

muutos

"Maailma lepää muutoksessa"



Työhyvinvointi muutoksessa

kaiku

Sisällys

3	Vierivä kivi
6	Muutoksen kolme ämmää
8	Kaaoksesta uuteen alkuun
8	Perusteluja!
10	Kokka kohti mitä?
11	Apua asiakasnäkökulmasta
12	Hämmennystä ja luopumisen tuskaa
16	Ihminen muuttuvassa työyhteisössä
16	Miten minun käy?
17	Tunteet muutoksessa
21	Uusi mahdollisuus?
22	Tästä vastaan itse
24	Työyhteisö muutoksessa
24	Voivottelusta aktiiviseen yhteistoimintaan
25	Kipupisteitä
26	Viisas työyhteisö
27	Rakennetaan luottamusta
29	Menestyvän työyhteisön salaisuus
31	Esimies etunenässä
31	Päätäjien vastuu – esimiesten päänvaiva?
33	Asema velvoittaa – eikä käy kateeksi
35	Muutosprosessin johtaminen ja resurssit
38	Esimies tiedon välittäjänä
45	Tunteita vastassa
46	Reilun pomon alaisuudessa väki voi hyvin
48	Miten Kaiku-kehittäjä voisi edistää muutosta?
48	Kaiku-kehittäjän tehtävät muutoksissa
49	Kehittäjän tärkeitä kysymyksiä
51	Verkostoyhteistyö muutoksen tukena
51	Yhteistyössä on voimaa
52	Lakikin velvoittaa
54	Valtionhallinnon työkaluja ja tukitoimia
56	Sienistä ja haavoista
58	Liite 1: Kestävä muutos tavaksi
66	Liite 2: Viesti muutoksessa – opas johdolle ja esimiehille
73	Liite 3: Tunteiden ja tarpeiden empaattinen kohtaaminen itsessä & muissa
76	Liite 4: Muutoksen pelisäännöt
77	Liite 5: Uuden työn tutkiminen
79	Liite 6: Kirjallisuutta
81	Liite 7: Muutosjohtaminen Kaiku-näkökulmasta

Työhyvinvointi muutoksessa

Julkaisija Valtiokonttori, Kaiku-palvelut

Kuvat Hannu Jukola (s. 14, 16, 19, 21, 34 ja 49) ja Soile Kallio (s. 11, 26, 30, 33, 41 ja 42)

Kannen sitaatti Jyrki Laine

Graafinen suunnittelu Jaana Viitakangas

Paino Erweko Painotuote Oy, Helsinki 2007

Toinen uudistettu painos

ISBN 978-951-53-3001-7 (nid.)

ISBN 978-951-53-3002-4 (PDF)

Esipuhe toiseen painokseen

Työhyvinvointi muutoksessa -kirjaamme on jaettu koko ensimmäisen painoksen verran (5000 kpl) valtion virastojen ja laitosten esimiehille ja kehittäjille. Toivottavasti se on ollut avuksi ja inspiraatioksi eikä ole päässyt samaloitumaan hyllyissä ja laatikoissa. Saamastamme palautteesta rohkaistunee-
na otamme toisen painoksen, jotta myös ne kiinnostuneet esimiehet ja kehittäjät, jotka eivät kerenneet omaa opustaan saada, voivat sen tilata.

Tähän toiseen painokseen tehdyt oleelliset muutokset löytyvät liitteistä. Liitteessä 1 avataan esimerkinomaisesti s. 35 mainittu John Kotterin muutosjohtamisen malli toimijoittain (ministeriö – viraston johto – esimiehet – työyhteisöt – yksilöt). Toivomuksemme on, että tämä auttaa hahmottamaan koko virkamiesketjua ja vastuita muutosten toimeenpanossa ylimmästä johdosta ruohonjuuritasolle. Liitteeksi 2 lisättiin johdon ja esimiesten muutosviestintäopas. Nämä molemmat liitteet – kuten koko kirja – löytyvät myös pdf-tiedostoina verkkosivuiltamme osoitteesta www.kaiku-tyohyvinvointipalvelut.fi, joten toivomme, ettet heitä vanhaa kirjaasi roskeen vain kyseiset liitteet saadaksesi.

Kirja on syntynyt monitahoisessa yhteistyössä. Sen perustana on Novetos Oy:n kanssa v. 2005 rakentamamme laajahko muutoshallinnan nettisivusto. Sisäasiainministeriön palvelukeskushankkeen henkilöstöprojektin työryhmä muokkasi Tarmo Väliatalon johdolla nettiteksteistämme eväitä esimiehille, kehittäjille ja työyhteisön jäsenille omaa palvelukeskushankettaan ajatellen. Joukko Kaiku-kehittäjiä (työhyvinvoinnin asiantuntijakoulutuksen saaneita valtionhallinnossa toimivia esimiehiä ja asiantuntijoita) oli kirjoitusprosessin aikana jatkokoulutuksessa, yhteiset keskustelumme virittivät joitakin ajatuksia myös kirjaamme. Tälle pohjalle on ollut hyvä rakentaa uusista muutoksen tuulista yhdessä oppien!

Terttu Niemelä Human Focus Oy:stä on kirjoittanut kirjan työyhteisöosion. Viestintäkouluttaja Markku Laajala Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskuksesta työsti liitteen 2 muutosviestinnästä, osin materiaalimme pohjalle rakentaen. Jaana Utti ja Risto Puutio lukivat raakatekstin ja antoivat siihen arvokkaita kommentteja, kuten tekivät Kaiku-kehittäjät Hanna Bär-
lund ja Ismo Heikkinen. Kaunis kiitos itsekullekin!

Kirjan pohjalta on rakennettu useita kalvosettejä, joista jokunen on powerpoint-muodossa Kaiku-kehittäjien ekstranetissä heidän vapaasti hyödynnettävissä.

Vierivä kivi

”Joka pysyttelee aina paikallaan, kerää itseensä täitä.” (*Kikuyujen sananlaskuteoksessa Harjula, Raimo: Monia sateita nähnyt. Yliopistopaino 2005*).

Muutokset, liike, ovat luonnollinen osa elämää. Organisaatiot kehittävät jatkuvasti toimintaansa ulkoisesta ja sisäisestä ympäristöstä tulleiden impulssien ja signaalien mukaan. Kun saamme muuttua rauhassa, omaan tahtiimme, tuskin havaitsemme sitä ennen kuin pysähdymme katsomaan taaksepäin ja huomaamme, kuinka paljon valtio-organisaatioidenkin rakenteet ja toimintatavat ovat muuttuneet. Tulevaisuudessakin elinkelpoinen organisaatio kehittyy jatkuvasti.

Haasteelliseksi muutos muuttuu silloin, kun se on ulkoa ohjattua, jonkun toisen määrittämää tai muutoin vain rajua. Myös näistä löytyy runsaasti esimerkkejä: toimintojen ulkoistamiset, alueellistamiset ja yhdistämiset; tuottavuusohjelma, suurten ikäluokkien poistuma työmarkkinoilta ja ikära-

kenteen uusiutuminen; uudet, keskitetyt järjestelmät ja tulosohtaus. Myös joku poliittinen päätös voi tuntua yksittäisen organisaation – saati yksilön – näkökulmasta lähinnä käsittämättömältä ja siihen voi olla vaikea sitoutua.

Tämä kirja on tehty mittavia, usein ulkoa ohjattuja muutostilanteita varten. Kirjan tarkoituksena on tukea työhyvinvointia myös näissä tilanteissa. Muutoksen haltuunotto edellyttää ennen kaikkea sen ymmärtämistä, mitä muutoksessa keskimäärin tapahtuu. Haluamme nostaa esille työhyvinvoinnin kannalta keskeisiä seikkoja.

Näitä ovat paitsi muutostilanteiden ymmärtäminen myös

- oikeudenmukainen johtaminen,
- avoin vuorovaikutus työpaikalla,
- luottamus omaan osaamiseen ja tulevaisuuteen,
- osallisuus oman työn ja tulevaisuuden pohdintaan ja suunnitteluun sekä
- tunne työn hallinnasta ja merkityksestä.

Muutoksessa jokin näistä tai nämä kaikki voivat tuntua olevan uhattuina. Tällöin tilalle saattaa hiipiä jatkuva kiire, riittämättömyys, uskon puute ja levottomuus suhteessa tulevaisuuteen.

Työhyvinvoinnissa on kyse nimenomaan tunteesta, yksilön ja ryhmän kokemuksesta. Siksi käsittelemme paljon tunteita ja niiden kohtaamista. Kirjassamme etsitään keinoja ylläpitää ja palauttaa työhyvinvoinnin perusasiat – muutoksesta huolimatta. Kirja on pyritty rakentamaan niin, että se avautuisi yksittäisen työyhteisön jäsenen, mutta ennen kaikkea työyhteisöstä vastuussa olevien esimiesten ja heidän tukiverkostonsa näkökulmista.

Tarkastelemme sitä, mitä muutoksessa tapahtuu ja mikä meidät yksilöi-

*Muutosta saa
haltuun tekemällä
sen näkyväksi,
keskusteluin ja
käytännön
kokeiluin.*

nä ja työyhteisön jäsenenä ajaa pelon ja epäluottamuksen epämiellyttävään kierteeseen. Mitä johto ja esimiehet, työhyvinvointiin perehtyneet Kaiku-kehittäjät ja muut muutoksessa elävien tukijat ja edesauttajat voivat tehdä kääntääkseen kierteen työhyvinvointia ja työniloa rakentavaksi? Miten itse kukin meistä voi ottaa muutosta haltuun, edetä uhrista aktiiviseksi ja vastuulliseksi toimijaksi? Miten toimii menestyksellinen työyhteisö?

Emme ole tehneet strategista muutosopasta – niitä löytyy hyllymetreittäin (esimerkkejä löytyy liitteestä 6). Emme myöskään käsittele henkilöstöpoliittisia linjauksia ja ohjeistuksia valtion muutoksiin, sillä niihin löytyvät ajankohtaiset vastaukset valtionvarainministeriön nettisivuilta (www.vm.fi).

Muutosten ja epävarmuuden määrä tuntuu vain lisääntyvän. Työelämä on täynnä kehittymistä, vauhtia ja vaihtoehtoja. Useasti on todettu, että parasta henkilöstön muutosturvaa on organisaation ja osaamisen jatkuva kehittäminen ja ympäristöön sopeuttaminen, mieluiten sen luomisprosessiin osallistuminen. Myös yksilön omassa intressissä on kehittää ja uudistaa omaa osaamistaan niin, että tulevaisuudessakin on luvassa mielenkiintoisia ja mielekkäitä tehtäviä valtioyhteisössä tai sen ulkopuolella.

Toivomme, että kirjamme auttaa lukijoitaan ymmärtämään muutosta prosessina sekä hallitsemaan ja ohjaamaan sitä. Muutokseen voi parhaiten valmentautua ja valmentaa muita kehittymällä ja muuttumalla itse sekä kannustamalla lähiympäristöään kehittymään ja kehittämään jatkuvasti – arjen teoilla ja sanoilla.

Työniloa!

Lokakuussa 2007

Kaiku-työhyvinvointipalvelut, puolesta

Liisa Virolainen

*”Olkoon meillä
tyyneyttä hyväksyä se,
mitä emme voi
muuttaa, rohkeutta
muuttaa se, mitä
emme voi hyväksyä ja
viisautta erottaa nuo
kaksi toisistaan.”*

Muutoksen kolme ämmää

Kun kuulemme tulossa olevista suurista muutoksista, meissä herää yleensä kolme kysymystä:

- Miten minun käy?
- Miksi tämä muutos on tehtävä?
- Mihin olemme organisaationa menossa?

Ihmiseen on sisäänrakennettuna turvallisuuden kaipuu ja kavahtamme usein muutoksia. Työllä on tärkeä rooli aikuisen ihmisen elämässä paitsi taloudellisesti myös sisällöllisesti. Valtioyhteisössä olemme keskimääräistä sitoutuneempia työn sisältöön, mikä voi tehdä muutoksista sitäkin uhkaavampia. Huoli omasta ja organisaation tulevaisuudesta saa kyseenalaistamaan muutoksen sinällään järkeenkäyvät perusteet. Niiden sulattelu vie aina aikansa, toisilla tunteja, toisilla kuukausia ja joillakin jopa vuosia.

Tunne on todellisuutta tärkeämpi. Todellisuudesta on useita tulkintoja.

Tunne on ensihädässä tärkeämpi kuin todellisuus (ja todellisuudesta on aina useita tulkintoja). Muutostilanteissa nousee väijäämättä esille erilaisia, voimakkaitakin tunteita. Muutoksessa korostuu ajankohtaisen tiedon tarve koko prosessin ajan - tai pikemmin prosessien; tyypillisesti monessa virastossa on useita eritasoisia muutoksia menneillään samanaikaisesti. Moni meistä kuulisi tulevista muutoksista mieluiten omalta johdolta, ei mediasta. Kuulemista taas auttaa kovasti se, että kokee tulevansa kuulluksi.

Muutosviestinnässä ja keskusteluissa on syytä keskittyä kertomaan rehellisesti perustelut muutoksen välttämättömyydelle ja luomaan yhteistä tulevaisuudenkuvaa: antamaan perusvastaukset ihmisiä askarruttaviin peruskysymyksiin. Toimivasta viestinnästä huolimatta näköpiirissä oleva muutos voi aiheuttaa työyhteisössä hämmennystä ja epäilyä. Tiedon jakaminen ylhäältä alas ei yksin riitä, tarvitaan yhteistä pohdintaa ja asioiden prosessointia. Myös muutoksessa on tärkeää puhua avoimesti ja rehellisesti tunteista. Tunteiden kätkeyminen syö kohtuuttomasti energiaa, niistä puhuminen taas vapauttaa sitä. On helpottavaa havaita, ettei olekaan yksin tunteidensa kanssa, vaan monet muut työyhteisön jäsenistä kokevat samansuuntaisesti.

Johdon ja esimiesten asia on järjestää yhteisiä keskustelutilaisuuksia, joissa ihmiset saavat esittää heitä askarruttavia kysymyksiään, ajatella ääneen ja purkaa tuntojaan. Kannattaa muistaa, että siinä vaiheessa, kun johtaja on voinut jo aikansa pureskella muutosta, sen syitä ja seurauksia ja hyväksynyt ne, on monen rivityöntekijän prosessi vasta alullaan. Vaikka yhteisiin tilaisuuksiin ei millään tuntuisi olevan aikaa ja aina löytyisi "tärkeämpääkin" tekemistä, näiden tilaisuuksien sivuuttaminen saattaa kostautua ja syö-

dä aikaa ja tehokkuutta perustehtävältä ja halutulta muutokselta moninkertaisesti. Henkilöstöhallinnon, muutosagenttien ja koko henkilöstön tehtävänä on edistää yhteistä keskustelua esimiehen tukena.

Ihminen kestää epävarmuutta ja pystyy jopa iloitsemaan muutoksen tuomasta vaihtelusta, jos hänen tulevaisuudenuskonsa säilyy ja ammatti-identiteettinsä pysyy vahvana. Liian korkeat haasteet ja osaamisen aliarviointi aikaansaavat helposti tunteen työn hallinnan menettämisestä. Kenellekään ei myöskään toivoisi tuntemusta siitä, että se mitä ja miten on vuosia tehnyt, onkin tarpeetonta, jopa väärin. On tärkeää hahmottaa yhdessä, mihin olemme menossa ja elää yhdessä pelottavatkin tunteet, kysyä kysymyksiä ja saada niihin vastauksia. Vasta tämän jälkeen pystyy ottamaan vastaan yksityiskohtaista informaatiota ja tekemään omaan tulevaisuuteen liittyviä valintoja.

Samalla kun tunteille ja niiden käsittelylle annetaan tilaa, ei voida jäädä epämääräiseksi ajaksi vellomaan myllertävään tunnemereen. Uutta arkea on otettava vähin erin haltuun ja perustehtävät on hoidettava. Ongelman tai huolen sanoittaminen on osa yksilön ja yhteisön tilanteen haltuunottoa. Harvat toimintaympäristön muutokset antavat muutokseen epäillen suhtautuville mahdollisuuden jatkaa vanhaan malliin. Muutokset ja sovitut päätökset koskevat kaikkia.

Johdolla, esimiehillä ja kehittämisasiantuntijoilla on tärkeä rooli muutoksissa. Rankkaakin muutosta voi tukea ja edesauttaa hyvällä johtamisella. On syytä välillä pysähtyä ja tarkkailla omaa ja organisaation puhetta: tunnistaa, mistä ja miten puhutaan sekä millaista puhetta kaivataan. Vastuamme on suuri: millaista puhetta itse edistän? Pyrinkö lisäämään ymmärrystä, erilaisen näkökantojen ja eri ihmisten huomioimista? Etsinkö uusia näkökulmia ja ratkaisuja? Vai jumitunko ehkä omaan vastarintaan ja keskitän puheeni maton vetämiseen muutoksen alta?

Kannattaa myös miettiä omaa suhtautumista muutoksiin ylipäätään. Onko muutos mielestäni siirtymistä staattisesta tilasta toiseen vai olemassaolon perusmuoto, jatkuvaa liikettä? Onko kyse ulkoisesti näkyvän muuttamisesta, muodonmuutoksesta, toiminnan ja rakenteiden muutoksesta vai kenties ponnistellen aikaansaadusta ajattelutavan muutoksesta? Ehkä muutoksessa elämisen suuri oivallus on jesuiittapappi Anthony de Mellon sanoissa:

”Ei asioita tarvitse muuttaa, asiat tulee ymmärtää. Kun ymmärrätte ne, ne muuttuvat.”

Lähdemmekin liikkeelle kirkastamaan muutosta prosessina ennen kuin paneudumme yksilön, työyhteisön ja esimiehen muutosnäkökulmiin.

Mistä ja miten meillä puhutaan, mistä ja miksi vaietaan?

Kaaoksesta uuteen alkuun

Perusteluja!

Meillä on tarve ymmärtää ja nähdä asioiden merkitys sekä kokea tekemismme mielekkääksi. Muutostilanteessa nouseekin esille selitystä kaipaavia kysymyksiä:

- Miksi tällainen muutos?
- Mikä on muutoksen perimmäinen syy?
- Miksi ihmeessä tämä on tarpeen?

Jokaiseen muutokseen on syynsä, joka on järkevä ja looginen jostain näkökulmasta katsottuna. Mikäli järkevää syytä ei tunnisteta, on muutosta vaikea hyväksyä. Kun taas muutoksen taustalta löytyy johdonmukainen perustelu, syntyy kokemus, että ”elän maailmassa, jossa vallitsee jonkinlainen järjestys – emme toimi pelkkien sattumien varassa”. Tällainen tunnetila on tärkeä työnhallinnan ja jaksamisen kannalta jokaiselle.

Ulkoa tuleva muutos herättää myös epäilyjä ja kielteistäkin asennoitumista. Useimmiten ei suinkaan ole kyse vastustuksesta vastustuksen vuoksi, vaan ihmisen pyrkimyksestä etsiä mielekkyyttä kaaoksen keskeltä. Organisaatiokonsultti Pekka Järvinen (2001) toteaa kirjassaan *Onnistu esimiehenä*: ”Ajattelevan ihmisen on järkevää epäillä ja suhtautua varauksellisesti asioihin, joista hän ei tiedä riittävästi.” Ns. muutosvastarinta on usein varsin rationaalista toimintaa, eikä sitä tule tukahduttaa. Itse kukin voi toisaalta miet-

tiä, miten mielipiteensä ilmaisisi niin, että toinen jaksaisi sen myös ottaa vastaan. Monia asioita helpottaisi, jos hyväksyisimme sen, että olemme ihmisiä erilaisia ja meillä on erilaisia tapoja hahmottaa arkea ja sen tapahtumia sekä selvittää siitä.

Seuraavaan taulukkoon on listattu muutamia muutosten käynnistäjiä. Kannattaa yhdessä pohtia, millaisista eri osa-alueista ja asioista muutoksisamme on kyse.

Epäily on luonnollista epävarmuuden edessä. Haasteena rakentava ilmaisu ja yhteinen puuttuminen.

MUUTOKSIA KÄYNNISTÄVIÄ TEKIJÖITÄ:

Tehokkuuden lisäämisen vaatimus ☐ Toimintojen karsimisen tarve ☐ Palvelujen karsimisen tarve ☐ Kustannustehokkuus heikko ☐ Pääallekkäisyyksiä toiminnassa ☐ Budjetti ei riitä nykytoimintaan ☐ Verovarot eivät riitä tarpeisiin ☐ Tot organisaatiomuutokset ☐ Eläkevastuut ☐ Palveluperiaate priorisoinnissa ☐ Asiakkuusajattelu ☐ Laatuajattelu	Poliittiset ja yhteiskunnalliset muutokset ☐ Ekosysteemin muutokset ☐ Yhteiskunnalliseen muutokseen sopeutuminen ☐ Aluepolitiikan painotukset ☐ Muuttoliike ☐ EU:n päätökset ☐ Julkishallinnon rooli ☐ Valtaan ja etutyhmiin liittyvät kysymykset ☐ Yhteiskunnan ikärakenteen muutokset ☐ Viestintäteknologian kehittyminen ☐ Kansainvälistyminen
Yksilön muutostahto ☐ Oppimisen vahvistaminen ☐ Elämän- ja työnhallinnan parantaminen ☐ Ikärakennemuutosten vaikutuksiin varautuminen ☐ Oikeutettuihin tarpeisiin vastaaminen ☐ Elämänkaaren ottaminen huomioon ☐ Oman elämän kriisistä selviäminen ☐ Motivaation lisääminen ☐ Sopeutuminen väistämättömään	Yhteiskunnan arvojen kehittyminen ☐ Laadullisen parannukset ☐ Asiakkaan odotusten muuttuminen ☐ Merkityksen kokemuksen tarjoaminen ☐ Ekologisen ympäristön turvaaminen ☐ Hyvinvoinnin lisääminen ☐ Toivon näköalan avaaminen ☐ Henkisen kasvun mahdollistaminen ☐ Yhteisen hyvän lisääminen ☐ Kulttuurin edistäminen ☐ Rituaalit, symbolit, perinteen jatkuminen

Lähde: Sovellettu
Novetos Consulting Oy:n aineistosta

Muutostilanteiden syyt koetaan usein taloudellisten arvojen ylikorostumiseksi. Erityisesti julkisissa palveluissa, joissa ihmisten arvomaailma on työn luonteen vuoksi palvelua korostava, rahan ylikorostunut mahti aiheuttaa varsin voimakkaita negatiivisia tunteita. Tämä vaikeuttaa yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista. Henkilöstö voi kokea tällaisessa tilanteessa tulleen petetyksi: arvot, jotka heille ovat tärkeitä, eivät enää merkitsekään mitään. Liian usein työyhteisössä vielä ajatellaan, että tuloksellisuus ja työn laatu ovat ristiriidassa keskenään. Muutostilanteessa onkin erityisen tärkeitä ymmärtää muutoksen syyt myös arvojen pohjalta.

Syiden ymmärtämisen lisäksi muutosta kannattaa tarkastella muiltakin kanteilta. Tärkeää on esimerkiksi, että muutosta käynnistettäessä tehdään riskianalyysi vaikkapa vastaamalla seuraaviin kysymyksiin. Riskianalyysi tehdään työyhteisö- ja toimintokohtaisesti.

Vahvuudet Mitä ovat ne työyhteisömme vahvuudet, jotka muutoksessa haluamme säilyttää? Mitä hyötyjä muutos voi meille tuoda näiden vahvuuksiemme kannalta?	Heikkoudet Mitä heikkouksia työyhteisössämme on? Voisiko jokin asia olla paremminkin? Tai vain toisin?
Uhat Mikä on pahinta, mitä muutos voi työyhteisöllemme tuoda? Suhteessa ulkoiseen maailmaan? Miten estämme näiden uhkien syntymisen?	Mahdollisuudet Mitä hyvää muutos voi meille tuoda? Suhteessa ulkoiseen maailmaan? Miten varmistamme sen syntymisen?

Lisäksi on syytä analysoida muutoksen perusluonne monestakin näkökulmasta. Jo muutamaa ulottuvuutta tarkastelemalla saa käsityksen muutoksen luonteesta:

- Muutoksen laajuus – kuinka suuri osa toiminnoistamme todella muuttuu ja mikä osa säilyy ennallaan?
- Muutoksen kesto – kuinka kauan arvioimme muutokseen kuluvan?
- Muutoksen vaikutus organisaatioon – mitkä toiminnot muuttuvat ja mitkä säilyvät?
- Muutoksen syy – mitä tapahtuisi, jos muutosta ei tehtäisi?
- Muutoksen laatu – täyskäännös, kehitys vai poikkeustila?

Kokka kohti mitä?

*Tavoitetila
konkreettiseksi.*

Mihin olemme muutoksessa menossa? Haluamme tietää, mihin suurempaan kokonaisuuteen kuulumme; millainen organisaatiomme on huomenna? Kohdatessamme muutoksen tärkein yksittäinen mielikuvamme onkin kuva tulevaisuudestamme. Mikä on se ”uusi maailma”, johon muutoksen seurauksena siirrytään?

Ihminen tarvitsee konkreettisen ja elävän mielikuvan muutoksen jälkeisestä tilasta voidakseen aloittaa oman sopeutumisprosessinsa.

Muutosvision konkretisoituminen on tärkeää myös siksi, että suuret muutokset saattavat asettaa organisaation aiemmat arvot ja periaatteet käymistilaan. Jokainen meistä haluaa olla työpaikassa, jota voi arvostaa ja jonka toimintaperiaatteista voi olla ylpeä. Muutoksen käynnisty-



Ratahallintokeskus

essä saattaa herätä kysymys: ”Säilyvätkö arvomme ja meille tärkeät asiat myös jatkossa?”

Niin muutoksen syiden ja taustojen kuin tulevan maailman kuvauksessakin avaintekijöitä ovat *viestintä* ja *yhteinen keskustelu*, josta puhutaan lisää tuonnempana esimiehen roolia käsittelevän luvun yhteydessä.

Onnistunutta muutosviestintää

”Meitä auttoi, että meille pidettiin säännöllisiä tiedotustilaisuuksia. Olivathan ne välillä vähän mylläköitä. Mutta johto osallistui niihin ja kertoi muutoksen taustoista ja etenemisestä.”

”Parasta siinä oli varmaan se, että meitä ei aliarvioitu tai pidetty tyhminä. Tuli paljon numerotietoa, asiaa päätösten taustoista. Enpä tainnut kaikkea ymmärtää, mutta ainakin jäi tunne, että asioita oli pohdittu. Monet muutkin sanoivat, että se helpotti, vaikka itse prosessi olikin kipeä.”

*Miten muutos
suhteutuu
arvoihimme?*

Apua asiakasnäkökulmasta

Muutostilanteen tarkasteleminen asiakasnäkökulmasta auttaa jäsentämään ja arvioimaan muutoksen merkitystä ja vaikutuksia vielä uudella tavalla. Ketkä ovat asiakkaitamme – sisäisiä ja/tai ulkoisia? Ketkä ovat keskeisiä sidosryhmiämme? Lyhyesti: ketä ja mitä varten olemme olemassa? Millaiselta muutos näyttää heidän näkökulmastaan?

Asiakasfokuksen esiin nostaminen laajentaa perspektiiviä. Saamme enemmän etäisyyttä monenlaisia tunteita nostattavaan muutokseen. Palvelumme voivat edellyttää muokkaamista, jotta kykenemme vastaamaan

asiakkaiden kehittyviin ja muuttuviin tarpeisiin. Työntekijästä kipeältäkin tuntuva muutos voi osoittautua asiakkaan näkökulmasta perustelluksi ja tulevaisuuden haasteet huomioon ottavaksi.

*Miten asiakkaat
hyötyvät
muutoksestamme?*

Vaikka asiakaspalautteen kerääminen ja erilaisten laatujärjestelmien soveltaminen ovat jo monessa valtio-organisaatiossa arkea, voi yksittäiselle työntekijälle olla haasteellista kytkeä oman tehtävänsä kehittämistarpeet niihin. Mallikas asiakkuuksien hoito edellyttää myös organisaatiolta enemmän kuin aikaisemmin: sähköisten palvelujen kehittämistä, henkilöstön osaamistarpeiden kasvun ja monipuolistumisen huomioimista sekä uudenlaisen asiakaskulttuurin kehittämistä.

Valtionhallinnon arvoperusta on vankka: toiminnan tuloksellisuus, laatu ja vahva asiantuntemus, palveluperiaate, avoimuus, luottamus, tasa-arvo, puolueettomuus, riippumattomuus ja vastuullisuus. Työyhteisössä on mielekästä pohtia myös muutostilanteissa yhdessä sitä, mitä tarkoittavat palveluperiaate, tuloksellisuus ja laatu. Mikä on hyvää palvelun käyttäjän näkökulmasta? Mistä voimme luopua, minkä haluamme ehdottomasti säilyvän?

Hämmennystä ja luopumisen tuskaa

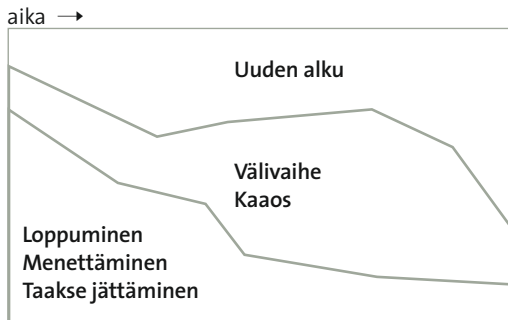
Tulevaisuuden kuvan, muutosvision, monipuolinen pohtiminen käynnistää muutosprosessin, jonka kuluessa yksilö ja työyhteisö käyvät läpi menneisyytään, nykyisyytään ja tulevaisuuttaan.

Muutosprosessin kolme perusvaihetta ovat:

- Taakse jättäminen
- Välivaihe, kaaos
- Uuden alkaminen

Vaiheet eivät välttämättä seuraa toisiaan kronologisen järjestäytyneesti. Miltei joka hetkessä on läsnä elementtejä eri vaiheista: luopumista, epävarmuutta ja sekamelskaa, sekä esimakua uudesta. Lisäksi tässäkin kohtaa kannatta muista yksilöiden erilaisuus, meillä kullakin on luonnostaan vähän oma järjestyksemme ja logiikkamme, myös muutosten kohtaamisessa ja käsittelyssä.

Siirtymän kolme vaihetta



Bridges: Managing Transitions (2003)

*Muutosvastarinta
on luopumisen
tuskaa.*

TAAKSEJÄTTÄMINEN

Muutoksessa jätämme taaksemme vanhan – tai ainakin osan siitä. Kyse on luopumisesta. Aluksi päällimmäisenä saattaakin olla tunne positiivisten, tuttujen asioiden menettämisestä. On hyvä miettiä ja keskustella työtovereiden kanssa siitä, mitä jää taakse ja mitä tullaan kaipaamaan. Muutoksessakin myönteiseltä tuntuu, jos on mukavia työkavereita ja kokee onnistumisia työtehtävissään.

Tuntemattoman ja epävarman tulevaisuuden edessä aiemmat käytännöt saattavat näyttää ruusuisen onnellisilta. Kuitenkaan kaikki vanhassa ei ollutkaan pelkästään myönteistä. On hyvä myös muistaa rehellisesti tilanteita ja asioita, joista tuli purnattua ja jotka todettiin toimimattomiksi. Lopulta oivalamme, että on asioita, jotka saavatkin jäädä taakse.

VÄLIVAIHE, KAAOS

Siirtymään vanhasta uuteen kuuluu enemmän tai vähemmän kaoottinen välivaihe, johon liittyy paljon epävarmuutta. Vie oman aikansa, että muuttamassa olevat työ- ja henkilöstöjärjestelyt hakeutuvat uusiin uomiinsa. Tässä vaiheessa keskeisimmäksi haasteeksi muodostuukin epävarmuuden sietäminen. Tavallisia havaintoja välivaiheen epävarmuudessa ovat:

- Epävarmuuden tunnetilat ja sietokyky vaihtelevat henkilöstä toiseen
- Motivaatiotaso laskee, asioihin tartutaan puolinaisesti
- Kaaos ja kaoottisuuden tunne leimaavat ajattelua
- Tuottavuus laskee
- Johtoa tai muita muutoksesta vastaavia syyllistetään
- Esiintyy epäluottamusta muutoksen perusteita ja esimiehiä kohtaan
- Syllisyydentunteet nousevat pintaan niiden mielessä, joille näyttää käyvän paremmin
- Ihmissuhteisiin tulee säröjä ja ärsytyskynnys on normaalia matalammalla
- Saatetaan tehdä huonoja valintoja ”häätäpäissään”.

Siirtymälle on varattava riittävästi aikaa ja keskustelumahdollisuuksia. Jos-
sain vaiheessa kannattaa kuitenkin suunnata katse päättäväisesti eteenpäin.

UUDEN ALKU

Uuteen siirryttäessä on toimittava johdonmukaisesti ja selkeästi. Toiminnan
ankkurointi tukevasti uuden vision mukaiseksi jouduttaa toimintatavan
muuttumista. Meillä saattaa olla voimakas taipumus palata vanhaan toi-
mintatapaan. Siksi yhteinen arviointi (reflektointi) ja onnistumisen kokemus-
ten noteeraaminen uudessa viitekehyksessä on tärkeää muutoksen juurrut-
tamiseksi. Vähitellen uudet tavat tuottavat positiivisia kokemuksia
ja onnistumisia. Tämä luo uskoa tuleviin onnistumisiin.

*Esimiehen
tehtävä on
auttaa jokaista
kirkastamaan
oma, innostava
tehtävä.*

On tultu vaiheeseen, jossa on aika pysähtyä arvioimaan toimin-
takulttuurin muutoksia, toimintalinjoihin ja ”pelisääntöihin” tarvit-
tavia täsmennyksiä
sekä sitä, miten
valittuja arvoja
toteutetaan käy-
tännössä.



Kaiku-kehittäjien jatkokoulutuksessa

Tässä kohden tärkeitä kysymyksiä ja pohdinnan aiheita työyhteisössä ovat:

- Mikä olikaan muutoksen perimmäinen tarkoitus ja päämäärä?
- Miten toimintakulttuurimme on muuttunut?
- Miten toimimme uudessa roolissamme?
- Mitä otamme mukaan vanhasta?
- Mitä uuden toiminnan käynnistäminen ja kehittäminen vaatii meiltä?
- Miten etenemme ja ylläpidämme uutta toimintatapaa?
- Mitä ovat toimintaa ja henkilöstöä koskevat suunnitelmamme?
- Millainen asiantuntija ja yhteistyökumppani haluamme olla?
- Mitkä ovat menestystekijämme?

Hämmentynyt, hajanainen ryhmä oli käynyt läpi kipeitä vaiheita. Se oli joutunut luopumaan paljosta: muutamasta hyvästä työtoverista, miellyttävistä työtiloista ja joistakin tutuista tehtävistä. Tätä kaaosta oli kestänyt 2–3 vuoden ajan. Juuri kun tilanne näytti selkiytyvän, uusi muutos iski. Mieli oli matalalla.

Tällekin ryhmälle tuli hetki, että se joutui totuuden eteen: etsimmekö vielä jostain työn ilon vai laahustammeko eteenpäin mieli maassa. Ilman taloon tullutta uutta johtoa olisi ehkä ollut vaikea saada myönteistä sysäystä. Nyt sysäys tuli.

Ensimmäisenä tehtävänään ryhmä päätti järjestää päivän mittaisen ”uusi alku”-seminaarin. Kaikki olivat paikalla. Päivän kulku oli suunnilleen seuraava:

Miltä meistä nyt tuntuu? Fläpille kirjoitettiin tunteita, kielteisiä ja myönteisiä. Millaiseen myönteiseen tulevaisuuteen uskomme? Nämäkin asiat kirjattiin ylös. ”Saisi keskittyä kerrankin itse työhön.” ”Voitaisiin puhua.” ”Asioista kerrottaisiin.” ”Olisi aikaa asiakkaille.”

Edellinen kierros osoitti, että ryhmällä oli henkinen paine siirtyä uuteen vaiheeseen. Tunnelma oli helpottunut. Ryhmä kysyi itseltään (vetäjän avustamana), olivatko odotukset mahdollisia ja kohtuullisia. Vastaus oli myönteinen.

Ilmapäivällä työstettiin muutamaa konkreettista asiaa eteenpäin. Sovittiin muutama pelisääntö (kuten: apua saa ja tulee pyytää, jos on kiire tai ei osaa). Sovittiin myös säännölliset palaverit (ja niiden toteutus).

Päätettiin tarkentaa ryhmän perustehtävää ja samalla työstää ryhmän omaa visiota. Sovittiin, että jokainen kirjaa tärkeimmät koulutustarpeensa. Näitä kaikkia varten tehtiin aikataulut, sovittiin vastuuhenkilöt ja sovittiin seurannasta. Jokaisessa tulevassa palaverissa tarkasteltaisiin, missä mennään.

Oppi tästä prosessista oli, että uuden vaiheen alussa kannattaa kiinnittää huomiota konkreettisiin asioihin, itse tekemiseen. Yhteisö tarvitsee yhteisen näkemyksen siitä, mitä tehdään ja minne halutaan mennä.

Ankkuroikaa
muutos arkeen.

Ihminen muuttuvassa työyhteisössä

Muutoksen kohtaaminen on epävarmuuden kanssa elämistä. Jokin tutusta ja turvallisesta poistuu ja vaihtuu toisenlaiseksi. Millaiseksi, sitä ei voi varmuudella tietää. Jokainen joutuu sietämään epävarmuuden aiheuttamia tunteita. Samalla voi kuitenkin tuntea myös kutkuttavaa odotusta ja arkaa toivoa halutun muutoksen mahdollisuudesta. Kulttuurimme sallii paremmin pelon ja epävarmuuden näyttämisen, mutta pitää ilon ja innostuksen näyttämistä naivina. Siksi ilo ja innostus nousevat vain harvoin pintaan.

Hämmennys ja kysymykset kuuluvat muutoksiin. Kaikkia kysymyksiä ei välttämättä esitetä sen takia, että niihin etsittäisiin tai odotettaisiin tarkkaa vastausta. Oleellista on kuitenkin saada tilaa ilmaista ajatuksensa ja tunteensa, kokea tulevana kuulluksi ja kuulla toisia.

Miten minun käy?

Muutoksen kohdatessaan jokainen meistä kysyy hiljaa itsekseen tai ääneen: Miten minun käy? Kysymyksessä kiteytyy huolestumisemme, epävarmuutemme ja jopa pelkomme – tulevaisuus on tuntematon. On inhimillistä kantaa huolta tulevaisuudesta ja oikeudenmukaista saada ilmaista se. Siksi muutosprosessi ei

pääse kunnolla alkamaan, ennen kuin kysymyksen kantamat tunteet on otettu vakavasti.

Kysymällä ”miksi minun käy näin” pyritään ottamaan muutosta haltuun, löytämään sille logiikkaa.

Yksilön kannalta on

tärkeää kysyä ”Onko minulla nyt jotain sellaista osaamista tai

Tunteiden takaa löytyy aina tarve: tyydytetty tai tyydyttämätön.



Kaiku-kehittäjien jatkokoulutuksessa

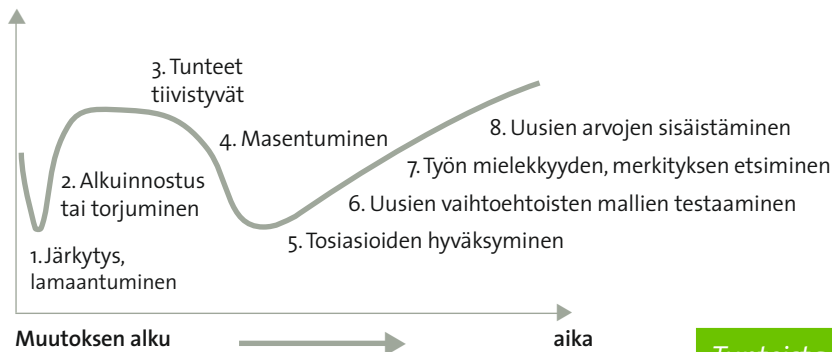
kiinnostusta, mikä ei saa tilaa nykyisessä yhteisössä? Miten muutos voisi antaa sille tilaa? Mitä olen menettämässä? Mitä minulta vaaditaan, minkälaista työpanosta minulta odotetaan? Riittääkö osaamiseni?” Oman osaamisensa jatkuva kehittäminen ja aktiivinen työssä oppiminen on yksilön paras muutosturva.

Tunteet muutoksessa¹

Olemme erilaisia persoonia, meillä on erilaiset elämänhistoriat, työelämän kokemukset sekä senhetkiset tarpeet ja haasteet elämässä. Jotkut ovat jo perusluonteeltaan varovaisia, toiset ottavat mielellään hallittuja riskejä, jotkut jopa hallitsemattomia. Suhtautumisemme muutoksiin on yksilöllistä.

Seuraava kuva havainnollistaa tyypillistä tunteiden kehittymistä muutosten yhteydessä. Tunteiden kulku on toki omanlaisensa eri tilanteissa ja eri henkilöillä. Siitä huolimatta tämä kuvaus on todettu hyväksi yleistykseksi. Tämä ”tunneikäyrä” esiintyy eri muodoissaan muutuskirjallisuudessa ja -aineistossa. Sen ensimmäinen esittäjä oli psykiatri Elisabeth Kübler-Ross (1924–2004), joka kuvasi yksilön tunteita surutyön eri vaiheissa. Käyrä on havaittu osuvaksi kuvaamaan surutyön kehitystä organisaation ja työyhteisön muutostilanteissa. (Kuvan copyright: Henry Honkanen / Arena Nova)

Tuntemukset



Tietystä vaiheesta tunteet ovat väistämättä pinnalla. Niille on annettava aikaa ja tilaa. Tunteista on voitava puhua ja niiden taustalla vaikuttavia tarpeita sanoitettava. Jos tunteet ja tarpeet ohiteetaan, ne paketoituvat sisimpään ja pulpahtavat vuosien varrella esille eri tavoin naamioituneina, esimerkiksi katkeruutena tai kyynisyytenä. Tunteet vaativat aina huomiota: asiallisen käsittelyn kriisin

Tunteistaan ja tarpeistaan vastuunotto on osa aikuisuutta.

¹ Tunteiden ja tarpeiden havainnoinnista tarkemmin liitteessä 3.

aikana tai välittömästi sen jälkeen. Muutoksen aiheuttamat tunnemyllerrykset voivat esiintyä myös viiveellä. Ennenmin tai myöhemmin – pääasia, että tunteita ja niiden taustalla vaikuttavia tarpeita ei sivuuteta.

Työyhteisöstä löytyy lähes aina joku, joka haluaisi ohittaa tunteiden ja tarpeiden käsittelyn ja vetoaa seuraaviin: ”Homma on mikä on, ei tästä kannata välittää”, ”Ei moiseen joutavaan ole aikaa, on tässä tarpeeksi kiire muutoinkin” tai ”Mitä tässä turhia marisemaan”. Nämä neuvot ovat useimmiten pään panemista pensaaseen, puolustelua, kun ei rohjeta kohdata todellisuutta sellaisena kuin se on.

Toisaalta tässäkin on hyvä muistaa, että todellisuus on sellainen kuin se on – jokaiselle omanlaisensa. Tarvitsemme työelämässä ennen kaikkea toinen toisemme kunnioittamista ja halua ymmärtää ja tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa.

MITEN IKÄVISTÄ TUNTEISTA PÄÄSEE EROON?

Hankalista tunteista ei tarvitse päästä välittömästi eroon. Tunteet laantuvat vain elämällä ja kokemalla. Sen tunnistaminen, minkä tunteen vallassa toimi-

mii, mikä tarve kulloisenkin tunteen takana piilee ja miten tämän tarpeen voisi tyydyttää, on osa aikuisuutta ja omasta elämästä vastuunottoa. Mieti, miksi olet vihainen, pelokas, masentunut, kyyninen tai katkera. Kirjoita ylös asiat, jotka härttävät sinussa ikäviä tunteita. Mitä ne kertovat sinulle? Tarvitsetko kenties turvallisuutta, avoimuutta, osallisuutta, arvostusta, luottamusta tai ehkä selkeyttä ja tasapainoa? Näytä halutessasi yhteenvetosi luotettavalle henkilölle ja keskustele hänen kanssaan aiheesta. Miten voisit menellään olevasta myllerryksestä huolimatta turvata tarpeesi, takertumatta menneeseen? Toisaalta oman tarpeen tunnistaminen jo sinällään helpottaa ja auttaa hyväksymään sekä omia että toisten tunnereaktioita. Sinun ei tarvitse etsiä fiksua vastauksia vaan hyväksyä kuuntelija – ja ennen kaikkea hyväksyä itse kaikki tunteesi. Kannattaa myös maiskutella sanojansa. On selkeä ero ajatella esimerkiksi että ”minä olen masentunut” sen sijaan, että ajattelisi ”tunnen itseni masentuneeksi”. Tunteet tulevat ja menevät.

”Elämä ei vaadi sinua olemaan johdonmukainen, julma, kärsivällinen, avulias, vihainen, järkevä, ajattelematon, rakastava, äkkipikainen, hellä, avomielinen, neuroottinen, rikas, huolellinen, joustamaton, suvaitsevainen, tuhlaavainen, sorrettu, sairas, huomaavainen, hauska, tyhmä, terve, ahne, kaunis, laiska, herkkä, typerä, antelias, stressaantunut, läheinen, uuttera, manipuloiva, tarkkanäköinen, oikukas, viisas, itsekäs, ystävällinen tai uhrautuvainen.

Elämä kuitenkin vaatii että koet valintojesi seuraukset.”

– Richard Bach

Tunnereaktiomme ovat erilaisia. Tunteiden kanssa eläminen ja tunteisiin vaikuttaminen vaatii aikaa. Jotkut selviävät muutamassa viikossa (tai joskus jopa muutamassa päivässä), toiset tarvitsevat jonkun kuukauden, jopa vuoden.



Kaiku-kehittäjien jatkokoulutuksessa

Meillä on kaikilla oma tyypillinen tapamme toimia ja selvitä hankalissa tilanteissa. Tunteiden kanssa elämistä voi auttaa, jos tunnistaa oman tavanomaisen toimintatapansa².

- Jotkut passivoituvat. He loukkaantuvat, vetäytyvät kuoreensa, luovuttavat ja alistuvat kohtaloonsa. He hakevat elämänsä mielekkyyttä työn ulkopuolelta.
- Jotkut vihastuvat. He hyökkäävät barrikadeille ja antavat kaikkien kuulla heidän mielipiteensä, kuvia kumartamatta ja ääntä säästelemättä.
- Jotkut aktivoituvat asia-keskeisesti. He pyrkivät jatkamaan sitä, mitä ovat aina tehneet, tai pyrkivät ehkä vaikutta-

maan asioihin virallisia reittejä käyttäen.

- Jotkut analysoivat. He erittelevät tilanteen tekijöitä ja järkeistävät mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja.
- Jotkut innostuvat. Heille muutos on jännittävä tilaisuus ja mielenkiintoista uuden odotusta.

Oman toimintatyylin tunnistaminen auttaa joustamaan ja samalla hallitsemaan tunnereaktioita. Esimiehen kannattaa tukea työyhteisössään myös niitä, jotka tuntevat vetäytyvän syrjään tai käyttävän energiansa vastahyökkäykseen. Heidät olisi hyvä saada mukaan rakentavaan ja avoimeen keskusteluun siitä, miten voimme ottaa haasteen vastaan, mihin voimme vaikuttaa ja miten sen teemme.

Emme ole työelämän muutoksissa yksin, vaan toimintamme vaikuttaa myös muiden työyhteisömme jäsenten kokemuksiin ja tunteisiin. Jokaisen meistä tuleekin miettiä, mitä oikeuksia ja velvollisuuksia liittyy tunteiden

² Tässäkin kohden olisi kuitenkin hyvä muistaa, että kaikki mallit ovat keskimääräisiä tyypittelyjä ja typistävät todellisuutta - kukaan tuskin edustaa yksinomaan mitään näistä luokituksista. Nämä luokittelut eivät ole siis ole tarkoitettu ihmisten sijoitteluun eri ryhmiin.

Millaista ilmapiiriä minä olen luomassa? Millaisessa ilmapiirissä haluan olla? Millaista haluan luoda?

ilmaisuun työyhteisössä. Miten ilmaisen tunteitani? Millaista ilmapiiriä tuotan yhteisöön, jos maalaan pelkkiä katastrofikuvia? Pystynkö ja haluanko luoda rakentavaa vuorovaikutusta ja uskoa uuteen tulevaisuuteen? Miten voin ilmaista itseäni sekä syyllistymättä että syyllistämättä?

MIKÄ KAIKKI TYÖSSÄNI MUUTTUU?

Edellä esitetyn kuvan toinen tärkeä viesti on, että kun tunne-reaktioille annetaan riittävästi tilaa ja huomiota, niin prosessi kulkee luonnollisella tavalla kohti ratkaisua. Tunteiden tuulettamisen ja ilman raikastumisen jälkeen on aikaa ja toivottavasti myös voimia katsoa eteenpäin ja punnita eri vaihtoehtoja rauhallisesti uudestaan.

Kuultuamme mahdollisesta muutoksesta alkaa välittömästi pohdinta siitä, mitä muutos merkitsee ja mitä kaikkea se koskee. Kysymys tarkentuu nopeasti: mikä tulee olemaan minun paikkani organisaatiossa, miten työnkuvani muuttuu, vaihtuvatko työkaverini, muuttuuko työosoitteeni, mitä muutos tarkoittaa läheisteni kannalta? Selkeätkin asiat näyttävät hämmäntävissä tilanteissa usein sekavilta ja epämääräisiltä. Oma tilannetta kannattaa tarkastella mahdollisimman monipuolisesti.

Tilanteen voi pilkkoa osiin. Silloin näkee, mitkä asiat oikeastaan muuttuvat, mitkä ovat vielä avoimia kysymyksiä ja mitkä puolestaan ovat edelleen hyvin. Apuvälineenä voi käyttää vaikka seuraavaa muutosinventariota.

Luettele asioita, jotka tässä tilanteessa muuttuvat varmasti, muuttuvat mahdollisesti ja jotka eivät muutu.

Mikä muuttuu varmasti? > > >	Mitä seurauksia näillä muutoksilla on? > > >	Keihin muutokset vaikuttavat? > > >	Miten suuri merkitys tällä muutoksella on elämääni? (1–5) > > >
Mikä muuttuu mahdollisesti? > > >	Mitä seurauksia näillä muutoksilla on? > > >	Keihin muutokset vaikuttavat? > > >	Miten suuri merkitys tällä muutoksella on elämääni? (1–5) > > >
Mikä ei tule muuttumaan? > > >	Mitä seurauksia näillä muutoksilla on? > > >	Keihin muutokset vaikuttavat? > > >	Miten suuri merkitys tällä muutoksella on elämääni? (1–5) > > >

Uusi mahdollisuus?

Jokaiseen muutokseen liittyy usein sekä hankalia että myönteisiä puolia. Suurten muutosten keskellä huomio voi kiinnittyä liikaa menetyksiin ja uhkakuviin. Muutoksen myönteiset puolet tulevat yleensä esille ja ymmärrettään vasta muutoksen tapahduttua. Mitä voin oppia tästä?

Muutoksen kokeneilla on monenlaisia tarinoita siitä, mitä muutos lopulta tarjosi. Seuraavassa on muutama tosielämässä muutoksen jälkeen kuultu lause:

"Sain mahdollisuuden oppia uutta."

"Elämänarvoni joutuivat tarkasteluun. Löysin uusia arvoja."

"Jos joku tulisi nyt sanomaan, että tämä kaikki olikin bluffia ja joutuisin palaamaan entiseen, en tiedä mitä tekisin."

"Opin elämänhallintaa. Ennen olosuhteet pompottivat minua. Nyt oli pakko ottaa elämä haltuun. Se oli hankalaa, mutta se kannatti."

"Nyt jälkikäteen muutokseen ei liittynyt mitään muuta kamalaa, kuin työtovereiden kauhistelu. Se sai minutkin pelokkaaksi. Kunpa ihmiset ymmärtäisivät vastuunsa puheistaan!"

"Sain muutoksesta voimaa ja itseluottamusta."

Kaiku-kehittäjien jatkokoulutuksessa



"Uralleni tuli odottamaton käänne – positiiviseen. Opin arvostamaan omaa ammattitaitoani uudella tavalla."

"Ymmärrän nyt, että elämässä on aina vaihtoehtoja. Aiemmin katselin asioita vain yhdestä kapeasta näkökulmasta."

Jokainen pienikin positiivinen asia kannattaa noteerata, vaikka kaikkien tarinat eivät saa yhtä myönteistä loppulausetta. Myönteisten kokemusten varassa me joka tapauksessa jatkamme ja jaksamme.

Kaikkeen emme voi itse vaikuttaa, mutta aina voimme vaikuttaa johonkin. Vähintäänkin siihen, miten suhtaudumme

En valitse kaikkea elämässä eteeni tulevaa, mutta voin valita asenteeni.

kuhunkin elämässämme esiin tulevaan tilanteeseen. Vain me itse voimme tehdä tarvittavan työn muutoksen ja siihen liittyvien tunteiden läpikäymiseksi. On yksilön oma etu päästä mahdollisimman nopeasti kiinni taas itse työhön.

Pakotettukin muutos voi olla aito mahdollisuus. Se yleensä stimuloi pohdintaan, mitä minä todella haluan työltäni ja elämältäni? Mitkä ovat tavoitteeni? Millä sektorilla haluan toimia (julkinen, yksityinen vai ns. kolmas sektori, järjestötyö)? Millä toimialalla mieluiten työskentele? Viihdynkö parhaiten isossa vai pienessä työyhteisössä? Missä unelmatyöpaikkani voi maantieteellisesti sijaita?

Mitä tahdon elämältäni?

Omia reunaehtojaan voi määritellä lisäksi seuraavien kysymysten avulla: Mikä on minimiansiotaso, jonka hyväksyn? Millaisiin riskinottoihin olen valmis? Olisiko minusta yrittäjäksi, mikä olisi silloin liikeideani? Olenko halukas matkustamaan? Mitä perheeni tuumaa näistä asioista? Ehkä löydät ihan uusia piirteitä itsestäsi ja suunnan elämällesi.

Tästä vastaan itse

Harvoin olemme tilanteessa, jossa ei ole pienintäkään pelivaraa. Onneksi jokainen voi itse tehdä aktiivisia valintoja tulevaisuutensa eteen. Sen jälkeen kun olet päättänyt ryhtyä toimenpiteisiin, on tärkeä kysyä: ”Mihin aion vaikuttaa?” Seuraava vastuulista auttaa tarkistamaan, olenko vastuullisesti vaikuttanut niihin asioihin, joihin voin – tahtomaani suuntaan.

Vastuulistani:

- **Voin puhua ja pohtia:**
 - *Kerron tarpeistani mahdollisimman selkeästi.*
 - *Keskustelen tilanteesta muiden kanssa.*
 - *Tarkastelen tilannetta kokonaisuutena.*
 - *Kirjaan muistiin kaikki mahdolliset vaihtoehdot.*
- **Kannan oman vastuuni:**
 - *Vältän lisäämästä muiden ahdistusta kohtuuttomasti.*
 - *Käytän hyväkseni minulle tarjottua apua.*
 - *Olen aktiivinen.*
- **Voin muuttaa omaa asennoitumistani:**
 - *Otan vastaan minulle tarjotun haasteen, vaikka se ensin pelottaisi.*
 - *Opettelen näkemään joka asiassa myös myönteisen puolen.*
 - *Katson totuutta silmiin, oli se millainen tahansa.*
- **Voin huolehtia elämästäni kokonaisuutena:**
 - *Mietin, mitä minä todella tahdon? Työltäni, elämältäni? Mistä haluan minut muistettavan kuolemani jälkeen? – Rankka kysymys, mutta inspiroi monesti uudelleen pohdintaan.*

- *Pidän huolen fyysisestä kunnostani, alan liikkua enemmän, syön ja juon terveellisesti.*
- *Pidän yhteyttä ystäviini.*
- *Annan aikaa sille, mitä olen aina halunnut tehdä.*
- *Huolehdin lähimmistäni ja vahvistan suhdettani heihin.*
- *Alan opiskella.*

Listaa voi itse kukin täyttää omaan tilanteeseensa sopivasti.

ERILAISIA SELVIYTYMISSTRATEGIOITA

Onnistumisen ainoa lääke ei suinkaan ole ”positiivinen ajattelu” – vaikka sitä useimmiten kannattaakin vahvistaa. Myös selviytymistä varten meillä on erilaisia keinoja. Jotkut ottavat aloitteen käsiinsä rohkeasti tai vain vähän epäröiden. Toiset tarkkailevat kauan ja vasta vähitellen alkavat toimia – kuitenkin onnistuvat. Sitten on niitä, jotka lannistuvat muutosten edessä, kynnistyvät, luovuttavat ja odottavat ratkaisun tulevan ”jostain muualta”.

Riski-lidan tarina

lida oli tottunut näkemään kaikki eteen tulevat asiat mahdollisimman suurina riskeinä. Hänellä oli kieltämättä ollut paljon vastoinkäymisiä, mutta hänen luonteensa tai kasvatuksensa antoi hyvän maaperän pessimismille. Joskus hänen pessimisminsä rassasi yhteisöä. Vähitellen kuitenkin ryhmä alkoi suhtautua siihen hyväntahtoisesti hengessä ”me olemme erilaisia”. Kun ryhmää kohtasi todella rankka vastoinkäymisen, lidasta tuli sen hengenluoja: hän oli harjoitellut vastoinkäymisiä varten läpi elämänsä.

Meillä on siis monenlaisia henkilökohtaisia selviytymiskeinoja. Olisi väärin pakottaa kaikki prosessoimaan asioita samalla tavalla. Yksi tarvitsee aikaa miettimiseen ja kypsyttelyyn, toinen selviää nopeiden johtopäätösten varassa, kolmas puhuu puhumistaan, neljäs haluaa omaa aikaa ja tilaa, viides lähete etsimään neuvoja viisaammilta. Olisi hyvä, jos erilaisista selviytymisstrategioista voitaisiin keskustella.

Joskus vaihtoehtona on kokonaan uuden työn tutkiminen. Sille, joka lähete tälle polulle, on kerätty vinkkelistöjä liitteeseen 5.

Työyhteisö muutoksessa

Huomattava osa työyhteisön energiasta suuntautuu muutostilanteissa erilaiseen kohinaan, huhujen pyörittelemiseen ja pohtimiseen, pelkojen, epävarmuuden ja väärinkäsitysten käsittelemiseen sekä tulevaisuuden arvailuihin. Paineinen tilanne hiertää ihmisten välejä ja voimavaroja.

Tällaisessa tilanteessa perustehtävän toteuttaminen saattaa jäädä taka-alalle. Silloin puhutaan organisaation taantumasta. Se on luonnollinen ilmiö, mikä on hyvä tiedostaa ja käsitellä. Ratkaisuja kannattaa etsiä siihen, miten voimavarat saadaan suunnattua mahdollisimman nopeasti takaisin varsinaiseen työhön.

Voivottelusta aktiiviseen yhteistoimintaan

Edellä kuvailtiin yksilöiden kokemia epävarmuuden tunteita. Samaan tapaan terve työyhteisö kantaa huolta tulevaisuudestaan, tehtävistään sekä kyvystään säilyä toimintakykyisenä. Tällöin puhutaan usein ”muutosvastarinnasta”. Käsite on leimaava. Sen sijaan voisimme puhua vaikka ”aiheellisesta huolesta”, ”itsestään selvien ratkaisujen kyseenalaistamisesta” tai ”vaihtoehtojen etsimisestä”.

Hyvään muutoksen johtamiseen kuuluu, että henkilöstö otetaan mahdollisimman varhain mukaan muutokseen. Ulkoa päin pakotettu muutos koetaan uhkaksi. Jos henkilöstö voi tuntea vaikuttavansa muutokseen, muutos koetaan jopa mahdollisuudeksi.

Joskus muutokset liittyvät niin laajaan kokonaisuuteen, että henkilöstön osallistuminen aivan alkuvaiheessa ei ole mahdollista. Silloin on erityisen tärkeää ottaa henkilöstö mukaan työstämiseen ja toteutukseen mahdollisimman nopeasti – vaikka vielä paljonkin epävarmuutta sisältävässä tilanteessa. Työyhteisön johto on velvollinen puuttumaan tilanteeseen, jossa yhteisön energia kuluu pelkästään tulevaisuuden pelkojen pohtimiseen ilman rakentavan vaihtoehdon löytämistä.

Vaikka muutos tulisi ulkoa, on kaikkien edun mukaista, että työyhteisö ottaa aktiivisen roolin muutoksen työstämisessä, muutoksen syiden selvittelyssä sekä sen miettimisessä, miten muutos käytännössä toteutetaan.

Sen sijaan, että työyhteisö suostuisi näkemään itsensä vain muutoksen kohteena, voidaan pohtia, miten voitaisiin saada asiat sujumaan paremmin. Muutos onnistuu sitä paremmin, mitä enemmän muutoksen käsittelylle on erilaisia foorumeja. Jos johto ei ole niitä järjestänyt, keskusteluryhmiä voi-

Tunteiden käsittelyn kautta energia vapautuu takaisin työhön.

daan muodostaa työyhteisön sisällä. Tärkeää on viestiä myös esimiehille keskustelujen kulusta, koetuista peloista ja epävarmuustekijöistä.

Voivotteleva ryhmä

Ryhmä käytti paljon aikaa tilanteen voivotteluun. Vähitellen ryhmän sisältä alkoi löytyä syntipukki tai oikeastaan syntipukkipari. Yksi ryhmän jäsen otti lähes elämää suuremmaksi tehtäväkseen kulkea viemässä eteenpäin kuulemiaan puheita. Ilmapii-ri kiristyi. Töissä jäätiin jälkeen. Esimiehen oma esimies päätti ryhtyä toimenpiteisiin.

Ryhmä joutui palaverissa vastaamaan kysymykseen, miksi se oli olemassa. Vastaukset löytyivät helposti. Muutaman keskustelutilanteen jälkeen ryhmä oli kypsä toteamaan: ”Meidän ei tarvitse kaikkien tykätä toisistamme. Meidän ei tarvitse hyväksyä kaikkia tehtyjä päätöksiä tai toimintatapoja. Mutta yksi asia meidän on hyväksyttävä – ja hyväksymme: olemme olemassa kansalaisia ja asiakkaitamme varten. Homman on hoiduttava.”

Tästä eteenpäin ryhmä kiinnitti kaiken huomion itse tekemiseen. Pelisääntöjä selvennettiin, joitakin vastuita tarkennettiin hiertymien minimoimiseksi. Työ alkoivat sujua aiempaa paremmin. Ilmapii-rikin alkoi kehittyä vähemmän räjähdyksalttiiseen suuntaan.

Kipupisteitä

Muutoksen kannalta hankala tilanne voi syntyä silloin, kun työyhteisön jäsenet joutuvat keskinäiseen kilpailutilanteeseen tai kun osa tehtävistä muuttuu tai siirtyy muualle. Spekulaatiot siitä, mitä käy kenellekin, saattavat aiheuttaa kateutta, syrjintää tai suoranaista selkään puukottamista. Ongelmatilanteissa on tärkeää, että esimiehet kykenevät tekemään nopeasti valintoja ja perustelevaan ne oikeudenmukaisin kriteerein.

Vielä hankalammaksi tilanne käy, jos osaa porukasta odottaa irtisanominen. Suurimman tuen tarpeen hetkellä ihmiset jäävät usein yksin. Syynä voi olla työtoverien kokemus helpotus, että oma työpaikka säilyi ja toisaalta myös syyllisyys omasta selviytymisestä. Näissäkin tilanteissa voi nähdä mahdollisuuksia. Joskus työtovereiden kanssa voi yhdessä miettiä, mitkä ovat henkilöiden vahvuudet ja tärkeimmät osaamisalueet sekä missä muualla niitä voitaisiin hyödyntää. Tilanne vaatii rohkeutta ja avoimuutta sekä työtoverien vilpittöntä halua auttaa pulaan joutuneita. Aina ei voi auttaa, joillekin voi ”käydä myös huonosti”, minkä kestäminen voi olla vaikeaa työtovereille.

Koko työyhteisön voi vaikeissa tilanteissa vallata masennus – se voi alkaa pienestä, mutta kierteen alkuun päästyä työyhteisö voi kasvattaa sen nopeasti varsin suuriin mittoihin. Muutokset saattavat käydä liiaksi voimille tai uudelleen hahmotetusta tulevaisuudesta ei löydetä lainkaan toivoa. Pinnalta katsoen kaikki saattaa näyttää rauhalliselta, mutta taustalta huokuu kyvyttömyys tarttua uusiin haasteisiin. Alkuvaiheessa kierteeseen voi vaikuttaa omin voimin, mutta vakavaksi kääntynyt toivottomuus voi tarvita ulkopuolista apua.

Tieto, osallisuus ja oikeudenmukaisuus ovat avainasemassa.

Viisas työyhteisö

Kaiken kaikkiaan työyhteisö käy yhteisötasolla läpi samoja vaiheita kuin yksilö omassa muutosprosessissaan. Matka kulkee usein ensitiedon saamisen jälkeisestä äkillisestä toimintakyvyttömyydestä ja shokista epäilyn ja vastustuksen kautta muutoksen hyväksymiseen ja uuden tasapainon löytämiseen. Samanlainen matka käydään läpi kaikissa muutoksissa. Pienemmissä muutoksissa matkaan käytetty aika on lyhyempi, suuremmissa pidempi.

Seuraavassa on muutamia vinkkejä viisaalle työyhteisölle.

- Huhujen välttämiseksi viisas yhteisö kokoontuu ensi järkytyksen jälkeen pohtimaan esimiehensä kanssa uudestaan, mitä muutos lopulta merkitsee.
- Viisas yhteisö antaa aikaa surutyölle ja vanhasta luopumiselle.
- Viisas työyhteisö järjestää ajan ja paikan, missä tunteiden tuuletaminen on mahdollista turvallisessa ilmapiirissä.
- Viisas yhteisö välttää jäämästä liian pitkäksi aikaa passiiviseen olotilaan.
- Viisas yhteisö aktivoi kaikkia jäseniään tutkimusmatkalle.
- Viisas yhteisö muistaa, että muutokseen sitoutuminen ei ole mahdollista ilman tunneprosessin läpikäymistä.

*Osallisuus
synnyttää
sitoutumista.*



Helsingin käräjäoikeus

Rakennetaan luottamusta

Muutostilanteet luovat epävarmuutta ja turvattomuutta ja siten myös työyhteisön sisäinen luottamus on koetuksella. Työyhteisössä syntynyt luottamus on pitkän kehityshistorian tulos. Sillä on juurensa organisaation kulttuurissa, mikä on muovautunut koko organisaation olemassaolon ajan. Organisaatiokulttuuri on kuin joki, joka virtaa menneisyydestä nykypäivään kuljettaen mukanaan arvoja ja eri aikakausina omaksuttuja toiminnan piirteitä.

Organisaatiomuutos on hallittavissa hyvin, jos työyhteisön luottamus rakentuu kestäväälle pohjalle.

Luottamus luodaan arjessa. Luottamusta voi parhaimmillaan siirtää: on joku joka tietää miten tästä selvittää.

Luottamus on vastavuoroista

Luottamukselle on ominaista keskinäisen antamisen ja saamisen periaate. Luottamus on odotusta, että toisen toiminta tuo hyötyä omalle toiminnalle. Epävarmoissa olosuhteissa keskinäinen solidaarisuus saattaa rikkoutua, jolloin syntyy kilpailua ja syytelyä.

Ratkaisuvaihtoehtona on selkeiden rajojen määrittely ja keskittyminen olennaiseen. Keskinäisen solidaarisuuden säilyttämiseksi työyhteisön tulee priorisoida tehtäviään, täsmentää laatuvaatimuksiaan sekä laatia yhteistyön pelisääntöjä. Rajausten tarkoituksena on auttaa ryhmää saamaan tehtävän – ja paremmin haltuun.

Yksinkertaisimmillaan luottamusta rakennetaan olemalla itse luottamuksen arvoinen ja luottamalla itseän ja muihin.

Luottamus on avointa vuorovaikutusta

Rehellisyys ja avoin vuorovaikutus ovat keskeisiä ja ehkä myös helpoiten aistittavia luottamuksen osatekijöitä. Epäluottamuksen ilmapiirissä jokainen tulee varovaiseksi punnitessaan, mitä tietoa voi jakaa. Syntyy tunne, että on parasta pitää tieto itsellään, jotta ei joudu syytetyksi. Tästä johtuvat tietokatkokset saattavat aiheuttaa vahinkoa työsuorituksille.

Jotta muutostilanteessa voitaisiin välttää tiedonkatkoksia ja epämääräisten huhujen syntyä, on työyhteisössä hyvä huolehtia siitä, että vuorovaikutukselle on säännölliset ja yhteisesti sovitut areenat. Olennaisen tärkeää on saada vuorovaikutusilmapiiri sellaiseksi, että kaikkien mielipiteitä kuullaan – ja arvostetaan.

Luottamus tarvitsee yhteisen tavoitteen

Yhteinen tavoite yhdistää ja muodostaa perustan luottamukselle. Ryhmässä on valtavasti voimaa, kun sillä on yhteinen tehtävä. Selkeä tavoite poistaa epäterveen kilpailun, takaa tiedonkulun avoimuuden, yhdistää osaamisen ja muut henkiset voimavarat.

Muutostilanteissa yhteinen tavoite katoaa usein. Silloin on erityisen tärkeää ymmärtää muutoksen syyt myös arvojen pohjalta. Ennen kaikkea keskeistä on pohtia yhdessä, mitä hyötyä muutoksesta on asiakkaalle.

Luottamus edellyttää arvostusta

Luottamus näkyy erityisesti keskinäisenä kunnioituksena ja ammattitaidon arvostuksena. Ryhmä, jossa arvostetaan omaa osaamista, kirvoittaa antamaan arvon myös toisten osaamiselle, ja näin ryhmä vahvistaa sekä keskinäistä luottamusta että osaamistaan kokonaisuutena. Erityisesti ikääntyneiden

henkilöiden kokemuksen arvostaminen on tärkeää, onhan kyseessä heidän koko työuransa aikana hankkima osaamisvaranto ja ammatillinen identiteetti.

Muutostilanteessa reagoidaan helposti – jopa yliherkästi – arvostuksen kokemukseen tai sen puutteeseen. Uuteen siirtyminen koetaan entisen arvon vähättelyksi, näin erityisesti silloin, kun entiset tehtävät lakkaavat tai siirrytään kokonaan uusiin toimintatapoihin. Koetaan, että se, mitä on tehty aikaisemmin, on kokonaisuudessaan huonoa. Näin ei luonnollisestikaan ole, vaan toimintaympäristön muutoksella haetaan entistä parempia ratkaisuja työn tekemiseen.

Keskinäinen arvostus on hyvinvoinnin ja menestyksen perusta.

Luottamus on ennustettavuutta

Luottamus liittyy olennaisesti hallinnan tunteeseen ja tulevaisuuden ennustettavuuteen. Ennustettavuus on se luottamuksen osatekijä, joka on nykyään ehkä suurimmassa murroksessa. Varsinkin julkisen sektorin organisaatiot ovat pitkään rakentuneet pysyvyyden ja muuttumattomuuden arvoille.

Epäluottamus pohjautuu kokemukseen toteutumattomista lupauksista. Pettymysten taustalla voi olla traumaattisiksi koettuja tapahtumia, kuten saneerauksia ja irtisanomisista. Nämä kokemukset voivat vaikuttaa työyhteisössä vuosia, joskus jopa vuosikymmeniä. Siksi irtisanomistilanteissa tulee aina huolehtia siitä, että työyhteisössä jatkavien toimintakykyä tuetaan. Se edellyttää tilanteen avointa käsittelyä yhteisillä foorumeilla, syiden ja taustojen selvittelyä, sekä toisaalta voimien kokoamista yhteisen tulevaisuuden rakentamiseen.

Luottamuksen rakentajan askelmerkit:

- ☀ *Kirkasta perustehtäväsi ja kerro se muille työyhteisössä. Jos muutostilanne tuntuu vievän liikaa voimia, sopikaa yhdessä tehtävien priorisoinnista ja yhteistyön pelisäännöistä.*
- ☀ *Panosta monipuoliseen viestintään ja avoimiin keskusteluihin.*
- ☀ *Muista, että erityisesti vaikeassa tilanteessa keskinäinen solidaarisuus ja auttaminen on tärkein rakennuspalikka. Huolehtikaa yhteisistä keskustelufoorumeista. Antakaa myös tunteiden käsittelylle aikaa.*
- ☀ *Pidä kiinni yhteisestä tavoitteesta, silloinkin kun muutos koskee vain työyhteisön yhtä osaa tai jos muutos on erilainen eri ryhmille.*
- ☀ *Vaali keskinäistä arvostusta ja kunnioitusta. Huolehtikaa yhdessä siitä, että jokaisen ääni kuuluu. Älä jätä kaveria pulaan.*
- ☀ *Pitäkää yhdessä huoli tulevaisuuden suunnittelusta, vaikka se ei olisikaan kaikille yhteinen.*

Menestyvän työyhteisön salaisuus

Vaikeista muutoksista selvinneet työyhteisöt kertovat mielellään selviytymistarinaansa. Muutoksista selviytyminen ja niihin tottuminen lisää hallinnan kokemusta. ”Asioilla on tapana järjestyä”, on monen työyhteisön toteamus muutostokemuksen jälkeen.

Tottumus ja tietynlainen huolettomuus saavutetaan kuitenkin vasta, kun muutoksen hallinnan keinot ovat tiedossa ja käytössä. Niinpä työyhteisön kehittämisen keskeiseksi ulottuvuudeksi on tullut työyhteisön muuntautumiskyvyn turvaaminen ja ylläpitäminen.

Menestyvä työyhteisö...

ennakoi itse tulevaisuuden toimintaansa

Menestyvä työyhteisö on selvillä tulevaisuuden visiosta ja osaa ennakkoon korjata toimintaansa sen suuntaiseksi. Aktiivinen työyhteisö kyseenalaistaa



Uudenmaan verovirasto

jatkuvasti uskomuksiaan ja tapojaan sekä toimii oman työnsä kehittäjänä. Se huolehtii myös osaamisensa pitkäjähtäimen kehittämisestä. Se voi myös esimerkiksi edistää (määräaikaista) työnkiertoa uusien näkökulmien avaamiseksi.

osallistuu muutosten suunnitteluun

Menestyvä työyhteisö ei tyydy siihen, että muutokset tuodaan sille ulkopäin annettuina. Se voi itse järjestää kokoontumisia ja työryhmiä käytännön toteutuksen suunnittelemiseksi. Vaikutusmahdollisuudet työelämässä ovat joskus suuremmat kuin ehkä ensi katsomalta osaamme nähdä. On vain taruttava aktiivisesti asioihin.

auttaa kaikki jäsenensä muutoksen yli

Ihmiset kokevat muutokset eri tavoin. Menestyvän työyhteisön toiminta perustuu luottamukseen. Vaikeuksissa oleva voi luottaa muiden apuun ja tukeen. Se merkitsee ratkaisuvaihtoehtojen yhteistä pohtimista.

huolehtii vuorovaikutuksen toimivuudesta

Menestyvä työyhteisö varmistaa, että se saa riittävästi tietoa. Se huolehtii viestinnästä myös alhaalta ylös ja pitää esimiehet ajan tasalla työyhteisön asioista. Niihin kuuluvat työn sisältöasioiden lisäksi myös yhteisölliset kokemukset. Menestyvä työyhteisö huolehtii siitä, että hiljaisimpienkin mielipiteet otetaan huomioon ja että myös kriittiset puheenvuorot sallitaan.

kokee yhdessä tekemisen iloa

Hyvin toimivassa työyhteisössä on ilo toimia. Se antaa voimavaroja ja auttaa jaksamaan. ”Porukalla me pärjättiin, muuten ei olisi jaksettu”, todetaan monessa hyvin toimineessa työyhteisössä muutoksen onnistumisen jälkeen. Kun työyhteisön perusasenne on positiivinen, selvittää vaikeistakin tilanteista.

Esimies etunessä

Esimiehen huoneentaulu muutostilanteissa

- ☀ *Tee itsellesi selväksi, mistä on kyse.*
- ☀ *Ennakoi tärkeät kysymykset.*
- ☀ *Viesti paljon, myös pienistä asioista.*
- ☀ *Pidä päähuomio faktoissa, tekemisessä ja etenemisessä.*
- ☀ *Muista esimiesroolisi vaatima vuorovaikutuksen etäisyys ja läheisyys.*
- ☀ *Huolehdi arjen työrutiinien sujumisesta.*
- ☀ *Varmista tilaa keskusteluille ja salli erilaiset näkemykset.*
- ☀ *Ymmärrä tunteita, mutta älä ryhdy terapeutiksi.*
- ☀ *Tunne rajasi, huolehdi itsestäsi, älä provosoidu.*
- ☀ *Käytä tarjottuja tukimahdollisuuksia.*

Päätäjien vastuu – esimiesten päänvaiva?

Päätäjät ovat muutoksissa aina tulilinjalla. Kun toimintaympäristö muuttuu, päättäjät ovat muutosten alkuunpanijoita, toteutuksen organisoijia, tilanteen arvioijia ja johtopäätösten tekijöitä. Epävarmuus purkautuu aina jonnekin. Ensimmäinen ja luontevin kohde on siellä, missä asiaa koskevat päätökset tehdään; päättäjän rooliin kuuluu olla myös ukkosenjohdattimena.

Käytännössä päättäjien tehtävänä on ottaa vastaan hankalat kysymykset ja vastuu muutoksesta. Varsinaiselle tulilinjalle joutuvat kuitenkin eri tasoilla toimivat johtajat ja lähiesimiehet. He kohtaavat henkilöstön kysymykset ja tunteet. Ylemmän johdon tulee tukea lähiesimiehiä muutoksen eri vaiheissa.

Esimiehet tarvitsevat ylemmän johdon tukea.

Vastuullinen päättäjä vastaa kysymyksiin rehellisesti ja selkeästi sekä antaa esimiehille riittävät tiedot, joiden pohjalta he voivat kertoa yhteisön tulevaisuudensuunnitelmista. Mikäli päättäjien vastaukset viipyvät tai ovat vaikeasti ymmärrettäviä, on jokaisella oikeus nostaa kysymykset uudelleen ilman, että päättäjä tulkitsee sitä jankkaamiseksi.

MITÄ PÄÄTTÄJILTÄ KYSYTÄÄN

Varsinaiset päättäjät ja ylin johto ovat usein kaksi eri ryhmää. Valtionhallinnossa linjaukset syntyvät poliittisen prosessin tuloksena. Yksityisellä puolella sijoittajat ja omistajat edustava hallitus tekevät suurimmat linjaukset.

Johdon tehtävänä on toteuttaa tehdyt linjaukset. Johto antaa päätöksille kasvot.

Johtajan vaikea päätös

Suuressa yhtiössä toteutettiin vaikea muutosohjelma, jota kutsuttiin ”sopeuttamiseksi”. Henkilökunnan mielialaa ei auttanut, että muutoksella ei ollut aitoa puolesta-puhujaa. ”Toteutamme omistajiemme tahtoa. Ei meillä ole tämän asian kanssa mitään tekemistä”, kuului johdon viesti.

Tässä tilanteessa vaihtoehtona olisi ollut, että johto olisi ottanut vastuun muutoksesta, tullut esiin ja keskustellut niistä.

Läsnäolo vaatii rohkeutta

Keskisuuren organisaation johtaja joutui tekemään päätöksen, minkä tuloksena yksi yksikkö ajettiin alas. Yksiköllä oli edessään pikkujoulujuhla. Johtaja joutui vaikean ratkaisun eteen, mennäkö sinne ottamaan vastaan tunteenpurkaukset vai jäädäkö kotiin. Aiempina vuosina hän oli aina mennyt.

Hän päätti mennä. ”Se oli vaikea tilanne. Sitten jälkeenpäin he ottivat minuun yhteyttä ja kiittivät osallistumistani. Sanoivat, että arvostin heitä ihmisinä.”

Hankalissa muutostilanteissa johtajan puheita analysoidaan pikkutarkasti. Niistä löytyy sellaisiakin asioita, joita puhuja ei tunnista omikseen. Siksi on erityisen tärkeää, että tiedonannot perustuvat enemmän dialogiin kuin yksisuuntaiseen viestintään. Varsinainen viesti on sanottava selvästi ja moneen kertaan. Arjen tekojen ja käyttäytymisen on oltava sopusoinnussa viestin kanssa. Ristiriitaiset viestit aiheuttavat lopulta kaikkein eniten ahdistusta.

Poissaoleva johtaja

Pankkikriisin jälkeen selvitettiin, miten toimihenkilöt olivat selvinneet erilaisten johtajien alaisuudessa. Huonoimmin selvisivät ne yhteisöt, jossa johtaja vetäytyi huoneeseensa ja laittoi punaisen valon palamaan. Yhteisöä auttoi, jos johtaja uskaltui tulemaan esiin, olemaan läsnä ja kuuntelemaan.

Asema velvoittaa – eikä käy kateeksi

Esimieheltä odotetaan muutostilanteessa paljon. Hänellä on edessään muutama keskeinen haaste ja velvoite. Velvoitteet saattavat olla hyvinkin vaativia. Niiden keskellä on tärkeä muistaa, että esimies tarvitsee keskustelukumppaneita ja yhteisön tukea. Esimiehen tulisi myös tunnistaa, milloin työyhteisössä tarvitaan ulkopuolista apua.

Arkityö jatkuu muutoksessa – esimiehen tulee huolehtia työyhteisön perustehtävän sujumisesta edelleen. Olemme olemassa asiakkaitamme varten – he odottavat meiltä palvelujen jatkuvuutta ja ovat hyvin vähän kiinnostuneita muutosprosessiemme etenemisestä. Perustehtävän tulee toteutua kaikissa olosuhteissa.

Henkilöstö tarvitsee poikkeuksellista huomiota – esimiehen tulee osaltaan huolehtia henkilöstön selviytymisestä ja hyvinvoinnista tilanteessa, joka kuormittaa ihmisiä ehkä rankastikin. Esimies on

olemassa ihmisiä varten ja kuunteleminen on hänen paras työkalunsa.

Kuunteleminen kunniaan.

Suomen ympäristökeskus



Tulevaisuudenkuvaa on jaksettava luoda. Millainen on muutosprosessin jälkeinen työmaailma ja -ympäristö, jossa työskentelemme? Millaisia ovat toiminta ja palvelut, joita muut (asiakkaat, viranomaiset, sidosryhmät) meiltä odottavat? Tällaisten kysymysten kanssa henkilöstö lähestyy esimiestä. Esimiehen tehtävä on pyrkiä tukemaan alaisiaan, kun he pohtivat näitä kysymyksiä. Samalla hänen tärkeä tehtävänsä on viestiä organisaation perustehtävää ja visiota.

Hyvä esimies seuraa ympäristömuutoksia ja vie eteenpäin meneillään olevaa muutosprosessia tietoisena siitä, mistä tässä muutoksessa on kyse. Hän lukee saatavilla olevat dokumentit ja kyselee niiltä, jotka tietävät. Esimiehenä hän voi joutua toteuttamaan asiaa, jota ei itse ole täysin sisäistänyt. Ratkaisuna ei ole se, että alkaa puhua jotakin sellaista, johon ei itse usko. Esimiehen keskeinen tehtävä on rakentaa itselleen positiivinen tulkinta muutoksesta niin, että voi itse uskoa siihen.

Itse prosessin vaiheiden ei tarvitse olla kristallinkirkkaita ja ennalta määrättyjä. Se olisi mahdotonta. Ihmisyhteisö on aina elävä organismi, jossa kaikki palat vaikuttavat kokonaisuuteen. Liian jäykkä ja valmiiksi suunniteltu muutos ei anna tilaa henkilöstön osallisuudelle. Tavoitetilan tulee kuitenkin olla selkeä – alusta asti.



Ulkoasiainministeriö

*Esimies,
muistathan
huolehtia myös
itsestäsi.*

Omasta jaksamisesta huolehtiminen on keskeistä, jopa velvoittava tehtävä. Esimies on erittäin haasteellisessa tilanteessa oleva yksilö, jolla on samoja kysymyksiä kuin alaisilla. Hän ei aina voi käsitellä niitä ryhmässään yhtä avoimesti kuin muut. Silti hänenkin tulee voida tunnistaa omat kysymyksensä ja käsitellä niitä, mielellään oman esimiehen, vertaisryhmän tai ulkopuolisen tukihenkilön kanssa. Esimies ei kykene hoitamaan työtään, jos hän laiminlyö oman toimintakykynsä.

Esimiestä saattavat askarruttaa seuraavanlaiset kysymykset. Muutosta ohjaava ryhmä voi etsiä niihin vastauksia hänen tukenaan:

- Mikä on oma motivaationi ja sitoutumiseni?
- Miten oma roolini muuttuu muutoksen myötä tai sen jälkeen? Mitä sitten, jos suunnitelmiin kuuluu, etten olekaan enää esimies muutoksen toteutuksen jälkeen?

- Mitä teen, jos en itse voi hyväksyä muutosta?
- Ihmiset sanovat, että muutos on turha ja eikä se edes toimi. Olen itse vähän samaa mieltä. Onko tämä nyt pakko kaikkien tehdä samalla tavalla?
- Millaisia tunteita minussa herää?
- Miten itse osaan viedä muutoksen läpi?
- Miten itse jaksan viedä muutoksen läpi?
- Kuka hoitaa omat normaalitehtäväni muutosprosessin aikana?

Muutosprosessin johtaminen ja resurssit

Muutosprosessin johtamiseen on olemassa erilaisia malleja, joista jokainen voi muokata omaan johtamistyyliinsä ja organisaatioonsa sopivan sovelluksen. Seuraavassa eräs käyttökelpoiseksi todettu malli on kuvattu muutoksen tekijän näkökulmasta (*lähde: John Kotter: Muutos vaatii johtajuutta. Rastor 1997*).

1. Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen

Muutosprosessi lähtee toden teolla liikkeelle vasta kun henkilöstö oivaltaa, että nykytilan mukaisesti ei syystä tai toisesta voi jatkaa. Käsillä oleva muutos on välttämätön tai väistämätön. Muutoksen alkuvaiheessa on tärkeää auttaa henkilöstöä ymmärtämään ja hyväksymään ne syyt ja perusteet, jotka pakottavat muutokseen.

2. Muutosta ohjaavan ryhmän perustaminen

Muutoksen eteenpäin vieminen vaatii sitoutunutta projektitiimiä. Muutosta on vaikeaa toteuttaa yksin. Esimiehen kannattaa perustaa ryhmä, joka päämäärätietoisesti ja roolinsa tietäen toteuttaa muutoksen vaatimia toimenpiteitä. Vastuuta muutoksesta ja sen läpiviemisestä ei kuitenkaan voi delegoida. Muutosjohtamisessa on 80-prosenttisesti kyse ihmisten ja 20-prosenttisesti asioiden johtamisesta. Ihmiset tekevät muutoksen.

3. Selkeän vision ja strategian laatiminen

Muutoksen vision ja päämäärän on oltava kaikille selvä. Kannattaa selkeyttää itselleen, ”millaiseen tilanteeseen pyrimme tällä muutoksella”. Mistä tiedämme, että olemme toteuttaneet onnistuneesti tavoittelemamme muutoksen? Muutosta ohjaavan ryhmän, viime kädessä ylimmän johdon, keskeinen tehtävä on huolehtia siitä, että kaikilla on riittävän samanlainen käsitys muutosprosessin tavoitteesta. Johtajien tehtävänä on myös konkretisoida tarvittavat askeleet. Strategian tulee olla yksinkertainen, selkeä ja ymmärrettävästi visioon johtava.

*Verkostoidu, näy
ja tiedota.*

4. Muutosviestintä

Muutosprosessin aikana – alusta loppuun – hyvä viestintä on onnistumisen ehto. Muutosviestintä vaatii sitkeyttä ja kärsivällisyyttä: samaa viestiä on toistettava uudestaan ja uudestaan. Muutoksen keskellä huhut saavat siivet. Siksi on tärkeää viestiä faktoja selkeästi ja täsmällisesti, kerta toisensa jälkeen.

5. Henkilöstön ohjaaminen muutoksen päämäärän mukaiseen toimintaan

Vaikuttaminen ja hallinnan tunne mahdollistavat aktiivisen toiminnan ja tukevat työyhteisön hyvinvointia. Muutosta ohjaavan ryhmän tulee luoda vaikuttamisen paikkoja. Esimiehen tulee reippaasti jakaa toimintavaltuuksia ja vaikuttamisen mahdollisuuksia. Muutoksen syyt voivat tulla ulkoa, mutta prosessin toteutukseen liittyvät valinnat on saatava tehdä itse.

6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen

Muutos voi olla kokonaisuutena suuri ja pitkän ajan kuluessa tapahtuva hanke, jolloin on vaikea nähdä päämäärää: ”kuinka me ikinä pääsemme tuonne”. Tällöin on tärkeää asettaa konkreettisia ja realistisia välitavoitteita ja huomioida yhteisesti – tai jopa juhlistaa – niissä onnistuminen. Välitavon etappeihin pääsy osoittaa henkilöstölle, että muutosprosessi menee koko ajan eteenpäin ja vahvistaa uskoa siihen, että lopputulokseen pääsy on mahdollista.

7. Muutosten vakiinnuttaminen uudessa tilanteessa

Kun muutosprosessi on viety onnistuneesti päätökseen, ei kannata liian pian hengähtää tyyliin ”menihän se läpi”. Ihmisillä on taipumus palata, kaivata menneeseen ja valua vaivihkaa takaisin vanhoihin toimintamalleihin. Esimiehen kannattaa pitää jonkin aikaa uusia käytäntöjä korostetusti esillä: ”Tämä on meidän nykyinen tapamme tehdä näitä asioita”.

8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin

Muutosprosessin päätyttyä ja uusien toimintatapojen vakiinnuttua on hyvä vielä yhteisesti käsitellä tehtyä matkaa: mistä lähdimme, millaiset vaiheet prosessissamme oli, mihin tulimme? Mikä meissä muuttui? Millainen muutos on tapahtunut? Vähitellen muutos nivoutuu osaksi yhteisön ja organisaation kulttuuria ja henkistä omaisuutta. Muutos on tärkeä osa yhteisön historiaa ja identiteettiä.

Muutoksenhallinnan suunnittelun, toimintatarpeen ja vastuunjaon muistilista:

- ☀ **Onko muutoksen visio / tavoite selkeä?**
On paljon helpompi lähteä liikkeelle, kun tietää minne on menossa.
- ☀ **Onko koko johto muutoksen takana?**
Onko joku avainjohtaja sitoutunut muutoksen johtajaksi?
- ☀ **Ovatko henkilöstön tärkeimmät vaikuttajat muutoksen takana?**
Onko kaikki henkilöstöryhmät otettu huomioon?
- ☀ **Onko organisaatiolla kokemuksia onnistuneista muutoksista?**
Ovatko mahdolliset huonot kokemukset (epäonnistuneet ja keskenjääneet muutokset) käsitelty (puhdistettu, nollattu)?
- ☀ **Onko muutokselle todellinen tarve ja ollaanko muutostarpeesta yksimielisiä?**
Kuinka suuri osa henkilöstöstä ymmärtää muutoksen välttämättömyyden?
- ☀ **Riittääkö organisaation voima tehdä muutoksia tällä hetkellä?**
Onko samaan aikaan menossa monia muita rasittavia muutoksia ja hankkeita? Millä voima saadaan varmistettua?
- ☀ **Tukevatko järjestelmät muutosta?**
Tukevatko nykyiset tieto- ja ohjausjärjestelmät muutosta vai vain nykyistä toimintatapaa?
- ☀ **Onko muutoshanke organisoitu hyvin?**
Ovatko muutoksen tärkeimmät vaiheet ja tehtävät suunniteltu, aikataulutettu ja vastuutettu? Onko suunnitelma realistinen? Onko riskit analysoitu?
- ☀ **Osataanko henkilöstön huolenaiheita käsitellä rakentavasti?**
Uskaltavatko ihmiset tuoda esille poikkeavia ja vastustavia näkemyksiään?
- ☀ **Onko hyödynnetty ihmisten erilaisuutta?**
Kykenemmekö ennakoimaan avainhenkilöiden tyypilliset reagoitavat muutostilanteissa?
- ☀ **Onko osaamisen kehittäminen suunniteltua?**
Tiedetäänkö, millaisia uusia taitoja ja asenteita tarvitaan?
- ☀ **Onko olemassa mittareita muutoksen edistymisen seurantaan?**
Onko olemassa mittareita, joista muutoksen onnistuminen voidaan todeta? Miten johto seuraa ja ohjaa muutoksen edistymistä?

(Kai Laamanen)

Esimies tiedon välittäjänä

Esimiehillä ja johdolla on usein ristiriitainen tilanne, koska he saattavat päätyä itsekin kyseenalaistamaan muutosta tai sen osa-alueita joutuessaan kuuntelemaan alaistensa kysymyksiä. Näissä tilanteissa esimiehen on muistettava, että hän edustaa päätöksentekijöiden näkemyksiä, mikä velvoittaa erityisen huolelliseen viestintään.

Tämä ei tarkoita, ettei esimies voi kyseenalaistaa tehtyjä päätöksiä. Hänen on kuitenkin purettava kriittiset ajatukset omille esimiehilleen ja vertaistilalleen, ei alaisilleen. Käytännössä hänen on selvitettävä asiat itselleen ja vaivattava kysymyksillään omia johtajiaan niin kauan, että hän voi uskottavasti edustaa talon kantaa.

*Tiedosta omat
– ristiriitaisetkin –
tunteesi ja
ajatuksesi.*

Esimiehen on nähtävä ja otettava huomioon työyhteisönsä ja alaistensa tunnetilat, mutta hän ei voi mennä mukaan jokaiseen tunnetilaan, mitä yhteisössä esiintyy. Hänen päätehtävänsä on luoda selkeyttä ja johdattaa ryhmäänsä kohti annettua päämäärää. Samalla hänen on oltava läsnä ja annettava alaisten tietää, että hän kuuntelee.

Hyvä neuvo esimiehelle kuuluu: unohda lause ”onhan tämä tosiaan typerää, mutta pakko meidän on...” Sen käyttäminen ei auta ketään.

Esimies on tiedon solmukohdassa. Hän saa tietoa omilta esimiehiltään sekä ”alhaalta” alaisiltaan ja työtovereiltaan. Hän on puun ja kuoren välissä. Tämän keskellä hänen on pidettävä toiminnalliset tavoitteet kirkkaina. Seuraavassa on kolme nyrkkisääntöä, joka auttaa toimimaan selkeästi. Ja usein ne riittävät onnistuneeseen lopputulokseen pääsemiseksi.

- **Puhu totta.**

Silloin ei tarvitse epätoivoisesti muistella, mitä on mihinkin suuntaan tullut sanotuksi. – Eri asia on, että joskus organisaation tai jopa yhteiskunnan etu voi edellyttää vaitiolovelvollisuutta. Valehtelua ei minkään edun nimessä kuitenkaan voi suositella.

- **Etsi itsellesi tukihenkilö tai -ryhmä.**

Olisi kohtuutonta hautoa asioita yksin. Se voisi olla uhka jopa omalle jaksamiselle. On tärkeä voida vaihtaa ajatuksia uskottujen henkilöiden kanssa.

- **Ole paljon läsnä, vaikka se tuntuisi hankalaltakin.**

Loppujen lopuksi väkesi arvostaa sitä. Tutkimuksissa on havaittu, että etäiset esimiehet ovat hankalassa muutostilanteessa aina huonompia kuin ne, jotka ovat läsnä, vaikka vain kuunnellen ja myötäeläen.

Lupailija-Pentin tarina

Penttiä pidettiin hyvänä esimiehenä, kuuntelevana ja läsnä olevana. Muutostilanteissa hän malttoi kuunnella ihmisten tarinat aina loppuun saakka. Hänen kompastuskivekseen oli kuitenkin tulla hänen hyväntahtoisuutensa.

”Otetaan nyt rauhassa. Minulla on käsitys, että jotain siellä on vielä takataskussa”, hän saattoi sanoa epätoivoiselle alaiselle, ilman että hänellä olisi ollut pienintäkään tietoa paremmasta.

Vähitellen Pentin uskottavuus alkoi murentua. Hyvää tarkoittavat lupauksentapaiset kääntyivät itseään vastaan. Henkilöstölle tuli tunne, ”ettei täällä kannata luottaa enää mihinkään, mitä puhutaan.”

Pentin oma tarina jatkui siten, että hän osallistui valmennukseen, jossa hän sai henkilökohtaista ohjausta. Hän otti kehittymistehtäväkseen vahvistaa jämmäkyttään ja oppia puhumaan selkeästi totta. ”Voin olla ystävällinen. Mutta ystävällisyyttä ei ole, jos antaa katteettomia lupauksia”, hän kertoi ohjaajalleen.

Hanki aktiivisesti tietoa ja jaa sitä.

KYSYMYKSIÄ TULVII – ONKO VASTAUKSIA?

Muutoksen käynnistyessä työyhteisössä alkaa tulvia kysymyksiä, joihin esimiehellä odotetaan olevan vastaus valmiina. Esimerkiksi tällaisia:

Mihin tällä loppujen lopuksi pyritään?

Muutoksen perimmäiset syyt kannattaa tehdä itselleen selviksi. Ole valmis käsittelemään huhut, väärinkäsitykset ja väärät johtopäätökset. Ota selvää taustoista.

Milloin ehdin tehdä omat, oikeat työni?

Arkirutiinien toimiminen on varmistettava selkeästi jo ennalta. Resurssit tulevat todennäköisesti olemaan normaalia niukemmalla, joten organisointi, tuki ja jousto korostuvat. Esimiehen tehtävä on järjestää työn organisointi hyvissä ajoin siten, että perustehtävä toimii muutosprosessin kiivaimmissakin vaiheissa.

Etkö voisi olla määrätietoisempi ja jämmämpi, jotta suunnitelmat vielä muutettaisiin?

Muutosten keskellä esimieheen kohdistuu kohtuuttomia odotuksia. Hämentynyt esimies saatetaan tehdä jopa syntipukiksi sille, että muutossuunnitelmia ei peruuteta. Näiden kysymysten ja tunteiden edessä on parasta olla oma itsensä. Jämmäkyttä tarvitaan, mutta ei kannata näytellä jämmäkämpää kuin on. Lopullisten suunnitelmien ollessa vielä auki esimiehen roolina on tuoda esille oman henkilöstönsä perusteltuja näkökantoja. Kun lopulliset päätökset valmistuvat, esimiehen on oltava lojaali päätöksille.

Löytyykö vielä joku takaportti?

Muutosprosessin alkuvaiheeseen liittyy kyseenalaistaminen. Todellisuutta on vaikea ottaa vastaan. Tämä keskusteluvaihe on välttämätön välietappi mat-

kalla kohti muutostilanteen hallintaa. Älä tue katteettomia odotuksia, jos kaikki analyysit ja kaikki saatavilla oleva tieto kertoo, että päätös on tehty ja muutokseen liittyvät toimenpiteet ovat käynnistyneet. Silloin kannattaa keskittää energiansa sen miettimiseen, mitä seuraavaksi alkaa tehdä.

Voisitko vielä puhua esimiehellesi – ministeriölle?

Näiden kysymysten edessä kannattaa olla tarkka. Vältä epämääräisiä lupauksia: ”Kyllä tässä vielä jotain keksitään?” Ei pidä puhua enempää kuin oikeasti tietää, eikä pidä luvata enempää kuin minkä pystyy toteuttamaan. Ikäväkin totuus kannattaa tuoda julki rehellisesti.

Eikö sinustakin tämä ole typerä ja turha hanke?

Esimiehen tulee konkreettisesti osoittaa olevansa muutoksen takana. Esimies näyttää esimerkkiä omilla teoillaan. Hän ei voi mennä mukaan haukkumaan ylempää johtoa tehdyistä päätöksistä.

Mitä porkkanoita tässä on tarjolla? Mitä me saamme tästä?

Henkilöstön kanssa on mietittävä tarkoin, mitä muutos tarkoittaa yhteisölle. Mistä joudumme luopumaan ja mitä sillä hinnalla saamme itsellemme? Myös muutoksen syyt ja perusteet tulisi kääntää konkretiaksi. Mikään muutos ei ole pelkästään hyvä tai huono. Muutoksen epämukavaa puolta ei tule vähätellä. Sellainen olisi epäuskottavaa. Vähitellen esimiehen tulee kuitenkin auttaa yhteisöään näkemään muutokseen liittyviä mahdollisuuksia.

Kuka on tämän takana?

Muutoksen perimmäiset syyt kannattaa tehdä itselleen selväksi. Kannattaa myös miettiä, miten niistä keskustelea arkikielisesti oman porukan kanssa. Muista, että esimies edustaa koko organisaatiota. Esimiehen tulee seistä tukevasti muutosprosessin takana, vaikka joskus ajattelisikin toisin.

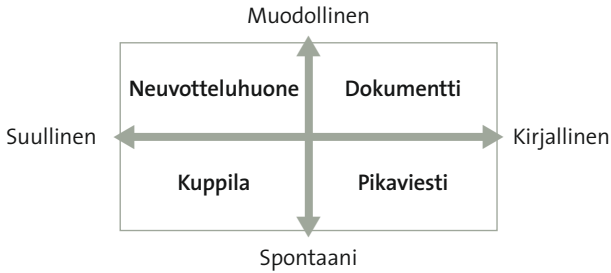
LÄHIVIESTINNÄN AREENAT

Muutostilanteissa viestinnän roolia ei voi korostaa liikaa. Viestinnässä on erityisen tärkeää hyödyntää monia kanavia. Yksinkertaiset, pienet asiat on luontevaa viestiä vain yhtä kanavaa käyttäen, mutta useimmiten kannattaa käyttää useita viestintäreittejä. Palaveriajan ja -paikan ilmoittamiseen riittää ytimekäs sähköposti. Sen sijaan palaverissa käsiteltävää hankalaa asiaa kannattaa pohjustaa eri areenoilla.

Lähiviestinnän ulottuvuudet voi kätevästi kiteyttää kahteen ulottuvuuteen. Osa viestinnästä on suullista, osa kirjallista. Joskus viestintätapa on muodollista ja suunniteltua, joskus taas spontaania ja improvisoitua.

Uloottuvuuksien risteyskohtiin rakentuu konkreettisia viestintäareenoita.

Esimiesviestinnän areenat



Tapio Aaltonen, Novetos Consulting Oy

1. Neuvotteluhuone symboloi palavereja. Niiden merkitys korostuu vaiheissa, jolloin on varmistettava, että kaikki saavat samanaikaisesti tärkeän viestin. Palaveri toimii, kun on tarpeen luoda keskustelutilanne tai kysymys – vastaus-asetelma. Tämän areenan haasteena on, että kaikki eivät aina pääse osallistumaan silloin kuin pitäisi, varsinkaan jos palaveri joudutaan pitämään pikaisesti.

2. Dokumentti on muistiinpanojen ja kirjallisten yhteenvedojen areena. Muutostilanteissa on hyödyllistä kirjata sovitut asiat. Kirjalliset tiedotteet tavoittavat useita henkilöitä melko samanaikaisesti. Haasteena on, että vivahteita ja tunteita on vaikea vangita tekstimuotoon. Sanamuotoja ja muotoilu- ja on syytä harkita tarkoin varsinkin viestittäessä asioita, joissa on paljon pelissä.

Metsäntutkimuslaitos



3. Pikaviesti on vallannut alaa. Joskus esimies saattaa kertoa lyhyen sähköpostin avulla hankalankin asian – ja sekaannus on valmis. Tekstiviestit ja lyhyet sähköpostit ovat erinomainen apu, kun asiatieto on saatava nopeasti perille. Jos viesti on positiivinen ja kannustava, tämä viestintäkanava on turvallinen ja tehokas. Haasteena on tunnistaa, milloin tätä kanavaa ei kannata käyttää.

4. Kuppila eli spontaani tapaaminen on kaiken muun viestinnän perusta. Käytävillä ja kahviautomaatin äärellä luodaan pohjaa yhteistyölle ja luot-

tamukselle. Tärkeää asiaa viestittäessä ”ahaa-aukiot” eli vapaamuotoiset kohtaamispaikat ovat luontevia esimerkiksi, kun esimies haluaa testata ajatuksiaan niiden ollessa vielä iduillaan. Niissä syntyvät ja leviävät yhteisön tarinat. Joskus niissä tapahtuu kokemusten vaihtoa vilkkaammin kuin järjestetyillä areenoilla. Haasteena on, että tämän areena on huhujen synty- ja leviämisaika. Varsinaisen asiaviestinnän pääareenaksi nämä kohtaamiset ovat liian sattumanvaraisia. Harvoin riittää, että liikkuu vain yhdellä viestintäareenalla.



Helsingin yliopisto, Viikin tiedekirjasto

YHTEISTÄ YMMÄRRYSTÄ

Viestiminen on aina haasteellista. Viesti välittyy harvoin kuulijalle juuri niin kuin lähettäjä on sen tarkoittanut.

Ymmärryksen aikaansaamista auttavat seuraavat tekijät:

- **Arvosta kuulijaasi.**
Arvostuksesi näkyy olemuksessasi.
- **Pyydä palautetta.**
Pyydä kertomaan, mitä henkilö kuuli sinun sanoneen. Kirjallisen viestintävalmisteluvaiheessa kannattaa rupertella asiasta vapaamuotoisesti jonkun vastaanottajan kanssa. Pahimmat sammakot karsiutuvat.
- **Käytä apunasi monia areenoita:** muodollista ja epämuodollista viestintää, lähiviestintää, kirjallisia dokumentteja. Useimmiten kannattaa käyttää näitä kaikkia.

- **Seuraa kehonkieltä.**

Suurin osa viestinnästä on muuta kuin sanoja. Äänenpainot, eleet, asennot, liikkeet, puhenopeus, äänen voimakkuus ja korkeus, katse, pukeutuminen ja käytetyt esineet – ne kaikki ovat osa viestintää ja kertovat to-
tuuden usein paremmin kuin mihin pelkillä sanoilla päästään.

- **Lue rivien välistä.**

Mitä sanottiin? Mitä jätettiin sanomatta? Mitä oheisviestintää oli samassa viestissä?

- **Älä provosoidu.**

Vaikka toisella osapuolella ovat tunteet pelissä, pyri säilyttämään rauhallinen asiallisuus. Jos saamassasi viestissä on sinuun kohdistettu loukkaus, älä ole huomaavinasä sitä. Tärkeintä ei ole voittoa jokaista pikku kahinaa. Tärkeintä on keskittyä itse suureen asiaan.

Viestit voidaan myös ymmärtää väärin tai epätarkasti. Peukalosääntönä voisi olla: ”Jos viesti voidaan ymmärtää väärin, se ymmärretään väärin.”

Väärinymmärryksen välttämiseksi kannattaa vielä karsia seuraavat varmat lähteet:

- **Viestintätilanne on väärä:** väärä viestijä, väärä viestintäareena, väärä kuulijakunta, väärä asia. Viestintä on aina monikerroksinen tapahtuma. Kannattaa miettiä, kuka kertoo, missä, kenelle, mitä.

- **Ei ole mahdollisuuksia välittömille kysymyksille.**

Esimerkiksi pelkkä kirjallinen viestintä jättää usein pois mahdollisuuden välittömien ja nopeiden kysymysten esittämiseen.

- **Viestin lähettäjä ei seuraa herkästi, miten viesti on mennyt perille.**

Oikea viestintä on aina kaksisuuntaista.

- **Käytetään vaikeaa kieltä.**

Vaikea ja moniselkoinen kieli on usein vallankäytön väline. Sen avulla korostetaan omaa asiantuntijuutta tai aseman perusteella saatua salais-
ta tietoa. Kuulija kokee sen aliarvostamisena.

- **Moniselitteisyys.**

Asia sanotaan tavalla, jonka voi ymmärtää usealla eri tavalla. Se on tarpeetonta sumua, joka peittää selkeyden ja aiheuttaa hämmennystä.

- **Lyhytsanainen ja minimalistinen viestintä.**

On hyvä pitää mielessä, että vastaanottaja on ihminen, jolla on tunteet ja ajatuksia.

- **Monisanaisuus ja lavertelu.**

Hyvä viesti kannattaa kiteyttää muutamaan olennaiseen kohtaan. Liian selittelevä viestintä jättää kuulijalle kysymyksen: yritetäänkö tässä peitellä jotain.

- **Kiire.**

Tärkeistä asioista puhumiseen kannattaa rauhoittaa aika. Monet väärinkäsityksistä johtuvat kiireisestä viestinnästä.

Muutosviestinnän huoneentaulu

- ✻ **Muutoksessa ”no news is bad news”** – ”uutisten täytyy olla huonoja, koska meille ei kerrota mitään”.
- ✻ **Viesti, toista yhä uudelleen keskeiset viestisi** varsinkin epävarmoissa tilanteissa. Tietoa ei ole koskaan liikaa.
- ✻ **Ole läsnä, lähellä, näkyvillä, tavoitettavissa** – varsinkin monimutkaisissa tilanteissa.
- ✻ **Piirrä kartta, kuvaa visio** – väki haluaa kokonaiskuvan.
- ✻ **Hyväksy myös hankalat kysymykset.** Älä torju niitä. Valmistaudu niihin.
- ✻ **Puhu aina totta, kerro kaikki minkä voit** – luottamus ratkaisee, faktat ovat rautaa.
- ✻ **Älä anna katteettomia lupauksia,** ne murentavat uskottavuuttasi.
- ✻ **Luo tilaa keskustelulle** – hyväksy eri näkemykset.
- ✻ **Noteeraa pienetkin onnistumiset, kuvaa etenemisen vaiheet.** Onnistumiset vahvistavat itseluottamusta.
- ✻ **Käytä viestinnän keinoja monipuolisesti** – vain yksi tapa ei riitä. Erityisen tärkeää on viestiä kasvokkain.
- ✻ **Tunnista todelliset kysymykset,** jotta voit viesteissäsi tarttua oikeisiin asioihin.
- ✻ **Anna tilaa tunteille,** omille ja toisten, mutta älä jää niiden valtaan.
- ✻ **Valmistaudu kohtaamaan vastakkaisia näkemyksiä.** Suunnittele etukäteen, miten aiot käsitellä ne.

Tunteita vastassa³

Esimiehen rooliin kuuluu työyhteisöstä nousevien voimakkaidenkin tunteiden kohtaaminen. Niiden käsittely kuuluu normaalin avoimen työyhteisön toimintaan. Hyvä ja kokenut esimies tunnistaa myös tilanteet, joissa ulkopuolinen tuki on tarpeen.

Oma asenne on ratkaiseva. Mieti miten omiin asenteisiisi, tunteisiisi ja toimintaasi vaikuttaa, jos ajattelet, että joku tai jotkut ovat hankalia, varsinaisia vastarannankiiskejä. Muut tuisiko sinussa mikään, jos sen sijaan toteaisit itsellesi, että on ihmisiä, jotka yksinkertaisesti kaipaavat muita kiihkeämmin muutoksen perusteita? Niitä, jotka haluavat nähdä sen, että muut vaihtoehdot ovat huonompia, tai että niitä ei ole? Niitä, jotka tarvitsevat enemmän aikaa, selkeyttä ja turvallisuutta? Niitä, joiden huoli omasta tulevaisuudesta ja pärjäämisestä nousee kaikkein päällimmäiseksi ja jotka tekevät kaikkensa sen verhoamiseksi? Jokainen toimii omasta logiikastaan käsin järkevästi, mutta tuon logiikan – tarpeiden – löytäminen voi olla joskus työlästä. Aina kannattaa kuitenkin yrittää!

Seuraavassa on kaksitoista tapaa käsitellä tällaista muutoksen aiheuttamia reaktioita ilman turhaa tunnepohjaista vastakkainasettelua:

1. Muutosta kyseenalaistava ei vastusta sinua, vaan pohtii itse muutosta.
2. Ota huomioon, että muutos pelottaa ja aiheuttaa epäluuloja useammille kuin arvaatkaan.
3. Ihminen mieltää tehtäväkenttensä omakseen, oman identiteettinsä osaksi, joten käsittele sitä varoen.
4. Valmistele päätökset mahdollisimman avoimesti.
5. Varmista muutoksesta jakamasi tiedon paikkansapitävyys.
6. Joudut valmisteluvaiheessa antamaan epävarmaa tietoa. Varmista, että epävarmuus on selvä tiedon vastaanottajalle ja että papereissa näkyy ”luonnos” tai ”valmistelussa”.
7. Keskustele niiden ihmisten kanssa, joita muutos koskee. Aloita se heti kun tiedät muutoksen olevan käynnistymässä.
8. Kannusta ja palkitse kollegaasi ja alaistasi kehittämään työtään ja taitojaan muulloinkin kuin vain suurten muutosten hetkellä.

”Yksinkertainen kysymys ”Mitä voisin oppia häneltä?” voi olla suureksi avuksi silloin, kun toisen kohtaaminen saa meidät suuren tunnekuohun valtaan.”⁴

³ Tutustu myös liitteeseen 3.

⁴ Maria Paijkull: Folkhopen inom oss. Lär känna dina delpersonligheter. BrainBooks 2000.

9. Opettele myös itse joustamaan, koska omatkin työruutiinisi voivat vaatia korjauksia. Palkitse niitä, jotka uskaltavat tuoda muutostarpeen esille.
10. Suuressakin muutosprosessissa on varattava aikaa ihmisten omaan työhön ja työympäristöön liittyvien tavoitteiden käsittelyyn.
11. Kuuntele ärsyttävimpiäkin muutoksen vastustajia. Heiltä voit kuulla myös suurimmat viisaudet.
12. Käynnistä muutosprosessi selkeimmistä asioista. Ota huomioon käytettävissä olevat voimavarat.

Ihmiset motivoituvat eri asioista. Siksi ryhmää ei kannata käsitellä pelkään yhtenä samanmielisten joukkona, jonka jäsenillä olisi täsmälleen samat kysymykset. Joku motivoituu turvallisuudesta, toinen tarvitsee haasteita, kolmannelle ovat tärkeät työtoverit, neljäs on iloinen työajan joustoista, viides tarvitsee lisää osaamista. Jokaisen motivaatio- ja arvoperustaa tulee kunnioittaa.

Reilun pomon alaisuudessa väki voi hyvin

Sekä suomalaiset että kansainväliset tutkimukset osoittavat, että meillä on syvä tarve saada osaksemme oikeudenmukaista kohtelua. ”Reilun pomon alaisuudessa väki voi hyvin”, otsikoi sanomalehti Länsi-Suomessa tehdyn Työterveyslaitoksen tutkimuksen tuloksia. Samansuuntaisia tuloksia olemme saaneet myös Valtiokonttorin tekemistä valtion virastojen ja laitosten henkilöstölle suunnatuista ”Kaikki hyvin työssä? -kyselyistä. Christina Maslach puolestaan tutki ryhmänsä kanssa työyhteisössä esiintyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilöstön loppuun palamiseen. Yksi merkittävimmistä tekijöistä oli reilun puute, epäoikeudenmukaisuus.

Oikeudenmukainen esimies on suunnitelmallinen ja ennakoi.

Hän tukee, kannustaa ja on läsnä, kun sitä tarvitaan sotkeutumatta kuitenkaan joka asiaan. Hän kuuntelee henkilöstöä päätöksenteossa ja perustaa päätökset riittävään ja oikeaan tietoon. Hän tarttuu asioihin jämäkästi eikä kyyristele kopissaan. Oikeudenmukainen esimies myöntää virheensä ja korjata päätöksensä.

Pyrkimys oikeudenmukaisuuteen kannattaa ottaa vakavasti.

Päätöksenteossa tulee toimia reilusti ja tasapuolisesti kaikkia osapuolia kohtaan. Jos kuitenkin ihmisille jää tunne epäoikeudenmukaisuudesta, sitä ei saa ohittaa. Asioista tulee keskustella. Joskus

tarvitaan lisää tietoa ja perusteluja, toisinaan taas sen myöntämistä, että kaikki päätökset eivät voi olla jokaisen henkilön toiveiden mukaisia.

Oikeudenmukainen esimies kohtaa, kuulee ja perustelee.

Reilua ja epäreilua

Suuren organisaation henkilöstö oli käynyt läpi muutosprosessin. Oli aika saada uusi alku. Kehittämispäivässä alettiin pohtia reiluutta. Ryhmätöinä tehtiin kuvaus siitä, mikä kyseisessä yhteisössä koettiin reiluna tai epäreiluna. Tuloksista näkyy, että reiluus ei ole mitään kummallista – se on suomalaiselle tyypillistä suoruutta ja asioihin rohkeasti tarttumista.

Reilua

- Puhutaan totta vaikeistakin asioista
- Reiluus ei edellytä, että on aina mukava
- Kiitetään, kun on aihetta
- Annetaan kritiikkiä, kun on aihetta – mutta kohdistetaan se itse asiaan, ei mennä henkilökohtaisuuksiin
- Otetaan huomioon henkilön elämäntilanne
- Työt jaetaan tasapuolisesti
- Pidetään aina se, mitä luvataan
- Kaikista asioista voi keskustella
- Puhutaan samasta asiasta samalla tavalla kaikissa tilanteissa – ei mielistellä

Epäreilua

- Suosikkijärjestelmä, ”pärstäkerroin”
- Palkkaan vaikuttaa esimerkiksi sukupuoli
- Tiedon panttaaminen
- Moititaan ilman että otetaan selvää taustoista
- Pomot saavat kiitoksen, tekijät unohdetaan
- Ei kysytä niiltä, jotka oikeasti tietävät asioista
- Lähetetään messuille uusi tulokas, vaikkeivät kaikki vanhatkaan ole päässeet
- Lisätään aina vaan tehtäviä, kun on tehnyt hommat hyvin
- Hyväksytään lusmuilu ja töiden välttely

Miten Kaiku-kehittäjä voisi edistää muutosta?

Rooleista, pelisäännöistä ja vastuista on tärkeä sopia etukäteen.

Organisaation johdolla ja esimiehillä on vastuu muutoksen informoinnista ja prosessin yhteydessä esille nousseisiin kysymyksiin vastaamisesta. Henkilöstöalan ammattilaisten tehtävänä on tukea esimiehiä muutosten läpiviennissä. Muutoksen hallinta vaatii paljon työtä organisaatiossa ja siksi yhteisöissä tarvitaan myös kehittäjiä muutoksen seurauksena kehittyvien uusien toimintatapojen vakiinnuttamiseen ja muutoksessa olevien ihmisten tukemiseen. Tällaisia ovat esimerkiksi Kaiku-kehittäjät, jotka ovat saaneet työhyvinvoinnin asiantuntijakoulutuksen. Esimiehen, henkilöstöammattilaisten ja Kaiku-kehittäjien on tärkeää sopia keskenään pelisäännöistä, rooleista ja vastuualueista yhteistyön helpottamiseksi. Esimiehen tulee myös varmistaa, että Kaiku-kehittäjällä on muiden tehtävien ohella riittävästi aikaa muutoksentukitehtävänsä hoitamiseen.

Kaiku-kehittäjät muodostavat keskenään tuki- ja asiantuntijaverkoston Kaiku-klubin, josta saavat itse tukea omalle kehittämistyölleen. Myös Valtiokonttorin ylläpitämä palveluntuottajien asiantuntijaverkosto tukee osaltaan kehittäjien työtä.

Kaiku-kehittäjän tehtävät muutoksissa

Kaiku-kehittäjä tai muu nimetty yhdyshenkilö tuntee organisaationsa hyvin ja hänellä tulee olla koko henkilöstön luottamus. Hänellä tulee olla hyvät sosiaaliset taidot sekä kykyä ja halua toimia aktiivisesti hallinnonalan sisäisissä verkostoissa ja muiden sidosryhmien parissa. Onnistuakseen tehtävänsään yhdyshenkilö tarvitsee toimintansa tueksi johdon linjauksen ja koko henkilöstön tuen.

Kaiku-kehittäjä tarvitsee aikaa työlleen.

Kaiku-kehittäjän roolista muutoksessa sovitaan yhdessä esimiehen kanssa. Hän esimerkiksi ohjaa ja neuvoo muutokseen liittyvissä kysymyksissä omasta työhyvinvointiin liittyvästä asiantuntemuksesta käsin koko työyhteisöä, niin esimiehiä, johtoa kuin muuta henkilöstöä. Lisäksi hän haravoi erilaisten ulkopuolisten tukiverkostojen kirjoa työyhteisön ja yksilöiden tueksi.

Kaiku-kehittäjän tulee muutosprosessia käynnistettäessä ottaa selvää siihen liittyvistä oleellisista asioista, sekä resurssit, jotka hänellä on käytössään. Tärkeintä tässä vaiheessa on selvittää, mistä tai keneltä saa parhaat ajantasaiset tiedot (esimerkiksi yleiset lakitek-

tit, henkilöstöpoliittiset linjaukset, alueellistamis- ym. hanketiedot) ja miten näitä tietoja kannattaa käyttää.

Kehittäjän tärkeitä kysymyksiä

Myös Kaiku-kehittäjän ja muun yhdyshenkilön on tärkeää selvittää itselleen paitsi muutokseen liittyviä asiakysymyksiä, myös itsessä nousevia reaktioita ja pohdintoja. Hänellä on tärkeä rooli koko yhteisön tunteiden käsittelyssä. Siksi hänen on erityisen tärkeää selkiyttää omaa asennettaan muutokseen ja olla tietoinen siihen liittyvistä omista tunteistaan. Hänen tehtävänsä ei ole terapoida työtovereitaan tai koko yhteisöä, vaan kuunnella ja edesauttaa rakentavan ja sallivan ilmapiirin luomista.

- Kuka johtaa muutosprosessiamme ja tekee päätöksiä?
- Miten varmistan, että rakenteemme tekevät muutoksen mahdolliseksi?

Kaiku-kehittäjien jatkokoulutuksessa



- Miten voin mallintaa omaa tai muiden onnistumisia?
- Miten tätä voisi nopeuttaa?
- Miten turvaamme arkityön sujuvuuden muutoksen aikanakin? Tämä on erityisen tärkeä kysymys esimiehille.
- Mistä saan tarvittavan faktatiedon (yleiset lakitekstit, henkilöstöpoliittiset linjaukset, alueellistamishanketiedot ja niin edelleen)?
- Miten tätä faktaa kannattaa käyttää?
- Miten päätämme yhteistyömme, joka nyt muuttuu toisenlaiseksi? Millaisia rituaaleja ja jäähyväistilanteita voisimme käyttää? Miten kiitämme toisiamme?
- Millaisia muutoksia olemme ryhmänä käyneet aiemmin läpi?
- Miten yleensä olemme toimineet muutoksessa?
- Mitä tapahtuu muutosprosessin jälkeen?
- Miten voin vakiinnuttaa parannukset ja juurruttaa uudet toimintatavat?
- Miten uusi toimintatapa tehdään kutsuvaksi? Miten siitä palkitaan?
- Tukeeko vai haittaako kulttuurimme muutoksen onnistumista?
- Miten edistymistä seurataan?

Verkostoyhteistyö muutoksen tukena

Yhteistyössä on voimaa

Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen muutostilanteissa toteutuu parhaiten verkostokumppanien välisenä tiiviinä ja luottamuksellisena yhteistyönä. Organisaation muutostilanteissa tarvitaan foorumeja eri henkilöstöryhmien aktiiviselle yhteistyölle sekä työsuojelun ja työterveyshuollon asiantuntemusta. Hyvä tiedonvälitys ja tiivis yhteistyö vähentävät muutostilanteisiin liittyviä henkilöriskejä ja luovat vakautta muutostilanteisiin.

Pohtikaa, millainen on teidän verkostonne, mitä kaikkia tahoja siihen kuuluu? Esimiehet, henkilöstöammattilaiset, Kaiku-kehittäjät, henkilöstön edustajat? Entä ulkoiset verkostot – keiden palveluita voitte hyödyntää? On esimerkiksi hyvä harkita, millaisissa muutostilanteissa voi tehdä yhteistyötä työvoimahallinnon kanssa ja hyödyntää sen palveluvalikoimaa. Vertaiskehittäminen muiden hallinnonalojen kanssa voi lisätä valmiuksia muutosten toteuttamiseen ja tietoa hyvistä käytännöistä.

Joskus kannattaa perustaa erillisiä tukiryhmiä. Ryhmät voivat olla kriisiryhmiä tai esimerkiksi työnohjausryhmiä. Joskus hyvin suunniteltu työyhteisöpäivä voi auttaa merkittävästi eteenpäin. Näitä kaikkia vetämään kannattaa etsiä ammattiosaajia. Heistä saa tietoa esimerkiksi Kaiku-työhyvinvointi-palveluiden kotisivuilta (www.kaiku-tyohyvinvointi.fi) kohdasta palveluntuottajat.

Millainen voisi olla meidän tukiverkostomme?

ULKOPUOLINEN MUUTOSTUKI

Tukea kannattaa etsiä ja käyttää mahdollisimman paljon. Tuen tarvetta ja mahdollisuuksia voi haarukoida vaikka seuraavan muistilapun avulla:

- Onko olemassa joitakin malleja tai työsuunnitelmapohjia, joita voisın käyttää?
- Mitä tukipalveluja voin hyödyntää?
- Onko olemassa neuvontavastuuhenkilö, joka tietää ja selvittää tarvittaessa?
- Miten työterveyshuolto voisi auttaa meitä?

Kokemuksia ja ajatuksia vastaavista tilanteista kannattaa kysellä jopa omasta lähipiiristä, oman organisaation muista yksiköistä ja valtionhallinnon muista virastoista ja laitoksista.

Lisäksi voi olla hyödyllistä ottaa yhteyttä työnantajan ja valtionhallinnon tukipalveluihin. Tällainen on esimerkiksi EAP (Ennakoivan avun palvelu, Employee Assistance programme, EAP-Finland Oy), jonka piirissä tarjotaan mo-

nenlaista apua työntekijöille, edellyttäen, että työnantaja tekee yhteistyösopimuksen. Yhtenä esimerkkinä tarvittavasta avusta on muutosta tukeva valmennus, erityisesti työnhaku nykymenetelmiä hyödyntäen – alkaen ansioluettelon eli Curriculum Vitaen (CV) tekemisestä päätyen kontaktiverkoston ja netin hyväksikäyttöön. Lisäksi kannattaa muistaa työmarkkinakelpoisuuden vahvistaminen, atk-ajokortti tai joku muu opiskelumahdollisuus.

TYÖVOIMATOIMISTO PALVELEE MYÖS MUUTOKSISSA

Työvoimatoimiston monipuolisiin työnantajapalveluihin, mm. rekrytointi-, koulutus-, konsultointi- ja kehittämispalveluihin ja muutosturvaan, kannattaa käydä tutustumassa verkossa sivuilla www.mol.fi. Palveluja räätälöidään tarpeen mukaisesti ja niitä saa kautta maan yli 200 toimipisteestä. Suurimmilla paikkakunnilla on mahdollisuus myös räätälöityihin erityispalveluihin.

Työvoimatoimisto voi mm. toteuttaa työvoimakoulutusta työnantajan ja työhallinnon yhteishankintana. Se neuvoo myös henkilöstön vähentämistilanteissa. Rekrytoinnin tukipalveluna työnantajalle voidaan määrätyn edellytyksin myöntää tukea työttömän työnhakijan työllistämiseen.

Miten voisimme hyödyntää muiden muutoksistaan oppimaa?

HELI

Valtiokonttori on kehittänyt verkossa toimivan henkilöstön hankinta- ja työnhakupalvelun, Helin. Heli-palvelu tarjoaa tietoja vapaista valtion työtehtävistä. Helissä voi etsiä itselleen sopivaa valtionhallinnon työpaikkaa ja sitä voi hakea Helin sähköisellä hakemuksella. Työnhakija voi myös jättää avoimen hakemuksen Heliin ja kytkeä päälle paikkavahdin, joka ilmoittaa työnhakijan sähköpostiin Heliin tulleista uusista avoimista paikoista.

Lisätietoja Helistä Valtiokonttorin verkkosivuilta www.valtiokonttori.fi/hallinnonohjaus.

Lakikin velvoittaa

Henkilöstön edustajat otetaan mukaan henkilöstön asemaan vaikuttavien muutosten valmistelu- ja suunnitteluryhmiin. Menettelyn tarkoituksena on lisätä osapuolten tietoja ja yhteneviä käsityksiä asioista ja siten edistää yhteisymmärrykseen pääsyä.

Yhteistoimintamenettelyyn kuuluva neuvottelumenettely aloitetaan sellaisessa suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa, jossa yhteistoiminnan tarkoituksena oleva vuorovaikutus sekä vaihtoehtoihin ja asiaan vaikuttaminen voi myös käytännössä toteutua.

(Periaatepäätös valtion henkilöstön aseman järjestämisestä organisaation muutostilanteissa; www.vm.fi -> *Valtio työnantajana -> Muutos ja hyvä työnantaja*)

TYÖSUOJELU

Useat muutostilanteet aiheuttavat psyykkistä kuormitusta. Työturvallisuuslaki velvoittaa monipuolisiin toimenpiteisiin ja yhteistyöhön henkisen hyvinvoinnin edistämiseksi työpaikoilla. Tähän sisältyy henkisten kuormitustekijöiden, työn hallinnan, työyhteisön toimivuuden, väkivallan uhan ja työpaikkakiusaamisen huomioon ottaminen.

Muutostilanteet voivat lisätä häirintää ja epäasiallista kohtelua työpaikalla. Oikea-aikainen varhainen puuttuminen ja selkeät yhteiset pelisäännöt ovat muutostilanteissa entistäkin tärkeämpiä. Jokaisen työyhteisön jäsenen veloitteena on välttää muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää ja epäasiallista kohtelua.

Ongelmatilanteissa voi ottaa yhteyttä esimerkiksi omaan työsuojeluvaltuutettuun tai työsuojelutoimikuntaan, johon kuuluu sekä työnantajan että työntekijöiden edustajia. (mm. www.tyoturva.fi)

TYÖTERVEYSHUOLTO

Työterveyshuoltolaki korostaa työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon välistä yhteistyötä. Tarkoituksena on ehkäistä työstä ja työolosuhteista johtuvia terveyshaittoja sekä edistää työkykyä ja terveyttä.

Työterveyshuolto tukee organisaatioita työhyvinvoinnin haasteissa ja osallistuu omalta osaltaan työorganisaatioiden kehittämiseen. Työterveyshuollon toimintaan kuuluu työntekijöiden sairauksien ja tapaturmien ehkäisy, terveyden edistäminen, työympäristön kehittäminen ja vaikuttaminen työ- ja toimintakykyyn esimerkiksi tunnistamalla varhain työkyvyttömyyden uhka.

Työterveyshuollon toteuttama työyhteistyö on vuorovaikutuksen ja oppimisen tukemista. Sen tavoitteena on edistää työyhteisön kykyä ratkoa ongelmiaan ja parantaa näin toimintaansa. Työyhteistyön kohteena voi olla mm. yksilön tukeminen työyhteisön täysivaltaisena jäsenenä, ristiriitojen sovittelu tai esimiehen tukeminen ryhmänsä vetäjänä. Ennaltaehkäisevä työterveyshuolto voi sisältää myös muutosvalmennusta eli henkilöstön ja esimiesten tukemista rakennemuutoksissa.

Työterveyshuolto voi muutosvalmennuksen avulla tukea työntekijöitä ja esimiehiä muutosten aiheuttamissa paineissa. Keskustelu voi auttaa ihmisiä suunnittelemaan elämäänsä ja säilyttämään toimintakykynsä huolimatta kielteisistä muutoksista. Yhteiset tilaisuudet on hyvä niveltää muiden tahojen, esimerkiksi henkilöstöhallinnon ja työsuojelun, samanaikaisiin hankkei-

Työterveyshuollon tehtäväkenttään kuuluu myös työympäristön kehittäminen.

siin. Lisäksi työterveyshuolto voi vastaanotollaan tarjota yksilöllistä kriisi-apua. Yhteistyö perustuu luottamuksellisuuteen.

(mm. Hyvä työterveyshuoltokäytäntö. Opas toiminnan suunnitteluun ja seurantaan. TTL 1997)

Valtionhallinnon työkaluja ja tukitoimia

Valtion, hallinnonalan tai viraston henkilöstöasioiden hoitaminen on linjattu kunkin tason henkilöstöpoliittisissa ohjelmissa tai periaatteissa. Näiden lisäksi laaditaan usein suurempien toiminnallisten tai organisatoristen muutosten toteutusta varten omat, tuohon muutokseen liittyvät, henkilöstöasioiden hoitoa koskevat linjaukset (ks. esim. Henkilöstöpoliittiset periaatteet palvelukeskushankkeessa, SM 091:00/2004, 21.3.2005). Nämä henkilöstöasioiden käsittelyä koskevat asiakirjat ovat yhdyshenkilön keskeinen työväline, koska niissä määritellään myös ne muutoksen kohteena olevan henkilöstön tukitoimet (uudelleensijoitukset, täydennyskoulutus, vastuut), joiden toteutuksesta vastaavat sekä virastojen johto että mahdollinen erikseen määritelty hankeorganisaatio.

Muutos on strategista priorisointia; miten tämä näkyy esim. kehityskeskusteluissamme?

Muita muutoksenhallinnan työvälineitä ovat organisaation eri tasojen strategiset suunnitelmat visioineen ja toiminnallisine linjauksineen, virkamiesoikeudelliset rajoitukset ja mahdollisuudet, ytimenettely, tulos- ja kehityskeskustelumenettely lomakkeineen sekä organisaation sisäisessä viestinnässään käyttämät välineet.

Kaikki edellä mainitut muutoksenhallintaan soveltuvat työkalut toimivat vain yhteisellä, kaikilla organisaatiotasolla; hallinnon-alalla, virastoissa, osastoissa ja tiimeissä. Muutostilanteessa organisaation johdolta on löydettävä rohkeutta avata strategiset suunnitelmat avoimeen priorisointikeskusteluun; mihin toimintoihin panostetaan tulevina vuosina enemmän ja mikä jätetään vähemmälle resursoinnille. Tulos- ja kehityskeskusteluihin on sisällytettävä rohkeampaa vaihtoehtojen tehtäväpainotusten suunnittelua. Organisaation intranet-sivut on ”valjastettava” perinteisen uutisoinnin tietopankkien ja linkkisivujen lisäksi meneillään olevien muutosten ja muutossuunnitelmien tiedotus- ja viestintäkanavaksi.

Tukitoimia tarvitaan ennen muutosta, sen aikana ja muutoksen jälkeen. Tässäkin pätee se vanha sääntö, että vaikeinta on ryhtyä toimenpiteisiin siinä vaiheessa kun vaikuttaminen olisi helpointa. Toisin sanoen jo ennen muutoksen käynnistämistä siitä vastuussa olevien henkilöiden on laadittava ja käynnistettävä viestintäsuunnitelma, joka tuo kaavailun muutoksen mahdollisimman avoimena henkilöstön tietoon, myöskin epävarmat asiat. Ennen muutosta johdon ja muiden vastuuhenkilöiden on myös arvioitava, millä tavoin ja kuinka laajasti suunniteltu tai päätetty muutos vaikuttaa toiminn-

taan ja henkilöstöön. Avoimeen keskusteluun on uskallettava heittäytyä ennen huhujen leviämistä.

Mikäli tilanne organisaatiossa kriisiytyy muutosprosessin yhteydessä siinä määrin, ettei yhdyshenkilö, esimies ja neuvontavastuuhenkilö tilanteesta itse selviä, on apua syytä hakea työterveyshuollosta tai muilta asiantuntijoilta työyhteisön tai yksittäisten henkilöiden työkyvyn arvioimiseksi ja toimenpiteiden määrittämiseksi. Tämänkin on tapahduttava mieluummin siinä vaiheessa kun toimenpiteillä voidaan vielä palauttaa työkyky ennalleen, ilman että joudutaan etsimään uusia tehtäväkokonaisuuksia henkilöille, joiden työkyky on pysyvästi laskenut.

Hyvin suunnitellun viestinnän ja muiden tukitoimintojen avulla muutokset on mahdollista toteuttaa hallitusti. Se edellyttää kuitenkin henkilö- ja aikaresurssien varaamista myös tukitoimintoihin varsinaisen muutoksen toteuttamisen lisäksi.

Sienistä ja haavoista

”Neuvot ovat kuin sieniä, sinä poimit niistä mitä haluat” sanotaan Shonakansan parissa. Toisaalta sielläpäin todetaan myös, että ”neuvoista kieltäytynyt nähtiin myöhemmin haava päässä.” (*Harjula, Raimo: Monia sateita nähnyt. Yliopistopaino 2005*). Epätäydellisyyksiltä, väärinymmärryksiltä ja loukkaantumisilta onnistutaan tuskin välttymään missään (työ)yhteisössä, ei seesteisenä aikana saati muutoksen myllerryksessä. Homman juju on pitkälti siinä, miten näitä tilanteita selvitetään ja miten meistä itse kukin ymmärtää ja kantaa vastuunsa. Huolellinen valmistautuminen, runsas, moniareenainen tiedonkulku, henkilöstön mahdollisimman varhainen osallistaminen ja tulevien haasteiden yhteinen pohdinta auttavat luovimaan karikoissa.

Muutos, kuten elämä yleensäkin, on valintoja. Esimerkiksi siitä, puhutaanko oikeista – ja niistä vaikeista ja keskeneräisistäkin – asioista suoraan ja avoimesti, yhteistyömahdollisuuksia rakentaen vai kenties siltoja käryyttäen. Vältetäänkö puhumasta laisinkaan? Meistä jokainen vaikuttaa osaltaan työyhteisöön ja sen toimimiseen, jotkut – johto ja esimiehet – enemmän, jotkut vähemmän. Jokaisen sanoilla, eleillä ja käytöksellä on merkityksensä kokonaisuuden kannalta. Aito muutos alkaa aina itsestä ja arjesta ja sitä rakennetaan yhdessä.

SIL KO LÄHTE UUT ALKKU KOHRE

*Ota käpy pois kenkäst
kaar vesi pois saappaast
nost ämpär silmiltäs
jua kuppis tyhjäksi.*

*Ol ilone
ol valone
ol pulune*

*Älä lait kät sirkkeli
älä purot kirvest kintuil
älä unhota kotti avamei
älä karota annetui syrämei.*

Viä roskapussi mennesäs.

– Heli Laaksonen

Liitteet

Liite 1: Kestävä muutos tavaksi

Liite 2: Viesti muutoksessa – opas johdolle ja esimiehille

Liite 3: Tunteiden ja tarpeiden empaattinen kohtaaminen
itsessä & muissa

Liite 4: Muutoksen pelisäännöt

Liite 5: Uuden työn tutkiminen

Liite 6: Kirjallisuutta

Liite 7: Muutosjohtaminen Kaiku-näkökulmasta

Liite 1: Kestävä muutos tavaksi⁵

Muutosjohtamisen esimerkkiprosessi suurehkojen muutosten tekemiseen valtioyhteisön johdolle ja esimiehille

Muutosjohtamisella tarkoitetaan prosessia, jonka avulla organisaatio pyrkii toteuttamaan kestävän, toiminnan tavoitteiden mukaisen muutoksen. Se on projektin eri vaiheiden johtamista eli toimenpiteitä, joiden avulla vahvistetaan organisaation valmiutta *kohdata* ja *toteuttaa* muutoksia henkilöstöä osallistamalla. Muutosjohtamisessa on 80%:sti kyse leadershipistä ja 20%:sti managementista. Ihmiset tekevät muutoksen.

Hyvä johtaminen muutoksissa on ennen kaikkea **ennakoitavuutta, yhteis-suunnittelua** ja **oikeudenmukaisuutta**. Hyvällä muutosjohtamisella voidaan vähentää merkittävästi muutoksiin liittyviä kustannuksia, parantaa innovatiivisuutta ja tuottavuutta sekä tukea henkilöstön hyvinvointia. Organisaatiossa on tärkeää muistaa arvostaa myös mennyttä ja olevaa siitäkin huolimatta, että tulevaisuudesta tulee muutospaineita. Ihmiset kestävät kovaakin (ajoittaista) työpainetta menettämättä hallinnan tunnettaan, jos heidän ammatti-identiteettiään ei murreta ja he tuntevat olevansa mukana mielekkäässä ja merkityksellisessä toiminnassa.

MUUTOSPROSESSIN JOHTAMINEN TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖHYVINVOINTIA TUKIEN

Hyvän muutosjohtamisen edellytyksenä on, että **muutosjohtaja** haluaa ja kykenee luotsaamaan muutosta eteenpäin. Hän

- on selvillä siitä, mitä muutos tarkoittaa sekä organisaatiolle että ihmisille
- on sitoutunut muutokseen ja näkee sen tarpeellisuuden organisaatiolle
- haluaa ja kykenee sitouttamaan oikeat resurssit muutoksen implementointiin
- on valmis itse muuttumaan
- haluaa ja kykenee vastaamaan muutosten seurauksista

- antaa mahdollisuuden ja luo tilaa muutoksen prosessoimiseen organisaatiossa ja yksilötasolla
- on läsnä.

Ministeriön vastuulla on hallinnonalakokonaisuuden suunnittelu ja toteutus. Tämä käsittää ohjeistuksen lisäksi esim. hallinnonalan sisäisten synergioiden hakemisen, yhtenäiset toimintatavat, tukitoimet sekä VTML:n linjausten (esim. HePo, Muutosturva⁶) soveltamisen ohjeistuksen koko hallinnonalalla.

Viraston ja laitoksen johdolla on ”muutosprosessin omistajuus” eli kokonaisvastuu prosessin läpiviennistä omassa organisaatiossaan. Tähän kuuluu mm. riittävän tiedollisen, taidollisen ja emotiaalisen tuen tarjoaminen esimiehille muutoksen eri vaiheissa.

Työyhteisöltä ja yksittäisiltä työntekijöiltä muutos edellyttää tutuista toimintatavoista luopumista ja uuden omaksumista. Pystyäkseen orientoitumaan muutokseen rakentavasti, henkilöstöllä tulee olla mahdollisuus vuorovaikutteiseen viestintään myös johdon kanssa, käsitellä muutokseen liittyviä tunteita työyhteisöissään yhdessä esimiehen kanssa sekä keskustella muutoksen syistä, tavoitteista, aikatauluista, vaatimista toimenpiteistä jne.

⁵ Mallin pohjalla on John Kotterin kahdeksanportainen muutosjohtamisen malli, jota on tässä on hivenen mukaeltu ja avattu työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden näkökulmasta. Alkuperäinen malli on tarkoitettu yleiseksi muutosjohtamista ohjaavaksi ja tukevaksi malliksi.

⁶ <http://www.vm.fi>, Valtio työnantajana, Muutos ja hyvä työnantaja

TOIMENPITEET	VASTUUT				
	Ministeriö	Organisaation ylin johto	Lähiesimies	Työyhteisö	Työntekijä
1. MUUTOKSEN TARPEELLISUUDEN PERUSTELUT ”Miksi tämä muutos” (tuottavuusohjelma, alueel- listaminen, etc.) on toinen muutokseen liittyvistä peruskysymyksistä työhyvinvoinnin ja työn hallin- nan kokemuksen kannalta. Muutosprosessi lähtee todenteolla liikkeelle vasta kun henkilöstö oivaltaa, ettei nykytilan mukaisesti voi jatkaa.	Vastaa perusteluista omalla hallinnonalallaan, ja hallin- nonalan tulevaisuusnäkymän linkittämisestä valtioyhteisön kokonaisuuteen sekä viras- ton/laitoksen perustehtävän toteuttamiseen.	Jokaisen johtajan ja esimiehen tehtävä on muutoksen alkuvai- heessa selvittää itselleen ja aut- taa henkilöstöä ymmärtämään muutoksen johtaneet syyt ja perusteet. Henkilön ymmärrys omasta roolistaan osana organi- saation kokonaisuutta lisää ha- lukkuutta toimia yhteisten ta- voitteiden hyväksi.		- Mitä mahdollisuuksia muutos meille/ minulle tarjoaa? - Luetelkaa/luettele asioita, jotka muuttu- vat (a) todennäköisesti, (b) mahdollisesti ja (c) jotka säilyvät ja joista voi pitää kiinni. - Mitä seurauksia näillä muutoksilla on? Keihin kaikkiin muutokset vaikuttavat? Miten suuri merkitys näillä muutoksilla on elämässäni? (1–5) - Mitä voimme/voin tästä tilanteesta oppia? - Mitä on vaikea hyväksyä? - Mitä voimme/voin tehdä juuri nyt? - Keihin voin liittyä ja keiltä saada tukea?	
2. OMAN ASENTEN JA MUUTOKSEEN SUHTAUTUMISEN SELKIYTTÄMINEN ”Miten minun käy” on peruskysymys muutoksissa ja koskee kaikkia muutoksessa olevan organisaati- on työntekijöitä. Mikäli ihminen ei selkeytä omaa suhtautumistaan muutokseen ja tunnista omia muutokseen liittyviä tunteitaan, hänen on vaikea toimia rationaalisesti muutoksen edistyessä – puhumattakaan muutoksen johtamisesta. Esimiehen on vaikea tukea alaisiaan muutoksessa, ellei hän ole itse selvittänyt suhdettaan siihen. Sama koskee myös ylintä johtoa ja virastojen väli- siä suhteita.	Minkälaisia tilaisuuksia tarjo- amme ha:n johdolle pohtia ja suunnitella yhdessä muutok- sia, niiden merkitystä ha:lla yleisesti, yksittäisissä virastoi- sa ja henkilökohtaisella tasolla? Minkälaista viestiä ja mieliku- vaa itse välitämme valtiokon- sernin /hallinnonalan sisäisistä muutoksista ja niiden taustalla olevista tarpeista? Ajat- telemmeko aidosti valtioko- konaisuutta vai osaopti- moimmeko?	Minä - pidän huolta itsestäni ja omasta taustatuestani. - pohdin muutoksen merkitystä. - puhun ajatuksistani, tunteistani & roolistasi. - voin muuttaa omaa asennoitumistani. - pidän osaamiseni ajan tasalla. - kannan oman vastuuni ja vältän lisäämästä toisten ahdistusta kohtuut- tomasti. - käytän tarjottua apua hyväkseni. - voin huolehtia elämästäni kokonaisuutena. Mitä minä todella elämältäni tahdon? Onko aika tehdä omaehtoisia muutoksia? - Käytä ”Pieni kirja minusta” -julkaisua (www.kaiku- työhyvinvointipalvelut.fi) tukenasi oman tulevaisuutesi arvioinnissa.			

TOIMENPITEET	VASTUUT				
	Ministeriö	Organisaation ylin johto	Lähiesimies	Työyhteisö	Työntekijä
3. MUUTOSTA OHJAAVAN RYHMÄN PERUSTAMINEN Kestävän muutoksen aikaansaamista jouduttaa muutosta toteuttavan ryhmän perustaminen. Ryhmään kannattaa valikoida työyhteisöstä sekä ”ihmisten johtajia” - leadereita, että ”asioiden johtajia” - managereita.	Kokonaisorganisointi ja puitteet.	Viraston/laitoksen muutoksen toteutus.	Osaston/yksikön muutoksen toteutus.		
Sisäiset verkostot ja eri roolien ja henkilöiden tehtävänjako.	Hallinnonalan sisäiset resurssit.	Verkoston jäsenten, esim. Kaiku-kehittäjien, resurssien ja taustatuen turvaaminen, heidän muiden välttämättömien tehtäviensä hoitumisen varmistaminen esim. varahenkilöjärjestelyin.			
Lähiesimiesten, kehittäjien ja muiden sisäisten toimijoiden tukeminen.		Esim. yhteisten tilaisuuksien, työnohjauksen tai koulutuksen järjestäminen.			
Ulkopuoliset verkostot ja resurssit.	Mahdolliset hallinnonalakohtaiset resurssit, esim. muutosturva.	Linjaukset ja resurssit ulkopuolisen tuen käytölle.			

TOIMENPITEET	VASTUUT				
	Ministeriö	Organisaation ylin johto	Lähiesimies	Työyhteisö	Työntekijä
4. SELKEÄN VISION JA STRATEGIAN LAATIMINEN ”Mihin olemme menossa?” eli 3. peruskysymys - Kokonaisuuden hahmottaminen ja kuvaaminen - Tavoitteiden asettaminen - Mikä muuttuu, mikä ei? <i>perustehtävässä</i> <i>visiossa ja strategiassa</i> <i>johtamisjärjestelmässä</i> <i>rakenteissa</i> <i>prosesseissa</i> <i>toimintakulttuurissa</i> <i>laitteissa ja softassa</i> <i>vaadittavassa osaamisessa</i> <i>tiloissa</i> <i>palkitsemisjärjestelmässä, etc.</i> Mistä tiedämme, että olemme toteuttaneet onnistuneesti tavoittelemamme muutoksen? Vaikutusketjujen arviointi - Aikataulutus - Muutoksen asiakasvaikutusten arviointi - Muutoksen riskianalyysi, SWOT - Mittareiden asettaminen	Hallinnonalalla. Valtiotason- ja hallinnonalakokoonaisuuden hahmottaminen ja aukaiseminen, kokonaisvastuun kantaminen muutoksista ja niiden onnistumisista, verkostojen ja linkkien luominen, valta ja vastuusuhteiden tasapainottaminen.	Virastotasolla. Strategian tulee olla kaikille ymmärrettävä, toteuttamiskelpoinen ja eri toimintojen näkökulman huomioon ottava. SWOT	Strategian jalkauttaminen. Työnjaon muutos ja työnkuvien läpikäynti. Tiedon välittäminen ylöspäin. Sen varmistaminen, että kaikilla on riittävän samankaltainen käsitys muutoksesta.	Mitä meidän tulee tehdä, jotta tavoittelemamme muutos on mahdollinen? Yhteisen näkemyksen luominen. Mitä tarkoittaa meidän työtehtävissämme?	Oman toiminnan ja siihen liittyvien muutostarpeiden arviointi ja toteuttaminen.

TOIMENPITEET	VASTUUT				
	Ministeriö	Organisaation ylin johto	Lähiesimies	Työyhteisö	Työntekijä
5. YHTEISISTÄ HENKILÖSTÖPOLIITTISISTA TOIMINTATAVOISTA SOPIMINEN Valtion työmarkkinalaitos on linjannut henkilöstön asemaa muutostilanteissa koskevia säädöksiä ja ohjeita, joita valtion virastojen ja laitosten tulee noudattaa. Katso www.vm.fi .	Vastaa henkilöstön asemaa koskevan säädösten ja ohjeistuksen noudattamisesta muutostilanteissa.	Suomentaa, mitä henkilöstön asemaa koskevat säädöt ja ohjeistukset tarkoittavat omassa organisaatiossa, vastaa niiden noudattamisesta sekä esimiesten ohjeistuksesta ja valmennuksesta niiden sisältöön ja toimeenpanoon.	Noudattaa vtml:n linjauksia. Viestii linjaukset ja tulkinnat.		Selvittää oman tilanteensa.
6. MUUTOSVIESTINTÄ Ihmiset muuttavat toimintatapojaan ja sisäistävät viestin vasta, kun he kokevat, että heitä on kuunneltu.	Linjaratkaisuista tiedottaminen, hallinnonalan verkostojen tukeminen monipuolisten viestintävälineiden avulla.	Toisto ja eri viestintäkanavien käyttäminen, pääjohtajan ja muun johdon näkyvyys muutoksessa, ”muutoksen kasvot”.	Keskustelun ja vuorovaikutteisuu- den korostaminen, viestien väsymätön toistaminen, monipuoliset viestintä- välineet käyttöön, huhuilta voi katkaista siivet vain faktoilla ja toistoilla.		Osallistuminen.

TOIMENPITEET	VASTUUT				
	Ministeriö	Organisaation ylin johto	Lähiesimies	Työyhteisö	Työntekijä
Viestinnän suunnittelu • viestinnän tavoite aukikirjoitettuna • perusviestit • kohderyhmät • viestintätavat.	Perusviestien suunnitteleminen, yhtenäinen näkemys viestinnän tavoitteista. Varmistettava, että perusviestit saadaan yhtenäisinä johdolle: tehokkaiden viestintäkanavien valinta sekä yhteistyö johdon kanssa.	Pääviestien sisäistäminen, niiden sisältöjen yksityiskohtaistaminen ja tarkentaminen organisaatiokohtaisiksi, yhtenäisen näkemys viestinnän tavoitteista, kuinka varmistetaan, että ajatukset saadaan yhtenäisinä esimiestasolle: viestintäkanavien valinta.	Perusviestien ja ennenkaikkea yksityiskohtaisten viestien käsitteleminen henkilöstön kanssa: perusteleminen, konkretisointi, kuunteleminen, vuorovaikutus.	Keskustelu ja tulkinta.	
Viestinnän roolijako.	Ohjeistus, ylimmän virkamiesjohdon sitoutuneisuus ja näkyvyys, johdon verkottumisen tukeminen.	Tietoisuuden luominen: pääjohtajan/johdon näkyvyys; tiedon jakaminen ja keskusteluun antautuminen sekä keskinäisen verkottuminen.	Osallistaminen, kuunteleminen, vuorovaikutus, ymmärryksen ja sitoutumisen tukeminen.	Yhteinen pohdinta.	Osallistuminen.
Esimiesten valmistaminen • viestinnän merkityksen ymmärtäminen • luottamuksen rakentaminen • ihmisten motivaation tukeminen muutoksessa • muutosprosessin ja sen aiheuttaminen tunteiden ymmärtäminen ja kohtaaminen • epävarmuuden poistaminen.	Organisointi, puitteet, tuki johdolle.	Käytännön toteutus, vertaistuki, organisaatiotasojen yhteisten tilaisuuksien järjestäminen.		Esimiesten aseman ymmärtäminen ja hyväksyminen.	

TOIMENPITEET	VASTUUT				
	Ministeriö	Organisaation ylin johto	Lähiesimies	Työyhteisö	Työntekijä
7. OSALLISTUMISMAHDOLLISUUKSIEN LUOMINEN HENKILÖSTÖLLE Mitä enemmän henkilöstö voi vaikuttaa, sitä helpompi sen on sitoutua muutokseen. Vaikka muutoksen käynnistäisikin ulkopuolelta tuleva syy, on sen toteuttamiseen ja konkreettiseen toimintaan liittyviin valintoihin saatava vaikuttaa.	Mihin voi vaikuttaa, mihin ei eli rajaehtojen määrittely ja valtuutus. Kannustus ja tuki.		Vaikuttamisen mahdollisuuksien (tilanteet ja valtuudet) luominen	Yhdessä pohtiminen, suunnittelu ja aktiivinen kehittäminen reunaehtojen sisällä	Vastuu oman äänen käyttämisestä ja aktiivisesta osallistumisesta tarjotuilla foorumeilla.
8 ”SMALL WINS” ELI LYHYEN AIKAVÄLIN ONNISTUMISTEN VARMISTAMINEN Isokin muutos on mahdollinen, pienissä erissä. Onnistumisten näkyväksi tekeminen nostaa muutosta.	Mahdollisuus hyvien käytäntöjen ja oppimiskokemusten jakamiseen hallinnon alan sisällä.	Edistymisen ja onnistumisten näkyvä esiin nostaminen, palkitseminen.	Palaute ja kannustus.	Oman osaston/ yksikön onnistumisten tunnistaminen.	Palaute.
9. MUUTOKSEN VAKIINNUTTAMINEN UUDESSA, SAAVUTETUSSA TILANTEESSA ja sen varmistaminen, ettei nyrjähdetä takaisin menneeseen ja sieltä juontuviin toimintatapoihin.	Uusien toimintatapojen korostettu esillennosto, ”tämä on meidän nykyinen tapamme toimia hallinnon alallamme, virastossamme, yksikössämme.” Aktiivinen seuranta johdon taholta ja puuttuminen tarpeen mukaan.			Vakiinnuttaa yhteisen käsityksensä.	Sovittujen toimintatapojen noudattaminen.

TOIMENPITEET	VASTUUT				
	Ministeriö	Organisaation ylin johto	Lähiesimies	Työyhteisö	Työntekijä
10. UUSIEN TOIMINTATAPOJEN JUURUTTAMINEN ORGANISAATIOKULTTUURIIN Muutospaineet lienevät jatkuvia eikä organisaation ei ole hyvä jumittua paikoilleen. Kun on itse proaktiivinen, on helpompi vaikuttaa muutosten sisältöihin kuin silloin, kun vitkutellaan ja käsky käy ylhäältä (vrt tuottavuusohjelma).	Hallinnon sisäisten ja ulkopuolelta tulevien muutos- paineiden ja niihin liittyvien johtamisen haasteiden aktiivinen luotaus niin oman hallinnonalan sisällä kuin valtiokonsernin kokonaisuudessa. Hallinnonalojen välisen keskustelun ylläpito. Keskustelufoorumien luomien ja tiedon jako hallinnonalan sisällä.	Muutosprosessin päätyttyä ja uusien toimintatapojen vakiinnuttua on hyvä vielä yhteisesti käsitellä tehtyä matkaa: Mistä lähdimme, millaiset vaiheet prosessissamme oli, mihin tulimme? Mikä meissä muuttui? Mitä matkan varrella opimme? Miten jatkamme? Kuinka varmistamme, että pystymme ennakoiden huomioimaan työhömmme kohdistuvat muutospaineet ja johtamisen haasteet ja tekemään tietoisia valintoja niihin vastaamisesta? Näin tehty muutos nivoutuu vahvasti osaksi yhteisön ja organisaation kulttuuria ja henkistä omaisuutta. Muutos on nyt tärkeä osa yhteisön historiaa ja identiteettiä.			Sovittujen toimintatapojen noudattaminen.

Liite 2: Viesti muutoksessa – opas johdolle ja esimiehille

MIKSI MUUTOSVIESTINTÄ ON TÄRKEÄÄ?

Muutosviestinnän tavoitteena on auttaa henkilöstöä ymmärtämään, mistä muutoksessa on kyse, miksi se on välttämätön ja mihin sillä tähdätään. Toisaalta muutosviestinnän tavoitteena on henkilöstön asiantuntemuksen mahdollisimman optimaalinen hyödyntäminen itse muutoksen toteuttamisessa.

Työyhteisön muutokset haastavat sekä johdon että koko henkilöstön. Muutoksessa luottamus, motivaatio ja työilmapiiri saattavat joutua koetukselle organisaation kaikilla tasoilla. Viestinnällä on suuri merkitys kehiotystyössä ja muutoksen toteuttamisessa. Ennakoiva, rakentava ja inhimillinen muutosviestintä auttaa johtoa ja henkilöstöä hallitsemaan muutostilanteita.

Muutosviestintä on osa organisaation strategista viestintää. Muutoksen myllerryksissä koko organisaation sisäisen viestinnän toimivuus punnitaan. On tärkeää muistaa, että muutosviestintä ei voi koskaan olla irrallaan organisaation perustehtävästä. Kyseessä on myös jatkuva, elävä prosessi, jolla ei välttämättä ole selkeää alkua ja loppua ja jota ei voi ulkoistaa. Organisaation johto ja esimiehet vastaavat myös muutosviestinnästä, sisäinen tiedotus- ja viestintäyksikkö toimii tässä johdon tukena.

Johdon ja esimiesten keskeisimpiä haasteita muutostilanteissa on luottamuksen säilyttäminen työyhteisössä. On tärkeää jatkuvasti kirkastaa muutoksen tavoitteita. Samalla on annettava tilaa muille muutoksen peruskysymyksille, kuten ”Miten minun käy”, ”Miksi tämä muutos” ja ”Mikä muuttuu, mikä ei”. Perustehtävän hoitaminen, luottamuksen ylläpitäminen ja tavoitteiden kirkastaminen tapahtuvat viestinnän avulla. Aito muutos on mahdollinen vasta, kun sen tavoitteet ja uudet toimintatavat ovat riittävän yhtenäisesti hyväksytyjä.

VIESTINTÄ ORGANISAATION ERI TASOILLA

Oheisessa taulukossa on hahmoteltu muutosviestinnän vastuita ja tehtäviä ministeriön, johdon ja esimiehen tasoilla (Kaiku-työhyvinvointipalvelut, 2007). Ministeriön vastuualuetta ovat muutosviestinnän päälinjaukset, viestinnän mahdollisuuksien luominen ja johdon ohjeistus. Johdon tehtävänä on toimia paitsi muutoksen veturina, myös välittäjänä ministeriön ja esimiestason välillä. Esimiesten tehtävänä on saattaa muutos henkilöstön tasolle ja saada se elämään työyhteisössä.

MUUTOSVIESTINTÄ ON VUOROVAIKUTUSTA!

Erityisesti esimiesviestinnässä korostuu kuuntelemisen taito. Toisaalta pääjohtajakin on esimies omille alaisilleen. Jukka-Pekka Puron (2002) mukaan esimiesviestinnän peruselementit ovat:

- aito kuunteleminen
- siirtyminen kuuntelemisesta puhumiseen
- tarkoituksenmukainen puhuminen
- puhumisen kontrolli
- paluu kuuntelemiseen.

Kuunteleminen on usein tärkeämpää kuin viestiminen. Itse asiassa ihmisten välinen vuorovaikutus syntyy aidosta kuuntelemisesta. Kuunteleminen on keino kerä-

Muutosviestinnän toimenpiteitä	Ministeriö Hallinnonala	Organisaation ylin johto	Lähiesimies
Ihmiset muuttavat toimintatapojaan ja sisäistävät viestin vasta, kun he kokevat, että heitä on kuunneltu.	Linjaratkaisuista tiedottaminen, hallinnonalan verkostojen tukeminen monipuolisten viestintävälineiden avulla.	Toisto ja eri viestintäkanavien käyttäminen, pääjohtajan/johdon näkyvyys muutoksessa, ”muutoksen kasvot”.	Keskustelun ja vuorovaikutteisuuden korostaminen, toisto, monipuolinen viestintävälineiden käyttö, huhuilta siivet faktoilla ja toistoilla.
Viestinnän suunnittelu • viestinnän tavoite aukikirjoitettuna • perusviestit • kohderyhmät • viestintätavat.	Perusviestien suunnittelu, yhtenäinen näkemys viestinnän tavoitteista, kuinka varmistetaan, että perusviestit saadaan yhtenäisinä johdolle: tehokkaiden viestintäkanavien valinta, yhteistyö johdon kanssa.	Pääviestien sisäistäminen, niiden sisältöjen yksityiskohtaistaminen ja tarkentaminen organisaatiokohtaisiksi, yhtenäinen näkemys viestinnän tavoitteista, kuinka varmistetaan, että ajatukset saadaan yhtenäisinä esimiestasolle: viestintäkanavien valinta.	Perusviestien ja ennenkaikkea yksityiskohtaisten viestien käsittelemisen henkilöstön kanssa: perusteleva, konkretisointi, kuunteleminen, vuorovaikutus.
Viestinnän roolijako.	Ohjeistus, ylimmän virkamiesjohdon sitoutuneisuus ja näkyvyys, johdon verkottumisen tukeminen.	Tietoisuuden luominen: pääjohtajan/johdon näkyvyys, tiedon jakaminen ja keskusteluun antautuminen, keskinäinen verkottuminen.	Osallistaminen, kuunteleminen, vuorovaikutus, ymmärryksen ja sitoutumisen tukeminen.
Esimiesten valmistaminen • viestinnän merkityksen ymmärtäminen • luottamuksen rakentaminen • ihmisten motivaation tukeminen muutoksessa • muutosprosessin ja sen aiheuttaminen	Organisointi, puitteet, tuki johdolle.	Käytännön toteutus, vertaistuki, organisaatiotasaisen yhteisen tilaisuuden järjestäminen.	Itsensä alttiiksi laittaminen muutosprosessissa, kuunteleminen, vastuunkantaminen yhteisössä, esimies-alaiskeskustelut, avoimuus, rehellisyys, nopea asioista kertominen.

Viestinnän tasot muutoksessa, ote Kestävän muutoksen tekeminen -monisteesta, Kaiku-työhyvinvointipalvelut (2007).

tä tietoa ja päästä selville toisen ihmisen mielipiteistä ja ajatuksista. Kuunteleminen on myös arvostuksen, luottamuksen ja mielenkiinnon osoittamista. Aito kuunteleminen vaatii asennoitumista, paneutumista ja aitoa kiinnostusta toista ihmistä kohtaan.

Myös muutostilanteissa vuorovaikutuksen lähtökohtana on kuunteleminen. Muutosviestintä ei voi olla yksisuuntaista ja pelkästään tiedottamiseen perustuvaa millään organisaation tasolla. Kehittämisen ja muutosprosessissa on taattava mah-

dollisuudet vuorovaikutukseen, keskusteluun ja palautteenantoon. Oman työyhteisön ulkopuolelta tulleet määräyksetkin otetaan paremmin vastaan, kun niitä käsitellään yhdessä pelkän esimiehen tai johtajan ilmoituksen sijaan.

MUUTOSVIESTINNÄN SUUNNITTELEMINEN

Muutoksen tavoitteiden ja linjausten on oltava yhdenmukaiset organisaation ylimmästä johdosta aina työyhteisötasolle. Johdon on myös oltava samoilla linjoilla muutosprosessin toimintatavoista. Tämän jälkeen johto pystyy perustelemaan muutoksen syyt ja tavoitteet yhteneväisesti esimiestasolla. Esimiehen tehtävänä on puolestaan kertoa muutoksesta saman linjan mukaisesti työyhteisö- ja työntekijätasolla. Muutoksen linjakuus läpi organisaation mahdollistuu hyvin suunnitellulla muutosviestinnällä.

Muutosviestinnän suurista linjoista vastaa ministeriö. Organisaation johto tuo linjaukset organisaatiotasolle. Työyhteisötasolla esimies on muutoksen sekä muutosviestinnän suunnittelun ja toteutuksen moottorina. Viestinnän vastuista on hyvä sopia mahdollisimman tarkkaan niin ylimmän johdon kuin esimiesten tasolla: kuka vastaa mistäkin sisällöstä, kohderyhmästä tai viestintäkanavasta. Vastuutuksella varmistetaan se, että kaikki muutosviestinnän kannalta oleellinen tulee tehdyksi. Muutosviestinnän suunnitelma voi olla osa organisaation viestintäsuunnitelmaa tai -strategiaa. Muutosviestintäsuunnitelma voi olla myös muutosprosessikohtainen.

Muutosviestinnän suunnittelurunko on yksinkertainen. Se perustuu kolmeen kysymykseen:

- Mitä ovat viestien sisällöt?
- Kenelle viestintä suunnataan?
- Miten viesti saadaan perille oikeille kohderyhmille?

TAVOITTEET JA PERUSVIESTIT

Muutosviestinnän sisällöt määrittyvät muutoksen ja muutosviestinnän tavoitteiden mukaan. Ministeriötasolla määritellään muutosviestinnän päätavoitteet hallinnonalakohtaisesti valtiokokonaisuuteen linkittäen. Organisaation johto tarkentaa ja yksityiskohtaistaa viestinnän tavoitteet organisaatiokohtaisiksi. Esimiesten tehtävänä on asettaa tavoitteet työyhteisötasolla yhdessä henkilöstön kanssa. Työyhteisötasolla voidaan muutoksen taustaksi ja perusteluksi kertoa suurista linjoista, mutta tärkeintä on pysyä konkreettisissa, työyhteisötason asioissa.

Muutosviestintää jännevöittää perusviestien muotoileminen. Ne johdetaan muutoksen tavoitteista. Perusviestit ovat tavoitteellisia ja ytimekkäitä ilmauksia, joita perustelut, havainnollistukset, esimerkit ja konkretisoinnit tukevat. Perusviestit määritellään ministeriötasolla ja niiden on kuljettava *tavoitteiltaan samanlaisina* läpi koko organisaation. Vain perustelut ja esitystavat voivat muuttua.

Muutosviestinnän sisältöjä mietittäessä on pohdittava, mitä tietoa tarvitsee koko viestinnän kohderyhmä ja mikä tieto olisi joillekin henkilöille erityisen tärkeää. Ihmisiä ei pidä tukehduttaa turhalla informaatiolla, mutta mitään olennaista ei saa jättää kertomatta. Kannattaa kertoa mieluummin liian paljon kuin liian vähän.

VIESTINNÄN KEINOT JA KANAVAT – KENELLE VIESTINTÄ SUUNNATAAN?

Muutosviestinnän osapuolet ovat ministeriö -> organisaation johto, organisaation johto -> esimiehet sekä esimiehet -> työyhteisön jäsenet.

Periaatteessa mitään laajaa joukkoa ei kannata määritellä yhdeksi viestinnän kohderyhmäksi. Ylimmän johdon ei kannata määritellä koko esimiesporrasta yhdeksi kohderyhmäksi, vaan on syytä eritellä pienempiä ryhmiä esimerkiksi työn sisältöjen, vastuun, aseman tai fyysisen sijainnin perusteella. Samoin esimiestasola koko työyhteisö ei kannata olla yksi viestinnän kohderyhmä. Eri henkilöillä ja henkilöstöryhmillä voi olla hyvin erilaisia viestinnän tarpeita ja odotuksia, joten muutosviestinnän sisällöt ja tavat suunnitellaan aina kohderyhmän mukaan.

MUUTOS OSAKSI ARKIPÄIVÄÄ

Muutosviestinnän keskeistä sisältöä on muutoksen tosiasioiden ja perusviestien perusteleminen organisaation kaikilla tasoilla. Perustelut voivat olla hyvinkin erilaisia ministeriön, johdon ja esimiesten tasoilla sekä eri henkilöstöryhmille johtuen heidän erilaisista lähtökohdistaan organisaatiossa. Myös persoonakohtaiset erot voivat olla suuria riippuen esimerkiksi muutoksen aiheuttamista tunnereaktioista ja koko muutokseen suhtautumisesta.

Muutosten syiden ja seurausten perustelemisen tavoitteena on ymmärryksen ja sitä kautta hyväksymisen ja sitoutumisen vahvistaminen johdon, esimiesten ja koko henkilöstön keskuudessa. Kun perusteluja mietitään, on hyvä pitää mielessä, mitä oman viestin tulisi saada aikaan vastaanottajassa: mikä on oman viestinnän tavoite. On hyvä tiedostaa, että toiselle ihmiselle järkeen vetoaminen tosiasioita kertomalla on tehokasta, kun taas toisen ihmisen kanssa täytyy käydä enemmän läpi muutoksen herättämiä tunteita.

Tärkeitä viestinnän sisältöjä ovat – muutoksen syiden ja seurausten lisäksi – muutoksen tavoitteet, aikataulu ja välivaiheet, mikä tulee muuttumaan ja mikä säilyy ennallaan, henkilöstön asema muutoksessa sekä mitä hyötyä muutoksesta saadaan. Välttämättä johdolla ei ole aina lupa kertoa kaikkea tai tietoa ei vielä ole. Tällöin esimiehetkin toimivat puutteellisten tietojen varassa. Siinä tilanteessa on parempi sanoa sekin ääneen ja arvioida, milloin kyseinen tieto voidaan kertoa tai asia selviää. Johtajana tai esimiehenä ei kannata teeskennellä kaikkietietävää. On parempi tunnustaa rehellisesti, mitä ei tiedä, ja luvata kertoa heti, kun asiasta saadaan lisätietoa.

Muutosviestintä jatkuu myös muutoksen jälkeen. Kun muutosprosessi on viety onnistuneesti päätökseen, alkaa työ uusien käytäntöjen vakiinnuttamiseksi. Vanhoihin toimintamalleihin ei voida enää palata. Uusia käytäntöjä täytyykin pitää esillä korostetusti läpi koko organisaation ja julistaa ”Organisaation ja työyhteisön uutta tapaa toimia” ja tehdä asioita. Muutosprosessia on hyvä käydä yhdessä läpi senkin jälkeen, kun se on toteutunut: mistä lähdimme liikkeelle? millaisia vaiheita prosessissa oli? mihin olemme tulleet? mitä eroa on uudella ja vanhalla toimintatavalla? Yllättäen voi olla helppo huomata, kuinka paljon paremmin asiat toimivat muutoksen toteuduttua. Muutoksen jälkiprosessointi myös parantaa työyhteisön valmiutta selviytyä seuraavista muutoksista.

AITOA VUOROVAIKUTUSTA KASVOKKAISVIESTINNÄLLÄ

Viestinnän sisältöjen ja kohderyhmien jälkeen mietitään, kuinka viestintä saadaan toimimaan jouhevasti ja avoimesti sekä kuinka turvataan, että oikeaa tietoa on kaikkien saatavilla. Viestintäkanavat valitaan aina kohderyhmien ja sisältöjen mukaan. Mitä tärkeämmästä ja voimakkaampia tunnereaktioita aiheuttavasta asiasta on kyse, sitä varmempaa on käyttää kasvokkaisviestintää. Tämä koskee niin organisaation johdon kuin työyhteisönkin tasoja. Kasvokkaisviestintä on viestinnän vaikuttavin muoto, koska se mahdollistaa aidon vuorovaikutuksen. Usein kahdenkes-

kinen keskustelu tai pienessä ryhmässä kokoontuminen on paras tapa.

Organisaation ylin johto toimii muutoksen veturina. Siksi ylimmän johdon näkyminen ja sitoutuminen muutokseen on keskeistä muutoksen onnistumisen kannalta. Ylimmän johdon on hyvä tehdä tiivistä yhteistyötä unohtamatta kasvokkaisviestinnän merkitystä. Kun ylin johto pystyy muovaamaan yhteiset tavoitteet, pelisäännöt ja toimintatavat, asioista kertominen esimiestasolle helpottuu. Myös johdon ja esimiesten välillä kasvokkaisviestintää täytyisi olla riittävästi. Tällöin vuorovaikutuksessa syntyy yhtenäinen käsitys muutokseen liittyvistä asioista ja esimiesten on helpompi perustella muutoksen syitä ja seurauksia työyhteisöissä.

Kasvokkaisviestintä on mahdollista organisaation kaikilla tasoilla:

- muodollisissa tai vapaamuotoisissa kahdenkeskisissä tai pienryhmän tapaamisissa
- tavallisessa arkipäivän kanssakäymisessä
- palaverissa ja kokouksissa
- kehityskeskusteluissa
- tiedotus- ja keskustelutilaisuuksissa
- kehittämis- ja ongelmanratkaisutilaisuuksissa
- seminaareissa ja koulutustilaisuuksissa
- kahvihuoneissa ja käytävillä.

Myös koko organisaation taseisia tilaisuuksia on hyvä järjestää säännöllisesti. Henkilöstön on hyvä saada tietää, että ylin johto on kiinnostunut aidosti heidän asioistaan. Koko organisaation taseiset tapaamiset voivat parhaimmillaan lieventää hierarkisuuden tunnetta ja tuoda lähemmäksi työntekijöitä. Tämä on erityisen tärkeää muutostilanteissa, jossa luottamus johdon ja henkilöstön välillä on ensiarvoisen tärkeää. Suuret henkilöstötilaisuudet eivät kuitenkaan ole kasvokkaisviestintää parhaimmillaan. Tällaisia tilaisuuksia järjestettäessä on hyvä muistaa, että keskustelua syntyy suurryhmässä vain harvoin eikä niissä moni uskalla ottaa esille itseänsä ja todennäköisesti isompaa ryhmää koskevia kysymyksiä. Tilaisuuden kannattaakin olla luonteeltaan tiedottava, eikä se voi perustua vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksellisuutta voidaan tukea jakamalla osallistujat pienryhmiin pohtimaan annettuja tehtäviä. Tämän jälkeen pienryhmät esittelevät tuotoksensa koko osallistujajoukon kesken.

VÄLILLISIÄ VIESTINNÄN KANAVIA

Mikäli muutosta koskeva viesti on luonteeltaan neutraali, ilmoitusluontoinen, eikä sen odoteta aiheuttavan kummempia tunnekuohuja, asia voidaan tiedottaa. Tällöin käytetään välillisiä viestinnän kanavia:

- sähköpostiviesti tai kirje
- intranet
- puhelin
- henkilöstölehti
- muistio.

Nykyteknologia mahdollistaa helposti erilaisten tietopankkien ylläpidon (intranet, www-sivut, yhteiset verkkokansiot), joissa voi olla kaikkien saatavilla pysyväisluonteista ja ajan tasalla olevaa tietoa muutoksesta. Tietopankkien asiasisällöt voivat vaihdella käyttäjäryhmän mukaan. Esimerkiksi ylin johto saattaa tarvita sellaista materiaalia, jolla ei ole käyttöä esimiehille tai henkilöstölle. Työyhteisötasolla tietopankkien materiaali voi olla puolestaan niin tapauskohtaista, ettei ylin johto hyödy siitä.

Viestintävälinettä valittaessa on hyvä arvioida sen tasapuolisuus ja ulottuvuus kohderyhmään nähden koko organisaation tasolla. Viestin perillemeno ja tasapuolisuutta voidaan varmistaa käyttämällä useampaa eri viestintävälinettä päällekkäin, jolloin sama tieto välittyy ihmisille eri kanavia pitkin.

Viestintäkanavien valintaan liittyy myös viestinnän aikataulutus. Viestinnän aikataulu on hyvä suunnitella, mahdollisuuksien mukaan, etukäteen. Johtoajatukseksi voidaan pitää mahdollisimman nopeaa asiasta kertomista määritellylle kohderyhmälle ennakkoon sovitulla viestintäkanavalla. Mitä nopeammin asiasta kerrotaan, sitä pienemmäksi jää puskaradion vaikutus kaikissa organisaation osissa. Tiedon panttaaminen ei hyödytä; lähes kaikki tieto on lähes kaikkien saatavilla pienellä vaivannäöllä.

ONNISTUNUT MUUTOSVIESTINTÄ

Onnistuneen kehittämistyön ja rakentavan muutoksen taikasana on toimiva työyhteisö. Toimivassa työyhteisössä on hyvä ja avoin ilmapiiri, työntekijät luottavat johtoon, itseensä ja toisiinsa, esimies-alaisuus suhteet ovat kunnossa ja henkilöstö on motivoitunut työssään. Tällöin suurelta osin muutokset eivät pääse nakertamaan yhteisöä ja viemään sitä pois perustehtävästään. Päinvastoin, muutosprosessissa työyhteisö puhalttaa entistäkin tiiviimmin yhteen hiileen ja pyrkii aktiivisella toiminnalla ottamaan muutoksesta kaiken hyödyn irti.

Hyvät vuorovaikutussuhteet ovat kullannarvoisia erityisesti vaikeita asioita käsiteltäessä. Toimiva vuorovaikutus esimies-alaisuudessa perustuu siihen, että toinen ihminen kohdataan hänen omasta ajattelustaan käsin. Pyrkimyksenä on välttää korostunutta hierarkia-asettelua. Tämä vaatii toisen ihmisen tuntemista, hänen ajatustensa ja mielipiteidensä aitoa kuuntelemista sekä erilaisten arvojen ja asenteiden arvostamista ja ymmärtämistä. Vaikeat asiat on esitettävä keskustellen ja kuunnellen, jolloin niiden käsittelemisestä tulee rakentavaa ja syntyy tunne, että asioihin voidaan jollain tavalla vaikuttaa. On hyvä muistaa, että johdon tai esimiehen näkökulmasta vähäpätöinen asia voi olla merkittävä yksittäiselle työntekijälle.

Proaktiivisella eli ennakoivalla toiminnalla voidaan parhaiten vaikuttaa muutoksen onnistumiseen jo ennen kuin varsinainen muutosprosessi on käsillä. Ennakoivuus on nimenomaan työyhteisön tilasta huolehtimista, luottamuksen ylläpittoa, motivoituneen työilmapiirin vaalimista sekä rehellistä ja avointa viestintää. Proaktiivinen asennoituminen lähtee ministeriötasolta vahvana signaalina ja näkyy työyhteisöissä hyvänä työssä viihtymisenä.

Proaktiivinen muutosviestintä varautuu muutostilanteisiin ennakkoon ja käyttää viestintää muutoksen hallinnassa. Proaktiivinen viestintä on prosessiluonteista ja siinä korostuu kasvokkaisviestinnän osuus. Proaktiivisuuden tarkoituksena on vahvistaa työyhteisön näkemystä omasta perustehtävästään, ottaa työntekijöiden näkemykset ja osaaminen huomioon ja antaa jokaiselle mahdollisuus vaikuttaa muutosprosessissa.

Onnistuneesta muutosviestinnästä löytyvät seuraavat ainesosat:

- proaktiivisuus työyhteisössä (työyhteisön tilasta ja työhyvinvoinnista huolehtiminen)
- selkeä vastuun määrittäminen niin työtehtävien kuin viestinnänkin suhteen
- huolellinen viestinnän sisällön suunnittelu kohderyhmän mukaan
- muutoksen syiden ja seurausten perustelevuus
- viestintäkanavien valinta ja viestinnän aikataulutus.

Onnistunut muutosviestintä näkyy henkilöstön ajattelussa ja toiminnassa muutosprosessin aikana. Muutosviestintä on onnistunut, kun henkilöstö on ymmärtänyt muutoksen tärkeyden ja sitoutunut siihen, työmotivaatio on korkealla ja työyhteisössä tehdään töitä perustehtävän suuntaisesti. Kaikkein tärkein tunnusmerkki onnistuneesta muutosprosessista on kuitenkin luottamuksen säilyminen työnteijöiden kesken, esimies-alaisuhteissa sekä henkilöstön ja ylimmän johdon välillä.

Nykypäivänä organisaatioiden on kehitettävä toimintaansa, jotta ne selviävät ja menestyvät ympäristön muutospainneissa. Muutokset aiheuttavat työyhteisöissä lähes väistämättä jonkinlaisia ristiriitoja ja joidenkin ihmisten välisten suhteiden kiristymistä. Se on kuitenkin luonnollista, eikä sitä kannata pelätä. Muutosprosessin läpivieminen vaatii johdolta määrätietoisuutta, jämäkkyyttä ja päätöksentekokykyä. Yhtä lailla se vaatii herkkyyttä ja kykyä kuunnella mielipiteitä. Kun muutoksen tavoitteet ovat selvät ja onnistuneen muutosviestinnän ainesosat ovat kunnossa, kehittämistyö voi olla oikeasti opettavaa ja koko organisaatiota rikastavaa.

Muutosviestinnän kultaiset säännöt

- ☀ *Viesti, kuuntele, viesti, kuuntele ja viesti.*
- ☀ *Ole kannustava: huomioi työntekijöiden pienetkin onnistumiset.*
- ☀ *Perustele ja kerro muutoksen syistä väsymättä pyydettyä ja pyytämättä: kertominen ja perusteleminen luovat ymmärrystä, ymmärrys mahdollistaa hyväksymisen ja hyväksyminen mahdollistaa sitoutumisen.*
- ☀ *Pyri olemaan johtajana ja esimiehenä lähellä henkilöstöä ja helposti tavoitettavissa.*
- ☀ *Älä panttaa tietoa. Ole avoin. Kerro kaikki, minkä voit. Sano ääneen myös se, että sinulla ei ole lupa kertoa tai et tiedä kaikkea.*
- ☀ *Ole rehellinen. Puhu aina totta, vaikka totuus olisi epämiellyttäväkin, sillä tekojen ja puheiden on oltava tasapainossa.*
- ☀ *Pyri huomioimaan kaikki kysymykset. Oikaise virheelliset tiedot faktoilla, mutta arvosta mielipiteitä.*
- ☀ *Älä anna katteettomia lupauksia.*
- ☀ *Arvioi muutosprosessia rehellisesti ja avoimesti yhdessä henkilöstön kanssa muutoksen aikana ja sen toteuduttua.*
- ☀ *Kerro asioista asianomaisille mahdollisimman nopeasti, jotta huhut eivät pääse leviämään.*

Liite 3: Tunteiden ja tarpeiden empaattinen kohtaaminen itsessä & muissa⁷

Myötäelävä vuorovaikutus auttaa meitä toteuttamaan yhteisiä ja yksilöllisiä päämääriämme ja ratkaisemaan ristiriitoja rakentavasti.

Kulttuurimme ja kasvatuksemme ovat opettaneet meitä tulkitsemaan ja arvostelemaan omaa ja muiden käyttäytymistä oman viitekehyksemme mukaisesti. Luokittelemme, leimaamme ja arvotamme. Olemme tottuneet ajattelemaan mikä on oikein ja mikä väärin, mikä hyvää ja mikä huonoa. Niinpä joudumme tilanteisiin, joissa mietimme, mikä toisessa ihmisessä, tai meissä itsessämme, on vikana tai joissa yritämme selitellä tai puolustautua. Silloin yhteys toiseen osapuoleen – joko vuorovaikutuksessa toisen kanssa tai omassa sisäisessä puheessamme – jää synty-mättä.

Amerikkalainen psykologian tohtori *Marshall B. Rosenberg* on yli 30 vuoden aikana kehittänyt vuorovaikutusmallin, josta hän itse käyttää nimiä ”Nonviolent Communication” tai ”Compassionate Communication” ja jonka **tarkoituksena on luoda yhteys itseen ja toiseen, olla elossa**. Opimme havainnoimaan ympäristöämme objektiivisesti ja ilmaisemaan arvojamme ja tarpeitamme selkeästi ja pääsemään kutakin osapuolta tyydyttävään ratkaisuun. Vapautamme energiamme yhteyttä rakentavaan vuorovaikutukseen ja ymmärrämme paremmin itseämme ja toisiamme. Voimme vapaasti pysyä erilaisina ja toteuttaa yhteisiä ja yksilöllisiä päämääriämme.

Ilmaisemme **itseämme selkeästi syyttämättä tai arvostelematta ja vastaanotamme empaattisesti suodattaen arvostelun**. Selkeyden vuoksi voimme jakaa tämän neljään askeleeseen: 1) havainto (tosiasiat), 2) tunne eli emootio, 3) tarve, ja 4) pyyntö eli strategia tarpeen tyydyttämiseksi. Jokin havainto laukaisee meissä tunnereaktion, jonka laatu riippuu siitä onko tarpeemme sillä hetkellä tyydytetty vai ei. Emootioita ei arvoteta, emme puhu negatiivisista tai positiivisista tunteista, vaan ainoastaan tunteista.

1. HAVAINTO (tosiasiat)

Havainto on jotain, minkä näemme tai sanat, jotka kuulemme tai se, mitä ajattelemme tai kuvittelemme. Se on aina tosiasia eikä sisällä arvottamista tai tulkintaa. Olemme niin tottuneita tulkitsemaan ja yleistämään, että selkeiden havaintojen tekeminen saattaa aluksi vaikuttaa jopa vaikealta. Tulkitsemme helposti, että toinen ihminen torjuu, ei arvosta, kiusaa, välttelee, ei välitä, tai että hänellä on itsetunto-, ihmissuhde-, alkoholi-, riippuvuus- tai jokin muu ongelma. Selkeä havainto on se, mitä sanoja toinen tarkalleen ottaen käyttää tai mitä hän tekee. Kun esimerkiksi esimieheni työpäivän aikana kulkee ohitseni katsomatta minua ja sanomatta sanaakaan (= havainto), voin helposti tulkita hänen käyttäytymisensä arvostuksen puutteeksi tai välttelyksi. Voin myös kuvitella, että hän on ajatuksiinsa uppoutunut, tai että hän on jättänyt silmälasinsa kotiin. Jos päädyimme ensimmäiseen tulkin-

⁷ Tekstin on kirjoittanut Leena Maija Hurme. Hän on vuorovaikutustaitojen kouluttaja, terapeutti ja työnohjaaja, ja CNVC (Center for Nonviolent Communication) Certified Trainer. leena.maija.hurme@deltatraining.fi.

taan, voimme takuulla huonosti. Me itse valitsemme ajatuksemme. Tulkitseva ja arvottava kielenkäyttö vieraannuttaa meitä elämästä. Koemme vastuksen vaarana itsellemme ja suojaamme omaa haavoittuvuuttamme hyökkäämällä ja tuomitsemalla. Elämästä vieraannuttavia sanoja ovat: minun täytyy, pitäisi, on pakko, aina, ei koskaan, ei muita vaihtoehtoja.

2. TUNNE (emootio)

Havainto laukaisee meissä tunteen (emootion), jonka laatu riippuu siitä, onko havaintoomme liittyvä tarpeemme tyydytetty vai ei. Tunne ei ole ajatus. 'Minusta tuntuu siltä, että minua ei arvosteta' on ajatus johon sisältyy tulkinta. Saman lauseen voisi yhtä hyvin ilmaista: 'Minusta näyttää/kuulostaa/vaikuttaa siltä että ...'. Tunteella tarkoitetaan tässä elämyksellistä kokemista, jotain joka on sisällämme, kuten: epätoivoinen, iloinen, yksinäinen, surullinen, vihainen, onnellinen, ärsyyntynyt, harmistunut, pettynyt, tyytyväinen, jne. Kun yhdistämme tunteemme tarpeisiimme, ilmaisemme olevamme itse vastuussa siitä miten voimme sen sijaan, että sysäämme siitä vastuun jonkun toisen harteille.

3. TARVE

Tarpeemme ovat yleismaailmallisia eli kaikilla ihmisillä on samat tarpeet. Tarve on myös aina henkilökohtainen ja perustuu omiin arvoihimme, mikä tarkoittaa sitä, että vain minä voin todella tietää, mitä kulloinkin tarvitsen ja mikä teko voisi tarpeeni tyydyttää. Se tarkoittaa myös sitä, että vastuu on kokonaan minun. Tarpeen ilmaiseminen ei siis ole sama kuin pyytäminen tai toiminta. Odotanko esimieheni tietävän tarpeeni ilman, että itse ilmaisen niitä – ehkä edes itse tarkemmin miettimättä mitä tässä tilanteessa tarvitsen? Tarve on jotain, mitä haluamme tai haluaisimme juuri tällä hetkellä.

4. PYYNTÖ

Pyyntö eli strategia tarpeen tyydyttämiseksi tarkoittaa sitä, että toimimme itse oman olomme parantamiseksi. Valitsemme toimintatavan, joka perustuu arvoihimme. Koska emme ole riippuvaisia jostakusta tietystä ihmisestä, pyydämme joltakulta muulta tai vielä seuraavalta niin kauan, että tarpeemme lopulta tulee tyydytetyksi. Voimme "pyytää" sitä myös itseltämme.

On tärkeää, miten pyydämme tarpeellemme tyydytystä. Kielenkäyttömme on usein epämääräistä. Oletamme toisen ymmärtävän asiat samalla tavoin kuin me itse ne ymmärrämme. Alainen saattaa sanoa esimiehelleen: "Haluaisin, että arvostaisit minua." Alaisen tarve on siis arvostus. Tarve ei kuitenkaan ole sama kuin pyyntö. Vaikka esimies kuinka sanoisi arvostavansa alastaan, tämä ei välttämättä vakuuta, elleivät esimiehen teot tässä asiassa ole juuri sitä mitä alainen tältä odottaa. Pyyntöä esittäminen edellyttää selkeyttä ja luovuutta ja ennen kaikkea rohkeutta. Me olemme etäänntyneet omien tarpeidemme kunnioittamisesta. Jos alainen sanoisi esimiehelleen: "Haluaisin sinun sanovan 'tosi hieno juttu' aina silloin, kun arvostat työtäni", hän olisi selkeästi pyytänyt tyydytystä arvostetuksi tulemisen tarpeelleen. Jos esimies sitten sanoisi, ettei halua niin sanoa, koska ei ole sitä mieltä, kannattaa alaisen pyytää arvostusta muulla tavoin tai jostain muualta, tai jopa vaihtaa esimiestä.

REHELLISYYS JA SELKEYS KULMAKIVINÄ

Voimme paremmin, kun teemme sitä mitä todella haluamme tehdä ilman velvollisuuden tai syyllisyyden ajatuksia. Teemme koko ajan valintoja. Silloinkin, kun kuvittelemme, että meidän on pakko toimia jollain tietyllä tavalla, me itse olemme vastuussa tekemme vaikuttamista ja seurauksista. Saattaa kuulostaa epäitsekkäältä uhrautua toisten puolesta, vaikka itse asiassa siinäkin tilanteessa toimimme jonkin oman tarpeemme tyydyttämiseksi. Ajattelemme toisen ihmisen pahastuvan, ellemme tee niin kuin tämä haluaa – tai kuten kuvittelemme hänen haluavan – jättäen oman sen hetkisen tarpeemme huomiotta. Voimme esimerkiksi todeta: 'Lähden ystäväni kanssa elokuvaan vaikka mieluummin olisin kotona, koska tarvitsen lepoa. Kuitenkin lähtemällä elokuvaan saan myös tarvitsemaani hyväksymistä. Minä itse valitsen kumpi tarve – hyväksytyksi tuleminen vai lepo – on juuri tällä hetkellä voimakkaampi.'

Rehellisyys ja selkeys ovat väkivallattoman, myötäelävän vuorovaikutuksen kulmakiviä. Lujaan juurtuneet uskomukset ja asenteet estävät meitä usein näkemästä omaa tilannettamme selkeästi. Yritämme ahtautua niiden rajojen sisäpuolelle, jotka kuvittelemme ympärillemme. Sirkuksessa elefantti kiertää paalua sillä etäisyydellä, minkä sen jalkaan sidottu lieka sallii. Kun lieka poistetaan, elefantti jatkaa saman ympyrän kulkemista eikä edes yritä laajentaa elinpiiriään. Se on täysin oppinut.

Tunteiden ja tarpeiden tunnistamisessa ja ilmaisemisessa on kysymys omien todellisten voimavarojen käyttöönottamisesta, vanhasta opitusta mallista pois oppimisesta ja omien voimavarojemme löytymistä edistävästä kommunikaatiosta. Parhaiten sen oppii aktiivisesti harjoittelemalla neljää askelta: kun **havaitsen** (näen, kuulen, ajattelen), niin minusta **tuntuu** ..., koska **tarvitsen** ..., ja siksi **pyydän** ...

Lisää NVC:stä: Marshall B. Rosenberg: Myötäelämisen taito – johdatus väkivallattomaan vuorovaikutukseen (Dialogia 2001, Suomen NVC-yhdistys 2005)

www.cnvc.org ja www.nvcfinland.fi

Liite 4: Muutoksen pelisäännöt

Tässä listassa on mainittu esimerkkejä mahdollisista, yhteisesti sovittavista pelisäännöistä, joiden tarkoitus on helpottaa muutoksen käsittelyä työyhteisössä ja toisaalta taata rauha varsinaisten tehtävien hoitamiseen myös muutoksen myllyryksessä. Oleellista kuitenkin on, että yhteiselle pohdinnalle järjestetään aikaa ja tilanteita ja että pelisäännöt – niin muutoksiin kuin arkeenkin – sovitaan yhdessä.

- ✻ *Puhutaan asioista työasioina eikä vedetä ristiriitoja henkilökysymyksiksi.*
- ✻ *Ei maalailla katastrofeja – ainakaan ääneen.*
- ✻ *Monipuolinen kommunikaatio.*
- ✻ *Osallistutaan sopimiseen ja noudatetaan sovittua.*
- ✻ *Toimitaan esimerkkinä.*
- ✻ *Sovitetaan, kuka seuraa mitäkin asiaa muutostilanteissa.*
- ✻ *Vastaanotetaan palautetta omista onnistumisista ja annetaan sitä toisille.*
- ✻ *Jaetaan palautetta, mikä edistää hyvää toimintatapaa.*
- ✻ *Palkitaan hyvä toiminta.*
- ✻ *Annetaan toinen toisillemme työrauha.*
- ✻ *Pidetään seuranta-aikataulu kaikkien tiedossa ja toteutetaan seuranta sovitulla tavalla.*
- ✻ *Kannetaan toivoa yhdessä.*
- ✻ *Sovitetaan miten mahdolliset paineet puretaan: missä, kuka, kenelle ja miten.*

Liite 5: Uuden työn tutkiminen

Mahdollinen uuteen työhön siirtyminen edellyttää sitä, että tekee itselleen selväksi sekä mahdollisuuksiaan ja tavoitteitaan että rajoituksiaan ja kehittämisaletaan.

- Minkä tyyppistä työnantajaa ja toimialaa tavoittelen?
- Minkä tyyppistä ja tasoista tehtävää toivon?
- Millaisia taloudellisia etuja etsin?
- Mitä maantieteellisiä seikkoja on otettava huomioon?
 - *Ilmansuunta*
 - *Työmatkan pituus, työmatkan kesto, matkustustapa*
 - *Asumiseen liittyvät seikat*
 - *Koulut*
- Mitä odotan työyhteisöltä?
- Millaisia ovat työn järjestelyihin liittyvät tarpeet?
 - *Työtilat ja sijainti*
 - *Terveydelliset näkökohdat*
 - *Työaika*
- Mitä ammatillisia vahvuuksia minulla on?
- Mitä alueita minun on kehitettävä ja opiskeltava lisää?
- Olisiko minusta yrittäjäksi?

OMAN OSAAMISEN JA KOKEMUKSEN KARTOITTAMINEN

Muutos voi merkitä myös sitä, että tulee tarve lähteä hakemaan uutta työpaikkaa. Sitä varten on hyvä laittaa järjestykseen ainakin seuraavat työnhaun asiakirjat:

- Opinto- ja työtodistukset
- Suosittelijat puhelinnumeroineen
- Hakukirjeluonnoksia
- Curriculum vitae eli ansioluettelo (nimikirjaa laajempi)
- Itsensä markkinoimisen kirjemalli
- Yhteyksiä konsulttikuntaan
- Kontakti työvoimatoimistoon

Työnhakuun kannattaa valmistautua huolellisesti. Kannattaa perehtyä myös siihen, mistä kaikkialta työpaikoista saa tietoja (lehdet, työvoimatoimisto, verkkopalvelut).

Jotkut ovat havainneet hyväksi pitää erityistä **hakupäiväkirjaa**. Se auttaa motivoitumaan, kun siihen kirjoittaa aikaansaannoksiaan. Sen avulla voi myös järkevästi hoitaa monia yhteyksiä ilman, että sotkeutuu kerrallaan turhan moniin hakuprosesseihin.

OPISKELU AVAA UUSIA OVIA

Muutos tarjoaa mahdollisuuden lähteä etsimään kokonaan uusia ratkaisuja. Entäpä jos lähtisinkin opiskelemaan? Jos opiskelustasi on jo jonkin aikaa, kannattaa perehtyä, mitä vaihtoehtoja on aikuisopiskelijalle. Menetelmät ovat muuttuneet suuresti vuosien varrella. Opiskelun aloittamiseen liittyy seuraavanlaisia kysymyksiä:

- Mitä opintojen aloittaminen minulta edellyttäisi?
- Mitä opiskelua tukevia ominaisuuksia minulta löytyy?
- Miten voisin järjestää olosuhteet siten, että opiskelu olisi mahdollista?
- Minkälaista työmarkkinakelpoisuutta tavoittelen? (Uusi ammatti, korkeampi tutkinto, täydennyskoulutus?)
- Mitä eri opiskeluvaihtoehtoja on tarjolla? (Yliopisto, ammatilliset oppilaitokset, avoimet yliopistot ja korkeakoulut, kansalais- ja työväenopistot, oppisopimus?)
- Opiskelujen mahdollinen kesto?
- Miten rahoitan opiskeluni? (Apuraha, opintolaina, omat säästöt, aikuisopintotuki, yhteiskunnan muu tuki?)
- Voisinko yhdistää osa-aikaisen työn ja opiskelun?

Työministeriön aikuiskoulutusinfoon on koottu monipuolinen tietopaketti erilaisista opiskelumahdollisuuksista ja -muodoista, avoimista paikoista sekä opintojen rahoittamisesta.

www.mol.fi/aikuiskoulutusinfo/

MUUTA TUKEA MUUTOKSEEN

Yksittäinen työntekijä voi hakea tukea omaan muutosprosessissa jaksamiseensa myös yleisistä tarjolla olevista tukipisteistä. Sellaisia ovat esimerkiksi

- Kuntien mielenterveystoimistot
- Seurakuntien perheasiain neuvottelukeskukset
- Paikalliset mielenterveysseurat
- Kriisikeskukset
- Verkkokriisikeskus www.tukinet.fi
- Myllyhoitoyhdistys www.myllyhoito.fi
- Erilaiset vertaisryhmät
- Kriisipuhelimet
- Out-placement -palvelut

Työterveyslaitoksen ja sosiaali- ja terveysministeriön Ikä ja Työ -sivusto tarjoaa näkökulmia ikääntymisen ja työelämän yhteensovittamiseen.

www.ikatyo.fi

Liite 6: Kirjallisuutta⁸

KÄYTÄNNÖLLISIÄ MUUTOSPROSESSEIHIN LIITTYVIÄ KIRJOJA

- Alasoini, T. (2005): Työelämän oppimisverkostot generatiivisten ideoiden luojina ja levittäjinä. Teoksessa Alasoini, T., Ramstad, E. & Rouhiainen, N. (2005): Työelämän kehittämisohjelma kehittyvänä toimintana. Tuloksia, haasteita, mahdollisuuksia. Työelämän kehittämisohjelman raportteja 40. Työministeriö, Helsinki, 132–162.
- De Shazer Steve (1995): Ratkaisevat erot. Vastapaino Tampere
- Collins J. (2002): Hyvästä paras, Kauppakaari
- Covey Stephen R. (1997): Tie menestykseen, Gummerus
- Erämettä Timo (2004): Myönteinen muutos. Tammi.
- Helin K (1999): Ihmisten erilaisuus 16 tyyppiä työelämässä. Karisto Oy. Hämeenlinna
- Helin K. (1998): Yhdessä menestymisen taito. Karisto Oy. Hämeenlinna
- Kalliola, S. & Nakari, R. (2004): Yhteistoiminta ja kuntien työpaikkojen kehittäminen. Työelämän kehittämisohjelman raportteja 38. Työministeriö, Helsinki.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2002): Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaproessin toteutus. Gummerus, Helsinki.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004): Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Talentum, Helsinki.
- Kesti Marko (2006): Hiljaiset signaalit – avain organisaation kehittämiseen. Edita Publishing Oy.
- Kolb, David. (1984): Experimental Learning: Experience as the Source of Learning and Development. Englewood Cliffs, NJ Prentice-Hall.
- K. Kitchener & P. King (1996): Reflektiivisen pohdinnan malli: tietämistä koskevien oletusten muuttaminen. Teoksessa J. Mezirov: Uudistava oppiminen - kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa.
- Kotter J. P. (2002): The heart of change: Real-Life stories of how people change their organizations. Boston: Harvard Business School Press.
- Kuusela, P. (2005b): Realistinen toimintatutkimus. Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Työturvallisuuskeskus, Helsinki.
- Lehtonen, J. (toim.) (2004): Työkonferenssi Suomessa. Työturvallisuuskeskus, Helsinki.
- Lincoln Y.S. & Guba E.G. (1985): Naturalistic Inquiry. Sage, Beverly Hills
- Mantere V. (2003): Ryhmämessut. Tehokas osallistava työtap. Karisto Oy. Hämeenlinna.
- Ojala L. (2000): Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. WSOY Porvoo 2000.
- Sädevirta, J. (2004): Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen. Työelämän kehittämisohjelman raportteja 34. Työministeriö, Helsinki.
- Sädevirta, J. (2006a): Henkilöstövoimavarojen johtamisen arviointi organisaation strategisena henkilöstötyönä. Teoksessa Timo Suurnäkki (toim.) Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. Työturvallisuuskeskus, Helsinki, 59–96.
- Utti Jaana (2004): Kiihdytyksiä omenapuutarhassa. Luottamusta luovuutta ja johtajuutta Imatralla.
- Valtee Pasi (2002): Uhkista mahdollisuuksiksi. Työturvallisuuskeskuksen raporttisarja 1.

⁸ Listan pohjana on käytetty Innottiimin konsultti Teijo Räsäsen Kaiku-kehittäjäkoulutuksessa jakamaa kirjallisuuslistaa. Vinkit muutosviestinnän oppaista on saatu Markku Laajalalta Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskuksesta.

PUHEESTA, TUNTEISTA JA MYÖNTEISESTÄ VUOROVAIKUTUKSESTA

- Goleman Daniel (1999): Tunneäly työelämässä. Otava.
- Goleman Daniel (2005): Tunneäly. Lahjakkuuden koko kuva. Otava (& muut teoksensa).
- Isaacs William (2001): Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito, Kauppakaari.
- Puutio Risto (2002): Merkitysmysteeri. Organisaatio ja kehittämisen kieli. Odeco Oy.
- Rosenberg Marshall (2005): Myötaelämisen taito. Suomen NVC-yhdistys.

MUUTOSVIESTINNÄSTÄ:

- Aula, P. 2000. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen. Juva: WSOY.
- Bennis, W., Nanus, B. & Berman, P. 1985. Leaders. New York: Harper & Row.
- Hämäläinen, V, Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Infor.
- Ikävalko, E. 1994. Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja. Jyväskylä: Tietopaketti.
- Ikävalko, E. 1996. Ylivoimapeli mediassa. Julkisuusmekanismit ja julkisuuden hallinta. Helsinki: Inforviestintä.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva, WSOY: Inforviestintä.
- Juholin, E. 2006. Communicare! Helsinki: Inforviestintä.
- Jämsä, H. 2005. Muutoskriisi paljastaa johtajan taidot. Teoksessa Johtajuus! Ekonomiesimies-sarja. Helsinki: Suomen Ekonomiliitto.
- Järvinen, P. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 1998. Konfliktien haasteet työyhteisössä, Ekonomia-sarja, 1998 WSOY.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M. & Ollikainen, M. 1997. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita.
- Kotter, J.P. 1996. Leading by Change. Harvard Business School.
- Kunelius, R. 1997. Viestinnän vallassa. Juva: WSOY.
- Miller, C. 2002. Organizational Communication: approaches and processes. Wadsworth Pub Co .
- Puro, J.-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Porvoo: WSOY.
- Puro, J.-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet. Infor.
- Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä - mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki: Kauppakaari.
- Schein, E.H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suom. R. Liljamo & A. Miettinen. Espoo: Weilin+Göös.
- Vartia, M, Lahtinen, M. 2005. Työyhteisötörmäyksiä. Ristiriitojen käsittely työpaikoilla. Työterveyslaitos.
- Vuokko, P. 1993. Markkinointiviestintä. Juva: WSOY.
- Åberg, L. 1993. Viestintä - tuloksen tekijä. 3. painos. Helsinki: Tietopaketti.
- Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Juva, WSOY: Inforviestintä.

LUOTTAMUKSEN JA VOIMAANTUNEEN TYÖYHTEISÖN RAKENTAMISESTA

- Mäkipeska M & Niemelä T (2005):Haasteena luottamus. Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenteet. Edita.
- Takanen Terhi (2005): Voimaantuva työyhteisö. Miten luomme innovatiivisuutta. Sun Innovations.

Liite 7: Muutosjohtaminen Kaiku-näkökulmasta

Muutosjohtaminen on valittu yhdeksi Valtiokonttorin Kaiku-ohjelman painopistealueeksi tavoitteena ”**Kaikki kunnossa**” myös muutoksissa. Muutokset ja epävarmuus koettelevat työhyvinvointia, joka taas on olennainen osa organisaation suorituskkyä ja arjen toimintaa. Työhyvinvointi ja sen kehittäminen linkittyvät kiinteästi perustehtävään ja strategioihin.

Jotta ihmiset pysyisivät toimintakykyisinä myös muutosten pyörteissä ja organisaation perustehtävä tulisi suoritetuksi, on muutoksissa syytä kiinnittää erityistä huomiota työhyvinvoinnin kannalta keskeisiin tekijöihin. Peruskysymyksiä muutoksissa ovat

1. Miten minun käy?
2. Miksi tämä muutos?
3. Mihin olemme menossa?

Avainasioiksi muodostuvatkin ennen kaikkea seuraavat tekijät:

- **tukeva esimiestyö ja oikeudenmukainen johtaminen**
- osaaminen ja työn hallinta
- osallisuus ja **vuorovaikutus**
- tosiasioiden ja **odotusten** sekä **tunteiden ja tulkintojen** väliset suhteet.

Kaiku-työhyvinvointipalvelut tuottaa muutostilanteeseen liittyvää tukimateriaalia ja tuotteistaa ja jakaa olemassa olevaa. Esim.:

- **Työhyvinvointi muutoksessa** -kirja (esimiehet, kehittäjät),
- **Kemut eli Kestävä muutos tavaksi** -muistilista
- **Muutosviestinnän opas**
- **Avoimuutta arkeen, varhaisen puuttumisen opas** valtion työpaikoille
- **Pieni kirja minusta** (yksilötyökirja)
- **Henkilöstöstrategiapohja**, löytyy www.sivuilla
- **Kaiku-viesti** (4 x v.)
- **Kaiku-Luotain** -riskienhallintatyökalua voi käyttää myös muutoksen tukena.

Tekeillä ovat seuraavat julkaisut/mallit:

- **Asiantuntijasta esimieheksi – esimiehestä asiantuntijaksi** (2007) ja **Osaaminen muutoksessa** (2008) -kirjat
- **Strategia-Kaiku**; opas työhyvinvoinnin sitomisesta perustehtävään sekä toiminta- ja hr-strategioihin (2007)
- **IIP-mallin** hyödyntäminen Kaiku-kehittäjien työn tukena

Tämän lisäksi Kaiku-työhyvinvointipalvelut

- tukee verkostoitumista yli hallinnonalojen (Kaiku-kehittäjät)
- toimii kutsuttuina työhyvinvoinnin asiantuntijoina VM:n työryhmissä (VTML, HKO) sekä hallinnonaloilla
- toimii hallinnonaloja koskevien muutosten hr-työryhmässä tyhy-asiantuntijana (edesauttaa tunnistamaan potentiaalisia henkilöstöriskejä).
- konsultoi virastoja muutosprosessien käynnistämisessä sekä tukee viraston omia muutosprosesseja esim. hankerahoituksella
 - *osallistavan muutoksen tukeminen*
 - *osaamisen siirtämisen menetelmien kehittämisen*
 - *henkilöstön aktiivisen ja tuottavan työuran tukeminen*
 - *johtoryhmien tukeminen muutoksissa*
 - *kouluttaa esimiehiä ja muita toimijaverkkoja työhyvinvointinäkökulmasta.*

Vastuu muutoksista ja niiden henkilöstövaikutuksista säilyy aina kullakin virastolla itsellään ja sitä ohjaavalla virastolla/ministeriöllä. Johdon ja esimiehen oma esimerkki, toiminta ja tuki muutokselle ja sen vaikutuspiirissä oleville ihmisille on avainasemassa.

Lisätietoja saa osoitteesta www.kaiku-tyohyvinvointipalvelut.fi

Ota muutos haltuun – keskity olennaiseen

Jokaisella on oikeus kunnon johtamiseen, myös muutostilanteissa. Ylin johto vastaa muutoksen läpiviennistä. Tärkeää on ottaa muutokseen aina liittyvä epävarmuus haltuun ja tehdä muutoksesta näkyvä. Muutoksen syyt, tavoitetila ja välittömästi tehtävät toimenpiteet on selkeytettävä henkilöstölle jo muutosprosessin alussa. Tosiasioiden selkeä ja väsymätön kommunikointi pienentää väärinkäsitysten määrää ja jättää vähemmän asioita arvailun ja mielikuvituksen varaan. Muutoksen tekijöiden on otettava vastuu mielikuvasta, joka muutoksesta syntyy. Muutoin se värityy usein pelolla, epävarmuudella ja syytelyllä.

Kestä ihmisten luopumisen tuska – arvosta myös mennyttä ja olevaa

Muutokseen liittyy aina luopumista. Johdon tehtävänä on tukea luopumisen prosessia. Johto saattaa kuvitella, että muutosta jouduttaa yksityiskohtaisten suunnitelmien syöttö henkilöstölle valmiiksi pureskeltuina. Kokemus on opettanut, että tehokkainta on aktivoida henkilöstöä prosessoimaan itse miten annettuun tavoitteeseen parhaiten päästään. Se, mistä tulee luopua, tulee nyky- ja tavoitetilanteita yhdessä avatessa näkyväksi. Osallisuus synnyttää sitoutumista. Muutosvastarinta on huonosti hoidettua luopumista, irtioton tuskaa. Tavoitteiden yhdessä prosessointi siirtää katseen menneisyydestä tulevaisuuteen, mennyttä arvostaen.

Rakenna luottamusta itseän ja elämään

Johdon tehtävänä on myös lisätä henkilöstön muutoshallinnan tunnetta. Muutosprosessin synnyttämää tilannetta kannattaa tarkastella henkilöstön kanssa monipuolisesti ja objektiivisesti, jotta saadaan esille näkökulmien koko kirjo. Ymmärrys kokonaisuudesta on tutkitusti tärkeää etenkin iäkkäimmille työntekijöille. Näkyvä, vastaanottavainen ja vastuunsa ottava johto saa asialleen helpommin hyväksyntää. Muutos, jolla ei ole omistajaa, on epäonnistunut muutos. Kun prosessi on aloitettu, ei paluutakaan enää ole.

Aiemmat kokemukset onnistuneista muutoksista synnyttävät luottamusta, jopa iloa. Vaikka homma ei olisi kukaan vielä ihan omassa hanskassa, auttaa luottamus delegoimaan hallinnan tunnetta: on joku joka tietää, miten tästä selvittää – tai yksinkertaisesti, että muutos/elämä kantaa. Johdon näkyvyys on tärkeää myös luottamusta kasvatettaessa.

Paluu juurille – kirkasta perustehtävä

Muutoksessa katse suuntautuu usein vain siihen, mikä muuttuu. Suurimmalta osalta arki ja perustehtävä kuitenkin säilyvät. Jos muutostilanteessa tarkastellaan vain muuttuvia asioita, voivat ne kasvaa ihmisten mielissä valtavan suuriksi möykyiksi, jolloin perustehtävä voi hukkua. Esimiehen tehtävänä on auttaa jokaista kirkastamaan oma, innostava tehtävänsä. Tehtävien sujuminen on paras suoja paineita vastaan: toiminta tässä ja nyt lisää hallinnan tunnetta.

Tartu rohkeasti toimeen

Työyhteisö on aina aikuisten yhteisö, jossa erilaisuuden, tunteiden ja perustellun erimielisyyden tulisi olla sallittuja. Hyvässä muutoksessa kukaan ei ole uhri tai pelkkä kohde, vaan jokainen on merkityksellinen ja arvokas. Muutoksen onnistuminen on kiinni meistä jokaisesta – on syytä tunnistaa oma vastuullinen rooli muutoksen toteuttajana. Jokaisessa muutoksessa piilee myös mahdollisuuksia. Tahdotomana objektina mahdollisuudet virtaavat ohii ja jättävät jälkeensä tyhjyyttä ja epävarmuutta. Tunteille tulee antaa tilaa, muttei niiden pidä olla ohjaksissa. Työn ja yhteistyön tulee jatkua. Tartu itse ja auta toisia tarttumaan tilaisuuksiin.