

HUOM! Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne. Rinnakkaistallenne saattaa erota alkuperäisestä sivutukseltaan ja painoasultaan.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Koivisto, S. (2020). Johtaja, rakenna yhteistyölle perusta. Teoksessa Hakonen, A, Viitala, R. & Kääntä, L. (toim.): *Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen*, ss. 58–61. Vaasan yliopiston raportteja, 15. Vaasan yliopisto : Vaasa.

PLEASE NOTE! This is an electronic self-archived version of the original article. This reprint may differ from the original in pagination and typographic detail.

Please cite the original version:

Koivisto, S. (2020). Johtaja, rakenna yhteistyölle perusta. In Hakonen, A, Viitala, R. & Kääntä, L. (eds.): *Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen*, pp. 58–61. Vaasan yliopiston raportteja, 15. Vaasan yliopisto : Vaasa

© 2020 Vaasan yliopisto

The final publication is available online: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-902-0>

### 4.3 Johtaja, rakenna yhteistyölle perusta – S. Koivisto

Hämmennys, epävarmuus, juorut, epäluottamus. Nämä tunteet ja tekemiset kuvastavat helposti suuren muutoksen läpikäynyttä organisaatiota. Johtajana tiedät, että tilanne ei ole se, mitä muutoksella haettiin. Mikä avuksi? Miten johtajana luot uuden innostuksen ja mahdollisuuden hedelmälliseen, tuottavaan yhteistyöhön?

#### Taustalla vaikuttavat ryhmäilmiöt

Ensinnäkin sinun on hyvä tuntea eräs sosiaalipsykologinen ilmiö, joka vaikuttaa henkilöstön reaktioiden taustalla. Meillä ihmisillä on taipumus tehdä selkoa ympäröivästä maailmasta luokittelemalla itsemme ja muut erilaisiin kategorioihin. Näemme ihmiset esimerkiksi tietyn organisaation tai tiimin jäseninä – toisaalta pelkkä jostakin asiasta pitäminen voi määrittää omaa kategoriaansa. Kategoriat, joihin kuulumme, määrittävät identiteettiämme: ”*olemme tiimin x jäseniä*”. Samalla ne määrittävät ryhmiä, joihin emme kuulu: ”*emme ole ryhmän x jäseniä*”.

Muutostilanteissa kategoriat saavat usein säröjä; yksiköt ja tiimit eivät enää ole samoja kuin ennen, ryhmäraajat ovat muuttuneet ja ihmisiä on lähtenyt tai siirtynyt ryhmästä toiseen. Silti – paradoksaalista kyllä – juuri muutostilanteessa haemme normaaliakin vahvemmin merkitystä ryhmäjäsennyksistä. Muutoksessa korostuu usein vanhan organisaation ihannoiti ja sen eri ryhmien välisten raja-aitojen selkeä olemassaolo. Usein ollaan myös tyytymättömiä johtoon, joka on saanut muutoksen aikaan – varsinkin jos muutoksen toteuttaminen on koettu yksisuuntaisena prosessina, jossa henkilöstön rooli on ollut riittämätön.

#### Rakenna yhteistä identiteettiä

Tilanne ei ole kuitenkaan toivoton. Päinvastoin se on mahdollisuus. Johtajana sinun tehtäväsi on yhdessä muun johdon kanssa aktiivisesti rakentaa uutta yhteistä identiteettiä organisaatiolle ja sen alaryhmille.

Tämä on kriittisen tärkeää, sillä yhteinen identiteetti on yhteistyön perusta: suhtaudumme myönteisemmin ihmisiin, joiden koemme kuuluvan kanssamme samaan ryhmään. Suosimme heitä valinnoissamme, luotamme heihin muita enemmän ja viestimme heidän kanssaan aktiivisemmin kuin muiden kanssa. Lisäksi motivoidumme yhteistyöhön oman ryhmän jäsenten kanssa: kun jaamme ryhmän kanssa yhteisen tavoitteen, on meillä henkilökohtainkin mielenkiinto työskennellä tavoitteen saavuttamiseksi.

## Luo silta nykyhetkestä tulevaan

Miten sitten voit käytännössä edistää yhteisen identiteetin rakentumista? Tehtävä ei ole helppo tai yksinkertainen – etenkin tilanteessa, jossa entiset ryhmäraajat vaikuttavat taustalla. Yhteisen identiteetin rakentaminen vaatii sitkeyttä ja aikaa.

Käytännössä sinun on johtajana tässä prosessissa rakennettava ”iso kuva”, joka yhdistää yksilöt sekä organisaation alaryhmät ja niiden tavoitteet. Samalla tapahtunut muutos saa merkitystä, ja se ymmärretään aiempaa paremmin. Näin ymmärretään myös, että ilman yhteistyötä muutosta motivoineeseen tulevaisuudenkuvaan ei päästä.

Voit edetä seuraavia askelmerkkejä pitkin:

### Analysoi tilanne ja laadi tilannekuva.

“Ison kuvan” luomisessa sinun on tärkeää tunnistaa ja tunnustaa olemassa olevat ryhmät ja niiden tavoitteet: *Mitä ryhmiä organisaatiossa nyt on? Mitä tavoitteita näillä ryhmillä on? Mitä ryhmät arvostavat?* Tee siis aivan aluksi tilannekuva organisaatiostasi.

### Muovaa yhteinen tavoite puhuttelemaan kaikkia ryhmiä.

Seuraavaksi sinun on rakennettava siltaa olemassa olevista ryhmistä kohti yhteistä identiteettiä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yhteinen tavoite on saatava sellaiseksi, että se puhuttelee jollakin tavalla kunkin ryhmän olemassa olevaa identiteettiä. Sen on oltava riittävän lähellä jokaisen ryhmän jakamia arvoja ja samalla tarjottava jotain uutta ja innostavaa, mikä yhdistää ryhmät yhteisen tavoitteen taakse.

### Käy avointa vuoropuhelua ja kuuntele.

Jätä tilaa tavoitteen ympärillä käytävälle vuoropuhelulle. Yhteinen vuoropuhelu laajentaa kunkin organisaation alaryhmän näkökulmaa ja identiteettiä siten, että rajat ”meidän” ja ”heidän” välillä madaltuvat tai jopa poistuvat kokonaan. Et voi määrätä yksin tavoitetta, vaan sinun on avoimen dialogin avulla tehtävä siitä riittävän kiinnostava kaikille ryhmille. Muista vuoropuhelussasi arvostus ja oikeudenmukaisuus.

Hyödynnä tavoitetta rakentaessasi *me*-puhetta: keskustele ”meidän” yhteisistä tavoitteistamme ja piirrä samalla kuvaa ”meistä”. Tämä puhetapa on tehokas keino rakentaa yhteistä identiteettiä ja arvopohjaa.

## Pyri edustamaan yhteistä identiteettiä.

On huomattu, että "ison kuvan" luomisessa osa johtajista on toisia tehokkaampia. Erityisen vaikuttavia identiteetin muovaajia ja uudistajia ovat johtajat, jotka näyttäytyvät ryhmän jäsenille ryhmän jäsenenä, *yhtenä meistä*.

Yhteistä identiteettiä rakentaessasi sinun kannattaakin tehdä töitä sen suhteen, että ryhmä näkee sinut yhtenä ryhmän arvoja edustavana jäsenenä, ei esimerkiksi (ainoastaan) johdon ryhmän jäsenenä. Olet ryhmän jäsen ja sellaisena puolustat ryhmää, ajat sen etuja sekä haluat ryhmälle parasta.

Muista "ison kuvan" luomisessa seuraavat asiat.

### **Ole yksi meistä.**

On tärkeää, että yhteistä identiteettiä ja tavoitetta rakentava johtaja nähdään ryhmää edustavana, yhtenä meistä.

Käytännössä sinun kannattaa tunnistaa ryhmäsi identiteettiä määrittävät asiat - esim. arvot ja normit - ja toimia näitä kunnioittaen sekä puolustaen. Puhu myös "meistä" puhuessasi ryhmästäsi. Luo mahdollisuuksia rakentaa yhteistä identiteettiä esimerkiksi järjestämällä ryhmälle luontevia kohtauksia.

*"Meihin vaikuttavat meidän johtajamme, eivät heidän johtajansa."*

### **Ota kaikki ryhmät mukaan.**

Jotta tavoite yhdistää kaikki, on siinä huomioitava ja puhuteltava kaikkia organisaation alaryhmiä.

*"Meillä kaikilla on tärkeä merkitys yhteisen tavoitteen saavuttamisessa."*

### **Käy dialogia.**

Yhteisen identiteetin rakentaminen on jatkuvaa dialogia henkilöstön kesken. Se on kuuntelua, ymmärrystä, tulkitusta, vuoropuhelua aidoimmillaan. Henkilöstöllä on oltava mahdollisuus tulla kuulluksi ja ymmärretyksi.

*"Yhteinen identiteetti rakennetaan ajan kuluessa ja yhdessä."*

### **Viesti ja kohtelee arvostaen.**

Yhteistä identiteettiä rakennetaan olemassa olevia identiteettejä kunnioittaen.

Yksilöiden ja ryhmien kohtelu sekä viestintä tulee olla arvostavaa ja oikeudenmukaiseksi koettua - myös hankalissakin tilanteissa. Kuuntele ryhmien jäseniä heitä koskevissa päätöksissä ja tee päätöksiä johdonmukaisesti eettisiä periaatteita noudattaen, riittävän tiedon pohjalta. Anna ryhmälle mahdollisuus valittaa päätöksistä.

*"Ryhmäni arvostaa minua, ja haluan siksi olla sen jäsen sekä toimia sen yhteisten tavoitteiden eteen."*