

Horisontaalinen johtaminen ja muutoksen työkalut

Adriaan Bekman



Horisontaalinen johtaminen ja muutoksen tekemisen työkalut

Adriaan Bekman

Johtajat, jotka ovat vastanneet monimutkaisista muutosprosesseista, ovat testanneet ja hyväksineet tässä esittämäni muutoksen työkalut. Tietyt muutosprosessin aktiviteetit tarvitsevat erityisiä työkaluja eteenpäin menon tueksi. Esittelen nämä työkalut neuvoina, jotka voivat johtaa systemaattisempaan työskentelyyn.

Työkalu 1: Kysymysten muuntaminen ja muutoksesta kysyminen

Kysymyksen haltija

Kysymykset ilmaisevat käytännön muutostarpeen. Kysymyksen haltija huolehtii muutosprosessista.

”Kuka omistaa tämän kysymyksen tai asian?” on johtajalta erinomainen kannanotto, jolla hän voi pitää tilanteen läpinäkyvänä ja selkeänä. Jos kysymyksen haltijaa ei löydy, on vaikeaa tehdä mitään todellista asian suhteen.

Jos toisaalta kysymyksen haltija on olemassa, muutosprosessi voidaan tietoisesti kehittää ja viedä loppuun.

Kysymys todellisuuden ilmaisuna

Kysymyksiä voidaan ilmaista monella tavalla. Kokemukseni mukaan on olemassa kolme kysymysten ilmenemismuotoa:

- Toimintojen ylläpitoon liittyvät kysymykset: Kuinka voimme parantaa tilannetta?
- Ongelmasta kertovat kysymykset: Kuinka voisimme löytää ratkaisun ongelmaamme?
- Muutoksesta kertovat kysymykset: Mikä voisi olla uusi vastaus kysymykseemme?

Jokainen asia voidaan käsitellä jollakin näistä kolmesta tasosta ja sen takia prosessiin vastataan kolmella eri tavalla. Se taas vaikuttaa kysymyksen vastaukseen.

Kolme erilaista prosessia ovat:

- Ylläpitävät prosessit, joissa reagoidaan asiaan tilanne haltuun ottamalla.
- Ongelman selvitysprosessi, jossa asian selvittäminen johtaa korjaavaan toimintaan.
- Muutosprosessi, joka muuntaa organisaatiota ja ihmisten kehitystä.

Johtamiselle on ratkaisevaa tehdä päätös siitä, millä tasolla kysymys tai asia tuodaan esiin ja millainen on se prosessi, jolla siihen vastataan.

Harjoitus 1: Muotoile asiasi

Kuvaile yksi tietty asia jonka olet kokenut työssäsi ja peilaa sitä kolmeen tasoon: toimintojen ylläpitoon liittyvä kysymys, ongelmaan joka pitäisi ratkaista liittyvä kysymys ja yksilöön ja organisaatioon liittyvä muutoskysymys. Mikä prosessi on kaikkein sopivin kysymykseesi ja miksi?

Esimerkki:

- Johto tarvitsee päivityksen uusimpiin myyntimenetelmiin – *ylläpitävät toiminnot taso*.
- Johdon pitäisi kehittää tiimissä esiintyvien monimutkaisten ongelmien ratkaisutaitoja – *ongelman ratkaisun taso*.
- Johdolle on esitetty toive siitä, että he kehittäisivät uusia tapoja monimutkaisten asioiden kohtaamiseen – *muutos taso*.

Kysyminen

Kysymysten kanssa työskentelyn edellytys on kyky muodostaa merkityksellisiä kysymyksiä.

Kysymysten kysymisen kaksi päätavoitetta ovat:

1. kerätä tietoa ja ymmärtää paremmin asian sisältöä -> menneisyyteen orientoiva
2. aloittaa prosessi, joka voi auttaa toista ilmaisemaan oman asiansa -> tulevaisuuteen orientoiva

Asian kirkastaminen itselleen on oltava paljon täsmällisempää ylläpidon ja ongelman ratkaisun prosesseissa. Auttaa kysymyksillä toisia, avaa laajemman resurssin – ja tämän seurauksena johtajan on päädyttävä johonkin mahdolliseen ratkaisuun ja toimintaan. Johtajan odotetaan pystyvän kontrolloimaan. Se on tarkoituksenmukaista operatiivisessa yhteydessä, jossa työprosessi toteutetaan.

Muutosprosessissa on toisenlainen kysymysten asettelu paikallaan. Siinä on tarpeellista tutkia syvemmältä, avoimella asenteella, kysyen tilanteista ja tapahtumista, jotka ovat tapahtuneet, pyrkimyksenä ymmärtää se, mitä on tapahtunut. Vain siten voidaan prosessin seuraava askel löytää. Kysymyksen haltijaa autetaan kysymyksiin refleктоimaan ja huomaamaan erilaisia mahdollisuuksia ja tapoja käsitellä asiaa.

Kysymällä oikeita kysymyksiä autamme toista henkilöä analysoimaan tilanne ja asian uudelleen muotoilun kautta hän näkee uusia mahdollisuuksia toimia

Harjoitus 2: Kahdella tavalla kysyminen

Työn todelliseen tapahtumaan liittyen

1. tee sellaisia kysymyksiä, jotka auttavat toista ymmärtämään asiaa ja etenemään asian käsittelyssä ratkaisuehdotuksiin ja sitten
2. auta toista kuvaamaan asia tarkemmin ja määrittelemään prosessin seuraava askel.

Merkitse muistiin, kuinka tämä toimii toisella henkilöllä ja sinulla itselläsi.

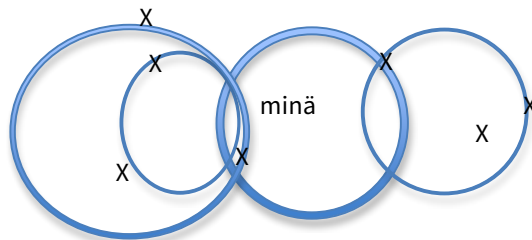
Työkalu 2: Verkostoituminen ja suhteiden luomien

Muutoksen johtamisessa ja aikaansaamisessa on luotava ihmissuhdeverkosto.

Verkostoituminen on johtamisen avainprosessi. Verkostojen luominen organisaation muutoksessa ja kehittämisessä avaa mahdollisuuksia ja uutta aloitteellisuutta. Tämä on todella tärkeää muutoksen yhteydessä. Perustoimintojen yhteydessä verkosto on kutakuinkin kohdallaan kun se liittyy toimijan tehtävään ja rooliin. Muutoksessa meidän on kuitenkin löydettävä oikea verkosto, jota meidän on ohjattava niin, että heissä syntyy kiinnostus työskennellä muutoksen puolesta.

Harjoitus: Arvioi ja luo muutokselle verkostoitumistasi

Merkitse itsesi keskiympyrälle ja asettele itsesi ympärille ne avainhenkilöt, joiden kanssa työskentelet muutoksen ytimessä.



Luonnehdi minkälainen suhde sinulla on verkoston jokaiseen ihmiseen.

- Onko suhteenne muodollinen liittyen henkilön asemaan ja tehtävään organisaation hierarkiassa ja sinun omaan asemaasi siinä?
- Onko suhteenne asiantuntijuuden jakamiseen liittyvä?
- Onko suhteenne aloitteellisuuteen ja innostuksen eteenpäinviemiseen liittyvä?
- Haluaisitko muuttaa suhdettasi henkilöön koska vuorovaikutuksenne ei ole niin kovin tärkeää tässä muutosprosessissa tai vaihtoehtoisesti lisätä yhteydenpitoasi häneen?
- Mikä on mielestäsi nyt kaikkein tärkeintä tehdä, jotta muutos voisi tapahtua?

Työkalu 3: Asiakaskeskeiset tavoitteet ja päämäärät

Kohderyhmätietoisuus

Muutoksen johtamisessa on erittäin tärkeää olla tietoinen siitä, että muutoksella on merkitystä asiakkaalle. Hän on se, joka lopulta arvioi ja hyväksyy uuden tuotteen tai palvelun omiin prosesseihinsa. Tietoisuus asiakasprosessista ja sitoutuminen hänen kanssaan siihen, mitkä ovat hänen vaatimuksensa muutokselle, ohjaa huomaamaan myös sen, mitkä ovat asiakkaan tarpeet ja mitä on tehtävä seuraavaksi.

Harjoitus 1: Yhteys asiakkaaseen ja tuotteen käyttöön

Kenelle työskentelemme, mitä he tekevät näillä tuotteilla tai palvelulla, mitä ne tarkoittavat heille, ovatko ne tärkeitä heidän prosessissaan, onko heillä tarve muutokseen ja ovatko he ilmaisseet sen?

Tuloksien kuvitteleminen

Tarkkojen tavoitteiden asettaminen muutokselle voi olla abstrakti aktiviteetti. Tavoitteet toimivat ihmisten hyväksi silloin, kun ne ovat ymmärrettäviä ja selväpiirteisiä ja voidaan visualisoida niin, että ne toimivat orientaationa heidän muutosprosessilleen.

Läpinäkyvyys auttaa kun kuvia jaetaan ja analysoidaan niiden kesken, jotka ovat mukana prosessissa.

Harjoitus 2: Tulevaisuuden kuvaus

Mikä on tulevaisuuden kuva muutosprosessin tuotoksena, mihin ajattelet pääseväsi, jakavatko muutkin tämän kuvan vai onko heillä erilainen kuva?

Jaa mahdollisesti erilaiset kuvat.

Pyrkimysten ja tavoitteiden määrittely

Ole konkreettinen kun määrittelet muutoksen tavoitetta. Seuraavia neljää elementtiä voi käyttää tavoitteen määrittelyyn.

1. Määrittele haluttu tulevaisuuden käyttäytyminen ja/tai toiminta niin tarkasti kuin voit.
2. Tee tavoitteesta mitattava määrittelemällä laatu tai sääntö.
3. Päätä missä ajassa tavoite on saavutettava.
4. Määrittele tarkkaan mitä resursseja tarvitset tavoitteen saavuttamiseksi.

Esimerkiksi me kaavailimme, että kahden vuoden sisällä, 80% asiakkaistamme juo uutta tuotettamme kaksi kertaa päivässä, kotona ja töissä.

Toinen esimerkki voisi olla, että puolen vuoden päästä meidän tyypillinen yli 45 - vuotias työntekijämme on pannut täytäntöön yhden hänen henkilökohtaisista ideoista, jolla hän kehittää työtilannettaan tai työprosessiaan.

Harjoitus 3: Päämäärän/ tavoitteen määrittely

Pyri määrittelemään niin tarkkaan kuin mahdollista päämääräsi/tavoitteesi muutokselle sillä alueella organisaatiossa, josta olet vastuussa.

Skenaariotyö

Muutoksen tavoitteen luomisen prosessissa on usein hyvä idea työskennellä skenaarioiden kanssa. Skenaariot ovat tulevaisuuden tilannekuvia, jotka voivat toteutua. Voit luoda useampia skenaarioita samasta tilanteesta kuten pysyvyyden-, muutoksen- tai edistymisen skenaario. Skenaarioiden luomisessa voimme käyttää erilaisia elementtejä kuten:

- trendien ja tosiasioiden ennakointi
- tulevaisuuden ennusteet
- asiakkaan antamat signaalit
- omat tulevaisuuden unelmasi

Harjoitus 4: Skenaarioiden luominen

Tee kolme erilaista mutta uskottavaa tulevaisuuskuvausta siitä millä yhtiösi/osastosi/ tiimisi näyttäisi. Erilaisten skenaarioiden pitää perustua todellisiin vaihteluihin, ei kolmeen yksinkertaiseen poikkeamaan samasta tilanteesta.

Kuvaile:

- millainen tulevaisuuden tilanne olisi,
- mikä tosiasiallinen muutos oli,
- merkittävien henkilöiden käyttäytyminen tulevaisuudessa,
- tekijät ja kehitystapahtumat jotka vaikuttivat tilanteeseen,
- toimintatavat, jotka saavat tilanteen hallintaan.

Kun nyt katson noita kolmea skenaariota, mitä päätöksiä minun pitäisi tehdä tai mikä on minulle kaikkein tärkeintä? Ja siitä johtuen, mikä on ensimmäinen peruuttamaton askeleeni?

Koska et voi ennustaa tulevaisuutta tarkasti, skenaariot auttavat sinua olemaan paremmin valmistautuneena tuleviin tilanteisiisi, joita luot omalla aloitekyvylläsi.

Työkalu 4: Käytännöt, jotka toimivat piilojohtamisena

Muutoksen jalkauttamisessa on oltava selvillä muutoksen toteuttamisessa mukana olevien ohjaavista käytännöistä.

Näemme usein eron käytännöissä paperilla ja varsinaisessa toiminnassa.

Tullaksesi tietoisiksi tavoittelemistasi käytännöistä, sinun on katsottava käytäntöjä työtilanteessa ja niitä käytäntöjä, joita katsot tarvitsevasi, johtaaksesi muutosta.

Harjoitus: Valmiit käytännöt

Ymmärtääksemme oikeasti toimeenpantuja linjauksia, meidän on analysoitava todellisia tilanteita ja käyttäytymistä. Tämän kautta löydät johtavat periaatteet, jotka suuntaavat ja ohjaavat käyttäytymistä.

Videoinnin kaltaisen kuvan luominen todellisesta tilanteesta

- Kuvaile toiselle tilanne, jossa muutoksen olisi pitänyt tulla näkyväksi
- Kuvaile tila tai huone, jossa ihmiset olivat
- Kuvaile ajankohta jolloin asia tuli esiin
- Kuvaile se, mitä ihmiset sanoivat tilanteessa
- Kuvaile omat tunnelmasi ja tunteesi tilanteessa

Kun selkeä kuva syntyy, voit luonnehtia sitä yhdessä toisen osakkaan kanssa. Tarkoitus ei ole esittää tilanteen ratkaisua, vaan kertoa toiselle, mikä sinusta on silmiinpistävää kuvauksessa.

Nyt voit yrittää määritellä ne käytännöt, ohjaavat periaatteet henkilön tai henkilöiden käyttäytymisessä, tuossa tilanteessa.

Tilanteessa mukana olevan käytäntö voi auttaa huomaamaan tilanteessa vaikuttavan ”piilojohtajan”.

Esimerkki

Tilanne, joka vaatii muutosta on: Olet yhdessä työtoverisi kanssa johtajan huoneessa ja olette yhdessä keskustelemassa asiakkaan valituksesta. Sinä sanot: ”Olin asiakkaan kanssa puhelimessa ja hän sanoi, että tämä on viimeinen kerta kun hän hyväksyy anteeksipyyntöni myöhästyneestä jakelusta. Jos näin vielä tapahtuu, menetätte asiakkuutemme.” Kysyt muilta: ”Mitä voimme tehdä asian kanssa?”

Johtajasi sanoo: ”Älä hermostu. Minulla on ollut sama ongelma tämän asiakkaan kanssa aikaisemminkin. Eivät he voi jättää meitä. Heillä ei ole toista toimittajaa, jonka puoleen kääntyä”.

Kollegasi sanoo seuraavaksi: ”Olen pahoillani, mutta tämä ei ole ainoa asiakas, jolla on samanlainen valitus.”

Tilanteen luonnehdinta voisi olla:

- On olemassa asiakas, joka ei hyväksy enää yhtään ainoata jakelun myöhästymistä.
- Johtaja reagoi passiivisesti kertomalla aikaisemmasta kokemuksesta tämän asiakkaan kanssa ja vähättelee asiaa.
- Kollega osoittaa – koska tämä ei ole ainoa kerta, jolloin myöhästyneestä jakelusta on huomautettu – että tähän liittyen on ehkä olemassa vielä merkityksellisempi ja perustavampaa laatua oleva asia, joka pitäisi nostaa esiin.

Mitä ovat piilossa olevat johtajat?

Tilanne tuo esiin kahden erilaisen piilossa olevan johtajan vastakkainasettelun:

- Sinä ja kollegasi: kun asiakas haluaa hylätä kauppasuhteen kanssamme, meidän on toimittava heti ja parannettava suoritustamme.
- Johtaja: koska asiakkaalla ei ole vaihtoehtoja, ei ole tarpeellista reagoida.

Uudet toimintaperiaatteet

Muutos on tarpeellista jos on olemassa perustavaa laatua oleva ero prosessin avainhenkilöiden ohjaavassa näkemyksessä. Tämän tilanteen eroavaisuus ja tarve toimia (muutos) voi myös olla sovellettavissa monissa muissa

tilanteissa. Johtajan olisi tunnistettava, että ”piilossa oleva johtaminen” on todellista ja, että voidaan edetä yhteiselle pohjalle, kun tasapainotetaan asiakkaiden, työntekijöiden ja esimiesten heitä ohjaavia käytäntöjä.

Luodessamme uusia ja yhdessä jaettuja ohjaavia toimintaperiaatteita, on aluksi tärkeää että meillä on yhteinen tietoisuus siitä, mikä uusi ohjaava toimintaperiaate voisi olla.

Ensimmäinen askel on toimintaperiaatteen tunnistaminen. Silloin on pyrittävä kuvaamaan periaatteet, arvot ja normit/säännöt, joiden toivotaan ohjaavan kaikkien mukana olevien käyttäytymistä.

- Pyri konkreettisuuteen ja tarkkuuteen
- Pidä yksinkertaisena
- Takaa mahdollisuus tavoitettavuudelle

On tärkeää, että jokaiselta edellytetään uuden käytännön integroimista tulevaan käyttäytymiseensä/toimintaansa, joka yhdistyy käytäntöjen kehittämisprosessiksi.

Seuraava askel on luoda harjoituksia, joissa uutta käytäntöä kokeillaan. Kokeilemalla ja tuloksia tutkimalla löydämme ne vaadittavat tiedot ja taidot, joita uusi käytäntö edellyttää. Se on oppimistapahtuma, jossa todelliset kokemukset arvioidaan.

Testaa ja tarkkaile sitä kuinka tämä uusi käyttäytyminen johtaa haluttuun tulokseen, koska koko prosessi on vuorovaikutteinen ja siis vaikuttaa myös ”ulkopuolisiin”, jotka eivät ole suoraan mukana muutoksen tuottamisessa.

Näihin testattuihin tuloksiin pohjautuen voimme ottaa kolmannen askeleen.

Siinä uusi käytäntö virallistetaan ja siitä voi tulla normaali käytäntö, jota kaikki voivat noudattaa. Käytännöistä päättäminen ei ole suljettujen ovien toimintaa. Se on prosessi, jossa mukana olevat ilmentävät vanhaa käytäntöä eri tavoilla. Prosessi luo uutta todellisuutta organisaatioon.

Työkalu 5: Tulevaisuuden vision ja ydinarvojen luominen

Vision luominen on muutosjohtamisen olennainen tehtävä. Muutoksen tuottamisessa on tärkeää kehittää yrityksen todellisuuteen perustuva visio tulevaisuudesta.

Tulevaisuuden vision luomisella lisäämme muutosprosessiin merkityksen. Johtamisen visio muutokselle on yrityksen ydinarvojen henkinen ilmaus.

Harjoitus: Ydinvisio

Kysy itseltäsi näitä kysymyksiä:

- Missä olemme todella hyviä
- Mitä asiakkaamme todella arvostavat palvelussamme tai tuotteessamme

Vision pitäisi perustua näiden kysymysten vastauksiin.

Muutosstrategia

Vision luominen on keskeistä muutosstrategiassa, jolla on kaksi ulottuvuutta:

- tapa jolla muutamme liiketoimintaamme
- tapa jolla muutamme organisaatiotamme

Ei riitä, että yrityksessä on vain muutoksen suunnitteluprosessi. Lisäarvo syntyy siitä, että johtajat pystyvät saamaan mukaan horisontaalisella tavalla kaikki ne ihmiset jotka ovat merkittäviä muutokselle. Dialogin syntyminen perustuu mukana olevien havaintoihin ja pyrkimyksiin. Muutos testataan yrityksen ulkopuolella olevien suhdanteiden ja ulkopuolelta tulevien viestien kautta.

Muutosstrategian luomisprosessi voidaan parhaiten kuvata sen kautta, että siinä on *Ennustus – Seuranta – Arviointi*

Ennustamisen kautta pyrimme heijastamaan sitä mitä voi tapahtua ja kuinka reagoimme siihen.

Seurannan kautta tartumme tosiasiallisiin tapahtumiin ja dokumentoimme yllätykset, kun tulos poikkeaa odotuksista.

Arvioinnin kautta teemme yhteenvedon ja pyrimme ymmärtämään ja tulemaan tietoisiksi niistä sokeista pisteistä, joita on syntynyt.

Tämä prosessi luo perustan organisaation kehitysprosessille, jonka kautta voimme luoda tarkempia arvoja vaikutusten laskemiseksi

Työkalu 6: Vastuu roolista

Vastuut liittyvät ensisijaisesti niihin rooleihin, jotka on otettu muutosprosessissa. Roolin haltijalla on oltava asianmukainen taito. Keskeistä muutosprosessissa ovat henkilökohtaiset taidot. Muutosprosessissa on koko ajan selkiytettävä vastuut: ” Kuka on mistäkin vastuussa?”

Harjoitus: Vastuut

Vastuiden määrittelyn kolme kysymystä:

- Mikä on roolisi ja mistä tuloksista olet vastuullinen?
- Mitä henkilökohtaisia taitoja sinun on käytettävä muutosprosessissa?
- Minkälaisia aloitteita sinun on tehtävä saadaksesi prosessi toimimaan?

Oman roolin arvioimisen kysymykset:

- Mitä tapahtuu jos roolini katoaa?
- Mitä tapahtuu jos jätän muutosprosessin

Työkalu 7: Ajan hallinta ja prosessin suunnittelu

Ajanhallinta on muutosprosessissa elintärkeää.

Ajanhallinnan yksinkertainen kaavio:

Aika = käytettävyys = tärkeysjärjestys = henkilökohtaiset toimintaperiaatteet.

Jokaisen päivässä on 24 tuntia. Se on yksinkertainen totuus. Ajalla on myös subjektiivinen osatekijä. Joillakin on paljon aikaa, samalla kun toisella on aina ajasta puutetta. Ajanhallinta on käytettävyyden hallintaa.

Muutosprosessin tärkein päätös on: Mihin olen käytettävissä?

Valinnan tekeminen siitä, mihin on käytettävissä, on sama kuin tärkeysjärjestykseni asettaminen. Ne ovat vaihtoehtoja joita teen arvioidessani kenelle olen käytettävissä.

Keskeinen muutosprosessin laadullisuus on olla täysin tavoitettavissa, läsnä ja sitoutunut.

Jos olet fyysisesti läsnä mutta sydämesi ja mielesi ei ole paikalla, muutosprosessin laatu kärsii.

Läsnäolosi varmistamiseksi sinulla on oltava henkilökohtaisen toimintasi ohjaus hallussa. Jos sinun tapasi on, että työ tulee aina ensimmäiseksi, muutosprosessi kärsii. Henkilökohtaisen toiminnan aikataulutus on oltava erilaisten toimintojesi tasapainotila.

Ensimmäinen askel on tulla tietoiseksi tämän hetkisistä käytännöistäsi olla käytettävissä muutosprosessiin ja johtaako se tyydyttävään tulokseen.

Tämän aikaan saamiseksi, sinun olisi analysoitava omaa toimintamalliasi.

Harjoitus 1: Päivän analysointi

Millaiselta päiväsi näyttää siitä hetkestä kun heräät aina siihen hetkeen kun käyt nukkumaan?

Löydätkö päivästäsi jotakin kaavamaisuuksia. Pystytkö erottamaan työ- ja vapaa-ajan vaiheet?

Erilaisissa töissä on erilaisia kaavamaisuuksia. Kysymys voisi olla: Oletko käytettävissä muutosprosessin tärkeisiin asioihin vai koetko että kiireelliset, vaativat päivittäiset toiminnot vievät sinua?

Harjoitus 2: Viikon analysointi

Kuvaa toimintamalliasi

	Aamu	Iltapäivä	Ilta	Yö
Maanantai				
Tiistai				
Keskiviikko				
Torstai				
Perjantai				
Lauantai				
Sunnuntai				

Mikä on työviikkosi toimintatapa? Kuljet viikon läpi tietyllä tavalla. Milloin sinulla on johdon palaverit, milloin tapaat asiakkaitasi, milloin olet mukana muutosprosessissa?

Kun tunnistat toimintatapasi, kysy itseltäsi vastaako se niihin vaatimuksiin, jotka olet itsellesi asettanut? Voitko muuttaa tapasi ja pystytkö liittymään niihin, jotka ovat myös riippuvaisia sinusta tavoittelemasi asian suhteen.

Luoko mallisi edellytykset sille mitä todella haluat? Voiko sitä muuttaa ja voisitko saada myös muut mukaan, jotka ovat luomassa tätä mallia kanssasi?

Voi olla myös niin, että haluat olla kaikille käytettävissä koko ajan. Tämä voi helposti tuhota viikkosi. Sinun tulisi tutkia ja sitten päättää hyvä toimintaperiaate asioiden tärkeysjärjestyksen hallintaan viikon ajalle. Aloita pienillä muutoksilla, ennen kuin muutat tapojasi radikaalimmin.

Harjoitus 2: Kuukauden analysointi

Millainen on kuukausirytmisi? Jos kykenet tunnistamaan rytmisi, pystyt paremmin valmistautumaan etukäteen. Jotkut ihmiset ovat aina vähän myöhässä ja elävät jatkuvan paineen alla. Rentoutuaksesi voi olla hyvä olla hieman aikataulussa edellä. Nämä rytmit kuvaavat myös vastuitasi ja toisten vastuita. Keskity omalle vastuualueellesi äläkä häiritse liikaa toisten vastuita.

Harjoitus 3: Vuoden analysointi

Olisi hyvä tarkastella mennyttä vuotta. Mitä teit vuoden aikana ja oliko se linjassa sen kanssa mitä halusit tehdä? Mitä opit?

Katso seuraavaa vuottasi. Miten olet järjestänyt aikataulusi? Millainen on vuosirytmisi työn, vapaa-ajan ja muiden elämänsioiden suhteen? Onko se tasapainossa?

Tee viikon, kuukauden ja vuoden toimintatavat näkyväksi. Tunnista ne kohdat jotka tuovat kitkaa ja hetket jotka antavat vain vähän lisäarvoa. Pystytkö suunnittelemaan uusia tapoja ja harjoittelemaan niiden kanssa? Tutki prosesseja, joissa olet ja jotka ovat elämäsi kanssa samansuuntaisia. Oletko tietoinen siitä, että käytät prosesseihisi oikean määrän aikaa ja energiaa?

Työkalu 8: Resurssien käyttäminen

Kun toteutus aloitetaan, raha on osa muutosprosessia. On tärkeää huolellisesti tarkastella rahavarojen käyttöä muutosprosessissa. Ovatko sisään tuleva ja ulosmenevä raha tasapainossa? Käytätkö rahaa asioihin, jotka luovat tulevaisuuden arvoa, vai vanhoihin sitoumuksiin?

Harjoitus: Rahavirtojen seuranta

Piirrä yleiskuva sisään tulevan ja ulosmenevän rahan virroista muutosprosessin aikana.

- Mikä saa aikaan sisään tulevaa rahavirtaa?
- Mihin rahaa käytetään?
- Missä on epätasapaino sisään tulevan ja lähtevän rahan välillä?
- Mitä pitäisi muuttaa tasapainon saavuttamiseksi?

Mielenkiintoinen harjoitus on seurata muutosprosessia, aivan kuin, se olisi itsenäinen organisaatio

- Analysoi lasku jonka vastaanotit ja maksoit.
- Kuvittele mielessäsi ihmiset laskun taustalla. Kuka vastaanottaa laskun, kuka on lähettäjä?
- Miten nuo ihmiset ovat osallisia? Mikä sai aikaan tämän laskun?
- Haluaisitko muuttaa jotain tässä prosessissa?

Kun puhumme muutoksesta, ei välttämättä ole vain kysymys työkaluista. Kysymys on usein, jopa enemmän tunteista.

Adriaan Bekman: The Horizontal Leadership Book
Translated by Hannu Tuovinen