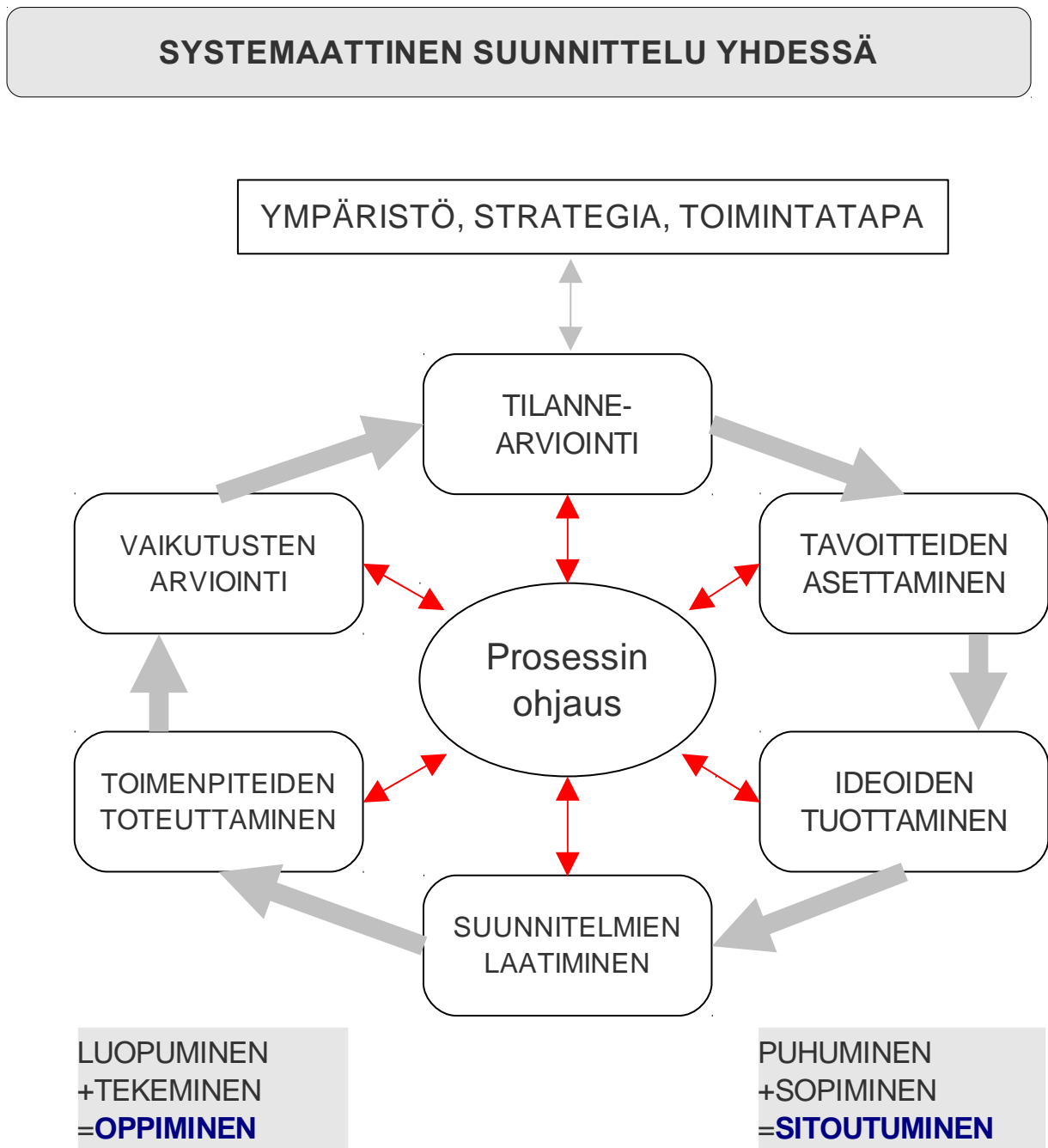
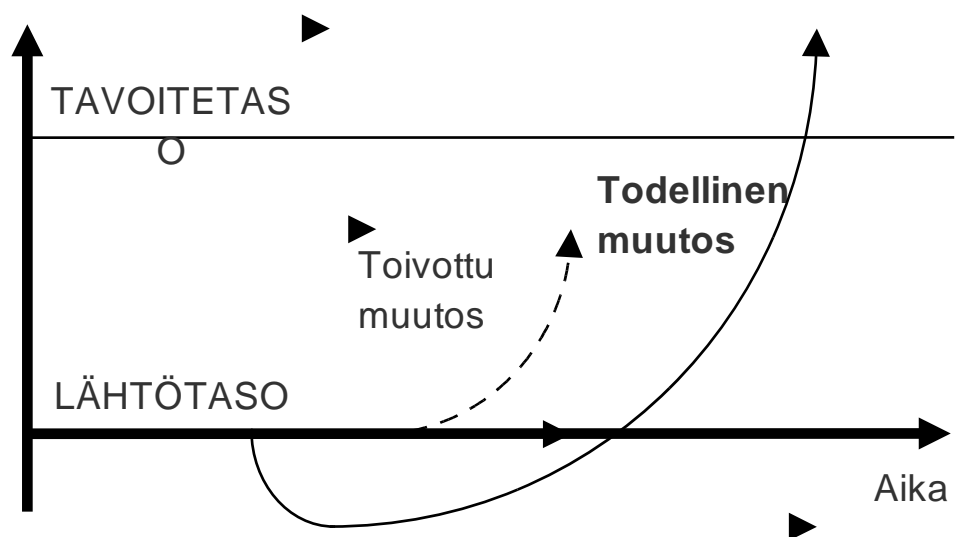


TASAPAINOISEN UUDISTAMISEN PERIAATE



YHTEISTOIMINNALLINEN OPPIMINEN

Vanhasta luopuminen ja uuden tekeminen



MUUTOKSEN KOHTAAMINEN

- Muutos murtaa tunnetasapainotilan: huoli tulevasta, jota ei vielä tiedetä
- Hämmennystä
- Kriittisyyttä, puolustautumista
- Innostusta

ELPYMISEN EHTOJA

- Vanhasta luopumista
- Epävarmuuden sietokykyä
- Osallistumista
- Uuden haltuun ottoa tekemällä
- Johdon konkreettista aineetonta ja aineellista tukea

Tasapainoinen uudistaminen

Muutos organisaatiossa on aina psyykkinen prosessi. Käytännössä tämä säätelee muutokseen kuluvaan aikaan sekä voi kehittämistyön alkuvaiheessa heikentää organisaation tehokkuutta. Tunteiden ja asioiden käsittelyyn liittyy ihmisten yhteiseen kokemukseen pohjautuvaa oppimista. Tässä toimintaympäristö ja oppiminen liittyvät kiinteästi toisiinsa.

Muutoksessa on aina uhkan ja/tai tarpeellisen muutoksen toteutumatta jäämisen aiheuttamaa ahdistusta ja hämmennystä. Vanhasta luopuminen vaatii aikaa, jotta voidaan turvallisesti ja tehokkaasti tehdä tilaa uusille asioille. Koska uutta ei vielä hallita, aiheuttaa tämä oppimisen kannalta epävarmuutta: "Miten minä enää opin tuota uutta tekniikkaa ja itseohjautuvaa, monitaitoisuutta korostavaa tiimityötä?" Kaikki nämä luonnolliset tunnetason prosessit aiheuttavat vähintäänkin kokemisen tasolla sisäisen tehokkuuden ja muutosvalmiuden heikkenemistä, rekyyliä.

Systemaattinen suunnitteluprosessi on perinteisesti pyrkinyt vallitsevasta tilanteesta suoraviivaisesti parempaan tavoitetilään tiettyyn aikaan mennessä. Kokemukseni mukaan harvoin näin käytännössä tapahtuu. Muutoksen psyykkinen luonne tulee selvästi esille rekyylinä viimeistään viiden kuukauden kuluessa muutosprosessin käynnistymisestä.

Toivottu uudistuminen yleensä tapahtuu organisaatiossa odotettua hitaammin. Tämä liittyy yhteistoiminnalliseen oppimiseen, joka on johtamisen kannalta kriittinen vaihe: miten turvata ja edistää luopumista ja samalla luoda edellytyksiä uusien asioiden haltuun ottamiselle?

- ***Uudistumisen kannalta onkin oleellista hallita tasapainoisesti kaksi keskenään osittain ristiriidassa olevaa asiaa: luopuminen ja uudistuminen.***

Tämä vie aikaa vuodesta kahteen, mutta tuloksena on tehokasta ja laadukasta toimintaa sekä parantunutta työviihtyvyyttä.

Kehittämistyössä oppiminen edellyttää työkavereiden kanssa tehtäviä konkreettisia ja usein aiemmasta poikkeavia tekoja. Muutosten yhteydessä ihmisillä on taipumusta palata entiseen tapaan toimia. Uudistustyön käynnistäminen ja alkuvaiheet onnistuvat usein hyvin, mutta muutoksen ylläpitäminen ja tulosten varmistaminen vievätkin runsaasti energiaa niin esimiehiltä kuin muultakin henkilöstöltä.

On todennäköistä, että kehittämisen alussa sisäinen tehokkuus heikkenee nopeammin kuin uusi tulokunto kehittyy. Tähän vaikuttaa myös se, että kehittämisen alussa organisaatiolle asetetaan aivan uudentyypisiä tavoitteita, joiden istuttaminen nykyiseen toimintaan voi huonontaa tulosta.

Taustaoletukset

1. Menetelmän tarkoituksena on yhdessä työyhteisön henkilöstön kanssa vaihe vaiheelta edeten saada aikaan mahdollisimman hallitusti myönteisiä tuloksia ja vaikutuksia.
2. Menetelmä perustuu kahden eri periaatteen tasapainoiseen yhteensovittamiseen: ihmisten yhteistyössä tapahtuvan johdonmukaisen suunnittelun ja toimintaan perustuvan oppimisen integroimiseen. Yhteinen suunnittelu luo sitoutumisen ja tekeminen mahdollistaa oppimisen.
3. Tuloksellinen muutos edellyttää aina oppimista, jonka tavoitteet ja sisällöt tulevat organisaation tehtävistä. Kyse on oppivasta työyhteisöstä.
4. Uudistumisen kannalta on oleellista hallita tasapainoisesti kaksi keskenään osittain ristiriidassa olevaa asiaa: psyykkisesti turvallinen luopuminen ja tekemällä uuteen kiinnittyminen.
5. Muutos organisaatiossa on aina psyykinen prosessi.
6. Henkilöstön tulee koko kehitystyön ajan kokea, että organisaation johto tukee muutosta, mistä seuraa turvallisuuden tunne muutospainissa.
7. Mitä laajemmin ihmiset työyhteisössä osallistuvat muutoksen suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin, sitä paremmin asiat ymmärretään, muutokseen sitoudutaan ja kehittämiseen paneudutaan.
8. Menetelmän taustalla ovat organisaation tuloksellisuuden kehittämiseen tähtäävät lisensiaatintyöni (1994) ja väitöskirjatyöni (1997) tulokset, 20 vuoden kouluttajakonsultin ja yli yhdeksän vuoden johtaja-/esimiestyöni kokemukset.