



"ORGANISAATIO MUUTOKSESSA - MITÄ MUUTOS JÄTTÄÄ JÄLKEENSÄ?"

ESIMERKKEJÄ ORGANISAATIOMUUTOKSEN JÄLJISTÄ IHMISTEN MIELISSÄ.

Maija-Leena Setälä (Yht.lis., psykologi, Organisaatiokonsultti (FINOD), Johtava konsultti, Työterveyslaitos)

Setälä esitteli puheenvuorossaan alustavia tuloksia tutkimuksestaan, jossa suuren kunnallisen organisaation muutosta on tarkasteltu johtajiston päiväkirja-aineiston pohjalta. Kyseiseen organisaatiomuutokseen liittyi mittava hallinnollinen valmistelutyö sekä koulutus uuden organisaation esimiehille. Esimiestehtävien uudelleenjärjestelyn myötä esimiehet kävivät läpi uuden rekrytointiprosessin, jossa täytettäviä paikkoja oli tarjolla vähemmän kuin niihin kiinnostusta ilmaisseita esimiehiä. Osa entisestä johdosta siirtyi siis muutoksen myötä toisiin tehtäviin, osan jatkaessa tehtäviään uudessa muodossa.

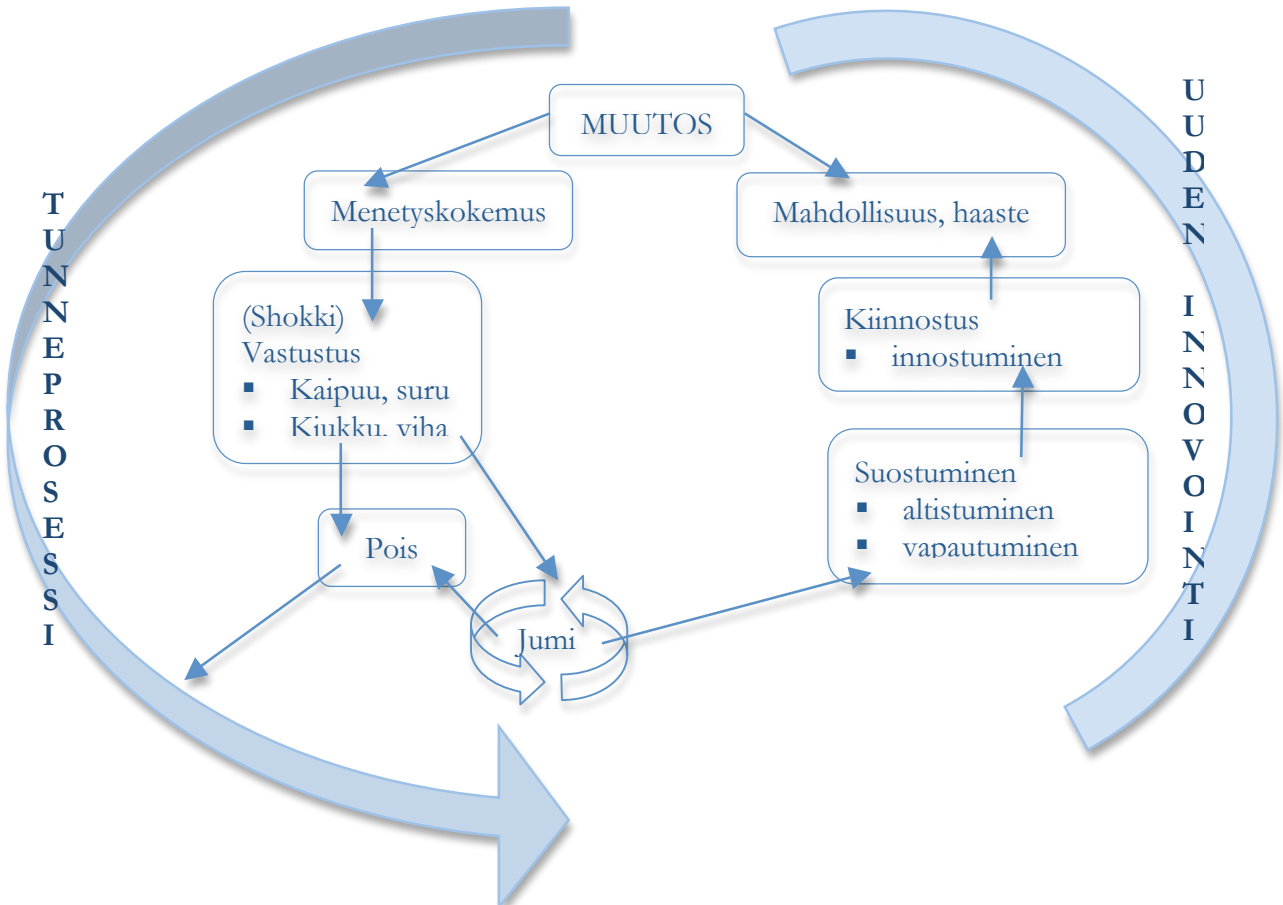
Tehtyä muutosta Setälä kuvaa tyypilliseksi: esimies- ja johtamistehtävät muutettiin päätoimisiksi ja johtajat, jotka olivat tottuneet tekemään työtä olemalla läsnä, alaisten käytettävissä ja lähellä toimialan arkipäivän toimintoja käyttivät nyt aikansa uusien johtamis-, toiminta- ja ohjausjärjestelmien kanssa ja sisällä toimimiseen. Päiväkirjamerkinnot (joita kerättiin muutoksen alusta siirtymäajan loppuun saakka) yllättivät aluksi: kaikki muutosta kuvaavat tekstit olivat tunnepuhetta eivätkä sisältäneet esimerkiksi neutraalia, muutoksen aikajanaa tai sisällöllisiä prosesseja kuvaavaa puhetta lainkaan.

Tutkimuksessaan Setälä jäsentää tunneskaaloja ja kuvaa muutoksesta heränneen tunneprosessin kulkua eri ryhmissä. Kuormittavuuden ja vihan tunteiden kuvaukset lisääntyivät prosessin myötä. Kuormittavuutta koettiin kaikesta muuttuneesta: työmäärästä, riittämättömyydestä, uusista työvälineistä, henkilökunta- ja osaamispuulasta, jne. Toisaalta ne esimiehet, jotka saivat jatkaa suoraan entisissä tehtävissään kokivat lähinnä hämmennystä ja stressiä. Muutoksen edetessä kuormittavuuden ja huolestuneisuuden ilmaukset lisääntyivät. Johtamistyylin muutos ja uusi työmäärä aiheuttivat sen, että esimiehet eivät voineet enää olla läsnä ja stressaantuivat. Koettiin, että organisaatiossa keskitytään nyt järjestelmiin työntekijöiden kustannuksella tai että puhutaan vain rahasta eikä toimialan perustehtävästä. Tässä ryhmässä esiintyneet uupumuksen tunteet alkoivat näkyä myöhemmin myös fyysisinä oireina. Toisiin tehtäviin siirtyneiden päiväkirjamerkinnoissa esiin nousivat hylkäämisen kokemuksiin ja turhautumiseen liittyvät tunteet kun muutoksesta oli kulunut 8 kuukautta.



Myöhemmin saman ryhmän teksteissä tyytyväisyys lisääntyi; pakkomuutoksen myötä henkilöt olivat joutuneet työstämään omaa suhdettaan työhön ja organisaatioon ja ratkaisemaan muun elämän ja työn tekemisen välisiä kysymyksiä. Tässä ryhmässä osoitettiin tyytyväisyyden merkkejä siitä, ettei heitä valittukaan uusiin tehtäviin. Muuttuneet työtehtävät alettiin myös kokea innostaviksi, rajatun tehtävät toivat selkeyttä ja elämän sisältöä oli aktiivisesti haettu ja saatu muualta kuin työstä.

Tulosten valossa Setälä painottaa, että muutos on aina mielensisäinen prosessi, usein työläs ja tunnevaltainen sellainen. Keskeinen osa muutosta on aina kokemusten, asenteiden, tapojen ja rutiinin läpikäymistä ja työstämistä. Henkilökohtaisissa elämäntapojen tai arvojen ja arvostusten muutoksissa näiden seikkojen tärkeys tunnustetaan, mutta tulisi huomioida, että työpaikalla tapahtuvat muutokset (myös tervetulleet ja toivotut) sisältävät samat elementit eivätkä ole tunneprosessiltaan kevyempiä. Myös työpaikan muutokseen sisältyy menetyksiä ja uusia asioita: työstä luopumista rutiineista ja uusien tapojen opettelua, hämmentäviä tunteita ja yllätyksiä ihmissuhteissa.





Kuviossa vasen puoli edustaa muutoksen aikaansaamaa tunneprosessia, joka usein unohtuu enemmän kuvion oikean puolen prosessiin keskittyvistä suunnitelmista ja uudistuksista. Kun muutoksen aiheuttamien tunteiden työstämiseen ei ole rakennettu mahdollisuutta, toimijoiden energiat saattavat keskittyä yksinomaan tunneprosessiin (jumi), eivätkä vapaudu uutta luovan työn palvelukseen.

Seminaarin otsikkoon liittyen Setälä määritteli välittävän todellisuuden uutta aikaansaavan luomiseksi, joka on mahdollista vain kun toimijoilla on mahdollisuuksia edetä mielensisäisessä prosessissaan.

Loppukommenteissaan Setälä haastoi myös pohtimaan, miten organisaatioiden muutoksia rakennetaan: yritetäänkö muutosta saada aikaan jatkamalla entiseen tapaan? Esimerkiksi tilanteissa, joissa todellisia ja tarpeellisia tehtäviä ei uudessa organisaatiossa ole kaikille aiheutetaan toimijoille uutta tunnekuormaa, joka siirtyy uuden organisaation rakenteisiin sellaisenaan. Usein näihin muutoksiin sisältyy samanaikainen vaatimus uudeltaisesta tuloksellisuudesta, jonka toteutumiselle ei em. syistä ole annettu mahdollisuutta.

(Kuva: Kuivasniemi, E. & Tokola, P. (2006) Muutoksen vaiheet ja johtaminen. Teoksessa Tokola, P. & Tatro, T. (toim.) Korjaava työ organisaatiossa. Metanoia Instituutti. Setälä, M-L mukaelma 2009.)