



## KUINKA TUKEA TYÖNTEKIJÖIDEN HYVINVOINTIA ORGANISAATIOMUUTOKSEN AIKANA?

### Johdanto

PSYRES -projektin (*Psychological health and well-being in restructuring: key effects and mechanisms*) tavoitteena oli selvittää:

- kuinka erityyppiset organisaatiomuutokset vaikuttavat niiden työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin, jotka jatkavat työskentelyä organisaatiossa muutosten jälkeen;
- mitä ovat näitä vaikutuksia välittävät tai lieventävät tekijät, esimerkiksi millainen rooli on työntekijän omalla osallistumisella muutosten toteuttamiseen, tai hänen kokemallaan esimiehen tuella;
- onko joidenkin työntekijäryhmien henkinen hyvinvointi erityisesti vaarassa heikettä muutoksien aikana;
- mitä ovat ne ennalta ehkäisevät toimenpiteet, joiden avulla organisaatiomuutosten kielteisiä vaikutuksia voidaan vähentää.

Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi kerättiin tietoa neljässä eri EU-maassa (Alankomaat, Puola, Suomi ja Tanska). Kerätyn aineiston avulla tarkasteltiin organisaatiomuutosprosesseja ja niiden vaikutuksia työn tekemisen tapoihin ja työntekijöiden hyvinvointiin (Lisää tietoa tutkimustuloksista löytyy mm. PSYRES tietokortti 1). Tässä tietokortissa esitellään kansallisissa työpajoissa koottuja, eri organisaatioissa kehitettyjä hyviä toimintatapoja muutosprosessien hallintaan.

### Viestintä

Koko organisaatiomuutoksen ajan työntekijöiden on saatava selkeä vastaus kahteen tärkeään kysymykseen (jotka ovat yhteydessä toisiinsa): 1. *Miksi organisaatiomuutos tehdään* (miksi muutos on välttämätön juuri nyt, mikäli niin todella on)? 2. *Mihin olemme pyrkimässä* (näkökulma yhtiön tulevaisuuteen)? Johtajien ja esimiesten tulee kyetä vastaamaan näihin kysymyksiin muutamalla lauseella.

Viestintä on tärkeää organisaation kaikilla tasoilla:

#### Yksilötaso

Yksilötasolla viestinnän tulee keskittyä kysymyksiin muutoksen merkityksestä yksilölle. Työntekijät saattavat pohtia esimerkiksi seuraavia kysymyksiä: *Mitä tämä tarkoittaa minun kannaltani? Mitä tämä vaatii minulta? Vaihtuvatko työtoverini? Tarvitseko lisäkoulutusta? Mitkä ovat minun mahdollisuuteni vaikuttaa muutosprosessiin?*

#### Ryhmätaso

Ryhmän pitäisi antaa itse määritellä millaista tietoa se kaipaa, keneltä ja millä keinoin. Niin kirjallinen kuin suullinenkin viestintä on tärkeää. Keskustelu organisaatiomuutoksesta ja sen seuraamuksista on tärkeää myös ryhmätasolla. Yhteinen keskustelu tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden päivittää tilannetietoa muutosprosessista ja samalla antaa palautetta siitä, kuinka he kokevat muutoksen ja sen toteuttamistavan.

### Johtotaso

Keskijohto on usein taho, johon työntekijät ensimmäiseksi ottavat yhteyttä muutoksiin liittyvissä kysymyksissä, minkä vuoksi sen tulisi olla ajan tasalla muutoksen yksityiskohdista. Ylimmän johdon viestintä keskijohdon suuntaan on siksi ratkaisevan tärkeässä asemassa. Viestinnän sujuvuutta voidaan edesauttaa esimerkiksi sisällyttämällä muutoksen ohjausryhmiin keskijohdon edustajia ja ottamalla organisaatiomuutos pysyväksi kohdaksi keskijohdon palaverien asialistalle.

#### Ohjeita hyvään viestintään:

- Muista läpinäkyvyys (pysy totuudessa); ole avoin ja rehellinen. Älä ylläpidä salattuja tarkoituksia!
- Esitellessäsi päätöksiä, jotka työntekijöiden on hyväksyttävä, älä anna vaikutelmaa, että ne sisältäisivät valinnanmahdollisuuksia
- Älä yritä saada tulevaisuutta näyttämään valoisammalta kuin se todellisuudessa on
- Ole johdonmukainen joka tasolla (organisaatio, osasto, työryhmä, yksilö)
- Toista informaatiota useita kertoja; uudelleen ja uudelleen.

### Organisaatiotaso

On hyvä tehdä kokonaisvaltainen viestintäsuunnitelma, joka sisältää seuraavat asiat:

*Kuka tarjoaa tietoa? Kenelle?*

*Mitä tietoa? Milloin? Miksi?*

Kuka on vastuussa viestinnän onnistumisen arvioinnista?

Seuraavat avainnäkökohdat on syytä ottaa huomioon:

- kirjallisen materiaalin saatavuus;
- mahdollisuus anonyymien viestintäkanavan käyttöön, esimerkiksi kysymyspalsta yrityksen intranetissä;
- saman informaation toistaminen niin usein kuin on tarpeen;
- viestintäprosessin jatkuva seuranta.

Viestinnän tulee olla kaksisuuntaista.

Viestinnän päämäärä ei ole vain tarjota tietoa vaan myös luoda mahdollisuus aitoon vuoropuheluun -

osapuolten tulee voida pyytää selvennyksiä ja antaa ehdotuksia, toisin sanoen saada mahdollisuus vaikuttaa prosessiin.

## Osallistuminen

### Yksilötaso

Yksilötasolla osallistuminen tarkoittaa sitä, että työntekijöillä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa heidän tuleviin rooleihinsa organisaatiossa. Heidän tulee osallistua päätöksentekoon siitä, mitkä tehtävät tulevat heidän vastuulleen ja mihin suuntaan heidän uransa tulisi edetä – toisin sanoen heidän tulee voida päättää mitä taitoja ja osaamista he haluavat kehittää jatkossa.

### Ryhmätaso

Myös ryhmien tulee saada osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon siitä, mihin tehtäviin ja vastuisiin niiden odotetaan osallistuvan. On myös tärkeää arvioida koko työntekijäryhmän ja ryhmän tulevien tehtävien yhteensopivuus, jotta varmistetaan, että ryhmän jäsenillä yhdessä on työn tekemiseen tarvittava osaaminen.

### Johtotaso

Keskijohdolla tulee olla oikeus tehdä päätöksiä omalla tasollaan ja varmistaa siten, että muutos toteutetaan parhaalla mahdollisella tavalla. Keskijohdolla on usein syvällistä tietoa organisaation toiminnasta, joten heillä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa ylemmillä tasoilla tehtäviin päätöksiin.

### Organisaatiotaso

Organisaatiotasolla *riskien arviointi* on yksi osallistumisen muoto: olennaista on, että työntekijät ja heidän edustajansa tulevat kuuluisiksi. Riskien arviointi tulee tehdä jo ennen muutoksien toteuttamista, niiden aikana ja prosessin jälkeen. Jokaisessa vaiheessa tulisi kerätä tietoa ajankohtaisista riskeistä ja työntekijöiden tuen tarpeesta.

## Tukitoimet

### Yksilötaso

Yksittäisten työntekijöiden tukemiseen organisaatiomuutoksen aikana (tai sitä ennen) on useita eri keinoja. Esimerkiksi:

- *Valmennus* on yksilötason työkalu, jolla voidaan estää työntekijöitä tuntemasta itseään uhreiksi ja auttaa heitä osallistumaan aktiivisesti tulevan roolinsa määrittelyyn uudessa organisaatiossa.
- *Osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen*. Osaamiskartoitus paljastaa mahdolliset puutteet yksittäisen työntekijän senhetkisessä osaamisessa verrattuna työn uusiin vaatimuksiin ja auttaa tunnistamaan täsmällisiä koulutustarpeita. Tässä vaiheessa voidaan hyödyntää olemassa olevaa koulutustarjontaa, ja tarvittaessa räätälöidä koulutusta, jotta osaaminen uudistuvissa tehtävissä varmistetaan.

### Ryhmätaso

Myös ryhmien tukemiseen organisaatiomuutoksen aikana (tai sitä ennen) on useita eri keinoja. Esimerkiksi:

- *Siirtymärituaalit* auttavat uuteen tilanteeseen sopeutumisessa
- *Sosiaaliset tapahtumat*, esim. uusien ryhmien kunniaksi järjestetyt juhlat, joiden tavoitteena on saada ryhmät tuntemaan itsensä osaksi kokonaisuutta.
- *Ryhmän jäsenten osaamisen kartoitus* on välttämätöntä, jotta voidaan varmistaa, että ryhmillä on tarvittava osaaminen muutoksen jälkeisten tehtävien suorittamiseen.

### Johtotaso

Organisaatiomuutoksessa keskijohtoon kohdistuvat suuret vaatimukset. Esimiesten on huolehdittava päivittäisen työn tekemisestä, muutosprosessista ja tuettava sekä työryhmiä että yksilöitä muutoksen käsittelyssä. Esimiesten työmäärää voidaan hallita esimerkiksi:

- *Vähentämällä päivittäisiä velvollisuuksia*: esimerkiksi siirtämällä niitä kokeneelle työntekijälle, tai nimeämällä erillinen muutosjohtaja tietyksi ajaksi.
- *Tarjoamalla valmennusta ja mentorointia*: muutoksia kokeneet voivat tukea muita esimiehiä.
- *Kehittämällä viestintätaitoja*: esim. kuinka kertoa arkaluontoisista asioista työntekijöille. Esimiehille tarpeellisia viestintätaitoja ovat empaattinen kuunteleminen, tapahtumien tiivistäminen ja oikeiden kysymysten esittäminen.

### Organisaatiotaso

Organisaatiossa sovellettavat henkilöstöhallinnon käytännöt vaikuttavat kaikkien työntekijöiden muutosprosessin aikana saamaan tukeen. Henkilöstöhallinnon toimien tulisi keskittyä työllistettävyyden edistämiseen ja muutosprosessin hallintaan. Työntekijöiden työllistettävyyden paraneminen tarkoittaa, että työntekijöiden mahdollisuudet löytää töitä sekä organisaation sisä- että ulkopuolella lisääntyvät.

Rekrytoinnin ja valinnan näkökulmasta keskijohdon henkilövalintojen tulee perustua heidän kykyynsä hallita muutosprosesseja sekä havainnoida työympäristön tapahtumia ja ihmisten välistä vuorovaikutusta. Joustavuuteen tulee kiinnittää huomiota myös muita työntekijöitä rekrytoitaessa.

Viestintä

+

Osallistuminen

+

Tukitoimet

+

Mielekäs  
muutos

## Lisää tietoa

Wiezer, N., Nielsen, K., Pahkin, K., Widerszal-Bazyl, M., De Jong, T., Mattila-Holappa, P., Mockało, Z. (2011). *Exploring the link between restructuring and employee well-being*. CIOP-PIB, Warsaw.

Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., De Jong, T., Mockało, Z. (2011). Mielekäs muutos - Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Työterveyslaitos, Helsinki.

PSYRES website: <http://www.psyres.pl>