

STOCKMANN:
"TUNNE JOKA KESTÄÄ" - OSALLISTAVA
KEHITYSPROSESSI KULTTUURINMUUTOKSEN
TUKEMISEKSI
LOPPURAPORTTI
29.06.2021

Sabina Ågren-Hellman, Muutostaito Oy

Riikka Mattila, Stockmann Oyj

Sisällysluettelo

Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen.....	3
Hankkeen tavoitteet, kuvaus ja merkitys hakijalle ja asiantuntijalle	3
Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija	4
Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	5
Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset	6
Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet.....	7
Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä.....	7
Stockmannin sisäinen viestintä	7
Yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä	7
Hakijan ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot	8

Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Työsuojelurahasto on osallistunut hankkeen rahoittamiseen.

Projektin tavoitteet olivat:

1. Stockmann halusi kehittää toimintaansa ja muuttaa kulttuuriaan läpi organisaation. Muutoksen ajureina olivat keskeisesti Stockmannin uudet arvot ja niitä tukeva johtaminen.
2. Arvojen mukainen toiminta haluttiin kirkastaa ja tehdä näkyväksi myös asiakkaille eri asiakassegmentit ja asiakaspersoonat huomioiden.
3. Henkilöstö haluttiin ottaa vahvasti mukaan muutoksen aktiivisina tekijöinä arvojen mukaisen toiminnan ja asiakaskohtaamisten kehittäjinä.
4. Esimiesten eli lähijohdon roolia haluttiin vahvistaa fasilitoivaan suuntaan eli heille haluttiin antaa valmiuksia ottaa henkilöstö vahvemmin mukaan ideoimaan, osallistumaan ja kehittämään yhteistä Stockmannin asiakaskeskeistä kulttuuria.

Tässä hankkeessa yhteiskehitettiin ja toteutettiin uudenlainen arvokeskustelujen ja arvotekojen prosessi, joka alkaa esimiehistä ja jatkuu läpi koko organisaation. Prosessi ja menetelmä suunniteltiin siten, että kun esimiehet olivat käyneet itse läpi prosessin, heillä oli tukipaketti ja osaaminen toteuttaa prosessi itse omassa organisaatiossaan.

Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys hakijalle ja asiantuntijalle

Projektin työkokonaisuudet olivat:

1. Kehitysprosessin, sisällön ja työtapojen yhteissuunnittelu projektiryhmän kehitystyöpajoissa (Muutostaito ja Stockmann).
2. ”Tunne joka kestää” arvokeskustelujen, asiakaskeskeisyyden ja fasilitointikokonaisuuden (”Meeting in a box”) sisällön yhteiskehittäminen ja ”prototyypin” testaus projektiryhmän sekä henkilöstön edustajien kanssa, menetelmän graafinen suunnittelu ja viimeistely.
3. ”Tunne joka kestää” fasilitoitujen työpajojen toteutus lähijohdolle – valmiuksien ja osaamisen tukeminen ja varmistaminen henkilöstölle toteutettavia työpajoja varten.
4. ”Tunne joka kestää” fasilitaattoreiden (lähijohtajien) ohjatut välitapaamiset onnistumisten ja haasteiden jakamiseksi.
5. Päätöstilaisuuden toteutus (”jälkipeli”) ja henkilöstön terveiset ja kokemukset hankkeesta.

Stockmannin arvojen ja asiakaskeskeisyyden vahvistamisen kehitysprosessissa tunnistettiin seuraavia tavoitteita:

- Haluttiin luoda malli, joka aidosti tukee Stockmannin uusien arvojen mukaisen toiminnan näkyväksi tekemistä arjessa. Eri asiakassegmentit ja asiakaspersoonat haluttiin nostaa sisällön kehittämisen ytimeen.
- Henkilöstön osallistaminen asiakaskeskeisyyden vahvistamisessa ja uuden kulttuurin rakentamisessa nähtiin avainasemassa – heidät haluttiin aktiivisesti mukaan luomaan ja vahvistamaan asiakaskeskeistä toimintakulttuuria.

- Johtamisen kulttuuria lähdettiin aktiivisesti kehittämään enemmän osallistavaan suuntaan – lähijohdolle tarjottiin valmiudet osallistua ja motivoida henkilöstö mukaan kehitystyöhön eikä niinkään antaa valmiita vastauksia johdon toimesta.
- Arvostavan palautteenannon kulttuurin ja dialogin vahvistaminen haluttiin nostaa keskiöön kaikkien toiminnassa.

Hankkeessa asiantuntijana toiminut Muutostaito Oy on keskittynyt dialogisten menetelmien soveltamiseen organisaation kehittämisessä. Tämän hankkeen tavoitteena oli suunnitella prosessi ja menetelmä siten, että kun lähijohtajat olivat itse käyneet läpi prosessin, heillä oli tukipaketti ja osaaminen toteuttaa prosessi itse omassa organisaatiossaan. Yhdessä kehitetyllä menetelmällä lähijohdon roolia muutettiin enemmän fasilitoivaan suuntaan, joka antaa henkilöstölle tilaa ideoida, motivoitua ja osallistua.

Muutostaito tulee jatkossa hyödyntämään ja jatkokehittämään hankkeessa syntyneitä ”fasilitointiboksi”-idea kehittämissä menetelmänä laajemminkin. Hankkeen eri vaiheita toteutettiin myös virtuaalisesti, niin Muutostaidon kuin Stockmannin lähijohtajien toimesta. Myös tässä hankkeessa totesimme, että valmius virtuaalisten menetelmien rohkeaan käyttöön mahdollistaa hankkeiden läpivientiä etä-, läsnä- tai lähityöstä riippumatta.

Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Kehityshankkeessa käytettiin taustateorian sekä menetelmien kehittämisessä että sisältömielessä mm. seuraavat teoksia:

Duhigg Charles, Random House 2012. The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business

Fredrik Fogelberg & Jude Tavanyar et al 2015, Live Connections: Virtual Facilitation for High Engagement and Powerful Learning.

Katzenbach, J.R & Smith, D.K 1993, The wisdom of teams, Boston, Harvard Business School Press.

Patrick Lencioni, 2005: The Five Dysfunctions of a Team.

Pierce, V., Cheesebrow, D., & Braun, L. M. 2000. Facilitator competencies. Group Facilitation

Priest, S., Gass, M., & Gillis, L. 2000. The essential elements of facilitation. Learning Unlimited

Schnein, E, 2016, 5th edition Organizational Culture and Leadership, Wiley

Pääasiallisena asiantuntijana hankkeessa toimi Muutostaito Oy. Muutostaito soveltaa omassa arjen työssään laajasti erilaisia dialogisia menetelmiä muutosten toteutukseen ja oppimiseen liittyen. Muutostaidon asiantuntijaryhmällä on pitkä kokemus työyhteisöjen tutkimusperustaisesta kehittämisestä sekä osaamista dialogisten menetelmien soveltamisesta

organisaation kehittämiseen. Tausta ja yhteydet Aalto Yliopiston työpsykologian ja johtamisen tutkimusryhmään tukevat tätä osaamista.

Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hankkeessa toimi Stockmannin ja Muutostaidon konsulttien muodostama yhteinen projektiryhmä. Projektiryhmä ohjasi projektia koko hankkeen ajan ja piti huolen siitä, että eteneminen tapahtuu hankekuvauksen mukaisesti.

Hankkeen ensimmäisessä vaiheessa (elokuu-syyskuu 2020) yhteiskehitettiin seuraavaa:

1. Yhteiskehitimme muutosprosessin konkreettista sisältöä (asiakaskeskeinen toiminta ja arvot) sekä työstimme siitä ”Tunne joka kestää-fasilitointiboksin”, joka tulisi olemaan ohjaava väline ”Tunne joka kestää”- työpajoissa. Prosessissa ideoitui useita eri versioita, joista sitten iteroitui paras ja toteutunut menetelmä tähän projektiin.
2. Muutostaito tutustui ja haastatteli lähijohtoa läpi organisaation niin, että Muutostaidolle syntyi ymmärrys lähijohtajien ja henkilöstön arjen työstä sekä odotuksista hanketta kohtaan.
3. Lisäksi kehitettiin Lupausposterit, jota hyödynnettiin jokaisen työpajan päätteeksi oman sitoutumisen ja jatkosuunnitelmien läpinäkyväksi tekemiseen.
4. Ennen varsinaisia fasilitoituja työpajoja testasimme menetelmää yhdessä ”pilottiryhmän” kanssa niin, että he pääsivät kommentoimaan ”Prototyypin” toimivuutta ja antamaan panoksensa ja ideansa menetelmän edelleen parantamiseksi.
5. Suunniteltiin lähijohtajien työpajat toteutettavaksi koronaturvallisesti, lähtökohtaisesti f2f toteutettuina työpajoina.

Hankkeen toisessa vaiheessa (lokakuu-marraskuu 2020) tapahtui seuraavaa:

1. Muutostaito toteutti koronaturvalliset työpajat lähijohdolle. Työpajoissa käytiin aluksi läpi fasilitointia menetelmänä, jonka jälkeen lähijohto itse lähti työstämään Muutostaidon fasilitoimana prosessin läpi.
2. Lähijohtajat kävivät työpajassa läpi täysin saman prosessin kuin mitä heidän tuli viedä myöhemmin omaan organisaatiossaan. Työpajoissa käytiin askel askeleelta läpi, kuinka lähijohto vie osallistavan fasilitointimenetelmän omille tiimeilleen, ja he itse pääsivät jo tässä vaiheessa harjoittelemaan fasilitaattorin roolia pienryhmissä. Samalla he kävivät itse saman substanssikeskustelun sisältöteemoista, jotka liittyvät asiakasymmärrykseen, asiakaskokemukseen ja oman toiminnan kehittämiseen tältä pohjalta.
3. Työpajojen kaikki materiaali toimitettiin myös sähköisessä muodossa lähijohdon hyödynnettäväksi virtuaalisia toteutuksia varten.

Hankkeen kolmannessa vaiheessa (marraskuu 2020- kesäkuu 2021):

1. Lähijohto toteutti fasilitoituja työpajoja tiimeilleen koronatilan haasteista huolimatta. Osa tavarataloista mm. ehti toteuttaa työpajoja vielä ennen joulukuireitä, mutta suurelta osin henkilöstön työpajat siirtyivät vuoden 2021 puolelle.

2. Työpajojen toteutusten etenemistä haastoivat myös Stockmannilla kevään aikana toteutuneet osa-aika lomautukset. Kaikesta huolimatta lähijohto vei sitoutuneesti työpajoja eteenpäin koko kevään vielä alkukesään asti.
3. Työpajoja toteutettiin läpi koko organisaation kaikissa Stockmannin toiminnoissa.
4. Jokaisesta työpajasta syntyi henkilöstön tekemä oma lupaus ja nämä ”lupausposterit” laitettiin näkyville työtiloihin niin, että lähijohto ja tiimit pystyivät palaamaan ja hyödyntämään lupauksia päivittäisessä johtamisessa ja yhteisissä palavereissa arjen keskellä.
5. Muutostaito toteutti lähijohdolle ”välipelin” eli lähijohtajien virtuaalisen tapaamisen tammikuussa. Tapaamisessa käytiin läpi siihenastisia onnistumisia ja haasteita sekä jaettiin parhaita oppeja ja kokemuksia.
6. Muutostaito toteutti vielä lähijohdolle ”jälkipelin” eli yhteisten onnistumisten jakamisen ja terveiset sekä fiilikset henkilöstöltä ”Tunne joka kestää” -työpajoista sekä arkeen viedyistä muutoksista omissa työyhteisöissä. Tämä toteutettiin virtuaalisesti kesäkuun puolivälissä. Teemana yhteisessä kokoontumisessa oli myös arvostavan palautteenannon kulttuurin vahvistaminen, jonka ympäriltä lähijohto pohti omaa rooliaan ja sitä, millaista kulttuuria sen ympärille halutaan edelleen rakentaa/vahvistaa jatkossa.

Tässä hankkeessa käytettiin uudenlaista lähestymistapaa auttaa esimiestä henkilöstönsä osallistamisessa. Fasilitointiboksi sisälsi kaikki esimiehen tarvitsemat ohjeet ja tarvikkeet oman tiiminsä keskustelujen ja aidon dialogin käymiseen asiakaskeskeisen kulttuurin saavuttamiseksi.

Yhteenvetona hankkeen palautteista niin lähijohdolta kuin henkilöstöltäkin voimme todeta, että onnistumisia, oppimista ja muutosta niin entistä asiakaslähtöisempään kulttuuriin kuin osallistavaan johtamiseen on tapahtunut kautta linjan. Henkilöstö on ollut tyytyväinen ja ilahtunut siitä, että he ovat aidosti päässeet vaikuttamaan asioihin ja heidän ajatuksiaan ja mielipiteitään on kuultu. Henkilöstö on antanut myös kiitosta lähijohtajilleen onnistuneista työpajoista ja erilaisesta tavasta käsitellä tärkeitä teemoja. Tästä kertovat myös kauttalinjan parantuneet asiakastyytyväisyys- ja henkilöstötyytyväisyys barometrien tulokset.

Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hankkeen tavoitteisiin peilaten, mitä hankkeella saavutettiin?

Hanke on ollut Stockmannille merkittävä ja tärkeä. Erittäin haastavassa liiketoimintatilanteessa hanke on nostettu esiin tärkeimpänä asiakaskeskeisen kulttuurin ja suunnanmuutoksen mahdollistajana. Stockmannille asiakkaiden tyytyväisyys ja korkealuokkaisen, premium asiakaskokemuksen tarjoaminen kulkevat käsi kädessä innostuneen, osaavan, motivoituneen ja asiakaskeskeisyyttä huokuvan henkilöstön kanssa. Hankkeella on saavutettu tavoiteltua muutosta aikaan uudella ja innostavalla, koko henkilöstö huomioon ottavalla menetelmällä. Avainmittareiden (henkilöstö ja asiakas) kehittyminen positiivisesti kaiken keskellä on mielestämme vahva indikaattori siihen, että saadut hyödyt ovat konkreettisia ja Stockmannin tavoitteita edistäviä.

Menetelmä haluttiin kehittää sellaiseksi, että se aidosti antaa lähijohtajille valmiuksia ja työkaluja osallistuttaa henkilöstö mukaan yhteisten asioiden kehittämiseksi. Menetelmä ei ole kertakäyttöinen, vaan sen oppeja voi laajasti hyödyntää omassa esimiestyössä ja erilaisissa johtamistilanteissa myös jatkossa. Oli tärkeää, että menetelmän avulla rohkaistiin jokainen mukaan keskusteluun, tuomaan omia ajatuksia ja kokemuksia sekä osaamista yhteiseen pohdintaan. Se myös antoi näkymää tulevaan ja konkreettista ymmärrystä siihen, miten jokainen omalla toiminnallaan vaikuttaa niin asiakaskeskeisen kulttuurin vahvistumiseen kuin toimivaan ja arvostavaan työyhteisöön.

Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Hanke koettiin onnistuneena ja hankkeen etenemistä ja arviointia on tehty aktiivisesti matkan varrella. Hankkeen seurauksena on noussut esiin jatkoteemoja, joita lähdetään Stockmannin toimesta viemään eteenpäin tulevaisuudessa. Arvostavan palautteen annon kulttuuri on yksi jatkossakin edistettävistä teemoista.

Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Stockmannin sisäinen viestintä

Hankkeesta on viestitty koko sen olemassaolon ajan aktiivisesti Stockmannin omissa kanavissa, mm. Leaders' Toolkitissä, joka on lähijohtajille kasattu viestintäpaketti, jonka he käyvät läpi tiimeissään. Tammikuussa lähijohtajat kokoontuivat yhteiseen tapaamiseen jakamaan onnistumisia sekä intranetissä julkaistiin myös lyhyt juttu Tunne joka kestää -työpajoista asiakaskeskeisen kulttuurin tukena. Maaliskuussa järjestettiin Leadership Day, jossa yhtenä teemana käsiteltiin hankkeen siihenastiset onnistumiset ja terveiset kentältä. Kesäkuussa oli hankkeen yhteinen "päätös" kokoontuminen, jossa jaettiin onnistumisia ja henkilöstön palautteet ja terveiset.

Yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Osallistava johtaminen ja henkilöstön vahva mukaan ottaminen organisaatioiden muutostilanteissa tuottaa selkeästi motivaatiota, sitoutumista ja muutosenergiaa haastavienkin tilanteiden keskellä. Perinteiset fasilitointimenetelmät ovat organisaatioissa paljonkin hyödynnettyjä, mutta tässä prosessissa räätälöitiin täysin oma "Fasilitointiboksi/Meeting in a box" -menetelmä täsmäratkaisuna lähijohdon käyttöön ja keskusteluihin omien tiimiläisten kanssa juuri tästä aiheesta.

Stockmannin tunne joka kestää- fasilitointiboksi on juuri tähän tarkoitukseen täsmäsuunniteltu boksi esimiehelle ja se auttaa esimiestä toteuttamaan suunniteltu asiakaskeskeisyyteen fokusoitu dialogi omassa tiimissään ilman suurempaa fasilitointiosaamista tai kokemusta. Boksi

ei siis suoraan sovellu muille organisaatiolle, mutta boksen perusajatus sen sijaan soveltuu erittäin hyvin.

Täsmäsuunniteltu menetelmä varmistaa sen, että kehityshaasteita voi viedä eteenpäin myös esimiesvoimin silloin kun esimerkiksi valmentajia tai sisäisiä kehittäjiä ei organisaatiossa ole tarjolla. Ja tämä myös korostaa esimiesten roolia ja vastuuta oman tiimin kehittämisessä laajemminkin.

Muutostaito tulee jatkossa jatkokehittämään ja soveltamaan ”fasilitointiboksin” perusajatusta myös muihin tarpeisiin. Muutostaito tuottaa hankkeesta artikkelin omille kotisivuilleen ja Stockmannin hyödynnettäväksi. Hankkeesta ja sen hyödyistä kerrotaan myös tulevilla Muutostaidon asiakastilaisuuksissa.

Hakijan ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Hakijan yhteystiedot:

Riikka Mattila, Henkilöstöjohtaja, puh. +358 40 522 6660, riikka.m.mattila@stockmann.com

Asiantuntijan yhteystiedot:

Sabina Ågren-Hellman, puh. 050 4860124, sabina.agren-hellman@muutostaito.fi

Sami Saren, puh. 0400 353652, sami.saren@muutostaito.fi

Kari Malinen, puh. 050 5253943, kari.malinen@muutostaito.fi