

Matka ja muutos jatkuu

Edukon taivalta on kuljettu kohta kokonainen vuosi ja olemme hyvässä vauhdissa matkalla tulevaisuuteen. Muutoksia – isoja ja pieniä – tapahtuu arjessa päivittäin ja muutosten yksilölliset vaiheet välillä korostuvat ja välillä taas haihtuvat isoon kokonaisuuteen. Muutoksen pysähtymisen ja “grande finalen” odottaminen on sanomattakin turhaa. Muutos voi olla pieni asia, kuten tuttu työmatkareitti onkin hetkellisesti suljettu ja etsimme uuden reitin. Tällaisiin muutoksiin meidän ei tule käyttää sen suurempaa pohdintaa. Toisaalta muutos voi olla suuri, esimerkiksi toimintajärjestelmän muutos, joka vaikuttaa koko organisaatioon. Ja samaan aikaan ympäröivä maailma muuttuu nopeammin kuin koskaan aiemmin.

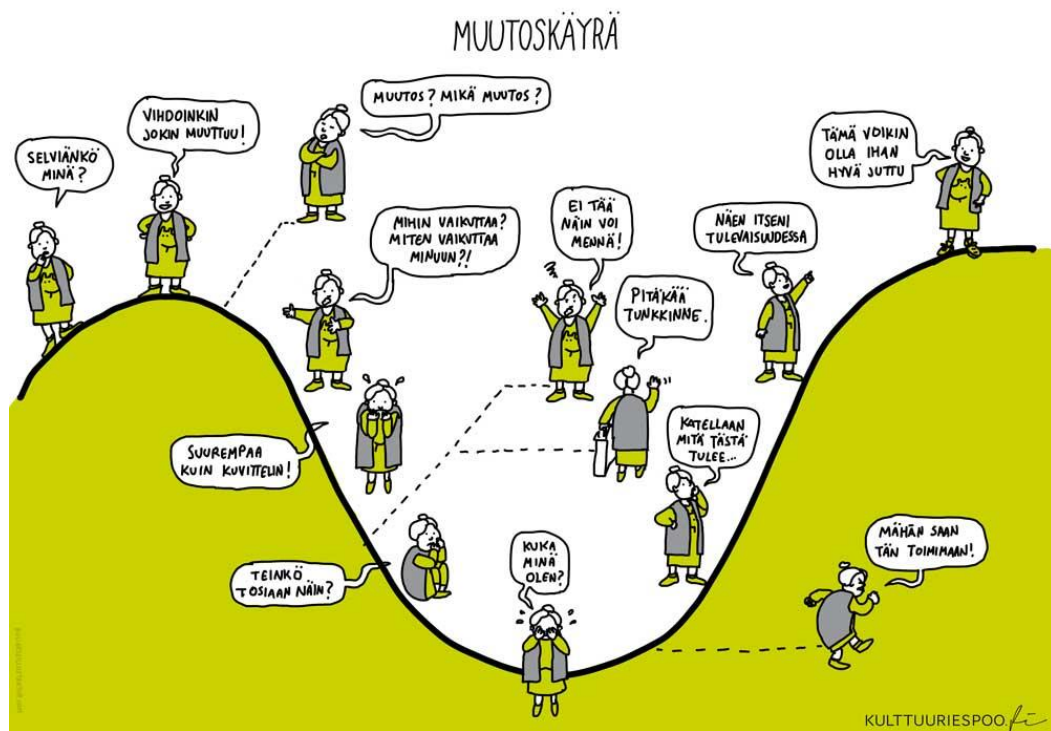
Muutoksen tasot ja vaiheet

Erämetsän (2013) jaotteluun pohjautuen Jantunen (2019, 3–4) käsittelee työssään muutoksen neljää tasoa: 1. yksilön muutos, 2. työhön liittyvät ja taktiset muutokset, jotka eivät koske koko organisaatiota, 3. strategiset muutokset ja 4. yrityksen kulttuurin muutokset.

Oma näkemysemme on, että kaikkia edellä mainittuja muutoksen tasoja tapahtuu rinnakkain, mutta kuten Erämetsäkin toteaa: *“Kaiken organisatorisen muutoksen ydin on yksilön muutos. Yhteisöllistä muutosta ei tapahdu ilman yksilöllistä muutosta sekä ymmärrystä yksilöllisestä tavasta muuttua”. “Moni toivoo muutosta, mutta harva haluaa muuttua itse. Ja kuitenkin: kun minä muutun, kaikki muuttuu.”* (Järventausta 2020.)

Jotta olemme valmiita muutokselle, täytyy kohdata ja käsitellä siihen liittyvät ristiriidat. Vasta silloin todelliselle uudistumiselle on tilaa. Jantunen kuvaa, että ihmiset ovat kuitenkin usein tyytyväisiä nykyiseen olotilaansa ja muutoksiin suhtaudutaan tällöin varauksella. John P. Kotterin sanoin: *“Me olemme aivan liiaksi kylläisiä ja tyytyväisiä itseemme ja vallitsevaan olotilaan – emmekä edes tiedosta sitä.”* (Jantunen 2019, 11.) Olemmeko me Edukossa yksilöinä John P. Kotterin kuvaamassa tilanteessa? Tämän kysymyksen ääreen voisi jokainen edukolainen hetkeksi pysähtyä.

Muutos synnyttää meissä kaikissa erilaisia tunteita. On tärkeää oppia myös hyväksymään asioita, jotta jaksamme työssämme. Tunteet vaihtelevat muutoksen eri vaiheissa ja muutostilanteen etenemistä kuvataankin usein Kübler-Rossin muutuskäyrällä. Tyrni ja Salonen (2021) kuvaavat blogissaan oivasti muutuskäyrän kuvallisesti (kuva 1).



Kuva 1. Muutoskäyrä (Strategia - Kirjava satama (espoonkirjastot.fi))

Kuva on sovellettavissa myös organisaation muutoksessa: tieto muutoksesta saa meidät luisumaan kohti tehottomuuden kuoppaa. Toimintakykymme vähenee, tunteiden kirjo vaihtelee harmista jopa vihaan ja suruun. Kun tilanne alkaa olla hallussa, nousemme alhosta voittajan polulle ja kohti uutta normaalia. Luonnollisesti kaikilla kuoppa ei ole yhtä syvä tai matka yhtä pitkä, samoin tunneskaala on kovin yksilöllinen. (Duunitori 2018.) Jotkut edukolaiset voivat olla vielä kieltämisen tai turhautumisen vaiheessa, jolloin muutosta kyseenalaistetaan, haastetaan päätöksiä tai juututaan yksityiskohtiin. Ilmassa voi olla myös sarkasmia, turvattomuutta tai aggressiivisuutta, vaikka asioiden muuttuminen tunnustetaan. (Hautala 2021.) On myös hyväksyttävä se tosiasia, että joskus tunteissakin tulee takapakkia.

Lanning (1999) tutkimuksen viitaten muutoksen vastustaminen on helpompaa kuin hyväksyminen, mutta vastustaminen tekee muutoksesta aina vaikeaa ja epämiellyttävää. Muutosvastarinta on kuitenkin normaali reaktio ja usein sen perimmäinen syy on tietämättömyys sekä pelko ja epävarmuus tulevasta. Tuntematon pelottaa. Mutta mikään ei ole yhtä pelottavaa kuin jämähtää sinne, minne et enää kuulu. Pahimmatkin vastustajat saadaan muutoksen puolelle silloin, kun muutos perustuu selkeään tarpeeseen, on uskottavasti suunniteltu ja selkeästi viestitty. (Jantunen 2019, 14.)

Onneksi Edukon polulla on jo nähtävissä myös kokeilua ja sitoutumista. Silloin nähdään uudessa organisaatiossa ja toimintatavoissa mahdollisuuksia, jotka konkretisoituvat. Vastuunotto lisääntyy, uusia ideoita syntyy ja omasta toiminnasta otetaan vastuuta ja usko omiin kykyihin vahvistuu. (Hautala 2021.) Samalla kokonaisvaltainen työhyvinvointi lisääntyy.

Muutoksen tekijät

Jantunen (2019, 29–30) viittaa työssään Valpolan (2004) onnistuneen muutoksen tekijöihin. Viisi tekijää havainnollistaa selkeästi miten yksittäisen tekijän puute saa muutossuunnan kääntymään kohti epätoivottua lopputulosta (kuva 2). Jatkossa onkin tärkeää tunnistaa, että muutoksen johtamiseen käytetty aika ja energia on suoraan yhteydessä tulokseen. Työntekijän johtamisen kannalta esimiehen on tärkeää omata kyky kuunnella ja tuntea empatiaa. Lisäksi johdonmukaisuus luo luottamusta ja

turvallisuuden tunnetta. Muutostarpeen määrittely, yhteinen näkemys, muutuskyvystä huolehtiminen, toimenpiteet sekä käytäntöön jalkauttaminen ovat tie onnistuneeseen muutokseen. Kuvaa tarkastaessa on hyvä pysähtyä miettimään: kuka onnistunutta muutosta johtaa? *”Johtaminen ei nimittäin ole ominaisuus, vaan työyhteisön jäsenten vuorovaikutuksen ja käyttäytymisen tulos. Näin analysoiden johtaminen on ihmisten kohtaamista, viestintää ja vaikuttamista. On selvää, jokainen ihminen viestii omalla yksilöllisellä tavallaan. Samoin jokainen ymmärtää viestit omalla tavallaan.”* (Hugg & Kuttila, 2021.)



Kuva 2. Valpolan onnistuneen muutoksen viisi tekijää. (Jantunen 2019, 30.)

Työhyvinvointi

Työhyvinvointi auttaa jaksamaan muutoksessa ja työssä. Muutuskyvystä huolehtiminen, hyvä ja turvallinen työympäristö sekä vuorovaikutus synnyttävät työtyytyväisyyttä ja sitä kautta hyvinvointia.

Tietoa Edukon henkilöstön työhyvinvoinnista ja ajatuksia organisaation toiminnasta kartoitettiin syksyn aikana TOB-kyselyllä. Onkin tärkeää tunnistaa, että työhyvinvointia lisäävät hyvä ja motivoitunut johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri. Kollegoja arvostetaan, ollaan kiinnostuneita toisista, välitetään ja autetaan. Hyvinvoinnin kasvulla on suora yhteys työn tuottavuuteen ja työhön sitoutumiseen. Tästä syystä esihenkilöillä onkin nyt käsissään menestyksen avaimet, kun työhyvinvointikyselyn kehittämiskohteet on tunnistettu ja päästään edistämään niin yksilön kuin yhteisönkin matkaa kohti tulevaa.

Kojonen (2021) pohtii blogissaan yhtenä työyhteisöjen tuottavuuden parantamisen keinona palaverien rajoittamista 45 minuutin mittaisiksi. Väliin jäävän 15 minuutin siirtymäajan voisi käyttää esimerkiksi lyhyeen liikuntahetkeen tai siirtymiseen pois työpöydän äärestä. Keho ja mieli voisivat luontevasti siirtyä paremmassa valmiudessa työstämään päättynyttä asiaa tai vastaanottamaan uusi aihe. Näin toimien saattaisi syntyä kokonaan uusia ajatuskulkuja ja luovuus heräisi. Mitkä voisivat olla edukolaisia tuottavuuden parantamisen keinoja?

Työhyvinvoinnin lisäksi on hyvä löytää oma tapansa käsitellä muutosta ja "ladata akkuja". Ystäväksi muutoksen tielle kannattaa ottaa toivo. Toivo on uskoa siihen, että asiat voivat muuttua. Se auttaa meitä jaksamaan eteenpäin muutosprosessista toiseen ja tekemään osamme pienten liikkeiden muutoksessa kohti parempaa tulevaa. (Mieli 2022.)

Edukon strategia 2030 tunnistaa Edukon henkilöstön organisaation tärkeimmäksi voimavaraksi. On hienoa, että henkilöstön hyvinvointiin panostetaan myös vuonna 2023 esimerkiksi tarjoamalla Epassi.

Näemme itsemme tulevaisuudessa

Mäkihyppylegendaa lainataksemme *"jos jokin asia on varma, se on aivan varma"* - muutoksia tulee jatkossakin. Nguyenin (2016, 3) viittaa Nevalaisen (2007) pohdintaan hyvästä muutoksesta seuraavasti: *"Muutosten vaikutuksia on mahdotonta ennustaa etukäteen, mutta mikäli organisaatioissa halutaan välttyä paikalleen jämähtämiseltä, on muutosvalmius suuressa roolissa yrityksen kehityksen kannalta. Mikäli muutos kykenee lisäämään yrityksessä tuottavuutta, jonka seurauksena työntekijät oppivat uutta ja heidän hyvinvointinsa kasvaa, on kyseessä hyvä muutos."*

Me olemme matkalla Edukon tulevaisuuteen. Vielä tarvitaan paljon kärsivällisyyttä ja muutosvalmiutta. Muutoskyky on meillä jokaisella omanlaisensa ja sen tunnistamisen avulla jokainen meistä voi edistää omaa työhyvinvointiaan sekä yhteisömme kehittymistä. Olethan kanssamme matkalla Edukon tulevaisuuteen sekä yksilönä että yhteisömme jäsenenä?

Kategoriat:

Muutosjohtaminen, resilienssi, muutoksen tekijät, muutoskäyrä, yhteisöllisyys, yksilö, työhyvinvointi, JoPeda

Lähteet:

- Duunitori. 2018. Muutoskäyrällä. Artikkel. [Muutoskäyrä kuvaa matkaasi muutoksessa: kuopassa vai kukkulalla? \(duunitori.fi\)](https://duunitori.fi/). Luettu 1.12.2022.
- Hautala, A. 2021. Tunteiden ja matkan johtaminen muutosjohtamisen ytimessä. TAMK-blogi. Tampereen korkeakouluyhteisö (tuni.fi). [Tunteiden ja matkan johtaminen muutosjohtamisen ytimessä | TAMK-blogi | Tampereen korkeakouluyhteisö \(tuni.fi\)](https://tuni.fi/tunteiden-ja-matkan-johtaminen-muutosjohtamisen-ytimessa-tamk-blogi-tampereen-korkeakouluyhteiso) Luettu 1.12.2022.
- Hugg, M. & Kuttila, J. 2021. Meillä kaikki tapahtuu kuin Strömsössä. Viivan alle mustaa -blogi. [Meillä kaikki tapahtuu kuin Strömsössä \(viivanallemustaa.fi\)](https://viivanallemustaa.fi/) Luettu 23.11.2022.
- Jantunen, L. 2019. Muutosjohtaminen apuna uuden toimintatavan käyttöönotossa. Insinööriyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu Insinööri (AMK). [Jantunen_Laura.pdf \(theseus.fi\)](https://theseus.fi/jantunen-laura.pdf) Luettu 1.12.2022.
- Järventausta, R. 2020. Muutos on alussa vaikeaa, keskellä sotkuista ja lopussa upeaa. Hidasta elämää -blogi. ["Muutos on alussa vaikeaa, keskellä sotkuista ja lopussa upeaa." - 5+1 voimakuvaa muutoksesta \(hidastaelamaa.fi\)](https://hidastaelamaa.fi/) Luettu 2.12.2022.
- Kojonen, J. 2021. Luovuus vapautuu liikkumalla. Artikkel. [Luovuus vapautuu liikkumalla - valmennustrio.fi](https://valmennustrio.fi/). Luettu 1.12.2022.
- Mieli ry. 2022. Toivo on uskoa siihen, että asiat voivat muuttua. Artikkel. [Toivo on uskoa siihen, että asiat voivat muuttua - MIELI ry](https://mieli.fi/toivo-on-uskoa-siihen-etta-asiat-voivat-muuttua) Luettu 5.12.2022.
- Nguyen, D. 2016. Viisi askelta itsensä johtamiseen muutostilanteissa –opas. Opinnäytetyö. Haaga-Helia. [Opinnaytetyo_FINAL.pdf \(theseus.fi\)](https://theseus.fi/opinnaytetyo-final.pdf) Luettu 5.12.2022.
- Tyrni, J. & Salonen, T. 2021. Muuttumalla elämää ja kukoistusta – suomalaisten kirjastojen kehitys. Kirjava satama -blogikirjoitus. [Strategia - Kirjava satama \(espoonkirjastot.fi\)](https://kirjastot.fi/kirjava-satama) Luettu 23.11.2022.

Blogin kirjoittajat:

Outi Kailio, työelämäpalvelukoordinaattori, JoPeda-hankevastaava, outi.kailio@eduko.fi

Tiina Nokkanen, laatuasiantuntija, tiina.nokkanen@eduko.fi

Pedagogisen johtamisen ja palvelujen johtamisen kehittäminen (JoPeda) -hanke on yksi osa Oikeus osata -ohjelmaa. Ammatillisen koulutuksen laadun ja tasa-arvon kehittämiseksi käynnistetty Oikeus osata -ohjelma toteutetaan pääosin opetus- ja kulttuuriministeriön sekä Opetushallituksen rahoittamina hankkeina. Hanketoiminnassa keskitytään tukemaan koulutuksen järjestäjiä niiden muutosjohtamisosaamisen kasvattamisessa sekä kehittämään pedagogista johtamista ja palvelujen johtamista.

