

Heikki Wiik

Vastuualuejohtaja
Oulun yliopistollinen sairaala



Muutoksen johtajan lyhyt oppimäärä

Aluksi johtajan kannattaa kysyä itseltään, onko kyseessä paraikaa tapahtuvan muutoksen hallinta, asioiden järjestely ja hallinnointi muutostilanteessa. Vai onko kysymys varsinaisesta muutoksen johtamisesta; onko tavoitteena esimerkiksi toimintatavan muutos? Johtaminen ja hallinnointi eivät ole sama asia.

Hallinnointi on pääasiassa reaktiivista ja johtaminen taas proaktiivista toimintaa.

Muutos onnistuu vain silloin, kun ihmiset muuttavat toimintatapojaan. Tämä ei koskaan tapahdu pelkäänsä faktoja esittelemällä. Tiedolla johtaminen ymmärretäänkin usein väärin. Mahdollisimman ajantasainen tieto on olennainen osa johtajan työkalupakissa, mutta ihmisten käyttäytymistä ja toimintaa sillä ei muuteta. Ihminen muuttaa toimintatapaansa pääasiassa vasta silloin, kun onnistutaan koskettamaan tunnetasoa.

Johtajalla on hyvä olla ohjenuoranaan jonkinlainen teoreettinen viitekehys muutosprosessista. Käytetyin lienee John Kotterin kahdeksankohmainen malli: 1) Muutoksen tarpeen herättäminen,

2) Muutosverkoston luominen, 3) Visio ja strategia, 4) Uuden, muuttuvan vision viestiminen, 5) Ihmisten voimaannuttaminen laaja-alaiseen muutokseen, 6) Lyhyen aikavälin menestysten luominen, 7) Hyötyjen osoittaminen ja muutostarpeen ylläpitäminen, 8) Muutoksen ankkurointi toimintakulttuuriin.

Transformationalinen johtamisen viitekehys, kulmakivinä luottamus, arvostus, oppiminen ja innostus, on niinkin hyvä perusta kaikelle johtamiselle, myös muutosjohtamiselle.

Johtajan on kyettävä luottamaan alaisiinsa ja myös osoitettava se. Jatkuva kontrollointi tuhoaa uudistukset. Arvostus osoitetaan kuuntelemalla alaisia – muutostilanteessa tämän merkitys korostuu entisestään. Kuulluksi tuleminen kokemus synnyttää psykologisen sopimuksen: ”Suostun muutoksen, vaikka olen eri mieltä.” Oppiminen tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että johtaja delegoi ja antaa riittävästi palautetta. Muutos haastaa ihmiset oppimaan uusia toimintatapoja, ja nämä taas mahdollistavat muutoksen: syntyy positiivinen kehä. Innostus on ennen

kaikkea selkeiden pelisääntöjen luomista ja toki myös onnistumisten juhlistamista.

Viestintä on olennaisen tärkeää. On helppoa sortua lähettelemään sähköposteja ja julkaisemaan tiedotteita intranet-sivuilla, mutta täytyy muistaa, että loppujen lopuksi viestinnän rikkaus on suurimmillaan kasvokkain tapahtuvissa keskusteluissa. Väärinymmärryksen riski kasvaa jo siirryttäessä Teamsiin tai vastaavaan etätyökaluun.

Muutostilanteissa ohjohtamisen riski kasvaa. Onkin keskeistä, ettei johtaja sorru mikromanagementtiin vaan pysy riittävän etäällä substanssista. Usein on maltettava pysyä riittävän kaukana varsinaisesta operatiivisesta toiminnasta, ellei siihen puuttuminen ole aivan välttämätöntä.

Keskeinen edellytys menestyksekkäässä muutoksen johtamisessa on ymmärrys siitä, että vain ihmisiä voi johtaa.

Ihmisten käyttäytymisen muutos johtaa toiminnan muutokseen – pelkkä rakenteen, esim. organisaation muutos ei. Muutosjohtaminen ei ole asioiden vaan ihmisten johtamista.

” Muutos onnistuu vain silloin, kun ihmiset muuttavat toimintatapojaan.