



Opas onnistuneeseen muutokseen

Huhtikuu 2021

Onnistu muutoksessa opas © Minna Valonen ja Jaakko Lintunen

Kuvat Unsplash



Opas onnistuneeseen muutokseen

Muutosten johtaminen on jokaisen yritysjohtajan agendalla päivittäin. Siinä onnistuminen on strategian toteutumisen ja uuden toimintatavan edellytys. Muutoshankkeiden onnistumiseaste on tutkitusti alhainen, mikä heikentää yritysten tulosta merkittävästi monella tavalla.

Muutosprojektin hankaluuksista syytetään helposti muutosvastarintaa, jota pidetään samantaisena annettuna tekijänä kuin maan vetovoimaa. Näin ei tarvitse olla, vaan johtajille on tarjolla muutosjohtamisen ammattilaisia avuksi.

Esittelemme kehittämämme muutosjohtamisen konseptin tässä kirjasessa lyhyesti. Toivottavasti tästä on apua.

**Nyt tarjoamme myös maksutonta muutoskonsultointia (à 45 minuuttia).
Ota yhteyttä ajan sopimiseksi.**

Verkkosivuiltamme <https://ccvalonen.fi> ja <https://www.kasvupuoti.fi> löydät asiakkaiden tarinoita onnistuneista muutoksista.

Yhteistyöterveisin

Minna Valonen
minna@ccvalonen.fi
050 5402 530



Jaakko Lintunen
jaakko.lintunen@kasvupuoti.fi
050 560 6346

Muutosjohtamisen neljä kulmakiveä auttavat onnistumaan

Muutosjohtaminen on johtajan agendalla vuoden jokaisena päivänä. Tuskin on laadittu strategiaa, jonka menestyksekkäs toteuttaminen ei edellyttäisi muutosjohtamisessa onnistumista.

Käytännön johtamistyössä muutosjohtamiseen paneudutaan kuitenkin kunnolla turhan harvoin. Niinpä muutoshankkeiden onnistumisprosentit ovat tutkimusten mukaan alhaisia (esim. yrityskulttuurin muutosohjelmissa 19 % ja fuusioissa 33 %; Gibbons 2019, The Science of Organizational Change).

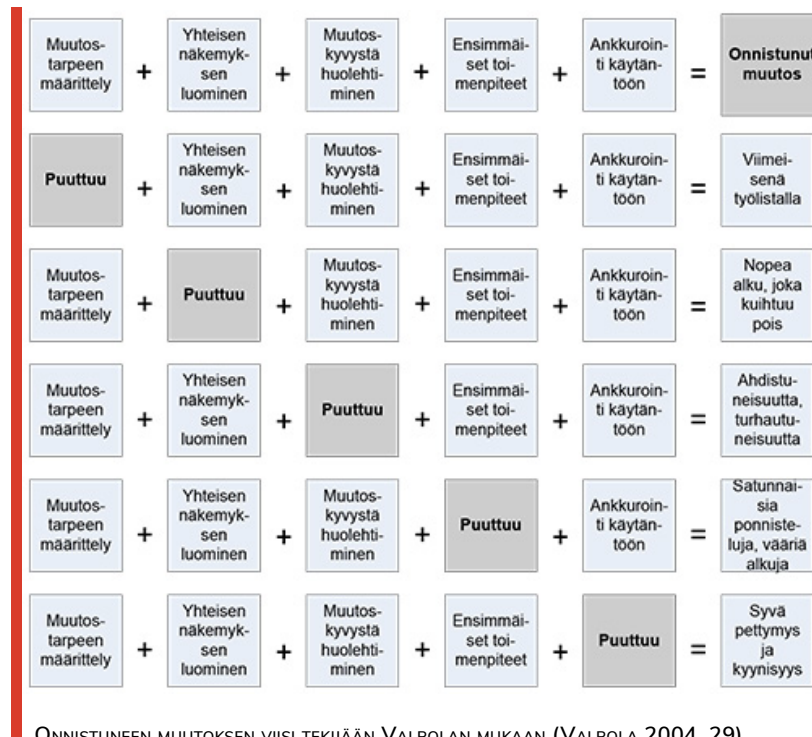


Huonosti onnistuneen muutoksen seuraukset ovat usein organisaation kannalta hyvin vakavia. Kun tavoitellut asiat eivät toteudu, jäävät liiketoiminnan tavoitteet saavuttamatta. Lisäksi kasvu hidastuu ja kustannukset kasvavat. asiat kestävät kauemmin kuin oli ajateltu, mikä voi käynnistää ikävän odottamisen ketjureaktion. Huonosti sujunutta muutosta ruvetaan usein tukemaan ja paikkaamaan lisätoimenpiteillä, jolloin muutuskustannukset kasvavat. Ehkä vaikeimmin on kuitenkin korjattavissa organisaation kulttuurin, johtamisen ja ilmapiirin rapautuminen. Johtamisen uskottavuus kärsii epäonnistuneen muutoksen myötä.

Kun muutos suunnitellaan ja toteutetaan taitavasti, aikataulut pitävät, kustannukset toteutuvat suunnitellusti ja ihmiset alkavat toteuttaa muutosta jokapäiväisessä työssään. Hyvin toteutetussa muutoksessa ihmiset ovat sitoutuneet (eivät vain suostuneet) toimimaan uudella tavalla, mikä hitsaa organisaatiota yhteen ja kehittää kulttuuria hyvään suuntaan.

Johtajat joutuvat lähes aina toteuttamaan muutoksia muiden arkivastuittensa ohessa. Tällöin ulkopuolisen muutosjohtamisen ammattilaisen ottaminen avuksi on perusteltua, sillä alkuvaiheessa muutoksen toteuttamiseen panostaminen maksaa itsensä moninkertaisesti takaisin onnistuneen lopputuloksen kautta.

Muutosjohtamisessa on neljä kulmakiveä: kirkas tavoite, osallistaminen, viestintä ja toteutus, jotka avataan tarkemmin tässä oppaassa.



Kysymykset muutosprosessia suunniteltaessa:

- Mikä on tunnistettu muutostarve organisaatiossanne?
- Miten olette tähän asti edenneet, eli mitä on jo tehty?
- Mitä havaintoja olette tehneet muutokseen liittyen, ja mitä muutoksen toteutuksessa tulisi parantaa?
- Mitä pullonkauloja näette tai ennakoitte muutoksen toteutuksessa?

Muutoksen tavoite

Muutosta on mahdotonta johtaa, jos sille ei ole asetettu selkeää, mitattavissa olevaa tavoitetta. Tavoitteen hahmottaminen voi olla joskus yllättävän vaikeata, etenkin jos pyritään vaikuttamaan vaikeasti mitattaviin asioihin, jotka liittyvät esim. kulttuuriin.



Muutoksen tavoitetta voi lähteä määrittelemään erilaisista näkökulmista. Kun yritetään hahmottaa kokonaisvaltaisen muutoksen vaikutuksia ja sitä kautta tavoitteita, voidaan kysyä esimerkiksi: miltä maailma näyttää, kun olemme päässeet tavoitteeseemme? Tämän jälkeen voi jatkaa kohti konkreettisia, mitattavia tavoitteita.

Vinkit

Näkökulma, joka usein unohtuu tavoitteiden määrittelyssä, on se, miten yksittäisen henkilön työ muuttuu. Yritystasolla voi olla helpompaa määritellä muutoksen tavoite (esim. myynnin kasvutavoite tai uusi toimintatapa), mutta harvemmin mietitään, mitä yksittäisten henkilöiden pitäisi tehdä enemmän, vähemmän tai tietty määrä, jotta yritystason muutostavoitteeseen on mahdollista päästä.

Ehdottomasti kestävin tapa hahmottaa ja määritellä yksilötason muutostavoitteet on osallistaa henkilöstö miettimään asiaa itse eli ottaa se mukaan alusta alkaen. Siitä seuraavassa tarkemmin.

Miten ammattilainen voi auttaa?

Koska oma toimintaympäristömme sokaisee meitä kaikkia hahmottamaan, mikä muutoksessa on keskeistä ja miten sen toteutuminen voidaan todentaa, kannattaa käyttää ulkopuolista sparraajaa apuna jo suunnitteluvaiheessa. Ulkopuolelta asiat näyttävät usein selkeämmiltä ja on helpompi tarttua vaikeisiin kysymyksiin, kun ei ole organisaation kulttuurin uskomuksia ja historiaa hämärtämässä näkymää.

Muutoksen tavoitteeseen liittyviä kysymyksiä:

- Miltä arki näyttää, kun muutos on valmis?
- Mikä on muuttunut ihmisten tekemisessä, järjestelmissä, toimintamallissa?
- Millä mittareilla tai tunnusluvuilla muutosta voidaan mitata?

Muutoksen onnistumisessa osallistaminen on tärkeää

Ihmisten osallistaminen muutokseen on tärkeää useasta syystä. Kun ihmiset osallistetaan, he saavat tilaisuuden pohtia muutosta ja käsitellä omaa suhdettaan muutokseen. Näin heillä on mahdollisuus työstää myös sitä, miten muutos vaikuttaa omaan työhön. Tämä puolestaan parantaa sitoutumista.

Toinen tärkeä syy osallistamiseen on muutoksessa mukana olevien ihmisten osaamisen saamisen näkyväksi. Muutosta toteuttavat ja ohjaavat eivät välttämättä tunne yksityiskohtia riittävästi, jotta kaikki näkökulmat pystyttäisiin ottamaan huomioon. Tämän takia henkilöstön mukaan ottaminen varmistaa, että muutoksessa huomioidaan riittävän ajoissa käytännön työ ja siihen liittyvät asiat.



Kolmas tärkeä syy osallistamiseen on yhteisen näkemyksen luominen ja kuvaaminen. Mikäli yhteistä näkemystä ei saada luotua, muutos usein kuihtuu ripeän alun jälkeen.

Osallistaminen mahdollistaa myös muutoksessa olevien ihmisten muutoskyvykkyydestä huolehtimisen. Muutoskyvykkyys eli resilienssi koostuu useista muutoksessa toimimiseen liittyvistä taidoista, jossa yksilöt voivat kehittyä. Muutoskyvykkyys koostuu positiivisuudesta, kyvystä keskittyä ja toimia järjestelmällisesti myös muutoksen keskellä, ajattelun ja toimintatapojen joustavuudesta sekä proaktiivisuudesta. Muutoskyvykkyyteen panostaminen helpottaa myös tulevia muutoksia. Toisaalta mikäli muutoskyvykkyydestä ei huolehdi vähintään perustasolla, muutokset synnyttävät paljon negatiivisia tunteita, ahdistuneisuutta ja vältettävissä olevaa muutosvastarintaa.

Yleinen harhaluulo on, että osallistaminen vie aikaa. Onnistuneen muutoksen näkökulmasta osallistaminen kuitenkin säästää aikaa. Jos ihmiset osallistetaan, he sitoutuvat muutokseen, heidän näkemyksensä saadaan mukaan muutokseen oikea-aikaisesti ja heidän muutoskyvykkyyteensä kasvaa. Osallistamisen seurauksena muutoksen erilliseen implementointiin on vähemmän tarvetta. Väitämme, että muutokseen liittyvän kokonaisajankäytön kannalta osallistaminen lyhentää muutosta, kun ihmisten ajatukset saadaan hyödynnettyä oikea-aikaisesti ja erilliselle jalkautukselle tarvitaan vähemmän aikaa.

Vinkit

Suunnittele erilaisia osallistamisen tapoja muutoksen eri vaiheisiin. Heti muutoksen julkaisun jälkeen on hyvä tarjota paikka yhteiselle keskustelulle ja erilaisille muutokseen liittyville kysymyksille. Muutoksen aikana osallistamista kannattaa tehdä muutoksen vaiheen mukaan esimerkiksi työpajatyöskentelyllä, kyselyillä ja erilaisilla fasilitoiduilla menetelmillä. Kaikkien muutoksessa mukana olevien ei tarvitse osallistua kaikkiin vaiheisiin. Kunkin vaiheen osalta on hyvä valita osallistujat tavoite huomioiden ja muistaen varmistaa, että syntyy riittävä osallisuuskokemus ja mahdollisuus vaikuttaa.

Miten ammattilainen voi auttaa?

Ammattilainen tuo osallistamisen kokemusta ja näkemystä osallistamisen oikea-aikaisuudesta, osallistamisen tavoista ja menetelmistä sekä siitä, miten osallistamalla varmistetaan syntyvä lisäarvo.

Osallistamiseen liittyvät kysymykset:

- Ketkä ymmärtävät arkisen työn, johon muutos liittyy, ja miten osallistamme heitä?
- Ketkä ovat mielipidevaikuttajia, ja miten otamme heidät mukaan?
- Millaisia vuorovaikutusvälineitä käytämme muutoksen aikana, ja miten varmistamme dialogisuuden?
- Miten suhtaudumme muutosvastarintaan?

Viestintä sitoo muutoksen yhteen

Alkuvaiheessa muutosviestinnän ytimessä on tiedon antaminen ja tehtyjen ratkaisujen perustelujen kuvaaminen. Tällä synnytetään ymmärrystä muutoksen taustasta ja tavoitteista.

Muutoksen aikana tulee viestiä muutoksen etenemisestä ja onnistumisista mutta myös ongelmista ja niiden ratkaisusta mahdollisimman avoimesti. Kaiken kaikkiaan avoimella muutosviestinnällä tuetaan muutoksen onnistumista ja sitä, että henkilöstö pystyy antamaan oman panoksensa muutokseen.



Vinkit

Muutosviestinnässä on tärkeä viestiä se, miksi muutos tehdään. Muutosten tavoitteisiin ja perusteluihin on hyödyllistä rakentaa lyhyt hissipuhe, jolla pystyy viestimään muutoksen syistä eri tilanteissa.

Muutoksen aikana viestitään etenkin muutoksen etenemisestä eli tehdyistä ja edessä olevista asioista. Myös kohdatuista haasteista ja niihin liittyvistä ratkaisuista ja onnistumisista tulee viestiä.

Säännöllisellä, selkeällä ja avoimella muutosviestinnällä voidaan synnyttää energiaa ja innostusta. Viestinnän tyyli ja sävy ovatkin tärkeitä muutosviestinnässä.

Viestinnän osalta on syytä sopia, kuka viestii kenelle sekä koska ja mitä viestintäkanavia käytetään. Lisäksi on syytä kiinnittää huomiota viestinnän dialogisuuteen.

Yksi muutosviestinnän tärkeä elementti on on viestiä myös silloin, kun ei mitään tapahdu. Mikäli muutoksen aikana viestintään jää pitkiä välejä, tulkitaan tämä helposti salailuksi.

Miten ammattilainen voi auttaa?

Ammattilainen tuo muutosviestintään tavoitteellisuutta, selkeyttä, ennakoitavuutta ja systemaattisuutta. Ammattilainen osaa huomioida viestinnän osittamisen eli sen, mitä on hyvä viestiä missäkin vaiheessa. Hän osaa myös panostaa viestinnän sävyyn ja tukea siinä, millaisia reaktioita viestintään voi odottaa.

Viestintään liittyvät kysymykset:

- Mitä viestintäkanavia käytetään muutosviestinnän eri tarkoituksiin?
- Miten synnyttämme innostusta ja energiaa viestinnän keinoin?
- Miten viestinnällistämme muutosta, ja miten teemme muutoksesta näkyvää?

Muutoksen toteutus

Muutoksen toteutus on yleisesti ottaen erityisesti suomalaisissa organisaatioissa parhaiten hallittu muutoksen osa. Muutoksen toteutus myös paketoi yhteen edellä mainitut muutoksen kulmakivet: muutoksen tavoitteen, osallistamisen ja viestinnän.



Muutoksen onnistunut toteutus vaatii hyvän suunnitelman, osituksen, aikataulut ja vastuut sekä riittävästi muutoksen aikaista yhteistyötä muutoksen eri elementtien välillä. Toteutuksessa huomioidaan myös osallistaminen ja viestintä.

Vinkit

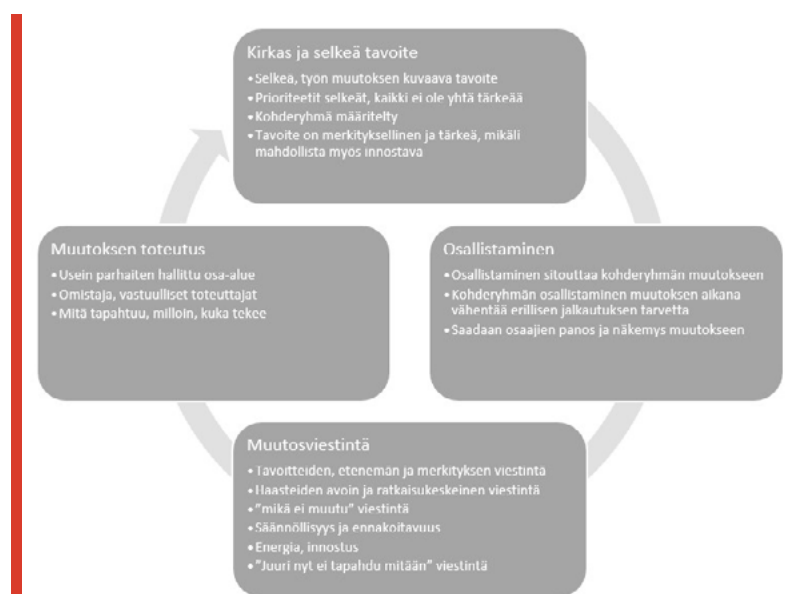
Muutoksen toteutukseen liittyvistä vinkeistä merkittävä osa on perinteisiä onnistuneen projektionnin osa-alueita. Tämän lisäksi tärkeä huomioitava asia on nykyisten töiden muutoksen aikainen organisointi, koska muutos vie aikaa muutokseen osallistuvilta.

Miten ammattilainen voi auttaa?

Muutosammattilainen sitoo muutoksen osa-alueet tavoitteen, osallistamisen, viestinnän ja toteutuksen kokonaisuudeksi, joka on toteutettavissa, jonka eteneminen on seurattavissa, jolla on aikataulu ja jonka onnistuminen on mitattavissa.

Toteutukseen liittyvät kysymykset:

- Millaisista vaiheista muutos koostuu, ja millaisia välitavoitteita on?
- Millainen aikajana muutoksella on, ja miten olemme hahmottaneet suunnitelmaa?
- Millaiset edellytykset meillä on muutoksen onnistumiselle (kulttuuri, ihmiset, järjestelmät, toimintamallit)?
- Kuka tekee ne työt, joista siirrytään toteuttamaan muutosta?



ONNISTUNEEN MUUTOKSEN KULMAKIVET.

Lopuksi

Muutosten johtamisessa onnistuminen on kriittisen tärkeä tekijä, kun yritysten suorituskykyä ja potentiaalia arvioidaan. Muutosjohtamiseen kannattaa panostaa ajoissa ja tukea yrityksen omia resursseja käyttämällä aiheeseen perehtyneitä ammattilaisia apuna.

Kun muutokselle määritellään selkeä tavoite, ihmiset otetaan mukaan alusta asti, muutoksesta viestitään selkeästi ja projekti johdetaan ammattimaisesti maaliin, muutoshankkeissa onnistutaan varmasti – ja silloin organisaatioon saadaan onnistumisen kierre. Mikään ei motivoi, sitouta ja innosta ihmisiä niin tehokkaasti kuin yhdessä onnistumisen kokemus!

