yhteistoiminnalliset
tyylit

OSALLISTAVA
KEHITTYMINEN

→org. hienosäätötarpeita,
kun aikaa on
käytettävissä ja org.
on muutosmyönteinen

KARISMAATTINEN
TRANSFORMAATIO

→merkittäviä, ulkoisen
paineen aiheuttamia
muutostarpeita,
aikaa ei ole, org. on
muutosmyönteinen

Ohjaavat-
pakottavat tyylit

PAKOTETTU
KEHITTYMINEN

→org. hienosäätöä, aikaa
on käytettävissä, org.
vastustaa muutosta

DIKTATORINEN
TRANSFORMAATIO

→selviytymisen taustalla
tarve radikaalille
muutokselle
ei aikaa osallistaa,
org. vastustaa muutosta

OSALLISTUVA KEHITTÄMINEN

- plussat ja miinukset

- käyttäjät sitoutuvat suunnitelmiin, ratkaisut hyväksytään (+)
- käyttöönotto nopeutuu ja helpottuu (+)
- käyttäjien mielipiteet ja tiedot saadaan esille (+)
- suunnittelusta opitaan, säästetään koulutuskustannuksissa (+)
- suunnittelu vie aikaa, rahaa ja resursseja (-)
- ristiriitaiset näkemykset hankaloittavat suunnittelua, osallistumista voidaan käyttää omien etujen ajamiseen (-)
- sotkee normaaleja työryhmiä ja tuotannon pyörittämistä (-)
- henkilöstöllä ei aina ole riittävästi teknistä tai muuta kehittämisessä tarvittavaa tietoa (-)
- prosessi ei ole kovin hyvin ennakoitavissa (-)

(Kosonen et al, 1998)

ASiantuntijakeskeinen kehittäminen - plussat ja miinukset

- suunnittelu ei juuri sotke normaalia työntekoa (+)
- saadaan keskitetty suunnitelma (+)
- suunnittelua voidaan teettää joustavasti ulkopuolisilla asiantuntijoilla (+)
- suunnittelu on usein nopeaa ja helposti hallittavissa (+)
- suunnittelu voi edetä varsin pitkälle ennen suunnitelmien esittelyä (+/-)
- melkoinen määrä henkilöstön tietoa pienistä yksityiskohdista ja ongelmista jää tulematta käyttöön (-)
- ratkaisuja vastustetaan periaatteesta tai siksi, koska ei tunneta niiden perusteita (-)
- saatetaan päätyä yksityiskohdiltaan toimimattomaan ratkaisuun (-)
- suunnitellaan yksityiskohtia tuntematta niihin vaikuttavia asioita (-)

(Kosonen et al, 1998)

KEHITTÄMISTYÖ

- Eri henkilöiden roolit: johto, kehittäjät, työntekijät
- Tiedonkeruu: analyysit, kartoitukset, pelit
- Kehittämisyhmätyöskentely, -palaverit
- Koulutus
- Henkilökohtainen vaikuttaminen, keskustelut
- Ryhmätyömenetelmät
 - Ideointi & seinätaulutekniikat, ongelmanratkaisutekniikat, analyysit, kokouskäytännöt
- Projektitilaisuuksien järjestäminen

KEHITTÄMISTYÖN ARKEA

- Rinnakkaiset tavoitteet
 - usein samanaikaisesti ongelmanratkaisu & uuden työskentelytavan oppiminen, suunnittelu ja toteutus on iteratiivista
- Kehittäjän panos
 - Kehittämisprosessin ohjaaminen
 - “Työvälineiden“ valikoiminen, soveltaminen, levittäminen
 - Esim. ideointi- ja ongelmanratkaisutekniikat, toiminnalliset menetelmät, analyysit, tehokkaat toimintatavat, kokouskäytännöt, jne
 - Ryhmätilanteiden tukeminen, työpajojen ja projektitilaisuuksien suunnittelu ja fasilitointi
 - Keskustelut ryhmissä ja kahdestaan eri henkilöiden kanssa.
 - Julkinen ja kulissien takainen toiminta, lobbaaminen

MUUTOKSEN KOMMUNIKOINTI JA VIESTINTÄ

- Tietoa hankkeesta, epäselvyyksien ja pelkojen hälventäminen
 - Hankkeen myymistä ja lobbaamista
 - Oikein kohdennettuna ja toteutettuna auttaa motivoimaan ja sitouttamaan muutokseen
 - Onnistunut viestintä:
 - tunnista erilaiset kohderyhmät
 - viestintäsuunnitelma osaksi projektisuunnitelmaa
 - hyödynnä tuttuja viestintäkanavia
 - tiedota aina kun on tiedotettavaa, varaudu tiedottamaan vaikkei mitään uutta olisikaan tapahtunut
 - huomioi käytettävä kieli, sanasto, jargon
 - viesti ja puhu ymmärrettävästi
 - Viesti kaksisuuntaisesti: kerää palautetta, keskustele, anna tilaa, kuuntele, kuuntele, kuuntele...
 - viesti myös projektin päättymisestä
-

MUUTOSVIESTINNÄN KANAVIA 1

- Esimiesten ja hänen välittömässä työnjohdossaan olevien työntekijöiden välinen viestintä
 - muutosviestinnän peruspilari
- Verkkoviestintä (intranet, internet, email)
 - pelkkä tieto, että tietoa on saatavilla, ei vielä takaa sitä, että tietoa käytetään hyväksi
- Tiimi- ja osastopalaverit
 - parhaimmillaan mahdollisuus dialogiin, pahimmillaan yksisuuntaisia tiedotustilaisuuksia vailla mahdollisuutta kysymyksiin, kommentteihin tai vastaväitteisiin
- Luottamushenkilöinstituutiot tärkeä vuorovaikutuskanava johdon ja henkilöstön välillä
 - johto saa tietoa henkilöstön ”fiiliksistä”, luottamushenkilöille mahdollisuus saada tietoa muutoshankkeiden julkilausutuista ja kenties piilossakin pidetyistä tavoitteista
 - yhteistoimintamenettelyn menetetty maine?

MUUTOSVIESTINNÄN KANAVIA 2

- Tiedotustilaisuudet ovat viestinnällisiä täsmäiskuja
 - suurta&fundamentaalia muutosta tuskin kannattaa käynnistää niin, että jokin pieni ryhmä on suunnitellut hankkeen, minkä jälkeen hankesuunnitelmasta tiedotetaan tiedotustilaisuudessa ("salassa suunniteltu", ennuste: hanketta vastustetaan)
 - mutta: pienellä ydinryhmällä tehty hankesuunnittelu on toisinaan ainoa tapa saada ideaa eteenpäin, haasteena miten hanke koetaan yhteisenä asiana
 - Pörssiyhtiöissä lainsäädäntö säätelee merkittävästi organisaatiomuutoksiin liittyvää tiedottamista.
- Ylimmän johdon haastattelutunti
 - usein ritualistista "kahvittelua"?
- Ylimmän johdon blogi
 - antaa johdolle mahdollisuuden valottaa muutoksen taustoja ja tavoitteita
 - Riskinä esim. intrassa olevan blogin "vuotaminen" yrityksen ulkopuolelle
 - blogin kommentointi anonyymisti vai nimellä?
- Tiedotus- ja henkilöstölehti
 - hidas verrattuna verkkoviestintään

CHANGE COMMUNICATION PLANNING

WHO

The communication roles of:
Head of Region
Country manager
Change team
HR
Communication dep.

TO WHOM

Which Stakeholders?
Internal/external?
Secrecy?
All at the same time,
separate arenas of
communication?

WHY

Too often too little
focus on explaining
the reasoning
Lack of "Unfreeze".
Q&A's for change

WHAT

What is the
message on
org. level and
individual
level?
How to
concretize
What metaphors,
stories etc.
to clarify the
message

HOW

What channels to use?
What methods to use?
How to collect
feedback
from the stakeholders?
Frequency and
volume of
communication?
Documentation of the
process?

WHEN

When to start?
24 hour rule
100 day rule
Redundancy in
communication

How to keep the
message inline?



Aalto University
School of Science

MUUTOKSEN VAKIINNUTTAMINEN

- Miten saada kehitetyt ratkaisut pysyviksi?
- Miten saada ihmiset sisäistämään tehdyt muutokset?
- Miten vähentää riippuvuutta kehittämisen vastuuhenkilöistä?
- Miten siirtää osaamista ja vastuuta organisaatiolle?

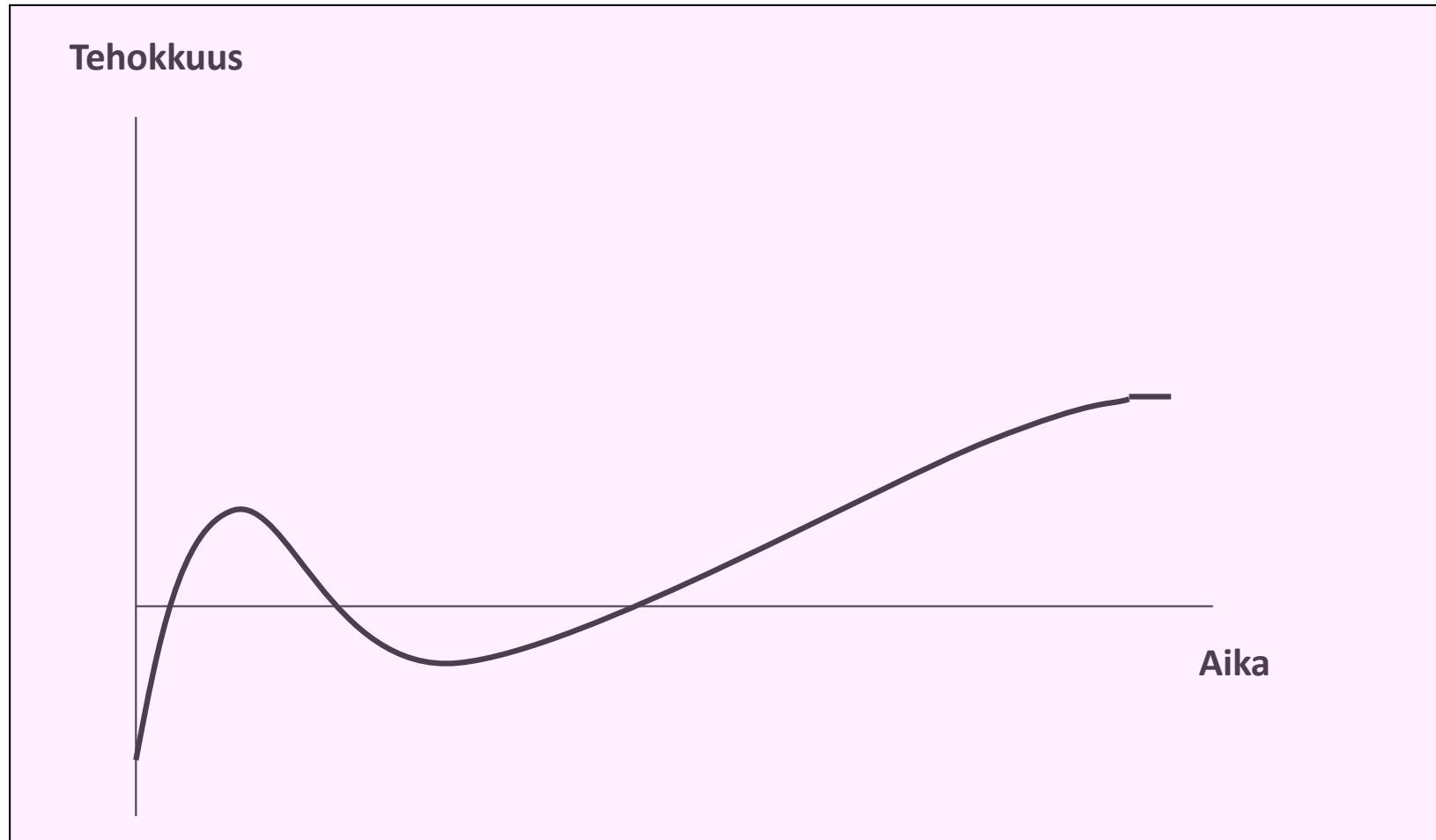
VAKIINNUTTAMISEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ

- Muutosvalmius tilanteesta ja ajoituksesta kiinni, kehittyminen usein kriisien kautta
- kehittämissuunnitelman hylkääminen tarvittaessa
- yleiseen (markkina)tilanteeseen tarttuminen
- onko aikaa tai tilaa oppia ja harjoitella?
- Keinoja:
 - markkinointi ja mainonta
 - siltojen polttaminen
 - asiakkaan sitominen kehittämiseen
 - koulutuksen ajoitus
 - JÄLKISEURANTA!!

KÄYTÄNTÖÖN SAATTAMINEN

- Käyttöönoton esivalmistelut
 - esim. koulutukset, työvälineiden ja järjestelmien päivitykset, tiedottaminen sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille, asiakkaille
- Toimiminen uudella tavalla vanhan keskellä
 - onko ylipäänsä mahdollista?
- Uuden toimintatavan vakiinnuttaminen
 - toiminnan tehokkuus putoaa useimmiten alussa (vrt. ”muutoskäyrä”)
 - kärsivällisyyttä!
 - muutosta vastustavat voimat aktivoituvat (uudelleen) tyypillisesti tässä vaiheessa

KLASSINEN ”MUUTOSKÄYRÄ”



- organisaation merkittävät muutokset saattavat heikentää työtehoa jopa 25-30% (esim Heikkilä 1998)

VAKIINNUTTAMISEN HAASTEITA

- Puhti poissa - “muutosähky”
- Muutokset johdossa ja avainhenkilöstössä
- Kehittäjien väsyminen
- Aika on ajanut hankkeen ohi
 - tärkeämmät, kriittisemmät, strategisemmat hankkeet ajavat ohi
 - muutokset toimialalla esim kilpailutilanteessa
- Projektiharha: kehittämisprojektin toimijat laput silmillä, projekti törmää todellisuuteen

ARVIOINTIMITTARIT

- Tulostmittarit
 - Esimerkkejä taloudellinen säästö, henkilöstövähennykset, parantunut läpimenoaika, asiakastytyväisyyden muutos, myynnin kasvu
- Toimintamittarit
 - Esimerkkejä tehtyjen parannusten lukumäärä, toteutetut koulutuspäivät, aikataulujen pitävyys
- Taloudelliset mittarit ja operatiiviset mittarit
 - Raha, aika, laatu, volyymi
- Projektimittarit
 - Budjetti, aikataulut, resurssit, asiakastytyväisyys
- Objektiviset ja subjektiiviset mittarit
 - Todennettavat faktat vs. osallisten mielipiteet

MITÄ ARVIOIDA?

4. VAIKUTTAVUUS

- vaikein arvioida/vähiten hyödynnetty
- esim. sairaspoissaolot, kustannussäästöt, hukka%, myynnin kehittyminen

1. OSALLISTUJIEN REAKTIOT

- tyytyväisyys/tyytymättömyys, “feel-good” -kyselyt
- helpoin tehdä/käytetyin
- esim. avoin A4

3. TOIMINNAN MUUTOS

- mikä/miten toiminnot, toimintatavat, käyttäytyminen muuttunut
- esim. työnkulku-, prosessi-kaaviot, auditoinnit

2. OPPIMINEN

- miten ymmärretty, mitä omaksuttu, mitä opittu?
- esim. ennen/jälkeen asetelmat, auditointi

ARVIOINNIN TYYPILLISIÄ ONGELMIA

- Resurssipula (*ei rahaa; pitääkö tästäkin vielä maksaa!, ei aikaa*)
- Virheiden ja tekemättömyyksiä paljastumisen pelko (*poliittinen peli, syyt vaikeuksille tulevat näkyviksi*)
- Mittaamisen vaikeus (*konkretisoinnin vaikeus*)
- Osaamisvaikeudet (*ei tiedetä miten tehdä, tehdään liian hienoa*)
- Syyttelyn ja syntipukkien etsimisen pelko
- Ei ymmärretä arvioinnin merkitystä (*kyllähän ne tulokset tiedetään, kaikille kaikki selvää*)

ARVIOINNIN HYÖDYT

- Positiivinen vaikutus johtoon/rahoittajiin → muutoksen markkinointi
- Osallistujien sitouttaminen
- Tulosten dokumentointi
- Toimenpiteiden suunnittelun tehostaminen
- Kehittämisosaaamisen kehittäminen
- Ammatillisen uskottavuuden lisääntyminen
- Kokonaiskuvan muodostaminen



MUUTOS NÄKYVÄKSI!



MUUTOKSESTA OPPIMINEN!



THE BIG PICTURE!

TARKISTUSLISTA MUUTOKSEN JOHTAMISEEN

1. Onko muutoksella vastuhenkilö?
2. Muutossuunnitelma on valmis
 - Aikataulu ja tavoitteet on sovittu
 - Sidosryhmäanalyysi on tehty
 - Viestintäsuunnitelma on olemassa
3. Muutoksen käynnistys on organisoitu
4. Muutoksen toteuttajat toimivat aktiivisesti ja jatkuvasti
 - Henkilökohtaisia keskusteluja on järjestetty
 - Roolit ja vastuut on asetettu ja ne ovat selvillä
 - Palaute ja tuki toteutuu
5. Jatkuvat muutos- ja viestintätilaisuudet on organisoitu
 - Etenemistä seurataan
 - Palaute ja tuki
 - Koulutusta uuteen toimintatapaan on saatavilla
6. Muutos on saatettu loppuun ja projekti päätetty kunnolla
 - Opit on dokumentoitu ja jaettu

ESIMIEHEN TEHTÄVÄ MUUTOKSESSA

Hyvä esimies muutostilanteessa:

- ymmärtää miksi muutos on tarpeellinen,
- viestii muutoksesta jatkuvasti, niin julkisesti kuin henkilökohtaisissa keskusteluissa,
- ymmärtää, miten muutos vaikuttaa yksilöön,
- tarjoaa ihmisille mahdollisuuden osallistua muutokseen aina kun mahdollista,
- auttaa ihmisiä omaksumaan uuden työskentelytavan tarjoamalla tarpeellisia resursseja ja poistamalla esteitä sekä
- toimii itse uusien toimintatapojen mukaisesti.