

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

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Grönvall, M. (2017) Voiko muutoksen johtaa uhasta mahdollisuudeksi? TAMKjournal, 6.4.2017.

URL: <http://tamkjournal.tamk.fi/voiko-muutoksen-johtaa-uhasta-mahdollisuudeksi/>

Voiko muutoksen johtaa uhasta mahdollisuudeksi?

in [Kehittäminen ja soveltava tutkimus](#) · [Liiketoiminta ja palvelut](#) — 6 huhti, 2017

Organisaatiot, myös koulutusorganisaatiot, ovat keskellä murrosta. Artikkelissa pohditaan tapoja johtaa muutosta, kuten keinoja ylläpitää ja kehittää työilmapiiriä, jotta arjen työ sujuisi muutoksesta huolimatta. Pohdintoja on peilattu Tampereen ammattikorkeakoulun tietojenkäsittelyn koulutuksen muutosjohtamiseen. Sen tavoitteena on ollut tukea muutosta opettajan itsenäisestä työstä ja vahvasta autonomiasta kohti toimivaa tiimityötä. Yhdessä tekeminen on tulevaisuuden menestystekijä.

Kirjoittaja: Mira Grönvall

Muutokset työssä ja organisaatiossa koettelevat työyhteisön ilmapiiriä ja hyvinvointia. Taloudellisesta tilanteesta johtuen monilla työpaikoilla joudutaan etsimään uusia liiketoiminta-alueita ja tehostamaan toimintaa. Myös ammattikorkeakoulut ovat tällä hetkellä keskellä muutosta, mikä näkyy edelleen opettajuuden muutoksena. Tutkintotavoitteisen koulutuksen rinnalle merkitykselliseksi ovat nousseet aikaisempaa vahvemmin muun muassa kehittämis-, innovaatio- ja tutkimustoiminta sekä myytävä koulutus, myös kansainvälisenä koulutusvientinä. Työnkuvan muuttuminen haastaa perinteisen opettajan vahvan autonomian ja edellyttää monia uudenlaisia toimintatapoja.

TAMK:n tietojenkäsittelyn koulutus on muiden koulutusten tavoin haastettu etsimään uusia toimintatapoja, joilla vastataan niin muuttuneisiin tarpeisiin kuin tulevaisuuden haasteisiin. Koulutuksen historia on perustunut vahvasti tutkintotavoitteeseen koulutukseen ja opettajan hyvin itsenäiseen työskentelyyn. Muutos edellyttää vanhasta ja tutusta luopumista sekä poisoppimista syntyneistä käytänteistä. Samaan aikaan muutoksen ja poisoppimisen kanssa tulisi arjen työn sujua.

Toimiva työyhteisö on tuottava ja hyvinvoiva. Tuloksellisen tiimityön taustalla ovat selkeä visio, strategia ja arjessa toteutuvat arvot. Samoin työntekijöillä on selkeät vastuut ja riittävät resurssit tavoitteiden toteuttamiseen, tarvittavaa ydinosaamista, motivaatiota, sitoutumista, luottamusta ja innostusta. Näiden lisäksi tarvitaan avointa viestintää, toimivaa arjen vuorovaikutusta ja keskustelevaa kulttuuria. Tiimillä on yhdessä mietityt pelisäännöt, joihin jokainen sitoutuu.

Toimivassa työyhteisössä tarvitaan myös empaattista, mutta jämäkkää johtamista. Onnistumisen edellytyksenä on kannustava ja virheet salliva ilmapiiri. Ilona Rauhala on nimennyt blogikirjoituksensa osuvasti: ”Älä tutki ilmapiiriä vaan johda sitä!” Tässä artikkelissa pohditaan keinoja muutoksen johtamiseen.

Visio, strategia ja arvot vastaavat kysymyksiin miksi, mitä ja miten

Hyvä visio antaa muutokselle suunnan, eli kertoo, selkeästi ja ymmärrettävästi, mitä tavoitellaan. Strategia määrittää keinot, joilla tavoitella on mahdollista saavuttaa. Arvot ohjaavat tavoitteita ja toimintaa. Kun toiminnalla on selkeät tavoitteet sekä yhteinen ymmärrys keinoista tavoitteisiin pääsemiseksi, on luotu lähtökohta nähdä muutos mahdollisuutena. Mikäli visio ja strategia ovat epäselvät tai arvot puuttuvat, saattaa muutos näyttäytyä uhkana, jolloin työntekijöiden työtyytyväisyys ja sitoutumisen aste saattavat laskea ja näin heikentää työilmapiiriä (ks. esim. Työturvallisuuskeskus).

Tietojenkäsittelyn koulutuksessa visio, missio, strategia ja arvot on mietitty yhdessä. Keskusteluja käytiin niin pienryhmissä kuin koko 20 hengen porukalla. Yhteiseen tekemiseen oli varattu työaika ja tapaamiset olivat fasilitoituja. Visio, missio, strategia ja arvot tiivistettiin niin sanotuksi huoneentauluksi (kuvassa 1), ja sitä on kahden vuoden aikana tarkennettu kerran. Seuraava visio mietitään keväällä 2017, kun työlle ja toiminnalle on tullut jälleen uusia odotuksia.

Oppimisen huippuyksikkö

**Arvostus
Yhteistyö
Läsnäolo
Luottamus**

Koulutamme
tulevaisuuden
ammattilaisia
ICT-alalle

Seuraamme
kehitystä –
luomme
tulevaisuutta

Meillä on hyvät
toiminta-
edellytykset

Tärkeintä on
oppiminen

**Opiskelijat
saavat**

- Vahvan ammatillisen osaamisen
- Vahvat projektityötaidot
- Vahvat tiimityötaidot

**Opettajilla
on**

- Vahva ammatillinen osaaminen
- Vahvat pedagogiset taidot
- Vahvat tiimityötaidot

Työelämä

- On mukana määrittelemässä tarpeita
- Mahdollistaa yhteistyön



KUVA 1. Tietojenkäsittelyn koulutuksen visio, missio, strategia ja arvot

Jotta koulutukselle valitut arvot ymmärrettäisiin samalla tavalla, käytiin ns. arvokeskustelu, jonka jälkeen arvojen sovitut merkitykset kirjattiin ylös. Arvoista työstettiin edelleen työpajatyöskentelyllä pelisäännöt, joiden tarkoituksena on ollut viedä arvot arjen tekojen tasolle. Työskentelyn yhteydessä oli myös tavoitteena keskustella sovittujen arvojen merkityksestä ja sisäistää ne.

Johtaja luo myönteistä ilmapiiriä

Johtamisen merkitys muutospositiiviselle ilmapiirille on keskeinen. Leppänen ja Rauhala (2013, 310–311) kuvaavat johtajan roolia seuraavasti: *”Johtaja luo myönteistä ilmapiiriä. Johtaja saa yksilöt ajattelemaan laajemmin ja luovemmin. Johtajan tehtävä on rakentaa virheiden tekemiseen sallivaa kulttuuria ja tukea oppimisorientoitunutta ajattelumallia. Esimies johtaa dialogia. Johtaja saa johdettavat itseohjautumaan. Johtaja keskittyy vahvuuksiin ja on onnistumis- ja ratkaisukeskeinen.”*

Jukka Jalonen ja Ilkka Lampi (2012, 31) taas toteavat, että: *”Voittavan ilmapiirin luominen vaatii johtamisessa kärsivällisyyttä, oikeudenmukaisuutta, avointa vuorovaikutusta, luottamusta ja luottamuksen osoittamista sekä ehdotonta rehellisyyttä”.*

Johtamisella luodaan siis merkitys muutokselle, ylläpidetään ilmapiiriä ja työtyytyväisyyttä sekä tuetaan yksilön valmiuksia. Keskeiset kysymykset johtamisessakin ovat miksi, mitä ja miten. Työyhteisön on helpompi kohdata ja käsitellä ikäviäkin päätöksiä, jos ne on tehty oikeudenmukaisesti, ja päätökset ovat vision, strategian ja arvojen mukaisia. Tämä vaikuttaa suoraan myös ilmapiiriin. On siis tärkeää perustella avoimesti päätökset ja antaa mahdollisuus kysyä ja keskustella niistä.

Yhteisen keskustelun mahdollistamiseksi koulutuksellamme on sovittu kahdenlaisia säännöllisiä tapaamisia: viikoittaiset vapaamuotoiset tapaamiset, joihin osallistuminen on vapaaehtoista ja keskustelujen aiheet valikoituvat yleensä osallistujien mukaan sekä viralliset henkilöstötapaamiset, joihin jokaisen odotetaan osallistuvan ja tapaamisilla on virallinen rooli mm. päätöksenteon kannalta. Näiden lisäksi erillisissä kehittämissäpäivissä, joita on noin 3–4 vuodessa, on pyritty keskittymään ajankohtaisiin asioihin ja viemään niitä eteenpäin yhteisellä keskustelulla.

Muutoksessa tarvitaan tukea myös yksilötasolla. Koska muutos vie väistämättä jokaisen ainakin jossain määrin epä mukavuusalueelle, kaivataan empaattista johtajuutta, siis kuuntelemista, läsnäoloa ja yksilöä muutoksessa tukevia toimenpiteitä. Kiittäminen ja kannustaminen koetaan myös tärkeiksi. Hyvin toteutetut kehityskeskustelut tarjoavat mahdollisuuden käydä läpi muutoksen merkitystä ja vaikutusta yksilötasolla ja miettiä yhdessä keinoja esimerkiksi jaksamiseen. Tärkeää on tunne, ettei kukaan ole uusien haasteiden edessä yksin.

Koska muutos koettelee arkea, tulee esimiehen seurata niin ilmapiiriä, työtyytyväisyyttä kuin jaksamista. Koska muutosprosessi on niin vaativa, kehityskeskusteluja on käyty kahdesti vuodessa sen sijaan, että niitä käytäisiin vuoden välein. Tämä on ollut johtamisen kannalta hyvin merkityksellistä. Lisäksi on toteutettu ilmapiirikysely noin kolmen kuukauden välein sekä seurattu sairauspoissaoloja. Tarvittaessa on pitänyt pysähtyä miettimään, miten jatkaa.

Muutokseen kuuluu myös vastarintaa, ristiriitoja ja kuohuntaa

Koska muutokseen liittyvät epävarmuus ja epätietoisuus herättävät usein pelkoa, tulkintoja ja virheellisiä päätelmiä, ja samaan aikaan jaksamista koetellaan, syntyy myös kuohuntaa ja

muutosvastarintaa. Muutos koetaan usein tunteella, joten tunteiden läpikäyminen tulee mahdollistaa. Ihmisyyteen kuuluu taipumus pitää kiinni tutusta ja turvallisesta. Tämän vaiheen ylittämiseen kannattaa käyttää aikaa ja kohdata mahdolliset myrskyt. Esimiehen on pyrittävä erottamaan muutosvastarinta perustellusta kritiikistä. Muutosvastarinnassa on kyse halusta pitää kiinni vanhasta senkin uhalla, että se saattaa olla jopa henkilön omia etuja vastaan. Tällöin tärkeää on avoin vuoropuhelu. Järkevän ja perustellun kritiikin huomioiminen taas kehittää toimintaa eteenpäin. Henkilöstölle on ennen kaikkea tärkeää tulla kuulluksi.

Tunnekuuhujenkin keskellä on tärkeää muistaa, että käyttäytymisen tulee olla asiallista ja arvojen mukaista. Asiat voivat riidellä, mutta arvostus ja kunnioitus ihmisten välillä tulee säilyä. Jotta kaikille olisi selvää, minkälaista käytöstä pidetään asiallisena ja arvojen mukaisena, on perusteltua, että työyhteisöllä on yhteiset pelisäännöt ja että niitä myös noudatetaan. Artikkelissa Ristiriidoista ratkaisuihin (Työturvallisuuskeskus 2016) todetaan seuraavasti: *”Se, miten ihmisiä kohdellaan sekä millainen käyttäytyminen organisaatiossa on sallittua ja mikä puolestaan kiellettyä, kertoo organisaation arvostuksesta ihmisiään kohtaan.”*

Jos ristiriitoja syntyy tai käytös on epäasiallista, on esimiehen velvollisuus puuttua. Ristiriidat käsitellään oikea-aikaisesti ja asianomaisten kanssa. Pelisäännöt ja arvot antavat selkänokkaa asioiden käsittelylle. Kommunikaatio on ainut keino edetä ja etsiä ratkaisuja ristiriitatilanteissa. Joskus ratkaisuja ei ole mahdollista löytää omin voimin. Silloin kannattaa miettiä esimerkiksi työnohjausta tilanteesta selviämiseen ja eteenpäin pääsemiseen.

Luottamuksen ilmapiirillä, toimivalla vuorovaikutuksella ja avoimella viestinnällä voidaan varmistaa, että kuuhuistakin huolimatta muutos etenee.

Erilaisista yksilöistä toimivaksi tiimiksi

Kun siirrytään itsenäisestä työskentelystä yhä enemmän tiimityöhön, tulee erilaisten persoonien kyetä työskentelemään yhdessä. Puhutaan organisaation psykologisesta pääomasta. Erilaisuuden ymmärtäminen ja näkeminen voimavarana on avain arvostamiseen, jota tarvitaan niin hyvään ilmapiiriin kuin yhdessä työskentelyyn. Oikealla roolittamisella erilaisten persoonien vahvuudet tulevat esiin ja yksilöillä on mahdollisuus kasvaa ja kehittyä työssään vahvuuksien kautta. Toimimalla oikeanlaisissa ja sopivan haasteellisissa tehtävissä on mahdollista kokea onnistumista, joka taas lisää työtyytyväisyyttä. Esimiehelle on tärkeää oppia tuntemaan oma henkilöstönsä, tunnistaa vahvuuksia ja nähdä potentiaalia kasvuun ja kehitykseen. Tässä kehityskeskustelujen rooli on tärkeä ja työn sisällön suunnittelu avainasemassa.

Erilaisuus voi aiheuttaa haasteita ja yhteentörmäyksiä, mutta toisaalta juuri erilaisuus on toimivan tiimin voimavara. Jokainen persoona omalla temperamentillaan on työyhteisössä omien arvojensa, uskomustensa ja kokemustensa kanssa. Työyhteisön yhteisiin arvoihin sitouttamiseen kannattaa käyttää aikaa, jotta odotuksille työstä ja työskentelystä syntyy yhteinen ymmärrys. Esimiehen pitää tukea tiimiytymistä. Kun tiimillä on esimiehen tuki, on heillä myös rohkeutta ja voimia selvittää vastoinkäymiset sekä viisautta oppia virheistä. Oikein johdettuna syntyy toimivia tiimejä, joilla on selkeät päämäärät ja saumaton roolitus asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Onnistumiset ruokkivat onnistumisia

Muutoksen tulokset saatetaan nähdä vasta vuosien päästä. On tärkeää huomata pienetkin onnistumiset, sillä onnistumiset ruokkivat motivaatiota ja innostusta. Kun ilmapiiri on hyvä ja mieliala positiivinen, syntyy rohkeutta, joka taas mahdollistaa jopa poikkeukselliset ja yllättävätkin ratkaisut, joita muutokset edellyttävät. Hyvä työyhteisö palkitsee rohkeat teot, mutta antaa myös anteeksi epäonnistumiset, jos pyrkimykset ovat olleet hyviä. Sen lisäksi, että muutos on matka epämurkuvuusalueelle, se voi myös olla mahdollisuus saavuttaa yhdessä enemmän sekä kasvaa ja hitsautua työyhteisönä yhteen. Parhaimmillaan muutos on mahdollisuus.

Lähteet

Jalonen, J. & Lampi, I. 2012. Menestyksen pelikirja. Saarijärvi: Docendo.

Leppänen, M. & Rauhala, I. 2013. Johda ihmistä – Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

Rauhala, I. Älä tutki ilmapiiriä, vaan johda sitä! Palomacorento. Blogikirjoitus 18.2.2015. Luettu 18.12.2016. <http://www.palomacorento.fi/blogi/%C3%A4l%C3%A4-tutki-ilmapiiri%C3%A4-vaan-johda-sit%C3%A4>

Ristiriidoista ratkaisuihin. Työturvallisuuskeskuksen www-sivut: Työelämän kehittäminen: riidoista ratkaisuihin. Luettu 18.12.2016. https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/koulutukset/tilauskoulutus/ristiriidoista_ratkaisuihin

Työyhteisön ilmapiiri. Työturvallisuuskeskuksen www-sivut: Työsuojelu. Työyhteisön ilmapiiri. Luettu 18.12.2016. <http://ttk.fi/index.phtml?s=133>

Kirjoittaja

Mira Grönvall, FM, Koulutuspäällikkö, Tietojenkäsittelyn koulutus, TAMK, etunimi.sukunimi@tamk.fi.

Asiantuntijuusalueet: tiimityö, valmentajuus, osaamisen johtaminen