

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistallenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:
Sinkkonen, M & Wallin, O. 2018. Osallisuus onnistaa muutoksen.
TAMK Journal. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.

DOI / URL: <http://tamjournal.tamk.fi/osallisuus-onnistaa-muutoksen/>

Osallisuus onnistaa muutoksen

Kunnissa on tapahtumassa suuria muutoksia SOTE-rakennemuutoksen ja maakuntauudistuksen myötä. Muutosprosessin läpivienti on organisaatiossa haasteellista. Tampereen kaupungin sosiaalialan työntekijöitä pyydettiin TAMKin sosiaalialan koulutuksen järjestämässä työhyvinvoinnin iltapäivässä syksyllä 2016 kirjoittamaan tarinoita sekä onnistuneesta että epäonnistuneesta muutosprosessista ja sen kautta visioimaan oman työnsä tulevaisuutta ja muutoksen onnistumista. Työntekijöitä pyydettiin kertomaan, millaisena he näkevät toimenkuvansa 3-5 vuoden päästä. Analysoinnissa tarinoita on tarkasteltu työhyvinvoinnin näkökulmasta.

KIRJOITTAJAT: MERJA SINKKONEN JA OUTI WALLIN

Työhyvinvointi

Jo vuonna 2011 sosiaali- ja terveysministeriö asetti tavoitteiksi, että ihmiset jatkavat

töissään nykyistä kauemmin, elinikäinen työssäoloaika pitenee kolmella vuodella vuoteen 2020 mennessä ja psyykinen kuormitus vähenee 20 prosenttia. Ihmisten kykyä, halua ja mahdollisuuksia työntekoon tulee parantaa, jotta tavoitteisiin päästään. Keskeisiksi toimenpiteiksi listattiin johtamisen laadun parantaminen (yhteistyön ja viestinnän avulla), työterveyshuollon roolin vahvistaminen ennaltaehkäisevänä toimintana, verkostoyhteistyön lisääminen, viestinnän tehostaminen, työsuojelulain muuttaminen ajanmukaiseksi sekä työsuojeluvalvonnan kehittäminen ja vaikuttavuuden arvioiminen. (Mäkinieniemi, Bordi, Heikkilä-Tammi, Seppänen & Laine 2014, 37.)

Työhyvinvointi ilmenee yksilötasolla kokemuksena tai lopputulemana työorganisaation, lähityöyhteisön, fyysisen työympäristön, työn ja yksilön itsensä yhteisvaikutuksesta. Työhyvinvointi nähdään yleensä muuttuvana tilana ja jatkumona työelämän läpi. Työhyvinvoinnin toisessa päässä ovat työuupumus, työperäinen pahoinvointi ja työkyvyttömyys. (Tarkkonen 2012, 13-16.)

Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin professori Juhani Ilmarisen rakentaman Työkykytalon muodossa. Talon muodostuu neljästä kerroksesta. Kolme alinta kerrosta kuvaavat yksilön omia voimavaroja ja neljäs kerros työtä, työoloja ja johtamista. Terveys ja toimintakyky toimivat talon perustana. Toisen kerroksen, osaamisen, perustana toimivat niin peruskoulutus ja ammatilliset koulutukset kuin myös päivittäinen, eliniän jatkuva oppiminen. Kolmannessa kerroksessa ovat arvot, asenteet ja motivaatio, joiden kautta työelämä ja siviilielämä sovitetaan yhteen. Neljännen johtamista, työyhteisöä ja työoloja kuvaavan kerroksen painotus on sekä työpaikassa että johtajien ja esimiesten vastuussa työkyvystä. Kerrokset tukevat toinen toistaan. Kaikissa kerroksissa tapahtuu yksilön elämän aikana muutoksia, mutta yleensä nopeimmat muutokset tapahtuvat neljännessä kerroksessa. Jos neljäs kerros muuttuu raskaaksi, painaa se myös alempia kerroksia. Työkykyä tulee tämän vuoksi ylläpitää ja kehittää jatkuvasti kaikkien kerrosten

toiminnan takaamiseksi. Vastuu on niin yksilöllä kuin myös työpaikalla. Työkykytalossa on huomioitu myös yksilön työkykytaloa ympäröivät verkostot. Verkostoillakin on vaikutus työkykytalon rakenteisiin ja ylläpitoon.

(<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/22.4.2018>)

Organisaatiomuutoksien yhteydessä pystytään parantamaan työntekijöiden työhyvinvointia. On tärkeää, että muutoksen mielekkyys säilyy. Toimiva viestintä, työpaikalta saatava tuki ja vaikutusmahdollisuudet muutosta ennen, sen aikana ja sen jälkeen ovat kolme tärkeää tekijää mielekkyyden säilymisessä. Työntekijöiden yksilöllisyys ja erilaiset tavat ymmärtää ja sisäistää asioita tulee myös huomioida. Esimerkiksi uudenlaiset työn organisointitavat, liikkuvuuden lisääminen ja uudet etenemismahdollisuudet voi lisätä työhyvinvointia. Muutokset työssä voivat lisätä innovatiivisuutta, työn imua ja tuloksellisuutta. Muutokset, varsinkin useat peräkkäin tapahtuvat muutokset, nähdään kuitenkin riskinä työhyvinvoinnille. Työntekijöillä on havaittu näissä tilanteissa eniten matalampaa työtyytyväisyyttä, työlle omistautumista, enemmän tunteisiin liittyvää uupumusta ja enemmän sairauspoissaoloja. Jotta näiltä vältytään, tulisi riskit arvioida jo etukäteen ja niitä tulisi pyrkiä ennaltaehkäisemään. (Mäkiniemi ym. 2014, 23-24.)

Narratiivisuus tutkimuksessa

Narratiivi tarkoittaa tarinaa ja ihmisillä on luontainen kyky kertoa juonellisia tarinoita. Narratiivisuus on yhdenlainen tutkimusote, jossa tarinoista koostetaan aineisto tutkimukseen. Tarinoiden tulkitseminen havainnollistaa yksittäisiä merkityksiä ja kokonaisuuksia niin yksilöllisellä kuin yhteisölliselläkin tasolla. Tarinat voivat olla fiktiivisiä, mutta niitä analysoidessa tarinoita sovelletaan tosiasioiden tarkasteluun. Narratiivisen tutkimuksen keskeinen nimittäjä on tarinan käsite, jota voidaan käyttää metaforisesti tai metodologisesti. Metaforinen käyttö ymmärtää, että kaikki ihmisen kertoma on tarinaa eli ihmiset kertovat tarinoita jatkuvasti. Tämä on kapeampi käsitys tarinallisuudesta ja sen merkityksistä. Metodologinen käyttö analysoi yksityiskohtaisemmin puhetta ja kieltä. Tätä kautta narratiivisuudella on merkityksiä muun muassa kulttuurin ja identiteetin muodostamisissa. Narratiivinen tutkimusote on väljä, sen sisältää erilaisia tutkimusmenetelmiä ja aineiston lukutapoja. (Löytönen 2007; Hänninen 2009.)

Onnistunut muutos – työntekijät mukana

Onnistunutta organisaatiomuutosta visioineista tarinoista nousi esiin työntekijöiden mukaan ottaminen ja osallistaminen muutoksen yhteydessä. Kun ennen muutosta ja muutoksen aikana työntekijät huomioitiin, sujui työ muutoksen jälkeen jo kuin itsestään. Työntekijöiden omat vaikutusmahdollisuudet, työnantajalta ja työyhteisöltä saatu tuki sekä onnistunut viestintä takaavat hyvän organisaatiomuutoksen prosessin.

Kun työntekijät saivat olla asiantuntijoina mukana toteuttamassa muutosta, ei muutos tuntunut lainkaan tuntemattomalta, kaukaiselta tai pelottavalta. Osallisuuden tunne minimoi ulkopuolisuuden tunteen ja edesauttoi muutosmyönteisyyden ylläpitämisessä. Työntekijät tunsivat itsensä tärkeiksi ja hyödyllisiksi osiksi kaikissa muutosprosessin vaiheissa. Muutoksen jälkeen oma työtehtävä tuntui mielekkäältä ja edelleen tärkeältä. Se motivoi jatkamaan hyvää työskentelyä.

Työntekijät kokivat, että heidän työtään, kokemustaan ja osaamistaan arvostetaan. Tämä lisäsi luottamusta muutosta kohtaan. Muutosmyönteisyys ja luottamus prosessin onnistumiseen lisäsi myös yhteisöllisyyttä. Kaikki olivat samalla matkalla kohti parempaa organisaatiota. Ymmärrys muutoksen hyvistä vaikutuksista oli kaikilla samankaltainen.

Muutosten yhteydessä pitää sietää toisinaan myös epätietoisuutta, kun kaikki asiat eivät ole selviä heti. Työnantajan tuen lisäksi olikin tärkeää, että työntekijät tukivat ja kannustivat toinen toistaan.

Työntekijät pidettiin ajan tasalla siitä, mitä milloinkin tapahtui. Asioista pystyttiin myös keskustelemaan ja jakamaan ajatuksia, joten kukaan ei jäänyt epätietoiseksi. Muutosten yhteydessä tunteet vaihtelevat ja siksi oli tärkeää, että myös tunteet huomioitiin ja että kaikki saivat tukea toisiltaan niin iloihin kuin murheisiin. Muutoksen keskellä oltiin luottavaisia parempaan tulevaan toimintaan, kun asiat ympärillä olivat selkeät ja kunnossa.

Organisaatiomuutoksen onnistuneen läpiviennin myötä työntekijät kokivat, että tyytyväisyys työtä ja työyhteisöä kohtaan oli hyvällä tasolla ja työntekijät voivat hyvin työssään. Heillä oli tunne, että he kuuluvat työyhteisöön ja saavat siltä tarvittavaa tukea. He tiesivät, mitä heiltä odotettiin ja että he olivat hyviä työssään.

Epäonnistunut muutos – työntekijät unohtuvat

Tarinat epäonnistuneesta organisaatiomuutoksesta kertoivat matalasta tyytyväisyydestä, uupumuksesta sekä työn tärkeyden ja motivaation menettämisestä. Tarinoiden kautta visio epäonnistuneen organisaatiomuutoksen jälkeisestä ajasta piirsi kuvaa pahoinvovasta työyhteisöstä, jossa työhyvinvoinnin osa-alueet ja edellytykset eivät täyty.

Työhön ei oltu enää tyytyväisiä muutosten jälkeen, sillä muutos ja sen jälkeiset asiat koettiin epätasa-arvoisina ja vaikeasti hahmotettavina. Työntekijöiltä ei oltu kysytty näkemyksiä eikä mielipiteitä muutoksen yhteydessä. Työtehtävien uudelleenjakoa tuntui summamutikassa tehdyiltä ja työntekijät kokivat itsenä irrallisiksi koko työyhteisöstä.

Työntekijät eivät olleet enää omistautuneita työlleen. Huonot kokemukset muutoksesta ja viihtymättömyys laskivat työmotivaatiota ja lisäsivät tyytymättömyyttä. Työntekijöiden osaamista ja kokemuksia ei huomioitu muutoksessa, joten arvostuksen tunne puuttui. Oma uusi työnkuva oli pahimmillaan niin rajoitettu aiempaan verrattuna, ettei omaa osaamista enää ”tarvittukaan”. Kokemus ja tietotaito olivat olleet yhdentekeviä uusista tehtävistä päätettäessä. Lisäksi työn tavoitteet organisaatiomuutoksen myötä olivat jääneet pimentoon ja olivat epämääräisiä. Työtä ei osannut kohdistaa enää oikein. Työntekijät kokivat, että he olivat epäonnistuneet työssään ja epäonni jatkui edelleen, kun työstä ei saanut kiinni – eikä sillä tuntunut olevan enää väliäkään.

Tyytymättömyys, huonot kokemukset, epäonnistumisen tunteet ja arvostuksen puute aiheuttivat sen, että työntekijät alkoivat uupua työssään. Kiire painoi päälle. Piti olla tehokas, vaikei ollutkaan täysin varma mitä piti tehdä. Lisäksi huoli asiakkaista oli selkeä. Tehokkuus ja kiire veivät aikaa asiakkailta ja huolimattomuuden riski kasvoi. Ymmärrys siitä, kuinka organisaatiomuutos paransi toimintaa asiakasnäkökulmasta, ei kohdannut johdon ymmärryksen kanssa. Epäonnistunut muutos horjutti jopa työn eettisyyden periaatetta.

Työntekijät unohdettiin muutoksessa. Vuorovaikutus oli mitätöntä, työntekijät joutuivat olemaan epätietoisia ja kokivat itsensä ulkopuolisiksi. Työntekijöitä ei kuunneltu eikä tuettu muutoksen aikana, sitä ennen tai sen jälkeen. Muutoksen jälkeen asetetut uudet tavoitteet olivat hankalia sisäistä, kun niihin ei ollut kosketuspintaa.

Onnistuneen muutoksen välineet

Tarinoiden perusteella onnistunut organisaatiomuutos työhyvinvoinnin näkökulmasta edellyttää osallisuutta, yhteistyötä ja vuorovaikutustaitoja. Työntekijöiden mukaan ottaminen muutoksen suunnitteluun, sen toteuttamiseen ja kehittämiseen vaikuttaa työntekijöiden tuntemuksiin monin tavoin. Osallistaminen lisää ymmärrystä ja innovatiivisuutta. Parhaimmillaan se voi lisätä arvostuksen tunnetta, luottamusta, myönteisyyttä muutoksia kohtaan, yhteisöllisyyden tunnetta, työn imua ja työtyytyväisyyttä, työn hallittavuutta sekä kaikenlaista hyvinvointia. Vuorovaikutustaitojen tulee olla kunnossa niin johdolla kuin myös työntekijöillä. Asioista keskusteleminen ja tiedottaminen, avoin ilmapiiri ja läpinäkyvä toiminta auttavat kaikkia elämään muutoksen mukana. ***Osallistuessaan muutokseen työntekijät eivät ole yksinäisiä, kauhuissaan olevia sivustakatsojia, vaan yhteisen hyvän puolesta työskenteleviä tiimipelaaajia.*** Onnistunut organisaatiomuutos sitouttaa työntekijät työhönsä, työyhteisöön ja työtehtävään. Työn tavoitteet ovat selkeät, kun niitä on ollut itsekkin kehittämässä ja omaksumassa jo ennen muutoksia. Työntekijöiden jaksamista ja mahdollisuuksia pysyä työelämässä pidempään parannetaan näin merkittävästi.

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja monien työntekijöiden työpaikka voi olla vaakalaudalla muutosten kohdistuessa omaan työyhteisöön. Suurten muutosten myötä pelko työn jatkumisesta ja oman työtehtävän muutoksesta epämieluisaan suuntaan kasvaa. Jännitys, stressi, pelko ja ahdistus aiheuttavat lopulta uupumusta ja negatiivisia tunteita, jotka vähentävät yksilön ja myös koko työyhteisön työhyvinvointia. Työntekijät eristäytyvät toisistaan. Johdon tulisi ymmärtää, että ihmiset reagoivat eri tavoin eri asioihin. Tämä tulisi huomioida muutoksia suunniteltaessa ja toteuttaessa. Myös ihmisten epätietoisuus kasvattaa epäilyksiä ja pelkoa. Vaikka johdon tulee olla pienen askeleen edellä työntekijöistä muutosten aikana, tulisi tiedottamisen olla mahdollisimman oikea-aikaista ja kaikkia koskevaa. Työhyvinvointia vähentävien tekijöiden minimoiminen ylläpitää muutoksessa laadukasta toimintaa ja antaa mahdollisuuden työntekijälle myös jaksaa töissä pidempään.

Lähteet

Hänninen, V. 2009. Mitä ihmettä on narratiivinen tutkimus? Luento. Metodifestivaalit 29.5.2009. Jyväskylä.

Löytönen, T. 2007. Sosiaalisen konstruktionismin lähtökohdat. Minäkö tutkija? Johdanto laadulliseen/postpositivistiseen tutkimukseen. Teatterikorkeakoulu. Luettu 12.10.2016. <http://www.xip.fi/tutkija/0402b.htm>

Mäkinen J., Bordi L., Heikkilä-Tammi K., Seppänen S., Laine N. 2014. Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010–2013. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:18. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Tarkkonen, Juhani (2012) Työhyvinvointi johtamistehtävänä – periaatteet, rakenteet ja käytännöt. EU: UNIpress.

Työkykytalo, <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/> Luettu 22.4.2018.

Kirjoittajat

Merja Sinkkonen, YAMK-koulutuspäällikkö, sosionomi(ylempi AMK) -koulutus, TESO-yksikkö, TAMK

merja.sinkkonen@tamk.fi

Outi Wallin, koulutuspäällikkö, sosionomi-koulutus, TESO-yksikkö, TAMK

outi.wallin@tamk.fi