



Kauppätieteellinen tiedekunta
Tietojohtaminen

Jukka Tahvanainen

UUDISTUMISKYVYN JA INNOVATIIVISUUDEN KEHITTÄMINEN MUUTOSHAASTEENA

**Organisaation uudistumiskyvyn ja innovatiivisuuden kehittämispro-
sessin kriittiset menestystekijät konsultin näkökulmasta**

Työn ohjaaja/tarkastaja:

Professori Aino Kianto

2. tarkastaja:

Professori Kirsimarja Blomqvist

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Tahvanainen, Jukka
Tutkielman nimi:	Uudistumiskyvyn ja innovatiivisuuden kehittäminen muutoshasteena
Tiedekunta:	Kauppatieteellinen tiedekunta
Pääaine:	Tietojohtaminen
Vuosi:	2010
Pro gradu –tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 85 sivua, 19 kuvaa, 5 taulukkoa ja 6 liitettä
Tarkastajat:	prof. Aino Kianto prof. Kirsimarja Blomqvist
Hakusanat:	Organisaation uudistumiskyky, organisaation kehittäminen, innovatiivisuus, konsultointi

Tämän Pro Gradun tavoitteena oli selvittää organisaation uudistumiskyvyn ja innovatiivisuuden kehittämisprosessiin liittyviä kriittisiä menestystekijöitä konsultin näkökulmasta. Työn toisena tavoitteena oli tuottaa karkea malli konsultointimetodista, jota erityisesti uudistumiskyvyn ja innovatiivisuuden kehittämisen parissa työskentelevät voisivat hyödyntää.

Aluksi työssä tarkastellaan, mitä konsultointiprojektin menestyksen kannalta kriittisiä tekijöitä aiemmissä tutkimuksissa on havaittu. Tutkimuksen empiirisessä osassa kerättiin konsulttien näkemyksiä kriittisistä tekijöistä sekä siitä, kuinka uudistumiskyvyn ja innovatiivisuuden kehittämisen konsultointi poikkeaa muusta konsultoinnista.

Tämän tutkimuksen tärkein tulos oli havainto, että selkeä ja toimijoiden kesken yhtenevä näkemys haasteista sekä kohdeorganisaation jäsenten laaja osallistaminen diagnoosi-, suunnittelu- ja toimeenpanovaiheen kaikissa toimissa edesauttavat hyvää ja kestävästä lopputulosta. Konsultin keskeisin tehtävä on toimia jäsentelijänä, sparraajana, valmentajana sekä toteutuksen tukijana ja varmistajana.

ABSTRACT

Author: Tahvanainen, Jukka
Title: Development of renewal capability and innovativeness as a challenge of change
Faculty: LUT, School of Business
Major: **Knowledge management**
Year: 2010
Master's Thesis: Lappeenranta University of Technology
85 pages, 19 figures, 5 tables and 6 appendixes
Examiners: prof. Aino Kianto
prof. Kirsimarja Blomqvist
Keywords: renewal capability, organisation development, innovativeness, consulting

The aim of this master thesis is to study the critical success factors of the development processes of organisational renewal capability and innovativeness from the point of view of a consultant. A further aim was to create a rough consulting model of methods for people, who develop organisational renewal capability and innovativeness.

In the beginning of the paper I analyze factors that have been regarded critical in the context of successful consulting strategies in earlier studies. The empirical part consists of views of consultants on the previously mentioned critical factors and on how consulting on developing renewal capability and innovativeness strategies differ from other forms of consulting.

The most important result of this study was the insight that a clear understanding of the challenges shared by all actors as well as a comprehensive participation of members of the target organization in the all phases of the process is helpful when working toward good and durable results. The main task of a consultant is to construe, act as a training partner and coach as well as to support and back up the processes of the implementation phase.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta	2
1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen rajaukset.....	5
2. Teoreettisena viitekehyksenä konsultointi ja sen kriittiset menestystekijät sekä organisaation uudistumiskyky	7
2.1 Konsultointi ja konsultointiprosessi.....	7
2.1.1 Konsultin toimintatavat ja konsultoinnin tavoitteet.....	9
2.1.2 Konsultointimetodin tehtävä ja sisältö	14
2.1.3 Organisaatio oppimisen ja tiedonluomisen ympäristönä	18
2.1.4 Prosessikonsultointi, organisaation uudistumiskyvyn kehittämiseen soveltuva toimintamalli	21
2.2 Konsultointiprosessin kriittisiä menestystekijöitä	25
2.2.1 Konsultointiprosessi	25
2.2.2 Diagnoosivaihe	31
2.2.3 Toimeenpanovaihe	32
2.2.4 Organisaatiokulttuurin merkitys.....	34
2.2.5 Konsultointimetodi.....	36
2.2.6 Viestinnän merkitys.....	37
2.3 Organisaation uudistumiskyky ja innovatiivisuus.....	38
2.3.1 Strateginen kyvykkyys	39
2.3.2 Johtajuus	40
2.3.3 Vuorovaikutus	40
2.3.4 Oppimismyönteisyys	41

2.3.5	Ajan hyväksikäyttäminen.....	41
2.3.6	Tiedon johtaminen.....	42
2.3.7	Uudistumiskyvyn kehittäminen.....	42
3.	Tutkimusmenetelmä.....	43
3.1	Tutkimusmetodi	44
3.2	Aineiston analyysi.....	45
3.3	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	46
4.	TUTKIMUKSEN TULOKSET	48
4.1	Konsultointiprosessiin liittyviä havaintoja	50
4.2	Diagnoosivaiheeseen liittyviä huomioita	57
4.3	Toimeenpanovaiheeseen liittyviä havaintoja	60
4.4	Organisaatiokulttuuriin liittyviä havaintoja	63
4.5	Konsultointimetodiin liittyviä havaintoja.....	64
4.6	Viestintään liittyviä havaintoja.....	66
5.	JOHTOPÄÄTÖKSET	68
5.1	Yhteenveto tuloksista.....	69
5.2	Tutkimuksen tuloksista johdettu uudistumiskyvyn kehittämisen prosessin metodi	71
5.2.1	Metodin kolmitasoinen dokumentointi	72
5.2.2	Aloituskvaihe.....	73
5.2.3	Diagnoosivaihe.....	76
5.2.4	Toimenpiteiden suunnitteluvaihe.....	78
5.2.5	Toimeenpanovaihe.....	81
5.2.6	Irtautumisvaihe.....	83
5.3	Tutkimuksen tarkastelu ja jatkotutkimusehdotukset.....	84

KUVALUETTELO

Kuva 1 Organisaation pääomat tietopääoma eriteltynä Marr'n mukaan (Marr, 2008).....	3
Kuva 2 Uudistumiskyky kuvastaa organisaation valmiutta vastaanottaa tulevaisuus (Skandia Navigator, Edvinsson ja Malone, 1997)	4
Kuva 3 Konsultoinnin perustehtävät (Kubr, 2002)	8
Kuva 4 Konsultointiprosessin päävaiheet (Kubr, 2002, s.21)	9
Kuva 5 Konsultin perustoiminnot (Kubr, 2002, s.16).....	12
Kuva 6 Konsultoinnin päämäärien hierarkia (Turner 1982, 122)	13
Kuva 7 Näkökulma, metodi ja työkalut (Werr, Stjernberg & Docherty 1997)	14
Kuva 8 Metodin tehtävät (Werr, Stjernberg & Docherty 1997).....	15
Kuva 9 Yksi- ja kaksikehäinen oppiminen (Argyris & Schön, 1996).....	19
Kuva 10 Tiedonluontiprosessin johtaminen (Nonaka, Toyama & Konno, 2000)	20
Kuva 11 Asiakkaan roolin ja vastuun merkitys sitoutumiseen (Hornstein 2006, 8)	22
Kuva 12 Prosessikonsultoinnin kymmenen periaatetta (Schein 1999, 3-63)	24
Kuva 13 Organisaatioin alakulttuurien kolme pääluokkaa (Schein 2003, 83).....	35
Kuva 14 Uudistumiskyvyn osa-alueet (Kianto 2008, 4)	39
Kuva 15 Toiminnan kehittämisen lähtötilanteet (Nyman & Silén 1995, 23 mukailleen)	43
Kuva 16 Konsultointiprosessiin sekä diagnoosi- ja implementointivaiheeseen liittyviä havaintoja haastatteluaineistosta.....	49
Kuva 17 Organisaatiokulttuuriin, metodiin ja viestintään liittyviä havaintoja haastatteluaineistosta.....	50
Kuva 18 Kaksitasoisella tavoiteasetannalla varmistuu emotionaalisten tekijöiden huomiointi	72
Kuva 19 Referenssidokumentti päivittyä jatkuvasti etenemisen myötä kertyvällä uudella tiedolla.	73

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1 Uudistumiskyvyn kehittämisprosessin ensimmäinen vaihe ...	76
Taulukko 2 Diagnoosivaihe.....	78
Taulukko 3 Toiminnan suunnitteluvaihe.....	80
Taulukko 4 Toimeenpanovaihe.....	82
Taulukko 5 Irtautumisvaihe.....	84

LIITTEET

Liite 1	Haastateltavat
Liite 2	Haastattelurunko
Liite 3	Haastattelussa käytetyt liitteet
Liite 4	Organisaation nykytila ja tavoitteet uudistumiskyvyn näkökulmasta (kartoituslomake)
Liite 5	Organisaation uudistumiskyky organisaation kontekstissa (kartoituslomake)
Liite 6	Asiakaspalaute -lomake

1. JOHDANTO

Organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja aiempaa nopeampan tahtiin. Niinpä tulevaisuuden ennakointi on vaikeutunut ja luo organisaatioille paineita etsiä ja havaita heikkoja signaaleja, jotka antaisivat viitteitä tulevasta. Lisäksi tiedon määrän voimakas kasvaminen sekä sen saatavuuden merkittävä helpottuminen yhdessä sen osuuden ja merkityksen kasvamiseen lopputuotteissa ja organisaatioiden prosesseissa, luovat etenkin vakiintuneille organisaatioille haasteita kehityksen mukana pysymisessä. Merkittäväksi menestystekijäksi organisaatioille on edellä kuvattun kehityksen myötä noussut tiedon hallinta ja hyödyntäminen sekä innovatiivisuus. Ymmärretäänkö organisaatioissa kuitenkin panostaa riittävästi innovatiivisuutta tukevien rakenteiden luomiseen ja tukemiseen?

Organisaation uudistumiskyky, ja sen myötä innovatiivisuus, on elinehto tämän päivän organisaatiolle sen valmistautuessa tulevaisuuden haasteisiin. Uudistumiskyky koskettaa kaikkia organisaation jäseniä ja on organisaation perusominaisuus organisaation valmistautumisessa tulevaisuuden haasteisiin. Sen kehittämiseksi on ensisijaisesti kyse asenteiden, taitojen, prosessien ja rakenteiden kehittämisestä hedelmälliseksi sellaiselle toiminnalle, joka tuottaa organisaatiolle esimerkiksi uusia tuotteita ja prosesseja, strategista kyvykkyyttä ja ketteryyttä sekä operatiivista joustavuutta.

Kehittämiskohteena uudistumiskyky on siis moniulotteinen ja kokonaisvaltainen sekä pitkäjänteisyyttä vaativa ilmiö. Kiinnostava kysymys onkin, poikkeako uudistumiskyvyn kehittäminen edellä mainittujen ominaisuuksiensa vuoksi muusta organisaation kehittämisestä? Kuinka pitkäjänteinen kehittäminen saa tukea organisaation eri sidosryhmiltä? Mitä jännitteitä tämäntyyppisessä kehittämisessä ilmenee? Useat tutkimukset osoittavat, että organisaatioiden uudistamishankkeista vain noin kolmannes onnistuu (mm. Nyman & Silén, 1995).

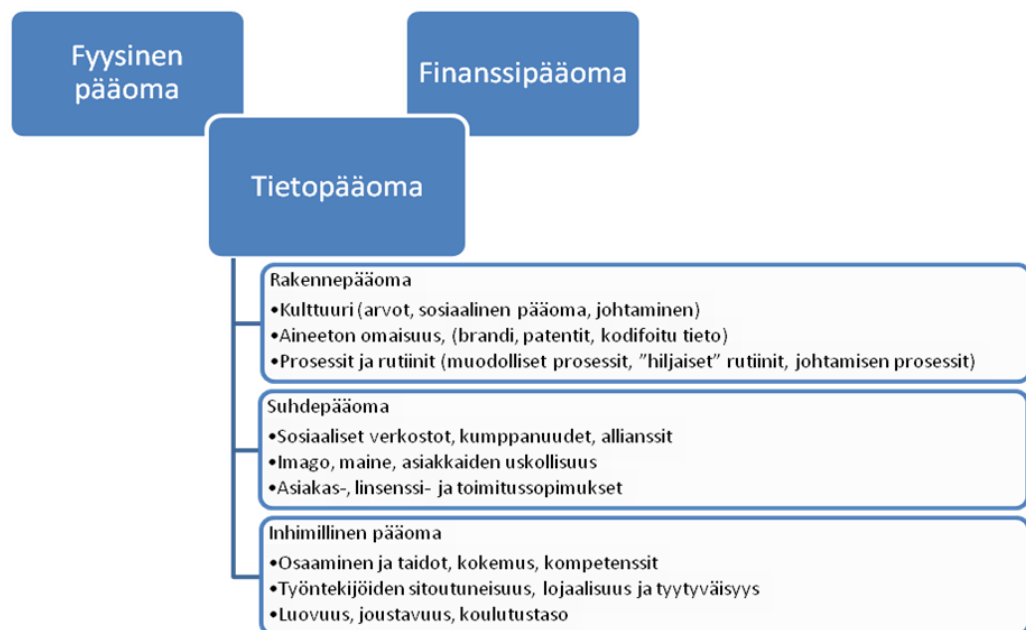
1.1 Tutkimuksen tausta

Menestyvät organisaatiot pyrkivät uudistumaan jatkuvasti tavoitteenaan kilpailukyvyn ylläpitäminen ja kilpailijoita menestyksekkäämpi toimintamalli. Niitä vaanii kuitenkin jatkuvasti niiden aiempi onnistuminen, joka tuottaa pyrkimystä säilyttää vanhoja rakenteita ja toimintamalleja ja sumentaa näkökenttää estäen näkemästä uudistumistarvetta. Uudistuminen itsessään ei takaa menestystä, vaan tuottaakseen kestävästä tulosta sillä pitää olla selkeät perusteet (lähtökohdat) sekä visio (päämäärä), jota uudistumisella tavoitellaan. Sen täytyy olla linjassa organisaation strategian kanssa ja omata - ei vain ylimmän johdon tuki vaan - koko organisaation tuki. Uudistumisen taustalla on organisaation *uudistumiskyky ja innovatiivisuus*. Uudistumiskyky ja innovatiivisuus – ajassa pysyminen ja kehittyminen - ovat välttämättömiä ominaisuuksia organisaatiolle, kun se pyrkii ylläpitämään tai saavuttamaan kestävästä kilpailuetua. Mistä uudistumiskyky koostuu? Miten sitä voi kehittää?

Uudistumiskyky on osa organisaation aineetonta pääomaa, jota nimitetään myös organisaation tietopääomaksi (kuva 1). Uudistumiskyky ei kuitenkaan ole mikään yksittäinen tekijä vaan joukko organisaation ominaisuuksia, jotka pääosin liittyvät organisaation tietopääomiin. Se ei itsessään tuota lisäarvoa, vaan on pikemminkin mahdollistava, voimistava taustatekijä. Ilman uudistumiskykyä organisaation muut aineettomat pääomat eivät kehity tai niiden hyödyntäminen ja ohjaaminen on puutteellista.

Käytännön tasolla uudistumiskykyyn liittyvien ominaisuuksien kehittäminen voi ollakin vastaus useita organisaatioita piinaavaan vaivaan: ”*Miten saada organisaatiossa piilevä osaaminen tehokkaaseen käyttöön?*”. Esimerkiksi perinteinen johtamismalli ei sovellu tietointensiivisten asiantuntijaorganisaatioiden johtamiseen. Hämmennys ja työuupumus ovat yleisiä ongelmia työyhteisöissä, kun uusiin haasteisiin pyritään vastaamaan vanhoilla työkaluilla. Johtamisen viitekehyksen uudistaminen on tullut ajankohtaiseksi muun muassa toimintaympäristön epävakaisuuden, kilpailun lisääntymisen

ja henkilöstön kasvaneen osaamisen myötä. Kuinka organisaatiosta saadaan yhtä aikaa sopeutumiskykyinen ja fokusoitunut, joustava ja tehokas tai luova ja tuottava? Kuinka johtaa omaa organisaatiotaan ubiikkiyhteiskunnassa, jossa osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen sekä verkostoituminen ovat keskeisiä menestystekijöitä? (mm. Hamel 2009 ja Sydänmaanlakka 2009)

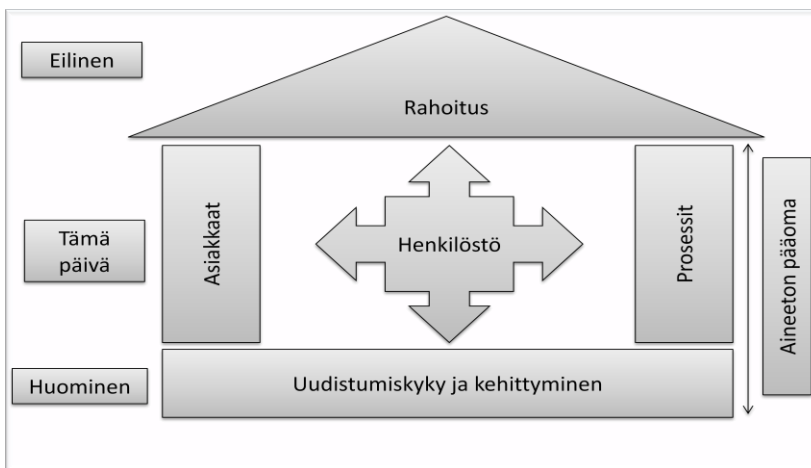


Kuva 1 Organisaation pääomat tietopääoma eriteltynä Marr'n mukaan (Marr, 2008)

Aineettomien pääomien haasteena on niiden näkymättömyys. Ne eivät näy perinteisessä taseessa ja niihin panostaminen mielletään helposti kuluksi (henkilöstökulut, koulutuskulut, kulttuurin luontiin ja ylläpitämiseen liittyvät kulut), josta ei suoranaista tuottoa tule. Organisaation olisi tärkeää tunnistaa aineettomat pääomansa, tehdä ne näkyväksi, mitata niihin sijoitettujen panosten tuottoa sekä luoda käsitys erityisesti kriittisten aineettomien pääomien kehitystrendeistä organisaatiossa. Tällöin näitä organisaation arvokkaimpia resursseja pystytään paremmin johtamaan ja ylläpitämään.

Uudistumiskyvyllä on merkittävä tehtävä organisaation tulevaisuuden turvaajana. Oheinen kuva (kuva 2) Edvinssonin kehittämästä tietopääoma-

mittari Skandia Navigatorista havainnollistaa uudistumiskyvyn paikan organisaation muiden pääomien joukossa. Skandia Navigatorissa kuvataan organisaation pääomia (finanssi-, asiakas-, rakenne-, inhimillinen) talon muodossa. Katto (rahoitus) kuvastaa toimivan rahoituksen tuottamaa suojaa, seinät (asiakkaat ja prosessit) kuvastavat tämän päivän liiketoimintaa ja rakennuksen perustus (uudistumiskyky ja kehittyminen) valmiutta kestää ja vastaanottaa tulevaisuus. Henkilöstön keskeistä roolia suhteessa näihin pääomiin on kuvattu sijoittamalla se keskeiselle paikalle.



Kuva 2 Uudistumiskyky kuvastaa organisaation valmiutta vastaanottaa tulevaisuus (Skandia Navigator, Edvinsson ja Malone, 1997)

Organisaatioiden johtotasolla innovatiivisuuden ja uudistumiskyvyn merkitys sekä niihin liittyvät uudet visiot ovat usein sisäistetty rationaalisella tasolla, mutta jatkuvatko käytännön tasolla vanhat toimimallit? Jos jatkuvat, niin miksi uusia näkemyksiä ei saateta käytännön tasolle? Epäonnistuuko strategian jalkauttamisessa? Vai onko niin, että organisaation kulttuuri, rakenteet, resurssit, toimintatavat tai esimerkiksi vanhaksi jäänyt mittaristo eivät tue uusia tavoitetta ja siten kannusta henkilöstöä muuttamaan toimintaansa strategian mukaiseksi? Toisaalta voidaan kysyä, ovatko tiedon merkityksen kasvuun liittyvät uudet haasteet huomioitu strategiassa riittävästi? Kaikki edellä kuvatut haasteet pohjautuvat peruskysymykseen: kuinka uudistumiskykyinen organisaatio on?

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen rajaukset

Kartoitan työssä uudistumiskyvyn kehittämisprosessin onnistumisen ja sen hyödyntämisen kannalta kriittisiä tekijöitä. Työn teoreettinen viitekehys perustuu pääosin aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen konsultoinnista, erityisesti kriittisiin menestystekijöihin siinä. Työn *pääpaino on selvittää, mitä tekijöitä tulisi huomioida ja millainen kehittämisprosessin tulisi olla, jotta sen myötä voitaisiin onnistuneesti edesauttaa organisaatiota kehittämään innovatiivisemmaksi ja uudistumiskykyisemmäksi*. Tästä syystä olen täydentänyt konsultoinnin teoriaviitekehystä määrittelemällä organisaation uudistumiskyvyn liittyvät tekijät.

Käytännössä tämän tyyppisessä kehitystoiminnassa käytetään lähes poikkeuksetta apuna organisaation ulkopuolista konsulttia, koska kohde organisaatiolla itsellään on harvoin ilmiöön liittyvää ja sen kehitysprosessin läpivientiin vaadittavaa erityisosaamista. Työn näkökulmaksi olen tästä syystä valinnut konsultin näkökulman, koska hänellä prosessin asiantuntijana voidaan olettaa olevan suuri vaikutus kokonaisprosessin onnistumiseen.

Tutkimuksen päätutkimuskysymykseksi olen määritellyt: *Mitkä ovat organisaation uudistumiskyvyn kehittämisen kriittiset menestystekijät konsultin näkökulmasta?*

Päätutkimuskysymystä pyrin selvittämään alakysymyksillä:

- (1) Mitä eri vaiheita liittyy organisaation kehittämisprosessiin?
- (2) Mitä tekijät pitää huomioida ja missä pitää onnistua, kun tavoitellaan kestävästä lopputulosta?
- (3) Millainen tulisi olla uudistumiskyvyn kehittämisessä käytettävä metodi?

Työn tuloksena kuvaan lopuksi konsultointimetodin uudistumiskyvyn kehittämiseksi. Siinä olen pyrkinyt huomioimaan aiemman tietämyksen konsultoinnin yleisistä kriittisistä tekijöistä, uudistumiskyvyn kehittämisen asetta-

mat vaatimukset sekä työn empiirisessä osassa esiin tulleet seikat. Lisäksi työn oheistuloksena olen tuottanut asiakaspalaute -lomakkeen konsultin työn jatkuvan kehittämisen tueksi.

Työn empiirisessä osassa keskityn kartoittamaan uudistumisen ja innovatiivisuuden kehittämisprosessin kriittisiä menestystekijöitä, joten työn tulokset eivät välttämättä ole suoraan hyödynnettävissä muun tyyppisen organisaation kehittämisen yhteydessä. Edelleen on huomioitava, että olen keskittynyt pohtimaan nimenomaan kuvatun kaltaista prosessia metodina, en siis siinä hyödynnettäviä työkaluja. Metodien taustalla oleva näkökulma uudistumiskyvystä perustuu professori Aino Kiannon kehittämän organisaation uudistumiskyvyn ja innovatiivisuuden mittarin (ORCI, Organizational Renewal Capability Inventory) viitekehykseen.

Orci-mittari on yksi tapa mitata yrityksen uudistumiskyvyn ja innovatiivisuuden nykytilaa. Oikein tulkittuna sen tulokset voivat antaa organisaation uudistumisprosessille hyvän perustan ja suuntaa toiminnoille. Mittari tuottaa tietoa organisaation nykytilasta, sen vahvuuksista ja heikkouksista, jaoteltuna kuuteen osa-alueeseen. Mittaukseen liittyvät henkilöhaastattelut syventävät käsitystä ja antavat tarkempaa laadullista tietoa organisaation tilasta.

Lopuksi todettakoon, että organisaation kehittämisessä käytettävä toimintamalli on aina riippuvainen organisaation nykytilasta. Kriisissä oleva organisaation kehittäminen vaatii tyystin erilaisen kehittämismallin kuin hyvässä taloudellisessa kunnossa oleva organisaatio. (Nyman & Silén 1995, 23) Mielestäni ei kuitenkaan ole poissuljettua se, etteikö uudistamiskykyä kannattaisi vähintäänkin joltain osin kehittää myös kriisitilanteissa. Nähdäkseni juuri uudistumiskyvyn osa-alueiden kehittämisen kautta kriisistä selviytymistä voidaan tehostaa ja nopeuttaa.

2. Teoreettisena viitekehyksenä konsultointi ja sen kriittiset menestystekijät sekä organisaation uudistumiskyky

Tämän luvun keskeinen tarkoitus on antaa lukijalle kokonaiskuva konsultointiprosessista, siinä käytettävän metodin merkityksestä ja sisällöstä sekä konsultointiprosessin kriittisistä menestystekijöistä. Lisäksi määrittelen, mitä tässä työssä tarkoitetaan organisaation uudistumiskyvyllä.

2.1 Konsultointi ja konsultointiprosessi

Konsultointi määritellään yleisesti toiminnaksi, jonka avulla toteutetaan organisaation tai sen johdon kehittämistä. Konsultointi voi pureutua tekniisiin tekijöihin ongelmien aiheuttajina, kuten prosesseihin, strategioihin, rakenteisiin ja teknologiaan ja keskittyä kehittämään niitä. Tai toisaalta siinä voidaan keskittyä organisaation inhimilliseen puoleen, jolloin ongelmien taustalla ja aiheuttajina nähdään inhimilliset tekijät. Tällöin kehityskohteina nähdään motivointiin, energisointiin ja valtuuttamiseen liittyvät tekijät. (Kubr 2002, 5-6) Tämän mukaan näkökulma siis ratkaisee, mistä ongelman ratkaisua lähdetään hakemaan ja millaisin toimenpitein sitä käydään ratkaisemaan. Usein konsultti edustaa taustansa, kokemuksensa ja osaamisensa vuoksi jotain tiettyä näkökulmaa.

Konsultointia toteuttaa useimmiten ulkoinen konsultti. Kubr korostaa konsultin toiminnassa itsenäisyyttä, joka mahdollistaa avoimen ja objektiivisen ongelmien tarkastelun ja ratkaisujen esittämisen. Hän toteaa kuitenkin, että jos laatu ja edellytykset itsenäiseen toimintaan ovat kunnossa, konsulttina voi toimia myös organisaation kuuluva, sisäinen konsultti. (Kubr 2002, 10). Hän määrittelee johdon konsultoinnin seuraavasti:

Johdon konsultointi on itsenäisen ammattilaisen toteuttamaa neuvontapalvelua, joka tukee organisaatiota ja sen johtoa organisaation päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisessa avustaen ratkaisemaan johtamisen ja liiketoiminnan ongelmia, tunnistamaan ja tarttumaan uusiin mahdollisuuksiin, edistämään oppimista ja toimeenpanemaan muutoksia.

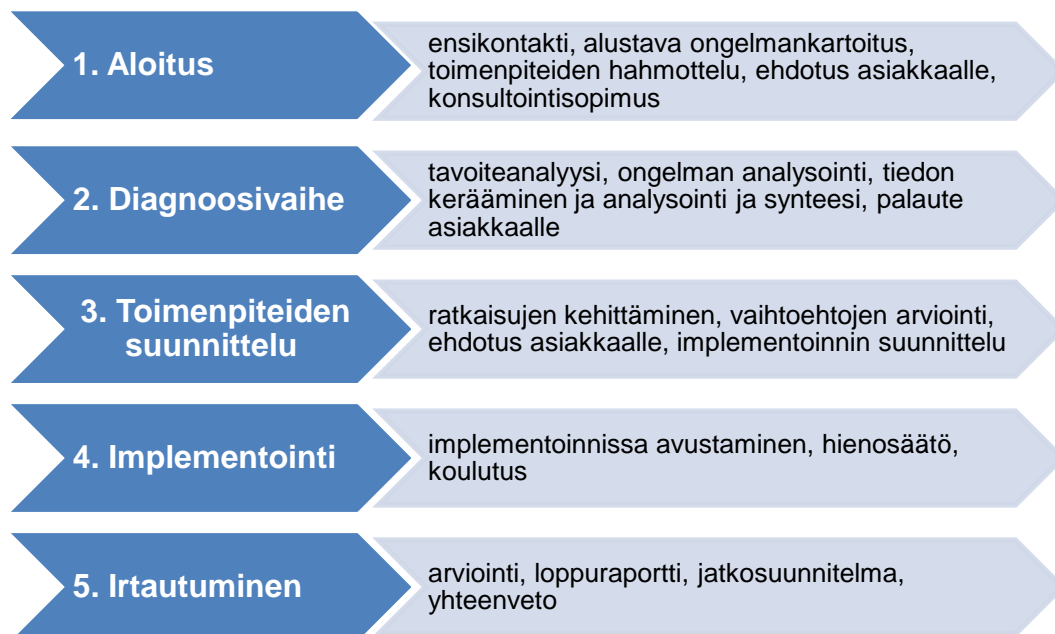
Määritelmässä kiteytyy hyvin viisi perustehtävää (kuva 3), joiden suorittamiseen konsultin odotetaan tuovan asiakkaalleen konkreettista lisäarvoa.



Kuva 3 Konsultoinnin perustehtävät (Kubr, 2002)

Konsultin toimenpiteiden vaikuttavuutta tulisi pystyä mittaamaan jollain tavalla. Tämä on kuitenkin erittäin hankalaa, koska muuttuvia tekijöitä on paljon. Tästä syystä usein pitäydytäänkin mittaamaan asiakastyytyväisyyttä.

Kubr kokoaa konsultointiprosessin viiteen päävaiheeseen (kuva 4) ja korostaa aloitusvaiheen tärkeyttä (Kubr 2002, 22).



Kuva 4 Konsultointiprosessin päävaiheet (Kubr, 2002, s.21)

2.1.1 Konsultin toimintatavat ja konsultoinnin tavoitteet

Konsultin keinovalikoima puuttua organisaation toimintaan on laaja ja monipuolinen. Kulloinkin käytettävien keinojen valinta määräytyy tavoitteiden mukaan. Kubr (Kubr 2002, 16-20) kuvaa perustoimintatapoja, joiden avulla konsultti tuottaa lisäarvoa asiakkaalleen (kuva 5). Hän toteaa, että konsultin tuottama uusi, oikeantyyppinen ja ajantasainen tieto voi edesauttaa asiakasta ratkaisevasti päätöksenteossa, kun asiakas esimerkiksi näkee ja ymmärtää toimintaympäristönsä uhat ja mahdollisuudet paremmin. Toisaalta konsultin näkemystä tarvitaan usein juuri päätöksentekovaiheessa. Asiakas voi esimerkiksi haluta konsultin näkemystä punnitessaan ratkaisua eri vaihtoehtojen välillä tai kun hän tahtoo testata omia ajatuksiaan tai ratkaisumallejaan. Enenevässä määrin konsultointi on kuitenkin organisaation omien taitojen ja tietojen kehittämistä, siis organisaation kehittämistä (OD, organisation development).

Konsultin perusosaamiseen kuuluu diagnoosien teko ja niiden tekemiseen liittyvä tekninen sekä prosessiosaaminen. Asiakas voi tilata diagnoosin esimerkiksi organisaationsa tai markkinoiden tilasta, trendien tai vaikkapa teknologian suunnasta. Kyse voi olla tilannearviosta tai arviosta tulevaisuuden suhteen, inhimillisistä tai teknisistä tekijöistä tai monesta muusta päätöksentekoon liittyvästä tiedon tarpeesta. Konsultin tekemä diagnoosi on pohjatyö asiakkaan toimenpiteiden suunnittelulle. Konsultti voi edelleen tarjota omaa osaamistaan diagnoosin pohjalta toteutettavien ratkaisu- ja toimenpidevaihtoehtojen kartoittamisessa, arvioinnissa, esittämisessä ja niiden käytännön toteuttamisessa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi yksittäisen prosessien kehittämistä tai jonkin suuremman muutostyön toteuttamista.

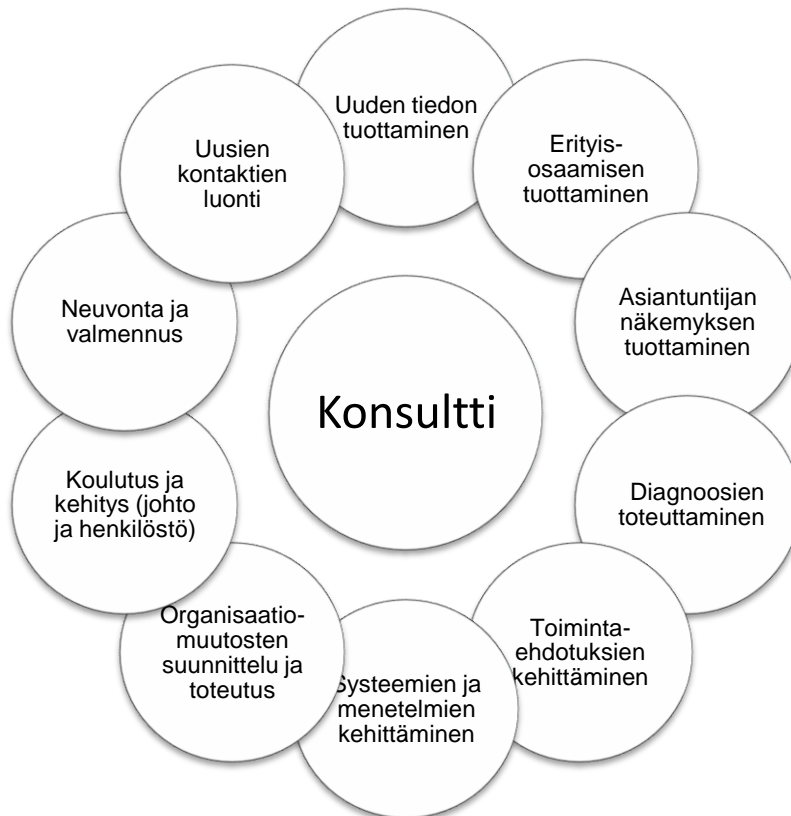
Tänä päivänä konsultointityö on hyvin suurelta osin juuri systeemien ja menetelmien kehittämistä. Usein konsultit erikoistuvat kehittämään jotain tiettyä liiketoiminnan osa-aluetta, esimerkiksi strategian tai liiketoiminnan suunnittelua, liiketoiminta prosesseja tai myyntiä. Toimintamallit voivat tällöin olla vakioituja (tuotteistettuja) tai tapauskohtaisesti räätälöityjä. Konsultin ja asiakkaan rooli vastuun ja työmäärän suhteen vaihtelevat tapauskohtaisesti.

Organisaatioiden osaaminen on lähtökohtaisesti optimoitu perusliiketoiminnan toteuttamista silmällä pitäen. Tästä seuraa, että muutostarpeen havaitseminen, kartoittaminen, muutoksen suunnittelu ja tarvittavien toimenpiteiden toteuttaminen vaativat onnistuakseen usein ulkopuolista näkemystä, kokemusta ja osaamista sekä itsenäisyyden tuomaa etäisyyttä. Konsultti voi auttaa organisaatiota niin kovien kuin pehmeidenkin tekijöiden kehittämisessä. Kovilla tekijöillä tarkoitetaan tässä yhteydessä muun muassa organisaation rakenteisiin, prosesseihin ja aikatauluttamiseen liittyvää osaamista. Emotionaaliset tekijät liittyvät organisaation inhimilliseen puoleen, esimerkiksi organisaatiokäyttäytymiseen, motivointiin, tiimien rakentamiseen, muutosvastarintaan ja konfliktien käsittelemiseen liittyvä työ.

Koska konsultoinnin tavoitteena on, että asiakas tai asiakasorganisaatio sisäistää ja oppii toimimaan ja kehittämään uusia toimintamallejaan itsenäisesti, on oppimisella merkittävä rooli konsultoinnissa. Schaffer toteaa tämän olevan ratkaisevan tärkeää asiakkaan kannalta: käyttääkö asiakas konsulttia työvoimana vai vipuvartena? (Schaffer 2002, 29) Konsultti voi toimia myös täydentävänä resurssina asiakasorganisaatiolle tilanteissa, joissa kyseistä erityisosaamista tarvitaan vain rajallisen ajan. Mutta pääsääntöisesti koulutustehtävän on oltava läsnä konsultointiprosessin jokaisessa vaiheessa. Tätä korostavat myös Werr et al., jotka toteavat asiakkaan aktiivisen osallistumisen prosessin kaikissa vaiheissa mahdollistavan osaamisen siirtymisen konsultilta asiakkaalle (Werr, Stjernberg & Docherty 1997, 298).

Tapauksesta riippuen koulutustoimet kohdistuvat johtoon, esimiehiin tai muuhun henkilöstöön. Konsultti voi esimerkiksi toimia organisaation johdon kumppanina tai valmentajana, jonka kanssa asiakas voi reflektoida ja kehittää omaa toimintaansa ja ominaisuuksiaan (esimerkiksi johtamistyyli, toimintatavat, persoonalliset ominaisuudet) tai toisaalta kehittää esimerkiksi henkilöstön vuorovaikutustaitoja. Tavallinen tapa toteuttaa osaamisen siirtämistä konsultilta asiakkaalle on muodostaa projektiryhmiä, joissa on edustajien molemmista organisaatioista. Johdon konsultoinnin ollessa kysymyksessä, konsultti voi toimia asiakkaan rinnalla ja taustatukena. Tällainen toiminta mahdollistaa myös hiljaisen tiedon siirtymisen. Edellä kuvattu kertoo siirtymisestä valmentavan konsultoinnin malliin (*coaching*).

Viimeinen Kubr'n mainitsema konsultin perustoimintamalli koskee verkostoitumista ja uusien kontaktien välittämistä. Konsultti voi olla merkittävässä roolissa etsiessään ja saattaessaan yhteen toisilleen sopivia yhteistyökumppaneita. (Kubr 2002, 16-20)



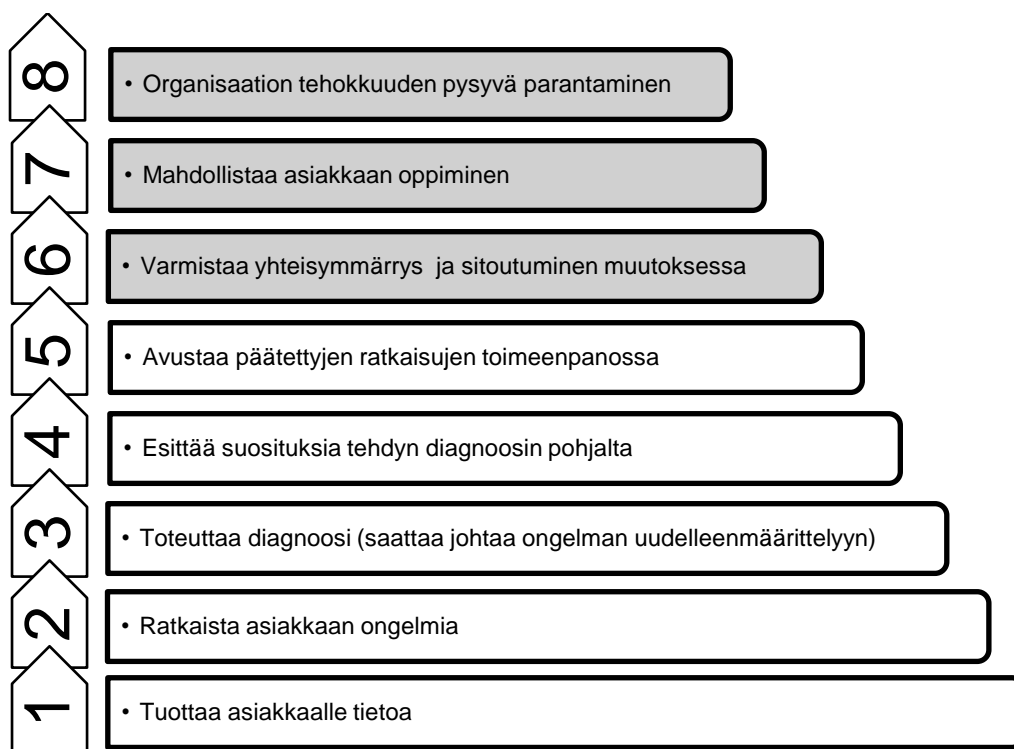
Kuva 5 Konsultin perustoiminnot (Kubr, 2002, s.16)

Yllä kuvatut toimintatavat vastaavat hyvin siihen, mitä asiakkaat Appelbaumin ja Steedin mukaan (Appelbaum & Steed 2004, 70) odottavat konsulteilta:

- (1) kompetenssia, jota muualta ei ole saatavilla tai jota sillä itsellään ei ole,
- (2) kokemusta ja näkemystä asiakkaan ulkopuolelta,
- (3) aikaa keskittyä ongelmaan,
- (4) ammattimaisuutta,
- (5) riippumattomuutta,
- (6) kykyä toteuttaa esittämänsä muutokset ja
- (7) luotettavuutta.

Konsulteilta odotetaan riippumattomuuden ohella myös objektiivisuutta ja luottamuksellisuutta sekä kokemuksen ja ammattimaisuuden ohella analyttisiä taitoja. (Armenakis & Burdgd 1988, 339-340)

Turner kuvasi kolmekymmentä vuotta sitten konsultoinnin päämäärät hierarkkisen kokonaisuutena, jonka hän jakoi kahteen osaan, perinteisiin ja lisätavoitteisiin (kuva 6). Perusajatuksena hänellä oli, että kuvaamalla tavoitteet hierarkian muodossa, asiakkaan ja konsultin tie kohti yhteisiä tavoitteita on loogisesti esitetty ja selkeästi jäsennelty kokonaisuus. Tavoitehierarkiassa edetään ylöspäin tunnistamalla yhdessä tarpeita, joita kunkin tason tavoitteet edellyttävät, kehittämällä niihin ratkaisuja ja lopulta toteuttamalla valitut ratkaisut. Työskentelymalli vahvistaa myös molemminpuolista sitoutumista toimintaan ja tavoitteisiin. (Turner 1982, 120-121)



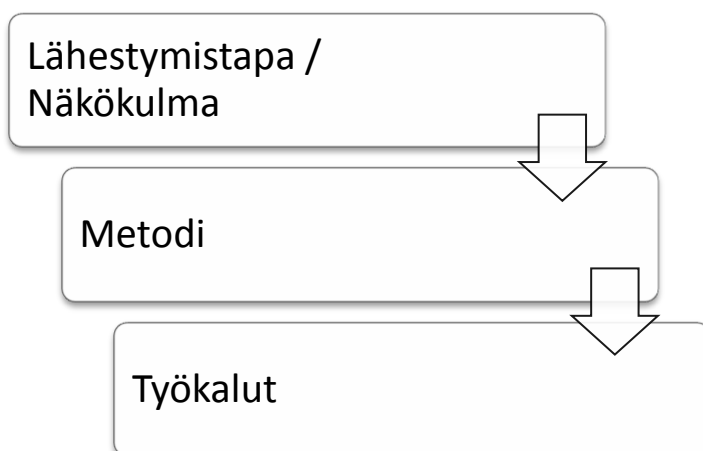
Kuva 6 Konsultoinnin päämäärien hierarkia (Turner 1982, 122)

Tässä kuvassa voi havaita jaon koviin ja pehmeisiin tavoitteisiin. Pehmeissä tavoitteissa (kuvassa 6 tavoitteet 6-8) Turner lisää aiemmin tässä työssä kuvattuihin tavoitteisiin myös (a) yhteisymmärryksen ja sitoutumisen varmistamisen korjaavien toimien osalta sekä (b) ylimpänä tavoitteena organisaation pysyvän tehokkuuden parantamisen. (Turner 1982, 121-122) Werr et al. vahvistavat edellä mainitun ylimmän tavoitteen. Heidän

mukaansa kustannussäästöjä ei nähdä enää kehitystoimia ohjaavana tekijänä vaan sen tilalle on tullut asiakkaalle tuotetun lisäarvon parantaminen (Werr, Stjernberg & Docherty 1997, 298). Korkeampien tavoitteiden saavuttaminen edellyttää konsultilta teknisen osaamisen lisäksi myös herkkyyttä ja osaamista inhimillisten tekijöiden kehittämisessä (Turner 1982, 129). Hän myös toteaa, että korkeammat tavoitteet edellyttävät osaavasti hoidettua kokonaisuutta, siis asiakassuhdetta ja konsultointiprosessin käytännön toimia.

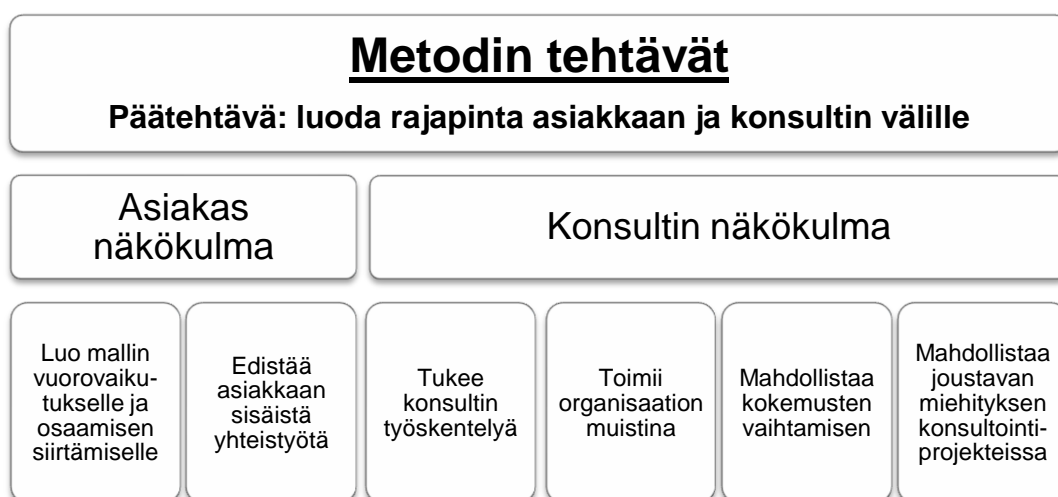
2.1.2 Konsultointimetodin tehtävä ja sisältö

Tässä työssä lähestyn organisaation kehittämistä uudistumiskyvyn ja innovatiivisuuden kehittämisen näkökulmasta. Siinä missä *näkökulma* kuvaa taustalla vaikuttavia arvoja, *metodi* määrittää tavan arvojen mukaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Werr toteaaakin metodin määräytyvän valitusta ongelmanratkaisun lähestymistavasta. Metodi luo muutosprosessin rakenteen, määrittelee sen mitä pitää tehdä sekä sen miten, miksi, milloin ja kenen toimesta. (Werr, Stjernberg & Docherty 1997, 289) Prosessin eri vaiheissa käytetään *työkaluja*, jotka ovat erilaisia menetelmiä ja työtapoja kunkin vaiheen toteuttamiseksi. Esimerkkinä työkaluista mainittakoon ryhmätyöskentelyä kehittävät työtavat ja diagnoosivaihetta tukevat mittarit.



Kuva 7 Näkökulma, metodi ja työkalut (Werr, Stjernberg & Docherty 1997)

Werr et al. ovat artikkelissaan selvittäneet neljän eri konsultointiyrityksen konsultointimetodeja. Heidän mukaan metodin päätehtävä on luoda asiakkaan ja konsultin välille yhteinen rajapinta, joka mahdollistaa ja tukee keskinäistä vuorovaikutusta ja yhteistä toimintaa. Haastattelujensa perusteella he toteavat, että metodin tavoitteena on enemmänkin virheiden välttäminen kuin menestyksen takaaminen. Selkeästä metodista on hyötyä etenkin aloitteleville, mutta lopputuloksen kannalta enemmän merkitystä vaikuttaisi olevan kokemuksella ja toimialatuntemuksella. Toisaalta - etenkin suurissa konsultointiorganisaatioissa - yhteisestä metodista on hyötyä yhteydenpidon ja yhteistoiminnan kannalta niin organisaation sisällä kuin myös asiakkaan ja konsultin välillä. Asiakkaalle metodi antaa mallin vuorovaikutuksen ja osaamisen siirtämiselle konsultin ja organisaation välillä edistämällä samalla myös asiakkaan sisäistä yhteistyötä. Lisäksi selkeä toimintamalli luo asiakkaalle turvallisuuden tunnetta, joka taas mahdollistaa voimakkaamman sitoutumisen. (Werr, Stjernberg & Docherty 1997, 294-304)



Kuva 8 Metodin tehtävät (Werr, Stjernberg & Docherty 1997)

Vaikka metodi tässä yhteydessä on lähtökohtaisesti konsultin työväline, sillä voi olla merkitystä asiakkaan aktiivisuuden ja osallistumisen edistäjänä. Avoin kuvaus prosessin etenemisestä lisää luottamusta toimijoiden kesken ja toimii siten motivoivana tekijänä. Werr et al. toteavat, että toimintaan osallistuminen toisaalta luo asiakkaalle selkeän omistussuhteen pro-

sessiin ja toisaalta edesauttaa oppimisprosessien kehittymistä asiakasorganisaatiossa (Werr, Stjernberg & Docherty 1997, 304). Perinteisesti asiakkaan osallistumisen tärkeys on nähty siinä, että asiakas näin hyväksyy tavoitteet ja lopputuloksen paremmin. Tilalle on nyt siis tullut oppimisen ja sitoutumisen näkökulma. Schein kuitenkin korostaa, ettei metodin pitäisi kuitenkaan olla liian ohjaava, vaan etenemisen pitäisi rakentua asiakkaan kanssa yhdessä tehtyihin päätöksiin siitä, millainen etenemistapa kulloinkin on paras. (Schein 1999, 235).

Werr'n et al. tutkimien konsultointiyriyten käyttämien metodien taustalla on usein kokonaisvaltainen näkemys organisaatioista systeemisinä kokonaisuuksina, jossa organisaatioon vaikuttavat avoimen systeemiteorian mukaisesti sekä sen jäsenet että sen toimintaympäristö. Edellä mainittu näkemys linkitetään käytännön tasolla organisaation prosesseihin ja tämän perusteella tuotetaan tarkka ja vaikutussuhteet huomioiva "askel askeleelta" -kuvaus siitä, kuinka kehitysprosessi etenee. Toisaalta metodi voidaan kuvata esimerkiksi kolmitasoisena; organisaatio, prosessi ja yksilö. Tällöin on huomioitava, että tasojen välillä pitää olla selkeä yhteys joka kytkee ne toisiinsa ja kokonaisuuteen. (Werr, Stjernberg & Docherty 1997, 297)

Konsultointimetodi on siis kuvaus muutos- tai kehitysprosessista ja sen vaiheista yksityiskohtineen. Se tulee linkittää asiakkaan strategian toteuttamiseen. Metodin tulee tukea keskeisten prosessien kartoittamista ja määrittelyä, kehittämismahdollisuuksien tunnistamista ja sekä uusien prosessien implementointia. Metodissa kuvataan muun muassa (Werr, Stjernberg & Docherty 1997, 299-300):

- (1) ominaisuudet, jotka kuvaavat hyvää organisaatiota, toisin sanoen *tavoitetila*
- (2) *mitkä ovat tekijöitä*, joita kehittämällä hyväksi organisaatioksi voi tulla ja
- (3) mitä *työkaluja* kehitysprosessin aikana käytetään.

Lyhyessä muodossa metodi voidaan kuvata neliportaisena, sisältäen projektin määrittelyn, analyysit nyky- ja tavoitetilasta sekä toteutus suunnitelman. Toisaalta metodissa voi olla kuvattuja vaiheita useita kymmeniä. Jokainen vaihe sisältää yleensä vähintään seuraavat peruselementit:

- (1) Vaiheen tarkoitus
- (2) Käytännön toimet ja tekijät
- (3) Vaiheen tulokset (esimerkiksi dokumentit)
- (4) Mallipohjia analyysien tekoon sekä
- (5) Tarkistuslistoja huomioitavista seikoista

Metodissa tulee huomioida asiakkaan ja konsultin hyvin erilainen käsitys tulevasta prosessista. Siinä missä konsultilla on hyvinkin selkeä kuva toiminnan etenemisestä, voi asiakas kokemuksen puutteestaan johtuen olla täysin tietämätön tulevista vaiheista ja esimerkiksi siitä, mitä prosessi häneltä tai hänen organisaatioiltaan edellyttää onnistuakseen. Konsultin tulee pyrkiä siirtämään mahdollisimman paljon omia kokemuksiaan vastaavista projekteista asiakkaalle. Tässä työssä metodi on hyvä työväline. Sen avulla konsultti voi tehdä näkyväksi tulevan prosessin, joka perustuu hänen kokemukseensa ja tältä osin varmistaa yhteisten ymmärryksen tulevasta haasteesta. (Werr, Stjernberg & Docherty 1997, 291 – 300)

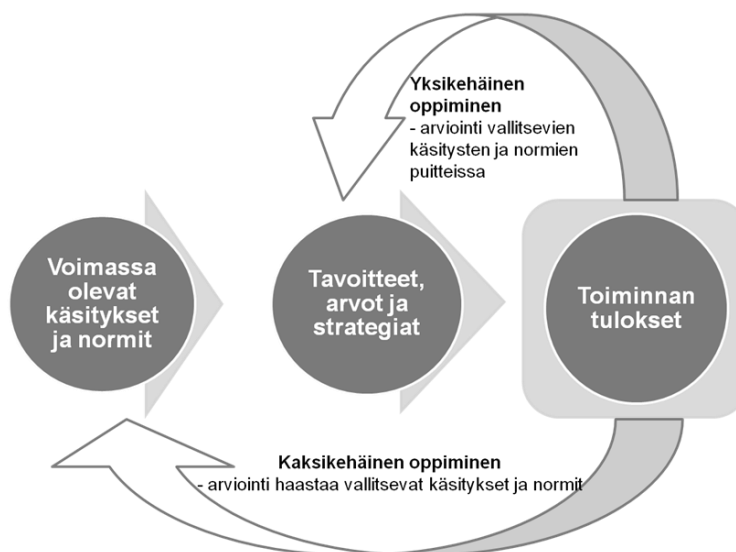
Metodilla voidaan siis myötävaikuttaa asiakkaan aktiiviseen osallistumiseen prosessissa. Jotta asiakkaan ja konsultin yhteistyö olisi hedelmällistä, edellyttää se osapuolten yhteistä näkemystä prosessin tavoitteista ja siitä, kuinka niitä saavutetaan. Toisaalta, prosessin lopputuloksen kannalta on tärkeää, että konsultti edesauttaa asiakasorganisaation sisäistä yhteistyötä ja -toimintaa. Yhteistyö edellyttää toimivaa vuorovaikutusta, vuorovaikutuskäytäntöjä ja yhteisiä käsitteitä sekä yhteistä kieltä. Nämä on syytä kuvata metodissa.

Konsultoinnin painopisteen siirryttyä yhä enemmän irrallisista, konsultin toteuttamista ongelmanratkaisuista kokonaisvaltaiseen organisaation omien kykyjen kehittämiseen, on oppiminen itsessään sekä oppimisen ja tiedonluonnin edistäminen konsultointiprojektissa noussut keskeiseksi metodin sisällön määrittäjäksi. Werr et al. toteavat oppimisen näkökulman koskettavan sekä asiakasta että konsulttia. Asiakas voi oppia konsultilta uusia toimintamalleja liiketoimintaansa varten ja konsultti voi oppia asiakastilanteesta uutta konsultointiprosessin toteuttamisesta. (Werr, Stjernberg & Docherty, 229-230). Jotta yhteistoiminnasta voitaisiin saada paras mahdollinen hyöty, täytyy asiakkaan ja konsultin yhteistyön perustua enemmän vapaamuotoiseen vuorovaikutukseen kuin tiukkaan roolien mukaiseen vuorovaikutukseen. Tämä edellyttää kumppanuusajattelua ja -toimintaa, jossa konsultin täytyy myöntää omien tietojensa ja taitojensa rajallisuus sekä etsiä ja hyödyntää osaamista asiakasorganisaatiosta. Schaffer kehottaa sekä asiakasta että konsulttia varmistamaan hyvät vuorovaikutuksen edellytykset. (Schaffer 2002, 219)

Toimiva vuorovaikutus edellyttää toimivia puitteita. Toimivaa vuorovaikutusympäristöä tarkastelen seuraavassa oppimisympäristön näkökulmasta. Tarkastelu on syytä tehdä, koska organisaation kehittämisen konsultoinnissa on kriittistä juuri organisaation oppimisen varmistaminen.

2.1.3 Organisaatio oppimisen ja tiedonluomisen ympäristönä

Oppimista suunniteltaessa on tärkeä hahmottaa organisaatio oppimisen ja uuden tiedon tuottamisen toimintaympäristön näkökulmasta. Toimitaanko olemassa olevien puitteiden (strategiat, arvot, normit, käytännöt) sisällä vai sallitaanko poikkeamat niistä? Jotta jotain uutta voisi syntyä, täytyy molempien toimijoiden toiminnan olla nykyisiä arvoja, käsityksiä, normeja ja siten myös strategiaa kyseenalaistavaa eli kuten Argyris ja Schön toteavat, kaksikehäistä oppimista (double-loop learning) (kuva 9). (Argyris & Schön 1996, 20-22)



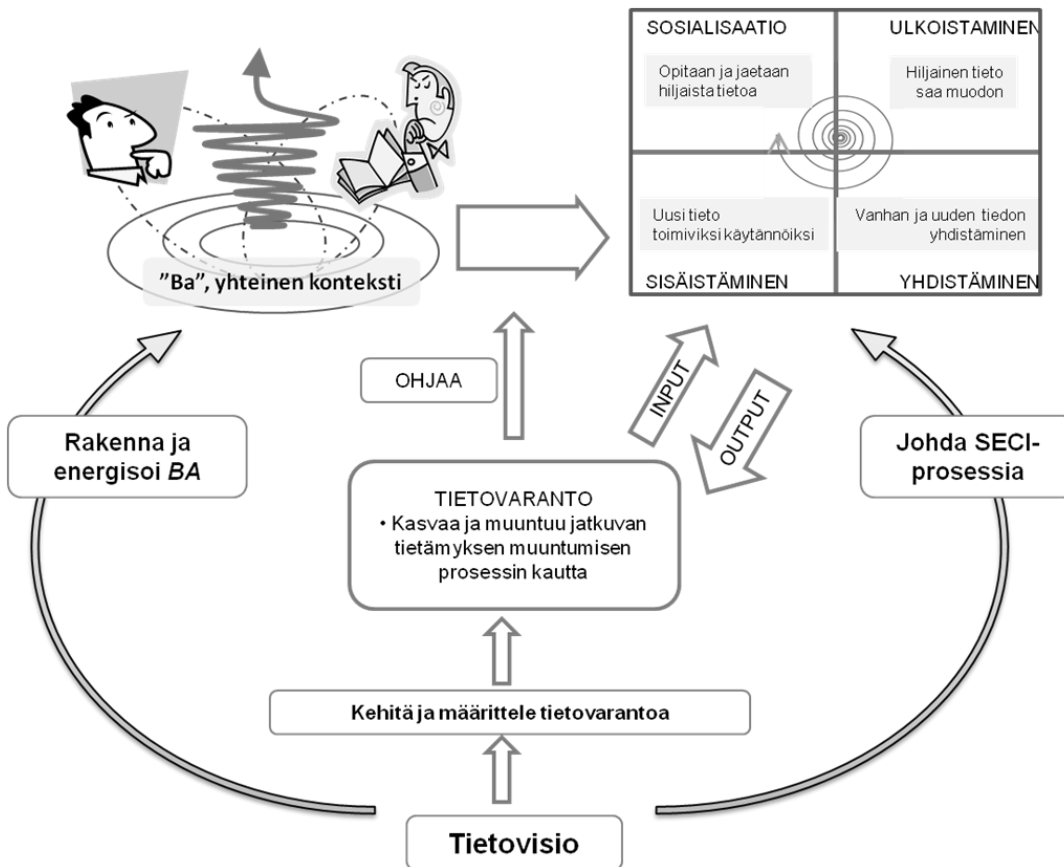
Kuva 9 Yksi- ja kaksikehäinen oppiminen (Argyris & Schön, 1996)

Vain organisaation jäsenten kaksikehäisen oppimisen kautta voidaan organisaatioon tuottaa uutta tietoa ja uusia, tilanteisiin paremmin soveltuvia toimintatapoja sekä muokata käsityksiä, normeja ja lopulta myös strategiaa ja arvoja. Metodien täytyy siis kannustaa kaksikehäiseen oppimiseen.

Nonakan ja Takeuchin luoma SECI-malli kuvaa uuden tiedon luomisen jatkuvaa prosessia, jossa tieto kehittyy niin laadullisesti kuin määrällisestikin tiedon sosiaalistamisen, ulkoistamisen, yhdistämisen ja sisäistämisen kautta (kuva 10). He korostavat SECI-mallia tukevan yhteisen tiedonluomisen kontekstin ("ba") rakentamista ja ylläpitämistä sekä organisaation tietovarannon hallitsemista, jotta tiedon luomista, ylläpitoa ja hyödyntämistä voidaan johtaa. Ba tarkoittaa siis sitä yhteistä kontekstia, missä organisaation (tai verkoston) jäsenet kierrättävät ja kasvattavat organisaation (tai verkoston) tietovarantoa.

Uuden tiedon luomisen prosessin johtaminen alkaa organisaation tietovision määrittelystä. Tietovisiossa määritellään, millaista tietämystä organisaatiossa pitää luoda ja miten organisaatio ja sen tietoperusta kehittyvät tulevaisuudessa. Siten se siis ohjaa uuden tiedon luomisen jatkuvaa prosessia, SECI-prosessia. Tietovisio vastaa kysymyksiin "Mitä me olem-

me?”, ”Mitä meidän pitäisi luoda?”, ”Kuinka me teemme sen?”, ”Miksi me teemme tätä?” ja ”Minne me olemme menossa?”. (Nonaka, Toyama & Konno 2000, 8-23) (kuva 10)



Kuva 10 Tiedonluontiprosessin johtaminen (Nonaka, Toyama & Konno, 2000)

Metodia suunniteltaessa on huomioitava yllä kuvatun vuorovaikutus- ja tiedonluontiprosessin hallitseminen puitteineen.

2.1.4 Prosessikonsultointi, organisaation uudistumiskyvyn kehittämiseen soveltuva toimintamalli

Schein jakaa konsultoinnin kolmeen yleisesti hyväksytyyn päätoimintamalliin (Schein1999, 7-20):

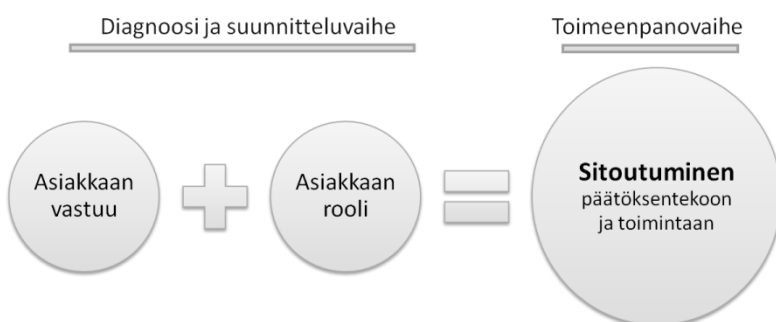
- (1) Asiantuntijapalveluiden hankinta, jolloin asiakas ostaa konsultilta ulkopuolista näkemystä ja asiantuntemusta ennalta määriteltyyn ja rajattuun tarpeeseen.
- (2) Tohtori-potilas suhde, jossa konsultti erityistä asiantuntemustaan, tietämystään ja diagnoosia hyödyntäen pyrkii tunnistamaan asiakkaan strategisia ja organisatorisia ongelmia.
- (3) Prosessikonsultointi, jossa konsultti pyrkii edesauttamaan organisaatiota –omalla asiantuntemuksellaan - tunnistamaan ongelmia ja tuottamaan niihin ratkaisuja luomalla tarvittavan viitekehyksen ja tarjoamalla menetelmiä.

Tämän työn näkökulmaa - uudistumiskyvyn kehittämistä - ei voi kuvata ennalta määritellyksi, yksittäiseksi muutokseksi organisaation tavassa toimia tai organisoitua. Pikemminkin se on tutkimusmatka organisaatioon ja sen toimintaympäristöön. Tämä näkökulma puoltaa prosessikonsultointia kehittämisen menetelmänä, koska siinä konsultti pyrkii auttamaan organisaatiota itseään kehittämään (a) ympäristönsä ja ongelmiansa tunnistamisessa, (b) ratkaisumallien laatimisessa ja (c) niiden käyttöönotossa. Prosessikonsultoinnin yksi päätavoitteista on kehittää asiakkaan oppimiskykyä ja opettaa asiakasta oppimaan kaksikehäisen (double-loop learning) mallin mukaisesti. (Schein 1999, 19) Edellä mainituista syistä tässä työssä on päädytty prosessikonsultointiin päätoimintamallina.

Schein'n mukaan prosessikonsultoinnin tavoitteena on luoda sellainen suhde asiakkaaseen, joka edesauttaa asiakasta itse havaitsemaan ja ymmärtämään prosesseja, joita ilmenee hänen sisäisessä ja ulkoisessa toimintaympäristössä sekä vaikuttamaan niihin. (Schein 1999, 20) Proses-

sikonsultoinnissa asiakas siis oppii itse auttamaan itseään. Organisaation tietojen, taitojen ja osaamisen lisääntymisen lisäksi toimintamalli on pidemmän päälle myös asiakkaalle kustannustehokasta.

Prosessikonsultoinnin kulmakivinä ovat asiakkaan ja konsultin yhteinen näkemys (1) ongelmasta, (2) mitä tietoa sen ratkaisemiseen tarvitaan, (3) mistä ja kuinka tieto kerätään, (4) miltä organisaatio näyttää, (5) toimenpiteistä, jotka pitää toteuttaa sekä (6) etenemismallista. Onnistumisen kannalta tärkeää on yhteisestä toiminnasta päättäminen jo prosessin alkuvaiheista lukien. Menetelmänä prosessikonsultointi korostaa asiakkaan vastuuta ja roolia kehittämisprosessissa. Nämä tekijät vaikuttavat positiivisesti asiakkaan tuntemukseen siitä, että hän todella omistaa prosessin. Kaikki edellä mainitut seikat lisäävät asiakkaan sitoutumista kahteen onnistumisen kannalta hyvin merkittävään seikkaan; päätöksentekoon ja toimintaan. Tämä pätee myös organisaation sisäisessä työskentelyssä. Kun työntekijät otetaan mukaan jo kehittämisvaiheessa ja heille annetaan siinä todellinen rooli sekä valtaa, he sitoutuvat itse toimeenpanoon merkittävästi tehokkaammin. (Hornstein 2006, 8)



Kuva 11 Asiakkaan roolin ja vastuun merkitys sitoutumiseen (Hornstein 2006, 8)

Konsultointi on pohjimmiltaan avun tarjoamista. Schein korostaa avuliaisuuden merkitystä prosessikonsultoinnissa ja toteaa prosessikonsultoinnin olevan menetelmäkuvaus nimenomaan siitä, kuinka konsultti voi parhaiten tarjota apuaan asiakkaalle. Varmistaakseen hyvän asiakassuhteen ja yh-

teisen oppimisen konsultin on auttamisvalmiuden lisäksi myös osoitettava se asiakkaalle. (Schein1999, xi)

Konsultin on - paitsi tunnistettava asiakkaan ja ympäristön todellinen tila - myös tunnistettava oma todellinen tilansa, ennen kuin hän pystyy tarjoamaan apuaan asiakkaalleen. Siis mitä osaan ja mitä en. Haastavinta on sisäistää asiakkaan tila. Tämä on yksi peruste prosessikonsultoinnin peruseriaatteelle eli yhdessä toimimiselle; vain asiakas itse voi todella tuntea ja tunnistaa esimerkiksi organisaationsa kulttuurin ja poliittiset valtasuhteet, jotka voivat olla keskeisiä tekijöitä toimeenpanovaiheessa. Asiakas myös tuntee arkitodellisuutensa aina konsulttia paremmin. Tätä näkemystä konsultin tulee kunnioittaa ja välttää tyrkyttämästä omaa käsitystään. Luottamuksen ja yhteisten näkemysten kasvaessa käsitys arkitodellisuudesta tulee enemmän yhteneväksi.

Vaikka konsultin ei pidäkään pelätä työskentelyä alueella, jota hän ei vielä hallitse, on hänen tunnistettava oma tietämättömyytensä. Hänen tulee siis kyetä erottelemaan mitä tietää ja mitä luulee tietävänsä. Uudet asiat ja tilanteet pitää avoimesti ilmaista asiakkaalle, ihmetellä ja analysoida niitä sekä kehittää ratkaisuvaihtoehtoja yhdessä asiakkaan kanssa. Tulee kuitenkin muistaa, että ongelmat ovat aina asiakkaan ongelmia, samoin kuin niiden ratkaisut. Tämä edellyttää, että konsultti onnistuu rakentamaan ja ylläpitämään luottamukseen perustuvaa asiakassuhdetta, jonka avulla hänen asiakkaansa on valmis vastaanottamaan ja antamaan apua ongelmien tunnistamisessa, analysoinnissa ja ratkaisemisessa.

Prosessikonsultoinnissa konsultin on oltava valppaana koko ajan. Kaikki mitä konsultti näkee ja kokee sisältää arvokasta tietoa asiakasorganisaatiosta, myös epätoivotut ja odottamattomat tapahtumat ja reaktiot. Virheitä ei pidä pelätä, ne ovat väistämättömiä – nekin tulee hyödyntää. Puolustelulle, häpeälle tai syyllisyydelle ei pidä antaa sijaa. Toisaalta konsultin on huomioitava, että kaikki mitä hän sanoo ja tekee - tai jättää sanomatta ja

tekemättä - viestivät asiakkaalle jotain. Hänen on siis harkittava tarkoin omat toimensa ja ymmärrettävä niiden seuraukset.

Schein korostaa ajoituksen tärkeyttä ja pitää sitä kriittisenä menestystekijänä. Konsultin on oltava herkkänä aistimaan oikeat hetket omalle toiminnalleen. Tämä koskee niin tiedon hankintaa – esimerkiksi tarkentavia kysymyksiä - kuin oman näkökulman ja ratkaisuesitysten esittämistä. Konsultin on tarkkailtava, milloin asiakas on toisaalta valmis avautumaan ja toisaalta vastaanottavainen uusille ajatuksille tai valmis muutokseen. Kun asiakas on valmis katsomaan asiaa uudesta näkökulmasta ja on avoin uusille toimille, on konsultin hyödynnettävä hetket tarkasti ja toimittava välittömästi. Aloitteet on suunniteltava asiakkaan olemassa olevien vahvuuksien päälle ja niihin on tuotava sopivasti uusia näkemyksiä ja vaihtoehtoja. Tässä yhteydessä on huomioitava asiakkaan motivaatio muutokseen, eli käytännössä huomioitava asiakkaan hyötynäkökulma. (Schein 1999, 3-63)



Kuva 12 Prosessikonsultinnin kymmenen periaatetta (Schein 1999, 3-63)

2.2 Konsultointiprosessin kriittisiä menestystekijöitä

Tässä luvussa käyn läpi aiemmissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa havaittuja konsultointiprosessin menestystekijöitä. Aluksi kuvaan varsinaiseen konsultointiprosessiin liittyviä menestystekijöitä. Tämän jälkeen paneudun diagnoosi- ja toimeenpanovaiheen haasteisiin sekä organisaatiokulttuurin, konsultointimetodin ja viestinnän merkitykseen konsultointiprosessin onnistumisessa.

2.2.1 Konsultointiprosessi

Appelbaum ja Steed toteavat, että sillä kuinka konsultti kokoaa ja käynnistää konsultointiprosessin on merkitystä asiakassuhteen rakentumiseen ja osapuolten sitoutumiseen ja siten lopputulokseen. (Appelbaum & Steed 2004, 77) Artikkelissaan he listaavat joukon tekijöitä, joilla aiempien tutkimusten mukaan on todettu olevan merkitystä lopputuloksen kannalta:

- (1) Konsultin pätevyys
- (2) Asiakslähtöiset tavoitteet
- (3) Selkeät ja tarkoin sovitut odotukset ja tavoitteet
- (4) Johdon näkyvä tuki
- (5) Tavoitteiden sovittaminen asiakkaan valmiuteen
- (6) Asiakaan organisaation ja ympäristön syvälinen ymmärtäminen
- (7) Prosessi määritellään vaiheittaisen etenemisen termein
- (8) Aito kumppanuussuhde (asiakas – konsultti)
- (9) Konsultin osallistuminen myös implementointivaiheeseen

Omassa tutkimuksessaan (pohjoisamerikkalaisen telekommunikaatioalan yrityksen työntekijöiden vastauksia yrityksessä toteutetuista konsultointiprojekteista, n=102) Appelbaumilla ja Steedillä nousee esille kuusi varsin käytännönläheistä seikkaa: (Appelbaum & Steed 2004):

- (1) Ratkaisumallissa oli huomioitu asiakkaan valmius toteuttaa esitetyt toimenpiteet
- (2) Ratkaisumallit testattiin ennen niiden käyttöönottoa ("prototyypit")
- (3) Konsultointiprojektin tavoitteet olivat selkeitä
- (4) Konsultti toimi jatkuvassa vuorovaikutuksessa projektia toteuttavien tahojen kanssa
- (5) Konsultin toiminta koettiin ammattimaiseksi
- (6) Konsultti ymmärsi muutoksen välttämättömyyden organisaation kannalta (sense of urgency)

Samankaltaisia huomioita esiintyy myös muissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa (mm. Zackrisson & Freedman 2003, Schaffer 2002, Kubr 2002, Turner 1982 ja Armenakis & Burdick 1988). Etenkin tavoiteasetannan selkeys, asiakkaan valmius ja sitoutuminen muutokseen, konsultin ja asiakkaan yhteistyösuhde, osallisten välinen vuorovaikutus sekä kehittämissprosessin asteittainen, sopivan kokoisissa paloissa eteneminen toistuvat eri lähteissä. Näistä lisää seuraavaksi.

Schaffer toteaa, että lopputuloksen kannalta on tärkeää selvittää jo alkuvaiheessa, mitä asiakkaan pitäisi tehdä hyötyäkseen kehitysprojektista ja verratta sitä siihen, mitä asiakas on kykeneväinen tekemään. Schaffer esittää viisi kohtalokasta virhettä, jotka huomioimalla voidaan edistää hyvää lopputulosta: (Schaffer 2002, 22–30)

- (1) *Konsultointiprojekti on määritelty konsulttilähtöisesti; mitä konsultti tekee ja millaisen tuotteen konsultti toimittaa.* Määrittelyä ei ole siis tehty asiakkaan tavoitenäkökulmasta, jolloin lopputulotakaan ei voi arvioida asiakkaan tavoitteiden toteutumisen näkökulmasta.
- (2) *Projektin laajuus on määritelty lähinnä ongelmalähtöisesti, huomioimatta juurikaan asiakkaan valmiutta muutokseen.* Tällöin jää helposti huomioon ottamatta asiakkaan kyky, motivaatio ja se,

kuinka tarpeellisena organisaatio kokee muutoksen (*sense of urgency*). Keskittymällä liiaksi asiakkaan ongelman ratkaisuun ja jättämällä edellä mainitut tekijät huomiotta, huolellisestikin tehtyjen kehityssuunnitelmien toteuttaminen vaarantuu.

- (3) *Projektin tavoitteeksi asetetaan yksi suuri ratkaisu maltillisten parannusten sijaan.* Projekteista tulee ajallisesti ylipitkiä, jona aikana toimintaympäristö sekä asiakkaan tavoitteet voivat muuttua.
- (4) *Vastuu ja toimet jaotellaan liian tiukasti asiakkaan ja konsultin välillä vuorovaikutuksen ja kumppanuuden kustannuksella.* Erilään toimiminen voi tuottaa vääriä tulkintoja tai johtaa fokuksen asiakkaan näkökulmasta toisarvoisiin seikkoihin. Edelleen ne tahot jotka ovat ratkaisevassa roolissa toteutusvaiheessa, eivät sitoudu ratkaisuihin joita eivät ole olleet itse valmistelemassa.
- (5) *Konsulttia käytetään työvoimana eikä osata hyödyntää vipuvar-tena,* toisin sanoen asiakkaan resursseja ohjaavana ja opettavana voimana. Tällöin jää tieto ja osaaminen siirtymättä konsultilta asiakkaalle, eivätkä asiakkaan oppimis- ja ongelmanratkaisu-kyky kehity.

Aloitusvaiheen valmistavat toimenpiteet luovat perustan koko prosessin onnistumiselle. Valmistavassa vaiheessa luodaan myös edellytykset asiakkaan ja konsultin suhteelle, joka on ratkaisevan tärkeää toimittaessa prosessikonsultoinnin periaatteiden mukaisesti. Se mitä sovitaan tehtäväksi, tulee olla selkeästi ilmaistu ja tarkoin rajattu. Konsultointisopimuksella voidaan nähdä kolme eri tehtävää. Luonnollisesti on juridinen näkökulma, johon tässä työssä en puutu. Toiseksi sopimus hahmottaa asiakkaalle tulevaa projektia niin ajallisestikin, operatiivisesti kuin resurssien kannalta (*rationaalinen puoli*). Ja kolmanneksi sopimus voi edesauttaa asiakasta valmistautumaan edessä oleviin muutoksiin (*emotionaalinen puoli*) eli sitoutumaan prosessiin.

Itse (fyysisellä) konsultointisopimuksella ei ole havaittu merkittävää roolia lopputuloksen suhteen (Armenakis & Burdug 1988, 348). Schaffer korostaaakin juuri sopimisprosessin, erityisesti yhteistyön, merkitystä sopimuksen yhteydessä. Asiakkaan ja konsultin tulee keskenään tutkia mitä he yhdessä tavoittelevat, miten tavoitteet yhteistyössä saavutetaan sekä dokumentoida syntynyt yhteisymmärrys. Dokumentoitavia seikkoja ovat esimerkiksi tärkeimmät tavoitteet, arvio asiakkaan valmiudesta ja kyvystä, ensimmäisten aliprojektien tavoitteet sekä asiakkaan ja konsultin välisen yhteistyön käytännön toteutus. (Schaffer 2002, 167)

Tuloksista johdetut tavoitteet, asiakkaan valmiuteen ja motivaatioon tukeutuva toiminta sekä sopivan kokoisiksi osaprojekteiksi pilkottu kokonaisuus ovat Schafferin mukaan siis keskeisiä tekijöitä lopputuloksen kannalta. Tämä toimintamalli varmistaa, että asiakas sisäistää ja ymmärtää tavoitteet. Mutta ennen kaikkea tällainen toimintamalli luo pohjaa sille, että asiakasorganisaatiolla on kaikilla tasoilla valmius hyväksyä tulevien toimenpiteiden välttämättömyys ja siten tukea niiden täytäntöönpanoa. (Schaffer 2002, 11-13)

Metodin sisäistäminen organisaation johdossa ja johdon tiivis mukana työskentely koko projektin ajan lisää sitoutumista ja edesauttaa päätöksentekoa (Kubr, 2002, 235). Delegointi alemmalle tasolle ei riitä. Etenkin radikaalissa kehittämisessä, jossa kehittämistoimet ulottuvat yli organisaatorajojen, tarvitaan johdon aktiivista läsnäoloa varmistamaan päätöksenteko ja toimeenpano. Johto kykenee tekemään nopeita päätöksiä, kun se on itse ollut jatkuvassa vuorovaikutuksessa asianomaisten tahojen kanssa sekä visioimassa, asettamassa tavoitteita ja priorisoimassa kehitystoimia. Nyman ja Sirén varoittavat myös ilmeisestä riskistä, mikäli johto ei ota aktiivista asemaa prosessissa, jossa henkilöstöä osallistetaan voimakkaasti. Tällöin henkilöstön voimakas osallistaminen voi nostattaa suuria odotuksia, joihin ei kyetä vastaamaan, mikäli johto ei ole sitoutunut eikä näin ollen kykene tekemään ja toimeenpanemaan päätöksiä. (Nyman & Silén 1995, 47-48, 61)

Konsultin täytyy muodostaa selkeä käsitys asiakkaan kyvystä ja valmiudesta muutokseen (Armenakis & Burdget 1988, 347; Schaffer 2002, 11-12, 20, 75-98, 186; Chapman 2002, 16; Appelbaum & Steed 2004, 77). Tämä edellyttää läpinäkyvyyttä, avointa rehellisyyttä ja realismia heti alusta lukien. Kyvyllä tässä yhteydessä tarkoitetaan asiakkaan mahdollisuuksia osoittaa riittävät organisatoriset (esimerkiksi budjetti) ja inhimilliset resurssit muutoksen toteuttamiseen. Konsultin on siis alusta lukien huomioitava organisaation resurssipolitiikka ja varmistettava, että siitä päättävät henkilöt ymmärtävät resurssien mahdollisen uudelleen suuntaamisen taustat ja sitoutuvat tekemään päätöksiä sen mukaisesti. (Armenakis & Burdget 1988, 342, 347).

Valmius puolestaan kuvastaa asiakkaan asennetta, tukea ja innostusta. Chapmanin mukaan asenteiden, arvojen ja uskomusten on muututtava ennen varsinaista muutosvaihetta. Hän kuvaa sitä *"todellisuuden uudelleen määrittelyksi"* ja toteaa sen edellytyksistä: *"valmius muutokseen tulee ymmärryksestä, että organisaatio ei ole linjassa ympäristön kanssa, tai että mahdollisuuksia on menetetty (...)* Lisäksi tarvitaan hyväksyntä muutoksen tarpeellisuudesta ja positiivinen sitoutuminen muutokseen, joka voi olla vaikea ja haastava". Chapman korostaa muutosagenttien roolia ja avoimen vuorovaikutuksen merkitystä muutosvalmiuden kehittämisessä. (Chapman 2002, 16, 23-24)

Nyman ja Sirén painottavat vuorovaikutuksen laatua muutosvalmiuden varmistamisessa, mutta korostavat samalla tekemisen merkitystä. He toteavat, että uutta oppia hankittaessa omaksuminen nopeutuu vastuunottoa korostavilla, aktivoivilla ja toimintaa perustuvilla toimintatavoilla. Tällaisia toimintatapoja ovat muun muassa uusien prosessien simulointi asianosaisten kanssa tai erilaiset osallistavat kokeilut. (Nyman & Sirén 1995, 80)

Schein toteaa, että on ratkaisevan tärkeää määrittää konsultin ja asiakkaan roolit oikein suhteessa toisiinsa. Kuka hyödyntää ketä ja kuka on liikelle-paneva taho? Hän korostaa, että asiakasorganisaatiossa on erittäin tärkeä nähdä ja määritellä, ketä kaikkia meneillään oleva prosessi koskettaa. Vaikka näennäisesti asiakkaana olisikin yksittäinen henkilö tai ryhmä, toiminnalla on aina vaikutuksia laajempaan kokonaisuuteen. Tästä seuraa, että elleivät kaikki osalliset tahot näe itseään osallisina prosessissa, eivät ne myöskään osaa tai halua toimia sen mukaisesti. Hän myös painottaa, että konsultin toiminta pitää aina nähdä väliintulona tai eräänlaisena sekaantumisenä organisaation toimintaan ja että sitä on aina arvioitava tästä näkökulmasta. (Schein 1999, 64)

Kokonaisvaltaisten uudistusten onnistumista edesauttaa merkittävästi koko henkilöstön huomioiva ja osallistava toimintamalli (Nyman & Silén 1995, 23). Konsultti ei yksinkertaisesti voi saada tai jakaa tietoa ja näin ollen osallistaa ilman toimivaa ja riittävän laajapohjaista yhteistyötä. Avoin yhteistyösuhteen kautta konsultti voi löytää ja osoittaa organisaatiolle sen omia kykyjä ja resursseja, joita organisaatiossa ei tiedetty olevankaan ja joita voidaan hyödyntää niin konsultointiprosessin aikana kuin myöhemminkin. Lisäksi asiakas kokee helpommin omakseen toimivan kumppanuussuhteen kautta yhdessä tehdyt kartoitukset ja ratkaisumallit. Tämä on toimeenpanon kannalta erityisen tärkeää, koska näin ratkaisuihin ei sitouduta pelkästään rationaalisella tasolla vaan myös emotionaalisella tasolla. Ehkä kaikkein tärkein hyöty aidosta kumppanuussuhteesta on se, että se mahdollistaa molemminpuolisen oppimisen. (Kubr 2002, 67)

Aito kumppanuussuhde edellyttää luottamusta, joka on ehkä kaikkein kriittisin tekijä konsultin ja asiakkaan suhteessa. Kubr toteaa, että yhteistyö ja osaamisen jakaminen rakentavat luottamusta. Luottamuksen kasvaessa yhteistyösuhte muuttuu epävirallisemmaksi ja avoimemmaksi, ja näin helpottaa, syventää ja tehostaa kanssakäymistä. (Kubr 2002, 68-69)

Kokonaisvaltaisuus kehittämisprosesseissa on yleistynyt yksittäisten, irrallisten kehitysprojektien osoittaututtua epävarmaksi ja liian hitaaksi tavaksi kehittää organisaatioita. Tähän perustuen myös Nyman ja Silén toteavat, että kehittämisprosessien laajuuden kasvaessa tavoitteiden pitää olla pilkottuna riittävän pieniksi osatavoitteiksi, jotta eteneminen voidaan tehdä näkyväksi ja onnistumisia voidaan kokea riittävän tiheästi. Heidän mukaan näin saadaan pidettyä yllä uskottavuutta, sitoutumista ja motivaatiotasoa, joka erityisesti pitkien projektien loppuvaiheessa pyrkii hiipumaan. (Nyman & Silén 1995, 20, 50)

2.2.2 Diagnoosivaihe

Diagnoosivaiheen tiedonhankinnalla on kaksi roolia. Sen avulla saadaan käsitys organisaation nykytilasta. Mutta se myös sitouttaa organisaation jäseniä prosessiin ja auttaa heidät oivaltamaan, että kyseessä on heidän oma haaste. Tämä oivallus myös lisää heidän valmiuksiaan kohdata tarvittavat muutokset. (Kubr 2002, 181)

Hankitun tiedon luotettavuutta ja käyttökelpoisuutta arvioitaessa on muistettava, että kehitysprosessin seuraava vaihe perustuu aina aiempien vaiheiden ja toimenpiteiden yhteydessä kertyneeseen ja hankittuun tietoon. Tiedonhankinnassa Schein nostaa erityisesti esiin kolmea kohtaa (Schein 2003, 76-79):

- (1) Ovatko vastaajat riittävän motivoituneita antamaan avoimia ja rehellisiä vastauksia juuri siihen, mitä kysytään?
 - a. Vaarana on, että he vaikenevat (pelko), purkavat kasautuneita kokemuksiaan kokemistaan epäkohdista tai kertovat vain sen, mikä on heille itselleen edullista.
- (2) Suoritettava tietojen keruu, esimerkiksi survey-menetelmällä, on erittäin suuri puuttuminen organisaation toimintaan. Kysyttävät asiat voivat käynnistää keskustelun, jolla voi olla ennalta arvaamattomia seurauksia, mutta joihin pitää varautua.

(3) Asiakasorganisaatio voi pitää konsulttia ”tohtorina”, joka tietää – diagnoosinsa perusteella - varmasti totuuden.

- a. Tosiasiassa konsultilla ei ole välttämättä mitään käsitystä, onko kerätty tieto paikkansa pitävää ja sen perusteella tehdyt ratkaisuehdotukset sopivia organisaatiolle.

Schein painottaakin asiakassuhteen luomisen ja organisaatiokulttuurin tärkeyttä myös tiedonhankintavaiheessa. Mittaus- ja arviointityökalut, testit ja haastattelumallit kannattaa ottaa käyttöön vasta, kun asiakkaan kanssa on rakennettu riittävän vahva ja luottamuksellinen suhde. Kun suhde on rakentunut, asiakas ja konsultti voivat yhdessä arvioida työvälineiden käytön menestyksellisyyttä kyseisessä organisaatiossa. Näin siksi, että asiakas aina omistaa sekä ongelmansa että siihen liittyvät interventiot ja on ainoa oikea taho toteamaan, onko valitut toimenpiteet soveltuvia kyseisen organisaation kulttuuriin. (Schein 2003, 79) Kubr muistuttaa oppimismäkökulmasta myös tiedonhankinnan yhteydessä ja toteaa, että asiakkaan osallistuminen tiedonhankintaan kehittää sen omaa ongelmanratkaisukykyä. (Kubr 2002, 181)

2.2.3 Toimeenpanovaihe

Toimeenpanovaiheen onnistuminen lepää aiempien vaiheiden onnistumisen varassa. Nopea palautejärjestelmä, sopivan pieniin osiin pilkottu seuranta ja näkyvät tulokset ovat niin projektin ohjaamisen kuin osallisten motivaation kannalta tässä vaiheessa ensiarvoisen tärkeitä. Vuorovaikutus muuttuu tässä vaiheessa konkreettisemmalle tasolle, testataan ja otetaan käytäntöön uusia mittareita, toimintamalleja ja prosesseja. Esimerkiksi Nyman ja Sirén toteavat prosessien simulointiseminaarien olevan tehokkaita työkaluja moniulotteisten muutosohjelmien testaamisessa. Niissä testataan - tai esitellään - vaihe vaiheelta todellista tilannetta simuloiden esimerkiksi uusi prosessi-, toiminta- tai käyttäytymismalli. Näin yhtä aikaa sekä saadaan arvokasta tietoa suunniteltujen uudistusten toiminnallisuudesta että ylläpidetään osallistamisen kautta vahvaa sitoutumista ja motivaatiotasoa. (Nyman & Silén 1995, 127-130)

Toimeenpanovaiheessa ei pidä liiaksi sitoutua noudattamaan ennalta määriteltyä konseptia. Sen sijaan konsultilla tulee olla tilanneälyä, realismia ja valmiutta toimia esiin tulleen, uuden tietämyksen perusteella tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa. (mm. Schein 1997, 209; Werr, Stjernberg & Docherty 1997, 296; Nyman & Silén 1995, 53). Nyman ja Sirén peräänkuuluttavat ”*jatkuvan tarkistamisen periaatetta tärkeimmäksi projektiohjauksen malliksi*”. He korostavat herkkyyttä seurannan tulosten analysoinnissa ja toteavat, että ”*prosessien ja toiminnallisuuden muutosten hallinta yhdistettynä tietotekniikan, ihmisten taitojen, asenteiden ja organisaation kulttuurin muutokseen asettaa uskomattoman monimutkaisia haasteita*” (Nyman & Silén 1995, 53)

Beer ja Eisenstat ovat tutkineet strategian implementointia ja toteavat, että organisaatiokäyttäytymisen tutkimukset painottavat kolmea seikkaa strategiamuutosprosessin implementointivaiheen onnistumisessa, (1) systeemijattelua, (2) avointa dialogia ja (3) uusien vuorovaikutussuhteiden kehittymistä. Ensinnäkin, organisaatio on nähtävä kompleksisena avoimena systeeminä, jonka osat ovat hyvin riippuvaisia toisistaan. Rakenteen, strategian, johtajuuden ja organisaation käyttäytymismallien on siten oltava keskenään linjassa, jotta tuo systeemi voisi toimia tehokkaasti ja omaksua sekä ottaa käytäntöön uudistuksia. Toiseksi, muutosprosessissa tulisi kannustaa avoimeen keskusteluun strategian tehokkaan implementoinnin ja adaptoinnin esteistä. Ilman avointa, koko organisaation kattavaa dialogia ja sen avulla kerättyä tietoa kaikista merkittävistä implementointivaiheen esteistä sekä niiden taustalla piilevistä perimmäisistä ongelmista, ei yhteistä näkemystä ja sen myötä menestyksellistä implementointisuunnitelmaa voi tehdä. (Beer & Eisenstat 1996, 598-599)

Kolmanneksi Beer ja Eisenstat painottavat uusien suhteiden itsenäistä kehittymistä osallisten keskuudessa muutosprosessin aikana. Tämä edellyttää johdon taholta tukea ja vapautta ”ei muodollisten” vuorovaikutussuhteiden rakentamiseen. Tämä saattaa olla haasteellista, koska johtajat

usein keskittyvät johtamaan enemmän sisältöä kuin luomaan viitekehyksiä. (Beer & Eisenstat 1996, 598-599). Tästä syystä onkin syytä panostaa organisaation jäsenten itsenäiseen toimintaan tällä alueella

2.2.4 Organisaatiokulttuurin merkitys

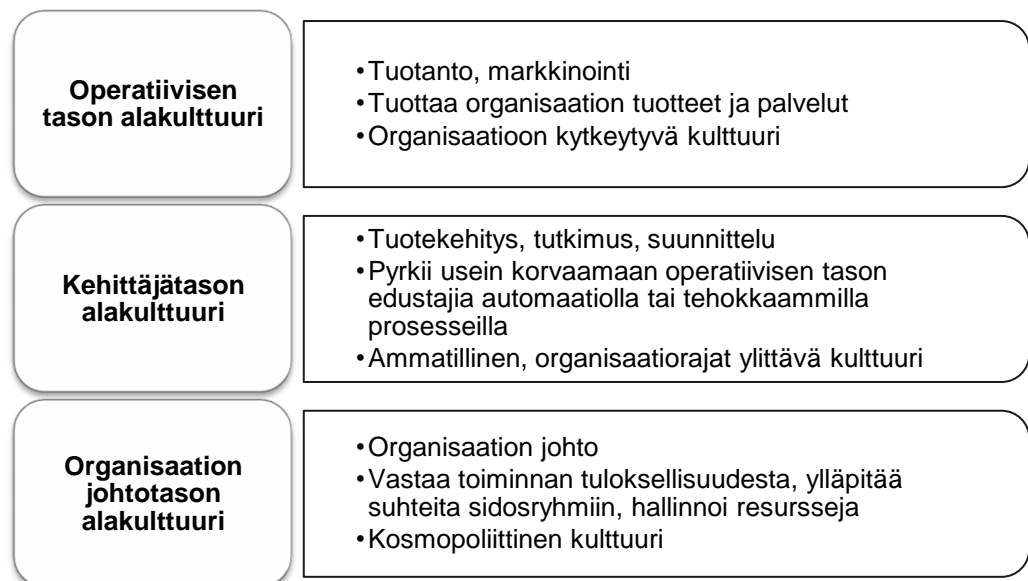
Nyman ja Sirén toteavat, ettei radikaaleja muutoksia voi toteuttaa huomioidmatta organisaatiokulttuuria. He vertaavat kulttuurin muuttamista maailmakuvan muuttamiseen ja painottavat sekä yksilöiden että organisaation maailmankuvan merkitystä kehitysprosessien hallinnassa. He kuitenkin korostavat, että itse kulttuurin sijaan huomio pitää kiinnittää niihin kulttuuritekijöihin, joita joudutaan muuttamaan ja jotka ovat kehittämistoimien kannalta keskeisiä. Näitä ovat esimerkiksi sellaiset kulttuuritekijät, jotka vaikuttavat vuorovaikutuksen toteutumiseen organisaatiossa, tapaan palvella asiakkaita tai ongelmanratkaisukykyyn. (Nyman & Silén 1995, 85, 87-88)

Organisaation jäsenet tarkkailevat todellisuutta omista ammatillisista lähtökohdistaan sekä esimerkiksi talouden, tekniikan tai inhimillisten tekijöiden näkökulmista. Näkemyksiä voisi kutsua organisaation eri alakulttuurien näkemyksiksi. Tästä syystä tulkinnat todellisuudesta poikkeavat jäsenten kesken, syntyy painotuseroja tai ristiriitoja jopa organisaation perimmäisestä tarkoituksesta. Erityisesti dynaamisissa tilanteissa, joissa aikatekijöiden vuoksi päätökset joudutaan perustamaan oletusten pohjalle laajojen taustakartoitusten sijaan, syntyy helposti voimakkaita näkemuseroja jotka voivat olennaisesti vaikeuttaa vuorovaikutuksen toteutumista. Toimivan vuorovaikutuksen varmistamiseksi on siis tärkeätä tiedostaa organisaatiossa vallitsevia käsityksiä todellisuudesta sekä kehittää ja ylläpitää niitä niin yksilö- kuin yksikkötasolla. (Nyman & Silén 1995, 83-85)

Myös Schein korostaa alakulttuurien huomioinnin tärkeyttä. Hän toteaa, että selviytyäkseen muuttuvassa ympäristössä, organisaation täytyy (1) havaita ympäristössä tapahtuvat muutokset, (2) välittää tieto niistä sille osalle organisaatiota, jonka kuuluu reagoida niihin, (3) reagoida havaittui-

hin muutoksiin kokonaisena organisaationa, (4) hyödyntää toteutetut toimenpiteet markkinoilla sekä (5) seurata toimenpiteiden vaikuttavuutta tarkasti (Schein 2003, 82).

Edellä mainittu lista on looginen. Schein'n mukaan haaste piileekin yllä kuvatun toiminnan yhteensovittamisessa organisaation eri alakulttuurien välillä. Hän jakaa alakulttuurit kolmeen alakulttuuriin, jotka ilmenevät jokseenkin kaikissa organisaatioissa (kuva 13) ja toteaa, että konsultin tulisi keskittyä edesauttamaan toimivaa vuorovaikutusta ja ymmärrystä alakulttuurien välillä sen sijaan, että pyrkisi muuttamaan kunkin kulttuurin toimijoita ei-luontaiseen toimintamalliin. Tällä hän tarkoittaa, että kunkin alakulttuurin toimijoita pitäisi pyrkiä edesauttamaan vielä paremmiksi omilla alueillaan ja näkemään muut alakulttuurit tärkeänä osana organisaation toimintaa ja diversiteettiä.



Kuva 13 Organisaation alakulttuurien kolme pääluokkaa (Schein 2003, 83)

Schein myös toteaa, että organisaatio ei voi oppia tehokkaasti, ellei näitä kolme alakulttuuria huomioida. Hänen mukaan tämä johtuu siitä, että eri alakulttuureilla on oma kieli ja että ne pitävät tärkeinä eri asioita eivätkä välttämättä arvosta toisia alakulttuureita. Tärkeät tiedot ja uudet ajatukset eivät yksinkertaisesti etene kulttuurista toiseen ilman toimivaa vuorovaiku-

tusta ja kulttuurien välistä dialogia. Sen sijaan turhautuneisuus valtaa alaa ja syö organisaation tehokkuutta. Sen lisäksi, että vuorovaikutusta eri kulttuurien välillä pitää tukea, jokainen alakulttuuri vaatii oman oppimismallin. Alakulttuuria tukeva oppimismalli mahdollistaa alakulttuurien reflektiivisen itsetarkastelun ja vahvuuksien kehittämisen niiden omista lähtökohdistaan. Edellä mainitut seikat edellyttävät, että konsultti pystyy luomaan hyvät suhteet kaikkiin osapuoliin organisaatiossa. (Schein 2003, 18-20, 83)

2.2.5 Konsultointimetodi

Werr et al. ovat havainneet, että määräävä tekijä ongelman lähestymistavassa on itse ongelma. Tämä asettaa haasteita metodien rakenteen ja sen käytön suhteen. Metodien pitää olla havaittuun ongelmaan mukautuva. (Werr, Stjernberg & Docherty 1997, 304). Ennalta tarkkaan määritelty ja ohjaava metodi voi kaventaa toimijoiden omaa ajattelua, johtaa kriittisyyden kaventumiseen ja yksikehäiseen oppimiseen. Edelleen liiaksi ohjavan metodin luoma turvallisuuden tunne voi heikentää toimijoiden reflektisyttä ja siten heikentää oppimista. Hyvä metodi tukee kokonaiskuvaa organisaatiosta prosesseineen ja huomioi organisaation kaikki toiminnot, tasot ja jäsenet. Se huomioi myös tekniset ja inhimilliset tekijät sekä aikaulottuvuuden (historia, nykypäivä, tuleva). (Werr, Stjernberg & Docherty 1997, 297)

Ratkaisevaa on kuitenkin, miten konsultti metodia käyttää. Käytettäessä sitä ikään kuin ohjekirjana, se voi heikentää saavutuksia niin oppimisen kuin muidenkin tavoitteiden osalta. Oikein oivallettuna metodi esimerkiksi antaa konsultille koko joukon hyödyllisiä käsitteitä, joita hän voi soveltaa oppimistilanteissa ja herättää niiden avulla avointa keskustelua ja kriittistä tarkastelua organisaation nykytilasta ja luonteenpiirteistä uudesta näkökulmasta. Esimerkiksi *”oppimismyönteisyys”* – mitä se tarkoittaa juuri tämän kehitettävän prosessin osalta? Werr’n et al. mukaan metodi pitää siis nähdä *”muutosprosessin yleisenä rajapintana, joukkona adaptoitavia käsitteitä ja konsepteja, jotka mahdollistavat oppimisen yksinkertaisten metodi-*

en avulla hyvin monimutkaisessa ja erityislaatuissa tilanteissa". (Werr, Stjernberg & Docherty 1997, 304)

2.2.6 Viestinnän merkitys

Organisaation avoin ja osallistava kommunikointi tavoitteista ja kehitysuunnista *"kaventaa erilaisten odotusten ja tulkintojen horisonttia"*, suuntaa keskustelua kehityksen kannalta merkittäviin teemoihin sekä saattaa nostaa arvioitavaksi uusia ideoita ja visioita (Nyman & Silén 1995, 94). Nämä seikat ovat merkityksellisiä niin yksilöiden toiminnan, käsityksien ja uskomuksien muotoutumisen kuin myös sitoutumisen ja muutosvastarinnan hallinnan kannalta.

Kun suunnitellaan viestintää, jonka tavoitteena on kehittää organisaation jäsenten yhteisen näkemyksen vahvistumista kehitysprosessia tukevaksi, on huomioitava vastaanottajan ja lähettäjän erilaiset näkemykset sekä alakulttuurit, joita he edustavat (katso luku 2.2.4 Organisaatiokulttuurin merkitys). Tavoitteen toteutumista edesauttaa organisaatioon tiukasti integroitu kaksisuuntainen *kommunikaatiomalli*. Kommunikaatiomallin tarkoituksena on luoda puitteet koko organisaation kattavalle kaksisuuntaiselle, avoimelle viestinnälle, jossa kaikki osapuolet ovat valmiita tarkastamaan omia ajatuksiaan ja uudistamaan niitä. Tässä yhteydessä on tärkeä tukea viestin vastaanottajaa kantamaan osaltaan vastuuta viestinnästä. Tämä tarkoittaa perinteisen lähettäjä/vastaanottaja -ajattelun unohtamista ja keskittymistä sellaisten palautemekanismien luomiseen, jotka tukevat organisaation kaikkien jäsenten reagoitua ja aloitteellisuutta. Viestintäjärjestelmässä huomiota kannattaa siis kiinnittää tehon sijaan vuorovaikutuksen laatuun. (Nyman & Silén, 1995, 119-125)

Uusia toimintamalleja voidaan tuoda lähemmäksi organisaation jäseniä esimerkiksi visualisoimalla niitä. Tällöinkin täytyy muistaa kannustaminen kahden suuntaiseen viestintään. Esimerkiksi jokin uusi prosessikuvaus tai toimintamalli voidaan esittää organisaation yhteisissä tiloissa suurena seinätulosteena, johon organisaation jäsenillä on mahdollisuus liittää kom-

menteja vaikkapa *Post-it* –lapuilla. Luonnollisesti vastaavat toiminnot voidaan toteuttaa myös sähköisessä muodossa. Nopeasti ja systemaattisesti kerätyn palautteen avulla johto saa täsmätietoa kehittämissuunnan etenemisestä, sen kokemista haasteista ja muutostarpeista. Tällaisen toiminnan kautta toteutetut korjaavat toimet lisäävät kehittämissuunnan uskoa avoimuuteen ja edesauttavat yhteisten näkemysten syntyä. (Nyman & Silén 1995, 123-124)

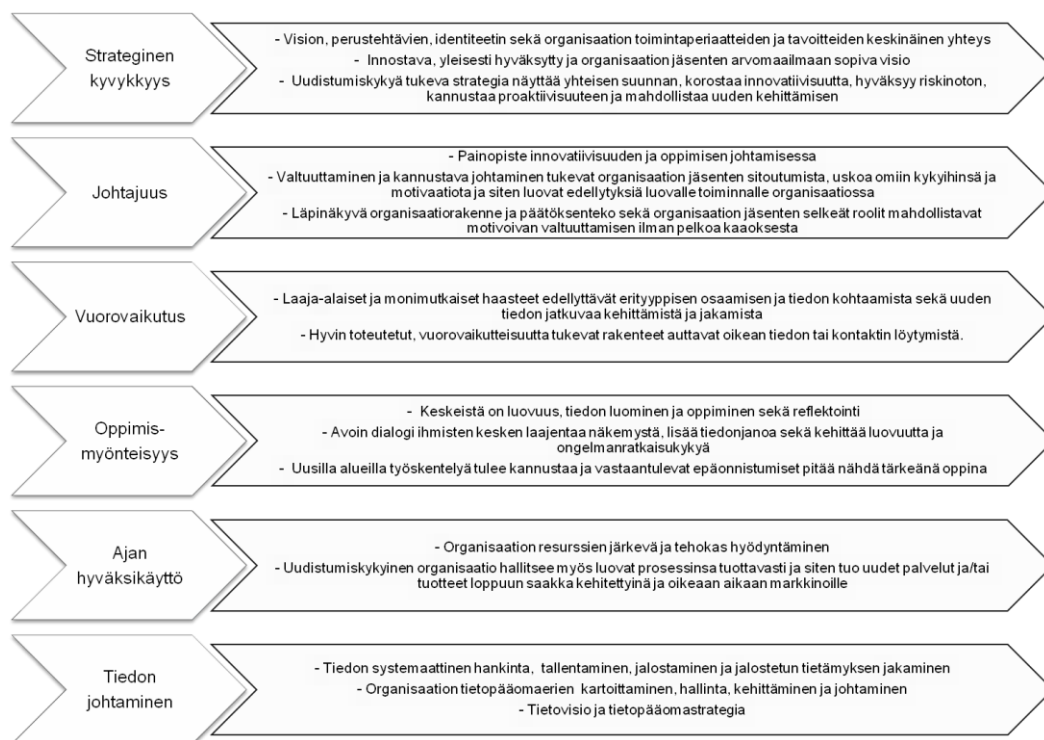
2.3 Organisaation uudistumiskyky ja innovatiivisuus

Työssäni tarkastelen organisaation uudistumiskykyä professori Aino Kianon kehittämän uudistumiskyvyn ja innovatiivisuuden mittarin viitekehityksen näkökulmasta (ORCI -mittari, Organizational Renewal Capability Inventory). Työn tuloksena tuotettu metodi organisaation uudistumiskyvyn kehittämiseen pohjautuu ORCI –mittarin käyttöön. Tässä luvussa kuvaan uudistumiskykyiselle organisaatiolle tyypillisiä ominaisuuksia.

Organisaation kyky tunnistaa, hallita ja ennen kaikkea kehittää omaa tietopääomaa ja tietopääomatarpeitaan luovasti ja tuottavasti, antaa sille mahdollisuuden saavuttaa kestävä kilpailuetua, jota on hyvin vaikea kopioida. Organisaatiota, joka omaa tällaisia kykyjä, kutsutaan uudistumiskykyiseksi organisaatioksi. Organisaation uudistumiskyky voidaan määrittellä seuraavasti: (Kianto 2008, 117)

Uudistumiskyky on joukko organisaation ominaisuuksia, joiden turvin organisaatio tuottaa oppimis- ja innovaatiotuloksia, kuten uusia tuotteita, prosesseja, oivalluksia ja siten kykenee sopeutumaan ulkoa tuleviin muutoksiin sekä uudistumaan sisäisesti. Uudistumiskykyinen organisaatio kykenee kehittämään, muuttamaan, muokkaamaan ja uudelleen järjestämään resurssejaan, tietopääomaansa sekä rutiinejaan ja siten menestyä vastaavilla resursseilla varustettua vertaistaan paremmin niin tämän päivän kuin tulevaisuuden haasteiden edessä.

Uudistumiskykyisessä organisaatiossa niin jatkuva oppiminen kuin innovointikin tapahtuvat koko organisaation laajuudella, eivät siis vain erityisissä tuotekehitys- tai innovaatioryhmissä. Tärkeiksi tekijöiksi nousevat tällöin organisaation käytännönläheinen kehittäminen sekä organisaation kaikkien jäsenten hiljainen tieto ja taidot. (Kianto 2008, 118) Kianto toteaa, että oppimista ja innovointia voidaan edistää luomalla niille sopivat olosuhteet. Hän jäsentää uudistumiskyvyn kuuteen osa-alueeseen (kuva 14):



Kuva 14 Uudistumiskyvyn osa-alueet (Kianto 2008, 4)

2.3.1 Strateginen kyvykkyys

Strateginen kyvykkyys kuvastaa vision, perustehtävien, vahvan identiteetin sekä organisaation toimintaperiaatteiden ja tavoitteiden toimivaa keskinäistä yhteyttä sekä niiden sisäistämistä kaikilla organisaation tasoilla. Innostava, yleisesti hyväksytty ja organisaation jäsenten arvomaailmaan sopiva visio motivoi jäseniä ja sopivan joustava strategia antaa selkeän, yhteisen suunnan, joka mahdollistaa myös uuden kehittämisen.

Uudistumiskykyä tukeva strategia korostaa innovatiivisuutta, hyväksyy riskinoton ja kannustaa proaktiivisuuteen. Uusien toimintamahdollisuuksien tunnistaminen edellyttää asiakaslähtöisyyttä ja kykyä havaita heikkoja signaaleja. Toimintaympäristön ja kilpailijoiden systemaattinen seuranta sekä vertaaminen aina alansa parhaisiin ylläpitävät tilannetietoutta ja korkeaa tavoitetasoa. Yhdessä edellä kuvatut tekijät luovat pohjan tuottavalle innovaatiotoiminnalle.

2.3.2 Johtajuus

Johtajuus yleisellä tasolla on juuri nyt murrostilassa (mm. Hamel 2009 ja Sydänmaanlakka 2009). Uudistumiskykyisessä organisaatiossa johtamisen painopiste on innovatiivisuuden ja oppimisen johtamisessa. Tällaiseen ajatteluun perinteinen ”käske, kontrolloi ja korjaa” johtamismalli ei istu. Sen sijaan pitkälle viety valtuuttaminen ja kannustava johtaminen tukevat organisaation jäsenten sitoutumista, uskoa omiin kykyihinsä ja motivaatiota sekä siten luovat edellytyksiä luovalle toiminnalle organisaatiossa.

Läpinäkyvä organisaatorakenne ja päätöksenteko sekä organisaation jäsenten selkeät roolit mahdollistavat motivoivan valtuuttamisen ilman pelkoa kaaoksesta, jota liiallinen ja epäselvä vallan jakaminen helposti aiheuttaa. Avoin ja selkeä tulosten seurantajärjestelmä ohjaa ja tukee organisaation jäsenten tavoitteen mukaista toimintaa. Seurantajärjestelmän tuottama ajankohtainen ja kattava kuva organisaation tilanteesta ja suorituskyvystä tiedotetaan selkeästi koko organisaatiolle.

2.3.3 Vuorovaikutus

Yhä laaja-alaisemmat ja monimutkaisemmat haasteet edellyttävät erityyppisen osaamisen ja tiedon kohtaamista sekä uuden tiedon jatkuvaa kehittämistä ja menestyksekkästä jakamista organisaation sisällä. Kaikki edellä mainitut seikat edellyttävät laadukasta ja organisaation sisäiset rajat ylittävää ihmisten keskinäistä *vuorovaikutusta* ja luottamusta. Hyvin toteutetut, vuorovaikutteisuutta tukevat rakenteet auttavat myös oikean tiedon tai kontaktin löytymistä. Hyvä sisäinen yhteistyö ilmenee esimerkiksi organi-

saation eri osastojen yhteistyönä ongelmien diagnosoinnissa ja ratkaisemisessa.

Innovaatioiden ja uuden tiedon kannalta erittäin tärkeää ovat organisaation ulkopuolella tapahtuva vuorovaikutus niin asiakasrajapinnassa kuin ulkoisten kumppanien kanssa.

2.3.4 Oppimismyönteisyys

Oppimismyönteistä asennetta, joka korostaa luovuuden, tiedon luomisen ja oppimisen sekä reflektoinnin tärkeyttä organisaatioissa, tulee vahvistaa sitä tukevin rakentein ja prosessein. Organisaation jäseniä ei tulisi jakaa liian tiukasti tekijöihin ja suunnittelijoihin. Avoin dialogi erityyppisten ihmisten kesken ja erilaisten näkökulmien tiimoilta laajentaa organisaation jäsenten näkemystä, lisää heidän tiedonjanoa sekä kehittää luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä.

Uuden luomisen yhteydessä toimitaan usein epävarmuuden alueella. Tätä tulee edistää tekemällä kyseenalaistaminen, kokeileminen ja keskeneräisten ideoiden esille tuominen hyväksyttäväksi ja kannustettavaksi toiminnaksi. Virheet ja vastaantulevat epäonnistumiset pitää nähdä tärkeänä oppina tulevaisuutta silmällä pitäen.

2.3.5 Ajan hyväksikäyttäminen

Ajan hyväksikäyttämisessä on kyse siitä, että organisaatio pystyy hyödyntämään resurssejaan järkevästi ja ajoittamaan toimintansa oikein niin sisäisesti kuin markkinoihin, kilpailijoihin ja asiakkaisiin päin. Tämä tarkoittaa esimerkiksi tehokasta sisäistä toimintojen ja resurssien koordinoimista, oikea-aikaisia lanseerauksia, oman toiminnan ajoittamista oikein suhteessa kilpailijan toimintaan ja pitäviä toimitusaikoja asiakkaille.

Uudistumiskykyinen organisaatio hallitsee luovat prosessinsa tuottavasti ja siten tuo uudet palvelut ja/tai tuotteet loppuun saakka kehitettyinä ja oikeaan aikaan markkinoille.

2.3.6 Tiedon johtaminen

Tiedon johtaminen uudistumiskykyisessä organisaatiossa on keskeistä. Tällä tarkoitetaan tiedon systemaattista hankintaa, tallentamista, jalostamista ja jalostetun tietämyksen jakamista organisaatiossa sekä kokemusperäisen tiedon hyödyntämistä. Tärkeä osa tietojohdamista on myös organisaation olemassa olevien tietopääomaerien hallinta. Millaista tietopääomaa organisaatiossa nyt on? Millaista sen pitäisi olla, jotta organisaatio menestyy myös tulevaisuudessa?

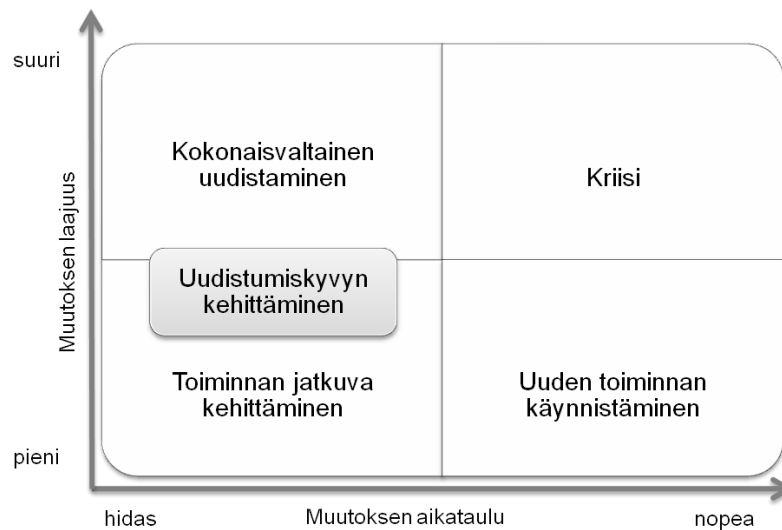
Organisaation tietopääomaerät täytyy ensin tunnistaa ja kartoittaa, jotta niitä voidaan tuloksellisesti kehittää ja johtaa. Proaktiivisuus tietojohdamisessa ilmenee kykyinä havaita, kerätä, jalostaa, sisäistää ja ottaa käyttöön organisaation verkostosta ja toimintaympäristöstä sellaista oleellista tietoa, jonka avulla organisaatio kykenee edelleen kehittämään toimintaansa sekä lopulta tuotteitaan ja palveluitaan.

Uudistumiskykyisessä organisaatiossa kannustetaan olemassa olevan tiedon luovaan ja soveltavaan käyttöön, jota myös organisaation tietojärjestelmät tukevat tätä toimintaa. Tiedon jakamista, uusien ideoiden ja uuden tiedon luomista tuetaan ja uusien – myös epävirallisten - kanavien merkitys näissä yhteyksissä ymmärretään.

2.3.7 Uudistumiskyvyn kehittäminen

Uudistumiskyvyn kehittäminen on hyvin moniulotteinen kokonaisuus. Siinä paneudutaan organisaation perusrakenteiden ja toimintaedellytysten – siis taustatekijöiden – kehittämiseen. Se on kokonaisvaltaista uudistamista, johon tällöin liittyy muun muassa koko organisaation osallistamisen lisäksi johdon tiivis osallistuminen, huomio kiinnittäminen kulttuurimuutokseen, jatkuva kommunikointi sekä mittarien asettaminen ja seuranta (Nyman & Silén 1995, 29). Hyvin jäseneltynä ja selkeisiin kehittämiskokonaisuuksiin jaettuna se kuitenkin voidaan asemoida toteutettavien muutoksen laajuuden skaalalla pääosin pieniin muutoksiin eli toiminnan jatkuvaan kehittä-

miseen (kuva 15). Jäsentäminen pienempiin osiin ei saa kuitenkaan johtaa siihen, että vain valittuja osa-alueita, jotka syystä tai toisesta organisaatio-
tasolla miellyttävät enemmän, valitaan kehityskohteiksi toisten kustannuk-
sella. Kaikkien osa-alueiden tulee olla balanssissa keskenään, jotta täysi-
määräinen hyöty olisi saavutettavissa.



Kuva 15 Toiminnan kehittämisen lähtötilanteet (Nyman & Silén 1995, 23 mukailten)

Nyman ja Sirén peräänkuuluttavat organisaation kehittämisen yhteydessä spontaania positiivista yhteistyötä, jolle on ominaista mm. ”*tiedon jakaminen, organisaation suojaaminen, joustava vastuunotto, oman itsensä kehittäminen sekä yhteisen positiivisen ilmapiirin aktiivinen luominen*”. (Nyman & Silén 1995, 93) Edellä mainitut ominaisuudet kuvaavat hyvin myös uudistumiskyvyn kehittämisen tavoitteita.

3. Tutkimusmenetelmä

Teoriaviitekehyksen perustana olivat aiemmat tutkimukset, artikkelit ja arvostettujen asiantuntijoiden kirjoittamat teokset konsultoinnista yleensä, prosessikonsultoinnista toimintamallina, konsultoinnin kriittisistä menestystekijöistä ja organisaation kehittämisestä. Koska työn tavoitteena oli lisätä syvällistä tietoutta tutkittavasta ilmiöstä nimenomaisesti uudistumiskyvyn ja innovatiivisuuden kehittämisen näkökulmasta, toteutin empiirisen osuuden

kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen keinoin ja tapaustutkimuksen menetelmin. Arvoitusta – *millainen on organisaation uudistumiskyvyn ja innovatiivisuuden menestyksekkäs kehittämisprosessi?* – pyrin ratkaisemaan keräämällä johtolankoja ja vihjeitä ilmiön parissa työskenteleviltä konsulteilta ja yhdistämällä niitä aiempaan teoriaviitekehykseen (Alasuutari 1994).

3.1 Tutkimusmetodi

Aineiston keruun toteutin haastattelemalla viittä organisaatioiden kehittämiseen erikoistunutta konsulttia (liite 1). Haastattelumenetelmäksi valitsin teemahaastattelun. Se on tehokas tapa koota aineistoa rajatusta aiheesta niin, ettei haastattelija kuitenkaan kontrolloi liiaksi haastattelun kulkua. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 105)

Ennen haastatteluja muodostin itselleni käsityksen konsultointiprosessin vaiheista ja etenemisestä sekä keräsin tietoa aiemmissa tutkimuksessa havaituista kriittisistä menestystekijöistä. Tämän tiedon pohjalta hahmotelin tutkimuksen näkökulmasta kolme kiinnostavaa ja keskeistä ilmiötä, jotka muodostivat haastattelurungon ytimen (liite 2). Nämä kolme ilmiötä olivat (1) itse konsultointiprosessi, (2) diagnoosivaihe ja (3) implementointivaihe. Seuraavaksi muodostin jokaisen kolmen ilmiön kohdalle kysymyksiä, joiden tarkoituksena oli avata keskustelu kyseisen ilmiöstä. Teemahaastattelu antaa liikkumatilaa itse haastattelussa, koska siinä kysymysten järjestys tai sanamuoto ei ole ennalta lukkoon lyötyjä. (Hirsjärvi Remes & Sajavaara 2007, 195) Haastattelutilanteissa pyrin ohjaamaan haastateltavia mahdollisimman vähän käsiteltävien teemojen sisällä, koska tavoitteenani oli saada juuri heidän oma näkemys organisaation kehitysprosessin keskeisistä menestystekijöistä. Ohjaamalla haastattelua liiaksi omien – esimerkiksi teoriaviitekehyksen perusteella muodostuneiden - käsitysten mukaan, olisi haastatteluissa saattanut jäädä käsittelemättä jokin tutkimuksen kannalta tärkeä, ennalta tuntematon tekijä tai ilmiö.

Toteutin haastattelut haastateltavien toimipisteissä syys- ja marraskuussa 2009. Haastatteluissa kohtasin viisi organisaatioiden kehittämiseen erikoistunutta ammattilaista, jotka kertoivat hyvin avoimesti ja innostuneesti havaitsemistaan haasteista pitkäkestoisissa, moniulotteisissa ja organisaation perusrakenteita luotaavissa kehitysprojekteissa. Tästä suuri kiitos heille.

Haastattelujen yhteydessä korostin, että niiden yleinen viitekehys oli uudistumisen ja innovatiivisuuden kehittämisen konsultointiprosessi. Haastattelut sujuivat yhtä lukuun ottamatta ilman keskeytyksiä ja kestivät vajaasta tunnista reiluun kahteen tuntiin. Haastateltavat olivat tottuneita keskustelijoita ja selvästikin hyvin perillä tutkimuksen aihepiiristä. Tutkimateriaaliksi haastatteluihin tein yksinkertaisen taulun organisaation uudistumiskykymitarin (ORCI) viitekehuksesta (Liite 3), josta ilmeni edellä mainittu haastattelun yleinen viitekehys. Näissä puitteissa haastattelut etenivät luontevasti painottuen kunkin haastateltavan oman näkökulman mukaisiin seikkoihin.

3.2 Aineiston analyysi

Tutkimuksen aineistoa käsittelin laadullisen tutkimuksen teoriasidonnaisen analyysin menetelmin ja pyrin muodostamaan tiivistetyn ja pelkistetyn kuvauksen aineistosta. Analyysin tavoitteena oli löytää sellaisia tekijöitä tai ilmiöitä, jotka edesauttaisivat täydentämään teoriaviitekehysten perusteella muodostunutta kuvaa uudistumiskyvyn ja innovatiivisuuden kehittämisen menestyksekkäästä konsultointiprosessista. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98-99)

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa - litteroinnin jälkeen - tutustuin aineistoon silmäillen sen läpi muutamaa otteeseen tehden litteraatioihin huomautuksia ja korostuksia keskittyen tutkimuskysymyksen kannalta kiinnostaviin seikkoihin. Tämän jälkeen taulukoin haastatteluvastaukset teemoittain rikkaina sitaatteina suoraan litteraatioista. Tämän lisäksi poimin erillään jokaisesta haastattelusta haastateltavan erityisen tärkeinä pitämiä teemoja sekä seikkoja jotka toistuivat tai yllättivät. Lopuksi tutkin kokoa-

maani aineistoa ja kiteytin siitä kysymyksen asettelun ja teoriaviitekehyyksen kannalta kiinnostavia seikkoja. Näin pyrin löytämään aineistosta toiminnan logiikkaa, jota yhdistämällä teoriaviitekehyykseen voisin muodostaa konsultointiprosessin kriittiset menestystekijät huomioivan toimintamallin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 94-95)

Analyysin toisessa vaiheessa yhdistelin haastatteluissa edellä kuvatulla tavalla esiinnousseita seikkoja ja teoriaviitekehyykseen perusteella hahmotunutta kuvaa menestyksekkäästä prosessikonsultoinnista ja muodostin mallin *organisaation uudistumiskyvyn ja innovatiivisuuden kehittämisprosessista kriittisine menestystekijöineen konsultin näkökulmasta*. (Alasuutari 1994, 44)

Työn lopputuloksena muodostunutta toimintamallia tarkastelin ensin edellä kuvattuja osa-aineistoja ja teoriaviitekehystä vastaan. Tämän jälkeen tarkastelin mallia koko havaintoaineistoa vastaan. Molempien tarkastelujen yhteydessä havaittujen seikkojen perusteella analysoin poikkeavat tapaukset ja tein malliin niiden edellyttämät korjaukset. (mm. Koskinen et al. 2005, 233-237)

3.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen yhteydessä pitää pyrkiä arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta (reliabelius) ja pätevyyttä (validius). Reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli tutkimuksen kykyä tuottaa ei-sattumanvaraista tietoa. Validius puolestaan tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata tutkimuksen tavoitteen mukaisia seikkoja ja tuottaa juuri sellaista tietoa, mitä tutkijalla oli tarkoitus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 213-215)

Tutkimuksen luotettavuus

Olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimusmenetelmäni siten, että lukija saisi käsityksen tutkimuksen tulostaen taustalla olevasta aineistosta sekä sen

hankkimisesta ja analysoinnista. Lisäksi rikastutin työtä autenttisia sitaateilla haastatteluista. Koen, että valittuihin sitaatteihin kiteytyy hyvin haastateltavien näkemys ja että lukijan on näin helpompi yhtyä tekemiini johtopäätöksiin.

Edellä kuvatun työskentelyprosessin, teoriaosiossa käytettyjen lähteiden ja haastatteluissa kertyneen aineiston käsitellyn perusteella voidaan olettaa että vastaavaan lopputulokseen olisi päätenyt myös toinen tutkija. Painotuserot johtopäätöksissä vaihtelevat luonnollisesti esimerkiksi tutkimuksen tekijän omasta taustasta riippuen.

Tutkimuksen pätevyys

Tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa käsitys organisaation uudistumiskyvyn kehittämisprosessin kriittisistä menestystekijöistä konsultin näkökulmasta tarkasteltuna. Tutkimuksen teoriaosion lähdeaineisto sekä haastateltavien taustat ja kokemus tukevat hyvin tutkimusta. Empiirisen aineiston soveltuvuutta tutkimukseen pyrin varmistamaan selkeällä tutkimateriaalilla sekä korostamalla haastateltaville haastattelun viitekehystä.

4. TUTKIMUKSEN TULOKSET

”Jos ajatellaan isompaa kyvykkyyteen liittyvää kehitystä, että ei puhuta pelkästään tempuista vaan puhutaan siitä, että organisaatio oppii. Niin se vaatii sellaista muutosjohtamista, se ei ole projekti. Se ei ole tällainen, että analysoidaan ja tehdään tempu ja toteutetaan. Se ei toimi. Vaan on pikemminkin kysymys siitä, että ymmärretään haaste...”

Yllä oleva lainaus kuvastaa hyvin haastattelujen keskeisiä tuloksia. Haastattelujen perusteella kyse vaikuttaisi olevan ensisijaisesti haasteen havaitsemisesta ja sisäistämisestä sekä sen edellyttämien toimenpiteiden kartoittamisesta ja valittujen ratkaisujen pitkäjänteisestä toimeenpanosta.

Tässä luvussa esittelen haastatteluissa esille tulleet ja tutkimuskysymyksen kannalta kiinnostavia seikat. Olen ryhmitellyt havainnot teoriaviitekehysten mukaisten teemojen alle eli 1) konsultointiprosessiin, 2) diagnoosivaiheeseen, 3) toimeenpanovaiheeseen, 4) organisaatiokulttuuriin, 5) konsultointimettiin ja 6) tiedottamiseen liittyviin tekijöihin (kuvat 16 ja 17).

Esittelen kriittisinä menestystekijöinä esiinnousseet seikat ensin haastateltavien rikkaina sitaatteina. Sitaattien jatkoksi olen tarkentanut sitaatin lausujan näkemystä ja mahdollisesti täydentänyt sitä muiden haastateltavien näkemyksillä kyseisestä tekijästä.



Kuva 16 Konsultointiprosessiin sekä diagnoosi- ja implementointivaiheeseen liittyviä havaintoja haastatteluaineistosta



Kuva 17 Organisaatiokulttuuriin, metodiin ja viestintään liittyviä havaintoja haastatteluai-
neistosta

4.1 Konsultointiprosessiin liittyviä havaintoja

Konsultointiprosessissa haastateltavat painottivat prosessin alkupään ta-
pahtumia.

Yhteinen näkemys

*”... konsultointiprojekti alkaa ennen kuin toimeksianto on saatu.
Ja se alkaa sillä, että asiakkaan ja konsultin näkemys siitä, että
mikä on tää tapa jolla tää työ tullaan tekemään, on yhteneväi-
nen ja oikee”*

Suurinta painoarvoa annettiin konsultointiprosessin alkupään tapahtumille. Kuinka asiakassuhde ja luottamus rakennetaan? Miten saadaan asiakas hahmottamaan moniulotteinen ilmiö ja ottamaan se haltuunsa? Millä keinoilla varmistetaan, että asiakas sitoutuu viemään prosessin läpi? Haastateltavat kokivat, että etenkin prosessin alussa täytyy saada aikaan suuri emotionaalinen lataus, jotta asiakas on valmis hyvän lopputuloksen edellyttämään sitoutumiseen ja heittäytymiseen. Kaikki edellä kuvatut seikat edellyttävät, että osapuolet tarkastelevat organisaatiota samasta näkökulmasta alusta alkaen.

Yhteistä näkemystä voi rakentaa kysymysten kautta. Esimerkiksi kysymällä millainen on toimintaympäristö ja millaiset ovat organisaation toimintatavat? Sopivatko ne yhteen? Mihin organisaation arvonluonti perustuu? Milllaisten tapahtumien ketju on arvonluonnin taustalla? Millainen organisaation tulee olla, jotta se pystyy optimaalisesti hyödyntämään toimintaympäristön tarjoamia mahdollisuuksia? Mitä pitää tehdä, jotta organisaatiosta pääsee tavoitetilaan? Pitää pystyä muodostamaan myös yllättäviä kysymyksiä, joiden kautta haetaan uusia näkökulmia ja kyseenalaistetaan vakiintunutta toimintaa. Myös organisaation sisäinen yhteinen näkemys on keskeistä.

Selkeä ja yhteinen tavoite

”Tehokkaampi tapa on kysyä sitä, että mikä on se muutos, jonka haluatte saada aikaan?”

Erittäin keskeisempänä seikkana pidettiin tavoitteen selkeää määrittelyä. Ilman sitä ei voida määritellä esimerkiksi tarvittavia resursseja. Selkeä tavoite edesauttaa myös alku- ja loppumittauksen toteuttamista eli todellisen kehityksen mittaamista. Tavoitteen määrittelyssä olennaista on, että viimekädessä sen määrittelee organisaatio itse. Näin se myös sitoutuu siihen. Yksityiskohtaisia tavoitteita ei kuitenkaan voi lyödä täysin lukkoon alkuvai-

heessa, koska prosessin edetessä tietoisuus ilmiöstä oppimisen myötä kasvaa ja tavoite selkiintyy tai muuttuu. Myös toimintaympäristössä voi tapahtua muutoksia pitkän prosessin aikana. Ja koska kyse on uuden luomisen prosessista, vastaan tulee myös ilmiöitä, joita konsultti tai asiakas ei ole ennen kohdannut. Uuden luomisen näkökulma on siksi hyvä olla yhteisesti sovittu jo alusta lähtien.

Sitoutuminen

”Sitoutuminen syntyy siitä, että he tekee sen. Ei siitä, että konsultti kertoo heille, että sun täytyy tehdä näin ja näin ja näin.”

Koko organisaation sitoutuminen koettiin yhdeksi tärkeimmistä onnistumisen edellytyksistä. Miten sitoutumista voi varmistaa? Tähän haastateltavat esittivät useita seikkoja, jotka huomioimalla sitoutumista voidaan varmistaa. Ensinnäkin asiakkaan pitää ymmärtää mihin ja miksi se on sitoutumassa. Tässä korostuu asiakkaan oma tekeminen: omiin päätöksiin on helpompaa sitoutua kuin toisten tekemiin. Pystyäkseen tekemään päätöksiä, asiakkaalla täytyy olla käsitys ilmiöstä kokonaisuutena, sen potentiaalista ja potentiaalisen mahdollistamista tuloksista, käytännön toimenpiteistä ja siitä, että tulevilla toiminnalla on onnistumisen edellytykset.

Valtaapitävien tunnistaminen, heidän mukaan ottaminen ja sitouttaminen toimintaan alusta lukien on välttämätön edellytys, koska vain heidän kautta organisaatio voi muuttua. Konsultin on kuitenkin muistettava, että hänen todellinen toimeksiantaja on aina asiakkaan bisnes. Tämä saattaa olla hankala, jos päättäjät eivät sisäistä kehittämistarpeita vaan ovat esimerkiksi kiinni menneissä onnistumisissa. Kuka silloin pitää organisaation puolta? Jo alusta pitää sopia, että konsultti on organisaation päättäjiä sparraava itsenäinen haastaja ja valmentaja. Konsultin pitää kyetä kyseenalaistamaan niin organisaation nykyiset toimintamallit kuin suunnitellut toimenpiteet sekä ajan myötä toteutettavien toimenpiteiden vaikutuk-

setkin. Tällainen toiminta vaatii konsultilta herkkyyttä ja tilannetajua sekä rohkeutta puuttua tilanteisiin.

Asiakkaalle käytännön toimintamallin sisäistäminen ja siihen luottaminen tuo hallinnan tunnetta, joka osaltaan lisää asiakkaan uskoa onnistumisen edellytyksistä ja sen myötä sitoutumista. Mutta sitoutumisessa on ennen kaikkea kyse siitä, mitä asiakas itse haluaa ja miten hän sen tahtoo toteuttaa *”Mitä sä henkilökohtaisesti haluat tältä?”*. Konsultti voi tuoda vain raameja ympärille, asiakkaan itse pitää rakentaa sisältö.

Sitoutuminen mahdollistaa myös realismin. Kun ymmärretään mihin ollaan sitoutumassa, ymmärretään varata myös tarvittavat resurssit, tavoitteita ei ylimitoiteta organisaation kykyihin nähden ja pitkäjänteisyys sekä sen edellyttämä aikaikkuna hyväksytään. Prosessin omistajuus on sitoutumisen näkökulmasta erittäin tärkeää. *”Asialla täytyy olla omistaja, ”issue owner” tavallaan, jonkun täytyy kokea että tämä on hänen vastuullaan. Muuten se ilmiö häviää.”*

Jähmettyminen vaanii

”Uudistumiskyky on elämän ja kuoleman kysymys on isoille organisaatioille. Ne jähmettyy. Se vaanii jokaista isoa organisaatiota. Hierarkiset rakenteet pitää kiinni, aikaisemmat onnistumiset pitää kiinni aikaisemmissa työmenetelmissä. Osittain voi sanoa, että jos ei se organisaation vetäjä ei ole uudistumisessa huippu niin se vain täytyy vaihtaa.”

Mikä on organisaation todellinen tila? Missä suhteessa se on toimintaympäristöönsä? Toimiiko organisaatio reaktiivisesti? Proaktiiviseen toimintaan perustuva jatkuva parantaminen ja uudistuminen, niiden edellyttämä ajattelu ja niitä tukevien rakenteiden tärkeys nousivat esille usein. Konsultin täytyy saada asiakas sisäistämään proaktiivisen toiminnan hyödyt ja saada asiakas muokkaamaan rakenteet sitä tukeviksi sekä varaamaan

siihen tarvittavat taloudelliset ja ajalliset resurssit. Asiakkaan on myös saatava organisaationsa jäsenet sisäistämään jatkuvan uudistumisen tärkeys. Konsultin pitää pystyä tarjoamaan asiakkaalle malleja ja työkaluja tähän työhön.

Uuden luomisen prosessi

”Kysymys on tietystä herättämisestä uudistumisessa, se ei tapahdu vanhojen asioiden kertaamisella vaan uuden luomisella”

Uudistumiskyvyn kehittämisprosessia kuvattiin mielenkiintoisella tavalla ”uuden luomisen prosessiksi”, joka edellyttää organisaatiolta uudentyyppistä lähestymistä haasteisiin. Tämä tarkoittaa, että otetaan ajatuksellinen hyppy tuntemattomaan, katsotaan asioita uudessa valossa ja keskustellaan asioista joista ennen ei ole keskusteltu tai joiden arvoa ei ole ennen nähty. *”Siitä pitää lähteä liikkeelle, jos tällaista hyppyä oo siellä, ei voi tapahtua uudistumista.”* Uudenlaiseen toimintaan sitoutuminen tapahtuu dialogin myötä oivalletun ja sisäistetyn hyödyn kautta.

Vaikka itse kehitysprosessi on evolutionäärinen, niin sitä edeltävän ajattelun tulee olla radikaalia. *”Uusi näkökulma, uusia kysymyksiä, uusia vastauksia, uutta toimintaa”.* Pitää siis ymmärtää ja uskaltaa olla luova sekä kannustaa ja innostaa myös muita avoimuuteen ja heittäytymään mukaan. Täytyy lähteä hakemaan jotain uutta ja ainutkertaista, usein yrityksen ja erehdyksen kautta. Benchmarking ja parhaat käytännöt eivät riitä, kun tavoitellaan ylivoimaista ja kestävästä kilpailuetua.

Luovuus on kokonaisen ihmisen toimintaa ja näin ollen edellyttää vahvaa sitoutumista ja motivaatiota sekä eräänlaista heittäytymistä. Tällöin organisaation jäsenten pitää pystyä toimimaan vapautuneesti, ei siis pelosta käsin. *”... jos on sitä sitoutumista, niin silloin on tietty realismi, luova ja pitkäjänteinen, toiveikas realismi. Ei niin, että ei meidän ihmiset pysty vaan että toisaalta sitoutumisen lisäksi usko yllättävään.”* Tätä voi edesauttaa

arvostamalla vanhaa ja kehittämällä uutta olemassa olevien vahvuuksien pohjalta sekä nostamalla kokeileminen, erehtyminen, vajavaisuus ja keskeneräisyys hyväksytyiksi vaiheiksi matkalla kohti uutta.

Organisaation rakenteiden, tietojärjestelmien, resursoinnin, arvojen, tavoitteiden, seurannan ja kannustuksen täytyy tukea edellä kuvatun mukaista toimintaa.

Paradoksaalinen prosessi

”...ehkä tää on siinä mielessä erilainen konsultointiprosessi, että tää on hirveen paljon paradoksaalisempi prosessi kuin joku toinen...tässä on aina sekä että ja ei oikeen tiedä, että miten se on. Se on toisaalta hyvin mielenkiintoista, koska ihmiset näkee, että se ei ookaan musta-valkoista ja se on inhimillinen.”

Luo uutta – säilytä vanha. Kannusta radikaaleihin unelmiin – muista toteutusvaiheen realismi. Toimi luovasti – muista tavoitteellisuus. Jokainen yksilö on luova – organisaatiossa luovuus kytkeytyy monimutkaisesti rakenteisiin ja vaatii useita, keskenään toimivia elementtejä toteutuakseen. Yksilön luovuus on jokapäiväistä jatkuvaa ihmettelyä – organisaatiolle tärkeää on lopulta vain jokin tuote tai prosessi, joka tuottaa lisäarvoa. Edellä kuvatut, haastateltavien esille tuomat paradoksit kuvastavat hyvin uudistumiskyvyn ja sen kehittämisprosessin paradoksaalisuutta.

Konkretisointi

”Ensiksikin, että yritys ymmärtää, että se uudistumiskyky tai innovatiivisuus tai luovuus on joku konkreettinen asia, jota voidaan kehittää. Ja sitten, että innovatiivisuus ja luovuus on jokaisen työntekijän asia.”

Kehittämisessä on kyse oppimisesta. Siksi ensin on ymmärrettävä haaste ja sen edellyttämät muutostarpeet. Moniulotteiset ja kompleksiset ilmiöt - kuten luovuus, innovatiivisuus ja uudistumiskyky - pitää pystyä kuvaamaan selkeinä kokonaisuuksina, joita voidaan hallita, kehittää ja johtaa. Lisäksi niihin liittyvä potentiaali on pystyttävä kuvaamaan. Epämääräisyys ja mystisyys estävät ilmiöiden sisäistämistä ja etäännyttävät organisaation jäsenet niistä. Samoin päättäjien on mahdotonta tehdä päätöksiä panostuksista, jotka perustuvat epämääräisiin tai liian laajoihin ilmiöihin. Hyötynäkökulman onkin oltava vahvasti esillä; millaisia käyttämättömiä potentiaaleja on organisaatiossa olemassa?

Osallistaminen

”Ja entistä enemmän huomataan, että ihmiset, jotka työskentelevät siellä asiakasrajapinnassa, niin heillä on itse asiassa juuri sitä tietoa. He pystyy lukemaan niitä herkkiä signaaleja siellä, että mihinkä tää toimiala on menossa. Ja ne ihmiset pitäisi saada mukaan siihen strategiseen johtamiseen.”

Organisaation täytyy sisäistää uusi näkökulma siitä, mitä osallistaminen koskettaa. Uudistumiskyvyn kehittäminen edellyttää kaikkien osallistamista. Uudistaminen ja kehittäminen, myös strategiatason, pitää siis saattaa hyväksytyksi ja kannustetuksi toiminnaksi kaikilla organisaatiotasolla. Tällaisessa muutoksessa nähtiin piilevän valtavan potentiaalin.

Osallistuminen koskee myös johtajia. Pelkkä johdon tuki ei riitä, vaan heidän on itse oltava mukana delegoimisen sijaan. *”Se että ajatellaan että johto tukee sitä, on liian passiivista! Johto tekee sen!* Perustavaa laatua olevassa kehittämisprosessissa päätösvallan delegointi erilliselle ohjausryhmälle vaarantaa resurssien pysyvyyden ja niiden poisvetäminen ensimmäisen takaiskun jälkeen on todennäköisempää verrattuna tilanteeseen, jossa päättäjät ovat vahvasti läsnä toteutuksessa.

4.2 Diagnoosivaiheeseen liittyviä huomioita

Diagnoosivaiheen havainnot poikkesivat teorian havainnoista korostaen organisaation johdon usein vajavaista käsitystä organisaationsa todellisesta tilasta, kehittämisen fokuksipisteiden löytämisen tärkeyttä sekä diagnoosivaiheessa kootun rikkaan taustatiedon hyödyntämistä prosessin myöhemmissä vaiheissa.

Faktat luulojen tilalle

”Johtoa yllättää, miten vähän ne tietääkään omasta bisneksestä. Eli heillä saattaa olla luulo kilpailijasta, luulo paremmasta asiakastyytyväisyydestä, luulo paremmasta henkilöstön oloilasta. Eli tää antaa heille faktaa. Ja se fakta on heille kampi, jolla he itse itseään kampeavat itseään parempiin tuloksiin.”

Diagnoosivaiheen tärkeäksi tavoitteeksi nähtiin muodostaa luulojen tilalle selkeä käsitys siitä mikä on yrityksen nykytila, historia sekä tie, miten nykytilaan on tultu. Tuntemalla ja hyväksymällä historiansa, asiakas voi vapautua siitä ja keskittää energiansa tulevaisuuden suunnitteluun. Yksi keskeinen seikka on hahmottaa ja kuvata, toimiiko organisaatio reaktiivisesti vai proaktiivisesti. Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että muutostarve on havaittu, mutta oman organisaation tai toimialan todellinen tila usein yllättää organisaation johdon.

Fokuspisteiden löytäminen

”...vaikka on satoja asioita, joihin voi puuttua, niin monimutkaisille systeemeille on ominaista, että se on kuin verkko: kun tartut yhdestä pisteestä kiinni ja rupeet siitä vetämään, niin ne muut jutut lähtee kehittymään siinä ympärillä.”

Toimeenpanon onnistumisen todettiin nojautuvan siihen, että oikeat kehityskohteet on pystytty tunnistamaan. Eli kaikkeen ei tarvitse puuttua, vaan riittää että löytää juuri kyseessä olevan organisaation kehittämisen kannalta tärkeät fokuspisteet. Niihin panostamalla myös niiden ympärillä olevat asiat muuttuvat. Fokuspisteiden löytäminen edellyttää menemistä ongelmien juurille. Haasteena on kuitenkin ongelmien pinnallinen lähestyminen tai ylemmällä tasolla strategiatyön pinnallisuus: *”...kun me kohdataan ongelmia, niin me yritetään ratkaista niitä välittömästi...siis lähdetään hoitamaan niitä oireita, ei paneuduta siihen perussyhyyn, joka ne oireet tuottaa.”*

Mittaaminen konkretisoi asioita ja siten herättää organisaation näkemään ja ajattelemaan mitattavia tekijöitä. Riskiksi koettiin muun muassa se, että asiakas kiinnittää huomiota epäoleellisiin seikkoihin. Liian suorat ja nopeat johtopäätökset mittaustuloksista johtavat vain oireiden hoitamiseen. Sen sijaan tärkeäksi nähtiin se, kuinka ongelmien juurisyihin päästään kiinni? Mitä näkemyksiä, kokemuksia ja ajatuksia yksittäisten vastausten takana on? Tätä rikasta taustatietoa olisi mittaustulosten analysoinnin ja esittämisen yhteydessä pystyttävä hyödyntämään. Sen avulla voidaan toisaalta päästä kiinni juurisyihin ja toisaalta tuoda abstraktit haasteet näkyväksi esimerkiksi tarinankerronnan keinoin.

Tulosten taustalla olevan rikkaan tarinan hyödyntäminen

”...niin hieno asia kuin innovatiivisuus, niin sitten tulos näyttää just tuolta. Tietysti niitten pitää näyttää, että sä voit verrata ja kattoo niitä numeroita, mutta se ei oo se totuus, se on osa. Se tarina ei oo pelkästään toi. Se on hirveen hyvä kysymys tää visualisointi, miten sitä rikastuttaa sitä informaatiota, joka on rikas sinänsä ja hirveen moninainen.”

Numeraalisten tulosten taustalla olevaa, organisaation jäsenten rikasta tietoa on syytä hyödyntää ongelmien ja niiden ratkaisuvaihtoehtojen kar-

toittamisen sekä tulosten esittämisen ja implementoinnin yhteydessä. Rik-
kaan taustatiedon avulla vieraitakin käsitteitä voidaan tuoda lähelle asia-
kasorganisaation arkea esimerkiksi *tarinan kerronnan* menetelmin.

Mittaamisen tarkoitus

*”Mittaamista tehdään kahdessa eri merkityksessä... Me mita-
taan jotain, että me halutaan tietää, esimerkiksi montako tuotet-
ta on tänä päivänä toimitettu virheettää. Se siis ’to know’. Mutta
sitten näitä subjektiivisia mittauksia niitä tehdään merkityksessä
’to connect’.”*

Mittaaminen koettiin erittäin vahvaksi interventioksi organisaation toimin-
taan, jolla voi saada aikaiseksi myös vahinkoa. Tästä syystä on tärkeää
määritellä mittaamisen tavoitteet ennen mittausta.

Nopeasti kohti konkretiaa

*”...kuvitellaan se, että kun sieltä tulee eka tuntuma, että kyllä
tää johtajuus pitäisi olla parempaa – niin sitten se seuraava ky-
symys on, että missä sä sen huomaat, kun se on parantunut?
Eliikkä konkretiaa kohti. Mikä tuotos lisääntyy, missä syntyy
säästöjä, minkä laatu paranee, kun tää on tapahtunut. Ja sitten
me ollaan jossain semmoisessa, joka alkaa olemaan totta.”*

Ratkaisuja suunniteltaessa, nopea eteneminen kohti konkretiaa koettiin
tärkeänä. Jotta tunnistettuihin ongelmakohtiin voidaan löytää ratkaisu, ne
täytyy pikimmiten kääntää konkretiaksi ja pukea toiminnaksi. Esimerkiksi
jos johtajuus nähdään ongelmana, voidaan kysyä millaista olisi hyvä johta-
juus meidän organisaatiossa? Kuinka ja missä se ilmenee?

4.3 Toimeenpanovaiheeseen liittyviä havaintoja

Teoriaan verrattuna toimeenpanovaiheen havainnoissa korostui uuden näkökulman tärkeys sekä toteutuksen varmistaminen.

Uusi näkökulma

”...entisillä käsitteillä työ näyttää tietyntyyppisiltä. Ja sitten ne analyysit, joita ne ihmiset on tehneet vuositolkulla, ne johtaa samanlaisiin vastauksiin. Kun vaihdat näkökulmaa, katot sitä uudesta näkökulmasta, tulee uudenlaisia vastauksia, uudenlaisia tapaa toimia.”

Toimeenpanovaiheessa tärkeäksi tavoitteeksi mainittiin ihmisten ajattelutavan ja asenteiden muutos. Tällöin haasteena nähtiin usein historia ja organisaatiossa voimassa oleva kulttuuri, jota tukevat esimerkiksi vanhat onnistumiset, juurtuneet toimintatavat ja passiivinen organisaatiokulttuuri. Siksi asioille täytyy saada uusi suhdemerkitus, uusia käsitteitä on otettava käyttöön, jotta toimintaa voidaan ajattelun kautta muuttaa. Lisäksi myyttiset käsitykset kohteena olevista ilmiöistä vaikeuttavat niiden haltuunottoa. Esimerkkinä mainittiin, että kaikille organisaation jäsenille on tehtävä selväksi mitä luovuus tarkoittaa.

Toteutuksen varmistaminen

”Sen [konsultin] pitää olla ihan helvetisti paikalla, varmistamassa, että se kans toimeenpannaan. Ja mittarin pitäisi kytkeytyä siihen toimeenpanoon.”

Toimeenpanovaiheessa konsultin täytyy varmistaa, että sovitut toimet todella toteutetaan ja otetaan käytäntöön. *”Päätöksessä pitäytyminen ja sitkeys. Ja kolmanneksi, että on panostettu riittävä määrä aikaa ja resursseja. Eli nää kolme sieltä nousee esille.”* Suurina haasteina nähtiin kurinalai-

suus, tahtotilan muodostuminen ja ylläpito, ajalliset resurssit, intensiivisyyden katoaminen sekä johtamisen muutoksen haasteet. Nähtiin, että muutosta tukevien ja sitä ylläpitävien rakenteiden ja tarpeellisten resurssien tulee olla kunnossa ennen toimeenpanovaihetta ja pysyä kunnossa koko vaiheen ajan. Toisaalta kokeilemisen ja tekemisen merkitystä korostettiin useassa otteessa. Niiden yhteydessä ei useinkaan etukäteen voida tietää vaadittavia rakenteita ja resursseja. Tämä ei saa kuitenkaan muodostua toiminnan esteeksi.

Nopea toimeenpano

”Ei oo semmoista ’turn around’ ilmoita, jossa yhtäkkiä asiat näyttää uudelta, vaan se on evolutionäärinen voima tai prosessi. Vaikka yhden ihmisen kohdalla voi tapahtua hyvinkin nopea muutos, niin koko organisaation muuttuu taatusti hitaasti.”

Suunniteltujen ratkaisujen ja toimintamallien nopea toimeenpano käytännön tasolla nähtiin tärkeäksi motivoivaksi tekijäksi ja uskoa luovaksi elementiksi toimeenpanovaiheessa. Aloittamalla lyhytkestoista ja yksinkertaisista asioista saadaan onnistumisia nopeasti aikaan ja motivaatiota nousemaan. Paradoksaalisena pidettiin, että toisaalta pitää pystyä luomaan radikaaleja unelmia, mutta ei yliodotuksia muutoksen nopeudesta.

Seuranta tulee kohdistaa oikein

”Jossakin kohdassa me todetaan, että se potentiaali, joka tähän kyvykkyyden kehittämiseen, alkaa olla käytetty ja tämän kautta ei saada enää parempaa innostusta, taikka kuria itseensä tai draivia. Ja sitten haetaan uus draivin lähde”

Onnistumisen arviointikriteeristöä täytyy pitää ajan tasalla jotta mittaaminen kohdistuu oikeisiin tekijöihin.

Oppiminen keskeistä

”Tää on se kysymys, että mitä se käytäntöön vieminen on; onk-se sen opin ensisijainen - vaikka jonkun taidon - käyttäminen vai taidosta seuraavien asioiden käyttäminen.”

Oppimisen toteuttaminen nousi yhdeksi keskeiseksi toiminnaksi toimeenpanovaiheessa. Haastatteluissa todettiin, että oppiminen tapahtuu nimenomaan arjessa, ei koulutustilaisuuksissa ja että taito itsessään ei ole arvo vaan taidon hyödyntäminen ja sitä seuraavat tekemiset ja tuotokset. Koulutuksissa opittuja asioita pitää pystyä mahdollisimman nopeasti soveltamaan käytäntöön ja tätä soveltamista sekä sen tuottamaa muutosta täytyy seurata. Hyvien tuloksien lisäksi myös ”kova työ” tulee myös huomioida ja palkita. Epäonnistumiset pitää nähdä tärkeänä oppina tulevaa varten.

Systemaattinen seuranta ja palaute

”Kaikki mittaaminen on asian konkretisointia (...) esimerkiksi joku innovaatioindeksi, että mitkä asiat on tässä organisaatiossa tärkeitä. Ja se innovatiivisuus konkretisoidaan tietyillä väittämillä tai kysymyksillä.”

Systemaattisen edistymisen seurannan ja siitä viestimisen todettiin olevan tärkeää. Seurantamittarit nähtiin kahdessa merkityksessä, toiminnan ja tulosten mittaamisena. Näistä etenkin uuden toiminnan sekä uutta toimintaa seuraavien tulosten mittaamista korostettiin. Myös toimeenpanovaiheen edistymistä täytyy mitata ja viestiä. Mittaaminen nähtiin myös keinona osoittaa organisaation jäsenille, että mitattavat asiat ovat sellaisia joihin he voivat itse vaikuttaa. Haasteeksi vaikutti nousevan se, että mittareiden täytyisi olla yksinkertaisia eikä niitä voi olla liikaa yhtä aikaa. Täytyy siis keskittyä mittaamaan oleellisia, ajankohtaisia asioita. Tämä edellyttää mittariston jatkuvaa ajan tasalla pitämistä ja vahvaa linkittämistä strategiaan.

4.4 Organisaatiokulttuuriin liittyviä havaintoja

Organisaatiokulttuurin huomiointi todettiin haastatteluissa pääsääntöisesti tärkeäksi. Tekemisen merkitystä korostettiin sen muuttamisessa.

Uudistumiskyvyn kehittämisessä on kyse kulttuurimuutoksesta

”Suurin osa on kehittämishankkeita, mitä konsultit tekee - on se sitten järjestelmä, johtamisjärjestelmä, strategia, joku näistä yksittäisistä taito tai tietoalueista – on niinku yksittäisjuttuja. Mutta sitten on tää uudistumiskyky, tää on kulttuurimuutos.”

Uudistumiskyvyn kehittäminen vaatii kulttuurimuutoksen. Kulttuurin täytyy muuttua ylläpitokulttuurista innovaatioita tukevaksi kehityskulttuuriksi. Kykeneekö organisaation johto irrottautumaan riittävästi [reaktiivisesta] operatiivisesta ongelmanratkaisusta keskittääkseen voimavaransa [proaktiiviseen] johtamiseen ja strategiatyöhön? Pystytäänkö organisaatiossa vaihtamaan tapaa katsoa asioita ja ratkoa ongelmia? Haastattelujen perusteella voidaan myös kysyä, osaako organisaatioiden johto osaa ostaa konsultilta tässä työssä kuvattua moniulotteista ja abstraktia kehitysprojektia?

Kulttuuri muuttuu tekemällä

”Käytännössä maailma muuttuu tekemällä, se on ratkaisevaa. Että loppupelissä ei ole mitään muuta kuin se prosessi, joku tekee jotakin.”

Kulttuurin todettiin muuttuvan vain tekemällä ja vain vallitsevan kulttuurin kautta. Esimerkiksi autoritäärinen kulttuuri muuttuu käskemällä demokraattisempaan suuntaan. Tekemistä edeltää radikaali ajattelu ja rakentava kyseenalaistaminen. Muutosvastarinta pitäisikin nähdä positiivisena signaalina, koska se kertoo että on onnistuttu haastamaan organisaation jäsenet ajattelemaan. *”Kaikista suurin asia, mitä organisaatiossa voidaan saada*

aikaiseksi, on että saadaan ihmiset ihmettelemään ja kyseenalaistamaan se, mitä he tekevät tänä päivänä. Ja siitä seuraa se sisäinen motivaatio, innostus joka voi tarttua myös muihin.”

4.5 Konsultointimetodiin liittyviä havaintoja

Konsultointimetodissa korostui joustavuus, konsultin rooli ja pitkäkestoisuuden tuomat haasteet.

Uuden luomisen prosessissa suora eteneminen ei ole mahdollista

”Vaikka (...) tiedetään suunnilleen miten toimitaan. Mutta siitä huolimatta, että kaikkea ei päätetty ikään kuin valmiiksi, niin se on minusta siinä toteutuksessa hirveen oleellista. Vaikka [diagnoosissa] on hirveesti syntynyt tietoa ja ymmärrystä, niin se on kuitenkin vain osa tätä kokonaisuutta ja sit kun ne ihmiset on ja se tilanne (...) oleellisinta on, että me luodaan se yhdessä.”

Moniulotteisen kokonaisuuden hallinta vaatii hyvän metodin. Metodien avulla ilmiö ja sen kehittäminen jaetaan osakokonaisuuksiin. Siis mistä kokonaisuudessa on kyse, mitä on tarkoitus tehdä ja miten tehdä? Kysymyksessä on kuitenkin yhdessä toteutettava uudenluomisen prosessi, jossa suora eteneminen valmiin käsikirjoituksen perusteella ei todennäköisesti ole mahdollista.

Joustavuus edellyttää kokonaisuuden hallintaa

”...se ei tämmöisissä jutuissa ole suunnitelman toteuttamista, vaan se on pohjimmiltaan kokeilemistä se edistyminen.”

Joustava toiminta edellyttää ymmärrystä ja valmiutta muuttaa ajattelutapaa kesken prosessin. Tästä syystä erityisesti johdon sitouttaminen valmiuteen muuttaa oma ajattelutapaansa on välttämätöntä, jotta heillä olisi

edellytyksiä muuttaa alaistensa ajattelutapaa ja sen myötä koko organisaation toimintaa.

Organisaatio tulee olla aktiivinen toimija

”Konsultilla on korkeintaan hyviä tapoja jäsentää ja arvioida epämääräisiä ilmiöitä.”

Selkeät roolit asiakkaan ja konsultin kesken, mutta myös prosessin toimijoiden kesken, varmistavat rakentavan ja toimintaa edistävän vuorovaikutuksen toteutumisen. Konsultin rooli on määriteltävä alusta lukien oikein. Liiallinen ja jatkuva tukeutuminen konsultin osaamiseen tarkoittaa käytännössä ajattelun ulkoistamista. Taidot, kyvyt ja osaaminen on löydettävä ja kehitettävä organisaation sisältä. Samalla varmistetaan, että organisaatio ryhtyy vain sellaiseen, mihin se sitoutuu ja mistä se kykenee suoriutumaan. Konsultin tehtävä on auttaa organisaatiota kehittämään sisäisiä rakenteita, puitteita ja kyvykkyyttä joiden avulla organisaatio *itse* vie prosessia eteenpäin.

Konsultti tuo uskottavuutta

”...koska nää ei oo niin helppoja käynnistää, nää on vähän epämääräisiä, niin siinä tarvitaan ulkoinen konsultti joka tuo sen uskottavuuden ”.

Konsultti voi kokemuksellaan, näkemyksellään ja toimintamallillaan luoda uskottavuutta, joka auttaa organisaatiota näkemään ja hyväksymään toimintaympäristön ja oman nykyisen toiminnan eron sekä suunnitellun toiminnan tarpeellisuuden (sense of urgency).

Pitkäkestoisuuden tuomat haasteet

”...juuri tää päätöksessä pitäytyminen, sitkeys ja riittävät resurssit (...) kun nämä on kunnossa, niin kyllä sieltä sitten ihmisiltä löytyy kykyä ja halua, sitä alkaa sieltä kasvaa.”

Pitkäkestoisuuden tuomat haasteet pitää ennakoida ja niiden kohtaamiseen täytyy valmistautua. Päätöksissä pitäytyminen ja motivaation ylläpitäminen ovat äärimmäisen tärkeitä prosessin pitkittyessä ja vastoinkäymisten edessä. Kehittymisen mittaaminen, sen näkyväksi tekeminen sekä onnistumisten esille tuominen edesauttavat luottamuksen syntymistä kehitysprosessia kohtaan ja luovat uskoa sen toteutumiseen.

4.6 Viestintään liittyviä havaintoja

Haastatteluissa painotettiin todellisen dialogin, hämyisten ilmiöiden konkretisoinnin ja toimivan palautejärjestelmän merkitystä uuden näkökulman viestinnän yhteydessä.

Dialogin tärkeys

”Avoimuus ei ole tiedon jakoa, vaan ihmisten osallistamista sellaisella viisaalla tuloksia tuottavalla tavalla. Pelkällä torikokouksella sitä ei pysty saamaan aikaiseksi.”

On tärkeä erottaa yksisuuntainen tiedottaminen ja dialogiin perustuvat avoimuus. Jälkimmäiseen liittyy organisaation kaikkien jäsenten osallistaminen, joka nousi haastatteluissa tärkeänä seikkana useaan otteeseen esille. Suurissa organisaatioissa tämän todettiin olevan erittäin haasteellinen tehtävä. Haastetta voi lähestyä dokumentoinnin kautta: toimintaa ohjataan dokumenttien ja niiden herättämän dialogin myötä. *”Ja se viisaus ei ole dokumentissa, vaan siinä dialogissa joka käydään siitä dokumentista.”*

Palautteen merkitys

”...se palaute, että se on kehittynyt, on hirveen tärkeää. Että tätä se oikeesti meillä tarkoittaa, siis innovatiivisuus.”

Jotta kynnys tarttua toimeen hämyisen ja moniulotteisen ilmiön kanssa olisi mahdollisimman matala, täytyy ilmiö konkretisoida ja siihen liittyvät vaikutussuhteet kuvata. Kehittymistä tulee tukea systemaattisella seurannalla ja palautteella sekä vahvistamalla toteutettuja toimia.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys oli: *Mitkä ovat organisaation uudistumiskyvyn kehittämisen kriittiset menestystekijät konsultin näkökulmasta?* Vastausta etsin selvittämällä aluksi *mitä eri vaiheita liittyy organisaation kehittämisprosessiin*. Tutkimukseni kannalta keskeistä oli pyrkiä selvittämään *mitä pitää huomioida ja missä pitää onnistua, kun pyritään saavuttamaan kestävä lopputulos organisaation uudistumiskyvyn kehittämisprosessissa*. Koska työni tavoitteena oli tuottaa prosessikuvaus, niin pyrin myös selvittämään *mitä pitäisi huomioida metodin näkökulmasta?*

Vastaukset tutkimuksen kysymyksiin olen koonnut tämän luvun kappaleisiin. *Tulosten yhteenvedossa* kokoan yhteen kehitysprosessin kriittiset menestystekijät sekä tekijät, mitkä varmistavat kestävä lopputuloksen. *Työn tuloksena johdetun metodin kuvaukseen* olen pyrkinyt kokoamaan tämän työn yhteydessä kertyneen tietämyksen uudistumiskyvyn kehittämisprosessin vaiheista ja metodista.

Tutkimuksen empiirisessä osassa kootut havainnot tukevat pääosin teoriaa, muutamia painotuseroja lukuun ottamatta. Haastateltavat korostavat teoriaa painokkaammin konsultin ”*toteutuksen varmistajan*” -roolia implementointivaiheessa. Toisin sanoen he näkevät konsultin yhdeksi päätehtäväksi sen varmistamisen, että suunnitellut ja sovitut toimenpiteet toteutetaan loppuun saakka. Haastateltavat nostivat esiin myös uudistumiskyvyn kehittämisprosessin paradoksaalisuuden, joka tuo omat haasteensa prosessin menestyksekkäälle etenemiselle. Lisäksi haastatteluissa korostui teoriasta poiketen diagnoosivaiheessa kootun rikkaan taustatiedon hyödyntämistä prosessin myöhemmissä vaiheissa, kehittämisen fokuksipisteiden löytämisen merkitystä sekä yritysjohton usein vajavaista käsitystä organisaationsa todellisesta tilasta.

Haastateltavien kuvaamat konsultointiprosessin vaiheet linkittyivät heidän organisaatioissa käytössä oleviin työmenetelmiin. Vaikuttaa siltä, että uu-

distumiskyvyn kehittämisprosessia ei pidä ennalta tiukasti määritellä. Prosessin myötä nousevan uudella tietoisuudella ja tarkentuvalla visiolla tulee olla suora yhteys prosessin seuraavien vaiheiden toteuttamiseen. Sama näkemys korostui myös työn teoriaosuudessa.

5.1 Yhteenveto tuloksista

Haastattelujen ja teorian perusteella voidaan todeta onnistumisen kannalta keskeistä olevan, että konsultti ja asiakas muodostavat yhteisen näkemyksen avulla selkeän ja yhteisen kuvan organisaation tilasta, haasteista ja kehittämisen tavoitteista. Koko organisaation todellinen osallistaminen esimerkiksi projektien omistajuuksien myötä lisää sitoutumista, joka on yksi keskeisimpiä tekijöitä tulosten saavuttamisen näkökulmasta. Erityisen tärkeä on päättävien tahojen kytkeminen käytännön kehitystoimiin ja sitouttaminen tavoitteisiin. Näin pystytään varmistamaan kehitysprojektille riittävät resurssit ja niiden pysyvyys. Loppujen lopuksi muutos tapahtuu vain valtaapitävien kautta ja heidän myötävaikutuksella.

Koska organisaation kehittämisessä oppiminen on keskeistä, tulee prosessin tehtäväjakoja ja vastuita suunnitellessa muistaa, että tekevä oppii. Mitä suurempi osa kehittämisprosessin töistä voidaan toteuttaa asiakasorganisaation omana työnä, sitä enemmän oppimista jo itse prosessin aikana tapahtuu. Konsultti on parhaimmillaan valmentaja, joka avaa organisaation silmät ja tuo uuden näkökulman organisaatiosta ja sen ympäristöstä, jäsentelee asioita ja ilmiöitä, antaa toimintamalleja sekä kannustaa *”ihmettelemään, innostumaan, innovoimaan”* (Sydänmaanlakka 2009) ja toimimaan. Hänen tehtävänsä on myös tukea ja varmistaa suunnitelmien mukainen systemaattinen toiminta, toiminnan seuranta sekä siitä syntyvien tulosten arviointi ja niiden hyödyntämisen tukeminen.

Kehittämisprosessin yhteydessä vastaantulevat kompleksiset ja moniulotteiset ilmiöt on kyettävä konkretisoimaan koko organisaatiolle niin, että kyse organisaatiotasolla on rakenteista ja prosesseista. Siis asioista, joihin voidaan vaikuttaa ja joita voidaan kehittää. Näiden kehittämiseen konsultin

on pystyttävä osoittamaan selkeä metodi, joka vastaa kysymyksiin ”mistä on kyse?”, ”mitä on kehitettävä?”, ”miten se tapahtuu?” ja ”kuka tekee?”. Etenkin diagnoosivaiheen tulosten analysoinnin ja esittämisen yhteydessä on kuitenkin varottava hävittämästä sitä rikasta taustatarinaa, jonka perusteella yksinkertaistukset on tehty. Siihen täytyy pystyä joka yhteydessä palaamaan, koska sen avulla haasteellisetkin ilmiöt voidaan kytkeä lähelle asiakasorganisaation arkea.

Metodin tulee olla joustava. Organisaation kehittämisen myötä sen jäsenien tietoisuus ja osaaminen kehittyvät, näkemys organisaatiosta ja sen suhteesta ympäristöönsä selkiintyy ja näin nousee esiin uusia mahdollisuuksia tai uhkia. Näihin muuttuviin tilanteisiin pitää metodin pystyä mukautumaan, muussa tapauksessa se on kehittämisen näkökulmasta arvoton. Metodin yksi keskeinen ominaisuus onkin prosessin aikana kertyvän tiedon hyödyntäminen ja kokonaisuuden joustava hallinta.

Diagnoosivaiheen yksi keskeisin tavoite on avata organisaatiolle todellinen kuva sen tilasta ja suhteesta toimintaympäristöön. Nykytilan hahmottamisen yhteydessä kannattaa hyödyntää historiaa. Siis kuinka nykytilaan on tultu? Ymmärtämällä historiansa, organisaatio pääsee siitä irti ja voi suunnata energiansa täysimääräisesti kohti tulevaisuuden haasteita. Tunnistamalla ensin nykytila, voidaan keskittyä rakentamaan tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista nykyisten vahvuuksien päälle.

Uudistumiskyvyn kaltaisen, moniulotteisen kehittämisprosessin kannalta on tärkeä pureutua ongelmien ja haasteiden juurisyihin, koska niiden avulla voidaan päästä kiinni fokuksipisteisiin. Näitä fokuksipisteitä kehittämällä kehittyvät niiden ympäriltä useat muutkin tekijät. Juurisyihin puuttamalla saavutetaan kehitystyössä pienemmällä panoksella merkittävämpiä ja kestävämpiä tuloksia. Todennäköisesti tällöin puututaan asioihin, jotka kehittävät organisaation proaktiivisuutta. Proaktiivisuuden avulla organisaatio pystyy jatkuvasti kehittymään ja siksi mukautuu tulevaisuuden haasteisiin tai parhaimmassa tapauksessa hallitsee niitä. Siinä missä reaktiivinen or-

ganisaatio joutuu jatkuvasti nöyrytyään ja mukautumaan muutoksien edessä, pystyy proaktiivinen organisaatio kääntämään ne hyödykseen.

Ratkaisuvaihtoehtojen tulisi olla mahdollisimman ratkaisukeskeisiä ja mahdollistaa uuden toiminnan nopea aloittaminen. Tavoitteet tulee pilkkoa pieniin osatavoitteisiin, joiden avulla voidaan seurata ja osoittaa etenemistä. Osatavoitteiden toteuttamisen yhteydessä kertyy tärkeää uutta tietoa ja kokemusta, joiden avulla voidaan tarkentaa sekä seuraavien vaiheiden suunnitelmia että tavoitteita. Jotta kertyvää uutta tietoa voidaan prosessin myöhemmissä vaiheissa hyödyntää, on tiedonkeruun oltava systemaattista ja sen on linkityttävä sekä organisaation tietovisioon että strategiaan.

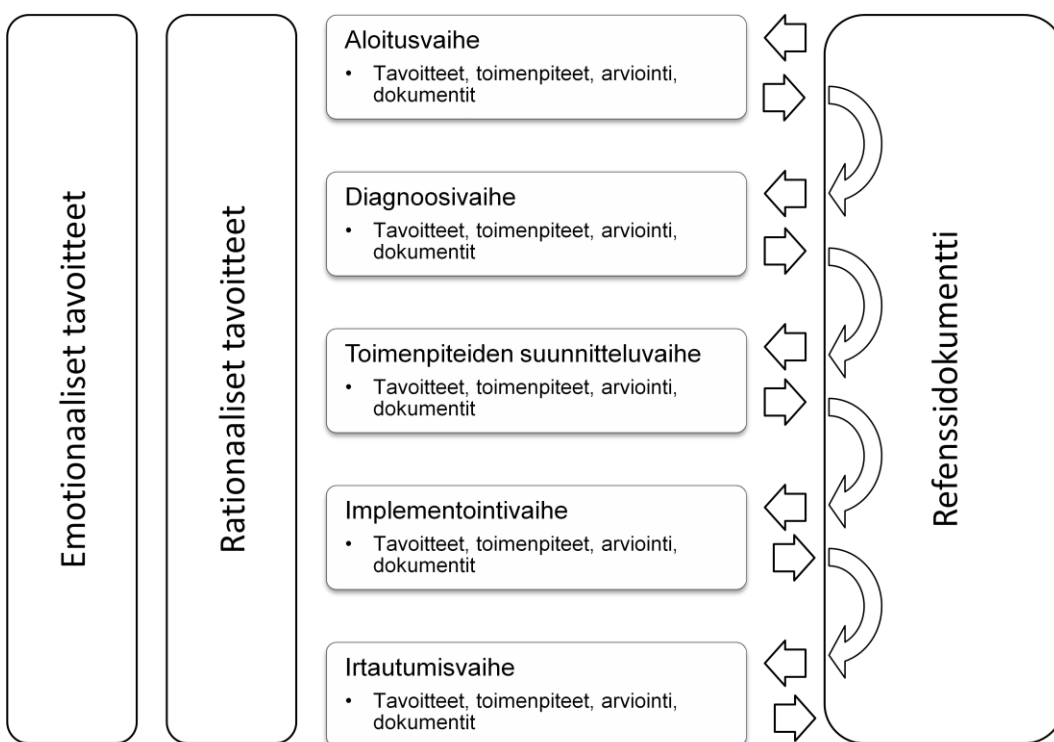
5.2 Tutkimuksen tuloksista johdettu uudistumiskyvyn kehittämiss-prosessin metodi

Uudistamiskyvyn kehittämisessä on paljon paradokseja. Pitää luottaa ja uskaltaa kokeilla sekä hakea uutta unohtamatta vanhaa, pitää olla selkeä tavoite joka todennäköisesti muuttuu, toiminnan pitää olla luovaa mutta johdonmukaista ja niin edelleen. Tällaisen haasteen edessä metodin merkitys korostuu. Sen pitää tukea luovuutta ja uuden kokeilemistä sekä oppimista, mutta silti määrätietoisesti fokusoida toimintaa ja johdattaa sitä kohti asetettuja tavoitteita. Metodista pitää myös kannustaa ja ohjata kaksikehäiseen oppimiseen, kertyvän tiedon hyödyntämiseen sekä reagoimaan ulkoisen ympäristön muutoksiin. Eli metodista täytyy mahdollistaa toiminnan jatkuva tarkistaminen.

Tässä työssä esiteltävä malli perustuu viiteen eri vaiheeseen (alitus, diagnoosi, toimenpiteiden suunnittelu vaihe, toimeenpanovaihe ja irtautumisvaihe). Kaikki viisi vaihetta linkittyvät toisiinsa ja organisaation strategiaan referenssidokumentin kautta. Jokaisesta vaiheesta tehdään suunnitelma, joka sisältää seitsemän eri osiota. Osioissa kuvataan kyseisen vaiheen 1) tarkoitus ja tavoitteet, 2) käytännön toimet, 3) tulokset (myös dokumentit), 4) hyödynnettävät mallipohjat, 5) tarkistuslistat, 6) aikataulu ja

7) viestintä. Tässä työssä kuvattava malli kattaa jokaisen vaiheen kolme ensimmäistä osiota (tavoitteet, toiminta ja tulokset dokumentteineen).

Tavoiteasetanta on kaksitasoista. Jokaiselle vaiheelle määritellään sekä rationaaliset että emotionaaliset tavoitteet. Jaon tarkoituksena on varmistaa erityisesti emotionaalisten tekijöiden huomiointi läpi prosessin. (kuva 18)



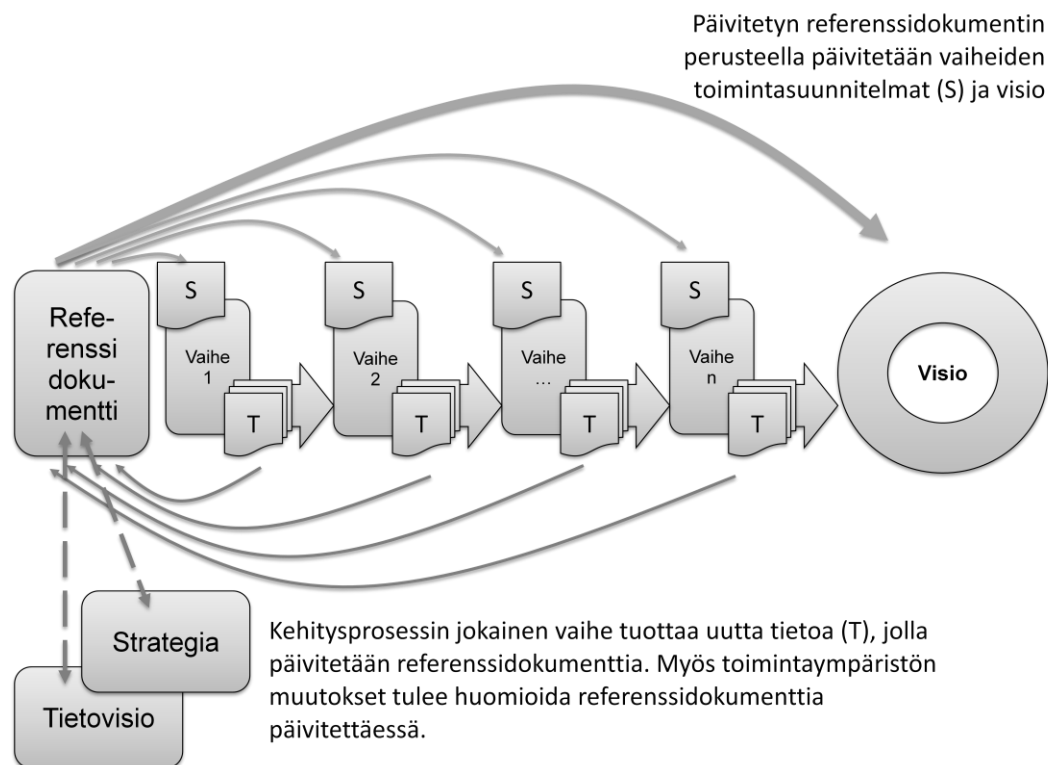
Kuva 18 Kaksitasoisella tavoiteasetannalla varmistuu emotionaalisten tekijöiden huomiointi

5.2.1 Metodin kolmitasoinen dokumentointi

Kehitetyn mallin dokumentointi on kolmitasoista. Kokonaisuuden hallinnassa keskeinen tehtävä on *referenssidokumentilla*. Se on selkeä, ajantasainen kuvaus visiosta sekä sen saavuttamisen edellyttämistä kokonais- ja osaprosesseista tavoitteineen ja toimintamalleineen. Tätä perusdokumenttia päivitetään kehitysprosessin edetessä syntyvällä uudella tiedolla. Tämä edellyttää vahvaa ja systemaattista linkkiä referenssidokumentin ja kunkin vaiheen lopputulokset kokoavan *päädokumentin* välille.

Referenssidokumentti itsessään on syytä pitää mahdollisimman lyhyenä ja selkeänä, jotta kokonaisuus on helposti nähtävillä. Referenssidokumentti myös linkittää kehitysprojektin organisaation strategiaan ja tietovisioon. *Alidokumentit* sisältävät yksityiskohtaista tietoa eri vaiheiden etenemisestä ja niiden osaprojekteista sekä osaprojektien työpaketeista.

Tarkentuneen referenssidokumentin perusteella päivitetään tarvittaessa seuraavien vaiheiden toimintasuunnitelmia ja visiota. (kuva 19)



Kuva 19 Referenssidokumentti päivittyy jatkuvasti etenemisen myötä kertyvällä uudella tiedolla.

5.2.2 Aloitusvaihe

Ensimmäisessä vaiheessa luodaan perusta kehystoiminnan onnistumiselle. Ensimmäisen vaiheen päätavoite on vahvan emotionaalisen latauksen luominen organisaation johdon keskuudessa siitä, että kyseessä on organisaation tuloksellisuuden kannalta hyödyllisestä ja tulevaisuuden toimintaedellytysten kannalta ensisijaisen arvokkaasta kehittämishank-

keesta. Heti alusta lukien on oltava avoin kehitysprosessin pitkäkestoises- ta ja organisaation peruselementteihin ulottuvasta luonteesta.

Organisaation johdon on pystyttävä luottamaan, että hanke on hallittavissa koko elinkaarensa ajan. Vain silloin johto pystyy tekemään päätöksen ja sitoutumaan siihen täysipainoisesti. Kokonaiskuvan muodostamista ja si- ten päätöksen tekemistä edesauttaa, kun konsultti kuvaa koko tulevan hankkeen hyötyineen selkeästi.

Yhteistyö aloitetaan tutustumalla ensin kohdeorganisaatioon ja sen histo- riaan. Muodostamalla yhdessä kuva uudistumiskyvyn keskeisistä elemen- teistä sekä kohdeorganisaation arvonluonnista, sen keskeisistä proses- seista ja toimintaympäristöstä, valmistetaan organisaation johtoa myös tulevan yhteistyön toimintatapoihin.

Ensimmäisen vaiheen myötä muodostuu myös kuva organisaation oloti- lasta; onko se reaktiivinen vai proaktiivinen. Olotila pitää tunnistaa mahdol- lisimman aikaisessa vaiheessa ja se on huomioitava suunnittelu- ja myö- hemmin myös toimeenpanovaiheessa. Reaktiivisen olotilan riskien ja pro- aktiivisen olotilan mahdollisuuksien kuvaaminen kannustaa organisaatiota aloittamaan uudistumiskyvyn kehittämiseen tähtäävät toimet.

Seuraavaksi konsultin on ohjattava organisaation johto löytämään, näke- mään ja sisäistämään organisaatiota koskettavat haasteet uudistumisky- vyn näkökulmasta. Tavoitteena tässä vaiheessa on herättää radikaalia keskustelua, joka katsoo organisaatiota uudesta näkökulmasta, haastaa vakiintuneita toimintamalleja sekä vakiintunutta ajattelua. Tämän jälkeen konsultti ja organisaation johto muodostavat yhteisen näkemys siitä, kuin- ka haasteisiin vastataan. Tätä kautta on mahdollista syntyä ensin johto- ryhmän ja myöhemmin koko organisaation kattava, vahva ja aktiivinen si- toutuminen.

Viimeksi kuvattu vaihe toteutetaan johtoryhmän työpajassa kolmivaiheisesti: 1) Määritellään *organisaation uudistumiskyky* –käsitteenä, 2) hahmotetaan kokonaiskuva kohdeorganisaatiosta pääprosesseineen sekä sen nykytilasta uudistumiskyvyn näkökulmasta (liite 4) sekä 3) testataan uudistumiskyvyn kehittämisen tuomat hyödyt organisaation kontekstissa (liite 5).

Jos työpajan tuloksena on, että kehittämällä kohdeorganisaation uudistumiskykyä voidaan parantaa sen tuloksellisuutta ja toimintaedellytyksiä, voidaan edetä ja määritellä hankkeen tavoitteet.

Tavoitteet, joiden tulee mahdollisuuksien mukaan olla objektiivisesti mitattavia, määrittelee organisaatio itse. Niiden pitää olla oikeassa suhteessa organisaation valmiuteen ja kykyyn suoriutua haasteesta. Organisaation johtoa tulee valmistaa tässä vaiheessa uudistumiskyvyn kehittämiseen ”*uuden luomisen prosessina*”. Organisaation johdon tulee näyttää mallia muulle organisaatiolle radikaalin ajattelun, kyseenalaistamisen, heittäytymisen, innostuksen, kokeilunhalun ja avoimuuden osalta. Vain näin voidaan saattaa ainutkertainen ja kestävä kilpailuetua tuottava uudistumiskyvyn kehittämisprosessi käytiin.

Aloitusvaiheessa täytyy myös varmistaa konsultin ja asiakkaan välisen sekä asiakkaan sisäisen vuorovaikutuksen, esteettömän tiedonkulun ja uuden tiedon syntymisen edellytykset. Näitä on kuvattu tämän työn sivulla 18.

Aloitusvaiheen toiminta ja tulokset on kuvattu karkealla tasolla seuraavan sivun taulukossa 1.

Taulukko 1 Uudistumiskyvyn kehittämisprosessin ensimmäinen vaihe

1. Aloitusvaihe			
Emotionaaliset tavoitteet: 1. Kiinnostuksen, joka vaiheen edetessä lujittuu vahvaksi emotionaaliseksi lataukseksi, herättäminen organisaation uudistumiskyvyn kehittämiseen 2. Keskinäisen luottamus 3. Kumppanuussuhde 4. ”Uudistumiskyky” käsitteen avaaminen 5. Varmistaa päättäjien ja resurssienomistajien aktiivinen osallistuminen ja sitoutuminen 6. Siirtää konsultin osaamista ja kokemusta kokonaisvaltaisen projektin läpiviennistä asiakkaalle 7. Varmistaa oppimisen ja uuden tiedon tuottamisen näkökulma 8. Saavuttaa yhteinen näkemys tulevas- ta toiminnasta 9. Saada käsitys organisaation olotilas- ta; reaktiivinen vai proaktiivinen?		Rationaaliset tavoitteet: 1. Kokonaiskuvan hahmottaminen organisaatiosta ja sen nykytilasta uudistumiskyvyn näkö- kulmasta 2. Uudistumiskyvyn kehittämisestä seuraavien hyötyjen testaaminen asiakasorganisaation kontekstissa 3. Alustava ongelmankartoitus 4. Tavoiteltavien tulosten määrittelemisen varsinaisten tavoitteiden hahmottamiseksi 5. Asiakkaan kykyjen ja valmiuden kartoittami- nen sekä tavoitteiden sovittaminen niihin 6. Tarvittavien toimenpiteiden hahmottaminen 7. Tarvittavien resurssien ja rakenteiden hah- mottaminen 8. Projektiryhmän nimeäminen	
Toiminta	Avainsanat	Tulokset	Dokumentit
1. Tutustuminen 2. Uudistumiskyky organisaation kon- tekstissa a) Käsitteen avaa- minen b) Organisaatio uudistumiskyvyn näkökulmasta c) Uudistumiskyvyn kehittämisen hyö- dyt organisaatiolle 3. Organisaation valmiuden ja kyvyn kartoittaminen 4. Tavoitteiden määrittely	- Avoimuus - Kiinnostus - Ymmärrys - Luottamus - Innostus - Motivaatio - Oppiminen - Potentiaaliset hyödyt	1. Uusi näkökulma organisaatiosta 2. Kokonaiskuva kehitysprosessista 3. Haasteiden sisäis- täminen 4. Yhteinen näkemys 5. Sitoutuminen ke- hitysprosessiin 6. Kumppanuus	1. Organisaation pää- prosessien kuvaus 2. Uudistumiskyky organisaation konteks- tissa 3. Uudistumiskyvyn kehittämisen hyödyt organisaatiolle 4. Organisaation val- mius ja kyky suoriutua 5. Ehdotus asiakkaalle 6. Konsultointisopimus 7. Referenssidoku- mentti 8. Viestintäsuunnitelma

5.2.3 Diagnoosivaihe

Huolellisesti toteutettu diagnoosivaihe tuottaa organisaation uudistumiskyvystä faktoihin perustuvan kuvan ja mahdollistaa seuraavissa vaiheissa niin suunniteltavien kuin toteutettavien toimenpiteiden kohdistamisen fo- kuspisteisiin eli ongelmien juurisyihin. Tämä taas mahdollistaa hyvät ja kestävät tulokset kohtuullisin panostuksin.

Diagnoosivaiheessa toteutettavat mittaukset auttavat organisaation jäseniä kiinnittämään huomiota uudistumiskyvyn kannalta oleellisiin tekijöihin. Tämä taas edellyttää, että kyseisten tekijöiden kehittämiseen toimenpidevaiheessa todella tartutaan. Henkilöstön keskuudessa suoritettu kartoitus oheistoimintoihin herättää toiveita, joiden täyttämättä jättäminen turhauttaa ja laskee jäsenten uskoa organisaation kykyyn kehittyä. Tällaisissa tapauksissa mittaaminen kääntyy itseään vastaan.

Organisaation jäseniä on syytä valmistaa mittaamiseen, jotta annetut vastaukset olisivat rehellisiä ja vastaisivat juuri siihen, mitä on kysytty. Tämä edellyttää, että koko organisaatiolle avataan uudistumiskyky käsitteenä sekä sen kehittämisen tuomat hyödyt niin koko organisaatiolle kuin yksittäiselle jäsenellekin.

Kun kartoitus tiedonkeruun osalta on valmis, tulokset kootaan tiiviiksi analyysipaketiksi ja tulokset käydään läpi projektin johtoryhmässä. Aineiston alustavassa analyysissä päätetään, mistä kartoituksen osa-alueista tarvitaan syvempää tietoa. Lisätiedon hankinta toteutetaan syvähaastatteluilla.

Syvähaastatteluissa kerättyä rikasta taustatarinaa voidaan hyödyntää sekä suunnittelu- että toimeenpanovaiheessa toisaalta elävöittämään, mutta ennen muuta linkittämään tehtyjä havaintoja organisaation arkeen. Syvähaastattelujen yhteydessä onkin hyvä kuvata myös videomateriaalia erityisen merkittävien havaintojen yhteydessä.

Lopullisessa analyysissä kootaan yhteen edellä kuvatuin menetelmin hankittu tieto hyödynnettäväksi seuraavassa vaiheessa.

Diagnoosivaiheen pääpiirteet on kuvattu taulukossa 2.

Taulukko 2 Diagnoosivaihe

2. Diagnoosivaihe			
Emotionaaliset tavoitteet: 1. Valmistaa organisaation jäseniä näkemään organisaationsa uudesta näkökulmasta ja osallistumaan kehitysprosessiin 2. Valmistaa organisaation jäseniä antamaan vastauksia mahdollisimman avoimesti ja rehellisesti juuri niihin kysymyksiin, joita kysytään		Rationaaliset tavoitteet: 1. Tuottaa selkeä kuva organisaation tämän hetkisestä uudistumiskyvystä ja innovatiivisuudesta kehittämistoimenpiteiden edellyttämää päätöksentekoa varten 2. Fokuspisteiden löytäminen 3. Rikkaan taustatarinan taltioiminen syvällisempää ymmärrystä ja tulevia vaiheita varten	
Toiminta	Avainsanat	Tulokset	Dokumentit
1. Valmistautuminen uudistumiskyvyn mittaamiseen 2. Mittaaminen 3. Alustava analyysi 4. Syvähaastattelu 5. Lopullinen analyysi	- Faktoja luulojen tilalle - Numeeristen arvioiden takana rikas taustatarina - Avoimuus - Dialogi	1. Koko organisaation kattava, laaja ymmärrys organisaation uudistumiskyvyn osatekijöistä kohde organisaatiossa 2. Avoimia ja rehellisiä vastauksia juuri siihen, mitä kysyttiin 2. Selkeä, tosiasioihin perustuva kuva organisaatiosta uudistumiskyvyn näkökulmasta	1. Mittauksen tulokset 2. Haastattelukoosteet ja videomateriaalia 3. Sanallinen ja graafinen tulospaketti (Vaiheen päädokumentti)

5.2.4 Toimenpiteiden suunnitteluvaihe

Suunnitteluvaiheessa tulee kääntää edellisessä vaiheessa havaitut haasteet toiminnaksi, joka korjaa tilanteen. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi kysymällä: ”Missä ja miten huomataan, että havaittu ongelma on ratkaistu?”. Vastaus antaa vihjeitä siitä, mihin toimiin tulee tarttua ongelman ratkaisemiseksi. Tässä yhteydessä voidaan hyödyntää ORCI -kyselyn yksittäisiä väittämiä, jotka palauttavat edellä esitetyt kysymykset toiminnaksi.

Esimerkki. Ryhmätyön ilmapiiri on kartoituksessa osoittautunut huonoksi. ORCI –kyselyn väittämät kuvaavat hyvän vuorovaikutuksen ja ryhmätyöilmapiirin ominaispiirteitä ja antavat viitteitä siitä, millaisiin kehitystoimiin on syytä tarttua. Yhdistämällä ne syvähaastattelussa kertyneeseen tarkempaan tietoon, voidaan tehdä johtopäätökset tarvittavista toimenpiteistä.

Organisaation kyky ja valmius toteuttaa tarvittavat toimenpiteet täytyy testata ennen toimeenpanon aloittamista. Tässä yhteydessä määritellään tarkemmalla tasolla kehitystyön edellyttämät resurssit (organisatoriset, ajalliset ja inhimilliset) ja verrata niitä siihen panostukseen, jonka organisaatio on valmis ja kykenee asettamaan. Organisaation varsinainen toiminta ei saa olla uhattuna kehitystoimien vuoksi. Toisaalta perustoiminnot eivät saa uhata kehitystoimien loppuunsaattamista.

Organisaatio on valmis muutokseen siinä vaiheessa, kun siellä vallitsee yhteinen näkemys siitä, ettei organisaatio ole linjassa toimintaympäristönsä kanssa. Lisäksi organisaatioon on pystyttävä luomaan laaja yksimielisyys muutoksen tarpeellisuudesta sekä positiivinen sitoutuminen muutokseen. Edelliset vaiheet ovat valmistaneet organisaatiota oman todellisuutensa uudelleen määrittelyyn. Tämä työ tulee saattaa loppuun toimeenpanovaiheen ensimmäisinä toimina.

Suunnitteluvaihe tuottaa toimeenpanovaiheeseen useita osaprojekteja ja niiden tavoitteita toteuttavia yksittäisiä työpaketteja. Niitä on syytä soveltuvin osin testata ja edelleen kehittää ennen käyttöönottoa. Testausvaiheen seminaarien ja työpajojen myötä hankkeeseen osallistuvien organisaation jäsenten määrä kasvaa. Siten vaihe osaltaan valmistaa ja sitouttaa organisaatiota tuleviin toimenpiteisiin.

Etenemisen näkyväksi tekevä ja sitä ohjaava seurantamittaristo laaditaan koko toimeenpanovaihetta silmällä pitäen siten, että mittaristoa ajantasaisesti systemaattisesti toimeenpanon edetessä. Tavoitteena on, että mittaristo tuottaa aina kehittämisen kannalta oleellista tietoa ja fokusoi toimintaa.

Kun suunnitteluvaihe toteutetaan organisaation omin voimin, konsultin ohjauksessa toimintaa tarvittavin osin, syntyy organisaation jäsenille selkeä näkemys organisaation nyky- ja tavoitetilan välisestä erosta. Uuden oppimi-

nen sekä itse oivalletut korjaustarpeet ja –keinot motivoivat ja sitouttavat organisaation jäseniä toteuttamaan suunnitellut toimenpiteet.

Taulukossa 3 on kuvattu suunnitteluvaiheen eteneminen.

Taulukko 3 Toiminnan suunnitteluvaihe

3. Toiminnan suunnitteluvaihe			
Emotionaaliset tavoitteet: 1. Tuottaa uusi näkökulma organisaatiosta ja sen tavoitetilasta 2. Sitouttaa osalliset yhteisen tavoitteen taakse 3. Varmistaa laaja osallistaminen toimeenpanovaiheessa 4. Varmistaa nopea eteneminen kohti konkretiaa 5. Varmistaa valitun toimintojen sopivuus organisaation strategiaan 6. Varmistaa tavoitteiden realistisuus suhteessa organisaation kykyyn ja valmiuteen		Rationaaliset tavoitteet: 1. Koota ja konkretisoida yhteinen näkemys tulevista toimenpiteistä 2. Varmistaa muutosta tukevat ja sitä ylläpitävät rakenteet ja tarpeelliset resurssit sekä niiden pysyvyys ennen toimeenpanovaihetta 3. Pukea ongelmat konkretiaksi ja muuntaa niiden ratkaisut käytännön toimenpiteiksi 4. Tuottaa selkeiksi, sopivankokoisiksi palasiksi pilkottu toimenpidesuunnitelma asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi 5. Määritellä seurantamittarit, joilla ohjataan toimintaa ja tehdään eteneminen näkyväksi	
Toiminta	Avainsanat	Tulokset	Dokumentit
1. Ratkaisumallien kehittäminen ja arviointi 2. Ratkaisumallien valinta 3. Organisaation kykyjen ja valmiuksien arviointi valitun ratkaisumallin toteuttamiseen 4. Valitun ratkaisumallin testaaminen ja korjaaminen 5. Implementoinnin suunnittelu valitun ratkaisumallin pohjalta 6. Seurantamittariston laatiminen	- Organisaation kyky ja valmius - Realismi - Ratkaisukeskeisyys - Dialogi	1. Laaja ymmärrys organisaation uudistumiskyvyn osatekijöiden kehittämismahdollisuuksista kohdeorganisaatiossa 2. Konkretiaksi puettuista ongelmista ja johdetut tavoitteet 3. Selkeä toimenpidesuunnitelma asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi - toimintasuunnitelma on pilkottu sopivan kokoiseksi ja täsmällisen tavoitteen sisältäviksi osaprojekteiksi ja edelleen työpaketeiksi 4. Seurantamittarit, joilla ohjataan toimintaa, seurataan osaprojektien tuloksellisuutta ja tehdään eteneminen näkyväksi	1. Yhteenveto ratkaisumalleista 2. Eri ratkaisumallien analysointi ja vertailu 3. Implementointisuunnitelma (projek-tisuunnitelma toteuttavista kehitystoimenpiteistä, vaiheen päädokumentti)

5.2.5 Toimeenpanovaihe

Systemaattisuus, päätöksissä pitäytyminen ja intensiivisyyden ylläpito ovat keskeisiä menestystekijöitä toimeenpanovaiheessa. Hyvin toteutetut edeltävät vaiheet ovat tuottaneet toimintasuunnitelman, jonka toteuttamiseen organisaation jäsenten on mahdollista sitoutua. Sopivan kokoisten osaprojektien nopea toimeenpano ja toimeenpanosta syntyvien tulosten systemaattinen seuranta tekevät etenemisen näkyväksi ja siten ylläpitävät motivaatiota, edesauttavat päätöksissä pitäytymistä ja turvaavat resursseja. Systemaattinen seuranta- ja palautejärjestelmät mahdollistavat herkkyyden myös tarvittavien muutosten tekemiseen.

Varsinaiset osaprojektit työpaketteineen toteutetaan parhaiden projektikäytäntöjen keinoin ja dokumentoidaan systemaattisesti. Projektien omistajuudet toteutetaan niin, että ne tukevat sekä organisaation johdon että sen jäsenten oppimista, osallistumista ja sitoutumista. Samoista syistä työpakettien sisältämät tehtävät vastuutetaan mahdollisuuksien mukaan aina organisaation jäsenten itsensä toteutettavaksi. Keskeistä tässä vaiheessa on seurata ja tukea vastuuhenkilöiden toimintaa niin, että kaikki sovitut tehtävät toteutetaan suunnitelmien mukaisesti loppuun saakka ja että niiden tulokset dokumentoidaan ja raportoidaan sovitulla tavalla.

Tiedottamisella [kommunikaatiolla] on suuri rooli tässä vaiheessa. Sen tehtävä on mahdollistaa organisaation jäseniä näkemään organisaationsa uudessa valossa ja siten valmistaa heitä ajattelutavan ja asenteiden muutokseen. Tämä tarkoittaa esimerkiksi visualisointia, kiteyttämistä ja konkretisointia, jonka avulla uudelleen jäsenelty kokonaisuus syy-yhteyksineen kuvataan ja tuodaan organisaation jäsenten ulottuville. Tiedottamisessa voidaan hyödyntää organisaation jäseniltä diagnoosivaiheessa kerättyä rikasta taustatietoa organisaation nykytilasta ja historiasta sekä suunnitteluvaiheessa kerättyjä näkemyksiä valittujen ratkaisumallien taustoista ja visiosta.

Tiedottamisen tulee olla organisaation jäseniä ajatteluttavaa ja oivalluksia tuottavaa sekä kaksisuuntaista. Ajattelun ja oivalluksen myötä havaittuja haasteita tai uusia mahdollisia pitää pystyä siirtämään helposti organisaatiossa eteenpäin. Tiedottamisen lopullinen tavoite on saattaa organisaatioita hallitusti ja synkroonissa eteenpäin toiminnassa, koska varsinainen kehittyminen tapahtuu toiminnan - siis kokeilemisen ja oppimisen - myötä.

Onnistunut toimeenpanovaihe tuottaa pysyviä, uusia vuorovaikutussuhteita organisaation sisällä ja sen verkostossa. Siten tieto ja osaaminen liikkuu, jalostuu ja kumuloituu laajemmassa piirissä entistä vapaammin, nopeammin, tehokkaammin ja tuottavammin.

Taulukko 4 Toimeenpanovaihe

4.Toimeenpanovaihe			
Emotionaaliset tavoitteet: 1. Organisaation jäsenten ajatteluttavan ja asenteiden muutos 2. Avoin, koko organisaation kattava jatkuva dialogi 3. Uusien vuorovaikutussuhteiden kehittyminen 4. Uusi näkökulma, uudet toimintatavat		Rationaaliset tavoitteet: 1. Nopean toimeenpanon aikaansaanti 2. Suunniteltujen toimenpiteiden menestyksenkäs läpivienti 3. Organisaation rakenne, strategia, johtajuus ja organisaation käyttäytymismallit linjassa keskenään	
Toiminta	Avainsanat	Tulokset	Dokumentit
1. Edellisessä vaiheessa tuotetun projektisuunnitelman toteuttaminen parhaiden projektikäytäntöjen keinoin	- Nopeasti toimintaan - Systemaattinen seuranta ja palautte - Päätöksissä pitäytyminen - Resurssien pysyvyys - Kurinalaisuus - Tahtotila - Intensiivisyys - Etenemisen näkyväksi tekeminen	Vision mukainen tila: 1. Strategista ketteryyttä ja proaktiivista toimintaa 2. Motivoivaa ja valtuuttavaa johtamista 3. Avointa vuorovaikutusta läpi organisaation 4. Rohkeaa ja tuottavaa luovuutta 5. Tehokasta resurssien ja ajan hyödyntämistä 6. Systemaattista ja organisaation toimintaa tukevaa tiedon johtamista 7. Olemassa olevan osaamisen ja potentiaalinen tehokasta hyödyntämistä	1. Osaprojektien ja työpakettien raportit 2. Kooste osaprojektien loppuraporteista (vaiheen päädokumentti)

5.2.6 Irtautumisvaihe

Konkreettiset ja selkeät tavoitteet ovat edellytys sille, että kehittämisprosessin tuloksia voidaan objektiivisesti mitata. Joiltain osin uudistumiskyvyn kehittämisen konkretisointi ja sen myötä yksiselitteiset tavoitteet ovat haasteellisia asettaa. Kehityksen objektiivinen mittaaminen on vaikeaa, sillä organisaation jäsenten tietoisuus ja ymmärrys ilmiön tiimoilta ovat kehittyneet prosessin myötä. Näin ollen alkumittausta vastaava loppumittaus ei tuottane vertailukelpoisia tuloksia eikä siis kuvasta prosessin onnistumista. Osittain joudutaan siis väistämättä turvautumaan subjektiivisiin arvioihin.

Mittaamalla konkreettisia, tavoiteltuja tuloksia ja uutta toimintaa saadaan objektiivista tietoa muutoksesta. Kokoamalla yhteen objektiiviset tulokset ja subjektiivinen näkemys (asiakastyytyväisyys –lomake) saadaan kattava ja luotettava kuva onnistumisesta.

Organisaation kannalta on tärkeää havaita sen kehittyminen myös muilta osin kuin asetettujen tavoitteiden osalta. Tällaisia asioita voivat olla muun muassa organisaation jäsenten osaamisen parempi hyödyntäminen, parantunut henkilöstötyytyväisyys, identiteetin vahvistuminen sekä kokonaisuuden ja systemisyyden parempi ymmärrys koko organisaation kontekstissa.

Asiakkaan kannalta irtautumisvaiheen merkittävin tulos on selkeä näkemys siitä, mitä sen tulee jatkossa tehdä edelleen kehittääkseen tai ylläpitääkseen kehitysprosessin myötä kehittyntä uudistumiskykyä. Kehitysprosessin myötä nousee esiin suurella todennäköisyydellä asioita, jotka synnyttävät uusia kehittämistarpeita. Loppuraportissa pitääkin tulosten lisäksi palata alkupisteeseen ja muistuttaa uudistumiskyvyn paikasta organisaation aineettomien pääomien joukossa. Palataan siis tarkastele-

maan organisaation aineettomia pääomia ja niiden mittaamista sekä näkyväksi tekemistä.

Viides taulukko kokoaa yhteen irtautumisvaiheen tavoitteet, toiminnan sekä tulokset.

Taulukko 5 Irtautumisvaihe

5. Irtautumisvaihe			
Emotionaaliset tavoitteet: 1. Projektin selkeä päättäminen 2. Varmistaa yhteistyön jatkuminen asiakkaan kanssa		Rationaaliset tavoitteet: 1. Selkeä käsitys projektin kokonaisuunnistumisesta 2. Koota projektin aikana opitut asiat 3. Koota tietoa konsultin, hänen työskentelyn ja metodin kehittämistä varten	
Toiminta	Avainsanat	Tulokset	Dokumentit
1. Yhteenvedon kokoaminen, tavoitteet vs tulokset 2. Asiakaspalaute -kartoituksen toteuttaminen 2. Päätöstilaisuus	- Kokonaisuuden huomiointi - Onko kehitys pysyvän luonteista? - Mitä muuta opittiin / kehittyi?	1. Selkeä käsitys projektin kokonaisuunnistumisesta 2. Tietoa konsultin ja metodin kehittämistä varten	1. Projektin arviointikooste 2. Loppuraportti ja jatkosuunnitelma 3. Asiakaspalaute – raportti 4. Päivitetty konsultointimetodi

Tämän työn liitteenä oleva asiakaspalautekysely (LIITE 6) perustuu esitetyn metodin mukaiseen etenemiseen ja tässä työssä esille nostettujen kriittisten menestystekijöiden huomioimiseen prosessissa. Tulosten perusteella on tarvittaessa kehitettävä joko konsultin työskentelyä tai konsultointimetodia.

5.3 Tutkimuksen tarkastelu ja jatkotutkimusehdotukset

Työssäni olen pyrkinyt luomaan käsityksen menestyksekkäästä organisaation uudistamiskyvyn kehittämisprosessista konsultin näkökulmasta. Työn tulokset ja niistä johdettu metodi perustuvat aiemmin aiheesta kirjoitettuihin artikkeleihin ja aiheeseen perehtyneiden konsulttien haastatteluihin. On tärkeä huomioida, että kyse on tässä vaiheessa täysin teoreettisesta mallista, joka toimiakseen edellyttää testaamista ja jatkokehittämistä. Vaikka kuvasinkin haastateltaville haastattelujen yleiseksi viitekehyykseksi uudistamiskyvyn kehittämisprosessin, niin teorian ja empirian varsin tar-

kasta kohtaamisesta voisi tehdä johtopäätöksen, että tuloksia voidaan hyödyntää muunkinlaisten moniulotteisten kehitysprosessien yhteydessä.

Teoria ja empiria kohtasivat tässä työssä toisensa. Mistä se kertoo? Uskokseni kyse on siitä, että työssäni pidättäydyin metoditason havainnoissa enkä pyrkinyt kartoittamaan varsinaisia työmenetelmiä. Tällöin käsitteelin asioita ja ilmiöitä, jotka ovat yleisesti tunnettuja ja koeteltuja ja siten avoimen tiedon piirissä olevia.

Jatkotutkimusehdotuksia

Rajoituin pohtimaan tämän työn puitteissa kehitysprosessia metodin tasolla – en siis tutkinut kehittämistoiminnassa hyödynnettäviä työkaluja. Ne ovat kuitenkin ratkaisevassa roolissa siinä vaiheessa, kun mittauksen yhteydessä havaittuja epäkohtia ryhdytään kehittämään. Olisi erittäin mielenkiintoista koota ”työkalupakki” menetelmistä, joiden avulla voidaan kehittää uudistumiskyvyn eri osa-alueita. Tämä työkalupakki täydentäisi tämän työn yhteydessä esitettyä metodologiaa. Sen kokoaminen on edellytys metodin testaamiselle.

Toinen mielenkiintoinen tutkimuskohde olisi uudistumiskyvyn, tietovision ja strategian keskinäinen linkittäminen käytännön tasolla. Uudistumiskyky on osa organisaation aineettomia pääomia ja sitä täytyy kehittää ja ylläpitää jatkuvasti. Samoin kuin muutkin aineettomat pääomat, se täytyy kuitenkin linkittää tiukasti organisaation strategiaan ja tietovisioon. Ymmärtämällä ja hallitsemalla paremmin näiden kolmen välistä yhteyttä, organisaatio voisi todennäköisesti tehokkaammin hyödyntää resurssejaan ja ylläpitää proaktiivisuuttaan.

Viimeisenä jatkotutkimusajatuksena on luonnollisestikin tämän työn tuloksena syntyneen metodin testaaminen ja jatkokehittäminen. Teoreettisena mallina se ei ole valmis, vaan tarvitsee käytännön tason havaintoja ja kehittämistä niiden perusteella.

Lähdeluettelo

- Alasuutari, P. (1994). *Laadullinen tutkimus* (2. painos p.). Tampere: Vastapaino.
- Appelbaum, S. H.;& Steed, A. J. (2004). The critical success factors in the client-consulting relationship. *Journal of Management Development* , Vol. 24 (No. 1), 68-93.
- Argyris, C.;& Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II*. Addison-Wesley.
- Armenakis, A. A.;& Burdga, H. B. (1988). Consultation Research: Contributions to Practice and Directions for improvement. *Journal of Management* , 14 (2), 339-365.
- Beer, M.;& Eisenstat, R. A. (1996). Developing an organization capable of implementing strategy and learning. *Human Relations* , 49 (5), 597-619.
- Chapman, J. A. (2002). A framework for transformational change in organisations. *Leadership & Organization Development Journal* , 23 (1-2), 16-26.
- Edvinsson, Leif (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30 (3), 320-321, 366-373
- Hamel, G. (2009). Moon Shots for Management. *Harward Business Review* , 87 (2), 91-98.
- Hirsjärvi, S.;Remes, P.;& Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hornstein, H. A. (2006). Empowerment as a Way to Facilitate Change. *OD Practitioner* , 38 (1), 4-9.
- Kianto, A. (2008). Assessing organisational renewal capability. *International Journal of Innovation and Regional Development* , 1 (2), 115-129.
- Kianto, A. (2008). Development and validation of a survey instrument for measuring. *Int. J. Technology Management*, 42 (1-2), 69-88.
- Kianto, A. (2007). What do we really mean by the dynamic dimension of intellectual capital? *Int. J. Learning and Intellectual Capital*, 4 (4), 342 - 356

Koskinen, I.; Alasuutari, P.; & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Kubr, M. (2002). *Management consulting: a guide to the profession* (4 p.). International Labour Organization.

Marr, B. (2008). *Impacting future value: How to manage your intellectual capital*. CMA Canada, AICPA ja CIMA.

Nonaka, I.; Toyama, R.; & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unifield Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning* , 33, 5-34.

Nyman, G.; & Silén, M. (1995). *Muutoshallinta ja business reengineering käytännössä*. Helsinki: Andersen Consulting.

Pöyhönen, A. (2005). Exploring the Dynamic Dimension of Intellectual Capital: Renewal Capability, Knowledge Assets and Production of. *A paper presented at the 2005 PMA IC Symposium: Management and Measurement of Intangible Assets* .

Schaffer, R. H. (2002). *High-Impact Consulting: How Clients and Consultants Can Work Together to Achieve Extraordinary Results* . Jossey-Bass; Rev Sub edition.

Schein, E. H. (2003). Five Traps for Consulting Psychologists. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* , 55 (2), 75-83.

Schein, E. H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. New York: Prentice Hall.

Schein, E. H. (1997). The concept of "client" from a process consultation perspective: A guide for change agents. *Journal of Organizational Change Management* , 10 (3), 202 - 216.

Schein, E. H. (1996). Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. *Sloan Management Review* , 38 (1), 9-20.

Sydänmaanlakka, P. (2009). *Jatkuva uudistuminen*. Helsinki: Talentum.

Tuomi, J.; & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Helsinki: Tammi.

Turner, A. N. (September-October 1982). Consulting is more than giving advice. *Harvard Business Review* , 120 - 129.

Werr, A.;Stjernberg, T.;& Docherty, P. (1997). The functions of methods of change in management consulting. *Journal of Organizational Change Management* , 10 (4), 288-307.

Zackrison, R. E.;& Freedman, A. (2003). Some Reasons Why Consulting Interventions Fail. *Organization Development Journal* , 21 (1), 72-74.

LIITE 1

Haastateltavat aakkosjärjestyksessä

Mertzi Bergman, FM, kehittämispäällikkö, Johtamistaidon opisto

Tom Klinge, seniorikonsultti, Intensio Oy

Hannu Laakkonen, yritysvalmentaja, Balentor Oy

Kai Laamanen, tekn.lis., konsultti, Innotiimi Oy

Pentti Sydänmaanlakka, filosofian tohtori, Pertec Oy:n johtava konsultti ja hallituksen puheenjohtaja

HAASTATTELURUNKO

UUDISTUMISKYVYN JA INNOVATIIVISUUDEN KONSULTOINNIN KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT

Haastattelun yleinen viitekehys on

- Uudistumiskyvyn ja innovatiivisuuden konsultointi
- Kriittiset menestystekijät em. konsultointiprojektissa
- Prosessikonsultointi

Haastattelun tavoitteena on koota konsulttien käytännön kokemuksia uudistumiskyvyn ja innovatiivisuuden kehittämiskonsultointiprosessin kriittisistä tekijöistä.

Haastattelukysymykset jakautuvat kolmeen ryhmään: *konsultointiprosessi, diagnoosivaihe ja implementaativaihe*

KONSULTOINTIPROSESSIIN LIITTYVÄT TEEMAT

1. Konsultointiprosessin vaiheet
2. Uudistumiskyky ja innovatiivisuus kehityskohteena
3. Yleiset kriittiset menestystekijät
4. Konsultointisopimus
5. Konsultointiprosessin käynnistäminen
6. Prosessin tavoitteet
7. Prosessin onnistumista tukevat tahot
8. Osapuolet sekä niiden roolit ja tehtävät/ työnjako
9. Organisaation kulttuuri, vaikutussuhteet ja politiikka
10. Prosessin loppuarviointi

DIAGNOOSIPROSESSIIN LIITTYVÄT TEEMAT [mittaaminen, analysointi, palaute ja toimintasuunnitelma]

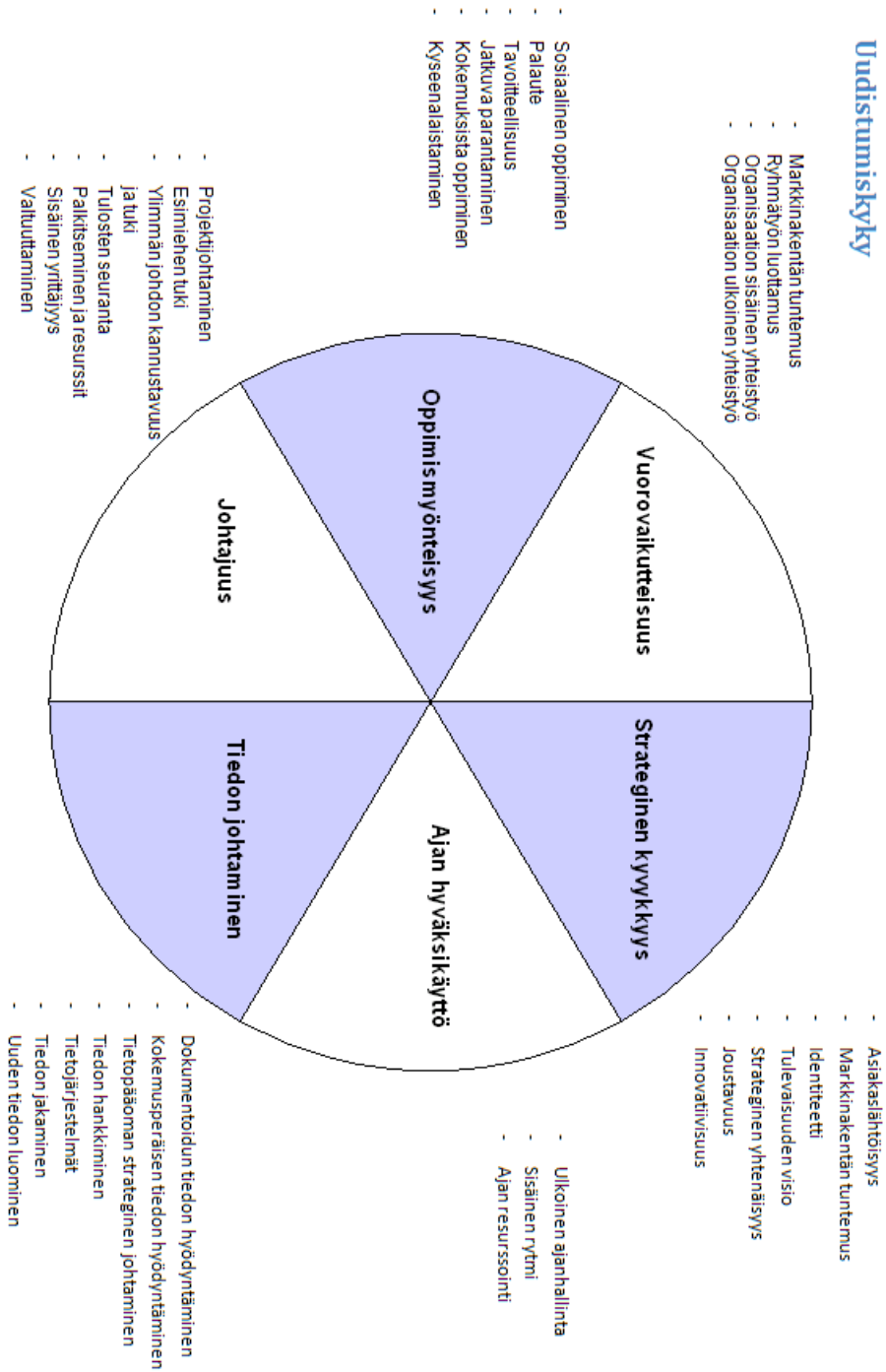
1. Diagnoosivaihe yleisesti
2. Mittaaminen
3. Tulosten analysointi
 - a. Esimerkkinä ORCI -mittarin kuusi osa-aluetta ja mallituloste mittaustuloksista (liite)
4. Palaute asiakkaalle
5. Toimenpidesuunnitelma
6. Muutosvastarinta ja diagnoosivaihe
7. Kokonaisnäkömyksen varmistaminen

IMPLEMENTOINTIPROSESSIIN LIITTYVÄT TEEMAT

1. Implementoinnin onnistumisen edellytykset
2. Muutosvastarinta
3. Pehmeät ja kovat tekijät
4. Kehittymisen seuranta
5. Irtautuminen

LIITE 3

Haastattelussa käytetyt liitteet ”uudistumiskyvyn osa-alueet” ja ”ORCI – uudistumiskyvyn nykytilan mittauksen mallituloste”





Lomakeke kyselyn tulokset ja keskinäijontä
 Vasemmanpuoleinen asteikko: Tulokset, keskinäio 4,46
 Oikean puoleinen asteikko: keskinäijontän keskinäio per osio, ka 1,04

Mitä voisimme saavuttaa, jos kehittäisimme uudistumiskykyä?

Kohdeorganisaatio	
Osalliset	
Pvm	
...	
...	

Kuvaa lyhyesti, mitä käytännön tason hyötyä organisaatiosi voisi saavuttaa uudistumiskykyä kehittämällä ja mikä olisi ihannetila kyseisellä osa-alueella.

Esimerkiksi Markkinakentän tuntemus; ”*Fokusoimalla itsemme paremmin xxxxxx menestymme xxxx. Tavoitetila: Verkostoidumme xxxx ja keräämme tietoa systemaattisesti xxxxx.*”

Merkitse jokaisen osa-alueen kohdalle myös sen kehittämisen tärkeys oman organisaatiosi menestymisen kannalta (1=merkityksetön...5=tärkeä)

Vuorovaikutteisuus

Yhä laaja-alaisemmat ja monimutkaisemmat haasteet edellyttävät erityyppisen osaamisen ja tiedon kohtaamista sekä uuden tiedon jatkuvaa kehittämistä ja menestyksestä jakamista organisaation sisällä. Kaikki edellä mainitut seikat edellyttävät laadukasta ja organisaation sisäiset rajat ylittävää ihmisten keskinäistä *vuorovaikutusta*. Hyvin toteutetut, vuorovaikutteisuutta tukevat rakenteet auttavat myös oikean tiedon tai kontaktin löytymistä. Innovaatioiden ja uuden tiedon kannalta erittäin tärkeää ovat organisaation ulkopuolella tapahtuva vuorovaikutus niin asiakasrajapinnassa kuin ulkoisten kumppanien kanssa.

Markkinakentän tuntemus 1 2 3 4 5	Kehittämiskohteet:	Tavoitetila:
Ryhmätyön luottamus 1 2 3 4 5	Kehittämiskohteet:	Tavoitetila:
Organisaation sisäinen yhteistyö 1 2 3 4 5	Kehittämiskohteet:	Tavoitetila:
Organisaation ulkoinen yhteistyö 1 2 3 4 5	Kehittämiskohteet:	Tavoitetila:

Strateginen kyvykkyys

Strateginen kyvykkyys kuvastaa vision, perustehtävien, identiteetin sekä organisaation toimintaperiaatteiden ja tavoitteiden toimivaa keskinäistä yhteyttä sekä niiden sisäistämistä kaikilla organisaation tasoilla. Innostava, yleisesti hyväksytty ja organisaation jäsenten arvomaailmaan sopiva visio motivoi jäseniä ja sopivan joustava strategia antaa selkeän, yhteisen suunnan, joka mahdollistaa myös uuden kehittämisen. Uudistumiskykyä tukeva strategia korostaa innovatiivisuutta, hyväksyy riskinoton ja kannustaa proaktiivisuuteen.

Uusien toimintamahdollisuuksien tunnistaminen edellyttää asiakaslähtöisyyttä ja kykyä havaita heikkoja signaaleja. Toimintaympäristön ja kilpailijoiden systemaattinen seuranta sekä vertaaminen aina alansa parhaisiin, ylläpitää tilan tietoutta ja korkeaa tavoitetasoa. Yhdessä nämä tekijät luovat pohjan tuotavalle innovaatiotoiminnalle.

Asiakaslähtöisyys 1 2 3 4 5	Kehittämiskohteet:	Tavoitetila:
Markkinakentän tuntemus 1 2 3 4 5	Kehittämiskohteet:	Tavoitetila:
Identiteetti 1 2 3 4 5	Kehittämiskohteet:	Tavoitetila:
Tulevaisuuden visio 1 2 3 4 5	Kehittämiskohteet:	Tavoitetila:
Strateginen yhtenäisyys 1 2 3 4 5	Kehittämiskohteet:	Tavoitetila:
Joustavuus 1 2 3 4 5	Kehittämiskohteet:	Tavoitetila:
Innovatiivisuus 1 2 3 4 5	Kehittämiskohteet:	Tavoitetila:

Ajan hyväksikäyttö

Ajan hyväksikäyttämisessä on kyse siitä, että organisaatio pystyy hyödyntämään resurssejaan järkevästi ja ajoittamaan toimintansa oikein. Uudistumiskykyinen organisaatio hallitsee myös luovat prosessinsa tuottavasti ja siten tuo uudet palvelut ja/tai tuotteet loppuun saakka kehitettyinä ja oikeaan aikaan markkinoille. Proaktiivisuus näkyy myös ajanhallinnassa.

Ulkoisen ajanhallinta 1 2 3 4 5	Kehittämiskohteet:	Tavoitetila:
Sisäinen rytmi 1 2 3 4 5	Kehittämiskohteet:	Tavoitetila:
Ajan resurssointi 1 2 3 4 5	Kehittämiskohteet:	Tavoitetila:

Tiedon johtaminen

Tiedon johtaminen uudistumiskykyisessä organisaatiossa on keskeistä. Käytännössä tällä tarkoitetaan tiedon systemaattista hankintaa, tallentamista, jalostamista ja jalostetun tietämyksen jakamista organisaatiossa. Tärkeä osa tietojohdantamista on myös organisaation olemassa olevien tietopääomaerien hallinta. Millaista tietopääomaa organisaatiossa nyt on? Millaista sen pitäisi olla, jotta organisaatio menestyy myös tulevaisuudessa?

Organisaation tietopääomaerät täytyy ensin tunnistaa ja kartoittaa, jotta niitä voidaan tuloksellisesti kehittää ja johtaa. Tämä voidaan hallitusti toteuttaa organisaation tietovision avulla. Proaktiivisuus tietojohdantamisessa ilmenee kykyinä havaita, kerätä, jalostaa, säilyttää ja ottaa käyttöön organisaation verkostosta ja toimintaympäristöstä sellaista oleellista tietoa, jonka avulla organisaatio kykenee edelleen kehittämään toimintaansa sekä lopulta tuotteitaan ja palveluitaan.

Dokumentoidun tiedon hyödyntäminen 1 2 3 4 5	Kehittämiskohteet:	Tavoitetila:
Kokemuseräisen tiedon hyödyntäminen 1 2 3 4 5	Kehittämiskohteet:	Tavoitetila:
Tietopääoman strategisen johtaminen 1 2 3 4 5	Kehittämiskohteet:	Tavoitetila:
Tiedon hankkiminen 1 2 3 4 5	Kehittämiskohteet:	Tavoitetila:
Tietojärjestelmät 1 2 3 4 5	Kehittämiskohteet:	Tavoitetila:
Tiedon jakaminen 1 2 3 4 5	Kehittämiskohteet:	Tavoitetila:
Uuden tiedon luominen 1 2 3 4 5	Kehittämiskohteet:	Tavoitetila:

Johtajuus

Johtajuus yleiselläkin tasolla on juuri nyt murrostilassa. Uudistumiskykyisessä organisaatiossa johtamisen painopiste on innovatiivisuuden ja oppimisen johtamisessa. Tällaiseen ajatteluun perinteinen ”käske, kontrolloi ja korjaa” johtamismalli ei istu. Sen sijaan valtuuttaminen ja kannustava johtaminen tukemalla organisaation jäsenten sitoutumista, uskoa omiin kykyihinsä ja motivaatiota ja siten luovat edellytyksiä luovalle toiminnalle organisaatiossa. Läpinäkyvä organisaatorakenne ja päätöksenteko sekä organisaation jäsenten selkeät roolit mahdollistavat motivoivan valtuuttamisen ilman pelkoa kaaoksesta, jota liiallinen ja epäselvä vallan jakaminen helposti aiheuttaa.

Projektijohtaminen 1 2 3 4 5	Kehittämiskohteet:	Tavoitetila:
Esimiehen tuki 1 2 3 4 5	Kehittämiskohteet:	Tavoitetila:
Ylimmän johdon kannustavuus ja tuki 1 2 3 4 5	Kehittämiskohteet:	Tavoitetila:
Tulosten seuranta 1 2 3 4 5	Kehittämiskohteet:	Tavoitetila:
Palkitseminen ja resurssit 1 2 3 4 5	Kehittämiskohteet:	Tavoitetila:
Sisäinen yrittäjyys 1 2 3 4 5	Kehittämiskohteet:	Tavoitetila:
Valtuuttaminen 1 2 3 4 5	Kehittämiskohteet:	Tavoitetila:

Oppimismyönteisyys

Oppimismyönteistä asennetta, joka korostaa luovuuden, tiedon luomisen ja oppimisen sekä reflektoinnin tärkeyttä organisaatiossa, tulee vahvistaa sitä tukevin rakentein ja prosessein. Organisaation jäseniä ei tulisi jakaa liian tiukasti tekijöihin ja suunnittelijoihin. Avoin dialogi erityyppisten ihmisten kesken ja erilaisten näkökulmien tiimoilta laajentaa organisaation jäsenten näkemystä, lisää heidän tiedonjanoa sekä kehittää luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä. Uuden luomisen yhteydessä toimitaan usein epävarmuuden alueella. Tähän tulee kannustaa ja vastaan tulevat epäonnistumiset pitää nähdä tärkeänä oppina tulevaisuutta silmällä pitäen.

Sosiaalinen oppiminen 1 2 3 4 5	Kehittämiskohteet:	Tavoitetila:
Palaute 1 2 3 4 5	Kehittämiskohteet:	Tavoitetila:
Tavoitteellisuus 1 2 3 4 5	Kehittämiskohteet:	Tavoitetila:
Jatkuva parantaminen 1 2 3 4 5	Kehittämiskohteet:	Tavoitetila:
Kokemuksista oppiminen 1 2 3 4 5	Kehittämiskohteet:	Tavoitetila:
Kyseenalaistaminen 1 2 3 4 5	Kehittämiskohteet:	Tavoitetila:

Uudistumiskyvyn eri osa-alueiden merkitys organisaation kontekstissa

Kohdeorganisaatio	
Osalliset	
Pvm	
...	
...	

Kuvaa lyhyesti uudistumiskyvyn eri osa-alueiden merkitystä organisaatiosi näkökulmasta ja sitä, kuinka se ilmenee organisaatiossasi.

Esimerkiksi ”Markkinakentän tuntemus”; *Oleellisen tärkeä, koska.... Markkinakenttää seurataan organisaatiossamme xxxx toimesta, tiedot kerätään xxxx ja niitä hyödynnetään xxxx.*

Merkitse jokaisen osa-alueen kohdalle myös sen tärkeys oman organisaatiosi menestymisen kannalta (1=merkityksetön...5=tärkeä)

Vuorovaikutteisuus

Yhä laaja-alaisemmat ja monimutkaisemmat haasteet edellyttävät erityyppisen osaamisen ja tiedon kohtaamista sekä uuden tiedon jatkuvaa kehittämistä ja menestyksestä jakamista organisaation sisällä. Kaikki edellä mainitut seikat edellyttävät laadukasta ja organisaation sisäiset rajat ylittävää ihmisten keskinäistä *vuorovaikutusta*. Hyvin toteutetut, vuorovaikutteisuutta tukevat rakenteet auttavat myös oikean tiedon tai kontaktin löytymistä. Innovaatioiden ja uuden tiedon kannalta erittäin tärkeää ovat organisaation ulkopuolella tapahtuva vuorovaikutus niin asiakasrajapinnassa kuin ulkoisten kumppanien kanssa.

<p>Markkinakentän tuntemus</p> <p>1 2 3 4 5</p>	
<p>Ryhmätyön luottamus</p> <p>1 2 3 4 5</p>	
<p>Organisaation sisäinen yhteistyö</p> <p>1 2 3 4 5</p>	
<p>Organisaation ulkoinen yhteistyö</p> <p>1 2 3 4 5</p>	
Strateginen kyvykkyys	

Strateginen kyvykkyys kuvastaa vision, perustehtävien, identiteetin sekä organisaation toimintaperiaatteiden ja tavoitteiden toimivaa keskinäistä yhteyttä sekä niiden sisäistämistä kaikilla organisaation tasoilla. Innostava, yleisesti hyväksytty ja organisaation jäsenten arvomaailmaan sopiva visio motivoi jäseniä ja sopivan joustava strategia antaa selkeän, yhteisen suunnan, joka mahdollistaa myös uuden kehittämisen. Uudistumiskykyä tukeva strategia korostaa innovatiivisuutta, hyväksyy riskinoton ja kannustaa proaktiivisuuteen.

Uusien toimintamahdollisuuksien tunnistaminen edellyttää asiakaslähtöisyyttä ja kykyä havaita heikkoja signaaleja. Toimintaympäristön ja kilpailijoiden systemaattinen seuranta sekä vertaaminen aina alansa parhaisiin, ylläpitää tilantietoutta ja korkeaa tavoitetasoa. Yhdessä nämä tekijät luovat pohjan tuottavalle innovaatiotoiminnalle.

Asiakaslähtöisyys 1 2 3 4 5	
Markkinakentän tuntemus 1 2 3 4 5	
Identiteetti 1 2 3 4 5	
Tulevaisuuden visio 1 2 3 4 5	
Strateginen yhtenäisyys 1 2 3 4 5	
Joustavuus 1 2 3 4 5	
Innovatiivisuus 1 2 3 4 5	

Ajan hyväksikäyttö

Ajan hyväksikäyttämisessä on kyse siitä, että organisaatio pystyy hyödyntämään resurssejaan järkevästi ja ajoittamaan toimintansa oikein. Uudistumiskykyinen organisaatio hallitsee myös luovat prosessinsa tuottavasti ja siten tuo uudet palvelut ja/tai tuotteet loppuun saakka kehitettyinä ja oikeaan aikaan markkinoille. Proaktiivisuus näkyy myös ajanhallinnassa.

Ulkoisen ajanhallinta 1 2 3 4 5	
Sisäinen rytmi 1 2 3 4 5	
Ajan resurssointi 1 2 3 4 5	

Tiedon johtaminen

Tiedon johtaminen uudistumiskykyisessä organisaatiossa on keskeistä. Käytännössä tällä tarkoitetaan tiedon systemaattista hankintaa, tallentamista, jalostamista ja jalostetun tietämyksen jakamista organisaatiossa. Tärkeä osa tietojohdamista on myös organisaation olemassa olevien tietopääomaerien hallinta. Millaista tietopääomaa organisaatiossa nyt on? Millaista sen pitäisi olla, jotta organisaatio menestyy myös tulevaisuudessa?

Organisaation tietopääomaerät täytyy ensin tunnistaa ja kartoittaa, jotta niitä voidaan tuloksellisesti kehittää ja johtaa. Tämä voidaan hallitusti toteuttaa organisaation tietovision avulla. Proaktiivisuus tietojohdamisessa ilmenee kykynä havaita, kerätä, jalostaa, säilyttää ja ottaa käyttöön organisaation verkostosta ja toimintaympäristöstä sellaista oleellista tietoa, jonka avulla organisaatio kykenee edelleen kehittämään toimintaansa sekä lopulta tuotteitaan ja palveluitaan.

Dokumentoidun tiedon hyödyntäminen 1 2 3 4 5	
Kokemusperäisen tiedon hyödyntäminen 1 2 3 4 5	
Tietopääoman strateginen johtaminen 1 2 3 4 5	
Tiedon hankkiminen 1 2 3 4 5	
Tietojärjestelmät 1 2 3 4 5	
Tiedon jakaminen 1 2 3 4 5	
Uuden tiedon luominen 1 2 3 4 5	

Johtajuus

Johtajuus yleiselläkin tasolla on juuri nyt murrostilassa. Uudistumiskykyisessä organisaatiossa johtamisen painopiste on innovatiivisuuden ja oppimisen johtamisessa. Tällaiseen ajatteluun perinteinen ”käske, kontrolloi ja korjaa” johtamismalli ei istu. Sen sijaan valtuuttaminen ja kannustava johtaminen tukemalla organisaation jäsenten sitoutumista, uskoa omaan kykyihinsä ja motivaatiota ja siten luovat edellytyksiä luovalle toiminnalle organisaatiossa. Läpinäkyvä organisaatorakenne ja päätöksenteko sekä organisaation jäsenten selkeät roolit mahdollistavat motivoivan valtuuttamisen ilman pelkoa kaaoksesta, jota liiallinen ja epäselvä vallan jakaminen helposti aiheuttaa.

Projektijohtaminen 1 2 3 4 5	
Esimiehen tuki 1 2 3 4 5	
Ylimmän johdon kannustavuus ja tuki 1 2 3 4 5	
Tulosten seuranta 1 2 3 4 5	
Palkitseminen ja resurssit 1 2 3 4 5	
Sisäinen yrittäjyys 1 2 3 4 5	
Valtuuttaminen 1 2 3 4 5	

Oppimismyönteisyys

Oppimismyönteistä asennetta, joka korostaa luovuuden, tiedon luomisen ja oppimisen sekä reflektoinnin tärkeyttä organisaatiossa, tulee vahvistaa sitä tukevin rakentein ja prosessein. Organisaation jäseniä ei tulisi jakaa liian tiukasti tekijöihin ja suunnittelijoihin. Avoin dialogi erityyppisten ihmisten kesken ja erilaisten näkökulmien tiimoilta laajentaa organisaation jäsenten näkemystä, lisää heidän tiedonjanoa sekä kehittää luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä. Uuden luomisen yhteydessä toimitaan usein epävarmuuden alueella. Tähän tulee kannustaa ja vastaantulevat epäonnistumiset pitää nähdä tärkeänä oppina tulevaisuutta silmällä pitäen.

Sosiaalinen oppiminen 1 2 3 4 5	
Palaute 1 2 3 4 5	
Tavoitteellisuus 1 2 3 4 5	
Jatkuva parantaminen 1 2 3 4 5	
Kokemuksista oppiminen 1 2 3 4 5	
Kyseenalaistaminen 1 2 3 4 5	

PALAUTE ORGANISAATION UUDISTUMISKYVYN KEHITTÄMISPROJEKTISTA

ORGANISAATIONNE UUDISTUMISKYVYN KEHITTÄMISPROJEKTI ON NYT PÄÄTTYNYT. TOIVOMME, ETTÄ TÄMÄN PALAUTELOMAKKEEN AVULLA POHTISIT PÄÄTTYNEEN PROJEKTIN VAIHEITA. KOKOAMALLA VASTAUKSET SAAMME KUVAN SIITÄ, MIKÄ PROJEKTISSA OLI HYVÄÄ JA MILTÄ OSIN TOIMINTAA PITÄÄ VASTAISUUDESSA KEHITTÄÄ.

TOIMITAMME ORGANISAATIONNE KÄYTTÖÖN KOOSTEEN VASTAUKSISTA. KIITOS OSALLISTUMISESTASI!

ALOITA KERTOMALLA SPONTAANISTI, MIKÄ KEHITTÄMISPROJEKTISSA OLI HYVÄÄ...

... JA MILTÄ OSIN TOIMINTAA MIELESTÄSI TÄYTYY KEHITTÄÄ:

VARSINAISESSA PALAUTEKYSELYSSÄ ARVIOI VÄITTÄMIÄ JA YMPÄRÖI OMAA ARVIOTASI VASTAAVA NUMERO:

TÄYSIN ERI MIELTÄ 1 2 3 4 5 TÄYSIN SAMAA MIELTÄ

PROJEKTIN ALOITUSVAIHE

1. MEILLE MUODOSTUI SELKEÄ KUVA SIITÄ, MISTÄ ORGANISAATION UUDISTUMISKYVYSSÄ ON KYSE

1 2 3 4 5

2. HAHMOTTELIMME YHDESSÄ TAVOITETILAN (VISION), JOKA KUVASTI ORGANISAATION MENESTYKSEN KANNALTA IHANTEELLISTA OLOTILAA

1 2 3 4 5

3. MEILLE SYNTYI SELKEÄ, YHTEINEN KÄSITYS HAASTEISTA, JOTKA TÄYTYISI VOITTAAN TAVOITETILAN SAAVUTTAMISEKSI

1 2 3 4 5

4. UUDISTUMISKYVYN KEHITTÄMISPROJEKTIN ETENEMINEN TULEVINE VAIHEINEEN OLI SELKEÄSTI JA AVOIMESTI KUVATTU

1 2 3 4 5

5. MEILLÄ OLI ALUSTA LÄHTIEN KÄSITYS SIITÄ, ETTÄ TULEMME HALLITSEMAAN PROJEKTIN HYVIN

1 2 3 4 5

YHTEISTYÖ, OSALLISTUMINEN JA VUOROVAIKUTUS

6. ORGANISAATION JOHTO OSALLISTUI AKTIIVISESTI JA HENKILÖKOHTAISESTI PROJEKTIN TOTEUTTAMISEEN

1 2 3 4 5

7. ONNISTUIMME OSALLISTAMAAN PROJEKTIN AIKANA KAIKKI ORGANISAATION JÄSENET MUKAAN KEHITYSTOIMINTAAN

1 2 3 4 5

8. OSAPROJEKTIT TOTEUTETTIIN AINA ORGANISAATION JÄSENTEN OMANA TYÖNÄ JA NIILLÄ OLI SELKEÄ OMISTAJA

1 2 3 4 5

9. PROJEKTIN MYÖTÄ ORGANISAATIOMME JÄSENTEN VÄLILLE SYNTYI UUSIA JA YHTEISTYÖN KANNALTA MERKITTÄVIÄ VUOROVAIKUTUSSUHTEITA

1 2 3 4 5

10. PROJEKTIN TULOKSENA ORGANISAATIOMME SISÄINEN VUOROVAIKUTUS PARANI

1 2 3 4 5

OPPIMINEN

11. PROJEKTIN AIKANA KOROSTETTIIN USEIN OPPIMISEN JA REFLEKTOINNIN MERKITYSTÄ

1 2 3 4 5

12. PROJEKTIN AIKANA OSAPROJEKTEISSA SYNTYNYTTÄ TIETOA DOKUMENTOITIIN SYSTEMAATTISESTI

1 2 3 4 5

13. PROJEKTIN MYÖTÄ SYNTYNYTTÄ UUTTA TIETOA JA OSAAMISTA HYÖDYNNETTIIN PROJEKTIN AIKANA

1 2 3 4 5

DIAGNOOSIVAIHE

14. USKON, ETTÄ ORGANISAATIOMME JÄSENET YMMÄRSIVÄT NYKYTILAA KARTOITTAVAN KYSELYN MERKITYKSEN JA VASTASIVAT KYSYMYKSIIN REHELLISESTI

1 2 3 4 5

15. DIAGNOOSIVAIHEEN JÄLKEEN KÄSITYKSEMME ORGANISAATIOMME TODELLEISESTA TILASTA TARKENTUI

1 2 3 4 5

16. DIAGNOOSIVAIHEEN YHTEYDESSÄ KUVA ORGANISAATIOMME KEHITYSVAIHEISTA SELKIINTYIVÄT JA TÄMÄN YMMÄRRYKSEN MYÖTÄ MEIDÄN OLI HELPOMPI SUUNNATA ENERGIAMME TULEVIIN KEHITYSTOIMIIN

1 2 3 4 5

17. DIAGNOOSIVAIHEEN PÄÄTTEEKSI MEILLÄ OLI SELKEÄ KÄSITYS, MILTÄ OSIN ORGANISAATIOMME NYKYTILA POIKKEAA TOIMINTAYMPÄRISTÖN EDELLYTTÄMÄSTÄ TILASTA

1 2 3 4 5

RATKAISUMALLIT, TAVOITEASETANTA JA SEURANTA

18. LÖYSIMME ORGANISAATIOMME KEHITTÄMISEN KANNALTA KESKEISIÄ KEHITYSKOHTEITA, JOITA KEHITTÄMÄLLÄ MYÖS USEAT MUUT ASIAT KEHITTYIVÄT

1 2 3 4 5

19. VALITUT RATKAISUMALLIT MAHDOLLISTIVAT UUDEN TOIMINNAN NOPEAN ALOITTAMISEN

1 2 3 4 5

20. HUOMIOIMME TAVOITTEITA SUUNNITELLESSAMME AINA ORGANISAATIOMME KYVYN JA VALMIUDEN TOTEUTTAAN NE

(KYKY = INHIMILLISET JA TALOUDELLISET RESURSSIT, VALMIUS = ORGANISAATION JÄSENTEN ASENNE, TUKI JA INNOSTUS)

1 2 3 4 5

21. PROJEKTIN JA SEN OSAPROJEKTIEN TAVOITTEET OLIVAT SELKEITÄ JA MITATTAVIA

1 2 3 4 5

22. ASETIMME TAVOITTEET YHTEISTUUMIN

1 2 3 4 5

23. PYSTYIMME LUOMAAN JA PITÄMÄÄN AJANTASALLA MITTARISTOA, JOKA TUKI PROJEKTIEN TOTEUTTAMISTA JA NIIDEN ETENEMISEN SEURANTAA

1 2 3 4 5

24. PROJEKTI SISÄLSI TESTAUSMAHDOLLISUUKSIA

1 2 3 4 5

25. OSAPROJEKTIEN TOTEUTUMISTA JA TULOKSIA DOKUMENTOITIIN SYSTEMAATTISESTI

1 2 3 4 5

26. PROJEKTIN AIKANA SYNTYNEITÄ TULOKSIA KÄYTIIN LÄPI JA ANALYSOITIIN KATTAVASTI YHDESSÄ

1 2 3 4 5

KONSULTTI

27. KONSULTTI OLI PÄTEVÄ

1 2 3 4 5

28. KONSULTTI SAI MEIDÄT NÄKEMÄÄN ORGANISAATIOMME UUDESSA VALOSSA

1 2 3 4 5

29. KONSULTIN TOIMINTA EDESAUTTOI MEITÄ TUOTTAMAAN UUSIA AJATUKSIA

1 2 3 4 5

30. KONSULTTI PYSTYI KONKRETISOIMAAN JA JÄSENTELEMÄÄN ILMIÖITÄ JA ASIOITA SITEN, ETTÄ SE HELPOTTI MEITÄ ITSE POHTIMAAN HAASTEISIIMME KEHITTÄMISTOIMIA

1 2 3 4 5

31. KONSULTTI ANTOI KÄYTTÖÖMME HYÖDYLLISIÄ TYÖKALUJA JA TOIMINTAMALLEJA

1 2 3 4 5

32. KONSULTTI LOI INNOSTAVAN ILMAPIIRIN

1 2 3 4 5

33. KONSULTTI TOI USKOTTAVUUTTA, JOKA EDESAUTTOI MEITÄ SISÄISTÄMÄÄN KEHITYS-PROSESSIN KÄYNNISTÄMISEEN VAIKUTTAVAT SYYT, SEN TARPEELLISUUDEN SEKÄ ONNISTUMISEN EDELLYTYKSET

1 2 3 4 5

34. KONSULTTI TOIMI KOKO PROJEKTIN LÄPI PROJEKTITIIMIN KUMPPANINA

1 2 3 4 5

35. KONSULTTI MYÖTÄVAIKUTTI SIIHEN, ETTÄ SAIMME KAIKKI OSAPROJEKTIT TOTEUTETTUA SUUNNITELMIEN MUKAISESTI

1 2 3 4 5

UUDISTUMISKYVYN KEHITTYMINEN

PROJEKTIN TULOKSENA:

36. JOHTAJUUS ORGANISAATIOSSAMME TUKEE OPPIMISTA JA KANNUSTAA LUOVUUTEEN
AIEMPAA ENEMMÄN

1 2 3 4 5

37. ORGANISAATIOSSAMME VALLITSEVA ILMAPIIRI TUKEE OPPIMISTA AIEMPAA VOIMAK-
KAAMMIN JA AVOIMEMMIN

1 2 3 4 5

38. TOIMINTAMME ON AIEMPAA ENNAKOIVAMPAA ELI PROAKTIIVISTA

1 2 3 4 5

39. VUOROVAIKUTUS ORGANISAATIOSSAMME MUUTTUI AIEMPAA AVOIMEMMAKSI MAH-
DOLLISTAEN TIEDON JA OSAAMISEN LIKKUMISEN ORGANISAATIOMME SISÄLLÄ

1 2 3 4 5

40. MEILLÄ ON SELKEÄ KÄSITYS SIITÄ, MILLAINEN TIETO ON ORGANISAATIOMME TULEVAI-
SUUDEN KANNALTA OLEELLISTA SEKÄ SIITÄ, MITEN TIETOA KERÄTÄÄN, TALLENETAAN
JA JALOSTETAAN

1 2 3 4 5

41. OSAAMISEN JA RESURSSIEN HYÖDYNTÄMINEN SEKÄ AJANHALLINTA PARANTUIVAT

1 2 3 4 5

42. ORGANISAATIOMME ON AIEMPAA LUOVEMPI JA TUOTTAVAMPI

1 2 3 4 5

PROJEKTIN TULOKSET

PROJEKTIN TULOKSENA ORGANISAATIOMME:

43. SUORITUSKYKY PARANTUI

1 2 3 4 5

44. OSAAMINEN JA KYVYKKYYS PARANTUIVAT

1 2 3 4 5

45. KULTTUURI MUUTTUI

1 2 3 4 5

KOKONAISUUS

46. ALKUPERÄISET TAVOITTEET SAAVUTETTIIN

1 2 3 4 5

47. KONSULTOINTIPROJEKTI OLI KOKONAISUUDESSAAN HYVIN ORGANISOITU JA JOHDETTU

1 2 3 4 5

48. KONSULTOINTIPROJEKTI OLI ONNISTUNUT

1 2 3 4 5

KIITOS ARVOKKAASTA PALAUTTEESTASI!