

3TILAA

-muutosagenttivalmennus

– Kohti innostavaa työpaikkaa

Anu Sipilä, Suvi Starck & Marianne Wegmüller (toim.)

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

<http://shop.haaga-helia.com> ■ julkaisut@haaga-helia.fi

© kirjoittajat ja Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
Haaga-Helian julkaisut 5/2017

Teos on suojattu tekijänoikeuslailla (404/61). Teoksen valokopiointi kielletty, ellei valokopiointiin ole hankittu lupaa. Lisätietoja luvista ja niiden sisällöstä antaa Kopioisto ry, www.kopioisto.fi. Teoksen tai sen osan digitaalinen kopioiminen tai muuntelu on ehdottomasti kielletty.

Julkaisija: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
Graafinen suunnittelu: Oy Graaf Ab

ISSN 2342-2939
ISBN 978-952-7225-87-5

Sisällys

1. Johdanto	5
2. 3TILAA – Kohti innostavaa työpaikkaa	6
3. 3TILAA-muutosagenttivalmennus	7
4. Yhden muutosagentin tarina	12
5. Muutoksesta jatkuvaan uudistumiseen	16
6. Muutosagentti innostaa tekemään yhdessä ja oppimaan uutta	18
7. Muutosagentti viestijänä ja vuorovaikuttajana	20
8. Työn mentaalinen tila	22
9. Läsnäolon merkitys	25
10. Työn digitaalinen tila	28
11. Työn fyysinen tila	31
12. Lopuksi	34
Lähteet	36
Kirjoittajat	37

AJAN MUUTOKSESSA

Muutosagentti Varpu Sivonen

Ajan muutoksessa
päämäärää kohti

Jos saisin valita
miten valitsisin?

Ajaisinko moottoritietä
kiittäisin vauhdilla
tasaista baanaa
jolla kalliot on vedetty matalaksi
mutkat oiottu
vilahtaisin ohi kaikki maisemat

Suuntaisinko kylätielle
mutkaiselle mäkiselle
hiekan rapina renkaissa
tien vieressä pellot metsät
niitä ehtisin katsella
välillä traktorin takana jurruttaa

Olisiko käytössäni vakionopeudensäädin
jolla matkan saisin tasaiseksi
vai automaattivaihteet
menoa helpottamassa
vai manuaalisestiko menoani ohjaisin

vaihtaisin vauhdin sopivaksi
olosuhteitten mukaan

Olisiko jarrujalkani herkässä
vai painaisinko kaasua
entä miten vilkkua käyttäisin
ennakoiden vai viime tingassa

Jos saisin valita
miten valitsisin?

Haluaisinko ohjata ollenkaan
nauttisin pelkääjän paikalla
ja lukisin karttaa
vai takapenkilläkö ottaisin leppoisasti
antaisin muiden ohjata
pitäisin lepotaukoa
luottaisin

Ajan muutoksessa
päämäärää kohti
olen matkalla mukana
liikkeessä
omalla tyylilläni rytmilläni
jos saisin valita

1. Johdanto

■ Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) julkaiseman Työelämä 2020 -strategian mukaisesti Suomi tarvitsee innostunutta työvoimaa selvittääkseen tämän hetken työelämän haasteista. Strategian tavoitteena on parantaa työllisyysastetta, työelämän laatua, työhyvinvointia ja työn tuottavuutta. Samaan aikaan työllisyyden lisäksi painottuu vahvasti pk-yrityksiin, ja vastuu työllistämisestä on heillä. (TEM 2014.) Ihmiset ovat yrityksille yhä tärkeämpi voimavara ja yrityksen vastuu työntekijöiden hyvinvoinnista on suuri.

Yksi merkittävä tekijä nykyisessä työelämässä on organisaation muuntautumiskyky. Esko Kilven (2015) mukaan organisaation on oltava itseään uudistava, jotta se voi muuttua innostavaksi. Työntekijät omaksuvat helposti organisaation ulkoisen muutoksen, mutta usein piileviä rakenteita ei tavoiteta, mikä johtaa henkilöstön vetäytymiseen ja kyynisyyteen sen sijaan, että se uudistuisi. Samaan aikaan moni työntekijä kokee, että pystyisi parempaan ja aidompaan tekemiseen, mutta keinoja uudistuneen toimin-

tatavan saavuttamiseen ei ole. Organisaatioiden työntekijöillä on tarve kokonaisvaltaista muutosta edesauttaville tiloille ja olosuhteille.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulun ja Helsingin yliopiston vuosina 2015–2017 toteuttama 3TILAA-hanke kehitettiin näistä lähtökohdista. Sen tarkoituksena on ollut parantaa hankkeeseen osallistuvien työpaikkojen tuottavuutta ja tulokellisuutta edistämällä eri-ikäisten työntekijöiden hyvinvointia ja toimintamahdollisuuksia. Tämä kirjanen on kooste 3TILAA-hankkeen muutosagenttivalmennuksen teemoista ja samalla kurtistus valmennukseen osallistuneiden muutosagenttien henkilökohtaisiin muutostarinoihin.

Valmennuksen suunnittelusta ja toteutuksesta vastasivat Haaga-Heliasta projektipäällikkö Suvu Starck, projektiasiantuntija Anu Sipilä, lehtorit Anita Lehtinen-Toivola ja Monica Åberg sekä Helsingin yliopistosta projektivastaava Kirsi Sjöblom ja projektiasiantuntija Heidi Lammassaari. Tämän kirjan kirjoittamiseen ovat lisäksi osallistuneet valmennuksen toteutuksessa mukana olleet vierailevat asiantuntijat.

2. 3TILAA – Kohti innostavaa työpaikkaa

■ 3TILAA – Kohti innostavaa työpaikkaa -hanke on Euroopan sosiaalirahaston rahoittama ja Haaga-Helia ammattikorkeakoulun ja Helsingin yliopiston toteuttama projekti, johon osallistui 16 uusmaalaista yritystä ja organisaatiota vuosien 2015–2017 aikana.

Projektin päätavoitteena oli parantaa osallistuvien työpaikkojen tuottavuutta ja tuloksellisuutta edistämällä eri-ikäisten työntekijöiden hyvinvointia ja toimintamahdollisuuksia.

Tavoitteeseen pääsemiseksi projektissa keskityttiin työn innostavuuden, suotuisien työolosuhteiden ja työhyvinvoinnin parantamiseen hankkeeseen osallistuvissa organisaatioissa. Projektin kohderyhmänä olivat mikro- ja pk-yritysten henkilöstö, johto ja julkisten työorganisaatioiden vastaavat tahot. Hankkeen välillisiin kohderyhmiin kuuluivat muutosagenttien työstä hyötyvät työntekijät ja esimiehet.

Osallistuneita pk-yrityksiä ja organisaatioita autettiin projektissa kehittymään kilpailukykyiksi ja innostaviksi työpaikoiksi tarkastelemalla

organisaatioissa tapahtuvaa muutosta kolmen tilan – mentaalisen, fyysisen ja digitaalisen – kautta. Kolmen tilan yhtäaikainen kehittäminen nähtiin projektissa uudenaikaisena muutosjohtamisena, jolla pyrittiin edistämään työssä jaksamista ja voimavarojen mielekästä kohdentamista työpaikoilla.

Projektin keskeinen toimenpide oli muutosagenttien valmennusohjelma, jonka avulla osallistujille tarjottiin muutosjohtamisen työkaluja ja heitä tuettiin muutoksen käynnistämisessä heidän omilla työpaikoillaan. Henry Honkasen (2016, 24) mukaan muutostyössä onkin keskeisintä kyky vaikuttaa, ja muutosagenttien on muun muassa omaksuttava kokeileva ja iteratiivinen tapa tehdä muutostyötä.

3. 3TILAA-muutosagenttivalmennus

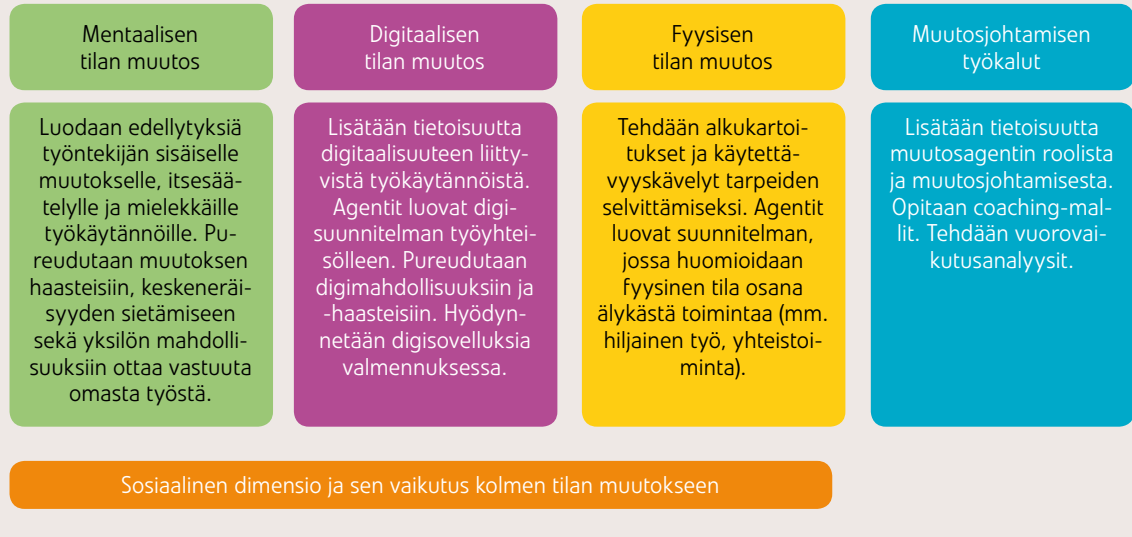
■ 3TILAA-hankkeen muutosagenttien valmennusohjelma toteutettiin projektissa kaksi kertaa vuosien 2015–2017 aikana. Valmennuksiin osallistui yhteensä 16 organisaatiota, kustakin 1–6 työntekijää. Mukana oli startup-, mikro- ja pk-yrityksiä sekä julkisia organisaatiota Uudeltamaalta. Osallistujien moninaisuus näyttäytyi valmennuksissa rikkautena ja mahdollisti parhaiden käytäntöjen tunnistamisen ja hyödyntämisen yli organisaatorajojen. Erilaiset toimialat, kokoluokat, elinkaaren vaiheet ja muutostarpeet mahdollistivat innostavat keskustelut ja tekivät prosessista elävän ja kehittyvän.

Valmennuksen tavoitteena oli tukea organisaatioissa meneillään olevaa muutosta tai sen käynnistämistä. Osallistujien muutostarpeet liittyivät vaihtelevasti fyysisen työtilan muutosprojekteista organisaation toimintakulttuurin kehittämiseen ja tarpeisiin saada työkaluja kasvuyrityksen muutosjohtamiseen tai oman yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen. 3TILAA-valmennusohjelman viitekehystenä toimi muutoksen

tarkastelu yhtäaikaaisesti mentaalisen, fyysisen ja digitaalisen tilan kautta. Tämän lähestymistavan tavoitteena oli tukea muutosta työyhteisöissä kokonaisvaltaisesti, jotta tehtyjen toimien juurruttaminen toimintakulttuuriin olisi aidosti kestäväällä pohjalla ja voisi pitkällä aikavälillä tukea työntekijöiden hyvinvointia ja edistää organisaatioiden tuloksellisuutta. Viitekehys on kuvattu tarkemmin kuviossa 1.

Kumpikin muutosagenttivalmennus kesti kuusi kuukautta. Prosessi rakentui käytännössä noin 12 puoli- tai kokopäiväisen työpajan ympärille, jotka muodostivat valmennuksen rungon ja osallistujan kannalta keskeisen sisällön. Työpajatyöskentelyä tukivat erilaiset virtuaaliset työskentelyalustat, jotka vahvistivat osallistujien digitaalista osaamista ja ohjasivat muutoksen läpiviemistä työpaikoilla. Valmennusprosessin alussa kussakin osallistuvassa organisaatiossa toteutettiin muutosagenttien, yrityksen johdon ja valmentajien välinen keskustelu, jossa luotiin yhteistä näkemystä valmennuksen tavoitteista ja

SAAVUTETTAVA KOLMEN TILAN MUUTOS TEEMOITTAIN



Kuvio 1. 3TILAA-muutosagenttivalmennuksen viitekehys (Suvi Starck).

asetettiin suunta muutosagentin työlle valmennuksen ajaksi.

Organisaatioiden lähtötilanteiden kartoittamiseksi organisaatioissa tehtiin tilakatselmus, jossa muutosagentit havainnoivat aktiivisesti työtilojen käytettävyyttä. Kolmikantakeskustelun ja tilakatselmuksen lisäksi kussakin organisaatiossa toteutettiin koko työyhteisölle suunnattu alkukartoituskysely, jonka tavoitteena oli tuottaa tietoa organisaation nykytilasta muutosprosessin pohjaksi. Valmennuksen lopussa tehtiin vastaavasti loppukartoitus, jonka avulla

pystyttiin arvioimaan tapahtunutta muutosta lähtötilanteeseen verrattuna.

Valmennuksen ytimen muodostivat työpajatyöskentelyt, joissa punaisena lankana kulkivat muutoksen johtaminen ja mentaalisen, digitaalisen ja fyysisen tilan näkökulmat muutokseen. Työpajoissa käsiteltiin muun muassa muutoksen inhimillisiä edellytyksiä, viestintää ja vuorovaikutusta muutostilanteessa, digihaasteita ja -mahdollisuuksia, motivaatiota ja innostusta sekä työhyvinvoinnin ja kuormituksen näkökulmia työssä. Osallistujat saivat vastuuvälmentajan ohjauksessa kuhunkin aihepiiriin liittyen

konkreettisia muutosjohtamisen työkaluja sekä aiheeseen orientoivaa muuta aineistoa, joiden avulla oli mahdollista laajentaa omaa ymmärrystä teemaan liittyen. Työpajojen välillä osallistujille tarjottiin myös sisältöä syventäviä välitehtäviä. Valmennuksen työpajojen sisältöjä on kuvattu kuviossa 2. Valmennusprosessi on havainnollistettu kuviossa 3.

Tekemisen tapa työpajoissa oli osallistava ja erilaisia kehittämisen menetelmiä monipuolisesti hyödyntävä. Tärkeä osa työskentelyä oli muutosmatkan kulkeminen yhdessä. Vertaistuki ja -oppiminen muiden vastaavien kysymysten kanssa askartelevien muutosagenttien kesken oli olennainen osa prosessia ja tarjosi osallistujille mahdollisuuden nähdä oma työ ja työhön liittyvät haasteet uudessa valossa.



Kuvio 2. Muutosagenttivalmennuksen työpajojen sisältöjä (Suvi Starck).



Kuvio 3. Nelivaiheinen 3TILAA-valmennusprosessi.

Valmennuksen aikana muutosagentit käsitelivät ja dokumentoivat muutosta sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Prosessin tuloksena muutosagentit tuottivat omalle organisaatiolleen kolmen tilan kehittämissuunnitelman, jossa luotiin katsaus prosessin lähtötilanteeseen, asetettuihin tavoitteisiin ja vaihtoehtoihin ratkaisuihin tavoitteisiin pääsemiseksi sekä kuvattiin tehdyt tai suunnitellut toimet muutosprosessiin liittyen. Lisäksi kukin agentti dokumentoi henkilökohtaisen muutosmatkansa valmennuksessa vapaa-muotoiseksi tarinaksi eli ”storybookiksi”, jossa jokaisella oli mahdollisuus käsitellä muutosta omasta näkökulmastaan, henkilökohtaisena prosessina.

Seuraavissa kappaleissa avataan tarkemmin mentaalisen, fyysisen ja digitaalisen tilan muutosta työssä niin kuin se 3TILAA-muutosagenttivalmennuksessa ymmärrettiin. Valmennuksen suunnittelusta ja toteutuksesta vastasivat Haaga-Heliasta projektipäällikkö Suvi Starck, projektiasiantuntija Anu Sipilä, lehtorit Anita Lehtinen-Toivola ja Monica Åberg, sekä Helsingin yliopistosta projektivastaava Kirsi Sjöblom ja projektiasiantuntija Heidi Lammassaari. Tämän kirjan kirjoittamiseen ovat lisäksi osallistuneet valmennuksen toteutuksessa mukana olleet vierailijat.

Kirjaa elävöittävät tekstiotteet ovat 3TILAA-muutosagenttien autenttisia kokemuksia valmennuksesta ja samalla tarinoita muutoksesta suomalaisessa työelämässä. Toivomme tämän julkaisun herättävän lukijassa kiinnostuksen muutokseen ja sen kohtaamiseen omassa työssä

ja tarjoavan työpaikoilla tapahtuvaan muutostyöhön uusia ideoita ja työkaluja.

”Oivallus valmennuksen aikana on ollut se, että työpaikaltamme puuttuu lähes kokonaan avoin keskustelu työtavoista ja -kulttuurista. Pidänkin valmennuksen hyvänä antina työkaluja, joilla tähän voidaan saada parannusta. Kommunikaation puute vaikuttaa kaikkiin kolmeen – fyysiseen, digitaaliseen ja mentaaliseen työhyvinvoinnin tilaan.”

Anonyymi Muutosagentti

”Olen valmennuksen aikana oppinut kokeilemaan uusia työtapoja reippaasti ja rohkeasti. Olen myös reflektoinut omia työtapojani ja omaa muutostani. Olen tuunnannut työtäni ja kehittynyt itseni johtamisessa. Sitä muutoksessa ja uudessa työympäristössämme juuri tarvitaan! Omien oppimiskokemusteni kautta voin innostaa muitakin uuden kokeilemiseen ja aktiiviseen omien työtapojen kehittämiseen.”

Muutosagentti Silja Huuhtanen

”Hyvä Muutosmatka – monenlaista arjen työkalua, rauhoittumista, itsensä kehittämistä ja uusia ajatuksia. Kiitos!”

Muutosagentti Simo Sippola

”Päätös valmennukseen hakeutumisesta tapahtui hyvin nopeasti nähtyäni valmennuksen sisältöaiheet. Olen toiminut nykyisessä tehtävässäni yli viisi vuotta. Työ on muuttunut ja sitä mukaa työn tekeminen. Mentaalisen tason asiat ovat nousseet yhä enemmän esiin työssä. Myös erilaisten työympäristöjen mahdollisuudet on nostettu esiin omaa työtä helpottavana asiana. Toimiala on ottamassa vahvasti digiloikkaa, joten digitaalisten työympäristöjen rooli tulee entisestään kasvamaan ja korostumaan tulevaisuudessa. Näin ollen kolme tilaa ovat hyvin ajankohtaiset koko organisaatiossa, mutta myös omassa työssäni.”

Anonyymi Muutosagentti

”Valmennuksessa oli virkistävää nähdä erilaisia työyhteisöjä. Se vahvisti entisestään tunnettani siitä, että oma työpaikkani on lopulta kaikin tavoin kymppin arvoinen. Työ on mielekästä, työkaverit mahtavia ja ilmapiiri loistava. Näistä syistä varsinainen muutos- tai muutosagentin tarve ei alun alkaenkaan ollut valtava. Hommat toimivat ja mielestäni ainoat kehitettävät asiat liittyvät tällä hetkellä ajan hallintaan ja siihen, että kasvu on viimeisen vuoden aikana ollut niin nopeaa, että esimiestemme aika menee välillä asioiden opetteluun.”

Anonyymi Muutosagentti

”Kokonaisuudessaan koulutus oli mielestäni todella laadukas ja voisin suositella sitä kaikille, jotka ovat kiinnostuneita henkilökohtaisesta kasvusta ja organisaation kehittämisestä.”

Muutosagentti Jasi Kuokkanen

4. Yhden muutosagentin tarina

■ Yrityksemme on mobiilisovelluksiin erikoistunut ohjelmistotalo, joka yhdistää toimintatavoissaan huippu-urheilun ja teknologian konteksteista tuttuja periaatteita. Yrityksen toimintakulttuuria kuvaa lifehacking, mikä viittaa elämisen ja toimimisen optimointiin. Lifehacking näkyy myös yrityksen nimessä.

Yritystä kysyttiin Haaga-Helian StartUp Schoolin suojissa reilun vuoden ajan, ja osakeyhtiö perustettiin virallisesti kesällä 2015. Yrityksellä ei ole erityisiä tarpeita nykyaikaistaa toimintatapojaan, sillä se on perustettu suoraan viimeisimpien organisationaalisten työkalujen varaan (esim. pilvipalveluna toimiva yhteistyöväline Slack). Jokapäiväistä työskentelyä leimaa tulospaine ja priorisointi. Tämä kuitenkin näkyy hyvin harvoin säheltämisenä, sillä järjestelmällisen rauhallinen suorittaminen on nopein tapa tuottaa koodia ja ratkoa muita ongelmia. Ongelmia sen sijaan tuottaa jatkuva trombinomainen muutos. Tätä kuvaa hyvin se, että vaikka tilojen väliaikaisratkaisuja ei otettaisi huomioon, yri-

tyksen ensimmäiseen vuoteen mahtuu silti neljä muuttoa.

Organisaation jäykkyys nähdään usein mörkönä ja sellainen se useimmissa tapauksissa onkin. 3TILAA-hankkeen aikana muutostarpeita pohtiessani kuitenkin oivalsin, että organisaatio voi olla myös liian notkea. Näin kävi esimerkiksi meidän yrityksessä. Niinpä lähes kaikkia muutostarpeitamme yhdistää pyrkimys jäykistää organisaatiotamme. Organisaation jäykistämisen lisäksi tämänhetkisiä muutostavoitteitamme ovat vuorovaikutuksen lisääminen ja työhyvinvoinnin parantaminen.

3-TILAA-hankkeen aikana olemme kokeilleet erilaisissa toimistoratkaisuissa työskentelemistä, työaikojen määrittelemistä sekä tehtävänhallintaa muistutusten ja hajautetun tehtävänhallinnan avulla. Päätimme kokeilla toimistoratkaisuja, sillä joidenkin asioiden miettiminen on yksinkertaisesti helpointa yhdessä samassa tilassa samaan aikaan.

Työaikoja päädyimme kokeilemaan siksi, että tarvetta yhtäaikaiselle olemiselle samassa tilassa on melko harvoin. Ilman työaikojen määrittämistä työntekijät eivät useimmiten satu toimistolle yhtä aikaa. Virtuaaliset etäpalaverit eivät tuota yrityksessämme teknisiä ongelmia juuri koskaan, mutta ne ovat silti vuorovaikutuksen kannalta rajoittuneita. Puolisähköiset palaverit ovat kaikkein toimimattomin ratkaisu. Niiden sijaan täysin sähköinen palaveri on huomattavasti toimivampi palaverimuoto, vaikka esimerkiksi vain kolme neljästä organisaation jäsenestä olisikin samassa fyysisessä tilassa.

Päätimme tästä syystä, että jokainen työntekijä saapuu arkisin kello 12.00 vähintään käymään toimistolla, jolloin fyysinen tapaamismahdollisuus on taattu ja tapaamisten sopimiseen ei jouduta käyttämään resursseja. Kokeilu osoitti kuitenkin, että joka päivä toimistolle tuleminen on toimintatapana liian jäykkä, minkä vuoksi organisaatiossa päätettiin jatkossa harventaa näitä niin sanottuja pakollisia toimistoajoja.

Työpaikallamme on tällä hetkellä käynnissä hajautetun tehtävähallinnan kokeilu, joka vaikuttaa toistaiseksi toimivalta ratkaisulta. Yrityksellä on ollut käytössä keskitetty tehtävähallinta, mutta osa organisaatiosta ei yksinkertaisesti saanut pidettyä tehtävähallintaa omalta osaltaan ajan tasalla. Tällöin avoimelta ja keskitetyltä tehtävähallintaratkaisulta katoaa viestinnällinen merkitys, mikä tekee koko ratkaisusta hyödyttömän. Niinpä päätimme, että jokainen hoitaa tehtävähallinnan omalla tavallaan. Myös Slack-työkalussa toisille tai itselle lähetettävien muistutusten kokeilu on vahvasti liitoksissa ha-

jautettuun tehtävähallintaratkaisuun. Joillekin muistutukset ovat tapa hallita omaa työskentelyään, ja allekirjoittaneelle se on tapa varmistaa, että muut muistavat tehdä omat tehtävänsä.

Organisaatiossa harkittiin myös intranetin perustamista, mutta ajatuksesta kuitenkin luovuttiin. Intran on oltava kevyt ja integroitavissa tai se syntyy kuolleena. Totesimme, että organisaatiossamme tarve sille on niin olematon, että edes sosiaalinen verkosto Google+:n täydellinen integroituminen Slackiin ja käytössämme olevaan Google for Work -tuoteperheeseen ei tekisi intran perustamisesta vaivan arvoista. Intrausta tulisi vain ajatusten hautausmaa. Jos päämäärä ei ole riittävän arvokas, on viisainta luovuttaa.

AJATTELUN AMINOHAPPOJA

Muutosagentti Tom Himanen

3TILAA-koulutuksen aikana olen saanut runsaasti työyhteisön digitaaliseen, mentaaliseen ja fyysiseen tilaan liittyviä ajattelun aminohappoja, joista on syntynyt organisaatiospesifejä oivalluksia. Tässä muutama hajanainen ajatus.

Ketterä ylikorjaaminen voi olla hyväksi

Totesimme organisaatiomme liian notkeaksi. Niinpä tarvitsimme raameja, joiden puitteissa toimia. Koska tiedämme nyt, millä tavalla organisaatiosta saadaan tehtyä hieman liian notkea ja miten siitä saadaan hieman liian jäykkä, tiedämme että optimaalinen ratkaisu löytyy näiden kahden välistä. Ääripäiden löytäminen on tärkeää ja hyödyllistä.

Kun ääripäät tunnetaan, löydetyn ratkaisun optimaalisuudesta voidaan olla varmempia kuin tilanteessa, jossa ratkaisuun on päädytty ilman empiiristä evidenssiä sen optimaalisuudesta.

Tämä johtaa jossitteluun, mikä

puolestaan voi johtaa muutoksen kyseenalaistamiseen ja sitä kautta sitoutumisasteen laskemiseen.

Prosessiin pitää luottaa

Oma periaatteeni on jo vuosia ollut se, että prosessiin on pakko luottaa. Ryhdyin aikoinaan yrittäjäksi siksi, että päätin alkaa uskoa oman työni arvoon. Palkattuna työntekijänä tiesin, että palkkalaisena tekemälläni työllä on oltava jokseenkin saman verran tai enemmän arvoa kuin, mitä työnantaja käyttää palkkani maksamiseen. Päätin yrittäjänä luottaa prosessiin ja uskoa siihen, että työpanokseni hinta nousee markkinatasolle ajan myötä.

Olen noudattanut tätä periaatetta jo lähes kymmenen vuotta, vaikka siihen on kuitenkin ajoittain vaikea uskoa. Prosessiin on kuitenkin vain jaksettava luottaa, ja muut työntekijät voivat rohkaisemalla auttaa tämän luottamuksen elvyttämisessä.

Yrittäjä ei voi syödä yhteiskunnan arvostusta

Rakastan työtäni. Töihin on aina mukavaa lähteä, ja on vaikeaa malttaa nukkua.

Näen usein unta työstäni, eikä se useinkaan tunnu lainkaan pahalta.

Olen ehkä hieman työnarkomaani. Yhteiskunta kuitenkin arvostaa minua, olenhan yrittäjä; olemme palkanneet jo ensimmäisen työntekijämmekin.

Pahinta on kuitenkin se, että yhteiskunnan arvostusta ei voi syödä. Olen siis työnarkomaani vasten tahtoani. Minun on saatava jostain rahaa, jotta saan ruokaa.

Tehokkuus mahdollistaa rauhallisen toiminnan

Tavoitteenani on jatkuvasti yhdistää eri toimenpiteitä, jotta toimin tehokkaasti. Tehokas työskentely ei ole sääntäilyä. Se on parhaimmillaan rauhallista järjestelmällisyyttä ja suunnitelmallisuutta.

Olen aina koodannut punttisalilla. Jos jään jumiin ja ajatus katkeaa, voin vääntää taas vähän rautaa. Aivojen keskittyessä raudan vääntämiseen voi syntyä uusi ratkaisu, jonka voikin sitten taas koodata seuraavalla treenitauolla.

Ymmärsin 3TILAA-hankkeen Mindfulness Labeissa, että treenaaminenhan vastaa samaan tarpeeseen kuin mindfulness –treenatessa keskitytään oikeaoppiseen liikerataan. Mindfulness ei ehkä ole se omin juttuni, mutta voin soveltaa ja sovellan sen periaatteita nykyisiin työn käytäntöihini. Näin siitä muodostuu rutiini, mikä takaa sen jalkautumisen ja säilymisen elämäntavassani.

Koutsaus toimii muutostavoitteiden määrittelymetodina

En ole erityisen kiinnostunut siitä, miten asiat ratkaistaan. Olen ensisijaisesti kiinnostunut siitä, että ratkaisu toimii. Kun aloitimme muutostarpeidemme määrittelyn, toteutin määrittelyn koutsaus- eli valmennusmetodilla, joka on tähän tarkoitukseen melko toimiva ratkaisu; ihmisethän rakastavat omia ideoitaan. Kun tarpeet ja niihin liittyvät toimenpiteet määritellään kollektiivisesti, kuten koutsauksessa tehdään, myös hankkeen omistajuudesta tulee kollektiivinen. Tämä vaikuttaa sitoutuneisuuden asteeseen merkittävästi.

MUUTOS MUUTOS MUUTOS!

Muutosagentti Varpu Sivonen

Muutos muutos muutos!

Eikö ole mitään muuta?

Tänään haluaisin vain istua
ja olla ja muistella
olla tekemättä mitään

Haluaisin mennä toiseen suuntaan
jättää kaiken hälinän
katsoisin horisonttiin
yli tyynen veden
ja kaikki olisi niin kuin ennenkin

Voimani loppuivat yllättäen
ja kauhun tunne iski
kirikkaalta taivaalta
salamat sade kuumuus ja kylmyys

Muutos muutos muutos!

Eikö ole mitään muuta?

Tuo sana on minulle tänään
liian iso purtavaksi nieltäväksi
kaipaisin jotain makeampaa
pehmeämpää
jotain mistä saa haarukalla
kunnon otteen
jotain mihin voin lisätä mausteita
oman makuni mukaan

Tie on liian kapea
vauhti liian kova
ja vuori edessä liian suuri

Olenko oppinut mitään?

Pysähtykää!

5. Muutoksesta jatkuvaan uudistumiseen

■ Maailma on jatkuvassa muutoksessa, ja tuo muutos koskee kaikkia organisaatioita ja niissä toimivia yksilöitä. Muutoksesta on tullut niin merkittävä osa organisaatioiden arkea, että voimme puhua uudistumisesta muutoksen sijaan. Meistä yksilöistä useimmat haluavat uudistua, mutta muuttua emme niinkään. Ainakaan, jos koemme tulevamme muutetuiksi jonkun toisen käskemänä.

Erilaiset muutokset herättävät yksilöissä paitsi huolta niin myös uteliaisuutta. Oleellista on, että organisaatioissa tunnustetaan vallitsevat tunteet ja muutoksessa lähdetään niistä liikkeelle. Yksilöiden huolet ja pelot on tärkeää kohdata ja kuulla, mutta yhtä tärkeää on rakentaa uteliaisuutta, tiedon nälkää ja halua edetä kohti muutoksia. Kun organisaatioissa ruokitaan uteliaisuutta ja sen herättämää innostusta tiedolla ja yhteisellä keskustelulla, lisääntyy yksilöiden ymmärrys ja myös tunne muutoksen hallittavuudesta.

Ymmärrys organisaation tulevaisuuden tavoitetilasta rakentuu vain yhteisen keskustelun ja tekemisen kautta. Matka uuteen edellyttää organisaatioilta paitsi nykytilan vahvuuksien tunnistamista myös jatkuvaa palautetta yksilöiden ja tiimien onnistumisista. Se vahvistuu, mihin huomio kiinnittyy. Muuttamalla ajatteluamme muutamme toimintatapojamme. Muutoksen keskellä elävässä organisaatiossa tätä tukee valmentava ote.

Valmentava ote haastaa yksilöt ja tiimit ajattelemaan asioita eri näkökulmista, hakemaan ratkaisuja, viemään oivallukset käytäntöön ja ennen kaikkea ottamaan itse vastuuta muutoksesta. Valmentava ote edellyttää muutosagenteilta halua kysyä ihmisten mielipiteitä ja ennen kaikkea halua kuunnella heidän vastauksiaan. Se edellyttää heiltä rohkeutta olla läsnä, vaikkei heillä itsellään ole vastauksia. Valmentavan otteen pohjalla on usko siihen, että yksilöistä ja tiimeistä löytyy valtavasti voimavaroja, kun organisaatios-

sa luodaan kannustavat olosuhteet niiden esille tuomiselle.

Tiedät onnistuneesi muutosagenttina, kun näet silmiesi edessä innostuneen ihmisen, tiimin tai organisaation, joka on tiedostanut omat vahvuutensa ja tekee töitä yhdessä mielekkääksi kokemansa tavoitteen eteen.

”Muutokset ovat minulle helppoja ja mieluisia. Maalaan mielelläni isoja kuvia leveällä pensselillä; muutosten tavoitteet, suuret linjat ja selkeä viestintä ovat ominta osaamistani... Olen innostuja ja innostaja – osaan hakea muutoksista positiiviset asiat, pilkkoa asioita selkeisiin pienempiin kokonaisuuksiin ja viestiä asioista selkeästi ja innostavasti niin suullisesti kuin kirjallisesti, ja esiintyminen on minulle mieluisaa. Toisaalta olen tosi kärsimätön ja asioiden hidaskäynninen tai päätösten pitkä jähkaaminen ovat minulle vaikeita asioita. Vahva muutosvastarinta on myös minulle vierasta. Olen itse positiivinen ihminen ja näen usein mahdollisuuksia ja ajattelen, että eteenpäin pitää mennä ja jatkuva muutos pitää ihmisiä hereillä ja vireinä.”

Muutosagentti Ulla Lehtonen

”Muutoksessa tehtäväkenttäni muuttui paljon enkä saanut toivomaani työnkuvaa. Kävin läpi surua ja suuttumusta samalla, kun ajoimme nopealla aikataululla alas yksikön toimintaa. Otti voimille. Olen muutoshakuinen työntekijä – olen hakenut uutta ja muutoksia

aktiivisesti. Nyt, kun muutos tuli ulkoapäin, se lamaannuttikin minut.

Anonyymi Muutosagentti

”Elämää, työelämää ja näiden osia ei voi suunnitella kovin tyhjentävästi eteenpäin. Joskus matkalle tulevat käännteet mutkat ja kivet opettavat enemmän kuin sileä ja aurinkoinen joyride. Täytyy vain uskaltaa, tehdä rohkeasti tietä yhdessä organisaation tavoitetta kohti ja joskus, jos asiat putoavat, koota palaset uudeksi kuvaksi.”

Anonyymi Muutosagentti

6. Muutosagentti innostaa tekemään yhdessä ja oppimaan uutta

■ Agentti-sana tulee latinan sanasta *agere*, joka tarkoittaa ”tehdä”, ”toimia”. Agentti on energinen tekijä ja toiminnan ihminen, joka vie yhteisön ja kulttuurin muutosta eteenpäin esimerkillään, energiallaan ja persoonallisuudellaan.

Jokainen meistä voi olla työyhteisöä päivä päivältä paremmaksi muuttava agentti! Muutosagentin pääominaisuudet ovat uteliaisuus tulevaisuutta kohtaan ja innostus uuden oppimiseen sekä kyky keskustella tulevaisuutta kohti vievistä askeleista erilaisten ihmisten kanssa.

Yhteisössä ja organisaatiossa muutos on yhdessä tekemistä. Muutosagentti on ihminen, joka osaa tehdä yhdessä erilaisten ihmisten kanssa ja muokata kommunikaatiotaan ja valita sanojaan erilaisten keskustelukumppanien ajattelu-, toiminta- ja viestintätyylien mukaan: Sellaisten ihmisten, jotka ajattelevat ja etenevät nopea-tempoisesti. Sellaisten, jotka pohtivat ja tekevät verkkaisempaan tahtiin. Sellaisten, joiden into-

himona ovat prosessit ja asiat. Sellaisten, jotka ajattelevat kaiken toisten ihmisten kanssa yhdessä tekemisenä. Kokeneiden kehäkettujen ja vastatreenit aloittaneiden keltanokkien. Suuntaa näytävien johtajien ja omien työtehtävien muuttumisesta huolehtivien työntekijöiden.

Muutosagentilla on erinomaiset ihmistaidot. Hän osaa rakentaa luottamusta ja kuunnella, osallistaa ja inspiroida. Hän osaa kommunikoida erilaisten ihmisten tarpeiden mukaisesti. Hän osaa tunnistaa ja johtaa tunteita. Hänellä on tilannetajua ja pelisilmää ja hän ymmärtää ryhmien jännitteitä ja dynamiikkaa. Hän osaa myös viestiä yhteisöllisesti sisäisessä ja ulkoisessa sosiaalisessa mediassa.

Muutosagentin tehtävät kuulostavat kiehtovilta, eikö vain? Ketkä sinun työyhteisössäsi sopisivat muutosagentin rooliin? Muutoksen toteuttajiksi? Muutoksen mahdollistajiksi? Muutosta johtaviksi? Minkä roolin sinä itse haluat ottaa?

Mitkä sinun muutostaitosi ovat vahvoja? Mitä taitoja haluat kehittää?

”Muutosagenttivalmennus on antanut minulle kosolti uusia ajatuksia ja ideoita, joita olen jalostanut eteenpäin kimpassa toisten muutosagenttien kanssa. Meistä on sukeutunut todellinen unelmatiimi: olemme valmistelleet vauhdilla organisaatiomme muutosohjelman koko ensi vuodelle ja siitä tuli omasta mielestämme loistava. Innostus on ollut huipussaan keksiessämme kaikenlaisia hauskoja toimenpiteitä ja iskulauseita muutoksen viemiseksi eteenpäin.”

Muutosagentti Silja Huuhtanen

”Agenttikoulutuksesta kuultuani ajattelin, että se olisi mahdollisuus saada aikalisä muutos pohdintaan ja ehkä muiden avulla löytää uusia näkökulmia jo itseäkin ärsyttävään surussa vellomiseen. Ja mahdollisuuden tehdä muutostyötä, josta siis pidin.”

Anonyymi Muutosagentti

”Muutosta muutoksen ohessa ja se on jatkuvaa. Muutosagentteja, kanssakulkijoita, kuuntelijoita ja keskustelijoita tarvitaan varmasti jatkossakin.”

Anonyymi Muutosagentti

”Muutosagenttien yhtenä tehtävänä onkin meillä madaltaa tätä muutuskynnystä ja

nähdä mahdollisuuksia siinä, missä muut saattavat nähdä uhkia.”

Anonyymi Muutosagentti

”Muutosagenttivalmennuksen antamia tietoja ja taitoja, muutosvalmiuksia ja joustavuutta kysytään vielä monta kertaa ennen kuin uusi organisaatio on ”järjestäytynyt”. Muutosmatka jatkuu ja sillä tiellä me muutosagentit voimme osaltamme toimia niin matkakumppaneina kuin oppaina.”

Anonyymi Muutosagentti

7. Muutosagentti viestijänä ja vuorovaikuttajana

■ Ihmisten muutokseen suhtautumisen erilaisuutta voisi havainnollistaa useammallakin ulottuvuudella. Konkreettisesti havaittavissa on tiedontarve: riittääkö ”iso kuva” ja suunta, mihin ollaan menossa vai tarvitsenko yksityiskohtaisemman ja konkreettisen käsityksen käynnissä olevasta muutoksesta? Keskeinen erottava piirre on myös nopeus: laitanko saman tien toimeksi ja korjaan sitten lennosta, jos tähtäin ei heti sattunut olemaan kohdallaan? Osa meistä reagoi hitaammin muutokseen ja haluaa pohdiskella sen vaikutuksia ja sisäistää sen henkilökohtaisemalla tasolla. Myös ihmislähtöisyys vaihtelee. Toisille muutos on asioiden rationaalista muuttamista, toisille muutos on ihmisiä ja heidän elämänsä koskeva tapahtuma.

Reagointimme muutokseen on yleensä seurausta noiden tulokulmien – tiedontarpeen ja nopeuden – yhdistelmästä. Toinen näkee mahdollisuuksia, generoi muutosta ja keikuttaa tietoisesti

venettä. Toinen taas hakee vakautta ja jatkuvuutta. Muutosagentin merkitys viestijänä korostuu asian esittämisessä erityyppisten henkilöiden ymmärtämällä tavalla. Hän on tulkki, joka osaa painottaa samaa faktista muutosta sen mukaan, miten viesti saadaan parhaiten perille. Hänen tehtävänä on myös mahdollistaa keskustelu muutoksen seurauksista ja vaikutuksista organisaatioon, tiimeihin, ihmiseen ja tietysti myös työn tekemiseen.

Muutosagentin vuorovaikutusta helpottaa oleellisesti, jos hänellä on ymmärrys ihmisten erilaisuudesta ja ideaalitulanteesta myös käsitys eri henkilöiden toimintatyyleistä. Muutosagentin työohjeena voisi olla: ”Ole terävä, inhimillinen ja helposti ymmärrettävä”. Yleisimmin erilaisuutta havainnollistamaan käytetään Everything-DiSC-mallia ja sen avulla tehtyä tiimikohtaista koostetta. Mallista kertova video ja muutakin lisätietoa löytyy www.kommunikaatio.fi-sivustol-

ta. Alkuperäistä DiSC-mallia edustaa Suomessa vuorovaikutus- ja valmennustyökaluja tarjoava Modular Learning Processes Oy (www.mlp.fi).

”Koen, että ymmärrän entistä monipuolisemmin muutoksen eri ulottuvuuksia ja sen eri ihmisissä herättämiä tunteita. Kamppailen kuitenkin edelleen sen kanssa, kuinka muutosagentin roolissa voi tukea niitä, joille muutos on hankala. Minkä verran on tarpeen kannustaa kokeiluihin? Kuinka kannustaa rakentamaan kritiikkiin ja rakentamaan yhteiseen työskentelyyn myös niitä, jotka eivät pidä muutoksesta? Minun on edelleen vaikea ymmärtää, miksi ihmiset hankaavat vastaan väistämättömästi eteen tulevaa muutosta. Eikö olisi helpompi pyrkiä sopeutumaan uuteen tilanteeseen kuin murehtia joka tapauksessa tulevaa? Tämä on selvästi sellainen ulottuvuus, jonka eteen saa vielä tehdä töitä ja opetella ymmärtämään. Uskon, että muutos ja sen eteen tuovien tunteiden, pelkojen ja kysymysten käsittely mahdollistaa oman ajatteluni ja ihmistuntemukseni avartumisen. Näen sen mahdollisuutena oppia.”

Anonyymi Muutosagentti

”Kesti aikansa ennen kuin me muutosagentit pääsimme suurin piirtein samalle aaltopituudelle tehtävästämme ja toimintatavoistamme. Hyvät keskustelut agenttikollegoiden kanssa innostivat, ja

välillä käytiin myös toisenlaisia keskusteluja.

Taas tuli tilaisuus valita fokusoinko mahdollisuuksiin vai mihin...Joistakin epäilyistä huolimatta syntyi agenttiparkki, jossa parin viikon välein on kokoontunut pieni 8–15 henkilön joukko milloin minkäkin aiheen tiimoilla. Me agentit (paikalla 2–3 kerrallaan) alustamme aiheesta, ja vilkasta keskustelua osallistujien kesken on syntynyt joka kerta.”

Anonyymi Muutosagentti

”Muutoksen etiikka:

- löydetään yhteinen pohja: mistä ei voida luopua
 - epävarmuuden sietokyky
 - kaikkien osapuolien kunnioitus
 - jokaisen vastuu muutoksesta ja työkavereiden hyvinvoinnista
 - kärsivällisyys
 - oikeus kysyä
 - tehdään asioita näkyväksi
 - näytetään esimerkkiä
 - keskitytään olennaiseen: olennainen voi vaihdella eri tilanteissa
- osallisuuden toimintakulttuuri.”

Anonyymi Muutosagentti

8. Työn mentaalinen tila

■ Nykyinen työelämä haastaa organisaatiot pohtimaan aiempaa tietoisemmin työn olosuhteita ja sitä, miten järjestää työ niin, että se tukee sekä tuottavuutta että työntekijöiden hyvinvointia. Yhä suurempi osa työntekijöistä tekee tietointensiivistä työtä, minkä kautta keskeiseksi kysymykseksi muodostuu se, miten työpaikan inhimillinen potentiaali voidaan saada mielekkäällä ja kestäväällä tavalla käyttöön (ks. mm. Ojala & Ahonen 2003). On todettu, että työstään innostuneet työntekijät sekä voivat paremmin että suoriutuvat työstään paremmin (ks. mm. Bakker & Leiter 2010; Hakanen 2004; Hakanen 2014). Työn olosuhteiden luominen sellaisiksi, että työntekijöissä oleva arvokas potentiaali tulee esiin on siten sekä yksilön että organisaation etu.

Monimutkaistuvissa ympäristöissä itsesäätelyn ja itsensä johtamisen taidot sekä toisaalta yhteisesti sovitut toimintamallit ovat yhä tärkeämpiä. Työn ollessa yhä vähemmän paikkaan ja aikaan sidottu myös riittävä työn rajaaminen ja työstä palautuminen voi olla uudella tavalla

haastavaa. Miten esimerkiksi ylläpidetään mahdollisuutta myös irrottautua työstä, jos työ on älypuhelimien ja tietokoneen kautta kaiken aikaa potentiaalisesti läsnä? Vaikka intuitiivisesti saatetaan ajatella, että enemmän tekemällä saavutetaan enemmän, laaja tutkimus osoittaa, että riittävä lepo on korkealaatuisen suorituksen kannalta ensiarvoisen tärkeää (ks. mm. Feldt, Kinnunen, Rönkä, Kinnunen & Rusko 2007; Geurts & Sonnentag 2006). Palautumiseen on tärkeää kiinnittää huomiota niin työpäivän rajapinnoissa kuin sen sisälläkin (esimerkiksi riittävät tauot ja liikkuminen työpäivän aikana sekä työn tekemisen tapoihin liittyvät laadulliset näkökulmat).

Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kannalta hyvin keskeistä on paitsi ponnistelun ja palautumisen välinen tasapaino, myös työn sisällölliset tekijät – muun muassa se, että työ koetaan mielekkääksi ja itselle merkitykselliseksi. Työympäristö voi tukea tai haastaa työtä kohtaan koettua motivaatiota monin tavoin. Vastoin yleistä käsitystä ulkoisten palkkioiden vaikutus moti-

vaatioon on hyvin rajallinen. Kestävä motivaatio, korkealaatuinen työsuoritus ja tehtävään sitoutuminen ovat sidoksissa työn sisällöllisiin tekijöihin ja työn merkitykseen työntekijälle itselleen (Deci & Ryan 2014; Ryan & Deci 2000; Spreitzer & Porath 2013).

Käytännönläheisiä kysymyksiä työn mentaalisen tilan jäsentämisen tueksi:

- Pohtikaa työpaikkanne olosuhteita motivaation ja psykologisten perustarpeiden näkökulmasta. Onko työpaikalla mahdollista tehdä sopivan haastavia tehtäviä ja kokea niissä osaamista ja onnistumista? Kuunnellaanko työntekijöitä ja onko heillä valinnanvapautta sen suhteen, miten he toteuttavat työtehtävänsä? Onko työyhteisön jäsenillä kokemus siitä, että heillä on toisilleen ja esimiehelleen merkitystä? Mahdollistaako työpaikka innostumisen tai toisaalta sen, että työtä voi tehdä vähemmälläkin intensiteetillä?
- Pohtikaa työkäytäntöjänne työskentelystrategioiden ja kognitiivisen ergonomian näkökulmista. Onko työpaikalla yhteisesti sovittuja käytäntöjä esimerkiksi keskinäisen viestinnän suhteen vai perustuvatko toimintatavat pääosin olettamuksiin? Jos, niin millaisia nämä ääneen sanomattomat olettamukset ja normit ovat? Millaisten arkipäiväisten työkäytäntöjen huomaatte haastavan sitä, että voisitte saada tarvittavat asiat tuloksellisesti tehtyä? Mikä on työssä olennaisinta ja miten tätä voitaisiin myös toimintatavoissa tietoisesti ilmentää? Millaisia mahdollisuuksia

yksittäisillä työntekijöillä on johtaa omaa työtään ja valita mielekkäitä työskentelytapoja? Millaisia työn olosuhteita parantavia uusia yksilöllisiä tai jaettuja käytäntöjä voisitte kehittää? Entä, mitä käytäntöjä voitaisiin karsia?

- Pohtikaa työhyvinvoinnin ja palautumisen näkökulmia. Mitkä käytännöt omalla työpaikallanne tukevat työstä palautumista? Millainen kulttuuri työpaikallanne vallitsee työn rajaamisen suhteen? Entä millaisia yksilöllisiä ajattelu- ja toimintamalleja voitte tunnistaa? Millaisia hyviä käytäntöjä voitte jakaa toisillenne? Onko työpaikalla tilaa inhimillisyydelle?
- Jos työympäristössänne on tapahtumassa muutosprosessi, miten sitä käsitellään? Onko muutosta mahdollista pohtia yhdessä, löytää hyviä toimintatapoja ja tuoda esiin myös ongelmakohtia? Onko muutoksen vaatimaan uuden opetteluun ja kehittämiseen varattu tarvittavia resursseja?

”Mentaalitila, joka organisaatiomme oli fokuksessa lähtiessämme koulutukseen on itselleni tuskallinen. On todella vaikeaa saada arjessa aikaa tietoisesti ja suunnitelmallisesti edistettyä tätä muutosta. Olen samalla hämmentynyt ja jopa turhautunut siitä hitaudesta, jolla se etenee. Tunteesta, että ne, joiden oletin olevan mukana siinä, eivät olekaan. Itselleni mentaalissa tilassa on tavoitteen saavuttamisen kannalta oleellista pysähtyä, kääntyä sisäänpäin, reflektoida ja

aktiivisesti harjoittaa mielenrauhaa lisääviä asioita. Rajata, rajata ja rajata. Näin on pakko aktiivisesti työskennellä. Muutoin valun mukavuusalueelleni multitaskaukseen. Ja se on epämukavuusaluetta monella tavalla ja monelle muullekin ihmiselle kuin itselle. Mukavuusalueeni tuntuu siis itsellenikin epämukavalta.”

Anonyymi Muutosagentti

”Olemme saaneet pahimmat esteet raivattua ja työtahti on keventynyt. Eräs työntekijä on jopa kahden viikon lomalla! Monien työntekijöiden opiskelut ovat myös edenneet työn ohessa nopeammin kuin aiemmin. On parempi fiilis. Itse en näe enää painajaisia.”

Anonyymi Muutosagentti

”Minulle tuo mentaalisen tilan muutosprosessi on tuonut uusia ajatuksia ja tietoisuutta ja ymmärrän muita ehkä paremmin tämän takia. Pyrin olemaan enemmän keskittynyt yhteen tehtävään kerrallaan, kun aikaisemmin yritin tehdä useita tehtäviä samanaikaisesti tai sitten olin niin uppoutunut yhteen tehtävään, että en voinut sitä keskeyttää, vaikka olisi pitänyt priorisoida muita asioita. Yritän nykyään useammin tiedostaa omaa läsnäoloani tässä hetkessä.”

Anonyymi Muutosagentti

9. Läsnaolon merkitys

■ Tulemme muutokseen eri taustoilla, mutta meille kaikille keskeinen kysymys on: miten minä liityn tähän muutokseen? Mitä minulle tärkeää mahdollisesti menetän? Aikaisempi, kenties jossain määrin kuvitteleman mahdollisuus kontrolloida asioita on luisumassa käsistäni. Tuoko muutos minulle mahdollisuuksia? Osaanko pitää puoliani ja selvitä voittajana vai kävelläänkö minun yli? Voinko edes vaikuttaa? Tunnetilat ovat usein vahvoja ja luovat epävarmuutta.

Muutospuheen ja siihen liittyvien, jopa ärsyttävien, korulauseiden keskellä yksilön on tärkeä löytää oma tapa olla ja toimia muutoksessa. Asetelmat siitä, kuka vaikuttaa ja ketkä seuraavat perässä, ovat muotoutuneet organisaatiossa ajan myötä. Jos organisaatio on uusi, nämä asetelmat ovat vasta muodostumassa. Muutosagenttina tai muuten vain muutosmyönteisenä ihmisenä saatan olla intohimoinen muutoksen ja positiivisen asenteen edistäjä – kenties niin korostetusti, että vetäytyvämpi, mutta toiminnan kannalta arvokas yksilö kokee ilmapiirin yksipuolisen painos-

tavaksi. Haemme vaistonvaraisesti tukea samanhenkisistä ihmisistä ja draaman keskellä saattaa vaikuttaa siltä, että olemme kaukana toisistamme sekä yksilöinä että ryhmittyminä.

Loppupeleissä muutos haastaa meitä olemaan itsemme kanssa. Arjen tapahtumien keskellä kohtaamme omia ajatus- tunne- ja uskomusmallemme. Selityksiä on aina löydettävissä: olosuhteet ovat vaikeita, en osaa tai nuo eivät ymmärrä.

Kenties muutos on niin kokonaisvaltainen, etten enää voi, enkä halua pitää kiinni vanhoista ajatus- ja toimintamalleista. Miten löydän tavan olla ja mielekkäästi suunnata eteenpäin muutoksessa? Pohtiessani tätä joudun myös katsomaan itseäni silmästä silmään: mikä estää minua menestymästä ja voimaan hyvin tässä ja nyt? Hyväksyvä tietoinen läsnäolo (mindfulness) tukee yksilöä ”olemaan sen kanssa, mikä on” niin hyvin kuin se tässä hetkessä on mahdollista – hyväksyen omat selitykset, taistelu- ja väistämismekanismit. Voimme tutkia omaa sisäistä mielenmaisemaamme ystävällisen uteliaalla asenteella ja

oppia havaitsemaan niitä tekijöitä, jotka ohjaavat meitä arjessa. Kyse on meille niin ominaisesta ja itsestäänselvästä ajattelu- ja tunnemekanismisista, jota arjen melskeessä harvoin tiedostamme.

Voimme harjoittaa läsnäoloa pitkin päivää monella tavalla; kokouksissa ja vuorovaikutustilanteissa viemällä huomiotamme säännöllisesti hengitykseen ja kehoon. Hengittämällä tietoisesti ennen kuin vastaamme hankalaan sähköpostiin. Tuomalla väljyyttä kotityöpäivään luomalla tietoinen rytmi, jossa työtehtävät, arkiaskareet ja liikunta vuorottelevat pitkin päivää. Olemalla läsnä missä tahansa työtehtävässä keskittyen siihen, mitä tällä hetkellä teemme – ja kun mieli vaeltaa, tuomalla huomio takaisin siihen, mitä teemme. Hengittämällä tietoisesti kiireen ja paineen alla tunnustellen omia tuntemuksia, antaen niiden olla ja ottaen hitaita askeleita muistuttamaan, että hidastaessa luovilla ratkaisuilla on tilaa ilmetä. Ja jos haluamme lisää vaikuttavuutta elämäämme, luomalla tilaa säännölliselle niin sanotulle muodolliselle harjoittamiselle käyttäen tukena esimerkiksi äänitteitä. ”Keskittymislihas” on kuin mikä tahansa lihas: mitä enemmän sitä harjoittaa, sitä paremmassa kunnossa se on.

Läsnäolon myötä meille avautuu tilaa olla ja toimia sellaisena kuin olemme ja myös ottaa vastuuta itsestämme. Aitona ja keskeneräisenä on helpompi olla, ei tarvitse esittää ja piiloutua roolin taakse. Se vaatii rohkeutta, jonka vain yksilö voi omasta itsestään ottaa käyttöön ja säännöstellä. Vaatii rohkeutta suunnata kohti merkitystä ja vetää rajoja. Aitous ja inhimillisuus edistävät orgaanisella tavalla luottamuksellista organisaatiokulttuuria, jossa voimme keskittyä oleelliseen.

Käytännönläheistä ohjausta mentaalilan kehittämisen tueksi:

Mistä löydät omat matalan kynnyksen kohdat, joissa voit harjoittaa läsnäoloa? Hyödynnätkö niiden potentiaalia?

- Aamulla herätessäsi, kenties ennen kuin nouset ylös? Siirtymävaiheet päivän aikana – voitko keskittyä pelkästään kävelyyn päästäen irti mielen sorinasta?
- Kokouksessa, kun ärsyyntyminen pukkaa päälle – voitko olla tässä hetkessä keskittyen hengitykseen – ja uteliaana seurata, mitä tuntemuksellesi tapahtuu – vailla ennakokäsityksiä siitä, mitä pitäisi tapahtua?
- Kun sähköpostiin kilahtaa epämiellyttävä viesti – tutki uteliaana, mikä automatisoitu reaktio menee päälle. Kenties otat aikalisän ja hengität hetken ennen vastaamista. Valitset uudenlaisen toimintatavan, joka saattaa toimia paremmin kuin vanha tapa reagoida.
- Kotityöpäivänä virkistäydy kehollisesti tekemällä sopivassa määrin kotitöitä tai menemällä lenkille – keskittyen vain siihen, mitä sillä hetkellä teet.

Näin arkeen väistämättä kuuluvista tapahtumista muodostuu läsnäoloharjoitteita.

”Aamulla varhain heti herättyäni laitan vihreän teen hautumaan. Teen hautuessa on aamujoogan aika. Laskeudun olohuoneen ruskealle matolle lapsen asentoon. Jännitän

kehoni kobraan ja lepään taas lapsena matolla. Sitten notkistan selkääni kissan lailla ja vahvistan lihaksiani tasapainoliikkeillä. Pienen lepo hetken jälkeen tervehdin uutta päivää nousemalla seitsemän kertaa polviseisontaan kädet ylös ojentaen.

Aamutoimien jälkeen astun ulos raikkaaseen syysaamuun. Pikkukaupungin puut tervehtivät minua kukin tavallaan. Männyt seisovat hievahtamatta paikallaan, lehmusten lehdet lepattavat kellanvihreissä sävyissä, saarnipuiden latvukset lehyvät ilmassa. Junaradan toisella puolen vaahteroiden oranssit sävyt värittävät vihreää metsän reunaan. Mäen laidassa pihlajien punaiset marjat odottavat tilhien tuloa. Aseman luona suuri vuorijalava loimottaa keltaisena ja kapeat kuuset kurottavat ylös taivaalle. Runoilijan sanoin: ”Ei muuta puulla kuin olla enemmän puu”.

Junamatkani töihin kestää melkein tunnin. Uppoudun päivän sanomalehteen. Junan lähestyessä Pasilaa Hesari on luettu. Nousen ylös, puen takin päälleni ja menen oven suuhun odottamaan. Vaunu nytkähtelee vaihteissa, ja minä tasapainoilien jaloillani. Junan pysähtyttyä painan nappia ja ovi aukeaa. Astun laiturille, jossa kulkureitti on kaventunut rakennustöiden takia. Pujottelen tieni kohti liukuportaita ja kiipeän ne ylös ohituskaistaa pitkin. Minulla ei ole kiire, mutta haluan käyttää hyväkseni jokaisen mahdollisuuden liikuntaan. Kävelen työpaikalleni reippain askelin.

Toimistolla aloitan aamuni lataamalla kahvinkeitin. Keskityn laskemaan kymmenen mitallista poroja suodattimeen. Kahvinporot tuoksuvat huumaavalta. Nyt olen valmis tarttumaan päivän töihin!”

Muutosagentti Silja Huuhtanen

”Oivalluksia tällä muutosmatkalla ovat olleet niin omien reunusten kuin pienien läsnäolo harjoitteiden tiedostaminen. Olen vahvasti tunteva, ja omien tunteiden hallinta on ollut minulle haasteellista. Sen oivaltaminen, että nyt olen menossa tunteideni kanssa reunatuntemuksille on auttanut. Tiedostaminen, että juuri tämä asia aiheuttaa vahvoja tunteita ja tunteet aiheuttavat tiettyjä ajatuksia, fyysisiä tuntemuksia ja suuria myrskyjä mielessä, auttaa rauhoittumaan, löytämään tasaisen hengityksen, keskittymään tähän hetkeen ja asettamaan asioita mittasuhteisiin. Toisaalta olen löytänyt pieniä hetkiä entistä tietoisemmin niin kotona kuin töissä, joista nautin. Pitkä aamu Hesarin, kahvikupin ja miehen kanssa, takkatuli ja perheen kerääminen illalla yhteen, töissä lupa istua hyvän kollegan kanssa pitkään aamukahvin ääressä tai entistä useammin juuri siltä työntekijältä kuulumisten kysyminen, jonka kanssa ei niin usein tule vaihdettua vapaamuotoisia kuulumisia tai jonka kanssa vuorovaikutus on helposti mennyt reuniksille.”

Muutosagentti Ulla Lehtonen

10. Työn digitaalinen tila

■ Yhä suurempi osa työstämme tapahtuu verkossa ja digitaalisten välineiden avulla. Sen lisäksi että digiteknologia välittää huomattavan osan työhön liittyvästä kommunikaatiosta sähköpostin ja erilaisten pikaviestisovellusten (WhatsApp, Slack jne.) avulla, teknologia myös tarjoaa sekä yksittäiselle työntekijälle että työyhteisölle monipuolisia alustoja tuottaa uutta tietoa ja säilöä vanhaa (Vartiainen 2015).

Jos aiemmin soitimme työtoverille ja mapiitimme tärkeitä papereita, nyt lähetämme sähköpostia tai pikaviestin ja säilömmme tärkeät tiedostot tietokoneen kansioihin tai pilveen. Ja kun ennen aina kokoonnuimme yhteisen pöydän ääreen palaveriin ja työskentelemään, nyt osa osallistuu kokouksiin etäyhteydellä Skypen avulla, ja varsinainen työskentelyvaihe saattaa tapahtua osin tai kokonaan Google Driven tai OneDriven kaltaisilla yhteiskehittelyn alustoilla.

Digiteknologiassa ei ole kuitenkaan kyse vain laitteista ja sovelluksista, sillä tietoteknologian laajamittainen käyttöönotto on samalla muut-

tanut sekä työn, ajan että paikan välisiä suhteita tekemällä työstä paljolti ajasta ja paikasta riippumatonta (mm. Hyrkkänen & Vartiainen 2010). Vaikka tietotyöläisen havaittava työpäivä alkaa tyypillisesti tietokoneen käynnistämisenä, todellisuudessa moni on tarkistanut työhön liittyvät viestit älypuhelimestaan ehkä heti jo herättyään. Digiteknologia on muuttanut monella työpaikalla myös työtehtäviä, kun aiemmin ihmisen tekemä työ on voitu korvata automatisoinnilla.

Koska digiteknologian laajamittainen integroituminen työhön on työn historiassa vielä verrattaen uusi ilmiö, teknologian käyttöön liittyvät yhteiset käytännöt ovat vielä nuoria ja monilla työpaikoilla osin kehittymättömiäkin. Parhaimmillaan digiteknologia vapauttaa resursseja rutiinomaisesta työstä uuden luomiseen sekä tarjoaa henkilökohtaiseen työhön yhteisöllisen elementin ja mahdollisuuden tehdä työstä samalla joustavaa ja työntekijän itsensä näköistä. Tämä kaikki vaatii kuitenkin yhteisten käytäntöjen kehittämistä (mm. Hakkarainen 2009; Lonka 2015) ja pysäh-

tymistä sen kysymyksen ääreen, miten digitek-
nologia voisi parhaimmalla tavalla palvella sekä
minun työni että yhteisen työme ydinsisältöjä.
Työpaikalla tarkastelu voidaan aloittaa niinkin yk-
sinkertaisista asioista kuin, toimivatko välineet ja
osaavatko kaikki käyttää niitä? Entä missä määrin
työpaikan digitekologia on personoitavissa ja an-
taa tilaa yksilöllisille mieltymyksille ja kokemuk-
selle siitä, että teknologia todella mahdollistaa
työn tekemisen mielekkäämmiin ja tehokkaam-
min sen sijaan, että se rampauttaa tai uuvuttaa?

Teknologinen innovaatio ei ole automaattises-
ti työtä edistävä innovaatio. Perinteisillä kohta-
amisilla on yhä arvonsa yhteisessä arvonluomi-
sessa, ja jokaisessa työssä lienee tilanteita, joissa
digivälineet on mielekästä kokonaan sulkea.
Työn digitaalisessa tilassa yhteiset sopimukset
korostuvat. Silti vaikka laitteet hetkeksi suljetai-
siin, työ jatkaa olemassaoloaan siinä kokonais-
valtaisessa työympäristössä, jossa työn erilaiset
tilat sulautuvat parhaimmillaan saumattomasti
yhteen niin, että sekä yksilön että työyhteisön
on mahdollista olla yhä enemmän työnsä näköi-
nen, tyytyväisempi ja tehokkaampi (Beard 2012;
Sandström, Eriksson, Lonka & Nenonen 2016).

Käytännönläheisiä kysymyksiä digitaalisen
tilan kehittämisen tueksi:

- Miettikää aluksi, mitkä ovat työnne ydin-
sisältöjä ja tehtäviä, jotka työhön ensisi-
jaisesti kuuluvat. Palvelevatko digitaaliset
välineet ja ratkaisut niitä? Entä ovatko vä-
lineet ja niiden käyttötavat yhdessä sovit-
tuja vai ovatko ne ennalta määriteltyjä?
- Monessa ajanmukaisen tietotyön tehtävis-
sä ja tilanteissa on mahdollista hyötyä ja

saada lisäarvoa teknologian luomista mah-
dollisuuksista. Tämä edellyttää kuitenkin
sitä, että teknologia on saatavilla, välineet
toimivat ja niitä osataan käyttää. Onko di-
gitaalinen tila ja sen mahdollistava tekno-
logia luonteva osa kaikkien työntekijöiden
arkea vai vain niiden, jotka osaavat käyttää
ja oma-aloitteisesti hyödyntää sitä?

- Digitaalisuus mahdollistaa erilaisten työ-
kentely-ympäristöjen yhdistämisen. Lisäk-
si se sujuvoittaa monipuolisten tietokäy-
töntöjen toteuttamista, kuten yhteisöllistä
tiedon luomista ja jakamista. Digitaaliset
välineet ovat yhä enemmän oman itseil-
maisun väline ja jopa persoonallisuuden
jatke. Siksi on tärkeää pysähtyä mietti-
mään myös sitä, mikä on kasvokkaisten
kohtaamisten rooli työyhteisössä? Onko ti-
lanteita, joissa digivälineet olisi mielekästä
sulkea kokonaan?

”Digitaalisen tilan muutos on räjähtänyt
tajunnassani. Miten ilmeistä on se ero
tahtomisessa ja käytännön toteutuksessa.
Kyse ei ole vain tahdosta digiloikata, vaan
meidän täytyy myös osata voidaksemme
loikata. Olen ymmärtänyt tämän syksyn
ja talven aikana, että digitaalisuus on mitä
suuremmassa määrin state of mind, ei
laitearsenaali ja app-viidakko. Digitaalisessa
tilassa tavoitteenani on: vähemmän on
enemmän.”

Anonyymi Muutosagentti

”Itse käytän melko sujuvasti eri digitaalisia työkaluja ja palveluita, mutta sosiaalisen median käytössä olen tietoisella valinnalla edelleen melko passiivinen. Tässä minulla onkin työsarkaa itseni kohdalla. Joudun suunnittelemaan entistä paremmin, mitä digitaalisia työkaluja käytän omassa työssäni ja mitkä ovat ne keskeiset sosiaalisen median ja tiedottamisen kanavat, joita minun kannattaa käyttää. Kaikkeen ei kannata ryhtyä, vaan suunnitella asia siten, että valinnat tekevät oman työnteon joustavammaksi. Digitaalisen muutoksen tarkoituksenahan on tarjota tukea ja uusia menetelmiä, jotka sujuvoittavat työntekoa, eivätkä kasvata työmäärää.”

Anonyymi Muutosagentti

”Digitaalisen tilan muutoksessa auttoivat eniten avoimet keskustelu ja työpajat. Oli herättävää huomata, miten eri ihmiset kokivat teknologian ja siihen liittyvät asiat esim. kuormittavuuden kannalta. Myös suhtautuminen työaikaan ja välineisiin oli kirjavaa, joten ratkaisujen keksiminenkin oli melko haastavaa. Ehkä suurin oivallus oli se, että meidän on pakko tehdä raamit ja säännöt toimintatavoille ja kytkeä tekniset apuvälineet ja työkalut niihin.”

Anonyymi Muutosagentti

11. Työn fyysinen tila

■ Vaikka älyllistä suoriutumista ja tietotyötä usein tarkastellaan mielen sisäisenä toimintana, siihen liittyvät olennaisesti myös käytettävissä olevat välineet ja ympäristö, joiden voidaan nähdä mahdollistavan tai haastavan älyllistä toimintaa (Hakkarainen, Palonen, Paavola & Lehtinen 2004; Hutchins 2000; Norman 1993). Sopivan ympäristön tai välineiden puute hankaloittaa tehtävästä suoriutumista, kun taas toimivat välineet voivat merkittävästikin täydentää inhimillistä toimintaa tai suorastaan viedä sen uudelle tasolle.

Työn tekemisen tavat ovat viime vuosina käyneet läpi joitakin merkittäviä muutoksia, joita työympäristöt heijastavat. Lisääntyneen tietotyön sekä digitalisaation myötä työ on yhä vähemmän aikaan ja paikkaan sidottua. Monen työntekijän kohdalla työ on muuttunut toimistotyöstä monipaikkaiseksi, liikkuvaksi työksi (ks. mm. Hyrkkänen & Vartiainen 2007). Työtehtävien automatisoituessa jäljelle jäävät työtehtävät vaativat myös yhä monimutkaisempaa ongel-

manratkaisua, uutta luovaa ajattelua sekä monen ihmisen osaamista ja yhteistyötä. Tämä huomioiden on yhä tärkeämpää, että työympäristö, niin fyysinen kuin digitaalinenkin, tarjoaa mahdollisuuksia myös kohtaamisiin ja yhteistoiminnalliseen työskentelyyn.

Työympäristön suunnittelun tai valmiin ympäristön kehittämiseen tulisi lähteä siitä, mitkä ovat työn ydinsisältöjä ja tehtäviä, joita tilojen tulisi mahdollistaa (ks. mm. Rasila, Nenonen & Kärnä 2013). Uusissa työn tiloissa painotetaan käyttäjälähtöisyyttä ja muunneltavuutta – tässä hetkessä ei välttämättä voida tarkalleen tietää, millaisia tarpeita tilaan kohdistuu tulevaisuudessa. Myös taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna on mielekästä, että saman tilan voi muuntaa useampaan käyttötarkoitukseen.

On tärkeää myös huomioda, että modernit ja perinteisemmät tilat voivat palvella erilaisia tarkoituksia; uudet tavat tehdä töitä eivät ole yksiselitteisesti parempia kuin vanhat. Esimerkiksi yksilöllinen keskittymistä vaativa työ on edelleen

tavallinen osa monia työnkuvia, ja työympäristön tulisi mahdollistaa myös häiriötön hiljainen työskentely. Ihanteellisesti työtiloissa on monenlaisia mahdollisuuksia tehdä töitä ja työympäristöä muokataan kiinteässä yhteistyössä niiden ihmisten kanssa, jotka tiloja käyttävät.

Käytännönläheisiä kysymyksiä työtilojen kehittämisen tueksi:

- Miettikää aluksi, mitkä ovat työnne ydinsäältä ja tehtäviä, joita työpaikalla ensisijaisesti tulisi tehdä. Miten fyysinen ympäristö ja välineet mahdollistavat ja tukevat niitä tai toisaalta hankaloittavat niiden toteuttamista? Onko työpaikalla tarvittavat puitteet esimerkiksi keskittymistä vaativaan työhön ja yhteistoiminnalliseen työskentelyyn? Onko tehtäviä, joiden tekeminen on työpaikalla hankalaa tai ne tehdään jossain muualla?
- Pohtikaa tilojanne hyvinvoinnin ja palautumisen näkökulmasta. Millaisia mahdollisuuksia työpaikka tarjoaa rentoutumiseen ja tauon pitämiseen? Tapahtuuko työpaikalla vapaamuotoisia kohtaamisia? Millaisiin taukokäytäntöihin tilat ohjaavat? Voisiko myös ulkotiloja hyödyntää?
- Tilat ja välineet eivät yksin määrää sitä, mikä niiden puitteissa on mahdollista. Millaisia ovat sosiaaliset käytännöt ja työpaikan kulttuuri, jotka vaikuttavat tilojen ja välineiden käyttöön? Onko tilojen käyttöön sovittu selkeät yhteiset säännöt? Kuvavatko kaikki tilat kaikille? Jos työpaikalla on rennompia nurkkauksia, käyttääkö niitä joku – voiko työpaikalla levähtää? Entä

nähdäänkö etätö yhtä tehokkaana ja arvostettuna työskentelymuotona kuin työpaikalla olo? Voiko työpaikalla valita omaa työtä tukevia tiloja ja työskentelytapoja?

- Mikäli työpaikallanne on ajankohtaista työtilojen muokkaus tai muutto, pohtikaa miten voitte valmistautua siihen. Kuinka tilojen haltuunottoa tuetaan muutoksen jälkeen?

”Monipaikkaisen työn ohjeistuksen osalta lähdimme miettimään uutta työn tekemisen tapaa koko työyhteisön kannalta. Huomasimme, että useimmat monipaikkaista työtä koskevat ohjeet käsittelevät asiaa ainoastaan monipaikkaista työtä tekevän henkilön kannalta. Me otimme selkeästi toisen lähestymiskulman. Tarkastelimme monipaikkaista työtä sekä liikkuvan että paikallaan pysyvän työntekijän kannalta. Samalla mietimme, että miten yhteydenpito voidaan varmistaa siten, että monipaikkaista työtä tekevä henkilö voisi olla työyhteisön jäsen myös silloin, kun hän ei ole fyysisesti paikalla. Puhuimme ohjeistuksessa paljon nimenomaan läsnätyöstä eli siitä, miten voimme toimia, vaikka osa työyhteisön jäsenistä on läsnä fyysisesti ja osa digitaalisesti.”

Muutosagentti Jasi Kuokkanen

”Monitilatoimistossa viihtyy niin intro- kuin ekstrovertti.”

Muutosagentti Aino Kinnunen

”Liikkuminen ja työpisteen vaihtaminen täytyy ns. myydä ihmisille. Mitä hyötyä työpisteen vaihtamisesta saadaan? Monipaikkaisen työn pelisääntöjen pitää olla kevyet ja mahdollistavat, ei rajoittavat. Säännöillä ei edistetä muutosta.”

Anonyymi Muutosagentti

”Kuitenkin konkreettinen muutto vasta ”avasi silmät”. Itsekään en ollut varma, mitä tästä tulee, millaista työnteko on, löytyykö sopiva paikka jne. Pohdin myös, sopeudunko uudempaan tapaan tehdä työtä. Taidan sopeutua ja hyvin! Tämä on ollut positiivinen muutos. Tilat ovat valoisat, väljät, erilaista työpistettä löytyy ja on vapaata tilaa kuten kerroskohtaiset kahvitilat ja erilaiset keskustelupaikat sohvilla ja nojatuoleilla. Jo ensimmäisen parin päivän aikana keskustelin useamman henkilön kanssa kuin olin keskustellut koko viiden vuoden täällä vietetyn urani aikana! Olen huomannut ja huomioinut erilaisia tapoja tehdä työtä ja kumma juttu, leppoisammallakin tavalla lopputulokset ovat hyviä!”

Anonyymi Muutosagentti

12. Lopuksi

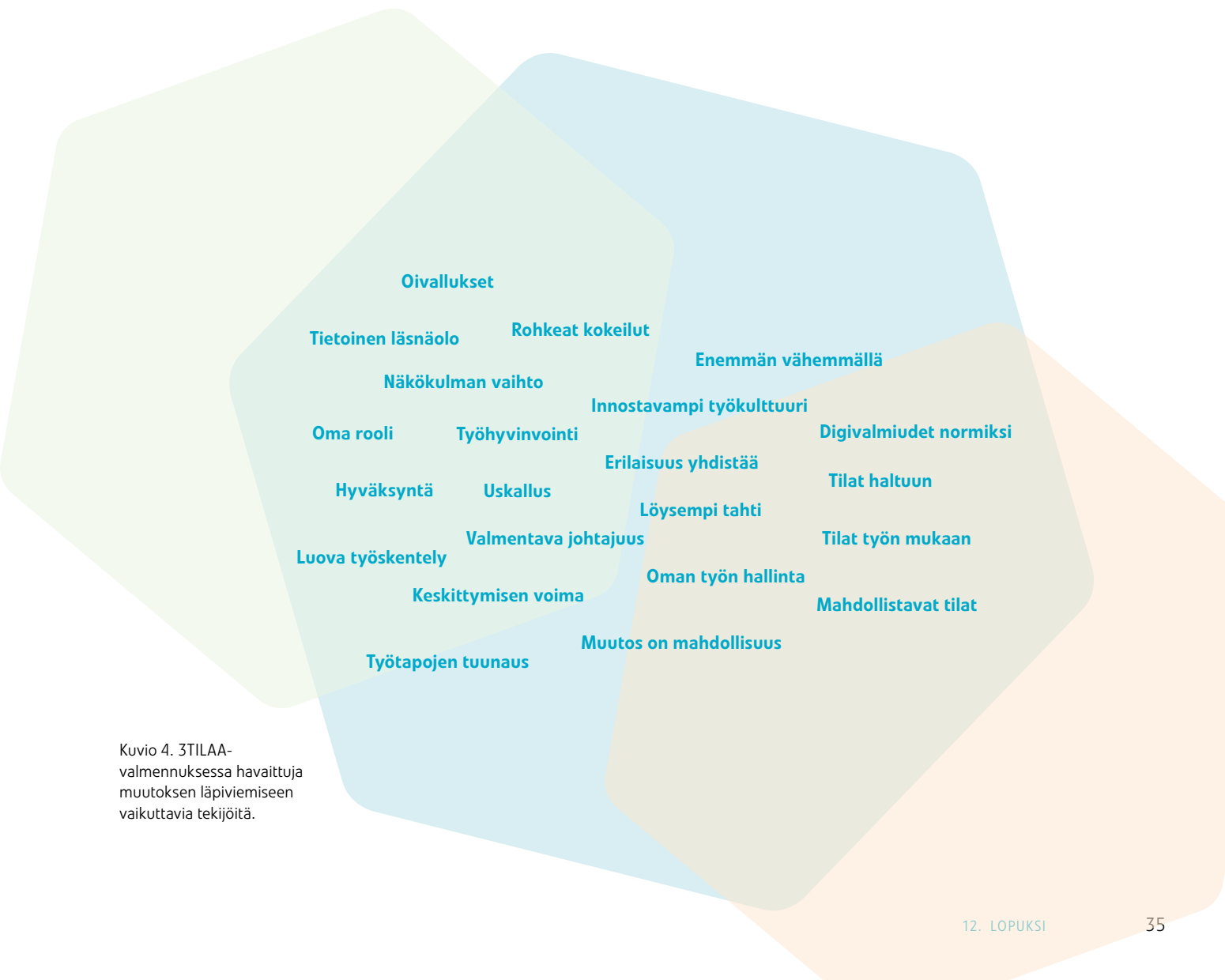
■ 3TILAA-projektin tavoitteena oli parantaa osallistuvien työpaikkojen tuottavuutta ja tulokellisuutta edistämällä eri-ikäisten työntekijöiden hyvinvointia ja toimintamahdollisuuksia. Organisaatioita autettiin kehittymään kilpailukykyisemmiksi ja innostavimmiksi työpaikoiksi muutosagenttivalmennuksen avulla. Kolmen tilan yhtäaikainen kehittäminen nähtiin projektissa uudenaikaisena muutosjohtamisena, jolla pyrittiin edistämään työssä jaksamista ja voimavarojen mielekästä kohdentamista työpaikoilla.

Muutosagenttien tarinat, kerätyt palautteet ja tilannekartoitukset kertovat valmennuksen onnistumisesta: muutos käynnistyi sekä osallistuneissa organisaatioissa että valmennukseen osallistuneissa muutosagenteissa. Moni agenteista kertoi muuttaneensa tapaansa tehdä työtä ja vieneensä käytäntöön valmennuksessa opittuja asioita. Konkreettiset toimenpiteet kohdistuivat vaalimaan työrauhaa, tuottavuutta ja jaksamista. Suuri osa tunnisti muutosta tapahtuneen juuri mentaalisisessa tilassa ja tietoisuuden omia työ- ja

ajattelutapoja kohtaan kasvaneen. Muutosagentit omaksuivat työkaluja mentaalisen, digitaalisen ja fyysisen tilan muutosprosessin läpiviemiseen. Kuviossa 4 on esitetty tekijöitä, joiden havaittiin vaikuttaneen muutoksen läpiviemiseen 3TILAA-valmennuksessa.

Nähtäväksi jää, kuinka osallistuneiden organisaatioiden muutosmatka jatkuu. Vastuu muutosten läpiviemisestä on koko organisaatiolla, jolloin yhteisen tavoitetilan merkitys korostuu entisestään. Organisaatiokulttuurin muutos innostavammaksi näkyy kuitenkin vasta useamman vuoden päästä ja vaatii tiimityötä.

Vaikka varsinainen projekti ja valmennukset päättyivät, muutoksen pyörä ei pysähdy. Tukea ja vinkkejä muutoksien läpiviemiseen saa 3TILAA-muutosagenttivalmennuksen videotuotuksesta. Videovalmennus on saatavana YouTubeissa tunnisteella ”3TILAA-muutosagenttivalmennus”.



Kuvio 4. 3TILAA-valmennuksessa havaittuja muutoksen läpiviemiseen vaikuttavia tekijöitä.

Lähteet

- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (toim.). (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.
- Beard, C. (2012). Spatial ecology: Learning and working environments that change people and organizations. Teoksessa Alexander, K. & Price, I. (toim.) *Managing Organizational Ecologies: Space, Management and Organization*, Routledge, New York, NY, s. 69–80.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2014). The importance of universal psychological needs for understanding motivation in the workplace. *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*, s. 13–32.
- Feldt, T., Kinnunen, U., Rönkä, T., Kinnunen, M-L., & Rusko, H. (2007). Työkuormituksesta palautuminen ja sen mittaaminen: psykologinen ja fysiologinen näkökulma. Teoksessa Aro, A., Feldt, T. & Ruohomäki, V. (toim.) *TOP 1: Puheenvuoroja työ- ja organisaatiopsykologiasta* Helsinki: Edita, s. 60–82.
- Geurts, S. A., & Sonnentag, S. (2006). Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. *Scandinavian journal of work, environment & health*, s. 482–492.
- Hakanen, J. (2014). Onnellinen työssä? 8½ kysymystä työn imusta. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.) *Positiivisen psykologian voima*. Jyväskylä: PS-kustannus, s. 340–365.
- Hakanen, J. (2004). *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueella*. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakkarainen, K. (2009). ”A knowledge-practice perspective on technology-mediated learning”. *Computer-Supported Collaborative Learning, Vol. 4 No. 2*, s. 213–231.
- Hakkarainen, K., Palonen, T., Paavola, S. & Lehtinen, E. (2004). *Communities of Networked Expertise: Professional and Educational Perspectives*. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Honkanen, H. (2016). Vaikuttamisen psykologia. Mielen muuttamisen tiede ja taito. *Influ Era -julkaisut*. Arena Innovation Oy. Helsinki, s. 24.
- Hutchins, E. (2000). Distributed cognition. *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, s. 2068–2072.
- Hyrkkänen, U. & Vartiainen, M. (2007). Hyvinvoinnin haasteet mobiilissa työssä. *Työ ja ihminen, 21(2)*, s. 160–172.
- Kilpi, E. (2015). Interactive value creation -luento 12.1.2015, sekä blogi. Viitattu 4.5.2017. Saatavilla <https://eskokilpi.wordpress.com/>.
- Lonka, K. (2015). Oivaltava oppiminen. Helsinki: Otava.
- Norman, D. A. (1993). *Things that make us smart: Defending human attributes in the age of the machine*. Cambridge, MA: Perseus Books.
- Otala, L., & Ahonen, G. (2003). *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. WSOY.
- Rasila, H., Nenonen, S., & Kärnä, S. (2013). Käytettävä rakennettu ympäristö – menetelmäpakki samoissa kansissa. Teoksessa *Rakentajainkalenteri*. Viitattu 4.5.2017. Saatavilla <https://www.rakennustieto.fi/Downloads/RK/RK130703.pdf>.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation,

Kirjoittajat

social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, s. 68–78.

Sandström, N., Eriksson, R., Lonka, K., & Nenonen, S. (2016). Usability and affordances for inquiry-based learning in a blended learning environment. *Facilities*, 34(7/8), s. 433–449.

Spreitzer, G., & Porath, C. (2013). Self-determination as nutriment for thriving: Building an integrative model of human growth at work. *Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*, s. 245–258.

TEM (2014). Työelämä 2020 -strategia: Suomen työelämä Euroopan paras vuonna 2020. Työ- ja elinkeinoministeriö. Sähköinen julkaisu. Viitattu 16.1.2015. Saatavilla https://www.tem.fi/files/33077/tyoelaman_kehittmisstrategia_final.pdf.

Vartiainen, M. (2015). Virtual spaces as workplaces: working and leading in virtual worlds. *Leadership in Spaces and Places*, s. 128.

Hannu Häyrinen, KTM, EverythingDisc valmentajien valmentaja, facilitaattori, MLP Modular Learning Processes Oy

Heidi Lammassaari, KM, väitöskirjatutkija, projektiasiantuntija, Helsingin yliopisto.

Anu Sipilä, tradenomi (YAMK), AmO, projektiasiantuntija, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Kirsi Sjöblom, PsM AO, psykologi, väitöskirjatutkija, jooga- ja mindfulnessohjaaja; projektivas-taava, Helsingin yliopisto

Suvi Starck, tradenomi, HSO (YAMK), projekti-päällikkö, TKI-coach, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Maarit Tiililä, KTM, johdon coach (PCC), tunnetaitovalmentaja, tietokirjailija, Maarit Tiililä Oy

Johanna Tuutti, FM, työelämä- ja viestintävalmentaja, ICF-sertifioitu coach (ACC), toimitusjoh-taja, ProOPPS Oy

Monica Åberg, KTM, mindfulness-ohjaaja CFM®, CoCreate Practitioner, liiketalouden lehtori, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

