

guidin

Opas

Jatkuva muutos

– miten sitä
johdetaan?

+ 10 ketterää käytäntöä





**Kaikille on tänä päivänä selvää,
että vain muutos on pysyvää.**

Alun ja lopun sijaan on ainoastaan liikkuvia osia ja niiden erilaisia asetelmia kussakin hetkessä. Näitä vastaamaan tarvitaan organisaatiossa joustavia ja ketteriä toimintamalleja.

Vaikka oma työarki ei olisi myllerryksessä juuri nyt, on viisasta varautua yhdessä siihen hetkeen, kun maailma vaatii sopeutumista ja suuntaamista uuteen.

Toivomme, että tästä oppaasta on sinulle iloa tulevaisuudenkestävien johtamiskäytäntöjen rakentamisessa.

Meiltä sinulle,

♥: **guidin**-tiimi

Jos ajattelet, että muutos ei koske sinua, ajattele uudelleen



Odotukset työelämälle

Uudet sukupolvet odottavat työelämän käytännöiltä yksilöllisyyttä, yhteisöllisyyttä ja joustavuutta. Miten muuttuviin arvoihin on varauduttu sinun työpaikallasi?



Osaajien tarve

Osaavan työvoiman saatavuus on haaste monilla aloilla. Miten houkutella uusia osaajia? Miten johtaa nykyisten työntekijöiden osaamista vastaamaan strategiaan tarpeisiin?



Muuttuva ympäristö

Kokeilut ja muutokset ovat kompleksisessa maailmassa tätä päivää – halusimme tai emme. Miten luoda työyhteisöön hallinnan ja turvallisuuden tunnetta muutoksen keskellä?



Uusi ympäristö $\neq$ vanhat ratkaisut

Ovet eivät aukene, jos kehittämistyön keinot eivät vastaa tätä päivää.



Suunnittele ja toteuta



- ✗ Alku ja loppu
- ✗ Onnistuminen ja epäonnistuminen
- ✗ Yksittäiset projektit
- ✗ HR:n prosessit

vs

Reflektoi, ymmärrä, toimi – ja toista



- ✓ Jatkuvuus
- ✓ Yhdessä oppiminen
- ✓ Sykliset toimintamallit
- ✓ Tiimien arjen käytännöt

Muutos ei onnistu, jos se ei ota huomioon inhimillistä



Muutos ravistelee

Kun työntekijät ja esihenkilöt ovat muutoksen edessä, uutta omaksuttavaa on paljon. Mitä tulee tapahtumaan? Mitä minulta odotetaan?



Kompassina tunteet

Paperilla looginen suunnitelma ei riitä. Millaisia pelkoja ja uskomuksia ihmisillä on? Onko tietoa tarpeeksi? Toimiiko vuorovaikutus?



Yksilölliset esteet

Pinnan alla on näkymättömiä esteitä muutoksen onnistumiselle. Ne voivat olla erilaisia jokaisella tiimillä ja yksilöllä. Miten tunnistaa ne ja tarjota sopivaa tukea?

Ketterät rakenteet mahdollistavat muutoksen

Työelämä kehittyy suuntaan, jossa **yksilöltä vaaditaan jatkuvasti enemmän.**

Se ei kuitenkaan tarkoita, että työntekijöiden, tiimien tai esihenkilöiden pitäisi pärjätä **yksin.**

On johdon ja HR:n tehtävä luoda **rakenteita ja toimintamalleja**, joissa ihmisillä on aidot edellytykset onnistua.

Kun askelmerkit ovat selvät, on jokaisen helppo toimia.



Kun tiimeillä on työkaluja tunnistaa haasteita ja käydä niistä rakentavaa keskustelua itse, ratkaisut löytyvät nopeammin.

Kun kaikki ongelmat eivät päädy HR:n pöydälle, aikaa säästyy **tulipalojen sammutelulta aidolle kehittämistyölle.**

Henkilöstöjohtaminen on jatkuvaa esteiden tunnistamista ja niiden poistamista



10 ketterää käytäntöä

**Miten muutosvalmis organisaatio
sitten käytännössä toimii?**

Yhtä vastausta tähän kysymykseen ei ole.
Ketteriä käytäntöjä kuitenkin yhdistää yhdessä
tekeminen, jatkuvuus ja oppiminen.



1

Osaamisten johtaminen muutosta kohti

Osaamisen johtaminen on yksi voimakkaimpia strategiatyön työkaluja.

Jos aihe ei vielä kuulu johtoryhmän agendalle, on syytä nostaa se sinne viimeistään nyt.

Muutos on uuden asian tekemistä uudella tavalla. Jotta organisaation tavoitetila voidaan saavuttaa, on ihmisten osaamista tietoisesti työstettävä toivottuun suuntaan.

Katso vuosia eteenpäin ja pohdi, millaisia taitoja sinun organisaatiossasi tullaan tarvitsemaan.

Aloita valmistautuminen jo **nyt** – kun muutos on käsillä, on liian myöhäistä.

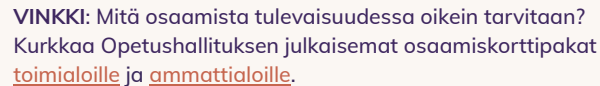
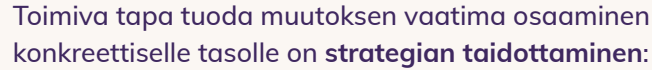


Numeroiden parista asiakastyöhön

Palkanlaskijan työ kuvaa hyvin monen ammattiryhmän kohtaamaa murrosta. Itsenäisesti suoritettava perustyö automatisoituu, ja lisäarvo tuotetaan jatkossa asiakasrajapinnassa neuvomalla ja konsultoimalla.

Uuden palkanlaskentaohjelmiston tai lakipäivityksen oppiminen on suoraviivaista, mutta uudenlaisen ammatillisen identiteetin omaksuminen ottaa aikansa.

Jos uusia taitoja ei opetella ajoissa, seuraukset tuntuvat niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Palkanlaskija kuormittuu, asiakkaat eivät saa heille luvattua palvelua ja lopulta haasteet kasaantuvat HR:n ja johdon pöydälle.



Mitkä taidot ovat kilpailukyvyn ja strategian toteutumisen kannalta tärkeitä vuonna 20XX?

2. Jatka työstämistä esimerkiksi esihenkilöiden kanssa:

Millaisissa tilanteissa kyseinen taito tulee tiimiläisillä vastaan?
Miten esihenkilö kuvaasi tiimiläiselle, mitä kyseinen taito
tarkoittaa konkreettisesti tämän työarjessa?

Kyky ennakoida asiakkaan tulevaisuuden tarpeita ja vastata niihin proaktiivisesti
→ Kun asiakassuhde alkaa, on pystyttävä nopeasti tunnistamaan asiakkaan profiili
ja siihen liittyvät tyypilliset ongelmat, sekä osattava luoda suunnitelma niiden
välttämiseksi.

→ Asiakkaalle pitää osata esittää toimenpiteet selkeästi ja vakuuttavasti, jotta hän ymmärtää niiden olevan osa prosessia.

Kyky ratkaista asiakkaiden ongelmat nopeasti ja tehokkaasti

→ Kun asiakas soittaa, ettei joku toimi niinkuin pitäisi, henkilön pitää osata välittömästi kysyä asiakkailta oikeat kysymykset ja tunnistaa niiden avulla ongelmien taustalla oleva juurisyy.

Kyky ymmärtää kilpailijan markkinaa

→ Tiimiläisen pitää hallita tiedonhankinta internetistä kilpailijoiden löytämiseen ja olennaisen tiedon etsimiseen.

2

Osallistaminen oikealla tasolla

Kun ihmiset halutaan osallistaa muutosprojektiin alusta alkaen, hyvä aikomus voi kääntyä helposti itseään vastaan. Kutsumme tätä ilmiötä **osallistamisen paradoksiksi**.

Työntekijöiden mahdollisuus hahmottaa kokonaisuutta on ainakin isommissa organisaatioissa usein rajattu. **Jos keskusteltavat teemat ovat liian kaukana omasta arjesta, niihin voi olla vaikea ottaa kantaa.**

Vaikka mielipiteitä strategiaan kysymyksiin löytyisi, jää näennäisestä osallistamisesta helposti käteen **pettymys** siitä, miksi omat toiveet eivät toteudukaan.

Kun ihmiset otetaan mukaan vaiheessa, jossa he voivat **aidosti vaikuttaa oman arkensa asioihin**, saadaan aikaan paras lopputulos.

POHDI: Millainen voisi olla optimaalinen piste valmiin raamin luomisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksien tarjoamisen suhteen omassa organisaatiossasi?



Tehokkaampaa tiimityötä terveyskeskuksessa

Terveyskeskuksen toiminta oli tehotonta. Kehittämistyöryhmä tunnisti tarpeen kehittää työyhteisön viestintää ja vuorovaikutusta.

Tiimit saivat tehtäväkseen pohtia, mitä voisivat omassa arjessaan parantaa. Esimerkiksi vastaanoton tiimi keksi lukuisia konkreettisia toimenpiteitä, joita lähdettiin saman tien kokeilemaan.

Asiakaspolkuharjoitus:

Ohjeet löydät käytännön numero 8 kuvauksesta.

3

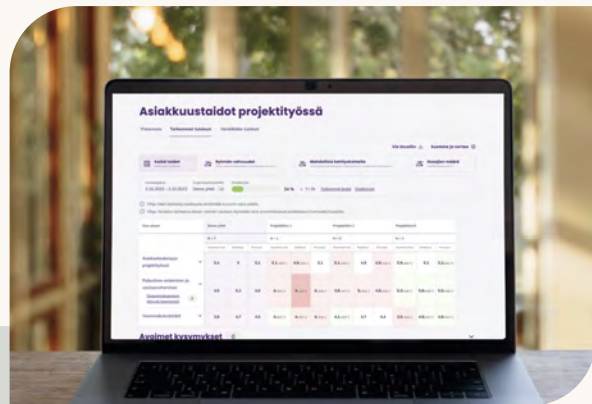
Tiedolla johtaminen tiimien arjessa

Tiedolla johtaminen ei ole numeroiden keräämistä johtoa varten. **Data on hyödyksi kaikille – myös tiimeille ja yksittäisille työntekijöille.**

Kun oleellinen ja ajantasainen tieto on saatavilla organisaation joka tasolla, ollaan paljon ketterämpiä reagoimaan muutoksiin.

Tiedolla johtamisen käytännöt tukevat tiimien itsenäistä päätöksentekoa ja riskien ennakointia.

Mikä tärkeintä, datan kautta avautuvat huomiot nostavat usein keskusteluun aiheita, jotka muuten jäävät helposti käsittelemättä.



Uusia taitoja kohti

Insinööriorganisaation uusi strategia painottaa asiakasyhteistyön ja vuorovaikutustaitojen merkitystä. Historian valossa tiedetään, että muutos hiljaisesta taustatyöstä asiakasrintamaan ei ole helppo.

Tavoitetilan mukaiset taidot tehdään näkyväksi organisaation yhteisen osaamiskartoituksen avulla. Esihenkilöiden johdolla käydään keskustelua siitä, miksi kysyttävät taidot ovat tärkeitä ja mitä ne tarkoittavat tiimin arjessa.

Jokainen saa tilaisuuden rauhassa reflektoida nykyistä osaamistaan ja omia tavoitteitaan. Data auttaa hahmottamaan, miten oma ja tiimin osaaminen suhteutuu koko organisaation tilanteeseen ja mitä toimenpiteitä kunkin itsenäisesti ja tiimin yhdessä pitäisi tehdä.

4

Yhden kysymyksen taktiikka

Tämä pulssikyselyn sovellus on yksi yksinkertaisimmista ja toimivimmista muutosjohtamisen työkaluista.



1.

Muotoile kysymys

Tarkoitus on mitata vastaajan luottamusta seurattavan asian onnistumiseen tai tietyn tavoitteen saavuttamiseen.

2.

Määrittele juurisyyt

Mitkä ovat todennäköisimmät syyt sille, että luottamus onnistumiseen horjuu?

3.

Julkaise kysely

Jos vastaajan luottamus on heikko, häntä pyydetään valitsemaan tärkeimmät syyt arvioonsa.

4.

Tutki dataa

Mitkä ovat haasteiden keskeisimmät juurisyyt? Vaihtelevatko ne yksiköittäin, tiimeittäin tai ammattiryhmittäin?

5.

Poista esteet

Kun tilanteesta on aito ymmärrys, energia, aika ja raha voidaan käyttää oikeiden ongelmien ratkomiseen.

Muutospulssi ja fuusion onnistuminen

Kahden organisaation yhdistyminen on tyypillinen muutostilanne. Onnistumisen esteiden tunnistamiseksi organisaatiossa kysyttiin kvartaaleittain yksi kysymys eri ryhmiltä:

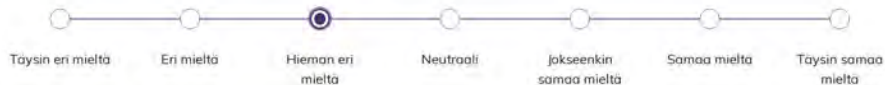
Henkilöstö: Luotan, että yhteistyömme uuden organisaation kanssa tulee toimimaan hyvin ja meistä tulee vahvempia yhdessä.

Esihenkilöt: Pystyn viestimään muutoksesta selkeästi tiimilleni. (Tätä ei kannata pitää itsestäänselvänä. On hyvä seurata, onko esihenkilöillä ajantasainen ymmärrys uudistuksista ja muutosten tuomasta lisäarvosta.)

Johto: Luotan siihen, että fuusio onnistuu aikataulussa. (Johtoryhmässä ei aina vallitse yhteisymmärrys. Jotta vaikeista asioista voidaan puhua, ne pitää tehdä näkyväksi.)

Kun tilannetta reflektoidaan samaan aikaan eri näkökulmista, saadaan kompleksisesta muutostilanteesta kattava kokonaiskuva.

2. Luotan, että yhteistyömme uuden organisaation kanssa tulee toimimaan sujuvasti ja meistä tulee vahvempia yhdessä



Valitse 1-3 tärkeintä syytä arvioosi.

- ☐ Liian vähäinen vuorovaikutus toisen organisaation kanssa
- ☐ En ymmärrä fuusion hyötyjä tarpeeksi hyvin
- ☐ Liian paljon asioita pöydällä
- ☐ Minulla ei ole tarpeeksi tietoa toisesta organisaatiosta
- ☐ Muu

5

Tunteiden mittaaminen



Muutos herättää monenlaisia tunteita. Ihmisten muutosvalmius ei aina etene samaan tahtiin.

Esimerkiksi eri yksiköt, maantieteelliset alueet, ammattiryhmät tai historialtaan eroavat organisaation osat voivat suhtautua tilanteisiin eri tavoin.

Vallitsevaa tunnetilaa voi mitata helposti pulssikyselyn avulla. Näin tiedetään, milloin muutoksen kanssa on turvallista edetä vauhdikkaammin ja milloin taas kannattaa painaa jarrua.

Lisäksi on tärkeä tunnistaa, millaisia erilaisia tuen keinoja ja viestinnän tapoja on syytä käyttää eri vaiheissa. **Trendidata** auttaa seuraamaan tehtyjen toimenpiteiden vaikutusta.

Emotional phases through an organizational change



Lähde: Dr. Kubler-Ross

6

Perusasiat kuntoon

Kun johto on ajatuksissaan pitkällä hienoissa visioissa, helposti unohtuu, että **henkilöstö elää arjessaan tätä päivää.**

On siis syytä muistaa tasapaino siinä, millaisia uudistuksia ihmisiltä odotetaan suhteessa heille tarjottuihin puitteisiin.

Jos työntekijöitä yritetään innostaa uusien järjestelmien hyödyntämiseen samalla kun tietokoneet eivät toimi peruskäytössä, uudistuspuhe kääntyy helposti itseään vastaan.

Kaikkia perusasioita ei luonnollisesti voi korjata heti, vaan muutoksessa on edettävä vaikeista asioista huolimatta.

On kuitenkin tärkeää, että **haasteita ei lakaista maton alle.** Kun tarpeet tunnistetaan, tunnustetaan ja ne huomioidaan viestinnässä, päästään paremmassa hengessä eteenpäin.

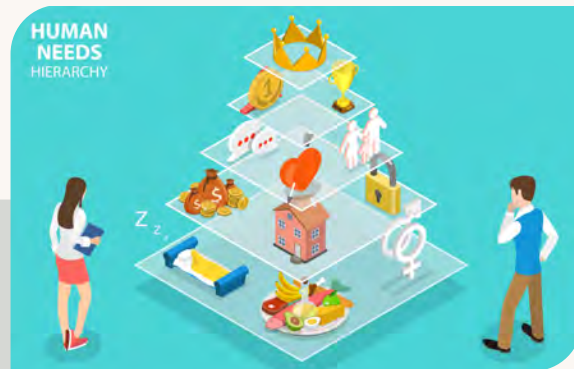
Parkkipaikat muutoksen esteenä

Organisaatiossa haluttiin lisätä henkilöstön sitoutumista. Johto oli innoissaan kehittämistään uusista henkilöstökäytännöistä: työntekijöille tarjottiin mm. uravalmennusta ja hyvinvointikursseja.

Moderneja etuja ei kuitenkaan hyödynnetty toivotusti. Lähdettiin tutkimaan, mistä heikko vastaanotto johtui.

Selvisi, että hienot uudistukset olivat henkilöstölle lähinnä vitsi. Jo pitkään oli toivottu ratkaisua jokapäiväistä turhautumista aiheuttaneeseen ongelmaan, mutta turhaan – parkkipaikkoja ei ollut tarpeeksi ja töihin tuleminen ärsytti joka aamu.

Kun resurssit kohdistettiin perusasioiden kuntoon laittamiseen, työtyytyväisyys ja sitoutuminen lähtivät hiljalleen nousuun. Myöhemmin myös kiinnostus uusien etujen kohtaan kasvoi.



7 Oppeja yli rajojen

Muutos tuo usein mukanaan uusia osaamistarpeita. Koulutuksille, valmennuksille ja muulle muodolliselle oppimiselle on paikkansa, mutta **uutta osaamista voi omaksua myös kollegoilta – omasta organisaatiosta tai sen ulkopuolelta.**

Monesti useammassa organisaatiossa tehdään samankaltaisia uudistuksia samaan aikaan. **Kokemusten vaihto olisi arvokasta – jos vain tiedettäisiin, kenen kanssa asioista voisi sparrailla ja keneltä voisi pyytää apua.**

Jos kanavia osaamisen jakamiseen ei vielä ole, kannattaa seurata aktiivisesti muiden organisaatioiden tekemisiä ja viestiä aktiivisesti omista hankkeista. Ota rohkeasti yhteyttä kiinnostaviin osaajiin ja tarjoa sparrailuapua myös muille.



Kasvatuksen ammattilaiset toistensa tukena

Vierekkäin toimivat päiväkoti ja koulu pohtivat, millaista yhteistyötä kasvatuksen ammattilaiset voisivat tehdä keskenään.

Päiväkodin opettajat ajattelivat aluksi, että heillä ei olisi mitään annettavaa ala-asteen arkeen. Hyvin pian kuitenkin ilmeni, että hiljattain valmistuneet koulun opettajat kokivat haastavaksi tarttua puhelimeen ja soittaa lasten vanhemmille, jos koulussa oli ilmennyt ristiriitoja tai huomiota vaativaa käytöstä.

Vanhempien kanssa käydyt keskustelut taas ovat päivittäinen osa päiväkodin ammattilaisten arkea. Sovittiin, että aina kun koulun opettaja kaipasi tukea vanhempien kohtaamiseen, hän saattoi sopia päiväkodin opettajan kanssa lyhyen sparraustuokion vaikka kahvitauon tai välitunnin aikana.

8

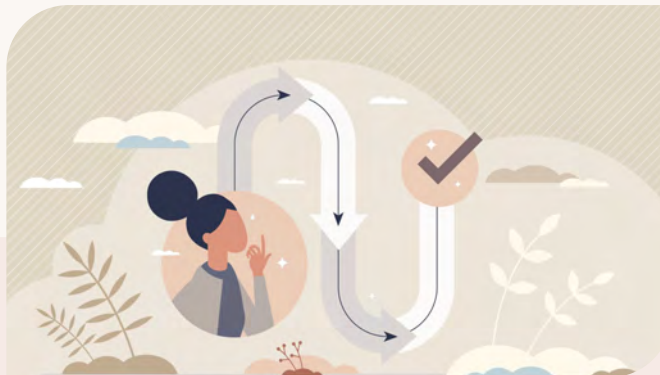
Näkökulma asiakkaaseen

Kaipaavatko tiimin toimintatavat tuuletusta? Sen sijaan, että tiimi reflektoisi omaa toimintaansa, kokeile kääntää katse asiakkaaseen ja tämän kokemukseen.

Kun työskentelyn fokus on asiakkaassa, myös haastavista asioista on helpompi keskustella.

Kun sisäisiä ongelmia peilataan ulkoisen tarpeen kautta, voidaan välttyä syyllisten etsimiseltä ja keskittyä ratkaisuihin.

Näkökulman muutos voi myös rohkaista esittämään nykyisiä käytäntöjä ravistelevia ideoita **tiimin toiminnan ketteröittämiseksi**.



Asiakaspolkuharjoitus

Pohtikaa yhdessä tiimin kanssa:

Millainen olisi asiakkaan paras mahdollinen kokemuspolku ensi kohtaamisesta alkaen?

Mikä saisi asiakkaan muistelevaan kokemustaan hyvillä mielin vielä kuukaudenkin päästä?

Viekkää ideaalitilanne konkreettisemmalle tasolle:

Miten meidän tiiminä pitäisi toimia?

Mitä meidän pitäisi sanoa asiakkaalle?

Miten meidän pitäisi siirtää tietoa eteenpäin?

Millaisia käytäntöjä tarvitsemme?

9

Realiteettien hyväksyminen

Tosiasioden tunnustaminen ja toimiminen kaikesta **huolimatta** yhdistää usein niitä organisaatioita, jotka ovat onnistuneet uudistumaan haastavissakin olosuhteissa.

“Emme voi toimia noin, koska...” on lause, joka usein jarruttaa kehittämistyötä. Monesti tekemisen raamit ovat aitoja, mutta yhtä usein ne ovat vain uskomuksia.

Tavoitteita voi ja pitää asettaa rohkeasti, ja lähteä hiljalleen raottamaan raamin kulmaa:

✗ Me ei voida, koska on näin.

✓ Mitä me voidaan, vaikka on näin?

Näkökulman muutoksesta kumpuaa hiljalleen luovia ratkaisuja. Kun huomataan, että joku tekee uudella tavalla, rohkaisee se hiljalleen muitakin.

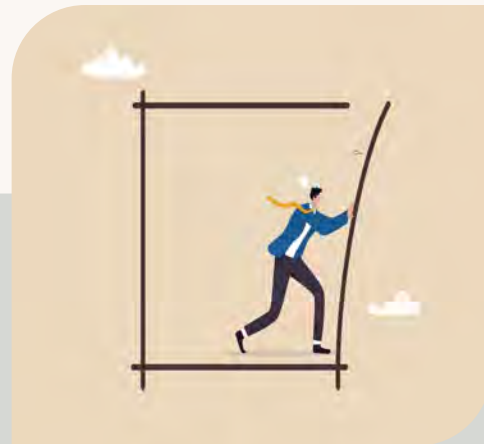
Oppeja päiväkodin arjessa

Päiväkodin henkilöstö oli innokas oppimaan uutta. Kursseille osallistuminen oli kuitenkin haastavaa.

Koulutuspäiviä per vuosi oli varattu vain muutama, ja lain määrittämä henkilöstömäärä per lapsiluku ei mahdollistanut työajan käyttämistä kouluttautumiseen.

Henkilöstö kuitenkin keksi, että he voivat jakaa osaamista keskenään työpäivien aikana – yhdessä lasten kanssa. Esimerkiksi, eräs opettaja tarjosi kollegoilleen mahdollisuutta oppia päiväkotityöhön soveltuvista pelisovelluksista.

Oppimistuokiota varten varattiin jumppasali. Opettaja esitteli kollegalleen pelejä ison TV:n ruudulta, ja lapset saivat samalla seurata esitystä ja äänestää, mitä peliä lopuksi haluaisivat pelata.



10

Hellän puskun taktiikka

Työntekijöille tarjotaan usein muutostilanteissa monenlaista tukea ja erilaisia työkalua. Niitä ei kuitenkaan aina arjen kiireissään pysähdytä hyödyntämään, vaikka syytä olisi.

Yksi hienovarainen keino pakottaa yksilö pysähtymään säännöllisesti pohtimaan omia tarpeitaan on **hellän puskun taktiikka**: ihmiselle tarjotaan ennalta määrätyt mahdollisuudet, joista hän voi itse valita. Tekemättä jättäminen ei ole yksi näistä vaihtoehdoista.

Vastuunoton vaatimus on näin tasapainossa annetun vapauden kanssa ja yksilö säilyttää autonomian tunteen.

Minimivaatimuksena 10 sekunnin reflektointi

Organisaatio hyödyntää muutoksen tukena työkalua, jossa työntekijä voi laatia yksilöllisen kehityssuunnitelman: valita itselleen tärkeimmät teemat, asettaa tavoitteita ja löytää yksilöllistä tukea.

Suunnitelman laatiminen ei ole pakollista, mutta työkalun käyttäminen on. Jokaisen työntekijän edellytetään käyvän vähintään klikkaamassa nappia, jossa toteaa, että ei tällä kertaa halua valita suunnitelmaansa tavoitteita tai tukea.

Näin tiedetään, että työntekijä on tietoinen tarjotusta mahdollisuudesta ja päätös sen käyttämättä jättämisestä ei ole unohduksen tai kiireen seuraus. Jokainen työntekijä on tullut reflektoineeksi omaa tilannettaan – edes napin painalluksen vaatiman 10 sekunnin ajan.



Tällä kertaa en halua lisätä teemoja suunnitelmaani

Jos tulet myöhemmin toisiin ajatuksiin, voit päivittää suunnitelmaasi milloin vain.



guidin

Ketterää tulevaa!

Jos kaipaat tuoreita toimintamalleja ja työkaluja muutoksessa johtamiseen, olemme tukenasi.

LUE LISÄÄ:

www.guidin.com/muutos

OTA YHTEYTTÄ:



Olli Sirén

Puh. 040 703 1872

olli.siren@guidin.com