

2.4 Muutosjohtaminen on johtamisen uusi normaali – miten onnistua?

Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja siksi organisaatioiden toiminnankin on uudistuttava. Me kaikki elämme ja työskentelemme jatkuvan muutoksen keskellä ja muutosjohtaminen on johtamisen uusi normaali.

”Muutoksella on selkeä päämäärä, ja tavoitteet asetetaan päämäärän saavuttamiseksi. Ihmiset jakavat yhteisen ymmärryksen nyky- ja tavoitetilasta, ja he pystyvät itseohjautuvasti työskentelemään tavoitteen eteen. Saman päämäärän jakavat henkilöt tekevät ja kehittävät oikeita asioita ja ymmärtävät, että vanhat tavat toimia eivät vie uuteen.”

Usein muutoksessa asiat eivät ole näin mallikkaasti. Pikemminkin puhe on tällaista:

”Muutoksesta kerrotaan vain organisaation tasolla. Mikä on muutoksen merkitys tiimilleni? Mikä oikeasti omassa työssäni muuttuu. Ihmiset organisaatiossa elävät pimennossa ilman selkeää suuntaa ja tuntuu, että johdossa tehdään päätöksiä, joiden merkityksiä ei osata viestiä eikä niihin sen vuoksi löydetä liittymäpintaa ihmisten keskuudessa.”

Usein ulkoa tulevan muutostarpeen päämäärä ei ole selkeä. Miten siinä tapauksessa kyetä osoittamaan päämäärä, jonka voi jakaa tavoitteisiin ja osa tavoitteisiin? Mitä, jos on tunne, että on vain kasa osa tavoitteita, ja päämäärä on häilyvä ja tuntuu muuttuvan koko ajan? Mistä tiedämme mitä uusia työtapoja meidän tulisi juurruttaa ihmisten arkeen? Miten saada ihmiset lähtemään ja pysymään mukana muutosmatkalla innokkaina ja sitoutuneina? Seuraamaan johtajaa läpi harmaan kiven?

”Joskus asia on niin uusi, ettei sen mahdollisuuksia pystytä juurikaan vielä hahmottamaan.”

”Kaikkiin asioihin ei ole ratkaisua. Tilannetta kuitenkin helpottaa, jos niistä voidaan keskustella... ja usein vastaukset löytyvät organisaatiota kuuntelemalla.”

Muutosjohtajan työ on vaativaa. Hänen tulisi, tilanteesta huolimatta, osoittaa suuntaa, luoda toivoa, innostaa ja kannustaa. Tiimin kanssa yhdessä hahmottaa nykytila ja rohkeasti uskaltaa rakentaa vahva visio. Ja rohkeasti tarvittaessa ohjata kulkua ja puuttua asioihin, eikä antaa haastaviin asioihin tarttumisen pelon ohjata valintoja.

Muutoksen eri vaiheissa tarvitaan erilaista johtajuutta. Itsetuntemuksen lisäämisen avulla opit tietämään omat vahvuutesi ja haasteesi – ymmärrät missä kohtaa oma luontainen tapasi johtaa on hyvä tapa, ja missä kohtaa muutosta johtamistapasi ei johda parhaimpaan lopputulokseen.

Arvot joiden mukaan elää tai, huonossa tapauksessa, toivoo elävänsä, tulee tuntea. Jotta tiedät omat vahvuutesi ja haasteesi ota aikaa ja tee tutustumismatka itseesi.

Itsetuntemusta voi kehittää esimerkiksi kirjallisuuden ja erinäisten kurssien avulla. Etsi myös itsellesi kehittymisen kumppani. Joku, joka rohkeasti antaa palautetta toiminnastasi, ja kenelle voit avoimesti jakaa tuntojasi, keskustella ja joka auttaa rohkeasti etsimään muutoksesta mahdollisuuksia.

Johtajuus mitataan käytännössä ihmisten johtamistilanteissa – haastavissa sellaisissa. Hyvässä liiketoimintatilanteessa ja saman toiminnan jatkumossa on helpompi johtaa ihmisiä kuin muutoksessa tai tulonhaasteissa. Positiivisten asioiden vahvistaminen ja vahvuuksien varaan rakentaminen ovat ihmisten johtamisessa taitoja, joita on syytä vaalia omassa johtajuudessaan. Arjen pienten onnistumisien näkyväksi tekeminen auttaa työyhteisöä näkemään eteenpäin vievät pienetkin askeleet.

Johtajuus mitataan viime kädessä oman tiimin toimintakyvyllä: vastataanko joustavasti muuttuviin tarpeisiin vai jäädäänkö pikemminkin junnaamaan paikoilleen resurssipulakokemuksen syöveriin? Oman organisaation ja tiimin tehtävien ja roolien jatkuva kehittäminen on olennaista johtamistyötä, ja osaamisen kehittäminen välttämätöntä. Jokainen tiimi on juuri niin vahva, kuin sen yksittäinen jäsen on. Tiimin kantokyky mahdollistaa myös johtajan onnistumisen työssään.

Oletkin oikeastaan onnistunut loistavasti tiimisi kehittämisessä, kun tiimin arki pyörii likimain ilman sinun panostasi ja sinulla on seuraajaehdokas tiimissäsi. Tällöin pystyt keskittymään riittävästi tiimin ulkoisiin sidosryhmiin ja tulevaisuuden onnistumisedellytysten rakentamiseen. Tämän tilan saavuttamiseen menee aikaa, ja henkilö- ja muut muutokset tiimissä vievät askeleen taaksepäin tavoitteesta.

Avaa henkilöstölle toistuvasti isoa kuvaa, sen verran kuin se on sinulle hahmottunut, ja sitten energia kannattaa suunnata perustyöhön. Se on maailman myllertäessä parasta ja antoisinta. Panosta onnistumisiin. Järjestä jo muutoksen alkuvaiheessa tilanteita, joissa nappaatte ”helppoja voittoja”, niin pääsette heti yhdessä juhlimaan onnistumisia. Ja muista empatia, kuuntelu, kommunikointi, ennakoitavuus, johdonmukaisuus... ja toivo.

”Johda ihmisiä muutoksen kohteena olemisesta, aktiiviseksi toimijaksi – oman työn kehittäjäksi”

Lähteet:

Hille Korhonen & Tytti Bergman. Johtaja muutoksen ytimessä – käsikirja uudistumismatkalle. 2019

Kirsi Piha & Mika Sutinen. Muutosvoima. 2020

Outi Sivonen. Yrityskulttuurit murroksessa. 2022

John Kotter. Muutos vaatii johtajuutta. 1996

Anneli Valpola. Organisaatiot yhteen. 2004



KEUSOTE
Keski-Uudenmaan sote