

---

# Ratkaisukeskeisiä työkaluja muutoksen hallintaan

**Katja Kokko**

**7/25/2011**

## Johdanto

Dynaaminen työelämä ja yritysten jatkuvat muutostilanteet haastavat meidät henkilöstötyötä, esimiestyötä, johtavaa työtä, asiantuntijatyötä - itse asiassa työtä kuin työtä tekevät - pitämään huolta työhyvinvoinnistamme aiempaa tietoisemmalla tavalla. Ihmiset kaipaavat muutostilanteissa vastauksia kysymyksiinsä eikä pelkkä tiedon jakaminen yleensä riitä. Muutokset teettävät usein työtä, joka poikkeaa totutusta ja jonka määrää on vaikea ennakoida. Henkilöstölle muutos voi tarkoittaa työajan, työtehtävien, vastuualueiden ja työnjaon uudelleenmäärittelyä, usein myös uutta esimiestä uusine odotuksineen. Rajuimmillaan muutos tarkoittaa myös ”toiminnan uudelleenjärjestelyjä yrityksen toiminnan ja jatkuvuuden turvaamiseksi”; yt-menettelyjä ja irtisanomisia tai vähintäänkin muutoksia työ sopimuksella sovittuihin työehtoihin. Henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön merkitys korostuu muutostilanteissa, olipa muutostilanne suuruusluokaltaan millainen hyvänsä; tiimin sisäinen tehtävien uudelleenjärjestely tai koko organisaatiota koskettava laaja-alainen prosessien tehostaminen.

Työskentelin henkilöstöhallinnon tehtävissä it-alan, kodinelektronikan ja viihdeelektronikan tuotteiden tukkukaupassa henkilöstöhallinnossa yli 12 vuoden ajan, ensin henkilöstöpäällikkönä ja viimeiset vuodet henkilöstöjohtajana ennen viimeaikaista siirtymistäni liikkeenjohdon konsultoinnin tehtäviin. Olen ollut mukana yrityksen kasvussa ja muutosvaiheissa tukemassa esimiehiä, henkilöstöä ja osana yrityksen johtoryhmää myös tekemässä vaikeita päätöksiä muutostilanteisiin liittyen. Yrityksestä kehkeytyi tänä aikana kansainvälinen, pörssinoteerattu organisaatio, jossa tehtiin yritysostoja, perustettiin uusia yksiköitä eri puolille Eurooppaa, supistettiin ja uudelleenjärjesteltiin toimintoja sekä kotimaassa että ulkomailla, irtisanomisiltakaan ei välttytty.

Kehittämistehtävän kirjoitin mielessäni henkilöstötyön ammattilaiset ja esimies-/johtoryhmätyötä erisuuruisissa organisaatioissa tekevät, omaan kokemukseeni pohjautuen muutosvaiheissa tosi lujille joutuvat ihmiset, joita ratkaisu- ja voimavarakeskeisen ajattelutavan hyödyntäminen voisi innostaa ja tukea heidän kohtaamissaan muutostilanteissa.

## **1. Muutos ja työhyvinvoinnin osa-alueet**

Työhyvinvointiin vaikuttavat keskeisesti kuusi eri osa-aluetta, joita ovat johtaminen, osaaminen, työyhteisö, motivaatio, elämäntilanne ja terveys.

Johtaminen vaikuttaa organisaation jokaisen työntekijän työhön ja hyvinvointiin sekä organisaation kaikkeen toimintaan ja on näin ollen keskeisin työhyvinvointiin vaikuttava alue. Osaaminen auttaa suoriutumaan työtehtävistä, kaikissa vaatuvuusasteissa, ja saa aikaan palkitsevia tuloksia. Kehittäminen ja osaamisen jakaminen työyhteisössä lisää työhyvinvointia. Työyhteisö työympäristönä sekä ihmisten vuorovaikutuksen, keskinäisen oppimisen ja kannustamisen alueena, on oleellinen tekijä työhyvinvoinnissamme. Motivaatio, sisäinen voimanlähteenne, oikein mitoitettut tavoitteet ja niihin pääseminen, ruokkivat työhyvinvointia. Elämäntilanteiden vaihtuminen ja työn sopeuttaminen erilaisiin elämäntilanteisiin tuovat jaksamista ja hyvinvointia. Terveiden ja toimintakyvyn merkitys työhyvinvoinnissamme on ensiarvoisen tärkeä asia. (Varma, Evita-ympyrä).

Asioiden ja erityisesti ihmisten johtamisen taidot ratkaisevat muutoksen läpiviennin ja onnistumisen organisaatiossa. Muutoksen aikaansaaminen ei ole yksilölaji, vaan se vaatii ponnisteluja ja sitoutumista, aikaa ja voimavaroja kaikilta tiimin/organisaation jäseniltä. Muutosten oikea käsittelytapa ja oikein ajoitetut toimenpiteet auttavat niiden kohtaamisessa ja niistä selviämisessä.

Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää ymmärtää työntekijöiden odotuksia, viestiä tavoitteista ja toiminnasta selkeästi ja rakentavasti sekä pyrkiä arvostamaan, avoimeen keskusteluilmapiiriin. Ratkaisukeskeiseen ajattelutapaan olennaisesti kuuluvat tulevaisuuteen suuntaaminen, toiveikkuuden sekä voimavarojen etsiminen ja tukeminen, ovat avainasioita muutostilanteiden henkilöstöjohtamisessa ja esimiestyössä.

## **2. Muutos ja tunteet**

Muutos koetaan usein alunperin uhkana, esteenä tai jonkinasteisena ongelmana, joka herättää tiimissä/organisaatiossa pelon, epävarmuuden, hämmennyksen, kiukun ja pettymyksen tunteita. Monia koskettavat surun ja menetyksen tunteet. Muutoksessa koetaan usein aivan konkreettisesti monenlaisia menetyksiä - tai ainakin pelätään

mahdollisia tulevia menetyksiä. Turvallisuuden ja pätevyyden tunteen menetys; työntekijä ei enää ole kontrollissa oman tulevaisuutensa suhteen eikä koe osaavansa työtään yhtä hyvin kuin ennen muutosta - uudet järjestelmät ja työtavat voivat aiheuttaa hämmennystä. Uudet ihmiset ympärillä aiheuttavat epävarmuutta; muutos voi tuoda tullessaan uudet asiakkaat, uuden esimiehen ja uusia työtovereita. Suunnan ja päämäärän menetys; mikä on oma paikka organisaatiossa, mikä on minun reviirini tehtävieni, fyysisen ja psykologisen ”tilani” kannalta.

Toisaalta muutoksen työntekijöissä aiheuttamat tunteet eivät ole joko-tai-tyyppisiä; työntekijät myös ymmärtävät muutoksen tarpeen, ovat muutoksen tarvetta itsekseenkin työstäneet ja mielessään eri vaihtoehtoja pyöritelleet - ja osa tiedostaa muutostarpeen ja haluaa nähdä muutoksen tapahtuvan. Tästäkin huolimatta muutos johtaa melko usein tilanteeseen, jossa työntekijän voimat kuluvat selviytymiseen muutoksen aiheuttaman hämmennyksen ja stressin keskellä. Muutos nostaa helposti pinnalle tiimissä/organisaatiossa hiertäviä asioita laajemmaltikin. Yksilökohtaiset eroavaisuudet tulevat myös hyvin näkyville muutostilanteissa; toiselle läheisen työtoverin siirtyminen eri tiimiin on kova paikka, toinen ei suuremmin näytä hätkähtävän edes omaa osastoa koskettavaa yt-menettelyä. Toinen näkee heti muutoksen sisältämät mahdollisuudet, toisella asioiden kypsyttely vie aikaa. Jossakin vaiheessa prosessia muutos kuitenkin tarjoaa kaikille mahdollisuuden, ja työyhteisölle avautuu tilaisuus tehdä yhdessä innolla hyvä muutos.

### **3. Muutokseen valmistautuminen: miksi?**

Valmistautumisvaiheessa on tavallista, että organisaation johto/tiimin esimies kertoo muutoksen syistä, taustoittaa henkilöstön tiedotustilaisuudessa, joka tarvittaessa jaetaan kahteen vaiheeseen; ensin esimiehistö/työnjohto, sitten työntekijät. Vaikka aikaa kysymysten esittämiselle on varattu, tilaisuus on luonteeltaan ”yksisuuntainen”. Tyypillistä on myös se, että tässä vaiheessa on kiire, ja mahdollisuuksia tarpeellisille kahdenkeskisille kohtaamisille on vain vähän.

Ihmisten pelot ja huolenaiheet olisi kiireestä huolimatta syytä tunnistaa ja käsitellä – mitä rajumpi muutostilanne, sitä enemmän pelkoja – ja ilman kohtaamista tämä ei onnistu.

Epätietoisuuden pitkittäminen ja huono tiedottaminen muutoksen alkuvaiheessa kostautuu huolen aiheuttamina oireiluina; ahdistuneisuus- ja masennussairauslomina, yleisenä ilmapiirin tiukentumisena ja kyynistymisenä, motivaation ja työn mielekkyyden ja sitä kautta myös työsuoritusten tason laskuna. Ihmisten oloa helpottaa jo huolten kuunteleminen, sanoittamalla huolia rauhoitetaan mieliä ja tilanteen hallinnan tunne lisääntyy.

Henkilöstöjohtamisessa/esimiestyössä on tärkeää tässä vaiheessa ymmärtää ihmisten tarve käsitellä asioita, antaa tilaa luopumiselle mutta samanaikaisesti lähteä tutkimaan mitä positiivista muutos voisi esimerkiksi meidän tiimiämme ajatellen tarkoittaa. Asioihin tartutaan ja niitä lähdetään viemään eteenpäin, jolloin liika jumiutuminen vanhaan jää vähemmälle ja uudelle annetaan mahdollisuus. *Poikkeuskysymykset ja selviytymiskysymykset*; kysytään tiimiltä/henkilöstöltä mitä voimme oppia tästä muutoksesta, millä keinoilla ja voimavaroilla olemme aiemmin selvinneet muutoksista, mikä ja kuka auttaisi meitä jaksamaan muutostilanteenkin aikana, mitä hyvää vaikeakin muutostilanne voisi meille tuoda. (Hirvihuhta & Litovaara, 2011).

”Auta muita havaitsemaan muutoksen ja pikaisen toiminnan tarve”.

”Pidä huolta, että muutosta saadaan vetämään vahva ryhmä”.

(Kotter & Rathgeber, 2008).

#### **4. Muutosvaihe: mihin?**

Henkilöstön tulisi olla aktiivisesti mukana miettimässä yrityksen visiota, missiota, arvoja. Useimmiten nämä suuret asiat (miksi olemme olemassa ja mitä tahdomme saavuttaa) annetaan valmiiksi pureskeltuina johdon näkemyksinä top-down-ajattelumallilla, vaikka nykyisin jo tunnustetaan ja tiedetään osallistamisen voima. Aito sisäistäminen ja halu tehdä asioita syntyy nimenomaan osallistamisen kautta. Tiimikohtaisesti on aina mahdollista tutkia ja soveltaa myös ns. annettuja arvoja; mitä tämä asia konkreettisesti voisi tässä tiimissä ja kunkin työntekijän kohdalla tarkoittaa. Esimiehen taidolla käyttämät kysymykset sekä tiimipalavereissa että yksilökeskusteluissa avaavat asioita ja auttavat ihmisiä löytämään keinoja eteenpäin.

Henkilöstöjohtamisen/esimiestyön näkökulmasta suunnataan katse tulevaan, visioimalla, unelmoimalla, toivetilaa ja tavoitetta kartoittavien kysymysten avulla. Haaveissa näkyvät ihmisten arvot, toiveet oman tulevaisuuden suhteen. Osoittamalla kiinnostusta toisten arvoja kohtaan toteutuu ratkaisukeskeinen arvostaminen.

*Ihmekysymyksellä* voidaan saavuttaa energisoiva tulevaisuuden visio. Tulevaisuutta visioimalla suunnataan katsetta eteenpäin ja havaitaan muutoksen myönteiset mahdollisuudet; mitä ja kenen kanssa tehdään siinä vaiheessa kun tavoitteet on saavutettu; mikä silloin toimii paremmin. *Arvostavalla haastattelulla* saadaan hiljaista tietoa kuuluville, lisätään yhdessä oppimista ja kiinnitetään huomiota siihen, mikä toimii eikä siihen, missä on ongelmia. Toimivien asioiden havaitseminen lisää ihmisten uskoa ja innostusta muutoksen keskellä. *Asteikkokysymyksillä* konkretisoidaan tulevaisuuden toivetilaa: millainen tilanne on siinä vaiheessa kun voitte antaa siitä arvosanan 9-10? (Hirvihulta & Litovaara, 2011).

”Selvitä, millä tavalla tulevaisuus poikkeaa menneisyydestä ja millä tavalla pystyt toteuttamaan sen”.

”Varmista, että mahdollisimman moni ymmärtää ja hyväksyy visiosi ja strategiasi”.

(Kotter & Rathgeber, 2008).

## **5. Muutoksen toteutus ja juurrutus: miten?**

”Eivät asiat ja tapahtumat sinänsä tee ihmistä onnettomaksi, vaan tapa jolla hän suhtautuu niihin” -Epiktetos

Ongelmanratkaisu yhdessä toisten kanssa on usein monimutkaista: puhe keskittyy vellomaan ongelmissa, niiden syissä ja etenkin syytäisissä. Ikäänkuin tärkeintä olisi löytää syyllinen. Tarvitaan näkökulman vaihtamisen taitoa, jotta voidaan nähdä asiat positiivisessa valossa. Positiivisuus riippuu siitä, miten asioita ja tapahtumia tulkitaan. Näkökulman vaihtamisen roolin merkitys luovassa ongelmanratkaisussa on suuri, uudelleenmäärittelyn

kautta löydetään usein se vaihtoehto, joka palvelee parhaiten menestymisen tavoitetta. (Mattila, 2006 ja Hirvihuhta & Litovaara 2011).

Ongelmapuheen kääntäminen tavoitepuheeksi synnyttää voimavaroja ja suuntaa ajatukset tavoitteisiin. Voidaan kysyä esimerkiksi: millaiset asiat ovat eri tavalla, mitä muutos tarkoittaa konkreettisesti tiimin/organisaation arjessa, mistä muut huomaavat, että tavoite on toteutunut. *Asteikkokysymyksellä* tarkennetaan edelleen tavoitetta: mikä olisi askel eteenpäin tavoitteen saavuttamisessa, millä ”asteella” olemme tällä hetkellä matkalla toivutilaan, mitä tärkeitä on tapahtunut kun asteikko on 9:ssä jne. Askel askeelta tavoitteesta tulee saavuttamiskelpoinen ja alussa suuriksikin koetut esteet poistuvat, mikä motivoi uskaltamaan ja uskomaan tavoitteen toteuttamiseen.

*Tähtihetki-haastattelulla* voidaan todentaa ja mallintaa esimerkiksi sellaisia tilanteita, joissa on toimittu loistavasti ja tuotetaan informaatiota muutoksen jälkeisistä onnistumisista/hyvin toimivista prosesseista. (Hirvihuhta & Litovaara, 2011).

”Poista mahdollisimman moni este matkan varrelta, jotta halukkaat voisivat tehdä visiosta totta.”

”Saa aikaan muutama näkyvä, yksiselitteinen onnistuminen niin pian kuin suinkin”.

(Kotter & Ruthgeber, 2008).

Arvioinnissa on tärkeää, ellei tärkeintä, vastaanottava kuunteleminen. Ihmiset jäsentävät kokemuksiaan kertomalla niistä ja ihmisten kuuleminen on tärkeää autettaessa ihmisiä löytämään uudelleen oma paikkansa. Samalla saadaan arvokasta palautetta siitä, miten uudet toimintatavat ovat lähteneet käyntiin ja mitä asioita pitää vielä hioa.

”Pidä kiinni uusista toimintatavoista ja varmista, että ne pitävät pintansa, kunnes ovat tarpeeksi vahvoja syrjäyttämään vanhat perinteet”.

(Kotter & Ruthgeber, 2008).

## 6. Ratkaisukeskeisyyden hyödyntäminen esimiestyössä

Ratkaisukeskeisessä ajattelutavassa ajatukset, tunteet ja toimenpiteet suunnataan tulevaisuuteen ja tavoitteisiin. Vaikeudet ja ongelmatkin pyritään näkökulman vaihtamisella, uudelleenmäärittelyn kautta, muuttamaan tavoitteiksi, joita kohti käydään edistymällä pienin askelin, kiinnittämällä huomio pieniinkin liikahtuksiin kohti tavoitetta. Välillä edetään suurinkin askelin, jos tilanne sen sallii ja tiimi/organisaatio on siihen valmis. Voimavarojen ja toiveikkuuden avulla huomio suunnataan aiempiin onnistumisiin, kykyihin ja taitoihin. Rohkaisun ja kannustuksen kautta saadaan työntekijä itsekin uskomaan omiin voimavaroihin, ja kykyyn vaikuttaa asioiden kulkuun, omaan kehittymiseen ja kasvamiseen työntekijänä ja ihmisenä.

Esimiehenä on tärkeää huomioida arvostaminen, yhteistyö ja tasaveroisuus. Vaikka esimiesasema tuo tullessaan arvovallan ja suuremmat vaikutusmahdollisuudet, ei vuorovaikutus saa kärsiä näiden taustamuuttujien olemassaolon vuoksi. Esimieheltä kysytään kypsyttä ihmisenä ja työntekijänä, erityisesti muutostilanteissa, joissa ihmiset ovat herkillä ja tilanteen epävarmuus näkyy sekä työyhteisön ilmapiirissä että työntekijöiden hyvinvoinnissa.

Ratkaisukeskeinen esimies muistaa arvostamisen tärkeyden, toisten ihmisten ajattelutavan ja arvojen kunnioittamisen myös omina heikkoina hetkinään – tai erityisesti silloin. Leikkisyydellä ja huumorilla voi keventää hankalimmiltakin tuntuvia esimies-alaiskeskustelutilannetta, etenkin jos esimies tuntee hyvin toisen osapuolen.

Epäonnistumiset otetaan käsittelyyn oppimiskokemuksina, joista ammennetaan tärkeää tietoa tulevia haasteita ajatellen. Ongelmatilanteissa nähdään useita vaihtoehtoisia tapoja ratkaista tilanne, koska tapahtumien/asioiden takana on vaikuttamassa useita erilaisia polkuja.



Lähteet:

Hirvihuhta-Litovaara: Ratkaisun taito

Kotter-Rathgeber: Jäävuoremme sulaa

Mattila: Näkökulman vaihtamisen taito

Varma: Evita-ympyrä