

MUUTOSHALUKKUUDEN SYNNYTTÄMINEN

Muutosvastarinta on **tunteenomainen suhtautuminen** johonkin asiaan. Siksi järkiperustelut (asiataso) eivät riitä. Parhaan tuloksen takaa yleensä ”pehmeä” muutoksen toteuttaminen, eli ihmiset otetaan riittävän ajoissa mukaan suunnittelemaan tarvittavaa muutosta. **Muutosvastarinta ei läheskään aina ole uuden vastustamista vaan seurausta siitä tavasta, jolla uudistus yritetään toteuttaa.**

Aidon muutoksen perusta on oppiminen, joka johtaa ajattelun ja käyttäytymisen muuttumiseen. Ihmisen tulee hyväksyä muutos myös tunnetasolla. Vasta kun pelon, vihan, surun ja lopuksi ilon tunteet on käyty läpi, ihminen tulee sinuksi muutoksen kanssa. Muuten torjutut tunteet ovat kuin kiviä repussa (tunteet ovat energiaa). Nykyajan työelämässä sopeutuminen nopeassa tahdissa tuleviin muutoksiin jää usein pinnalliseksi ja näennäiseksi.

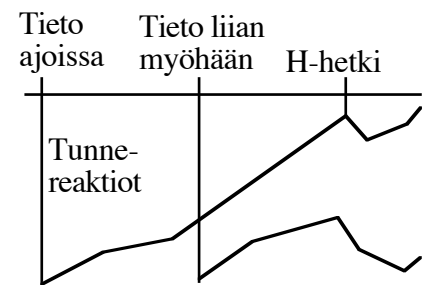
Muutoksen johtamisessa on kyse ristiriidasta, jossa on kyettävä johtamaan loogisia asiakokonaisuuksia sekä tunteenomaisesti ja epäloogisesti käyttäytyviä ihmisiä / ryhmiä. Tämä on vaativa tehtävä, koska esimiehelläkin on tunteita.

- 1** Kirkasta muutoksen tarve ja tavoite itsellesi. **Uskotko siihen itse?** Jos et itse usko, olet todennäköisesti organisoimassa epäonnistuvaa muutosta. Jokaiselle muutokselle on olemassa motiivit (tiedostetut ja tiedostamattomat). Selvitä ne. **Oma innostus ja esimerkki ovat ratkaisevan tärkeitä. Ajattele positiivisesti** ja tartuta se muihin. Ole itse esimerkki muuttumisesta ja valmennettavuudesta. **Liiku ja näy. Keskustele paljon.**
- 2** Selvitä ihmisille **miten muutos parantaa tuloksia** (toimivuus, kannattavuus, kilpailukyky, asiakastyytyväisyys...). Visioi nykyinen toiminta tulevaisuuteen (tulee mahdottomaksi). Käyttämällä riittävän pitkää aikajännettä (vielä 10 vuoden kuluttua toimimme tällä tavalla ja kilpailijat ovat kehittyneet) ymmärtävät ihmiset, että ”näin ei voi jatkaa”.
- 3** **Selvitä miten muutos vaikuttaa taloudellisesti ihmisten ansioihin** (turvallisuuden takaaminen). Omat tarpeet ovat ihmisille tärkeämpiä kuin organisaation tarpeet. Omasta työpaikastaan ja ansiotasostaan huolissaan oleva ihminen on vaikea saada ajattelemaan muutosta ja innostumaan toiminnan kehittämisestä.
- 4** **Ota muutoksen kohteena olevat ihmiset mukaan** pohtimaan muutoksen tarvetta, tavoitteita ja **suunnittelemaan muutosta**. Heillä on todellinen tuntuma ko. asiaan. He ovat myös riittävän kriittisiä, josta on se hyöty, että **muutosvastarinta kohdataan suunnitteluvaiheessa eikä toteutusvaiheessa**. Muutos saadaan näin mahdollisimman käytännönläheiseksi (asiantuntijoiden suunnittelemat muutokset ovat usein liian teoreettisia). **Delegoi, se motivoi!**

5 Älä kadota **hiljaista tietoa**. Se on vuosien mittaan kertynyttä arvokasta tietoa ja osaamista, joka ei vanhene kuten tekniikka. Hiljainen tieto leviää epävirallisissa keskusteluissa, joissa ihmiset puhuvat avoimesti, oppivat luottamaan toisiinsa ja hitsautuvat yhteen.

6 Muutoksen johtamisessa on tärkeä keskittyä pelkojen pienentämiseen. Yksi parhaimpia keinoja on **oikean tiedon välittäminen ja tosiasioiden kertominen**. Sitä kautta ihmiset ymmärtävät muutoksen tarpeita, näkevät muitakin vaihtoehtoja ja ”totuuksia” ja voivat vahvistaa omaa uskoa huomiseen. Epätietoisuus on kuluttavaa ja luo pohjan negatiivisille huhuille, jotka harvemmin tukevat muutosta. Riittävästä tiedosta huolimatta, muutos otetaan harvemmin avosylin vastaan, joten **pelkkä tiedottaminen ei riitä**.

7 Anna tiedot muutoksesta riittävän ajoissa. Käydään tunteenomainen keskustelu, kun vielä toimitaan vanhalla tavalla. Työskentely häiriintyy vähemmän. Negatiivinen vaikutus tuloksiin on pieni. Kun muutos toteutetaan, ovat tunteet rauhoittuneet eli muutos on hyväksytty asennetasolla. Uudet menetelmät on ensin mielletävä ajatuksissa, jotta ne voidaan ottaa käyttöön käytännössä. Ajatusten ja tapojen muuttaminen ei käy samalla tavalla kuin ohjelman vaihtaminen tietokoneessa.



8 Arvioi **avoimesti ja rehellisesti** vanhaa ja uutta menetelmää. Vanhan huonojen ja uuden hyvien puolien **liioittelu on virhe**, koska se vie arvioinnin asennetasolle. Ihminen samaistuu työhönsä ja reagoi helposti tunteenomaisesti, kun menetelmiä arvostellaan. Siksi annetaan reilu tunnustus vanhoille menetelmille ja ollaan niistä samaa mieltä. Sitten todetaan yhdessä puutteet ja ollaan niistäkin samaa mieltä. Tästä tilanteesta on helpompi edetä kehitystarpeisiin ja esitellä uusia ratkaisuvaihtoehtoja.

	Vanha	Uusi
+	++++	++++++
-	-----	--

9 Vanhasta luopuminen (surutyö) vaatii aina oman aikansa. Kysymys on poisoppimisesta; irtaantuminen turvallisuuden tunteesta ja aivoissa olevista vanhoista malleista. Jos muutosten vauhti on liian nopea eikä ihmisille on annettu aikaa uuden sisäistämiseen, on riskinä turtuminen ja turhautuminen. Sitoutuminen saattaa olla vain näennäistä, jolloin muutos toteutuu teoriassa, mutta ei käytännössä.

10 Käytä ryhmän **vaikuttajajaksiloita**, epävirallista tai muuta organisaatiota (huom. mahdollinen vaikutus esimiehen arvovaltaan ja valtaan). Huomioi muutenkin eri ihmistyyppit ja heidän suhtautumisensa muutokseen (muutamit innostuvat helposti, toiset vastustavat, eräät tulevat mukaan kun on pakko, muutamat haluavat miettiä asiaa rauhassa).

- 11** Vie ihmiset tutustumiskäynneille (muu organisaatio, messut, maahantuoja, kilpailija...) ja **näytä asia käytännössä**. Silmillä nähty ja itse koettu vaikuttaa ihmiseen enemmän kuin puhuttu ja kirjoitettu.
- 12 Etene asteittain ja aseta välitavoitteita**
- * Alussa henkilökohtainen opastus ja kannustus: ”kyllä se tästä lähtee”.
 - * Sitten kahdenkeskiset tilanne- ja tulosarviot. Muista kiittää: ”hyvinhän tämä on mennyt”. Positiivinen palaute innostaa ja ohjaa oikeaan suuntaan.
 - * Kun ollaan selvästi voiton puolella, suorita **tilanne- ja tulosarvio koko ryhmän kanssa**. Anna ryhmän itse arvioida onnistumiset ja tuntee tyytyväisyyttä. **Ja kiitosta ja palkitse** (pullakahvit, saunailta, palkkio, matka). Myönteishenkinen tulosarvio ja **yhteisesti koettu onnistuminen** vahvistavat sitoutumista, lisäävät motivaatiota ja luovat myönteistä pohjaa seuraaville kehitystoimenpiteille ja muutoksille.
- 13 Koulutus ja valmennus (oikea ajankohta, oikeat ihmiset, oikea valmentaja)**
- * Oma sisäinen koulutus. Kouluttajaksi tarvitaan ihminen, joka osaa myös valmentaa ja innostaa; pelkkä asiantuntija ja tiedon jakaja ei aina riitä.
 - * Ulkopuolinen valmennus. Kun on odotettavissa asenteellista muutosvastarintaa, onnistuu muutos yleensä paremmin ulkopuolisen avulla, joka tuo myös uusia virikkeitä ja kokemuksia.
- 14** Lähes jokaiseen muutokseen tarvitaan soveltamista. Teoriassa suunniteltu vastaa harvoin täysin käytännön tilanteita. Sovi heti alussa, että **kokeillaan ja kehitellään**. Valmistaudu kohtaamaan arvostelua ja valituksia. Vaikka muutoksen todellinen syy voi olla kaukana sinusta, joudut helposti kritiikin kohteeksi, koska olet lähimpänä ihmisiä ja tehtäväsi on toteuttaa muutos. Ole ammattilainen ja tiedosta, että näin vain tapahtuu. Käytä tarvittaessa henkilökohtaista työnohjausta, jossa voit purkaa paineita, vahvistaa omaa perustehtävääsi ja saada tukea haastavalle tehtävällesi.

Saneeraus, ”mahtikäsky”. Jos on jo tehty pahoja virheitä, ei osata tai uskalleta ottaa ryhmää mukaan, aikaa kulunut liikaa tai on muita syitä, jotka pakottavat muutokseen: silloin **tavoite tehdään selväksi, ilmoitetaan H-hetkestä ja toteutus tehdään nopeasti**. Saneeraus on aina epämiellyttävä. Turha pitkittäminen ja päätösjakkailu ylläpitää pelkotiloja ja lisää turvattomuutta. Mitä kauemmin tämä tila kestää sitä pitempiaikainen negatiivinen asennevaikutus siitä seuraa. Jälkihoito on erittäin tärkeä.