



*Into Mind*

## Muutos ja johtaminen

### ***Muutoksen onnistuminen tai epäonnistuminen***

Kaikessa liiketoiminnassa muutos on läsnä. Asiakkaiden tarpeet muuttuvat, tarjottavat tuotteet ja palvelut muuttuvat, ihmiset muuttuvat, tai paremminkin vaihtuvat. Kyky pärjätä muuttuvassa tilanteessa on merkittävä kilpailuetu, mahdollisesti jopa yrityksen eloonjäännin mahdollistaja. Kyky reagoida muutokseen on jo tärkeää, mutta kyky ennakoida muutokset on aivan keskeinen menestystekijä.

Kuitenkin muutoksiin reagoidaan usein jähmeästi. Ei haluta vaarantaa olemassa olevaa liiketoimintaa, pyritään välttämään muutosvastarintaa, ei kyetä päätöksentekoon, mahdollisia syitä on useita. Muutostilanteessa haasteet eivät edes rajoitu päätöksentekoon. Myös muutoksen toteuttaminen voi osoittautua hankalaksi. Esimerkiksi uuden strategisesti tärkeän ohjelmiston käyttöönotto on tyypillinen muutostilanne. Kyseessä ei siis ole pelkästään uuden ohjelmiston tai työkalun käytön aloittaminen, vaan nimenomaan liiketoimintaan liittyvä muutostilanne.

Usein toiminnallisten tavoitteiden tai strategiamuutosten vieminen käytäntöön epäonnistuu juuri prosessin loppuvaiheessa. Ylhäältä annetut tai ulkoa ostetut ohjeistukset eivät kovinkaan helposti muutu käytännön tekemiseksi tai toimenpiteiksi. Yleensä muutostilanteissa aliarvioidaan käytännön työn määrä muutoksen johtamisessa. Kommunikointi on avainasemassa. Käytännössä ei riitä se, että asiasta tiedotetaan yhteisesti. Yleensä ei riitä edes se, että muutosta seurataan yleisellä tasolla. Käytännössä jokainen yksilö tulee sitouttaa uuteen toimintatapaan ”kädestä pitäen” osana jokapäiväistä työtä. Tämä sitouttamistyö ei tietenkään ole kertaluonteista, vaan muutosta tulee seurata ja tarvittaessa ruokkia ja vahvistaa.

### ***Muutos on projekti***

Projektilla on aina alku ja loppu. Usein sanotaan, että vain muutos on pysyvää. Tämä pitää paikkansa, mutta muuttuvaan, tai jo muuttuneeseen, tilanteeseen sopeutuminen on perusteltua ajatella projektina, jolle asetetaan tavoite ja jonka onnistumista arvioidaan mahdollisimman selkeällä kriteeristöllä.

Muutosprojektin johtamiseen liittyy paljon vastuuhenkilöön kohdistuvia odotuksia ja vaatimuksia. Kyky motivoida, substanssiosaaminen, määrätietoisuus ja kommunikointiosaaminen löytyvät vaatimuslistan kärjestä. Lisäksi vastuuhenkilöön kohdistuu ristiriitaisia odotuksia, koska hänen pitäisi tuntea kyseinen organisaatio, mutta samalla olla ulkopuolinen, jotta kokonaiskuva välittyy. ”Ulkopuolisuuden” vaatimus on samalla myös seuraus siitä, että muutosprojektin vastuuhenkilön tulisi tarjota muutosprojektiin suurin osa työpanoksestaan, organisaation sisältä tulleille henkilölle tämä voi olla hankalaa.



*Inta Mind*

## **Muutos ja johtaminen**

### ***Ratkaisuna vuokrajohtaja***

Usein muutostilanteessa käytetään kumppania. Jos muutostilanteeseen liittyy uusia järjestelmiä ja niiden käyttöön ottoa, voidaan myös palkata ulkoinen projektipäällikkö. Jos ajatellaan yrityksen kannalta merkittävää liiketoiminnan muutosta, voi investointi vuokrajohtajaan olla perusteltua. Tällaisessa tilanteessa johtajalla tarkoitetaan tahoja/henkilöä, joka vastaa muutoksen läpiviennistä ja tavoitteiden saavuttamisesta. Vastuun ohella onnistuminen edellyttää myös tarvittavia valtuuksia. Muutosjohtajalla tulee olla tarkka ymmärrys muutoksen tavoitteista sekä niistä mittareista, joiden avulla onnistumista mitataan. Paras tae tästä ymmärryksestä on osallistuminen tavoitteiden ja mittarien määrittelyyn. Muutosjohtajan tulee myös saavuttaa henkilöstön luottamus. Muutos ja sen hyödyllisyys pitää pystyä perustelevaan käytännön tekojen ja toimipiteiden avulla.

### ***Esimerkkejä muutostilanteista, jossa vuokrajohtajaa voi käyttää***

- CRM- tai ERP-ohjelmiston käyttöönotto / näihin liittyvät toimintatapojen muutokset
- Yrityskauppa / ostetun yrityksen toimintatapojen ”sulauttaminen”
- Uuden liiketoiminta-alueen perustaminen
- Digitalisaation tuomien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen / liiketoiminnan digitalisointi
- Omistajavaihdos / sukupolvenvaihdos
- Merkittävä tietojärjestelmämuutos
- Valmistautuminen yrityksen myyntiin tai laajenemiseen yritysostoin.