

Cross-Impact Analyysityökalu

MONIMUOTOINEN VAIKUTUSANALYYSI · 9 VAIHETTA

Vaihe 1 – Määrittele tavoite ja ennakoi vaikutukset

Kuvaa hanke tai ilmiö, jota analysoidaan. Mitä halutaan saavuttaa?

PERUSTIEDOT

ENSISIJAINEN TAVOITE

Yhteisöllinen muutoksen johtamisen prosessi

SIVUVAIKUTUKSET

Prosessiin liittyvät toimintatavat yleistyvät yhteisön johtamiseen: miten osallistutaan valmisteluun, päätöksentekoon ja

RISKIT

Työskentelytapa sopii vain joillekin ns. meihmisille. Sitä vieroksuvat esihenkilöt, jotka ymmärtävät työnsä yksilökohtaisena

AJALLINEN ULOTTUVUUS

Keskipitkä aikaväli (1–3 v)

SYSTEEMITASO – KETÄ KOSKEE?

S1, suoritteita tuottava porukka, S2 lähiesimi

HALUTUT VAIKUTUKSET

TALOUDELLISET

Työn tuottavuus paranee 10 %.

KULTTUURISET

Yksilöiden pärjäämiseen ja kilpailuun perustuva lähestymistapa ja orientaatio korvautuu hitaasti mutta selvästi yhteisön

YHTEISKUNNALLISET

Jos hanke onnistuu ja se viestitään hyvin, monissa muissakin yhteisöissä sovelletaan samaa prosessia.

POLIITTISET

Hierarkioita ja jäykkiä päätöksenteon prosesseja puretaan vähitellen, kun on saatu tuloksia erillisistä hallintokokeiluista

ORGANISATORISET

Organisaatio muuttuu yhteisöksi.

Vaihe 2 – Tunnista keskeiset osatekijät

Listaa tekijät, jotka vaikuttavat hankkeen onnistumiseen. Suositus: 3–8 tekijää.

Vähintään 3 osatekijää tarvitaan cross-impact-analyysiä varten.

UUSI OSATEKIJÄ

<input type="text" value="Uusi osatekijä, jota voidaan lisätä."/>	+ LISÄÄ
1. Jos yhteisön johto ymmärtää systeemisen johtamistavan idean ja konkretian...	POISTA
2. Jos henkilöstö ymmärtää, ettei tämä uusi muutosjohtamisen prosessi toteudu vanhoilla laduilla	POISTA
3. Jos tarvittavat työkalut opitaan ja ne osataan viedä omaan arkeen.	POISTA
4. Jos tämä uusi muutosjohtamisen prosessi osataan markkinoida taitavasti juuri oikeanlaisille yhteisöille kohdallisella tavalla	POISTA

Vaihe 3 – Arvioi osatekijöiden suora vaikutus tavoitteeseen

Asteikko: -3 (erittäin vahva negatiivinen) ... +3 (erittäin vahva positiivinen)

+3 erittäin vahva positiivinen · -1 negatiivinen · -2 vahva neg. · -3 erittäin vahva neg.
+2 vahva · +1 kohtalainen · 0
neutraali

Jos yhteisön johto ymmärtää systemisen johtamistavan idean ja konkretian...

+3

Jos henkilöstö ymmärtää, ettei tämä uusi muutosjohtamisen prosessi toteudu vanhoilla laduilla

+2

Jos tarvittavat työkalut opitaan ja ne osataan viedä omaan arkeen.

+3

Jos tämä uusi muutosjohtamisen prosessi osataan markkinoida taitavasti juuri oikeanlaisille yhteisöille kohdallisella tavalla

+1

Vaihe 4 – Cross-Impact-analyysi

Arvioi, kuinka paljon rivi-tekijä vaikuttaa sarake-tekijään. Sama asteikko -3...+3.

Rivi = vaikuttaja, Sarake = vaikutuksen kohde. Diagonaali jätetään tyhjäksi.

VAIKUTTAA ↓ / KOHDE →

Jos yhteisön johto ymmärtää systemisen johtamistavan idean ja konkretian...

Jos henkilöstö ymmärtää, ettei tämä uusi muutosjohtamisen prosessi toteudu vanhoilla laduilla

Jos tarvittavat työkalut opitaan ja ne osataan viedä omaan arkeen.

Jos tämä uusi muutosjohtamisen prosessi osataan markkinoida taitavasti juuri oikeanlaisille yhteisöille kohdallisella taval

Vaihe 5 – Vaikutusverkoston dynamiikka

Luokitellaan tekijät niiden vaikutusvoiman ja riippuvuuden perusteella.

TEKIJÄTYYPIT

AJURI

Vahva vaikutus muihin, heikko riippuvuus

RIIPPUVA

Heikko vaikutus muihin, vahva riippuvuus

KRIITTINEN

Vaikuttaa muihin JA riippuu muista

ITSENÄINEN

Vähän vaikutuksia molempiin suuntiin

OSATEKIJÄ

VAIKUTUSVOIMA

RIIPPUVUUS

TYYPPI

Jos yhteisön johto ymmärtää systemisen johtamistavan idean ja konkretian...

6

5

KRIITTINEN

Jos henkilöstö ymmärtää, ettei tämä uusi muutosjohtamisen prosessi toteudu vanhoilla laduilla

4

6

KRIITTINEN

Jos tarvittavat työkalut opitaan ja ne osataan viedä omaan arkeen.

4

7

KRIITTINEN

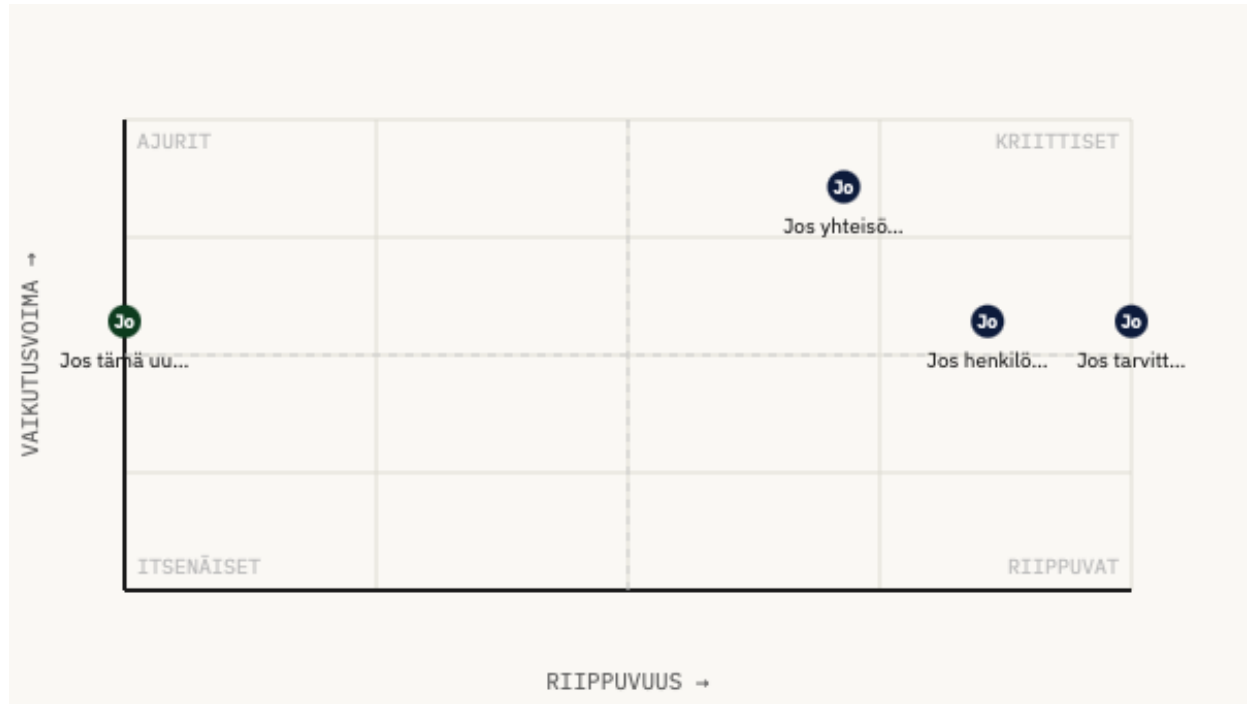
Jos tämä uusi muutosjohtamisen prosessi osataan markkinoida taitavasti juuri oikeanlaisille yhteisöille kohdallisella tavalla

4

9

AJURI

VAIKUTTAVUUS-RIIPPUVUUS -KARTTA



Vaihe 6 – Yhdistä vaikutukset tavoitteeseen

Kokonaisvaikutus = suora vaikutus + verkostovaikutus muiden tekijöiden kautta.

OSATEKIJÄ	SUORA	VERKOSTOVAIKUTUS	KOKONAISVAIKUTUS	MERKITYS
Jos tarvittavat työkalut opitaan ja ne osataan viedä omaan arkeen.	+3	+5.3	+8.3	KRIITTINEN
Jos henkilöstö ymmärtää, ettei tämä uusi muutosjohtamisen prosessi toteudu vanhoilla laduilla	+2	+5.3	+7.3	KRIITTINEN
Jos yhteisön johto ymmärtää systemisen johtamistavan idean ja konkretian...	+3	+3.3	+6.3	KRIITTINEN
Jos tämä uusi muutosjohtamisen prosessi osataan markkinoida taitavasti juuri oikeanlaisille yhteisöille kohdallisella tavalla	+1	0	+1	AJURI

Vaihe 7 – Arvioi hankkeen kokonaismerkitys

Kolme tasoa: tavoitteen toteutumisen todennäköisyys, positiiviset ja negatiiviset vaikutukset.

TAVOITTEEN TOTEUTUMISEN TODENNÄKÖISYYS

ARVIO

Korkea

PERUSTELU

On tutkimustietoa siitä, ettei nykyisiin muutosjohtamisen käytänteisiin olla tyytyväisiä. On kokemustietoa siitä, että kehittämälläme uudella muutosten johtamisen prosessilla on onnistumisen mahdollisuudet.

POSITIIVISET VAIKUTUKSET

TALOUS

Auttaa löytämään kustannusvuotoja 1-10 % . Lisää kannattavuutta, kun uusi prosessi otetaan palveluvalikoimaan,

YHTEISÖLLISYYS

Yhteisöllinen kiinteytyminen vahvistuu.

OPPIMINEN

Uuden oppimisen hinku lisääntyy.

INNOVAATIO

Voi syntyä uusia innovaatioita, kun omaan työhön asennoituminen ja työn ongelmiin ottaantuminen muuttuu henkilökohtaisella tasolla.

NEGATIIVISET VAIKUTUKSET

RESURSSIEN SITOUTUMINEN

Aluksi prosessi vie aikaa varsinaiselta työltä 10-30 vrk / vuosi kahden vuoden ajan.

KONFLIKTIT

Vanhat toimintatavat - uudet ajattelu- ja toimintatavat
Vallankäytön muodot ja käytänteet - uusi

EPÄONNISTUMISRISKIT

Ihmiset kokevat uuden oppimisen kynnyksen liian korkeaksi.
Johtoporras ei kykene poisoppimaan

SIVUVAIKUTUKSET

Jostakin kummallisesta syystä syntyy asenne, että tämä on nyt taas näitä lainahöyheniä ja ulkoa tulevia

Vaihe 8 – Kontingenssianalyysi

Arvioi, miten eri skenaariot muuttavat kokonaismerkitystä. Tuo epävarmuuden ja realismin analyysiin.

Johtoporras haluaa keskeyttää prosessin, joka on alkanut vaikuttaa pitkäpiimäiseltä. Markkinoilta tullut uusi johtamisoppi vaikuttaa tehokkaalta, yksinkertaiselta ja helpolta omaksua.

epävarma

POISTA

Prosessi keskeytyy, jos johtoporras niin päättää.

Ulkopuoliset asiantuntijat keskittyvät liaksi prosessiin

negatiivinen

POISTA

Ulkopuoliset asiantuntijat eivät myötää tapahtumia, jotka sattuvat asiakasyhteisön osasysteemeissä. Yhteisön johtoporras kokee prosessin pitkäpiimäiseksi ja hyödyttömäksi, sillä mahdolliset hyödyt tulevat viiveellä (3 vuotta)

Ihmiset innostuvat työyhteisössä uudesta muutosjohtamisen prosessista

positiivinen

POISTA

Ihmiset saavat haasteita, jotka panevat pohtimaan, ideoimaan ja jakamaan näkemyksiä. Tulee eräänlainen kuumeinen olo, vauhdin tuntu ilman stressaavaa kiireen tunnetta.

LISÄÄ SKENAARIO

SKENAARIO

Uusi kokea suunnitella, haluta johtaa...

VAIKUTUS KOKONAISMERKITYKSEEN

Positiivinen

KUVAUS

Mitä tapahtuu skenaariossa tapahtuu?

+ LISÄÄ SKENAARIO

Vaihe 9 – Visualisointi & Kokonaisyhteenveto

Systeeminen kokonaiskuva: vaikutusverkko, matriisi ja kokonaisvaikutusdiagrammi.

TAVOITE

Yhteisöllinen muutoksen johtamisen prosessi

Talous

Kulttuuri

Yhteiskunta

Politiikka

Organisaatio

OSATEKIJÖITÄ

4

1 ajuria · 3 kriittistä

KOKONAISVAIKUTUS (SUMMA)

+22.9

kaikki tekijät yhteensä

TÄRKEIN TEKIJÄ

Jos tarvittavat työkalut opitaan ja ne osataan viedä omaan arkeen.

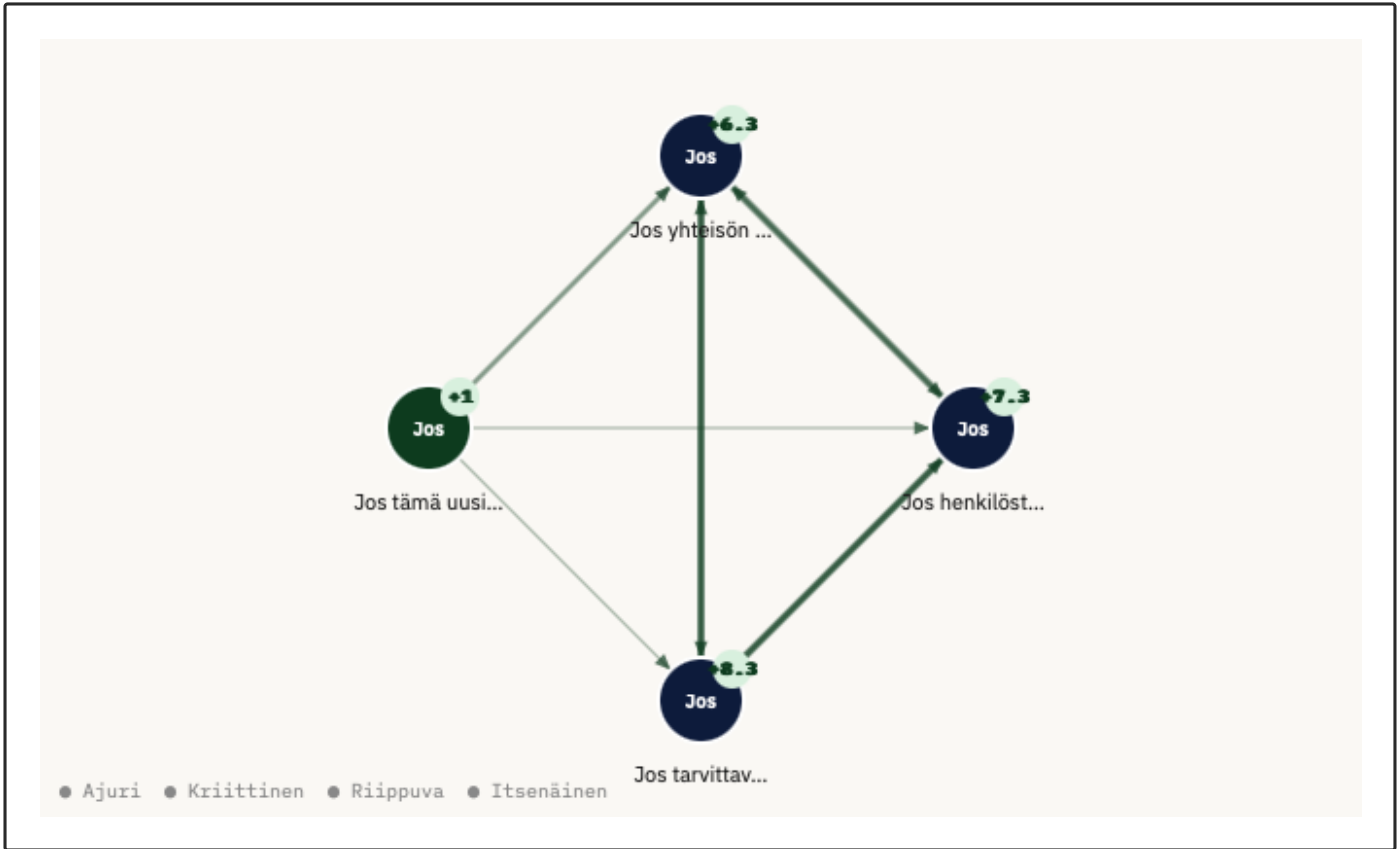
kokonaisvaikutus +8.3

TODENNÄKÖISYYS

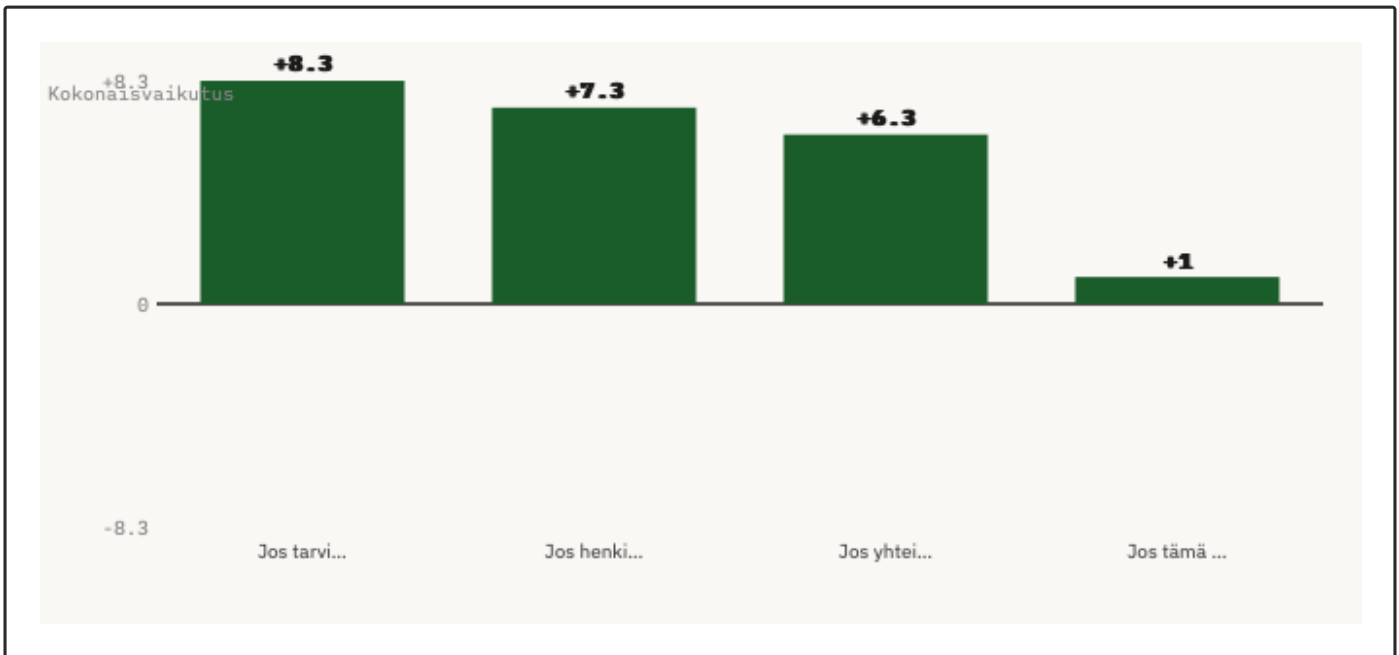
Korkea

3 skenaariota analysoitu

VAIKUTUSVERKKO (NETWORK GRAPH)



KOKONAISVAIKUTUS TEKIJÖITTÄIN



KOKONAISARVIO

Yhteisöllinen muutoksen johtamisen prosessi

Analyyysi osoittaa selvästi positiivisen kokonaisvaikutuksen.

Korkea todennäköisyys tavoitteen saavuttamiselle. Kriittiset tekijät (Jos yhteisön johto ymmärtää systemisen johtamistavan idean ja konkretian..., Jos henkilöstö ymmärtää, ettei tämä uusi muutosjohtamisen prosessi toteudu vanhoilla laduilla, Jos tarvittavat työkalut opitaan ja ne osataan viedä omaan arkeen.) vaativat erityistä huomiota. Ajurit (Jos tämä uusi muutosjohtamisen prosessi osataan markkinoida taitavasti juuri oikeanlaisille yhteisöille kohdallisella tavalla) kannattaa priorisoida. Kontingenssianalyysi kattaa 3 skenaariota.

