

Opas esimiehille ja kehittäjille

Ajattelle

muutos

kaiku

Julkaisija Valtiokonttori, Kaiku-palvelut
PL 10, 00054 VALTIOKONTTORI
www.kaiku-tyonantajapalvelut.fi

Kuvat Soile Kallio
Kuvauspaikka Kaiku-työhyvinvointipalveluiden koulutustilaisuus
Graafinen suunnittelu Jaana Viitakangas
Paino Erweko Painotuote Oy, Helsinki 2008
ISBN 978-951-53-3132-8 (nid.)
ISBN 978-951-53-3133-5 (PDF)

Sisällys

2	Ajatusten kymi
7	MEKAANISESTA HALLINNASTA YHTEISEEN AJATTELUUN
7	Mikä muutos?
7	Työ ja esimiestyö muutoksessa
8	Muutoksen muuttuvat työkalut
9	Muutoksen kokemuksesta muutoksessa elämiseen
11	MINÄ MUUTOKSESSA
11	Moninaisia odotuksia
12	Tunne itsesi
13	Tutki ajatuksiasi, tunteitasi ja kokemuksiasi
21	ORGANISAATION JOHTAMINEN MUUTOKSESSA
21	Spesifi muutos – yleisiä ilmiöitä
25	Luo yhteyksiä ja merkityksiä
26	Ajatelkaa uusi organisaatio
35	RYHMÄN JOHTAMINEN MUUTOKSESSA
35	Ryhmä natisee muutoksesta
36	Ajattelusta toimintaan
37	Johda ryhmän ajattelua
45	YKSILÖN KOHTAAMINEN MUUTOKSESSA
45	Ihminen muutoksessa
46	Kysy ja kuuntele
47	Kohtaa ja arvosta

Ajatusten kymi

”Ei asioita tarvitse muuttaa... asiat kuuluu ymmärtää. Jos ymmärrätte ne, ne muuttuvat”,

totesi edesmennyt Anthony de Mello eräässä puheessaan.

Hallinnon uudistuksessa, uusia virastoja perustettaessa ja entisiä eriytettäessä sekä yksittäisten organisaatioiden mitä moninaisimmissa muutoksissa tarvitaan monipuolista osaamista ja moninaisia näkemyksiä. Onnistuneissa muutoksissa kaivataan ennen kaikkea osallisten yhteistä ajattelua: puhetta, asioiden, ajatusten, tunteiden ja tulkintojen näkyväksi tekemistä, tutkimista ja pohdintaa, erilaisten vaihtoehtojen punnitsemista ja riittävän yhteisen suunnan muodostamista.

Uudistusten keskiössä ovat usein fyysiset rakenteet, organisaatioiden sisäiset ja ulkoiset rajat. Aito uudistus on kuitenkin toimintatapojen ja organisaatiokulttuurin tuuletusta, mikä kysyy ennakkoluulotonta ja esimerkillistä johtamista: kaivataan sellaista johtamista, jonka mukaista suuntaa hallinnolle halutaan antaa. Kulttuurimuutosta ei tehdä korokkeilta julistamalla eikä julkisilla lausunnoilla. Infrastruktuuria ja it-arkkitehtuuria varten luodut projektihallintamallit palvelevat sitä kehnollaisesti. Muutosjohtaminen on arkisia tekoja ja puheita.

2

Hallinnolla on tämän maan työhönsä sitoutunein ja korkeimmin koulutettu henkilöstö, joka puntaroi työkseen mitä kiperimpiä kysymyksiä. Se ajattelee varmasti mielellään myös uusia mahdollisuuksia avaavia työskentelytapoja ja organisoitumis-
muotoja, luo kantavia kumppanuussuhteita ja tuoreita tulevaisuuden näkymiä ja synnyttää kansakuntamme kantokyvyn kestävästä viranomaistoimintaa, kunhan saa siihen mahdollisuuksia. Viranhaltijat ja toimihenkilöt ovat uskoni mukaan mielihyvin mukana uudistustalkoissa, jos he kokevat itsensä osallisiksi, oman osaamisensa arvostetuksi ja työn merkitykselliseksi.

Odotusten dilemma

Elämme arjessa monenlaisten, jopa ristiriitaisten odotusten paineessa. Työnantajat odottavat henkilöstöltä sitoutumista. Mitä sitoutuneempi työhönsä, työyhteisöönsä, asiakkaisiinsa tai totuttuun laatuun ihminen on, sitä uhkaavammaksi hän voi niistä koskevat muutokset kokea. Vanhasta hyveestä voi tullaakin ”pahe” ja muutoksesta entistä hämmäntävämpi.

Tutkimukset osoittavat, että ihmisillä on suuri tarve osallistua työhönsä ja sen kehittämiseen. Osallisuus on osa hallinnan tunnetta. Näin ollen hallinta perustuu pitkälti luottamukseen ja avoimeen pohdintaan, ei niinkään pysyvyyteen. Osallisuutta, luottamusta ja avoimuutta luodaan kysymyksillä ja tilan tekemisellä yhteiselle puheelle ja tulkintojen luomiselle.

Usein kuitenkin kuulee puhuttavan muutoksen hallinnasta merkityksessä, joka korostaa ”ylhäällä” tapahtuvaa varsin pitkälle yksityiskohtiin menevää suunnittelua, joka pyrkii antamaan muutoksen ”kohteille” mahdollisimman valmiita vastauksia. Tämä

luo osaltaan selkeyttä, mutta syö osallistumismahdollisuuksia ja itse asiassa nakertaa koettua hallinnan tunnetta. Suunnittelu, jota tehdään vilpittömässä mielessä opittujen mallien mukaisesti, voi kääntyä jopa itseään vastaan. Toisaalta jollei valmiita vastauksia ole, henkilöstö voi tottumuksensa mukaisesti tivata niitä johdoltaan ja jopa naureskella tämän ”kyvyttömyyttä”, vaikkei tapaan tyytyväinen olisikaan.

Muutos on oppimista. Myös muutosta voi oppia. Osa tätä oppimista on osata elää muutoksessa.

Johda puhetta, johdat muutosta

Muutokset koettelevat lähes vääjäämättä työhyvinvoinnin tunnetta ja herättävät tukuttain kysymyksiä: Miten minun käy? Miten meidän käy? Miksi tämä muutos on tarpeellinen ja kenelle? Mihin me oikein joudumme? Mitä meiltä halutaan? Meistä useimmat vierastavat tuntematonta. Avoin ja pohdiskeleva puhe on osa ajattelua, yhteisen ymmärryksen luomista, tulkintojen ja kokemusten esille tuomista. Puhe on parhaillaan luottamuksen luomista ja riittävän hallinnan tunteen synnyttämistä. Muutoksista onkin puhuttava yhdessä omaa ja tuttua kieltä, jotta ihmiset pysyisivät toimintakykyisinä uutta suunniteltaessa ja epävarmuuden vallitessa ja jotta perustehtävä tulisi tehdyksi.

Muutokset ovat joka tapauksessa täynnä puhetta ja ylimääräistä kohinaa, joka on pois ”itse työn” tekemisestä. Puheen ja ajattelun johtamisessa on kyse tämän ilmaisun tuomisesta epävirallisilta areenoilta – kuten käytäviltä, yksittäisistä työhuoneista ja taukotiloista – virallisille areenoille. Näin muutos ja siihen liittyvä puhe on johdon ja esimiesten johdettavissa. Ainakin heillä on silloin mahdollisuus olla tietoisia siitä, missä organisaatiossa mennään ja suunnata kurssia sinne, minne halutaan mennä.

3

Ylimmän johdon tehtävänä on antaa muutokselle kasvot ja luotsata sitä kokonaisuutena eteenpäin. Heidän tehtävänä on tukea lähiesimiehiä, jotka käytännössä kannattelevat yksiköitään ja niiden yksittäisiä työntekijöitä eteenpäin. Ylin johto näyttää omalle esimieskunnalleen esimerkkiä: tapa, miten se muutokseen suhtautuu, millä se muutoksista puhuu ja miten se auttaa esimiehiä tuomaan äänensä kuuluviin ja tutkimaan olevaa ja tulevaa yhdessä, mitä todennäköisimmin kertaantuu muualla organisaatiossa. Jos ylin johto haluaa muutosta – eritoten kulttuurin muutosta, elää se sitä itse.

Ajatelkaa muutos yhdessä

Ajattele muutos on hyvin käytännönläheinen muutosopas johtajille, esimiehille ja kehittäjille. Se pyrkii opastamaan muutoksen johtajia yhteisen ajattelun johtamisen pariin. Jokaisessa muutoksessa siitä riippumatta, kuinka valmiiksi se jossain on suunniteltu, on paljon pohdittavaa.

Kirja kehottaa tutkimaan ensin omaa muutosjohtajuuttaan ja etenee sitten kokonaisuuksien hahmottamisen kautta työyhteisön ja yksittäisen ihmisen tilanteen pohdintaan. Tästä neliosaisesta rakenteesta johtuen harjoituksissa on hienoista päällekkäisyyttä. Tämän tarkoitus on helpottaa keskeisten asioiden muistiinpalauttamista ja valmistautumista kuhunkin edessä olevaan kohtaamiseen.

Harjoituksia on paljon. Runsautta voi hyödyntää poimimalla jokaiseen tilanteeseen tarkoituksenmukaisimmilta tuntuvat tutkiskelunäkökulmat ja pitämällä lisäkysymyksiä ja tehtäviä takataskussa, jotta parhaiten voisi vastata siihen, mihin tilanne ja työskentely johdattavat.

Harjoitukset ovat todella yksinkertaisia. Niiden tekemiseen ei tarvita kovinkaan kummoisia välineitä: tärkeintä on avoin asenne ja tila, joka sallii jokaisen osallistumisen ja esille tulon. Kun läsnä on useampi kuin kaksi henkilöä, fläppi- tai valkotalusta tusseineen on usein apua (niin kuin toki voi olla yksin tai kaksinkin työskenteltäessä). Pienet post-it -laput tai A4-arkit johdattavat välillä omaan pohdintaan ennen yhteistä jakamista. Parhaimmillaan käytössä on myös avointa lattiatilaa, jolloin tekemällä jonkin harjoituksen konkreettisesti liikkuen esimerkiksi maalarinteipillä merkätun janan tai nelikentän viitoittamalla alueella, voi omia tuntemuksiaan ja ajatuksiaan tutkia koko kropallaan. Harjoitukset eivät ole kiveen kirjoitettua, niitä voi vapaasti muunnella kokemuksen karttuessa.

Ajattele muutos -kirjan harjoitukset ovat ehkä niinkin yksinkertaisia, että niiden teettäminen ja tekeminen vaati jonkin verran rohkeutta. Ne tarvitsevat johdolta ja esimiehiltä uskallusta olla kiiruhtamatta ensi kuulemalta ilmeisimpään ja tukeutumatta perinteisiin auktoriteettirooleihin tai valmiisiin, keskustelun tukahduttaviin vastauksiin. Näennäisen yksioikoisuuden taakse piiloutuu kovinkin erilaisia tulkintoja ja näkemyksiä, joiden moninaisuutta ei ilman ”ulostuloa” hahmota. Olemme hanakoita tulkitsemaan toisten aivoituksia omasta ymmärryksestämme käsin ja alttiita uskottelemaan oman järjenjuoksumme ylemmyyttä. Lähtökohtana näissä harjoituksissa on, ettei ole yhtä oikeaa tarkastelunäkökulmaa vaan, että kaikista voimme oppia ja aina on tilaa laajemmalle ymmärrykselle.

4

Kiitokset

Tämä kirja on syntynyt yhteistyössä Humap Oy:n kanssa. Idea siitä syttyi heidän järjestämässään Be the Change -koulutuksessa, johon osallistuimme koko piskuisen ryhmämme voimin. Pitkät ja polveilevat keskustelut KM Vesa Purokurun kanssa muutoksista ja jonkinlaisesta kädenojennuksesta valtionhallinnon lähiesimiehille jatkuivat nokakkain, puhelimesta ja sähköisellä alustalla ja kirjan runko ja pääsisältö alkoi hahmottua. Kiitos Vesa inspiroivista hetkistä ja ajattelun keitaista arkisen puurtamiseni keskellä!

Vesan tovereina ajattelua ja ideointia jatkoivat hänen kollegansa KM Terhikki Rimmanen ja VTM Susanna Gardemeister. Kaunis kiitos teille! Arvaan, että teillä on ollut merkittävä osuus myös tekstin ja harjoitusten maanläheiseksi juurruttamisessa.

Kirjan kuvitus on otettu yhdessä syksyllä 2008 Vesan ja Marika Tammeaidin yhteistyössä järjestämässä Be the Change -prosessipäivässä, johon muutammat Kaiku-kehittäjät keräsivät organisaatioistaan muutostensa ydinryhmiä. Mukana olivat ryhmät Tilastokeskuksesta, sisäasiainministeriön poliisiosastosta ja läänien poliisiylijohdosta, Museovirastosta, Maaseutuvirastosta, Etelä-Suomen lääninhallituksesta sekä Kansalliskirjastosta. Kiitos, kun annoitte luottokuvaajamme Soile Kallion hääratä muuttaman tunnin keskuudessanne työskentelyne silti häiriintymättä!

Kiitos Viitakankaan Jaanalle esteettisestä ulkoasusta, valoisasta työskentelyotteesta ja mahtavasta joustamisesta! Minun muistini ei enää veny taitto- ja painovaiheen moninaisiin yksityiskohtiin, mikä tekee sinusta entistäkin arvokkaamman yhteistyökumppanin!

Kiitos työtovereilleni Paqvalinin Kaijalle ja Railotien Päiville, jotka taas kerran varsin lyhyellä varoitusajalla raivasivat allakkaansa ja kärsivällisesti korjasivat ja viimeistelivät tekstiä. Kaijan haukansilmät löytävät takuuvarmasti oiottavaa vielä kolmannenkin kirjoituskierrokseni jälkeen.

Kiitos Raunille, Irmalle, Hilpalle ja Marikalle kokemuksestanne, kommentteistanne ja kirjoituspäivieni työrauhan kunnioittamisesta! Myöskään ilman Jyri Tapperin luottamusta ja Jaana Björklundin palveluالتista postitusta julkaisutoimintamme ja sen hedelmien levitys kiinnostuneille valtion työntekijöille ei olisi mahdollista.

Yhteistyö on voimaa!

*”Syntyvästä muodostuu ikään kuin virta, ja aika on hurja kymi.
Näkyviin tuleva on samassa jo viety pois, ja uutta viedään ja toista tuodaan.”*

– Marcus Aurelius

Helsingissä 9. marraskuuta 2008

Liisa Virolainen

Valtiokonttori

Kaiku-työhyvinvointipalvelut

ON. 510 ?

KUKA VASTAA
MUUTOKSEN TOISETTA -

ESIN
KP

KUKA JOHTA
NUOSTA

ps?

Mekaanisesta hallinnasta yhteiseen ajatteluun

Mikä muutos?

Muutoksen luonteesta tiedetään paljon ja samalla hyvin vähän. Tiedetään, että muutos kuuluu elämään ja elämiseen. Elämän kiertokulussa jokaisella ja kaikella on aikansa, alkunsa ja loppunsa: ihmisellä, ryhmällä, organisaatiolla, yhteiskunnalla.

Muutoksia on monenlaisia: esimerkiksi kasvu, kehitys, oppiminen, onnettomuus ja katastrofi ovat jonkin ja jonkun muutoksia. Muutoksen lajeja ovat hidas kehitys, oppiminen, mukautuminen, strategian vaihdos, fuusio, ulkoistaminen, työvoiman vähentäminen ja rakennemuutos, vain joitakin mainitaksemme.

Muutokset eivät tapahdu tyhjiössä, vaan ovat aina suhteessa ympäristöönsä. Yhdenkin osan muutos kokonaisuudessa vaikuttaa aina kaikkiin muihin osiin. Usein muutospaineet tulevat esimerkiksi ympäristöstä, asiakkaista, taloudesta, vallankäytöstä, kulttuurin, uskomusten ja lakien muutoksista ja globaaleista trendeistä. Muutos voi olla enemmän tai vähemmän poliittinen. Tulevienkin muutosten siemenet on jo kylvetty, vaikka meillä ei ole täyttä varmuutta, mitä niistä kasvaa.

Usein muutos koskee. On luovuttava, mutta myös toivottava ja luotava uutta. Muutoksessa ei aina tiedä, mitä se on ja miten kannattaa tehdä. Se voi olla matka, jonka päämäärä hämöttää ja tarkoitus on mielikuvissa olemassa. Tarkoitus kirkastuu usein asteittain, kun yksityiskohdat paljastuvat ja avautuvat eteemme vähitellen matkan varrella.

Muutos voi olla myös outo, ilman tarkoitusta ja merkitystä. Sitä ei aina ymmärrä, siitä ei tiedä juuri mitään eikä sitä osata selittää. Muutos on ennalta arvaamatonta ja ”kahlitsematonta”. Mikä onkaan muutoksen tuhoavuuden ja rikkoutumisen sekä kasvun ja korjaamisen suhde? Luonnonilmiöissä nämä ymmärrämme, mutta kun samat ilmiöt esiintyvät työn maailmassa ja esimiestyössä, niitä on vaikeampi hahmottaa.

Työ ja esimiestyö muutoksessa

Teollisen työn alkutaipaleilta saakka työtä on johdettu mekaanisesti osittamalla, määräämällä ja valvomalla. Ajattelutyö oli varattu vain muutamille. Johtajan valta perustui asemaan.

Verkottuvassa, monimutkaistuvassa yhteiskunnassa ja uuden teknologian aikana työtä johdetaan toisin. Monialaisissa työympäristöissä tarvitaan ajattelun ja yhteistyön johtamista, mikä on huomattavasti haasteellisempaa kuin perinteinen asioiden johtaminen.

Päätös ja siihen sitoutuminen ovat eri asioita. Muutos ei tapahdu paperilla vaan ihmisten mielissä. Faktoja on paljon, mutta niiden merkitys on jokaiselle ihmiselle erilainen. Monimutkaisessa työympäristössä johtaminen ei ole enää faktajohtamista, vaan asioihin liittyvien yhteisten merkitysten syntyprosessien johtamista. Merkitykset syntyvät ajattelussa ja ajattelu jalostuu vuorovaikutuksessa.

Esimiehen haasteena muutoksissa on muun muassa

- nähdä kokonaisuus ja ymmärtää, miksi muutosta tapahtuu
- tunnistaa oma rooli ja oman yksikön tai tiimin osuus mahdollisimman onnistuneen muutoksen toteuttamisessa
- saada ryhmät (työyhteisö yhdessä) ajattelemaan tekemisiään uudessa valossa palveluiden tilapäisestikään heikentymättä
- kohdata yksilöt muutoksessa ja valmentaa heitä löytämään tarkoitus ja motivaatio kohdentaa tekemisensä uusiksi osana kokonaisuutta
- elää sopusoinnussa keskeneräisyyden kanssa.

Muutoksessa on aina monia näkökulmia, ei vain yhtä oikeaa. Jokainen tarkastelee muutosta omasta ajatusmaailmastaan, ihmiskuvastaan, organisaatio- ja johtamiskäsityksestään, kokemusmaailmastaan ja tilanteestaan käsin. Muutoksen edistymiselle ei välttämättä ole hyväksi lukkiutua yhteen näkökulmaan. Yhteistä ajattelua rakentavaa ja ihmisiä sitouttavaa on tutkia muutosta erilaisista perspektiiveistä. Johtajan ja esimiehen onkin syytä kysyä itseltään, miten kuulen ja ymmärrän eri näkökulmia? Miten johtajana saan erilaiset näkökulmat yhteiselle kartalle?

Muutoksen muuttuvat työkalut

Mekanistisessa maailmassa puhuttiin yksinomaan muutoksen hallinnan työkaluista. Niillä tarkoitettiin suunnitelmia, laskelmia, päätöksiä ja muutoksesta tiedottamista. Ne eivät yksin riitä.

Nykyisessä työelämässämme muutosta ei voida suunnitella ainoastaan ylhäältä alas käskyttäen. Muutokseen tarvitaan mahdollisimman monen ajattelua. Ajattelu synnyttää itseohjautuvuutta ja motivoi kehittämään omaa työtään. Muutos onnistuu silloin, kun koko henkilöstö saadaan suunnittelemaan ja tekemään sitä.

Muutoksen työkaluilla tarkoitetaan tällöin työskentelytapoja, joilla ihmiset saadaan yhdessä miettimään muutoksen tarkoitusta, suuntaa ja synnyttämään yhdessä sovittuja tekoja. Muutoksen työkalut ovat yhdessä ajattelemisen työkaluja. Parhaat ajattelemisen työkalut ovat oivalliset kysymykset, analyysit, tutkimiset ja haasteet, jotka muodostavat yhteisen loogisen ajatteluprosessin. Ajattelu kulkee yleensä abstraktista konkreettiseen ja päinvastoin.

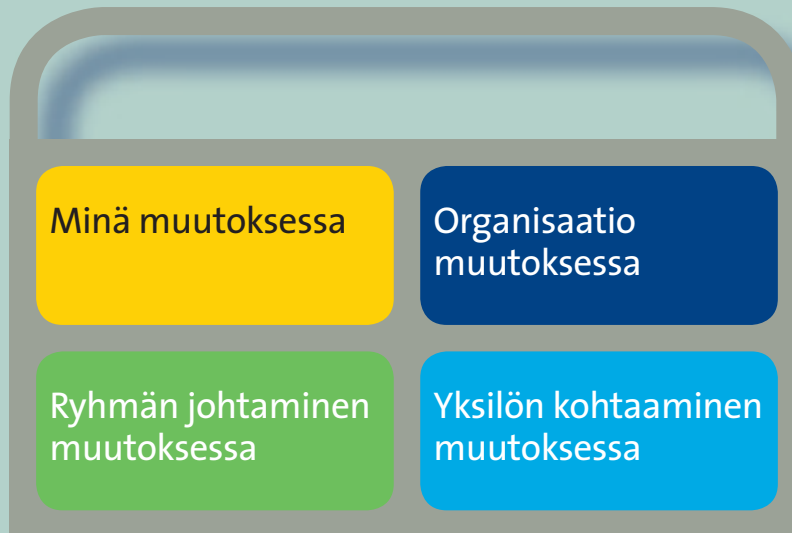
Muutoksen kokemuksesta muutoksessa elämiseen

Alati muuttuva työympäristö koetaan raskaana. Raskaus tulee osin siitä, että muutokset lisääntyvät ja tuntuvat ulkoapäin tulevilta. Vaikuttaa siltä, ettemme voi pysäyttää muutosvauhtia, joten helpotusta ja hallinnan tunnetta on etsittävä toisaalta. On toimittava toisin. Kun ihmiset saadaan mukaan muutoksien tekijöiksi, heidän osaamisensa kasvaa myös muutoksessa eläjinä. Tässä kirjassa esiteltävien muutostyökalujen – ajattelun johtamisen työkalujen – käyttö valmentaa työntekijöitä muutoksissa eläjiksi.

Muutosvauhdin kiihtyminen ei tarkoita vain ainaista työtahdin kiristymistä ja kaikkeen suostumista. On tärkeää sanoa oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa ”ei” ja asettaa rajat, priorisoida ja palata perustehtävän äärelle. Tämä ei kuitenkaan ole muuttumattomuuden puolustusase vaan perustehtävääkin on tarkasteltava aina muuttuneessa kontekstissa.

Tämä kirja tarjoaa esimiehille konkreettisia työkaluja ajattelemisen johtamiseen – ajatteluttamiseen. Työkalupakki on jaettu neljään alalaitikkoon:

- Minä muutoksessa
- Organisaatio muutoksessa
- Ryhmän johtaminen muutoksessa
- Yksilön kohtaaminen muutoksessa





Minä muutoksessa

Moninaisia odotuksia

Kun ympäristö muuttuu, joudumme jollakin tavalla reagoimaan ja mukautumaan siihen. Muutoksessa esimies kohtaa aivan samat tunteet ja kysymykset kuin kaikki muutkin työntekijät. Yleisiä kysymyksiä ovat esimerkiksi seuraavat:

- Miksi tämä muutos? Mihin tämä oikein liittyy?
- Miten minun käy? Mitä uhkia ja mahdollisuuksia tähän kytkeytyy?
- Haluanko tätä vai mitä?
- Mitä minulta odotetaan? Mitä minä voisin tehdä?
- Voinko luopua jostakin ja jos luovun, mitä uutta voi syntyä?

Esimiestyölle ominaisia kysymyksiä ovat:

- Kenen palveluksessa olen: johdon vai työyhteisön?
- Miten itse kykenen tähän rakenteen ja ajattelutavan muutokseen?
- Mitä teen, olenko aktiivinen vai onko parasta vain odotella?

Esimiestä ja hänen toimintaansa katsotaan muutostilanteessa uudella tavalla ja johtamistyöhön liittyy monia odotuksia.

INNOSTAJA:
auttaa oppimaan ja
katsomaan tulevaisuuden
mahdollisuuksiin

MUU ROOLIODOTUS:
mikä?

MESSIAS:
valmistelee ja ratkaisee
puolestamme asiat, kertoo
mitä tehdään

LÄHETTI:
tuo meille koko ajan faktoja
muutoksen etenemisestä

PUOLUSTAJA:
pitää meidän puolta tässä
mylläkässä

Muutostilanteessa
esimieheen kohdistuvia
rooli-odotuksia

PYSÄYTTÄJÄ:
rauhoiittaa ja kokoaa
ihmiset yhteen tutkimaan
tilannetta

HUOLEHTIJA:
varmistaa, että perustehtä-
vä tulee tehdyksi ja asiakas
saa palvelunsa

KUUNTELIJA:
kuuntelee minun huoleni ja
kysymykseni

TOIMEENPANIJA:
toteuttaa johdon haluamat
muutokset

AUTTAJA:
auttaa meitä ajattelemaan
tilannetta rakentavasti

- Mitä edellisistä rooli-odotuksista olen eniten kokenut muutostilanteessa? Mitä vähiten?
- Mitä en ehkä ole huomannut? Mitä odotuksia lisäisin ajatuskarttaan?

Muutostilanteessa esimies asemoi itsensä suhteessa odotuksiin ja muutokseen. Etsiessään paikkaansa ja reagoidessaan muutokseen esimiehellä voi olla karkeasti kolme äärimmäistä tapaa, jotka kaikki ovat esimiesten käytettävissä muutostilanteessa:

- **Negatiivinen:** Näen muutoksen huonona ja vaarallisena, vastustan tätä muutosta henkeen ja vereen. Valitsen ja etsin yhteisöstä samanhenkiset kumppanit, teen vain kaikkein välttämättömimmän, syytän johtoa/poliitikkoja ja kylvän tyytymättömyyttä.
- **Opportunisti:** Näen muutoksen mahdollisena ponnahduslautana omalle uralle ja ryhdyn varmistelemaan asemiani. Mietin tarkkaan, mitä tietoa jaan ja varmistan ensin omat taustani.
- **Ammattijohtaja:** Näen muutoksen todellisena johtamisen haasteena. Ryhdyn yhdessä työyhteisön kanssa tutkimaan, mihin voimme vaikuttaa. Pyrin löytämään ratkaisun, joka hyödyttää yksilöitä, työyhteisöäni sekä koko organisaatiota. Autan rakentamaan merkityksiä ja suhteita omien työntekijöiden, muiden tahojen ja muutoksen tosiasioiden välille.

Haasteellisinta esimiehelle saattaa olla tilanne, jossa hänen oma työnkuvansa on muuttumassa esimiestehtävästä asiantuntijatehtäväksi. Vallasta tai asemasta luopuminen ei ole helppoa. Tällöin kannattaa pysähtyä pohtimaan, millaista työtä haluaa tehdä. Onko esimiestyö saavutettu asema vai paneutumista vaativa ammatti? Oletko parhaimmillasi esimiestyössä? Oletko valmis tekemään sitä ammattimaisesti? Miten hyödynnät epäonnistumista? Tarjoaako muutos mahdollisuuksia uudistaa omaa toimenkuvaasi? (Lue lisää Valtiokonttorin Kaiku-työhyvinvointipalveluiden julkaisusta *"Kun roolit muuttuvat. Asiantuntijasta esimieheksi – esimiehestä asiantuntijaksi"* www.kaiku-tyohyvinvointipalvelut.fi > julkaisut > oppaat).

Esimiestyössä kehittyminen ja siinä onnistuminen edellyttävät halukkuutta tunnistaa itsensä kehittämisen osa-alueita ja valmiutta panostaa siihenkin, mikä aluksi tuntuu vaikealta ja vieraalta.

Tunne itsesi

Vanha sanonta on osuva: "Et voi muuttaa toista, voit muuttaa vain itseäsi." Olet osa kokonaisuutta. Muuttamalla jotain itsessäsi annat samalla muille mahdollisuuden muuttua. Muutos systeemin yhdessä osassa muuttaa myös kokonaisuutta. Muutokset yhdessä vuorovaikutussuhteessa muuttavat muitakin suhteita.

Muutosjohtaja on aina esimerkki. Millä tavalla tätä muutosta johdetaan? Miten oma esimieheni suhtautuu tähän muutokseen? Millainen johtamis- ja toimintakulttuuri meillä on? Miten haluamme sen muuttuvan?

Itsetuntemus on kaikissa nykyaikaisissa johtamisnäkemyksissä esimiehen keskeisimpiä ominaisuuksia. Ammattimainen muutosesimies pohtii omaa suhdettaan muutokseen ja rooliaan siinä sekä muutoksen eri puolia. Itsensä tunteva, omat vahvuutensa ja heikkoutensa tunnustava esimies herättää luottamusta.

Muutostilanteessa esimies, joka on kiinnostunut tutkimaan ja ymmärtämään erilaisia näkökulmia, saa muutkin mukaan tutkimiseen ja kiinnostumaan muutoksen mahdollisuuksista ja haasteista. Meillä jokaisella on oma muutoshistoriamme, joka muokkaa ensireaktioitamme epävarmuuden ja yllättävän kynnyksellä. Jokainen kaipaa arvostusta ja tilaa, kun muutoksia kohdataan ja pohditaan yhdessä.

Tutki ajatuksiasi, tunteitasi ja kokemuksiasi

Seuraavat työkalut auttavat pohtimaan, mitä ajattelet itsestäsi, muista, muutostilanteesta, asemastasi ja johtamisesta. Kun tiedostat oman suhteesi muutoksiin, voit toimia ammattimaisena muutosjohtajana ja herättää luot- tamusta joukoissasi. Työkalut auttavat sinua jäsentämään, millainen esimies olet ja miten suhtaudut käsillä oleviin muutoksiin.

Minä muutoksessa

Organisaatio muutoksessa

Ryhmän johtaminen muutoksessa

Yksilön kohtaaminen muutoksessa

1. Itsetuntemus

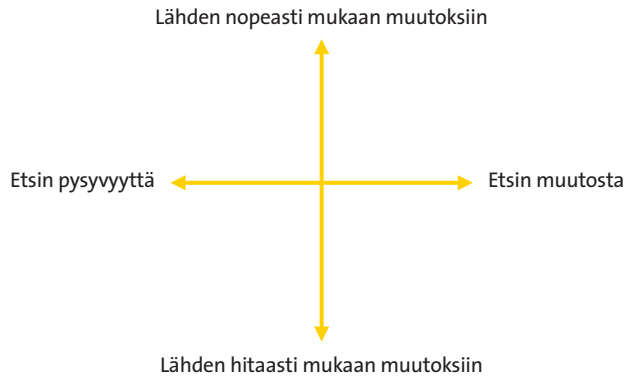
Ns. Jocharin ikkunan avulla voit arvioida, kuinka paljon tunnet itseäsi: mitä näet ja et näe itsestäsi, ja mitä muut sinusta näkevät ja eivät näe.

Mitä voit kirjoittaa ikkunoihin?

	Tunnen itsestäni	En tunne itsestäni
Muut tuntevat		
Muut eivät tunne		

2. Minä ja henkilökohtainen muutoskykyisyyteni

Pohdi itseäsi. Millainen olet juuri nyt suhteessa ulkoisiin muutoksiin ja suhteessa sisäisiin muutospyrkimyksiin?



Pohdi myös näitä kysymyksiä:

- Etsinkö juuri nyt henkilökohtaista muutosta?
- Millaisia muutoksia elämässäni on menossa esimerkiksi puolison, lasten, ystävien, sukulaisten, harrastusten, työn, ikääntymisen tai muun kehityksen suhteen?
- Kuinka muutoskuormittunut olen juuri nyt? Kuinka montaa muutosta olen tekemässä?
- Kuinka moni muutos on jäänyt kesken?
- Kuinka paljon minulla on resursseja ottaa uutta muutosta työn alle? Mitä minun pitäisi tehdä päästäkseni osaksi muutoksia?

14

3. Minä muutoksen johtajana

Se mitä ja miten puhun asioista, kertoo minusta. Pohdi seuraavaksi:

- Millainen on puhetapani?
- Millaisia sanoja käytän? Mitkä sanat tuntuvat toistuvan puheessani?
- Mistä minun on helppo, mistä vaikea puhua?
- Millaisia kielikuvia käytän?
- Miten puhun tunteista?
- Miten puhun faktoista? Olenko yhden totuuden toittaja vai näenkö useita totuuksia?
- Mistä olen kiinnostunut tässä muutoksessa? Mistä en ole?
- Miten suhtaudun kriittisiin puheisiin? Loukkaannunko helposti vai kestätkö hyvin kritiikkiä?
- Siedätkö hyvin keskeneräisyyttä vai haluanko asiat nopeasti valmiiksi?

Voit tarkastella näitä myös janojen avulla, jos se tekee ajattelun sinulle helpommaksi. Näitä janoja ja muita visualisointeja kannattaa käyttää etenkin ryhmässä ja tehdä sitä kautta näkyväksi, kuinka eri tavalla näemme ja koemme asioita.

Esimerkiksi:



4. Muutosjohtamiskokemukseni ja tämä muutos

Omaa muutosjohtamiskokemusta voi peilata myös muutoksen suuruuteen tai haasteellisuuteen.

Pohdi seuraavaksi, miten sijoitat itsesi oheiselle nelikentälle.

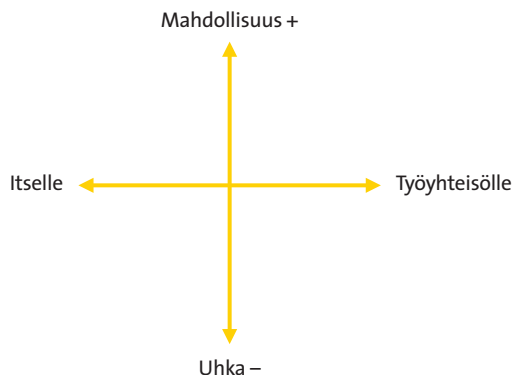


Tämän ristiintaulukoinnin avulla voit pohtia, minkälaista apua ja työkaluja muutoksessa tarvitset tai tarvitsette ryhmänä. Vaihtoehtoisesti voit analysoida käsillä olevaa muutostilannetta esimerkiksi suhteessa omaan kompetenssiisi, odotuksiisi tai vaikkapa organisaation kulttuuriin.

5. Muutos uhkana ja mahdollisuutena

Näetkö tulevan muutoksen mahdollisuutena vai uhkana itsellesi ja työyhteisöllesi?

Piirrä nelikenttään alue, joka kuvastaa ajatustasi.



Ristiintaulukoinnilla voit arvioida myös muutokseen liittyviä riskejä ja vahvuuksia.

16

6. Minä johtajana

Olen enemmän
asioiden johtaja

ihmisten johtaja

7. Minä ryhmän osallistajana

Minulle on luontevaa
vetää ja fasilitoida
kehittämistyöpajoja

Toimin mieluummin
kokoustyyppisesti

Janojen avulla voit arvioida myös esimerkiksi seuraavia ulottuvuuksia:

Minä innostajana:

Saan ihmiset helposti innostumaan – Innostaminen ei ole vahvuuteni

Minä muutoksen tutkijana omassa työyhteisössä:

Kerron mieluummin omat mielipiteeni – Kysyn mielelläni mitä muut ajattelevat

Mitä muita asioita voisit tutkia yksin tai yhdessä janan kanssa?

8. Muutosjohtajan taidot

Voit arvioida muutosjohtamisessa tarvittavia taitoja esimerkiksi kirjaamalla

kolme muutosjohtajan vahvuutta ja/tai taitoa, joita sinulla on:

1

2

3

kolme taitoa, joita sinulta eniten puuttuu:

1

2

3

Mitä taitoja tulet tässä muutoksessa erityisesti tarvitsemaan? Kuinka paljon hallitset jo nyt niitä? Jos et, niin oletko ajatellut, miten hankkisit niitä? Tarvitsetko kumppanuuksia joidenkin osaamisten suhteen? Onko osa tarvittavasta osaamisesta ostettavissa?

17

9. Minä tämän kyseisen muutoksen johtajana/esimiehenä

Arvioi omaa muutostahdettasi ja muutoksessa tarvittavaa tahtoa ja tahdonvoimaa.



10. Jäsennä muutostilannetta itsellesi

Kirjaa asioita jokaiseen kenttään.

Mikä tässä muutoksessa on		
positiivista, ymmärrettävää ja kannattettavaa?	ristiriitaista, epäselvää tai outoa?	negatiivista, käsittämätöntä ja vastustettavaa?
Mikä muutoksessa		
tulee ylhäältä?	tulee ulkopuolelta?	tulee alhaalta?
Mihin voin vaikuttaa?	Epäselvää, voinko vaikuttaa vai ei	Mihin en voi vaikuttaa?
Mikä tässä muutoksessa innostaa?		Mikä tässä muutoksessa ei innosta?
Muutoksen tavoitteet muuttavat		
johtamistyöni rakenteita	johtamistyöni kulttuurillisia tekijöitä	johtamistyössäni xxx
Muutosjohtajan roolini suhteessa henkilökuntaan		
Kerron, mitä nyt tehdään. Mitkä asiat kerron yksilöille, mitkä työyhteisölle?	Kysyn, mitä tehdään. Mitä asioita kysyn yksilöiltä, mitä työyhteisöltä?	

11. Näin toimin käytännössä

Listaa tärkeimmät muutosjohtamisen teot, joita tulet tekemään lähimmän puolen vuoden aikana:

- Itseni johtamisessa...
- Asiat, joista otan selvää/hoidan...
- Yksilöiden kohtaamisessa...
- Ryhmän kanssa on työstettävä...
- Organisaatiotasolla tehtävää....

12. Oma muutosoppini

Ajattele ennen muutosta tai sen aikana, mitä haluat oppia tästä muutoksesta.

- Mitä muutos kertoo minulle itsestäni, työntekijöistäni, työyhteisöstäni, organisaatiostamme, toimintaympäristöstämme, suomalaisesta yhteiskunnasta, maailmasta?
- Mitä olen oppinut muutoksesta?



Organisaation johtaminen muutoksessa

Tässä osiossa nimeämme organisaatiotason muutosilmiöitä ja pohdimme esimiehen roolia organisaation kannalta. Lopuksi esittelemme joitakin työkaluja, joiden avulla esimies voi suunnitella ja suunnata omaa muutosjohtamistyötään.

Kuten alussa mainittiin, tämä kirja on kirjoitettu ensisijaisesti lähiesimiesten tueksi. Myös lähiesimiehellä on esimies pääjohtajaan asti. Johdon tehtävänä on auttaa esimiehiä pohtimaan ja jäsentämään yhdessä meneillään olevia muutoksia mahdollisimman monipuolisesti näyttämällä itse esimerkkiä: järjestämällä esimiehille yhteisiä työpajoja, joissa voi puhua ja ajatella ääneen muutoksia mahdollisimman monelta eri kantilta.

Pääjohtajien johtajat löytyvät toisista virastoista tai ministeriöistä. Mitä laajempi muutos, sitä tärkeämpää olisi, että hekin kokoontuisivat isommilla porukoilla yli organisaatorajojen tuomaan omaa ja oman organisaationsa kokemuksia estradeille, hahmottamaan suurempia kokonaisuuksia ja ennen kaikkea synnyttämään yhteistä ajattelua ja näkemyksiä.

Tätä osiota olisi hyvä pohtia johdon ja esimiesten kesken yhdessä. Jos siihen ei ole mahdollisuuksia, ajattele asioita kuitenkin oman työsi ja yksikkösi kannalta. Ajattelusi auttaa sinua tutkimaan asioita yhdessä työyhteisösi kanssa.

21

Spesifi muutos – yleisiä ilmiöitä

Kun organisaatio kohtaa tai aloittaa muutoksen, lähes kaikissa organisaatioissa alkaa syntyä samankaltaisia ilmiöitä. Seuraavassa on nimetty niistä kymmenen. Löydätkö tuttuja ilmiöitä? Keksitkö lisää?

1. Epävirallinen organisaatio aktivoituu

Muutos synnyttää aina keskustelua. Asioista viestitään ja keskustellaan virallisesti tiedotustilaisuuksissa, kokouksissa ja neuvotteluissa. Tämän lisäksi muutosta pohditaan yhdessä epävirallisissa käytäväkeskusteluissa heti palaverien jälkeen, kahvilla tai sähköpostissa. Syntyy epävirallisen ja virallisen organisaation välinen jännite.

Huhut, juorut, arvostelut selän takana ja poliittiset neuvottelut saavat alkunsa. Syntyy luottamusta nakertavia tarinoita, jotka ohjaavat ihmisten ajattelua ja tekemisiä. Usein voimistunut epävirallinen organisaatio johtaa arjen tekoja ja ajattelua enemmän kuin virallinen. Virallisesta organisaatiosta tulee vain statuksien ”aikuishäytelmä”.

- *Miten saan epäviralliset keskustelut virallisiksi?*
- *Miten saan tarinoita positiivisemmiksi?*
- *Miten rakennan luottamusta?*

2. Vertikaalinen hajautuminen: ylin johto kiittää omia aikojaan ja aivoituksiaan

Johto on tehnyt päätöksensä käsillä olevan tiedon ja vaihtoehtojen valossa. Asiaa on saatettu pohtia jo pitkään. Vain päätös näkyy organisaation alemmille tasoille. Muita tasoja ei ehditä osallistaa aidosti valmistautumiseen ja suunnitteluun.

Organisaatio kallistuu ja vinoutuu: ylin johto menee jo kovaa vauhtia (poliittisesta johdosta ja ministeriöiden johdosta puhumattakaan), keskijohto on ihmeissään ja työyhteisöt jarruttavat, minkä ehtivät. Muutos nähdään organisaation alemmilla kerroksilla uhkana. Organisaation eri kerrosten rajat tulevat selkeämmin näkyviksi ja yhteys kerrosten välillä etääntyy. Yhtäkkiä ei soudetakaan enää samassa veneessä samaa päämäärää kohti.

- *Tiedätkö itse tarpeeksi muutoksesta?*
- *Miten tuen aidon dialogin syntymistä?*
- *Pystynkö kytkemään eri tasoja?*
- *Miten hahmotan kokonaisuutta?*

3. Horisontaalinen hajautuminen: tiimien ja työyhteisöjen välinen yhteistyö ontuu

Syntyy kilpailua ryhmien välillä. Joku ryhmä tai yksikkö voi pilkkoutua, ulkoistua, pienentyä tai liittyä toiseen. Toinen ryhmä taas pysyy samana. Samalla organisaation tasolla toimivat ryhmät saattavat jakautua muutoksen kannattajiin ja vastustajiin. Ryhmien sisäiset tavoitteet alkavat olla erilaisia ja ne poikkeavat organisaation tavoitteesta. Syntyy klikkejä.

- *Miten voin tukea tiimien yhteistyötä?*
- *Miten voin ohjata tiimejä organisaation tavoitteiden suuntaan?*
- *Miten voin ohjata omaa ja toisten tiimejä samaan suuntaan?*

4. Osallisten/tietävien ja osattomien/tietämättömien välinen jännite

Tiedon ja ymmärryksen määrästä tulee vallan väline: ”Jotain tapahtuu, mutta minulle ei kerrota enkä minä ole mukana”. Ne, jotka tietävät ja ovat olleet suunnittelemassa pientäkin osaa, näkevät mahdollisuuksia ja ovat innostuneita. Syntyy osallisten ja osattomien jännite.

- *Miten koen oman tietoni riittävän muutostilanteesta?*
- *Miten osallistan?*
- *Miten koen oman ja tiimini tilanteen?*
- *Miten saan jokaisen tuntemaan ”pystyn vaikuttamaan, olen mukana tässä, tämä vastaa minun arvojani, tämä on upea juttu”?*

5. Sisällöllinen poteroituminen

Syntyy erilaisia näkemyksiä ja ajatuksia muutoksen tavoitteista, sisällöistä, suunnista ja tavoista. Jokainen etsii samanmielisiä tukijoukkoja. Syntyy kaksi tai useampaa leiriä. Kenen joukoissa seisot? Kuuntelija saattaa löytyä helpommin talon ulkopuolelta. Jopa asiakkaalle puhutaan organisaatiosta pahaa.

Asiat saattavat henkilöityä. Näihin liittyy vielä joidenkin avainhenkilöiden tulehtuneet välit. Vanhat henkilökemiaongelmat aktivoituvat. Saattaa löytyä koston paikkoja.

- *Miten erilaisia ryhmittymiä tunnistetaan?*
- *Miten kohtaan epävirallisen organisaation hankalia tilanteita?*
- *Miten otan puheeksi asioita?*

6. Perustehtävän ja kehittämisen välinen jännite

Jos pohdimme ja työstämme muutosta liikaa, vaarana on unohtaa perustehtävä. Toisaalta jos vain keskitymme perustehtävään, muutoksen vaatima laajempi ajattelu jää tekemättä. Miten voimme kehittää, jos emme tiedä tarpeeksi kirkaasti, mihin olemme menossa? Syntyy jännitettä myös perustehtävän ja perusasioiden kannattajien ja uudistajien välille.

- *Kuinka hyvin perustehtävät hoidetaan?*
- *Onko tapahtunut muutosta?*
- *Kuinka paljon käytämme aikaamme muutoksen miettimiseen?*
- *Teemmekö kehittämissuunnitelmia? Toteutammeko niitä?*

7. Pysyvien ja uusien prosessien välinen jännite

Muutoksessa pitäisi kyetä synnyttämään paljon uutta ja työprosesseja tulisi miettiä uudelleen. Monet mallinnukset ja sovitut toimintatavat (esimerkiksi kaikki pitkälle hiottuihin laatukäsikirjoihin kirjatut prosessit) saattavat estää organisaatiota muuttumasta. Vanhat mallit tuntuvat tutuilta ja turvallisilta. Uudet toimintatavat vaativat epämukavuusalueelle menemistä. Syntyy jännitettä olemassa olevien sopimusten sekä rajoista huolehtijoiden ja vapaamman toimintatavan edustajien välille.

- *Mistä totutuista sopimuksista, työ- ja päätösprosesseista, kaavakkeista ja vastuista on hyvä päästää ainakin hetkeksi irti?*
- *Mikä on sellaista, josta haluamme pitää kiinni?*
- *Miten luon järjestystä, jotta perustehtävät toimivat?*
- *Miten luon riittävää epäjärjestystä, jotta kehittämismahdollisuudet tulevat mahdolliseksi?*
- *Miten yhdistän näitä, jotta ne tapahtuvat samaan aikaan?*

8. Nopean ja hitaan päätöksen ja etenemisen jännite

Mietitäänkö organisaatiossanne rauhassa ja osallistetaan mahdollisimman laajat joukot suunnitteluun ennen kuin päätetään? Vai tehdäänkö pikainen päätös, jotta päästään eteenpäin? Menetetäänkö silloin joidenkin sitoutuminen? Saadaanko vastustajia?

Kompleksisessa ympäristössä päätökset ja niihin sitoutuminen ovat osoittautuneet olevan kaksi eri asiaa. Ollaan eri mieltä: muutos etenee toisten mielestä liian nopeasti, toisten liian hitaasti. Syntyy jännitettä pohtijoiden ja toimeenpanijoiden välille.

- *Uskallammeko tehdä tarvittavia päätöksiä?*
- *Sitoudutaanko päätöksiin?*

9. Valmiiden suunnitelmien ja matkalla ilmaantuvan uuden jännite

Muutossuunnitelmalla pyritään ennakoimaan muutos ja tekemään – jopa päättämään – mahdollisimman paljon. Mitä monimutkaisempaan työkuulttuuriin muutos kohdistuu, sen vaikeammaksi tämä ennakointi on kuitenkin osoittautunut. Kaikki vaikuttavat kaikkeen ja paljon asioita syntyy matkan varrella. Kuinka paljon voimme luottaa siihen, että muutosmatkalla koko organisaation viisaus synnyttää hyviä ratkaisuja? Syntyy top down ja bottom up -näkökulmien välinen jännite.

- *Kuinka paljon menen valmiin käsikirjoituksen mukaan?*
- *Kuinka paljon mahdollistan uusien asioiden ilmaantumista?*
- *Miten viestin niistä organisaation ylemmille tasoille?*

10. Poliittinen vs. toiminnasta lähtevä jännite

Pystytkö aidosti vaikuttamaan muutokseen vai tuleeko ehdot poliittisilta päättäjiltä? Syntyy virkamiesten, päättäjien ja toimeenpanijoiden välinen jännite.

- *Mihin asioihin en pysty vaikuttamaan?*
- *Mihin asioihin pystyn vaikuttamaan?*
- *Miten vahvistan näitä esimiesten ja tiimien kanssa?*

11. Ajattelutyön ja suorittavan työn kulttuurien välinen jännite

Eri työkuulttuureissa puhutaan eri kieltä ja arvostetaan eri asioita. Muutostilanteessa ei ymmärretä, mitä toiset tarkoittavat. Syntyy eri työkuulttuurien välinen jännite.

- *Miten eri näkökulmat saadaan kuuluviin?*
- *Miten löydämme yhteisen kielen?*
- *Miten puran jännitteitä?*

12. Kokonaisuuksien ja yksityiskohtien välinen jännite

Jokaiseen kokonaisuuteen liittyy sitä vastustavia yksityiskohtia. Jokainen iso muutos voidaan alkuvaiheessa tyrmätä yksityiskohtaisilla ongelmilla. Jos näitä ratkaisemattomia yksityiskohtia ilmaantuu paljon, ihmisten mieli kääntyy kokonaisuutta vastaan. Usein yksityiskohdat ratkeavat vähitellen.

- *Miten tunnistan yksityiskohtia?*
- *Miten kohtaan niitä yhdessä tiimin kanssa?*
- *Miten liitän ne kokonaisuuteen?*

Nämä ilmiöt ovat luonnollisia ja osin väistämättömiä organisaation muutoksessa. Tiedostamattomina ne johtavat organisaation helposti muutoskuiluun. Esimiehen tulisi pystyä hyödyntämään näitä ilmiöitä ja niihin kätkeytyvää energiaa: kääntää energia rakentavaksi, ei liikaa hajottavaksi. Näin muutoksesta tulee organisaatiolle mahdollisuus, ei uhka.

Luo yhteyksiä ja merkityksiä

Esimies on arkipäivän yhteyksien, merkitysten ja suhteiden luoja organisaatiossa. Juuri esimiehen rooli on keskeinen muutoksen onnistumisen kannalta. Esimiehet toimivat solmuina eri ryhmien, sekä vertikaalisten että horisontaalisten tasojen välillä. Vain he voivat auttaa eri muutosvoimien tulemista ymmärretyksi ja mahdollistaa informaation ja erilaisten ajatusten liikkumisen ryhmien välillä.

Solmuna – tai pikemminkin tulkkina – toimiminen vaatii esimieheltä keskeneräisyyden sietämistä. Sitä, että asiat etenevät vähitellen. Kun esimies osaa näkyvästi kiinnittää huomiota jokaiseen pieneenkin yksityiskohtaan ja edistysaskeleeseen, jopa iloita niistä, hän auttaa organisaatiota etenemään turvallisesti eteenpäin. Kaiken ei tarvitse selvitä heti.

Epäjärjestystä aiheuttavia voimia voi syntyä paljon. Muutos vaatii vaikeidenkin ilmiöiden ja tilanteiden ymmärrystä sekä niissä rakentavasti toimimista (ei hallintaa). Esimies pitää huolta toisaalta siitä, että ”hajottavia voimia” on lupa käsitellä ja toisaalta siitä, etteivät ne ota valtaa.

Organisaation muutosvaiheet ovat luonnollisia ja osa niistä on tarpeellisiakin. Muutoksessa syntynyt eri näkökulmien jännite – mikä ei ole välttämättä ristiriita – sisältää runsaasti energiaa. Esimiehen vastuulla on saada se positiiviseksi energiaksi. Jonkin täytyy ehkä mennä rikki ja jostain on ehkä luovuttava, jotta uutta voidaan rakentaa.

ESIMIEHENÄ MUUTOKSESSA:

Huolehdi tiedonkulusta

Puhu se mitä tiedät ja jos et voi sanoa, kerro sekin suoraan. Muista, että tiedonkulku ei ole yksisuuntaista: Mitä sinä sanot? Mitä muut kuulevat? Mitä merkityksiä kuulijoille on syntynyt?

Kuule organisaatiossa syntyneitä tarinoita

Ole herkkä viesteille. Ymmärrä erilaisia näkökulmia.

Rakenna luottamusta

Luo mahdollisuus puhua myös epäviralliset asiat virallisilla foorumeilla.

Auta yksilöitä ja ryhmiä ajattelemaan muutosta eri näkökulmista

Rakenna kokonaisuutta, ohjaa näkemään mahdollisuuksia, palkitse positiivisuutta.

Rakenna luottamusta ja luo yhteinen kartta muutokselle

Pidä yllä organisaation näkemykset ja tavoitteet.

Tunnista organisaation muutosta estävät mallit ja rutiinit

Luovu muutosta jarruttavista käytänteistä, jos mahdollista, tai nosta niitä esille esimiesten ja muun johdon kesken.

Yhdistä ihmisiä ja joukkoja (omat joukot, sidosryhmät, esimieskollegat, oma esimies ja johto)

Sovi, millä pelisäännöillä tätä muutosta johdetaan.

Kiinnitä huomio tulevaan

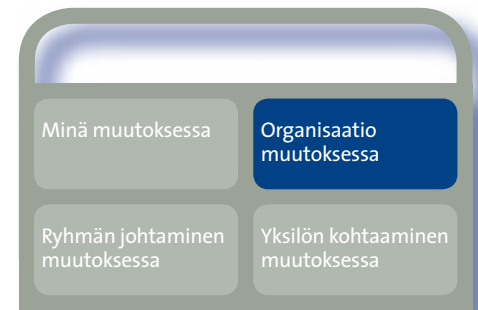
Mihin voimme vaikuttaa?

Haastavaa, eikö totta? Esimiestyölle kasautuu paljon paineita nykyisessä työelämän arjessa, saati muutosmyllerryksissä. Muutosjohtaminen on vaativaa ammattityötä ja se vaatii johdon ja toisten esimiesten tukea – joskus ulkopuolistakin – sekä hyviä työkaluja.

Ajatelkaa uusi organisaatio

1. Muutosjohtamisen periaatteet

Teidän kannattaa luoda yhteisiä muutosjohtamisen periaatteita organisaatiossanne. Voitte hyödyntää niitä luodessa esimerkiksi Fullanin (1993) kokoamia muutosjohtamisen teesejä, jotka kuitenkin toimivat yhdessä, eivät yksittäisinä paloina.



- Et voi ennalta määrätä, mikä on merkityksellistä. Mitä monimutkaisempi muutos on, sitä vähemmän voit siihen vaikuttaa.
- Muutos on matka, ei rakennekaavio. Epävarmuus, nonlineaarisuus, jännitteet ja ristiriidat kuuluvat muutokseen.
- Ongelmat ovat ystäviämme. Ne ovat väistämättömiä eikä ilman niitä voi oppia.
- Visioiden ja strategisen suunnittelun aika on vasta myöhemmin. Ennenaikainen visiointi ja suunnittelu sokeuttavat.
- Yksilöllisyyden ja kollektiivisuuden on oltava yhtä voimakkaita. Eristäytymisen ja ryhmäsidonnaisen ajattelun ongelmia ei voi ratkaista yksipuolisesti.
- Keskitys enempi kuin hajakeskityskään eivät yksinään toimi. Tarvitaan sekä ylhäältä alas -, että alhaalta ylös -strategioita.
- Yhteydet lähiyhteisöihin ovat tärkeitä. On omaksuttava vaikutteita sekä organisaation sisä- että ulkopuolelta.
- Jokainen voi toimia muutosagenttina. Muutos on liian tärkeä jätettäväksi vain asiantuntijoiden hoidettavaksi.

Pohtikaa näitä yhteisissä esimies- ja lähityöyhteisöpäivissänne. Mitä nämä itse kullekin tarkoittavat? Onko näillä sijaa meidän muutoksessamme? Mitä ne voisivat sille antaa?

2. Muutosjohtamisen vaiheet

Jokaisella johtajalla, esimiehellä ja työntekijällä tulisi syntyä matkan varrella riittävä kokonaiskuva muutoksesta. Sen muodostamisessa auttaa yhteisten keskustelujen lisäksi esimerkiksi paljon siteeratut John Kotterin muutosportaatiot:

- *Muutoksen kiireellisyys*: Tuokaa esiin muutoksen välttämättömyys esittämällä vaihtoehtoisia skenaarioita ja asettamalla tavoitteet, jotka edellyttävät muuttumista.
- *Ohjaava tiimi*: Perustakaa muutosta ohjaava tiimi, jossa on toisiinsa luottavat, muutoksen ja organisaation kannalta oikein valitut henkilöt.
- *Visio ja strategia*: Laatikaa omalle organisaatiolenne / työyhteisölle realistinen, selkeä ja helposti viestittävä visio strategioineen.
- *Viestintä*: Muotoilkaa naseva muutosvisio, jota jokainen viestittää omassa toiminnassaan ja mahdollisimman monissa keskusteluissa kaksisuuntaisesti.
- *Henkilöstön valtuuttaminen*: Antakaa henkilöstölle valtuudet toimia vaikuttamalla tarvittaessa rakenteisiin, järjestelmiin, esimiehiin ja henkilöstön osaamiseen.

- *Lyhyen aikavälin onnistuminen:* Pyrkikää saavuttamaan näkyviä, kiistattomia ja muutoshankkeeseen selvästi liittyviä lyhyen aikavälin onnistumisia, jotta epäilyt hälvenisivät ja tuki olisi entistä vankkumattomampaa.
- *Vakiinnuttaminen ja uudet muutokset:* Vakiinnuttakaa lyhyen aikavälin saavutukset ja jatkakaa muutoshanketta.
- *Kulttuurin muutos:* Integroikaa uudet toimintatavat yrityskulttuuriin perinteitä ja ihmisten tunteita kunnioittaen.

Valtiokonttorin Kaiku-työhyvinvointipalveluissa pohdittiin näitä sen kokemuksen pohjalta, joka meille on välittynyt erinäisistä valtionhallinnon muutoksista. Lisäsimme niihin työhyvinvoinnin kannalta keskeistä pohdittavaa ja kokosimme ne taulukoksi, jossa myös vastuutimme eri toimijoita. Taulukko löytyy *Työhyvinvointi muutoksessa* -kirjan toisesta painoksesta liitteenä tai pdf-muodossa verkkosivuiltamme (www.kaiku-tyohyvinvointipalvelut.fi > julkaisut > oppaat). Osoitteen kaiku@valtiokonttori.fi voimassaoloaikana taulukon voi tilata myös Word-muodossa, jolloin sitä on helppo muokata omaan käsiillä olevaan muutokseen paremmin sopivaksi.

Ennen kuin kuitenkaan liiaksi innostutte kaavioista ja taulukoista, kannattaa huomioida alla mainitut haasteet. Haasteita ilmenee matkan varrella varmasti myös paljon lisää.

- Organisaation henkilöstö voi olla tyytyväinen nykytilaan eikä tunne tarvetta minkäänlaiseen muutokseen.
- Muutosta ajava ryhmä voi olla liian heikko. Siinä ei ehkä ole henkilöitä, joilla olisi riittävästi vaikutusvaltaa organisaatiossa, joten kulissien takainen taistelu, passiivinen vastarinta tai perinteeseen tukeutuminen voivat tukahduttaa muutoshankkeen.
- Muutoshankkeelta voi puuttua suuntaa näyttävä, mielekäs ja selkeä tavoite tai visio, joten henkilöstö ei tiedä, mihin ollaan menossa.
- Tavoitteesta ei ehkä viestitä riittävästi eikä uskottavasti sanoin ja teoin. Viestintä on aina vuorovaikutteista ja monisyistä tulkintaa.
- Tavoitteen tiellä olevia esteitä, kuten liiaksi nyrjähtäneitä asenteita, vanhentuneita organisaatorakenteita tai tavoitteen kanssa ristiriitaisia tietojärjestelmiä, ei ehkä raivata pois.
- Lähdetään ehkä syömään elefanttia kokonaisuena eikä aseteta lyhyen aikavälin tavoitteita, joissa edistymistä voitaisiin mitata.
- Juhlitaan ehkä lyhyen aikavälin tavoitteita liikaa ja unohdetaan, että matkaa muutoshankkeen varsinaiseen tavoitteeseen on vielä jäljellä.
- Saavutettua muutosta ei lopulta ehkä integroida yrityskulttuurin pysyväksi toimintatavaksi, jolloin uudet toimintamallit saattavat unohtua muutosprojektin jälkeisessä arjessa.

Haastavaa, eikö totta!

28

- Miten karttanne suhteutuvat toisiinsa?
- Mitä niiden samankaltaisuus tai erilaisuus teille kertovat?

4. Mitä tiedätte ja mitä ette?

Tässä tehtävässä on tavoitteena tunnistaa, mikä tieto liikkuu organisaation sisällä (ja millä tasoilla, ryhmien ja työyhteisöjen välillä) ja mikä tieto ei liiku.

Kirjatkaa yhdessä kollegoittesi kesken ranskalaisin viivoin näkyviin:

Tieto liikkuu	Tieto ei liiku

Pohtikaa, miksi jokin tieto liikkuu, toinen ei? Miten tieto saadaan liikkumaan kaikissa teemoissa?

29

5. Dialogin tukeminen koko organisaatiossa

Nyt on aika tutkia yhdessä, miten voitte kytkeä organisaationne eri tasot paremmin toisiinsa.

Pohtikaa yhdessä seuraavia kysymyksiä:

- Mitä tasoja organisaatiossa on? Päättäjät (poliitikot, ministeriöt etc.), pääjohtaja ja johtoryhmät, esimieskunta, työyhteisöt, yksilöt – siis koko henkilöstö.
- Miten tieto liikkuu – käskynä, infona vai osallistetaanko?
- Mitä osallistava johtaminen tarkoittaa kullakin näistä tasoista?
- Mitä eri keskustelun tiloja ja foorumeita muutoksessa tarvitaan?
- Mitä minun tulee kysyä ylempää?
- Mitä haluan minulta kysyttävän?
- Mitä kysyn johtamaltani työyhteisöltä?

6. Muutosjännitteiden tunnistaminen

Tämän tehtävän tavoitteena on tunnistaa organisaatiossa olevia muutosjännitteitä ja niiden voimakkuutta suhteessa toisiinsa.

Havainnoikaa yhdessä esimieskollegojen kesken organisaatiotanne.

- Mitä näistä jännitteistä huomaamme jo syntyneen?
- Kuinka vahvoja syntyneet jännitteet ovat?

Apuna voitte käyttää oheisen kaltaista taulukkoa merkitsemällä rastin oikealta tuntuvaan ruutuun.

Mitä muita jännitteitä tunnistatte?

Nimetyt jännitteet	Ei jännitettä	Heikko jännite	Hyvin vahva jännite
Epävirallisen ja virallisen organisaation välinen jännite			
Vertikaalinen hajaannus			
Horisontaalinen hajaannus			
Osallisten/tietävien ja osattomien/tietämättömien välinen jännite			
Sisällöllinen poteroituminen			
Perustehtävän ja kehittämisen välinen jännite			
Pysyvien prosessien ja uusien prosessien välinen jännite			
Nopean ja hitaan päätöksen välinen jännite			
Valmiiden suunnitelmien ja matkalla ilmaantuvan uuden välinen jännite			
Poliittinen vs. toiminnasta lähtevä jännite vai vaikutusmahdollisuuksien ja mahdotto- muuksien välinen jännite: ihmisillä on tunne, että ei voi vaikuttaa			
Ajattelun ja suorittamisen kulttuurin välinen jännite, lähtee työstä ja työn tavoitteesta. Erialaisten työkulttuurien väliset jännitteet.			
Kokonaisuuksien ja yksityiskohtien välinen jännite			
?			
?			

7. Organisaation muutostarinat

Nyt on tavoitteena tunnistaa, millaisia tarinoita organisaatiossa on. Kuuntele, mitä sinulle sanotaan, ja tue epävirallisten keskustelujen tuomista virallisille foorumeille.

Millaisia tarinoita kuulen?

- Millainen ilmapiiri organisaatiossa on tällä hetkellä?
- Millaisia rooleja on syntynyt?
- Miten johtaminen sujuu?
- Onko syntynyt alaryhmiä?
- Mitä ajatuksia, tunteita, pelkoja ja huolia muutos herättää?
- Mitkä asiat vievät ja tuovat voimavaroja?
- Mitkä tarinat ovat positiivisia, mitkä negatiivisia? Mitkä suuret linjat tai yksityiskohdat tukevat näitä?
- Mitkä keskustelut synnyttävät luottamusta, mitkä nakertavat sitä?
- Palkitsevatko ne jotakuta vai syyllistävätkö ne?
- Mitä toimivaa meillä on, jonka päälle rakentaa?
- Mitä mahdollisuuksia meillä on ja miten vahvistamme niitä?

Puheeksi ottamiseen, osallistamiseen ja yhteisen kartan luomiseen voit käyttää työyhteisön osallistamiseen tarkoitettuja työvälineitä (sivut 40–43).

31

8. Yksikköni osana suurempaa kokonaisuutta

Kuinka hyvin tunnistat muutoksen etenemistä edesauttavia ja vastustavia asioita? Pohdi hetki oman yksikkösi toimintatapoja:

- Mitkä asiat meillä ovat järjestyksessä: asiat, rutiinit, prosessit, työtavat, kaavakkeet, päätökset? Mitkä näistä pitävät meitä paikallaan, mitkä vaikeuttavat asioiden muuttamista? Mitä näistä meidän tulee voida uudelleen arvioida?
- Mitkä asiat ovat meillä epäjärjestyksessä tai missä meillä on vapautta? Mitä hyvää ja toimivaa niissä on? Miten voimme edesauttaa muutosta näitä vahvistamalla? Mitä meidän tulee saada järjestykseen, jotta ei synny tarpeetonta kaaosta?

9. Eri työyhteisöjen kytkeminen yhteen

Tässä tehtävässä kootaan organisaatio-osion muita tehtäviä. Siinä tapauksessa, että teillä ei ole juuri ollut mahdollisuuksia muodostaa yhteisiä näkemyksiä menneillään olevasta muutoksesta, tehkää edes tämä yhdessä. On tärkeää, että johto ja esimiehet pystyvät muodostavan riittävän yhtenäisen käsityksen muutoksesta, etteivät he lähde johtamaan sitä ihan eri suuntiin. Toisaalta on tärkeää sallia moniäänisyyttä ja jo eri substanssien vaatimia erivapauksia.

Luokaa vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia skenaariotyöskentelyn avulla. Pohtikaa seuraavia kysymyksiä:

- Mitkä ovat meidän näkemyksemme mukaan tärkeimmät organisaation muutokseen vaikuttavat tekijät ja millaisia vaihtoehtoisia tulemia nämä tekijät voivat saada aikaan? Kirjatkaa muutostekijät ja niiden kehitysvaihtoehdot taulukkoon.
- Mitkä näistä ovat annettuja tekijöitä, mihin niistä voi vaikuttaa ja mitä voi ohjata?
- Mitä yhteisiä periaatteita meillä on tällä hetkellä olemassa?
- Mitä uusia periaatteita tarvitsemme?

	Vaihtoehtoiset kehityssuunnat	Annetut tekijät	Vaikutettavissa olevat tekijät	Olemassa olevat periaatteet	Tarvittavat uudet periaatteet
Muutostekijä 1					
Muutostekijä 2					
Muutostekijä 3...					

10. Suhteet sidosryhmiin ja verkostoihin

Tämän tehtävän tavoitteena on auttaa tunnistamaan, mitä sidosryhmiä, ulkoisia yhteistyökumppaneita ja asiakkaita on olemassa ja miten ne tulisi muutoksessa huomioida.

Vaihe 1: Kirjatkaa tärkeimmät sidosryhmänne ranskalaisin viivoin.

Vaihe 2: Tehkää jokaiselle ryhmälle oma SWOT-tilukko.

Vaihe 3: Kirjatkaa SWOT-tilukkoon, mitä ryhmät toivovat, ajattelevat, näkevät, kuulevat, odottavat, pelkäävät tai epäilevät muutoksessa tapahtuvan.

Vaihe 4: Mitä kysymyksiä ja kenen (minun?) tulee tehdä millekin organisaation tasolle, jotta uhat minimoidaan ja mahdollisuudet maksimoidaan?

SWOT

Vahvuudet	Mahdollisuudet
Heikkoudet	Uhat



Ryhmän johtaminen muutoksessa

Tässä luvussa pohditaan ryhmiä muutoksen kourissa sekä esimiehen roolia, tehtäviä ja työkaluja ryhmien ja työyhteisöjen johtamiseksi muutostilanteissa.

Ryhmä natisee muutoksesta

Organisaatiotoiminnan perusyksikkö on ryhmä: työtä tehdään muun muassa yksiköissä, tiimeissä, ristikkäisissä ryhmissä, asiantuntijaryhmissä, työpareissa, projektiryhmissä, ongelmanratkaisuryhmissä ja tilapäisissä ryhmissä.

Jokaisella ryhmällä on kaksi tehtävää:

1. Perustehtävä, jonka vuoksi se on olemassa.
2. Ryhmän koossapysymisen ja oppimisen tehtävä.

Muutoksessa totutut ajattelurakenteet, ajattelunäkökulmat ja jopa perustehtävä tulevat kyseenalaistetuksi. Ihmiset haluavat puhua, pohtia, purkaa tuntojaan ja kysellä muutoksesta. Jokainen kokoontuva ryhmä puhuu muutoksesta tavalla tai toisella. Puhuminen kuvastaa ja rakentaa ajattelua. Ajattelu taas johtaa toimintaan, asenteisiin ja työskentelytapoihin sekä seuraaviin puheisiin. Puhekin on toimintaa.

Jos ryhmän sisällä ei ole ”lupaa” tai mahdollisuutta puhua muutoksen aiheuttamista ajatuksista, puhe pulppuaa käytävillä ja kahviloissa. Syntyy epävirallinen organisaatio, joka usein johtaa ihmisten ajattelua ja motivaatiota ja niiden mukana työtehoa ja ongelmienratkaisua enemmän kuin yksikään esimies.

Ryhmän rakenteet natisevat muutostilanteessa: valtasuhteet, normit, tunnesuhteet, kommunikaatio ja roolit saattavat kaikki muuttua. Ryhmää koossapitäneiden rakenteiden muutos luo lisää epäjärjestyä ja epävarmuutta.

Muutoksessa ryhmälle saattaa olla ominaista asiasta pakeneminen, vastarinta, karismaattisen johtajan odotus, klikkiytyminen tai jumiutuminen johonkin yhteen asiaan. Nämä on aikojen saatossa opittu keinoiksi, joilla ryhmät – usein tiedostamattaan – suojaavat jäseniään liian nopean muutoksen myötä tulevalta epäjärjestykseltä ja vaikeilta tunteilta.

Ryhmä on organisaation oppimisen keskus. Oppiminen tapahtuu yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Muutoksessa oppiminen saattaa häiriytyä. Ryhmä voi olla tehoton ja heikosti oppiva tai huipputehokas ja nopeasti oppiva.

Ryhmän kyky oppia ja toimia muutoksessa riippuu:

- organisaatiokulttuurista (traditiosta)
- ryhmän kehitysvaiheesta
- yksilöiden kyvystä reflektiiviseen vuorovaikutukseen
- esimiehen (ryhmän vetäjän) johtamistavoista

Esimiehen merkitys on kiistaton.

Lue lisää ryhmistä muutoksista julkaisustamme *Työhyvinvointi muutoksessa*.

Ajattelusta toimintaan

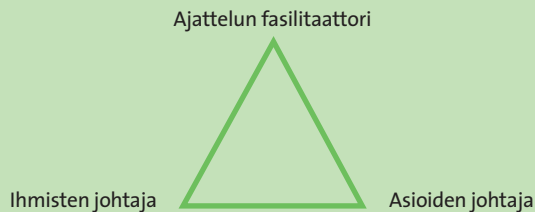
Esimiehen haasteellinen ja yksinäinenkin rooli on olla koko organisaation ja oman työyhteisönsä tai tiimin rajalla. Muutos-tilanteessa hänen tehtävänä on tuoda tietoa, odotuksia ja päätöksiä molempiin suuntiin. Sekään ei yksin riitä. Tieto on käännettävä uudelle kielelle; epätietoinen työyhteisö on saatava tulkitsemaan muutosviestit yhteiseksi ajatteluksi ja arjen toiminnan muutoksiksi – määräämättä kenenkään ajattelua.

36

Ajattelu johtaa toimintaan. Yhteisen ajattelun rakentumista voi johtaa keskustelujen ja hyvien pohdintakysymysten kautta. Muutostilanteessa esimiehen roolina ja tehtävänä on johtaa ryhmän keskusteluja, joissa

- hajanaiseen ja epätietoiseen tilanteeseen syntyy yhteisiä pysähtymisen ja ajattelun tiloja,
- käydään myös epävirallisia keskusteluja: tunteiden purkua ja avointa puhetta siitä, mitä ajatellaan ja mistä kuitenkin halutaan puhua,
- ymmärretään yhdessä muutoksen syitä ja vaihtoehtoisia seuraavia askeleita,
- laajennetaan ryhmän ajattelua tutkimalla muutosta eri näkökulmista,
- rakennetaan yhteistä näkemystä uudesta suunnasta,
- tunnistetaan asioita, joihin ryhmässä voidaan vaikuttaa ja
- kiinnitetään huomiota perustehtävään.

Perinteisesti esimiehen rooli on jaettu kahteen osaan: asioiden johtamiseen (manager) ja ihmisten johtamiseen (leader). Monimutkaistuvassa ja muuttuvassa työelämässä esimiestyö on nousemassa ammatiksi sinänsä. Edellisten roolien rinnalle on nousemassa **asiantuntijaryhmän yhteisen ajattelun synnyttäjän ja rakentajan rooli**. Käytännössä tämä tarkoittaa fasilitaattorina toimimista.



Fasilitaattorina esimies poistuu hetkeksi asiantuntijan tai johtajan roolista ja saa siten työyhteisönsä yhdessä pohtimaan aidosti muutosten syitä ja seurauksia sekä yhdessä sovittuja toimintamalleja. Roolin muutos ei välttämättä ole helppo. Entiset rooliodotukset yrittävät pakottaa esimiehen kertomaan omia mielipiteitä ja valmiita ratkaisuja perinteisessä kokousmoodissa.

Fasilitaattori-esimies nimensä mukaisesti

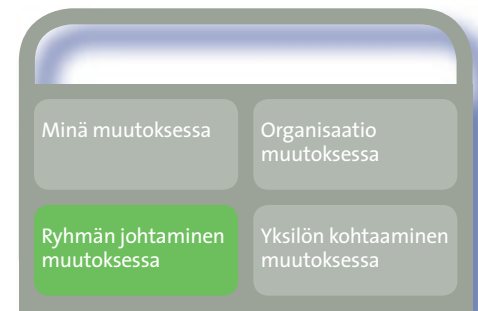
- muuttaa tavanomaisen kokoustyötavan yhteistoiminnalliseksi ja tutkivaksi työpaja-tyyppiseksi,
- auttaa ryhmää työskentelemään ja ajattelemaan yhdessä,
- vastaa enemmän työskentelyprosessista kuin sisällöstä, ei tarjoa valmiita vastauksia,
- huolehtii työskentelyä/ajattelua ohjaavista kysymyksistä ja tehtävistä,
- varmistaa työskentelyprosessin etenemisen, ei niinkään ota kantaa sisältöihin,
- rajaa työskentelyä ylhäältä tulevilla faktoilla tai reunaehdoilla ja
- ei välttämättä vastaa heitettyihin kysymyksiin itse, vaan uudelleen muotoilee kysymyksen ryhmälle edelleen pohdittavaksi.

Johda ryhmän ajattelua

Tavallisin ryhmän yhteistoimintamuoto (ja siten ryhmän johtamisen työkalu) on palaveri. Perinteisesti kokouksen tavoite on ollut tiedottaa ja neuvotella. Kokoukseen tulijoiden päällimmäinen tavoite on usein edustaa ja edistää oman viiteriymän ja näkökulman tarpeita. Työkaluja ovat silloin agenda, puheenjohtaja ja puheenvuorot. Kokous on kuitenkin varsin jäykkä ja siten huono muutoksen työkalu, sillä todellinen vuorovaikutus ja ajattelun rakentaminen ovat niissä varsin vähäistä.

Muutostilanteessa ryhmän arkirutiinit eivät välttämättä toimi. Epätietoisuus luo erilaisia käsityksiä, tunteita ja kaaosta. Ryhmän on vaikea jatkaa mielekästä ja tuloksekasta työtä, jos ei ole rakentunut yhteistä käsitystä uudesta suunnasta, uusista tavoitteista ja muista keskeisistä seikoista. Tällöin johtajan tärkein tehtävä on pysäyttää ryhmä ajattelutyöhön työpaja-tyyppisissä työskentelyissä.

Hyvät, rakentavaa ajattelua synnyttävät kysymykset ovat parhaita ryhmän ajattelun johtamisen työkaluja. Pari- ja pienryhmätyöskentely ovat hyödyllisiä työskentelymuotoja yhteisten ajatusten kokoamisen lomassa.



Muutoksessa ryhmän ajattelun johtamisen voi jakaa kolmeen luokkaan:

1. Aluksi on hyvä pohtia

- Nykytilaa: Millaisessa tilanteessa ja ympäristössä toimimme?
- Miten tähän on tultu?
- Muutoksen syitä: Miten me ne yhdessä ymmärrämme?
- Muutoksen tavoitetta: Mihin olemme menossa (organisaatio, tehtävät, tiimit jne.)?
- Millaisia mahdollisuuksia muutos tarjoaa?
- Mistä meidän on luovuttava?
- Millaiset voimat edistävät ja jarruttavat muutosprosessia?
- Keitä muutos koskee – ja miten?

2. Työyhteisön kannattaa pysähtyä

- Muutoksen etenemisen ja onnistumisen tutkimiseen
- Muutostiekartan tarkentamiseen
- Järjestyksen luomiseen kaaoksen keskellä
- Muutoksen muuttamiseen

38

3. Muutoksen vakiintuessa on aika oppia

- Mikä muuttui ja millainen muutos on ollut?
- Mitä opittiin muutoksesta?
- Millaisia korjaavia toimenpiteitä tarvitaan?
- Miten kohtaamme seuraavia muutoksia?
- Mitä osaamista tarvitsemme jatkuvissa muutoksissa elämiseen?
- Miten voimme ryhmänä paremmin kohdata muutoksia?

Muutostyöpajat käytännössä

Muutostyöpajan tavoitteena on tutkia muutosta eri näkövinkkeleistä ja valmistautua tulevaan. Lisäksi tarkoitus on rakentaa uudistuksesta yhteistä käsitystä ja tiekarttaa.

Muutostyöpaja työvälineenä

- Varatkaa aikaa vähintään kaksi tuntia. Puoli päivää on hyvä ja koko päivä jo erinomainen muutostyöpajan kesto. Varatkaa aikaa nimenomaan vapaalle keskustelulle: tilaisuus ei vaadi pitkiä fakta-alustuksia.
- Sulkekaa pois arjen rutiinit, puhelinsoitot ja sähköpostit. Jos mahdollista, ryhmä voisi kokoontua muualla kuin vakiokokoushuoneessa/omissa toimitiloissa.
- Vältäkkää kokousrutiineja. Tämä onnistuu helpommin silloin, kun siirrätte esim. pöydät pois ja asetatte tuolit joko yhteen rinkiin, pariin peräkkäiseen U-kirjaimen muotoiseen riviin (tämä on rinkiä parempi vaihtoehto silloin, kun on tarkoitus

suunnata aika ajoin katseet yhteiselle fläppi- tai valkotalulle) tai pienryhmiksi.

- Varatkaa fläppitaulu yhteiseen dokumentointiin ja avainkysymysten kirjoittamiseen, tyhjää paperia ja/tai post-it -lappuja ja tusseja/kyniä työskentelyn kokoamiseen, maalarinteippiä tuotosten kiinnittämiseen ja lajitteluun.
- Jos vapaata lattiapinta-alaa on käytettävissä, maalarinteipistä on moneksi. Siitä voi teipata lattialle janan tai ristin, jonka akselit nimeätte vaihtuvien A4-arkin. Tällöin fläppitaulun sijasta voi vaihtoehtoisesti välillä hyödyntää liike-energiaa: asetukaa seisomaan janalle/ristikolle siihen kohtaan, jossa koette olevanne (katso esimerkiksi tehtävä 1, s. 40).
- Vaikka jokaisessa kohdassa ei tarkempaa työskentelyohjetta olekaan erikseen annettu, on hyvä muistaa, että ideaalinen ryhmä koko keskustelun virittämiseen on kolme henkilöä. Välillä kannattaa kehottaa ihmisiä pohtimaan ensin yksinään, vasta sitten pienryhmissä ja lopulta koota asioita ja ajatuksia kaikkien kesken. Tärkeintä on, että jokainen tuntee työpajan jälkeen voineensa osallistua ja tulleen kuulluksi.
- Aluksi on hyvä kertoa, miten tullaan työskentelemään ja miksi. Työpajan ohjaaja(t) valitsevat työskentelyjärjestyksen. Pohjalla voi olla muutosta koskeva päätös tai strategia, jonka faktat todetaan, jos tämä vielä on tarpeen (tarvetta kannattaa tietenkin kysyä osallistujilta).

MUISTILISTA RYHMÄN AJATTELUN JOHTAMISEEN MUUTOSTILANTEESSA

- Tavoitelkaa yhteisen ajattelun rakentumista.
- Pysähtykää hetkeksi aktiivisesta työstä työn tutkimiseen ja pohtimiseen.
- Irrottautukaa perinteisestä kokoustyötavasta ja käyttäkää vaihtoehtoisia menetelmiä, esim. ideariiheä.
- Kysykää ja tutkikaa, keskustelkaa ja toimikaa: hyvät, osuvat ja ajankohtaiset kysymykset loogisessa järjestyksessä.
- Käyttäkää omaa kieltänne.
- Edetkää yksilö- ja parityöskentelyjen kautta pienryhmätyöskentelyyn ja lopulta koko ryhmän yhteiseen pohdintaan.
- Vaihtakaa pareja ja pienryhmiä ja antakaa ajatusten virrata.
- Edetkää abstraktista konkreettiseen, arvoista ja visioista tekoihin.
- Katsokaa eri näkökulmista ja laajentakaa ajatuksianne.
- Havaitkaa toimiva ja jo syntynyt ja arvostakaa sitä.
- Nimetkää ”muutosvastarinta” uudelleen. Mistä itse asiassa milloinkin on kyse?
- Kuunnelkaa, kuulkaa, arvostakaa, ymmärtäkää ja hyväksykää.
- Dokumentoikaa ja rakentakaa yhteistä karttaa.
- Levittäkää syntynyttä, viestikää. Jokainen on viestinviejä. Missä teemaa tutkitaan seuraavaksi, milloin asiaan palataan?

Ohessa on lista työkaluja, joista voitte valita itsellenne ajankohtaisimmat kuhunkin työskentelyistuntoon.

1. Lämmittely

Virittäytykää työskentelyyn. Kuinka tärkeänä koette tämän työskentelyn ja muutoksen käsittelyn? Piirtäkää taululle/lattialle jana, jonka toiseen päähän merkataan 'turha', toiseen 'tärkeä'.



Jokainen merkitsee mielipiteensä janaan post-it -lapulla tai asettumalla seisomaan valitsemaansa kohtaan janaa. Jakakaa ajatuksianne ja tuntemuksianne lähellä seisovan kanssa/yhdessä.

Keskustelkaa yhteisesti päivän merkityksestä ja tavoitteista.

2. Nykytilan kartoitus

- Mikä pakottaa, kutsuu ja haastaa meitä/organisaatiotamme tähän muutokseen?
- Miten ymmärrämme muutospaineet?

Esimies kirjoittaa taululle ison A-kirjaimen. Osallistujat kirjoittavat omille post-it -lapuilleen mieleensä tulevia syitä ja muutospaineita, yksi asia kullekin lapulle. Liimatkaa laput seinälle A-kirjaimen ympärille.

Kun kaikki laput on liimattu, lukekaa ne ääneen ja ryhmitelkää toisiinsa kuuluvat asiat yhteen. Keskustelkaa syistä yhdessä.

3. Muutoksen tavoitteet

- Miten ymmärrämme tämän muutoksen ja sen tavoitteen?
- Mitä toivomme tältä muutokselta?

Työskentelytapa sama kuin edellä.

4. Muutoksen vaikutusten tutkiminen

Tehkää esimerkiksi fläppitaululle seuraava kolmiosainen taulukko.

Mikä muuttuu?	Mikä muuttuu todennäköisesti?	Mikä ei muutu?

Kirjatkaa jokaisen otsikon alle asioita ja keskustelkaa niistä.

5. Muutosvoimat

Kirjatkaa fläppipaperille T-kaavio alla olevan mallin mukaisesti.

Muutosta vastustavat voimat	Muutosta vetävät/edistävät voimat

Näillä voimilla tarkoitetaan kaikkia niitä faktoja, asioita, ilmiöitä, rakenteita ja asenteita, jotka voivat vaikuttaa muutoksen etenemiseen ja onnistumiseen.

Aluksi jokainen miettii itsekseen ja tuottaa ainakin yhden post-it -lapun kumpaankin sarakkeeseen.

Keskustelkaa lopuksi kaaviosta yhdessä.

6. Muutoksen mahdollisuudet

Keskustelkaa yhdessä, mitä mahdollisuuksia muutos antaa työllenne.

- Miten muutos vaikuttaa tavoitteeseemme ja perustehtäväämme, asiakkaisiimme, ihmissuhteisiin, toimintatapoihimme?
- Mitä mahdollisuuksia muutos tuo elämäämme? Esimerkiksi osaaminen, arvot, palkkio

7. Vaikutusmahdollisuudet

Listatkaa kolmelle fläppitaululle asioita alla olevien otsikoiden mukaan.

Asiat, joihin voimme vaikuttaa

Asiat, joihin voimme ehkä vaikuttaa

Asiat, joihin emme voi vaikuttaa

Sopikaa, kuka ottaa selvää ehkä-taulun asioista. Paukut kannattaa luonnollisesti panna niihin asioihin, joihin pystytte vaikuttamaan.

8. Tekijät

Keitä muutos koskee, mitä ryhmiä tunnistamme?

Mitkä ryhmät olisi hyvä saada ajattelemaan, tutkimaan ja rakentamaan tätä muutosta?

Rakentakaa ajatuskartta (katso ajatuskartan malli sivulta 11) muutosten tekijöistä.

9. Huolet

Keskustelkaa yhdessä, mikä uudistuksessa huolestuttaa (kannattaa aloittaa yksilö- tai parityöskentelyllä).

Kirjatkaa huolenaiheita fläppitaululle.

Huolia voidaan myös arvottaa: Mikä on suurin huoli? Voidaan pohtia, kenen vastuulla voisi olla tarttua näihin huoliin.

10. Jo tapahtuneiden muutosten analyysi

Keskustelkaa pienryhmissä ja lopuksi yhdessä seuraavista kysymyksistä:

- Mikä on jo muuttunut tavoitteen suunnassa?
- Missä on jo onnistuttu?
- Mitä on jo alettu tekemään?

Tavoitteena on huomata jo pieniäkin heikkoja signaaleja, jotka tukevat tavoiteltua muutosta. Edistyksen näkeminen antaa voimaa eteenpäin.

11. Tiekartta

Tiekartan avulla voi miettiä:

- Mitä on hyvä tehdä, hoitaa tai mihin on tartuttava, jotta muutos etenee parhaalla mahdollisella tavalla?
- Millaisia foorumeita on järjestettävä, keitä kutsuttava mukaan?
- Tehkää aikataulus: NYT (1 kk sisällä) KOHTA (1–3 kk) MYÖHEMMIN (6 kk →)

12. Pelisäännöt

Keskustelkaa pienryhmissä ja sitten yhdessä esim. seuraavista kysymyksistä:

- Mitä toiveita muutoksen johtamisen tavoista esitetään?
- Mistä meidän on sovittava ja pidettävä kiinni muutoksen edetessä?
- Millä arvoilla muutosta johdetaan/viedään eteenpäin?

13. Yhteenveto

Jokaisen muutostyöpajan lopuksi on hyvä pohtia työpajaa yhdessä.

- Mikä tänään oli tärkeää ja hyödyllistä?
- Mistä esiin tulevasta asiasta haluamme antaa palautetta ja kenelle? Kuka hoitaa?
- Mikä jäi vähemmälle, mistä olisi pitänyt puhua enemmän?
- Miten tällainen työskentely koettiin?
- Mitä tapahtuu seuraavaksi? Kuka seuraa?
- Mitä seuraavalla kerralla on tärkeää työstää? Milloin?



Yksilön kohtaaminen muutoksessa

Ihmiset kokevat organisaatiomuutokset kukin omalla tavallaan. Organisaatiomuutos voi tunkeutua ihmisen yksityiselämään ja yksityiselämän muutos voi näkyä työssä. Esimiehen tehtävänä on auttaa ihmisiä yksin ja yhdessä käsittelemään näitä muutoksia.

Ihminen muutoksessa

Kun esimies kohtaa työntekijän muutoksessa, hän kohtaa myös ihmisen reaktiot muutokseen. Muutos koettelee työn hallinnan ja koherenssin tunnetta ja aiheuttaa aina positiivista tai negatiivista stressiä, painetta oppia uutta ja sopeutua. Muutosreaktioiden on huomattu etenevän vaiheittain, esimerkiksi: kieltäminen, suuttumus, jossittelu, masennus, hyväksyntä tai poistuminen, uuden kokeilu, kehittyminen ja visio uudesta (Kübler-Ross 1984). (Lue lisää kirjasta *Työhyvinvointi muutoksessa*, www.kaiku-työhyvinvointipalvelut.fi > julkaisut > oppaat).

Ihminen voi kokea tulleen yllätetyksi, järkyttyä, lamaantua ja joutua jopa shokkiin. Myös alkuinnostus, torjuminen, epäusko tai viha ovat tavallisia. Seuraa kaupankäyntiä ja toivoa pelastumisesta tai masentumista. Sitten onkin jo aika tosiasioiden hyväksymiselle ja uusien vaihtoehtoisten mallien testaamiselle. Ihminen etsii työn mielekkyyttä ja merkityksiä. Muutosprosessin päättyessä hän alkaa sisäistää uusia malleja ja arvoja. (Clarke 1994; Cameron ja Green 2004. Ref. Honkanen 2006, 328.)

Muutoksen aikana ihminen luo suhdetta muutoksessa olevaan. Keskeinen keino on nk. muutosvastarinta. Sen avulla ihminen säätelee muutosta ja muutostahtia itselleen ja omaan ajatteluunsa sopivaksi. Muutosvastarinta on tapa poistaa muutokseen liittyviä esteitä ja muokata muutoksessa olevaa ymmärrettäväksi. Ihminen pyrkii omasta näkökulmastaan parhaaseen mahdolliseen ratkaisuun. Esimerkki muutokseen liittyvä kiukku syntyy, kun vanhat ajattelumallit eivät enää toimi ja on ajateltava uudella tavalla.

Muutosvastarinta ilmenee ajattelussa, tunteissa ja tahdossa.

- Ajattelun vastarinta liittyy opittuihin ajattelumalleihin ja kapeaan näkökulmaan. Sitä voi kohdata analyttisyydellä, järkiperäisyydellä ja faktoilla.
- Tunteet ovat sisäisiä viestintuojia. Ne kertovat, mitä tarvitsemme tai odotamme ja mitä vaille koemme jääneemme. Tunteiden vastarinta kohdataan tunteiden kuuntelemisella ja hyväksymisellä.
- Tahdon alueen vastarinta voi näkyä lamaantumisenä, välinpitämättömyytenä, kyynisyytenä tai aktiivisina vastaiskuina. Tahdon vastarinta kohdataan selkeillä suunnitelmilla, rohkaisevilla esimerkeillä, tukea antavilla keskusteluilla, sopimusten pitämisellä, aikataulujen ja tietojen luotettavuudella ja esimiehen aitoudella ja sitoutuneisuudella.

Kysy ja kuuntele

Esimiehen on tärkeää kohdata jokainen muutoksessa elävä työntekijä myös kahden kesken. Kohtaamiset voivat olla suunniteltuja muutoskehityskeskusteluja tai spontaaneja tilanteesta syntyviä. Se, että työntekijä nykäisee esimiestä hihasta ja sanoo haluavansa jutella muutoksesta, on luottamuksen osoitus. Ota tarjous kiitollisena vastaan.

Jos työntekijä on muutoksen vuoksi ”pulassa” oman ajattelunsa, tunteidensa ja tahtonsa alueilla, esimiehen tehtävänä on

- tarjota avoimesti rehellistä ja suoraa faktatietoa tilanteesta ja sen vaikutuksista sekä seuraavista askelista ja
- auttaa henkilöä itse pohtimaan tilannetta, näkökulmia ja vaihtoehtojaan. On tärkeää auttaa työntekijää oivaltamaan, mihin hän voi itse vaikuttaa, mitä priorisoida ja tehdä seuraavaksi. Auta esittämällä hyviä kysymyksiä, älä omia mielipiteitäsi.

Esimiehen tärkeimpiä ihmisten johtamisen työkaluja ovat **hyvät kysymykset**, joilla synnytetään uudenlaista ajattelua.

Esimiehenä voit valmistautua työntekijän kohtaamiseen

1. Tunnistamalla, missä vaiheessa muutosta ollaan ja minkälaiset vaikutusmahdollisuudet siihen ovat. Sitä voi arvioida tutkimalla esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

- Mikä on muutoksen syy?
- Miksi juuri tällainen muutos?
- Onko muutos valmistelu-, käynnistys- vai käynnissä olemisen vaiheessa?
- Keitä tai mitä muutos koskee?
- Kuinka kauan se arviolta kestää?
- Voiko muutokseen vaikuttaa? Miten?

2. Työstämällä omaa suhdettasi muutokseen.

- Mikä on minun oma suhteeni muutokseen?
- Mikä on oma motivaationi ja voimavarani muutokseen? Kuinka sitoutunut olen?
- Minkälaisia tunteita muutos minussa herättää?
- Muuttuko oma roolini muutoksen myötä?
- Mitä teen, jos en olekaan enää esimies muutoksen jälkeen?
- Minkälainen suhde minulla on muutoksessa olevaan työntekijään?

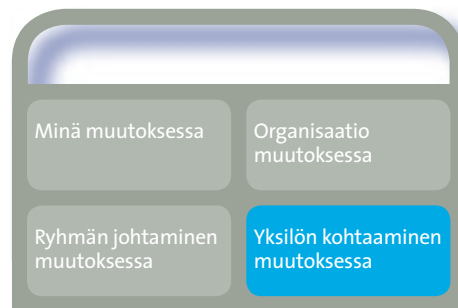
3. Tiedostamalla, mitä vuorovaikutustaitoja tai keskustelutyökaluja tarvitset työntekijän kohtaamisessa.

- Kuinka paljon voin käyttää aikaa jokaisen työntekijän kohtaamiseen yksilönä?
- Minkälaiset kuuntelemisen ja kuulemisen taidot minulla on?
- Miten otan tunteita vastaan ja puran niitä?
- Miten osaan tehdä ajattelua mahdolliseksi?
- Kiinnittykö huomioni tulevaisuuteen vai menneisyyteen?
- Osaanko asettaa rajoja?

Kohtaa ja arvosta

SUHTEEN LUOMISEN TYÖKALUT

Valmistautuessaan kohtaamaan yksilön muutoksessa esimiehen on hyvä tutkailla omaa suhdettaan käynnissä olevaan muutokseen. Itsetuntemusta voi lisätä esimerkiksi pohtimalla seuraavia kysymyksiä.



1. Omat asenteeni, ajattelutapani ja tunteeni

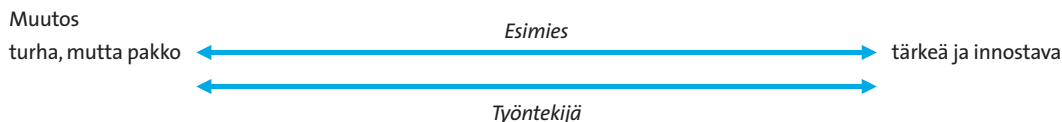
- Mikä on minun suhteeni tähän muutokseen? Mitä ajattelen tästä muutoksesta? Minkälaisia tunteita muutos minussa aiheuttaa?

Sijoita itsesi janan siihen kohtaan, jonka koet oikeaksi.



Voit käyttää janaa myös arvioidessasi, miten oma suhteesi muutokseen vaikuttaa kohtaamiseen työntekijän kanssa.

Voitte myös piirtää kaksoisjanan, jolla kuvaatte teidän molempien suhdetta muutokseen. Janan avulla tulee näkyvämmäksi muun muassa se, asennoidutteko muutokseen samoin vai eri tavoin? Mitä hyötyä tai haittaa tästä voi olla tuleville muutoskeskusteluille ja kohtaamisille?



Nimeä tunteita ja tunnustele mielessäsi, miltä ne tuntuvat. Tunteita ei tarvitse analysoida, anna niiden vain tulla. Tee niistä havaintoja. Tunnistatko tunteitasi? Sallitko tunteiden tulla? Ovatko tunteet helppoja vai vaikeita?

- Minkälaista on oma muutosvastarintani ajattelun, tunteiden ja toiminnan tasoilla?
- Aiheuttaako muutos minussa painetta ja stressiä? Mikä aiheuttaa ja minkälaista? Miten puran paineita?
- Minkälaisia voimavaroja ja mahdollisuuksia (sekä uhkia ja pelkoja) muutokseen liittyy?
- Miten jaksan pysyä muutoksessa mukana? Mikä muutoksessa motivoi, mikä ei?
- Millä tavoin oma suhteeni muutokseen vaikuttaa esimiestyöhöni ja siihen, miten kohtaan työntekijöitä ja kollegoita?

Voit jäsentää suhdettasi muutoksessa olevaan organisaatioon myös tämän kirjan ryhmää ja organisaatiota käsittelevien lukujen tehtävien avulla.

2. Suhteeni muutoksessa elävään työntekijään

Itsetuntemusta voi syventää oman muutosroolin avulla. Valmistautuessaan kohtaamaan työntekijän muutoksessa esimies voi jo ennakolta jäsentää omaa suhdettaan muutoksessa elävään työntekijään.

Pohdi myös näitä:

- Miten suhteeni tähän muutokseen vaikuttaa kohtaamiseen työntekijän kanssa?
Asennoidummeko samoin vai eri tavoin?
Mitä hyötyä tästä voi olla tuleville (muutos)keskusteluille ja kohtaamisille?
- Mitä tiedän työntekijästäni ja hänen elämäntilanteestaan ja organisaatiokäyttäytymisestään?
En mitään, jotain, paljon?
- Mitä tiedän työntekijän suhteesta muutokseen ja uuden oppimiseen?
Sietääkö työntekijäni epävarmuutta, etsii uutta ja kaipaa jännitystä? Vai pysytteleekö hän mieluummin muutoksen ulkopuolella, kenties kritisoi sitä?
Kykeneekö hän vuoropuheluun uuden ja tuntemattoman kanssa sekä heittäytymällä siihen että ottamalla muutokseen etäisyyttä?
Mikä mahtaa olla hänen muutosmotivaationsa ja jaksamisensa pysyäksensä mukana?
- Minkälainen on minun ja työntekijäni suhde (esimies-alaissuhde)?
Onko työntekijäni asia- vai ihmiskeskeinen?
Minkälaista johtamistyyliä käytän hänen kanssaan?
- Millainen vuorovaikutussuhde työntekijällä ja minulla on? Esimerkiksi asteikolla 1-10 (1 = meidän on helppo kohdata, 10 = meidän on vaikeaa/haastava kohdata).
Millaiseen pieneenkin edistysaskeleeseen voisin olla tyytyväinen? (Jos suhde on nyt 4, miten voisin päästä vitoseen?)

KESKUSTELUTYÖKALUT JA VUOROVAIKUTUSTAJDOT

Keskustelutyökalut ovat kohtaamisen ja ajattelun luomisen työkaluja.

Muista kuitenkin seuraavat asiat:

- Tyhjennä oma mielesi oikeista ajatuksista ja vastauksista.
- Ei ole yhtä oikeaa näkökulmaa.
- Tunnista omat ennakkokäsityksesi ja niiden vaikutus siihen mitä näet, kuulet ja tunnet äläkä tyrmää itsellesi vieraita näkökulmia. Anna mielellesi lupa ottaa vastaan toisen ihmisen toisenlaisia ajatuksia.
- Kaikkien ajattelussa, tunteissa ja kokemuksissa on perusteensa.

- Et voi määrätä tai tuomita ihmisten ajattelua, tunteita ja kokemuksia.
- Kaikki tunteet ovat oikeita.

Esimiehen tehtävänä

- on asettua työntekijän rooliin ja pyrkiä ymmärtämään muutosta työntekijän asemasta käsin,
- on auttaa työntekijää näkemään muutos hänen näkökulmastaan,
- ei ole lähteä kääntämään työntekijän näkökulmaa omanlaisekseen.

Sitten kun kykenet oikeasti kuulemaan ja vähän ymmärtämäänkin toisen näkökulmaa ja ajattelua, voit lähteä käyttämään keskustelutyökaluja ja ajatteluttamaan työntekijää. Tuo tarjolle uusia näkökulmia: ”mistä muusta näkökulmasta tätä muutosta voisi katsoa?” Uudet näkökulmat sulautuvat vanhaan ja antavat perspektiiviä.

Kuuntelemalla ja ymmärtämällä toisen ajatuksia, tunteita ja näkökulmia osoitat arvostusta häntä kohtaan.

VALMISTAUTUMINEN KESKUSTELUUN

Muutama neuvo valmistautumiseen:

Keskity olemaan utelias.

Pohdi hetki seuraavia kysymyksiä:

- Miten voin lähteä uteliaasti kuuntelemaan, miten toinen näkee ja ajattelee tilanteen?
- Miten voin välttää oman agendan ja omien mielipiteideni ottamista esille, etten anna viestiä ”Tuo miten ajattelet tästä muutoksesta ei pidä paikkaansa”?
- Mihin on varauduttava? Tunteenpurkuun, asioiden selvittämiseen ja kirkastamiseen, provokaatioon vai yhteistyöhön?

Älä hosu.

Viivästyä tietoisesti omia reaktioitasi. Kuuntele.

- Miten voin pidättäytyä omista ajatuksistani ja faktoistani ja niiden välittömästä esittämisestä?
- Miten voin olla pakottamatta työntekijän näkökulmaa? Voisinko ajatella, että oma vahva näkökulmani ei käännä vaan laimentuu vaikka suhteessa 1:3?

Suunnittele ajankäyttöäsi.

- Kuinka paljon käytän aikaa muodolliseen kohtaamiseen?
- Kuinka paljon annan aikaani muutoksen kohtaamiselle?
- Mitä teen epämuodollisissa kohtaamisissa?

1. Keskustelu ja ajatteluttaminen

Ajatteluttamisen työkaluista tehokkain ja tärkein on kysymys. Kysymykset ovat joko avoimia tai suljettuja. Avoimet kysymykset haastavat miettimään. Ne tuottavat uutta ajattelua yhteisesti luotuun keskusteluun.

Avoimia kysymyksiä ovat:

- Mitä?
- Mikä?
- Missä?
- Milloin?
- Miten?
- Kuka?

Suljettu kysymys ”Miksi?” helposti sulkee, pakottaa ja johdattelee. Sen käytössä ja siihen liittyvässä ei-kielillisessä viestinnässä on oltava tarkkana. Se tuottaa helposti syyttelevää puhetta, syiden, virheiden ja syyllisten etsimistä.

”Miksi?” on kuitenkin hyvä kysymys. Oikein käytettynä sillä voi tarkistaa esimerkiksi omaa ymmärrystä ”miksi minä en nyt ymmärrä...?” Miksi kysymyksen voit usein myös kiertää kysymällä ”Mikä on sen tarkoitus?”

50

Pohdi, mistä käyt keskustelua muutoksessa olevan työntekijäsi kanssa? Keskusteletteko muutokseen liittyvistä **faktoista** ja niiden **merkityksestä** työntekijälle? Nämä konkretisoituvat kysymyksiin:

- Mikä on totta ja mikä on mahdollista? Mihin voimme vaikuttaa ja mihin emme voi vaikuttaa? Mihin minä voin vaikuttaa/ mihin en voi vaikuttaa? Miksi tämä muutos on tarpeellinen/tehdään? Mihin olemme organisaationa menossa?
- Mistä muutokseen liittyvästä on puhuttava ryhmässä? Mistä on puhuttu riittävästi, ei lainkaan ja mistä vielä pitäisi puhua?
- Mikä on selvää? Mikä epäselvää? Mitä muutos merkitsee työntekijälle? Miten minun käy?

Myös **tunteet** ovat faktoja. Käytkö keskustelua muutokseen liittyvistä tunteista:

- Häädystä ja tulevaisuuden huolesta
- Kiukusta, vastustuksesta ja perusteiden etsimisestä, epäluuloista: mikä eniten mietityttää, mikä on kamalinta tai kurjinta, mitä voisi tapahtua?
- Surusta ja luopumisesta
- Mahdollisuuksista
- Ilostä ja uuteen kiinnittymisestä
- Sopeutumisesta ja muutostaidoista; millaisia taitoja muutoksessa eläminen vaatii?
- Muutosmotivaatiosta ja vastarinnasta?

Miten hyödynnät tunteiden kohtaamista, tilan tekemistä uudelle ajattelulle ja uusien tavoitteiden pohtimiselle? Aina ei ole edes sanoja, vaan on oltava hiljaa ja vain kuunneltava. Älä hätäännä. Elä mukana. Ole vain ihminen ihmiselle. Voit myös sanoa, ettei sinulla ole sanoja.

Keskusteletteko **luottamuksesta**?

Keskusteluissa luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen tapahtuu mm. kertomalla, miksi kohtaatte, mikä on keskustelun tarkoitus, kuinka paljon keskusteluun on varattu aikaa. Kerro muutoksesta se, minkä voit kertoa. Avoin, arvostava ja säännöllinen vuorovaikutus, tiedonkulku ja keskustelu yhteisestä tavoitteesta ovat tärkeitä luottamuksen rakentajia.

Jos välienne luottamuksellisuus sallii ja tilanne sitä vaatii, voitte keskustella myös työntekijän **elämänvaiheesta** ja sen suomista mahdollisuuksista ehkä hyvinkin uudenlaisiin kehityspolkuihin esimerkiksi uran, uuden alun ja oppimisen ja tavoitteiden suhteen.

2. Neljän T:n keskustelu

Valmentavan keskustelu voi noudattaa Neljän T:n mallia: tilanne, toive, tavoite ja toiminta.

Auta työntekijää etsimään vastauksia ruudukon jokaiseen ruutuun.

Tilanne: Mikä tilanne on?	Toive: Mitä voisi olla?
Tavoite: Mitä haluaisin?	Toiminta: Mitä voin tehdä?

3. Muutoskehityskeskustelu

Monessa organisaatiossa käydään onnistuneet kehityskeskustelut, jotka eivät ole muodollisia pakkoprosesseja, vaan aitoja, kaikkien kannalta hyödyllisiä ja arvokkaita keskusteluja. Hyvässä kehityskeskustelussa organisaation strategiat, asiakkaan tarpeet ja yksilön intohimot yhdistyvät yhteiseksi ymmärrykseksi ja konkreettisiksi tavoitteiksi. Samalla on tilaisuus pohtia mennyttä ja uutta suuntaa sekä antaa palautetta puolin ja toisin. Parhaimmillaan keskustelu on merkityksellistä molemmille ja luottamus yhteiseen tekemiseen vahvistuu.

Muutostilanteessa ei kannata jäädä odottamaan vuosikellon mukaan ajoitettua kehityskeskustelua. Silloin on viisasta järjestää muutoskehityskeskustelut.

Alla ohjeita ja ehdotettuja teemoja muutoskehityskeskusteluihin: Käytä sellaisenaan tai sovelta muisti- tai tarkistuslistana siitä, mistä kaikesta muutoksessa on hyvä puhua.

Muutoskehityskeskustelun vaiheet ovat:

1. Valmistautuminen
2. Keskustelun tavoitteista sopiminen
3. Kuuntelu, tilanteen tutkiminen yhdessä ja vuoropuhelu
4. Muuttuneiden tavoitteiden asettaminen
5. Päätösten kertaus sekä tuesta ja seurannasta sopiminen

52

VALMISTAUDU KESKUSTELUUN

Puitteet

1. Sovi aika hyvissä ajoin! Älä suostu kiireeseen ja hätäilyyn.
2. Varaa paikka, jossa on mahdollista keskittyä keskusteluun.
3. Raivaa häiriöt: puhelin ja muut keskeytykset.

Tieto, asiat

1. Käy läpi huolella käsiteltävät asiat etukäteen. Suunnittele muutoskehityskeskusteluprosessi yhdessä työyhteisön kanssa.
2. Mieti, missä tarvitset tukea ja mihin voit antaa tukea.
3. Käy mielessäsi läpi omat toiveesi ja tavoitteesi.

Asenne

1. Ole utelias kuulemaan, mitä toinen sanoo.
2. Älä päästä etukäteen, mihin keskustelu johtaa.
3. Arvosta omaa näkemystäsi, luota itseesi. Ole kuitenkin valmis muuttamaan näkemyksiäsi, jos siltä alkaa tuntua.
4. Valmistaudu avoimeen kuunteluun, ole valmis oivaltamaan ja oppimaan.
5. Muista, että keskustelun tavoitteena on vaikuttaa sekä sinun että alaisesi työhön.

ALOITUS

Virittäytyäkää.

Kohtaa toinen ihmisenä: ylläpidä katsekontaktia, ole ystävällinen ja levollinen. Siirrä arkiset asiat syrjään ja keskity tähän hetkeen. Sopikaa vielä aikataulusta ja laittakaa puhelimet pois päältä.

Puhukaa tunteista.

Muista, että kaikkiin merkittäviin asioihin liittyy tunteita. Niiden välityksellä syntyy innostusta, energiaa ja motivaatiota. Niiden ilmaisu – itseään ja toista vahingoittamatta – on sallittua. Mikä pelottaa, ärsyttää, arveluttaa?

Sopikaa, mitä asioita käydään keskustellen läpi.

Jäsentäkää aikataulua. Sopikaa myös vastavuoroisuuden periaatteesta: kumpaankin rooliin kuuluu omien ajatusten ilmaisu ja toisen kuunteleminen. Aito yritys.

MUUTOSKEHITYSKESKUSTELUN MAHDOLLISIA TEEMOJA

1. Sopikaa muutoskehityskeskusteluiden tarkoituksesta:

- Miksi nämä keskustelut järjestetään?
- Mikä on tämän keskustelujen tavoite?

Kysy myös, mitä työntekijä odottaa keskusteluilta ja sinulta.

Pyrkikää muotoilemaan yhteinen tavoite muutoskeskustelulle.

Yleensä muutoskehityskeskustelut järjestetään, jotta kuullaan jokaista henkilökohtaisesti, pohditaan asioita syvällisesti, asetetaan muutostilanteessa yhteisiä tavoitteita organisaation ja työntekijän kannalta ja mietitään tilannetta jokaisen työntekijän kanssa erityisesti.

2. Kerro faktoista liittyen muutokseen:

- Miten tapahtumat ovat edenneet?

Kerro organisaation virallinen tarina ja perustelut: mitä tiedät, mitä et tiedä, mistä et voi kertoa....

Kerro/kertaa, miten muutoksessa on tarkoitus edetä?

Kysy, miltä nämä asiat tuntuvat ja miten työntekijä on nämä asiat ajatellut.

3. Kysy: Ole kiinnostunut työntekijän ajatuksista:

- Millaisia ajatuksia hänellä on?
- Mitä negatiivista/positiivista muutoksessa on?
- Mitä uhkia ja mahdollisuuksia muutokseen sisältyy?
- Millaiset asiat muutoksessa pelottaa tai turhauttaa?
- Miten työntekijä näkee muutoksen tarkoituksen: mitkä eri tekijät vaikuttavat tähän muutokseen?

4. Mihin hän/me työyhteisönä voimme/emme voi vaikuttaa:

- Mihin hän ei näe voivansa vaikuttaa? Mihin on mahdollista vaikuttaa?
- Mihin kannattaisi vaikuttaa?
- Miten työntekijä voi vaikuttaa koko työyhteisön asenteeseen?
- Miten elämme keskeneräisyydessä, kun jotkin asiat etenevät hitaasti?

5. Uuden tavoitteen hahmottaminen:

- Mikä nyt on tärkeää organisaation kannalta?
- Mikä on tärkeää työyhteisön ja yksilön kannalta?
- Millaiset tavoitteet hänellä on tähän saakka ollut?
- Mitkä tavoitteista ovat vielä ajankohtaisia ja valideja?
- Miten uusi tavoite eroaa vanhasta?
- Mitä olisi nyt opittava/opeteltava?

Kuuntele, vahvista ja kerro, mikä sinun mielestäsi on tärkeää juuri tässä tilanteessa.

6. Seuraavien askelten hahmottaminen ja sopiminen:

- Miten varmistetaan, että kaikki rutiinipalvelut toimivat ja hoituvat muutoksesta huolimatta?
- Mitä kaikkea on nyt hyödyllistä tehdä, että muutos etenee hyvin.
- Mikä niistä on kaikkein tärkein/kiireellinen?
- Milloin se on hyvä aloittaa?
- Mitä tukea tarvitaan? Kuka/ketkä siinä voivat olla avuksi?
- Miten esimiehenä voin auttaa?

7. Keskustelun arviointi:

- Millainen keskustelu tämä oli? Arvioikaa yhdessä, mikä tässä keskustelussa oli hyödyllistä. Mitä opitte?
- Mikä siinä oli hyödyllistä?
- Mille olisi hyvä olla enemmän aikaa?
- Milloin palaamme tutkimaan miten sovitut asiat ovat edenneet?
- Mitä tapahtuu seuraavaksi?

Sopikaa, miten seuraatte tilannetta ja milloin palaatte asiaan. Milloin muutos päättyy? Milloin alkaa uusi muutos?

Kaikissa näissä keskusteluissa tärkeintä on osapuolten toinen toistaan kohtaan tuntema ja tätä tunnetta kohtaamisissa välittävä arvostus. Vain siten on mahdollista tutkia käsillä olevaa muutosta avoimesti mahdollisimman monelta eri kannalta, etsiä yhteisiä merkityksiä, luoda jaettuja näkemyksiä ja raivata tietä eteenpäin – päästäen irti siitä, minkä aika on ollut, ja luoden tilaa uudelle.

IRTI

Tuulkoon miten tuuleekin
vara varteen, vene veteen! –
aallon alle, ellei eteen
etten maadu muistoihin.

– Lauri Viita, kokoelmasta *Suutarikin, suuri viisas* (1961)

~~Hiljaisuus~~
& Pysähtyminen

