Muutos haastaa työhyvinvoinnin

VARMA

Muutos haastaa työhyvinvoinnin

Tulevaisuuden tekijöille 3

Muutos haastaa työhyvinvoinnin 4

Kuusi hyvinvointiin vaikuttavaa aluetta 6

- Johtaminen 8
- Työyhteisö 9
- Osaaminen 10
- Motivaatio 11
- Elämäntilanne 12
- Terveys 13

Tukiohjelma mukaan muutoksen johtamiseen 14

Yritysesimerkki: Martela Oyj

- Muutokset ravistelevat työyhteisöä 16

Tulevaisuutta tehdään tänään 21

Filosofi Eero Ojasen puheenvuoro:

- Muutoksen haaste 22

Miten meillä hoidetaan muutokset 26

Tulevaisuuden tekijöille

Tulevaisuuden tekeminen edellyttää kykyä oppia ja oivaltaa. Tulevaisuus ei synny itsestään, vaan luommesitä kaiken aikaa. Tämän päivän päätökset ohjaavat elämäämme tulevina vuosina.

Itsensä arvostamiseen ja omasta hyvinvoinnistaan vastuun ottamiseen meidän ei tarvitse pyytää keneltäkään lupaa. Voimme aloittaa sen omin neuvoin tässä ja nyt. Tärkeätä on, että päätös pysyy mielessämme ja ohjaa tulevia valintojamme. Henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen on myös päätös. Se on yrityksen päätös, johon osallistuvat useat tahot. Sen tulee johtaa käytännön toimintaan, jotta sillä olisi vaikutusta.

Muuttuva työelämä haastaa meidät pitämään huolta työhyvinvoinnista aiempaa tietoisemmin. Oppaassa on kuvattu sellaisia johtamiskäytäntöjä ja toimintatapoja, joiden on havaittu auttavan ihmisiä muutoksissa ja rakentavan edellytyksiä yrityksen menestykselle. Käytännön yritysesimerkki syventää tätä kuvausta.

Oppaassa on myös filosofin kriittinen puheenvuoro muutoksesta, joka osaltaan herättää ajatuksia. Oppaan lopussa on tiivis lista väittämiä, joiden avulla lukijat voivat arvioida oman työpaikkansa muutosten toteuttamistapaa työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Toivomme oppaan lisäävän kiinnostusta työhyvinvointiin ja auttavan lukijoita löytämään keinoja, joilla tämän päivän työelämän muutoksiin voidaan vastata.

Leena Korppoo
Asiakaspäällikkö
Evita-työhyvinvointipalvelut

Muutos haastaa työhyvinvoinnin

Yritysten muutostilanteet ovat haaste työhyvinvoinnille. Jokaiseen muutokseen sisältyy jotain ennalta arvaamatonta tai ennen kokematonta. Hämmennys, sekavat tunteet ja ristiriitaiset ajatukset kuuluvat muutoksen mausteisiin, oli sitten kyseessä myönteinen tai kielteinen muutos.

Ihmiset kaipaavat muutoksissa vastauksia lukuisiin kysymyksiin. Pelkkä tiedon jakaminen ei kuitenkaan riitä. Ihmisillä tulee työpaikoilla olla myös mahdollisuus keskustella ja arvioida muutosta omasta näkökulmastaan.

Kyse on monenlaisia tunteita herättävästä tilanteesta. Siksi ihmiset kaipaavat keskustelukumppaneita ja kuuntelijoita, jotka ymmärtävät niin mielessä risteileviä toiveita kuin pelkoja ja pettymyksiäkin.

Työhyvinvointi tukee jaksamista

Muutokset teettävät aina ylimääräistä työtä, jonka määrää on vaikea ennalta arvioida. Henkilöstölle tämä tarkoittaa työajan, tehtävien ja työnjakojen uudenlaista ja usein inspiroitua sommittelua. Voimat joutuvat monilla koetukselle, kun

kehitystehtävät ja perustehtävät kilpailevat käytettävissä olevasta työajasta.

Toivottavaa on, että työhyvinvoinnista huolehtimisesta muutoksessa tulee yrityksen johdon, sen esimiesten ja henkilöstön yhteinen haaste. Elämänilon ja työkunnon säilyminen muutoksen eri vaiheissa tulisi nähdä yhteiseksi menestyksen edellytykseksi. Ihmisten tekemän työn ja yrityksen tuloksen välisen yhtälön tulee pysyä kirkkaana kaikkien mielessä: ilman jaksamista ei ole tuloksia.

Työhyvinvoinnin osa-alueet muutoksissa

Työeläkeyhtiö Varma edistää aktiivisesti asiakasyritystensä henkilöstön työhyvinvointia. Työhyvinvointia voidaan tarkastella seuraavalla aukeamalla kuvatun Evita-ympyrän avulla.

Siihen on koottu kuusi työhyvinvointiin keskeisesti vaikuttavaa osa-aluetta, jotka ovat johtaminen, osaaminen, työyhteisö, motivaatio, elämäntilanne ja terveys.

Tässä oppaassa kuvataankin muutostilanteiden synnyttämiä haasteita ja etsitään vastauksia näihin haasteisiin työhyvinvoinnin eri osa-alueilla.

Työhyvinvointi vaikuttaa myös taloudelliseen tulokseen katsottiin sitä sitten yrityksen tai yksittäisen työntekijän kannalta. Ennenaikaiset työkyvyttömyyseläkkeet heikentävät sekä yrityksen tulosta että työntekijän toimeentuloa.

Kuusi työhyvinvointiin vaikuttavaa aluetta

Oheisessa Evita-ympyrässä on kuvattu työhyvinvointiin keskeisesti vaikuttavat osa-alueet. Eri yrityksissä Evita-ympyrän osa-alueet painottuvat eri tavoin. Erityisesti muutosten keskellä yrityksen kannattaa seurata säännöllisesti työhyvinvoinnin tilanteen kehittymistä ja kuulla eri tahojen kokemuksia näillä osa-alueilla.

JOHTAMINEN

Johtaminen on keskeisin työhyvinvointiin vaikuttava alue, sillä se heijastuu kaikkeen toimintaan ja vaikuttaa jokaiseen työntekijään. Vastuullinen, ihmisten erilaisuutta arvostava johtaminen luo työhyvinvoinnin perustan. Jokaisen tulee myös itse ottaa vastuu omasta elämästään.

OSAAMINEN

Osaaminen auttaa suoriutumaan työtehtävistä ja saamaan aikaan palkitsevia tuloksia. Kehittämismyönteinen asenne, kehitystarpeiden tunnistaminen sekä osaamisen jakaminen rakentavat työhyvinvointia.

TYÖYHTEISÖ

Työyhteisö ihmisten yhteisönä ja työympäristönä on tärkeä työssä jaksamiseen ja jatkamiseen vaikuttava tekijä. Töiden sujuminen, avoin vuorovaikutus, yhteinen vastuu työilmapiiristä ja ristiriitatilanteisiin tarttuminen rakentavat työhyvinvointia.

MOTIVAATIO

Motivaatio syntyy tavoitteisiin sitoutumisesta ja onnistumisen kokemuksista. Rakentava palaute, oikeudenmukaisuus ja vaikutusmahdollisuudet luovat pohjaa työhyvinvoinnille.

Evita-ympyrässä on kuvattu kuusi työhyvinvointiin vaikuttavaa aluetta.

ELÄMÄNTILANNNE

Elämäntilanteet muuttuvat iän ja yksilöllisen kehityksen myötä. Oman elämän ja työelämän tarpeiden yhteensovittaminen edistää työhyvinvointia ja jaksamista.

TERVEYS

Terveys ja toimintakyky ovat työhyvinvoinnin avainasioita. Toimintakyvyn säilymistä edesauttavat turvalliset työolosuhteet ja terveelliset elämäntavat.

TALOUDELLISET VAIKUTUKSET

Taloudelliset vaikutukset näkyvät eläkekustannuksissa, sairauslomissa, tapaturma- ja vaihtuvuuskustannuksissa. Henkilöstön hyvinvointi parantaa yrityksen tulosta taloudellisin säästöin sekä lisää asiakastyytyväisyyttä ja tuottavuutta. Osaava, motivoitunut ja hyväkuntoinen henkilöstö tekee laadukasta työtä ja jatkaa pidempään työelämässä.

Johtaminen

”Muutoksen tekeminen ei ole yksilölaji”

Asioiden ja erityisesti ihmisten johtamisen taidot ratkaisevat muutoksen onnistumisen yrityksessä. Johdolta edellytetään vankkaa tahtoa sekä halua luoda uutta. Sen lisäksi tarvitaan kykyä saada henkilöstö mukaan tekemään muutoksia.

Tätä voidaan edistää antamalla tietoa muutoksesta, kuuntelemalla henkilöstön näkemyksiä sekä luomalla mahdollisuuksia osallistua muutoksen käytännön toteuttamiseen.

Muutoksen tekeminen ei ole yksilölaji, vaan se vaatii kaikkien mukanaoloa ja yhteistä ponnistusta. Erityistä kärsivällisyyttä vaatii muutosten tuomien uusien käytäntöjen juurruttaminen. Siihen sisältyy toimivien kompromissien hakemista, sillä muutokset harvoin toteutuvat juuri siten kuin on alussa esitetty.

Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että johto tuntee työntekijöiden odotukset, viestii tavoitteistaan ja toiminnastaan selkeästi sekä rakentaa määrätietoisesti yritykseen avointa keskusteluilmapiiriä. Aito halu kuunnella auttaa monessa tilanteessa. ■

Työyhteisö

”Yhteisöllisyys suojaa ihmisiä”

Muutoksella voi olla hyvin erilainen sisältö eri työyhteisöissä. Kyse voi olla uusista työtehtävistä, yksiköiden yhdistämisestä, joskus koko yrityksen tai sen osien omistuspohjan muuttumista.

Jos kyse on työtehtävien loppumisesta ja henkilöstön irtisanomisista, työyhteisöstä voi yhdessä yössä tulla yksilöiden välinen kilpakenttä. Puhumisen ja jakamisen sijaan ihmiset vetäytyvät ja eristäytyvät tai lähtevät aktiivisesti pelaamaan selviytymispeliä, jossa vain oma etu on mielessä.

Ihmisten työhyvinvoinnin kannalta olennaista on pyrkiä ylläpitämään yhteishenkeä ja rakentavaa keskustelua työpaikoilla. Niin toiveista kuin peloistakin puhumiseen tulee olla mahdollisuuksia.

Turvalliseksi koettu yhteisöllisyys suojaa ihmisiä kuormittavissa tilanteissa. Läheltä löytynyt kaveriapu on ollut monille korvaamatonta vaikeissa tilanteissa. Sen lisäksi tarvitaan usein ulkopuolisten asiantuntijoiden tietoja ja ohjausta. ■

Osaaminen

”Haasteiden jäsentäminen tukee uuden oppimista”

Yritystoiminnan muutokset edellyttävät ihmisiltä uuden oppimista. Usein vielä tärkeämpää on osata irrottautua ja luopua tutuksi tulleista asioista.

Työssä jaksamisen kannalta on ratkaisevaa, että tällä oppimisen tiellä voi jakaa kokemuksiaan ja saada vahvistusta valinnoilleen. Ihmiset ymmärtävät paremmin, mitä heiltä odotetaan, jos uusista odotuksista keskustellaan ja niiden tavoitteita arvioidaan yhdessä

Lukuisten vaatimusten paineissa ihmisten on tärkeätä myös oivaltaa, missä järjestyksessä uusia asioita kannattaa lähteä opettelemaan. Jatkuvan oppimisen painetta voi helpottaa jäsentämällä ja aikatauluttamalla omia haasteitaan.

Tehtäväsisältöjen kuvaus auttaa sekä esimiehiä että työntekijöitä ymmärtämään, mistä muutoksessa kunkin kohdalla oikein on kyse. Tehtävämuutosten siirtymävaiheessa syntyviin epäselvyyksiin ja epätietoisuuteen pystytään näin varautumaan paremmin ja ehkäisemään epäselvyyksistä syntyviä henkilöiden välisiä konflikteja.

Motivaatio

”Hyvin tehty työ motivoi”

Motivaatio ohjaa ihmisen toimintaa ja auttaa häntä valitsemaan, mihin sitoutuu. Jos muutos tuntuu houkuttelevalta, siihen sitoudutaan ja halutaan ponnistella sen eteen. Jos muutos herättää ristiriitaisia tai kielteisiä tunteita, ihminen reagoi vetäytymällä, joskus hyökäten. Omaa elämää ohjaavia päätöksiä on tällöin vaikea tehdä eivätkä voimat tahdo riittää tilanteen hallintaan.

On hyvä muistaa, että jokainen tulee muutoksiin mukaan yksilöllisesti, askel askeleelta. Oikopolkuja voi olla mahdotonta rakentaa, mutta kartan piirtäminen auttaa suunnistamaan haluttuun kohteeseen.

Ennakoiva tieto muutoksen vaikutuksista ja tavoitteista auttaa tilanteen arvioinnissa. Tiedon lisäksi on tärkeätä tarjota aikaa ja tilaa keskustelulle ja kriittisillekin puheenvuoroille. Syvä sitoutuminen syntyykin joskus vasta kovan kritiikin kautta.

Kannattaa muistaa, että hyvin tehty työ motivoi. Monesti muutostilanteissa omasta työstä selviytyminen on todellista taidetta lukuisten, jopa ristiriitaisten vaatimusten kentässä. Motivaatio ei siis olekaan hukassa muutosvastarinnan vuoksi, vaan mieltä painaa aito huoli siitä, miten saada sovitut tulokset aikaan. ■

Elämäntilanne

”Jokainen haluaa itse ohjata omaa elämäänsä”

Oman elämän ja työelämän joustava yhteensovittaminen on jokaiselle meistä tärkeä haaste. Ihanteena pidetään ihmistä, joka taitavasti ohjaa omaa elämäänsä ja löytää sujuvasti paikkansa niin työssä kuin kotona ja vapaa-aikana.

Työelämän muutoksissa tämä tasapaino joutuu helposti uhatuksi. Kolauksia on viime vuosina tullut lähes kaikille. Kovimman kohtalon kokevat ne, jotka vastentahtoisesti joutuvat luopumaan työstään ja rakentamaan elämänsä kokonaisuuden uusista osista.

Hankalissakin muutostilanteissa työhyvinvointia tukee se, että työntekijä voimiensa mukaan osallistuu aktiivisesti omien asioidensa hoitamiseen ja elämänsä ohjaamiseen. Pään yli tai selän takana tehdyt, hyvääkin tarkoittavat ratkaisut voivat kääntyä itseään vastaan.

On tärkeätä huolehtia siitä, että henkilöstöllä on saatavilla asianmukaista tietoa tarjolla olevista vaihtoehdoista. Erityisesti tulee kertoa eri ratkaisujen vaikutuksista omaan elämään pitkällä tähtäimellä. Yrityksen kannattaa hyödyntää eläke-neuvojien ja työvoimahallinnon asiantuntijoiden osaamista, kun on kyse työpaikkojen vähentämisestä. ■

Terveys

”Huomio ihmisen kokonaistilanteeseen”

Kun työn aiheuttamasta kuormituksesta aikoinaan kiinnostuttiin, suurimpana ongelmana pidettiin samanlaisena toistuvien liikkeiden aiheuttamia fyysisiä vaivoja. Seuraavaksi esiin nousivat ympäristöön ja työturvallisuuteen liittyvät riskit.

Viime vuosikymmeninä huomion kohteeksi ovat tulleet psyykkiset kuormitustekijät ja erityisesti muutoksissa jaksaminen. Nykypäivänä kaivataankin aiempaa enemmän tietoa mieltä kuormittavista tekijöistä.

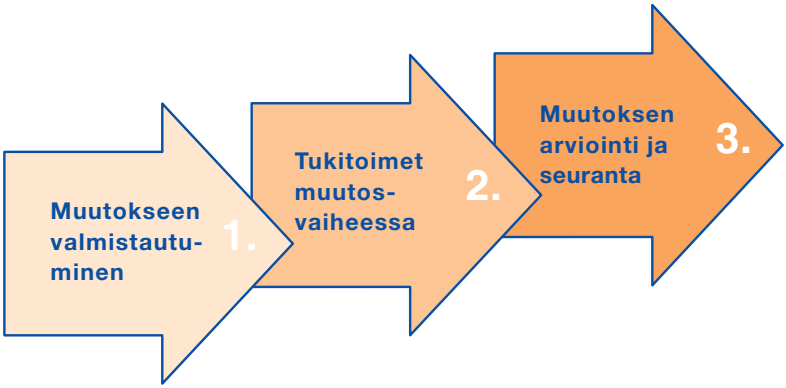
Muutostilanteissa yrityksen kannattaa panostaa laadukkaisiin terveyspalveluihin ja varmistaa, että ne ovat kaikkien saatavilla. Epävarmuus, pettymykset ja pelot synnyttävät sekä psyykkistä että fyysistä oireilua.

Työtilanteen tunteva työterveyshuollon henkilöstö pystyy ymmärtämään ihmisten kokonaistilannetta ja ohjaamaan tarpeen mukaan muiden asiantuntijoiden palveluihin. ■

Tukiohjelma mukaan muutoksen johtamiseen

Kun kyse on isoista rakenteellisista tai muuten merkittävistä muutoksista, henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen toteutuu parhaiten suunnittelemalla ja toteuttamalla ihmisten jaksamiseen ja hyvinvointiin tähtäävä tukiohjelma.

Ohjelmaa rakennettaessa huomioidaan työhyvinvoinnin osa-alueet sekä muutoksen eri vaiheet.



1

Muutokseen valmistautuminen

Muutokseen valmistauduttaessa pyritään ennakoimaan tulevan muutoksen laatu, vaikutukset ja aikataulu. Samalla päätetään työhyvinvoinnin tukitoimista yrityksessä, sovitaan niihin liittyvistä tehtävänjaoista ja voimavaroista sekä suunnitellaan viestintä. Hyvän verkoston luominen niin yrityksen sisäisten toimijoiden kuin ulkopuolisten tahojen kanssa on tärkeää.

Ihmisten hyvinvoinnista huolehtiminen ja tilanteen seuraaminen edellyttää vastuuhenkilöiden ja -ryhmän nimeämistä. Henkilöstöjohto vastaa suunnittelusta. Sen lisäksi tarvitaan eri henkilöstöryhmien näkemyksiä ja kokemuksia sekä työterveyshuollon ja työsuojelun asiantuntemusta.

2

Tukitoimet muutosvaiheessa

Suunnitellut työhyvinvoinnin tukitoimet otetaan muutosvaiheessa käyttöön, ja niiden toimivuutta ja käyttöä seurataan aktiivisesti.

Eri asiantuntijoiden keskinäinen yhteydenpito tulee varmistaa, jotta kaikki tietävät, mitä on tapahtumassa ja millä aikataululla. Rakentamalla toimivaa yhteistyötä luodaan vakautta tilanteeseen, jossa muuttujia on usein enemmän kuin vakioita.

Jos tulossa olevista muutoksista ei ole voitu ennakkoon tiedottaa henkilöstölle, paine lisätiedon jakamiseen on kova heti muutoksen tultua julki. Hyvin suunniteltu ja ennakkoon valmisteltu viestintäsuunnitelma on tällöin osoittautunut korvaamattomaksi.

Viestintäsuunnitelmaan sisällytetään kirjallisen ja sähköisen viestinnän lisäksi henkilöstön tiedotustilaisuuksia. Työhyvinvoinnista vastaavat osallistuvat niihin ja valmistautuvat kertomaan käytettävissä olevista palveluista. Yrityksen sisäisille verkkosivuille on myös hyvä perustaa henkilöstöä varten kysymys- ja vastauspalsta.

3

Muutoksen arviointi ja seuranta

Muutoksen vaikutusten arviointi on osoittautunut ihmisten jaksamisen ja yrityksen tuloskunnon kannalta tärkeäksi vaiheeksi. Uuteen tilanteeseen sopeutuminen, uusien asioiden ja tehtävien opetteleminen sekä tapahtumien jäsentäminen vievät ihmisiltä aikaa ja voimia.

Arvioinnissa on tärkeintä vastaanottava kuunteleminen. Ihmiset jäsentävät kokemuksiaan kertomalla niistä. Pysähtymällä ja kuuntelemalla ihmisiä autetaan heitä löytämään oma paikkansa.

Samalla saadaan arvokasta palautetta siitä, miten uudet toimintatavat ovat lähteneet käyntiin eri puolilla yritystä, mitä käytäntöjä pitää vielä hioa.

Muutokset ravistelevat koko työyhteisöä

Suomalaisille tuttu konttorikalusteiden valmistaja *Martela Oyj* toimii hyvin suhdanneherkällä alalla. Martelassa on eletty viime vuosien aikana suuria murrosvaiheita ja irtisanomisiin on jouduttu kolme kertaa. Miten muutokset on käyty läpi ja mitä niistä on opittu?

Miltei nyrkkipajasta vuonna 1945 aloittanut Martela on tänä päivänä Suomen suurin toimistojen työympäristöratkaisuja suunnitteleva ja tuottava yritys. Sen liikeideana on tuottaa laadukkaita ja ergonomisesti dynaamisia sisustusratkaisuja, jotka tukevat asiakkaan liiketoimintaa. Innovatiivisuus ja edelläkävijyys ovat laatusanat, jotka mielellään yhdistetään Martelan tuotteisiin ja palveluihin.

Martelan menestykseen vaikuttavat ennen kaikkea kotimaiset markkinat, jotka tuovat laskutuksesta noin 70 prosenttia. Yhtiön pääkonttori sijaitsee Helsingin Pitäjänmäellä, kokoonpanotehdas Nummelassa ja tytäryhtiöt Kiteellä ja Raisiossa. Lisäksi myyntipisteitä löytyy 23 paikkakunnalta. Ulkomaiset tehtaat sijaitsevat Ruotsissa ja Puolassa.

Vuosina 2002–2004 Martelassa jouduttiin vähentämään henkilöstöä noin kolmanneksen verran. Yt-neuvotteluja käytiin kolmena peräkkäisenä vuotena, ja väki väheni yli tuhannesta nykyiseen 610:een. Tällä hetkellä tilanne näyttää vakaalta, mutta

kalustealalla tulevaisuutta on kuitenkin hyvin vaikea ennustaa.

Me-henki vallitsee yhä perheyrityksessä

Kohta 60-vuotias Martela on edelleen perheyritys. Tämä näkyy sen mentaliteetissa, vaikka yritys toimii nykyään pörssiyhtiönä.

– Perhehenkisyys elää täällä yhä voimakkaasti. Se näkyy tietynlaisena lämpönä, inhimillisyytenä ja jokaisesta huolehtimisena. Myös erilaisuus hyväksytään. Meille ovatkin tyypillisiä pitkät työsuhteet, hyvä työhön sitoutuneisuus sekä alhainen vaihtuvuus, vaikka viime vuosina tilanne on ollut murroksessa, kertoo Martelan henkilöstöjohtaja **Sirpa Ontronen**.

Taloudellinen taantuma iski voimakkaasti

1990-luvun korkeasuhdanne erityisesti it-alalla heijastui Martelaan voimakkaasti, ja 2000-luvulle siirryttiin erittäin suotuisin talousnäkymin. Vuosituhannen alun taantuma alkoi kuitenkin näkyä pienellä viiveellä asiakasyritysten kalustehankinnoissa, ja edessä oli pudotus täydestä vauhdista.

Vuonna 2002 notkahdus oli jo niin syvä, että Martelassa oli pakko aloittaa uusien ratkaisujen etsiminen. Tilanteesta ei selvitty lomautuksilla, kuten aluksi arvioitiin, vaan syksyllä 2002 oli aloitettava 90 henkilöä koskevat yt-neuvottelut.

– Tilanne oli kaikille uusi, sillä 90-luvun alun kokemukset olivat jo unohtuneet. Itselläni oli vasta taloon tulleena sopivalla tavalla ulkopuolinen asema. Minulla oli myös kokemusta vastaavista tilanteista pankki- ja teleoperaattori- maailmasta. Osaamiseni otettiinkin mielihyvin vastaan, Sirpa Ontronen kertoo.

Inhimillisyys säilytettiin perusarvona

Martelan johtoryhmässä päätettiin toimia yrityksen arvojen mukaisesti eli irtisanomiset haluttiin hoitaa niin hyvin ja inhimillisesti kuin mahdollista. Johtoryhmälle laadittiin henkilöstöosastolla suunnitelma siitä, miten irtisanomiset hoidetaan ja mitä kaikkia seikkoja prosessissa pitää huomioida.

Suunnitelmassa sovittiin selkeästi eri henkilöstöryhmille suunnatut toimenpiteet ja aikataulut.

– Ohje oli hyvinkin yksityiskohtainen. Siinä oli sovittu esimerkiksi ajankohta, jolloin esimiehet hoitavat irtisanomiset. Näin toiminta sai selkeät raamit, ja sitä pidettiin onnistuneena – niin kamalaa kuin irtisanomistilanteet ovatkin henki-

löstölle ja esimiehille, kertoo Sirpa Ontronen.

Esimiesten tukeminen on erityisen tärkeää

Suunnitelman toteuttaminen lähti liikkeelle esimiesten valmentamistilaisuudella. Siinä esimiehet saivat opastusta työntekijöiden kohtaamiseen, käytännölliset toimintaohjeet sekä aikataulun, jonka mukaan edettiin.

– Opastuksessa painotettiin inhimillisyyttä ja sitä, miten keskustelu irtisanottavan ihmisen kanssa hoidetaan.

On myös tärkeää muistaa, ettei tilanne suinkaan ole ohi irtisanomiskeskustelun jälkeen, vaikka keskustelua yleensä eniten pelätään, kertoo Ontronen.

Hän korostaakin, että irtisanomiset aina satuttavat ja vahingoittavat sekä irtisanottuja että jäljelle jääviä. Tilanne pitää kuitenkin pyrkiä käsittelemään niin hyvin, että toipuminen lähtee käytiin mahdollisimman nopeasti. Irtisanottujen tuki tulee hoitaa hyvin, mutta sen lisäksi on myös paljon muita haasteita.

Yt-neuvottelut on koko työpaikan kriisi

Irtisanomiskriisin ajoittuminen ja laajuus voivat yllättää. Rankin aika ei yleensä rajoitu itse irtisanomistilanteeseen, vaan se alkaa vasta irtisanomisten jälkeen, kun irtisanottujen ja jäljelle jäävien työntekijöiden pitää selvitä yhdessä seuraavat kuukaudet eteenpäin.

– Erityisesti esimiehet joutuvat lujille tässä vaiheessa. Kokemattoman esimiehen takki saattaakin tyhjentyä liian varhain eikä jälkihoitoon jää enää voimia.

Sirpa Ontrosen kokemuksen mukaan on kuitenkin tärkeää, että työyhteisö elää kriisivaiheen läpi yhdessä irtisanottujen kanssa.

Muutoskoulutusta ja keskusteluja

Martelassa tätä vaihetta tuettiin muutoskoulutuksella, jossa käytiin läpi, mitä ihmiselle tapahtuu muutostilanteessa. Jokaisella esimiehellä oli myös mahdollisuus keskustella henkilöstöjohdon kanssa omasta tilanteestaan.

– Näin jälkeenpäin arvioituna juuri tähän vaiheeseen esimiehet olisivat kaivanneet vieläkin enemmän tukea, Sirpa Ontronen pohtii. Hänen kokemuksensa mukaan irtisanotun olisi hyvä jatkaa työssään vielä jonkin aikaa irtisanomisen jälkeen, jotta surutyö pääsee käyntiin. Vaikka tämä vaihe on henkisesti raskas, se kannattaa käydä läpi.

Irtisanomistilanteesta suoraan poislähteminen voi jättää vuosia kaivertavan avoimen haavan ihmisen mieleen.

Irtisanomiskeskustelun jälkeen seuraavat askeleet irtisanotulle oli suunniteltu tarkasti.

– Kriisissä oleva ihminen tarvitsee tukea ja selkeää huolenpitoa. Olimme suunnitelleet vaihe vaiheelta, miten irtisanottuja ohjataan eteenpäin työvoimatoimistoon ja muihin palveluihin

Kokemuksesta opittua otettiin käytäntöön

Toisella saneerauskierroksella paranneltiin toimintamalleja. Nyt irtisanotuille ei järjestetty enää yhteisiä tietoiskuja, koska tiedettiin, ettei niihin ryhmänä mielellään tulla. Sen sijaan heidän kanssaan keskusteltiin henkilökohtaisesti ja suunnitelmat käytiin tarkkaan läpi.

– Toiseen saneerauskertaan joutuminen oli kaikille hyvin raskasta. Juuri kun oli päästy pahimman yli ja tilanteen arveltiin rauhoittuvan, sama mylläkkä alkoi uudelleen.

Ontronen kertoo omaltakin kohdaltaan tilanteen tuntuneen hyvin raskaalta.

– Tällaisia prosesseja ei vain hoideta virkatyönä. Tein itselleni selviytymissuunitelman. Pidin tiukasti kiinni liikuntaharrastuksestani, enkä päästänyt itseäni lipeämään siitä kiireen tai väsymyksen vuoksi. Lisäksi kävin myös itse koko prosessin ajan työnohjauksessa.

Kolmannen yt-kierroksen jälkeen yksiköille järjestettiin jatkavan organisaation valmennusta.

Henkilöstöjohdon on oltava valppaana

Kaikissa tilanteissa henkilöstöjohdon pitää osata lukea viestejä ja olla tarkasti kuulolla siitä, mitä yrityksessä tapahtuu.

– Turvattomuus nostaa helposti pintaan ristiriitoja työyhteisöjen sisällä ja niihin pitää tarttua nopeasti, etteivät tilanteet pääse tulehtumaan. Toinen hälytysmerkki on etäisyyden ottaminen ja passiivisuus, näkyipä se sitten esimiehen tai irtisanottavan käyttäytymisessä.

Yhteistyö työterveyshuollon kanssa antaa lisätukea

Yrityksen ja työterveyshuollon välisen yhteistyön tulisi olla kunnossa, sillä muutoskiireessä sitä ei enää ehditä rakentaa. Eri toimijoiden välinen tiedonkulku on olennaista: työterveyshuollon tulee tietää, mitä yrityksessä tapahtuu ja yrityksessä puolestaan tarvitaan tieto työterveyshuollon tarjoamasta

avusta ja tuesta.

Martelassa muutoksen myllerryksistä on selvitty, mistä kertoo sekin, että kaikesta huolimatta henkilöstötutkimuksen tulokset eivät ole romahtaneet.

– Esimiesten valmentamiseen ja tukemiseen voisi keskittyä vielä kin enemmän ja koulutusta olisi hyvä jakaa useampaan palaseen. Ihmisten huomioimiseen ja tukemiseen muutostilanteissa kannattaa todella panostaa, korostaa Sirpa Ontronen.

Haastattelu: Anna Tapola
Kuvat: Lasse Keltto

Sirpa Ontrosen mietteitä Evita-ympyrän osa-alueista

”**Johtaminen** on oikeassa paikassa ympyrän keskiössä. Esimiesten mukaan ottaminen muutosten valmistelussa ja toteutuksessa on A ja O. Ihmisten hyvinvointia edistetään sillä, että esimiehet valmennetaan muutoksen johtamiseen.

Työyhteisöä ei saa unohtaa muutostilanteissa. Vaikka konkreettinen muutos koskisi vain joitain henkilöitä, koko yhteisö reagoi ja elää mukana omine tunteineen.

Motivaation säilyttäminen keinolla millä hyvänsä on elinehto. Esimiehet ovat niitä, jotka pystyvät valamaan uskoa, osaavat aikatauluttaa prosessin ja ymmärtävät parhaiten eri vaiheiden merkityksen.”

Tulevaisuutta tehdään tänään

Yritystoimintaa rakennetaan ajatellen tulevaisuutta, ei niinkään mennyttä. Tässä työssä tarvitaan tietoa, tunnetta ja tekemistä. Samoin se edellyttää näkemystä, oivallusta ja rohkeutta.

Ennen kaikkea yrityksen tulevaisuuden rakentaminen on kiinni ihmisistä. Tarvitaan ihmisiä, jotka sitoutuvat vetämään yritykselle tärkeitä muutoshankkeita sekä niitä, jotka ovat valmiita työskentelemään vetäjien rinnalla.

Muuttuvassa maailmassa joudumme alinomaa tarkistamaan kurssiamme ja päättämään sen suunnasta. Meitä kantaa eteenpäin halu saavuttaa tavoitteemme ja päästä perille seuraavaan etappiin.

Ei ole kahta samanlaista yksilöä eikä yritystä, ei myöskään kahta samanlaista tapaa tehdä muutoksia ja edistää työhyvinvointia. Monia oivallisia ratkaisuja on jo löydetty, monet odottavat vielä löytäjiään.

”Optimistin usko ja pessimistin pelko:
että me elämme parhaassa mahdollisessa maailmassa.
Ne on uskallettava asettaa kyseenalaiseksi.”

Tulevaisuudentutkija Pentti Malaska

Filosofi ja kirjailija Eero Ojanen:

Muutoksen haaste

Muutoksen orjat

Koko ajan puhutaan muutoksesta. Muutos muutos muutos. Aina vain se sama levy. Yhä useammin tuntuu, että muutoksessa itsessään on jotain perin pysähtynyttä.

Miksei vaaleissa näe ehdokasta, joka sanoisi, että hän ei lupaa minkäänlaista muutosta mihinkään? Kun maa saa vaikkapa uuden eduskunnan ja hallituksen, tai johonkin valitaan uusi johtaja, niin miksi ensimmäisenä kysytään, mikä nyt muuttuu? Eikö ihmisten vaihtumista yhtä hyvin voisi nähdä sen merkkinä, että asiat eivät muutu? Juuri siksihän uusia ihmisiä aika ajoin tarvitaan, että asiat edelleen hoituisivat suurin piirtein niin kuin ennenkin.

Muutoksesta hokeminen on nykyajan ideologiaa, joka kovin usein otetaan itsestäänselvyytenä, kyselemättä. Siihen kuuluu olennaisena kaiken muutoksen mieltäminen jotenkin positiiviseksi asiaksi. Muutosta ei pidä vain hyväksyä, siihen tulee myös alistua. Maailma muuttuu – siis turpa kiinni ja seuraa Johtajaa. (Johtaja tosin voi olla myös Pyhä Muutos itse, mutta tämä ei tee asiasta yhtään lohdullisempaa.)

Muutoksesta onkin tullut keskeinen ihmisten hallitsemisen ja pakottamisen voima. Muutos onkin hyvä keino saada kaikki pysymään kurissa ja samassa ruodussa. Sitä voidaan käyttää myös itsenäisen ja kriittisen ajattelun hävittämiseksi. Kun ihmiselle asetettava perimmäinen vaatimus on muutoksessa mukana pysyminen, ja muutoksen ruuvia sitten kiristetään koko ajan, muutos varmistaa, että mitään uutta ja yllättävää ei synny.

Muutosmyyttiin kuuluu itsestään selvänä uskomus, että muutos edustaa jonkinlaista aktiivisuutta, muutoksen vastakohta taas paikallaan pysymistä ja passiivisuutta. Mutta eikö asia ole usein pikemmin päinvastoin? Jos muutos todella on jonkinlainen maailman peruslähtökohta, jos kaikki todellakin muuttuu, niin eihän aktiivisuus silloin ole muutosta vaan myös muutoksen hillitsemistä, hallitsemista ja jopa sen vastustamista.

Jos todella elämme koko ajan muutoksessa, niin silloin elämän vertaaminen merellä kulkevaan laivaan on perusteltua. Eikö passiivisuus ole sitä, että annetaan mennä, päästetään laiva ajelehtimaan vapaasti tuulen mukana – siis suurinta mahdollista muutosta ja muutokseen alistumista? Ja eikö aktiivisuus ole sitä, että koetetaan pitää se laiva jossain halutussa kurssissa, siis vastustaa siihen kohdistuvia hallitsemattomia muutospaineita?

Muutos ei ole parannus

Miksi muutos pitäisi hyväksyä ja sitä pitäisi kannattaa, jos se vie huonompaan suuntaan? Tavallaan on selvä, että jos ihmisen tilanne on ongelmallinen, niin siihen tarvitaan muutosta, mutta entä jos ongelman alkusyykin on muutos? Hyvin usein vaaditaan muutoksen nimissä jotain, joka nimenomaan on aiheuttanut ongelman ja ylläpitää sitä. Kuinka usein muutos onkaan ongelmien pahentamista niiden parantamisen sijasta?

Muutoksen hokeminen voi olla myös keino kiinnittää huomiota epäolennaiseen ja saada mitä tahansa hyväksytyksi vain tämän kaikkien kannattaman taikasanan varjolla. Ja tietysti itse muutoksen hokeminen on eräs paikalleen jämähtämisen muoto.

Paikallaan pysyminen ei sinänsä ole negatiivista – päinvastoin. Epäilen suuresti väitteitä, joiden mukaan maailma muuttuisi nopeammin kuin koskaan ennen ja että muutoksen vauhti kiihtyisi koko ajan. Näytöt tästä ovat varsin hatarat – jos kohta myös niiden hankkiminen suuntaan tai toiseen on myös hyvin ongelmallista. Mutta jos taas väitteet muutoksen kiihtyvästä vauhdista pitävät paikkansa, niin varmaa on ainakin se, että yhä suurempi osa muutoksesta muuttuu myös ihmisen kannalta negatiiviseksi.

Muutosvastarinnasta tulee silloin yhä selvemmin selviytymisen keino ja ihmisen positiivinen voimavara. Muutosvastarinnan tietoisesta harjoittamisesta, kehittämisestä ja kannustamisesta tulee yhä tärkeämpi hyvän elämän ainesosa. Ehkä vain muutosvastarinta on se, joka kohta kykenee pelastamaan todellisen, tarvittavan muutoksen tämän nykyisen liturgian ja pakkovallan alta. Muutosvastarinta voi merkitä luovuutta ja yksilöllisyyttä, omakohtaista harkintaa ja vastuunottoa. Siitä tulee positiivinen voimavara.

Ihme ei tosin olisi sekään, jos muutosvastarinta alkaisi jossain määrin nousta suosiossa. Jos muutoksen vauhti todellakin koko ajan kiihtyy, silloin ei tarvita sopeutujia ja mukaanmenijöitä, jotka eivät lainkaan kykene arvioimaan

muutosta ja antavat sen mennä mihin äärimmäisyyteen tahansa. Jos maailma todella muuttuu, siinä elämiseen tarvitaan nimenomaan muutosvastarinnan kykyä.

Tulevaisuuden vangit

Joskus tuntuu oudolta, kun joka asiassa hoetaan erikseen tulevaisuutta niin kuin sinne ei oltaisi muutenkin menossa.

Meille opetetaan kaiken aikaa, että vain jokin tietynlainen asia on tulevaisuutta tai vain tietynlaisilla ihmisillä on tulevaisuutta. Tulevaisuudessa roikkuminen tai tulevaisuuden vangiksi jääminen ei tässä mielessä ole ainoastaan hedelmätöntä, vaan se on kummallinen tapa omia tulevaisuus itselleen, määrätä siitä ja itse asiassa ryövätä toisilta tulevaisuus.

Tulevaisuuden vangiksi jääminen tarkoittaa myös sitä, että kun koko ajan hoetaan tulevaisuutta, niin juuri sillä mitätöidään tulevaisuutta ja kavennetaan sen vaihtoehtoja. Jos mainostetaan, että jokin tulevaisuuden asia tai tuote on täällä jo tänään, se on nykyhetken ja tulevaisuuden sekoittamista ja sitä kautta tulevaisuuden kieltämistä. Mitään ei olekaan enää tulossa.

Tai kun tilastoissa ja kaavioissa yhä useammin esitetään jo valmiiksi tulevaisuuden kehitys samalla käyrällä kuin menneisyyskin, mitään laadullista muutosta nimeltä nykyhetki ei enää ole. Tulevaisuudesta tulee menneisyyttä.

Tulevaisuuden pilkkominen erilaisiksi skenaarioiksi voisi edistää keskustelua, mutta harvemmin niin näyttää käyvän. Mitä enemmän tulevaisuutta hoetaan, sitä enemmän yleistyy pakkotahtinen alistuminen nimenomaan nykyhetkeen, yhteen ainoaan oikeaan. Tulevaisuus ei ole enää ihmisten tekoja ja valintoja vaan jotain valmiiksi annettua.

Joskus ennen tulevaisuus vielä tarkoitti mahdollisuutta, erilaisuutta ja unelmia. Samalla se oli jotain tietämätöntä ja tuntematonta. Nyt kun se on otettu haltuun, siitä on tehty eräs kaikkein kovimman henkisen pakkovallan ja alistamisen väline: trendi.

Uusia ajatuksia vastaan

Nykyään on kovin usein tapana sanoa, että vanhat ratkaisut tai keinot eivät enää riitä ja tarvitaan uusia keinoja.

Epätarkkaa puhetta. Jos tuntuu, että jokin asia ei tällä hetkellä toimi, kyse on tämänhetkisistä ratkaisuista ja keinoista. Tällä hetkellä käytössä olevat toimintamallit taas voivat olla uudempia tai vanhempia. Jos maailmassa todella tapahtuu muutosta, niin on sitä kyllä tapahtunut ennenkin. Jos muutoksen vauhti on nopea, sehän tarkoittaa, että nyt käytössä olevat keinot tai ratkaisumallit ovat todennäköisesti aika uusia. Muutosmystiikkaan kuuluu tosin sanoa, että nyt on aika luopua esi-isiltä perityistä ajatus- ja toimintamalleista. Tämä on kuitenkin muutoksen vähättelyä ja kieltämistä. Todennäköisestihän tällä hetkellä luovutaan jostain, jota viime kuussa tai viime kesänä markkinoitiin mullistavana ja siksi välttämättömänä muutoksena.

Jos siis tuntuu, että jokin asia ei suju, niin on jotenkin epäreilua moittia aina vain vanhoja keinoja. Paljon useammin olisi syytä todeta, että uudet keinot eivät nyt enää toimi vaan tarvitaan jotain muuta. Monet asiat toimivat huonosti ehkä juuri sen vuoksi, että ne ovat niin uusia ja että niitä pitää koko ajan uudistaa.

Uusista ajatuksista ei todellakaan maailmassa ole pulaa. Niitä on päinvastoin aivan liikaa. Jospa edes pieni osa siitä, mitä tarjotaan uutena ja jopa mullistavana, olisikin toimivaa ja käyttökelpoista!

Vanhat ajatukset esiin

Yhteen asiaan toivoisin vielä itsekin muutosta. Kuka keksisi vihdoin jotain muuta tämän iänikuisen muutosten ja uusien asioiden vaatimisen rinnalle?

Yksi vaihtoehto voisivat olla vanhat ajatukset. Jos silloin, kun nykytilanteessa jokin tökkii, ei etsittäisikään uusia asioita tai ajatuksia vaan nimenomaan vanhoja. Se saattaisi olla paljon mullistavampaa kuin uuden etsiminen, ja ainakin se olisi monessa asiassa hedelmällisempää.

Mutta vanhaan turvautuminen ei ole millään tavalla helppo eikä itsestään selvä asia. Vanhaan tukeutuminen ei esimerkiksi ole samaa kuin kaiken säilyttäminen. Vanhojen ajatusten etsiminen esimerkiksi taloudessa tai sosiaalipolitiikassa on aikamoinen haaste.

Vanha ei tarkoita vain sellaista, joka on joskus ollut käytössä ja osoittautunut toimivaksi. Vanhaan liittyy toki kokemus, samoin kuin pitkäaikaisuus, mutta lopultakin vanhuus ei ole vain ajassa mitattava asia.

Meillä suomalaisilla on mainio, tuttu alkusointu ”vaka vanha…”. Mutta mitä se ’vaka’ oikeastaan tarkoittaa? Tai kun sanomme jostakusta, että ”vanha kunnon veikko”, niin mitä ’vanha’ tässä täsmälleen ottaen on? **Vanhuus ei tarkoita vain jotain ajassa mitattavaa asiaa. Pikemminkin vaka ja vanha juuri liittyvät yhteen, selittyvät toistensa kautta. Vanha on myös sitä, mikä on vakaata, tai vakautta.**

Vanhuuden yhdistäminen viisauteen on muistamisen arvoinen asia, mutta se ei tarkoita, että esimerkiksi vuosissa mitattava ikä toisi jotenkin automaattisesti viisautta. Yhtä hyvin voidaan ajatella toisinpäin, että viisaus on jonkinlaista vanhuutta, ja että viisauden etsimisessä olennaista on vanhuuden tunnustaminen.

Jos vaka ja vanha liittyvät yhteen, niin vanhojen ajatusten etsimisessä on kysymys vakaiden, kestävien ja perustavien ajatusten etsimisestä. Vanhan löytäminen on silloin kaikkein vaativinta ja haastavinta. Vanhan tavoittaminen ei yleensä ole helppoa ja yksinkertaista, vanha ei ole lainkaan itsestään selvä ja valmiina odottava asia. Vanhan tunnustamisessa kyse on uskaltamisesta, rohkeudesta. Mutta rohkeus liittyy parhaimmillaan sittenkin siihen, mitä meillä jo on. Uskaltaminen on uskomista ja päinvastoin.

Miten meillä hoidetaan muutokset

Seuraavilla väittämillä voitte työhyvinvoinnin näkökulmasta arvioida oman työpaikkanne muutoksia. Jos väittämä pitää teillä paikkansa, merkitkää ⊞ viereiseen ruutuun. Jos asiat ovat teillä toisin, merkitkää ruutuun ⊟.

Väittämät voitte käydä läpi ryhmänä. Tällöin on hyvä käydä ensin pohdiskelevaa keskustelua kustakin väittämästä ja vasta sen jälkeen päättää arviosta. Toinen tapa on ottaa kantaa väittämiin ensin yksilötyönä ja käydä yhteinen keskustelu vasta sen jälkeen.

Tärkeää keskustelussa on jakaa kokemuksia ja kuunnella muita sekä pyrkiä viemään asioita rakentavasti eteenpäin.

Viestintä muutostilanteessa

	+	−
Meillä osataan vastata muutoksen herättämiin kysymyksiin.	☐	☐
Meillä johto osaa selittää muutoksen tavoitteet ymmärrettävästi.	☐	☐
Meillä kerrotaan muutoksen aikataulusta ja etenemisestä säännöllisesti.	☐	☐
Meillä johto ja henkilöstö keskustelevat yhdessä muutoksen vaikutuksista.	☐	☐

Tulevat tehtävämuutokset

	+	−
Meillä lähiesimiehet tietävät, miten muutos vaikuttaa käytännön työntekoon.	☐	☐
Meillä keskustellaan tulevien tehtävämuutosten osaamisvaatimuksista.	☐	☐
Meillä määritellään ja aikataulutetaan tarvittavat valmennukset ja koulutukset.	☐	☐
Meillä on aikaa tehdä sekä perustyömme että muutoksen vaatimat tehtävät.	☐	☐

Tunnelma työpaikalla

	+	−
Meillä on myönteisiä odotuksia ja optimismia muutoksen lopputulosta kohtaan.	☐	☐
Meillä ilmapiiri tukee työntekoa ja aktiivista eteenpäin yrittämistä.	☐	☐
Meillä ihmiset jakavat muutokseen liittyviä huoliaan ja toiveitaan.	☐	☐
Meillä riittää ymmärrystä ihmisten erilaisille reaktioille muutostilanteissa.	☐	☐

Työhyvinvoinnin tukeminen

	+	−
Meillä ollaan kiinnostuneita työhyvinvoinnista ja ihmisten jaksamisesta.	☐	☐
Meillä tarjotaan henkilöstölle käytännön apua ja tukea muutostilanteissa.	☐	☐
Meillä osataan hyödyntää työterveyshuollon ja muiden asiantuntijoiden osaamista.	☐	☐
Meillä huolehditaan hyvin sekä poislähtevästä että jäävästä henkilöstöstä.	☐	☐

Lisätietoja Varman Evita-työhyvinvointipalveluista

- www.varma.fi
- evita@varma.fi
- puhelin 010 514 7020

VARMA

Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma
Puhelin 010 515 13
Postiosoite PL 1, 00098 VARMA
Käyntiosoite Annankatu 18, Helsinki
Kotipaikka Helsinki
Y-tunnus 0533297-9

www.varma.fi

1328/09.05