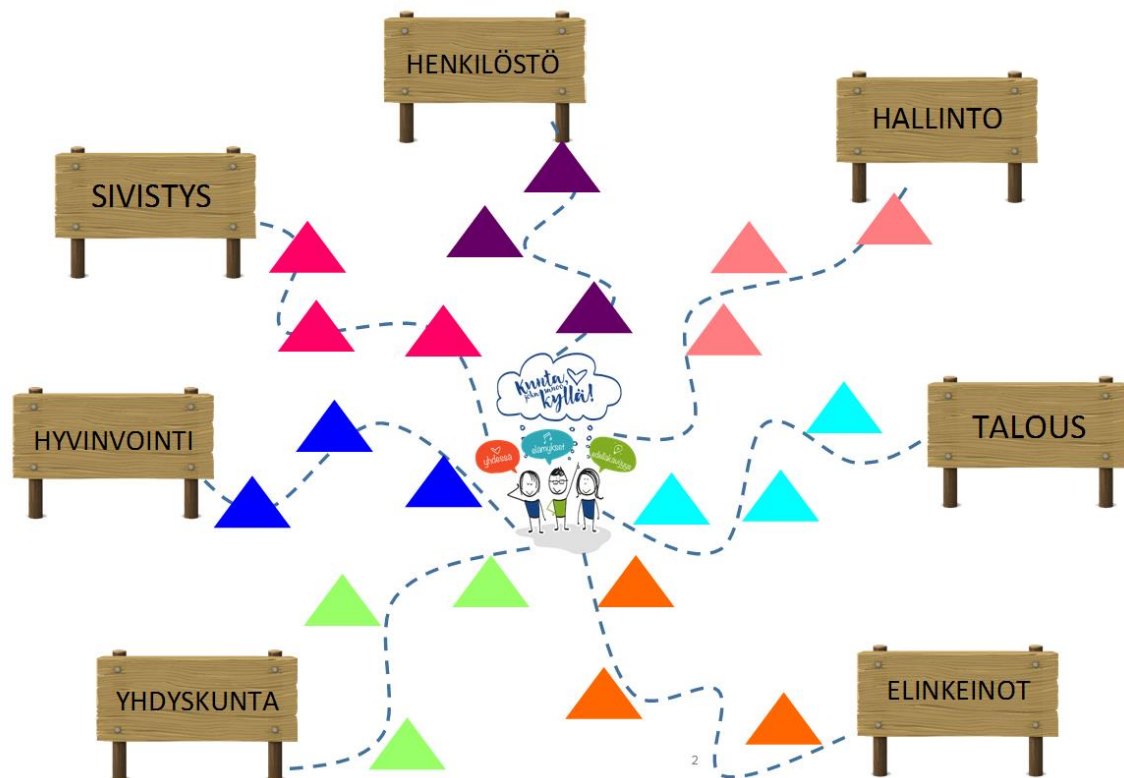


ONNISTUNUT MUUTOS LEMPÄÄLÄSSÄ – ILOA LEMPÄÄLÄÄN

Esimiehen opas onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin



SISÄLLYSLUETTELO

1. Lempäälä ja muutos – mistä tässä on kysymys?	3
a. Muutos edellyttää aina suunnittelua, johtamista ja viestintää.....	3
b. Miksi tämä käsikirja?	4
Muista nämä!	4
2. Lempäälän kunnan muutosjohtamisen periaatteet.....	5
3. Muutoksen johtaminen ja suunnittelu.....	6
4. Muutoksen lähtökohdat ja kokonaiskuvan hahmottaminen – tärkein vaihe	7
a. Esimiehen tehtävät muutoksen johtamisessa.....	7
b. Muutoksen aikajana	10
Muista nämä!	10
5. Muutoksen johtaminen yleisesti ja Lempäälässä erityisesti	11
Muista nämä!	11
6. Muutos ja mieli.....	12
a. Ihmiset ovat erilaisia muutoksen suhteen	13
b. Muutosilmiöt, muutoksenkulku ja muutosreaktiot	15
c. Jaksaminen ja vireyden ylläpito.....	18
d. Hallintakeinot ja puolustusmekanismit	19
e. Resilienssi	20
Muista nämä!	21
7. Muutosviestintä.....	21
Muista nämä!	23
8. Muutoksen toteuttaminen ja työssä oppiminen.....	23
70–20–10-oppimismalli	24
Muutoksen toteutumisen seuranta	25
Mittareita muutoksen seurantaan	25
Muista nämä!	27
9. Esimiehen työkalupakki – esimiehen fasilitointitaidot.....	28
Sanasto	31
Yhteyshenkilöt	31
Lähteitä ja lukuvinkkejä	31

1. Lempäälä ja muutos – mistä tässä on kysymys?

Kunnissa on menossa muutoksia samoin kuin koko suomalainen työelämä on suuressa murroksessa. Työn merkitys muuttuu, työ ja sen muoto muuttuvat, samoin johtaminen ja organisaatorakenteet muuttuvat. Työn murroksen myötä myös osaamistarpeet ja toimintatavat ovat murroksessa. Käytännössä nämä ilmiöt näkyvät esimerkiksi näin:

- Uusien digitaalisten työkalujen käyttöönotto ja vaikutukset työhön
- Asiakaskäyttämisen muutokset ja kuntalaisten muuttuvat odotukset
- Työn tekeminen muuttuu kohti itseohjautuvuutta, moniammatillisia tiimejä ja verkostoja.

Kuntatyönantajat seuraa työn murrosta aktiivisesti ja on mukana tukemassa ja kehittämässä muuttuvaa työtä. Lisätietoja: <https://www.kt.fi/tyon-murros>

Mitä tämä kaikki tarkoittaa Lempäälässä?

- Lempäälä-talo valmistuu 2020, jolloin konserniyhtiössä työskentelevät muuttavat sinne. Uudessa talossa työskennellään monitilatoimistoissa ja otetaan käyttöön palvelukäytävä-malli.
- Organisaatorakenteita muutetaan ja uusia toimenkuvia syntyy ja vanhoja lakkaa tai ne muuttuvat.
- Uudenlainen tapa toimia ja työskennellä edellyttää uudistumista sekä yksilö- että yhteisötasolla.
- Tarvitaan uudenlaisia palveluprosesseja, jotta kuntalaiset ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun.
- Esimiehet ja johtajat tarvitsevat uudenlaista osaamista johtaa ja suunnitella muutoksia ennakoiden joustavasti yhteiskunnallisia muutosvoimia.

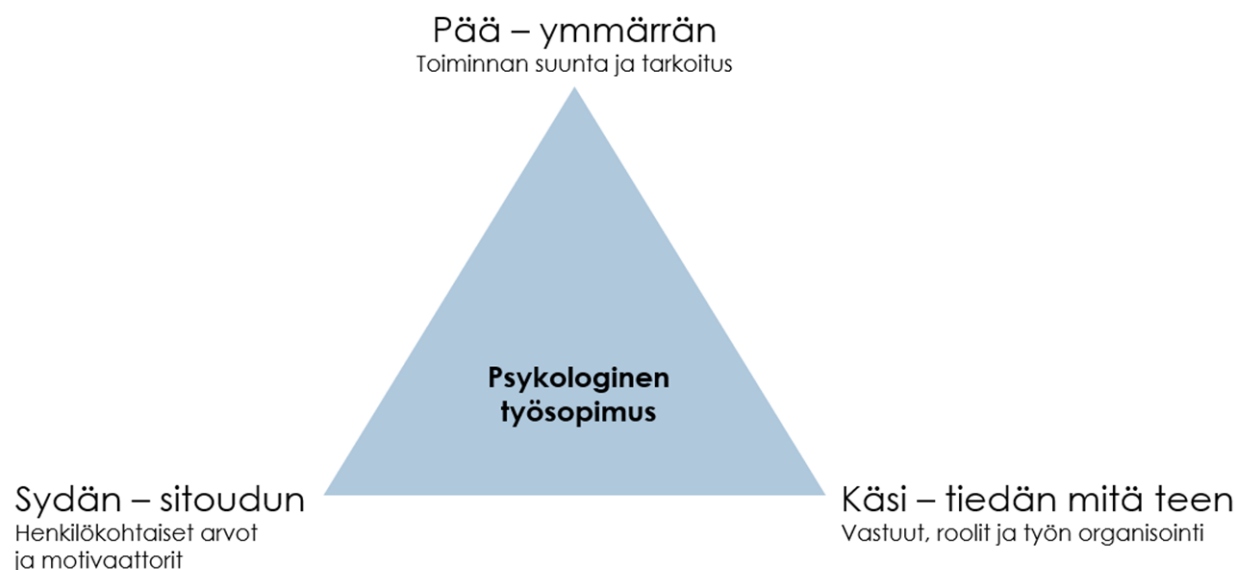
Iloa Lempäälään -hanke lähtee siitä, että muutokseen liittyy paljon hyvää ja valmistautumalla hyvin päästään hyviin tuloksiin ja saavutetaan uudistukselle asetetut tavoitteet.

a. Muutos edellyttää aina suunnittelua, johtamista ja viestintää

Muutokset noudattavat aina tiettyjä lainalaisuuksia ja ne on hyvä tuntea, jotta niitä voi ohjailla ja niihin voi valmistautua. Muutos on jatkuvaa – se ei ole projekti, joka alkaa ja loppuu. Tavoitteena on saada Lempäälään kulttuuri, jossa muutokset nähdään luonnollisina ja jopa odotettuinakin asioina, jotka parantavat, uudistavat ja monipuolistavat toimintaa ja tuovat mukanaan energiaa ja mahdollisuuksia.

- Muutos aiheuttaa epävarmuutta, huhuja ja epäselvyyksiä, jotka voivat uhata työmotivaatiota ja tehokkuutta. Mutta muutos tuo myös mukanaan energiaa, iloa ja uusia mahdollisuuksia. Lähtökohtaisesti kaikki ihmiset sopeutuvat muutoksiin, vaikkakin tahti voi olla erilainen.
- Henkilöstö sitoutuu muutoksiin, joiden suunnittelussa he ovat olleet mukana ja joihin he ovat voineet vaikuttaa. Hyvällä muutosjohtamisella vähennetään merkittävästi muutoksiin liittyviä kustannuksia, parannetaan innovatiivisuutta, varmistetaan tuottavuus ja tuetaan henkilöstön hyvinvointia muutostilanteessa. Sillä varmistetaan myös, että työt sujuvat muutoksen aikana ja sen jälkeen tehokkaasti ja tuottavasti. Muutos toteutuu vasta silloin, kun ihmiset ovat mukana muutoksen toteutuksessa ja kun se näkyy konkreettisina muutoksina toiminnoissa. Muutosta johdettaessa keskeisin tavoite on viedä muutos onnistuneesti läpi ja saada uusi toimintatapa vakiintumaan osaksi arjen työtä kaikilla organisaation tasoilla. Tavoitteena on saada syntymään ns. psykologinen työ sopimus yksilötasolla.

Miten saan ihmiset mukaan?



Kuva 1 Miten saan ihmiset mukaan

b. Miksi tämä käsikirja?

Tämä käsikirja on suunnattu ensisijaisesti Lempäälän esimiehille sekä muutoshankkeessa toimiville henkilöille. Käsikirja toimii sekä muutosjohtamisen kokonaiskuvan jäsentäjänä että käytännön toteutuksen tukijana. Käsikirjassa on

- taustoitusta muutosilmiöihin ja teoriataustaa – mistä muutoksessa on kyse
- työkaluja ja käytännön vinkkejä muutoksen onnistuneeseen läpivientiin
- tietoa miten muutoksesta saadut opit ja kokemukset kasvattavat Lempäälän muutoskykyä ja organisaation oppimista jatkossakin – ns. muutosresilienssi kasvaa
- pohdintatehtäviä esimiehille
- harjoituksia, joita voidaan tehdä tiimikokouksissa, työpajoissa ja kahdenkeskisissä keskusteluissa

Tämä käsikirja on perusmateriaali, jota käytetään esimiesten valmennuksissa, tiimien työpajoissa ja kaikissa muutostilaisuuksissa. Ota käyttöön!

Muista nämä!



- Työ on murroksessa, sillä työn tekemisen tavat muuttuvat jatkuvasti.
- Muutos on jatkuvaa.
- Uudenlainen tapa toimia ja työskennellä edellyttää uudistumista sekä yksilö- että yhteisötasolla.
- Muutos edellyttää aina suunnittelua, johtamista ja viestintää.
- Henkilöstö sitoutuu muutokseen, joiden suunnittelussa he ovat olleet mukana ja joihin he ovat voineet vaikuttaa. On tärkeää saada henkilöstö mukaan heti alusta lähtien!
- Muutos aiheuttaa epävarmuutta, huhuja ja epäselvyyksiä, jotka voivat uhata työmotivaatiota ja tehokkuutta. Mutta muutos tuo myös mukanaan energiaa, iloa ja uusia mahdollisuuksia.

2. Lempäälän kunnan muutosjohtamisen periaatteet



- *Aktiivinen vuorovaikutus ja viestintä ovat lähtökohta onnistuneelle muutokselle*
- *Varmistetaan, että muutoksen tavoitteet ovat selkeät*
- *Seurataan etenemistä ja onnistumisia*
- *Muutosta johdetaan pitämällä aktiivista yhteyttä organisaatioon*
- *Kysytään ja kuunnellaan henkilöstöä*
- *Oivallutetaan ja annetaan tukea organisaatiolle*
- *Varmistetaan resurssit, jotta muutos saadaan toteutettua*
- *Tehdään esimiesten ja henkilöstön tuki näkyväksi*

3. Muutoksen johtaminen ja suunnittelu

Lempäällä kohtaa nyt muutoksia, jotka ovat luonteeltaan perustavia ja kaikkia jollakin lailla koskettavia. Siksi huolellinen ja pitkäjänteinen muutoksen johtaminen on keskeisen tärkeää. Esimiehiltä vaaditaan sinnikkyyttä ja kykyä kestää epävarmuutta myös johtamisessaan. Vastauksia ei aina ole. Muutoksen johtaminen edellyttää myös joustavuutta ja rohkeutta korjata suuntaa tarvittaessa. Keskustele oman esimiehesi kanssa riittävästi, jotta ymmärrät muutoksen syyn ja tarkoituksen, se antaa sinulle paremman lähtökohdan sitoutua muutokseen itse ja johtaa sitä.

John P. Kotterin mukaan muutosprosessissa on kahdeksan vaihetta ja yhdenkin vaiheen sivuuttaminen aiheuttaa lähes poikkeuksitta ongelmia. Muutosprosessin vaiheet etenevät näin:

1. Asian tärkeyden korostaminen
2. Muutosta ohjaavan tiimin perustaminen
3. Vision ja strategian luominen
4. Muutosviestintä ja esimerkillä johtaminen
5. Valtuuta toimimaan ja poista esteet
6. Tee eteneminen näkyväksi
7. Älä luovuta
8. Uusi kulttuuri, uudet toimintatavat – juurruta

(Mukailtu John P. Kotterin Leading Change -mallista)

Muutoksen johtamisessa ja suunnittelussa kaikkein tärkein asia on ymmärtää lähtökohdat ja tavoite, jota kohti ollaan menossa. Voit kysyä itseltäsi esimerkiksi seuraavat kysymykset. Jos sinulla on esimiesroolissa olevia alaisia, muista käydä näitä kysymyksiä läpi myös heidän kanssaan. Hyödyntäkää myös kokeneempien esimiesten osaaminen ja kokemukset.

POHDINTA



- Miksi muutos tehdään? Mitä sillä tavoitellaan?
- Millainen muutos on kyseessä – prosessimainen/kertaluontoinen/projektimainen?
- Mitä minä itse siitä ajattelen?
- Miten sitoutunut olen tähän muutokseen?
- Millaista muutosjohtamista tämä tilanne edellyttää?
- Millaista tukea tarvitsen johtamiseen tässä tilanteessa ja mistä sitä saan?
- Mitä olen oppinut aikaisemmista henkilöstöön liittyvistä muutosprosesseista?
- Mikä on nyt oleellista ymmärtää?
- Mitä minun erityisesti pitää ottaa huomioon omassa tilanteessani/tiimissäni?

Jotta voit uskottavasti johtaa muutosta, sinun pitää olla riittävästi sen takana.

Muutoksen johtaminen on aina järjestelmällistä tekemistä. Se vaatii esimieheltä ja johtajalta sitä, että hän suunnittelee, aikatauluttaa, miettii resurssit ja viestii aktiivisesti. Esimiehen tulee myös analysoida tilannetta ja muutokseen vaikuttavia asioita koko muutoksen ajan. Tarkoituksena on ennakoida tulevaisuutta ja reagoida muuttuviin tilanteisiin nopeasti. Yhtä tärkeää on se, että esimies ja johtaja näyttää

jatkuvasti suuntaa, johtaa omalla esimerkillään, kuuntelee ihmisiä sekä innostaa ja tukee heitä muutoksen aikana.

Olet siis esimiehenä ison tehtävän äärellä. Tukea tähän työhön saat paitsi tästä oppaasta, myös omalta esimieheltäsi ja kollegoiltasi. Muutoksen johtaminen on yhdessä tekemistä ja asteittaista etenemistä kohti tavoitetta.

Joskus esimies joutuu viemään sellaisia muutoksia läpi, joista ei ole itse aivan samaa mieltä. On kuitenkin tärkeää, että esimies huolehtii siitä, ettei sabotoi muutosta omilla henkilökohtaisilla ajatuksilla. Näissä tilanteissa on tärkeää, että keskustele esimiehesi kanssa tilanteesta ja löydät paikan, missä voit tuulettaa tunteitasi. Esimiesrooliin kuuluu se, että joskus joutuu viemään läpi itselle epämieluisiakin asioita. Jos päädyt tällaiseen tilanteeseen, pohdi kuinka säilytät neutraaliuden, etkä aiheuta itse muutosvastarintaa organisaatiossa.

4. Muutoksen lähtökohdat ja kokonaiskuvan hahmottaminen – tärkein vaihe

Muutoksen lähtökohdilla tarkoitetaan muutoksen kokonaisuuden hahmottamista. Metaforana voisi sanoa, että kaikilla on yhteinen näkemys siitä, millaista taloa ollaan rakentamassa ja miten se eroaa nykyisestä. Se on muutosprosessin kartta, joka ohjaa prosessin etenemistä. Missä ollaan nyt ja mihin halutaan päästä? Mikä on silloin toisin ja paremmin?

Kokonaiskuvan hahmottaminen auttaa muutoksen konkretisoimisessa ja käytäntöön viemisessä. Suurissa, pitkäaikaisissa muutoksissa epävarmuus on kuitenkin koko ajan läsnä. Kokonaiskuvaa ja tavoitetta joudutaan täsmentämään, kertaamaan ja käymään läpi jatkuvasti koko muutoksen ajan. Keskeistä on, että johdolla on mahdollisuus käyttää aikaa yhteisen tavoitteen määrittelyyn ja viestintään.

Kun muutoksen tavoitteet ovat selvät, jokainen työyhteisö ja yksittäinen henkilö joutuvat kohtaamaan ja käsittelemään muutoksen lähtökohdat ja tavoitteet omissa työyhteisöissään. Tätä varten tarjolla on Muutosvalmennusta esimiehille sekä erilaisia tukipaketteja työyhteisöille.

a. Esimiehen tehtävät muutoksen johtamisessa

- Nähdä kokonaisuus ja ymmärtää, miksi muutos tehdään.
- Tunnistaa oma rooli ja tiimin osuus muutoksen toteuttamisessa.
- Huolehtia tiimin työskentelyä ohjaavista kysymyksistä ja tehtävistä.
- Varmistaa työskentelyprosessin etenemisen.
- Kannustaa tiimiä etsimään itse ratkaisuja ja tekemään aloitteita.

Tavallista on, että esimies joutuu erilaisten rooliodotusten kohteeksi. Seuraavassa kuvassa on kuvattu osa niistä.

Esimieheen kohdistuvat odotukset



Kuva 2. Esimieheen kohdistuvat odotukset

POHDINTA



Millaisia odotuksia sinuun kohdistuu juuri nyt? Mikä on sinulle luontaista ja helppoa? Mihin sinun on hyvä kiinnittää erityistä huomiota? Tuleeko mieleesi vielä jotakin muuta?

Suurin haaste ja tärkein tehtävä esimiehellä on saada koko työyhteisö innostumaan ja sitoutumaan muutokseen ja sen toteuttamiseen. Esimies muutoksen johtajana on kuuntelija ja kannustaja sekä suunnannäyttäjä.

Alla on tyyppillisiä muutuskysymyksiä, jotka voivat olla ihmisten mielissä. Näistä asioista olisi hyvä saada keskustelua aikaiseksi – rohkaise siis ihmisiä puhumaan. Yhteinen keskustelu vie muutosta eteenpäin ja tuo myös esiin ihmisten huolenaiheet.

- Missä olemme nyt?
- Miksi muutos tapahtuu?
- Mitkä ovat muutoksen tavoitteet?
- Minkälaisia ovat aiemmat kokemuksemme muutoksista? Mikä meni hyvin ja mikä ei toiminut?
- Mitä muutoksesta seuraa käytännössä?
- Miten muutos toteutetaan?
- Mitä riskejä muutokseen liittyy?
- Miten minun käy?
- Mitä uutta tulee – mistä joudun luopumaan?
- Miten pääsemme vaikuttamaan muutokseen?

- Mihin voimme vaikuttaa – mihin emme?
- Mitä tapahtuu seuraavaksi?

HARJOITUS



Voit virittää keskustelua oman tiimisi kanssa kysymällä, mitä he sinulta tässä muutostilanteessa erityisesti odottavat. Voit tehdä harjoituksen siten, että jokainen miettii ensin itse, sitten keskustelee parin kanssa ja sitten siirrytään yhteiseen keskusteluun.

b. Muutoksen aikajana

SUUNNITTELE



Tee suunnitelma muutosprosessin etenemisestä, toimenpiteistä ja vastuista.

Mitä teen ensin? Määrittele ensivaiheen tavoitteet ja suunnittele riittävän konkreettiset ja sopivan kokoiset ensimmäiset toimenpiteet, jotta pääsette muutoksessa hyvin alkuun. On myös tärkeää konkretisoida, että mitä tulee saada aikaiseksi ensimmäiset kuukausien aikana, jotta on valmius myöhempisiin toimenpiteisiin.



Muista nämä!



- Muutoksen johtaminen vaatii sinnikkyyttä ja kykyä kestää epävarmuutta sekä joustavuutta ja rohkeutta korjata suuntaa tarvittaessa.
- Muutoksen johtaminen on yhdessä tekemistä ja asteittaista etenemistä kohti tavoitetta.
- Suurissa, pitkäaikaisissa muutoksissa epävarmuus on koko ajan läsnä.
- Yhteinen keskustelu vie muutosta eteenpäin ja tuo myös esiin ihmisten huolenaiheet. Puhukaa, puhukaa, puhukaa!

5. Muutoksen johtaminen yleisesti ja Lempäälässä erityisesti



Kuva 3 Muutoksen valmisteluvaiheessa huomioitavaa

Iloa Lempäälään -hankkeessa on toimittu huomioiden edellä olevassa kuvassa mainitut asiat. Muutostyö on organisoitu huomioiden keskeiset toimijat, hankkeessa on ohjausryhmä, ja esimiehille ja työyhteisöille on suunniteltu tukitoimia. Olemme testanneet myös muutostsempparikoulutusta, jossa työyhteisöstä valitut henkilöstön edustajat ovat saaneet koulutusta liittyen muutokseen. Henkilöstön edustajien tehtävänä on toimia esimiesten ja henkilöstön tukena muutoksen eri vaiheissa. Heidän tehtävänä on myös tuoda esille muutokseen liittyviä tunteita, epäilyksiä ja kysymyksiä. Tällä pyritään varmistamaan muutoksen eteneminen, ottaen huomioon myös työhyvinvointi ja jaksaminen muutoksen keskellä. Muutoshankkeen organisointi ja yhteishenkilöt on esitelty tämän käsikirjan lopussa. Tutustu siihen ja mieti, millaista tukea tarvitset omassa yksikössäsi ja keskustele asiasta sitten oman esimiehesi kanssa.

Muutostsempparit toimivat henkilöstön edustajina, nostavat esiin kysymyksiä sekä tukevat henkilöstöä ja esimiehiä muutoksen aikana.

Muista nämä!



Jokainen muutos on erilainen ja jokainen henkilö on erilainen. Toimivia johtamistyyliä muutoksessa ovat

- läsnäolon ja vuorovaikutuksen lisääminen
- kuunteleminen ja kysyminen
- mukaan ottaminen
- kannustaminen
- erilaisuuden muistaminen
- rauhoittaminen
- konkretia – mitä tapahtuu seuraavaksi

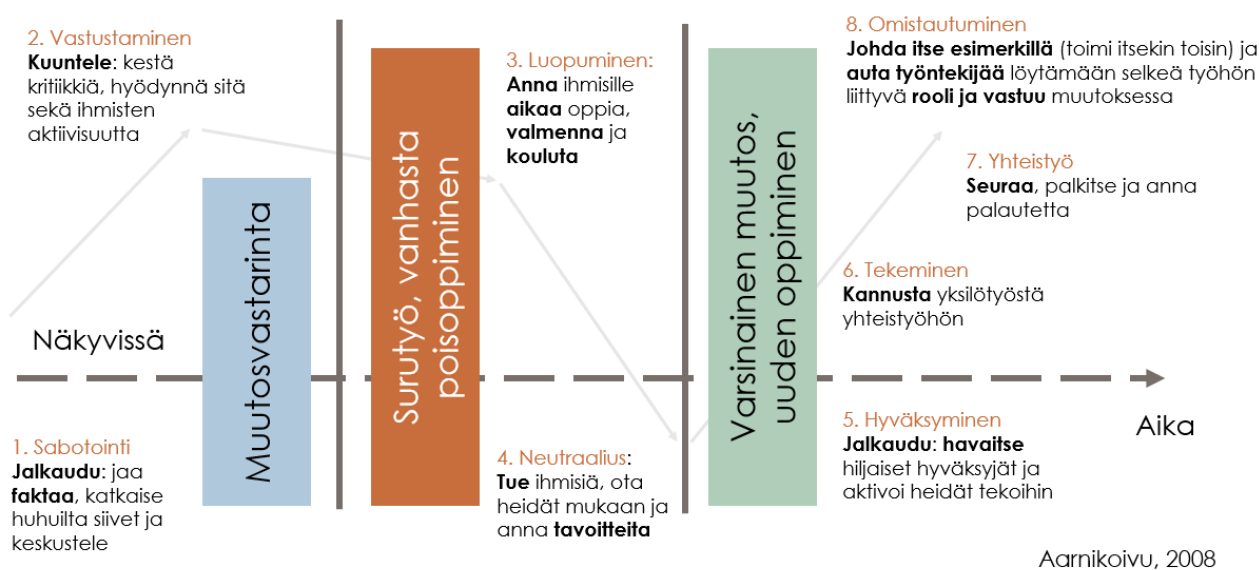
6. Muutos ja mieli

Ihmiset tekevät muutoksen yhdessä. Onnistumisen edellytyksenä on henkilöstön sitoutuminen muutokseen. Muutos on toteutunut vasta, kun henkilöstö toteuttaa sitä työssään, ja kun organisaatiossa toimitaan uuden toimintatavan mukaisesti.

Työhyvinvointi edistää muutoksen onnistumista. Muutostilanteessa on tärkeää huolehtia henkilöstön työhyvinvoinnista, jotta työt sujuvat muutoksen aiheuttamasta epävarmuudesta huolimatta. Työhyvinvointi muutoksessa varmistetaan avoimella ja johdonmukaisella viestinnällä, tavoitteiden selkeydellä, henkilöstön osallistamisella ja oikeudenmukaisella johtamisella.

Lähtökohtaisesti ihmiset sopeutuvat muutokseen – kukin omassa tahdissaan. Jotkut ovat luonnostaan muutoshalukkaita ja ovat aina ensimmäisenä lähdössä mukaan suunnittelemaan ja tekemään muutoksia. Tämä on joukko, joka esimiehen kannattaa ottaa mukaan jo alkuvaiheessa. Osa väestä on hitaita muuttumaan – he tarvitsevat aikaa sopeutumiseen ja erityistä huomiota. Suurin osa kuuluu keskijoukkoon, joka suhtautuu muutokseen varovaisen tarkkailevasti. Tämä on keskeinen joukko siksi, että se edustaa isointa osaa henkilöstöstä. Tärkeää on kääntää tämä joukko seuraamaan muutoksen edelläkävijöitä. Tunnistatko omasta tiimistäsi tämän ns. normaalijakauman mukaisen ilmiön?

Sitoutuminen muutoksessa



Kuva 4 Muutoskäyrä

a. Ihmiset ovat erilaisia muutoksen suhteen

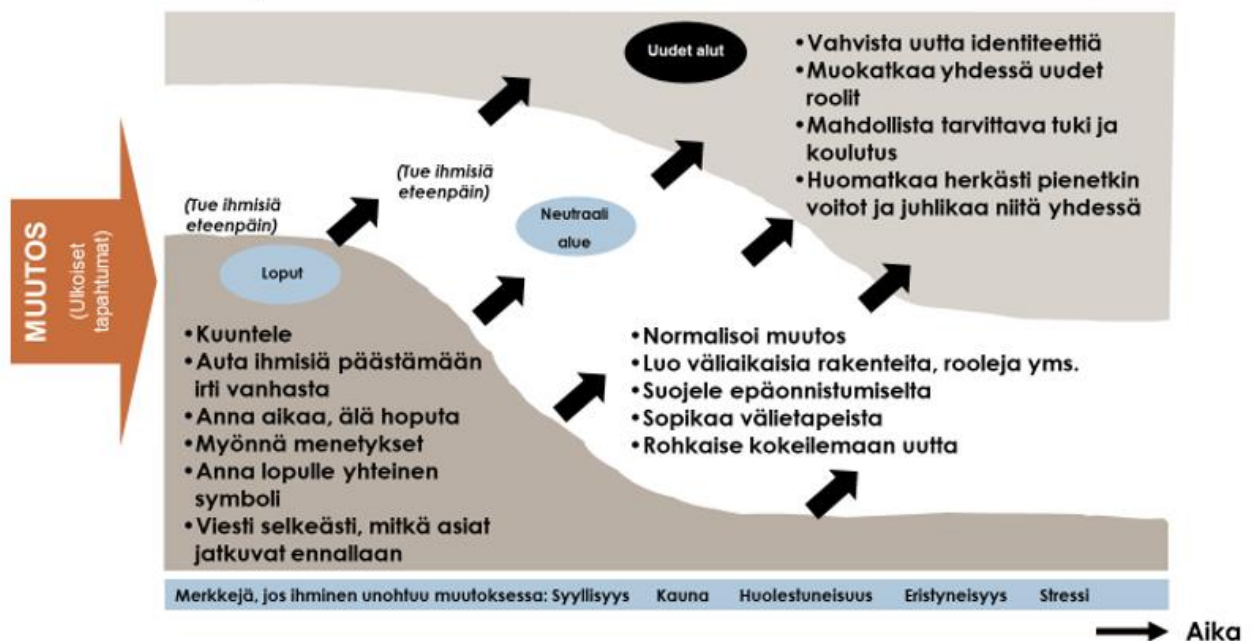
Ihmiset siis suhtautuvat muutoksiin eri tavoilla. Siihen vaikuttavat mm. seuraavassa asiat

- persoonallisuus
- elämäkokemus
- aikaisemmat kokemukset muutoksista ja mahdollisista kriiseistä
- elämäntilanne
- kokemus omasta itsestä, pystyvyys
- itsetuntemus
- tukiverkosto
- kulttuurillinen ja kasvatuksellinen tausta



Muutos ja ihminen

William Bridges



Kuva 5 Muutos ja ihminen

POHDINTA



Millaista joukkoa sinä johdat? Tunnetko johtamasi ihmiset? Mitä asioita sinun on hyvä huomioida muutoksen läpiviennissä? Näitä kysymyksiä on hyvä pohtia esimerkiksi esimieskollegan kanssa. Esimiehenä sinun on tärkeää varautua sellaiseen palautteeseen, että asiat menevät huonompaan suuntaan. Esimiehen tehtävä on muistuttaa muutoksen tavoitteesta, ja että sillä haetaan pitkällä aikavälillä organisaation kehittymistä ja parempaa toimintaa.

VALMISTAUDU



Pohdi tiimisi jokaista henkilöä oheisten asioiden suhteen. Kirjaa kunkin henkilön vahvuudet ja mahdolliset heikkoudet ja mieti miten voit henkilöä tukea. Jos huomaat, että jää paljon tyhjiä kohtia, on mahdollista, että et tunne henkilöä kovin hyvin. On myös hyvä kysyä itseltään ”tiedätkö” vai ”luuletko”. Jos et tiedä, ota selvää.

	Ammatillinen osaaminen	Tapa toimia	Motivaatio-tekijät	Elämäntilanne	Muutosvalmius
Vahvuudet					
Heikkoudet					

HARJOITUS



Tämä harjoitus on helppo toteuttaa työyhteisössä jo aivan muutoksen alkuvaiheessa. Tiimi kokoontuu yhteen ja esimies alustaa tilanteesta. Sen jälkeen jokainen tekee ensin yksin alla olevien kysymysten avulla oman pohdintansa ja kirjaa ne muistiin. Mitä hyvää näkee suunnitellussa muutoksessa? Millaisia huolia ja pelkoja se herättää? Millaisia kysymyksiä on mielessä? Tämän jälkeen kolmikot/parit jakavat ajatuksensa ja kolmannessa vaiheessa keskustellaan yhdessä. Esimies saa tästä käsityksen yleisestä tilanteesta muutokseen liittyen ja lisäksi tiedon asioista, joihin täytyy löytää vastaukset.

Mitä minä tästä tilanteesta ajattelen?

Mikä huolestuttaa?

Mitä hyvää tilanteessa on?

Mitä kysymyksiä tilanne herättää?

Kuva 6 Mitä minä tätä tilanteesta ajattelen?

Muutoksen johtamisen alkuvaiheessa on tärkeää saada ihmiset suhtautumaan muutokseen uteliaasti ja myönteisesti. Tämä tapahtuu parhaiten siten, että henkilöt pääsevät itse vaikuttamaan ja osallistumaan vaikkapa uusien tehtäväkokonaisuuksien rakentamiseen.

b. Muutosilmiöt, muutoksenkulku ja muutosreaktiot

Ihmisten erilaisuudesta johtuen muutokseen suhtautuminen vaihtelee. Yhtä lailla muutokset ovat erilaisia. Osa muutoksista on hitaasti eteneviä eli prosessimaisia muutoksia, joita tuskin huomaa – tällainen on esimerkiksi ikääntyminen. Jotkut muutokset ovat taas nopeita ja sykäyksittäisiä – tällainen on esimerkiksi vaikkapa organisaatiossa tapahtuva IT-järjestelmän vaihdos. Ja sitten on muutoksia, jotakin ovat jotakin tältä väliltä. Lempäälässäkin on meneillään erilaisia muutoksia ja esimiehen tehtävänä on tunnistaa muutosten luonne ja miettiä kuhunkin tilanteeseen sopivimmat tavat luotsata henkilöstöään kohti uutta tavoitetilaa.

Muutoksessa on tunnistettavissa joitakin yleisiä lainalaisuuksia ja yhteisiä muutosilmiöitä. Tällaisia ovat

Shokki / vahva alkureaktio

Ei voi olla totta!

Mitä ihmettä?

Kieltäminen

Syyttäminen

Ei ne mitään ymmärrä.

Ihan mahtavaa!

Tasaantuminen/neutraalisuus/odottelu

Hyväksyminen/sopeutuminen

Onhan tässä paljon kiinnostavaa.

No, katsotaan mitä tästä seuraa.

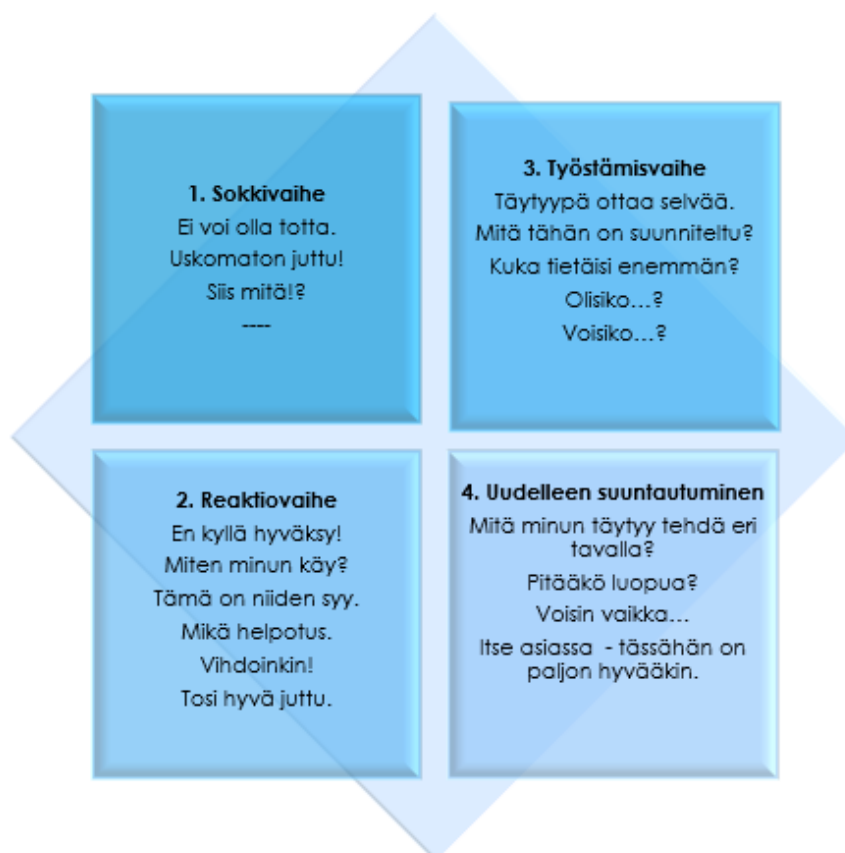
Uusien tapojen omaksuminen/harjoittelu

Uuden toimintatavan vakiintuminen

Alkaa sujua jo.

Täytyypä kokeilla!

Esimiestyö muutoksen eri vaiheissa

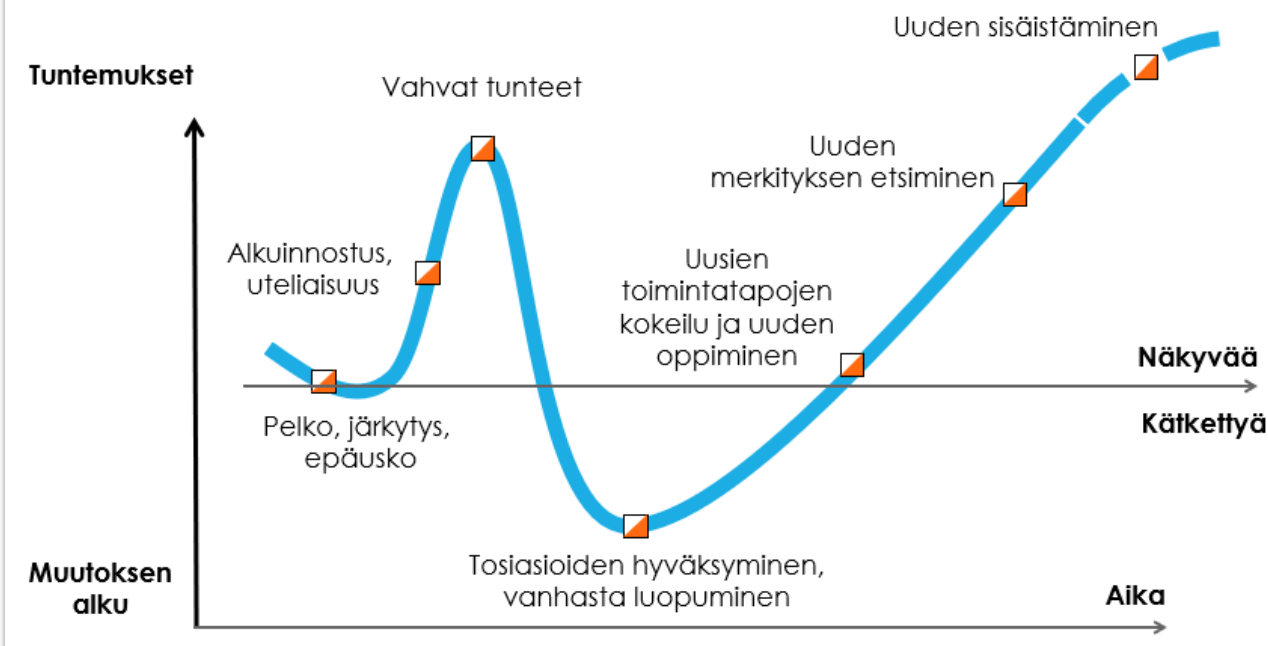


Kuva 7 Esimiestyö muutoksen eri vaiheissa

Muutostunteet kulkevat edestakaisin.

Esimiehen on hyvä ymmärtää, että eri ihmiset ovat ns. muutuskäyrällä eri vaiheessa ja tarvitsevat erityyppistä keskustelua ja tukea. Muutoksen etenemisessä on myös tyypillistä, että muutostunteet kulkevat edestakaisin eli henkilön tunteet voivat seilata edestakaisin. Asioiden yhteinen käsittely tiimeissä auttaa siksi, että eri vaiheissa olevat henkilöt voivat auttaa toisiaan eteenpäin. Hyvä harjoitus tiimeissä onkin keskustella muutuskäyrän avulla siitä, missä vaiheessa kukin on. Esimiehen tehtävä etenkin muutoksen alkuvaiheessa on kuunnella ja antaa aikaa keskustelulle.

Tunteet muutoksessa



Kuva 8 Tunteet muutoksessa

HARJOITUKSET



Missä kukin on? Katselkaa muutuskäyräkuva ja kertokaa vuorollanne. Harjoituksen voi toistaa aika ajoin, jolloin voidaan yhdessä todeta muutostunteiden eteneminen ja niihin vaikuttaneet asiat.

Esimies voi selvittää johdettavansa tunteita ja tarpeita valmentavalla keskustelulla. Tavoitteena on, että negatiiviset asiat eivät jäisi ”muhimaan” ja kasvamaan, vaan niihin päästäisiin käsiksi. Alla olevat esimerkkipuheenvuorot voivat tuntua kankeilta ja vaikeilta hyödyntää suoraan, mutta niiden rakennetta kannattaa harjoitella.

Esimerkki 1.

Mallin mukainen esimiehen puheenvuoro tilanteessa, jossa johdettava on turhautunut mielestään jatkuviin muutoksiin.

Esimies selvittää johdettavansa tunteita ja tarpeita:

1. Sanoit, että sinua raivostuttaa tämä jatkuva muuttaminen.
2. Olet ravoissasi, koska et ajoissa tiedä mikä seuraavaksi muuttuu ja milloin. Olenko oikeassa?
3. Haluaisit työskennellä niin, että asioita kehitetään pitkäjänteisesti. Ymmärsinkö oikein?
4. Voisitko kertoa minulle, miten muutosten tekemiseen saataisiin kannaltasi enemmän järkeä?

Esimerkki 2.

Esimiehen puheenvuoro tilanteessa, jossa johdettava syyllistää esimiestään.

Esimies selvittää omia tunteitaan ja tarpeitaan.

1. Sanoit, että minä juoksen kieli ruskeana toteuttamassa johdon keksimiä muutoksia.
2. Kommenttisi kuultuani olen hämmästynyt ja loukkaantunut.
3. Haluan toimia niin, että voin olla luottamuksesi arvoinen.
4. Kertoisitko, mitä tein, kun sinulle syntyi tuollainen käsitys? Toivon, että jatkossa otat asian tuoreeltaan puheeksi, jos sinusta tuntuu, etten seiso itse sanojeni ja tekojeni takana.

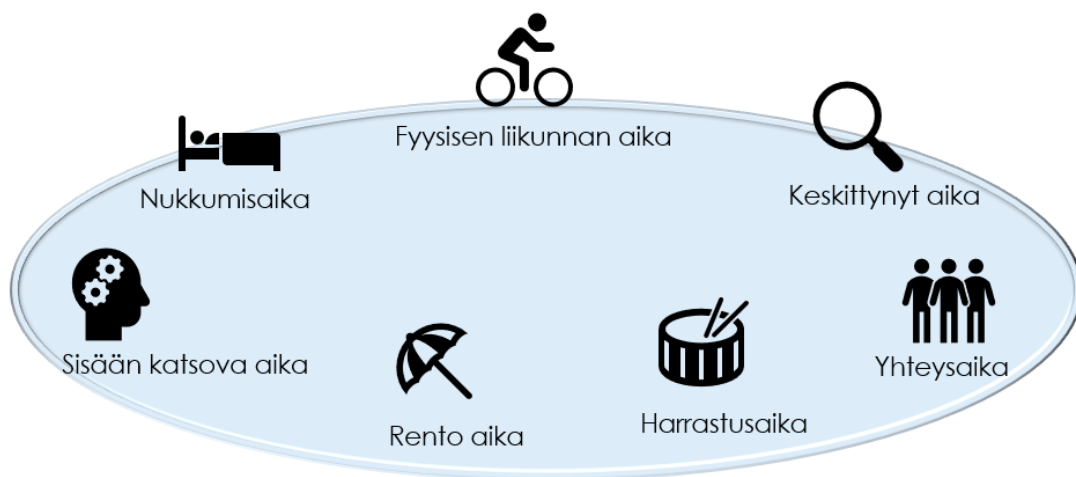
Tunteiden käsittely on helpompaa, kun itse pysyy tunteen ulkopuolella. Usein helpommin sanottu kuin tehty. Seuraavien asioiden muistamisella vähennetään oman provosoitumisen riskiä.

- Jokaisella on oikeus omiin tunteisiinsa.
- Arvostelun taustalla ovat yleensä asiat tai tapa hoitaa asioita, et sinä itse henkilönä.
- Sinun ei tarvitse tuntea samoin kuin hän tuntee.
- Sinulle toisen henkilöiden tunteet avaavat keinon löytää asioita, joilla onnistut entistä paremmin.
- Jos henkilö haluaa ratkaisun asiaan, hänellä on velvollisuus kertoa, millaiset asiat ovat synnyttäneet nämä tunteet ja mitä hän haluaa.

c. Jaksaminen ja vireyden ylläpito

Muutostilanteet vievät aina aikaa ja energiaa ja kuormittavat sekä yksilöä että yhteisöä. Ei myöskään ole kenenkään etu, että esimies itse väsy. Siksi on tärkeä huolehtia myös omasta jaksamisesta ja varmistaa palautuminen. Oheisessa mallissa muistutetaan kokonaishyvinvoinnin osatekijöistä.

”Hyvinvoinnin lautasmalli”



(Lähde: The Healthy Mind Platter, David Rock)
<http://www.mindplatter.com/>

Kuva 9 ”Hyvinvoinnin lautasmalli”

POHDINTA



Miltä osin tilanteesi on kunnossa?	
Miltä osin se ei ole kunnossa?	
Mitä aiot tehdä?	

Mieli tarvitsee joka päivä annoksen



Keskittynyttä aikaa

- Jolloin keskityimme tehtäviin tavoitteellisesti, haastamme itseämme niin, että aivoissa syntyy syviä yhteyksiä.

Leikkiaikaa

- Jolloin sallimme itsellemme spontaaniuden ja luovuuden ja saamme leikkisästi nauttia uusista kokemuksista, jotka auttavat uusien yhteyksien syntymistä aivoissa

Yhdessäoloaikaa

- Jolloin olemme yhdessä muiden ihmisten kanssa, mieluiten kasvotusten, tai vietämme aikaa luonnossa, mikä aktivoi ja rikastaa aivojemme toimintaa

Fyysistä aikaa

- Jolloin liikumme, mieluiten aerobisesti, mikä vahvistaa aivojamme monin tavoin.

Aikaa itsellemme

- Jolloin hiljaisesti ja sisäisesti reflektioimme ja kuuloilemme omia tuntemuksiamme ja ajatuksiamme, mikä auttaa parempaan yhteistoimintaan aivojemme kanssa

Tavoitteetonta aikaa

- Jolloin voimme vain olla ja sallia mielellemme vaellella ja levätä, mikä auttaa aivojamme latautumaan

Nukkumisaikaa

- Jolloin annamme aivoillemme levon ja tilaisuuden vahvistaa oppimaamme

Kuva 10 Mieli tarvitsee joka päivä annoksen

d. Hallintakeinot ja puolustusmekanismit

Omien tunteiden kuuntelu ja käsittely on normaali osa ihmisen elämää. Hallinta- eli coping-keinot ovat tiedostettuja pyrkimyksiä hallita vaikeita, jopa ahdistavia tilanteita ja niiden avulla pyritään pääsemään eteenpäin. Niihin kuuluvat esimerkiksi tunteiden käsittely, aktiivinen toiminta tilanteen korjaamiseksi sekä omien ajatusketjujen ja mielialojen tarkastelu. Työssä hyviä hallintakeinoja ovat tehtävä- ja ratkaisukeskeisyys: keskity asioihin, jotka ovat hyvin ja missä olet hyvä. Vapaa-ajalla hyviä hallintakeinoja ovat esimerkiksi liikunta, sosiaalinen toiminta ja harrastukset, jotka vievät ajatukset mukanaan.

Psyykkiset puolustusmekanismit eli defenssit ovat puolestaan tiedostamattomia reaktioita hankalaan tilanteeseen. Niiden avulla mieli pyrkii suojautumaan liialta ahdistukselta ja säilyttämään toimintakykynsä. Terve psyyke käyttää molempia keinoja monipuolisesti tilanteeseen sopivalla tavalla.

Esimiehenä olisi hyvä tunnistaa niitä keinoja, jotka edistävät muutosta etenemään haluttuun suuntaan. Tällaisia asioita ovat työyhteisössä

- ratkaisukeskeisyys (vs. ongelmakeskeisyys)
- myönteisyys ja optimismi (vs. pessimismi)
- toiveikkuus (vs. toivottomuus – näköalattomuus)
- kannustaminen (vs. kateus)
- yhdessä tekeminen (vs. eristäytyminen)

- toimiminen (vs. lamaantuminen)
- tavoitetta kohti eteneminen
- välitavoitteiden asettaminen
- onnistumisista iloitseminen

Esimiehenä voit toimia esimerkkinä ja varmistaa esimerkiksi, että oma puheesi on myönteistä ja rohkaisevaa. Kannusta myös pieniäkin edistysaskelia muutoksessa.

Iloitkaa pienistäkin edistysaskeleista!

Jos taas tunnistat, että jotkut ihmisistä ovat lukittautuneet puolustusasemiin ja ovat jääneet jumiin ajatustensa ja tekojensa kanssa, ota asia puheeksi ja auta ihmisiä eteenpäin. Joskus muutos aiheuttaa joissakin ihmisissä niin suurta ahdistusta, että tarvitaan ammattiapua. Käänny silloin työterveyshuollon ammattilaisten puoleen.

Voit arvioida omaa hyvinvointiasi netissä esim. Virta Hyvinvointitestissä. Siinä arvioit elämäsi eri osa-alueita muutamassa minuutissa. Testin tulos, Virta-indeksi, antaa kokonaiskuvan siitä, miten voit, missä asioissa elämäsi on tasapainossa ja minkä kehittämiseen sinun kannattaa keskittyä.

<https://www.virta-vaikuttaminen.fi/fi/testi/aloitus>

HARJOITUS



Ilo ja leikkisyys: Nauretaanko teillä tarpeeksi? Valmentavassa dialogissa voi lähteä etsimään ryhmän ilon lähteitä. Siinä auttavat esimerkiksi seuraavat kysymykset:

- Mikä vaihtoehto olisi meille kaikkein hauskin? Miksi?
- Jos meillä ei olisi mitään rajoitteita, mitä silloin tekisimme?

Olemmeko työpaikan kulttuurin, asemamme tai roolimme vankeja, jos ilo tuntuu kaikkonneen? Vai onko taustalla ajattelumalli, että työ kuuluu ottaa vakavasti? ”Ei tänne ole tultu viihtymään.”

Lähde: Heinonen, Klingberg, Pentti: Kaikkien aivot käyttöön

e. Resilienssi

Resilienssi on käsite, jota käytetään paljon muutosten yhteydessä. Suomeksi se voisi olla esimerkiksi muutosjoustavuus, jolla tarkoitetaan toimintakykyä hankalissa tilanteissa ja kykyä palautua ja toipua niistä. Resilienssi voi olla sekä yksilön että yhteisön ominaisuus. Iloa Lempäälään -hankkeessa pyritään nimenomaan siihen, että työyhteisöistä löytyisi muutosjoustavuutta – henkilöt suhtautuisivat muutoksiin joustavasti ja uteliaasti ja toinen toisiaan tukien. Resilienssiä lisääviä suhtautumistapoja ovat (Daryl Conner ja Linda Hoopes):

- Optimismi (vastakohta: pessimismi)
- Vahva itsetunto (vastakohta: heikko pystyvyyden tunne)
- Vahva fokusointi (vastakohta: heikko suuntatietoisuus)
- Joustava ajattelu (vastakohta: nopeasti lukitseva ajattelu)

- Sosiaalinen joustavuus (vastakohta: yksin yrittäminen)
- Järjestelmällisyys (vastakohta: epäjärjestelmällisyys)
- Riskinottokyky (vastakohta: varmuushakuisuus)

POHDINTA



Esimiehenä voit miettiä, millainen oma resilienssisi on näiden edellä mainittujen ominaisuuksien ja suhtautumistapojen osalta: Missä olet vahvoilla? Missä on kehitettävää?

Missä olet vahvoilla?	
Missä on kehitettävää?	

Toisilla selviytymiskykyä on luonnostaan enemmän kuin toisilla. Kaikilla se lisääntyy elämäkokemusten myötä ja sitä voi myös kehittää. Resilienssiin liittyy oleellisesti stressinsieto- ja ongelmanratkaisukyky, optimistisuus, omien voimavarojen tunnistaminen ja kehittäminen, sekä kyky pyytää ja ottaa apua tarvittaessa vastaan.

Organisaation muutoshankkeet vaativat sisua ja sinnikkyyttä kaikilta.

Työyhteisössä hyvä tapa lisätä muutostajoustavuutta on lisätä yhteistä keskustelua ja yhdessä oppimista erilaisissa arjen tilanteissa. Ajatusten ja parhaiden käytänteiden jakaminen rakentaa yhteisöllisyyttä ja antaa myös mahdollisuuden oppia ja epäonnistuaakin. Organisaation muutoshankkeet vaativat sisua ja sinnikkyyttä. Iloa Lempäälään -hankkeen tukipaketit työyhteisöille ja esimiehille on rakennettu nimenomaan ajatellen resilienssin vahvistamista.

Esimies ja muut muutoksen veturit ovat muutostilanteissa erityisen tarkastelun kohteena. Siksi on hyvä miettiä, miten ratkaisukeskeisesti ja aikuismaisesti itse toimii erityisesti paineisissa tilanteissa. Esimies on esimerkki myös muutostilanteissa.

Muista nämä!



- Muutoksen etenemisessä on tyypillistä, että muutostunteet kulkevat edestakaisin ja ihmiset ovat eri vaiheessa.
- Ota muutoshalukkaat mukaan muutokseen heti alkuvaiheessa.
- Huolehdi omasta hyvinvoinnistasi, niin jaksat tukea muita!
- Hyödynnä hallinta- eli coping-keinoja itseesi ja tue tiimiläisiäsi niissä.
- Oppikaa yhdessä ja jakakaa hyviä käytänteitä.
- Organisaation resilienssi lisääntyy yhdessä keskustelemisesta, tekemisestä ja oppimisesta.

7. Muutosviestintä

Muutoksessa tiedon tarve kasvaa. Muutosviestinnän tehtävänä on lisätä ymmärrystä muutoksen syistä ja seurauksista. Viestien pitäisi olla mahdollisimman selkeitä ja yksiselitteisiä. Olipa viestintä millaista tapansa, ihmiset tulkitsevat sitä omista lähtökohdistaan käsin haluamallaan tavalla. Muutostilanteissa on usein niin, että on ns. virallisen tiedottamisen taso ja huhujen taso eli ns. huhutodellisuus. Esimiehen tehtävänä on

tulkita virallista tietoa käsitettävään muotoon eli toimia tulkkina. Huhujen osalta esimiehen on hyvä myös olla hereillä ja huolehtia siitä, etteivät villeimmät huhut pääse valloilleen. Herkimille ihmisille tämä huhutodellisuus saattaa muuttua todellisuudeksi ja vaikuttaa jopa työhyvinvointiin ja työhön keskittymiseen. Esimiehen tulee miettiä, millä tavalla hän voi varmistaa sen, että huhuista kerrotaan hänelle, jotta hän voi katkaista huhuilta siivet faktojen kautta.

Parhaimmillaan muutosviestintä on oikea-aikaista, realistista ja ymmärrettävää. Johdonmukaisuus ja säännöllisyys on tärkeää. Olennaista on, että sanat ja teot ovat yhteneviä. Ristiriitaiset ja epäselvät viestit aiheuttavat vain hämmennystä. Esimiehen tehtävä on rauhoitella tilannetta ja viestiä asioista aina kun se on mahdollista. Joskus myös sen kertominen, ettei ole mitään uutta kerrottavaa, toimii.

Viestinnällisesti voidaan myös tunnistaa eri tasoja. Jotkut muutosasiat ovat kuntatasolla tapahtuvia ja liittyvät isoihin rakenteellisiin ja yhteiskunnallisiin asioihin – eli puhutaan isosta kuvasta. Seuraavalla tasolla mennään esimerkiksi toimialakohtaisiin asioihin ja sitä seuraavalla sitten yksiköiden, tiimien ja lopuksi yksilöiden tasolle.

Kaikille ihmisille on tärkeää tietää ainakin jollakin tasolla, mihin isoon kokonaisuuteen asiat liittyvät. Ihmiset ovat kuitenkin tässäkin erilaisia. Esimiehen olisi hyvä tuntea henkilönsä riittävästi, jotta tietää millä tasolla viestintää ja tiedottamista on hyvä tehdä. Viime kädessä kaikki kuitenkin haluavat isoissakin muutoksissa tietää seuraavat asiat: Miten minun käy? Mitä saan? Mistä joudun luopumaan?

Muutoksessa tiedon tarve kasvaa.

Ihmiset tekevät muutoksen. Siksi viestinnässä on tärkeä pitää mielessä henkilöstön näkökulma ja tuoda esille useaan kertaan muutoksen tarpeellisuutta ja ihmisten osuus siinä.

Saadun tiedon käsitteleminen, pohtiminen ja tulkinta vievät aikaa. Viestejä täytyy siis toistaa lukuisia kertoja. Toistamista kannattaa tehdä eri kanavien avulla. Tärkeää on, ettei viestintä ole yksisuuntaista vaan henkilöstöllä on mahdollisuus kysyä ja keskustella tilanteesta.

Viestinnällinen muistilista

- Ole avoin, rehellinen ja johdonmukainen
- Viesti säännöllisesti ja riittävästi
- Toista
- Käytä eri kanavia
- Viesti henkilöstön näkökulmasta
- Yksinkertaista ja käytä esimerkkejä
- Kuuntele ja anna mahdollisuus kysymyksille
- Kerro onnistumisista

Muista nämä!



Lempäälän kunnan muutosviestinnän askeleet



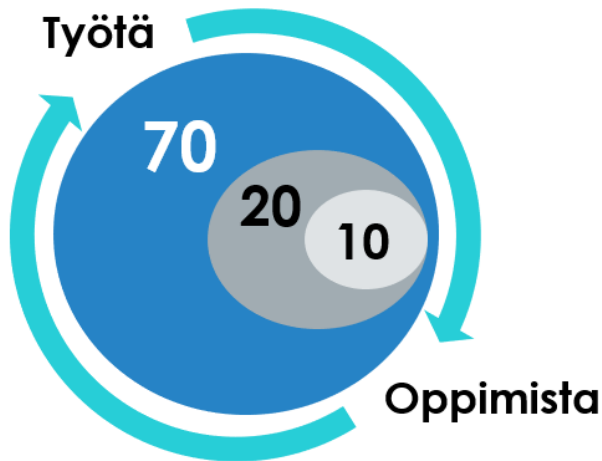
Kuva 11 Lempäälän kunnan muutosviestinnän askeleet

8. Muutoksen toteuttaminen ja työssä oppiminen

Muutos on onnistunut silloin, kun valtaosa ihmisistä on sen takana ja toimii halutulla, uudella tavalla. Esimiesten tehtävänä on johtaa muutos konkreettiseksi tekemiseksi ja saada työyhteisö mukaan muutokseen. Lempäälässäkin voi olla tilanne, jossa henkilöstöä haastaa samanaikaisesti vanhoista toimintatavoista luopuminen ja uuden oppiminen. Monen mielissä voi olla pelkoja esimerkiksi oman osaamisen ja uuden oppimisen suhteen.

Esimiehen olennainen tehtävä onkin varmistaa henkilöstön osaamisen kehittyminen oikeaan suuntaan. Millaista tukea tarvitaan – millaista koulutusta, millaisia projekteja? Oheisessa kuvassa on 70–20–10-malli, jonka mukaan aikuinen oppii parhaiten ja luontevimmin työssä.

70–20–10-oppimismalli



10 % koulutusta

- Järjestetyt kurssit ja ohjelmat

20 % jakamista

- Yhteisöt, verkostot ja jakaminen
- Coaching ja mentorointi
- Palaute

70 % kokemusta

- Uudet ja haastavat kokemukset
- Auttaa työntekijöitä ratkaisemaan ongelmia
- Reflektioivat harjoitukset

Kuva 12; 70–20–10-oppimismalli

70–20–10-oppimismalli

Miten esimies varmistaa oppimisen 70-20-10 oppimismallin mukaisesti:

10 % koulutusta

- Sovitaan tavoitteisiin ja tehtäviin sopivat koulutukset, jossa henkilö oppii uutta tai pääsee kertaamaan jo tuttua aihetta
- Koulutus voi olla määrämuotoinen kurssi tai lyhyempi seminaari. Tärkeintä on, että se tukee työn tavoitteita

20 % jakamista

- Esimies ja työntekijä miettivät yhdessä, missä verkostoissa ja tapaamisissa kunkin työntekijän olisi hyvä olla mukana ja siten oppia muilta ja jakaa omaa osaamista
- Mitä työntekijä voi oppia kokeneemmalta kollegalta
- Mentorointi voi olla myös yksi tehokas tapa oppia ja jakaa kokemuksia

70 % kokemusta

- Työntekijä oppii töissä joka päivä jotain uutta
- Myös uudet tehtävät, järjestelmät tai projektit ovat hyviä oppimisen paikkoja
- Kannattaa keskustella ja tehdä näkyväksi yhdessä työntekijöiden kanssa, mitä kaikkea työssä ja arjessa voi oppia koko ajan

HARJOITUS



Tehkää harjoitus siten, että jokainen miettii ensin itse ja keskustelee sen jälkeen parin kanssa. Keskustelkaa lopuksi yhteisesti.

- Mitä sinun toimialallasi tapahtuva työelämän murros tarkoittaa osaamisen kannalta?
- Mitä taitoja tarvitaan enemmän, mitä vähemmän?
- Mitä osaamista olet itse ajatellut lisätä tai kasvattaa?
- Miten muuten osaamista voi kehittää kuin kouluttautumalla?

Muutoksen toteutumisen seuranta

Muutoksen toteutumisen seuranta on tärkeää, koska ihmisillä on taipumus palata vanhaan, mikäli se on mahdollista. Muutoksen vakiinnuttamisen ja vahvistamisen lisäksi muutosta kannattaa arvioida oppimiskokemuksena. Muutoksen vakiinnuttamisessa on tärkeää huomioida onnistumiset, korostaa saatuja hyötyjä ja palkita osallistujia. Iloa Lempäälään -hankkeessa pilotteina toimivat työyhteisöt kannattaa tuoda esille eri tiedotuskanavissa ja nostaa sieltä hyvät käytännöt ja opettavaiset virheet.

Koska muutos on jatkuvaa, on todennäköistä, ettei alkuperäisiä muutoksen tavoitteita saavuteta täydellisesti. Todennäköisesti muutosprosessin aikana tavoitteet ovat tarkentuneet ja suunnitelmat ovat muuttuneet matkan varrella.

Muutosvaiheessa organisaation tuottavuus laskee, kun taas loppuvaiheessa toimintakyvyn pitäisi palautua ennalleen ja tavoitteiden mukaisesti myös nousta. Tämä kuitenkin edellyttää jatkuvaa toiminnan seurantaa ja uusien toimintatapojen vahvistamista. Vahvistaminen tarkoittaa parhaiden käytäntöjen levittämistä, uusista toimintatavoista ja pelisäännöistä kiinni pitämistä sekä usein myös lisäkoulutusta ja toimintatapojen jatkuvaa kehittämistä.

Mittareita muutoksen seurantaan

- Tyytyväisyys muutoksen johtamiseen
- Kuinka moni hallitsee uuden toimintatavan
- Työn tehokkuusmittarit (esim. lupien määrä, laskelmien määrä...)
- Työtyytyväisyys ja palaute esimiestyöstä
- Sairauspoissaoloprosentti
- Lähtövaihtuvuus
- Ilmapiiirikyselyt
- Vaikuttavuusarviointi.

HARJOITUS



Toiminnan ja toimintatapojen fokuksa voi kirkastaa tällä harjoituksella. Muotoile tavoite, esim. *"Mies lähetetään kuuhun"* fläpille ja piirrä sen alle nelikenttä alla olevan kuvan mukaisesti.



Kun tavoitteesta on keskusteltu, voit jakaa ryhmäsi pienempiin ryhmiin. Anna jokaiselle ryhmälle oma fläppipaperi ja pyydä heitä käymään keskustelu siitä, millaisella tekemisellä he kokevat ryhmän pääsevän parhaiten tavoitteeseensa:

+ Millaista ja mitä tekemistä tarvitaan lisää?

- Millaista ja mitä tekemistä pitää vähentää?

X Millaista tekemistä ei enää tarvita? Minkä tekemisen voi siis lopettaa?

? Millaista aivan uudenlaista tekemistä tarvitaan?

Kun ryhmät ovat valmiina, pyydä heitä jakamaan pohdintansa tulokset. Seuraavat ryhmät kertovat ajatuksensa vain niiltä osin, kun ne täydentävät edellisiä. Tämän jälkeen fläpit laitetaan seinälle ja valitaan yhteisesti esimerkiksi kolme tärkeintä keinoa jokaisesta nelikentän kulmasta. Samalla on hyvä sopia seurannasta.

Samaa menetelmää voi käyttää myös laajemmin toisella tavalla. Tekemisten lisäksi tai sijaan myös ajatukset, sanat ja tunteet voi jakaa vastaavan nelikentän pohjalta, ja pohtia yhdessä esimerkiksi:

- Millaisia uusia sanoja tarvitsemme kuvaamaan tavoitteenkaltaista toimintaa?
- Millaista ajattelua meidän kannattaa välttää?
- Millaisia tunteita haluamme vaalia ja jopa lisätä?
- Mitkä sanat tai asiat meidän pitää määrittää uudelleen?

Tämänkaltaisen yhteinen pohtiminen ja keskustelu auttavat tavoitteen kirkastamisessa sekä sitouttavat ryhmää toimimaan yhdessä valitun tavan mukaisesti. Harjoituksen jälkeen on luontevaa jatkaa valmentavaa dialogia ryhmän kanssa:

- Mitä valittu suunta meiltä edellyttää?
- Mikä tulee olemaan helppoa? Minkä kanssa tulee olemaan haasteita? Miten voimme niihin valmistautua?
- Mikä muu auttaa meitä fokuksen säilyttämisessä?
- Miten seuraamme tekemistämme? Miten haluamme palkita itseämme oikeanlaisesta tekemisestä?

- Mistä aloitamme?
- Mitä minä itse teen ensimmäiseksi asiaan liittyen?

Lähde: Heinonen, Klingberg, Pentti: Kaikkien aivot käyttöön

Muista nämä!



- Aikuinen oppii parhaiten ja luontevimmin työssä.
- On tärkeätä tunnistaa mitä osaamista tarvitaan enemmän, mitä vähemmän.
- Luovu vanhasta, tee tilaa uudelle.
- Tavoitteet ja suunnitelmat voivat muuttua ja tarkentua matkan varrella.

9. Esimiehen työkalupakki – esimiehen fasilitointitaidot

Esimiehenä saat tukea muutoksen johtamiseen paitsi tästä materiaalista, myös esimiesten valmennuksista ja mahdollisista työpajoista.

Seuraavista asioista voi olla hyötyä, kun ohjaat tiimiäsi kohti muutoksen toteuttamista.

- Pidä tiimillesi palavereita, joihin kaikki pääsevät.
- Luo rentoa tunnelmaa esimerkiksi valitsemalla paikka niin, että se on miellyttävä ja normaalista työtilasta erillään (jos mahdollista).
- Varmista kaikkien henkinen paikallaolo siten, että jokainen sanoo jotakin heti kokouksen alussa. Tervehdi itse kaikkia ja kysy vaikkapa mitä kuuluu. Näin saat kaikki osallistumaan alusta asti.
- Suosi erilaisia tapoja keskustella. Keskustelkaa eri kokoonpanoissa, tehkää töitä pareittain, kolmikoissa, koko ryhmällä. Voit ottaa joskus palaverissa enemmän fasilitaattorin kuin esimiehen roolin ja ohjata ryhmätyöskentelyä yhteisten ideoiden tuottamiseksi.
- Käsiteltävät teemat kannattaa lähettää etukäteen tiedoksi, näin kaikilla on aikaa pohtia asioita.
- Sano omat mielipiteesi viimeisenä, jos haluat kuulla muiden näkemyksiä.
- Kannusta haastamaan, kysymään ja olemaan myös eri mieltä.
- Kiitä lopussa kaikkia osallistujia ja kerro selvästi, miten tästä jatketaan.

Esimies voi toimia fasilitaattorina ja siten mahdollistaa sujuvan ryhmätyöskentelyn. Fasilitointi edellyttää kykyä jättäytyä taka-alalle ja antaa ryhmän tuottaa asiat itse. Fasilitaattori ei ole puheenjohtaja eikä kouluttaja, vaan auttaa synnyttämään ideoita ja uusia toimintatapoja. Fasilitoiva esimies auttaa ryhmää ideoimaan vaihtoehtoja, tekemään päätöksiä ja ratkaisemaan ongelmia. Hän varmistaa kaikkien ideoiden ja ehdotusten tasapuolisen käsittelyn sekä sitoutumisen yhdessä luotuihin ehdotuksiin ja päätöksiin. Kun fasilitoit, muista myös aikataulussa pysyminen ja työn etenemisen seuranta sekä päämäärään pääsemisen varmistaminen

HARJOITUS



Metaforaharjoitus 1.

Pohtikaa ja suunnitelkaa tulevaisuutta metaforien avulla. Millainen tilanteemme on nyt? Millainen haluamme sen olevan tulevaisuudessa? Millainen matkamme sinne on?

Tämä harjoitus sopii hyvin tulevaisuuden suunnittelun tueksi. Metaforien avulla saadaan myös tiedostamattomat, nonverbaalit toimintaan liittyvät asiat mukaan. Lisäksi ryhmä saa yhteisen, värikkään sanaston muutoksen tueksi. Yhteisiä tarinoita alkaa syntyä kuin itsestään. Ensimmäisessä vaiheessa jokainen ryhmän jäsen jatkaa lausetta metaforalla:

- Meidän tilanteemme on kuin...

Tämän jälkeen jokainen jatkaa lauseita:

- Tulevaisuudessa haluamme, että tilanteemme on kuin...
- Matkamme tulevaisuuteen on kuin...

Yksilöllisen pohdinnan jälkeen kaikki kertovat vuorollaan ensimmäisen metaforan ja ne kirjoitetaan kaikkien näkyville fläpille. Yhdessä keskustellaan valituista metaforista:

- Mitä yhteistä metaforista löytyy?
- Mikä yllättää?

- Mitä valitut metaforat meistä kertovat?
- Mikä meillä on hyvin ja vahvaa, mitä puolestaan puuttuu?

Kun nykytilanteen metaforista on jo keskusteltu yhdessä, kirjataan vastaavasti tulevaisuuden tavoitemetaforat fläpille ja tehdään vastaavanlainen pohdinta. Olennaista on tämän jälkeen saada yhteinen näkemys siitä, onko tavoite samansuuntainen, halutaanko siihen sitoutua ja mitä tavoitetilan saavuttaminen ryhmältä edellyttää.

Metaforaharjoituksen voi tehdä yhteisesti ryhmässä siten, että niin nykytilaa kuin tulevaisuuttakin kuvaamaan valitaan molempiin yksi yhteinen metafora. Tällöin saadaan liitettyä metaforiin vahvaa yhteistä merkitystä ja on todennäköisempää, että metafora jää elämään tavoitteen voimistajana.

Lähde: Heinonen, Klingberg, Pentti: Kaikkien aivot käyttöön

HARJOITUS



Metaforaharjoitus 2.

Tämä metaforaharjoitus voi toimia sekä ryhmätilanteen lämmittelynä että tulevaisuuden suunnittelun tukena nykytilanteen ja ideaalitalanteen määrittelyssä. Esimerkiksi yhteisen kehittämisprojektin alussa voi kysyä ryhmän jäseniltä: Millä asenteella lähdet mukaan tähän projektiin?

Jokainen miettii ensin itsekseen ja kirjoittaa asennettaan kuvaavan metaforansa paperille.

Lähden tähän projektiin

- kuin varsa laitumelle
- kuin olisin lähdössä erämaahan
- kuin saisin itselleni uuden kivireen
- kuin pääsisin Särkänniemeen

Tämän jälkeen jokainen kertoo metaforansa muulle ryhmälle ja yhdessä jutellaan, mitä valitut metaforat tarkoittavat jäsenille ja koko ryhmälle. Vetäjän tehtävänä on luoda ryhmään keskusteluun rohaiseva sekä kaikki näkemykset ja kokemukset hyväksyvä henki. Metaforien käyttö tuo usein leikkisyyttä ja huumoria ryhmään. Metaforiin voidaan viitata myös jatkossa:

- Onko laitumella riittänyt ruohoa?
- Joko olet saanut sen isoimman kiven heivatuksi kyydistä?

Lähde: Heinonen, Klingberg, Pentti: Kaikkien aivot käyttöön

HARJOITUKSET



Kävelykokous. Kävelykokouksen juuret ovat antiikissa. Arvostetut filosofit kävelivät puistoissa ja pylväiköissä oppilaineen. Aivot saavat tutkitusti paremmin happea kävellessä. Raitis ilma ja vaihtelevat maisemat aktivoivat ajattelua ja ruokkivat luovuutta. Sinänsä täysin käsitettävää ja loogistakin, mutta valitettavan harvoin tämä mahdollisuus otetaan käyttöön työelämässä. Varsinaista estettä on vaikea nähdä. Jostain syystä mieluummin sulkeudutaan hapettomaan neuvotteluhuoneeseen tuntikausiksi. Eikö olisi aika toimia toisin?

Kävelykokous sopii tilanteisiin, joissa

- Halutaan nostaa osallistujien energiatasoa
- Kaivataan paneutuvaa keskustelua pienryhmissä (esim. 3–4 henkilöä)
- Tarvitaan nopeasti uusia, luovia ideoita ryhmästä
- Halutaan saada vaihtelua puuduttaviin kokouksiin

Kävelykokoukset sopivat periaatteessa mihin tahansa ryhmiin. Niitä on käytetty hyvällä menestyksellä muun muassa johtoryhmissä, tiimikokouksissa ja ideointiryhmissä.



Kävelykokous on helppo toteuttaa lähimaastossa. Suositeltava kävelyporukan koko on kolmesta viiteen henkilöä. On tärkeää pystyä keskustelemaan normaalisti kaikkien kanssa. Kun ohjeistus tehdään huolellisesti, riittää ajaksi puoli tuntia.

Kävelyn ajaksi annetaan tehtävä, jota parit tai ryhmä käsittelevät. Teema ja kysymys voi olla jokaiselle sama, jos halutaan saada kaikkien

näkemykset esiin. Teemat voivat myös vaihdella ryhmittäin, jos halutaan edetä nopeammin ja saada esittelyyn useita asioita. Kysymyksen on hyvä olla luonteeltaan sellainen, ettei sen pohtimiseksi tarvita isoja tausta-aineistoja, ja mahdolliset muistiinpanotkin pitää voida tehdä helposti vaikkapa tarralapuille.

Kävelykokouksen jälkeen palataan yhteiseen tilaan keskustelemaan ja kirjaamaan muistiin syntyneet oivallukset.

Kävelykokouksen avulla on mahdollisuus paitsi saada kosketus luontoon myös rauhoittaa oma ajattelu tiettyyn teemaan. Kokemus on keskittymistä lisäävä.

Lähde: Heinonen, Klingberg, Pentti: Kaikkien aivot käyttöön

Fasilitointi. Fasilitointi käyttää arvostavaa lähestymistapaa, jonka ytimessä on keskittyminen siihen, mikä toimii ja missä olemme hyviä. Muutosvoimat käynnistyvät, kun tunnistetaan, missä me yksilöinä ja organisaatioina olemme parhaimmillamme. Arvostavat menetelmät kannustavat kiinnittämään huomion siihen, missä on onnistuttu ja mikä kaikesta huolimatta toimii. Ne parantavat ihmisten motivaatiota osallistua toimintaan ja antaa siihen omaa osaamistaan.

Fasilitoi eli ohjaa keskustelua tiimin kanssa näiden kysymysten ympärillä. Anna ryhmän puhua ja kirjaa keskustelu näiden kysymysten osalta ylös fläpille. Lopuksi summatkaa yhteen, mitä näistä asioista voidaan muutoksessa jatkaa ja vahvistaa.

- Mikä toimii hyvin?
- Millaisia olemme parhaimmillamme?
- Mitkä ovat huippuhetkiämme, parhaat käytännöt?

Sanasto

70–20–10-oppimismalli = aikuinen oppii 70-prosenttisesti kokemuksen, 20-prosenttisesti jakamisen ja vain 10-prosenttisesti koulutuksen kautta.

coping-keinot = coping- eli hallintakeinot ovat tiedostettuja pyrkimyksiä hallita vaikeita, jopa ahdistavia tilanneita ja niiden avulla pyritään pääsemään eteenpäin

defenssit = defenssit eli psyykkiset puolustusmekanismit ovat tiedostamattomia reaktioita hankalaan tilanteeseen. Niiden avulla mieli pyrkii suojautumaan liialta ahdistukselta ja säilyttämään toimintakykynsä.

fasilitointi = fasilitointi on ryhmän työskentelyn ohjaamista. Fasilitoija huolehtii, että kaikki osallistuvat, tulevat kuulluksi.

metafora = metafora on kielikuva, jossa sana tai lause viittaa johonkin muuhun kuin ilmeiseen ja tavanomaiseen merkityksensä.

resilienssi = muutosjoustavuus, jolla tarkoitetaan toimintakykyä hankalissa tilanteissa ja kykyä palautua ja toipua niistä

Yhteyshenkilöt

Auli Nevantie, henkilöstöjohtaja, auli.nevantie@lempaala.fi, 050 383 9368

Lähteitä ja lukuvinkkejä

Onnistunut muutos – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin, Ilmarinen.
<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>

Sirkku Heinonen, Rea Klingberg, Päivi Pentti: Kaikkein aivot käyttöön, WSOYpro, 2011

Opas on kirjoitettu yhteistyössä HRM Partners Oy:n kanssa

Päivi Pentti, Asiakkuusjohtaja ja valmentaja, Mari Tasanto, Liiketoimintajohtaja, valmentaja ja Sari Suihkonen, Rekrytointi- ja ura-asiantuntija, HRM Partners Oy