

ONNISTUNUT MUUTOS

– Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	3
Onnistuneen muutoksen lähtökohdat	4
2 MUUTOKSEN JOHTAMINEN	5
2.1 Muutoksen lähtökohdat	5
Muutosvoimat ja -tarpeet	6
Muutoksen tavoitteet	6
Aiemmat kokemukset muutoksista	7
2.2 Muutoksen valmistelu	9
Muutoksen kohderyhmät	9
Muutoksen aikataulu	10
Muutosviestintä	12
Osallistaminen ja muutosfoorumeiden suunnittelu	14
2.3 Muutoksen toteuttaminen	15
Esimiehet muutoksen toteuttajina	16
Tunteella mukana muutoksessa	16
Muutos käytännön teoksi	18
Muutoksen seuranta	20
2.4 Muutoksen päättäminen	20
Muutoksen vahvistaminen	21
Oppiminen ja uudistuminen	21
3 MUUTOSKYKYISEN ORGANISAATION OMINAISUUDET	23
4 KIRJALLISUUS	25

1 JOHDANTO

Yksikään yritys ei menesty pitkällä aikavälillä ilman kykyä uudistua. Muutokset ovat välttämättömiä, jotta organisaatiot pysyvät liikkeessä ja säilyttävät kilpailukykyänsä. Muutosten läpivieminen ei kuitenkaan ole yksinkertaista. Tästä kertoo esimerkiksi tutkimustieto, jonka mukaan valtaosa muutoshankkeista epäonnistuu tai jää tavoitteistaan.

Muutoksia on hyvin monenlaisia: joskus kyseessä on pieni pintaremontti, kun taas toisinaan uudistusta tarvitaan perustuksista lähtien. Yrityksessä muutostarpeen voi aiheuttaa esimerkiksi uuden järjestelmän käyttöönotto, yrityskauppa, yllättävä kasvu, tilausten väheneminen, kansainvälistyminen tai vaikkapa asiakaspalvelumallin uudistaminen.

Olipa kyse kuinka pienestä tai suuresta muutoksesta tahansa, se noudattelee tiettyjä lainalaisuuksia. Muutos aiheuttaa epävarmuutta, huhuja ja epäselvyyksiä, jotka voivat uhata työmotivaatiota ja tehokkuutta. Henkilöstön on myös helpompi sitoutua muutoksiin, joiden suunnittelussa he ovat olleet mukana ja joihin he ovat voineet vaikuttaa.

Muutos edellyttää aina johtamista. Hyvällä muutosjohtamisella yritys voi vähentää merkittävästi muutoksiin liittyviä kustannuksia, parantaa innovatiivisuutta ja tuottavuutta sekä tukea henkilöstön hyvinvointia muutostilanteessa. Hyvällä muutoksen johtamisella varmistetaan, että työt sujuvat muutoksen aikana ja sen jälkeen tehokkaasti ja tuottavasti. Muutos toteutuu vasta silloin, kun ihmiset ovat mukana muutoksen toteutuksessa ja kun se näkyy konkreettisina muutoksina toiminnoissa.

Muutosta johdettaessa keskeisin tavoite on viedä muutos onnistuneesti läpi ja saada uusi toimintatapa vakiintumaan osaksi arjen työtä kaikilla organisaation tasoilla. Tämän työkirjan tavoitteena on antaa työkaluja ja käytännön vinkkejä muutoksen onnistuneeseen läpivientiin. Kirja toimii sekä muutosjohtamisen kokonaiskuvan jäsentäjänä että käytännön toteutuksen tukijana.

Muutokset kasvattavat organisaation muutoskykyisyyttä, joka on yksi yritysten tärkeimmistä menestystekijöistä. Muutoskykyinen organisaatio näkee muutoksen jatkuvana ja toimintakykyä ylläpitävänä tekijänä, ei siis erillisenä toimintona tai irrallisena projektina. Muutoskykyistä yritystä kuvaavat mm. ymmärrys organisaation tehtävistä ja tavoitteista, selkeä näkemys tulevaisuudesta sekä kokemuksista oppiminen. Työkirja tarjoaakin vinkkejä myös siihen, miten muutoksesta saadut opit ja kokemukset kasvattavat muutoskykyä ja organisaation oppimista.

Käsikirja on tarkoitettu kaikille muutosta suunnitteleville ja toteuttaville henkilöille. Erityisesti se hyödyttää johtoa, esimiehiä ja henkilöstöammattilaisia. Työkirjan pääasiallinen fokus on muutoksen valmistelussa ja toteuttamisessa. Vaikka painopiste on ensisijaisesti muutoksen ennakoinnissa ja suunnittelussa, kirjaa voi hyödyntää myös jo meneillään olevassa muutoksessa. Kirja sisältää useita käytännön työkaluja, joita voi käyttää joko sellaisenaan tai sovellettuna erilaisissa tilanteissa. Jokaisen työkalun kohdalla on suositus siitä, mihin se parhaiten sopii. Kaikki kirjassa esitellyt työkalut soveltuvat käytettäväksi arkipäivän tilanteissa, kuten esimerkiksi palaverissa tai yhteisissä koulutustilaisuuksissa. Käsikirja on toteutettu yhteistyössä Humap Oy:n kanssa.

Onnistuneen muutoksen lähtökohdat

Seuraavat ajatukset ovat olleet lähtökohtina tässä muutuskäsikirjassa, ja niiden kautta on rakentunut kirjan punainen lanka: ne ovat ajatuksia, joihin me uskomme ja joiden toteuttamiseen käytännössä tämän kirjan työvälineet ja ohjeet tähtäävät.

- **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.

- **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.

- **Menestys edellyttää jatkuvaa uudistumista**

Yrityksen menestys edellyttää toiminnan jatkuvaa kehittämistä niin yritys-, työyhteisö- kuin yksilötasollakin. Menestyvimmat yritykset toimivat muutoksia ennakoiden ja voivat siten vaikuttaa oman liiketoimintaympäristönsä kehittymiseen.

- **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.

2 MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Muutoksen johtaminen on onnistuneen muutoksen kulmakivi, jolla varmistetaan, että muutos toteutuu tavoitteen mukaisesti. Muutoksen johtaminen on muutoksen prosessimaista suunnittelua, syiden analysointia, tulevaisuuden ennakointia, reagointia muuttuviin tilanteisiin, suunnan näyttämistä sekä ihmisten kuuntelua, innostamista ja tukemista muutoksessa.

Tässä luvussa näitä tehtäviä esitellään muutoksen johtamisen vaiheina, jotka ovat:

- Lähtökohdat
- Valmistelu
- Toteuttaminen
- Päättäminen

Luvussa annetaan vinkkejä siihen, mitä tekijöitä eri vaiheissa tulee ottaa huomioon. Luku auttaa muutoksen toteuttajia löytämään työtapoja muutoksen johtamisen tukemiseksi, luomaan edellytyksiä ja toteuttamaan muutosta käytännössä.

2.1 Muutoksen lähtökohdat

Muutoksen lähtökohdilla tarkoitetaan niitä *ajattelutapojen ja resurssien sekä liiketoiminnan raami-
en ymmärtämistä*, joissa muutosta toteutetaan. Kyse on muutoksen kokonaisuuden hahmottamisesta ja rakentamisesta. 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. Kokonaiskuvaa joudutaan kuitenkin täsmentämään, kertaamaan ja käymään läpi jatkuvasti koko muutoksen ajan.

Muutoksen kokonaisuuden hahmottamisessa tulee tunnistaa muutostarve ja luoda muutokselle tavoitteet. Muutoksen tarpeen ja suunnan selkiyttäminen on johdolle haasteellinen tehtävä, ja siihen tulee varata riittävästi aikaa ja resursseja. Johdolta vaatii rohkeutta keskittyä muutoksen lähtökohtien riittävään konkretisoimiseen, kun arjen paineet ja odotukset nopeista ratkaisuis-
ta leijuvat ympärillä. Muutoksen edetessä jokainen työyhteisö ja työntekijä joutuvat kuitenkin kohtaamaan johdon määrittelemät lähtökohdat, ja siksi johtajien pitää valmistautua perustelemaan omat ajattelutapansa sekä vastaamaan kysymyksiin muutoksen käynnistäneistä syistä ja tavoitteiden mielekkyydestä.

Alle on koottu tärkeitä kysymyksiä muutoksen kokonaisuuden hahmottamiseksi:

- Missä olemme nyt?
- Miksi muutos tapahtuu?
- Mitkä ovat muutoksen tavoitteet?
- Minkälaisia ovat aiemmat kokemuksemme muutoksista?
- Mitä muutoksesta seuraa käytännössä?
- Miten muutos toteutetaan?
- Mitä riskejä muutokseen liittyy?
- Miten henkilöstö otetaan mukaan muutokseen?

Muutosvoimat ja -tarpeet

Muutoksen alussa *tulee tunnistaa muutoksen taustalla olevat tekijät*. Nämä muutosvoimat ja -tekijät voivat olla sekä yrityksen ulkoisia että sisäisiä. Lähtökohtaisesti jokaisen muutoksen taustalla on halu kehittää liiketoimintaa ja organisaation menestymistä.

Organisaation sisäisiä muutostekijöitä voivat olla esimerkiksi haasteet työn organisoinnissa, laadussa tai asiakaspalvelussa. Ulkoisia muutostekijöitä voivat olla vaikkapa lainsäädännön tai alan muutokset, maailman markkinatilanne tai muuttuva kilpailutilanne. Seuraavat kysymykset auttavat muutostarpeen pohtimisessa:

- Minkälainen on organisaation sisäinen tilanne?
- Miten sisäiset voimat liittyvät ulkoisiin paineisiin?
- Miltä maailma, ympäristö ja kehitys näyttävät yrityksen näkökulmasta?
- Mitä alalla tapahtuu?
- Mitä asiakkaat ja kilpailijat tekevät?

Lisäksi organisaatio itse synnyttää muutoksia esimerkiksi tuomalla markkinoille uusia tuotteita, mikä puolestaan vaikuttaa toimintaympäristöön ja kilpailutilanteeseen. Tämä on yksi muutoskykyisen organisaation tunnuspiirteistä: muutoskykyinen organisaatio pystyy muuttamaan omaa toimintaympäristöään.

Muutoksen tavoitteet

Muutoksen tavoitteet *konkretisoivat suuntaa ja päämäärää*, johon muutoksella tähdätään. Tavoitteet voivat olla laadullisia (esim. henkilöstön osaamisen kasvattaminen) tai määrällisiä (esim. liiketoiminnan kasvu). Tavoitteita määriteltäessä on tärkeä miettiä, miten niiden toteutumista voidaan seurata ja arvioida. Muutoksen seuranta ja mittareita käsitellään myöhemmin tässä kirjassa.

Vaikka tavoitteiden määrittäminen on tärkeää muutoksen alkuvaiheessa, on hyvä muistaa, että tavoitteetkin voivat muuttua muutoksen aikana. Lisäksi kannattaa määritellä *välitavoitteita*, jotka helpottavat muutoksen johtamista ja muutoksen aikatauluttamista. Tavoitteita voi määrittellä esimerkiksi Balance Score Card:n mukaisesti neljästä eri näkökulmasta. Seuraavan työkalun kysymykset perustuvat näihin neljään näkökulmaan:

TYÖKALU:	Muutostavoitteiden määrittäminen
Tavoite:	Muutoksen tavoitteiden määritteleminen
Kenelle:	Johtoryhmä
Milloin:	Muutoksen alussa
Miten:	Keskustelkaa seuraavien kysymysten avulla muutoksen mahdollisista tavoitteista ja konkretisoikaa ne. <ul style="list-style-type: none">• Taloudellinen näkökulma: mitä bisnestavoitteita muutokselle asetetaan?• Asiakasnäkökulma: kuinka asiakas hyötyy muutoksesta?• Sisäisten prosessien näkökulma: miten työprosessien ja toimintatapojen halutaan muuttuvan ja kehittyvän?• Oppimisen ja kasvun näkökulma: miten osaamisen toivotaan kehittyvän sekä yksilö- että yritystasolla?

Aiemmat kokemukset muutoksista

Aikaisemmat kokemuksemme muutoksesta vaikuttavat siihen, *miten suhtaudumme tulevaan tai jo meneillään olevaan muutokseen*. Aiemmista kokemuksista on opittu jotain sellaista, jota voi hyödyntää tulevilla muutoksilla. Esimerkiksi edellisessä muutoksessa on voitu epäonnistua viestinnässä, jonka perusteella viestinnän hoitamisen osataan panostaa jatkossa enemmän.

Koska oppiminen on tärkeä näkökulma muutoksessa ja edellytys muutoskyvyn lisääntymiselle, muutostilanteessa on hyvä katsoa menneisyyteen ja tarkastella, minkälaisia muutoksia organisaatiossa on koettu ja mitä niistä on opittu. Tämä kuuluu erityisesti johto- tai muun muutosta toteuttavan ryhmän tehtäviin, mutta myös työyhteisöissä on hyvä keskustella muutoksesta, sillä niiden purkaminen auttaa muutoksen käsittelemisessä.

On tärkeä muistaa, että kaikilla on erilaisia kokemuksia muutoksista, jotka vaikuttavat siihen, kuinka muutoksiin reagoidaan. Jos aiemmat kokemukset muutoksista ovat myönteisiä, uuteen muutokseen on helpompi suhtautua positiivisesti, kuin jos kokemukset ovat olleet kielteisiä.

Johto ja työyhteisöt voivat tarkastella aiempia kokemuksia muutoksista seuraavan työkalun avulla.

TYÖKALU: Aiemmat kokemukset muutoksesta

Tavoite: Kerätä ja hyödyntää oppimiskokemuksia aiemmista muutoksista
Kenelle: Johtoryhmä ja työyhteisö
Milloin: Muutoksen alussa
Miten: Muodosta pareja tai pieniä ryhmiä ja pyydä heitä kertomaan kokemuksiaan aiemmista muutoksista ja peilaamaan niitä alkavaan muutoshankkeeseen. Pyydä ryhmiä kirjaamaan ajatuksensa post-it -lapuille ja kiinnittämään ne alla olevien kolmen teeman alle. Tämän jälkeen käykää yhteinen keskustelu esiinnoituksesta asioista ja koostakaa kokemusten pohjalta suuntaviivoja tulevalle muutokselle: kuinka voimme hyödyntää aiemmat onnistumiset? Kuinka voimme välttää aikaisemmat epäonnistumiset?

Missä olemme onnistuneet?

Missä olemme epäonnistuneet?

Mikä on uutta tässä muutoksessa?

Alla oleva työkalu kokoaa yhteen tässä luvussa ja myöhemmin työkirjassa käsiteltäviä asioita. Vaikka osa teemoista käsitellään vasta myöhemmin, ne on tärkeä ottaa huomioon jo lähtökoh-
tia pohdittaessa.

TYÖKALU: Muutoksen kokonaisuuden hahmottaminen

Tavoite: Muutoksen lähtökoh-
tien ja kokonaisuuden hahmottaminen
Kenelle: Johtoryhmä
Milloin: Muutoksen alussa, esim. ensimmäinen suunnittelupalaveri
Miten: Keskustelkaa alla olevista teemoista ja pyrkikää löytämään yhteinen
näkemyomuutoksesta.

Mistä muutoksessa on kyse

- Muutostarve: miksi muutos on välttämätön?
- Muutoksen tavoitteet: mitä haluamme saavuttaa?
- Muutoksen hyödyllisyys: miten muutos edistää liiketoimintaa?
- Muutoksen sisältö: mikä muuttuu?

→ Näiden asioiden käsitteleminen ja viestiminen luovat muutokselle SUUNNAN ja TARKOITUKSEN.

Miten henkilöstö voi vaikuttaa?

- 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?

→ Henkilöstön osallistuminen ja vaikutusmahdollisuudet edistävät MOTIVAATIOTA ja SITOUTUMISTA.

Mitkä ovat muutoksen seuraukset?

- 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?

→ Kun muutoksen seuraukset nähdään positiivisina, se lisää INNOSTUSTA ja MIELEKKYYTTÄ.

(mukaeltu Arikoski & Sallinen 2008, 67.)

2.2 Muutoksen valmistelu

Valmisteluvaiheessa muutosprosessi etenee *valittujen lähtökohtien pohjalta suunnitelmiksi*. Suunnitelmia tehtäessä kannattaa nojautua vahvasti niihin lähtökohtiin (muutostarve, tavoitteet, seuraukset jne.), jotka on tunnistettu ja hahmotettu jo aivan alkuvaiheessa.

Valmisteluvaiheessa on tärkeää:

- Tunnistaa muutoksen keskeiset kohderyhmät
- Hahmottaa muutoksen etenemisen vaiheet ja tehtäväkokonaisuudet
- Rakentaa muutokselle aikataulu
- Suunnitella muutosviestintä eri kohderyhmille
- Suunnitella vuorovaikutteiset muutosfoorumit eri kohderyhmien mukaan
- Jakaa vastuut ja tehtävät
- Luoda edellytyksiä koko henkilöstön sitoutumiselle muutokseen

Muutossuunnitelmassa on hyvä ottaa huomioon sekä muutosten hallinnoinnin ja koordinaation näkökulma että ihmisten johtamisen näkökulma: miten yksilöiden ja työyhteisön kokemuksia otetaan huomioon ja miten ihmisiä autetaan tuomaan oma näkökulmansa mukaan muutokseen.

Hyvästä suunnittelusta huolimatta muutoksen kaikkia vaiheita ja yksityiskohtia on yleensä mahdoton ennakoida. Siksi kannattaa varautua siihen, että *suunnitelmia joudutaan muuttamaan* ja tarkentamaan muutoksen aikana.

Muutoksen kohderyhmät

Muutoksessa on tärkeää tunnistaa, *keitä kaikkia muutos yrityksessä ja sen ympärillä koskettaa*.

Muutoksen kohderyhmät eivät ole ainoastaan muutoksen kohteita, vaan usein myös sen toteuttajia. Muutoksen kohderyhmiä voivat olla esimerkiksi:

- Johto
- Esimiehet
- Yrityksen eri osastot/yksiköt/liiketoiminta-alueet
- Eri henkilöstöryhmät (esim. asiakaspalvelijat)
- Luottamusmiehet
- Asiakkaat ja muut sidosryhmät

Myös ulkoiset ryhmät, kuten asiakkaat, on hyvä ottaa huomioon kohderyhmien määrittelyssä. Esimerkiksi uuden puhelinpalvelumallin käyttöönotosta tulee kertoa asiakkaille ja sitouttaa myös heitä uudenaikaiseen toimintatapaan, vaikka he eivät sinänsä olekaan toteuttamassa muutosta.

Kokonaiskäsityksen saaminen muutoksen osapuolista ja kohderyhmistä ja niiden roolista on tärkeä lähtökohta muutoksen suunnittelulle. Esimerkiksi viestintää on hyvä suunnata ja miettiä eri ryhmien tarpeiden mukaan.

Kohderyhmien tunnistamisessa voi hyödyntää seuraavia kysymyksiä:

- Keitä kaikkia muutos koskettaa?
- Ketkä / mitkä ryhmät ovat keskeisiä muutoksen toteuttamisen kannalta?
- Keitä / mitä ryhmiä on tärkeä informoida?
- Keillä / millä ryhmillä on päätöksentekovaltaa?

Muutoksen onnistumisen kannalta seuraavat ryhmät ovat yleensä kriittisiä

Johto ja esimiehet

Johto ja esimiehet ovat avainroolissa muutoksen onnistumisen kannalta. Heidän tapansa viestiä tilanteesta vaikuttaa siihen, miten henkilöstö suhtautuu muutokseen. Heidän rooliinsa kuuluu myös käsitellä muutosta omassa työyhteisössään. Johdon ja esimiesten on hyvä työstää jo alussa omia näkemyksiään ja suhtautumistaan muutokseen, sillä jos he eivät ole sitoutuneita siihen, he eivät voi motivoida ja sitouttaa muita. Muutokseen sitoutumista edistää riittävä tieto muutoksesta sekä mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa sen toteuttamiseen.

Ohjausryhmä

Isoissa muutoshankkeissa perustetaan usein ohjausryhmä, johon nimetään muutoksen avainhenkilöt. Ohjausryhmän tehtävänä on koordinoida muutosta ja sen toteuttamista sekä viedä käytännön toimintaa eteenpäin. Ohjausryhmä myös arvioi muutoksen edistymistä ja tarvittaessa tukee toteuttamista erilaisilla toimenpiteillä, kuten tiedottamisella, keskustelutilaisuuksilla tai suunnan tarkistamisella.

Muutosjohtaja

Joskus muutosta varten nimetään erillinen muutosjohtaja. Hän voi mm. kiteyttää muutoksen tavoitteita, selvittää keskeiset toimijat ja heidän mielipiteensä muutoksesta sekä valita muutoksen toteutustapa. Usein muutosjohtajan tehtävää hoitaa yrityksen johdossa työskentelevä henkilö.

Muutosagentit

Työyhteisössä on yleensä henkilöitä, jotka sitoutuvat muutokseen nopeasti ja alkavat toteuttaa uudenlaisia toimintatapoja helposti. Heidän tunnistaminen ja hyödyntäminen esimerkiksi muutosviestinnässä on usein hyödyllistä: kollegan viesteillä ja asenteella saattaa olla suuri merkitys siihen, kuinka muu työyhteisö suhtautuu muutokseen ja lähtee siihen mukaan.

Kohderyhmien tunnistaminen on merkittävää paitsi muutokseen liittyvän työnjaon kannalta, myös silloin kun suunnitellaan muutosfoorumeita ja muuta muutosviestintää. Näitä käsitellään myöhemmin tässä luvussa.

Muutoksen aikataulu

Muutoksen aikataulua suunniteltaessa on tarkoitus luoda *kokonaiskuva muutoksen etenemisestä*: missä kohdassa tapahtuu mitäkin ja mitkä ovat aikataulun kannalta tärkeät virstanpylväät, kuten välitavoitteet, saavutukset ja deadlinet.

Aikatauluun vaikuttaa pitkälti se, minkälaisesta muutoksesta on kyse. Esimerkiksi järjestelmän käyttöönotossa voi olla selkeä, määrätty päätöspäivä, jolloin järjestelmän on oltava käytössä. Toisaalta esimerkiksi kulttuurinmuutoksessa on vaikeampi määritellä, milloin muutos tapahtuu tai päättyy. Muutoksen vaiheita ja aikataulua rakennettaessa on hyvä pyrkiä varmistamaan ns. ”nopeat onnis-

tumiset”. Varsinkin suurissa muutoksissa tavoitteet saattavat tuntua kaukaisilta, ja niitä voidaan joutua odottamaan jopa vuosia. Siksi on hyvä pyrkiä varmistamaan, että ennen varsinaista maalia saavutetaan erilaisia välitavoitteita. Ja kun välitavoitteita saavutetaan, niistä kannattaa kertoa ja tehdä ne näkyviksi. Näin muutos saadaan konkretisoitumaan, ja henkilöstö voi kokea, että muutos etenee. Konkreettiset saavutukset edesauttavat osaltaan sitoutumista ja kannustavat eteenpäin.

Kannattaa myös muistaa, että organisaation eri ryhmät ovat aina hieman eri vaiheessa muutoksen käsittelyn, ymmärtämisen ja hyväksymisen suhteen. Yleensä johto ja esimiehet ovat ehtineet pohtia muutosta jo pitkälle siinä vaiheessa, kun muu henkilöstö kuulee asiasta vasta ensimmäisen kerran. Siksi heidän voikin olla vaikea ymmärtää, miksi selkeät ja asiapitoiset viestit eivät tunnu henkilöstön mielestä ymmärrettäviltä ja hyväksyttäviltä. Henkilöstö tarvitsee aikaa lähtökohtien ja tavoitteiden arviointiin sekä keskusteluun muutoksen eduista ja haitoista, sillä kukaan ei voi aidosti sitoutua itselleen epävarmaan asiaan.

Muutoksen eri osavaiheet kestävät yleensä kauemmin kuin oletetaan: henkilöstö esimerkiksi tarvitsee usein arvioitua enemmän aikaa muutoksen käsittelyyn ja siihen totutteluun. Lisäksi on varmistettava, että aikataulun toteuttamiseen on varattu riittävästi resursseja. Jo muutoksen valmistelussa ja suunnittelussa on hyvä muistaa, että *muutoksen konkreettinen toteutuminen vaatii aikaa*.

Alla on esitelty työkalu, jonka avulla muutoksen aikataulua voi suunnitella.

TYÖKALU: Tiekartta, kokonaiskuva muutoksen etenemisestä																			
Tavoite:	Muutoksen aikataulun suunnittelu																		
Kenelle:	Johtoryhmä ja muutoksen suunnittelusta vastaavat																		
Milloin:	Muutoksen alkuvaiheessa Tiekartan avulla voidaan miettiä: <ul style="list-style-type: none"> • 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:	Aikataulutakaa muutosprosessi fläpeille seuraavalla tavalla. Pohtikaa, mitä milloinkin tapahtuu, mistä on tärkeä huolehtia ja kuka/ketkä ovat vastuussa.																		
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1 KK</th> <th>3 KK</th> <th>6 KK</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>- esim. muutoksen tavoitteiden tiedot taminen</td> <td>- esim. yhteisten suunnittelufoorumien järjestäminen erihenkilöstöryhmille</td> <td>- esim. uusien toimintatapojen testaus pilottitöimeissä</td> </tr> <tr> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table>	1 KK	3 KK	6 KK	- esim. muutoksen tavoitteiden tiedot taminen	- esim. yhteisten suunnittelufoorumien järjestäminen erihenkilöstöryhmille	- esim. uusien toimintatapojen testaus pilottitöimeissä	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1 KK	3 KK	6 KK																	
- esim. muutoksen tavoitteiden tiedot taminen	- esim. yhteisten suunnittelufoorumien järjestäminen erihenkilöstöryhmille	- esim. uusien toimintatapojen testaus pilottitöimeissä																	
-	-	-																	
-	-	-																	
-	-	-																	
-	-	-																	

Muutosviestintä

Muutoksessa tiedon tarve kasvaa. Muutosviestinnän tehtävänä on *lisätä ymmärrystä muutoksen syistä ja seurauksista*. Jos tietoa ei saada tai sitä ei ymmärretä, ihmiset luovat sitä itse esimerkiksi huhupuheiden ja juorujen muodossa. Tällöin keskittyminen perustehtävään vähenee ja työn tehokkuus laskee. Tilanne voi myös laskea työmotivaatiota ja uhata työhyvinvointia. Johdonmukaisesta ja säännöllisestä viestinnästä tulisikin huolehtia heti alusta lähtien.

Muutostilanteessa myös työn tavoitteet voivat muuttua. Uusien tavoitteiden käsitteleminen ja niiden tekeminen ymmärrettäväksi on myös yksi viestinnän keskeisiä tehtäviä. Jos tavoitetta ei ymmärrä, siihen ei voi sitoutua eikä sen toteutumista voi edistää. Ymmärtäminenkin ei vielä varmista sitoutumista, vaan edellytyksenä on, että tavoite tuntuu mielekkäältä ja että sen toteuttamiseen voi vaikuttaa.

Viestinnässä tärkeää on avoimuus ja rehellisyys. Kaikkea ei tarvitse tietää, mutta voi olla hyvä, että kerrotaan myös se, mitä ei vielä tiedetä sekä se, koska asiasta kerrotaan seuraavan kerran. Olennaista on, että sanat ja teot ovat yhteneviä. Ristiriitaiset ja epäselvät viestit aiheuttavat vain hämmennystä.

Muutostilanteissa ihmisten päällimmäinen kysymys on ”mitä tämä tarkoittaa minun kannaltani”. Siksi viestinnässä on tärkeä pitää mielessä henkilöstön näkökulma ja tuoda esille useaan kertaan muutoksen tarpeellisuutta. Lisäksi on hyvä pyrkiä selkeään, inhimilliseen ja ymmärrettävään viestintätapaan.

Viestinnässä on hyvä muistaa, että tiedon käsitteleminen, pohtiminen ja tulkinta vievät aikaa. Viestejä täytyy siis toistaa lukuisia kertoja. Käytännössä viestintää voidaan toteuttaa esimerkiksi intranetissä, henkilöstölehdessä, sähköpostilla, ilmoitustaululla, keskustelupalstoilla, blogeissa, palaverissa, tilaisuuksissa jne. Olennaista kuitenkin on, että viestintää on riittävän paljon eri kanavissa ja että se on johdonmukaista ja yhtenäistä välineestä riippumatta. Viestintä ei myöskään saisi olla vain yksisuuntaista, vaan henkilöstölle on tärkeä antaa mahdollisuuksia kysyä ja keskustella tilanteesta.

Muutosviestinnän keskeiset periaatteet voidaan tiivistää seuraavasti:

- Ole avoin, rehellinen ja johdonmukainen
- Viesti säännöllisesti ja riittävästi
- Toista
- Viesti henkilöstön näkökulmasta
- Yksinkertaista ja käytä esimerkkejä
- Kuuntele ja anna mahdollisuus kysymyksille
- Kerro onnistumisista

Muutoksen keskeinen sanoma

Muutosviestinnän tavoitteena on kertoa, mistä tarpeista muutos on syntynyt, mihin suuntaan muutosta viedään ja miksi sekä miten muutosta toteutetaan. Seuraava työkalu auttaa viestinnän sisältöjen suunnittelussa.

TYÖKALU: Muutosviestinnän teemat

Tavoite:	Hahmottaa muutosviestinnän keskeiset teemat
Kenelle:	Johto ja muutosviestinnästä vastaavat
Milloin:	Muutoksen alussa
Miten:	Muotoilkaa ja työstäkää viestinnän teemoja seuraavien kysymysten avulla: <ul style="list-style-type: none">• Mikä tämä muutos on?• Mihin muutoksella pyritään?• Miksi muutos tapahtuu?• Miten muutos vaikuttaa minuun/meihin?• Mitä minulta/meiltä edellytetään?• Miten muutos etenee?• Mitä tiedämme? Mitä emme tiedä?

Edellä mainittujen kysymysten pohdinta auttaa muutoksen keskeisen sanoman eli ydinviestin muotoilemisessa. Keskeinen sanoma kiteyttää muutoksen tarkoituksen, ja sitä on hyvä toistaa jatkuvasti, ja se tulee kertoa eri kohderyhmien omalla kielellä. Keskeisen sanoman tulisi olla helposti ymmärrettävä ja selkeä.

TYÖKALU: Muutoksen ydinviestien muotoileminen

Tavoite:	Luoda muutoksen ydinviestit
Kenelle:	Johtoryhmä ja muutosviestinnästä vastaavat
Milloin:	Muutoksen alussa
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?

Muutosviestinnän tulee huomioida eri kohderyhmät ja heidän vaihtelevat tarpeensa muutokseen nähden. Tärkeää on löytää eri ryhmiä kiinnostavat kysymykset sekä yhdistellä ja muokata tietoa heidän tarpeidensa mukaan. Vaikka kaikki organisaatiossa viestivät tavalla tai toisella, muutosviestinnässä johdolla ja esimiehillä on erityisen suuri vastuu. Johdon täytyy kuitenkin muistaa, että viestintätäytylin tulee olla ihmisiä koskettavaa ja kielen henkilöstölle ymmärrettävää.

Muutosviestinnän suunnittelu on käytännössä sisältöjen, välineiden, ajoituksen, kohderyhmien ja seurannan suunnittelua. Muutoksen edetessä on myös erittäin olennaista tulkita tilannetta herkästi ja muuttaa suunniteltuja sisältöjä tarpeen mukaan. Jos esimerkiksi huomataan, että jokin tietty asia huolestuttaa henkilöstöä, se on hyvä tiedostaa ja ottaa huomioon aiheesta viestittäessä.

Viestinnästä vastuussa olevien on hyvä olla kiinteästi mukana myös itse muutosprosessissa, jotta viestintä etenee ja on yhtenevää muutoksen kanssa.

Osallistaminen ja muutosfoorumeiden suunnittelu

Muutoksessa henkilöstö haluaa useimmiten olla mieluummin tekijä kuin kohde, ja yleensä henkilöstölle onkin hyvä antaa mahdollisuus osallistua muutoksen valmisteluun ja toteuttamiseen tavalla tai toisella. Paitsi sitoutumisen kannalta, se on olennaista myös siksi, että henkilöstön asiantuntemus ja osaaminen saadaan käyttöön mahdollisimman hyvin: henkilöstöllä on kokemukseen perustuvaa hiljaista tietoa esimerkiksi asiakkaista ja kilpailijoista, mikä on tärkeää ottaa huomioon muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa.

Osallistuminen tarkoittaa *mahdollisuutta vaikuttaa ja tulla kuulluksi*. Näistä tilaisuuksista käytetään tässä käsikirjassa nimeä muutosfoorumit. Ne voivat olla niin muutoksen valmistelun, suunnittelun, toteutuksen, seurannan kuin päättämisenkin paikkoja.

Muutosfoorumeina voivat toimia esimerkiksi palaverit ja muut tilaisuudet, jotka ovat koolla muutoksesta huolimatta, tai niitä voidaan järjestää vain muutosta varten. Ne voivat olla myös virtuaalisia. Tyypillisiä muutosfoorumeita ovat esimerkiksi tiedotus- ja keskustelutilaisuudet, osasto- ja tiimipalaverit, kehityskeskustelut, koulutustilaisuudet, intranetin keskustelupalstat ja vapaamuotoisemmat tapaamiset, kuten kahvipöytäkeskustelut.

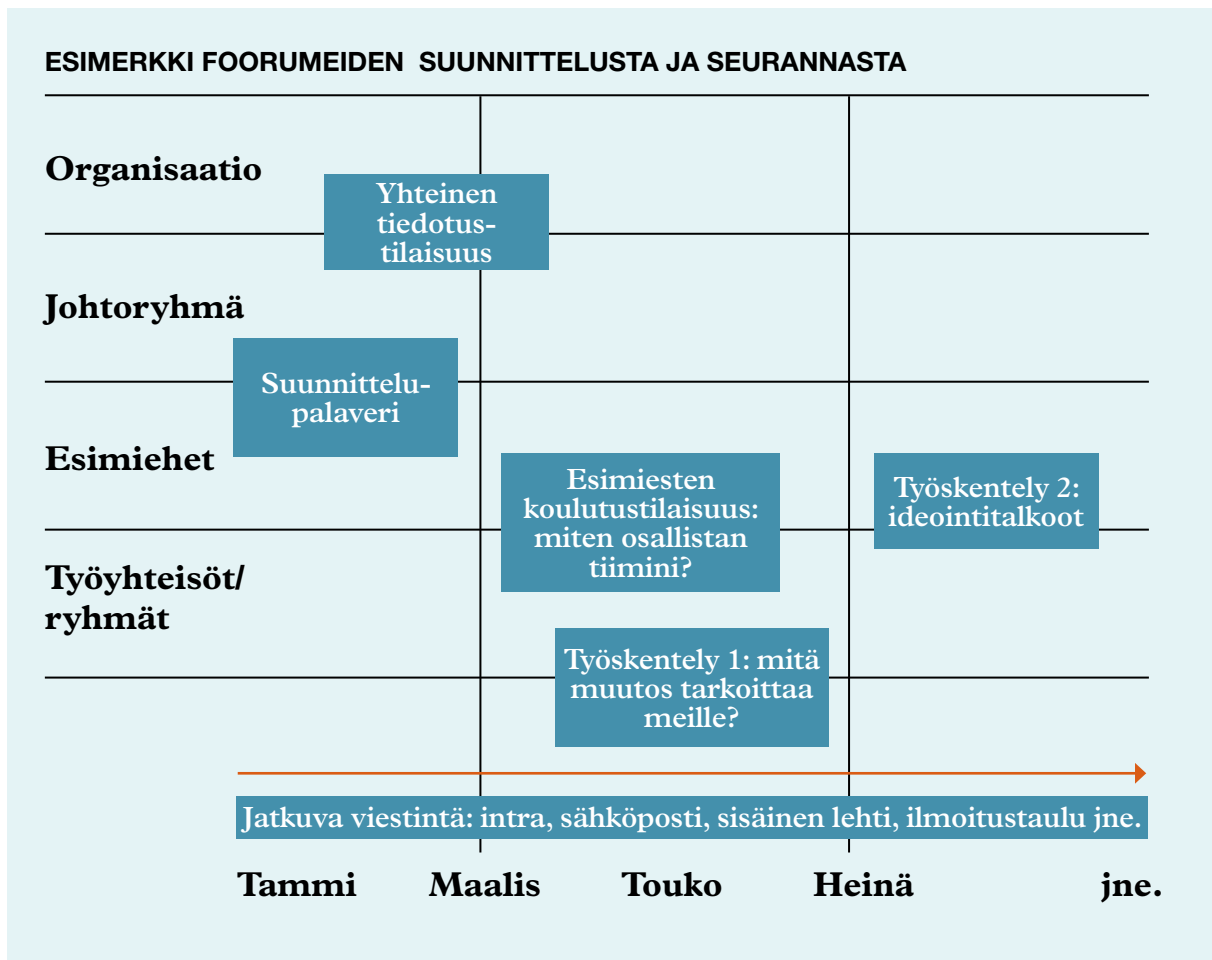
Viestintää ja osallistamista suunniteltaessa on hyvä pohtia, mitkä muutokseen liittyvät asiat ovat luonteeltaan sellaisia, että ne voi tiedottaa, ja mitkä vaativat yhteistä keskustelua ja pohdintaa. Muutoksen johtaminen kun ei ole vain asioiden kertomista tai tiedon siirtämistä, vaan myös yhteistä keskustelua, ajatusten purkamista ja ymmärryksen rakentamista. Avoin, jatkuva ja vuorovaikutteinen muutosviestintä tukee osallistumista ja luottamuksen rakentamista.

Seuraavat kysymykset on tarkoitettu alustamaan foorumeiden suunnittelua:

- Minkälaiset asiat muutoksesta voi tiedottaa?
- Miten tiedottaminen hoidetaan?
- Minkälaiset asiat muutoksesta vaativat yhteistä ajattelua ja keskustelua?
- Minkälaisia foorumeita tarvitsemme organisaatio-, ryhmä- ja yksilötasolla?
- Missä vaiheessa eri ryhmät tarvitsevat osallistumismahdollisuuksia?
- Mitä tarkoitusta eri foorumit palvelevat?
- Miten foorumeilla työskennellään?

Foorumeita ja muuta viestintää suunniteltaessa täytyy väistämättä valita ja priorisoida: miten, keiden kanssa ja missä vaiheessa mitäkin asiaa käsitellään? Tämä vaatii *herkkyyttä tunnistaa kohderyhmien tarpeita ja tunnelmia*.

Seuraava kuva on esimerkki osallistavien foorumeiden suunnittelusta: aikataulutuksesta, kohderyhmistä ja sisällöistä. Tällainen suunnitelma on hyvä laatia, jotta osallistuminen ja vuorovaikutteinen keskustelu varmistuvat.



2.3 Muutoksen toteuttaminen

Muutoksen toteuttaminen tarkoittaa *muutossuunnitelman viemistä käytäntöön*. Toteuttamisvaiheessa johtamisessa on kiinnitettävä huomiota muutoksen tavoitteiden ja sisältöjen käsittelemiseen koko henkilöstön kanssa, jotta määritetyt tavoitteet muuttuvat käytännön ratkaisuuksi ja toimintatavoiksi.

Esimiehillä on merkittävä rooli muutoksen toteuttamisessa: heidän tehtävänä on johtaa muutos konkreettiseksi tekemiseksi ja osallistaa työyhteisö mukaan muutokseen. Esimiesten keskeisen roolin vuoksi on tärkeää varmistaa, että heille on tarjolla riittävästi tukea ja valmennusta muutoksen toteuttamiseen.

Usein työnteko muutoksen toteuttamisvaiheessa voi tuntua kuormittavalta: henkilöstöä haastaa samanaikaisesti vanhoista toimintatavoista luopuminen ja uuden oppiminen. Tärkeää onkin kiinnittää erityistä huomiota henkilöstön hyvinvointiin ja riittävän koulutuksen tarjoamiseen sekä onnistumisten ja positiivisten kokemusten korostamiseen.

Muutos on toteutunut vasta, kun jokainen yrityksen henkilö toteuttaa sitä työssään. Toteuttamisen edellytyksenä on sitoutuminen, jota voi pyrkiä vahvistamaan huolehtimalla jatkuvasta ja johdonmukaisesta viestinnästä sekä tarjoamalla koko henkilöstölle mahdollisuuksia osallistua muutoksen toteuttamiseen ja siihen liittyvään päätöksentekoon.

Tässä luvussa keskitytään muutoksen toteuttamiseen ja tarkastellaan erityisesti esimiehen roolia sekä tunteiden merkitystä muutoksessa. Luvun työkalut on tarkoitettu ensisijaisesti esimiesten käyttöön, ja niiden avulla voidaan lisätä yhteistä ymmärrystä muutoksen edistymisestä.

Esimiehet muutoksen toteuttajina

Esimiesten rooli muutoksen toteuttamisessa on keskeinen: he vievät muutosta eteenpäin omassa työyhteisössään ja osallistavat henkilöstön mukaan vaihtoehtojen arviointiin, valintojen ja päätösten tekemiseen sekä konkreettisiin muutostoimenpiteisiin. Esimiesten tulee yhdessä henkilöstön kanssa sopia uusista työtavoista, työn suorittamiseen käytettävästä tekniikasta ja työvälineistä sekä työn tulosten arvioinnista.

Esimiehen tehtävät muutoksen johtamisessa:

- Nähdä kokonaisuus ja ymmärtää, miksi muutos tapahtuu
- Tunnistaa oma rooli ja tiimin osuus muutoksen toteuttamisessa
- Huolehtii tiimin työskentelyä ohjaavista kysymyksistä ja tehtävistä
- Varmistaa työskentelyprosessin etenemisen
- Rajaa työskentelyä ylhäältä tulevilla faktoilla tai reunaehdoilla
- Kannustaa tiimiä etsimään ratkaisuja ja tekemään aloitteita

Esimies muutoksen johtajana on ennen kaikkea *kuuntelija ja kannustaja sekä suunnannäyttävä*. Hän ei ole ainoastaan tiedon ja asioiden kertoja, vaan hänen tehtävänä on auttaa työyhteisöä ymmärtämään muutoksen tarkoitus ja sen merkitys oman työn ja työyhteisön toiminnan kannalta. Suurin haaste ja tärkein tehtävä esimiehellä on saada koko työyhteisö innostumaan ja sitoutumaan muutokseen ja sen toteuttamiseen. Esimiehen tulee myös välittää tietoa muutoksen edistymisestä henkilöstöltä johdolle ja johdolta henkilöstölle.

Sen lisäksi, että esimiesten tulee osallistavalla ja kannustavalla otteella edistää muutoksen toteutumista ja henkilöstön työhyvinvointia muutoksessa, on heidän hyvä muistaa huolehtia myös omasta jaksamisestaan. Koska esimiehet kantavat paljon vastuuta muutostilanteessa ja joutuvat kohtaamaan niin johdosta kuin omasta yksiköstään tulevia, osin ristiriitaisiakin odotuksia, he voivat kuormittua liikaa. Esimiesten kannattaakin verkostoitua keskenään kollegoiden kanssa, jotta he voivat jakaa kokemuksiaan ja saada tukea. Lisäksi tukea kannattaa hakea aina omalta esimieheltä.

Tunteella mukana muutoksessa

Muutos herättää aina erilaisia odotuksia, uskomuksia ja tunteita, kuten innostusta, pelkoa ja epävarmuutta. Tunteet voivat olla sekä myönteisiä että kielteisiä, ja ne voivat vaihdella muutoksen edetessä. Muutoksen toteuttamisessa on olennaista *antaa aikaa ja paikka tunteiden käsittelylle*. Johdolta ja esimiehiltä tunteiden kohtaaminen vaatii kärsivällisyyttä, kuuntelemista ja arvostamista.

Esimiehen tehtävänä on kannatella haastavia tilanteita, luoda uskoa tulevaisuuteen ja näyttää suuntaa eteenpäin. Muutoksen kannalta on tärkeää, että myös negatiivisten tunteiden ilmaiseminen on sallittua. Kielteisiin tunteisiin ei kuitenkaan voi juuttua liian pitkäksi aikaa, vaan niiden käsittelystä on siirryttävä muutoksessa eteenpäin.

Usein kielteiset tunteet ovat merkkejä muutosvastarinnasta, joka on luonnollinen ja välttämätönkin osa muutosprosessia. Muutosvastarinnan taustalla on usein epävarmuuden ja pelon kokemukset esimerkiksi oman työn säilymisestä tai osaamisen riittävydestä. Muutosvastarinta voi ilmetä monin eri tavoin, kuten muutosperusteiden tai -tavoitteiden kyseenalaistamisena tai jopa muutoksen voimakkaana vastustamisena. Usein tämä vaihe menee ohi ns. surutyön myötä, mutta pahimmillaan muutosvastarinta voi alkaa haitata työntekoa, työpaikan ihmissuhteita tai muutoksen toteuttamista.

Muutosta johdettaessa epävarmuudet olisi kyettävä kääntämään varmuuksiksi ja osoittamaan ihmisille, etteivät muutokseen liittyvät uhat muutu vaaroiksi. Rehellinen ja avoin viestintä sekä henkilöstön osallistaminen muutokseen ovat keinoja, joilla muutosvastarintaa voidaan pyrkiä vähentämään. Vastarintaa kannattaa myös hyödyntää, sillä kritiikissä voi olla esimerkiksi toimintaympäristöön liittyviä tärkeitä havaintoja, jotka muutoksen toteuttamisessa on hyvä ottaa huomioon.

Muutoksen johtamisessa on myös hyvä muistaa, että ihmiset reagoivat muutoksiin eri tavoin. Erilaisuuden tunnustaminen ja tunnistaminen on tärkeää, jotta jokainen saa tarvitsemansa tuen ja riittävästi aikaa muutostyölle.

Seuraava työkalu toimii apuna muutoskäsitysten tutkimisessa ja yhteisen keskustelun herättäjänä. Se antaa esimiehelle tärkeää tietoa tiimin tuntemuksista ja mielipiteistä. Työkalua voi käyttää esimerkiksi tiimin yhteisessä palaverissa.

TYÖKALU: Muutokseen liittyvät käsitykset ja tuntemukset

Tavoite: Jäsentää muutokseen liittyviä odotuksia, käsityksiä ja tunteita
Kenelle: Tiimit
Milloin: Muutoksen toteuttamisen alussa
Miten: Pyydä ryhmää jakautumaan pareihin ja keskustelemaan alla olevista kysymyksistä. Pyydä pareja tuottamaan kysymyksistä kommentit post-it-lapuille ja kiinnittämään ne fläpeille. Lopuksi käykää läpi fläpeille tulleet kommentit keskustellen: mikä on yllättävää? Mikä on ristiriitaista? Mikä vaatii tarkempaa käsittelyä ja pohdintaa? Mistä on huolehdittava jatkossa?

Mikä tässä muutoksessa on positiivista, ymmärrettävää tai kannatettavaa?

Mikä tässä muutoksessa on ristiriitaista tai epäselvää?

Mikä tässä muutoksessa on negatiivista, käsittämätöntä tai vastustettavaa?

Muutos käytännön teoiksi

Muutoksen toteuttaminen on siis suunnitelmien muuttamista konkreettiseksi tekemiseksi. Tässä vaiheessa sovitaan yhteisistä toimintatavoista, toteutetaan muutosta edellyttäviä tehtäviä sekä seurataan muutoksen edistymistä. Sitoutumisen ja motivaation näkökulmasta *henkilöstön osallistuminen muutoksen toteuttamiseen on olennaista*.

Alla olevan työkalun avulla esimies voi yhdessä yksikkönsä tai tiiminsä kanssa tunnistaa ja sopia muutokseen liittyvistä tehtävistä ja siitä, kuka niiden toteutumisesta huolehtii.

TYÖKALU:	Tehtävät ja vastuut
Tavoite:	Määrittää käytännön tehtävät ja vastuut
Kenelle:	Työyhteisöt ja tiimit
Milloin:	Muutoksen toteutusvaiheessa
Miten:	Laatkaa alla olevan esimerkin mukainen suunnitelma keskeisistä tehtävistä ja työnjaosta.

Mitä tehdään?	Kuka/ketkä vastaavat?	Mihin mennessä?
- esim. koulutus-	-	-
tarpeiden kartoit-	-	-
taminen	-	-
- esim. ehdotus	-	-
uudesta tila-	-	-
järjestelystä	-	-
-	-	-
-	-	-

Muutoksen toteuttaminen tekee muutoksesta henkilöstölle näkyvää ja konkreettista, sillä muutos ja sille asetetut tavoitteet aiheuttavat seurauksia tiimien työhön ja toimintatapoihin. Toteutusvaiheessa henkilöstö tarvitsee paljon tukea ja koulutusta, esimerkiksi uuden järjestelmän opettelemista, testaamista ja arviointia. Lisäksi toteutusvaiheessa tarvitaan säännöllistä keskustelua muutoksen edistymisestä ja siihen liittyvistä kokemuksista.

Jotta muutos voi toteutua mahdollisimman joustavasti, työyhteisössä on tärkeä tunnistaa muutoksen seuraukset ja miettiä, miten niihin valmistaudutaan. Usein muutostilanteessa tarvitaan esimerkiksi osaamisen arviointia ja kehittämistä, jotta työyhteisö pystyy vastaamaan muuttuneisiin tarpeisiin. Samalla kun tiimi pohtii muutoksen seurauksia ja niihin valmistautumista, se oppii ottamaan vastuuta toimintakyvyn säilyttämisestä muutoksessa ja sen jälkeen.

Seuraavan työkalun avulla työyhteisössä voidaan pohtia muutoksen seurauksia ja niihin liittyviä kehitys- ja oppimishaasteita.

TYÖKALU: Muutoksen seuraukset													
Tavoite:	Tarkastella, minkälaisia seurauksia ja niistä syntyviä kehityshaasteita muutos aiheuttaa työyhteisöille.												
Kenelle:	Työyhteisöt												
Milloin:	Muutoksen toteutusvaiheessa												
Miten:	Tunnistakaa, miten muutos vaikuttaa työyhteisöön ja minkälaisia seurauksia sillä on. Pohtikaa tarvittavia kehitystoimia, jotta muutoksen läpivienti onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla.												
<table border="0" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">MUUTOKSEN SEURAUKSET</th> <th style="width: 50%;">KEHITYSHAASTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Esim. Asiakastilauksien määrä lisääntyy.</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Esim. Työnjaon ja työmenetelmien uudelleen suunnittelu</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Esim. Myyntityö tulee osaksi asiakaspalvelua</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Esim. Myyntiosaamisen lisääminen koulutusten avulla</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; height: 30px;"></td> <td style="border: 1px solid black; height: 30px;"></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; height: 30px;"></td> <td style="border: 1px solid black; height: 30px;"></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; height: 30px;"></td> <td style="border: 1px solid black; height: 30px;"></td> </tr> </tbody> </table>		MUUTOKSEN SEURAUKSET	KEHITYSHAASTE	Esim. Asiakastilauksien määrä lisääntyy.	Esim. Työnjaon ja työmenetelmien uudelleen suunnittelu	Esim. Myyntityö tulee osaksi asiakaspalvelua	Esim. Myyntiosaamisen lisääminen koulutusten avulla						
MUUTOKSEN SEURAUKSET	KEHITYSHAASTE												
Esim. Asiakastilauksien määrä lisääntyy.	Esim. Työnjaon ja työmenetelmien uudelleen suunnittelu												
Esim. Myyntityö tulee osaksi asiakaspalvelua	Esim. Myyntiosaamisen lisääminen koulutusten avulla												

Muutostilanteessa on tärkeä tunnistaa asiat, joihin henkilöstö voi aidosti vaikuttaa. Osa asioista tulee annettuina päätöksinä johdolta, joten henkilöstön on tärkeä tunnistaa ne osa-alueet, joihin se voi vaikuttaa ja toisaalta tulla tietoiseksi ja hyväksyä ne osa-alueet, joihin vaikuttaminen ei ole mahdollista. Tämä helpottaa muutoksesta keskustelua ja tarvittavien kehitystoimien suunnittelua. Seuraavan työkalun avulla voi avata keskustelua henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksista.

TYÖKALU: Mihin voimme vaikuttaa? Mihin emme voi vaikuttaa?	
Tavoite:	Jäsentää henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksia
Kenelle:	Työyhteisöt
Milloin:	Muutoksen toteutusvaiheessa
Miten:	Jaa työyhteisö 2–4 hengen ryhmiksi ja pyydä heitä keskustelemaan alla olevista kysymyksistä. Pyydä ryhmiltä kommentit ja kirjaa ne fläpille. Tarkastelkaa lopputulemaa yhdessä: millaisia ajatuksia se herättää? Minkälaisia johtopäätöksiä voidaan tehdä?
Mihin voimme vaikuttaa?	Mihin emme voi vaikuttaa?

Muutoksen seuranta

Muutoksen edistymistä on seurattava säännöllisesti. Jatkuva palaute siitä, miten muutos etenee ja miten siihen suhtaudutaan, on tärkeää, jotta muutoksen suuntaa voidaan tarvittaessa hienosäätää ja akuutteihin haasteisiin voidaan reagoida. *Sekä myönteinen että kielteinen palaute on arvokasta tietoa muutoksen kokemisesta.*

Muutosta voi seurata esimerkiksi sähköisillä kyselyillä, palavereissa tai kahdenkeskisissä keskusteluissa. Seuraavat kysymykset voivat olla siinä avuksi:

- Mistä muutoksessa on mielestäsi kyse?
- Mikä on muuttunut?
- Miten muutos on mielestäsi edennyt?
- Miten muutos vaikuttaa omaan työhösi?
- Mitä tulee huomioida jatkossa?

Kommentteja voi kerätä vaikkapa paperilapuilla tai pyytämällä ryhmiä keskustelemaan asiasta. Kahdenkeskiset keskustelut, kuten kehityskeskustelut, ovat myös tärkeitä muutoksen käsittelyn paikkoja. Silloin voidaan käydä läpi henkilökohtaisia tuntemuksia ja odotuksia luottamuksellisesti esimiehen kanssa.

Jatkuva kuuntelu on tärkeä keino kerätä palautetta muutoksen etenemisestä ja siitä, mitkä asiat herättävät keskustelua ja ihmettelyä. Muutokseen liittyvää keskustelua voi myös kartoittaa seuraavan kohinasäädin-työkalun avulla. Se, mistä puhutaan, kertoo siitä, mikä on pinnalla ja akuuttia. Joskus se, mistä ei puhuta, voi olla viesti unohdetuista tai epäselvistä asioista. Näihin asioihin pitää kenties jatkossa keskittyä aiempaa enemmän.

TYÖKALU:	Kohinasäädin
Tavoite:	Tarkastella muutokseen liittyvää keskustelua
Kenelle:	Työyhteisöt
Milloin:	Muutoksen toteuttamisen aikana
Miten:	Laita jokainen kysymys omalle fläpilleen. Pyydä jokaista kirjaamaan ajatuksiaan post-it -lapuille ja kiinnittämään ne fläpeille.
	<div style="display: flex; justify-content: space-around; text-align: center;"><div style="border: 1px solid orange; padding: 10px; width: 30%;">Mistä puhutaan paljon ja on tärkeää?</div><div style="border: 1px solid orange; padding: 10px; width: 30%;">Mistä puhutaan vähän, mutta on tärkeää?</div><div style="border: 1px solid orange; padding: 10px; width: 30%;">Mistä ei puhuta ollenkaan, mutta olisi tärkeää?</div></div>

2.4 Muutoksen päättäminen

Muutoksen päättämisessä on kyse tavoitellun muutoksen tukemisesta, toimintatapojen vakiinnuttamisesta sekä tilanteen arvioimisesta ja tarvittaessa korjaavien toimien tekemisestä. Muutoksen vakiinnuttamisessa on tärkeää huomioida onnistumiset, korostaa saatuja hyötyjä ja palkita osallistujia. Tärkeää on myös käydä läpi kokemuksia ja pohtia, mitä niistä on opittu. Muutoksen *vakiinnuttamisen ja vahvistamisen lisäksi muutosta kannattaa arvioida oppimiskokemuksena.*

Konkreettisista tuloksista ja saavutuksista sekä opitusta kannattaa viestiä koko henkilöstölle, sillä uudistukset jäävät helposti huomaamatta arjen uurastuksessa ja tohinoissa. Saattaa käydä myös niin, ettei alkuperäisiä muutoksen tavoitteita saavutettu täydellisesti. Tämä ei tarkoita, että muutos olisi epäonnistunut, vaan todennäköisesti muutosprosessin aikana tavoitteet ovat tarkentuneet ja suunnitelmat siten vaihtuneet vastaamaan todellisia tarpeita.

Muutoksen vahvistaminen

Muutosvaiheessa yrityksen tuottavuus ja toimintavarmuus laskee, kun taas päättämisvaiheessa toimintakyvyn pitäisi palautua ennalleen ja tavoitteiden mukaisesti myös nousta. Tämä kuitenkin edellyttää jatkuvaa toiminnan tarkkailua ja uusien toimintatapojen vahvistamista. Vahvistaminen tarkoittaa parhaiden käytäntöjen levittämistä, uusista toimintatavoista ja pelisäännöistä kiinni pitämistä sekä usein myös lisäkoulutusta ja toimintatapojen jatkuvaa kehittämistä.

Muutos on henkilöstölle usein kuormittava ja venymistä vaativa periodi. Uurastuksen jälkeen johdon ja esimiesten tehtävänä on antaa henkilöstölle kiitosta ja osoittaa arvostusta ja tunnustusta muutoksen tekijöille. Tämä lisää uuteen toimintatapaan sitoutumista ja rakentaa luottamusta myös seuraavia muutoksia varten.

Toiminnan arviointi muutoksessa ja muutosprosessin jälkeen on tärkeää. Arviointia voidaan jatkuvan seurannan lisäksi toteuttaa erilaisilla laadullisilla ja määrällisillä mittareilla, jotka tulee valita jo tavoitteiden määrittelyn yhteydessä muutoksen luonteen ja tavoitteiden mukaisesti. Mittarit valitaan arvioinnin kohteen mukaan: jos on esimerkiksi tarkoitus arvioida toiminnan laatua, määrälliset mittarit eivät toimi. Jos taas halutaan vertailla yrityksen taloudellista tulosta ennen ja jälkeen muutoksen, määrälliset tulostittarit ovat oikea valinta.

Alle on koottu esimerkkejä tyypillisistä muutostilanteissa käytettävistä mittareista:

- Tyytyväisyys muutoksen johtamiseen
- Uuden toimintatavan käyttöaste
- Työtyytyväisyys
- Työn tehokkuusmittarit
- Sairauspoissaoloprosentti
- Lähtövaihtuvuus

Oppiminen ja uudistuminen

Muutoksen päättämisessä muutosprosessia on hyvä arvioida aina myös oppimisen näkökulmasta: missä onnistuimme ja mitä tekisimme seuraavalla kerralla toisin? Nämä arviot ovat tärkeitä sekä muutoksen vakiinnuttamisen että uusien muutosten kannalta: päättämisvaiheessa voidaan tehdä

vielä tarkennuksia ja parannuksia uusiin toimintatapoihin sekä tunnistaa muutoksen hyötyjä. Toteutuneen muutoksen tarkastelu oppimisen näkökulmasta lisää myös yrityksen muutoskykyisyyttä ja varmistaa, että muutosprosessissa opittua hyödynnetään jatkossa.

Seuraavan työkalun avulla yrityksessä voidaan arvioida, mitä muutoksesta opittiin ja miten opittua voidaan hyödyntää jatkossa. Työkalu soveltuu niin johdon, esimiesten kuin koko työyhteisönkin käyttöön.

TYÖKALU: Mitä muutoksesta opittiin?

Tavoitteena on tuoda oppimista näkyväksi. Työyhteisöt voivat käydä keskustelua oppimisestaan pohtimalla seuraavia kysymyksiä. Työkalua voidaan käyttää myös johdon keskustelun tukena.

Mitä muutoksesta opittiin?

- Mitä uutta ja ainutlaatuista on syntynyt?
- Miten kohtaamme seuraavia muutoksia?
- Mitä osaamista tarvitsemme jatkuvissa/tulevissa muutoksissa?
- Miten voimme kohdata muutoksia ryhmänä entistä paremmin?

Muutokset tuntuvat jatkuvan ikuisesti: seuraava muutos on jo tuloillaan ja täysin valmista ei tule koskaan. Tästä syystä muutoksen julistaminen päättyneeksi voi tuntua harhaanjohtavalta. Usein onkin kyse ennemminkin selkeästä pysähtymisen ja arvioinnin hetkestä muutoksen toteutusvaiheen jälkeen. Tarvitaan aikaa arvioida muutosprosessia sekä suunnitella seuraavia askeleita, joilla muutosta vielä vahvistetaan ja viedään eteenpäin. Onnistumisten ja saavutusten juhlimista ei myöskään pidä unohtaa tärkeänä osana organisaation kehittymistä ja henkilöstön hyvinvointia.

3 MUUTOSKYKYISEN ORGANISAATION OMINAISUUDET

Tämän työkirjan johdannossa todettiin, ettei yksikään yritys menesty ilman kykyä uudistua. Jotta uudistuminen on mahdollista, henkilöstölle on luotava yhteisiä keskustelun paikkoja. Kyse on tällöin aktiivisesta muutoksen johtamisesta, josta erityisesti johdolla ja esimiehillä on suuri vastuu. Kyse on myös oppimisesta, sillä vain oppimalla organisaatio voi uudistua liiketoimintaa edistävällä tavalla ja samalla kehittää muutoskykyisyyttään. Muutoskyky tarkoittaa *valmiutta ja taitoa elää muutoksessa, sitoutua siihen ja olla aktiivisesti ja vastuullisesti sitä toteuttamassa*.

Tässä luvussa käsitellään muutoskykyisen organisaation keskeisimpiä tunnuspiirteitä, jotka ovat sekä oppimisen tuloksia että samalla myös oppimisen ja uudistumisen edellytyksiä. Seuraavaksi esiteltäviä taitoja ja valmiuksia tarvitaan sekä organisaatio-, työyhteisö- että yksilötasolla. Taidot kehittyvät muutosten aikana, mutta niiden kehittyminen edellyttää jatkuvaa oppimisen arviointia ja tarkastelua.

Uudistumiskykyisen organisaation ominaisuudet ovat:

- Pysähtymisen ja tutkimisen taito
- Kyky ottaa puheeksi ja rakentaa vuorovaikutusta
- Taito priorisoida, luopua ja aloittaa uutta
- Taito säilyttää toimintakyky keskeneräisyydessä
- Luottamus omaan osaamiseen ja sen kehittämiseen

Pysähtymisen ja tutkimisen taito

Muutos aiheuttaa kiirettä, kuormitusta ja kaaosta. Kiireinen ihminen ei ehdi tehdä valintoja, arvioida niitä eikä saattaa asioita kunnolla loppuun. Tällaisessa tilanteessa on osattava pysähtyä, koska se mahdollistaa rakentavan ajattelun ja auttaa meitä valitsemaan, ymmärtämään ja toimimaan viisaammin. Muutoksessa asioita täytyy tehdä uusilla tavoilla, emmekä aina voi ennakoida, mikä on paras tapa toimia. Asioiden tutkiminen yhdessä saa aikaan yhteistä ymmärrystä muutoksesta. Esimerkiksi muutosfoorumit voivat olla yhteisiä pysähtymisen paikkoja, joissa voi rauhoittua kuuntelemaan sekä itseään että muita. Yhteinen keskustelu sekä kokemusten ja ajatusten jakaminen rakentavat yhteistä ajattelua ja uuden syntymistä.

Kyky ottaa puheeksi ja rakentaa vuorovaikutusta

Muutostilanteessa asioita saatetaan tehdä ensimmäistä kertaa, jolloin valmiita ratkaisuja ei ole olemassa. Muutoksessa voi syntyä jännitteitä, kun tietoa ei ole ehkä saatavilla tai työyhteisössä ei ole keskusteltu asioista riittävästi yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi. Muutostilanteissa tarvitaan entistä enemmän rakentavan vuorovaikutuksen ja puheeksiottamisen taitoja: kuuntelemista, kyselemistä, ideointia, arviointia, kyseenalaistamista, omien ajatusten tiedostamista ja ratkaisukeskeistä keskustelua. Yhteistä ymmärrystä syntyy vuorovaikutuksessa, jossa toisten ajatuksia arvostetaan ja kuunnellaan aidosti.

Taito priorisoida, luopua ja aloittaa uutta

Uuden rakentaminen on mahdollista vasta sitten, kun vanhasta on valmis luopumaan. Lisäksi tarvitaan kykyä aloittaa uutta, mikä edellyttää myös oikeutta epäonnistua. Muutostilanteessa on tärkeä osata valita työtehtävistä kaikkein tärkeimmät, jotta muutoksessa työskenteleminen on mahdollista eikä muutos kuormita liikaa. Työtehtävien priorisointiin tarvitaan usein esimiehen tukea.

Taito säilyttää toimintakyky keskeneräisyydessä

Muutostilanteessa asiat eivät tule heti valmiiksi. Edelliset työt saattavat olla vielä kesken, kun uusia asioita jo käynnistyy. Muutoksessa keskeneräisyyden sietäminen onkin erityisen tärkeää. Se helpottaa muutoksen päämäärien ymmärtämistä ja hyväksymistä sekä uskoa tulevaisuuteen.

Luottamus osaamiseen ja sen kehittämiseen

Vaikka asiat ympärillä muuttuvat ja työtehtävät vaihtuvat, on oltava valmis oppimaan uutta. Uuden oppiminen vaatii aina aikaa ja energiaa mutta ennen kaikkea positiivista asennetta uutta kohtaan. Henkilöstön on aktiivisesti etsittävä oman osaamisensa kehittymistarpeita, mutta toisaalta organisaation on tarjottava kehittymiselle ja oppimiselle mahdollisuuksia. Luottamus omaan ja muiden osaamiseen ja kykyyn kehittyä on arvokas voimavara muutostilanteessa.

Muutoskykyinen organisaatio on joustava ja nopea reagoimaan, ja siltä löytyy kaikkia edellä mainittuja taitoja. Ennen kaikkea sillä on tahtoa ja osaamista muutosten toteuttamiseen. Muutos on matka, jonka kaikkia käännteitä ei voi ennalta ennustaa, mutta joka tarjoaa kehittämis- ja oppimiskokemuksia sekä mahdollisuuden uudistumiseen.

4 KIRJALLISUUS

- Ajattele muutos. 2008. Opas esimiehille ja kehittäjille. Valtiokonttori. Kaiku-Palvelut.
- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2008. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Johtamistaidon opisto ja Työterveyslaitos. Keuruu: Otava.
- Cameron, K. 2008. Positive Leadership, strategies for extraordinary performance. Berrett-Koehler.
- Cawsey, T. & Deszca G. 2007. Toolkit for Organizational Change. Los Angeles: SAGE Publications.
- Furman, B., Ahola, T. & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Tammi.
- Gladwell, M. 2007. Leimahduspiste. Ajatus kirjat
- Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. Tammi.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Otava.
- Kotter, J. & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa, muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Wsoy pro.
- Kotter, J. 1996. Leading Change. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu, tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.