JOHDON OPAS

Mitä jos strategia ei olekaan ongelma?

Aktiivinen stagnaatio®, sen tunnistaminen ja kestävän uudistumiskyvyn rakentaminen.



GENEROI

Johdanto

Organisaatio voi olla täynnä liikettä ja silti pysyä paikallaan. Strategiaa uudistetaan, rakenteita muutetaan, johtamista kehitetään, hankkeita käynnistetään ja henkilöstöä osallistetaan. Silti edistyminen ei vastaa tekemisen määrää.



Olemme antaneet tälle ilmiölle nimen Aktiivinen stagnaatio®.

Aktiivisessa stagnaatiossa organisaatio vastaa uudistumistarpeeseen runsaalla tekemisellä, mutta uudistamiseen tarkoitetut toimet valikoituvat tai muokkautuvat niin, että uudistumista rajoittava toimintalogiikka säilyy ja voi jopa vahvistua.

Runsas tekeminen ja heikot tulokset eivät kuitenkaan aina yksin osoita aktiivista stagnaatiota. Tehottomuuden taustalla voi olla esimerkiksi väärä strateginen valinta, toimintaympäristön muutos, resurssivaje tai se, etteivät kehittävän toiminnan vaikutukset ole vielä ehtineet näkyä.

Tämän oppaan tarkoitus on auttaa johtoa tunnistamaan mahdollinen aktiivinen stagnaatio ja etenemään kohti organisaatiota, joka kykenee uudistumaan ennen kuin ympäristö pakottaa siihen.

Oivalluttavia hetkiä oppaamme parissa!

GENEROI Development Oy

Uudistumisen kartta

Aktiivisesta stagnaatiosta uudistumiskykyyn kulkeva matka voidaan jäsentää johdon viideksi tehtäväksi.

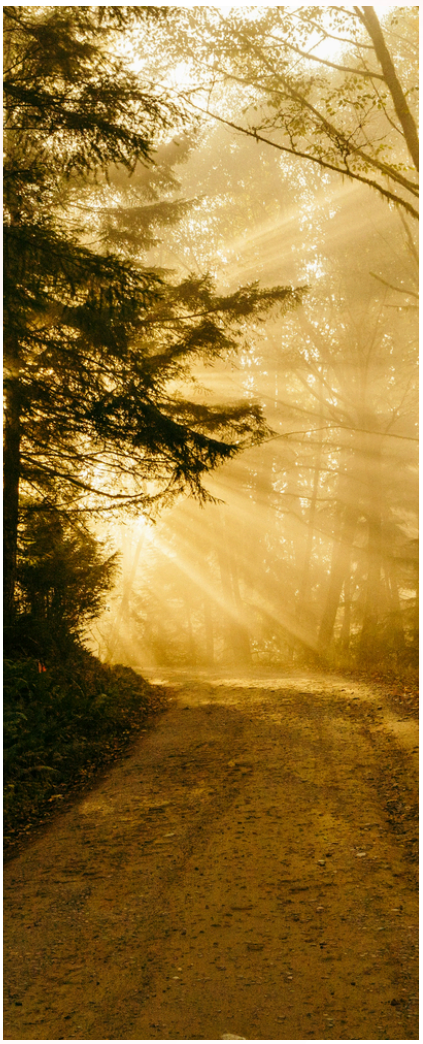
1. Näe. Tee mahdollinen stagnaatio näkyväksi. Tunnista mekanismi ja vaihtoehtoiset selitykset.

2. Herätä. Murra vanhan toimintalogiikan itsestäänselvyys ja legitimiteetti (Pre-transitio).

3. Kokeile. Testaa vaihtoehtoisia toimintalogiikoita käytännössä ja tuota evidenssiä (Transitio).

4. Skaalaa. Monista toimiva uusi toimintalogiikka, luo sitä tukevat rakenteet ja tavoitteet sekä varmista resurssit (Transformaatio).

5. Varmista jatkuva uudistuminen. Rakenna jatkuva kyky havaita toimintalogiikan vanheneminen (Post-transformaatio).



Huomio: Vaiheet eivät ole mekaaninen portaikko. Organisaation eri osat voivat olla eri vaiheissa ja uusi tieto voi pakottaa palaamaan taaksepäin.

Arvo syntyy siitä, että johto tunnistaa, mihin fokus on suunnattava juuri nyt.

1. **Näe.** Tunnista aktiivinen stagnaatio

Miltä se näyttää? Aktiivisessa stagnaatiossa organisaatio ei ole passiivinen. Päinvastoin. Kehityshankkeita on paljon ja ihmiset ovat kiireisiä.

Tunnusmerkki on, että kehittämistyö ei muuta riittävästi organisaation syvempää toimintalogiikkaa, jotta organisaatio voisi vastata sidosryhmien odotuksiin. Esimerkiksi uutta strategiaa tulkitaan vanhojen tulosvastuiden kautta. Rakenteita muutetaan, mutta päätösvalta säilyy ennallaan. Yhteistyötä kehitetään, mutta palkitseminen ohjaa edelleen oman alueen optimointiin.



Johdon kysymykset

- Vastaako edistyminen tekemisen määrää?
- Mitä muita uskottavia selityksiä heikolle performoinnille on?
- Johtavatko strategiset valinnat aidosti priorisointiin ja luopumiseen?
- Siirtyvätkö resurssit strategian mukana?
- Uudistammeko toimintalogiikkaa vai vain sen ympärillä olevia rakenteita?

Vinkki: Jos sama ongelma palaa uuden strategian, uuden organisaatiomallin tai uuden kehityshankkeen jälkeen, katso ratkaisujen sijasta sitä toimintalogiikkaa, joka on tuottanut ongelman uudelleen.

2. **Herätä.** Murra vanhan toimintalogiikan itsestäänselvyys ja legitimiteetti (Pre-transitio).

Mistä on uskallettava puhua?

Aktiivisen stagnaation tunnistaminen ei vielä tarkoita, että organisaatio olisi valmis muuttumaan. Ensin vanhan toimintalogiikan legitimiteetti on murrettava.



Johdon tehtävä on

- rakentaa yhteinen ja rehellinen tilannekuva,
- tehdä näkyviksi uudistamista estävät oletukset, jännitteet, ristiriidat ja konfliktit sekä niiden taustalla olevat intressit ja agendat,
- avata tila uuden tutkimiselle ilman ennenaikaista ratkaisua.

Tässä vaiheessa tarvitaan psykologista turvallisuutta ja älyllistä rehellisyyttä. Ihmisten pitää voida ja tuntea velvollisuudekseen nostaa esiin huolia, virheitä ja eriäviä näkemyksiä ja johdon pitää käsitellä ne tietona, ei automaattisesti muutosvastarintana.

Vinkki: Kysy johtoryhmässä: ”Mistä meidän on uskallettava puhua?”

3. KOKEILE. Tuota näyttöä siitä, mikä toimii ja millä ehdoilla (Transitio).

Miten uusi toimintalogiikka löytyy?

Kun vanhan riittämättömyys tunnistetaan, johdon luonnollinen impulssi on suunnitella uusi toimintamalli. Kompleksisessa systeemissä toimivaa mallia ei kuitenkaan voida tietää riittävän tarkasti etukäteen.

Siksi transitiovaiheessa testataan hypoteeseja ratkaisujen ennenaikaisen julistamisen sijaan.

- Valitse kriittinen asiakasarvovirta tai yhteistyöpinta.
- Tee vanhaa ylläpitävät oletukset näkyviksi.
- Muotoile vaihtoehtoinen toimintalogiikka hypoteesiksi, kokeiluksi.
- Testaa sitä rajatussa ympäristössä.
- Mittaa, syntyykö aiempaa enemmän asiakasarvoa, sujuvuutta ja/tai vaikuttavuutta.
- Skaalaa vain se, mistä kertyy riittävästi evidenssiä lisäarvosta.



Huomioi: Kokeilun tehtävä ei ole todistaa kenenkään henkilökohtaista agendaa ja ideaa oikeaksi. Sen tehtävä on tuottaa tietoa siitä, mikä oikeasti toimii paremmin ja tuottaa lisäarvoa.

4. SKAALAA. Tee toimivasta uusi normaali (Transformaatio)

Kokeilu ei vielä muuta organisaatiota.

Kokeilu voi muuttaa toimintaa paikallisesti. Se ei kuitenkaan vielä osoita, että uusi tapa toimii muualla tai kestää normaalin arjen paineet.

Transformaatio alkaa, kun toimivaksi osoittautunut uusi tapa ankkuroidaan organisaation rakenteisiin, päätöksentekoon, resursseihin, tavoitteisiin ja arjen käytäntöihin.

Johdon on ratkaistava:

- Mitä lopetetaan ja mitä skaalataan?
- Miten resursseja ja päätösvaltaa siirretään?
- Mitä tavoitteita ja mittareita muutetaan?
- Mistä uudesta palkitaan?
- Millaista osaamista, yhteistyötä, käyttäytymistä ja johtamista uusi toimintalogiikka edellyttää?

Uusi toimintalogiikka on juurtunut vasta silloin, kun se näkyy siinä, mihin aika, huomio, raha ja päätösvalta todellisuudessa menevät. Sen tulee myös tuottaa pysyvällä tavalla uutta lisäarvoa sidosryhmille.

Vinkki: Jos uusi tapa toimii pilotissa mutta ei leviä, ongelma ei välttämättä ole ihmisissä. Tarkista ensin, palkitseeko organisaation järjestelmä edelleen vanhaa toimintaa.

5. VARMISTA JATKUVA UUDISTUMINEN. Rakenna jatkuva kyky havaita toimintalogiikan vanheneminen (Post-transformaatio)

Mitä tapahtuu onnistuneen transformaation jälkeen?

Tämän päivän uusi toimintalogiikka voi muuttua huomisen stagnaation lähteeksi. Siksi transformaation päämäärä ei ole vain parempi malli, vaan organisaation kyky uudistua jatkuvasti.

Uudistumiskyky näkyy kykynä

- havaita ja ennakoida ympäristön, asiakkaiden ja sidosryhmien muutoksia ajoissa,
- haastaa omia oletuksia, toimintamalleja ja ongelmanmäärittelyjä,
- hyödyntää nykyistä tehokkaasti ja tutkia samalla uutta,
- liikuttaa resursseja ja päätösvaltaa,
- kokeilla vaihtoehtoja ja tuottaa evidenssiä sekä
- skaalata evidenssin kautta hyväksi havaitut kokeilut uudeksi toimintalogiikaksi.



Vinkki: Kysy säännöllisesti: ”Mikä nykyisessä menestyksessämme voi olla seuraavan stagnaation alku?”

Johdon seitsemän kysymystä

1. Missä uudistumisen vaiheessa olemme juuri nyt?

2. Ratkaisemmeko oikeaa ongelmaa vai ongelmaa sellaisena kuin olemme tottuneet sen määrittelemään?

3. Mitkä oletukset asiakkaista, kilpailusta, teknologiasta tai arvonluonnista pitäisi avata uudelleen?

4. Mitä nykyisessä toimintalogiikassamme meidän pitää lakata suojelemasta?

5. Miten varmistamme, että meillä on riittävästi evidenssiä ennen kuin skaalaamme?

6. Mitä tavoitteita, rakenteita, resursseja ja/tai päätösvaltaa uusi toimintalogiikka muuttaa?

7. Miten rakennamme järjestelmän, jonka avulla havaitsemme ajoissa toimintalogiikan vanhenemisen?



Lopuksi: Menestys rakentaa seuraavan stagnaation

Miksi näin käy?

Menestynyt organisaatio rakentaa itselleen vähitellen käsityksen siitä, miten ”meillä onnistutaan”. Juuri tämä on menestyksen edellytys ja liian pitkään jatkuessaan riski.

Olemassa olevan osaamisen hyödyntäminen tuottaa yleensä nopeampia ja ennustettavampia hyötyjä kuin uuden etsiminen. Siksi organisaatio voi tulla jatkuvasti paremmaksi siinä, minkä jo osaa ja samalla heikommaksi etsimään uusia vaihtoehtoja.

Vanha toimintalogiikka ei lukitse vain prosesseja. Se voi lukita myös sen, miten johto ja koko työyhteisö tulkitsee ympäristöä, uutta tietoa, asiakkaita, henkilöstöä, kilpailua ja sidosryhmiä.

Uudistamisen keinot alkavat silloin vahvistaa juuri sitä toimintalogiikkaa, jota niiden oli tarkoitus uudistaa. Paradoksaalisesti runsas uudistamistoiminta voi tällöin sekä vahvistaa stagnaatiota että tehdä sen aiempaa vaikeammaksi havaita.

Vinkki:
Älä kysy vain ”mitä meidän pitäisi tehdä paremmin?”. Kysy myös ”Mikä aiemmin toiminut oletus ohjaa meitä edelleen, vaikka maailma sen ympärillä on muuttunut?”

GENEROI

Uudistuminen alkaa siitä, että näemme oman tapamme toimia.

Uudistu ennen kuin on pakko.

Me autamme.

Jukka Tahvanainen, KTM, DI
jukka.tahvanainen@generoi.fi
0500 663 773

Verneri Wirenius, PsM
verneri.wirenius@generoi.fi
040 821 4824



Tutustu Generoin ajatteluun ja palveluihin osoitteessa generoi.fi

LinkedIn Instagram Facebook