

MITEN MUUTOS SAADAAN TAPAHTUMAAN?

KTT, Projektijohtaja Katja Kolehmainen
HAUS Kehittämiskeskus Oy

Lapin sosiaali- ja terveysturvan syyspäivät
5.9.2019

PUHEENVUORON SISÄLTÖ

Mitä muutoksen johtaminen tarkoittaa?

Mitkä ovat onnistuneen muutoksen lähtökohtia?

Mitkä ovat muutoksen johtamisprosessin keskeiset vaiheet?

Entä mikä on keskeistä kussakin vaiheessa?

Mitä on strateginen muokkaaminen ja miten sitä voi hyödyntää?

Muutoksen johtaminen

Muutoksen johtaminen on

- muutoksen systemaattista johtamista
- tulevaisuuden ennakoointia
- reagoointia muuttuviin tilanteisiin
- suunnan näyttämistä sekä
- ihmisten kuuntelua, innostamista ja tukemista muutoksessa

Muutoksen johtaminen on onnistuneen muutoksen kulmakivi, jolla varmistetaan, että muutos toteutuu tavoitteen mukaisesti.

Onnistuneen muutoksen lähtökohdat (1/2)

1. Ihmiset tekevät muutoksen – yhdessä

- Onnistumisen edellytyksenä on henkilöstön sitoutuminen muutokseen.
- Muutos on toteutunut vasta, kun henkilöstö toteuttaa sitä työssään, ja kun yrityksessä toimitaan uuden toimintatavan mukaisesti.

2. Työhyvinvointi edistää muutoksen onnistumista

- Muutostilanteessa on tärkeää huolehtia henkilöstön työhyvinvoinnista, jotta työt sujuvat muutoksen aiheuttamasta epävarmuudesta huolimatta.
- Työhyvinvointi muutoksessa varmistetaan avoimella ja johdonmukaisella viestinnällä, tavoitteiden selkeydellä, henkilöstön osallistamisella ja oikeudenmukaisella johtamisella.

Onnistuneen muutoksen lähtökohdat (2/2)

3. Menestys edellyttää jatkuvaa uudistumista

- Organisaation menestys edellyttää toiminnan jatkuvaa kehittämistä niin organisaatio-, työyhteisö- kuin yksilötasollakin.
- Menestyvimmat organisaatiot toimivat muutoksia ennakoiden ja voivat siten vaikuttaa oman liiketoimintaympäristönsä kehittymiseen.

4. Muutoksessa tarvitaan avointa viestintää

- Onnistunut muutos edellyttää jatkuvaa, avointa ja johdonmukaista viestintää.
- Viestinnällä luodaan yhteistä ymmärrystä muutoksen tarkoituksesta ja tavoitteista.
- Onnistuneella viestinnällä sekä kuvataan muutosta että toteutetaan sitä.

Muutoksen johtamisen keskeiset vaiheet

1. Muutoksen lähtökohtien jäsentäminen – miksi muutos tarvitaan ja mitä sillä tavoitellaan
2. Muutoksen valmistelu
3. Muutoksen toteuttaminen
4. Muutoksen päättäminen/vakiinnuttaminen

1. Muutoksen lähtökohtien jäsentäminen (1/2)

Muutoksen lähtökohtien jäsentäminen tarkoittaa **muutoksen kokonaisuuden hahmottamista**.

Muutoksen lähtökohtien jäsentäminen on **muutosprosessin tärkein yksittäinen vaihe, ja se vaikuttaa eniten muutoksen sisältöön ja toimintamalliin**.

Kokonaiskuvan hahmottaminen **auttaa muutoksen konkretisoimisessa ja käytäntöön viemisessä**.

Se on **muutosprosessin kartta, joka ohjaa prosessin etenemistä**.

1. Muutoksen lähtökohtien jäsentäminen (2/2)

Muutoksen lähtökohtien jäsentämisvaiheessa on tärkeää:

- Tunnistaa muutostarpeet
- Määrittää muutoksen tavoitteet
- Huomioida aiemmat kokemukset muutoksista

Työkalu 1: Muutostavoitteiden määrittäminen

Tavoite	Muutoksen tavoitteiden määrittäminen
Kenelle	Johtoryhmä
Milloin	Muutoksen alussa
Miten	<p>Keskustelkaa seuraavien kysymysten avulla muutoksen mahdollisista tavoitteista ja konkretisoikaa ne.</p> <p>Taloudellinen näkökulma: Mitä taloudellisia tavoitteita muutokselle asetetaan?</p> <p>Asiakasnäkökulma: Kuinka asiakas hyötyy muutoksesta?</p> <p>Sisäisten prosessien näkökulma: Miten työprosessien ja toimintatapojen halutaan muuttuvan ja kehittyvän?</p> <p>Oppimisen ja uudistumisen näkökulma: Miten osaamisen toivotaan kehittyvän sekä yksilö- että organisaatiotasolla?</p>

Työkalu 2: Muutoksen kokonaisuuden hahmottaminen (1/3)

Tavoite	Muutoksen lähtökohtien ja kokonaisuuden hahmottaminen
Kenelle	Johtoryhmä
Milloin	Muutoksen alussa
Miten	<p>Keskustelkaa alla olevista teemoista ja pyrkikää löytämään yhteinen näkemys muutoksesta.</p> <p>Mistä muutoksessa on kyse</p> <ul style="list-style-type: none">• Muutostarve: miksi muutos on välttämätön?• Muutoksen tavoitteet: mitä haluamme saavuttaa?• Muutoksen hyödyllisyys: miten muutos edistää organisaation toimintaa?• Muutoksen sisältö: mikä muuttuu? <p>➤ Näiden asioiden käsitteleminen ja viestiminen luovat muutokselle SUUNNAN ja TARKOITUKSEN.</p>

Työkalu 2: Muutoksen kokonaisuuden hahmottaminen (2/3)

Tavoite	Muutoksen lähtökohtien ja kokonaisuuden hahmottaminen
Kenelle	Johtoryhmä
Milloin	Muutoksen alussa
Miten	<p>Keskustelkaa alla olevista teemoista ja pyrkikää löytämään yhteinen näkemys muutoksesta.</p> <p>Miten henkilöstö voi vaikuttaa?</p> <ul style="list-style-type: none">• Henkilöstön asema päätöksenteossa: kuinka paljon ja miten henkilöstö voi vaikuttaa muutokseen liittyvässä päätöksenteossa?• Muutoksen suunnittelu: miten henkilöstö osallistetaan muutoksen suunnitteluun?• Muutoksen toteutus: kuinka henkilöstöä tuetaan muutoksen aikana? <p>➤ Henkilöstön osallistuminen ja vaikutusmahdollisuudet edistävät MOTIVAATIOTA ja SITOUTUMISTA.</p>

Työkalu 2: Muutoksen kokonaisuuden hahmottaminen (3/3)

Tavoite	Muutoksen lähtökohtien ja kokonaisuuden hahmottaminen
Kenelle	Johtoryhmä
Milloin	Muutoksen alussa
Miten	<p>Keskustelkaa alla olevista teemoista ja pyrkikää löytämään yhteinen näkemys muutoksesta.</p> <p>Mitkä ovat muutoksen seuraukset?</p> <ul style="list-style-type: none">• Käytännön työ ja työnjako: minkälaisia seurauksia muutoksella on töiden sisältöön ja organisointiin?• Muutoksen haasteet ja riskit: mitä riskejä muutokseen liittyy?• Osaaminen ja sen hyödyntäminen: lisääkö muutos henkilöstön osaamista ja millä tavoin? Miten muutoksessa opittua voidaan jakaa ja hyödyntää? <p>➤ Kun muutoksen seuraukset nähdään positiivisina, se lisää INNOSTUSTA ja MIELEKKYYTTÄ.</p>

2. Muutoksen valmistelu

Muutoksen valmisteluvaiheessa on tärkeää:

- Tunnistaa muutoksen **keskeiset kohderyhmät, ml. muutosagentit**
- Hahmottaa **muutoksen etenemisen vaiheet ja tehtäväkokonaisuudet**
- Rakentaa muutokselle **aikataulu**, huomioi ”**nopeat onnistumiset**” ja **välitavoitteet**
- Suunnitella **muutosviestintä** eri kohderyhmille; tavoitteena lisätä ymmärrystä muutoksen syistä ja seurauksista
- Suunnitella **vuorovaikutteiset muutosfoorumit** eri kohderyhmien mukaan; vahvistaa mahdollisuutta vaikuttaa ja tulla kuulluksi
- **Jakaa vastuut ja tehtävät**
- Luoda **edellytyksiä koko henkilöstön sitoutumiselle muutokseen**

Työkalu 3: Tiekartta, kokonaiskuva muutoksen etenemisestä

Tavoite	Muutoksen aikataulun suunnittelu
Kenelle	Johtoryhmä ja muutoksen suunnittelusta vastaavat
Milloin	Muutoksen alkuvaiheessa. Tiekartan avulla voidaan miettiä: Mitä on hyvä tehdä, hoitaa tai mihin on tartuttava, jotta muutos etenee parhaalla mahdollisella tavalla? Aikataulutus: nyt (1 kk), kohta (1-3 kk), myöhemmin (6 kk tai yli)
Miten	Aikataulututtaa muutosprosessi fläpeille. Pohtikaa, mitä milloinkin tapahtuu, mistä on tärkeä huolehtia ja kuka/ketkä ovat vastuussa.

1 kk	3 kk	6 kk
<ul style="list-style-type: none">esim. muutoksen tavoitteiden tiedottaminenx	<ul style="list-style-type: none">esim. yhteisten suunnittelufoorumien järjestäminen eri henkilöstöryhmillex	<ul style="list-style-type: none">esim. uusien toimintatapojen testaus pilottitiimeissäx

Työkalu 4: Muutoksen ydinviestien muotoileminen

Tavoite	Muutoksen lähtökohtien ja kokonaisuuden hahmottaminen
Kenelle	Johtoryhmä ja muutosviestinnästä vastaavat
Milloin	Muutoksen alkuvaiheessa
Miten	Muotoilkaa ja työstäkää muutoksen keskeistä sanomaa seuraavien kysymysten avulla: <ul style="list-style-type: none">• Mitä muutoksesta halutaan sanoa? Mitkä ovat kaikkein tärkeimmät viestit?• Miten muutoksesta halutaan puhua? Minkälaista henkeä haluamme luoda?• Ovatko keskeiset sanomat ymmärrettävässä muodossa?

3. Muutoksen toteutus

Muutoksen toteutusvaiheessa on tärkeää:

- **Muutoksen tavoitteiden ja sisältöjen käsitteleminen koko henkilöstön kanssa**, jotta määritetyt tavoitteet muuttuvat käytännön ratkaisuuksi ja toimintatavoiksi.
- **Esimiesten sitoutuminen ja kyky toimia muutoksen toteuttajina; esimies kuuntelijana ja kannustajana sekä suunnannäyttäjänä**
- **Tunteiden huomioiminen muutoksessa; ajan ja paikan tarjoaminen tunteiden käsittelylle**
- **Muutoksen etenemisen systemaattinen seuraaminen; fokus sekä muutoksen etenemisessä että siinä miten muutos koetaan**

4. Muutoksen päättäminen/vakiinnuttaminen

Muutoksen päättämisessä on kyse **tavoitellun muutoksen tukemisesta, toimintatapojen vakiinnuttamisesta sekä tilanteen arvioimisesta ja tarvittaessa korjaavien toimien tekemisestä.**

Muutoksen päättämis- ja vakiinnuttamisvaiheessa on tärkeää:

- Muutoksen vahvistaminen **parhaita käytäntöjä levittämällä, uusista toimintatavoista ja pelisäännöstä kiinni pitämällä.**
- **Onnistumisten huomioiminen, saatujen hyötyjen korostaminen sekä osallistujien palkitseminen.**
- **Muutoksen arviointi** suhteessa asetettuihin tavoitteisiin
- **Kokemusten läpikäyminen** ja niistä **oppiminen**: missä onnistuimme ja mitä tekisimme toisin seuraavalla kerralla?

Toiminnan uudistamisen edellytykset yksittäisen työntekijän näkökulmasta

Mallit

- Näen muiden itselleni merkityksellisten ihmisten ja työkavereiden toimivan uudella tavalla...

Ymmärrys ja vakaumus

- Ymmärrän miksi minun on muutettava toimintaani, hyväksyn sen, ja se on mielekästä. Uudistus on tolkullinen.

Uudistan toimintaani jos...

Taidot ja kyvyt

- Minulle on kyvyt, edellytykset ja voimavarat toimia uudella tavalla; pärjäämisuskomus
- Voin pyytää ja saada apua

Työpaikan rakenteet ja mekanismit

- Ympäristö, työkulut (prosessi, roolit, hoitopolku), mittarit, systeemit ja tietojärjestelmät tukevat toivottua toimintaa

McKinsey ja Pekka Kähkönen, Aalto-Yliopisto

Strateginen muokkaaminen (shaping) muutoksen johtamisen viitekehyksenä

- Strategisessa muokkaamisessa strateginen uudistuminen tapahtuu organisaation osia ja prosesseja muokkaamalla niin, että **muutos saa jatkuvan luonteen**.
- Jatkuvuus tarkoittaa sitä, että **suurin osa tekemisestä jatkuu samalla tavalla kuin ennenkin**; uudessa tilanteessa toimimisen kannalta **kriittiset osa-alueet muutetaan vastaamaan uuden tilanteen vaatimuksia**.
- Muutos kohdennetaan ikään kuin ”lasermaisella” tarkkuudella; pyritään ”minimoimaan” muutosten aiheuttama ”haitta” organisaation perustoiminnalle.

Strategisen muokkaamisen hyödyntämismahdollisuuksia

- Luonnollisen siirtymän luominen asiakkaille vanhasta uuteen
 - esim. pankkien konttoriverkoston ylläpitäminen ja palvelutuen tarjoamien ohjattaessa asiakkaita enenevässä määrin verkkopalveluihin
- Olemassa olevan osaamisen hyödyntäminen uuden osaamisen/kyvykkyyksien luomisessa
 - esim. palveluiden tarjoaminen perinteisten tuotteiden rinnalla enenevässä määrin osana organisaation uudistumista tuoteorganisaatiosta palveluorganisaatioksi
- Kulttuurin ja tunteiden kunnioittaminen muutoksen mahdollistajana
 - Muutos sarjana ”laserin lailla” kohdistettuja pieniä muutoksia

KIITOS

Kysymyksiä?

Kommentteja?