

Johtaminen tulevaisuuden Suomessa
JOHTAMINEN MUUTOKSESSA

Satu Suominen

Päättötyö

Delfoi Akatemia -johtamisvalmennus

Syyskuu 2006

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO.....	1
2. MUUTOKSEN OHJAUS.....	1
2.1 Muutoksen suunnittelu.....	1
2.2 Ohjausryhmä	2
3. MUUTOSVIESTINTÄ.....	3
3.1 Strategian viestintä.....	3
3.2 Muutosvastarinta.....	5
3.3 Palautteen antaminen	6
4. MUUTOSJOHTAMISEN KEHITYSSUUNNAT	7
4.1 Suorituksenohjaus	7
4.2 Muutososaaminen	8
POHDINTA.....	9
LÄHTEET	10

1. JOHDANTO

Yrityksissä tapahtuvilla muutoksilla pyritään kehittämään toimintaa ja edistämään kilpailukykyä. Muutostilanteita ovat esimerkiksi yritysten yhdistymiset, organisaatorakenteen muutokset, tiimien muodostaminen, yrityskaupat, strategian muuttaminen, kustannussäästöt, toimintojen tehostaminen ja henkilöstövähennykset. Tulevaisuudessa on pystyttävä löytämään uusia tapoja tehdä työtä, sillä helposti yrityksissä jämhätetään tiettyihin vanhoihin tuttuihin ja totuttuihin toimintatapoihin.

Nykyajan organisaatioissa muutoksia tapahtuu kaiken aikaa. Muutokset voivat olla pieniä tai suuria, nopeita tai hitaita. Muutoksia voidaan toteuttaa myös useita samanaikaisesti, mikäli ne tukevat toisiaan. Työn tekeminen ja tehokkuus voi kärsiä, mikäli epäselvyyttä on liikaa. Puhutaan myös jatkuvista muutoksista eli uusi muutos alkaa ennen kuin vanha on päättynyt. Näissä muutoksissa saattaa olla on vaarana, että muutoksen saavutuksia ei kyetä arvioimaan.

Päättötyöni tarkoituksena on tutkia johtajuutta muutoksessa tulevaisuuden Suomessa. Päättötyössäni tuon esille omia näkemyksiäni hyvästä johtajuudesta ja pohdin muutosjohtamisen kehityssuuntia ja -tarpeita. Aiheen laajuuden vuoksi pohdin johtamista muutoksessa lähinnä muutoksen ohjauksen ja viestinnän kannalta.

2. MUUTOKSEN OHJAUS

2.1 Muutoksen suunnittelu

Toteutettaessa muutoksia suunnitelmallisuus on tärkeää. Mikäli muutoksia on meneillään useampia, on suunniteltava missä järjestyksessä muutokset toteutetaan, mikä on esimerkiksi kiireellisin, tärkein tai helpoin. Muutoksia suunniteltaessa täytyy ymmärtää muutostrendejä. On myös pystyttävä priorisoimaan ja keskittymään tiettyihin muutoksiin.

Muutoksen tavoitteet määritellään mahdollisimman tarkkaan. Asetetaan välitavoitteet ja lopullinen päämäärä. Tavoitteiden lisäksi on suunniteltava varsinaisen muutosprosessin kulku. John P. Kotterin mukaan muutosprosessissa on kahdeksan vaihetta ja yhdenkin vaiheen sivuuttaminen aiheuttaa lähes poikkeuksitta ongelmia. Kotter kuvaa kirjassaan muutoshankkeiden etenemisjärjestyksen (kuvio 1).

<i>1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen</i>
<i>2. Ohjaavan tiimin perustaminen</i>
<i>3. Vision ja strategian laatiminen</i>
<i>4. Muutosvisiosta viestiminen</i>
<i>5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan</i>
<i>6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen</i>
<i>7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen</i>
<i>8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin</i>

Kuvio 1. Muutosprosessin vaiheet John P. Kotterin mukaan

Ensimmäinen askel muutosprosessin käynnistämässä on muutostarpeen hyväksyminen. Muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen antaa vahvan pohjan muutoksen edistymiselle. Samalla kerrotaan mitä muutoksen avulla aiotaan saada aikaan ja miten se tulee muuttamaan liiketoimintaa ja kilpailutilannetta. Mielestäni on tärkeää selvittää henkilöstölle yrityksen uhat, mahdollisuudet, kilpailukyky ja taloudellinen tilanne, jotta muutostarve ymmärretään. Joskus kuitenkin vasta näkyvät kriisit saavat ihmiset tajuamaan muutoksen välttämättömyyden. Johdon täytyy olla sitoutunut muutokseen. Kun johto on sisäistänyt muutoksen tarpeen ja on täysin muutoksen takana, voidaan strategian jalkauttaminen aloittaa.

2.2 Ohjausryhmä

Muutoshankkeissa tarvitaan ohjausryhmää, jolla on yhteinen tavoite. Ohjausryhmän jäsenet ovat asiantuntevia ja muutokseen sitoutuneita henkilöitä, jotka luottavat toisiinsa.

Ryhmässä täytyy olla myös riittävästi avainhenkilöitä, joilla on asioiden ja ihmisten johtamiskokemusta. Asiantuntemus eri aloilta ja eri näkökannat täytyy olla hyvin edustettuina, jotta saadaan tehtyä perusteltuja päätöksiä. Päteviä ihmisten johtajia puolestaan tarvitaan luotsaamaan muutosta, jotta saadaan henkilöstö luottamaan. Ilman heitä muutoshankkeet yleensä epäonnistuvat.

Ohjausryhmään on tärkeää löytää myös luonteeltaan oikeat jäsenet. Liian vahvan itsetunnon omaavalla ihmisellä on vaarana sekoittaa ryhmän työ. He eivät välttämättä osaa arvostaa muiden vahvuuksia eikä heillä ole käsitystä omista heikkouksistaan. Myös ihmiset, jotka herättävät epäluottamusta henkilökunnan keskuudessa eivät ole sopivia muutoksen ohjausryhmään.

Ohjausryhmä huolehtii muutoksen etenemisestä ja sen koordinoinnista. Ohjausryhmän tehtävänä on myös mitata ja seurata muutosta. Heidän tavoitteena on yhtenäisen viestin ja toimintatapojen jalkauttaminen. Ohjausryhmän tehtävät ovat vaativia ja yleensä aina muutosvastarintaa on odotettavissa. Ilman hyvin toimivaa ohjausryhmää muutoksen tavoitteet jäävät kuitenkin saavuttamatta.

Usein tarvitaan myös ulkopuolista neuvontaa, sillä muutosten suunnittelu ei ole yritysten ydinosaamista. Konsultti tuo näkemystä ja tuoreita ideoita talon ulkopuolelta. Hän voi ohjata ja tukea muutostyötä tai hänen kanssaan voidaan käsitellä ja ratkoa ongelmia. Konsultteja voidaan käyttää myös esimiesten valmiuksien ja osaamisen parantamiseen.

3. MUUTOSVIESTINTÄ

3.1 Strategian viestintä

Muutosstrategiaa luodessa pohditaan tulevaisuutta. Hyvä visio selkiyttää muutoksen suuntaa ja kannustaa ihmisiä toimimaan oikealla tavalla. Sen täytyy olla selkeä,

toteuttamiskelpoinen, toimintaa ohjaava, ymmärrettävä ja helposti viestittävässä. Hyvä visio laaditaan ryhmätyönä ja sen laatimiseen tarvitaan runsaasti aikaa.

Hyväkään visio ei takaa onnistumista ellei siitä viestitetä oikein. Muutosstrategia voi toteutua tavoitteiden mukaisesti ainoastaan jos yrityksen työntekijät ymmärtävät sen. Viestinnän pitää olla yksinkertaista ja sanat on valittava tarkkaan. Viestittäessä on kerrottava totuus samanlaisena tavoittaen koko henkilöstön lyhyessä ajassa. Viestiä on myös toistettava useaan kertaan ja sen on oltava yhtenäinen jokaisen kertomana. Päätökset on pystyttävä myös perustelemaan ja on oltava johdonmukainen. Ihminen tarvitsee usein perustelut miksi jokin asia on tarpeellinen ja mitä se hänelle tarkoittaa. Sisäistäminen oman työn kannalta on motivaation saamiseksi mielestäni erityisen tärkeää.

Viesti koetaan yleensä uskottavammaksi, kun sen kertoo lähin esimies. Visiosta on syytä viestiä pienissä ja suurissa kokouksissa, keskusteluissa ja tiedotusvälineissä. Muutoksesta viestiminen on kaksisuuntainen prosessi. Muutoksen ymmärtämiseksi tarvitaan vuorovaikutusta eri henkilöstöryhmien välillä. Keskustelutilaisuudet ovat erityisen tärkeitä, koska niissä tietoa on mahdollista jäsentää muiden kanssa yhdessä. Toimintojen uudelleenjärjestäminen tai tehostaminen aiheuttaa hämmennystä sekä epävarmuutta ja huolta työn jatkumisesta. Esitysten ja keskustelujen lisäksi myös kirjallinen aineisto on usein tarpeen.

Pidän erityisen tärkeänä johdon läsnäoloa ja avointa muutoksen puolesta puhumista muutosprosessin aikana. Ilman heidän esillä oloaan ja läsnäoloa keskusteluissa, muutosta ei koeta tärkeäksi eikä muutos etene. Johtajan on ymmärrettävä, että pienetkin epäviralliset keskustelut työntekijöiden kanssa voivat olla merkittäviä. Myös luottamuspääoma on tärkeää. Kun johtajaan luotetaan, hänen viestejä kuunnellaan, perusteluja uskotaan ja heille kerrotaan rehellisesti ideoista ja huolista. ”Uskon” merkitystä muutoksessa ei sovi myöskään vähätellä. Uskomisen on sitä, että pidämme asioita totena, vaikei meillä ole todistusaineistoa. Muutos on tulevaisuuden tähtäämistä ja tulevaisuudessa on epävarmuustekijöitä, joita emme osaa aavistaa. Sen vuoksi muutosjohtamisessa on tärkeää valaia uskoa onnistumisesta ja osaamisesta, samalla se vähentää epävarmuudentunnetta.

3.2 Muutosvastarinta

Muutoksiin liittyy aina muutosvastarintaa. Se on hyväksyttävä ja kuunneltava tarkkaan. Muutosvastarinnan käsittelemistä varten on pystyttävä arvioimaan mistä se johtuu. Tunteiden hyväksyminen osana muutosprosessia edesauttaa muutokseen sopeutumista. Tunteisiin voidaan onneksi vaikuttaa. Tunteita on käsiteltävä tiimeissä ja valmennustilaisuuksissa. On yritettävä korvata negatiiviset tunteet positiivisella ja keskittymään ajatuksiin ja tekoihin, sen sijaan että pohditaan asioita, joihin ei voida vaikuttaa.

Myös asioiden väärinymmärrys tai tietämättömyys voi aiheuttaa vastarintaa. Tämän vuoksi muutos on esiteltävä mahdollisimman perusteellisesti. Muutoksesta on myös viestitettävä kattavasti lyhyessä ajassa, jotta huhut eivät saa otetta ja aiheuta epävarmuutta. Muutosvastarinnan taustalla on useimmiten luovuttamisen tuska ja pelko tulevaisuudesta. Nykyajan ihmiset ovat mukavuudenhaluisia ja turvallisuudentunteen katoaminen voi olla ahdistavaa, myös uusien asioiden opetteleminen voi tuntua raskaalta. Liian suuri muutosvastarinta voi vaikeuttaa yrityksen toimintaa ja huonontaa suoritusta.

Sopivassa määrin muutosvastarintaa on kuitenkin yritykselle hyvä asia. Asioiden kyseenalaistaminen ja kriittisyys on tärkeä osa muutosprosessia. Sen avulla voidaan tarkastella vision toimivuutta useasta eri suunnasta. Näin varmistetaan, että ollaan oikeilla jäljillä ja tehdyt muutosehdotukset ovat tarpeellisia. Sopivastakin muutosvastarinnasta on kuitenkin hyvä päästä nopeasti varsinaiseen muutoksen toteuttamiseen. Liian hidaskäyttöprosessi väsyttää henkilöstön ja saavutusten näkeminen on tällöin vaikeaa. On kuitenkin varauduttava siihen, että muutosvastarinta aiheuttaa pohdintaa ja herättää runsaasti keskusteluita, jolloin koko muutosprosessi viivästyy.

3.3 Palautteen antaminen

Palautteen antamisen merkitystä korostetaan nykyään paljon. Jatkuvan palautteen puuttuminen hidastaa muutosten läpivientä, sillä henkilöstö ei saa avointa palautetta työstään. Ilman toimivaa palautteenantojärjestelmää tai taitoja yrityksen on vaikea kehittyä haluamaansa suuntaan.

Yksilötasolla palaute mahdollistaa oppimisen, kehittymisen ja itsetunnon vahvistumisen. Positiivinen palaute on palkitsevaa ja antaa henkilöstölle tiedon heidän panoksensa tärkeydestä. Positiivinen palaute työstä saa ihmisen tuntemaan arvostusta sekä hyväksyntää ja se saa myös hyvälle tuulelle.

Rakentavaakin palautetta tarvitaan. Sanontakin kuuluu, että virheistä oppii. Emme itse pysty aina havaitsemaan kaikkia mahdollisuuksia parantaa toimintaamme emmekä välttämättä ymmärrä kaikkien tekojemme vaikutuksia ja seurauksia. Mikäli epäonnistumisesta ei saa palautetta, voi olla, että oppimista ei tapahdukaan.

Uskon, että tulevaisuudessa ihmiset ymmärtävät entistäkin paremmin palautetaitojen tärkeyden. Palautteen on tarkoitus mahdollistaa kehittyminen ja itsensä vahvistaminen. Organisaatiotasolla palautteenantojärjestelmät vaikuttavat muutoksen etenemiseen oikeaan suuntaan. Palautteen antaminen ei ole mielestäni ainoastaan esimiehen tehtävä vaan myös työtovereiden tulisi antaa palautetta aina kun siihen vaan löytyy pienikin aihe. Palautteen antaminen on kuitenkin yksilöllistä, osalle se on luontevaa ja osalle vaikeaa, jonka vuoksi tätäkin taitoa kannattaa harjoitella.

4. MUUTOSJOHTAMISEN KEHITYSSUUNNAT

4.1 Suorituksen ohjaus

Tulevaisuuden Suomessa suorituksen ohjaus tulee olemaan arkipäivää. Muutokset liiketoimintaympäristössä ja kiristynyt kilpailu pakottavat yrityksiä suunnitelmalliseen suorituksen ohjaukseen.

Muutoksen toteuttamisessa seuraaminen ja mittaaminen ovat erityisen tärkeitä, sillä muutoin muutos voidaan kokea epäselväksi. Mittareilla arvioidaan itse muutosprosessia ja lopputulosta eli olemmeko tehneet oikeita asioita ja miten hyvin. On pysyttävä selvillä siitä, mitä muutoshankkeessa tapahtuu ja missä olemme, jotta voisimme ohjata toimintaa muutenkin kuin pelkän suunnitelman avulla. Muutosjohtamisen seurannassa myös vertailutiedot esimerkiksi muihin alan yrityksiin ovat tärkeitä.

Tulevaisuuden yritysten suorituksenohjauksen tulee olla joustavaa ja helposti hyödynnettävissä. Tarvitsemme jatkossa entistä enemmän tietoa esimerkiksi asiakkaista, kilpailijoista, työntekijöistä, teknisestä kehityksestä ja taloudellisista tuloksista. Tieto suorituksesta pitäisi olla kaikkien eikä vain johdon saatavilla. Mielestäni tiedon saaminen saa ihmiset kokemaan muutokset välttämättömiksi, toimien samalla sitouttamiskeinona.

Mittaamiseen voidaan käyttää esimerkiksi tasapainotettua tuloskorttia (Balanced Score Card), laatupalkintojärjestelmää (EFQM), tyytyväisyyskyselyjä, asiakas-tyytyväisyyskyselyjä, myyntituloksia jne. Ne helpottavat muutoksen toteuttamista ja seuranta. Kun mittaristo valmistellaan yhdessä, henkilöstö kokee muutoksen omaksi. Se saa aikaan innostuneisuuden ja motivoituneisuuden muutokseen. Mittareita on käytettävä viisaasti ja on mitattava merkityksellisiä asioita. Liiallinen mittaaminen voidaan kokea tarkkailuksi ja epäluottamukseksi. Yleensä henkilökunta kuitenkin toivoo seuranta, jotta saavat systemaattista palautetta tehdystä työstä.

Esimiehillä on tärkeä asema muutoksessa. Onkin tärkeää, että muutosprosessin aikana panostetaan esimiesvalmennukseen ja ohjataan heidän työtään. Mielestäni on hyvä, että valmennukseen sisältyy esimiestyön kehittämistä, mutta yhtä olennainen osa on vertaistuki ja mahdollisuus tutustua muihin esimiehiin. Tilaisuuksissa esimiehet voivat kertoa heitä askarruttavista asioista ja löytää ratkaisuja ongelmatilanteisiin.

4.2 Muutososaaminen

Johdon työskentelytapa ja muutososaaminen antavat leimansa muutoksen läpivientiin. Positiivinen, innokas ja läsnä oleva johtaja saa nopeasti aikaan muutokselle suunnan ja toimintaenergian. Epävarma johtaja puolestaan ei saa kerättyä luottamusta eikä muutos lähde liikkeelle. Johtajien muutososaamisen arvioinnissa käydään läpi heidän taustojaan; työkokemusta, kehittämiskokemusta, luottamustehtäviä, jatko-opiskeluaktiivisuutta ja kehittämispotentiaalia. Näiden taustatietojen lisäksi edellytetään yhteistyökykyä.

Muutososaaminen syntyy kuitenkin pitkälti kokemuksesta. Johtaja, joka on itse läpikäynyt erilaisia organisaatioiden muutosprosesseja, osaa todennäköisesti ohjata muutosprosessia paremmin. Hän on ehkä jo aikaisemmin kokenut onnistumisia ja epäonnistumisia muutoksessa, jonka vuoksi hänellä on nyt keinoja viedä läpi uusia asioita ja vaikuttaa muutosvastarintaan. Hän hahmottaa hyvin muutostarpeet ja osaa suunnitella ja resursoida tehtävät. Mielestäni muutosjohtajan tulee olla myös turvallinen. Hänen tehtävänä on lisäksi innostaa ihmisiä oppimaan uutta ja kehittymään työssään.

Nykyajan organisaatioissa ei vain yritysjohdon, vaan myös muiden työntekijöiden on tiedettävä ihmisten ja asioiden johtamisesta. Yhteistyö erilaisten ihmisten välillä sujuu tällöin luontevammin ja työn kehittäminen on tuloksellisempaa.

POHDINTA

Yritysten tavoitteena on menestyminen nyt ja tulevaisuudessa. Tulevaisuuteen tähtääminen vaatii hyvää strategiatyöskentelyä, joka vääjäämättä puolestaan johtaa jonkinlaisiin muutoksiin. Tulevaisuudessa edellytetään entistä nopeampia liikkeitä toimintaympäristön muuttuessa. Nopeat muutokset ja nopealiikkeisyys päätöksenteossa puolestaan edellyttävät tiivistä yhteistyötä myös johtajien keskuudessa. Uskon itse, että jatkossa tarvitaan edelleen älykkäitä asiansa osaavia johtajia, mutta informaatiomäärä on niin valtava, ettei kukaan voi yksin hallita kaikkea.

Yrityksen johtajien yhteistyön lisäksi verkostojen luominen on nyt ja tulevaisuudessa tärkeää. Mitä laajempi verkosto, sitä helpommin ja nopeammin löytää tiedon, jota tarvitsee. Tiedon lisäksi verkostoista saa uusia tuttavuuksia ja kontakteja, ideoita, oppeja ja henkistä tukea.

Globalisaation myötä yritykset ovat kansainvälisiä ja työntekijöillä on yhteyksiä ympäri maailmaa. Kansainvälinen kilpailuympäristö tuo myös painetta toimintojen muutokselle. Useat yritykset ovat monikansallisia ja yhteisten toimintatapojen luominen eri puolille maailmaa tuo omat haasteet tulevaisuuden muutosjohtajille.

Henkilöstö tulee tulevaisuudessa vaatimaan organisaatioilta entistä enemmän joustavuutta. Matalahierarkkisuus, perhemyönteisyys ja etätyömahdollisuudet edellyttävät organisaatioiden rakenteiden ja järjestelmien muuttamista. Muutosjohtajaksi tarvitaan mielestäni avoin, kuunteleva ja turvallinen johtaja, joka on valmis kokeilemaan uusia työskentelytapoja.

Muutokset saavat henkilöstössä aikaan monenlaisia tunteita. Muutos vaikuttaa helposti työilmapiiriin aiheuttamalla epävarmuutta ja huolta oman työn jatkumisesta. Tuki muutostilanteissa ja siihen liittyvässä epävarmuudessa on mielestäni olennainen osa tulevaisuuden johtajan työtä. Johtajien tulee tulevaisuudessa keskittyä johtajuuteen, etenkin

ihmisten johtaminen on tärkeää. Johtajalla tulee olla riittävästi halua olla läsnä, sillä muutoksen johtaminen on myös tunteiden johtamista.

Mielestäni menestyvän yrityksen muutosjohtajilta edellytetään henkilöstöön panostamista. Pitää luottaa työyhteisöön ja pystyä tarkastelemaan myös epäonnistumisia oppimisen mahdollisuuksina. Kun yrityksen työilmapiiri on hyvä ja yrityksessä on avoin vuorovaikutus, korjataan satoa hyvänä tuloksena!

LÄHTEET

1. Kotter, John P.: Muutos vaatii johtajuutta. Oy Rastor Ab, 1996
2. Erämetsä, Timo: Myönteinen muutos. Tammi, 2003
3. Valpola, Anneli: Organisaatiot yhteen, muutosjohtamisen käytännön keinot. WSOY, 2004
4. Esimiesten haastattelut muutosjohtamisesta, Oriola-KD Oyj, Espoo, 30.6 - 4.7.2006