

Esimies tukee muutoksessa



Outi Tammi

Lukijalle

Johdanto	2
1. Ihminen ja muutos	3
Työ muuttuu – entä ihminen?	3
Rutiinit turvallisuuden lähteinä	3
Mahdollisuus vaikuttaa lisää hallinnan tunnetta	4
Muutokseen sopeutumisen polku	4
Muutostilanteessa tarvitaan tukea ja tilaa tunteille	5
Esimiehen vinkit	6
2. Työyhteisöt muutosten pyörteissä	6
Organisaatiotason muutokset	7
Työyhteisötason muutokset	7
Yhteisölliset tunteet tarvitsevat käsittelytilaa	8
Muutosjohtajuus vaatii aikaa läsnäololle	8
Muutosasenteet ja roolit	9
Miten ruokkia yhteisöllistä vaikuttamista?	10
Toimivatko vaikuttamisen kanavat vastavuoroisesti?	10
Esimiehen vinkit	11
3. Esimies muutosjohtajana	11
Kehittyvän organisaation esimies	12
Muutosjohtaja tarvitsee tukea	12
Lähteet	13

Johdanto

Ihminen on perusolemukseltaan sosiaalinen ja toimiva. Lapsuudessa leikki, nuoruudessa uteliaat kokeilut ja aikuisena työelämä antavat mahdollisuuden toteuttaa näitä puolia. Työssä ihminen voi sekä toteuttaa kykyjään että purkaa toimintatarmoaan. Hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työyhteisöt tarjoavat jäsenilleen sekä vankkaa olemisen peruskalliota että hallittuja ja parhaassa tapauksessa itse toivottuja, yhteisöllisesti mielekkäitä muutoksia. Osa työelämän muutoksista toteutuukin näin, mutta on myös paljon muutoksia, jotka päätetään asianosaisten ulkopuolella tai ilman, että heidän kanssaan neuvotellaan tai heidän mielipidettään kysytään.

Tämän oppaan tavoitteena on lisätä ymmärrystä ihmisten ja yhteisöjen reaktioihin muutoksissa sekä antaa esimiehille käytännön toimintamalleja työelämän muutosten läpiviemiseksi. Ensimmäisessä luvussa pohditaan muutosta yksilön näkökulmasta ja toisessa työyhteisön näkökulmasta. Kummankin luvun lopussa on esitettyyn tekstiin perustuvia vinkkejä esimiehille, ja viimeinen osio on omistettu muutosjohtajuuden pohdinnalle.

1. Ihminen ja muutos

Hyvinvoinnin kannalta on tärkeää kokea, että elämä kantaa ja perusturvallisuuteen voi luottaa, vaikka ihminen on koko elämänsä muutoksen edessä. Elämä etenee polveillen, pysähdellen ja yllätyksellisin kääntein. Elämä on muutostarina, jossa omat valinnat ja ulkoiset pakot vuorottelevat. Itse valittu muutos koetaan positiivisena haasteena ja aktiivisena vaikuttamisena oman elämän suuntaan ja tarkoitukseen. Kasvu ja kehittyminen antavat mahdollisuuden kokea uutta ja testata omia voimavaroja. Muutoksissa on viehätystä silloin, kun niitä tahdotaan itse aktiivisesti.

Ihmisen kasvuprosessiin kuuluvat sisäsyntyiset kriisit eli murrosvaiheet, jolloin pysähdytään pohtimaan elettyä elämää. Pohdinta saattaa päättyä tyytyväisyyteen, eikä muutostarvetta synny, tyytymättömyys taas toimii muutosenergiana. Tässä tilanteessa voidaan muutoksen suunta, nopeus ja syvyys valita ilman, että perusturvallisuus järkkyy. Itse valitun muutosprosessin lopputulos on kuitenkin yhtä ennakoimaton ja riskialtis kuin ulkopuolelta tulevanakin. Oleellista ja palkitsevaa on tunne siitä, että muutos on oman elämän kannalta tarpeellinen ja mielekäs.

Työ muuttuu – entä ihminen?

Myös työelämän muutokset voidaan jakaa itse aiheutettuihin tai toivottuihin taikka ulkopuolelta tuleviin muu-
tospakkoihin. Omaehtoinenkin muutos saattaa herättää toiveikkaan odotuksen lisäksi epäilyksiä ja pohdintaa selviytymisestä, mutta asenne pysyy positiivisena ja energia suuntautuu uuden luomiseen. Ulkoinen muutos-
pakko puolestaan synnyttää lähes aina jonkinasteista muutosvastarintaa, jolloin energia suuntautuu prosessin
alussa vanhan puolustamiseen ja säilyttämiseen. Pakon edessä on vaikea nähdä muutoksen mielekkyyttä.

Ihmisen tarve sopeutua lievittää ajan myötä vastarintaa ja kasvuprosessi alkaa suuntautua eteenpäin uuden
vision varassa. Prosessi päättyy vähitellen uuteen rutinoitumiseen ja sen myötä työn hallinnan tunteeseen.
Sykli on jatkuva, sillä riittävän pitkä hallintajakso alkaa tuntua puuduttavalta ja työhön halutaan jälleen uutta
särmää.

Ihminen sietää muutoksia, kun välillä on riittävän pitkiä vakauden jaksoja. Nykyisin työelämän ongelma on,
että muutokset seuraavat toisiaan liian nopealla tahdilla. Edellisestä ei ole vielä selviydytty, kun uusi muutos on
jo käynnissä.

Rutiinit turvallisuuden lähteinä

Tunne elämän- ja työnhallinnasta on ihmiselle välttämätön. Elämme positiivisen jatkuvuuden mielikuvan
varassa. Jatkuvuuden synnyttämiseksi ihmisille kehittyi erilaisia rutiineja: tapamme aloittaa ja lopettaa päivä,
istuminen samoilla paikoilla ruokapöydässä ja kokouksissa, työmme eteneminen tiettyä kaavaa noudattaen jne.

Rutiinit ovat hallinnan tunteen kannalta tärkeitä. Työssä niiden avulla selvittää tilanteista, joissa voimavarat
ovat vähissä tai motivaatio heikentynyt. Muutos edellyttää rutiinien uudelleenarviointia. Niiden muuttaminen
on kuitenkin työlästä, sillä ne ovat vaikeasti sanoiksi puettavaa hiljaista tietoa: hyvää työtapaa, sujuvia työkäy-
täntöjä, oman työn laadun ja määrän riittävyyden mittareita.

Uuden toimintatavan vakiinnuttaminen on oppimisprosessi, jota hidastaa samanaikainen oppiminen rutiin-
neista pois. Totutuista ja hyväksi havaituista toimintatavoista luopuminen saattaa tuottaa työntekijöille kiukkua
ja pelkoa uuden oppimisesta ja soveltamisesta. Vanhasta luopumista ja uuden vakiinnuttamista vauhdittaa
luottamus siihen, että uusi toimintatapa on perustehtävän kannalta parempi kuin entinen. Siksi jokainen muu-
tos on ankkuroidava vankasti perustehtävään ja sen suorittamiseen.

Muutosjohtajan on hyvä muistuttaa aika ajoin, että vaativakaan muutosprosessi ei hävitä kaikkea. Muu-
toksen rinnalla on tärkeää korostaa asioita, jotka säilyvät samoina ja joita vaalitaan arvokkaina. Työelämässä ne
jäävät usein jalkoihin, kun huomio kiinnittyy muutokseen. Prosessin päätyttyä huomataan kuitenkin usein, että

sekä yhteisössä että omassa toiminnassa on säilynyt paljon myös ennallaan. Mitä lujempi pysyvyyden peruskallio on, sitä helpompi on ohittaa muutosvastarintavaihe ja katsoa uteliaasti huomiseen.

Epävarmuuden keskellä on hyvä katsoa myös taaksepäin ja todeta, kuinka paljon on jo selviytytty niin yksilöinä kuin yhteisönäkin; jos ei aina voittajana, niin eteenpäin kuitenkin! Muutosjohtajan kannattaa nostaa esille yhteisönsä selviytymistarinoita, sillä niitä muistelemalla voidaan ammentaa voimia silloin, kun usko huomiseen alkaa hiipua.

Mahdollisuus vaikuttaa lisää hallinnan tunnetta

Tutkimusten mukaan niillä työpaikoilla voidaan paremmin, joissa työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa omaan työhönsä. Avoin, erilaisia mielipiteitä salliva ja kuunteleva keskusteluilmapiiri luo mahdollisuuksia vaikuttaa työhön. Vaikuttamista tukeva esimies huolehtii siitä, että kaikilla on mahdollisuus tulla kuulluksi ja pyrkii huomioimaan työntekijöiden yksilölliset tarpeet.

Ihmisten persoonallisuuden rakenne vaihtelee paljon, samoin se, miten muutos vaikuttaa itse kunkin elämään tai perustehtävään. Siksi myös henkilökohtaisen hallinnan etsiminen saa vaihtelevia muotoja. Yksilötason hallinnan tunnetta ruokkii kaikissa tapauksissa ajantasainen viestintä. Mahdollisuuden vaikuttamiseen puolestaan antaa se, että tulee arvostavasti kuulluksi myös silloin, kun esittää epäileviä tai kriittisiä mielipiteitä.

”Ylhäältä annetut” muospaineet herättävät voimakkainta muutosvastarintaa siksi, että työntekijät kokevat, että asiat vain tapahtuvat ja he ovat passiivisia tekojen kohteita tai sivustaseuraaajia. Organisaatioiden tiedostustilaisuudet ovat usein muodollisia ja tiedotusluonteisia. Yksittäisen työntekijän tunteille ja toiveille ei ole tilaa. Siksi on tärkeää järjestää tilaa yksilöllisille kannanotoille, kysymyksille ja tunteille työyhteisötasolla.

Vastarintaa lievittää mahdollisuus vaikuttaa meneillään olevaan prosessiin. Tällöin sopeutumiseen liittyvä aktiivista toimintaa muutoksen suuntaan. Vaikuttaminen on luontevinta silloin, kun se on suhteessa omaan perustehtävään. Ammatti-ihmiset ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita. Siksi esimiehen tulisi aktiivisesti tukea sekä yksilöiden että yhteisön vaikuttamista kysymällä: miten meidän perustehtävämme hoidetaan parhaalla mahdollisella tavalla?

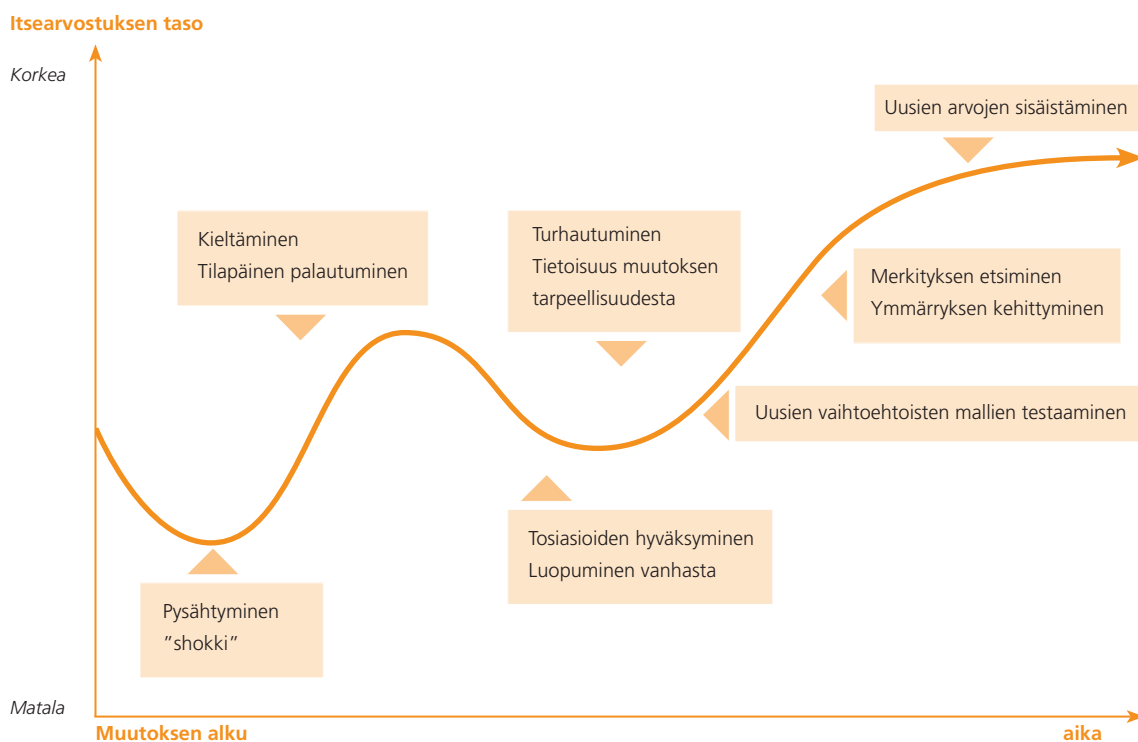
Muutokseen sopeutumisen polku

Muutosvastarinta elää muutokseen sopeutumisen eri vaiheissa, voimakkaimmin yleensä prosessin alussa. Työelämän muutos etenee vaiheittain. Joillakin se voi kestää kuukausia tai jopa vuosia. Muutosvastarinta saattaa pitkässä sopeutusprosessissa nousta pintaan aina uudelleen aaltoliikkeen tavoin. On myös ihmisiä, jotka eivät sopeudu koskaan – jotkut periaatteesta, toiset arvojensa vuoksi ja osa siksi, että muutos on liian suuri asia heidän elämässään.

Sopeutuminen alkaa usein lyhytaikaisesta alkushokista, jolloin halutaan torjua ja kieltää tapahtunut. Seuraavalle vaiheelle ovat tyypillisiä kiukun, pelon ja epävarmuuden tunteet miksi-kysymyksiin. Tähän liittyy aktiivisen puolustautumisen tarve, halu pitää kiinni tutusta olemassa olevasta. Taustalla on ajatus siitä, että muutos voidaan vielä perua ja kaikki muuttuu hyväksi jälleen.

Tässä vaiheessa tarvitaan selkokielistä, perustehtävälähtöistä tietoa ja perusteluja. Tieto lisää ymmärrystä, joka mahdollistaa, että vahvistuva todellisuus vähitellen hyväksytään. Uudelleensuuntautumisvaiheessa voidaan jo nähdä mahdollisuuksia ja tehdä uusia valintoja, kasvaa uusiin rooleihin ja vastuisiin.

Muutosmyönteisyys ja muutosvastarinta koostuvat sekä yksilöllisistä että yhteisöllisistä elementeistä. Uusi tapahtuma herättää henkiin jo koetut muutosprosessit: positiiviset kokemukset lisäävät myönteisyyttä, negatiiviset vastarintaa. Vastarinnan kohtaaminen auttaa siirtymään myönteisyyden ilmaperiin. Menneistä kokemuksista on hyvä puhua ääneen ja todeta, mitä niistä on voitu oppia niin hyvässä kuin pahassakin.



Kuva: Muutoksen polku

Muutostilanteessa tarvitaan tukea ja tilaa tunteille

Edellä esitetyn muutuskäyrän vaiheet etenevät yksilöllisesti. Muutosprosessin aikana käydään läpi sitä voimakkaampia tunteita mitä lähemmin muutos koskettaa oman elämän perusrakenteita. Ensimmäinen kysymys muutoksen edessä on: miten minulle tässä käy? Ihmiset tarvitsevat yhteisöllisen jakamisen lisäksi esimiehen tukea. Tuen tarve vaihtelee tilanteen ja henkilöiden mukaan. Esimiehen perustehtävään kuuluu olla kiinnostunut jokaisesta työntekijästään ja tämän selviytymisestä sekä tarjota aktiivisesti tukea.

Prosessin edetessä ilo onnistumisesta ja helpotus sopeutumisesta lisäävät uskoa siihen, että muutosjakson jälkeen vahvistuu jälleen hallinnan aika. Muutosjohtajan tehtävänä on taiteilla tässä tunneviidakossa niin, että kaikille tunteille on tilaa. Silti hän voi hienovaraisesti omalla asenteellaan ja esimerkillään ohjata yhteisön tunnetilaa kohti muutosmyönteisyyttä korostamalla pieniäkin onnistumisen kokemuksia.

Muutosvastarinta on tärkeä osa muutosprosessia. Se pakottaa miettimään muutoksen mielekkyyttä perusteellisesti sekä pohtimaan vaihtoehtoisia ratkaisuja. Rakentava kriittisyys vahvistaa uskoa muutokseen, kun pohdinta on avointa ja eri näkemyksiä kunnioittavaa. Toivotutkin muutokset herättävät aina ristiriitaisia tunteita: toiveita paremmasta, mutta myös epäilyjä lopputuloksen suhteen.

Jos muutosprosessi pitkittyy, se usein myös vesittyy ja passiivinen vastarinta lisääntyy. Miksi innostua, kun asia ei etene? Muutoksen hallinta edellyttää esimieheltä napakkuutta ja jämäkkyyttä: kun prosessiin on vakavan pohdinnan perusteella lähdetty, on tärkeää viedä se myös suunnitellusti läpi. Osa ihmisistä saattaa takertua vastarinta-asetelmaan periaatteesta tai kykenemättöminä sopeutumaan uuteen tilanteeseen, mutta sen ei pidä estää yhteisöllisen prosessin etenemistä.

Esimiehen vinkit

- Varaa riittävästi aikaa henkilöstöjohtamiseen!
- Huolehdi perusturvallisuuden ja jatkuvuuden kokemuksesta muutoksen keskellä.
- Tee näkyviksi sekä yhteisölliset että yksilölliset pysyvyyden ankkurit ja kiinnitä huomio alaisesti ammatilliseen ydinosaamiseen.
- Huolehdi vaikuttamisen mahdollisuudesta perustehtävissä.
- Ihmettele. Kysele, älä käske. Kyselevä ote synnyttää muutostietoja ja innostaa aktiivisuuteen.
- Vie yhdessä sovitut asiat loppuun asti.
- Ole esimiehenä selkeästi yhteisösi puolella.
- Kuuntele alaisiasi aina kunnioittavasti sekä yksilöinä että ryhmänä.
- Tue alaisiasi yksilöllisesti, sillä ihmisten tuen tarve vaihtelee kovasti.
- Ole kiinnostunut jokaisen selviytymisestä.
- Älä lannista muutostietoa.
- Järjestä aikaa ja tilaa tunteille; kuunteleminen ja vastaanottaminen ovat sinun tehtäviäsi.
- Älä pyri selittämään tunteita pois äläkä ryhdy puolustautumaan tunnekuohun keskellä. Riittää, että otat tunteet vastaan ja toimit tunnesäiliönä.
- Kiinnitä huomio yksilöllisiin ja yhteisöllisiin onnistumisen kokemuksiin arjessa. Vaali ja pidä esillä selviytymis- sekä oppimistarinoita.

2. Työyhteisöt muutosten pyörteissä

Jatkuva muutos on tämän päivän arkea työelämässä, ja muutostietoisuus on osa ammatillisuutta. Työntekijöiden näkökulmasta muutoksen on edistettävä perustehtävää ja työyhteisöjen esimiesten onkin osattava perustella muutostarve siitä käsin. Motivoidakseen henkilöstöä muutostietoiseksi johdon tulee kyetä esittämään uskottavasti, että muutoksen jälkeen perustehtävä hoituu paremmin.

Yhteisössä elää samat muutostunteet kuin yksilöllä. Työyhteisöt ja organisaatiot ovat olemassa vain niihin liittyneiden ihmisten kautta ja yhteisöjen toiminta on sidoksissa niiden jäsenten toimintaan, tunteisiin ja ajatteluun. Yhteisöllisten ilmiöiden ymmärtäminen ja hallitseminen eivät kuitenkaan ole suoraan johdettavissa yhteisöissä toimivista yksilöistä. Kaksi plus kaksi ei ole suoraviivaisesti neljä, vaan se saattaa olla kolme tai viisi tilanteen ja tulkitsijan mukaan. Yhteisöt saattavat toimia järjenvastaisesti, vaikka niiden jäsenet olisivat kaikki järkeviä. Joukossa tiivistyvät sekä tyhmyys että viisaus!

Organisaatiotason muutokset

Työelämässä toteutetaan muutoksia monella tasolla. Ne voivat olla rajattuja ja selkeän tavoitteellisia muutostietoisuuksia tai jatkuvia arkityön sopeutumisprosesseja. Selkeästi rajatun muutoksen hallinta perustuu tarvelähtöisyyteen, joka selvitetään kyselyillä tai kartoituksilla. Selvitetään, miksi muutosta tarvitaan, mitä halutaan muuttaa ja millä keinoin. Ulkopuolinen asiantuntija tai konsultti on etenkin prosessin alkuvaiheessa hyvä neutraali tuki.

Laaja-alaiseen kehittämistyöhön kutsutaan mukaan kaikki asianosaiset: ammattiryhmät, esimiehet, osastot, työsuojelu, työterveyshuolto, luottamusmiehet jne. Erityisesti johdon sitoutuminen on muutoksen läpiviemisen kannalta välttämätön. Koko prosessin ajan on tärkeää säilyttää jämakästi muutoksen tavoitteellisuus, mikä on viesti muutoksen positiivisesta merkityksestä johdon näkökulmasta.

Suuret organisatoriset uudelleen järjestelyt päätetään usein kaukana työntekijöiden arjesta, ja niihin liittyy aina myös saneerausten pelkoa. Kuntien toimintaan liittyvät laajat uudelleen järjestelyt ovat muutoksista rankimpia sekä johdolle että työntekijöille, sillä niihin sisältyy paljon pelkoa ja uhkakuvia organisaation kaikilla tasoilla. Näissä muutoksissa työntekijöitä ja yhteisöjä voidaan kunnioittaa avoimella ja rehellisellä sekä ymmärrettävällä ja selkeällä viestinnällä mahdollisimman varhaisesta vaiheesta alkaen sekä tarjoamalla monitasoista psykologista tukea. Luottamusta rakentava viestintä sekä yksilöllinen ja yhteisöllinen tuki ovat hyviä vastavoimia, kun suuret muutokset huhuineen ja epävarmuuksineen syövät työkykyä.

Fuusiot ovat yhteisöllisesti vaativia kehityksen vaiheita. Fuusiotilanteen ideaalina on yhdistää toimintoja niin, että organisaation taloudelliset tavoitteet toteutuvat ja ammatillinen tietotaito uudistuu yhteistoiminnan avulla. Fuusiotilanne vaatii paljon aikaa yhteisen perustehtävän pohdintaan sekä työtapojen ja toimintakulttuurien yhteensovittamiseen. Alusta alkaen perustehtävän muokkaamisen tulee tapahtua fuusioituvien yhteisöjen konkreettisenä yhteistyönä.

Usein mahdollisuus luoda uutta kariutuu kilpailuasetelmaan: kumman yksikön todellisuus jää vallitsevaksi ja kumpi häviää? Kilpailuasetelma saa työntekijät "leirytymään". Jännitteet lievenevät, kun alusta alkaen luodaan johdonmukaisesti yhteistä yksikköä. Jos fuusioituvat yksiköt sijaitsevat eri paikkakunnilla, yhteisön muodostuminen jää usein haaveeksi. Yksiköt saattavat toimia näennäisesti yhteistä perustehtävää ja toimintatapaa toteuttaen, mutta kulttuurit jäävät etäisiksi.

Fuusiossa yhdistetään yleensä esimiestason tehtäviä. Jos toimitaan useammassa kuin yhdessä pisteessä, on tärkeää, että yhteinen esimies on yhtä paljon läsnä kussakin toimipisteessä. Yhtä tärkeää on, että yksiköillä on säännölliset yhteiset kokoontumiset, joissa luodaan yhteisöllisyyden kannalta välttämätöntä tuttuutta.

Työyhteisötason muutokset

Työyhteisöjen sisäiset muutokset voivat olla seurausta organisaation uudistuneesta visiosta ja siitä johdetusta toimintastrategiasta tai ne liittyvät yhteisön perustehtävän kehittämiseen. Hyvä muutosjohtaja osaa yhdistää organisaation todellisuuden työyhteisönsä todellisuuteen, jolloin muutokset mielletään osaksi yhteistä visiota. Yhteys on helpompi osoittaa selvärajaisissa yksittäisissä muutosprosesseissa kuin arjen aiheuttamissa jokapäiväisissä muospaineissa.

Osa työelämän muutosprosesseista tapahtuu huomaamatta, ilman palavereja ja pohdintoja. Työ opettaa ja kasvattaa tekijäänsä, hiljaista tietoa karttuu kokemuksen myötä ja ammattitaitoa sopeutetaan automaattisesti työn muuttuviin vaatimuksiin. Tämä luonnollinen työssä oppimisen prosessi jää usein itsestään selvytenä huomaamattomaksi. Se tulee näkyväksi, jos työtä tarkastellaan yhdessä. Jokapäiväisen muutosprosessin huomioiminen lisää työntekijöiden valmiutta isompiinkin muutoksiin sekä vahvistaa heidän luottamustaan omiin ja yhteisöllisiin resursseihin.

Säännöllinen kokoontuminen esimerkiksi työpaikkapalavereissa ja kehittämispäivissä tukee merkittävästi työn kehittämistä ja jaksamista. Niissä on aikaa pysähtyä yhdessä kartoittamaan: mitä meille kuuluu, missä ollaan, mihin suuntaan haluamme mennä? Tällaisessa yhteisössä kaksi plus kaksi on enemmän kuin neljä, sillä yhteisöllistä kasvua ja kehittymistä tukeva organisaatiokulttuuri mahdollistaa innostuneen ilmapiirin. Ilmapiiri tarttuu ja perustehtävään näkyvästi kytketty yhteisöllinen muutos vetää passiivisetkin jäsenet mukaan. Yhteisölliset haasteet ja työn kehittäminen ovat tärkeitä työn ilon lähteitä ja ammatillisen vastuuttamisen välineitä. Ne ruokkivat hallinnan tunnetta vastavoimana ilmapiirille, jossa joudutaan jatkuvasti reagoimaan yhteisön ulkopuolelta tuleviin paineisiin.

Yhteisölliset tunteet tarvitsevat käsittelytilaa

Työelämän muutosten yhteisössä herättämät tunteet liittyvät pääasiassa työyhteisön ammatilliseen itsetuntoon. Kun työyhteisöllä on vahva ammatillinen itsetunto, sen jäsenet tuntevat kollektiivista ammattiylpeyttä. Tällaisessa yhteisössä arvostetaan sekä omaa että toisten tekemää työtä. Hyvä työtapa on yhteisen työhistorian synnyttämää organisaatiokulttuurin hiljaista ydintä. Se on itsestäänselvyys, joka tulee näkyväksi ja pohdittavaksi usein vasta konfliktien kautta tai muutosvaatimusten edessä.

Jos muutos edellyttää luopumista siitä, mikä on vuosien varrella luotu yhdessä ja koettu hyväksi, herää usein arvopohjainen ammatti-identiteettiin liittyvä ristiriita ja siitä johtuva vastustus. Muutosvaatimuksen koetaan kyseenalaistavan ja mitätöivän sen, mikä on yhteisessä muistissa ollut ammatillisesti vahvaa ja kannatettavaa.

Tällaisessa tilanteessa mielipaha saattaa nopeasti vallata koko työyhteisön. Niidenkin, jotka olisivat uteliaita kokeilemaan uutta, on vaikea sanoa mielipidettään. Mielipaha vie voimia varsinaiselta perustehtävältä. Samoin käy silloin, kun työyhteisö joutuu suurten oppimisvaatimusten eteen. Yksilötason pelot selviytymisestä ja mahdollisesta kasvojen menettämisestä kanavoituvat yhteisölliseen huoleen siitä, miten pystytään yhtä aikaa omaksumaan uutta ja huolehtimaan ydintehtävistä.

Työtapojen muutosvaatimus edellyttää esimieheltä hienotunteisuutta ja kärsivällisyyttä. Oikein oivallettu tilannejohtajuus antaa mahdollisuuden joustaa ja olla jämäkkä yhtä aikaa. Esimies tarvitsee herkkyyttä, jotta yhteisön tunne-elämä ei pääse kehittymään pääasiaksi ohi varsinaisen perustehtävän. Tunnekuohunnalle on annettava tilaa, mutta siitä on osattava myös palautua aidon työryhmän tasolle, todellisen perustehtävän pariin. Perusohje on: kaaosvoimien vallitessa vahvasta perustehtäväorientaatiota!

Uhkatilanteissa yhteisöt tiivistyvät. Ne etsivät kohteen mielipahalleen ja peloilleen. Helpoin tunteiden kohde on lähiesimies tai organisaation muu johto. Vastakkainasettelu lievenee, jos esimies pystyy vastaamaan uhkatilanteissa korostuviin läsnäolon, tuen sekä jämäkkyuden odotuksiin. Hyvän lähiesimiehen odotetaan ammatillisena asiantuntijana myös pitävän yhteisönsä puolia.

Muutosjohtajuus vaatii aikaa läsnäololle

Muutosvaihe lisää odotuksia lähiesimiehen aktiivisesta läsnäolosta. Käytännössä kuitenkin muutosprosessi vie aikaa ja resursseja nimenomaan henkilöstöjohtajuudelta. Tällöin johtajuustyhjiö täytyy herkästi muilla ilmiöillä tai henkilöillä: piilojohtajat saavat jalansijaa ja erityisesti tunnejohtajat saavat valtaa. Yhteisö voi esimerkiksi avuttomuuden ja riippuvuuden tunteissaan liittoutua kuvittelemansa pelastajan taakse ja jäädä passiivisena odottamaan ihmettä. Ja uhkatilanteessa se voi päättää ”taistella” yhteiseksi miellettyä vihollista vastaan.

Taistelu voi ilmetä aktiivisena äänekkäänä vastustuksena tai passiivisena vastarintana, esimerkiksi osallistumattomuutena, myöhästelyinä, leikinlaskulla vesittämisenä. Kaikissa tapauksissa yhteisön työkyky on vaarassa ja perustehtävä kärsii. Vastavoimaksi tarvitaan vahvaa johtajuutta, faktapohjaista viestintää sekä riittävästi esimiesjohtoista tilaa tunteiden käsittelylle.

Muutoksenhallinnasta kertoo se, että koko prosessin ajaksi on etukäteen aikataulutettu säännölliset palaverit, joiden sisältö noudattelee prosessin suunniteltua etenemistä. Palaverihin voidaan sopia kulloisenkin kokoontumisen perustehtävä. Esimerkiksi tiedotuspalaverit ja keskustelupalaverit voidaan pitää vuoroviikoin. Näin osallistujille jää aikaa prosessoida ja miettiä kuultuja faktoja ja tarvittaessa hankkia lisätietoa vaikuttamisensa tueksi.

Etukäteissuunnitelma on tärkeä, sillä se tukee yhteisöllistä hallinnan tunnetta ja vähentää kriisiluonteista toimintaa. Suunnitelma on myös viesti siitä, että tiedon tarve ja tunnetilojen vaihtelu on otettu huomioon luonnollisena osana muutosprosessia ja että tunteiden ilmaiseminen ja käsittely tai perustelujen vaatiminen on sallittua tai jopa toivottua.

Muutosasenteet ja roolit

Työyhteisöissä syntyy helposti tunteiden tarttumisen vuoksi nk. yhteisöllisiä harhoja. Tunnejohtajat saavat muutostilanteissa nopeasti ihmisiä puolelleen ja yhteisön yksittäisen jäsenen saattaa olla vaikea erottaa omia tunteitaan yhteisöllisistä tunnetiloista. Esimiehen ja työntekijöiden henkilökohtaiset keskustelut ovat tärkeitä, jotta tuen pyytäminen ja antaminen mahdollistuvat. Ne ovat tärkeitä myös siksi, että jokainen pystyisi tunnistamaan omat tunteensa suhteessa muutokseen. Näissä keskusteluissa löytyy usein muutoksen avainhenkilöitä, joita tukemalla ja rohkaisemalla esimies saa yhteisöön muutoksen puolestapuhujia ja positiivisia mielipidevaikuttajia.

Muutostunteiden vaikutusta yksilöihin voidaan miettiä esimerkiksi Kari Loimun kuvailemien muutosroolien avulla:

Sitoutuja uskoo asiaan ja on valmis itse panostamaan paljon sen toteutukseen.

Yhteistyöhaluinen pitää muutosta tärkeänä ja haluaa osallistua aktiivisesti, mutta tarvitsee tukea ja ohjausta edetäkseen.

Kannattaja on muutoksen puolella, mutta jää mielellään prosessin passiiviseksi seurailijaksi.

Hyväksyjä pitää muutosta ideatasolla hyvänä, mutta ei ole vakuuttunut käytännön toteutuksen tarpeellisuudesta. Hän ei toimi, ellei ole pakko.

Puolueeton ei osaa ottaa kantaa muutokseen. Kysyttäessä hän epäröi ja saa muutoksen vaikuttamaan epäilyttävältä.

Välinpitämätöntä ei kiinnosta koko asia, eikä hän ole siitä mitään mieltä edes kysyttäessä.

Purnaaja arvostelee päätöksiä aktiivisesti, mutta esittää myös hyvin perusteltuja vaihtoehtoja.

Hidastelija torjuu muutoksen periaatteesta ja pyrkii toiminnallaan vaikeuttamaan prosessia.

Sabotoija suhtautuu muutokseen avoimen vihamielisesti ja tekee kaikkensa, jotta prosessi epäonnistuisi. (Peltonen (2002, <http://www.pelastustieto.com>.)

On terveellistä tarkastella muutosasenteita ajoittain yhteisöllisesti. Asenteet eivät ole pysyviä, vaan tilannesidonnaisia. Ihmiset tunnistavat kuitenkin melko hyvin henkilökohtaisen perusvireensä ja sen yhteisöllisen roolin, johon he herkästi hakeutuvat tai joutuvat muutostilanteissa tai uusien asioiden edessä. Yhteinen pohdinta ja tiedostaminen auttavat miettimään oman roolin mielekkyyttä sekä tarvittaessa valitsemaan toisenlaisen suhtautumistavan.

Miten ruokkia yhteisöllistä vaikuttamista?

Työyhteisöjen hyvinvoinnin mittarina käytetään työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä. Mitä suurempi on mahdollisuus vaikuttaa, sitä paremmin ihmiset voivat - teoriassa. Vaikuttamisen ja sitä seuraava hallinnan tunne korostuvat ihmisten elämän kokonaisuudessa. Työelämässä kuitenkin suurin osa työntekijöistä tyytyy passiivisen vastaanottajan ja sivustaseuraajan rooliin. Palaverit ovat monesti esimiehen yksinpuheluja, eikä suinkaan aina hänen tahdostaan. Miksi on näin, vaikka ihmisten on todettu haluavan vaikuttaa oman elämänsä kulkuun?

Yhdeksi vastaukseksi esitetään Suomen nuorta työkuultuuria, jossa erityisesti julkisella sektorilla vasta hiljattain on siirrytty byrokraattisesta hallintokulttuurista kohti modernia jaettua johtajuutta ja vastuuta. Ihmiset ovat tottuneet tottelemaan – jolloin myös vastuu jää käskijälle. Tottelevaisuuskulttuurille on vierasta esittää ajatuksia, joilla olisi vaikutusta työyhteisössä, vaikka se henkilökohtaisen elämänhallinnan kohdalla onkin luontevaa.

Työntekijät voivat vaikuttaa yksilötasolla kehityskeskusteluissa, mutta yhteisölliseen demokratiaan kuuluu oikeus ja velvollisuus vaikuttaa myös julkisesti. Työpaikalla tulee käsitellä yhteisiä asioita avoimesti ja sallia jokaisen mielipiteen tasapuolinen käsittely. Vaihtoehdot punnitaan yhdessä huolella, ei ainoastaan niitä, joita enemmistö esittää. Tällainen asioiden käsittely lisää vähitellen halua vaikuttaa, vaikka omat ajatukset eivät aina menisikään läpi. Asioiden ja mielipiteiden kunnioittava ja avoin käsittely helpottaa sitoutumista yhteiseen päätöksentekoon silloinkin, kun yhteisön päätös ei vastaa omaa näkemystä. Käsitteilytapa on myös todiste siitä, että erilaisuus on yhteisössä voimavara, jota halutaan vaalia muutoinkin kuin juhlapuheissa.

Tunnejohtajien vallan vähentämiseksi on hyvä miettiä palaverikäytäntöjä, joilla varmistetaan työyhteisön kaikkien jäsenten kuulluksi tuleminen. Mielipidekierrokset, pari- ja pienryhmätyöskentely helpottavat arempien ja hiljaisempien jäsenten tilannetta ja tarjoavat kaikille mahdollisuuden ilmaista ajatuksiaan ja tunteitaan sekä esittää kysymyksiä.

Toimivatko vaikuttamisen kanavat vastavuoroisesti?

Työyhteisötasolla halutaan vaikuttaa nimenomaan työn arkeen eli perustehtävän toteutumiseen muuttuneissa olosuhteissa. Organisaatiotason strategioita on vaikea kääntää arkikielelle, mutta muutosvaiheessa se on välttämätöntä. Miten työyhteisön kokema muutos todentaa organisaation asettamaa visiota ja tavoitteita? Muutosvastarinta haastaa johdon perustelemaan muutostarpeen yksittäiselle työyhteisölle ja yksilölle uskottavasti ja aidosti suhteessa toimintastrategiaan ja visioihin. Pienetkin muutokset on syytä liittää osaksi organisaation jaettua visiota. Tällöin ne eivät jää johtoryhmien pöytäkirjoihin, vaan elävät työn arjessa.

Myös työyhteisötasolla voi ilmetä asioita, jotka aiheellisesti haastavat johdon näkemykset. Sitä varten organisaatiossa tulisi olla kanava, jota käyttämällä työyhteisöt voivat vaikuttaa johdon päätöksentekoon. Muutosta suunniteltaessa tulee luoda avoin ja toimiva vastavuoroinen viestintäkanava. Se kertoo, että työntekijöiden oletetaan ottavan prosessiin kantaa ja heidän näkemyksensä ja ehdotuksensa ovat tervetulleita. Myös johdon säännölliset vierailut työpisteissä toimivat hyvin, mikäli ne kuuluvat prosessiin luontevasti eivätkä ainoastaan tilanteiden kriisiytyessä.

Esimiehen vinkit

- Kun muutokseen on päätetty lähteä mukaan, etene johdonmukaisesti muutoksen suuntaisesti.
- Suunnittele muutosprosessi aikajanalla ja varaa säännölliset palaveriajat koko prosessin ajaksi.
- Tilaa tarvitaan sekä tunteille että järjelle. Ota tunteet vastaan eli toimi ukkosenjohdattimena yhteisöllesi, mutta kaaoksessa palaa aina jämäkästi perustehtävään.
- Huolehdi viestinnän avoimuudesta, rehellisyydestä ja ymmärrettävyydestä.
- Huolehdi vaikuttamisen mahdollisuudesta arkityössä ja toimi yhteisösi äänitorvena ylöspäin ja verkostoissa.
- Huolehdi siitä, että annetut lupaukset täytetään.
- Korosta yhteisöllistä oppimista ja varaa sille riittävästi aikaa.
- Nosta onnistumiset ja vastoinkäymiset näkyviin ja keskusteluun.
- Tee näkyviksi yhteisön pysyvyyden ankkurit ja korosta saavutettua työn hallinnan tasoa.
- Anna ihmisten edetä omassa tahdissaan. Älä lannistu, vaikka jotkut eivät suostu etenemään lainkaan. Ota avoimesti puheeksi erilaisuus ilmiönä, ei henkilökysymyksenä.
- Tunnista avainhenkilöt ja tunnejohtajat ja vaikuta heidän kauttaan.
- Palkitse eli tee näkyväksi loppuun saatettu prosessi.

3. Esimies muutosjohtajana

Kehittyvän organisaation esimies

Muutosjohtaminen on yhteisön johtamista kohti parempaa tulevaisuutta. Panostaminen henkilöjohtamiseen silloin, kun tilanne on vakaa, kantaa hedelmää muutoksen keskellä. Kun johtajuus on yhteisöllisesti vankalla pohjalla, muutoksen ajoista selviydytään vähin vaurioin. Arvokkainta on arkinen läsnäolo, yhteiset palaverit, ruohonjuuritason työn seuraaminen ja tarvittaessa siihen osallistuminenkin. Esimiehen tehtävä on johtaa, mutta johtamisen tulee perustua aidosti perustehtävän tuntemiseen.

Työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisin johtajuuden ulottuvuus on oikeudenmukaisuus. Muutostilanteissa ihmiset herkistyvät pohtimaan erityisesti omaa kohtaloaan. Samalla herkistytään havainnoimaan johtajan toimia, joilta odotetaan avoimuutta ja uskottavuutta. Vaikeinta on saneeraus- ja fuusiotilanteissa. Silloin jokainen haluaa rehelliset ja uskottavat perustelut niille päätöksille, joilla valitaan, kuka jää ja kuka lähtee. Arvostusta saa osakseen johtaja, joka on empaattinen ja kuunteleva, mutta silti suoraselkäinen vastuunkantaja.

Vankka esimies on myös luotettava sopija. Kun yhteisössä tehdään perustehtävää koskevia päätöksiä, esimiehen tulee sitoutua yhteisölliseen päätöksentekoon ja tukea sen suuntaista toimintaa. Tulevaisuutta on vaikea ennustaa ja päätökset voivat joskus osoittautua vääriksi, jolloin ne joudutaan purkamaan. Esimies voi tyyneästi todeta, että tuli tehtyä virhearviointi, mutta luotettavuuden nimissä yhdessä sovitut asiat voidaan purkaa vain käsittelemällä tilanne yhdessä uudelleen.

Jaettu johtajuus houkuttaa yhteisön jäseniä sitoutumiseen ja yhteisen vastuun kantamiseen. Vaikka esimies ottaa johtajuutensa selkeästi ja jämäkästi, se ei tarkoita kaikkietäviä diktaattoria. Juuti toteaa painokkaasti: "Esimiesten on luovuttava tietäjän roolista ja hyväksyttävä se tosiasia, että kukaan ei voi monimutkaisessa ja muuttuvassa maailmassa yksin tietää riittävästi. Tärkeää on kyky kuunnella muita." (<http://radio.weblogs.com>)

Esimiehen ei siis tarvitse tietää kaikkea, mutta hänen tulee olla perillä yhteisönsä arkitodellisuudesta. Kaikkietävyuden sijaan itsetuntoinen esimies nostaa ja palkitsee yhteisöllisiä osaajia ja asiantuntijoita sekä antaa heille riittävästi vastuuta. Yksinvaltiaan vaihtoehtona on jämäkkä esimies, joka kannustaa työn kehittämistä ja innostaa alaisiaan kantamaan yhteisvastuuta. Oleellista on, että esimies on aidosti kiinnostunut sekä työyhteisöstään että sen perustehtävästä ja osoittaa sen innostuneisuudellaan ja sitoutuneisuudellaan myös käytännössä.

Muutosjohtaja tarvitsee tukea

Johtaminen on vaativa tehtävä sen vuoksi, että organisaation odotukset ja yhteisön tilanteet vaihtelevat nopeasti. Lisäksi erilaiset ihmiset kaipaavat kukin omanlaistaan johtajuutta. Usein lähiesimiehet kokevat olevansa puun ja kuoren välissä: organisaatiotason vaatimukset liittyvät talouden ja tehokkuuden lisäämiseen, kun taas työyhteisötason vaatimukset liittyvät työn sujuvaan organisointiin sekä työssä selviytymisen ja jaksamisen kysymyksiin.

Yleinen työelämän epävarmuus koskee myös johtajia, jotka saattavat lievittää omaa ahdistustaan jakamalla ja pohtimalla yhteisöissään uhkakuvia. Vaikka tilanne olisi juuri nyt siedettävä, esimies yleensä muistaa mainita huolensa huomisesta (tiedostamattaan) omaa oloaan helpottaakseen. Palaverissa on helppo nimetä yhteisön uhkatekijöitä, mutta tunnetasolla rauhoittavia mahdollisuuksia ja mahdollistajia on paljon vaikeampi tunnistaa.

Esimies ei voi jakaa muutostilanteissa omaa ahdistustaan työyhteisössään, sillä hänen tulee olla lojaali työnantajaansa kohtaan ja näin ollen seistä johtotasolla tehtyjen päätösten takana. Jotta esimies jaksaa säilyttää lojaalisuutensa ja ammatillisuutensa sekä tukea työntekijöitään, hän tarvitsee itselleen sekä henkilökohtaista tukea omalta esimieheltään että kollegiaalista vertaistukea toisilta esimiehiltä.

Paras tuki on kollegiaalista, esimerkiksi esimiesten keskinäinen työnohjaus, jossa voidaan jakaa ja peilata johtajuustehtävän eri puolia vertaisryhmässä. Työnohjauksessa voidaan turvallisesti purkaa kysymyksiä, epäilyjä, tuntemuksia ja kokemuksia. Työnohjauksessa löytyy usein myös uusia toimintamalleja tai -ideoita, joiden avulla esimies voi selvittää vaikeista tilanteista eteenpäin.

Kollegiaalisen tuen rinnalla esimies tarvitsee oman esimiehensä tuen. Esimiesten kesken pätevät samat hyvän johtajuuden kriteerit kuin esimiesten suhteessa työntekijöihin: kiinnostunutta läsnäoloa, kunnioittavaa kuulluksi tuleamista sekä konkreettista apua ja tukea tarvittaessa, keskinäistä luottamusta ja avoimuutta. Tukea tarjoaa myös työterveyshuolto, jossa on laaja-alaista yhteisöllistä sekä yksilötason osaamista ja ymmärtämystä.

Lähteet

- Engeström, Y.** (1995). *Kehittävä työntutkimus*. Hallinnon kehittämiskeskus, Helsinki.
- Engeström, Y.** (2004). *Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä*. Vastapaino, Tampere.
- Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S., Huuhtanen, P.** (2003). *Kyvystä kiinni*. Gummerus, Jyväskylä.
- Juuti, P.** (2002). *Ikäjohtaminen*. JTO-tutkimuksia nro 13. Työministeriö.
- Juuti, P.** (2003). *Johtaminen ja organisaation alitajunta*. Otava, Keuruu.
- Juuti, P.** (2004). *Toivon johtaminen*. Otava, Keuruu.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E.** (2002). *Oppiminen työssä ja työyhteisöissä*. WS Bookwell Oy, Juva.
- Moilanen, R.** (2001). *Oppivan organisaation mahdollisuudet*. Tammer-paino Oy, Tampere.
- Senge, P.M.** (1990). *The fifth discipline*. New York, Doubleday Dell.
- Totro, T.** (2000). *Tavistock-tradition systeemis-psykodynaaminen organisaation kehittämismalli*. Teoksessa Hyyppä, H - Miettinen, A. (toim). 2000. *Johtajuus ja organisaatiodynamiikka*. Kaleva, Oulu.
- Varila, J. & Lehtosaari, K.** (2001). *Työnilo – ahkeruudella ansaittua, sattuman synnyttämää vai oppivan organisaation vaatimaa*. Joensuun yliopistopaino, Joensuu.
- www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviesti/osallistujat/johtajuus.html
- www.yrittajat.fi/sy/ay1/yrittaja/home.nsf/pages/Ykika
- www.sttk.fi/fi/tyopaikanpeili
- <http://radio.weblogs.com/0112083/stories/bookrev>
- www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut
- www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/2002-01/04.htm
- www.pelastustieto.com/palopuheet/palopuhe4.html

Kuntien eläkevakuutus

PL 425

00101 Helsinki

Puhelin 020 614 21

Sähköposti kuntatyokunnossa@keva.fi

www.kuntatyokunnossa.fi