



Susanne Valkeakari toimii muutosjohtamisen konsulttina WM-datalla. Hänellä on yli 10 vuoden kokemus muutosten läpiviemisestä eri keinoin valmentajana ja konsulttina. Lisäksi hänellä on kokemusta verkon hyödyntämisestä kehitysprojekteissa.

Muutos ei ratkea järkeilemällä – tunteet liikkeelle!!

Muutosjohtaminen on osa toiminnan kehittämistä. Kehittäminen voi liittyä yksilön, tiimin, organisaation tai toimintamallin muutokseen. Kun muutosjohtaminen tehdään oikein, tuloksena voi olla kestävä muutosta edistävä kulttuuri, ei vain yksi onnistunut kehittämishanke. .

Erilaiset tulevaisuuden menestyjien kilpailukykyä pohtineet tahot ovat jo usean vuoden ajan sanoneet, että muutoskyky on yksi menestyvän organisaation merkki. Samoin, jonkin aikaa jo on puhuttu teknologian joustavuudesta ja nopeasta muuntamisesta muuttuviin vaatimuksiin. Henkilöiden ja teknologian liittymäpinnassa on toiminnallinen joustavuus ja prosessien joustavuus.

Muutosjohtamisessa on huomioitava kaikki tasot: organisaatio ja sen muodostavat ihmiset, prosessit ja toimintatavat sekä tekniikka. Nämä tasot huomioidaan muutosta tukevilla toimenpiteillä, joista yleisempiä ovat: Taito- ja tietokoulutus, muutosvalmennus, mittaus, palautemekanismit ja kaiken kokoava viestintä. Lisäksi tarvitaan prosessien ja palkitsemisen päivitystä, jotka rajaavat tämän pohdiskelun ulkopuolelle.

Tunteet koulutuksessa ja valmennuksessa

Mikään ei muutu ennen kuin ihmisestä tehty muutos muuttuu. Muutostilanteissa tarjotaan koulutusta uusien taitojen ja tietojen oppimiseksi. Koska kouluttaminen on lisäinvestointi hetkenä, jolloin kehittäminen on jo vaatinut investointeja, pyritään taidollinen ja tiedollinen koulutus tekemään mahdollisimman kustannustehokkaasti.

Kustannustehokkuus tarkoittaa sitä, että muutoksen vaatimat uudet tiedot ja taidot siirretään perinteisissä koulutustilaisuuksissa henkilöstölle. Lisäksi heille jaetaan tueksi oppimateriaali, jossa uudet asiat on selitetty.

Tällöin unohdetaan, että tieto ja taito ovat vain 'jäävuoren huippu' uuden toimintatavan vaatimasta kompetenssista eli kyvykkyydestä. Päivitetty tieto ja mahdollinen taitokoulutus ei automaattisesti johda uuteen toimintatapaan.

Kaikessa toiminnassa vaikuttavat myös henkilön kokemus, arvot, asenteet, motivaatio ja suhdeverkostot. Muutostilanteen vaatiman toimintatavan koulutuksessa ja valmennuksessa pitäisi huomioida myös nämä tunnepitoiset osa-alueet.

Suurissa muutoksissa onnistuminen edellyttääkin, että henkilöstö osallistuu muutosvalmennukseen. Muutosvalmennuksessa henkilöstöllä on mahdollisuus käsitellä muutosta monelta eri näkökannalta ja kokonaisvaltaisesti – tunnetaso huomioiden.

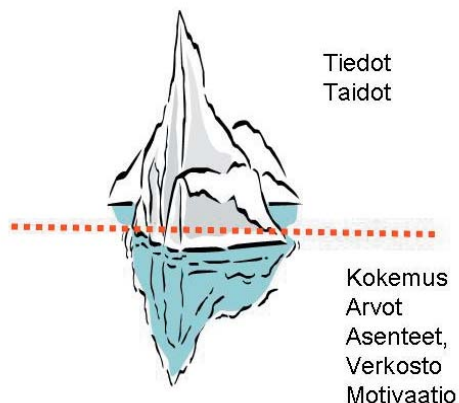
Muutosvalmennuksessa käydään läpi tunteita muutoksen eri vaiheissa asiantuntijan ohjauksessa.

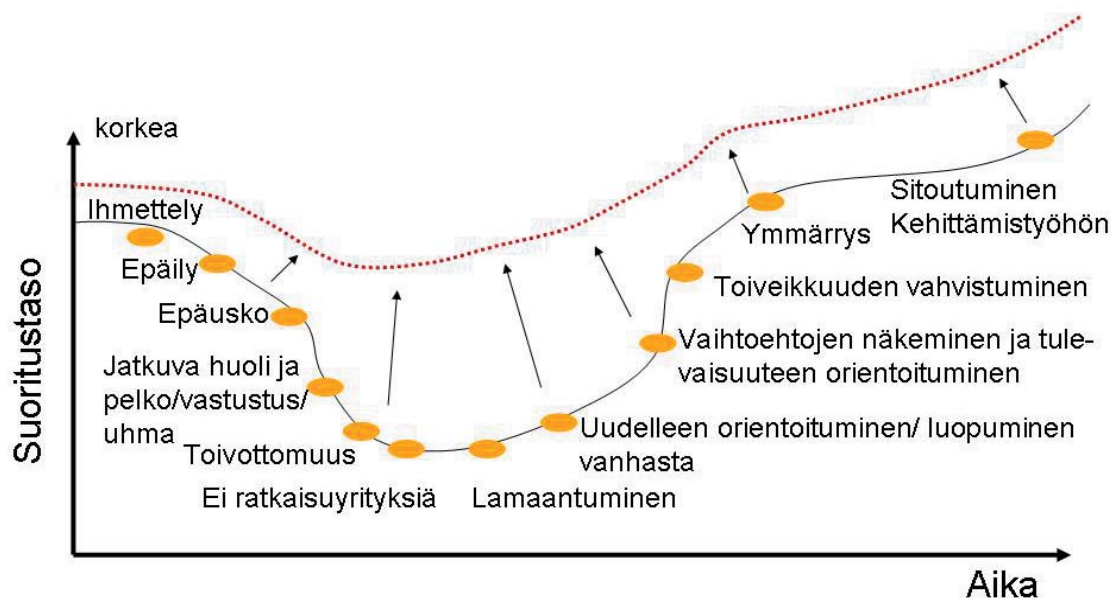
Tunteita herättävä mittaaminen

Mittaamisella on tärkeä ja moninainen rooli muutosjohtamisessa. Mittaaminen herättää jo sellaisenaan tunteita ja se tulee tehdä taitavasti ja harkiten. Oikein tehtynä mittaaminen toimii muutoksen polttomootorina. Muutoksessa mitataan määrällisiä, 'kovia,' asioita, jotka ilmaistaan prosentteina ja euroina, sekä laadullisia, 'pehmeitä' asioita, jotka ilmaistaan suusanallisina selvityksinä.

Muutoksessa mittausta tehdään sekä lyhyen että pitkän aikavälin tuloksiin liittyen. Väitän, että kaikella mittaamisella on yhteys tunteisiin ja motivaatioon. Motivaatio on kahden tekijän tulo: usko muutoksessa onnistumiseen x näkemys muutoksen hyödyistä itselle. Mikäli jompikumpi yhtälön tekijöistä on 0, ei motivoituminen tapahdu. Kun

Kuva 1. Uusi toimintatapa koostuu muutoksesta monella osa-alueella





motivaatio on saatu heräämään, sitä pitää tukea ja vahvistaa. Tehokas tapa pitää uskoa ja siten motivaatiota yllä on raportoida mittaustulokset: kertoa edistymisestä ja siitä miten muutoksessa onnistutaan.

Mittausta on tärkeää jatkaa niin kauan, että muutoksen ensimmäiset hyödyt on tunnistettu ja varmennettavissa. Usein muutosjohtamisen toimenpiteet lopetetaan liian aikaisin. Tällöin organisaatio palaa entiseen tai entisen ja uuden yhdistelmään. Mittauksella ja seurannalla varmistetaan, että uudet toimintatavat ankkuroituvat organisaatioon.

Palaute ja tunteet

Palaute linkittyy mittaamiseen ja kaksisuuntaiseen viestintään. Mittausten tulokset muodostavat palautteen, joka oikein tulkittuna johtaa tulokseksikaampaan muutosjohtamiseen. Mikäli mittausten tuloksia ei osata hyödyntää oikein, ei myöskään nähdä uusia kehittämisalueita tai mittaamisen tuloksia ja mittaaminen lopetetaan.

Mittaustulosten rinnalla on pyydettävä suoraa palautetta muutosjohtamisen toimenpiteistä. Onko henkilöstölle luotu muutoksen vaatimat edellytykset, onko koulutusta tarjottu riittävästi, onko valmennus tukenut muutosprosessia, mitä edistyminen muutoksessa vaatii jne.

Muutokseen liittyvän palautekanavan avaaminen toimii myös viestinnän ja vuorovaikutuksen kanavana ja henkilöstön osallistamisen välineenä. Osallistaminen on sitoutumisen kannalta tärkeää. Palautekanavan aktiivisena pitäminen vaatii myös työtä. Ei riitä, että palautetta pyydetään, on erittäin tärkeää tehdä palautteen pohjalta toimenpiteitä ja viestiä mitkä toimenpiteet johtuvat saadusta palautteesta. Oleellista on ajallinen läheisyys, jotta korjaavat toimenpiteet konkretisoituvat palautteen antajille.

Viestintä - tunteiden tulkki

Muutosjohtaminen alkaa viestinnällä. Alussa viestinnässä on keskityttävä siihen, että muutokseen johtaneet syyt ovat selkeitä koko organisaatiolle ja henkilöstöllä on mahdollisuus nähdä muutosten välttämättömyys. Viestintä valmistaa organisaation muutokseen. Tässä vaiheessa ei vielä keskitytä uuden vision kirkastamiseen. Ensin 'sulatetaan' vanha toimintamalli uuden tieltä. Tällaisen kokonaisuuden viestimiseen tarvitaan henkilökohtaisia kohtaamisia, ei vain sähköpostiviestejä ja intranettiä. Viestintää on heti alusta alkaen tehtävä monisuuntaisesti. Rinnalle tarvitaan tunteisiin vetoavien kanavien ja formaattien hyödyntämistä.

Muutosjohtamiseen liittyvä viestintä sitoo kaikki muutosjohtamisen toimenpiteet yhteen ja sillä varmistetaan, että toimenpiteiden tulos on enemmän kuin osiensa summa. Tämä ei ole helppo tehtävä ja onnistuakseen vaatii luovuutta, toistoa ja viestinnän asiantuntijoiden tukea. Viestinnässä raportoidaan mittauksen tuloksista ja niiden pohjalta tehdyistä toimenpiteistä. Viestinnässä kerrotaan avoimesti saadusta palautteesta ja annetaan vastine mahdolliselle kritiikille. Viestintä koostuu onnistumisen tarinoista ja ennakoi tulevaa.

Miksi järkeily ei riitä

Muutosjohtaminen koostuu asioiden hallinnasta ja ihmisten johtamisesta. Asioiden hallinta on suhteellisen määrämuotoista toimintaa ja se hoituu järkeilemällä. Asioiden hallinta järkeilemällä on tuttua ja siihen osataan panostaa. Haasteellisempaa on ihmisten johtaminen erityisesti muutostilanteissa. Tällöin tunteet saattavat olla voimakkaita ja ihmisten kyky vastaanottaa ja käsitellä muutosviestintää on hyvin erilainen. Järkeily on tärkeää eikä sitä saa jättää pois. Järkeilyn ohella on kuitenkin muistettava tunteilu, jos haluamme tuloksia.