

MUUTUSTE JUHTIMINE PROFESSIONAALSES ORGANISATSIOONIS

Kolm faasi muutuste juhtimisel:

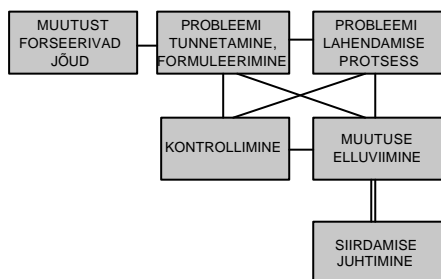
Külmutamise *status quo* säilitada püüdvate jõudude mõjutamine

Tegevus uute hoiakute, väärtuste ja tegevuste arendamine ja senikehtinud hoiakute, väärtuste, käitumiste asendamine

Lahtisulatamine uute hoiakute, väärtuste, tegevuste kinnistamine



MUUTUSE ORGANISEERIMINE




ARGUMENDID – MUUTUSE POOLT ja VASTU

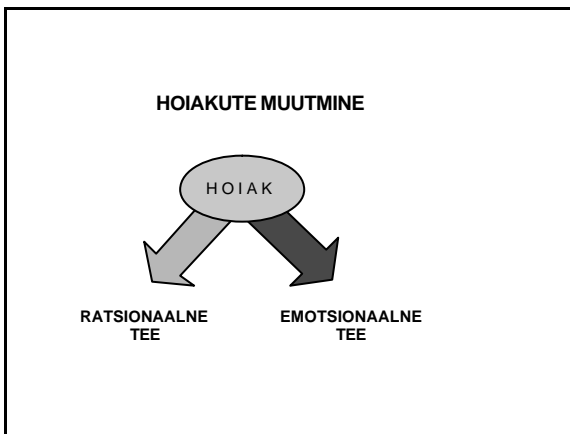
Miks uus on parem, kui vana?

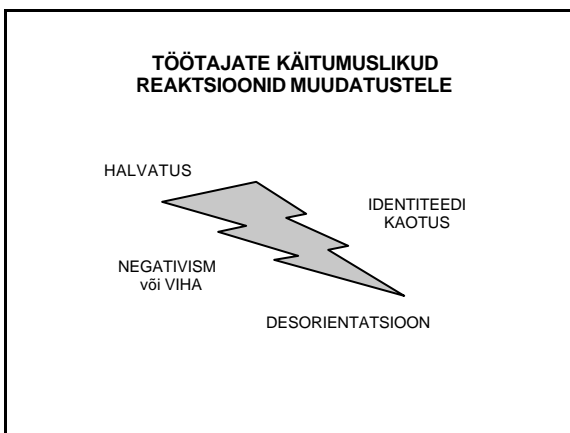
- 😊 Teadmised, teooriad, argumendis sellest, et uus on "parem"
- 😊 Tunne, intuitsioon, et on "parem", emotsionaalsed põhjendused
- 😞 Edu-jutud, et saab olema "parem" – tootlikkus, kvaliteet, töötasu tõuseb, midagi läheb paremaks
- 😞 Edu-jutud, et sarnane muutus tõi sarnases firmas kaasa midagi, mis on "parem"
- 😊 Konsultandid, eksperdid (väliskonsultandid)
- 😞 Firmasisesed autoriteetid, kangelased arvavad nii

Miks uus on halvem kui vana?

- ☹ Tuleb teha lisatööd
- ☹ Töötempo tõuseb
- ☹ Töönormid muutuvad – töötasu võib väheneda
- ☹ Ettenähtud tähtjad on liiga lühikesed
- ☹ Ressursid on liiga väikesed
- ☹ Ei ole põhjust midagi muuta, sest me teeme niigi hästi tööd ja kõik läheb aina paremaks
- ☹ Aeg ei ole veel muutusteks küps
- ☹ Ebaedu-jutud "Me siin alles muutsime ja"







TÖÖTAJATE KÄITUMUSLIKUD REAKTSIOONID MUUDATUSTELE

Halvatus – töötaja ei tee mitte midagi ja loodab, et muudatus teda ei puuduta, ehk läheb kõik temast mööda. Töötaja on küll füüsiliselt tööl, kuid vaimselt puudub töölt. Tüüpiline sõnaline väljendus: "See ehk ei puutu minusse".

Identiteedi kaotus – töötaja on väga murelik, meenutab sageli kui hästi kõik oli enne muutust ning kui tubliit ta siis toime tuli. Väljendus: "Ma olen harjunud..."; "Minu töö on täielikult muutunud...". Töötaja tunneb ennast muutuste ohvrina ja püüab saada teistelt kaastunnet.



Negativism või viha – töötaja leiab, et minevik on möödas ja tunneb selle pärast tagedust. Võib hakata aktiivselt mineviku tagasitoomise eest võitlema, moodustades gruppe, koalitsioone, ühinguid. Võib esineda destruktivset käitumist (miting, sabotaaž jms). Väljendus: "See ei hakka iialgi korralikult tööle!"; "Ma lähen siit firmast minema ja siis te veel näete!" Oma viha väljendatakse igal võimalikul juhul ning niisuguses vor mis nagu organisatsiooni kultuur vähegi võimaldab.

Desorientatsioon – töötaja kogeb kaotustunnet ja hämmeldust, on ebastabiilne oma tundmuses ja käitumises. Esitab väga palju küsimusi ning urgitseb peensustes, rõhutab ebaolulist. Vastused kuulab ära, kuid ei võta omaks (nn analüütiline paralüüs), interpreteerib seletusi omamoodi. Väljendus: "Mis nüüd küll saab?"; "Mida ma peaksin tegema?"; "Mida ma peaksin esimesena tegema?" Töötaja muutub abituks ja saamatuks.

TÖÖTAJA OOTUSED

Käitumuslik reaktsioon	Emotsioon	Juhtimistegevus
Halvatus	Nõutus	Võrdle, selgita
Identiteedi kaotus	Nukrus, mure, enesehaletsus	Kanna üle, õpeta
Negativism või viha	Viha, trots	Neutraliseeri, täna
Desorientatsioon	Hämmeldus	Selgita, planeeri, informeeri

RESISTENTSUS MUUDATUSTE SUHTES - PÕHJUSED

ORGANISATSIOONI TASANDIL

Ligine sundimine - organisatsiooni struktuur oli loodud teistsuguseid tingimusi arvestades ning tugeva surve ja muutuste puhul ei suuda enam funktsioneerida. Näiteks: ametikirjeldused, kontrollisüsteem, uute töötajate massiline värbamine või koondamine

Väga kitsas muutuste ala - kui struktuuri muutus ei arvesta inimesi, töö spetsiifikat, ruumide olemasolu jms

Grupi inertsus - kui grupi normid ja organisatsiooni muutus lähevad vastuollu, siis lähtutakse käitumises grupi normidest

Kompetentsus - kui töötaja viiakse üle tööle väljaspool tema kompetentsuspiire

Võim - kui juhid ei soovi loobuda senisest võimust ja otsustusõigusest

Ressursid - valearvestused, ootamatused, kasvav vajadus spetsialistide järele

TÖÖTAJATE TASANDIL

Harjumused - tuntud ja teada tööülesanded, sama töö igal päeval, tööülesandeid on piisavalt korratud ja neid saab edukalt täita. Õppimine ja uute töövõtete kasutamine muudavad töö raskemaks. Sama palga eest eelistavad inimesed teha pigem rutiinset, kuid kindlasti kordaminevat tööd, kui õppida midagi uut

Turvatus - kui ei ole teada, kas tuleb seoses muutusega koondamine või mitte. Kindlust annaks teadmine, et miski jääb stabiilseks ja ei

Majanduslikud faktorid - muutus võib vähendada töötasu/boonuseid

Valikuline tähelepanu ja hoiakud - töötaja paneb tähele ainult seda, mis kinnitab tema enda hoiakuid, kõik muu jääb tähelepanuta

Hirmud

- hirm tundmatu ees
- hirm uutes tingimustes mitte toime tulla
- hirm jääda töökaaslaste ees naeruväärseks olukorda
- hirm näida rumalana
- hirm kaotuste suhtes



Sotsiaalsed faktorid vajadus kooskõlastada oma suhtumist teiste arvamusega, selleks et kuuluda kollektiivi ja mitte olla teistest erinev

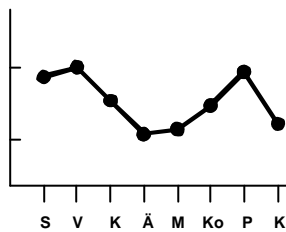
RESISTENTSUSE ÜLETAMINE JUHTIMISE TASANDIL

- ☹️ **Haritus ja kommunikatsioon** - informatsiooni liiga palju või vähe, info ebatäpne, kommunikatsioon ühesuunaline
- 😊 **Osavõtmine ja kaasahaaramine** – need juhid, keda muudatus otseselt ei puuduta, võivad tunda ennast tõrjutuna või eba-soosingus olevatena. Muutuse läbiviimisele kaasa haarata kõik töötajad, keda muudatus otseselt puudutab
- 😊 **Läbirääkimised ja kooskõlastamised** – nende töötajatega, kelle "kaotused" on kõige suuremad või kellele resistentsus on juba tekkinud
- 😊 **Koostöö** – erinevate tööde teostajatega erinevatel organisatsioonide struktuurides ja tasemetel

Manipuleerimine

- 😊 Sõbralikkus (S)
- 😊 Veenmine (V)
- 😊 Sundimine, kehtestamine (K)
- 😊 Ähvardamine (Ä)
- 😊 Meelitamine (M)
- 😊 Koalitsioon (Ko)
- 😊 Põhjendamine (P)
- 😊 Kauplemine (K)

Kõrgemad riigiametnikud Eestis:
alluvate mõjustamise stiil
(Managers Manipulation Style Test)



- 😊 Meeskonnatöö
- 😊 Töö rikastamine
- 😊 Koolitus – õppiv organisatsioon
- 😊 Organisatsiooni kultuuri muutmine
- 😊 Gruppide ja inimestevaheliste konfliktide lahendamine