

Muutosjohtaminen uuden esimiehen näkökulmasta

Saila Lindroos



Tekijä(t) Saila Lindroos	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Muutosjohtaminen uuden esimiehen näkökulmasta.	Sivumäärä 57
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää muutosjohtamista uuden esimiehen näkökulmasta. Muutosjohdettavana asiana on erään julkishallinnon asiakirjahallinnon ja arkistoinnin uudistaminen ja keskittäminen neljän eri toiminnon sijasta yhdeksi yhdenmukaiseksi kokonaisuudeksi.</p> <p>Opinnäytetyön menetelmänä on päiväkirjaopinnäytetyö. Päiväkirja etenee kronologisessa järjestyksessä. Siinä on ensin esitelty tavoitellun muutoksen alkutilanne, viikko 1/2018. Tämän jälkeen on seurattu uuden esimiehen näkökulmasta, organisaatiossa meneillään olevaa muutosprosessia kymmenen viikon ajan, viikot 2-11/2018. Lopuksi on esitetty yhteenveto kuluneesta seurantajaksoista, kehitysehdotuksia sekä arvioitu omaa kehittymistä esimiestehtävässä.</p> <p>Päiväkirjassa on pyritty pohtimaan uuden esimiehen haasteita eri teemojen valossa. Teemoina ovat mm. muutosvastarinta, tiimin motivointi ja sitouttaminen, jaksaminen ja itsensä johtaminen.</p> <p>Opinnäytetyön tekeminen osoittautui hyvin haasteelliseksi, koska aiottuja muutoksia ei saatu puuttuvien henkilöstöresurssien vuoksi vietyä läpi tavoitellulla tavalla eikä opinnäytetyön seurantajakson aikataulussa. Konkreettisen muutoksen läpiviemisen sijaan uuden esimiehen rooliksi jäi sen pohtiminen, miten käsitellä muutosvastarintaa, miten kannustaa ja motivoida tiimiään sekä ohjata omaa ja tiimin toimintaa tehokkaampaan ja valmiimpaan suuntaan, kun aiottu muutos vihdoinkin pystytään toteuttamaan.</p>	
Asiasanat esimies, muutosjohtaminen, muutosvastarinta, sitouttaminen, työhyvinvointi, jaksaminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Lähtötilanteen kuvaus	2
2.1	Oman nykyisen työn analyysi.....	2
2.2	Sidosryhmät työpaikalla	4
2.3	Vuorovaikutustaidot työpaikalla.....	5
3	Päiväkirjaraportointi.....	7
3.1	Seurantaviikko 1 (1.-7.1.2018) Alkutilanteen kartoittaminen ja analysointi.....	7
3.2	Seurantaviikko 2 (8.-14.1.2018) Haasteiden ja kehittämiskohteiden listaaminen ja läpikäyminen.	11
3.3	Seurantaviikko 3 (15.–21.1.2018). Muutosjohtaminen ja muutosvastarinnan kohtaaminen.....	15
3.4	Seurantaviikko 4 (22.–28.1.2018) Esimiesrooli ja henkilökemiat.	20
3.5	Seurantaviikko 5 (29.1.–4.2.2018) Viestintä ja luottamuksen rakentaminen.	24
3.6	Seurantaviikko 6 (5.-11.2.2018) Resurssivaje. Töiden kasaantuminen. Henkilöstön jaksaminen.	27
3.7	Seurantaviikko 7 (12.–18.2.2018) Motivointi ja sitouttaminen	30
3.8	Seurantaviikko 8 (19.–25.2.2018). Ajankäytön hallinta ja itsensä johtaminen	34
3.9	Seurantaviikko 9 (26.2.–4.3.2018). Ryhmätavoitteet. Tavoite- ja kehityskeskustelut.	38
3.10	Seurantaviikko 10 (5.-11.3.2018) Muutoksen hallinta ja jatkuvan muutoksen vaikutukset.	42
3.1	Seurantaviikko 11 (12.–18.3.2018) Omat voimavarat. Muutos johdossa.	45
3.2	Seurantaviikko 12 (19.–25.3.2018). Analysointia muutoksen hallinnasta, näkemysten esittely, kehitysehdotuksia.....	48
4	Pohdinta ja päätelmät.....	52
	Lähteet	56

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää muutosjohtamista uuden esimiehen näkökulmasta. Muutosjohdettavana asiana on erään julkishallinnon asiakirjahallinnon ja arkistoinnin uudistaminen ja keskittäminen neljän eri toiminnon sijasta yhdeksi yhdenmu-
kaiseksi kokonaisuudeksi. Muutosta on organisaatiossa suunniteltu jo pidempään. Suu-
ressa osassa organisaatiota läpikäytiin mittava uudistus syksyllä 2017. Asiakirjahallinnon
ja arkistoinnin uudistus on osa tätä kokonaisuutosta. Asiakirjahallinnon ja arkistoinnin
yhtenäistämisen aloitusajankohdaksi on määritelty vuoden vaihde 2017–2018.

Opinnäytetyön aikaväli on 1.1. – 29.3.2018. Opinnäytetyö etenee kronologisessa järjes-
tyksessä. Ensimmäisellä viikolla käydään läpi alkutilannetta. Seuraavat kymmenen (10)
viikkoa seurataan työtehtäviä, pohditaan uuden esimiehen työtä muutaman teeman valos-
sa ja analysoidaan muutoksen etenemistä. Viikolla 12 tehdään yhteenvetoa kuluneesta
seurantajaksosta ja käydään läpi uusien muutoksien vaikutusta motivaatioon, sitoutumi-
seen ja jaksamiseen. Pohdinta ja päätelmät luvussa työstetään ajatuksia oman esimies-
roolin kehittymisestä ja haasteista seurantajakson aikana. Samoin esitetään kehitysho-
dotuksia tiimin toimintamalleihin, työhyvinvointiin sekä oman esimiestyön parantamiselle ja
itsensä johtamiselle tulevaisuudessa.

Esimiestyöstä, muutosjohtamisesta ja työhyvinvoinnista on kirjoitettu paljon teoksia. Tä-
män opinnäytetyön myötä on tutustuttu lukuisiin teoksiin, joista tärkeimmiksi nousivat:
Pekka Järvisen Onnistu esimiehenä ja Menestyvän työyhteisön pelisäännöt, Riitta Hyppä-
sen Esimies osaaminen Liiketoiminnan menestystekijä, Marja-Liisa Mankan Tiikerinloikka
työniloon ja menestykseen sekä Kaija Suonsivun Työhyvinvointi osana henkilöstöjohta-
mista. Näiden teosten sisällöstä koen saaneeni eniten hyviä neuvoja käytännön esimies-
työn kehittämiseen ja näkemyksiä siihen mitä haasteita muutoksiin liittyy ja mikä työnteki-
jää tai esimiestä motivoi jatkamaan ja kehittämään työssään.

Yritys ja oma työympäristö.

Kyseessä on kohtalaisen suuri julkishallinnon organisaatio, jossa kokonaisuudessaan
työskentelee n. 1600 henkilöä. Opinnäytetyössä käsiteltävässä tiimissä työskentelee ryh-
mänjohtaja esimies, vararyhmän johtaja ja kuusi (6) vakituista työntekijää, ammattinimik-
keiltään toimistosihteerinä. Lisäksi tiimissä on vielä kuukauden ajan kolme määräaikaista
työntekijää.

Työn sisältöön kuuluu asiakirjahallintoon, postinjakoon, postitukseen ja arkistointiin liittyviä tehtäviä. Arkistointi pitää sisällään sekä arkistoinnin että arkistontarkastuksen. Asiakirjatilauksien lisäksi puhelinpalveluun sisältyy eri tyyppisiä neuvontatehtäviä.

Arkistonmuodostussuunnitelma (AMS) on organisaation asiakirjallisten tietojen käsittelyn, rekisteröinnin ja säilyttämisen ohjeisto. Se sisältää organisaation kaikki kertyvät asiakirjat ja tietoineistot sekä niiden rekisteröintiin ja käsittelyyn liittyvät järjestelmät ja menetelmät.

2 Lähtötilanteen kuvaus

2.1 Oman nykyisen työn analyysi

Työtehtäviini kuuluvat kaikki asiakirja- ja arkistotiimin perustehtävät ja lisäksi päivittäisjohdolliset esimiestehtävät.

Perustehtäviä ovat mm. asiakirjatilaukset ja arkistointi, asiakirjatarkastus ja puhelimitse tapahtuva asiakaspalvelu / -neuvonta. Muita perustehtäviä ovat mm. postitustehtävät, jotka ovat sekä postinjakoon että postin lähettämiseen liittyviä. Postia hoidetaan sekä organisaation sisällä, että sen ulkopuolelle. Asiakirjatilauksia välittyy tiimin hoidettavaksi sekä sähköisesti, postitse että puhelimitse. Tilausten hoitaminen on suurin yksittäinen perustehtävä. Arkistointi taas pitää sisällään arkistoinnin lisäksi arkistontarkastuksen. Fyysisesti arkistotilat sijaitsevat organisaation päätoimipisteessä useassa eri paikassa eri kerroksissa ja lisäksi yksi osuus arkistoista sijaitsee toisella puolella Helsinkiä. Puhelimesa tapahtuva asiakaspalvelu pitää sisällään varsinaisten asiakirjatilauksien lisäksi jonkin verran erilaisia neuvontatehtäviä.

Päivittäisjohdolliset tehtävät liittyvät työjonojen ja henkilöstöressurssien seurantaan ja töiden jakamiseen näiden tilanteiden ja asioiden kiireellisyyden mukaisesti. Omassa työssäni käyn läpi asiakirjatilaukset, sekä määrällisesti että laadullisesti. Pidän kirjaa saapuneiden tilausten kokonaismäärästä sekä kartoitan laadullisesti erilaisia tilauksia. Jaan tilaukset tehtäväksi ryhmän jäsenten kesken. Eniten taustaselvittelyä tai viranomaistyötä vaativat teen yleensä itse. Neuvon ja ohjeistan myös muuta tiimiä vaativimmissa tilauksissa. Lisäksi seuran tiimin poistumia ja suunnittelen työ- ja lomavuoroja henkilöstövahvuuksien mukaan. Raportoin esimiehelleni tiimin toiminnasta tai toimimattomuudesta ja havaittujen tekijöiden mukaan pyrimme kehittämään toimintaa tarkoituksenmukaisemmaksi ja tehokkaammaksi.

Työssä tarvitaan vahvaa numerotarkkuutta, asiakaspalvelutaitoja, lainsäädännön tunte-
musta, tietojärjestelmiä, kielitaitoa kuten ruotsia ja englantia. Olen pyrkinyt kehittämään osaamistani tutustumalla työhön liittyviin ohjeisiin, hankkimalla käytännön tietoa mm.

omalta esimieheltäni sekä puhtaasti hankkimalla rutiinia tekemällä tehtäviä toistoina. Aina jonkun erityisen joko täysin uuden tai harvoin eteen tulevan tilanteen myöstä olen pyrkinyt selvittämään tarkemmin mistä on kyse sekä kirjaamaan toimintamallin ylös.

Selviytyäkseni työn haasteista tarvitsen hyviä vuorovaikutustaitoja, esimiesosaamista, johtamistaitoa, psykologisia ja sosiaalisia taitoja, asiakaspalvelutaitoja, kykyä etsiä tietoa ja soveltaa sitä käytäntöön sekä ongelmanratkaisutaitoja. Lisäksi työssä tarvitaan kykyä priorisoida ja delegoida tehtäviä, paineensietokykyä ja sopeutumiskykyä jatkuvissa muutoksissa, halua oppia uutta ja tuntemusta erilaisista tietojärjestelmistä. Myös hyvä fyysinen kunto on edellytys työtehtävistä selviytymiselle.

Ammatillisen kehittymisen vaiheeni

Tätä opinnäytetyötä kirjoittaessani olen toiminut vasta yhdeksän kuukautta esimiestehtävissä. Tästä ajasta n. puolet, eli neljä kuukautta oli harjoittelua. Nykyinen esimiesasemani ei ole vakituinen. Vakituisen esimiesaseman saavuttamisen pätevyysedellytyksenä on vähintään ammattikorkeakoulututkinnon valmiiksi saaminen. Esimiesroolini on kaikkinsa vielä aivan alkutaipaleella.

Tähän asti olen pitänyt työtehtävistäni ja erityisesti esimiestehtävistä. On vain harvoin olemassa puhtaasti esimiestehtäviä, joten jokaisella esimiehellä on myös perus- tai asiantuntijatehtäviä samanaikaisesti. Haluan kehittyä sekä esimiestehtävissä että muutenkin ammatillisesti. Asiantuntijarooli näyttäytyy minulle myös houkuttelevana vaihtoehtona. Ammatillisia tavoitteitani pohtiessani mietin mm. onko nykyinen työ riittävän haastavaa ja onko siinä kehittymismahdollisuuksia? Tavoitteeni riippuvat myös paljon siitä, minkälaiseksi nykyisen tiimin työtehtävät ovat tulevaisuudessa muotoutumassa, minkälainen työyhteisö ja työpaikka siitä kehittyy. Mikäli suunniteltu yhtenäinen koko organisaation kattava arkistointi toteutuu, uskon, että haasteita ja kehittymismahdollisuuksia riittää.

Kehittymisvaiheen näkyminen toiminnassani

Aloittelevana esimiehenä minulla on vielä viikoittain tilanteita, joissa joudun pyytämään neuvoja ja apua omalta esimieheltäni. Neuvon kysymiset ovat enimmäkseen liittyneet ammattiin liittyviin erityispiirteisiin, mm. juridiseen ja teknisten toteutusten puoleen kuin esimerkiksi henkilöstöjohtamiseen. Työssä tulee esiin paljon sellaisia erityistilanteita, jotka vaativat lisäselvittelyä. Ajan myötä näidenkin suorittamiseen löytynee rutiini, kun tietotaito kasvaa.

Esimiestyöhön ja päivittäisjohtamiseen liittyen olemme käyneet esimieheni kanssa lukuisia keskusteluja. Pyrin kehittämään osaamistani mm. pyytämällä palautetta toiminnastani, minuun kohdistuvista odotuksista ja pitämällä itseni ajan tasalla tapahtumassa olevista asioista. Tässä tavallaan herääkin itsearviointin kohde, onko minulla tulevaisuudessa intressejä hakeutua esimiestehtävään tämän nykyisen toimenkuvani tiimissä. Tehtävä

varmasti kehittää esimiestaitoja. En ole kuitenkaan varma, koenko siinä kuitenkaan riittävästi ammatillisia haasteita. Kiinnostukseni uuden ammattikorkeakoulututkinnon ja sen sisältämän koulutuksen myötä voisi myös suuntautua henkilöstöhallinnon kokonaisuuteen.

Mihin tulee jatkossa panostaa ja mitä minun tulee vielä oppia

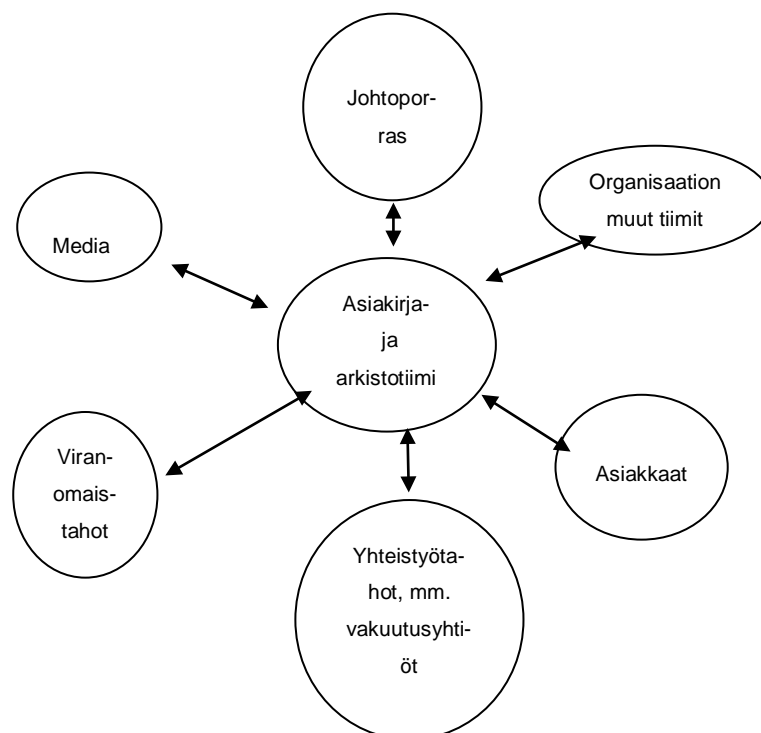
Mikäli tavoitteenani on saada vakinaistettua paikka esimiestehtävissä, minun tulee jatkossa panostaa lisää esimiestaitojen kehittämiseen. Tämä voi toteutua mm. jatkokouluttamisella johtamisen opinnoissa ja itseopiskelun kautta alan kirjallisuuteen perehtyen.

Myös työpaikan esimieskoulutusten mahdollisuutta aion selvittää. Käytännön esimiestyötä oppii myös tekemällä ja pyytämällä palautetta työstään sekä omilta esimiehiltä että omalta tiimiltään. Esiintymisvarmuuden kehittäminen on myös yksi kehittymistavoitteistani.

2.2 Sidosryhmät työpaikalla

Tiimin sidosryhmistä (kuva 1) sisäisiä sidosryhmiä ovat organisaation johto ja muut tiimit. Ulkoisia sidosryhmiä ovat asiakkaat eli asianosaiset ja heidän edustajansa, eri viranomaistahot, media sekä muut yhteistyötahot kuten vakuutusyhtiöt.

Sidosryhmäkaavio.



Kuvio 1. Asiakirja- ja arkistotiimin sidosryhmät.

Sidosryhmät odottavat tiimiltä ennen kaikkea laadukasta, asiantuntevaa ja täsmällistä palvelua. Tietojen oikeellisuus ja luotettavuus ovat erittäin tärkeitä tekijöitä. Toimituksen nopeus ja asiakaspalvelun laatu ovat myös arvostettuja tekijöitä. Virheellisiä toimituksia ei saa tapahtua ja myös asiakirjojen säilytyksen arkistoissa tulee olla täsmällistä ja sääntöjen mukaista. Ristiriitatilanteita saattaa syntyä, kun asiakas tilaa haluamansa asiakirjan kiireellisellä aikataululla ja toimituksessa on viivettä erilaisten asiatarastusten vuoksi. Laadun ja oikeellisuuden varmistaminen ajaa kuitenkin kiireen ohi priorisoinneissa. Tällöin perustelut nousevat suurimpaan rooliin. Esimiehenä tehtäväni on varmistaa laatua ja ohjeistaa tiimiä mm. salassapitomääräysten suhteen. Erilaiset viranomaisyhteistyötilanteet ja niihin liittyvät ohjeet ja yhteydenotot sekä haastavien asiakastilanteiden haltuunotto kuuluvat esimiehenä toimenkuvaani

2.3 Vuorovaikutustaidot työpaikalla

Työyhteisössä ja tässä käsittelyssä olevassa yksittäisessä tiimissä työskentelee hyvin erilaisia persoonia. Esimiehenä jokaisen kanssa on tultava toimeen. Asiat on osattava esittää perustellusti ja ymmärrettävästi. Kaikkia on kohdeltava tasapuolisesti. Omat tunteet on osattava hallita. Myös mahdollisissa henkilöstön ristiriitatilanteissa on osattava säilyttää puolueettomuus.

Asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa toimittaessa tulee käyttäytyä asiallisesti, luotettavasti, ammattitaitoisesti ja täsmällisesti. Vuorovaikutustilanteissa tulee muistaa aina edustavansa ensi sijassa organisaatiota. Se minkälaisen kuvan annat itsestäsi, annat samalla myös organisaatiosta.

Haasteita voi syntyä tilanteissa, joissa tunnelataukset syystä tai toisesta hallitsee vuorovaikutustilannetta. Kyse voi olla epämiellyttävän viestin välittämisestä, muutosten läpiviemisestä tai vaikka ristiriitatilanteen selvittämisestä. Näissä tilanteissa asialinja ja itsensä tyynenä pitäminen ovat valttia.

Vuorovaikutussuhteiden kehittämiseksi työtehtävien säännöllisempi ja tarkempi jako olisi tärkeää. Tätä ei ole tiimissä tähän mennessä juurikaan toteutettu. Työntekijät ovat pääosin itseohjautuneet tehtävissään. Koska tiiminjäsenet ovat erilaisia paitsi persooniltaan myös taitotasoiltaan ja aktiivisuudeltaan, tämä on aiheuttanut ainakin itselleni esimiesnäkökulmasta pohdintaa mitä asialle pystyttäisi tekemään, jotta ryhmästä saadaan tasapainoisempi ja tehtävät jakautuisivat sekä määrällisesti että laadullisesti tasaisemmin.

Erilaisten persoonien kanssa työskentely aiheuttaa omanlaista haastetta myös vuorovaikutukseen mm. siten, että saman asian tiedottaminen aiheuttaa eri henkilöissä eri reaktioita. Samoin työtehtävien antamisessa tai neuvomisessa vuorovaikutus toimii eri lailla eri

henkilöiden kanssa. Lähestymistapa saman asian esittämiselle voi joskus olla aivan erilainen riippuen siitä kenen kanssa ollaan vuorovaikutuksessa.

Työurani aikana olen itse työskennellyt useiden esimiesten alaisuudessa. Mukaan on mahtunut monenlaisia persoonia. Esimiehet ovat olleet erilaisia sekä johtamis- että vuorovaikutustaidoiltaan. On ollut etäisiä ja sellaisia, joiden kohdalla lähestymiskynnys on matala. On ollut sellainen, joka johtaa asioita ja sellainen, joka johtaa ihmisiä. Minkälainen esimies arvelen itse olevani? Millaiseksi haluan kehittyä? Itse olen aina arvostanut esimiestä, joka on helposti lähestyttävä eikä liikaa hierarkiaa korostava. Myös avoimuus ja luotettavuus ovat arvostamiani ominaisuuksia. Näitä ominaisuuksia toivon myös itseltäni löytyvän. Lisäksi toivon esimiehenä pystyväni kehittämään ja ylläpitämään ammattitaitoani niin korkealle, että voin menestyä organisaatiossa sekä ihmisten että asioiden kanssa.

3 Päiväkirjaraportointi

3.1 Seurantaviikko 1 (1.-7.1.2018) Alkutilanteen kartoittaminen ja analysointi.

Varsinaisena muutosjohdettavana asiana on organisaation arkistoinnin yhdenmukaistaminen ja keskittäminen asiakirjahallinnon nykyisen toimistotiimin tehtäväksi.

Kyseessä on suuri kokonaisuus, joka vie paljon sekä aikaa että henkilöstöresursseja. Tiimin vakituinen henkilöstömäärä on pienentynyt kahden edellisen vuoden aikana kolmesta kuuteen. Henkilöstön vähenemistä on tapahtunut vähitellen. Edellisen syksyn aikana yksi tiimin vakituisista työntekijöistä siirtyi muihin tehtäviin. Lisäksi tiimiä rasitti useampi pitkäaikainen poistuma. Paljon arvokasta tietotaitoa on päässyt tai päästetty valumaan pois käsistä. Osittain näistä syistä uutta muutosta joudutaan nyt aloittamaan hyvin vajaalla teholla sekä määrällisesti että laadullisesti. Poistumien vuoksi myös tiimin vanhoja perustehtäviä on kertyneenä. Arkistointiin liittyvät tehtävät ovat jääneet huomattavasti vähäisemmälle huomiolle.

Organisaation johdon taholta on jo pidempään lupailtu, että uutta henkilökuntaa tullaan rekrytoimaan, jotta muutoshanke pystytään toteuttamaan. Muutoksen suunnitteluvaiheessa oli arvioitu, että uuden henkilöstön tulisi aloittaa tehtävässään viimeistään marraskuussa 2017, jotta heidät edes jollain tasolla saadaan perehdytettyä tiimin tehtäviin ennen alkavaa muutosta. Vuoden vaihtuessa uusien rekrytoitavien henkilöiden tehtävähakuilmoitusta ei kuitenkaan ole vielä edes julkistettu.

Nykyisillä resursseilla tiimi ei tällä hetkellä selviydy kunnolla edes sen nykyisistä perustehtävistä. Siksi jo alusta alkaen on aivan selvää, että tiimi ei tule selviytymään myöskään sille määrätyistä lisätehtävistä. Kysymys suuntautuneekin siihen, kuinka selvittää siihen asti, että lisäresurssit saadaan käyttöön.

Mitä asialle voidaan tehdä, tuleeko nykytilanne hyväksyä? Mitä sitten, vaikka ei hyväksyttäisi. Aloitettavaa uutta toimintamallia ei voida myöskään keskeyttää. Perustehtävät vaativat päivittäin huomiota eikä niitä voi kerryttää. Mietin jo tässä vaiheessa, entä jos tiimissä on henkilöitä, jotka uupuvat tai muutoin vaan protestoivat muutosta? Tämän kaltaisia reaktioita on jo aiemmin koettu. Mahdolliset poissaolot vaikuttavat muiden työkuormaan ja sitä kautta koko tiimin jaksamisen tasoon. Oman esimieheni toiminta vaikuttaa mielestäni käsittämättömän rauhalliselta. Hänen mukaan varma tieto kuitenkin on, että uutta henkilökuntaa tullaan rekrytoimaan, vaikka tarkka aikataulu ei ole tiedossa. Neuvona häneltä minulle on myös, se että voimme käytännössä vain odottaa. Huomaan, etten itse osaa suhtautua tilanteeseen läheskään yhtä rauhallisesti. En ehkä ulospäin vaikuta siltä, että huolestuneisuutta olisi ilmassa. Muutenkin uusi tilanne aiheuttaa hämmennystä ehkä eniten niissä, joiden entisiä tehtäviä tämän tiimin tulisi nyt hoitaa. Kukaan ei tunnu tietävän muutoksesta riittävästi. Epätietoisuus on ainakin itselleni vaikea tilanne. Esimiesroolissa

se osoittautuu erityisen hankalaksi siksi, että moni tuntuu, tietysti aivan syystä, kyselevän muutoksesta juuri tiimin esimiehiltä. Näin itsekkin olettaisin ja toimin. Esimiehillä luonnollisesti kuuluisikin olla asioista ainakin jossain määrin enemmän tietoa. Nyt tässä tapauksessa tilanne ei tunnu eikä näytä siltä. Miten tiedotamme muutoksesta omaa tiimiämme? Jos jokin näinkin suuri muutosasia ei ole kunnolla suunniteltu, silloin se hyvin todennäköisesti tulee myös toteutuksen osalta joko epäonnistumaan tai vähintään kokemaan haasteellisia aikoja. Muutoksen toteuttamisenkaan kulku ei tunnu kovin hyvin suunnitellulta.

Keskiviikko 03.01.2018

Päivän tehtävät:

Kalenterivuosi on virallisesti vaihtunut. Tänään on itselläni vuoden ensimmäinen työvuoro. Aloitan työvuoroni tavallisimmin kello kahdeksan. Saatuani järjestelmät auki, tarkastan aina aamuisin oman työsähköpostini, onko sinne saapunut välitöntä reagointia aiheuttavia viestejä tai viestejä joissa työhön liittyvää muuta tärkeää tietoa. Lisäksi tarkistan saapuneiden asiakirjatilausten jonotilanteen, sekä muut välitöntä reaktiota vaativat työt.

Toimintayksikköni arki-aamut käynnistyvät aina koko yksikön aamupalaverilla kello 8.15. Näissä palaverissa käydään läpi yleiset tiedotusasiat sekä tarpeen mukaan eri tiimejä tai toimintoja koskevat asiat, jotka on tarpeen saattaa koko yksikön tietoon. Omasta tiimitämme tähän aamupalaveriin osallistuu esimieheni ja itseni lisäksi yleensä yksi tiimin henkilö. Mikäli palaverissa ilmenee tiimiä koskevia asioita, niistä tiedotetaan tiimiä erikseen. Esimiehiä lukuun ottamatta tiimin muut jäsenet tekevät liukuvaa työaikaa ja he saapuvat töihin kello seitsemän ja yhdeksän välisenä aikana. Aamupalaverin jälkeen tiimin jäsenet ovat yleensä kaikki paikalla. Kello yhdeksältä on kuitenkin vasta lopullisesti tiedossa tiimin henkilömäärä päivän osalta ja päivittäistehtävät ja – vastuut voidaan jakaa.

Päivän tavoitteet:

Tämän päivän tavoitteenani on käydä oman lähiesimieheni kanssa yleisluonteista keskustelua siitä, mitä toimia uusi muutos tarkoittaa tiimille. En ole tässä vaiheessa laatinut mitään valmista kysymyslistaa, vaan lähestyn asiaa enemmän kuunteluoppilasnäkökulmasta. Hierarkkisessa organisaatiossa, tieto kulkee kuitenkin vielä tänäkin päivänä pitkälti ylhäältä alaspäin annettuna. Muutoksesta on puhuttu paljon jo syksyn aikana, mutta tosiasiallinen toimeenpanovaihe on vasta nyt. Arvelen, että esimiehelläni on varmasti minua syvemmät tiedot muutoksesta. Hän on ollut enemmän mukana suunnittelu- vaiheessa ja esittänyt mm. resursseja koskevia laskelmia johdolle.

Mietin samalla mitä odotuksia itselläni on muutoksen suhteen. Minun on nyt aiempaan poiketen joka tapauksessa mietittävä muutoksen merkitystä paitsi omien tehtävieni, myös koko tiimin tehtävien osalta.

Miten päivälle asetetut tavoitteet ja suunnitellut tehtävät toteutuivat?

Aiottu keskustelu esimieheni kanssa toteutuu. Nyt tiimin siis pitäisi virallisesti alkaa tehdä muutoksen mukanaan tuomia lisääntyneitä työtehtäviä ja toimeenpanemaan uusia toimintatapoja. Tiedottaminen muutoksesta on johtoportaan tasolta ollut vähäistä ja epäselvää. En tosiaan omasta mielestäni ole edes itse riittävän perillä muutoksen toteuttamisesta, joten arvelen, etteivät tiimin jäsenetkään ole. Ydinhaasteena itse näen muutokselle sen, miten tiimi tulee suoriutumaan sille annetuista uusista tehtävistä ilman että käytössä on lainkaan lisäresursseja. Tähän ytimeen esimieheni kanssa keskustelut muutoksesta myös kiteytyvät ja päädymme pidättäytyä toistaiseksi pääosin perustehtävien suorittamisessa.

Perjantai 05.01.2018.

Päivän tehtävät:

Tänään hoidan pääasiassa asiakirjatilauksia, jotta kasvavaa tilausjonoa saadaan purettua ennen viikonloppua. Lisäksi pyrin laatimaan yhteenvetoa muutoksesta. Mitä tiedämme tähän mennessä? Ainakin tilapäisten lisäresurssien pyytäminen on välttämätöntä. Yritän miettiä, miten lisäresurssien pyytäminen tulisi toteuttaa, virallista vai epävirallista tietä? Yleisesti organisaatiossa asiat etenevät tietyn hierarkkisen komentoketjun kautta, eikä kenenkään varpaille sovi astua.

Miten päivälle asetetut tavoitteet ja suunnitellut tehtävät toteutuivat?

Olemme tämän viikon aikana keskustelleet esimieheni kanssa useaan otteeseen muutoksesta. Keskustelut ovat käyty hyvin arkipäiväisellä tasolla, lähinnä esimiehen huoneessa ja lounaskeskusteluissa. Koen tällaisen vapaamuotoisen keskustelun hyvänä. Arvostan esimiestä, jonka kanssa keskustelu on luontevaa, eikä liian hierarkkista. Keskustelun lomassa esimieheni ilmoitti, että hän käy lisäresurssiasian tiimoilta keskusteluja. En ole ihan varma kenen tai keiden kanssa, mutta kuitenkin ylemmälle portaalle. Tätä ei voi korostaa liikaa, mutta nykyisellä henkilöstöllämme emme pysty ajantasaisesti suoriutumaan edes perustehtävistämme, saati että aloittaisimme uuden yhtenäisen arkiston kanssa. Tiedän, että työkuormaa on muuallakin yhtä lailla, joten suhtaudun lisäävun saamiseen epäilevästi.

Viikkoanalyysi

Vuoden ensimmäinen työviikko käynnistyi työtehtävien osalta hieman verkalleen. Huomaa, että yleisesti monella on loma-aika vielä meneillään. Tämä on myönteinen asia siinä mielessä, että tällä viikolla on ollut hieman aikaa perustehtävien lisäksi pohtia muutosta.

Toisaalta lomapoistumien vaikutus näkyy myös omassa organisaatiossa johdon poistumina, joten lisää tietoa muutoksesta ei liene nyt odotettavissa.

Uutena esimiehenä koen asian suhteen monenlaista tunnetilaa. Muutoksen osalta henkilökohtaisesti minusta tuntuu, että työskentelen ja toimin puutteellisen tiedon valossa enkä ole täysin varma minuun kohdistuvista odotuksista. Koen etten ole edes ihan varma pysymmekö kohdistamaan tiimiin muutokseen liittyviä odotuksista. Miten hyvin ylemmässä portaassa resurssitilanteemme on tiedossa?

Ajattelen yhä enenevässä määrin, että minun pitäisi olla paremmin perillä muutoksen toteutuksesta ja sen merkityksestä. Mitä jos en itse ole ymmärtänyt tai huomannut jotain, mitä olisi pitänyt? Onko muutokseen liittyvä tarpeellinen tieto jäänyt ylemmälle tasolle eikä ole vielä tavoittanut itseäni eikä muillakaan ei ole vielä kunnon käsitystä siitä mitä muutoksen myötä tapahtuu.

Suurimmaksi osaksi tiimi on nyt tehnyt vanhoja päivittäistehtäviään. Nämä ns. vanhat tehtävät eivät siis muutoksen myötä ole miltään osin poistumassa. Osa tiimistä on viikon aikana esittänyt joitakin kysymyksiä muutoksesta ja uusista toimintamalleista. Osa taas toimii aivan kuin mitään muutosta ei olisikaan, tai vaikka olisi, se ei tunnu koskettavan heitä ollenkaan. Itse jään tässä kohdin pohtimaan tähänkin syitä. Onko tiimissä henkilöitä, jotka oikeasti ajattelevat, ettei muutos tule koskemaan heitä vai kokevatko he, etteivät ole saaneet tietoa muutoksesta ja odottavat näin lisätiedotusta ja toimintaohjeita?

Olenko itse valmis tähän muutokseen, onko toteutus mielekästä aloittaa? En edelleen koe, että itselläni olisi riittävä kokonaiskuva muutoksesta. Tarvitsen lisää tietoa.

Ensimmäisen viikon perusteella tieto muutoksesta ei siis todella ole tavoittanut organisaatiossa kaikkia niitä, joita se tulee koskettamaan. Arvelen, että tämä antaa nyt itselleni lisää pelivaraa hankkia tietoa muutoksesta ja sen vaikutuksista. Pohdin, että tarvitsen hakea kirjallisuudesta tietoa muutosjohtamisesta ja pyrin löytämään tiimimme tilanteeseen sovellettavaa tietoa. Olen tähänastisen työurani aikana ollut monesti mukana organisaatiomuutoksessa, mutta en aiemmin esimiesroolissa. Koen, että tällä kertaa on välttämätöntä hakea myös tietoa ulkopuolelta. Nyt en pystyisi vain menemään muutoksen mukana, katsoa mitä tapahtuu ja odottaa, että kyllä joku tiedottaa mikä on paikkani jatkossa.

Mikä oli osaamiseni kehittyminen viikon aikana?

Pohdin mielessäni lukuisia kysymyksiä ja puhuin myös ääneen muutoksen merkityksestä. Pyrin löytämään tietoa ja ratkaisuja. Olen esimiesroolissa ymmärtänyt, että tarvitsen ajatella muutosta itseni lisäksi myös koko tiimin näkökulmasta. Minulla on tosiasiallinen vastuu tiimin toiminnasta ja toimivuudesta.

3.2 Seurantaviikko 2 (8.-14.1.2018) Haasteiden ja kehittämiskohteiden listaaminen ja läpikäyminen.

Maanantai 08.01.2018

Päivän tehtävät:

Päivittäisjohdollisten tehtävieni ja yksikön aamupalaverin jälkeen jatkan alkanutta työviikkoani listaamalla tiimiin kohdistuvia haasteita. Listalle nousevat heti suurimpina haasteina resurssivaje, puutteelliset työkalut työn suorittamiseen sekä tiedon, koulutuksen ja perehdytyksen puute nykyisen tiimin osalta. Totean mielessäni, että sinällään tässä ei ole yhdenkään listan kohdan osalta kyse mistään uusista asioista. Resurssivaje on ollut tiedossa jo siinä vaiheessa, kun ensimmäiset suunnitelmat tämän muutoksen toteutuksesta tehtiin. Tällöin johdolle on tuotu esiin se, ettei tämän kokoluokan muutosta ole mahdollista ajaa nykyisillä resursseilla. Johdolle on esitetty laskelmia muutosten suuruudesta sekä niiden toteuttamiseksi vaadittavista henkilötöyvuosista. Muutoksen mittakaavaan nähden tiimin nykyinen henkilöstö on vajaa puolet tarvittavasta resurssista.

Seuraan päivittäistasolla myös asiakirjatilausjonoa ja muiden töiden etenemistä. Tarvittaessa autan ruuhkan purkamisessa. Lisäksi keskustelen päivän loppuksi esimieheni kanssa listan kohdista.

Miten päivälle asetetut tavoitteet ja suunnitellut tehtävät toteutuivat?

Sain päivän aikana haasteisiin liittyvän listan helposti tehtyä, koska siinä ei ollut sellaisia yllätysmomenteja, joita ei olisi tiedetty etukäteen. Tämä päivän yksittäinen tavoite on tältä osin saavutettu. Aion vielä työstää listaa lisää miettimällä, onko joukossa sellaisia tekijöitä, joita voisimme tosiasiallisesti ratkaista heti tai ainakin lähes viivytyksettä. Muutosjohtamisen kannalta ongelmallista ei siis ole se, ettemmekö tietäisi haasteitamme, vaan se miten ne ratkaisemme.

Etsin myös päivän aikana tietoa ja opastusta oman esimiestyöni kehittämiseksi ja tutustuin Kevan sivustoilta löytyvään mielenkiintoiselta vaikuttaneeseen oppaaseen: Esimiehen opas muutokseen. Oppaasta saan juurikin vahvistusta pohdinnoilleni. ”Muutostilanteissa erityinen haaste syntyy siitä, että muutostyön ohessa perustehtävän pitää sujua normaalilla tavalla. Tämän vuoksi toiminnan suunnittelussa tulisi osata varata riittävästi aikaa myös muutosten valmisteluun, riippuen kyseessä olevan muutoksen suuruudesta. Suunnittelu edellyttää myös muutostilanteeseen liittyvien toiminnallisten ja henkilöstöriskien ennakoimista. On tärkeää miettiä yhdessä oman esimiehen ja yksikön kanssa, mitkä ovat niitä ydin-tehtäviä ja -prosesseja, jotka tulee hoitaa kunnolla riippumatta tilanteista. Muuta käytettävissä olevaa aikaa voi suunnata muutosten suunnitteluun ja toteuttamiseen.” (Esimiehen opas muutokseen)

Keskustelussa esimieheni kanssa saan lopuksi kuulla esimieheni sopineen, että yksikön päällikkö tulee vierailulle tiimiimme keskiviikkona. Muulle tiimille hän aikoo ilmoittaa johtajan vierailusta vasta itse vierailuaamuna. Itse olisin kertonut tästä tiimille heti, mutta päädyn kuitenkin kysymään näkökulmaa tälle esimieheni ratkaisulle. Esimies perustelee näkemystään sillä, että ei halua aiheuttaa liikaa hermoilua tiimin jäsenten keskuudessa. Toisaalta myös yksikön johtaja on hyvin kiireinen aikataulujensa kanssa ja on siksi mahdollista, että vierailu peruuntuukin muiden aikataulupäällekkäisyyksien vuoksi. Tässä kohdin ajattelen edelleen olevani eri mieltä esimieheni kanssa. Perustelen vastakkaisen näkemykseni. Mielestäni, jos haluamme esimerkiksi, että tiimin jäsenet voivat tosiasiallisesti esittää johtajalle kysymyksiä muutokseen tai tuleviin resursointeihin liittyen, heille tulisi myös antaa aikaa ja mahdollisuus pohtia asioita etukäteen. Johtajan tapaaminen voi ilman muuta olla jännittävää ja henkilöstöllä saattaa olla käsitys, että johtaja tulee vain joko esittämään omia näkemyksiään tai joidenkin mielestä jopa arvostelemaan toimintaa. Silti, jos kysymyksiä ei ole voinut yhtään työstää ennen tapaamista, on paljon mahdollista, että ne jäävät kokonaan kysymättä.

Keskiviikko 10.01.2018

Päivän tehtävät ja tavoitteet

Perustehtävien hoitamiseen menee suurin osa ajasta.

Tänään todella saamme tiimiin vierailulle yksikön johtajan. Johtaja tulee paitsi esittäytymään, lisäksi hän tulee myös kuuntelemaan tiimin ajatuksia muutoksesta ja vastaamaan mahdollisiin kysymyksiin.

Aamupalaverin jälkeen esimieheni kertoo tiimille johtajan tämän päivän vierailuajankohdan. Samassa hän tässä vaiheessa kehottaa tiimin jäseniä pohtimaan kysymyksiä johtajalta. Tarkkailen samalla eri henkilöiden reaktioita uutiseen. Reaktiot vaihtelevat odotetusti jännityksen ja kyllästyneen tuhahtelun välillä. Vedän tästä mielessäni johtopäätöksen, että osa kokee johtajan auktoriteetin sellaisena, että joutuu "kokoamaan itsensä" ja osa taas suhtautuu siten, ettei tapaaminen kuitenkaan johda mihinkään, mikään ei tule muuttumaan. Mietin samalla, miten itse suhtaudun johtajan vierailuun. Pikaisella analyysillä sanoisin ensinnäkin odottavani, että kuulen johtajan itse kertovan näkemyksiään muutoksesta ja johdon odotuksista. Kiinnitän huomiota puhutun lisäksi elekieleen. Lisäksi toivon saavani tietoa mm. tulevista rekrytoinneista ja niiden aikataulusta. Tulen myös seuraamaan tiimin toimintaa ja käyttäytymistä. Odotan mielenkiinnolla, esittääkö tiimi johtajalle kysymyksiä.

Tehtävien ja tavoitteiden toteutuminen

Jo aiemmin on ollut tiedossa, että osa nykyisestä henkilöstöstä on sellaisia, jotka eivät pysty suoriutumaan tiimin uusista tehtävistä. En voi edelleenkään välttyä ajatukselta, että tämän muutoksen aloitusajankohta on huono. Oma lähiesimieheni pystyy kuitenkin perustelevaan tai valottamaan tätä muutosajankohtaa minulle. Tehty muutos on joka tapauksessa ajoitettava alkamaan kalenterivuoden alusta. Toisin sanoen, jos muutos ei olisi alkanut tämän vuoden alusta, olisi se lykkääntynyt kokonaisella vuodella. Ajattelen, että tässä oli hyvä oppimistilanne minulle. Esimieheni perusteli muutosta seikoilla, joihin oma ammatillinen osaaminen ei vielä tässä vaiheessa olisi yltänyt.

Johtajan vierailu

Ilmassa on valtavan paljon kysymyksiä, joihin ei tunnu löytyvän vastauksia. Kuka ottaa vastuun puutteellisista työkaluista? Miksi tiedottamista ei ole järjestetty? Vai onko tiedottaminen käyty ylhäältä alas tiputettuina ohjeina, jotka eivät kuitenkaan tavoita tekijäporras-ta? Onko muutosten tekemiseen annettu riittävästi resursseja? Kenenkään mielestä ei ole. Eikö viesti resurssivajeesta ole mennyt perille? Miksi se ei ole mennyt, tai jos on, miksi siihen ei ole reagoitu asian vaatimalla vakavuudella? Ilmaan on jopa heitetty ajatuksia, ettei johtoa kiinnosta ja kuka ylipäättänsä tämän muutoksen keksi ja mitä sillä tavoitellaan. Pystymmekö viemään muutosta läpi. Haluammeko. Onko muutos sellainen, jota tarvitaan. Vastaako se sitä mitä on suunniteltu? Kuinka paljon henkilöstöä on otettu mukaan muutoksen suunnitteluun, vai onko ollenkaan?

Itse en koe, että olisin kovin vahvasti ollut muutoksen suunnittelussa mukana. Ainakaan niin, että näkemyksiäni olisi kuultu riittävästi. Tiedottaminen muutoksesta on ollut nihkeää ja puutteellista. On mahdollista, että päättäjien tasolla on henkilöitä, joiden mielestä keskeneräisistä asioista ei edes saa tai pidä tiedottaa. Vieläkin esiintyy mallia, että muutos suunnitellaan pitkälle ennen kuin siitä tiedotetaan ehkä millään lailla. Näin saadaan tietysti muutoksen suunnittelijoille työrauha, mutta onko se miten kannattavaa. Muutokset myös ajetaan läpi ylhäältä alaspäin annettuna. Halutaan ehkä säilyttää hierarkkisuus. Itse näkisin, että hierarkkisuus on ajanut henkilöstöä tiettyyn passiivisuuteen ja asenteeseen ”kyllä herrat tietävät mitä tekevät”.

Tunnen olevani puun ja kuoren välissä. Muutoksen läpivieminen vaatii viimeistään nyt lisää suunnittelua. Miten tämä muutos saadaan onnistumaan? Millä keinoin ja työvälinein? Miten varmistamme, että tiimin jäsenillä on kyky ja taito osallistua uusienkin päivittäistehtävien suorittamiseen. Uuden ja kauan esimiestehtävissä toimineen henkilön välillä vallinnee tässä kohdin hienoista näkemyseroa. Samassa kun kokeneempi luottaa malttiin ja odotukseen mm. lisäresurssien saamisesta. Nuorempana ja kokemattomampana toivoisin, että jonkinlaista toimintamallia tehtäisiin. Tuleeko tämä tietynlainen passiivisuus kosta-tumaan myöhemmin tyytymättömyytenä esimiestoimintaan.

Toimenpide-ehdotus

Ehdotan, että tässä vaiheessa tehdään analysointia nykyisen henkilöstön vahvuuksista ja heikkouksista sekä kehittämistarpeista. Esitän oman käsitykseni nykyisen tiimin koulutustarpeesta ammatillisen osaamisen lisäämiseksi.

Ratkaisu

Esimieheni pitää nykyisen tiimin lisäkouluttamista hyvänä ideana. Ajoituksena hän esittää tälle kuitenkin vasta yhtäaikaisesti uusien rekrytoitavien kanssa. Itse olisin halunnut toteutuksen mahdollisimman pian ja joka tapauksessa ennen uusien aloittamisajankohtaa. Tämä olisi mielestäni antanut paremman kuvan tiimin taitotasosta. Koulutuksen läpivieminen tulee kuitenkin olemaan oman esimieheni tehtävä ja itse olen korkeintaan avustavassa roolissa. Joudun siis tässä vaiheessa tyytymään myöhempään ajankohtaan.

Perjantai 12.01.2018

Päivittäiset merkinnät:

Päivän tehtävä

Tänään olen päivän tutustumassa toisen toimipisteen arkistotiloihin. Saan opastuskierroksen yhdeltä oman tiimimme henkilöistä. Kyseinen henkilö on aiemmin työskennellyt tässä toisessa toimipisteessä ja on siksi paras henkilö esittelyyn. Käymme yhdessä läpi mitä kaikkea materiaalia näissä toimitiloissa säilytetään ja miltä aikajanelta ne ovat. Kyseissä paikassa säilytetään asiakirjoja, joita tiimimme työskentelyssä tarvitaan viikkotasolla useita kertoja.

Tavoitteenani on kirjata kaikki tarpeelliset tiedot ylös ja tehdä niistä ensi viikolla puhtaaksi kirjoitettu lista. Pohdin myös, miten koordinoimme jatkossa asiakirjojen noutoa toimipisteestä, jossa meillä ei tällä hetkellä fyysisesti työskentele vakituisesti yhtään työntekijää. Mikä on työ sujuvuuden ja resursoinnin kannalta järkevin toimintamalli?

Asetettujen tavoitteiden ja suunniteltujen tehtävien toteutuminen?

Tutustumiskäynti sujui hyvin. Sain kattavan käsityksen siitä mitä asiakirjoja näissä toimitiloissa on. Asiakirjojen järjestys vaikuttaa asianmukaiselta. Oman toimipisteemme tilanne ei tähän verrattuna vaikuta läheskään yhtä selkeältä. Toisaalta on hyvä muistaa, että määrällisesti oma toimipisteemme on vähintään kymmenkertainen.

Viikkoanalyysi

Tällä hetkellä menee runsaasti aikaa henkilöstön kyselyihin vastaamiseen. Kyselijöinä ovat sekä oman tiimin jäsenet, että henkilöstö muualta yksiköstä. Valitettavan monessa vaiheessa joutuu itsekkin tiedon puutteessa toteamaan, ettei vastauksia valitettavasti vielä ole. Itse pidän tiedottamista tärkeänä, vaikka tieto ei aina miellyttäisikään. Epätietoisuuden on vaikeampi suhtautua, koska se herättää halua spekuloida erilaisia vaihtoehtoja.

Muutosprosessin ongelmat syntyvät monesti siitä, kun toteutuksen yhteydessä joudutaan samalla suunnittelemaan muutosta. Henkilöstö pohtii ehkä ensi kerran vasta toteutusvaiheessa, ovatko uudet käytännöt todellakin paremmat kuin aikaisemmat käytännöt. Muutosta pohtineet tutkijat ovat korostaneet, että toteutuksessa tulee hyväksyä kaoottisuus ja ennakoimattomuus, (Burnes 2004; Hoelbeche 2006). Toteutuksessa asiat ovat mahdollisesti epäselkeitä. Tilanteet ovat yllätyksellisiä ja arvaamattomia. (Stenvall & Virtanen 2007, 46-49) Muutoksen toteutusvaihe sisältää muutoksen vaatimien toimenpiteiden tekemisen, halutun toiminnan vakiinnuttamisen, uusien rutiinien aikaansaamisen, muutoksen levittämisen sekä arvioinnin ja seurannan. Toteutusvaihe on vaativa ja siinä punnitaan muutosjohtamisen onnistuneisuus.

Tässä kohdin yhdyn näihin näkemyksiin. Olemme mielestäni tässä muutoksessa tällä hetkellä vasta vaiheessa, että suunnittelemme samanaikaisesti kuin toisaalta toteutusta pitäisi jo tehdä. Itse huomaan pohtivani, onko tämä muutos oikeasti parempi kuin vanha käytäntö. Muutoksen pohjimmainen idea - yhtenäinen ja yhdenmukainen arkisto – on kokonaistoimivuuden kannalta perusteltua ja järkevää. Ymmärrän, etten vastusta itse muutosta, vaan puutteellisia resursseja.

Asetan itselleni tavoitteeksi opetella sietämään kaaosta paremmin.

Osaamiseni kehittyminen tällä viikolla: Yksikön johtajan vierailu tiimissä tällä viikolla antoi itselleni jonkinlaisia mittasuhteita muutoksen käsittelyyn. Johtaja puhui tulevista resursseista. Tällä sain valettua itseltäni puuttunutta uskoa sille, että resurssivaje on tunnustettu tosiasia myös ylemmässä johtoportaan. Tietoisuus siitä, että rekrytointiprosessi on aika vievää, suo tietyllä tavalla mahdollisuuden antaa itsensä hyväksyä sen, että tässä hetkessä tehdään töitä niillä resursseilla, joita käytössä on nyt. Enempää ei voida keneltäkään vaatia.

3.3 Seurantaviikko 3 (15.–21.1.2018). Muutosjohtaminen ja muutosvastarrinnan kohtaaminen.

Tämän viikon teeman liittyen otan alkuun muutamalle termille kirjallisuudesta löytämäni määrittelyt.

Muutosjohtaminen on johtamisen suuntaus, jossa korostetaan muutosten läpiviemistä onnistuneesti; siinä panostetaan suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin sekä huomioidaan liiketoiminnalliset tarpeet ja muutoksen kohteen olevan henkilöstön tunteet. (Hyppänen 2013, 318.)

Muutosjohtaja on vastuuta kantava yleisjohtaja. Yleisjohtajalta edellytetään kokonaisuuden hallintaa ja monialaista joustavuutta, organisaation sisällön ja tehtävien hallintaa, ihmisen johtamisen taitoja sekä organisaatiossa työskentelevien henkilöiden työtapojen ja työkuulttuurin hallintaa. (Järvinen, 2016)

Myllymäen mukaan muutosvastarinta tarkoittaa

”Jokainen, joka joutuu muutoksen kohteeksi ilman, että hänellä on sanansijaa asioihin, suhtautuu asiaan nihkeästi. Emme pidä siitä, että olemme muutoksen kohteita ilman valtaa sanoa mitään.” (Myllymäki 2017, 87.)

Maanantai 15.01.2018

Päivän tehtävät:

Henkilöstövaje vaivaa taas tällä viikolla, joten päivän tehtävät rajoittuvat pääosin perustehtäviin. Henkilöstön keskuudessa tuntuu edelleen liikkuvan ihmetystä ja kysymyksiä; Miksi tällainen muutos tehdään, mikä on sen tarkoitus? Vastaamiseen kuluu paljon aikaa, koska kysymykset pomppaavat esiin joka kerta, kun muualta yksiköstä tuodaan tiimiin asiakirjoja, joiden arkistointi nyt muutoksen myötä pitäisi olla siirtynyt tiimillemme. Vaikuttaa siltä, että jokainen pyrkii nyt haalimaan tietoa muutoksesta nimenomaan tällaisia epävirallisia tiedotuskanavia pitkin, kysytään kaverilta-tyyppisesti.

Tavoitteet tälle päivälle?

Jatkan kirjallisuuteen perehtymistä, koska tarvitsen jäsentää muutosta lisää.

Tavoitteen toteutuminen

Muutosprosessin vaiheita tarkasteltaessa erotetaan tavallisesti toisistaan muutoksen suunnittelu ja toteutusvaihe. Hankkeen suunnitteluvaiheessa suunnitellaan kokonaisuus ja rakennetaan ennakoivasti toimenpiteet. Jeffrey Pfeffer ja Robert I. Sutton (2006) ovat esittäneet kysymyslistan asioista, joihin tulisi kiinnittää huomiota, kun lähdetään toteuttamaan muutosta:

- Ovatko suunnitellut uudet käytännöt parempia kuin organisaation nykyinen toiminta?
- Onko muutos vaivan arvoinen, kun otetaan huomioon sen edellyttämä aika, tuotetut häiriöt ja resurssien käyttö?
- Onko henkilöstö kuormitettu liian suurella muutoshankkeiden määrällä?
- Onko henkilöstö valmis ja kykenevä oppimaan ja päivittämään tietonsa siinä määrin, mitä muutos edellyttää?

- Onko muutosta eteenpäin vievillä tahoilla valmiutta keskeyttää tai suuntautua uudelleen muutostilanteessa, mikäli se on välttämätöntä?

Pfeffer ja Sutton korostavat edelleen, että muutoksen suunnittelun tulee olla huolellista. Mikäli edellytyksiä ei ole olemassa, tulisi harkita kriittisesti, kannattaako muutosta ylipäänsä lähteä toteuttamaan.

Suunnitellut uudet käytännöt, eli tässä organisaation käytäntöjen yhdenmukaistaminen ja koko arkistointitehtävän tuominen yhden koordinoivan tiimin tehtäväksi vaikuttaa järkevältä. Muutoksen toteuttaminen itsessään on kuitenkin suuri työ, eikä kaikkein vähiten puhtaasti fyysisesti. Arkistointitila on käymässä vähiin, koska organisaatiossa on tulossa suuri remontti, jonka myötä arkistomateriaalille joudutaan tekemään siirto. Tämän muutto-operaation osalta kesken ovat aikataulut, rahoitus ja tilahankkeet.

Arkiston yhtenäistämismuutos ei tosiaan kosketa ainoastaan omaa tiimiämme, vaan isoa määrää muutakin henkilöstöä organisaatiossa. Muutos tarkoittaa usealle henkilölle uusia toimintamalleja muutoksia työtehtäviin.

Pekka Järvinen toteaa osuvasti kirjassaan Onnistu esimiehenä, että ”Mitä suurempaa joukkoa muutos koskee, sitä suuremmaksi kasvaa muutosvastarinnan mahdollisuus. Eri-laiset uudistukset herättävät yksilöissä hyvinkin syviä pelkoja siitä, miten he selviävät muuttuvissa olosuhteissa.” (Järvinen 2016, 114.) Vaikka ihmisten suhtautumisessa muutokseen on merkittäviä sekä toimialakohtaisia että yksilöllisiä eroja, isot muutokset eivät koskaan ole kenellekään helppoja. Vaikka organisaatio eläisi jatkuvassa muutoksessa, yksilöt joutuvat henkisesti koville aina, kun uudistus pakottaa heitä muuttamaan työ- ja toimintatapojaan.

Keskiviikko 17.01.2018

Tällä viikolla julkaistiin vihdoin uuden henkilöstön rekrytointi-ilmoitus. Työyhteisössä alkoi tämän seurauksena lähes välittömästi ilmetä käytäväkeskustelua ja supattelua. Tiimin ryhmätyötiloissa käy paljon muiden tiimien henkilöstöä. Rekrytointi-ilmoitukset herättävät runsaasti keskustelua. Osa keskustelusta on kannustavaa. ”Nythän te vihdoin saatte tänne vihdoin lisää henkilöstöä.” Jotkut kommentit taas sisältävät ihmettelyä, miten kovat vaatimuksen tehtävään on asetettu. Puheessa tuntui omaan korvaan jopa ylenkatsovaa tai halventavaa sävyä. Pidän tällaista puhetyyliä loukkaavana, koska se mielestäni sisältää suoraa aliarvostusta tiimini tekemää työtä kohtaan. Tiedostan kuitenkin, etten esimiesasemassa voi lähteä mukaan tämän tasoiseen käytäväkeskusteluun.

Päivän tehtävät ja tavoitteet:

Tiedotamme tiimiä rekrytointi-ilmoitusten julkistamisesta ja käymme läpi tehtävien vaatimukset sekä käymme läpi rekrytinnin vaiheita ja kestoja. Rekrytointi-ilmoituksesta kävi

ilmi, että johtoportaan vaatimuksia oli nostettu siitä mitä lähiesimieheni oli alun perin palaverissa ehdotukseen kirjannut.

Pekka Järvisen mukaan esimiehen tehtävä on eri tavoin tukea ja auttaa henkilöstöään muutoksen käsittelyssä. Asiallisen tiedon kertominen muutoksen perusteista, tavoitteista ja aikatauluista on ensiarvoisen tärkeää ja henkilöstön kannalta helpottavinta tilanteen ymmärtämiseksi. (Järvinen, 2016, 117.)

Muutosvastarintaa miettiessäni mieleen ryöpsähtää kysymysten tulva. Olenko itse saanut tukea tai koulutusta, keneltä? Olisiko tarvinnut enemmän, olisiko pitänyt osata pyytää enemmän? Millä lailla omat asenteeni vaikuttavat tiimin asenteisiin? Osaanko toimia omalla esimerkilläni kannustavasti, myönteisesti. Tässä on taas paikka pohtia, minkälaisia henkilöitä tiimissä työskentelee. Persoonien erilaisuus korostuu muutoksen vastaanottamisessa, ja suhtautumisessa. Kokeeko henkilöstö muutoksen mahdollisuutena vai uhkana. Kuinka paljon yksittäinen työntekijä voi saada aikaa myönteistä tai kielteistä suhtautumista kollektiivisesti. Muutoksesta johtuen järjestettävät erilaiset keskustelufoorumit, palaverit, tiedotustilaisuudet, kyselytuokiot. Esitetäänkö muutosta kohtaan kysymyksiä vai suoraa kritiikkiä tai arvostelua. Kuka tai ketkä sitä esittävät. Miten muutokseen on reagoitu. Puhutaanko siitä esimiehille vai pelkästään käytävä- tai kahvipöytäkeskusteluissa. Miksi esimiehille ei tulla puhumaan asioista. Onko taustalla luottamuspuola, krooninen minkään ei kuitenkaan muutu-mentaliteetti, liikaa koettuja organisaatiomuutoksia, pelko, lamaantumisen, piittaamattomuus. Minkälaisia huolenaiheita henkilöstöllä on muutokseen liittyen. Onko kukaan ajatellut, että oma työ olisi uhattuna. Onko esiintynyt kehitysehdotuksia. Miten niihin suhtaudutaan.

Muutosvastarinta ilmenee mm. siinä, että johtoon suhtaudutaan niin, että he ovat perillä ns. ruohonjuuritason asioista hyvin vähän tai eivät lainkaan.

”Huhut syntyvät aina tilanteissa, joissa ihmisillä on puutteellisesti tietoa ja joissa he siksi täydentävät tiedollisia aukkoja erilaisilla oletuksilla ja mielikuvilla sekä pyrkivät siten rakentamaan ymmärrettävän kokonaisuuden. Huhujen ylilyönnit syntyvät siitä, että oletukset ja mielikuvat ovat hyvin tunnevaltaisia, erilaisten pelkojen ja toiveiden sävyttämiä uskomuksia.” (Järvinen, 2016, 101).

Perjantai 19.01.2018

Tavoite päivälle:

Viikon tapahtumien valossa tuon esimiehelleni esiin kuulemieni käytäväkeskustelujen hengen. Pyrin siihen, että keskustelemme tiimin kanssa siitä millä tavalla muutokseen liittyvistä asioista keskustellaan. Rakentavassa hengessä täytyy tuoda esiin se, että on olemassa paljon henkilöstöä, jotka eivät ole ainakaan kovin hyvin perillä tiimimme toimenkuvasta. Ihmiset arvioivat asioita ulkoisen vaikutelman perusteella. Tähän vaikuttavat mm.

se mihin sävyyn puhumme itse työstämme tai vaikkapa kauanko aikaa kuluu kahvihuooneessa iltapäivälehtien parissa, jos samaan aikaan töitä on jonossa ja apua pyydetään muualta.

Viikkoanalyysi

”Muutos horjuttaa ihmisten sisäistä tasapainoa ja heikentää yksilön hallinnan tunnetta suhteessa työhönsä ja sitä kautta ehkä laajemminkin koko elämäänsä. Yksilöiden kokemukset muutoksen vaikutuksesta omaan mielenrauhaansa ja heidän käyttämänsä selviytymiskeinot ovat hyvin erilaisia. Siinä kun toinen murehtii ja menettää yöunensa, toinen ei suostu ajattelemaan koko asiaa. Ihmisten käyttämät menetelmät tasapainonsa ja hallintuntunsa palauttamiseksi voi jakaa aktiivisiin ja passiivisiin selviytymiskeinoin. Aktiivisia keinoja ihminen käyttää silloin, kun hän pohtii yksin tai työtovereidensa kanssa muutostilannetta rakentavassa mielessä, hakee vastauksia epäselviin kysymyksiin ja miettii erilaisia tapoja selvittää muutoksesta parhaalla mahdollisella tavalla. Passiivisia keinoja henkilö käyttää silloin, kun hän torjuu tai kieltää koko muutoksen eikä suostu pohtimaan sitä, etsii vain syyllisiä muutokselle tai lamaantuu ja alkaa mahdollisesti oireilla fyysisesti tai psyykkisesti.” (Järvinen 2016, 118.)

Uusien rekrytoitavien henkilöiden työpaikkailmoitus tosiaan julkaistiin vihdoinkin tällä viikolla. Vaikka tämä kauan odotettu resurssilisäys on vihdoinkin ottanut harppauksen eteenpäin, tiedostan, että prosessin läpivieminen tulee vielä viemään useita viikkoja. Kärsimättömyys kalvaa mieltäni. Voimmeko tehdä jotain jo nyt? Olen edelleen sitä mieltä, että osa nykyisestä tiimistä tarvitsee kipeästi ja viipymättä päivitystä perustehtävienkin tekemiseen.

Miten olen kehittynyt esimiehenä tällä viikolla: Pystyin säilyttämään esimiesroolin tilanteissa, joissa helposti olisi voinut lähteä mukaan käytäväkeskusteluun.

Muutosjohtajan kompetenssia. ”Muutosjohtaja kykenee itsehallintaan ja -hallintaan. Tämä tarkoittaa, että muutosjohtajalla on edellytyksiä suhtautua muutoksessa tarvittaviin ja esiin nouseviin faktoihin realistisesti ja objektiivisesti. Tunteita kokeva, mutta niihin liittyviä reagoititapoja hallitseva muutosjohtaja herättää luottamusta. Henkilöstö uskaltaa olla avoimessa vuorovaikutuksessa sellaisen muutosjohtajan kanssa, joka hallitsee omaa käyttäytymistään ja reaktioitaan.” (Järvinen 2016)

Muutosvastarinta on väliaikaisena reaktiona luonnollista, eikä sitä pitäisi pelätä tai suhtautua siihen kielteisenä ilmiönä. Monesti ihmiset eivät vastusta muutosta sinänsä vaan tapaa, jolla se toteutetaan, ja muutoksen kohteena olemista. Monen ihmisen muutosvastarinta on aitoa huolta siitä, että muutoksen myötä jotain arvokasta vanhaa katoaa ja uuden kehittämisessä tehdään virheitä. (Hyppänen 2013, 261.)

3.4 Seurantaviikko 4 (22.–28.1.2018) Esimiesrooli ja henkilökemiat.

Maanantai 22.01.2018

Tavoitteet päivälle?

Tänään ja tällä viikolla ylipäättänsä tavoitteenani on pohtia omaa rooliani sekä esimiehenä että tiimin- ja organisaation jäsenenä. Uutena esimiehenä on monessa mielessä näytön paikan edessä. Vastausta kaipaavia kysymyksiä nousee paljon esiin. Mitkä ovat tiimin jäsenten odotukset esimiehestä, entä johdon? Ovatko minuun kohdistuvat odotukset minulle itselle selvät? Minkälaisen kuvan haluan itsestäni antaa esimiehenä? Kohdistuuko minuun joitain ennakkoluuloja? Mitä minun tulee tehdä päästäkseni tavoitteisiini? Pyrin kirjallisuuteen perehtyen löytämään yleisiä esimerkkejä esimiehen rooleista ja esimieheltä vaadittavista taidoista ja ominaisuuksista.

Päivän tehtävät:

Tämän päivän tehtävissä ei ole odotettavissa mitään ns. normaalista poikkeavaa. Silmäilen Pekka Järvisen Onnistu esimiehenä-kirjaa.

Järvisen mukaan ”Esimiehen ammatillinen rooli perustuu siihen, että hänelle on organisaatiossa julkisesti määritelty johtamistehtävä sekä siihen liittyvät vastuut ja oikeudet. Hyvin usein esimiestyö on vain osa hänen toimenkuvaansa. Siihen saattaa liittyä paljonkin monenlaisia asiantuntijatehtäviä tai päivittäiseen suorittavaan työhön osallistumista. Se, mikä kuitenkin erottaa esimiehen olennaisesti kaikista muista työyhteisön jäsenistä, on hänen esimiesroolinsa. Tämän roolin vuoksi työyhteisön jäsenet suuntaavat häneen tietynlaisia odotuksia ja kääntyvät hänen puoleensa. Johtamistehtävän vuoksi hänen suhteensa muihin työyhteisön jäseniin määrittyy valtasuhteeksi: esimiehellä on työnjohto-oikeus alaisiinsa eli hän voi määrätä heitä tekemään erilaisia tehtäviä. Valtasuhteesta johtuu, että alaiset ovat monella tavalla riippuvaisia esimiehestään: niin tehtävien sisällön, koulutusmahdollisuuksien, palkkauksen- kuin urakehityksenkin suhteen.

(Järvinen, 2013, 140–141.)

Olen jo aiemmin todennut, ettei esimiesasemani ole vakituinen. Pääosin teen tiimissä täysin samoja työtehtäviä kuin muutkin. Tulin tiimiin mukaan noin kahdeksan (8) kuukautta sitten aloittaessani silloista esimiesharjoittelua. Tiimin jäsenet olivat minulle lähes kaikki uusia tuttavuuksia. Vuoden vaihteessa aloitetun muutoksen myötä uutena henkilöstönä ovat olleet vain tilapäistuuraajat. Uudet rekrytoitavat aloittavat jossain vaiheessa keväällä. Esimiestyössäni mielestäni on ollut hyvä asia, että kaikki työntekijät ovat melko tasaisen uusia tuttavuuksia eikä ennakkokäsityksiä tai vahvoja siteitä ole päässyt kehittymään.

Toisaalta tämä on asettanut itseni hieman ulkopuoliseksi tiimin jäseniin nähden. Yritän miettiä esimiesrooliini liittyviä odotuksia.

Marja-Liisa Mankan mukaan hyvään esimiestoimintaan kuuluu kaksi ulottuvuutta. Ihmisten johtaminen, leadership, joka sisältää alaisten kuuntelemisen, oikeudenmukaisen kohtelun ja luottamuksen rakentamisen. Suorituksen johtaminen puolestaan edustaa ns. management-ulottuvuutta eli tavoitteiden asettamista, ohjaamista ja neuvontaa sekä palautteen antamista työsuorituksista. kumpaisellakin ulottuvuudella on todettu olevan varsin voimakkaita vaikutuksia ihmisten suorituksiin ja hyvinvointiin.

Hyvästä työstä taas syntyy työnhallinnan tunne, joka vähentää stressiä, sairastumisriskiä ja motivaation puutetta. Hyvä ryhmähenki syntyy toisten työn arvostamisesta, avoimudesta, auttamishalusta, onnistumisesta ja luottamuksesta. Jokainen ihminen haluaa tehdä järkevää ja merkityksellistä työtä. (Manka 2006)

Keskiviikko 24.01.2018

Päivän ongelma:

Henkilökohtaisesti olen ollut hivenen huolissani työmäärän epätasaisesta jakautumisesta tiimin jäsenten keskuudessa. Näkemykseni mukaan tiimin jäsenten osaaminen, aikaansaavuus ja itseohjautuvuus eivät ole aivan niin tasaista kuin niiden tarvitsisi olla. Tämä aihe on ollut tiimissä aiemminkin esillä, mutta tuon asian uudelleen esiin keskusteluissa esimieheni kanssa. Tämän viikon teemaan liittyen voin onneksi todeta, että henkilökemia minun ja lähiesimieheni välillä toimii hyvin. Erilaisten asioiden puheeksi ottaminen on luontevaa. Emme ole aina samaa mieltä asioista, mutta tähän mennessä en ole millään lailla kokenut, etten voisi avoimesti esittää omia näkemyksiäni asioista. Tietysti olen aina pyrkinyt perustelemaan oman näkemykseni mahdollisimman hyvin.

Kehittämisen paikkana minulla tässä on maltin kasvattaminen. Huomaan, että asioiden verkkainen etenemistahti harmittaa. Mietinkin, kuuluuko tämä tunnetila aloittelevalle esimiehelle vai onko kyse luonteenpiirteestä tai suhtautumisesta asioihin?

Entä miten koen itse tulevani toimeen tiimin jäsenten kanssa? Tiimissä työskentelee hyvin erilaisia ihmisiä. Oma toimintatapani on monessa asiassa ainakin aluksi tarkkaileva ja analyttinen. Työskentelytapoihini kuuluu melko harvoin spontaanisuus. Ehkä näistä piirteistäni johtuen pyrin työssänikin tekemään havaintoja muiden henkilöiden työtavoista, käyttäytymisestä, puhe- ja ilmaisutavoista. Miten viestit otetaan vastaan, piilekö taustalla jotakin poikkeavaa? Teen luonnollisesti nämä tulkinnat omasta näkemyksestäni käsin ja peilaan niitä omiin vastaaviin käyttäytymismalleihin. Yritän myös tehdä mielessäni toimintamallia erilaisen ihmisten kanssa työskentelyyn. Toisinaan samat asiat täytyy esittää eri

ihmisille eri tavoin. Olen aiemmin toiminut tehtävissä, joissa on täytynyt varautua ennakkoon erilaisiin spontaaneihin tunnereaktioihin asioiden esittämisen yhteydessä. Tämä pohja välittynee nykyiseenkin työhöni.

Esimiestyössä erityisesti on hyväksyttävä erilaisten ihmisten kanssa työskentely. Erilaisuudesta huolimatta työntekijöitä on kohdeltava tasapuolisesti. Tasapuolisuus ei ole subjektiivinen kokemus. Tasapuolisuuden tunteen tulee myös välittyä ja näyttäytyä ulospäin, niin työntekijöille itselle, kollegoille kuin omille esimiehillekin. Tämä vaatii harjoittelua ja oman toiminnan kehittämistä tietoisemmaksi. Avoimuus on tärkeää, mutta liiallista kaverillisuutta on vältettävä. Tällä viikolla olen joutunut pohtimaan sitä, miten teen oman esimiesroolini selkeämmäksi sekä itselleni että tiimilleni. Tiimin silmissä en halua näyttäytyä ylimielisenä, kadehdittavana tai muutenkaan ajatuksella ”kuka tuokin luulee olevansa.” Toisaalta erityisesti tässä muutosvaiheessa esimiesrooli täytyy pyrkiä hiomaan enemmän jämäkän johtajuuden suuntaan. Tämä ilmenee esim. tilanteissa, joissa joudun tiedottamaan jotakin epämiellyttäväksi koettavaa.

Pohdin myös millaisena minut koetaan esimiehenä silloin, kun kohtaan työssäni henkilöitä, jotka ovat vanhoja ystävyksiä tai tuttavuuksia. Näyttäytyykö käyttäytymiseni objektiiviselta. Muuttuvatko elekieleni ja puhetyylini? Miten tätä voisi kontrolloida enemmän ja kuinka paljon sitä pitää kontrolloida. Oman tulkintani mukaan on hyväksyttävää ilahtua aidosti tutun ihmisen tapaamisesta ja vaihtaa henkilökohtaisiakin kuulumisia. Esimiesroolissa ja sen myötä, vaikka työtehtävien jaossa henkilökohtaiset suhteet taas eivät voi olla esillä.

Olen tehnyt havainnon, että henkilöstön suhtautuminen esimiesrooliin voi olla erilaista riippuen mm. siitä tunnetaanko entuudestaan, olemmeko työskennelleet aiemmin yhdessä. minkälainen tausta / työkokemus henkilöllä on. Myös henkilön oma elämäntilanne, asenne ja motivaatio työhön voivat vaikuttaa hänen suhtautumiseen esimieheensä. Esimieheltä vaaditaan pelisilmää tällaisten käytökseen vaikuttavien tekijöiden tunnistamiseen. Esimiehen oma lähestymistapa voi tällöin olla erilaisia taustoja huomioiva, ei kuitenkaan työntekijää eriarvoistava.

Perjantai 26.01.2018

Viikkoanalyysi

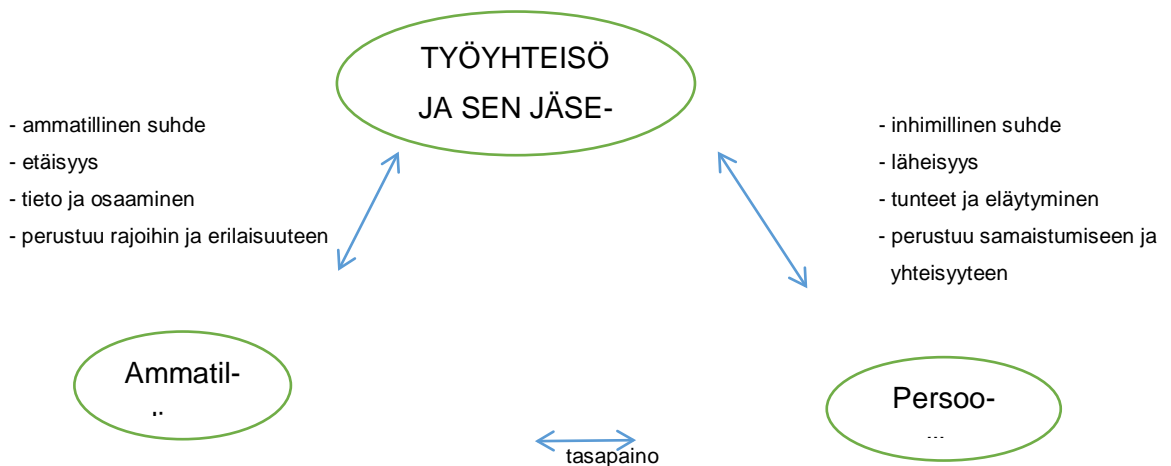
Tällä viikolla erityisesti olen kokenut, että esimiesroolin ottaminen tässä muutoksessa on ollut ajoittain hieman hankalaa. Kiireiset aikataulut ja työmäärä vievät pakostikin fokusta esimiestyöltä. Töiden sujuvuuden ja kertyneen työruuhkan kannalta on välttämätöntä osallistua muun tiimin mukana perustehtävien tekemiseen. Niinä hetkinä ja päivinä, jolloin

työruuhkan hallitsemiseksi joudun panostamaan suurimman osan ajasta esim. asiakirjati-
lausten tekemiseen, koen että nimenomaan esimiestehtävät jäävät liian vähälle huomiolle.
Tällöin tiimin jäsenille saattaa välittyä kuva, ettei esimies ole läsnä. On myös hetkiä, jolloin
mietin miten tiimin jäsenet kokevat oman panokseni ja kumpaa roolia he minulta enem-
män toivovat, esimiestä ohjaamassa ja opastamassa vai tiimin jäsentä tekemässä tiimin
perustehtävää.

Esimiestehtävässä jaan tiimin tehtäviä ja seuraan niiden sujumista, tarjoten myös apua ja
ohjeita enemmän asiantuntemusta vaativissa tilanteissa. Toisaalta myös muutosprosessin
läpiviemiseen tulisi ehtiä erityisesti esimiesroolissa panostamaan. Nyt koen, ettei minulla
ole riittäviä resursseja muutoksen toteuttamiseen. Ei henkilöresursseja eikä omaa ajallista
kapasiteettia.

Tiimin sisällä vallitsee sen jäsenten välillä onneksi pääosin asialliset välit. Vaikka jonkinas-
teista muutosvastarintaa on ollut havaittavissa, välienselvittelyä tiimin jäsenten välillä ei
ole joutunut tekemään. Muualta organisaatiosta on hetkittäin ollut aistittavissa aliarvostus-
ta ja arvostelua tiimiä kohtaan.

Pekka Järvisen mukaan esimies toimii tehtävässään aina kahden melko erilaisen minuu-
den varassa. Toisaalta hän on kuin kaikki muutkin organisaatiossa, eli ihminen ihmiselle.
Toisaalta esimies toimii ammatillisessa roolissa, joka erottaa hänet monella tavalla muista
työyhteisön jäsenistä. Tästä persoonallisen ja ammatillisen minän välisestä tasapainosta
riippuu paljolti esimiehen onnistuminen tehtävässään.



Kuva 12 Esimiehen ammatillisen ja persoonallisen minän käyttö ja tasapaino, (mukaillen Järvinen 2016, 140.)

Esimiestyö ei kuitenkaan ole pelkästään ulkopuolelta tulevien odotusten toteuttamista. Merkityksellistä on, miten esimiestyötä tekevä ihminen itse ymmärtää oman tehtävänsä ja siihen sisältyvät roolit sekä se, miten hän käytännössä tehtävänsä hoitaa. (Keva 2008a)

Tämän viikon teemana on ollut esimiesrooli ja henkilökemiat työyhteisössä. Tärkein kirjallisuuslähteeni on yhä ollut Pekka Järvisen Onnistu esimiehenä teos.

Olen joutunut pohtimaan mm. minkälaisia haasteita uutena esimiehenä on ollut esimiesroolin ottamisessa, erityisesti meneillä olevassa muutostilanteessa. Onko minulle annettu vastuu ollut oikeassa suhteessa saadun tuen ja työnohjauksen kanssa? Olenko saanut riittävästi tietoa muutoksen läpiviemiseksi?

”On tärkeää, että aloitteleva esimies saa tarvitsemansa tuen ja ohjauksen omalta esimieheltään sekä johtamiskoulutusta tai työnohjausta, jotta hän voi löytää esimiesroolin sekä opiskella ja kehittää tehtävässään tarvittavia taitoja.” (Järvinen 2013, 68.)

Oma esimieheni on ollut alusta asti kannustava. Lähestymiskynnys kysymiselle on ollut matala. Olen myös itse aktiivisesti pyrkinyt ottamaan selvää asioista, mm. meneillä olevan muutoksen tilasta. Ylempien esimiesten ja johdon tasolta tuki ja odotusten ääneen lausuminen ovat sitä vastoin olleet hyvin alhaisella tasolla. En koe saaneeni minkäänlaista valmennusta, perehdytystä tai koulutusta tehtävässä toimimiseen. Joskin yleisesti on tiedossa, että organisaation johtamiskoulutukset sijoittuvat organisaatiohierarkiassa vasta ylemmälle tasolle. Tässä kohdin näkisin kehittämiskohteen. Aloittelevan esimiehen osalta tuki ja kannustus nousevat tärkeisiin rooleihin. Yhtenäisiä käytäntöjä ja osaamisentasoa on helpompaa kehittää, jos valmiiksi urautuneita maneeereja tyyliin ”näin meillä on aina tehty” ei olisi.

Työyhteisöosaamisessa on kyse yhdessä onnistumisesta erilaisten ihmisten kanssa. Riitta Hyppäsen mukaan kussakin työyhteisössä pitäisi olla yhteinen jaettu käsitys työyhteisöosaamisen merkityksestä ja siitä, mitä sillä tarkoitetaan juuri meidän työyhteisössä. Lisäksi työyhteisöosaaminen vaatii monenlaisia yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja kaikilta työyhteisön jäseniltä. Ennen kaikkea työyhteisöosaaminen vaatii Hyppäsen mukaan tahtoa toimia erilaisissa rooleissa tilanteiden ja asioiden edellyttämällä tavalla. (Hyppänen 2013, 295.)

3.5 Seurantaviikko 5 (29.1.–4.2.2018) Viestintä ja luottamuksen rakentaminen.

Maanantai 29.01.2018

Päivän tehtävät:

Yksikön aamupalaveri. Päivittäistehtävien jako. Kesän lomalistat ovat tulleet, perehdyn lomaohjeisiin.

Tavoitteita tälle päivälle?

Kartoitan kesän lomiin liittyen tiimin henkilövahvuutta. Pohdin myös tulevien rekrytoitavien osalta, mikä heidän osaltaan taitotaso työtehtävien hoitamisessa on kesällä. Tässä vaiheessa emme vielä edes tiedä mikä uusien työntekijöiden työssä aloittamisajankohta tulee olemaan. Tai minkä pituinen on perehdyttämisaika. Tästäkin asiasta on keskusteltava esimiehen kanssa. Lomaohjeiden mukaan lomalla saa olla samanaikaisesti tietty prosentuaalinen osuus tiimin kokonaisvahvuudesta.

Tavoitteiden toteutuminen

Saimme esimiehen kanssa käytyä lomiin liittyvät pelisäännöt.

Keskiviikko 31.01.2018

Tänään laitan kesän lomalistat tiimille jakoon. Kertaan tiimille lomiin liittyvät ohjeet ja säännöt.

Mitä ongelmia ilmeni:

Jo aiemman kokemukseni pohjalta osasin arvella, että lomalistojen esille otto aiheuttaa yllättävän suurta keskustelua. Lomalistoihin tuntuu myös heti liittyvän jonkinlainen nopeuskilpailuasettelu. Onneksi olen jo etukäteen valmistautunut ohjeistamaan tarkemmin. Lomiin liittyy myös tunnelatauksia. Tulossa oleva loma on työntekijöille pitkän kauden jälkeen kauan odotettua rentoutumisaikaa. Moni on tehnyt alustavia suunnitelmia lomakaudelle. Esimiesroolissa joutuu tarkasti pitämään huolen siitä, että työnantajan asettamia sääntöjä noudatetaan. Osalle tiimistä on haastava ymmärtää, että tässä vaiheessa kyse on vasta lomatoiveista. Lomien vahvistamiseen menee vielä helposti vähintään kuukausi. Joudun esimiehenä todella painoittamaan, että nopeimmin toiveen merkitseminen listaan ei tarkoita, että muilla ei olisi mahdollisuutta toivoa samaa ajankohtaa. Kehotan tiimin jäseniä keskustelemaan toivomistaan loma-ajoista keskenään. Minä ja lähiesimieheni olemme lomien osalta toistemme tuuraajia siten, että pidämme lomamme eriaikaisesti. Näin pyritään varmistamaan, että tiimissä on aina vähintään yksi esimies paikalla. Muiden tiimin jäsenten osalta tällaista vuorottelua ei ole tarpeen järjestää.

Ongelman ratkaisukeinoiksi haen kirjallisuudesta vinkkejä.

Osmo A. Wiion mukaan yhteisö- eli organisaatioviestintä liittyy ihmisyhteisön jäsenet yhteisten päämäärien tavoittamiseksi. Yhteisöviestinnän onnistuminen riippuu monenlaisista eri tekijöistä, kuten

- Koko viestintäjärjestelmän rakenteesta, laadusta ja koosta.
- Sanoman sisällöstä.
- Viestinnän ajoituksesta.
- Viestintätilanteen rajoituksista.
- Viestinnän kanavista ja menetelmistä.

(Wiio 2009, 118.)

Vuorovaikutus kuuluu olennaisesti esimiestyöhön. Toimivassa työyhteisössä tarvitaan avointa vuorovaikutusta ja luottamusta. ”Esimiestyössä onnistuminen edellyttää hyviä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja, sillä työyhteisön jäseniä ohjataan tavoitteiden mukaiseen toimintaan juuri viestinnän, vuorovaikutuksen ja johtajuuden avulla.” (Hyppänen 2013, 37) Esimiehen on helpompi vaikuttaa yksilöiden kautta kuin saada aikaan pysyviä käyttäytymisen muutoksia ryhmässä. Mitä monimutkaisemmista asioista on kyse, sitä enemmän tarvitaan aikaa ja keskusteluja joko henkilökohtaisesti tai pienryhmissä. Sama pätee asioihin, joihin tarvitaan henkilökohtaista sitoutumista.

Hyvän ja toimivan kommunikaation avulla esimies voi viestiä tavoitteista, selkiyttää jokaisen työntekijän tehtäviä, auttaa ongelmassa, kannustaa ja antaa palautetta. Vuorovaikutustaitoihin kuuluvat puhumisen lisäksi kuuntelu, havainnointi ja kysymysten esittäminen. Viestintä teemaa pohtiessani palaan samalla muutostilanteeseen. Olen useaan otteeseen tuskastellut viestinnän puutetta.

Miksi sitten muutostilanteissa kannattaa kiinnittää erityistä huomioita viestintään?

Viestintä tukee muutoksen toteutusta. Viestintää mm. tarvitaan, jotta muutoshankkeelle saataisiin luotua tarkoituksenmukainen muutosprofiili. Mitä myönteisempi muutosprofiili, sen todennäköisempää on muutoshankkeen onnistunut läpivienti. Viestinnän avulla voidaan informoida muutoksen sisällöstä ja tavoitteista. Viestinnän avulla varmistetaan, että tieto muutoksen läpiviemisestä välittyy. Viestinnän avulla sitoutetaan organisaation jäseniä muutoshankkeen sisältöön ja tavoitteisiin. (Stenvall & Virtanen 2007, 66–67.)

Perjantai 02.02.2018

Päivän tavoite:

Tänään tiedustelen rekrytointiprosessin kuulumisia. Keskustelen esimieheni kanssa siitä mitä odotuksia meillä uusiin työntekijöihin kohdistuen on. Eroavatko vaikka esimiesten ja tiimin jäsenten odotukset toisistaan.

Tavoitteiden toteutuminen:

Ainakin esimieheni ja minun odotukset uusista rekrytoitavista ovat samankaltaiset. Toivomme motivoituneita työntekijöitä, jotka ovat oppimishaluisia ja oppimiskykyisiä.

Loma-asiat ovat puhuttaneet tiimin jäseniä tällä viikolla.

Onnistunut muutos vaatii luottamusta. Sitä edellyttävät mm. oppiminen, epävarmuuden sietäminen ja toisten näkemysten huomioon ottaminen. Luottamus on muutosjohtajan työkalu. Ilman luottamusta esimiesten voi olla vaikeaa viedä asioita yksin eteenpäin. Johdon kohdistuva luottamuspula on julkisessa hallinnossa yksi suurimpia riskitekijöitä, miksi uudistus ei etene.

Miten olen kehittynyt esimiehenä. Olen pohtinut viestinnän merkitystä. Mikä on oma esittämisapani asioissa? Tämän viikon loma-asioissa jouduin omasta mielestäni ottamaan korostuneesti esimiesroolin. Lomasääntöjen läpikäynnissä haasteena oli tiiminjäsenen tunnepurkaus. ”Eikö lomaa voi sitten ikinä suunnitella?” Toivon, että osasin perustella lomiin liittyvät säännöt. Kyse ei ole mistään esimiehen keksimästä keljuilusta, jos joutuu toteamaan, ettei koko tiimi voi olla lomalla heinäkuun ajan. Töiden sujuvuus on varmistettava vuoden jokaisena hetkenä ja loppu viimeksi työnantaja päättää loma-ajankohdan. Uskon olleeni riittävän jämäkkä, mutta samalla kuitenkin oikeudenmukainen. Perustelin asiat ja hallitsin omat tunnetilat.

Esimiehenä kehittymisen tavoitteisiini voisin mainita kuuluvan tunneälyn kasvattaminen, avoimeen keskusteluun kannustaminen ja välittäminen. Luottamuksen rakentaminen, haluan kannustaa tiiminjäseniä kertomaan huolista ja ongelmista, sekä antamaan palautetta. Haluan olla tiimin tavoitettavissa ei pelkästään asiantuntijaroolissa työtehtäviin liittyen vaan myös kanavana johdon ja työntekijöiden välillä työolosuhteisiin ja työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Esimiehenä haluan esimerkiksi tietää, jos jollain tiimissäni on työkykyyn vaikuttavia huolia. Korostan keskusteluissa myös luottamuksellisuuden olemassa oloa.

Työhyvinvointi on yksi seuraavan viikon pääteemoista.

3.6 Seurantaviikko 6 (5.-11.2.2018) Resurssivaje. Töiden kasaantuminen. Henkilöstön jaksaminen.

Maanantai 05.02.2018

Työpäivän alussa:

Mitä tavoitteita asetat tälle päivälle?

Perustöitä on jälleen kasaantunut. Tällä viikolla henkilöstöresurssiin aiheuttaa jälleen vajetta sairastapaus ja sen lisäksi lomapoistuma. Korviini on myös kantautunut muualta yksiköstä kommenttia, että osalla tiimistä kahvitauot tuntuvat venyvän. Tämä aiheuttaa ih-

metystä, miten tällaiseen voi olla aikaa. Varsinkin, kun ruuhkautunut työtilanne on jo melko yleisesti tiedossa. Aion tarkkailla tilannetta, koska olen itse tehnyt samantapaisia havaintoja ajoittain. En kuitenkaan aio ottaa syyttävää linjaa, vaan puhtaasti selvittelevän otteen. Alkaako tiimi olla uupunut työtaakkaan? Otan asian puheeksi myös esimieheni kanssa.

”Keskeinen tekijä muutosprosessissa on henkilöstön jaksaminen. Negatiiviset tunteet aiheuttavat muutoksissa merkittävää energian puutetta ja tekevät esillä olevien asioiden kokemisen vaikeaksi. Tämä johtaa väsymiseen ja siihen, ettei aina ratkaista muutoksissa esiintyviä ongelmatilanteita kunnolla. Toisin sanoen, työsuoritusten laatu on heikko. Lopulta esiintyvät ongelmat kuormittavat muutosjohtajia, joilla on kokonaisvastuu organisaatiosta. Heillä on vastuu puuttua toimintaa vaikeuttaviin häiriöihin. Kommunikaatiosta lähtevä epäluottamus saattaa siis johtaa tilanteeseen, jossa muutosjohtajan työ muutostilanteessa on lähinnä palokuntatyötä, pahimpien ongelmakohtien ratkaisua. Tämä puolestaan on riskitekijä muutosjohtajan omalle jaksamiselle.” (Stenvall & Virtanen 2007, 80-81.)

Keskiviikko 07.02.2018

Päivän tavoitteet:

Pohdin päivän aikana työhyvinvointiin liittyviä asioita. Mitä työhyvinvointiin liittyviä velvollisuuksia minulla on esimiehenä? Mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin? Mitä voin itse tehdä oman ja tiimini työhyvinvoinnin lisäämiseksi?

Marja-Liisa Mankan mukaan työhyvinvointia estävät tekijät liittyvät usein päätöksentekoon, vaikuttamisen mahdollisuuksiin, resurssipulaan ja ryhmän henkeen. (Manka 2006, 18.)

Seuraavassa luettelossa on kuvattu hyvinvoivan työpaikan piirteitä.

- Työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehditaan suunnitelmallisesti.
- Hyvinvoivalla työpaikalla jokaisella työyhteisön jäsenellä on yhteinen käsitys tavoitteista ja he toimivat yhdessä niiden toteuttamiseksi.
- Organisaatorakenne on joustava ja matala, mikä turvaa tiedonkulun puolelta toiselle, myös tunnepääomasta, innostuksesta ja optimismista, pidetään huolta.
- Työpaikalla on oppimisen kulttuuri: mahdollisuus osaamisen kehittämiseen, onnistumisen kokemuksiin ja itseluottamuksen vahvistamiseen.
- Työympäristö on toimiva ja turvallinen.
- Työpaikalla vallitsevat myös työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevat asenteet ja käytännöt sekä kannustavat palkitsemiskäytännöt.

Viikon ongelma.

Perustöitä kasaantuu taas tällä hetkellä jonkun verran. Talvilomat ja yksittäiset sairastumiset tiimissä lisäävät kasautumista. Esimiehenä joudun tekemään priorisointia tehtävien välillä. Joudun myös kriittisesti arvioimaan tiimin itseohjautuvuutta töiden tekemisen osalta. Osa tiimin jäsenistä vaikuttaa työskentelevän samaan tahtiin kuin tavallisestikin. Osalla kertyneet työtehtävät taas näyttäytyvät paineena ja osalla ”teen vähän kaikkea-tyyppisesti”. Ei osata keskittyä kiireellisimpiin tehtäviin. Tässä kohdin tuon jälleen omalle lähiesimiehelleni esiin työskentelytapatoiveeni siitä, että työtehtäviä jaettaisiin esimiesveitoisemmin kuin tähän mennessä on tehty. Esimiehen päivittäisjohdollisiin tehtäviin kuuluu mm. tiimin työtehtävien priorisointi, erityisesti tilanteissa, joissa kaikkea ei ehditä tekemään. Arkistomuutos ei etene millään lailla.

Perjantai 09.02.2018

Päivän erikoisuus:

Johtoportaan on tehty alustavat valinnat haastatteluun kutsutuista henkilöistä. En ollut ajatellutkaan, että itse olisin ollut valitsemassa haastatteluun kutsuttavia, mutta sikäli ratkaisu vaikuttaa erikoiselta, ettei edes oma lähiesimieheni päässyt tähän vaiheeseen osallistumaan. Koska en ole aiemmin tarkkaan perehtynyt rekrytointiprosessiin kokonaisuutena, tiedustelen esimieheltäni, onko tämä tavanomainen käytäntö. Esimieheni oli kertomansa mukaan uskonut olevansa mukana valitsemassa haastatteluun kutsuttavat. Jään miettimään, onko käytäntö muuttunut vai onko kyse jostain muusta. Hakijoita tehtävään oli kuitenkin runsaasti, joten haluan uskoa, että kyse on henkilöstöhallinnon koordinoimasta asiasta. Tiimin esimies osallistuu kuitenkin haastatteluihin.

Viikkoanalyysi

Tämän viikon pääasiallisena itseopiskelun kirjallisuuslähteenäni ovat olleet erilaiset työhyvinvointiin liittyvät kirjat, kuten Marja-Liisa Mankan Stressikirja Mistä virtaa? ja mm. Työterveyslaitoksen (TTL) verkkosivustot.

Miten työhyvinvoinnista huolehditaan muutoksen aikana ja sen jälkeen?

”Työhyvinvointi ei synny organisaatioissa itsestään, vaan se vaatii systemaattista johtamista: strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia. Sille voidaan asettaa tavoitteet, ja niiden saavuttamista voidaan arvioida osana organisaation tavanomaista strategiatyötä. Hyvinvoiva organisaatio on tavoitteellinen, rakenteeltaan joustava, se kehittää jatkuvasti itseään ja siellä on turvallista toimia.” (Manka 2015, 108)

Mankan mukaan työhyvinvoinnin strategiseen johtamiseen kuuluvat seuraavat alueet: sisällön määrittäminen, tavoitteiden asettaminen, toimenpiteet niiden saavuttamiseen, resurssit ja seurantatavat. On havaittu, että mitä aikaisemmin - proaktiivisesti - voidaan

tarttua työhyvinvoinnin kehittämiseen, sitä enemmän on keinoja käytettävissä tilanteen ratkaisemiseksi ja sitä pienemmiksi jäävät ongelmista aiheutuvat kokonaiskustannukset. (Manka 2015, 108-109.)

Tiimi on tällä hetkellä kovilla suuren työmäärän ja muutosten aiheuttamien odotusten vuoksi. Toivon, että resurssipula helpottaa pian. Muuten riski uupumiselle kasvaa.

Esimiehenä kehittyminen:

Olen hankkinut tietoa ja pyrkinyt syventämään tietämystäni työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Olen nostanut keskusteluun oman tiimin jaksamisen. Pysin hakemaan ymmärrystä sen välille, että toisaalta ymmärtää, etteivät organisaatiossa kaikki esille tulevat ongelmat kohdat tule heti ratkaistuksi, mutta niiden eteen on silti määrätietoisesti ponnisteltava. Uutena esimiehenä näen tässä kyllä vielä kehittymisen paikan.

3.7 Seurantaviikko 7 (12.–18.2.2018) Motivointi ja sitouttaminen

Tämän viikon teemaksi olen nostanut motivoinnin ja sitouttamisen.

Mm. Riitta Hyppänen on kirjassaan *Esimiesosaaminen Liiketoiminnan menestystekijä* kirjassaan määritellyt nämä termit seuraavasti:

”Motivointi on ihmisten käyttäytymistä ohjaava aktivoiva voima; ihmisillä on sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä. Motivoinnissa on kyse näiden tekijöiden tunnistamisesta ja hyödyntämisestä.” (Hyppänen 2013, 318.)

”Sitouttaminen on tunnetila, jossa henkilö hyväksyy tavoitteensa ja tekee töitä niiden eteen; työnantajat haluavat sitouttaa osaavia työntekijöitä; tällöin heidän on tarjottava sitoutumista edistäviä puitteita ja johtamista.” (Hyppänen 2013, 318.)

Maanantai 12.02.2018

Päivän tehtävät:

Uusien rekrytoitavien henkilöiden haastattelut aloitetaan tänään. Oma lähiesimieheni on kiinni haastatteluissa vähintään tänään ja huomenna. Päivittäisjohtolliset työtehtävät ovat minulla.

Tavoitteet tälle päivälle:

Tällä viikolla pohdin pääteemaana, miten pystymme tiimissä motivoimaan henkilöstöä muutoksessa. Mitä odotuksia minuun esimiehenä kohdistuu, millaista esimerkkiä minun täytyy näyttää, jotta saan tiimin mukaan muutokseen?

”Valmentava ja mahdollistava muutosjohtaja saa henkilöstön luottamaan omiin kykyihinsä ja motivoitumaan muutoksen tekemiseen. Muutosjohtaja huolehtii, että henkilöstön suori-

tuskyky ja osaaminen kehittyvät muutosten yhteydessä. (Stenvall & Virtanen 2007, 105–106.) Muutosjohtajan oma esimerkki ja kyky sitoutua toteutettavaan hankkeeseen vaikuttavat oleellisesti onnistumiseen. Sitoutunut esimies luo ympärilleen luottamusta. Esimerkilleen muutosjohtaja luo henkilöstölle mallin, jonka mukaisesti tulee toimia. Jos muutosjohtaja itse ei halua uudistua, mutta edellyttää sitä muilta, onnistumisen edellytykset eivät ole hyvät. Muutosjohtaja on valmentava ja mahdollistava johtaja, joka laittaa itsensä likoon ja johtaa esimerkillään."

Vaikka muutos on jo virallisesti alkanut, omasta näkökulmastani se antaa yhä odottaa itseään. Pidän suunniteltua muutosta myönteisenä asiana, joka tulevaisuudessa helpottaa työskentelyä huomattavasti. En voi toistaa tätä liikaa, mutta tällä hetkellä en vain päivittäistyössäni pysty irrottamaan tiimistäni yhtään resursseja muutoksen toteuttamiseen, vaan kaikkien kynnelle kykenevien panos tarvitaan nykyisten perustehtävien tekemiseen. Koen, että olemme jääneet odottavaan tilaan, jossa emme pysty etenemään tarkoitetulla tavalla. Tästä syystä omana tunnetilanani on jonkinlaista turhautumista. On hetkiä, että ajattelen oman tiimini suhtautuvan itseäni maltillisemmin muutokseen. Toisaalta tiedän myös, ettei tiimillä ole kaikin osin samaa tietoa muutoksesta eivätkä he ole päätöksentekoa- tai aikatauluja laativassa roolissa, vaan odottavat muutoksen toimeenpanemiseen liittyviä ohjeistuksia. Heidän ei toki tässä vaiheessa tarvitse ollakaan samalla tavoin huolissaan.

Ratkaisuehdotus:

Havaitessani työtehtävistä kieltäytymistä pyrin perustelemaan, että kaikkien tiimin jäsenten panosta tarvitaan työtehtävien suorittamiseen. Opastan tarvittaessa, mikäli osaamiseen liittyy puutteita. Tiimin toiminnan kannalta on aivan välttämätöntä, että jokainen suoriutuu kaikista tiimin perustehtävistä. Perustehtävien vaativuustaso ei kuitenkaan ole sen tasoinen, että jo tehtävissä olleena opastamiseen ja kouluttamiseen tarvitsisi käyttää paljon aikaa. Esimiehenä pidän ongelmallisena, jos tehtäviä eriytetään liiaksi eri ihmisten kesken. Tällöin työt eivät jakaudu tasaisesti eikä osaamisen taso kehity tai pysy yllä. Tiimistä tulee myös yhä haavoittuvampi poistumien myötä, jos kaikki eivät hallitse kaikkia työn osa-alueita.

Keskiviikko 14.02.2018

Päivän tehtävät:

Keskustelen esimieheni kanssa hänen tunnelmistaan rekrytointihaastatteluihin liittyen. Samoin otan esiin havaitsemani sitouttamiseen ja motivointiin liittyvän haasteen. Motivointiin liittyen olen pohtinut mm. millä keinoin pystyisi sitouttamaan pian eläkkeelle jäävän henkilön, jonka suhtautuminen kaikkeen on, ettei ainakaan hänen tarvitse tätä enää opetella. Tällainen kielteinen ajattelu vaikuttaa helposti koko tiimin motivaatioon ja sitoutumi-

seen. Uuden omaksumisesta tulee myös muille haaste, kun kauan samalla toimintatavalla töitä tehnyt henkilö päättää jatkaa samaan malliin kuin ennenkin. Entä miten sitoutat henkilöt, joiden osalta tiedät, etteivät lisääntyneet työtehtävät ole sellaisia, joita he pystyvät tekemään? Tai henkilön, jonka tiedät hallitsevan lähes koko tehtäväkentän ja olevan myös työmäärän osalta aikaansaavin.

Perjantai 16.02.2018

Päivän tavoite:

Esimieheni on poissa koko tulevan viikon. Selvitän, onko esimiehen poissa ollessa odotettavissa jotain erityistä johon tulisi varautua tai varata kalenterista aikaa.

Tavoitteen toteutuminen:

Kävin ensi viikkoon liittyen keskustelua esimieheni kanssa. Hän kertoi, että on mahdollista, että seuraavan viikon aikana uusiin, tarvitsemiimme toimitiloihin liittyen tullaan kysymään laskelmia. Muuten mitään erityisempää ei ole odotettavissa. Epäselvissä tapauksissa voin myös olla häneen yhteydessä lomastaan huolimatta. Esimieheni tavoitettavuus on itselleni ollut tärkeä asia.

Viikkoanalyysi

Esimiehen on hyvä ymmärtää, tunnistaa ja hyödyntää erilaisia motivaatiotekijöitä saadakseen aikaan parhaat tulokset käytettävissä olevilla menetelmillä. Esimies voi luoda edellytyksiä motivoitumiselle ja sitoutumiselle tunnistamalla niitä edistäviä tekijöitä ja välttämällä niitä heikentäviä tekijöitä. Esimerkiksi mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa, voivat olla motivaatiota ja sitoutumista edistäviä tekijöitä. Hyvät vuorovaikutussuhteet taas edistävät sitoutumista. Motivoinnin välineenä voi myös toimia palaute. Myönteinen palaute kannustaa jatkamaan nykyisellä tavalla, rakentava palaute taas auttaa kehittymään. (Hyppänen 2013, 159–160.)

Mikä taas edistää sitouttamista? Joillekin se voi olla palkka tai muu rahallinen korvaus, toisille vaikkapa mahdollisuus kehittyä tai edetä työssään. Organisaatiossa käydään vuosittaiset tavoite- ja kehityskeskustelut. Mahdollisuudet neuvotella palkasta ovat käytännössä olemattomat. Sitouttamisen keinot täytyy useimmiten siis löytää muualta kuin palkankorostuksista. Tiimin työtehtäviin liittyviä, organisaation järjestämiä koulutautumismahdollisuuksia on myös pidetty vähäisinä. Mikä siis sitoo tai sitouttaisi henkilöstöä juuri tähän työpaikkaan? Onko tämä ylipäättänsä työ, jota arvostetaan tai tähän halutaan hakeutua. Avoimina olleisiin paikkoihin saimme huomattavan määrän hakemuksia, mikä voi toki kertoa joko työn houkuttelevuudesta tai yleisestä työpaikan saamisen hankaluudesta / työttömien suuresta määrästä. Nykyisestä henkilöstöstä sitä vastoin monikaan ei ole tähän työhön suoraan hakeutunut, vaan enemminkin siirretty organisaatiomuutosten myötä.

Muualta saadut kommentit indikoivat selkeää arvostuksen puutetta työtehtävää kohtaan. Erään työntekijän kommentista sai suoraan käsityksen, että haettavaa tehtävää oli pidetty lähinnä ensimmäisen työpaikan kaltaisena ponnahduslautana vaativampiin hommiin.

Olen ehtinyt myös miettiä mikä minua itseäni sitouttaa tähän pestiin? Itselläni syitä ovat ainakin halu kehittyä esimiestyössä, hyvät henkilökemiat ja työn luonne. Arvostaisin lisäksi sitä, jos työssä olisi enemmän kehittymismahdollisuuksia esim. koulutusten myötä.

Marja-Liisa Mankan mukaan työyhteisön jäsenten pitäisi saada vaikuttaa omaa työtään koskevaan päätöksentekoon ja tavoiteasetantaan. Työn hallinnan tunne lisää työniloa ja näkyy oppimisen haluna ja aktiivisuutena. Myös esimiehen tuki ja palaute sekä tiedottamisen avoimuus lisäävät hyvinvointia. (Manka, 2006, 285.)

Jäin viikon päätteeksi pohtimaan enemmänkin tätä seikkaa, kun joukossa on yksi, jolla ei ole enää intressiä oppia uutta, koska kokee sen tarpeettomaksi vähäisen jäljellä olevan työuran takia. Pitääkö tähän oikeasti puuttua? Signaali esimiehiltä on toistaiseksi ollut se, että annamme asian olla. Ehkä olen ainoa, joka on kiinnittänyt asiaan huomiota ja jota asia jollain tapaa häiritsee? On myös mahdollista, että tämä asia on tullut esiin siksi, että olen ollut tilanteissa, joissa jaan tehtäviä ja saan vastaukseksi, ettei henkilö ole aiemmin tehnyt tällaisia tehtäviä eikä oikein viitsisi enää opetellakaan. Jos kyseessä on työyhteisössä vahva persoona, joka tuo mielipiteensä esiin suodattamatta niitä yhtään, tällä voi olla kielteisiä vaikutuksia koko ryhmän toimintaan. Aion käydä esimieheni kanssa keskustelua siitä, pitäisikö ryhmässä keskustella yhteisesti asioiden esittämistavasta. Yritän myös opetella itse suurpiirteisempää ajattelumallia. Esimiehenä työyhteisössä minun tulee hahmottaa laajempia kokonaisuuksia. Asiat, joihin kiinnitän huomiota, eivät välttämättä näyttäydy epäkohtina muille. Yleinen suhtautuminen poisjäävään on, että tämä on jo menetetty tapaus. Itse pidän tällaista suhtatumista joltain osin liian välinpitämättömältä. Huonojen työtapojen tai asenteen kylväminen ei voi olla kannattavaa. Minkälaisen kuvan antaa organisaatiosta, jos henkilöstön annetaan suhtautua yliolkaisesti heille annattaviin tehtäviin?

Pohdin myös, haluaako nykyinen tiimimme oppia muutoksessa vaadittavia asioita ja yhdenmukaistettavia työtapoja? Mitä teemme siinä tapauksessa, että joku henkilöstöstä ei suoriudu tehtävistä?

”Yksi muutoksessa motivoinnin peruspilareista on, että luotamme selviytyvämmemme kohtaan haasteista.” Muutosjohtajan on pyrittävä jatkuvasti vahvistamaan muutosprosessiin osallistuvien uskoa ja luottamusta itseensä. Luottamus lisää kehitykselle välttämättömyyksiä muutосkykyä, koska sen myötä henkilöstö uskaltaa jakaa ideoitaan ja kokemuksiaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 79.)

Henkilöstön muutoskompetensseja Stenvallin ja Virtasen mukaan ovat mm.
kyky motivoida omaa toimintaa
kyky ymmärtää asiakkaiden tarpeita
kyky ottaa asioista selvä
kyky olla avoin
kyky tiedostaa toiminnan menestystekijät
kyky suhtautua positiivisesti muutokseen
kyky olla varma omasta osaamisesta
kyky olla huomaavainen toisia kohtaan

3.8 Seurantaviikko 8 (19.–25.2.2018). Ajankäytön hallinta ja itsensä johtaminen

Tällä viikolla ydinteemanani on pohdinta itseni johtamisesta ja ajankäytön hallinnasta. Mitä on itsensä johtaminen? Riitta Hyppänen on mm. määritellyt itsensä johtamisen näin: "Itsensä johtaminen on yksilön oman elämän hallintaan kohdistuvaa kokonaisvaltaista johtamista; itsensä johtamiseen kuuluu hyvä itsetuntemus, itsensä hyväksyminen, kehittämishalua sekä vastuunotto." (Hyppänen 2013, 317.)

Maanantai 19.02.2018

Tavoitteet tälle päivälle:

Oma lähiesimieheni on poissa tämän viikon. Tämä tekee viikostani joltain osin haasteellisen, koska oman esimieheni poissaolo tarkoittaa tiimin toiminnan päävastuun siirtymistä minulle. Mietin itsekseni, miten suhtaudun tähän. Ilman muuta koen pientä jännitystä siitä, miten kaikki tehtävät ja vastuut sujuvat tämän viikon aikana. Toisaalta otan haasteen mielelläni vastaan. Kesällä olen näillä näkymin tällaisessa tilanteessa useamman viikon peräkkäin ja harjoittelu tekee hyvää. Tilanne ei kuitenkaan ole mikään täysin uusi. Suurin epävarmuuteni liittyy siihen, jos joku meneillä olevaan muutokseen liittyvä asia vaatii välitömiä vastauksia tai toimenpiteitä eikä minulla jostain syystä olekaan vastausta. Yritän ehtiä myös pohtia miten minun tulisi johtaa itseäni, jotta voin johtaa muita. Miten hyvin tunnen omat työskentelytapani ja miten toimin esim. paineen alla. Pohdin myös osaanko priorisoida tehtäväni ja miten hyvin joustan tarpeen tullen aikatauluistani.

Päivän tehtävät:

Olen tarkoituksella pitänyt tämän viikon kalenterini vapaana, jotta voin keskittyä olemaan läsnä tiimille ja mahdollisille kiireellisille tehtäville, jotka esimieheni poissa ollessa edellyt-

tävät minulta toimenpiteitä. Ydintehtävänä on jälleen pitää huoli siitä, että tiimin perustehtävät tulevat tehdyksi, eikä suuria viiveitä tilausten toimittamisessa synny.

Tavoitteiden toteutuminen:

Tänään olen työn ohella silmäillyt mm. Riitta Hyppäsen Esimiesosaaminen Liiketoiminnan menestystekijä-kirjaa. Kirjasta olen löytänyt arvokkaita näkemyksiä ja ideoita, joista arvelen saavani tukea omaan esimiestyöhöni ja sen analysoimiseen. Pohdin myös mitä itsensä johtamiseen tarvitaan ja miksi sitä tarvitaan.

Hyppänen mm. kirjoittaa: "Jotta esimiestyössä voi onnistua, on oltava tahtoa toimia esimiehenä. Esimiestyössä kehittyminen lähtee liikkeelle hyvästä itsetunnosta ja halusta kehittyä Hyväksi esimieheksi myös kehitytään ajan myötä. Itsensä pitää nähdä johtajana, ihmisenä ja työyhteisönjäsenenä. On tärkeää tunnistaa oma tilanne ja omat toimintatavat. Ne voivat liittyä mm. ammatilliseen osaamiseen, vuorovaikutustaitoihin, johtamiseen ja hyvinvointiin. (*mukaillen Hyppänen 2013, 43, 307, 312.*)

"Itsensä johtamisen tärkeyden kasvuun on monia organisatorisia ja yksilöllisiä syitä. Yksi organisatorinen syy on se, että työympäristö muuttuu niin nopeasti. Muuttuva työympäristö edellyttää joustavuutta, nopeaa reagointia, luovuutta ja jatkuvaa kykyä uudistua. Stressi ja eriarasteinen uupuminen ovat työelämässä lisääntyneet. Tästä johtuen itsensä johtamisen taidosta on tullut entistä tärkeämpää myös työhyvinvoinnin ylläpitämisen kannalta.

"Hyvä sosiaalinen kunto on tärkeä hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta. Sosiaalinen kunto edellyttää tunneälykkyyden hallintaa. Tunneälykkyys taas on kykyä tulla toimeen itsensä ja muiden kanssa hallitsemalla omia tunteitaan. Tunneälykäs henkilö kykenee tunnistamaan ja ilmaisemaan tunteensa. Hän myös ymmärtää muiden tunteista ja kykenee luomaan molemminpuolisesti tyydyttäviä suhteita." (Sydänmaalakka 2010)

Keskiviikko 21.02.2018

Päivän tavoitteet:

Pyrin tänään pohtimaan ratkaisua minua hetken aikaa askarruttaneeseen ongelmaan. Olen havainnut, että tiimin työskentelytavoissa on liian paljon itsenäistä puuhastelua. Olen joitain kertoja pohtinut ovatko itse päivittäistehtävät epäselviä, tai niiden prioriteettijärjestys. Onko kyse puutteellisesta työtehtävien jaosta, vai siitä, ettei työtehtäviä tehdä yhtään "määrättyä" enempää. Luotanko esimiehenä liikaa tiimin jäsenten itseohjautuvuuteen? Onko joukossa mahdollisesti vapaamatkustajia, jotka odottavat, että joku muu ottaa tehtävän hoitaakseen?

Itselläni työ vie mukanaan. Oma aika ei tunnu riittävän. Pohdin esimiesosaamistani ja miehen, osaanko priorisoida riittävästi omia tehtäviäni ja olenko aikatauluttanut riittävästi.

Olenko riittävästi tiimini tavoitettavissa? Onko tiimin jäsenillä kokonaiskuvaa siitä, mitä

kaikkea esimiehet tekevät? Huomaan, että joillekin työntekijöille näyttäytyy läsnäolon puutteena, jos esimies ei ole paikalla juuri sillä hetkellä, kun kyseinen työntekijä tarvitsee neuvoa. Työn ja vapaa-ajan erottamisen hankaluus on alkanut nostaa päätään. Huomaan tämän mm. siitä, että työpäivän päätyttyä työasiat eivät suinkaan jää pois mielestä.

Ongelman ratkaisuehdotus: Otan työtehtävien jakoon liittyvän asian ensi viikolla esiin esimieheni kanssa. Ehdotan, että siirrymme aktiivisempaan työtehtävien jakoon päivittäisjohtamisen tasolla. Työtehtävistä suoriutumista tulee myös aktiivisemmin seurata ja puuttua tilanteeseen, jos aihetta ilmenee.

Perjantai 23.02.2018

Päivän tehtävät:

Tänään vaihdan työhuonettani. Muutos on ollut pohdinnan alla hetken aikaa. Kimmokkeena tähän oli se, että yksi tiimin jäsenistä teki vastaavan vaihdoksen pari viikkoa aiemmin. Fyysisesti muutos on vain joitakin metrejä, nykyistä ryhmätilaamme vastapäinen huone. Ajallisesti toimenpiteeseen mennee puolet työpäivästä. Suurimpani motiivinani tälle muutokselle on oman työrauhan lisääminen. Nykyinen ryhmätyötila on omaan työskentelytapani varsin meluinen. Riskinä siirtymiselle pidän etääntymistä tiimin muista jäsenistä. Tästä toteutuksesta minulla oli jo aiemmin ollut puhetta esimiehen kanssa erään keskustelun yhteydessä. Hänelle muutos ei tuolloin näyttäytynyt hyvänä asiana. Työpisteen sijainti samassa työhuoneessa muun tiimin kanssa tuo enemmän läsnäolon ja tavoitettavuuden tunnetta. Samalla olisi mahdollista olla enemmän perillä tiimin tunnelmista ja tarvittaessa raportoida siitä. Vaikka uskon, että esimieheni näkemyksessä on perää, teen muutoksen. Joka tapauksessa, kun tiimin koko pian kasvaa, myös lisätilan tarve kasvaa ja siten muutos on vain ajan kysymys.

Viikkoanalyysi

Itsensä johtamiseen liittyy monenlaisia haasteita. Näitä ovat mm. ajankäyttö, omat voimavarat ja osaaminen. (Hyppänen 2013, 312.)

Lähiesimieheni poissaolo tällä viikolla heijastui toimintaani yllättävän paljon. Minulle ohjautui viikon aikana paljon tavallista enemmän kyselyjä ja tehtäviä. Koin, että joudun poukkoi-
lemaan tehtävästä toiseen nopeasti. Myös oma tiimini kohdisti enemmän kysymyksiään minulle. Keskeytyksiä omiin tehtäviin tuli runsaasti. Ehdin seuraamaan tiimin päivittäistyöskentelyä huomattavasti tavallista vähemmän. Viikon päätteeksi voi todeta, että oli hyvää ennakkointia jättää oma kalenteri melko tyhjäksi tälle viikolle. Omissa tehtävissäni ei kuitenkaan onneksi ollut sellaisia aikataulutettuja tehtäviä, joissa määräajat olisi ylittynyt. Olen tällä viikolla huomannut pohtivani mm. millainen auktoriteetti minulla on uutena esimiehenä, miten tiimin jäsenet näkevät minut. Uutena esimiehenä koin myös, että nyt piti

valita joko esimies- tai asiantuntijarooli. Esimieskokemukseni on vasta vähäistä ja siksi näiden edellä mainittujen roolien yhdistäminen ei vielä ole joka hetki täysin luontevaa. Myös esimiesosaamiseni on melko varhaisessa kehitysvaiheessa ja oman osaamisen kyseenalaistamista tapahtuu ajoittain, Myös itselleni sen vaikutus, ettei esimiesasemani ole vielä vakiintunut näyttäytyi jonkinlaisena näytön paikkana ja ehkä siksi pidin itseäni tällä viikolla jonkinlaisessa jatkuvassa hälytysvalmiudessa esimiestehtäviin.

Arvelen, että parempaan ajankäytönhallintaan auttavat jatkossa mm. tarkempi suunnittelu ja tehtävien priorisointi. Esimiesasemassa tehtäviä pystyy myös delegoimaan paremmin eikä kaikkea ole tarpeen kahmia itselle.

Marja-Liisa Manka käsittelee kirjassaan Tiikerinloikka sitä, kuinka työn ja yksityiselämän raja on hämärtynyt ja aivot ovat käytössä kellon ympäri. Työn luonteen muuttuminen vaatii meiltä uudenlaisia taitoja, jotta emme kuluttaisi itseämme puhki. Myös osaamisen päivittäminen on aikaisempaa tärkeämpää. Huomasin itse tämän saman ilmiön tällä viikolla, kun ehkä juuri uuden esimiehen roolissa vein tällä viikolla mielessäni töitä kotiin.

Kehittyminen esimiehenä:

Työorganisaationi on hierarkkinen ja siksi normaalissa työjärjestyksessä asiat etenevät yleisesti tietyn hierarkian kautta. Tällä viikolla vastuunottoni lisääntyi, koska olen ollut tiimissä vetovastuussa. Olen lisännyt viestintää ja kommunikointia sekä omassa tiimissä, että organisaatiohierarkiassa ylöspäin. Oman lähiesimiehen poissa ollessa olen tällä viikolla keskustellut useampaan kertaan hierarkiassa seuraavaksi ylemmän portaan kanssa. Aktiivinen osallistuminen on ollut mielekästä. Esille otettujen asioiden on kuitenkin täytynyt olla sellaisia, että niihin on tarvinnut ylemmän esimiehen kannanottoa. Tällainen asia on mm. ollut työkykyyn liittyvä keskustelu. Ydintyö tiimissä on itsenäistä eikä omassa asemassani perustehtävien tekemisessä juurikaan ole tarvetta kysyä neuvoja ylemmältä esimieheltä.

Omaa esimiesrooliani ja itsetuntemustani kehittääkseni poimin Juha Perttulan ja Antti Syväjärven Johtamisen psykologia kirjasta kysymyksiä, joita varmasti jokaisen aloittelevan esimiehen olisi syytä omalta osaltaan pohtia.

- Ihmiskäsitys vaikuttaa tapoihin johtaa ihmistä. Millaisen ihmiskäsityksen mukaan sinä johdat ihmisiä, mukaan lukien itseäsi?

- Esimiehen on tärkeä selvittää itselleen, mitä itsensä johtaminen on. Mitä itsensä johtaminen tarkoittaa sinulle omassa työssäsi?

- Itsensä johtamisen keinot ovat tärkeä osa johtajuutta. Mitä sinä olet saanut työssäsi aikaan itseäsi johtamalla?

- Itsensä johtamisella voi vaikuttaa työyhteisöjen toimintaan. Mitä sinä olet saanut työssäsi aikaan itseäsi johtamalla?

- Itsensä johtaminen kehittää esimiehen johtajuutta. Miten sinä haluaisit kehittyä itsesi

johtajana?

(Perttula & Syväjärvi 2012, 154)

3.9 Seurantaviikko 9 (26.2.–4.3.2018). Ryhmätavoitteet. Tavoite- ja kehityskeskustelut.

Maanantai 26.02.2018

Tällä viikolla on vuorossa koko ryhmän jokavuotiset tavoite- ja kehityskeskustelut.

Työpäivän alussa:

Mitä tavoitteita asetat tälle päivälle?

Tänään aamupäivällä laadin yhteenvedon edellisviikon tapahtumista. Käyn yhteenvedon läpi esimieheni kanssa lounaan aikana. Lähiesimieheni käy tiimin tavoite- ja kehityskeskustelut. Kirjaan itselleni ylös niihin liittyvät aikataulut, jotta tiedän kuka milloinkin on pois tiiminvahvuudesta. Seuraan ja puran päivän aikana asiakirjatilausjonoa.

Toteutuminen:

Käymme sovitusti edellisen viikon kuulumiset läpi. Toteamme yhdessä, että viikko on edennyt normaalilla tasolla. Esimieheni kommentoi odotetulla tavalla työhuoneen muutosta.

Päivän tehtävä:

Käymme esimieheni kanssa läpi ryhmän tavoitteet vuodelle. Jokaiselle työtehtävien osalta kirjataan myös se, että työtehtäviin kuuluvat erikseen listattujen lisäksi muut esimiehen osoittamat tehtävät. Vaikka tämä kohta tuntuu itsestään selvältä, se ei ole ollut selvä kaikille tiimin jäsenille. Olen tehnyt havainnon, että tiimissä on osittain ajan myötä ajaututtu tietynlaiseen ”sinun ja minun-työt”-mentaliteettiin. Itselleni tällainen näyttäytyy huonolta toiminnalta, sillä liiat henkilöstöpoistumat aiheuttavat helposti tiimin haavoittuvuuden, jos osaajia ei löydykään paikkamaan poissaolijoiden tehtäviä. On eri asia, jos tietyt henkilöt haluavat tehdä tiettyjä tehtäviä mieluummin ja toiset taas toisia tehtäviä. Joka tapauksessa kaikkia tehtäviä on välttämätöntä osata. Emme voi missään vaiheessa laittaa toimintaamme keskeytykselle sen vuoksi, ettei perustehtäviä osata. Tässä palaamme jälleen pohtimaan alkutilanteen koulutustarvetta nykyiselle henkilöstölle.

Tavoitekeskustelussa arvioitavia tekijöitä ovat mm. ammatinhallinta, aikaansaavuus ja asiakaspalvelu ja yhteistyökyky.

Ongelmia:

Alkaviin tavoite- ja kehityskeskusteluihin liittyen nousee yllättäen esiin luottamuspuola esimiestahoa kohtaan. Joillekin työntekijöille tavoite- ja kehityskeskustelut ovat jokavuotinen jännitystilanne. Niihin liittyy toisaalta odotuksia kuten, muuttuuko mikään, saanko lisää palkkaa. Monella tuntuu toisaalta olevan käsitys siitä, että asiat ovat jo valmiiksi päätetty eikä niihin voi vaikuttaa. Tiimissä esiin tulee jopa suora haluttomuus osallistua. "Ei tällä kuitenkaan ole mitään merkitystä, se on ajanhukkaa." Minulta jopa kysytään, onko keskustelut mahdollista jättää väliin.

Miten ratkaisin esiinnousseen ongelman:

Kävin keskustelua tavoite- ja kehityskeskustelun velvoittavuudesta, pyrin parhaani mukaan kuuntelemaan vastakkaista näkemystä. Otin selvää henkilön mieltä askarruttaneista epäselvyyksistä, jonka jälkeen vielä selvensin ja perustelin hänelle tilannetta. Toivomani mukaan pystyin kannustamaan ja rohkaisemaan henkilöä.

Ongelma: Vaikka tavoite- ja kehityskeskustelut ovat joka vuotinen tilaisuus, niistä ei syystä tai toisesta informoida riittävän ajoissa. Syitä tähän on ilmeisesti useita. Aikataulutuksen ongelma, keskustelut koetaan turhiksi, pakollisiksi ja aikaa vieviksi. Tämä henki valitettavasti huokuu myös ylhäältä alaspäin. Valmistautumiseen ei jää tarpeeksi aikaa. Ilmeisen harva työntekijä pohtii keskusteluja paljokaan etukäteen.

Ratkaisu:

Riitta Hyppäsen esittämän mukaan

Tavoite- ja kehityskeskusteluissa työntekijä saa antaa palautetta esimiehelleen. Myönteisen palautteen antaminen on yleensä helpompaa. Työntekijät saattavat sen sijaan arastella antaa kielteistä palautetta.

Palautteenantamiseen rohkaistaan kysymysten avulla: Olen ollut hyvin kiireinen. Onko tästä aiheutunut ongelmia sinun työllesi? Olenko riittävän hyvin viestinyt organisaation asioista?

Esimiehen on erittäin tärkeää arvioida omaa toimintaansa: olenko ohjannut, motivoinut ja antanut tukea riittävästi, onko johtamistapa ollut oikeudenmukainen ja tasapuolinen.

Valitettavasti henkilöstö ei aina koe käymiään kehityskeskusteluja hyödylliseksi. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että keskustelut eivät ole olleet valmisteltuja tai niihin on liittynyt vääriä odotuksia. Esimerkiksi keskustelu saatetaan kokea hyödyttömäksi, kun haviteltua palkankorotusta ei saakaan. Usein keskusteluun liittyvät epäkohdat ovat seurausta puutteellisesta vuorovaikutuksesta ja luottamuksen puutteesta. Näin keskusteluihin kasaantuu liikaa asioita. (*mukaillen Hyppänen 2013, 64-65.*)

Tavoite- ja kehityskeskustelussa tiimin kanssa pitäisi pohtia yhdessä onnistumisen syitä ja keskustella siitä, olisiko asioita voitu tehdä eri tavalla tai paremmin. Arviointi ei tällaisessa tapauksessa kohdistu yksittäisiin henkilöihin, vaan keskustelussa arvioidaan koko tiimin toiminta. Tämä on myös hyvä tilaisuus arvioida yhteistyötä ja tiedonkulkua tiimissä. Tämän jälkeen pohditaan tulevia tavoitteita. Tavoitteiden asettamisessa lähdetään liikkeelle organisaatitasoisista tavoitteista ja mietitään, miten tiimi voi vaikuttaa niihin ja mitä tiimiltä odotetaan. Lopuksi mietitään vielä tiimin tämänhetkistä osaamista ja sitä, mitä uusi strategia ja uudet tavoitteet edellyttävät tiimiltä. (Hyppänen 2013, 70.)

Keskiviikko 28.02.2018

Päivän tavoitteet:

Tämän päivän tavoitteenani on valmistautua perjantaiseen omaan tavoite- ja kehityskeskusteluun. Etsin myös kirjallisuudesta tähän liittyen lisää materiaalia tuekseni.

Päivän tehtävät:

Valmistaudun tulevaan tavoite- ja kehityskeskusteluuni käymällä läpi keskustelurungon, kertaamalla ryhmän tehtäviä ja tavoitteita. Mietin ja arvioin omia tehtäviäni, suoriutumista, kehityskohteitani ja tavoitteitani. Haluan olla valmistautunut keskusteluun.

Ongelma:

Huomaan suhtautuvani tavoite- ja kehityskeskusteluun itsekkin ennakkokäsityksellä. Toisaalta ajattelen tämän olevan hyvä tilaisuus keskustella tavoitteista, suoriutumisesta, osaamisesta ja kehityskohteista. Toisaalta huomaan kuitenkin ajattelevani juuri aiemmin mainitulla tavalla, johtaako tämä kuitenkaan mihinkään.

Miten ratkaisen:

Päätän ennakoasenteestani huolimatta ottaa tämän tilaisuutena kartoittaa missä mennään. Saan toivottavasti palautetta työstäni, lisää tietoa tiimille asetetuista tavoitteista, sekä mahdollisuuden saada neuvoa kehitys- ja koulutusmahdollisuuksista sekä ammattitaidon että esimiestaitojen kehittämiseksi.

Perjantai 02.03.2018

Päivän tehtävä:

Oma tavoite- ja kehityskeskustelu.

Toteutuminen: Keskustelu käydään, mutta se jäi mielestäni liian lyhyeksi. Muiden kiireiden vuoksi aloittaminen viivästyi aiotusta aikataulusta. Oli myös virhe valita keskustelupaikaksi

esimiehen huone, koska tilaisuudesta ei tästä johtuen tullut häiriötön. Emme ehdi käydä läpi kaikkea mitä mielestäni olisi pitänyt.

Päivän aikana ilmennyt ongelma:

Tietoomme tulee ryhmämme päälliköltä viestiä, että tiimin kasautunut työtilanne on aiheuttanut muualla organisaatiossa kysymyksiä. Resurssivajetta paikkaamassa ollut henkilöstö on esittänyt protestiaan sille, etteivät he olekaan tehneet tiimissä töitä, joita he luulivat tulevaisuutta tekemään. Ilmenee, mm. että kustakin toiminnosta osoitettu tilapäisresurssi on omasta toimipisteestä ohjeistettu tuurauksen kestosta ja sisällöstä hieman toisistaan poikkeavalla tavalla. Saadut lisäresurssit eivät myöskään tule kovin motivoituneina tai sitoutuneina, koska kokevat joutuvansa tehtävään määrättyinä eikä suinkaan vapaaehtoisesti. Lisäksi heidän omat tehtävänsä jäävät usein tuurauksen ajaksi odottamaan, koska samantapainen töiden ylikuormitus vaivaa muuallakin organisaatiossa.

Ratkaisu:

Käymme esimieheni kanssa keskustelua tilanteesta. Kysyn mm. keiden kesken tilapäisresurssien käytöstä on sovittu ja mitä tarkalleen on sovittu. Tällä pyrin varmistamaan itselleni, vallitseeko omalta osaltani tässä asiassa jokin vääriä käsitys. Tarvitsemme tähän parempaa tiedottamista. Haemme tukea myös ylemmältä portaalta toivoen, että johto hakee tilapäisresurssien osalta yhteisen päätöksen, jota kaikki sitoutuvat noudattamaan. On kestämätön tilanne, jos joukossa on koko ajan joitain henkilöitä, jotka voivat toimia vastoin sen mitä on sovittu. Palaamme tähän asiaan ensi viikolla.

Viikkoanalyysi

Pekka Järvisen Onnistu esimiehenä on ollut taas tällä viikolla apunani. Järvinen puhuu tuen ja palautteen tarpeesta: ”Toisaalta esimiehen pitäisi luottaa alaisiinsa ja välttää liiallista neuvomista ja kontrollia, mutta toisaalta hänen pitäisi osoittaa kiinnostusta heidän työhönsä ja monin tavoin tukea heitä. Lisäksi nämä vastakkaiset toiveet painottuvat yksilöllisesti: toisen mielestä esimies puuttuu liikaa toimintaan ja toinen odottaa häneltä paljon enemmän apua. Kyse onkin niin vaikeasti yhteen sovittavista asioista, että kukaan esimies ei voi täysin onnistua: tekee hän niin tai näin, aina joku työyhteisön jäsenistä toivoo jotain muuta.”

Järvinen jatkaa, että ”Varsinkin jos työntekijän tavoitteet ja tehtävät ovat epäselvästi määriteltäviä, henkilöllä saattaa olla vaikeuksia tietää, onko hän onnistunut tehtävissään esimiehen ja organisaation toivomalla tavalla. Esimiehen on tärkeää muistaa, että vaikka työntekijä tietää onnistuneensa työssään ja jopa ylittäneen tavoitteet, hän tarvitsee siitä huolimatta vahvistukseksi esimiehen palautteen. Jos esimies ei sitä anna, työntekijä tulkitsee helposti niin, että organisaatiota ei kiinnosta hänen työpanoksensa. Tämä mielikuva

alkaa vähitellen murentaa hänen työmotivaatiotaan ja sitoutumistaan organisaatioon.”
(Järvinen, 2016, 111–113.)

Muutos on tämän päivän työelämässä varma asia. Muutosten toteuttaminen käytännössä on haaste jokaiselle organisaatiolle ja työyhteisölle. Keskeinen kysymyksiä ja tunteita herättävä aihe muutoksessa on sen merkityksen pohtiminen ja ymmärtäminen. Ihmisen on vaikeaa, usein jopa mahdotonta innostua, saati sitoutua asioihin, joiden tarkoitusta tai hyötyä hän ei käsitä. Pekka Järvisen mukaan tämä onkin työpaikkojen muutosten onnistumisen kriittinen kohta. (Järvinen 2008, 143.)

Kehittyminen esimiehenä:

Tämän viikkoisten kehityskeskustelujen myötä olen joutunut miettimään ammatti-identiteettiäni uudelleen. Mitä esimiesrooli minulle merkitsee? Miten voin kehittää ammattitaitoani, jotta voin kehittyä esimiehenä ja voisin vakinaistaa roolini. Tarjoaako nykyinen tehtäväni tai organisaatio tässä mielessä riittävästi kehittymismahdollisuuksia?

Palautteen saamisen myötä pohdin myös, miten voin osaltani parantaa viestintää. Miten varmistan tiedon saamisen ja eteenpäin jakamisen.

Pohdin, että tiimin yhteisistä tavoitteista ja kehittymiskohteista tulisi keskustella säännöllisesti ja useaan kertaan vuoden aikana. Tämä voisi kirkastaa tavoitteita ja saada henkilöstöä sitoutumaan ja motivoitumaan paremmin. Palautteen antamisen kynnyks madaltuisi ja asioita pystyisi käsittelemään paitsi pienemmissä palasissa, myös nopeammalla aikataululla. Vuoden mittainen väli on liian pitkä. Pyrin ajamaan tätä aktiivisempaa keskustelumallia jatkossa.

3.10 Seurantaviikko 10 (5.-11.3.2018) Muutoksen hallinta ja jatkuvan muutoksen vaikutukset.

Päivittäisten tehtävien tekemiseen menee kaikki aika ja energia. Joudun silti yhä toistuvasti pohtimaan, miten johtaa muutosta.

Muutostilanteissa esimiestyöltä odotetaan paljon. Odotuksia asettavat organisaatio ja työntekijät sekä esimies itse. Myös organisaation ulkopuolelta, kuten asiakkailta ja sidosryhmiltä tulee erilaisia palveluihin liittyviä odotuksia. Nämä monesta suunnasta tulevat erilaiset odotukset voivat tuottaa esimiestyöhön ristipainetta. Erityisesti muutostilanteissa on suureksi avuksi, jos esimies tunnistaa työhönsä kohdistuvat odotukset.

Odotukset voivat olla henkilön tehtäviin tai käyttäytymiseen liittyviä. Niiden avulla kerrotaan, mitä henkilön oletetaan saavan tehtävässään aikaiseksi ja minkälaista käyttäytymistä tehtävää hoitavalta henkilöltä odotetaan. Työyksikössä esimiehenä edustaa työnanta-

jaa. Tuloksia tulisi saada aikaiseksi. Esimiehenä tulee asettaa tavoitteita, ohjata ja organisoida. Ihmisiä johtaessa tulee tiedottaa asioista, kannustaa, tukea ja ratkoa eteen tulevia ongelmia.

Maanantai 05.03.2018

Tavoitteet tälle päivälle?

Alun perin uusien rekrytoitujen henkilöiden piti aloittaa tänään. Koska rekrytointiprosessi on viivästynyt, jatkamme entisillä vahvuuksilla. Pyrin päivän aikana selvittämään viiveen kestoa ja saamaan tietooni tämän hetkisen arvion rekrytoitujen henkilöiden töiden aloittamisajankohdasta. Varaudun myös vastaamaan muiden yksiköiden työntekijöiden kyselyihin viiveestä.

Tavoitteiden toteutuminen:

En saa täsmällistä arviota rekrytointiviiveen kestosta. Noin kuukausi todennäköisesti. En ole mielissäni tästä epätarkkuudesta.

Keskiviikko 07.03.2018

Päivän tavoitteet: Keskustelen esimiehen kanssa toimintasuunnitelmasta seuraavan kuukauden ajalle. Toivon, että uusien henkilöiden perehdyttämistä ja koulutusta alettaisi jo suunnittelemaan.

Perjantai 09.03.2018

Viikkoanalyysi

Toistuvat muutokset myllertävät työyhteisöjä ja panevat niiden johtamisen ja henkilöstöpolitiikan lujille. Itse olen noin seitsemäntoista vuotisen urani aikana nähnyt ja kokenut organisaatiossa lukuisia muutostilanteita, sekä koko organisaatiota, että pienempiä yksiköitä koskevia. Voisi luulla, että niihin on jo tottunut. Tavallaan näin onkin, tai ainakaan ne eivät ole herättäneet omalla kohdallani tunnemyrskyjä. Tällä kertaa muutos on aiheuttanut minulle erilaista huolta, koska olen samanaikaisesti tuntenut vastuun ja odotusten kasvun ja toisaalta turhautumisen sen vuoksi, etteivät ratkaisukeinot tunnu olevan ulottuvissani. Jatkuva muutos aiheuttaa paineita. Johdossa tehtyjen päätösten osalta tieto ei kulje tiimiin asti. Muutokset aiheuttavat vastarintaa. Kenelläkään ei ole kokonaiskäsitystä siitä, milloin suunniteltu muutos voidaan konkreettisesti aloittaa. Omasta näkökulmastani tilanne näyttää myös osin siltä, ettei johtoportaalta kuitenkaan ole todellista käsitystä siitä, ettei muutosta voida viedä nykyisillä resursseilla yhtään enempää läpi.

Yritän taas etsiä kirjallisuudesta itselleni apuja muutoksen ymmärtämiseksi Mäkitalo (2008) on havainnut, ettei muutos koske ainoastaan ihmisiä työyhteisönä, vaan myös yksilöinä. Miksi muutoksesta muodostuu toisille mahdollisuus ja toisille uhka? Pinnallisesti yksilön suhtautumista muutokseen saattavat säädellä monetkin seikat: mistä muutos tulee, kuka sitä tuo, miten muutos tuodaan, monesko muutos on jo alkamassa, miten aiemmat muutokset sujuivat ja niin edelleen. Ydinkysymys yksilön suhteessa muutokseen on kuitenkin siinä, että työn sisältö muuttuu suhteessa yksilölle aiemmin muodostuneisiin työn mielekkyyden lähteisiin. Tämä asian kehitys ratkaisee pitkälti sen, miten yksilö suhtautuu muutokseen (Manka 2008.)

”Vaikka esimiehellä on organisaatiossa viestinviejän ja sovittelijan tehtävä, hän edustaa kuitenkin viime kädessä työnantajaa ja organisaatiota kokonaisuutena. Esimies on siis linjajohdon alainen, ja hänen tehtävänsä on toteuttaa johdon suunnitelmat ja päätökset omassa yksikössään tai ryhmässään. Tämä merkitsee sitä, että jos muutostilanteessa organisaation ja työyhteisön etu joutuvat vastakkain, esimiehen pitää asettua työnantajan kannalle eikä hän voi ryhtyä kapinaan sitä vastaan.

Muutosten johtaminen on esimiehelle erittäin raskasta, koska hän on työntekijään verrattuna kaksinkertaisen tehtävän edessä. Ensinnäkin esimies on itse muutoksen kohteena eli joutuu samoin kuin alaisensa tekemään työtä sen ymmärtämiseksi ja hyväksymiseksi sekä sietämään sen tuottamaa epävarmuutta. Toisekseen esimiehen pitää saada työyhteisö ymmärtämään muutoksen tarkoitus sekä tukea alaisiaan muutoksen psyykkisessä työstämisessä ja käytännön toteuttamisessa” (Järvinen, 2016)

Tällä viikolla jatkuva muutos alkaa vaikuttaa jo omaan jaksamiseen. Suurimpina ongelmina itselleni ovat liika epäätietoisuus, tiedon ja johdon tuen puute. Esimiehenä minun tulisi huolehtia mm. siitä, että resursseja on riittävästi, työt jakautuvat tasapuolisesti ja että henkilöstö kokee voivansa tehdä työtä ammattilaisen otteella myös muutostilanteissa. Tehtävänäni olisi tukea työn sujuvuutta. Sairauspoissaolot, työhön liittyvät epäselvyydet ja jopa konfliktit ovat lisääntyneet.

Pohtiessani mistä tähän tilanteeseen voisi saada tukea, löydän Kevan sivustoilta esimiehen oppaan muutokseen. Oppaasta voi nostaa esiin arvokkaita näkemyksiä, joita ainakin itse koen, että meneillään olevassa tilanteessa voisi hyödyntää:

Kollegoiden väliseen tai esimieheltä saatavaan tukeen vaikuttavat vuorovaikutus ja yhteistyösuhteiden laatu. Usein esimies saa parhaan tuen ja ymmärryksen kollegoiltaan, jotka ovat samassa tilanteessa. Se voi olla myös organisoitua ja tavoitteellista. Esimiehet voivat

sopia keskenään tai oman esimiehen kanssa voidaan sopia keskinäisestä yhteistyöstä ja tuesta muutostilanteessa, esimerkiksi:

Missä tarvitsemme toisiamme esimiehinä? Mikä on tärkeää? Mistä on tärkeää puhua ja jakaa?

Miten voimme auttaa toisiamme?

Mitä haluamme vahvistaa?

Minkä luonteista tukea haluamme/tarvitsemme?

Minkälaista tukea "tilaan" esimieskollegoiltani/esimieheltäni? Minkälaista tukea voin antaa esimieskollegoilleni/esimiehelleni?

Mitkä ovat meille sopivat, parhaat mahdolliset tukemisen tavat?

Tarvitsemmeko jotain periaatteita tuellemme?

Mitä sovimme luottamuksesta, solidaarisuudesta?

Miten toimimme silloin, kun huomaamme ettemme saa riittävästi tukea toisiltamme ja esimieheltämme?

Mitä silloin tehdään, kun omat voimat eivät riitäkään, hyvin vaikeita tilanteita tai ennakoimattomia, johon ei voi varautua? (Keva 2008c)

Toivon käyväni tätä listaa läpi ainakin oman esimieheni kanssa. Heikosti miellän, että tämä kuitenkin toimisi ylemmälle portaalle esitettyinä.

3.1 Seurantaviikko 11 (12.–18.3.2018) Omat voimavarat. Muutos johdossa.

Maanantai 12.03.2018

Olen päivän vapaalla. Illalla saan soiton tiimiimme tulevalta projektinvetäjältä. Projektinvetäjä kertoo lyhyesti sen mitä hän itse tietää muutoksesta ja että hänen ensimmäisiin tehtäviin kuuluu tilannekartoitus tiimin tilanteesta. Projektinvetäjä on jo toteuttanut alkukartoitusta haastattelemalla jokaista tiimin jäsentä, esimiestäni, tiimin vakituksia sekä tilapäisapuna olleita henkilöitä. Huomenna on minun vuoroni. En aio menettää yöuniäni, vaikka myönän, että soitto vie välittömästi ajatukseni vapaalta työhön.

Tiistai 13.03.2018

Päivän tavoitteet: Kirjaan heti aamupalaverin jälkeen ylös oman näkemykseni mukaisen tilannekartoituksen tiimin nykyisestä toiminnasta. Koosteessa minun tulee huomioida ainakin nykyinen tilanne, resurssivaje, tehtävien määrä, näkemykseni henkilöstöstä sen toimintakunnosta ja osaamisesta, esimiestoiminta, johtaminen ja tiedottaminen. Mitä muu-

toksia nyt tarvittaisiin, jotta jo alkuvuodesta käynnistetty muutos tosiasiaassa saataisiin toteutettua?

Päivän tehtävät. Jaan tiimin resurssien mukaisesti päivittäistehtävät. Ykköstehtäväksi tälle päivälle tulee keskustelu tiimin tilanteesta uuden projektivetäjän kanssa.

Toteutuminen: Pidämme palaverin sovituksi. Projektinvetäjällä on mukana myös toinen henkilö. Ilmenee, että tämä henkilö tulee tiimin projektin ajaksi oman lähiesimieheni tilalle. Palaverin kesto on huomattavasti pidempi kuin olin ajatellut. Tämä ei minua haitannut, koska pidempi keskustelu antoi minulle itsellenikin enemmän aikaa ja mahdollisuuksia kartoittaa uutta tilannetta sekä tilaisuuden esittää omia näkemyksiäni tiimin tilanteesta ja kehittämiskohteista. Jouduin keskustelussa luonnollisesti arvioimaan myös omaa toimintaani.

Keskiviikko 14.03.2018

Päivän tavoite ja tehtävä

Uusi projektijohto aiheuttaa suurta hämmennystä. Lähiesimieheni ja oma hämmennykseni on suurempaa kuin tiimin muiden jäsenten. Pyrin päivän aikana keskustelemaan esimieheni kanssa ja käsittelemään tätä muutosta. Mitä muutos tarkoittaa tiimin ja meidän itsemme kannalta. Lähetän uudelle projektijohtajalle sekä uudelle tiimiesimiehelle sähköpostitse viestin, jossa pyydän kertomaan heidän odotuksensa ja tehtävät minulle.

Tavoitteiden toteutuminen:

Saan uudelta tiimivetäjältä vastauksena tehtävistä lyhyen pyynnön, että laatisin tiettyihin työtehtäviin kiertävän työvuorolistan seuraavan puolentoista kuukauden ajalle.

Työtehtävät

Tämän aamun tärkein tehtäväni on jakaa tiimille päivän työtehtävät. Loppupäivän ohjelmana osallistun luennolle, joka on suunniteltu kalenteriin jo muutamaa viikkoa aiemmin. Onneksi ei ole tarvetta peruuttaa tätä. Ajattelen samalla, että tekee hyvää saada pieni etäisyys päivittäistehtäviin. Edellisten päivien myllerryksessä on vielä paljon sulateltavaa, koska täsmällisempi tieto muutoksen merkityksestä ja sen tulevasta toteutuksesta puuttuu.

Perjantai 16.03.2018

Viikkoanalysointi:

Tästä työviikosta tuli varsin yllätyksellinen. Voi sanoa, että jo ennestään velloneeseen muutostilanteeseen saatiin vielä lisää ”vettä myllyyn”. Oma lähiesimieheni siirrettiin tiimin vetovastuusta suunnittelemaan koulutuspakettia parin viikon päästä aloittaville uusille tiimin työntekijöille. Omasta tulevasta roolistani en ole saanut juurikaan tietoa. Seuraavan kuukauden alusta olen joka tapauksessa jäämässä opintovapaalle. En ole varma, onko ajankohta hyvä vai huono. Pyrkiessäni tiedustelemaan roolistani, lähiesimieheni kehottaa jatkamaan työntekoa entiseen tapaan, uusi projektijohto kertoo edelleen kartoittavansa tilannetta. Heillä ei kertomansa mukaan ole tässä vaiheessa sen enempää tietoa tai tiedotettavaa. Tekemiensä kartoitusten jälkeen he tulevat esittämään oman näkemyksensä johdolle siitä, miten jo vuoden alusta voimaan astunutta muutosta tulisi toteuttaa.

Pyrin löytämään kirjallisuudesta tukea omille tuntemuksilleni. Viestinnähän pitää olla sisällöltään selkeää, informatiivista ja totuudenmukaista. Kerrotaanko meille nyt kaikkea?

Törmään teoksessa Muutosta johtamassa mm. seuraavaan: Henkilöstön muutosdynamikalla tarkoitetaan yksilöiden muutostilanteessa kohtaamaa emotionaalis-kognitiivista prosessia, joka luo perusedellytyksiä organisaation ja työyhteisön muutosprosessin hallitsemiseksi (Stenvall & Virtanen 2007, s). Henkilöstön muutosdynamikan kannalta merkityksellisiä ovat kaikki ne tekijät, joille voidaan löytää suora tai epäsuora yhteys yksilön muutosdynamikkaan. Organisaatiossa esimerkiksi rakenteet, toimintaprosessit ja toimintajärjestelmät vaikuttavat yksilöiden käyttäytymiseen. Henkilöiden kyvykkyydet, asenteet ja arvot puolestaan ovat niitä tekijöitä, jotka yksilötasolla ovat käyttäytymisen kannalta merkityksellisiä (Syväjärvi 2005, 63). Henkilöstön muutosdynamikan tunnistaminen on keskeinen osa muutosprosessin hallintaa. Henkilöstön muutosdynamikka on haaste myös yksilöille. Työntekijöiltä voidaan yksilöiden muutosdynamikan näkökulmasta perustellusti edellyttää kompetensseja, taitoja ja organisaatiokäyttäytymistä, jotka heijastelevat vastuulista ja toiset huomioon ottavaa toimintaa muutostilanteessa. (Stenvall & Virtanen, 96–97)

Kehittyminen esimiehenä:

Tällä viikolla olen nopealla aikataululla joutunut analysoimaan tiimin tilannetta ja vastaamaan uuden projektivetäjän ja tiimin vetäjän kysymyksiin muutoksesta ja johtamisesta. Olen pyrkinyt tuomaan esiin omia näkemyksiäni siitä, miten tiimin tehtäviä tulisi jatkossa hoitaa. Johtoportaalta tämä projekti näyttää jonkinlaisena hätäjarrun vetämisenä. Olemme tiimissä olleet koko alkuvuoden huutavan resurssivajeen kourissa ja joutuneet keskittymään lähes täysin perustehtävien tekemiseen. Uusien rekrytoitavien on tarkoitus aloittaa kahden viikon kuluessa. Kunkin yksittäisen tiiminjäsenen kannalta on varmasti hyvä asia, että on joutunut miettimään omaa osaamistaan, kehittymishaluja ja suhtautumistaan muutokseen. Jokainen on taas hetkellisesti saanut kokemuksen, että saa oman

äänensä kuuluviin. Ryhmädynamiikan kannalta en sitä vastoin ole lainkaan varma, hitsaako tämä tiimiä yhteen. Vai syntyykö tästä kenties kilpailutilanne, jossa jokainen tiimin jäsen alkaa sooloilla ja hakea omia erillissopimuksia työtehtäviin. Muutos johtajissa aiheuttaa myös tietynlaisen terästytymisen ja halun näyttää osaamistaan ja aikaansaavuuttaan. Tämä ei ole huono asia, mutta jos se ei ole pysyvää ja laantuu heti kun suurin muutoksen aiheuttama tunnemyrskykin, tehostuminen on vain silmänlumetta. Työtehtävissä olemassa olleisiin erillissopimuksiin olen jo pitkän aikaa yrittänyt saada lopun ja ajaa toimintaa, jossa jokainen osallistuu tasavahvasti työtehtäviin.

Tässä vaiheessa olemme joutuneet palaamaan muutoksen toteuttamisesta muutoksen suunnitteluun. On totta kai hyvä, että taas mietitään mm. käytäntöjen toimivuutta ja tehtävien mielekästä jakamista eri yksiköiden välillä. Haluan nähdä miten uudet esimiehet huolehtivat mm. motivoinnista ja sitouttamisesta. Kiinnostaako tämä, löytyykö tässä tasapainoa asioiden ja ihmisten johtamisen kanssa. Miten työhyvinvointi ja jaksaminen tulevat huomioiduiksi, jos taas uusi muutos runnetaan läpi. Miten muutos markkinoidaan niille henkilöille, joiden tehtävät muutoksen myötä muuttuvat, lisääntyvät tai poistuvat? Enkä voi tietenkään välttyä ajattelemasta mikä vaikutus tällä muutoksella on omaan rooliini tiimissä. Kaaoksen sietäminen tulee taas esille.

3.2 Seurantaviikko 12 (19.–25.3.2018). Analysointia muutoksen hallinnasta, näkemysten esittely, kehitysehdotuksia

Maanantai 19.03.2018

Tavoitteet tälle päivälle?

Tänä aamuna odotan yksikön aamupalaveria erityisellä mielenkiinnolla. Saadaanko viime viikolla aloitettuun uuteen muutokseen lisätietoa johdolta?

Palaverin jälkeen alan työstämään minulle viime viikolla annettua tehtävää prosessikuvauskorttien tekemistä. Aion käydä myös esimieheni kanssa keskustelua jatkosuunnittelusta, mm. uusien rekrytoitavien perehdytys- ja koulutussuunnitelmasta. Mietin muutoksen käsittelemiseen liittyviä mahdollisuuksiani. Miten hallitsen tätä oman itseni kannalta, miten huomioin esimieheni, tiimin jäsenet, miten työstän tätä uuden projektijohdon kanssa?

Tavoitteiden toteutuminen

Aamupalaverissa kerrotaan, että uusi projektijohto on ottanut asiakirja- ja arkistotiimin hallintaansa. Kyseessä on lähinnä tiedotusluontoinen asia. Sen enempiä perusteluja ei

esitetä. Mietin, miten viestintä tässä toteutui. Ei kovin informatiivisesti ainakaan. Palataan-ko takaisin kokonaan / osin vanhaan toimintamalliin / työnjakoon?

Päivän tehtävät:

Yksikön aamupalaveri. Kirjaan tiimin ryhmätyöhuoneen seinän työlistalle vastuuhenkilöt päivittäistehtäviin. Prosessikorttien tekemistä. Siirryn tarkoituksella päivittäisjohtamisesta ryhmän asiantuntijarooliin. Uusi projektijohto perehtyy nyt tiimin työskentelytapoihin. Annan heille pyynnöstä selvityksiä ja näkemyksiä, mihin prosessivaiheisiin kannattaa mielestäni kiinnittää huomiota.

Perjantai 23.03.2018

Viikkoanalyysi

Modernien johtamisen teorioiden mukaan (esimerkiksi jaettu johtajuus ja vuorovaikutteinen johtajuus -teoriat) esimies ei ole yksin syyllinen työyhteisön huonoon jamaan, koska johtaminen on vastavuoroista, ja sen hyvyys tai huonous on osiensa summa. Niinpä katse kohdistuu myös työntekijöiden valmiuksiin tukea esimiestään ja yhteisöllisyyttä. Johtamiskoulutuksen rinnalle onkin nostettava työyhteisötaitojen valmennus, johon kaikki työyhteisön jäsenet ylintä johtoa myöten osallistuisivat. (Manka 2015, 144.)

Todella paljon esimiestyön haasteista on täytynyt selvittää itse. Oma lähiesimieheni on ollut arvokkaassa roolissa. Oma aktiivisuuteni on varmasti myötävaikuttanut oppimiskehitykseen. Tällä matkalla kohti osaavaa esimiestä olisin kuitenkin kaivannut huomattavasti enemmän tukea organisaatiolta ja johdolta. Mitä odotuksia tiimiin ja sen esimiehiin kohdistuu tässä muutoksessa?

Pekka Järvisen mukaan on tärkeää, että aloitteleva esimies saa tarvitsemansa tuen ja ohjauksen omalta esimieheltään sekä johtamiskoulutusta tai työnohjausta, jotta hän voi löytää esimiesroolin sekä opiskella ja kehittää tehtävässään tarvittavia taitoja.

(Järvinen 2016, 68.) En voisi olla enemmän samaa mieltä tämän näkemyksen kanssa.

Tämän uuden myllerryksen viikon päätteeksi jään taas pohtimaan kysymysten liutaa. Haluaako nykyinen henkilökunta kehittyä? Miten saadaan henkilöstö kommunikoimaan paremmin? Mitä pitäisi tehdä / miten toimia, kun kukaan ei sano mitään, vaikka kysytään? Minkälaista tukea tarvitaan Uskooko henkilöstö aidosti pystyvänsä vaikuttamaan työhönsä? Miten itse olen selvinnyt muutostilanteessa. Olenko osannut tuoda ongelmakohdat esille?

Jälkiviisaus olisi ehkä helpointa, koska tapahtuneet virheet ovat silloin tiedossa ja ratkaisuehdotuksia voi esittää niiden valossa. Omasta mielestäni suunniteltu muutos lähdettiin ajamaan eteenpäin, vaikka tarvittavia resursseja ei ollut ja tieto tästä oli annettu johtoportaalteille ajoissa. Johtoportaaissa ei ehkä ollut riittävän selvää käsitystä siitä mikä on ns. ruo-

honjuuritason tehtäväkenttä. Muutoksen läpiviemisessä tarvittavista resursseista ainakin osa ollaan saamassa tiimiin huhtikuun aikana. Tällä hetkellä en tiedä tulenko olemaan millään lailla mukana muutoksessa. Muutoksen toteutusvaihe tulee sisältää muutoksen vaatimien toimenpiteiden tekemisen, halutun toiminnan vakiinnuttamisen, uusien rutiinien aikaansaamisen, muutoksen levittämisen sekä arvioinnin ja seurannan. Toteutusvaihe on vaativa ja siinä punnitaan muutosjohtamisen onnistuneisuus. (Stenvall & Virtanen 2007, 46–48.)

Omassa työssäni olen kokenut, että tiimi tarvitsee enemmän selkeyttä heihin kohdistuviin odotuksiin sekä työtehtävien priorisointiin. Odotusten selkiyttämällä myös muutosta voitaisiin luotsata onnistuneemmin. Oman esimiestyöni järjestämiseksi ja hallitsemiseksi pyrin jatkossa ajamaan tiimin käyttöön seuraavassa esitettävää ajanhallintarunkoa (taulukko 1).

Tiimin työtehtävistä tehdään kiertävät vuorot aina kuukaudeksi eteenpäin. Näin jokainen tiiminjäsen pystyy ennakoimaan omia työtehtäviään paremmin.

Listan mukaiset tehtävät ovat:

Asiakirjatilaukset, arkistointi / arkistotarkastus, posti, postitus ja puhelinpäivystys.

MILLOIN?	MITÄ?	SISÄLTÖ
PÄIVITTÄIN	<p>Jokaiseen työpäivään varataan tietty tasatunti, jolloin esimies on paikalla neuvomassa esiin tulleiden hankalien asioiden kanssa.</p> <p>Tällä mallilla tarkoitus pyrkiä toisaalta siihen, että esimies on tiiminsä tavoitettavissa ja toisaalta siihen, että tiimi ymmärtää, että esimiehellä on esimiestyönsä lisäksi useita muita työtehtäviä hoidettavana eikä hän siten ole koko ajan työhuoneessa.</p>	<p>- Työvuoron alussa esimies varmistaa paikalla olevat tiiminjäsenet ja korjaa työjaon, mikäli vahvuuksiin on tullut poistumia.</p> <p>- Työpäivän aikana esimies tai määräämänsä seuraa uusien tilausten määrää ja reagoi mikäli erityistä kiireellisyttä vaativia tehtäviä ilmenee.</p> <p>- Kello 12 esimies tekee väliaikakatsauksen ja tarkistaa, onko aikatauluissa pysytty.</p> <p>- Työpäivän loppuksi tekevätehtävien kartoitus</p>

VIIKOTTAIN	<p>Viikkopalaveri</p> <ul style="list-style-type: none"> - maanantaisin tiimin kesken, - perjantaisin esimiesten välinen 	<ul style="list-style-type: none"> - yleiset tiedotettavat asiat - mahdolliset poikkeamat työjärjestelyissä - viikon henkilöresurssit / poistumat - esimiespalaveri, jossa vedetään yhteen viikon tapahtumat
KUUKAUSITTAIN	<ul style="list-style-type: none"> - esimies lähettää tiimin jäsenille palautekyselyn sähköpostitse 	<ul style="list-style-type: none"> - palautetta esimiehille - kehitysehdotuksia - muuta
NELJÄNNESVUOSITTAIN	Koko ryhmän yleinen palauttekeskustelu	<ul style="list-style-type: none"> - kerrataan ryhmän tavoitteet - tehdään väliarvio onko tavoitteisiin päästy - esimies esittelee tilastokatsauksen tehtävistä - kooste kehitysehdotuksista
VUOSITTAIN	Tavoite- ja kehityskeskustelut	<ul style="list-style-type: none"> - esimies organisoii oman aikansa jatkossa niin, että keskusteluaikat varataan ajoissa, samoin tiimin jäsenille jaetaan hyvissä ajoin etukäteen omat keskustelulomakepohjat pohdittavaksi.

Taulukko 1. Ajanhallintaehdotus tiimin työskentelyyn:

4 Pohdinta ja päätelmät

Miten olen kehittynyt? Millaisia uusia ratkaisumalleja tai menetelmiä olen löytänyt työhöni? Olen oppinut analysoimaan esimiesosaamistani ja tunnistamaan vahvuuksiani ja kehittämiskohteitani. Työhön olen oppinut kehittämään ratkaisuehdotuksia.

Jos tulen jatkamaan nykyisessä toimenkuvassani, tulen ajamaan selkeämpää esimiesveitoista työtehtävien jakoa ja seurantaan työtehtävien valmistumisesta. Tehtävälisterat tulee saada kiertäviksi ja työtehtävien tulee jakautua nykyistä tasapuolisemmin. Prosessien suorittamista on yhtenäistettävä. Jokaiseen työvaiheeseen tehdyt prosessikuvaukset varmistavat työn tasaisen laadun, kun jokainen toimii samojen ohjeiden mukaan. Osaamisen tasoa tulee lisätä uusilla tai kertaavilla koulutuksilla.

Haluan myös muuttaa palaverikäytäntöjä siten, että tiimillä on säännöllinen, vähintään kuukausitason palaveri. On tarpeellista ajoittain tarkistaa, että viestitys ja ohjeet ovat tulleet ymmärretyiksi. Haluan kannustaa tiimiä palautteen antamisessa. Kannustavassa hengessä tiimin saa varmaankin avautumaan paremmin epäkohdista. Työhyvinvointinäkökulmiin on myös panostettava aiempaa enemmän.

Suunnitelmani työhyvinvoinnin kartoittamiseksi ja parantamiseksi on tehdä tiiminjäsenille kysely heidän kokemastaan nykyisestä työhyvinvoinnista ja työympäristöstä. Saatujen vastausten perusteella laadin jatkosuunnitelman

Kysymykset voivat olla esim. seuraavanlaisia:

- mikä toimii / ei toimi nykyisessä työympäristössäsi?
- miten arvioit omaa jaksamistasi?
 - ovatko työtehtäviesi määrä ja vaativuus sopivalla tasolla jaksamiseesi ja osaamiseesi nähden?
 - kehitysehdotuksia, millä tiimissä voitaisiin parantaa työhyvinvointia (esimies, tiimi)
- mitä haasteita tai epäkohtia olet kohdannut työssäsi
- oletko kertonut niistä aiemmin esimiehellesi
- oletko saanut joltain taholta tukea niiden käsittelyyn

Yhteishengen kohottamiseksi järjestetään tiimin kesken kaksi kertaa vuodessa tiimin yhteinen tapahtuma esim. kesän alussa ennen lomiam ja marras-joulukuun taitteessa.

Lisäksi ehdotan, että tiimissä järjestettäisiin ns. ohjattu työyhteisökeskustelu.

Henkilöstölle voidaan organisaatiossa tarpeen mukaan järjestää ohjattuja työyhteisökeskusteluja. Tällöin kyseessä on kertaluontoinen, vapaaehtoisuuteen perustuva, ryhmäkeskustelu. Keskustelu on organisaation koulutetun ohjaajan ja esimiehen yhteistyössä suunnittelema ja ohjaajan vetämä. Keskustelun aihe on vapaavalintainen, mutta sen tulee olla

ryhmän arjen työstä. Keskustelu on tarkoitettu noin 10 henkilön ryhmälle, joka tekee yhdessä töitä. Ryhmällä tarkoitetaan ryhmän jäseniä ryhmän lähiesimies mukaan lukien. Keskustelun tavoitteena on tuoda tukea ja kestävyyttä arjen työhön. Ryhmässä voidaan keskustella yhdessä ryhmän vahvuuksista ja miten voidaan hyödyntää kaikkien ryhmän jäsenten osaamista. Tärkeää on se, että ryhmä itse keskustelee omasta työstään. Keskustelussa voidaan pyrkiä löytämään toiminnan kehittämiskohteita tai etsimään ongelmiin ratkaisuvaihtoehtoja. Voidaan pohtia missä asioissa ja miten ryhmän pitäisi uusiutua.

Omaa työtäni pyrin jatkossa ohjaamaan tarkemmalla suunnittelulla mm. ajankäytön ja tehtävien priorisointien kannalta. Kehitän ammattitaitoani perehtymällä lisää mm. arkitonmuodostussuunnitelmaan sekä esimiestyöhön.

Arvelen, että on hyödyllistä tehdä aiempaa tarkemmin suunnitelma päivän työtehtävistä. Aikataulua ei kuitenkaan kannata tehdä liian tiukaksi, koska työhön liittyy yllättävän paljon sellaisia tekijöitä ja jopa kokonaisia päiviä, jolloin kaikki aikataulut menevät uusiksi. Työtehtäviä pitää myös opetella enemmän priorisoimaan tärkeyden ja kiireellisyyden mukaan. Esimiehenä tulee tunnistaa tilanteet, joissa töiden tekeminen ei suju ja tarpeen mukaan puuttua niihin varhaisessa vaiheessa.

Mitä opin päiväkirjamoitoisen opinnäytteen kirjoittamisen aikana?

Opin ennen kaikkea analysoimaan omia toimintatapoja. Tein paljon pohdintoja mitkä tekijät minulla vaikuttavat työmotivaatioon, sitoutumiseen, jaksamiseen ja muutoshalukkuuteen tai muutosvastarintaan. Asioiden ylös kirjoittaminen selkeytti ajatuksia. Laajemmät teemat ja niiden herättämien ajatusten ja kysymysten käsittely olivat mielekkäämpää kuin tehtävien analysointi ja kirjaaminen päivätasolla. Oman hankaluuden kirjoittamiseen tuotti se, ettei suunniteltua muutosta loppu viimeksi pystytytkään toteuttamaan. Päärooliin päiväkirjassa nousikin ehkä siksi omien ajatusten ja tuntemusten käsittely. Vaikka muutosjohtamisen tahtoa olisi päivittäisjohtamisen tasolla, oli pakko osata myös erottaa asiat joihin voi vaikuttaa niistä joihin ei voi.

Itseni johtamista varten laadin seuraavia tavoitteita:

- selkeytän omat työtehtäväni /asetetut odotukset → tarkastan ne myös omasta tavoite- ja kehityskeskustelupohjasta
- pyydän säännöllisesti (vähintään kerran kuukaudessa) palautetta esimieheltäni ja tiimiltä
- seuran omaa ajankäyttöäni työssä (esim. kuukauden ajan)
- analysoin em. seurannan perusteella omaa toimintaani ja pyrin tehostamaan työskentelyäni

- pidän huolen siitä, että käytän viikoittain työnantajan tarjoaman mahdollisuuden käyttää kaksi tuntia työaikaan liikuntaan. Tämä on erityisen tärkeä kohta, koska en ole tätä käyttänyt kuin kerran viimeisen vuoden aikana. Esimies toimii tässäkin kohdin esimerkkinä tiimilleen.
- selvitän nykyisen toimenkuvani koulutusmahdollisuudet
- lisäksi pohdin työn ja vapaa-ajan tasapainottamista

Mitä kiinnostavaa uutta huomasin oppinäytetyön aikana ja mitä hyötyä siitä on tulevaisuudessa?

Asioiden esittämistapa voi olla yllättävän merkityksellinen. Esimiehenä tätä joutuu harjoittelemaan ja kontrolloimaan. Työstämällä ajatuksiani ja hakemalla tietoa eri aihealueista, opin ymmärtämään omia toimintamalleja paremmin. Omia toimintatapoja ymmärtämällä on taas mahdollista tehostaa myös työskentelytapojaan. Löysin ymmärrystä myös sille, että joku toinen toimii samassa tilanteessa aivan toisella tavoin kuin itse toimii. Vaatii pelisilmää tunnistaa ryhmän jäsenten toiminta-, oppimis- ja reagointitapoja. Näiden tunnistamisesta on hyötyä mm., kun opetellaan uutta työskentelytapaa tai pohditaan, miten jokin asia tiedotetaan henkilöstölle.

Miten olen pystynyt hyödyntämään työni analysointia?

Olen oppinut tarkastelemaan työtapojani kriittisemmin. Palautteena on tullut esiin esimiehen läsnäolon merkitys ja tuen tarve. Puhumattomuus asioista ei vielä tarkoita, ettei ongelmia ole. Työyhteisössä toimivat henkilöt ovat erilaisia. Ihmiset omaksuvat tietoa eri lailla ja reagoivat asioihin eri lailla. On henkilöitä, jotka tuovat epäkohdat esimiesten tietoon, mutta on myös niitä jotka purkavat mieltään vain kollegalleen kahvihuoneessa. Esimiehen on syytä tehdä havaintoja ja kysellä kuulumisia aktiivisesti. Havaittuihin epäkohtiin ja ongelmiin tulee puuttua.

Pentti Sydänmaalakan mukaan ammatillinen kunto tarkoittaa, että henkilöllä on selkeä tehtävä, konkreettiset tavoitteet, hän saa riittävästi palautetta, hänellä on hyvä osaaminen ja hän kehittyy koko ajan tehtävässään. Hän pitää hyvä huolta osaamisestaan: tiedoistaan, taidoistaan, motivaatiostaan, kokemuksistaan ja kontakteistaan. Ammatillinen kunto tarkoittaa myös sitä, että osaa sijoittaa nykyisen työnsä omalle työuralleen ja työuransa osaksi elämänuraansa. (Sydänmaalakka 2010, 227.)

Tästä tarkastellusta 12-viikkoisesta tuli valitettavasti loppu viimeksi enemmän tutkimusmatka omaan työskentelyyn ja ammatilliseen kehittymiseen esimiehenä kuin tiimin luottasaamisen opas muutoksessa. Henkilöstön rekrytoinnin viivästyminen aiheutti viivästyistä myös muutoksen läpiviemisessä ja sen päälle lisää muutoksia. Tätä kirjoittaessa olen jäl-

leen yhden potentiaalisen muutoksen keskellä. Palaan takaisin työhöni toukokuussa, enkä tiedä mikä työtehtäväni organisaatiossa tuolloin on.

Lähteet

- Carlsson, M., Forssell C. 2017. Esimies ja coaching Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 3. uudistettu laitos. Tietosanomat Oy. Tallinna.
- Dunderfelt, T. 2014. Hyvä paha pomo. Helsingin seudun kauppakamari. Viro.
- Ekholm, K., Heinisuo R. 2002. Tee gradu! verkkoajan tutkielmantekijän opas. Gummerus Kirjapaino Oy. Saarijärvi.
- Hakala, J. T. 2004. Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. Tammerpaino Oy. Tampere.
- Harju, K., Kallasvuo A. 2007. Esimiehen huoltokirja. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen Liiketoiminnan menestystekijä, 3., uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Porvoo
- Juuti, P., Salmi P. 2014. Tunteet ja työ Uupumuksesta iloon. PS-kustannus. Juva.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. uudistettu laitos. Talentum Media Oy. Viro.
- Järvinen, P. 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. 2. painos. WSOY. Juva.
- Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. 12. painos. Talentum Media Oy. Balto print Lietua.
- Kontkanen, L., Makkonen M. 2008. Mitä tekisin nyt toisin: jälkiviisautta johtamiseen. WSBokwell Oy. Porvoo.
- Kotter, J. P. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Lämsä, A-M., Päivike T. 2013. Organisaatiokäyttämisen perusteet. 1.-6. painos. Bookwell Oy. Porvoo.
- Manka, M-L., 2015. Stressikirja Mistä virtaa. 2. painos. Talentum. Liettua.
- Manka, M-L., 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Karisto Oy. Hämeenlinna.
- Manka M-L., 2011. Työn ilo. WSOYPro, 1.-2. painos, Tarkista e-kirja
- Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas: johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. Ketterät Kirjat Oy. Karkkila.
- Perttula J. & Syväjärvi A., 2012. Johtamisen psykologia: ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. PS-kustannus Bookwell Oy. Juva.
- Stenvall, J. & Virtanen P., 2007. Muutosta johtamassa. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. UNIPress. EU.
- Sydänmaanlakka, P. 2010. Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 3., tarkistettu painos. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan. 1.-7.painos. WS Bookwell Oy. Juva.

Wiio, O. A., 2009. Viestintä yleensä epäonnistuu - paitsi sattumalta: Wiion lait viestinnästä ja tulevaisuudesta. Kyriiri Oy. Helsinki.

Keva 2018a. Esimiehen opas muutokseen. Miten johdan muutosta?

http://esimiehenopasmuutokseen.fi/esimiehena_muutoksessa/miten_johdan_muutosta

Luettu: 22.1.2018

Keva 2018b. Esimiehen opas muutokseen. Suunnittele ja seuraa

Luettavissaa:

http://esimiehenopasmuutokseen.fi/seuranta_ja_arviointi/suunnittele_ja_seuraa

Luettu 9.3.2018

Keva 2018c. Esimiehen opas muutokseen.

http://esimiehenopasmuutokseen.fi/files/59/EOM_Kollegan-ja-esimiehen-tuki.pdf

Luettu: 9.3.2018