

Hanna Pekkala

# **Muutosjohtaminen – pääosassa ihmiset**

Delfoi Akatemia -lopputyö  
heinäkuu 2007

## Sisältö

1. Ihmiset ja turvallisuuden tunne	3
2. Muuttumiskyky	4
3. Muutoksen kokeminen	5
4. Organisaatiokulttuuri ja muuttumiskyky	6
5. Muutoksen tasot	7
6. Muutoksen askeleet	8
7. Muutosvastarinta	10
8. Lopuksi	10

# Muutosjohtaminen – pääosassa ihmiset

Usein törmää ajatukseen siitä, että muutos edustaa ideologiaa, jonka jokaisen pitäisi niellä pureksimatta. Alunperinkin lähtökohtana pidetään ajatusta siitä, että ihmisten tulisi mieltää muutokset pelkästään positiivisena kehityksenä. Toisaalta taas monia muutoksia tehdään vain siihen pisteeseen, että asiat näyttäisivät vain hyviltä. Nämä pinnan kiillotustalkoot voivat erilaisissa organisaatioissa olla pelkästään naurun aihe.

On selvää, että kaikki toiminta on täynnä muutosta, on aina ollut ja tulee olemaan. Muutokseksi voidaan mieltää myös kehittyminen ja kasvaminen. Voiko olla mahdollista, että, että nykypäivänä muutoksesta pidetään tehdä liian suurta hälyä? Onko olemassa riski, että organisaatioissa pienimistäkin uudistuksista perustetaan virallisia projektiryhmiä, ylisuunnitellaan ja nähdään muutosvastarintaa ja vaikeuksia jopa siellä missä niitä ei oikeasti pitäisi olla?

Muutosta ja siihen liittyviä ilmiöitä on tutkittu paljon. Perinteisesti muutosjohtamisesta käytetään termiä 'change management'. Management- johtaminen mielletään asioiden suunnitteluksi. Se sisältää aikataulutusta, tavoitteiden asettamista, analysointia yms. Kaikkein kriittisin tekijä erilaisissa muutoshankkeissa ovat kuitenkin ihmiset. Usein muutoksessa ei tunnisteta eikä tunnusteta ihmisten motivoitumisen ja tunteiden merkitystä. Muutosta voidaan kuvata kokonaisvaltaisella ilmiöllä, jossa ihmisten toimintatapa muuttuu pysyvällä tavalla. Muutos on onnistunut vasta, kun toiminta tai käytäytyminen on muuttunut. Käyttäytymiseen liittyvät aidot muutokset perustuvat tunteeseen. Ihmiset tekevät sitä mikä tuntuu hyvältä. Muutos on aina tahdon asia.

## 1. Ihmiset ja turvallisuuden tunne

Turvallisuus ja turvallisuuden tunne kuuluvat ihmisten perustarpeisiin. Turvallisuus voidaan jakaa useiksi konkreettisiksi peruselementeiksi:

**Luottamus:** Luottamus on luottamista ja luotettavana olemista. Pidämme mahdollisuuksien mukaan lupauksemme ja odotamme, että muutkin pitävät lupauksensa. Kun luottamus on molemminpuolista, se lisää turvallisuuden tunnetta.

**Pysyvyys:** Jokaisessa muutoksessa on jotain joka säilyy. Näiden asioiden läpikäynti lisää ihmisen kokemaa turvallisuutta.

**Tuki:** Kun ihminen tietää, että työyhteisössä ollaan valmiita tukemaan, se lisää turvallisuuden tunnetta. Tuki ja sen antamisen tärkeys korostuu esimiestyössä.

**Läheisyys:** Ehkä yksi syy, minkä vuoksi etätyö ei oikeasti ole yleistynyt on se, että se lisää ihmisten turvattomuuden tunnetta. Jos työyhteisössä fyysiset välimatkat ovat pitkiä, pitää ihmisten etäällä olemisen tunnetta tietoisesti poistaa. Läheisyyden tunnetta voi lisätä jatkuvalla yhteydenpidolla ja kommunikoinnilla sekä rakentavalla palautekulttuurilla.

**Kommunikaatio:** Tieto ja sen ymmärtäminen lisäävät ihmisten turvallisuudentunnetta. Organisaatioissa on paljon sellaista tietoa, josta ei yksittäiselle työntekijälle välttämättä ole merkitystä, mutta se kuitenkin kasvattaa yksilön turvallisuuden tunnetta. Ihmiset ovat luontaisesti uteliaita, he haluavat tietää mitä muualla organisaatiossa tapahtuu. Toisaalta nykypäivän pirstaleinen tiedontulva on ihmisen turvallisuuden tunteen uhka.

Johtamisessa on tärkeää tiedostaa tiedon kulun ongelma ja sen yhteys ihmisten turvallisuuden tunteeseen.

Ymmärrys kokonaisuudesta: Yksittäisen työntekijät turvallisuuden tunnetta lisää se, että hän ymmärtää oman työnsä merkityksen suhteessa kokonaisuuteen. Organisaatioissa esimiesten vastuulla on välittää kaikille työntekijöille kokonaiskuva: visiot ja strategiat yms.

Asioiden selkeys ja tieto: Vaikka kaikki tieto ei olisi pelkästään positiivista, sillä on merkitys ihmisen turvallisuuden tunteeseen. Työyhteisössä selkeästi sovitut pelisäännöt, odotukset ja vastuut sekä valtasuhteet lisäävät ihmisten turvallisuuden tunnetta.

Rehellisyys: epärehellisyys ruokkii turvattomuutta ja arvaamattomuutta. Rehellisyydellä työyhteisössä tarkoitetaan sanojen ja tekojen vastaavuutta. Rehellisyys tarkoittaa myös sitä, ettei työntekijöille maalata todellisuuteen perustamattomia haavekuvia tulevaisuudesta.

Ihmisellä on luontainen taipumus pyrkiä erilaisten tilanteiden hallintaan. Oli sitten kysymys mistä elämänalueesta tahansa, haluamme olla vaikuttamassa meitä koskeviin asioihin ja kokea, että on olemassa jonkinlainen varmuus esim. työpaikan pysyvyydestä. Ihmisten luontainen itsemääräämisyrittäminen vaikuttaa myös muutostilanteissa. Jos ihmiset kokevat muutoksen ylhäältä – alas – saneluksi, se herättää heti heissä vastustusta, koska heille ei anneta mahdollisuutta hallita tilannetta, joka liittyy heidän omaan työhönsä.

Tasapaino on myös tekijä, joka liittyy olennaisesti turvallisuuteen. Oman elämän ja työelämän joustava yhteensovittaminen on jokaiselle ihmiselle tärkeää. Ilman tasapainoa ei kukaan jaksaa loputtomiin. Erityisesti muutostilanteissa tasapaino joutuu helposti uhatuksi. Jokainen on ensisijaisesti itse vastuussa omasta jaksamisestaan, omasta tasapainostaan. Varsinkin isoissa muutostilanteissa, joissa työntekijöiltä vaaditaan ylimääräisiä venymistä työnantajan hyväksi, on tärkeää, että myös johto pitää huolen työntekijöidensä tasapainosta.

Toisaalta turvallisuuden tunteen maksimointi on ihmiselle uhka. Maksimoimalla turvallisuuttaan ihminen kaventaa omaa turvallisuuden tunnettaan. Jos pyrimme välttelemään kaikkea, jonka koemme uhkana, alamme pelätä enemmän ja varoa liikaa. Tässäkin asiassa ihmisen tulisi tietoisesti pyrkiä tasapainoon.

Turvallisuuden tarve, tilanteiden hallinta sekä tasapaino ovat jokaiselle ihmiselle yksilöllisiä asioita. Samanlaisessa tilanteessa toiset ihmiset tuntevat turvattomuutta, kun taas toiset nauttivat sen tuomasta jännityksen tunteesta.

Organisaatiot ovat ihmisten muodostamia kokonaisuuksia ja tästä syystä voidaan ajatella, että organisaatioilla on samanlaisia tarpeita kuin yksilöillä. Muutostilanteet organisaatioissa ovat tilanteita, joissa erityisesti pitäisi ottaa ihmisten ja organisaation luontaiset tarpeet, tarkasti huomioon. Mitä suurempi muutos on kyseessä, sen enemmän ihmisten ja koko organisaation turvallisuuden tunnetta horjutetaan.

## **2. Muuttumiskyky**

T. Erämetsä väittää kirjassaan Myönteinen muutos, että paras turvallisuuden tunteen lisääjä on muuttumiskyky. Muuttumiskyvyssä on kyse siitä, miten helposti ihminen kykenee sopeutumaan

muutoksiin ja erilaisiin haasteisiin. Muuttumiskyky on ajattelutapa. Muuttumiskykyisillä ihmisillä on taito toipua äkillisen ympäristön muuttumisen aiheuttamista pettymyksistä. He näkevät ongelmat mahdollisuuksina ja etsivät jatkuvasti uusia haasteita. Muuttumiskykyyn liittyy myös virheistä ja epäonnistumisista oppiminen. Muuttumiskykyinen ihminen ei häpeä tai masennu epäonnistumisistaan. Hän pystyy säilyttämään realistisen optimistisuuden ja huumorintajun paineen alla.

Muuttumiskykyä voi tietoisesti kehittää esim. seuraavilla osa-alueilla:

Kekseliäisyyden puute saa ihmiset pysyttelemään vanhoissa tavoissa. Ongelmat ja niiden ratkominen tarjoavat tavan oppia ja kasvaa. Kekseliäs ongelmanratkaisija osaa hyödyntää mitä erilaisimpia tilanteita ja on halukas tekemään yhteistyötä muiden kanssa.

Pessimistisen ajattelutavan voi suunnata optimistisempaan suuntaan esim. suuntaamalla huomion muualle, kun masentavat ajatukset valtaavat mielen. Toinen tapa on väittää itselleen vastaan ja todistaa omat käsityksensä vääriksi. Opitun optimismin teho perustuu ajattelun voimaan.

Itseensä luottavaiset ihmiset arvostavat itseään ja heillä positiivinen kuva itsestään. He näkevät maailman monimutkaisena ja haastavana, mutta kuitenkin mahdollisuuksia täynnä olevana paikkana.

Oikea tavoitteen asettelu on tehokas keino rakentaa itseluottamusta. Välitavoitteiden asettaminen voi auttaa.

Epävarmuutta inhoavat ihmiset haluavat vastauksia nyt ja heti, Heidän tekemät päätökset voivat olla väkinäisiä ja hätäiltyjä. Epävarmuuden sietokykyä voi opetella keskittymällä niihin asioihin, joista voi itse päättää ja toteuttaa. Omalle epävarmuusalueella meneminen opettaa.

### 3. Muutoksen kokeminen

J. & L. Russelin mukaan muutos on luonnollinen ja väistämätön emotionaalinen matka, jonka kaikki organisaation jäsenet käyvät läpi muutoksen kohdatessaan. Muutosmatkan aikana käydään neljä vaihetta läpi.

- mukavuus ja hallinta tai tyytymättömyys ja odotus
- pelko, viha ja vastustus
- kysely, kokeilu ja löytäminen
- oppiminen, hyväksyntä ja sitoutuminen

Muutosmatkan ensimmäisessä vaiheessa organisaation jäsenet kokevat olonsa turvalliseksi ja mukavaksi, koska he kokevat hallitsevansa työnsä ja työympäristön. Ympäristö on järjestyksessä ja ihmiset tietävät paikkansa osana kokonaisuutta ja tuntevat heihin kohdistuvat odotukset. Osalla ihmisistä voivat olla tyytymättömiä vallitsevaan olotilaan ja he kaipaavat muutosta. Näillä henkilöillä on ajatuksia ja ideoita siitä miten asioiden tulisi olla. Nämä ihmiset ovat muutoksen käynnistämässä peruspilareita. Osalla tyytymättömyys voi olla kuitenkin liian suurta eikä heitä välttämättä ole apua muutoksen onnistumisessa. Riippumatta millainen henkilöiden alkutila on, he kaikki käyvät läpi jonkinasteisen muutosmatkan. Toiset kokevat sen lievempänä kuin toiset.

Toisessa vaiheessa ihmiset kokevat pelkoa ja vihaa ja he vastustavat muutosta voimakkaasti. Heidän olotilansa on hermostunut ja epävarma. Vanhat toimintatavat ja nykyiset käytännöt eivät enää vastaa tulevaisuuden haasteita. Muutosmatkan toisessa vaiheessa kaivataan menneitä aikoja ja tulevaisuus mielletään kaaoksena.

Jos ihmisten kokemat tunteet huomioidaan ja heitä kuunnellaan muutosprosessin aikana, he alkavat vähitellen osallistua muutoksen eteenpäin viemiseen. Kolmannessa vaiheessa katse suunnataan jo tulevaisuuteen. Ihmisissä herää uteliaisuus uutta kohtaan, Heillä on mahdollisuus vaikuttaa muutokseen ja he ovat motivoituneita ja pyrkivät vaikuttamaan positiiviseen muutokseen.

Mikäli kolmas vaihe onnistuu, ihmiset pääsevät muutosmatkallaan eteenpäin kohti oppimista, hyväksyntää ja sitoutumista. Muutos ja sen tuottamat tulokset konkretisoituu. Muutoksen aikana opitut asiat muodostuvat uusiksi toiminta- ja käyttäytymismalleiksi ja organisaatiossa työskentelevät ihmiset tuntevat olevansa valmiita vastaamaan niihin muutosvoimiin, jotka alun perin aiheuttivat muutosprosessin.

#### **4. Organisaatiokulttuuri ja muuttumiskyky**

Organisaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus organisaation muuttumiskykyyn. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että muutoksen suunnitteluvaiheessa organisaatiokulttuuri ja sen erityispiirteet on otettava huomioon. Jos kulttuurin liittyvät tekijät jätetään huomioimatta riski muutosvastarintaan organisaatiossa voi olla valtava ja muutoksen pysyvyys kyseenalainen. Erityyppisillä menetelmillä esim. työtyytyväisyystutkimuksilla voidaan tutkia organisaation toiminnan perusteita. Ne eivät kuitenkaan pelkästään yksin anna riittävää kuvaa yrityksen vallitsevasta kulttuurista.

Kulttuuri voidaan ajatella tiedostamattomaksi ilmiöksi. Käytännössä voi olla hankalaa kuvailla omaa kulttuuriaan toiselle ihmiselle, joka ei kuulu saman kulttuurin piiriin. Kulttuurin käsitettä voidaan verrata taiteeseen. Esimerkiksi, kun kuvailemme jotain taideteosta, osa havainnoistamme perustuu mitattaviin asioihin ja osa havainnoista taas perustuu pelkästään kuvailijan omaan näkemykseen teoksesta.

E. Schein on jakanut organisaatiokulttuurin kolmeen tasoon. Näkyvät signaalit kertovat tavan, jolla ihmiset tuovat itsensä esille ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Näkyvää tasoa kuvastavat organisaatiokaaviot, rakennukset tekniikka yms. Välittömästi pinnan alla ovat organisaation arvot, yhteisön yhtenäisyys, epävirallinen organisaatio yms. Pohjimmaisina ovat erilaiset perusoletukset mm. ihmissuhteiden luonne ja yrityksen suhde ympäristöön. Yksilön tiedostetun ja tiedostamattoman tason eroja voidaan kuvata jäävuoren rakenteella. Ihmisen psyykestä noin 90 % on pinnan alla, näkymättömissä. Tätä mallia soveltaen voidaan ajatella, että organisaation näkyvä tason huomioiminen muutostilanteissa kattaa vain 10 % kaikista huomioitavista tekijöistä.

Organisaatiokulttuuri on organisaation toiminnan viitekehys ja sitä voidaan käyttää myös muutoksen viitekehysenä. Organisaatiokulttuuriin kuuluu myös ennustettavuus, se pyrkii toistamaan itseään. Tästä syystä ei voida olettaa, että minkälaiset tahansa organisaatioissa tehtävät muutokset onnistuisivat. Organisaation historia ja perinteet vaikuttavat merkittävästi kykyyn omaksua tulevia muutoksia. Muutostilanteissa organisaation toimintaa tulisi tarkastella jatkumona eikä vain tämän hetkisenä todellisuutena. Historiaa ymmärtämällä voi ennakoida muutosten suuntaa. Mitä enemmän organisaation johto on kiinnostunut ja paremmin se tuntee organisaation kulttuurin, sen paremmat mahdollisuudet sillä on onnistua muutoksissa.

Nykypäivänä muutokset ovat joka tapauksessa jatkuvia ja tästä syystä organisaatiokulttuuria muuttumiskykyä pitäisi kehittää koko ajan ja pitkäjänteisesti. Tekijöitä, jotka edistävät muutosmyönteistä kulttuuria organisaatioissa:

- Organisaatioissa on omaksuttu ajattelutapa, jossa tulevaisuus rakennetaan tämän päivän teoilla.
- Organisaatiot, joissa tietoa johdetaan tehokkaasti, ovat hyviä oppimaan. Jokapäiväisen oppimisen arvostaminen on oleellista. Myös epäviralliset keskustelut ja tapaamiset ovat hyödyllisiä.
- Käytännössä monet parannukset tapahtuvat huomaamattomasti ja paikallisella tasolla, yksittäisissä prosesseissa. Esimiehillä vastuu kannustaa näitä muutoksia ja huomioida suoritusten parantuminen.
- Monipuolisesti rakentuvat tiimit saavat aikaan enemmän parannuksia kuin liian homogeeniset ryhmät.
- Ihmisille annetaan mahdollisuus yrittää. Virheisiin ja erehdyksiin suhtaudutaan tilaisuuksina oppimiseen.
- Tilan antaminen myös toisinajattelijoille, koska he huomaavat mahdollisuuksia, joita muut eivät huomaa.
- Teknologian hyödyntäminen välinenä eikä sen pitäminen päämääränä.
- Luottamuksen ilmapiiri on tärkeää. Muutoksen johtajalla on oltava uskottavuutta ja rehellisyyttä. Luottamus rakennetaan ajan kanssa ja se voidaan menettää hetkessä.

## 5. Muutoksen tasot

Organisaatioissa tapahtuvia muutoksia voidaan luokitella usealla eri tavalla. Eräs tapa jakaa organisaation kokemat muutoksen kolmeen eri luokkaan niiden syvyyden mukaisesti.

**Pieni muutos**, parannus on toiminnan kehittämistä ilman merkittäviä organisatorisia muutoksia esim. ongelmallisen toimintatavan parantaminen. Jatkuva parantamisen ajatus voidaan mieltää myös laatukäsitteenä. Jatkuvassa parantamisessa muutoskipu on pieni, koska riskit ja epävarmuus ovat vähäisempiä. Jatkuvan parantamisen ylläpito on haaste. Uhkana voi olla parannusten jääminen rutiinien varjoon. Jatkuvassa parantamisessa on kaksi perusolettamusta: ihmiset pystyvät parempaan ja he pystyvät parempaan, mikäli he saavat perusteluja, resursseja, tukea ja lisää osaamista. Jatkuvan parantamisen edellytys on projektiosaaminen, koska muutokset kohdistuvat yksittäiseen toimintatapaan ja muutos on viety loppuun, kun toimintatapa on saatu muutetuksi.

**Keskisuuri muutos**, uudistus on keino reagoida liiketoimintaympäristössä tai asiakaskentässä tapahtuviin merkittäviin muutoksiin tai organisaation sisäisen tehokkuuden kasvattaminen. Uudistuksessa vanhat toimintamallit korvataan uudistetuilla malleilla. Esimerkkejä uudistuksista ovat organisaatiomuutokset fuusioiden yhteydessä, ydinprosessin uudistaminen, uudet tuotteet, tiedonhallintajärjestelmä muutos. Uudistusta varten on määriteltävä tavoitetilä. Siirtyminen tavoitteeseen tapahtuu uudistuksen kautta. Henkilöstöön kohdistuvia haasteita uudistuksessa voi olla esim. osaamisen puute, uhka, että tietoa pantataan, muutoksen tarkoitusta eikä hyötyä ei ymmärretä. Uudistuksen vaikutukset on kuitenkin otettava huomioon suunnittelussa tarkasti. Syyt uudistukseen viestittävä perusteellisesti ja sen edistymisestä on tiedotettava jatkuvasti. Keskeistä uudistuksessa on viestittää erot nykytilan ja tulevan tavoitetilan välillä ja tehdä oikeat johtopäätökset eroista. Uudistuksen johtaminen voidaan jakaa kahteen osaan: johtaminen on olemassa olevan toiminnan tehokkaasta jatkumisesta huolehtimista ja uudistuksen ohjaamiseen liittyvään johtamista.

**Suuri muutos**, muodonmuutos on organisaation radikaali muutos, jossa siirrytään täysin uuteen liiketoimintastrategiaan, täysin uuteen ajattelumalliin. Muodonmuutoksessa organisaatiokulttuuri muuttuu. Rajussa muodonmuutoksessa lopputulos voi alussa olla epäselvä. Lopputulos saavutetaan muodonmuutosprosessin aikana ja sen seurauksena. Muodonmuutoksen tarpeellisuutta on kyseenalaistettava, koska sillä pyritään muuttamaan organisaation peruselementtejä, organisaatiokulttuuria

ja siinä työskentelevien ihmisten ajattelumalleja. Organisaation muodonmuutos tulee eteen kun organisaatio ja sen toimintaympäristö eivät enää ole yhteensopivia. Jatkuvassa parantamisessa ja uudistuksessa organisaatiota voidaan ohjata, sitä voidaan johtaa projektina. Muodonmuutosta voi kuvata aavalla merellä purjehtimiseksi. Pitää kuunnella tuulia, muuttaa suunnitelmia tuulien kääntyessä ja huomioida aallokon vaikutus veneeseen ja sen nopeuteen. Pitää hyväksyä se, että ongelmia tulee matkan varrella ja että lyhin reitti satamaan ei ole se paras vaihtoehto. Muodonmuutos on järjestyksen syntymistä kaaoksesta.

Tyypillisesti muodonmuutoksen kulku on ennustettava. Kun vanhat toimintatavat eivät enää tuota menestystä, yritetään uudistaa toimintaan vanhoilla tutuilla keinoilla. Kun todetaan, että vanhat keinot eivät enää toimi, todetaan, että muodonmuutos on ainoa mahdollinen vaihtoehto säilymisen kannalta. Johtajat ovat tässä tilanteessa avainasemassa. Heidän ajattelutavassaan on ensin tapahduttava suuri muutos. Muodonmuutoksessa on tärkeää seurata signaaleja, jotka kertovat mahdollisesta tarpeesta muuttaa muutoksen suuntaa, vauhtia tai maalia. Tärkeitä asioita on markkinoiden ja henkilöstön palautteet ja suunnan muuttaminen niiden perusteella. Muodonmuutoksen riskejä on henkilön kypsymättömyys, keskinäinen syytely, pelko, itsekkyyden. Muodonmuutoksessa ihmisten johtaminen on erityisen tärkeää. Onnistuneessa muodonmuutoksessa organisaation perushenki ja olemassa olon perustarkoitukset säilyvät. Arvot voivat muuttua uuden vision myötä, mutta keskeiset ja perustavaa laatua olevat arvot säilyvät.

Kaiken organisatorisen muutoksen ydin on yksilön muutos. Ilman yksilöiden muutosta ei voi tapahtua yhteisöllistä muutosta. Tästä syystä muutoksen onnistumisen ydin on ihmisten huomioon ottaminen ja ihmisiin keskittyvän muutosjohtamisen osaaminen.

## **6. Muutoksen askeleet**

Muutoksen johtamisesta on tehty useita erilaisia malleja. Ehkä kuuluisin malli, muutoksen portaat on P. Kotterin käsialaa. Monet muut mallit ovat mukaelmia tästä mallista. Muutos on jokaisessa organisaatiossa yksilöllinen ja muutokseen liittyvät ongelmat ovat yhteydessä mm. muutoksen tasoon ja yrityksessä vallitsevan kulttuuriin. Muutoksen askeleet tai mitkään muutkaan mallit eivät ole taikakaluja, joilla johto voi taata muutoksen onnistumisen, mutta ne toimivat apuna muutoksen erilaisten vaiheiden hahmottamisessa. Mallien avulla voi olla mahdollista hahmottaa muutokseen liittyviä sudenkuoppia.

Seuraava malli perustuu A. Hellströmin tekemään muutostutkimukseen suomalaisissa yrityksissä 2007.

### **Tiedostaminen**

Tiedostaminen on vaihe, jossa organisaatiossa havahdutaan muutoksen tarpeeseen. Toimintaympäristön muutos tai uusien mahdollisuuksien havaitseminen voi herättää muutostarpeen. Tiedostamis-vaiheen tavoitteena on varmistaa, että henkilöt, joilla on vaikutusvaltaa organisaatiossa, ovat samaa mieltä muutoksen toteuttamisen hyödyllisyydestä ja välttämättömyydestä.

### **Visiointi**

Muutoshankkeeseen osallistuvat luovat visiointivaiheessa yhteisen käsityksen halutusta tilasta. Tämän vaiheen tarkoituksena on tunnistaa keskeiset muutokseen vaikuttavat tekijät ja luoda uskottava strategia muutoksen toteuttamiseksi. Tutkimuksen mukaan parhaat tulokset saavutetaan, kun visiointi vaihe toteutetaan tavalla tai toisella yhdessä henkilöstön kanssa. Toimivan muutosvision ja -strategian tulisi rakentua



olemassa olevan ja kestäväen todellisuuden pohjalle. Parhaimmillaan muutokseen liittyvät suunnitelmat ovat selkeitä, innostavia, realistisia, rehellisiä ja aidosti suuntaa antavia. Suunnitelmissa on tärkeää huomioida olemassa oleva organisaatiokulttuuri.

### Energisointi

Tässä vaiheessa muutokseen osallistuvia ihmisiä autetaan ymmärtämään muutoksen välttämättömyys ja sen tuomat mahdollisuudet. Energisointi vaiheessa jokainen, joka on osallisena muutoksessa, pystyy arvioimaan muutoksen vaikutukset itseensä. Tässä vaiheessa tärkeäksi tulee ihmisten erilaisuus. Johtajien rooli on tärkeä, koska näkyvällä tavalla käyttäytyvät johtajat viestivät asian tärkeydestä. Avainhenkilöiden osaa-minen sekä asenne ja arvojen sisäistäminen tulee olla yhdensuuntaisia. Avainhenkilöiden pitää osata myydä muutokset. Ihmisille on luontaista halu ymmärtää ja muutosjohtajan tärkeä tehtävä on auttaa ihmisiä ymmärtämään. Vaikeutena tässä on kommunikaatioon liittyvät moninaiset haasteet. Käytännön ongelmia voi olla esim. viestin vastaanottaminen, kuunteleminen, ihmisten erilainen käsitys termeistä. Ihmisten eritasoinen koulutus ja taustat voivat aiheuttaa ongelmia. Näiden lisäksi ongelman voi muodostaa tahalliset väärinymmärrykset.

### Testaus

Muutoksen toimivuutta voidaan testata esimerkiksi pilotoimalla se pienemmässä mit-takaavassa organisaatioon. Testauksen tuloksena muutosmallia voidaan tarvittaessa korjata ja parhaimmillaan testauksen tulokset luovat lisää uskoa muutoksen tarpeel-lisuuteen. Käytännössä muutosmallien testaaminen ei liene joka tilanteessa edes mah-dollista.

### Maastouttaminen

Maastouttaminen on yksi haastavimmista osista muutoksessa. Silloin suunnitelmat kohtaavat todellisuuden. Tässä vaiheessa oikeasti testataan muutoshankkeiden onnis-tuminen. Tässä vaiheessa organisaation johdon pitää huolehtia henkilöstön osaamisen kehittämisestä. Ilman oikeita tietoja ja taitoja ihmiset helposti kokevat turvattomuutta. Tärkeää on myös korostaa opitun jakamista muille. Aito oppiminen tapahtuu vasta sil-loin, kun opiskeltu, tiedostettu, muistettu ja ymmärretty muuttuvat käytännön teoiksi.

### Juurruttaminen

On tärkeää, että muutoksen onnistumista mitataan ja sen tuloksia seurataan. Henkilös-töä pitää palkita hyvistä suorituksista. Avainhenkilöiden pitää huolehtia siitä, ettei or-ganisaatiossa lipsuta takaisin vanhoihin toimintamalleihin. Muutos vaatii sitkeyttä. Hyvin suunnitellun ja aloitetunkin muutoksen alkuinnostus voi hiipua jossain vaihees-sa. Juurruttamisvaiheessa on tärkeää, että johtajat jaksavat aina vain uudelleen syttyä ja motivoida henkilöstöä. Muutoksen pitää olla myös luopumista, pitää jonkun asian loppuminen. Muussa tapauksessa on vaarana, että tehdään vain uusia asioita vanhojen päälle.

### Uudistaminen

Muutoshankkeet ovat oppimisprosesseja. Niiden läpivientiä pitää analysoida rehellisesti ja ottaa opiksi seuraavia muutoshankkeita varten.

## 7. Muutosvastarinta

Muutosvastarinta koetaan usein negatiiviseksi asiaksi. Terve muutosvastarinta on kuitenkin hyvä ja hyödyllinen. Muutosvastarintaa voi luonnehtia ihmisten luonnolliseksi käyttäytymismalliksi. Ihmiset kokevat muutosvastarintaa, koska he pelkäävät menettävänsä muutoksessa jotain arvostamaansa. Mitä suurempi on ihmisten ennakoima menetys, sitä voimakkaampaa on vastustus. Muutostilanteisiin liittyviä tyypillisiä konkreettisia uhkakuvia on esim. pelko työn ja taloudellisen toimeentulon menettämisestä, luottamus heikkeneminen omaan osaamiseen, työssä hankittujen sosiaalisten suhteiden katoaminen, sosiaalisen statuksen laskeminen, luottamuksen pieneneminen suhteessa organisaation muihin jäseniin sekä itsenäisen työskentelykyvyn väheneminen. Jossain tapauksissa muutosvastarinta voi olla jyrkän asenteellista. Muutoksia vastustetaan vain periaatteesta. Negatiivinen muutosvastarinta voi lamaannuttaa koko yrityksen toiminnan ja pahimmillaan organisaation hyvät muutospyrkimykset kääntyvät itseään vastaan.

Muutostilanteissa ihmisten terveestä kriittisyydestä ja kyseenalaistamisesta on hyötyä. Muutokset ja johdon ajattelu tulevat testatuiksi moneen kertaan. Asioiden tarkastelu monelta suunnalta vahvistaa ja parantaa muutossuunnitelmaa entisestään. Jossain tapauksessa vastustajat voivat toimillaan hidastaa muutoksen nopeutta ja tällä tavalla antaa aikaa muille organisaatiossa sopeutua tuleviin muutoksiin. Terve muutosvastarinta on luonteelta positiivista, koska silloin muutokseen ei suhtauduta ehdottoman kieltävästi. Se on vapauttavaa, koska asioiden käsittelyn jälkeen voidaan keskittyä muutoksen toteuttamiseen.

Muutoksen suunnittelu vaiheessa on tärkeää tunnistaa ja hyväksyä muutosvastarinnan olemassaolo. Usein kuitenkin muutosvastarinnan voimakkuus yllättää yritysjohton ja muutoksen läpiviejät. Vastarinnan syynä voi olla tietämättömyys tai ymmärryksen puute. Ehkä koko asia on käsitetty väärin. Tästä syystä muutoksen perusteluihin tulisi kiinnittää erityisesti huomioita. On tärkeää katkaista huuhuilta siivet.

## 8. Lopuksi

Muutoksen johtaminen on haasteellista. Muutostilanteet ovat mitä moninaisempia ja niihin liittyy paljon ylimääräistä työtä. Muutokset ovat harvoin selkeitä ja rajattuja prosesseja. Käytännössä organisaatioissa erilaiset muutokset lomittuvat toistensa kanssa. Muutokset voivat päällekkäisiä, ne voivat olla ristiriidassa toistensa kanssa ja ne vieläpä usein voivat muuttua matkan varrella. Jo pelkästään pakollisten asioiden (managementin) hoitamien vie johtavassa asemassa olevien henkilöiden kallisarvoista aikaa. Muutosten johtamisessa pääosassa pitää olla kuitenkin ihmiset. Muutos on myös joukkuelaji, jossa yhteistyön ja yhteisyyden merkitys korostuu. Muutoksen viisaus löytyy enemmän nenien välistä kuin korvien välistä. Muutostilanteissa on tärkeää muistaa viestinnän merkitys. Hyvään muutosviestintään kuuluu toisto, viestinnän selkeys ja rehellisyys.

Johtamiseen kuuluu vastuunottaminen muista ihmisistä ja heidän työstään. Muutoksen johtamiseen liittyy myös paljon itsensä johtamista, koska jokainen, joka osallistuu muutoksen läpiviemiseen, joutuu käymään muutokseen liittyviä vaiheita läpi. Mitä paremmin johtaja onnistuu itsensä kanssa, sen paremmat mahdollisuudet on koko organisaatiolla onnistua muutoksessa.

Yksi muutoksen onnistumisen avain lienee jokaisen terve suhtautuminen muutokseen, positiivinen, rakentava muutosvastarinta.

## Lähteet

Kvist, Hannu: Muutosaskeleita, 2006

Erämetsä, Timo, Myönteinen muutos, 2003

Innotiimi Oy, A.Hellström, Muutostutkimus 2007

Muutos haastaa työhyvinvoinnin, Keskinäinen työeläkeyhtiö Varma, 2005

Esimiestyön kipukohdat ja valonpilkut muutostilanteissa, Keskinäinen työeläkeyhtiö Varma, 2007

+ erilaisia lehtiartikkeleita muutosjohtamisesta

+ Delfoi akatemian luentoja