

Johtamisen pikaoppaat
Johtajuus

Muutoksen suunnittelu ja johtaminen *pähkinässä*

12 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia

PIKAOPAS



Mikä erottaa
menestyjät keskinkertaisesta?



Kari Tuominen
www.changemanager.org

Johtamisen pikaoppaat
Johtajuus

Muutoksen
suunnittelu ja
johtaminen
pähkinässä

12 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia

Mikä erottaa
menestyjät keskinkertaisesta?



Kari Tuominen
www.changemanager.org

Copyright: Oy Benchmarking Ltd
Tekijä: Kari Tuominen
Kuvitus: Lasse Malmberg
Kannet: Riku Tuominen
ISBN: 978-952-342-241-4
ISBN ebook: 978-952-342-242-1
Päivitetty: 2022
CMP-kirjasarjan kustantaja: Oy Benchmarking Ltd
Yhteistyökumppaneina ovat olleet:

SAI Global Limited, Australia
ASQ, USA
Laatukeskus
Henkilöstöjohdon ryhmä HENRY ry
Nordic Innovation Centre
Opetushallitus
PKT-säätiö
Suomen Standardisoimisliitto
Suomen Yrittäjät
Teknologiaiinfo Teknova
Työsuojelurahasto

Johtajuuden pikaoppaat:

Johtajuus pähkinässä – 1
Organisaation elämäntehtävä pähkinässä – 1a
Johtamisjärjestelmän kehittäminen pähkinässä – 1b
Johtajien ulkoiset suhteet pähkinässä – 1c
Erinomaisuuden vahvistaminen – 1d
Muutoksen suunnittelu ja johtaminen pähkinässä – 1e

Suosittelavia CMP-sarjan kehittämisoppaita:

Muutoksen johtaminen - kehittämisopas
Muutoksen johtaminen
Muutoshallinnan mestari 1
Muutoshallinnan mestari 2
Muutoshallinnan mestari 3

Hyvin aloitettu on puoliksi tehty!



**Muutos on kuin raketti.
Se vaatii valtaisan energian
läpäistäkseen ilmakehän.
Läpäisyn jälkeen sitä ei pidättelee mikään.**

Sisältö

Johdanto	5
Arviointiohjeet	5

Arviointialueet

1. Selkeä tarve	8
2. Innostava visio	10
3. Johdon sitoutuminen	12
4. Osataan myös luopua	14
5. Haastavat tavoitteet	16
6. Selkeät suunnitelmat	18
7. Kehittämisesurssit	20
8. Kehittämisaaminen	22
9. Muutoksen johtaminen	22
10. Muutoksen toteuttaminen	26
11. Muutokset viedään loppuun	28
12. Oikeat arvot ratkaisevat	30
Arviointitulokset	32
Kirjoittaja	33
Kehittämisvalmennus	34
Kehittämisen pikaoppaita	35

Johdanto

Kirja kuvaa suuren joukon toimintaperiaatteita ja ajattelua, jotka ovat hyödyllisiä menestyvälle organisaatiolle.

1. Johtajuus

1e: Johtajat varmistavat, että organisaatio on joustava ja hallitsee muutokset tehokkaasti

Menestyvissä organisaatioissa:

- Johtajilla on joustavuutta. Heidän päätöksensä ovat oikea-aikaisia ja perustuvat tietoihin ja kokemukseen sekä arviointiin päätösten vaikutuksista.
- Ristiriitaisissakin tilanteissa heillä on kyky ottaa huomioon samanaikaisesti ihmiset, ympäristön ja organisaation tulokset.
- ”Pysyvän menestyksen saavuttamiseksi, saamme sidosryhmämme osallistumaan ja sitoutumaan yhteistyöhön ja tarpeellisiin muutoksiin.”
- Johtajamme hallitsevat merkittävätkin muutokset organisoidulla tavalla projekteja ja varmistamalla prosessien kehittämisen.
- He ovat kehittäneet menettelyt, jotka ohjaavat luovien ideoiden löytämistä ja tunnistettujen priorisointia.
- He testaavat ja jalostavat lupaavia ideoita sekä ohjaavat resursseja niiden toteuttamiseksi kilpailukyisellä nopeudella.

Omassa organisaatiossanne voitte yhdessä arvioida oman organisaationne esimiesten muutosjohtamisen taitoja. Voitte verrata niitä kirjan esimerkkeihin sekä tunnistaa kehittämistarpeita ja kehittämismahdollisuuksia.

Arviointiohjeet

Uskomme, että saat parhaan hyödyn, jos noudatat seuraavia ohjeita.

1. Lue harkiten kunkin arviointiaiheen otsikko sekä kohdan yksityiskohtaisempi kohdan kuvaus, joka on esitetty kysymysten muodossa. Tarkastele kuvaa virittämään lisäajatuksia aiheen ymmärtämiseksi. Kukin arviointiaihe käsittää yhden aukeaman.
2. Lue esimerkit *keskinkertaisesti ja hyvin johdetuista* organisaatioista ja pyri ymmärtämään, mitkä tekijät saavat kuvatun eron syntymään.
3. Arvioi oppimasi perusteella, kuinka **tärkeänä** pidät aihetta organisaatiosi menestyksen kannalta. Anna arviosi asteikolla 1-5.
4. Anna tämän jälkeen oma arviosi organisaatiosi **nykytasosta** merkillä x ja haluamastasi **tavoitetasosta** merkillä o.

Tärkeys 1 - 5	Nyky- ja tavoitesuorituskyky				
	1	2	3	4	5
4		x		o	

Kun arvioijia on useampia, sopikaa siitä, mitä olette arvioimassa ja miten sovellatte arviointiasteikkoa.

Voit oppia omaasi parempia tai erilaisia tapoja toimia

Kirjan esimerkit eivät pyri kuvaamaan huonoja tai erinomaisia esimerkkejä, vaan ne pyrkivät havainnollistamaan eron niiden välillä. Esimerkit keskinkertaisista voivat olla joissakin tilanteissa parhaita mahdollisia ja menestyjän esimerkit riittämättömiä.

Jos toimit toisella toimialalla kuin esimerkit eivätkä käsitteet vastaa omiasi, löydät vastaavat termit omalta alaltasi. Organisaatiosta riippumatta (julkishallinto, teollisuus, koulutusorganisaatio, iso tai pieni yritys) menestyminen syntyy lähes samoista perusasioista, vaikka niitä kuvataan eri sanoilla.

Kun lukiessasi etsit vastineita omasta organisaatiostasi, syvenny samalla oppimisesi. Älä anna esimerkkien ympäristön hämätä itseäsi. Pyri oppimaan ero keskinkertaisen ja erinomaisen menettelyn tai ajattelun välillä, ja luo siitä omat sovellutuksesi.

Merkittävät kehitysaskeleet alalle tulevat usein alan ulkopuolelta. Jos opit toimintatapoja omalta alaltasi, opit tekemään samoja asioita ehkä paremmin. Kun opit alasi ulkopuolelta, opit erilaisia tapoja tehdä asioita. Tällöin kehityshyppy mahdollistuvat.

Lukemasi auttaa ymmärtämään arvioitavia aiheita. Et vertaa omaa toimintaanne mihinkään standardiin tai tarkkaan menettelyyn vaan omaan mielikuvaasi asian tärkeydestä sekä nyky- ja tavoitetasosta. Tämän aineiston tarkoituksena on kehittää mielikuvaasi paremmasta ja lisätä rohkeuttasi nostaa rimaa korkeammalle.

1.

Onko pysyvä muutoksen tarve tunnistettu ja hyväksytty riittävän laajasti organisaatiossa?

Tunnista yrityksen ulkopuolelta tuleva tarve ja motivoi myös muut uskomaan muutoksen tarpeellisuuteen.



Auta kaikkia näkemään tarve kolmen vuoden päässä. Pidä tätä tarvetta yllä koko muutoksen ajan. Näkyvä ja hyväksytty tarve on kehitysohjelman käynnistymisen ja jatkuvan etenemisen edellytys.

Tärkeys 1 - 5	Nyky- ja tavoitesuorituskyky				
	1	2	3	4	5

Tyypillistä keskinkertaisille organisaatioille:

Kehitysohjelma käynnistettiin, koska omistajat vaativat kovempia voittoja. “Jos kannattavuus ei nouse, meiltä on työpaikat vaarassa”, sanoi johtaja informaatiotilaisuudessa.

Yllättäen kysyntä lisääntyi ja paransi kannattavuutta merkittävästi. “Niin se kehitysohjelmakin hiljalleen hiipui, kuten meillä yleensä.”

Toisella kertaa johtaja tuli innostuneena Six sigma -kurssilta. “Sitä muutkin eturivin yritykset tekevät. “Mekin teimme sitä melkein vuoden verran.”

“Kehittämiseen ei panostettu kunnolla, koska ei ollut todellista tarvetta.”

Tyypillistä menestyville organisaatioille:

- “Johtajana minun tehtäväni on tunnistaa muutoksen tarve, ja pystyttävä välittämään tuo tarve koko organisaatiolle.”
- “Johtajamme osaa tosin hyvin perustella muutoksen tarpeen koko porukalle niin, että se on helppo hyväksyä. Hän osaa myös hienosti pitää yllä tuota tarvetta koko muutosohjelman ajan.”
- Varmistamme, että tarve ei ole vain tilapäinen vaan pysyvä. Pysyvä tarve tulee organisaation ulkopuolelta kuten muuttuvista asiakastarpeista, kiristyvistä kilpailusta ja muuttuvista ympäristömääräyksistä.”
- Kehittämistä tuntuu olevan kolme kertaa enemmän kuin mitä ehtii tekemään. Kun kehittämisen tarve on kaikille selvillä, on jokaisella helpompi valita, mitä kehittää.
- “Meillä ei aloiteta, mitään kehittämistä, ellei ensin ole varmistettu, että muutoksen tarve on olemassa ja kaikki sen myös ymmärtävät.”

Ilman tarvetta kehittämisen ei käynnisty tai se on vain satunnaista.

”Ymmärrettävä tarve loi kiireen tunnetta.”

2. **Onko johdolla innostava visio, johon kaikki voivat samaistua?**

Visio on yhteinen mielikuvamme haluamastamme tulevaisuuden tilasta. Se on meidän kaikkien käsitys siitä, millaiseksi haluamme tulla.

Visiomme on innostuksemme lähde, jokainen näkee siinä itsensä ja ymmärtää oman osuutensa sen toteuttamisessa.



Tärkeys 1 - 5	Nyky- ja tavoitesuorituskyky				
	1	2	3	4	5

Typillistä keskinkertaisille organisaatioille:

“Johtajamme taas visioi. Hän näytti koulutustilaisuudessa kannattavuuskalvoja menneestä ja vähän ennusteita. Kannattavuutta korosti. Eipä niistä juuri kukaan innostunut. Visioksi kutsui niitä.”

Johtajat olettivat bonustensa nousevan, keskijohto aavisteli, että tulee kovat ajat, ja porukka oletti entuudestaan, että kohta vähennetään väkeä.

Tavoitteet muuttuivat ennen kuin muutos oli toteutettu. Laskennallisista tavoitteista tingittiin jo ensimmäisten vaikeuksien ilmaantuessa.

“Kehittäminen ilman visiota tuntui pakolta ja tarkoituksettomalta ja johti vain kyllästymiseen.”

Johtamisen pikaoppaat
Johtajuus

Muutoksen suunnittelu ja johtaminen *pähkinässä*

Kari Tuominen

12 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia

Johtajat varmistavat, että organisaatio on joustava ja hallitsee muutokset tehokkaasti.

Kirja kuvaa suuren joukon toimintaperiaatteita, jotka ovat hyödyllisiä menestyvälle organisaatiolle.

- Menestyvissä organisaatioissa johtajat ymmärtävät sisäisiä ja ulkoisia muutosvoimia.
- Johtajat tekevät oikeita päätöksiä ja oikeaan aikaan. Päätökset perustuvat tietoon, kokemukseen ja päätösten vaikutusten arviointiin.
- He varmistavat, että olemme joustavia; arvioimme edistymistämme ja muutamme suuntaa tarvittaessa.
- He saavat sidosryhmämme osallistumaan ja sitoutumaan yhteistyöhön ja tarpeellisiin muutoksiin.
- He johtavat menestystekijöittemme kehittämistä oppimalla sekä soveltamalla uusia toimintatapoja ja työmenetelmiä.
- He jakavat resurssimme siten, että pidämme yllä kilpailukykyämme lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

Omassa organisaatiossanne voitte yhdessä arvioida johtajien ulkoisia suhteita, niiden periaatteita ja käytäntöjä sekä verrata niitä kirjan esimerkkeihin.

Hyvin aloitettu on puoliksi tehty!

ISBN 978-952-342-241-4

