

Sisäisen toiminnan muutoksen haasteet

Yksi yrityksen arvoa kuvaavista tekijöistä on yrityksen kyky toteuttaa ja hallita organisatoriset muutokset. Yrityksen arvoa nostaa se, miten hyvin yritys osaa organisaatioissaan viedä läpi tarvittavat muutokset ja vakiinnuttaa uudet toimintatavat käytännöiksi.

Useimmissa organisaatioissa muutospyrkimykset ovat ainutlaatuisia ja vähemmän tuttuja eivätkä kuulu organisaation ydinosaamisalueelle. Organisaation kehittämisessä muutos pyritään viemään usein läpi sitä sen kummemmin suunnittelematta, organisoimatta tai kehitystä seuraamatta, jolloin tulokset voivat jäädä laihoiksi. Toisaalta organisaation kehittäminen voi nojautua myös perinteisten, asiapitoisten projektinhallintamenetelmien varaan, mikä saattaa johtaa turhaan byrokraatiaan ja kehittämisen inhimillisen puolen unohtamiseen.

Vaikka nämä tiedetään, on yllättävää, miten huonosti toiminnan muutosprojekteja hallitaan.

Kehitysprojekti ja sen ongelmallisuudet

Tutkimuksen mukaan suomalaisten yritysten kehittämishankkeiden suurimmiksi ongelmiksi koetaan resurssit, motivointi ja sitoutuminen, muutosvastarinta, johtaminen ja priorisointi.

Suurimpana yksittäisenä ongelmaluokkana kehittämishankkeissa on resurssiongelmat, jotka voivat olla ajan puutetta, henkilöresurssien puutetta tai ns. vääriä resursseja. Usein resurssipula on oire ongelmista suunnittelussa ja kehitystyön priorisoinnissa. Yksi tavallisimmista virheistä on tehdä kehitysprojektiin liittyviä töitä oman työn ohessa.

Johtamisongelmista lähes 80 % liittyy johdon sitoutumisongelmiin ja loput johtamistapaongelmiin. Kaikkein konkreettisin osoitus johdon sitoutumisen asteesta onkin se, miten työntekijöille annetaan aikaa tehdä kehityshanketta. Tällä on siis suora vaikutus tärkeimpään ongelmaluokkaan - resurssointiin. Myös muutosten osapuolien

määrä tuottaa hankaluuksia. Helpompi on muuttaa pientä osaa. Mutta joissakin tapauksissa on pakko käsitellä koko organisaatiota kokonaisuutena.

Haaste 1: Tavoite konkreettiseksi

Sekä käytännön muutosprojekteissa havaitun että tutkimusten mukaan yksi suurimmista ongelmista on tavoitteen epämääräisyys tai liiallinen yleisyys - mitä konkreettista halutaan saada aikaiseksi ja miten se saavutetaan. Projektin tavoitetta määriteltäessä on hyvä esittää kysymys: "mitä on olemassa kun projekti päättyy?"

Vaikka muutospyrkimyksen tavoitteet olisivatkin mitattavia toiminnan muutoksia, silti voi olla epäselvää, mitä lopputuotokset ovat. Tämä johtuu siitä, että organisaation rakenne ja toimintatavat, joiden avulla tavoitteisiin päästään, ovat usein itse muutoksen kohteina.

Muutoksella täytyy olla visio, mutta se pitää purkaa konkreettisiksi asioiksi. Voidaan asettaa ylätason tavoite ja alatasen tavoite. Perinteisesti käytetyn esimerkin mukaisesti ylätason tavoite on päästä paratiisisaarelle ja alatasoin tavoite on rakentaa väline, jolla sinne pääsee.

Vaihtoehtoisesti voidaan puhua kolmitasoisesti yleisestä, erityisestä ja yksityisestä tavoitteesta.

Käyttäen edellistä esimerkkiä yleinen tavoite on päästä saarelle, erityinen tavoite on rakentaa laiva ja yksityinen (erityinen, yksityiskohtainen) tavoite on, että pääsee mukaan matkalle. Päättyykö projekti siis laivan rakentamiseen vai saarelle pääsyyn?

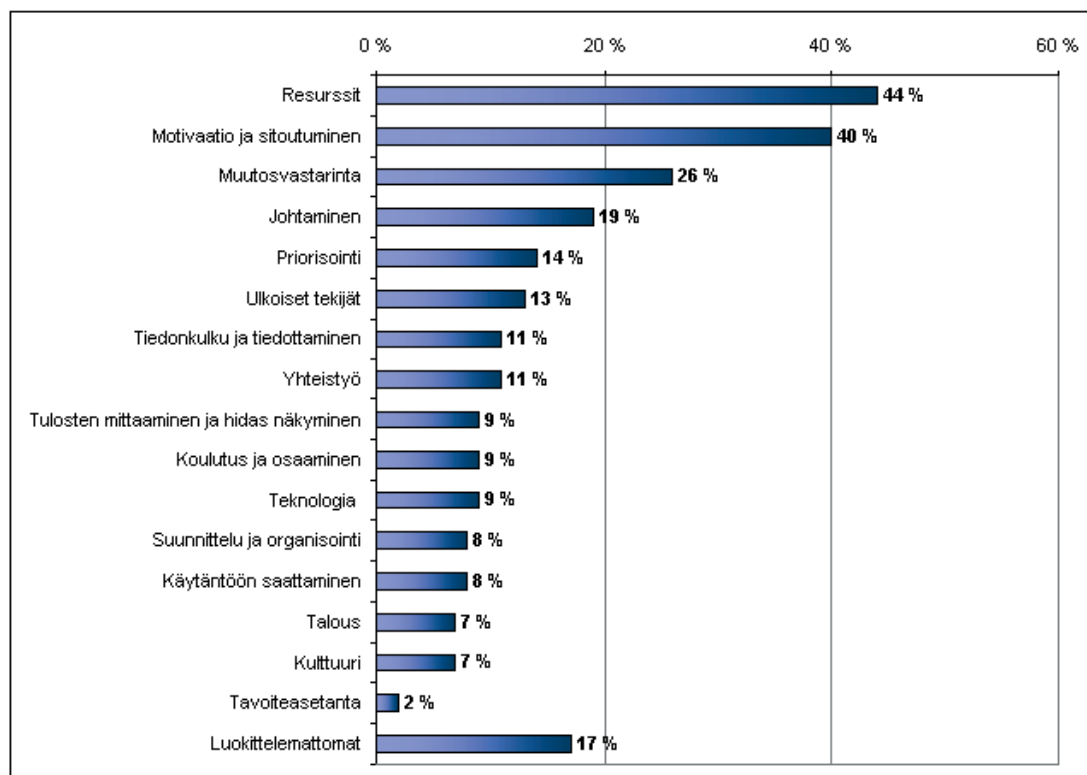
Sisäisellä muutosprojektin tavoitteella pitää olla yhteys organisaation yleiseen visioon ts. sen pitää tukea organisaation tavoitteita.



Tarja Raussi toimii systeemyön asiantuntijana Tieturi Oy:ssä ja kouluttaa ja konsultoi mm. vaatimusmäärittelyä ja prosessien mallintamista. Tämän lisäksi hän on ollut mukana laatimassa henkilökohtaisia osaamisenkehittämissuunnitelmia.



Kimmo Kukkavuori on Tieturi Oy:n henkilöstöpäällikkö ja vastaa Tieturin sisäisen toiminnan kehittämisestä. Tämän lisäksi Kimmo Kukkavuori toimii asiakastyössä osaamisenkehittämissuunnitelmissa projektipäällikkönä ja asiantuntijana.



Samanlainen ymmärrys kehitysprojektin tavoitteista ja tavoitteen varmistaminen projektin osapuolten kesken on havaittu käytännön työssä erittäin tärkeäksi. Johdon, yksiköiden johtajien ja henkilöstön on ymmärrettävä tavoite samalla tavalla. Tavoitteen ymmärrettävyyteen vaikuttaa se, kuinka hyvin tavoite on kuvattu ts. kuinka konkreettinen se on.

Ongelmana sisäisissä muutosprojekteissa on helposti se, että haluttaisiin muuttaa kaikki kerralla ja ilman siihen erityisesti varattua aikaa ja työpanosta. Jos tavoitteeksi laittaa, että "kaikki on hienosti ja paremmin", se ei todennäköisesti toteudu ainakaan täysin.

Tavoitteen kuvaaminen riittävän konkreettisesti on vaikeaa ja siihen kannatta varata aikaa.

Haaste 2: Onnistumiskriteerien määrittely

Sisäisissä kehitysprojekteissa kriteerit hankkeen onnistumiselle usein jäävät asettamatta. Miten silloin tiedetään, onnistuiko muutosprojekti? Liian monesti työntekijät kokevat, että taas oli yksi kehittämishanke, mutta mitään ei oikeasti tapahtunut eikä siitä ollut mitään hyötyä. Varsinkin onnistumisen arvioinnissa on hankalaa, että itse on sekä muutoksen tekijänä että kohteena.

Aikaisemmat kokemukset epäonnistuneista asioista pitäisi tuoda esiin. Tarkoituksena ei ole etsiä syyllisiä, vaan löytää syitä ja sitä kautta onnistumiskriteereitä. Nimittäin yleensä kun synn muuttuu käänteiseksi, saadaan onnistumiskriteeri. Esimerkiksi alemman epäonnistumisen syyksi sanotaan, ettei uusi toimintatapa toiminut, koska

konkreettisia vastuuhenkilöitä eri tehtäville ei nimetty. Nyt voidaan onnistumiskriteeriksi määritellä "Jokaiselle tehtävälle on selkeä kuvaus ja vastuuhenkilö". Onnistumiskriteerit ja niiden perustelut kirjataan muistiin.

Kriteerien pitäisi olla konkreettiset ja useimmiten jopa mitattavat. Tämä on useimmiten vaikeaa. Tuotantolaitoksissa on helppo mitata läpimeno-prosessin nopeutumista uuden toimintatavan seurauksena, mutta kuinka mitata asiantuntijatyötä?

On myös merkityksellistä, missä vaiheessa sovittuja onnistumiskriteerejä sovelletaan, sillä kulttuuri- ja käyttäytymismuutokset ovat hitaita. Jos onnistumista arvioidaan heti projektin päättymisen jälkeen, saadaan yleensä vääristyneitä tuloksia. Uuden toimintatavan opettelu vie aikaa, sillä se on tietoinen prosessi. Sen sijaan vanha tuttu tapa on mennyt ns. selkäyttimeen eli on tiedostamaton prosessi ja näin ollen huomattavasti nopeampi. Jos yhtenä muutoksen kohteena on esimiehen ja alaisten välisen vuoropuhelun lisääminen, saattavat tulokset alkaa näkyä vasta pitkän ajan kuluttua kehitysprojektin päättymisestä, kun henkilöstö vähitellen omaksuu myönteisemmän asenteen uusia toimintatapoja kohtaan.

Haaste 3: Konsultin hyödyntäminen?

Tutkimuksen mukaan kehityshankkeet epäonnistuvat useimmiten oman työn ohessa tehtynä, eikä toisaalta muutosprojektin läpivienti kuulu välttämättä sitä toteuttavien osaamisalueisiin. Tämän vuoksi ulkopuolinen apu on paikallaan tuomaan organisaation muutosprojektin tarvitsemaa kriittistä osaamista

Konsultti ei voi tehdä muutosta organisaation puolesta, vaan organisaation on itse toteutettava se joka tasolla.

Konsultin tehtävänä on esittää hyviä kysymyksiä, jotka aukovat ns. itsestäänselvyyksiä ja piilotettuja työjärjestyksiä, jotka "kaikki tietävät" mutta kukaan ei muista tuoda esiin. Konsultti voi toimia ohjaajana ja opastajana. Hän tuo muutosp projektien läpiviemiseen liittyvän osaamisen, joka organisaatiosta muuten puuttuisi. Hän myös voi kertoa tyypilliset sudenkuopat ja haasteet oman laajemman kokemuksensa perusteella. Hyvä konsultti ei tyydy epämää räisiin tavoitteisiin, vaan vaatii niiden konkretisointia.

Usein konsultti toimii myös neutraalina osapuolena, jopa sovittelijana, mikäli organisaatiossa esiintyy vastakkain asetteluja henkilöiden välillä. Vaihtoehtona täysin ulkopuolisen konsultin käyttämiselle voi olla ns. sisäisen konsultin käyttäminen. Tällöin muutoksessa avustamaan tulee henkilö toisaalta organisaatiosta, mieluiten riittävän etäältä tai erityyppisestä paikasta, jotta ennakoasenteita ei olisi. Tällaista menettelyä on käytetty mm. julkishallinnon puolella.

Haaste 4: Muutoksen pysyvyyden varmistaminen

Uusien toimintatapojen käyttöönottoa pitää tukea ja seurata, sillä ihmisille on luonteenomaista palata vanhoihin tuttuihin ja turvallisiin toimintatapoihin. Uusien toimintatapojen opettelu vaatii työtä ja aikaa. Tutkimusten mukaan minimissään kolmen kuukauden kuluttua voidaan arvioida opitun uuden toimintatavan pysyvyyttä organisaatiossa. Joidenkin opittujen aiheiden pysyvyydestä voidaan esittää arvioita vasta vuoden tai kahden kuluttua. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi johtamistapojen muuttaminen tai projektikulttuurin kehittäminen. Siirtymävaiheessa ilmenee usein monenlaisia odottamattomia ongelmia ja tyypillisesti työn tuottavuus saattaa laskea.

Ilman kannustusta ja uskoa paremmasta tulevaisuudesta saattaa monen työntekijän usko hiipua. Muutoksen pysyvyys varmistetaan parhaiten korostamalla jatkuvaasti muutoksen tarpeellisuutta ja sen tuomia positiivisia vaikutuksia sekä jo saavutettuja tuloksia.

Muutoksen pysyvyys voidaan varmistaa:

- Seuraamalla edistymistä ja uusia toimintatapoja jo muutoksen aikana. Seurannan tulee olla näkyvää ja avointa, ei kuitenkaan kyttäämistä.
- Antamalla palautetta seurannan tuloksista. Sekä henkilö- että ryhmäkohtainen palaute on tärkeää.
- Mittaamalla toimintaa siten, että uusi toimintatapa lähtee samalta viivalta vanhan kanssa. Tämä voi edellyttää vanhojen mittareiden korvaamista uusilla oikeudenmukaisemilla.
- Palkitsemalla edistyksestä eikä vanhoista tavoista.
- Tekemällä muutoksia rakenteisiin: atk-järjestelmiin, seurantajärjestelmiin, palkkionmuodostuksen määräytymisperusteisiin, käyttöliittymien layout-ratkaisuihin sekä osastojen ja yksiköiden väliseen toimintaan.

Yleensä yksittäinen organisaation osa ei voi muuttua, ellei organisaation toiminta sen ympärillä muutu. Muutos on ulotettava riittävän laajalle, jotta paluu vanhoihin toimintatapoihin ei olisi mahdollista.

Vastaamalla haasteisiin onnistut

Kun asetatte konkreettiset tavoitteet, joista eri osapuolet ovat samaa mieltä, tiedätte mihin olette menossa. Silloin toimenpiteiden miettiminenkin on helpompaa. Onnistumiskriteerien asettaminen auttaa konkretisoimaan lopputuloksia - mitä oikeasti halutaan saada aikaiseksi. Konsultit voivat olla apuna, mutta eivät voi tehdä itse muutosta. Onnistuneille sisäisille kehitysprojekteille on tyypillistä osallistuva suunnittelu ja toteutus sekä ylimmän johdon voimakas tuki, joka ilmenee projektin selkeänä priorisointina ja tarvittavien resurssien osoittamisena. Ja saavutettu muutos ei säily itsestään, sen pysyvyydestä on varmistauduttava.

Lähteet

Artikkelin lähteenä on käytetty kirjoittajien käytännön kokemuksia muutosprojekteista, Carita Lahden väitöskirjaan perustuvaa artikkelia Käytönnottoon liittyvä muutosprosessin hallinta (HUT, Laboratory of Work Psychology and Leadership, Report 2005/2), Antti Salmisen, Kaj Rintalan ja

Marko Korpi-Filppulan julkaisua Kehittämisen jyvät ja akanat - tutkimus suomalaisten yritysten kehittämishankkeista (HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology, working paper 23/2000) sekä kirjasta Matkaopas muutokseen