

Otto Burman
KL, ekonomi, CSM



Johtajuus, työkuulttuuri ja muutos

Scrum muutosjohtamisessa

1. Johtamiskulttuurin muutos: jaettava ja valtuuttavaa - voimaannuttavaa

Nyt haetaan uudenlaista toimintatapaa, joka perustuu jaettuun ja valtuuttavaan johtajuuteen

Jaettu johtajuus:

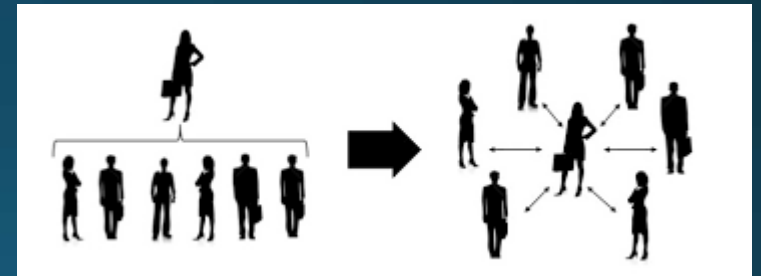
tarvitaan kaikissa organisaatioissa

vastaus alati monimuotoistuvan ja muuttuvan työelämän haasteisiin.

edellyttää toimintaprosessien joustavuuden uudistamista ja samalla yhteisön henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimista.

toimintatapojen kehittäminen,
vieminen käytäntöön ja
vanhojen (kustannus)rakenteiden korjaaminen

on raskasta ja kaikkien voimia kuluttavaa – niin henkisesti kuin fyysisestikin.



2. Johtamiskulttuurin muutos: verkostomainen osallistumiskulttuuri

rakennemuutoksesta tulee saada (kaikille henkilöstöryhmille) yhteinen jaettu tavoite, joka innostaa kaikkia ryhtymään uudistuksiin.

Innostus ja halu saadaan aikaan vain, jos kaikilla toimijoilla organisaatiossa on käytössään asianmukaisia tietoteknisiä välineitä, aikaresursseja ja vuorovaikutusosaamista organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja tarvittavan rakenteiden muutostyön toteuttamiseksi.

tavoiteltavat muutokset tulee avoimesti esitellä kaikille organisaation toimijoille: Avoimuuden ja yhteisen tahtotilan muodostaminen rakentaa työyhteisössä verkostomaisen oppimis- ja osallistumiskulttuurin luottamuksellisessa ilmapiirissä.

osallisuus ja kokeilemalla kehittäminen muuttavat parhaiten toimintakulttuuria

avoin tiedon jakaminen mahdollistaa yhdessä oppimisen ja parhaiden toimintamallien edelleen kehittämisen.



3. Johtamiskulttuurin muutos: Uusi tapa toimia

yhteiskunnan kaikki toiminta on yhä enemmän verkostomaista, jolle on ominaista osallistaminen, tunne osallisuudesta, matala hierarkia ja avoin sekä kannustava vuorovaikutuskulttuuri.

verkostojen johtaminen tulee olla ohjaavaa yhdessä tekemistä ja yhteisön innostamista ja yhteisön jäsenten valtuuttamista toimintaan.

edellyttää kykyä rakentaa työkulttuuri, joka synnyttää vastuullisuutta, sitoutumista yhteisiin arvioihin, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokykyä ja itsensä johtamista.



NEW WAY OF
THINKING

Työkulttuurin megatrendejä 1: Organisaation oppiminen ja osaaminen

organisaation menestys perustuu oppimiseen ja osaamiseen.

oppiminen liittyy ympäristöön, paikkaan ja aikaan, sosiaalisiin taitoihin, verkostoihin sekä kykyyn ja mahdollisuuksiin vuorovaikuttaa muiden kanssa.

OPPIMINEN EI OLE YKSILÖN SUORITUS keinotekoisessa tilassa, esimerkiksi ensin lukemassa/tankaamassa tietoa ja teoriaa sille varatussa "luku-/kuuntelutilassa" ja sitten hiljaisessa huoneessa vastaamassa yksin kirjallisiin kysymyksiin, joiden vastaukset tiedetään etukäteen.

nyt on panostettava (koko) henkilöstön yhteisöllisten, ilmiölähtöisten ja tutkivan oppimisen menetelmien hallintaan ja soveltamiseen kaikessa toiminnassa – erityisesti työn kehittämisessä.



Työkulttuurin megatrendejä 2: Yksilö ei ratkaise – yhteisö rakentaa

tiedosta ei ole pulaa: Tiedon omistaminen tai sen jakaminen ei ole yksilön vallassa tai edes hallinnassa.

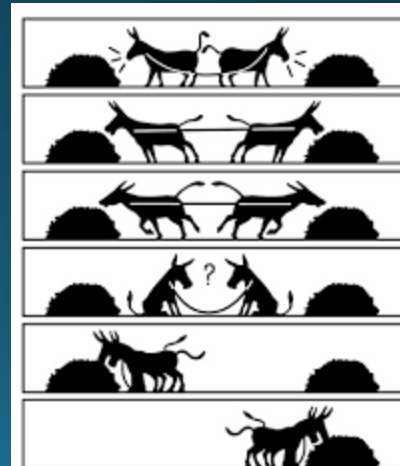
tietotulvan (tietotsunamin) myötä on erityisen tärkeää havaita että ongelmat ovat ja muuttuvat jatkuvasti monimutkaisemmiksi.

koneet ratkaisevat kaikki helpot ongelmat.

ihmisten muodostamien työryhmien on keskityttävä yhdessä ratkaisemaan koneille mahdottomia monimutkaisia ongelmia.

yhden ihmisen kyky ratkaista ei enää riitä vaan tarvitaan monitieteellistä ongelmaratkaisukykyä erilaisista yksilöistä koostuvassa ryhmässä.

(vrt. Helsingin Sanomat 1.10.2015, prof. Kai Hakkarainen).



Työkulttuurin megatrendejä 3: Oman osaamisen kehittäminen

ajatus siitä että ensin opetellaan teoriaa, joita sitten sovelletaan käytäntöön, on ajattelumalli josta on luovuttava.

Nykyaikainen oppiminen ja osaamisen hankkiminen ei ole faktatietojen toistamista ja muistamista vaan sitä, että

tunnistaa oman osaamisensa ja tiedon puutteet, osaa hankkia uutta täydentävää tietoa ja kykenee rakentamaan uutta tietoa yhdessä toisten kanssa tekemällä tavoitteellista työtä.



Työkulttuurin megatrendejä 4: Oman osaamisen jakaminen muiden kanssa

ajatus siitä että ensin opetellaan teoriaa, joita sitten sovelletaan käytäntöön, on ajattelumalli josta on luovuttava.

Nykyaikainen oppiminen ja osaamisen hankkiminen ei ole faktatietojen toistamista ja muistamista vaan sitä, että

ensiksikin

tunnistaa oman osaamisensa ja tiedon puutteet, osaa hankkia uutta täydentävää tietoa ja kykenee rakentamaan uutta tietoa yhdessä toisten kanssa tekemällä tavoitteellista työtä.

eikä tässä vielä kaikki

tunnistaa muiden auttamisen tarpeet ja halua jakaa osaamistaan , muiden osaamisen ja tiedon täydentämistä: halu ja kyky auttaa muita



Työkulttuurin megatrendejä 5: Positiivisuus ja kiireettömyyden tunne

oppiminen ja opetteleminen uuvuttavat nuoria: nuoret eivät ponnistele ja että ponnistelemattomuus kuvaa nuorten toimintaa niin työssä kuin koulussa.

positiiviset tunteet parantavat ongelmaratkaisukykyä: pelkkä musiikin kuuntelu, kaunis taulu tai maisema luo miellyttävän tunnelman.

Työteho, tarkkaavaisuus ja muisti paranevat kun positiiviset tunteet lisääntyvät: työn tehokkuuden katsotaan perustuvan ihmisen hyvään oloon ja tunteeseen siitä, että tekee mielekästä työtä.

Kiireettömyys tai ainakin tunne siitä lisää jaksamista, sillä on todettu että stressi ei synny tekemisestä vaan tekemättömistä töistä.

Kullekin on annettava riittävästi aikaa keskittyä tehtäviin, joissa nimenomaan hän - ihminen - on hyvä eikä mikään kone voi korvata ajattelua. Tämä luo edellytykset parempaan jaksamiseen ja hyvinvointiin.



Työkulttuurin megatrendejä 6: Haasteet ja oma terveys tasapainoon

tulee olla mahdollisuus oppia uutta ja haastaa itseään työssä.

Tehtävistä suoriutuminen kehittyy ja motivaatio kestää silloin kun on mahdollisuus vaikuttaa omiin tehtäviin ja tekemisen tapaan.

työtaitoja asiantuntijaorganisaatiossa ovat uteliaisuus, itsetuntemus, oman toiminnan säätely sekä muiden toiminnan ja tunteiden huomiointi.

taidot mahdollistavat uusien toimintamallien ja ratkaisujen löytämisen monimutkaistuvassa ja muuttuvassa toimintaympäristössä, jota myös koulumme edustavat

haasteita jaksamisen ja motivaation ylläpitoon, johon työelämässä jokaisen toimijan on itse panostettava.

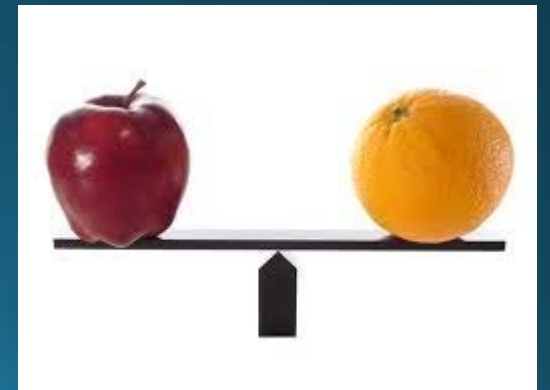
Kunkin on huolehdittava omasta terveydestään – tähän on myös luotava puitteet.



Työkulttuurin megatrendejä 7: Toisten erilaiset vuorovaikutustyyli

Älykäs ongelmaratkaisu vaatii toisten ajattelun huomioonottamista ja toisten ajattelun hyödyntämistä oman ajattelun kehittämiseksi.

Hyvässä oppimis-/työyhteisössä osataan ottaa huomioon myös toisten toimijoiden erilaiset vuorovaikutustyyli (ekstro-/introvertit) sekä ymmärretään rakentaa kaikille mahdollisuus olla mukana yhteisessä jatkuvassa ongelmanratkaisussa ja siihen liittyvissä prosesseissa.



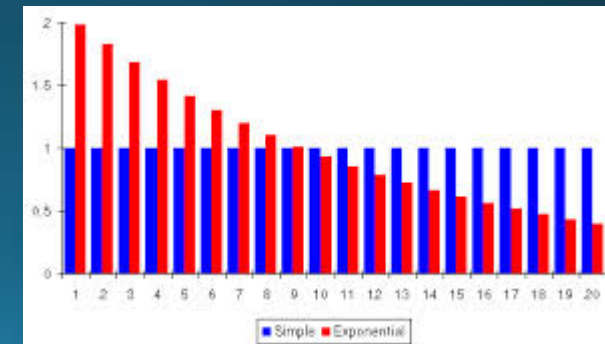
Työkulttuurin megatrendejä 8: Tiukat prosessit ja keskinkertaisuuden tavoite

Kehittymisen esteinä ovat myös liian tiukat työroolit ja määritetyt toimintaprosessit, tasaisen ja keskinkertaisen yksilöllisen suorituksen arvostaminen ja siitä palkitseminen.

Tulee luoda mahdollisuuksia olla aina välillä väärässä ja erehtyä, jotta voisi oppia uutta. asiantuntijoille on haaste se että kuvittelee jo tietävänsä kaiken sekä olevansa erehtymättömiä. Oman tietämättömyyden hyväksyminen on tärkeää, sillä ei voi oppia uutta jos ajattelee jo tietävänsä kaiken.

luoda työkulttuuri, joka mahdollistaa kullekin tekijälle oman tavan toimia ja antaa kunkin päättää siitä mikä on mielekästä ja innostavaa. Tämä toimintakulttuuri luo toimintaympäristön, jossa myös viihdytään, kehitytään ja sitoudutaan.

työyhteisön jäseniä ei tarvitse erikseen motivoida ja innostaa; työkulttuurin tulee kehittyä yksilön omista ja ryhmän yhdessä muodostamista lähtökohdista – yhteisistä merkityksistä.



Työkulttuurin megatrendejä 9: Moniosaajaryhmät tuottavat uutta

päästävä eroon yksin puurtamisen kulttuurista.

ihminen ei ole tehokkaimmillaan eristäessään itsensä kaikista häiriötekijöistä esimerkiksi omaan huoneeseen työpäivän ajaksi.

tehokkainta organisaation kannalta on se kuinka työntekijöistä muodostetut moniosaajaryhmät toimivat tuottaen parempia palveluita (esim. palvelulupaukset) tai uusia ratkaisuja monimutkaisiin ongelmiin (esim. prosessien virtaviivaistamiset).

työyhteisön fyysisessä toimintaympäristössä tulee olla mahdollisuus tarvittaessa päästä eroon häiriötekijöistä sopivaan vetäytymistilaan tai mahdollistaa muu keskittymiseen mahdollistava aika ja paikka.



Työkulttuurin megatrendejä 10: Digitaaliset yhteistoiminnalliset keinot

ajasta ja paikasta riippumaton työkulttuuri, joka perustuu yhteistoiminnallisiin menettelytapoihin ja kehittää ryhmien vuorovaikutusta ja ongelmaratkaisukykyä.

kehitettävä digitaalisia toimintaympäristöjä toimintaprosesseihin sopiviksi siten että ryhmien vuorovaikutus ja ongelmaratkaisukyky kehittyy.

syntyvä "joustava" ajasta ja paikasta riippumaton työskentely pakottaa myös yhteisiin pelisääntöihin, jossa (johtamis- ja toiminta-)kulttuurin on perustuttava luottamukseen.

tehokkaan toiminnan kannalta ei ole merkitystä sillä mitä ihminen tekee juuri kyseisellä hetkellä: on parempi että ottaa nokoset tai pesee pyykkiä sen sijaan että tekee huonoa laatua ja virheitä.

huoneessa istuva henkilö voi tehdä töitä joko 99 tai nolla prosentin teholla: vietetty aika ei voi olla asiantuntijatyössä tehokkuuden tai opiskelijalla oppimisen ja osaamisen mittari.



Työkulttuurin megatrendejä 11: Viihtyminen, kehittyminen, luottamus

fyysisen työympäristön merkitys muuttuu.

huoneet muuttuvat projektityötiloiksi,
joissa työryhmät työskentelevät projektien tavoitteita asettaen ja
joista tarvittaessa vetäytyään häiriöttömään työskentely-ympäristöön
(tai ollaan asiakkaiden luona kartoittamassa vaatimuksia yms.).



tullaan yhä useammin sosiaalisista syistä verkostoitumaan, viihtymään, tapaamaan kavereita ja myös kehittymään.

asiantuntijatyössä ei ole enää kiinteitä 8 tunnin työpäiviä kuin poikkeustapauksissa: määrättyssä paikassa vietetty aika tulee vähenemään entisestään mutta sen sisältö muuttuu entistä merkityksellisemmäksi kaikille toimijoille.

Organisaation tavoitteisiin ja sitoutumiseen liittyvä **yhteisöllisyys** ja yhteistyön ehdoton edellytys, **luottamus**, rakentuvat ainoastaan yhdessä olemalla ja tekemällä yhdessä sovittuja kaikille merkityksellisiä tekoja.

Työkulttuurin megatrendejä 12: Muutosjohtaminen on vaikeaa

Muutosjohtamisen viisi avainseikkaa:

1. todellinen aito tarve,
2. johdon sitoutuminen,
3. avainhenkilöiden sitouttaminen,
4. muun henkilöstön mukaan saaminen ja
5. jatkuva tiedottaminen.



Ihmisten johtaminen muutoksissa perustuu esimiesten ja johtajien kykyyn motivoida henkilöstöä ja antaa heille tilaa ja mahdollisuuksia osallistumiseen kehittämistyöhön ja **siten luoda tunne todellisesta vaikuttamisesta**. Esimiesten ja johdon ehdoton ja näkyvä sitoutuminen muutokseen on toinen perusedellytys muutoksen onnistumiselle. Kolmas vaihe on ottaa nk. työyhteisön **avainhenkilöt** mukaan muutoshankkeeseen. Edellisten lisäksi on saatava koko **muu henkilöstö** riittävän varhaisessa vaiheessa mukaan muutossuunnitelmien laatimiseen ja varmistaa kehitystyöstä **tiedottaminen** muutoksen kaikissa vaiheissa.

Muutos



edellyttää yhdessä tekemistä työyhteisössä ja sen että johto ymmärtää myös ottaa huomioon jaksamisongelmat työmäärien väistämättä lisääntyessä.

tapahtuu kun kaikki kokevat voivansa osallistua tiedon merkityksellistämisen prosessiin: tekemään omia tulkintoja koetusta todellisuudesta, laatimaan yhteisiä pelisääntöjä, luomaan yhteisiä käsityksiä toimintatavoista ja/tai tekemään sopimuksia prosessien virtaviivaistamiseksi.

kritiikki tarkoittaa tavallisesti koettua tunnetta siitä, ettei henkilöstö ole päässyt vaikuttamaan tai osallistumaan muutoksen suunnitteluun tai siihen, kuinka muutos jalkautetaan.

kyse ei ole heikosta tiedonkulusta tai tiedon puutteesta, vaan ennemminkin vaikuttamiskokemuksista, erityisesti sen puutteesta!

kritiikkiin tulee suhtautua positiivisesti ja rakentavasti: se haastaa löytämään hyviä uusia ratkaisuja!

on sitoutumista tapaan toimia.

Muutos 5-vaiheisena projektina

Muutosprojekti voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin:

- nykytilan ja tavoitetilan arviointi ,
- muutosvalmiuden luominen,
- muutoksen toteuttaminen,
- toimintatavan jalkauttamien.

Muutosprojektin toteuttaminen voidaan vaiheistaa tehtäväluettelon muotoon, jossa päävaiheina ovat

1. Perustelut muutokselle
2. Muutoksesta viestiminen
3. Muutoksen ohjaaminen
4. Muutokseen osallistaminen
5. Muutoksessa tukeminen



(Kts. Lisää Mika Valkosen (2011) diplomityö)

1. Perustelut muutokselle

Perustelut muutokselle	
Muutoksen tavoite:	Kehittää oppilaitoksen toimintaa niin että varmistetaan opiskelijoiden valmistuminen
Muutoksen visio: (tavoitetilajakson päätyttyä)	Nostaa läpäisyaste 75 %:iin vuoteen lukuvuoteen 2017
Avainseikkoja jotka kirjataan muutoksen aikaansaamiksi hyödyiksi: (joitakin esimerkkejä)	<ol style="list-style-type: none">1. opiskelijasta aktiivinen toimija - vastuuttaminen2. prosessi virtaviivaistuvat – turha vallankäyttö byrokratia poistuvat – henkinen ahtaus minimoituu3. yksikkörahoitus maksimissa – varaa kehittää uutta4. välittämisen kulttuuri – luottamus tulevaan kiinnittää työhön5. varma valmistuminen – vetoimainen oppilaitos

Taulukkoa voidaan käyttää muutosjohtamisen suunnittelussa sekä sen tulosten arvioinnin tukena.

2. Muutoksesta viestiminen

Muutoksesta viestiminen	
Muutoksesta viestiminen:	Sisäiset sidosryhmät määritetään esimiesten jatkuvan viestinnän kohteeksi tavoitetilan selkeyttämiseksi.
Palaute ja sen käsittely:	Muodostetaan sähköinen sekä paperinen palautelaatikko, johon kerätään kritiikkiä ja joka käsitellään määräajoin
Saavutettavat edut:	Esimiesten tehtävänä on toistaa yhdessä määriteltyjä etuja (5 avainseikkaa edellä) kaikissa yhteyksissä.
Välittömät onnistumiset:	Kerätään systemaattisesti tietoja a) hitaasti etenevistä b) poissaolijoista c) eroamis- tai erottamisvaarassa olevista henkilöistä – ohjataan tukitoimien pariin. Lukumäärät julki koko henkilöstölle – muutoksien julkinen analysointi

3. Muutoksen ohjaaminen

Muutoksen ohjaaminen	
Ohjausryhmä:	Johtoryhmä nimeää riittävän vaikutusvaltaisen ohjausryhmän ja antaa tarvittavat resurssit
Ohjausryhmän tukitoimet:	Johtoryhmän tulee kuulla ohjausryhmää säännöllisesti ja antaa tukea / ohjeita / valtuutuksia
Muutosjohtajat:	Ohjausryhmän ulkopuoliset sidosryhmien muutosjohtajat valitaan ja valtuutetaan (resurssit) kehittämistoimeen – nimetään muodostettavaan toteutuksesta vastaavaan projektitiimiin (kts. alla)
Viestintä muutosjohtajien kanssa:	Säännölliset yhteiset tilaisuudet joissa esitellään konkreettisia tekoja ja syntyneitä tuloksia.
Sovitut tapaamiset, kokoukset, johtaminen:	Tapaamiset aikataulutetaan, kokoustamisen tavoitteet määritetään sekä osallistujat nimetään
Vastuun jako ja avainhenkilöt:	Johtoryhmän, ohjausryhmän, muutosjohtajien sekä muun henkilöstön jatkuva läpinäkyvä vuorovaikutteinen osallisuus, jota kuvaa matala hierarkia ja vahva vuorovaikutus.

4. Muutokseen osallistaminen

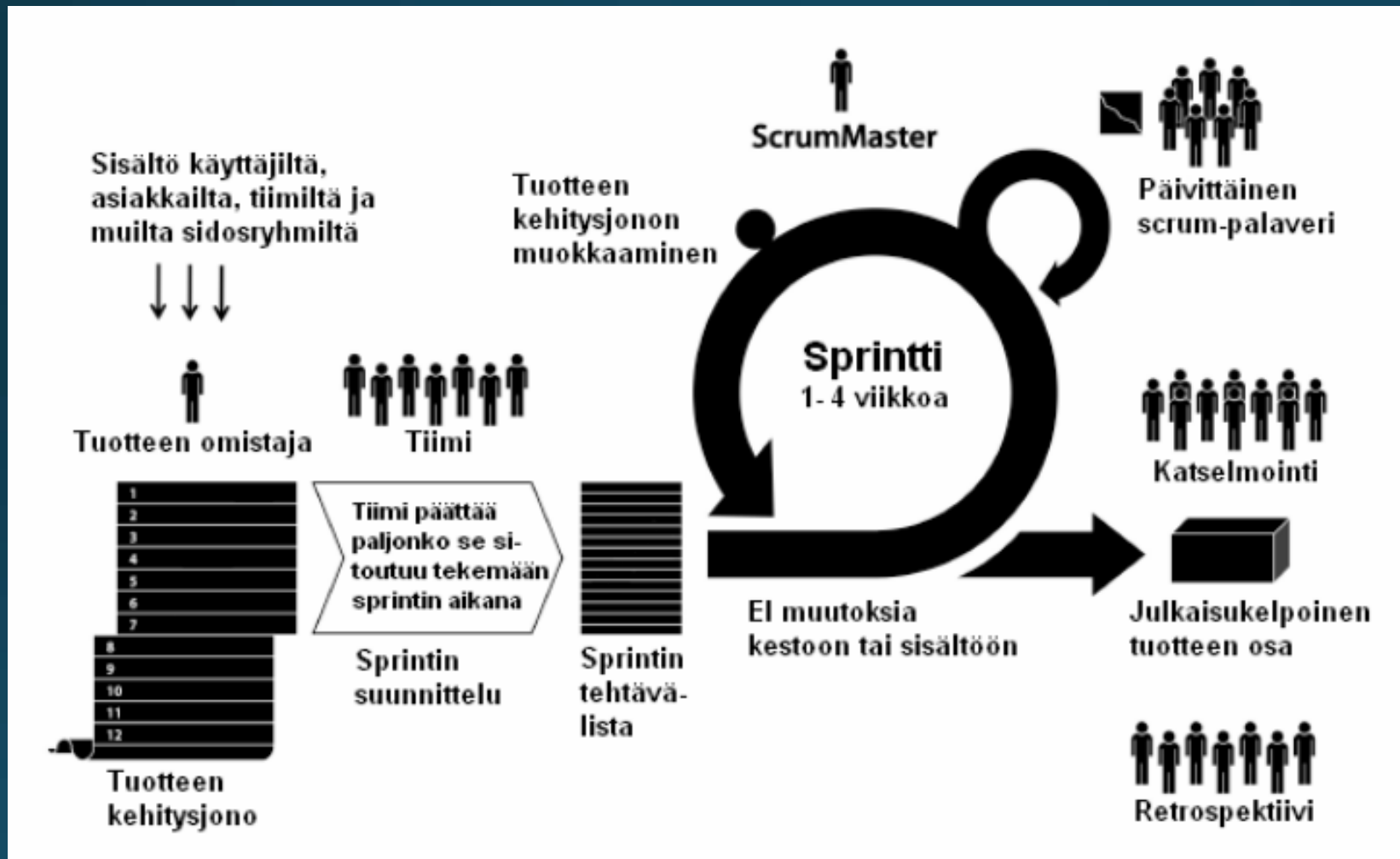
Muutokseen osallistaminen	
Toteuttava projektitiimi:	Projektitiimin tulee edustaa kaikkia sidosryhmiä kattavasti. Projektitiimi vastaa uudistettavien menettelytapojen kirjaamisesta ja käytäntöjen jalkauttamisesta.
Miten muut henkilöt saadaan osaksi muutosta:	Projektitiimiin kuuluvien sidosryhmien edustajien tulee tiedottaa omia sidosryhmiään säännöllisesti muutostyön edistymisestä, ongelmista ja uusista ratkaisuista
Kuuntele / hanki palautetta:	Projektitiimi käyttää itse ja rohkaisee muita mm. sähköisen palautteen antamiseen. Ohjausryhmä käsittelee palautteen säännöllisin väliajoin.
Muut (epäviralliset) muutosjohtajat:	Sidosryhmien muutosjohtajat toimivat pääsääntöisesti toteuttavassa projektitiimissä. Muut sidosryhmien muutosjohtajat (ja jäsenet) tulee pitää ajan tasalla ja heihin tulee kohdistaa tiedotustoimia.

5. Muutoksessa tukeminen

Muutoksessa tukeminen	
Koulutus:	Koulutuksen tavoitteet kirjataan selkeästi kuvaamaan muutosprojektin tavoitteiden mukaisia uusia toimintatapoja (esim. osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen) ja niihin liittyviä ajattelumalleja (ilmiöpohjainen opetus ja oppiminen sekä osaamisperusteisuus arvioinnissa). Yksilölliselle koulutukselle ja kouluttautumiselle tulee varata riittävästi aikaa.
Muu tuki:	On tutkittava vertaisorganisaatioissa tapahtuvaa kehitystä ja saatava vertaistukea muutoksen jalkauttamiseksi.
Esimiesten ja johdon tuki käytännön tekoina:	Esimiesten on aktiivisesti etsittävä vertaistukea mahdollistavia sidosryhmiä, selvityksiä ja raportteja aiheesta: esim. https://teholapaisy.wikispaces.com/L%C3%A4p%C3%A4isyn+tehostaminen

Muutos Scrum-projektina

Muutosprojekti voidaan toteuttaa Scrum-projektina (esim. Mika Valkonen 2011, Diplomityö, 45).



Muutos Scrum-projektina

“Tuotteen kehitysjono” on tehtäväluettelo:

1. Perustelut muutokselle
2. Muutoksesta viestiminen
3. Muutoksen ohjaaminen
4. Muutokseen osallistaminen
5. Muutoksessa tukeminen

Tehtäväluettelo muotoillaan yhdessä sidosryhmien toimijoiden kanssa vastaamaan kaikkien käsitystä vaadituista tehtävistä uuden toimintatavan muodostamiseksi organisaatiossa.

Tuoteomistajan roolissa voi toimia esimerkiksi rehtori, ulkopuolinen konsultti, johtoryhmä, ohjausryhmä kaikki yhdessä tai erikseen.

Tuoteomistajan tehtävänä on arvioida vaiheiden alustavat työmäärät sekä kunkin vaiheen julkaisuajankohta sekä muutosprojektin toteutusaikataulu.

Muutos Scrum-projektina

Projektitiimi

vastaa muutosprojektin toteutuksesta
koostuu sidosryhmien edustajista valituista muutosjohtajista.
suunnittelee kuinka paljon resursseja tarvitaan ja
mitä tehtäviä toteutetaan kunkin toteutusjakson (sprintti) aikana.

Scrum Master, tiimin mahdollistaja ja koollekutsuja, huolehtii projektin aikana tapahtuvista Scrum-toimintamalliin liittyvistä erilaisista hallinnollisista tehtävistä kuten Scrum Boardin hallinnoinnista, kokouksien, katselmointien ja jälkitarkasteluiden toteuttamisesta.

Muutos Scrum-projektina

Sprintin tehtävälista muodostetaan sellaisista tehtävistä, joiden avulla syntyy julkaisukelpoinen prototyyppi tuotteesta. Sprintti voi kestää ajallisesti 1-4 viikkoa ja sprinttien kokonaislukumäärästä päättää tuoteomistaja. Sprintti alkaa siis suunnittelukokouksella.

Sprintin aikana on joka kokoontumishetken (esim. päivän) aluksi nk. stand-up palaveri. Sprintti etenee sovitun ajan ja se päättyy kun kaikki sovitut tehtävät on tehty (Done) ja julkaisukelpoinen osa tuotteesta on valmis. Tämä syntynyt tuotos katselmoidaan yhdessä tiimin ja tuoteomistajan kanssa.

Tiimi tarkastelee myös omaa toimintaansa retrospektiivi-kokouksessa pohtien miten toimintatapoja ja vuorovaikutusta voidaan kehittää seuraavassa sprintissä.

Tuoteomistaja arvioi pitääkö tuotetta kehittää edelleen ja päättää uuden sprintin aloittamisen.

Tuote kehittyy sprinttien kuluessa kunnes tavoiteltu toiminnallisuus on tuoteomistajan näkemyksen mukaan saavutettu.