Organisaatio-muutos

esimiehen näkökulmasta

Tämä opas on osa Tukea työpaikalle organisaatiomuutoksen toteuttamiseen -hanketta. Hanketta ovat tukeneet sosiaali- ja terveysministeriö ja Työsuojelurahasto. Hanke on osa Työhyvinvointifoorumia.

Hankkeessa laadittu internetsivusto pohjaa eurooppalaiseen Psychological health and well-being in restructuring: key effects and mechanisms- (PSYRES; Työntekijöiden henkinen hyvinvointi organisaatiomuutoksessa: Keskeiset seuraukset ja vaikutusmekanismit-, Pahkin ym., 2011) -tutkimushankkeeseen. Sivuston sisältöä on täydennetty hyödyntämällä muuta aiheeseen liittyvää tutkimusta ja käytännön kokemuksia.

Tähän oppaaseen on koottu hankkeen www-sivuilla erityisesti esimiehiä koskettava materiaali.

Työterveyslaitos
Topeliuksenkatu 41 a A
00250 Helsinki
www.ttl.fi

© 2013 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Kirjoittajat: Krista Pahkin ja Paula Vesanto
Ulkoasu ja taitto: Leena Seppänen, Lenape design
Kansi: valokuva Iisakki Härmä, kuvankäsittely Leena Seppänen

ISBN: 978-952-261-336-3 (pdf)

Sisällys

Organisaatiomuutos – mistä siinä on kyse? 4

Mikä on esimiehen rooli organisaatiomuutoksessa? 5

Hyvän lähtötilanteen varmistaminen 5

Muutoksen toteuttaminen oman perustyön lisäksi 6

Mitä esimies voi tehdä muutosprosessin aikana? 8

Suunnata työryhmänsä energiaa keskeisiin tekemisiin… 8

…tiedottaa jatkuvasti… 8

…keskustella muutoksesta… 8

…olla läsnä... 9

...ja seurata ilmapiiriä! 11

Mitä muutoksen jälkeen? – Katse kohti uutta toimintatapaa 12

Entä esimiehen oma jaksaminen? 14

Lähteet 15

Organisaatiomuutos – mistä siinä on kyse?

Organisaatiomuutos voidaan määritellä rakenteelliseksi, koko organisaatiota koskevaksi toiminnalliseksi muutokseksi. Organisaatiomuutoksen olemukseen kuuluu sen laajuus. Se koskettaa yleensä useampaa työntekijää, heidän työtehtäviään ja asemaansa tai jopa koko organisaatiota ja sen henkilöstöä. Muutoksia voi olla vaikea ennakoida, koska niiden toteuttamiseen vaikuttavat muun muassa taloudellinen tilanne ja siinä tapahtuvat muutokset, kuten lama tai muutos kilpailutilanteessa.

Organisaatiomuutoksia voidaan tyypitellä eri tavoin esimerkiksi fuusioksi, ulkoistamiseksi tai joksikin muuksi. Myös muutoksen seuraamukset vaihtelevat henkilöstön kannalta esimerkiksi työnantajan tai työpaikan sijainnin vaihtumiseksi. Samanaikaisesti voidaan toteuttaa useita erityyppisiä muutoksia, kuten ulkoistaa jokin osa toiminnasta ja samaan aikaan laajentaa toista. Organisaatiomuutokset vaikuttavat siis organisaation rakenteisiin, ja sen seurauksena usein tapahtuu muutoksia henkilöstö- tai tuotantomäärissä.

Yhteistä organisaatiomuutoksille on se, että muutos on aina prosessi, jossa on erilaisia vaiheita. Muutosprosessi alkaa organisaatiossa silloin, kun se tulee yleisesti tietoon.[1] Käytännössä muutosta on aina valmisteltu jonkin tahon toimesta, mutta muutos ei ole vielä silloin yleisessä tiedossa. Muutos päättyy vain osin siinä vaiheessa, kun uusi organisaatio tai toimintatapa astuu virallisesti voimaan. Käytännössä uuden toimintatavan opettelu vie huomattavasti kauemmin.

Organisaatiomuutoksessa on, kuten mainittu, kyse siitä, että päivittäinen elämä työpaikalla muuttuu toisenlaiseksi kuin mitä se on ollut. Kun puhutaan tuotantokustannusten alentamisesta, kustannusrakenteen tervehdyttämisestä, uuden tuotantotavan käyttöönotosta, päätöksenteko-organisaation madaltamisesta, tulosohjaukseen siirtymisestä, säästämisestä, henkilöstörakenteen tervehdyttämisestä tai organisaation laihduttamisesta, puhutaan työpaikan toimintaa merkittävästi muuttavista asioista – jopa organisaation olemassaolon ja säilymisen ehdoista. (Setälä, 1994.) Uudistamisen tarkoituksena on varmistaa työyhteisön elinkelpoisuus myös tulevaisuudessa. Yksilön näkökulmasta muutokseen liittyy kuitenkin aina epävarmuutta, epäilyjä, kyseenalaistamista, vanhasta luopumista ja uuden opettelua. Muutoksilla on siis sekä inhimillinen että taloudellinen hintansa.

Organisaatiomuutokset edellyttävät monenlaista sopeutumista organisaation kaikilla tasoilla, ja ne vaikuttavat myös työyhteisöjen toimintaan. Täydellinen muutoksen hallinta on mahdotonta, sillä tavoiteltujen hyötyjen lisäksi organisaatiomuutos herättää vastavoimia, jotka hidastavat tai jopa estävät toivotun kehityksen. Organisaatiomuutos edellyttää, että kaikki työssä olevat tekevät henkistä työtä samanaikaisesti kahdella tasolla: rationaalista ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa sekä kokemuksellista omien tuntojen läpikäymistä.

---

1 Lisää tietoa muutosprosessin vaiheista löydät hankkeen www-sivuilta.

Mikä on esimiehen rooli organisaatiomuutoksessa?

Esimiehet ovat keskeisessä roolissa organisaation muutostilanteessa, sillä he toimivat organisaation hermokeskuksena: ”puun ja kuoren välissä”. Esimiehet

- toimivat ylemmän johdon päätösten tulkkeina
- voivat itse olla muutoksen mahdollisia kohteita
- toimivat roolimalleina ja muutosohjaajina.

Esimiesten tärkeänä tehtävänä on luoda hyvää ilmapiiriä, nostaa esiin tehtävien vaihdoksiin liittyviä ja muita muutoksissa tavallisia ristiriitoja ja toimia aktiivisesti niiden ratkaisemiseksi.

Hyvän lähtötilanteen varmistaminen

Työpaikoissa, jossa omia toimintatapoja kehitetään ja joissa huolehditaan työilmapiiristä sekä henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisesta, on hyvä lähtötilanne myös organisaatiomuutosten alkaessa. Tämä tarkoittaa sitä, että johto ja esimiehet ovat huolehtineet omalta osaltaan, että työntekijät tietävät tehtävänsä ja tavoitteensa ja että heillä on tarvittava osaaminen ja työkyky tehtävien toteuttamiseksi. Työtä tehdään turvallisessa ja toimivassa työskentely-ympäristössä. Työntekijät saavat osallistua omaa työtään koskeviin päätöksiin, he kokevat työnsä mielekkääksi ja heidän osaamistaan arvostetaan. Hyvässä työyhteisössä huolehditaan ja tuetaan kanssatyöntekijöitä, niin työntekijät keskenään kuin johto, esimiehet ja työntekijät toisiaan.

Työntekijöissä on kuitenkin aina ryhmiä, joille organisaatiomuutoksesta selviäminen on vaikeampaa ja jotka vaativat muutosjohtamiselta erityisosaamista. Tämän vuoksi työntekijöiden terveyteen, hyvinvointiin, osaamiseen ja työllistymismahdollisuuksiin tulee kiinnittää jatkuvasti huomiota.

Esimiehen keskeinen tehtävä onkin huolehtia oman työyhteisönsä hyvinvoinnista ja toimivuudesta jatkuvasti, jo ennen kuin organisaatiomuutosta on tiedossa. Se on paras keino tukea omaa työyhteisöä selviytymään tulevista muutoksista.

Muutoksen toteuttaminen oman perustyön lisäksi

Organisaation menestymiselle organisaatiomuutokset ovat iso haaste. Haastavin vaihe alkaa sen jälkeen, kun muutos on tullut yleisesti tietoon. Itse muutosprosessi aiheuttaa suuren määrän lisätyötä, niin ylimmälle johdolle kuin esimiehille, suurissa organisaatioissa myös henkilöstöosastolle. Muutoksen toteuttaminen sisältää erilaisia osavaiheita, joista jokainen vaatii erilaista viestintää, osallistumismahdollisuuksia ja tukitoimia. Muutosprosessin osavaiheet myös vaihtelevat: aina ei ole vain yhtä päätöksentekovaihetta, vaan päätöksentekokin voi edetä vaiheittain.

Muutosten läpivieminen ei ole vain ylimmän johdon velvollisuus. Jokainen organisaation jäsen on mukana – jokaisella on oma roolinsa ja tehtävänsä. Jokainen joutuu sopeutumaan organisaation, työprosessien ja työtapojen muutokseen, mutta myös käsittelemään muutokseen liittyvät tunteet. Muutos ei ole kerralla toteutettava toimenpide. Vaikka hyvin suunniteltu onkin puoliksi tehty, niin suunnitelmia ja niiden toteutumista tulee jatkuvasti arvioida. Virheitä tehdään, ja tehokkaan työnteon esteitä pystytään poistamaan vasta pitkällä aikavälillä.

Esimiesten rooli on muutoksessa vaativa. Esimiestyö työllistää muutoksen aikana tavallista arkipäivää enemmän. Tämä vaatii esimieheltä tarkempaa ajankäytön suunnittelua, sillä perustyö on tehtävä ja muutosprosessin etenemisestäkin on huolehdittava samanaikaisesti.

Vain osa esimiehistä saa olla mukana muutoksen suunnittelussa. Muutosprosessi työllistää silti kaikkia esimiehiä, sillä heidän täytyy pitää oma työryhmänsä perustehtävässä mutta myös keskustella muutoksesta henkilöstön kanssa, katkaista huhuilta siivet, puuttua mahdollisesti ilmaantuviin ilmapiiriongelmiin ja niin edelleen.

Osa muutoksen aikana eteen tulevista tilanteista, kuten esimerkiksi työntekijän irtisanominen, voi olla uusia ja sisällöltään haastavia kokeneellekin esimiehelle. Lisäksi esimiehet itse ja heidän työtehtävänsä saattavat olla samalla tapaa muutoksen kohteena kuin kenen tahansa työntekijän työ.

Irtisanomisen haasteet esimiesten omien kokemusten mukaan

Irtisanominen on yksi haastavimmista tilanteista, joihin esimies joutuu muutosprosessin aikana. Alla kerrotaan esimerkkejä aidoista esimiesten kokemuksista Suomessa 1990-luvulla (Saarelma-Thiel, 1994).

Hyvinä käytäntöinä koettiin, että

- irtisanottavat saivat henkilökohtaisen etukäteisilmoituksen
- kaksi esimiestä vastasi yhdessä päätöksistä ja henkilöstöpäälliköltä sai tukea
- työntekijällä sai olla irtisanomiskeskustelussa tukihenkilö mukana
- asianomaiset vapautettiin haluttaessa heti tehtävistä
- lähes kaikki toivotettiin tervetulleiksi takaisin, mikäli työtä on tarjolla.

Hyvää oli myös se, että monet olivat positiivisella mielellä irtisanomistilanteessa ja useilla oli jo jatkosuunnitelmia.

Vaikeinta oli muun muassa

- nimetä irtisanottavat
- yhdistää omat tunteet ja päätöksentekijän rooli; toisin sanoen syyllisyys siitä, että joutuu päättämään toisten elämästä
- kohdata voimakkaat tunteenpurkaukset tai irtisanottavien reagoimattomuus
- aika, jolloin irtisanotut ja jäljelle jääneet olivat vielä yhtä aikaa työssä.

Vinkki: Kriisitilanteissa on todettu, että ihmisten mieliin jää pikemminkin se tapa, miten on tullut kohdelluksi kuin se, mitä sanoja vaikeassa tilanteessa on käytetty.

Mitä esimies voi tehdä muutosprosessin aikana?

Suunnata työryhmänsä energiaa keskeisiin tekemisiin…

Esimiehen tärkein tehtävä on huolehtia, että työn tekeminen jatkuu rinnalla kulkevasta muutosprosessista huolimatta. Esimiehen tulee kertoa selkeästi, mitä hän odottaa, mikä on tärkeää ja mihin työryhmän tulee keskittyä. Tavoitteena on selkeyttää muutoksen aikaiset työhön liittyvät tavoitteet uudelleen. Lisäksi esimiehen tulee käydä läpi muutoksen perusteet työryhmänsä kanssa ja tarvittaessa yksittäisten työntekijöiden kanssa kahden kesken.

…tiedottaa jatkuvasti…

Esimies huolehtii henkilökohtaisesti jatkuvasta tiedottamisesta ryhmälleen muutoksen edetessä. Esimies on tiedottamisen pääkanava ryhmälleen. Esimiehen tehtävänä on välietapeissa kertoa uudet tosiasiat mutta myös se, jos ei ole uutta tiedotettavaa. Muutokseen liittyviä aikatauluja on välillä kerrattava. Esimiehen on vastattava työntekijöidensä kysymyksiin ja selvitettävä asiat, joihin ei tiedä vastausta. Tärkeää on myös huolehtia siitä, että muistaa kertoa vastauksen.

Muutoksista kertominen voi olla haastavaa, sillä esimiehille tiedotetaan muutoksesta yleensä hetkeä ennen tai vasta samaan aikaan kuin henkilöstölle. Esimiesten on kuitenkin heti ensimmäisen virallisen tiedotustilaisuuden jälkeen oltava valmiina vastaamaan työntekijöidensä kysymyksiin ja kyettävä ottamaan oikeanlaisesti vastaan erilaisia tunnereaktioita, omat tunteensa halliten.

Esimiehen viestintä- ja vuorovaikutustaidot joutuvat tulikokeeseen organisaatiomuutoksen aikana. Viestinnän päämääränä on tarjota tietoa ja luoda mahdollisuus aitoon vuoropuheluun. Ennen muutosta ja sen aikana esimies keskittyy epävarmuudesta ja vanhasta irtautumista edistäviin asioihin. Muutosprosessin edetessä hän lisää perusturvallisuutta ja asioiden jäsennystä edistävää viestintää. Viestintä on aina kaksisuuntaista ja mahdollisimman usein kasvokkain tapahtuvaa. Lisäksi on muistettava, että ihmisten erilaisuus vaatii erilaista viestintää.

…keskustella muutoksesta…

Esimies voi auttaa työryhmäänsä muutoksessa tukemalla ryhmän oppimista uuteen tilanteeseen. Samastakin asiasta on puhuttava ja keskusteltava useampaan kertaan. Keskeistä on riittävä ajan käyttö yhteiseen keskusteluun. Ryhmän on myös tiedostettava, että esimies on selvästi muutokseen hyvin sitoutunut.

> Keskustelemalla muutoksesta tulee ymmärrettävämpi, hallittavampi ja mielekkäämpi.

Keskustelun avulla vastataan seuraaviin kysymyksiin:

1. Miksi muutos tehdään?

- Keskustellaan muutoksen tavoitteista ja välttämättömyydestä sekä siitä, millä aikataululla se etenee.

–> *Muutoksesta tulee ymmärrettävämpi!*

2. Miten jokainen voi itse osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen?

- Keskustellaan muutoksen suunnittelusta, toteuttamistavasta ja niistä asioista, joihin kukin voi itse osallistua ja vaikuttaa.

–> *Muutoksesta tulee hallittavampi!*

3. Mitkä ovat muutoksen vaikutukset?

- Keskustellaan, miten muutos vaikuttaa yksittäiseen työntekijään, hänen työuraansa ja työstä saatavaan korvaukseen ja työntekijän nykyiseen osaamiseen ja hyödyntämiseen. Keskustellaan myös, miten muutos vaikuttaa itse työhön ja käytännön toimintaan; siihen perustehtävään, jota ryhmä tekee.
- Keskustellaan, miten muutos vaikuttaa ihmisten välisiin suhteisiin työssä.

–> *Muutoksesta tulee mielekkäämpi!*

Muutoksen aikana esimiehen oikeudenmukainen, arvostava ja motivoiva vuorovaikutus on tärkeä osa esimiestyötä. Työntekijät kiinnittävät muutoksen aikana erityistä huomioita esimiehen viestintään ja elekieleen. Säännöllisten keskusteluiden avulla esimies pystyy seuraamaan ryhmänsä kehitystä muutoksen aikana. Hän voi johdattaa keskustelua siten, että saa selville, missä vaiheessa kukin ryhmän jäsen on muutoksen edetessä.

...olla läsnä...

Esimiehen tullee olla ryhmänsä tavoitettavissa riittävästi. On tärkeää, ettei esimies sulkeudu liiaksi omaan huoneeseensa. Esimiehen kannattaa muistaa, että hän on usein tärkein keskustelukumppani työntekijöilleen.

> *Vinkki: Kerro mihin olet menossa, mistä sinut tavoittaa, älä vain "katoa paikalta".*

Tämän vuoksi esimiehen tulee

- keskustella siitä, mikä muuttuu ja mikä säilyy entisellään
- kuunnella, antaa tunteiden purkautua
- jäsentää tilannetta, kiteyttää asioita keskustelun jälkeen.

> *Vinkki: Pienten kahvihuonekeskusteluiden siirtäminen avoimiksi yhteisiksi keskusteluiksi katkaisee usein huhuilta siivet.*

Kuinka valmistautua keskustelemaan muutoksesta?

Muutoksen alkaessa

- Olet tutustunut muutoksesta laadittuun materiaaliin ja valmistautunut kertomaan muutoksesta ryhmällesi.
- Tunnet muutoksen takana olevan liiketoiminnan strategian ja vision:
  - Olet osallistunut muutokseen liittyviin info- ja opastustilaisuuksiin.
  - Olet ilmoittautunut esimiehille tarkoitettuihin muutokseen liittyviin koulutuksiin.
  - Osaat selittää itsellesi ja ryhmällesi muutoksen liiketoimintaperusteet.
  - Pystyt antamaan ryhmällesi tietoa siitä, mistä he voivat hakea tukea muutoksen aikana (esimerkiksi työterveyshuollon palvelujen kautta).
- Olet keskustellut oman esimiehesi kanssa muutoksesta ja sen vaikutuksista omaan ja ryhmäsi työtehtäviin.
- Olet varannut riittävästi aikaa keskustelulle.

Muutoksen aikana

- Olet kertonut muutokseen liittyvät asiat ryhmällesi:
  - Olette keskustelleet avoimesti ryhmän kanssa muutoksesta.
  - Olette miettineet ryhmän nykyisiä työtehtäviä ja sitä, miten muutos vaikuttaa niihin.
  - Olette konkretisoineet työtilanteita, joissa muutos näkyy.
  - Olette yhdessä arvioineet muutoksen merkitystä ryhmälle.
- Olet järjestänyt jokaiselle ryhmän jäsenelle mahdollisuuden keskustella kanssasi henkilökohtaisesti muutoksesta ja henkilön omasta tilanteesta.
- Olet läsnä, ja ryhmä voi keskustella muutoksesta ja siihen liittyvistä tunteista kanssasi erikseen ja ryhmänä koko prosessin ajan.

Vinkki: Voitte esimerkiksi sopia ryhmässä, että jokaisen palaverin alussa voidaan "tuulettaa tunteita", mutta palaverissa keskitytään hoidettaviin asioihin.

Muutoksen edetessä

- Tue ryhmääsi muutoksen työstämisessä (mukaillen Kuusela, 2013):
  - Jos ryhmäsi ei näe tarvetta muutokselle ja vastustaa sitä, vaikka muutos on välttämätön, kysy mitä keskustelua ryhmässä on käyty muutoksesta ja mitä ajatuksia muutos on herättänyt.
  - Kun ryhmä tunnistaa muutoksen tarpeen, keskustelkaa siitä, millaisia hyötyjä tai haittoja muutoksesta voisi olla ja miten se vaikuttaa työtapoihin.
  - Kun ryhmä kiinnostuu muutoksesta, keskustelkaa siitä, miten ryhmä näkee muutoksen tavoitteet ja aikataulun.
  - Kun ryhmä toimii muutoksen toteuttamiseksi, keskustelkaa muutoksen etenemisestä, tavoitteiden saavuttamisesta ja mahdollisista esiin nousseista ongelmista.

...ja seurata ilmapiiriä!

On tärkeää, että esimiehet tiedostavat organisaatiomuutosten mahdollisen heijastumisen työyhteisön ilmapiiriin ja työntekijöiden keskinäisiin suhteisiin. Muutostilanteessa esimiesten tulisi pyrkiä olemaan erityisen valppaita kaikelle, mitä tapahtuu työyhteisössä. Esimiehen pitää puuttua tilanteeseen heti, kun hän havaitsee epäasiallista käyttäytymistä, esimerkiksi kokouksissa tai kun hänelle tullaan kertomaan siitä. Työyhteisössä on hyvä keskustella yhteisestä vastuun ottamisesta: minkäänlaista epäasiallista kohtelua toista kohtaan ei tule hyväksyä ja että jokaisen tehtävä on puuttua siihen.

Työyhteisössä on hyvä luoda tai tarkistaa yhteisön pelisäännöt. Onko sovittu, miten mahdollisesti eteen tulevat törmäykset ja konfliktit otetaan puheeksi ja käsitellään? (Vartia ym. 2005.) On tärkeää, että kun jokin asia alkaa aiheuttaa jossakussa ärtymystä ja ihmisten välille syntyy ongelmia, tilanne otetaan puheeksi yhdessä sovitulla tavalla. On myös hyvä muistaa, että vaikka johto ja sen edustajat joutuvat tekemään henkilöstön kannalta vaikeita päätöksiä ja valintoja tarvittavien muutosten läpiviemiseksi, se ei ole epäasiallista käyttäytymistä tai kiusaamista, vaikka tehdyt päätökset eivät olisikaan joidenkin työntekijöiden kannalta miellyttäviä.

Epäasiallinen käyttäytyminen muutosprosessin aikana

Kolmenkymmenen hengen osastolla oli tiedotettu yt-neuvottelusta ja kymmenen työntekijän vähennystarpeesta. Pian ilmoituksen jälkeen aikaisemmin mukavassa yhteisössä alkoi syntyä kyräilyä ja vetäytymistä. Tulevien vähennysten määräksi ilmoitettiin kahdeksan, mutta päätös irtisanottavista lykkääntyi usean kuukauden päähän. Kolmen kuukauden kuluttua ilmoituksesta esimies kutsui kolme osaston työntekijää luokseen ja kertoi heille, että useampi työntekijä oli syyttänyt heitä epäasiallisesta kohtelusta ja painostuksesta. Työterveyshuollon psykologin vetämänä järjestettiin kokous kiusaamista kokeneiden, siitä syytettyjen ja esimiehen kesken. Keskustelussa tuli esiin paljon ahdistusta ja uhan kokemista, epäluuloa ja tulkintoja toisten sanomisista, äänensävyistä ja tekemisistä. Varsinaista kiusaamista ei todettu. Vaikka epävarmuus jatkui, työntekijät pystyivät keskustelun jälkeen ymmärtämään omia reaktioitaan ja keskustelemaan asioista myös keskenään.

Mitä muutoksen jälkeen? – Katse kohti uutta toimintatapaa

Vaikka organisaatiomuutokselle voidaan tunnistaa selkeä alkamispäivä, on paljon vaikeampaa todeta, milloin muutos on viety loppuun. Kun päätökset on tehty, työntekijät siirtyneet uusiin tehtäviinsä ja henkilöstö ehkä osin vaihtunut, alkaa työskentelyn opettelu uudessa organisaatiossa, uuden toimintamallin mukaisesti.

Aika uuden organisaatiorakenteen voimaan astumisen jälkeen on yhtä lailla tärkeää kuin itse muutosprosessin toteuttamisvaihe. Jatkavassa organisaatiossa työ ei suju automaattisesti ja itseohjautuvasti, vaan se vaatii johtajuutta, asioiden seuraamista ja arviointia. Kaikki tehdyt päätökset eivät ehkä tuotakaan suunniteltua tulosta, tai on asioita, joita ei osattu ottaa huomioon.

Muutoksen vakiintuminen vaatii sekä esimiehiltä että työntekijöiltä aikaa ja vaivannäköä. Työtä tehdään muuttuneesta tilanteesta huolimatta, ja tavoitteena on päästä mahdollisimman nopeasti arkipäivän aherrukseen ja tulevaisuuden suunnitteluun. Muutos tarkoittaa myös muutoksen hyväksymistä, vanhoista toimintatavoista poisoppimista ja uudessa tilanteessa toiminnan käynnistymistä. Tämän vuoksi muutoksen jälkeen täytyisi hetkeksi pysähtyä ja arvioida läpikäytyä muutosta.

Muutosprosessin jälkeen, kun jo tiedetään tulevat muutokset ja niiden vaikutukset, esimiehen pohdittavaksi jää, miten jatkaa oman ryhmänsä kanssa ja miten pitää yllä työntekijöiden motivaatiota. Esimiehen on oltava yhä läsnä työyhteisössä eikä kadota heti omien tehtäviensä pariin. Ryhmällä ja sen jäsenillä on yhä kysymyksiä, jotka kaipaavat vastauksia.

Esimiehen tehtävänä muutoksen jälkeen on pohtia oman ryhmän kanssa työntekoon ja organisointiin liittyviä kysymyksiä:

- Mitä muutos tarkoitti juuri meidän ryhmällemme?
- Mikä ryhmän toiminnassa, tehtävissä tai kokoonpanossa muuttui?
- Mitä jäi pois, mitä tuli lisää?
- Miten vastuut muuttuivat?
- Käyvätkö uudet pelisäännöt vai vaatiiko tilanne uusia toimintatapoja?
- Muuttuivatko sidosryhmät sisäisesti tai ulkoisesti ja mitä se tarkoittaa ryhmän tekemiselle?
- Tarvitaanko ryhmässä jotain uutta osaamista kaikille työntekijöille?

Keskustelun ja työskentelyn tavoitteena on luoda yksittäiselle työntekijälle ja ryhmälle uudet tavoitteet, toimintatavat ja pelisäännöt työskentelyn tukemiseksi ja yksittäisen työntekijän hyvinvoinnin varmistamiseksi. Keskustelun tueksi on hyvä tarvittaessa käydä tavoite- ja kehityskeskustelut ryhmäläisten kanssa, joko yhdessä tai erikseen.

Perinteisen kehityskeskustelun lisäksi kannattaa:

- määritellä ja sopia uudistetut tavoitteet
- päivittää henkilön osaamista uuteen tilanteeseen ja sopia tarvittava tuki kehittymiselle
- keskustella muutoskokemuksista: muutosta on eletty ja jotain on muuttunut työtehtävissä, toimintatavoissa tai organisaatiorakenteessa. Miten muutos on vaikuttanut motivaatioon, omaan jaksamiseen?

Niissä muutostilanteissa, jotka vaikuttavat ryhmän kokoonpanoon – eli ryhmän jäsenet vaihtavat ryhmää, uusia jäseniä tulee mukaan tai jotain jäseniä on irtisanottu – kannattaa keskustella muutosten aiheuttamista vaikutuksista ryhmän tehtäviin ja siitä, miten muutokset koetaan. Tunteista pitää keskustella eikä niitä pidä vähätellä.

Usein muutokset tulevat organisaatiossa korkeintaan puoliksi valmiina tai toisten muutosten päälle. Uusien toimintatapojen käyttöönotto vaatii usein kehittämistyötä ennen kuin käytäntö lähtee sujumaan. Uuden oppiminen käynnistyy vasta, kun tunnetasolla siirrytään suruvaiheesta iloon. Ensimmäinen merkki tästä on se, kun yksilö alkaa löytää muutoksesta hyviä puolia.

On hyvä muistaa, että organisaatiomuutoksen aiheuttamat terveysvaikutukset eivät kohdistu vain mahdollisiin irtisanottuihin työntekijöihin. Työnsä säilyttäneiden työtehtävät saattavat lisääntyä tai muuttua. Työnantajan ja näin ollen esimiehen on keskityttävä myös jatkavan työyhteisön hyvinvointiin sekä työmotivaation ja työhön sitoutumisen ylläpitoon. Huomion kiinnittäminen työyhteisön toimivuuteen ja ilmapiiriin ei tue ainoastaan muutoksen tavoitteiden ja tulokselliseen toiminnan varmistamista, vaan se myös luo pohjaa mahdollista seuraavaa muutosta varten. Hyvä ja terve työyhteisö ei ainoastaan ole tuottavampi kuin työyhteisö, jossa esiintyy ongelmia, vaan se on myös valmiimpi kohtaamaan uudet muutokset.

Entä esimiehen oma jaksaminen?

Jos esimiehellä on hyvät henkilökohtaiset voimavarat, eli oikeanlainen asenne elämään ja tunne oman osaamisensa riittävyydestä sekä positiivinen asenne työhön, hänellä on parempi kyky käsitellä muutostilannetta ja hänen hyvinvointinsa säilyy myös muutoksen jälkeen.

On tärkeää seurata omaa jaksamistaan pohtimalla esimerkiksi seuraavia: Tunnistatko omat muutokseen liittyvät tunteesi ja oletko sinut niiden kanssa? Oletko etukäteen miettinyt kunkin työryhmäsi jäsenen tapaa suhtautua muutokseen ja valmistautunut esiin nousevien tunteiden kohtaamiseen? Oletko huolehtinut omasta jaksamisestasi?

Organisaatiomuutoksen aikana voi saada tukea samoista asioista kuin yleensäkin. Oman jaksamisen tueksi kannattaa

- **rakentaa verkostoja**. Esimiehen paras ystävä ja tuki on toinen esimies, sillä esimiestyön ongelmat ja kysymykset ovat yllättävän samanlaisia. Myös erilaisissa esimiesfoorumeissa ja -järjestöissä saa tietoa ja virikkeitä. Keskustelemalla ja puhumalla asiat selkeytyvät.

- **tukeutua omaan esimieheen.** Pyri luomaan oman esimiehesi kanssa luottamuksellinen keskusteluyhteys, sillä ongelmatilanteissa käännyt ensisijaisesti hänen puoleensa.

- **hakeutua työnohjaukseen.** Esimiesten työnohjaus on toimintamuoto, joka voi olla yksilöohjausta tai ryhmätyönohjausta kollegoiden kanssa. Työnohjaus on pitkäkestoista ja keskustelut työnohjaajan kanssa luottamuksellisia.

- **käyttää tarvittaessa ulkopuolista konsulttia tukihenkilönä.** Akuuteissa kriisitilanteissa esimies voi ottaa tuekseen ulkopuolisen ammattihenkilön ratkaisemaan kanssaan erilaisia työpaikan ongelmia.

- **pitää yllä hyviä ihmissuhteita työn ulkopuolella**. Muuta elämää ja onnistumisia pitää olla työn ulkopuolella, jotta työelämässä jaksaa kymmeniä vuosia. Voimien palauttaminen tekemällä muutakin kuin johtamistyötä säilyttää työvireen. (Vartia ym., 2012.)

Lähteet

Kuusela S (2013). Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pahkin K, Mattila-Holappa P, Nielsen K, Wiezer N, Widerszal-Bazyl M, de Jong T & Mockallo Z (2011). Mielekäs muutos – Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Helsinki: Työterveyslaitos.

Saarelma-Thiel, T (1994). Kriisistä ylös. Helsinki: Työterveyslaitos.

Setälä, M (1994). Seireenien laulut: muutoksen läpivienti johdon työnä. Helsinki: Tampereen aluetyöterveyslaitos.

Vartia M, Lahtinen M, Joki M, & Soini S (2005). Työyhteisötörmäyksiä: Ristiriitojen käsittely työpaikalla. Helsinki: Työterveyslaitos.

Vartia M, Gröndahl M, Joki M, Lahtinen M & Soini S (2012). Haastavat tilanteet esimiestyössä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Tämä opas on tarkoitettu esimiehille, mutta myös työntekijöiden edustajille, jotka ovat tärkeä tuki työntekijöille muutosprosessin aikana. Oppaassa pyritään selkeyttämään sitä, mistä organisaatiomuutoksessa on kyse ja mikä on esimiehen rooli muutoksen eri vaiheissa. Pääpaino on muutosprosessin toteuttamisvaiheessa ja siinä, kun aletaan työskennellä uudessa organisaatiossa.

Opas on osa Tukea työpaikalle organisaatiomuutoksen toteuttamiseen -hanketta. Oppaaseen on koottu hankkeen www-sivuilla erityisesti esimiehiä koskettava materiaali. Lisää tietoa organisaatiomuutoksista, niiden vaikutuksesta työntekijöiden hyvinvointiin ja käytännön tukitoimista muutosprosessin aikana löytyy hankkeen www-sivuilta.

Hanketta ovat tukeneet sosiaali- ja terveysministeriö ja Työsuojelurahasto. Hanke on osa Työhyvinvointifoorumia.

Työterveyslaitos

SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ

Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

TYÖHYVINVOINTI-FOORUMI