

# Miten synnyttää halu muutokseen ennen kuin siihen tulee tarve?

Ritva Ranta (2005). **Kehittyvä työyhteisö. Kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa.** Yrityskirjat Oy.

Mikä saa meidät ihmiset pelastusrenkaan tavoin jäykistymään kiinni vanhaan, kunnes tilanteiden kehittyminen pakottaa muutokseen? Onko organisaation rakenteissa jotakin sellaista perin pysyvää, joka saa ihmiset mieluummin takertumaan rituaaleihin, vaikka vanha toimintatapa ei riitä ratkaisemaan ongelmia. Nämä kysymykset mielessäni otin käteeni Ritva Rannan Kehittyvä työyhteisö -kirjan. Kirja keskittyy tarkastelemaan muutoksen elinkaarta ja kehitysprosessien läpiviemistä pk-yritysten näkökulmasta.

Kirjassa esitellään eri tavoin muutokseen suhtautuvia organisaatioita (ss. 20–26) Toisessa ääripäässä on syyllistävä organisaatio, jossa keskitytään ongelmien torjuntaan. Esimiehet käyttävät niissä kriisijohtamista. Henkilöstö vastaa selityksillä ja syylliset tuomitaan. Ei pyritäkään korjaamaan taustalla olevia rakenteita. Toisessa ääripäässä on luova organisaatio, jota en voi olla vertaamatta Pekka Himasen rikastavaan työyhteisöön. Työyhteisö ei vain reagoi tapahtuneeseen, vaan se etsii jatkuvasti uusia tapoja toimia. Kysymykset luovassa organisaatiossa ovat uusia; mitä jos..., mitä se mahdollistaisi. Aloin miettiä, milloin olen viimeksi vierailut työyhteisössä, jossa aletaan oma-aloitteisesti muuttaa toimintamalleja ontuvien tilalle.

Kaikissa organisaatioissa tahtuu kehittämistä pakosta tai ilman. Muutosnopeuden kasvu ja asioiden monimutkaistuminen kulkevat käsi kädessä. Molemmat muutoksen puolet tuottaa tarpeen systemaattiseen kehittämiseen. Kehittäminen ei ole vain toinen toisiaan seuraavia projekteja, vaan prosessi. Tämä oli kirjan antama ensimmäinen oivallus. Prosessi ei lähde liikkeelle itsestään. Yhteistä työn ja tulosten analysointia tarvitaan säännöllisesti, ennen kuin organisaation kulttuuri muuttuu kehittämistä ylläpitäväksi. *Johto vastaa omalta osaltaan kehittämispolitiikan sisällöstä, tavoitteiden asettamisesta ja henkilöstön aktivoimisesta.* Kehittämispolitiikan sisällön määrittely lähtee nykytilan analysoinnista. ”Johdon sitoutuminen kehittämiseen määrää hankkeen lopputuloksen. Kehittämisen nopeuteen ja syvyyteen taas vaikuttaa koko henkilöstön ilmapiiri.” (s. 89). Tässä vaiheessa olisin toivonut katsausta yritys ympäristön kilpailutekijöihin, kansallisiin ja kansainvälisiin. Kirjasta välittyy vahva mielikuva, että ongelmat ja ristiriitatilanteet syntyvät työyhteisön sisältä johdon ja työntekijöiden välisistä jännitteistä. Muutospaineet kanavoituvat lähes aina ulkopuolelta. Se, miten niihin suhtaudutaan, ovat tulosta yhdessä tekemisen

historiasta ja henkilökohtaisista vaikuttimista.

## Muutoksen eri vaiheet

”Muutoksen perusedellytyksiä ovat ympäristön, toiminta-, osamismis- ja uskomusrakenteen tai minä-kuvan muutos. Jos organisaatiossa on rakenteellisia ongelmia, niin lopputulos ei voi olla tavoitteen mukainen. Saadaksemme rakenteen toimimaan, se täytyy tehdä näkyväksi esimerkiksi simuloimalla tai mallittamalla omaa tekemistä. Selvittämällä ero todellisuuden ja tavoitetilan välillä saadaan yksilöityä ne tehtävät, jotka ovat välttämättömiä muutoksen aikaansaamiseksi” (43–44). Mallittaminen on siksi tehokas ja halpa näkyväksi tekemisen tapa. On suorastaan hämmästyttävää, miten vähän sitä käytetään niin suuremmissa kuin pienemmissäkin työyhteisöissä. Lisäksi se soveltuu sekä tuotannollisiin että palveluorganisaatioihin.

Kirja tuo esiin yhden mallittamistavan. Tutkitaan rakenteita, joissa on muutettu toimintaa. Mikä siinä on ollut hyvää ja mikä huonoa? Lisäksi tutkitaan rakenteita, joissa muutos on viety loppuun asti. Nostetaan esiin toimintatapoja, joissa on tehty kuin ennenkin. Ovatko ne haitanneet tai hidastaneet toimintaamme (s. 127–128)?

Muutos etenee vaiheittain. Seuraavat vaiheet käydään kirjan mukaan useimmiten läpi ennen kuin kehittäminen (pieni tai suuri) saadaan aikaiseksi.

Ensimmäinen vaihe on todellisuuden kohtaaminen. Fiksut yrittäjät ovat tietoisesti rakentaneet itselleen verkoston, joka auttaa heitä näkemään ympäristöstään muutoksen merkit ennen kuin on liian myöhästä. Seuraava askel tarvitaan, jotta muutos käynnistyisi: kehityksen esteiden tiedostaminen.

Olenko minä kehittämisen este? Omien kehittämisesteiden löytäminen on suuri edistysaskel henkilökohtaisessa kasvuprosessissa, mutta kuka siihen ryhtyy tai tekee sitä systemaattisesti muutoin kuin pakon edessä? Kirjan plussaksi on laskettava se, että kehittämishaasteet nähdään sekä henkilökohtaisina että organisaation rakenteista johtuvina.

Pekka Himanen puhuu ”munauksenestostrategiasta”. Ihminen käyttäytyy eri tilanteissa siten, kuin hän arvelee, että siinä tilanteessa kuuluu käyttäytyä, ja hakee ikään kuin muiden hyväksyntää käyttäytymiselleen. Riskejä ei oteta. Organisaation kehittämisen tueksi on tärkeää tutkia tarkemmin aiempia kehittämisprosesseja, joita organisaatiossa on tehty. Mitä esteitä toteutukselle on ollut? Jos ongelmia on, kysymys kuuluu, kuka tuntee tyytymättömyyttä? Tässä kohtaa lukemistani (s. 84) hätkähdin. Eikö tämä ole juuri syllisten etsimistä.

Kirjassa viitataan Thomas Gordonin ajatukseen ongelman omistajasta. Tarvitaan erityyppisiä kommunikointitaitoja erilaisissa ongelmanratkaisutilanteissa. Työtoverillani on ongelma, hän ei selviydy yksin työtehtävästään. Tarvitsen auttamistaitoja. Jos taas minulla esimiehenä on ongelmana saada joku auttamaan, tarvitsen jämäkkyyttä tai ongelmanratkaisutaitoja.

Jos meillä molemmilla on ongelma ja työtoveri ei myönnä tarvitsevansa apua, tarvitsen konfliktinratkaisutaitoja. Jos ongelma koskee vain meitä kahta, ei koko yrityksen resurssija tarvitse valjastaa sen ratkaisemiseen. Näin varsin usein tapahtuu, jos ongelma on saanut muhia ilman että siihen puututaan riittävän ajoissa. Ongelmat itsessään nousevat kehityksen esteiksi!! Negatiivinen kierre lähtee nopeasti liikkeelle todellisuudessa tiedostetusta, mutta pinnan alla muhivasta vaikeasti ratkaistavasta ongelmasta. Ongelmien käsittely ja toimintatapojen uudelleen arviointi on saatava organisaatioissa arkiseksi työtavaksi. Olisi ehkä järkevää oppia arkipäiväistämään sana ongelma sen sijaan, että sitä yritetään kaikin tavoin kiertää.

Kolmanneksi vaaditaan muutoksen suunnittelua. Ei siis suoraan päätä toimintaan, mikä sekkin on tuiki tavallista. Ei ole aikaa suunnittelulle, mutta on sitten aikaa korjata tehdyt virheet.

### Mihin haluamme?

Budjetteja osataan laatia jo pienemmissäkin yrityksissä. Sen lisäksi tarvitaan toiminnallisia tavoitteita, miten niihin budjettilukuihin päästään. Ensimmäisestä oivalluksesta seuraa vääjäämättä toinen; tavoitteiden rakentaminenkin on prosessi. Tavoitteet on palasteltava riittävän pieniin osiin, jotta voimme todeta olemme oikealla suunnalla. Kirjan antama toinen oivallus löytyy sivulta 70. Tarvitaan kahdeksan askelta riittävän konkreettisen tavoitteen asettamiseen. Se kahdeksas askel on tärkein: Mieti haluatko tavoitetta todella? Tavoitteen toteutuminen edellyttää aina

jostakin luopumista.

### Yhdeksäs askel on toteutus

Kehittämispoliitikan sisällön määrittämisen ja tavoitteiden asettamisen jälkeen pääsemmekin sitten henkilöstön aktivoimiseen. ”Hienot suunnitelmat eivät tee käytännön kehittämistyötä. Suunnitelmat pitää jalkauttaa jokapäiväiseen elämään” (s. 127). Jokin aika sitten suomalaisilta yritysjohtajilta kysyttiin, missä ovat yrityksen johtamisen suurimmat pullonkaulat. Vastaus oli lähes liikuttavan yksimielinen: strategioiden jalkauttamisessa. Tännään tarvitaan teknisen osaamisen lisäksi taitoa viestiä kanssaihmisille. Kirja esittelee yhden työkalun tähän. Erottelutyöliien avulla vuorovaikutustaitokin on pilkottavissa osiin. Yhdelle tavoitteiden rakentaminen on ominainen toimintatapa, toiselle taas ongelmien välttäminen. Löytäessään tavoitteen *kohti motivoituva henkilö* lähtee tavoittelemaan sitä. *Pois motivoituva* taas innostuu ongelmista. Nämä ovat janan ääripäät. Itse kukin voi kuvitella itsensä janalle ja tarkkailla samalla muiden suhtautumista kehittämisprosesseihin.

Samalta kirjoittajalta on ilmestynyt myös toinen Itsearviointin työkirja. Oman muutoksen johtaminen; Ritva Ranta, Sirku Ruutu, Kari Tuominen. Oy Benchmarking Ltd 2006

Työkirjassa on hyvin konkreettisella tavalla hahmotettu Villen ja Simon tapaa toimia muutosjohtajina. Lopussa on kysymyspatteristo, jolla lukija voi sitten arvioida omia muutostaitojaan. Kirja on kokonaisuudessaan erään kehittämisprosessin mallittamista. Työkirjan keskeinen olettamus on, että

ihmisillä on jo kaikki tarvittavat voimavarat suorituskykynsä johtamiseen ja halutun muutoksen aikaansaamiseen. Kysymys on vain siitä, miten ne tunnustetaan ja otetaan käyttöön tarvittaessa.

### **Mallittaminen on nlp:n ydin**

Suuri osa NLP:stä on erilaisia keinoja ja menetelmiä löytää ja ottaa käyttöön meissä piilevät resurssit. Kirjankin tavoitteena on mallittaa onnistumistilanteitamme ja siirtää nämä onnistumiset uusiin erilaisiin tilanteisiin tai niihin, joissa emme ole onnistuneet.

”Mikä tahansa inhimillinen

käyttäytyminen voidaan ymmärtää taidoksi, joka voidaan purkaa osiinsa ja jonka voi oppia ja toistaa.” Imeekö siis untuvikko uuteen työpaikkaansa tullessaan tahallisesti tai tahattomasti konkareilta tavan toimia ilman että hän yrittää ensin kyseenalaistaa organisaation toimintamallit. Näin hän pääsee helpommalla? Vai latistaako organisaatio vahvemmankin muutosagentin sielun?

Nykyinen oppimispsykologia ei aseta tarvetta vaan halun tekemisen motivaattoriksi, kun perustarpeet on tyydytetty. ”Minulla on halu ostaa auto, ei tarve.”

”Jos olet ollut muuttamassa itsellesi hyvin läheistä asiaa ja

olet tottunut siihen ja osaat sen hyvin, palaat helposti vanhaan niin, että et edes sitä huomaa.” Pitkän matkan juoksijat tietävät, kuinka vaikeaa on luopua henkilökohtaisesta juoksurytmistään, kun aikansa on tahkonnut kilometrejä. Tarvitaan erivauhtisia juoksuharjoitteita ja selkeä tavoite, jotta onnistuu alittamaan aikaisemmat juoksuennätyksensä. Mutta tämä ei vielä riitä, ellei ole sitä halua onnistua.

### **RIITTA VÄLKE**

*Arvostelija on yhtenä tekijänä toukokuussa ilmestyneessä Hoivayrittäjän liiketoimintoppaassa, jossa on aivoiteltu samantyyppisiä asioita. Tietosanoma Oy 2007.*