

2.5 Hyvän muutosjohtajan ominaisuudet

Muutosjohtaminen on ihmisten ohjaamista lähtötilanteesta kohti asetettua tavoitetta, siksi muutoksen keskellä on huolehdittava ennen kaikkia ihmisistä. Muutokseen liittyy epävarmuutta ja epätietoisuutta ja siksi hyvä muutosjohtaja on empaattinen, kommunikoiva ja ennustettava.

Empatian avulla mieli vastaanottavaiseksi uusille asioille

Muutoksen voi viedä hienosti läpi paperilla. Mutta loppujen lopuksi me ihmiset teemme muutoksen.

Meistä jokainen on ollut mukana erilaisissa muutoksissa. Tämän päivän muutosvauhdilla, voisimme kutsua itseämme jopa muutoksen ”kokemusammattilaisiksi”. Oma kokemuksemme muutoksista, vaikuttaa siihen, miten suhtaudumme niihin. Jotta voisimme ymmärtää toisia muutosmatkaajia, meillä tulisi olla aktiivinen halua ymmärtää toisia omassa muutoksen ketjussaan ja kohdassaan. Tätä, empatian kykyä, tulisi jokaisen muutosjohtajan harjoitella.

Muutosjohtajan tulee muistaa, että ihminen yleensä suhtautuu luonnostaan muutokseen varauksellisesti ja sen taustalla on primitiivinen itsesuojeluvaisto. Toiset ihmiset haluavat tai pikemminkin tarvitsevat enemmän vakautta kuin toiset.

Esimerkiksi tilanteessa, jossa ihmisellä ei ole hallinnan tunnetta – käyttäytyminen muuttuu pelkopohjaiseksi, joka jarruttaa muutokseen mukaan lähtemistä. Muutokseen varauksellisesti suhtautuvien syyt tulisi tunnistaa ja tehdä näkyväksi. Ihmistä auttaa eteenpäin, kun hän tulee kuulluksi ja nähdyksi.

Muutos tapahtuu, kun yksilöt muuttuvat. Kun he muuttavat tapaansa ajatella ja toimia. Jos ei ota huomioon ihmisiä yksilötasolla, yksilöllinen vastustus voi muuttua kollektiiviseksi voimaksi, joka voi hidastaa tai estää muutoksen toteuttamisen. Siksi on tärkeää, että esihenkilöllä on ajantasaista tietoa siitä, missä yksilöt ovat menossa suhteessa muutokseen ja miten he voivat muutoksen keskellä. Ihmisten tunteet ja kokemukset voivat usein tulla yllätyksenä esihenkilölle, jos ei ole ihmisten lähellä ja käytä kykyään olla empaattinen.

Vaikka tiedämme, että muuttumiseen, primitiivisen itsesuojeluvaiston vuoksi, kuuluu vastustus, miksi se aina tuntuu yllättävän meidät?

Kommunikaatio on maailma tehokkain muutostyökalu

Ihminen tarvitsee tietoa ja tilaisuuksia pureskella tietoa monin eri tavoin. Muutoksen vetäjän tulee luoda erilaisia foorumeja keskustelulle ja asioiden yhdessä työstämiselle. Ihminen haluaa osallistua, vaikuttaa ja kommentoida, siksi muutosjohtajan tulee luoda uusia toimintamalleja oivalluttavalle keskustelulle. Muutokseen sitoutuminen nopeutuu ja vahvistuu, kun ihmisille annetaan mahdollisuus keskustella, olla osallisena ja painaa oma peukun jälki muutokseen.

En halua, että minulle tärkeitä asioita muutetaan käskemällä tai kysymättä. Haluan itse olla ymmärtämässä ja muuttamassa asioita.

Muutosjohtajalle keskusteluakin tärkeämpi on kuuntelu:

- Sillä voi rauhoittaa ristiriitatilanteita
- Sen avulla on mahdollista oppia tuntemaan ihmiset, ja näin tietää mitä he tarvitsevat muutoksen eri vaiheissa.
- Kuuntelu on arvostuksen osoitus – aidosti kuuntelemalla kerrot, että ”otan sinut vakavasti”.
- Kuuntelu auttaa myös tunnistamaan toisten tunteita, jotka taas antavat vinkkejä siitä, missä kukin menee muutoksen suhteen ja miten edetä jokaisen kanssa.

Hyvään kommunikaatioon kuuluu myös avoimet, kannustavat kysymykset.

Kysele, kuuntele ja keskustele.

Ennustettavuus

Ennustettavuus ei kuulosta kovin merkitykselliseltä, kun puhutaan muutoksesta ja uudistumisesta. Ennustettavuus tuo pikemminkin tunteen jämähtäneisyydestä. Ja kuitenkin se on muutosjohtajan tärkeä ominaisuus.

Jos esimerkiksi joskus katsot palaverista myöhästymistä läpi sormien ja toisella kertaa taas menetät täysin hermosi, saa arvaamaton käytöksesi ihmiset varpailleen.

Tällainen impulsiivisuus tuo mukanaan epävarmuutta. Toimintatapana, toistuvana käyttäytymisenä, se tuhoaa luottamuksen. Ja voi murentaa asiantuntijoiden ammatillista itsetuntoa. Onkin tärkeää olla ennustettava ja johdonmukainen tekemisessään, sillä sellaista ihmistä on hyvä, helppo ja turvallinen seurata.

Muutoksessa ihmiset uskaltavat olla uteliaita ja kokeilla, kun esihenkilö on ennustettava. Kuka lähtisi kokeilemaan jotain uutta, jos esihenkilön reaktio on arvailujen varassa?

Myös organisaatiotasolla ennustettavuus on tärkeää esimerkiksi muutoksen juurruttamisen vaiheessa. Jos esimerkiksi organisaation uudeksi tärkeäksi toimintatavaksi otetaan tilastointi ja raportointi, ja näitä seurataan välillä systemaattisesti ja tarkasti, mutta unohdetaan kiireen tullessa. Tällöin on vaikea tietää, onko tämä uusi toimintatapa oikeasti organisaatiolle tärkeä, ja vanha tapa toimia otetaan herkästi takaisin.

Johto toimii muutenkin roolimallina, tahtoipa sitä tai ei. Jokaisella sanalla, lauseella, ilmeellä ja teolla on merkitystä siihen, menemmekö muutostilanteessa kohti vanhaa vai uutta. Esihenkilöä tulkitaan koko ajan. Jos yksikin vanhaa vahvistava puheenvuoro tai teko sallitaan, se on merkki; vanha on sallittua.

Muista kuitenkin arvostaa vanhaa, sillä uudistus rakentuu vanhan kokemuksen ja osaamisen päälle. Ja porukasta löytyy aina joku oli mukana rakentamassa edellistä uudistusta.

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