

Muutosvastarinnasta ja sen ymmärtämisestä

Oppilaitoksen rakenneuudistusten johtaminen
2015 - 2016

Työyhteisö- ja johtamisvalmentaja, työnohjaaja, coach
Riitta-Maija Vesanen



*"Et voi astua kahdesti
samaan virtaan"*

Herakleitos n. 500 ekr



”Joskus ajattelen, onko muutosvastarinta pelkkä konsulttien keksimä ilmiö, jonka päälle he ovat osanneet liimata hintalapun.”

Tiina Savolainen, Muutostaito

Tervettä!

- Ihmiskunta ei eläisi tällä maapallolla, jos emme koskaan olisi tunteneet muutosvastarintaa.
- Työpaikalla, organisaatiossa, muutosvastarinta on parempi vaihtoehto kuin välinpitämättömyys => *kertoo että ihmiset ovat kiinnostuneita työstään ja muutoksessa oleva asia on heille merkityksellinen.*
- Muutosvastarinnassa on paljon tunnetta ja paljon energiaa => *energian valjastaminen muutokselle myönteiseksi saisi siihen liittyvän tunteen palvelemaan muutoksen myötävoimana.*

Etäisyys

- Yksi syy muutosvastarintaan on muutoksen perustelujen etäisyys.
- Perusteluissa on isoja yläkäsitteitä; *toimintaympäristön muutokset, yhteiskunnan vaateet, kilpailijoiden voimistuminen* – nämä jäävät monesti yksittäiselle työntekijälle kaukaisiksi.
- **Lähiesimiehen merkitys:** liian usein ei lähiesimieskään *osaa, tai ei huomaa tai ei halua*, tuoda muutosta arjen kielellä lähelle ihmistä.
- Vastaus kysymykseen MIKSI? Ei riitä. On osattava kertoa mikä muuttuu ja miten? Miten se vaikuttaa juuri sinun työhösi?
- Joskus alaisista tuntuu, että esimiehet leimaavat heidän normaalit kysymyksensä muutoksen vastustamiseksi.

Esimies tietää ihmisestä ja ymmärtää erilaisia ihmisiä



Muutospelko?

- Monet ovat mieluummin päteviä (vanhassa) väärässä toimintatavassa kuin epäpäteviä (uudessa) oikeassa toimintatavassa

(Black ja Gregersen, 2002)

Turvallisuuden tarve on ihmisen perustarve

- Ihmisten on vaikea luopua vanhoista, tutuista toiminnoista ja toimintaympäristöistä.
- Ihmiset kiintyvät yhteisönsä, työtovereihin, paikkoihin, huoneisiin ja asiakkaisiin => ne ovat omaa reviiriä.
- Ihmiselle on tärkeää kokea pystyvänsä kontrolloimaan ympäristöään ja työtään – liittyy **hallinnan tunteeseen**.
- Ihmiselle on tärkeää, että elämällä on struktuuri, identiteetti ja heillä itsellään on mahdollisuus **vaikuttaa** elämäänsä.

- Muutoksessa perusturvallisuus usein järkkyy.

Minän perusrakenteet ja muutokset yksilön näkökulmasta

- Mielekkyysspyrkimys
 - **Mistä on kysymys?**
- Itsemääräämispysrkimys
 - **Voinko vaikuttaa?**
- Identiteetti ja itsetunto
 - **Mikä on arvoni?**
 - **Osaanko, selviänpö?**
- Kun työntekijän turvallisuuden tarve, psyykkinen tasa-paino ja työn hallinnan tunne järkkyvät *vaatii tasapainon löytäminen paljon psyykkistä työtä.*
- Tämän psyykkisen työn käsittelykeinot ovat aina yksilöllisiä => *passiivisia tai aktiivisia, puolustuskeinoja tai selviytymiskeinoja.*
- Tiedolla on AINA keskeinen merkitys.

Henkilökohtaisella tasolla yksilö mieltii

- Onko muutos järkevä ja hyödyllinen?
- Miten voin vaikuttaa muutokseen niin, että siinä otetaan huomioon myös minun mielipiteeni?
- Mitä vaaroja muutoksessa piilee?
- Miten minun pitää muuttaa työtapojani?
- Miten voin säilyttää työhöni liittyvät edut ja hyvät puolet?
- Selviätkö muutoksesta ja kykenenkö oppimaan uusia asioita?
- Saanko tukea vai jäänkö yksin?
- Mitä myönteisiä mahdollisuuksia muutos sisältää?
- Kannattaako minun ylipäättään tukea muutosta?
- Onko minulla muita vaihtoehtoja kuin olla mukana?

Muutosvastarinnan takana voi olla seuraavia asioita

- Tiedon puute
- Pelko osaamisen riittämisestä ja muutoksen seurauksista
- Huonot aiemmat kokemukset
- Omien voimavarojen vähyys, väsymys jne
- Kyllästyminen jatkuviin muutoksiin
- Haluttomuus tarttua lisätyömäärään
- Kyvyttömyys nähdä hyödyt
- Luottamuksen puute
- Ryhmäajattelun ja –paineen vaikutus

Lähde: Viitala,2005

Tyyneyden rukous

”Luoja

suo minulle tyyneyttä hyväksyä asiat,

joita en voi muuttaa

rohkeutta muuttaa asiat,

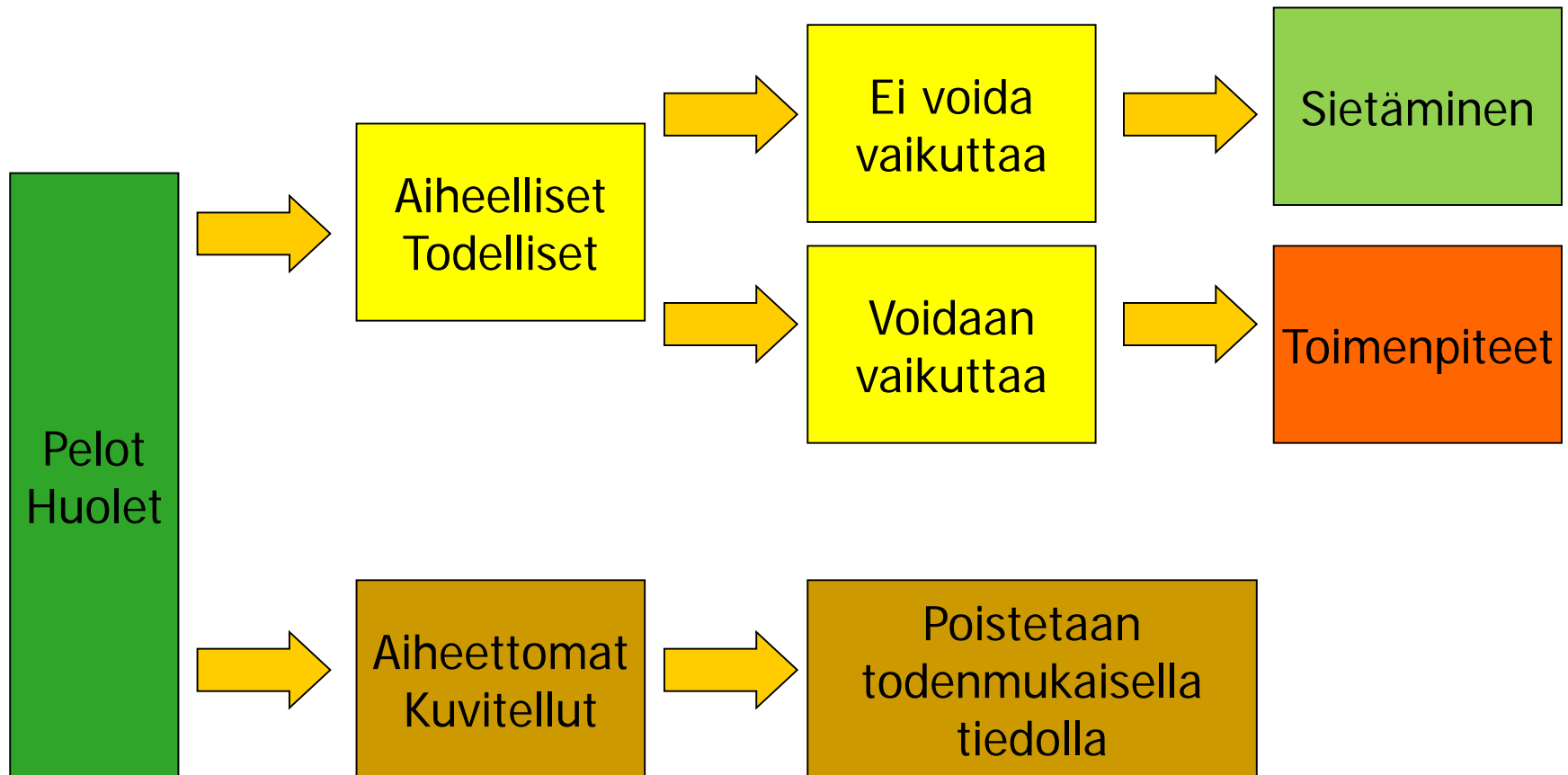
jotka voin,

ja viisautta

nähdä niiden ero.”

Muutokseen liittyvien pelkojen ja huolien käsittely

- työkalu avuksi yhteiseen pohdintaan



Suhteessa tähän muutokseen:
Faktat, kysymykset, tunteet
- työkalu avuksi yhteiseen pohdintaan

**Faktat liittyen tähän
muutokseen?**

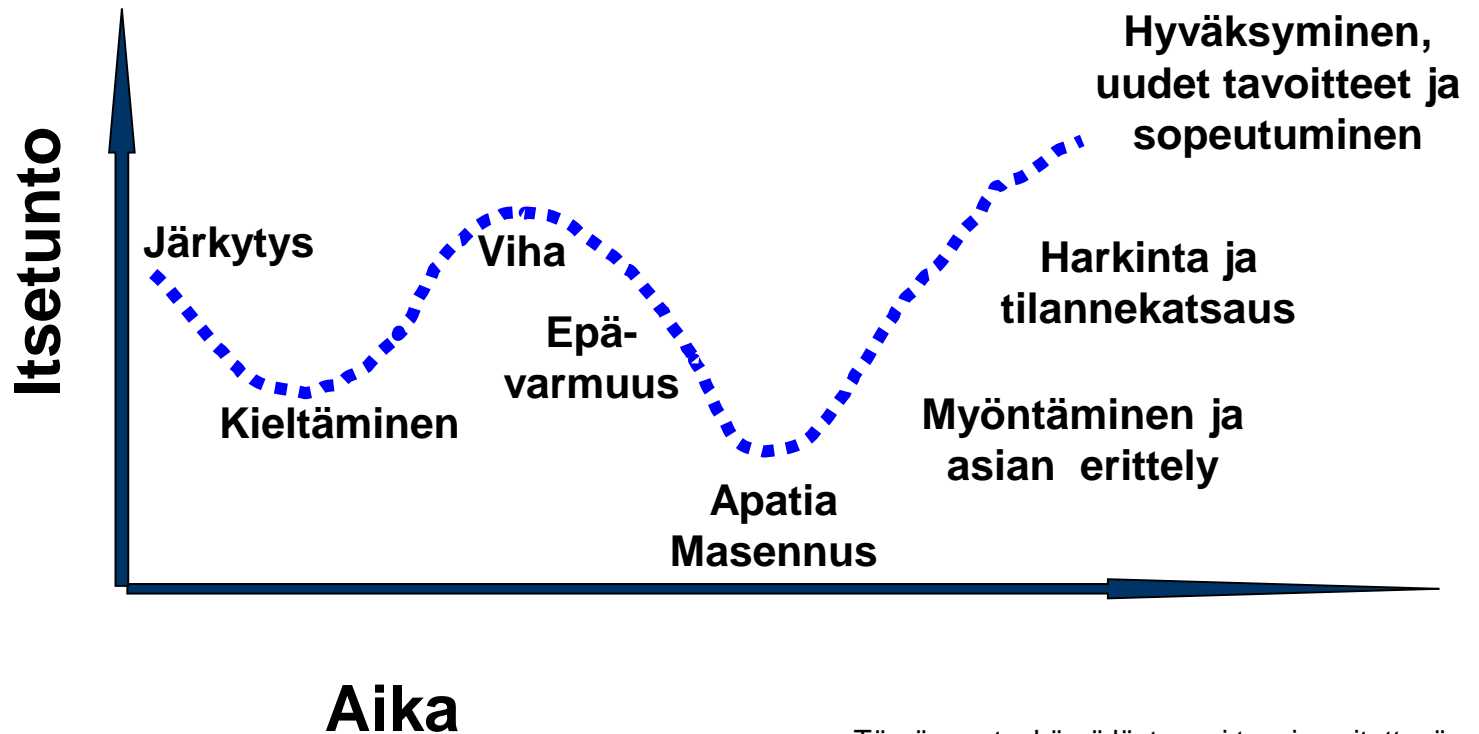
**Kysymykset, joita
muutos herättää?**

**Tunteet, joita muutos
herättää?**

Tunteita ja tuntemuksia isoissa muutoksissa

- **SURU** – menettämisen kipu, tyhjiys, loukkaantuminen
- **VIHA** – minulla oli jotakin! Työ, tehtävä, työkaverit... nyt ne on otettu pois! Olen vihainen!
- **LUOTTAMUKSEN MENETYS** – tämä ei ole reilua! Minua on petetty!
- **PELKO** – mitä tapahtuu? Olenko minä seuraava? Miten perheeni käy?
- **EKSYMINEN** – kuka minä oikein olen? Mikä on minun paikkani? Mitä minä osaan?
- **FYYSISET KIVUT JA VAIVAT** – auts! Selkäni! Niska! Pää!
- **HÄLLÄVÄLIÄ** – miksi pitäisi? Ketä kiinnostaa? Evvk!
- **KAIPUU** – kyllä ennen asiat olivat hyvin! Olisivatpa asiat kuin silloin!
- **SYLLISYYS** – jos vain olisin toiminut toisin ja paremmin, jos olisin nähnyt mitä on tulossa...
- **HÄPEÄ** – tunnen itseni niin tyhmäksi. Miten minulle voi käydä näin? Mitä toiset ihmisetkin ajattelevat?
- **AVUTTOMUUS** – olen huono, olen luuseri, tämä ei onnistu, minusta ei ole mihinkään...

Henkilökohtainen muutoskäyrä



Tämä muutoskäyrä löytyy eri tavoin esitettynä suurimmasta osasta muutosjohtamisen kirjallisuutta

Kartta muutosmatkalle

Menetyks ja kieltäminen

SHOKKI

Täällä et usko, että se on totta.

VETÄYTYMINEN

Täällä kaipaat mennyttä aikaa. Ehkä olet surullinenkin.

VIHASTUS

Täällä olet vihainen ja arvostelet: Ei onnistu. Voi olla että tunnet itsesi väärin kohdelluksi.

HAASTE

Tunnet jo maaston. Se on vaikea, muttei mahdoton. Hiukan aikaa, niin selviät kyllä. Yhteinen visio.

TUTKIMINEN

Alat katsella ympärillesi. Vielä sinua pyörryttää Hieman. On niin paljon Tehtävää – mistä alkaisi?

PASSIIVINEN HYVÄKSYNTÄ

Täällä sanot: Kyllä, mutta vain koska et voi muuta. Teet vain oman työsi ja muusta viis.

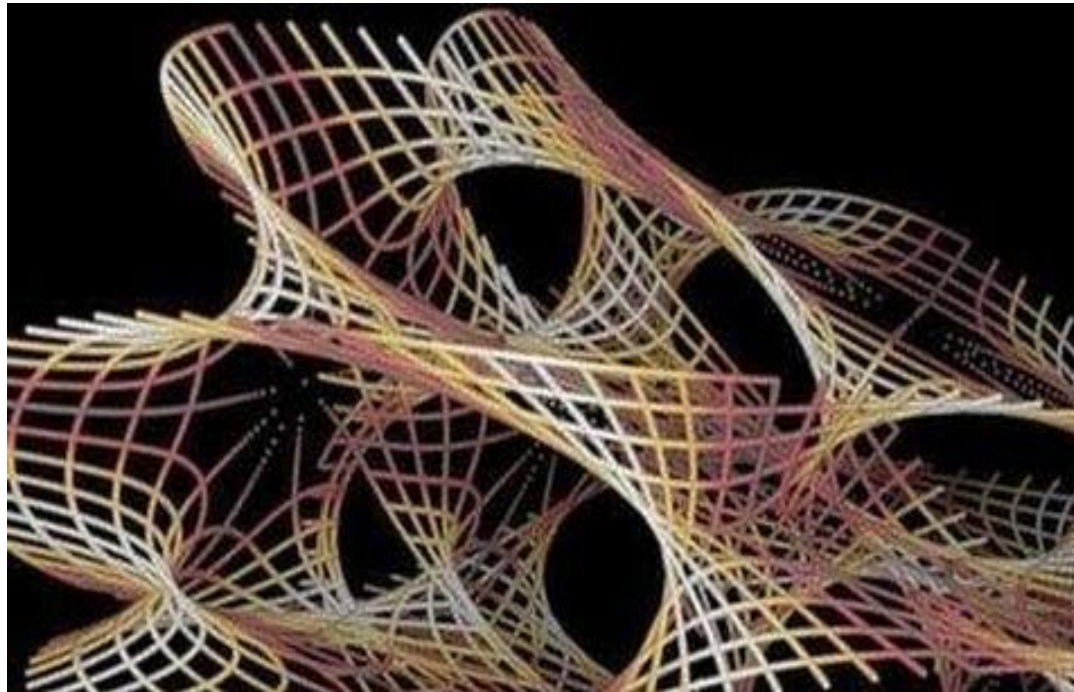
Mahdollisuus

Vastustus

Hyväksyminen



Esimes tietää muutosvastarinnan teoriasta ja sen syntysistä



Mitä on muutosvastarinta?

- Se on muutoksen aikaansaamaa psyykkistä työtä – tunnetyötä.
 - Epävarmuuden tuomaa ahdistusta, kiukkua, vihaa yms. vaikeiksi koettuja tunteita.
- Se on turhautuneisuutta muutoksia kohtaan.
 - Muutostarpeen epäselvyys – mitä tässä tavoitellaan?
 - Oma rooli epäselvä – mitä minulta odotetaan?
- Se on vastahankaa vaivannäköön – muutoksen hyöty näkyy vasta ajan saatossa.
 - Poisoppiminen ja uuden oppiminen.

Muutosvastarinnan syntysyyt -työntekijöiden näkökulma

Anniina Ylönen, 2015

Lappeenranta University of Technology, School of Business and Management

Muutosvastarinnan määritelmiä:

1. Monikasvoinen ilmiö, joka tuottaa yllättäviä viivästyksiä, kuluja ja epävakautta strategiseen muutosprosessiin (Ansoff).
2. Työntekijöiden käytöstä, jonka tarkoituksena on haastaa, häiritä tai kääntää nurin vallalla olevia käsityksiä, diskursseja ja valtasuhteita (Jermier, Knights & Nord, 1994).
3. *Usein reaktio johdon kontrolliin ja toimintatapoihin, sillä reaktiot epäoikeudenmukaisuutta kohtaan korostuvat organisaatiomuutoksissa* (Novelli, Kirkman Shapiro, 1995).
4. Organisaation näkökulmasta varautuneisuuden ilmiö, joka normaalisti nousee esiin muutostilanteessa. Tarkoittaa johdon näkökulmasta mitä tahansa työntekijän toimintaa, joka ymmärretään pyrkimyksenä pysäyttää, viivyttää tai haastaa muutosta. Näin ollen muutosvastarinta yhdistetään usein työntekijöiden negatiivisiin asenteisiin tai haitalliseen toimintaan (Waddel & Sohal, 1998).
5. Muutosvastarinta on ilmeisimmillään tahallista hidastempoisuutta uusien toimintatapojen käyttöönottamiseksi tai jopa täydellistä kieltäytymistä yhteistyöhön muutoksen toteuttamiseksi. *Muutosvastarinta voi olla joko tahallista tai tahatonta, peiteltyä tai avointa* (O'connor 1993).
6. *Muutosvastarinta on mitä tahansa toimintaa, joka pyrkii säilyttämään vallitsevan tilan, kun sitä pyritään muuttamaan tai kun kohdataan painetta muutokseen* (Zaltman & Duncan, 1977). **YM. tutkimuksessa pohjana oleva määritelmä**

Tutkimuksen tavoite

- Lisätä käytännönläheistä ymmärrystä ja herättää keskustelua muutosvastarinnan syntyisistä välittämällä työntekijöiden näkökantoja ko. ilmiöön.
- Syntysyiden ymmärtäminen on olennaisen tärkeää, jotta johtajat voivat keskittyä oireiden hoitamisen sijasta itse ongelman ytimeen.

A.Ylönen, 2015

Yhteistä

Muutosvastarintaan liittyvät tutkimukset, kirjallisuus ja määritelmät toistavat teemoja:

- Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset
- Huono kommunikointi
- Johtajuuden puutteellisuus

Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset

Oikeudenmukaisuuden kokemus:

Jakautuva

Menettelyllinen

Vuorovaikutuksellinen

Johtajan keskittyminen vain johonkin näistä johtaa helposti muutosvastarinnan ilmenemiseen.

Mitä ilmeisemmin vuorovaikutuksellinen oikeudenmukaisuuden kokemus on kuitenkin vaikuttavin => kun esimiehet osoittavat riittävästi herkkyyttä ja huolta työntekijöitä kohtaan, kohtelevat heitä kunniallisesti ja arvostaen, työntekijät ovat valmiimpia sietämään epäoikeudenmukaista tuloksen jakautumista ja epäoikeudenmukaisiksi kokemiaan menettelytapojakin.

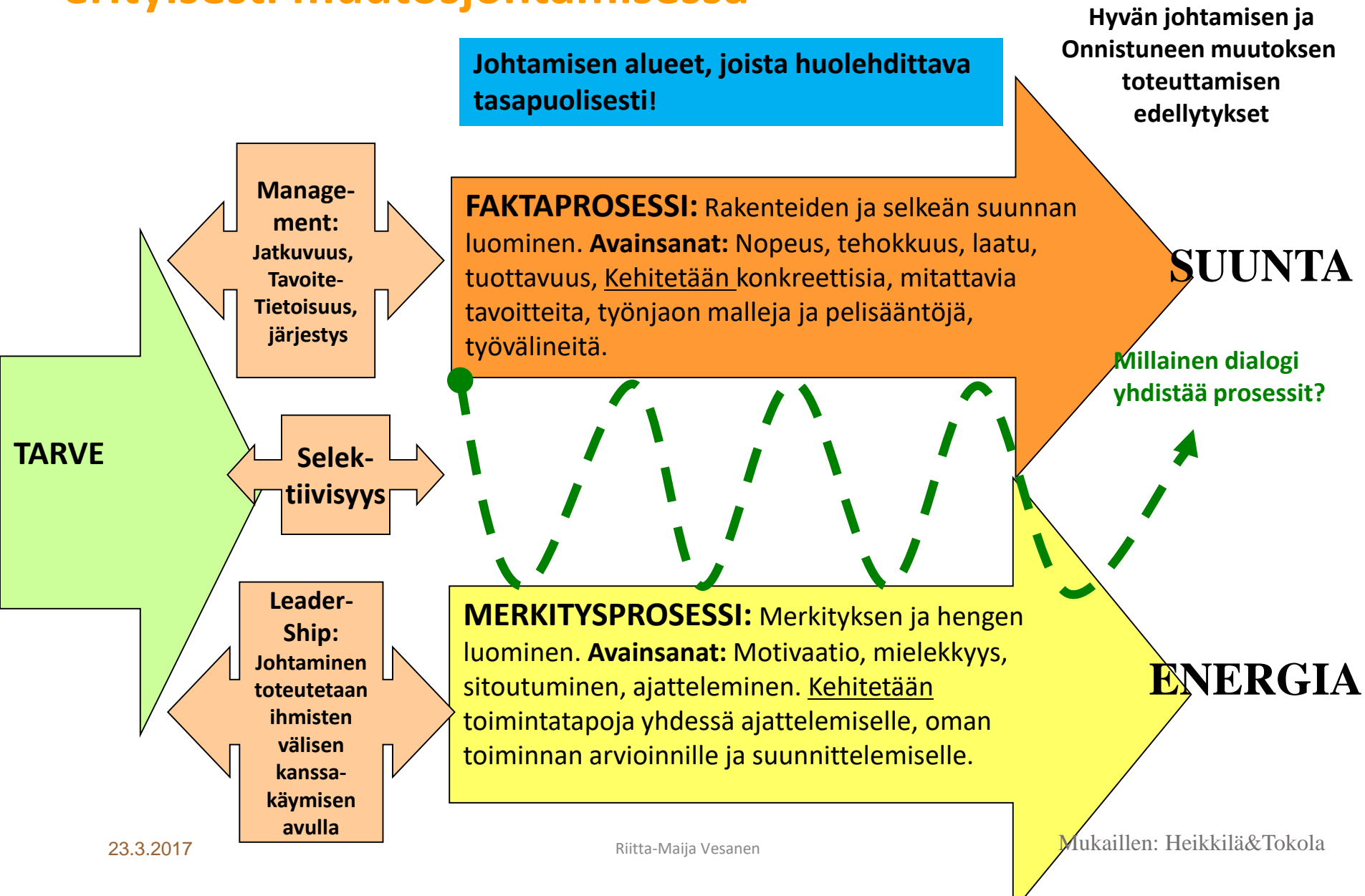
Vuorovaikutuksellisen oikeudenmukaisuuden kokeminen myötävaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen positiivisesti suhteessa muutokseen – *tyhjentävät, selkeät selitykset ja vastaukset hienovaraisesti, läsnäolevasti ja kuunnellen.*

Kommunikointi

Kaksisuuntainen kommunikointi

- Kommunikoinnin ongelmat ovat toistuvasti esillä muutosvastarinnan syntyä tarkasteltaessa.
- Tärkeää aina: muutosprosessin alkamisessa, sen aikana ja sen jälkeen.
- Jos työntekijät eivät saa ”ääntään kuuluville”, kyse on johdon yksisuuntaisesta informoinnista, ei aidosta kommunikoinnista.
- Jos päätökset jätetään selittämättä, kyse on kommunikoinnin ylenkatsomisesta ja tarpeettomaksi leimaamisesta.
- Vain yhteisen keskustelun kautta voidaan kehittää yhteinen ymmärrys = kaksisuuntainen kommunikointi.
- Jos em. kommunikointi ei näy mitenkään päätöksenteossa, se menettää merkitystään.
- Kaksisuuntainen kommunikointi ja vaikutusmahdollisuudet ovat liitoksissa keskenään.
- Jos kaksisuuntaisesta kommunikoinnista ja vaikutusmahdollisuuksista ei huolehdita, voi siitä seurata voimakas muutosvastarinta => kokemus työntekijöille, ettei heidän mielipiteitään arvosteta - heidän tunteillaan ja ammattiaidolla ja kokemuksellaan ei ole merkitystä.
- Erilaiset osallistavat menetelmät, aidot keskustelutilaisuudet ovat parhaita menettelytapoja muutosvastarinnan ehkäisemiseen ja hallintaan.

Johtamisen fakta- ja merkitysprosessi erityisesti muutosjohtamisessa



Johtajuuden ongelmat

- Ihmiset eivät vastusta luonnostaan muutosta, vaan muutosvastarinnan syynä on usein puutteellinen johtaminen (Burdett, 1999).
- Taustalla vision puutteellisuus, rajallinen yhtenäisyys, rohkeuden vähäisyys, sopimaton kielenkäyttö, rajoittunut ymmärrys todellisesta voimaantumisesta ja vain häilyvä sitoutuminen johtajuuteen palveluna.
- Hyvälle johtamiselle ei ole olemassa substituuttia (korvaavaa toimintaa, varajärjestelmää).

Anniina Ylönen, 2015

Esimies/johtaja: hyväksy vastarinta

- Hyväksy erilaiset mielipiteet ja omasta näkemyksestäsi eriävät näkökulmat => saat tietoa, pystyt integroimaan asioita ja siten minimoida vastarintaa.
- Kunnioita eroavaisuuksia, ymmärrä niiden syyt ja rakenna yhdessä ratkaisuja.
- **Älä pahastu vastarinnasta, omaksu, että negatiiviset reaktiot tuottavat paljon ja mahdollisesti rakentavaa tietoa muutokseen liittyen.**
- Kun avaat tunteista irrotetun keskustelun vastustajan kanssa, voit löytää hyviä tapoja parantaa muutosprosessia.
- Kun otat muutosvastarinnan normaalina, pääset keskusteluun, joka stimuloi muutosta enemmän kuin uhkaa sitä.
- **Rohkaise eriävien mielipiteiden ilmaisuun. Se on ”se pienimmän riesan tie”.**
- Kun johdat prosessia huolellisesti, varmistat kaksisuuntaisen kommunikaation ja huolehdit tiedon jakamisesta aina ja koko ajan, työntekijäsi mitä todennäköisemmin sitoutuvat muutokseen eivätkä vain mukaudu siihen.

Ei halventavaa leimaa

- Vaikka muutosvastarinta saattaa näyttäytyä epäsosiaalisuutena tai tahallisen haitallisena toimintana, ei sille pitäisi antaa halventavaa leimaa.
- Em. käytös otaksutaan helposti työntekijän vääränlaiseksi tai **luontaisesti negatiiviseksi menettelytavaksi**.
- Kuitenkin muutosprosessin aikana voi myös ilmetä johtajien ja esimiesten epäoikeudenmukaista käytöstä työntekijöitä kohtaan – mikä voi pikemminkin oikeuttaa muutosvastarinnan kuin tehdä siitä poikkeavaa käytöstä.

Johtajuuden haasteet

- Jatkuva/toistuva muutosprosessien epäonnistuminen on merkki siitä, että ne on johdettu huonosti.
- Johtajien on oltava kiinnostuneita ja halukkaita tutkimaan, **mikä vastarintaa aiheuttaa.**
- Tämän jälkeen tasapainoinen, realistinen lähestymistapa asiaan ja kaiken ylireagoinnin välttäminen.
- *Jos johtajana reagoit muutosvastarintaan voimakkaasti, se kertoo tarpeestasi kontrolloida, pysäyttää tai estää muutosvastarintaa – haluat saada sen katoamaan.*
- Tämä ei toimi – se VASTUSTAA VASTUSTAMISTA.
- Se on puolustava reaktio puolustavaan toimintaan => syntyy kaksi ankkuroitua ja vastustavaa kantaa, voimankäyttöä voimaa vastaan.
- Muutokseen kohdistuvien ristiriitojen, kritiikin ja vastustamisen myöntäminen edellyttää johtajalta vahvaa itsetuntemusta ja myös huumorintajua.
- Näe ja hyväksy erilaiset näkökulmat ja mielipiteet, koordinoi näitä eroavaisuuksia kohti yhtenäistä kokonaisuutta.
- *Varmista että KAIKKI esimiehet ovat muutoksen takana.*

Miten saada piilevä esille, rakentavaksi ja yhdessä työstettäväksi tässä muutosprosessissa

Mistä on puhuttu paljon?

Mistä on puhuttu vähän, mutta se on ollut tärkeää?

Mistä tärkeästä ei vielä ole puhuttu?

KOHINASÄÄDIN

**Jokainen kiinnittää 1-2 post-lappua/kysymys
Aikaa 10 min.**

Lähde:Humap

Miksi muutos epäonnistuu?

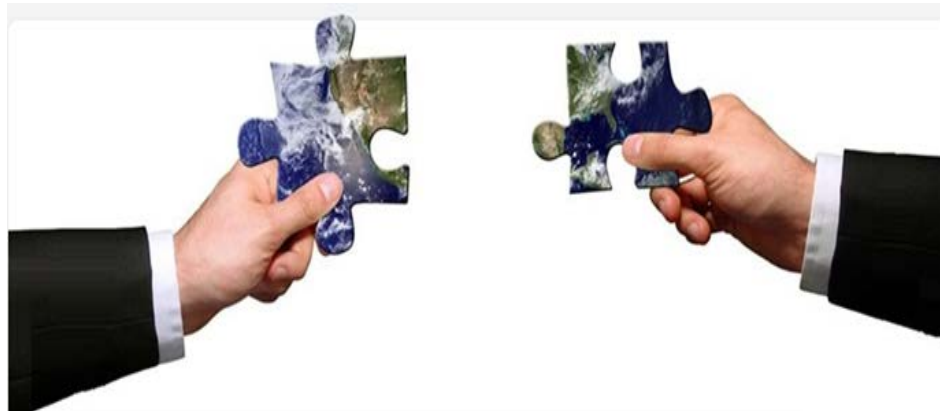
- Ei ymmärretä ihmisten tärkeyttä muutoksessa – ENERGIA.
- Ei ymmärretä erilaisia ihmisiä muutoksessa.
- Kielletään tunteiden merkitys muutoksessa.
- Ei olla rehellisiä.
- Viestitään vain virallisten kanavien kautta.
- Yritetään johtaa muutosta käskyttämällä ja kontrolloimalla.

Päivi Rainio

Luottamusta ja avoimuutta edistää se, kun

- sanat ja teot vastaavat toisiaan.
- ihmisiä kohdellaan oikeudenmukaisesti.
- henkilö on rakentava eli on toisen puolella, tapahtui mitä vain.
- henkilö arvostaa toista, haluaa olla tämän lähellä ja päästää toisen lähelleen.
- henkilö pitää toisen esittämiä asioita merkittävinä, kuulemisen arvoisina ja tosina.
- painotetaan hienotunteisuutta ja rehellisyyttä kohteliaisuuden suuntaan.
- pyritään siihen, että kumpikin osapuoli voittaa.

Esimies tietää mitä häneltä
itseltään ja mitä työntekijöiltä
on lupa odottaa aina
ja erityisesti muutoksessa



Ammattilaisen työssä menestymisen ehtoja

Työyhteisön onnistumisen ehtoja

Esimiestyön onnistumisen ehtoja

- henkilöstö toimii vastuullisesti ja motivoituneesti
 - esimies toimii vastuullisesti ja motivoituneesti
 - esimiestaidot ja alaistaidot täydentävät toisiaan
-
- *”Ongelmallisesti käyttäytyvä esimies ei ansaitse hyvin toimivia alaisia – ongelmallisesti käyttäytyvä alainen ei ansaitse hyvin toimivaa esimiestä.” Soile Keskinen*

Johtamistaito, esimiestaito –alaistaito

Onnistumisen ehtoja?

- Esimiestaitojen ohessa on tarkasteltava alaisen toiminnan laatua, alaistaitoja.
- *Taitava esimies tai alainen ei yksinään saa aikaan onnistunutta johtajuutta tai työhyvinvointia tai muutosta, vaan prosessiin tarvitaan molempien myötävaikutusta.*
- Henkilöstö toimii vastuullisesti ja motivoituneesti.
- Esimiestaidot ja alaistaidot täydentävät toisiaan.
- *Johtajuusfunktio syntyy esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa:* työntekijän hyvät vaikutusmahdollisuudet johtajuuteen lisäävät työntekijän hyvinvointia: edellyttää esimiehen sitoutumista vuorovaikutukseen.
- Esimiehen on hyvä tietää alaistaitojen perusasiat – mitä on aina lupa odottaa työntekijältä.
- *Kun esimies huomaa alaistaidoissa puutteita, hänen tehtävänsä on auttaa ja valmentaa työntekijää kyseisten taitojen hankkimisessa.*

Esimies alaistaitojen kehittäjänä

- Kiinnitä huomiota henkilövalintoihin, *muista psykologinen työsopimus.*
- Selkiytä työn tavoitteet ja perustehtävä.
- Huolehdi perehdyttämisestä sekä työnohjauksesta – opasta työympäristön mahdollisuuksiin.
- Anna mahdollisuus kehittyä työssä.
- *Jäsenenä odotuksesi alaisiasi kohtaan ja kerro heille niistä.*
- *Järjestä työntekijöille/yhteisölle mahdollisuuksia yhteistyöhön, osallistumiseen ja vaikutusmahdollisuuksiin.*
- Kannusta työntekijöitä vaikuttamaan, kerro johtamisjärjestelmästä ja vaikuttamisen foorumeista.
- Anna palautetta ja varmista sen perillemeno.
- Ota vastaan palautetta ja kiitä siitä.
- *Palkitse alaistaitojen näkymisestä ja käyttämisestä.*
- Toimi oikeudenmukaisesti.

Alaistaitoja

- Kiinnostus yritykseen, organisaatioon, visioon, strategiaan ja arvoihin – ja organisaation kehittämistarpeisiin.
- Ymmärrys omasta roolista ja tehtävästä organisaation kokonaisuudessa.
- Halu kehittää omaa ammatillista osaamistaan.
- Halu antaa ja vastaanottaa palautetta.
- Itsensä johtaminen ja oman uran omistajuus.

Alaistaitojen tietoinen kehittäminen

- Keskity oman perustehtäväsi laadukkaaseen hoitamiseen.
- Kuuntele ja ole läsnä.
- Toimi yhteistyöhalukkaasti.
- Ajattele myönteisesti.
- Opettele tunnistamaan omia vahvuuksiasi ja kehittämisen kohtia.
- *Ole avoin uuden oppimiselle.*
- *Ole valmis tekemään työssäsi muutoksia ja kehittämään työtäsi.*
- Ole täsmällinen ja luotettava sekä avoin ja rehellinen.
- Huolehdi omasta hyvinvoinnistasi myös työn ulkopuolella.
- Arvosta esimiestäsi ja työkavereitasi.
- *Tue ja auta esimiestäsi ja työkavereitasi heidän tehtävissään.*
- Ota vastaan palautetta ja kiitä siitä.
- Kiinnitä huomiota viestintäsi selkeyteen vastaanottajan näkökulmasta.
- Anna muille rakentavaa palautetta – älä koskaan loukkaa tarkoituksellisesti ketään, ja selvitä mahdolliset loukkaantumiset heti niiden ilmettyä.
- *Arvioi omaa toimintaasi ja sen vaikutuksia työyhteisössä.*
- Ole aloitteellinen, mutta älä loukkaannu, jos kaikkia ideoitasi ei voida toteuttaa.
- *Kerro esimiehellesi työn ja olosuhteiden keskeisistä kehittämiskohteista sekä omista tavoitteistasi ja tarpeistasi.*
- *Perehdy esimiehen tehtäväkenttään äläkä vaadi häneltä kohtuuttomia.*

Muutosvastarinnasta, muutoksen johtamisesta löytyy valtavasti tietoa ja tarjolla on hyviä työvälineitä, mm.

ONNISTUNUT MUUTOS

Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin

ILMARINEN

Yhteistyössä Ilmarinen ja Humap

Kysymyksiä johtajalle ja johtoryhmälle

- Missä olemme nyt?
- Miksi muutos tapahtuu?
- Mitkä ovat muutoksen tavoitteet?
- Minkälaisia ovat aikaisemmat kokemuksemme muutoksista?
- Mitä muutoksesta seuraa käytännössä?
- Miten muutos toteutetaan?
- Mitä riskejä muutokseen liittyy?
- Miten henkilöstö otetaan mukaan, osallistetaan, varmistetaan kuuleminen?

Lähde: Ilmarinen ja Humap

Työkalu: muutoksen tavoitteiden määrittely

Tavoite: Muutoksen tavoitteiden määrittely

Kenelle: Johtoryhmä

Milloin: Muutoksen alussa

Miten: Seuraavien kysymysten avulla voi selkeyttää itselleen muutoksen tavoitteita ja konkretisoida niitä:

Taloudellinen näkökulma: Millaiset ovat taloudelliset tavoitteet?

Asiakasnäkökulma: Kuinka asiakas hyötyy muutoksesta?

Sisäisten prosessien näkökulma: Miten työprosessien ja toimintatapojen halutaan muuttuvan ja kehittyvän?

Oppimisen ja kasvun näkökulma: Miten osaamisen toivotaan kehittyvän sekä yksilö-että koko organisaatitasolla?

Työkalu: Aikaisemmat kokemukset muutoksista

Tavoite: Kerätä ja hyödyntää oppimiskokemuksia aikaisemmista muutoksista

Kenelle: Johtoryhmä ja työyhteisö

Milloin: Muutoksen alussa

Miten: Muodosta johtoryhmässä tai työyhteisössä pareja tai pieniä ryhmiä ja pyydä heitä kertomaan kokemuksistaan aikaisemmista muutoksista ja peilaamaan niitä alkavaan muutokseen. Pyydä ryhmiä kirjaamaan ajatuksensa post it -lapuille ja kiinnittämään ne kolmeen alla olevaan teemaan. Tämän jälkeen käykää yhteinen keskustelu esiinnousseista asioista ja koostakaa keskustelun pohjalta suuntaviivoja tulevalle. Kuinka voimme hyödyntää aikaisemmat onnistumiset? Kuinka vältämme epäonnistumisen?

Missä olemme
onnistuneet?

Missä olemme
epäonnistuneet?

Mikä on uutta
tässä
muutoksessa?

Lukijalle!

Olen tämän luentomateriaalin kokoamisessa käyttänyt lukuisia eri lähteitä sekä pitkää kokemustani muutosjohtamisen valmentajana. Välineet, jotka olen sisällyttänyt materiaaliin, olen myös itse testannut käytännössä. Ja todennut ne toimiviksi.

Kiitän kaikkia tutkijoita ja kollegoja, joiden hyvää työtä olen jo vuosikausia voinut hyödyntää pyrkimyksissäni tukea johtajia ja esimiehiä muutosjohtamisen vaativassa maastossa.

Riitta-Maija Vesanen

Työyhteisö- ja johtamisvalmentaja, työnohjaaja, coach,
työyhteisösovittelija, kouluttaja

RMV – Koulutus Oy

riitta-maija.vesanen@rmv-koulutus.fi

+35850 3409220

Sitratie 3 B 18, 00420 Helsinki

www.rmv-koulutus.fi