

Krista Pahkin, Pauliina Mattila-Holappa, Karina Nielsen, Noortje Wiezer,  
Maria Widerszal-Bazyl, Tanja de Jong, Zofia Mockała

# MIELEKÄS MUUTOS

– Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia  
organisaatiomuutoksen aikana?



Krista Pahkin, Pauliina Mattila-Holappa, Karina Nielsen, Noortje Wiezer,  
Maria Widerszal-Bazyl, Tanja de Jong, Zofia Mockała

# MIELEKÄS MUUTOS

– Kuinka tukea  
työntekijöiden hyvinvointia  
organisaatiomuutoksen aikana?

Alkuperäinen teos: Steps towards sound change - initiatives for ensuring employee well-being during restructuring. Julkaisija: CIOP-PIB, Varsova, Puola 2011.

ISBN 978-83-7373-113-4

Kansi: Jolanta Maj

Kuvat: istockphoto

Painettu Suomessa, Suomen Printman Oy, Hyvinkää 2011.

ISBN 978-952-261-157-4 Nid. ISBN 978-952-261-158-1 PDF

Julkaisija: Työterveyslaitos, Helsinki 2011.

Kansi: Jouko Rytönen, Työterveyslaitos

Kuvat: istockphoto

### © PSYRES-konsortio, 2011

Tämä opas on julkaistu osana "Psychological health and well-being in restructuring: key effects and mechanisms" (PSYRES) –tutkimushanketta. Hanke muodostettiin yhteiseurooppalaisessa NEW OSH ERA -tutkimusverkostossa, jota rahoittaa EU:n kuudennen tutkimuksen ja teknologisen kehittämisen puiteohjelman alla toimiva Eurooppalaisen tutkimusalueen rakentamiseen kohdistettu rahoitusjärjestelmä. Tässä oppaassa esitetty tieto edustaa ainoastaan tekijöiden omia näkemyksiä.

PSYRES-konsortio:

#### **TNO Quality of Life - Work & Employment, Alankomaat:**

Noortje Wiezer, Tanja de Jong, Anne Hökberg, Maartje Bakhuys Roozeboom ja Cateljine Joling

Yhteyshenkilö: Noortje Wiezer

Osoite: TNO, Polaris avenue 151, 2130 AS Hoofddorp, Alankomaat

E-mail: Noortje.wiezer@tno.nl

#### **Central Institute for Labour Protection - National Research Institute (CIOP-PIB), Puola**

Maria Widerszal-Bazyl ja Zofia Mockała

Yhteyshenkilö: Maria Widerszal-Bazyl

Osoite: CIOP-PIB, Czerniakowska 16; 00-701 Varsova, Puola

E-mail: mawid@ciop.pl

#### **Työterveyslaitos, Suomi**

Anneli Leppänen, Krista Pahkin, Pauliina Mattila-Holappa, Ari Väänänen ja Aki Koskinen

Yhteyshenkilö: Krista Pahkin

Osoite: Työterveyslaitos, Topeliuksenkatu 41 a A, 00250 Helsinki

E-mail: krista.pahkin@ttl.fi

#### **The National Research Centre for the Working Environment (NRCWE), Tanska**

Karina Nielsen, Johan Simonsen Abildgaard, Maja Fjord Madsen ja Maria Stage

Yhteyshenkilö: Karina Nielsen

Osoite: Lersø Parkallé 105, DK-2100 Kööpenhamina

E-mail: kmn@arbejdsmiljoforskning.dk

Hanketta ovat tukeneet Työsuojelurahasto (Suomi), Ministry of Social Affairs and Employment (Alankomaat), Ministry of Science and Higher Education (Puola), ja National Research Centre for the Working Environment (Tanska).



Työsuojelurahasto  
Arbetskysdödsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

Lisätietoa PSYRES-hankkeesta löytyy osoitteesta: <http://www.psyres.pl/>

# Sisällysluettelo:

Esipuhe	5
1. Organisaatiomuutokset ja työntekijöiden hyvinvointi	7
2. Kohti mielekästä muutosta	11
2.1. Organisaatiomuutoksen vaiheet	12
2.2. Muutosprosessin toimijat	12
2.3. Avaintekijät hyvinvoinnin turvaamisessa	14
3. Aloitteita hyvinvoinnin turvaamiseksi organisaatiomuutoksen aikana	17
3.1. Viestinnän varmistaminen	18
3.2. Osallistumista lisäävät toimet	20
3.3. Tukitoimenpiteet muutoksen aikana	22
4. Muista nämä avainkohdat	25
Kirjallisuus	28



## Esipuhe

Organisaatiomuutokset ovat pysyvä osa nykyistä työelämää. Useimmat työntekijät käyvät läpi yhden tai useita organisaatiomuutoksia työuransa aikana. Organisaatiomuutosten avulla organisaatiot pyrkivät parantamaan kilpailukykyään ja työn tuottavuutta kansainvälistyneillä markkinoilla. Organisaatiomuutos voidaan määritellä koko organisaatiota tai sen toimialaa koskevaksi toiminnalliseksi muutokseksi. Se on siis laajempi kuin yksittäinen työtapaa koskeva muutos (1). Organisaatiomuutokset ovat merkittävä haaste sekä työnantajille että työntekijöille koska päivittäiset työtehtävät on hoidettava samalla kun muutosprosessi toteutetaan.

Organisaatiomuutoksia ovat esimerkiksi:

- *Toimipaikan siirtäminen:* Toimintaa jatketaan yrityksessä, mutta se siirretään toiselle paikkakunnalle samassa maassa.
- *Toiminnan siirtäminen ulkomaille:* Toimintaa jatketaan yrityksessä, mutta se siirretään toiseen maahan.
- *Toiminnan ulkoistaminen:* Toiminto ulkoistetaan muuhun samassa maassa toimivaan yritykseen.
- *Konkurssi / toimipaikan sulkeminen:* Toimipaikka lakkautetaan tai yritys ajautuu konkurssiin taloudellisista syistä, jotka eivät suoraan liity toiminnan maantieteelliseen siirtymään tai ulkoistamiseen.
- *Fuusio / yritysosto:* Kaksi yritystä yhdistää toimintansa (fuusioituu) tai toinen yritys ostaa toisen yrityksen, mistä seuraa sisäinen organisaatiomuutos.
- *Sisäinen organisaatiomuutos:* Yritys toteuttaa merkittäviä muutoksia toiminnassaan, esim. vähentää työvoimaansa, jotka eivät liity yllä mainittuihin muutoksiin.
- *Toiminnan laajentaminen:* Yritys laajentaa liiketoimintojaan, ja palkkaa uutta työvoimaa.

(European Monitoring Centre on Change )

Organisaatiomuutoksen toteutustapa vaikuttaa merkittävästi muutoksen onnistumiseen. Olennaisinta on varmistaa, että muutoksen jälkeen työntekijät ovat edelleen motivoituneita, voivat hyvin ja että organisaatiomuutoksen keskeisimmät, kilpailukykyyn liittyvät tavoitteet saavutetaan. Tämän oppaan tarkoituksena on tarjota organisaatioiden johdolle, esimiehille, henkilöstöhallinnolle ja muille organisaatiomuutoksessa mukana oleville toi-

mijoille, kuten työntekijöiden edustajille, ideoita siitä, kuinka organisaatiomuutoksen voi toteuttaa mielekkäästi ja hyvinvointia tukevalla tavalla.

Tässä oppaassa esitellyt ajatukset perustuvat PSYRES -hankkeessa (*Psychological health and well-being in restructuring: Key effects and mechanisms*) löydettyihin tutkimustuloksiin. PSYRES -hankkeeseen osallistui neljä tutkimuslaitosta Alankomaista, Puolasta, Suomesta ja Tanskasta. Hankkeessa kerättiin tietoa erityyppisistä organisaatiomuutosprosesseista ja tarkasteltiin muutosten vaikutuksia työn tekemisen tapoihin työntekijöiden hyvinvointiin. Organisaatiomuutosten vaikutuksia tarkasteltiin kyselyaineistojen, haastatteluiden ja työpajoissa kerättyjen aineistojen avulla. Kun eri maissa kerätyt tutkimusaineistot analysoitiin samoja menetelmiä soveltaen, havaittiin, että samat keskeiset tekijät nousevat esiin eri aineistoista.

Osana PSYRES -hanketta järjestettiin työpajoja kaikissa neljässä osallistujamaassa. Työpajoihin osallistui työntekijöitä, johtajia, esimiehiä, henkilöstöhallinnon edustajia, työsuojelu- ja luottamushenkilöitä, työterveyshuollon edustajia ja muita muutosprosessien hallinnan avainhenkilöitä. Työpajoissa kartoitettiin eri organisaatioissa kehitettyjä hyviä toimintatapoja muutosprosessien hallintaan ja pyrittiin levittämään tätä tietoa eteenpäin. Tässä oppaassa esitellyt toimenpiteet pohjautuvat todellisiin organisaatiomuutoksiin ja kokemuksiin siitä, kuinka organisaatiomuutos voidaan toteuttaa mielekkäästi. Haluamme kiittää kaikkia työpajoihin osallistuneita tietojensa ja kokemustensa jakamisesta.

Lisätietoja hankkeesta ja sen tuloksista löytyy hankkeen verkkosivuilta <http://www.psyres.pl/> ja englanninkielisestä julkaisusta *“Exploring the link between restructuring and employee well-being”*.

# I. Organisaatiomuutokset ja työntekijöiden hyvinvointi





Organisaatiomuutoksia koskeissa tutkimuksissa on selkeästi osoitettu, että organisaatiomuutoksilla on vaikutuksia työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin, ja että nämä vaikutukset ovat valitettavan usein negatiivisia. Terveysvaikutukset eivät ylety pelkästään irtisanottuihin ja lomautettuihin työntekijöihin, vaan myös työntekijöihin, joka jatkavat työtään organisaatiossa ja joiden harteille vastuu organisaation toiminnan jatkumisesta elinvoimaisena muutosten jälkeen viime kädessä lankeaa. Työhön jäävien hyvinvoinnista huolehtimisen tulisikin olla yksi keskeinen päämäärä organisaatiomuutosta toteutettaessa, sillä hyvinvoivat työntekijät ovat työn tavoitteiden saavuttamisen kannalta olennaisin voimavara, kun organisaatio jatkaa toimintaansa muutosten jälkeen.

Tutkijat ovat havainneet, että työtyytyväisyys ja työtehtäviin sitoutuminen usein laskevat organisaatiomuutosprosessin aikana (2,3) ja että etenkin irtisanomisia sisältävillä muutoksilla voi olla negatiivisia terveysvaikutuksia, joita ovat esim. fyysisen terveyden huonontuminen (4), heikentynyt mielenterveys ja lisääntyneet sairauspoissaolot. Organisaatiomuutosten on todettu vaikuttavan myös elämänlaatuun, esimerkiksi heikentyneen unen laadun (5) ja epäterveellisempien elintapojen (6,7) kautta.

PSYRES -hankkeesta saadut tulokset (8) vahvistavat nämä aikaisemmat havainnot. Tulosten perusteella organisaatiomuutoksilla on vaikutuksia työtyytyväisyyteen, työlle omistautumiseen, emotionaaliseen uupumukseen ja kyynisyyden tunteisiin, stressiin, työkykyyn, kokemukseen työn epävarmuudesta sekä sairauspoissaoloihin. Näiden suorien vaikutusten lisäksi havaittiin useita työhön liittyviä tekijöitä, joiden kautta muutokset vaikuttavat hyvinvointiin. Työntekijöiden näkökulmasta muutokset esimerkiksi lisäävät työn vaatimuksia sekä aikapaineita, mitkä puolestaan heikentävät hyvinvointia. Lisäksi todettiin, että muutosprosessit luovat haasteita organisaation sisäisille sosiaalisille suhteille. Esimiehiltä saadun tuen määrä vähenee muutosprosessin aikana ja ristiriidat esimiesten ja alaisten suhteissa sekä kollegojen välillä lisääntyvät. Tällä sosiaalisen tuen vähentymisellä puolestaan on kielteinen vaikutus hyvinvointiin.

Organisaatiomuutosten tyypillinen seuraus on että kokemus työn epävarmuudesta lisääntyy, etenkin muutostilanteissa, joihin liittyy irtisanomisia. Tulokset osoittavat kuitenkin, että myös muunlaiset, esimerkiksi organisaation omistajuuteen liittyvät muutokset, luovat työn epävarmuutta, ja että työntekijän kokemus työn epävarmuudesta säilyy vielä useita vuosia koetun muutoksen jälkeen. Vaikuttaa siltä, että organisaatiomuutokset lisäävät lähes väistämättä työn epävarmuutta, mikä taas puolestaan heikentää hyvinvointia ja terveyttä.

Toisaalta tulokset osoittavat, että hyvä valmistautuminen muutoksiin voi selvästi vähentää muutosten kielteisiä vaikutuksia. Työn epävarmuuteen liittyen havaittiin, että monet niin organisaatioon liittyvät kuin henkilökohtaisetkin voimavarat suojelevat työntekijöitä epävarmuuden kokemukselta muutosten yhteydessä. Tulosten perusteella näitä resursseja ovat:

- työtovereilta saatu tuki
- mahdollisuus itsenäisyyteen työtehtävien suorittamisessa: esim. mahdollisuus päättää työtehtäviin, työtovereiden valintaan ja työn rytmitykseen liittyvistä asioista
- kokemus siitä, että oma panostus työhön ja siitä saatu palkkio ovat tasapainossa
- vahva luottamus omaan osaamiseen: esimerkiksi luottamus siihen, että osaa ratkaista työssä eteen tulevia ongelmia

Organisaatiomuutosten vaikutukset vaihtelevat työntekijästä toiseen, jopa saman organisaation sisällä. Muutokset voivat sisältää organisaation rakenteiden uudelleenjärjestelyä, työryhmien hajottamista ja uusien perustamista sekä muutoksia työtehtävissä. Osalle työntekijöistä tarjoutuu ylenemismahdollisuuksia, kun taas toisten asema heikkenee. Tulokset osoittavat, että ne työntekijät, jotka saavat organisaatiolta paljon tukea jo ennen muutoksia ja joilla on vahvat henkilökohtaiset resurssit kokevat organisaatiomuutoksen usein vaikuttavan myönteisesti heidän asemaansa työpaikalla. Muutoksen kokeminen myönteiseksi puolestaan edelleen edistää hyvinvointia; kun taas kokemus aseman heikentymisestä luonnollisesti ennustaa hyvinvoinnin heikkenemistä.

Tulosten perusteella näyttää siltä, että riippumatta muutoksen laadusta, henkilökohtaiset ominaisuudet ja voimavarat vaikuttavat siihen, miten työntekijät kokevat muutokset ja selviytyvät niistä. Organisaatiomuutosten kielteiset seuraukset ovat hyvinvoinnin kannalta vähäisempiä niillä henkilöillä, joilla on vahva koherenssin<sup>1</sup> ja kompetenssin tunne<sup>2</sup> ja hyvä työllistettävyys<sup>3</sup>. Nämä resurssit eivät kuitenkaan ole yksilöiden muuttumattomia ominaisuuksia. Voimavarojen määrä voi vaihdella elämäntilanteen mukaan ja toisaalta organisaatio voi tukea esim. työntekijöiden kompetenssin tunnetta koulutuksen avulla.

---

<sup>1</sup> Koherenssin tunne luonnehtii yleistä asennoitumista elämään. Henkilö, jolla on korkea koherenssin tunne, tuntee, että hänen tunne-elämänsä on tasapainossa, havainnoi ärsykeitä selkeällä ja hyvin jäsentyneellä tavalla ja luottaa siihen, että selviytymiseen tarvittavat resurssit löytyvät. (9)

<sup>2</sup> Käsitys omasta osaamisesta määrittelee osaltaan sen, miten henkilö selviytyy stressaavista tilanteista. Työhön liittyvä käsitys omasta osaamisesta voidaan määritellä yksilön varmuudeksi siitä, että hänellä on tarvittavat työhön liittyvät taidot ja osaaminen (10).

<sup>3</sup> Hyvät mahdollisuudet uuden työpaikan löytämiseen esim. tietojen, taitojen ja koulutuksen perusteella.

Organisaatiomuutosten vaikutukset työntekijöiden hyvinvointiin ovat monisyisiä. Hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on useita, ja niiden väliset vuorovaikutussuhteet voivat olla mutkikkaita. Voimme kuitenkin todeta, että työntekijöiden hyvinvointi muuttuvissa työorganisaatioissa perustuu:



**Kuva 1:** Polku mielekkääseen organisaatiomuutokseen

Organisaatiomuutokset ovat monessa organisaatiossa jatkuva prosessi, jossa muutokset seuraavat toisiaan. Onkin esitetty, että työntekijät tottuisivat jatkuviin muutokseen niin, ettei kielteisiä seurauksia hyvinvoinnille enää ilmeneisi. PSYRES -hankkeen tutkimustulokset eivät kuitenkaan tue tätä oletusta. Sen sijaan todettiin, että verrattuna työntekijöihin, jotka eivät olleet kokeneet organisaatiomuutoksia edeltävinä vuosina, useita perättäisiä muutoksia läpikäyneillä työntekijöillä:

- esiintyi hieman enemmän emotionaalista uupumusta
- työtyytyväisyyden määrä oli matalampi
- työlle omistautuminen oli vähäisempää
- sairauspoissaolojen määrä oli korkeampi

Tulokset osoittavat, että aiempi kokemus organisaatiomuutosprosessista ei lisää muutoksen negatiivisten vaikutusten sietokykyä työntekijöiden keskuudessa ja että pyrkimys organisaatiomuutoksen mielekkääseen hallintaan kannattaa aina.

Mihin tekijöihin sitten tulisi kiinnittää huomiota? Hankkeen kyselytutkimus- ja haastattelumateriaalin analyysi tuottivat kumpikin saman tuloksen: mielekkäässä organisaatiomuutosprosessissa on kolme keskeistä tekijää:

1. Viestintä (molempiin suuntiin!)
2. Mahdollisuus osallistumiseen
3. Tuen saatavuus muutosten aikana

Seuraavaksi käymme läpi muutosprosessin vaiheet ja eri toimijoiden roolit sekä listaamme mielekkään muutoksen avaintekijät.

## 2. Kohti mielekästä muutosta



## 2.1. Organisaatiomuutoksen vaiheet

Organisaatiomuutos on prosessi, joka koostuu useista eri vaiheista ja jossa on monia eri toimijoita. Organisaatiomuutos tarkoittaa siirtymistä nykyisistä työtavoista uusiin tekemisen tapoihin ja työntekijöiden ja työryhmien avoimuus muutoksille sekä heidän tapansa reagoida niihin vaihtelevat.

Suurimmalle osalle työntekijöistä organisaatiomuutoksesta tulee totta, kun siitä tiedotetaan tai kun se on laajalti tiedossa. Varsinkin suurissa muutoksissa, jo ilmoitus muutoksista herättää usein monenlaisia tunnereaktioita. Muutosprosessi siirtyy seuraavaan vaiheeseen, kun organisaatio tekee konkreettisia päätöksiä uudistusten tarkemmasta sisällöstä. Tähän muutosjaksoon liittyy usein paljon huhuja tulevasta sekä suurta epävarmuutta: ihmiset pohtivat uudistuksen merkitystä heille itselleen ja työtovereilleen. Neuvottelujen ja suunnitelmien tarkentumisen jälkeen tehdyistä päätöksistä tiedotetaan. Tämäkin voi olla hyvin tunneherkkää aikaa ja reaktiot voivat vaihdella helpotuksesta vihaan. Prosessi ei pääty päätöksiin - kun päätökset on tehty, ihmisten on opittava työskentelemään muuttuneessa organisaatiossa.



**Kuva 2:** Muutosprosessin vaiheet

## 2.2. Muutosprosessin toimijat

Itse muutosprosessi aiheuttaa suuren määrän lisätyötä, pääasiassa johdolle ja esimiehille, työntekijöiden edustajina toimiville, sekä suurissa organisaatioissa myös henkilöstöosastolle tai vastaavalle. Sopeutuminen organisaation, työprosessien ja työtapojen muutokseen vie aikaa. Usein tehdään myös virheitä ja tehokkaan työnteon esteitä täytyy poistaa pitkällä aikavälillä.

On tärkeää muistaa, että muutosten läpivieminen ei ole vain ylimmän johdon velvollisuus. Jokainen organisaation jäsen on mukana ainakin kahdella tasolla: rationaalisella päätöksenteon tasolla sekä organisaatiomuutoksen herättämien tunnereaktioiden tasolla.

## **Johto**

Päätösten tekemisen lisäksi ylimmän johdon tehtävä on toimia “muutoksen kasvoina”: olla läsnä ja keskustella muutoksesta ja sen syistä työntekijöiden ja heidän edustajiensa kanssa. Työnantajan edustajana johto on aina vastuussa organisaatiomuutosprosessin toteuttamisesta, ja sen velvollisuus on ottaa huomioon prosessin vaikutukset työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin.<sup>4</sup>

## **Keskijohto**

Keskijohdon (esimiesten) rooli on pitää “pyörät pyörimässä” kaikesta käynnissä olevaan muutokseen liittyvästä epävarmuudesta huolimatta. Samalla heidän tulee keskustella muutoksesta työntekijöiden kanssa, tulkita johdon viestejä työntekijöille ja tehdä päätöksiä.

## **Henkilöstöosasto**

Henkilöstöosasto tai vastaava on usein muutoksen “toimeenpaneva voima”. Sen tulisi voida ottaa kaikki osapuolet mukaan muutosten suunnitteluun ja toteuttamiseen. Sen tulee myös tarjota muutoksenhallinnan koulutusta kaikille osapuolille. Henkilöstöosaston on suositeltavaa arvioida muutosvalmiutta jo ennen itse muutosprosessia varmistaen siten, että työntekijöiden osaaminen on riittävää ja tarpeeksi monipuolista.

## **Työntekijät**

Työntekijöiden on huolehdittava omasta osaamisestaan ja tarpeen mukaan päivitettävä taitojaan. Työntekijöiden tulee myös arvioida ja ennakoida omaa rooliaan ja työtehtäviään yhtiön “tulevaisuussuunnitelman” valossa.

## **Työntekijöiden edustajat**

Työntekijöiden edustajien tulee tukea työntekijöitä ole-malla saatavilla keskusteluja varten ja varmistamalla, että päätökset tehdään reiluin perustein.

---

<sup>4</sup> Direktiivin 89/391/EEC mukaan työnantajan lakisääteinen velvollisuus kaikissa EU-maissa on arvioida ja hallita kaikenlaisia työntekijöiden terveyteen kohdistuvia riskejä. Organisaatiomuutos muodostaa tilanteen, jossa riskejä tulee arvioida ja hallita. Direktiivissä 2002/14/EC määritellään toimenpiteet, joita hyödyntämällä yritysten tulee informoida työntekijöitään heidän työnantajansa taloudellisesta tilanteesta sekä tiedottaa ja kuulla työntekijöitä asioissa, jotka liittyvät työhön ja työjärjestelyihin (direktiivi kattaa yritykset, joiden palveluksessa on ainakin 50 työntekijää, ja toimipaikat, joissa työskentelee ainakin 20 henkilöä).

Organisaation sisäisten toimijoiden lisäksi on mahdollista hyödyntää myös organisaation ulkopuolelta saatavaa tukea, etenkin tilanteissa, joihin liittyy lomautuksia ja irtisanomisia ja joissa työntekijöiden on pohdittava tulevaisuuttaan organisaation ulkopuolella. Tukea voivat antaa esimerkiksi:

- työterveyshuolto: kriisituki työntekijöille ja esimiehille, esimiesten valmennus muutostilanteessa toimimiseen
- työ- ja elinkeinotoimistot, konsultit: koulutusta uuden työpaikan etsimiseen, käytännön apu uuden työpaikan hakuprosessissa
- yksityiset eläkelaitokset: tietoa palveluista, ammatillisesta kuntoutuksesta, eläkemahdollisuuksista

### 2.3. Avaintekijät hyvinvoinnin turvaamisessa

Työntekijöiden hyvinvoinnista on huolehdittava kuten minkä tahansa muun organisaatiossa suoritettavan johtamiseen tai työn organisointiin liittyvän prosessin yhteydessä: on arvioitava riskit, luotava toimintasuunnitelmat ja keinot riskien minimoimiseksi, arvioitava prosessit ja muokattava tulevaa toimintaa opitut asiat huomioon ottaen. Kolme avaintekijää hyvinvoinnin tukemiseksi muutosprosessin aikana ovat:



**Kuva 3:** Mielekkään muutosprosessin avaintekijät

#### VIESTINTÄ

Viestintä on tärkeää organisaation kaikilla tasoilla. Viestinnän tulee kohdistua yksilöihin, ryhmiin, esimiehiin (myös työntekijöiden edustajiin) sekä koko organisaatioon. 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. Viestinnän tulee olla kaksisuuntaista. Johdon tulee tiedottaa työntekijöille asioista, jotka tiedetään – ja myös kertoa avoimesti, mikäli jotain ei vielä tiedetä. Työntekijöiden puolestaan tulee voida antaa palautetta prosessin edistymisestä sekä tehdä muutoksen toteuttamiseen ja suunnitteluun liittyviä ehdotuksia. Muutoksen eri vaiheissa kaivataan erityyppistä informaatiota. Kaikkea ei voi kertoa yhtä aikaa, ja toisaalta on asioita, joista on hyvä puhua useammin kuin kerran.

## OSALLISTUMINEN

Osallistuminen on yhtä tärkeää kuin viestintä. Työntekijöiden ja johdon tulee olla mukana prosessissa sen joka tasolla. Osallistumiseen kuuluu mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten muutos toteutetaan, sekä siihen, minkälainen organisaatiosta uudistuksen myötä halutaan tehdä. Tämä on tärkeää, jotta koko organisaatio saadaan tuntemaan muutos omakseen ja jotta paikallinen asiantuntemus voidaan hyödyntää terveen organisaation aikaansaamiseksi.

## TUKI

Organisaation on otettava käyttöön tarvittavat tukitoimenpiteet. Yksilöt voivat tarvita koulutusta työtehtäviensä suorittamiseen muuttuneessa organisaatiossa tai tukea vaikeaksi koetun muutoksen läpikäymiseen. Mikäli työryhmien vastuut muuttuvat, työntekijöillä tulee olla edellytykset selviytyä uusista vaatimuksista. He saattavat myös tarvita apua uusiin työtapoihin siirtymisessä tai totuttelussa uusiin työtovereihin. Esimiesten asema on usein haastava: he ovat sekä muutoksen kohteita että sen toteuttajia. Heidän asemansa on näin erityisen haavoittuvainen. Heillä tulee olla tarvittavat taidot ja voimavarat sekä hallita muutosta että suoriutua työstään uuden organisaation johtajina. Työntekijöiden edustajille tulee tarjota samantyyppistä koulutusta kuin esimiehille, sillä muutostilanteissa työntekijät hakevat usein tukea myös heiltä.

Seuraavassa luvussa käydään läpi neljässä maassa järjestettyjen PSYRES -seminaarien osallistujien<sup>5</sup> esittämiä toimenpiteitä työntekijöiden hyvinvoinnin varmistamiseksi organisaatiomuutosten aikana. Toimenpiteet on ryhmitelty edellä mainittujen mielekkään muutosprosessin osatekijöiden mukaisesti – viestintä, osallistuminen ja tuki – ja jaettu neljälle tasolle: yksilö, työryhmä, johto ja organisaatio.

---

<sup>5</sup> Työpajojen osallistujiin kuului sekä työnantajia että työntekijöitä, työntekijöiden edustajia, henkilöstöhallinnon asiantuntijoita, työterveyshuollon työntekijöitä, muutoskonsultteja, jne. Suurin osa osallistujista oli kokenut organisaatiomuutoksen henkilökohtaisesti ja oli ollut mukana myös muutosprosessin läpiviemisessä.





### 3. Aloitteita hyvinvoinnin turvaamiseksi organisaatiomuutoksen aikana



### 3.1. Viestinnän varmistaminen

#### 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?*
- *Tarvitsenko lisäkoulutusta?*
- *Mitkä ovat minun mahdollisuuteni vaikuttaa muutosprosessiin?*

Kasvokkain käydyt keskustelut ovat tärkeitä, sillä ne vahvistetaan turvallisuudentunnetta ja saavat ihmiset tuntemaan itsensä arvostetuiksi. Kahdenkeskisissä keskusteluissa työntekijät saavat mahdollisuuden esittää kysymyksiä, joita he eivät ehkä uskalla esittää yhteisissä koontumisissa. Viestinnän tarkoitus on varmistaa, että työntekijöillä on realistiset odotukset organisaatiomuutosprosessista ja sen tuloksista, sekä lisätä jokaisen työntekijän ymmärrystä tulevasta roolistaan.

#### RYHMÄTASO

Viestintä on tärkeää myös ryhmätasolla. *“Tunteiden tuuletustilaisuudet”*, joissa työntekijäryhmillä on mahdollisuus purkaa muutokseen liittyviä tunteitaan, huolenaiheitaan ja epäilyksiään, saattavat olla hyödyllinen työkalu. On kuitenkin tärkeää huolehtia siitä, etteivät tapaamiset sävyty liialla negatiivisuudella tai tarpeettomalla syyttelyllä. Sen sijaan tapaamisissa olisi syytä keskittyä pohtimaan, miten ryhmä saa tilanteesta irti kaiken mahdollisen. Yksi tapa varmistaa keskustelun asianmukaisuus on kehottaa ryhmää koostamaan toivelista viestintään liittyvistä tarpeistaan. Ryhmä saa siten määritellä, millaista tietoa se kaipaa, keneltä ja millä keinoin.

Organisaatiomuutoksen läpikäyminen on vaativa prosessi ja synnyttää usein paljon huuha, jotka saavat aikaan negatiivisen ja uuvuttavan ilmapiirin. Yksi ratkaisu tähän on *perussääntöjen luominen* organisaatiomuutosta koskevalle keskustelulle, esimerkiksi voidaan sopia, että organisaatiomuutoksesta keskustellaan ainoastaan aamupäivän kahvitauolla. Loppupäivä olisi niin ollen pyhitetty työnteolle tai keskustelulle muista aiheista. Näin varmistetaan, ettei uudistuksista keskustelu haukkaa merkittävää osaa työajasta. Tällaisen päätöksen täytyy luonnollisesti olla ryhmän yhteinen päätös, ei ylhäältä tuleva määräys.

#### JOHTOTASO

Keskijohto (esimiehet) on usein taho, johon työntekijät ensimmäiseksi ottavat yhteyttä muutokseen liittyvissä kysymyksissä, minkä vuoksi sen tulisi olla ajan tasalla muutokseen liittyvistä yksityiskohdista. Ylimmän johdon viestintä keskijohdon suuntaan on siksi ratkaisevan tärkeässä asemassa. Viestinnän sujuvuutta voidaan edesauttaa ottamalla muutoksen *ohjausryhmiin* mukaan keskijohdon edustajia ja sisällyttämällä organisaatiomuutos

pysyväksi kohdaksi keskijohdon palaverien asialistalla. Muutosviestintää varten tuotetut dokumentit voivat toimia tärkeinä apuvälineinä keskijohdolle. Niissä listataan tärkeimpiä viestintään sisällytettäviä asioita, mukaan lukien “usein kysytyt kysymykset”.

## ORGANISAATIOTASO

Monet aiemmin listatut toimenpiteet liittyvät organisaation käytäntöjen ja työtapojen muuttamiseen. Koko organisaation kattavalla tasolla tavoitteena on kokonaisvaltaisen *viestintäsuunnitelman* kehittäminen. Hyvän viestintäsuunnitelman laatiminen vie aikaa ja on tärkeää tehdä päätös siitä, kenen vastuualueelle viestintäsuunnitelman toimeenpano kuuluu. Organisaatiomuutoksen suunnitteluvaiheessa täytyy pohtia työntekijöiden muutoksen kuluessa läpikäymää prosessia. Prosessi alkaa, kun muutoksesta tiedotetaan ensi kertaa, ja päättyy kauan muutoksen toteuttamisen jälkeen. Viestintäsuunnitelmassa on kaksi tärkeää elementtiä: *toimintatavat ja sisältö*.

Toimintatavat: On tärkeää tehdä selkeä päätös, kuka tiedottaa mistäkin ja milloin: *Kuinka varmistetaan tiedonkulku kahteen suuntaan ja vältetään pelkästään ylhäältä alas suuntautuva tiedotus? Mitä viestinnän kanavia käytetään?*

Huomioitavia asioita:

- kirjallisen materiaalin saatavuus
- mahdollisuus kysymysten esittämiseen anonyyminä, esimerkiksi kysymyspalsta yrityksen intranetissä
- saman informaation toistaminen niin usein kuin on tarpeen
- viestintäprosessin jatkuva seuranta.

Sisältö: Ennen viestinnän aloittamista on johdon kysyttävä itseltään: *“Miksi organisaatiomuutos tehdään? Miksi muutos tehdään juuri näin? Mitä haluamme saavuttaa organisaatiomuutoksella?”* ja lopulta *“Miten muutos sopii yrityksemme pitkäaikaisstrategiaan ja visioon?”* Johtajien ja esimiesten tulee kyetä vastaamaan näihin kysymyksiin muutamalla lauseella. Jos tämä ei onnistu, ei johdon valmius muutokseen ole riittävällä tasolla.

Koko organisaatiomuutoksen ajan työntekijöiden on saatava selkeä vastaus kahteen toisiinsa liittyvään kysymykseen:

1. *Miksi organisaatiomuutos tehdään* (miksi muutos on välttämätön juuri nyt, mikäli niin todella on)?
2. *Mihin olemme pyrkimässä* (näkökulma yhtiön tulevaisuuteen)?

Mikäli mahdollista, organisaatiomuutos tulisi esitellä kiinnostavana ja houkuttelevana, mutta kuitenkin niin, että tulevaisuudesta annettu kuva on totuudenmukainen. Tärkeää on myös painottaa, kuinka organisaatiomuutos voi tarjota työntekijöille uusia mahdollisuuksia kasvuun ja omassa työssä kehittymiseen.

Työpajojen osallistujat muotoilivat seuraavat ohjeet organisaatiomuutoksen toteuttajille:

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

## 3.2. Osallistumista lisäävät toimet

### YKSILÖTASO

Yksilötasolla osallistuminen tarkoittaa sitä, että työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa heidän tuleviin rooleihinsa organisaatiossa. Heidän tulee voida osallistua päätöksentekoon vastuulleen tulevista tehtävistä ja pystyä suunnittelemaan uraansa – toisin sanoen heidän tulee voida päättää mitä taitoja ja osaamista he haluavat kehittää jatkossa sekä saada tietoa siitä, mitä tarpeita organisaatiossa on heidän osaamiseensa liittyen.

### RYHMÄTASO

Aivan kuten on tärkeää, että yksilöt saavat sanoa mielipiteensä tulevista rooleistaan organisaatiossa, 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

Keskijohto ei ole vain muutoksen passiivinen vastaanottaja. Esimiehet toimivat ylimmän johdon ja työntekijöiden välisenä linkkinä. Tästä johtuen heillä on ainutlaatuista tietoa muutoksen toteuttamiseen liittyvistä mahdollisuuksista. Keskijohdolla tulee olla oikeus tehdä päätöksiä omalla tasollaan ja varmistaa siten, että ihmiset ja tällä tasolla vallitseva kulttuuri otetaan huomioon. Lisäksi esimiehillä on organisaation toiminnasta syvällistä tietoa, joka tulee saattaa ylimmän johdon tietoon. Tämän vuoksi keskijohdolla tulee olla mahdollisuus vaikuttaa ylemmillä tasoilla tehtäviin päätöksiin.

Kuten edellä mainittiin, keskijohdolla on useita eri rooleja organisaatiomuutosprosessin aikana. Kaikissa näissä rooleissa toimiminen ei aina ole mahdollista yhtä aikaa. Työkuormitus voi kasvaa liian suureksi tai keskijohdolla ei ole valmiuksia kaikkien vastuiden hoitamiseen: esimerkiksi kaikki esimiehet eivät välttämättä kykene viemään läpi muutosprosessia. Tästä johtuen esimiesten on syytä alusta lähtien tehdä selväksi roolit, jotka he ovat valmiit muutoksessa omaksumaan, sekä roolit, jotka he (osittain) luovuttavat muille. Yksi mahdollisuus on, että jokapäiväiseen työhön liittyvät esimiestehtävät siirretään kokeneen työntekijän vastuulle. Toinen vaihtoehto on palkata erillinen muutosprosessin vastuuhenkilö. Oli ratkaisu mikä tahansa, on tärkeää huolehtia, etteivät työntekijät saa vaikutelmaa,

että esimies välttelee vastuutaan. Esimies ei saa menettää kasvojaan osastolla. Esimiehen on hyvä liikkua työpaikalla ja antaa henkilökohtaista huomiota työntekijöille. “Toimistoon hautautuminen” on yksi huonoimmista toimintavoista, joita esimies voi organisaatiomuutostilanteessa omaksua.

## ORGANISAATIOTASO

Organisaatiotasolla *riskien arviointi* on yksi osallistumisen muoto: olennaista on, että työntekijät ja heidän edustajansa tulevat kuulluiksi. Terveysriskejä ja työntekijöiden hyvinvointia voidaan arvioida jo ennen organisaatiomuutoksen aloittamista. Suunnitteluryhmä voi keskustella arvioinnissa tunnistetuista riskitekijöistä ja kehittää strategioita riskien välttämiseksi. Näin voidaan varmistaa tarvittavan tuen saatavuus jo ennen muutoksen alkua. Muutoksen aikana terveyden ja hyvinvoinnin kehitystä tulee seurata, kuten myös sosiaalisen tuen tarvetta).<sup>6</sup> Olennaista on myös lakisääteisten riskinarviointitoimien huomioiminen muutosta toteutettaessa.

### 3.3. Tukitoimenpiteet muutoksen aikana

#### YKSILÖTASO

Yksittäisten työntekijöiden tukemiseen organisaatiomuutoksen aikana (tai sitä ennen) on useita eri keinoja. *Valmennus* on yksilötason työkalu, jolla voidaan estää työntekijöitä tuntemasta itseään uhreiksi ja auttaa heitä osallistumaan aktiivisesti tulevan roolinsa määrittelyyn uudessa organisaatiossa. Keskeinen päämäärä on voimaannuttaa työntekijöitä sekä saada heidät pohtimaan heidän tämänhetkistä tilannettaan sekä sitä, mihin he pidemmällä aikavälillä tähtäävät.

Yksilötason strategioihin kuuluu myös *osaamisen kartoitus ja kehittäminen*. Organisaatiomuutoksen yhteydessä työntekijän tehtävien kirjo usein laajenee, mikä vaatii osaamisen kehittämistä. Osaamiskartoitus paljastaa mahdolliset puutteet yksittäisen työntekijän senhetkessä osaamisessa verrattuna työn uusiin vaatimuksiin ja auttaa tunnistamaan täsmällisiä koulutustarpeita. Tässä vaiheessa on hyvä miettiä, onko jo olemassa koulutusta, jolla varmistetaan riittävä osaaminen uudistuvissa tehtävissä ja tarvittaessa räätälöidä uutta koulutusta.

---

<sup>6</sup> Riskien arvioinnin työkaluja esitellään Euroopan työturvallisuus- ja työterveysviraston verkkosivuilla osoitteessa: [http://osha.europa.eu/en/practical-solutions/risk-assessment-tools/index\\_html](http://osha.europa.eu/en/practical-solutions/risk-assessment-tools/index_html).

## RYHMÄTASO

Työryhmiä voidaan tukea monella eri tavalla. *Siirtymärituaalien* avulla huomioidaan siirtymisen vaiheesta toiseen ja varmistetaan, että onnistumisia juhlistetaan. *Sosiaaliset tapah-tumat*, esim. uusien ryhmien kunniaksi järjestetyt juhlat, joiden tarkoituksena on saada ryhmät tuntemaan itsensä osaksi kokonaisuutta, ovat yksi tapa tukea siirtymistä uuteen työryhmäkokoonpanoon.

Yhtä tärkeää kuin uuden ryhmän onnistuneen yhteispelin varmistaminen on myös ryhmien välisen yhteistyön tukeminen. Kun vastuut ryhmien välillä vaihtuvat, on myös organisaation muille ryhmille syytä tiedottaa vastuun siirtymisestä. Tätä tarkoitusta varten voidaan järjestää *molemmipuolisia konsultaatiotapaamisia*. Tärkeää on myös täsmentää tulevat yhteistyöalueet.

Olennaista on myös varmistaa, että työryhmillä on riittävästi osaamista työtehtäviensä suorittamiseen muutoksen jälkeen. Tämä edellyttää *ryhmän jäsenten osaamisen kartoitusta*. Työntekijöiden erityisosaamisalueiden tunnistamisessa voidaan hyödyntää useita eri työvälineitä. Yksilöiden toiveiden kuuleminen voi esimerkiksi olla avuksi organisaatiomuutoksen toteutuksessa paikallisella tasolla: suunnittelusta kiinnostuneet työntekijät voivat olla mukana paikallisen tason toimeenpanossa, kun taas sosiaalisesti suuntautuneet työntekijät voivat olla niitä, jotka tiedottavat muutoksista.

Muutoksen apuna voidaan käyttää myös Common Assessment Framework -arviointityökalua (CAF<sup>7</sup>). Kyseessä on osaamisen arviointiin tarkoitettu viitekehys. Se tarjoaa tavan varmistaa systemaattinen ja päämääräorientoitunut vuoropuhelu työpaikalla. Keskeisiä tarkasteltavia kysymyksiä ovat mm.: *Ovatko tavoitteet ja visiot sopusoinnussa? Kuinka kustannustehokkaita nykyiset työtavat ovat?* Keskustelujen pohjalta työntekijät ja johto koostavat listauksen kehityskohteista ja jatkotoimenpiteistä.

Ryhmän jäsenille voidaan tarjota myös koulutusta, esimerkiksi työn vaatimuksien edellyttämän osaamistason saavuttamiseksi. Koulutusta voidaan antaa myös tiimien kokoamisvaiheessa tavoitteena auttaa niitä työskentelemään yhdessä uusin tavoin.

Säännöllisesti suoritettava *riskien arviointi* voi myös olla hyödyllinen työkalu ryhmätasolla. Tavoitteena on psyykkisen hyvinvoinnin seuraaminen ryhmätasolla ja organisaatiomuutoksen negatiivisten vaikutusten minimointi. Riskien arvioinnissa hyödynnettävä työkalu sisältää 8–10 kysymystä, ja annetuista vastauksista keskustellaan ryhmän tapaamisissa. Menetelmä on hyödyllinen erityisesti pienten ryhmien kyseessä ollessa.

Lisäksi voidaan hyödyntää *hyvinvointikoordinaattoreita*, jotka pitävät silmällä työtovereiden hyvinvointia ja tarvittaessa ottavat yhteyttä ammattiliiton edustajaan tai esimieheen ja kertovat mahdollisesta lisätuen tarpeesta. Hyvinvointikoordinaattori voi myös järjestää

<sup>7</sup> <http://caf.eipa.eu/3/98/>

sosiaalisia tapahtumia, jotka auttavat kasvattamaan yhteenkuuluvuuden tunnetta ryhmän sisällä.

Tilanteissa, joissa organisaatiomuutos vaatii perustavaa työhön liittyvän ajattelutavan muutosta, voidaan perustaa *liikkuva oppimisyksikkö*. Tämä yksikkö koostuu uuden ajatelu- ja työtavan ”asiantuntijoista”, jotka voivat vieraillla ryhmissä opastaakseen niitä ja keskustellakseen muutosten vaikutuksista.

## JOHTOTASO

Keskijohto tarvitsee tukea pystyäkseen suoriutumaan vaativasta roolistaan muutoksessa. Organisaatiomuutoksessa keskijohtoon kohdistuvat suuret vaatimukset. Esimiesten on osattava olla työntekijöiden tukena, mutta myös kerrottava huonot uutiset. Samaan aikaan myös he itse ovat muutoksen kohteena. He ovat mukana kehittämässä organisaatiomuutosprosessia, ja samaan aikaan heidän on johdettava omaa osastoaan ja rauhoitettava epävarmoja tai stressaantuneita työntekijöitä. Heidän tietomääränsä on usein liian suuri tai liian vähäinen; tästä huolimatta heidän on vastattava työntekijöiden kysymyksiin niin avoimesta ja rehellisesti kuin mahdollista. Keskijohto muodostaa siis työntekijäryhmän, joka itsessään tarvitsee paljon tukea muutoksen läpikäymiseen.

Keskijohdon tukemiseen on käytettävissä useita eri toimenpiteitä. *Valmennuksen* lisäksi esimiehiä voidaan tukea mm. tarjoamalla apua vaikeissa tilanteissa. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi henkilöstöhallinnon edustajan mukana oloa kun esimies joutuu kertomaan irtisanomisesta. Yksi keskijohdon tukemisen tapa on järjestää *ryhmäohjaustilaisuuksia*. Tukea voidaan antaa myös *mentoroinnin* keinoin. Muutosten läpiviennin alueella enemmän kokemusta hankkineet esimiehet voivat toimia mentorina niille, joilla kokemusta on vähemmän. Mahdollista on myös suorittaa esimiehen johtamistaitojen arviointi muutoksen aikana ja tarjota ohjausta muutoksen hallintaan.

Keskijohdon *kouluttaminen* arkaluontoisista asioista viestimiseen on yksi tapa tukea keskijohdon kykyä viestiä muutoksesta muille työntekijöille. Esimiehille tarpeellisia viestintätaitoja ovat mm. empaattinen kuunteleminen, tapahtumien tiivistäminen ja oikeiden kysymysten esittäminen. Esimiesten tulee myös kyetä suunnittelemaan ja toteuttamaan muutoksia. Koulutuksella varmistetaan, että esimiesten osaaminen riittää vuorovaikutukseen työntekijöiden kanssa muutokseen liittyvissä arkaluontoisissa keskusteluissa ja tilanteissa, ja että heillä on myös taito viedä läpi muutoksia.

## 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 organisaati-



on sisä- ja ulkopuolella lisääntyvät. Organisaatiomuutoksen vaikutukset työntekijöihin ovat näin paremmin hallittavissa.

Työllistettävyyden lisääminen ei kuitenkaan ole ainoa alkavan muutosprosessin mukanaan tuoma haaste. Työntekijöitä tulee niin usein kuin mahdollista motivoida tai jopa velvoittaa pohtimaan vahvuuksiaan ja heikkouksiaan sekä sitä, miten he haluavat kehittää osaamistaan jatkossa. Henkilöstöhallinnon käytäntöjen tulee helpottaa henkilökohtaisten tavoitteiden asettamista päämääränä työllistettävyyden edistäminen. Tärkeää on myös ilmaista visio yhtiön kehityssuunnasta selkeästi niin, että työntekijöiden on mahdollista asettaa selkeät päämäärät, jotka ovat linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa.

Rekrytoinnin ja valinnan näkökulmasta keskijohdon henkilövalintojen tulee perustua heidän kykyynsä hallita muutosprosesseja sekä havainnoida työympäristön tapahtumia sekä ihmisten välisellä että henkilökohtaisella tasolla. Joustavuuden tulee olla yhtenä valintakriteerinä myös muita työntekijöitä rekrytoitaessa.

## 4. Muista nämä avainkohdat

CHECK LIST

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Pitkittäistutkimuksista saadut tulokset osoittavat, että organisaatiossa tehtävillä muutoksilla on todennäköisesti negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin ja, että negatiiviset vaikutukset terveyteen ja hyvinvointiin eivät kohdistu ainoastaan irtisanottuihin ja lomautettuihin työntekijöihin, vaan myös työhön jääviin henkilöihin. On kuitenkin mahdollista ottaa käyttöön työhön liittyviä ja henkilökohtaisia voimavaroja, jotka voivat auttaa työntekijöitä käsittelemään organisaatiomuutosten luomia paineita ja stressiä. Organisaatio voi valmistautua tulevaan muutokseen vahvistamalla organisatorisia tekijöitä ja henkilökohtaisia resursseja, kuten organisaation, esimiesten ja työtoverien tukea sekä työntekijöiden osaamista. Jos työntekijöillä on vahva hyvinvointi ennen muutosprosessin alkua, on todennäköisempää, että muutosprosessi ei aiheuta ylitsepääsemättömiä ongelmia ja he kykenevät ylläpitämään hyvinvointiaan myös jatkossa.

Avaintekijät mielekkään muutosprosessin läpiviennissä ovat viestintä, osallistuminen ja tuki. Mikäli viestintä on toimivaa, työntekijät saavat riittävästi tukea ylimmästä johdolta, keski-johdolta (lähimmiltä esimiehiltä) ja työtovereiltaan ja luottamus johtoon on kohdallaan, organisaatiomuutoksen negatiiviset vaikutukset hyvinvointiin ovat pienemmät kuin tilanteissa, joissa nämä voimavarat puuttuvat. Hyvinvointia edistää myös se, että työntekijät ovat mukana organisaatiomuutosprosessin läpiviennissä ja voivat osallistua siihen liittyvään päätöksentekoon.

***Viestintä mahdollistaa muutosten ymmärtämisen!***

- Tietoa ei ole koskaan liikaa: tiedon tulee olla avointa ja selkeää, ja sitä on hyvä levittää useissa eri muodoissa. Viestinnässä ja kysymysten esittämisessä on suotavaa hyödyntää useita eri kanavia. Annettujen vastausten laatuun ja asioista kertomisen oikeaan ajoitukseen on hyvä kiinnittää erityistä huomiota.

***Osallistuminen johtaa muutokseen sitoutumiseen!***

- Osallistumiseen kuuluu mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten muutos toteutetaan, sekä siihen, minkälainen organisaatiosta uudistuksen myötä halutaan tehdä.

***Tuki auttaa selviytymään muutoksista!***

- Työntekijöille, heidän edustajilleen ja esimiehille tulee tarjota tukea eri muodoissa. Parhaita tapoja selvittää, millaiselle tuelle on tarvetta, on kysyä kohderyhmältä ja ottaa oppia muiden kokemuksista.

On tärkeää muistaa, että muutosten läpivieminen ei ole vain ylimmän johdon velvollisuus. Terve muutos varmistetaan sillä, että jokaisella on oma roolinsa. Kun muutos on toteutettu, prosessi arvioidaan ja arvioinnissa esiin nousseet asiat otetaan huomioon toiminnassa.

Onnistuneet toimet työntekijöiden hyvinvoinnin vahvistamiseksi organisaatiomuutoksen aikana:

- vähentävät työn epävarmuutta ja varmistavat työn vaatimusten pysymisen kohtuullisella tasolla
- parantavat organisaation ilmapiiriä organisaatiomuutoksen aikana
- edistävät ymmärrystä siitä, miksi muutoksia tarvitaan ja mitä niillä voidaan saavuttaa
- kehittävät henkilökohtaisia voimavaroja ja vähentävät työntekijöiden alttiutta organisaatiomuutoksen negatiivisille vaikutuksille mm. edistämällä työllistyvyyttä ja osaamista.

Toimenpiteitä voidaan suunnata neljälle eri tasolle: yksilö-, ryhmä-, johto- ja organisaatiotasolle. Joka tasolla toimenpiteiden tulisi sisältää elementtejä, jotka edistävät viestintää, osallistumista ja tukea ennen muutosprosessia, sen aikana ja sen jälkeen. Kuten tässä oppaassa esitellyt toimenpiteet osoittavat, käytössämme on lukuisia työkaluja mielekkään organisaatiomuutosprosessin varmistamiseksi. Pienin askelin voidaan aikaansaada merkittävä vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin ja samalla auttaa organisaatiota saavuttamaan muutoksen keskeisin päämäärä – terve ja tuottava organisaatio.

## Kirjallisuus

1. Kieselbach, T., Armgarth, E., Bagnara, S., Elo, E.-L., Jefferys, S., Joling, C., Kuhn, K., Nielsen, K., Popma, J., Rogovsky, N., Sahler, B., Thomson, G., Triomphe, C.-E. & Widerszal-Bazyl, M. (2009). *Health in restructuring: Innovative approaches and policy recommendations*. München-Mering: Hampp.
2. Allen, T.D., Freeman, D.M., Russell, J.E.A., Reizenstein, R.C. & Rentz, J.O. (2001). Survivor reactions to organizational downsizing: does time ease the pain? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 145-164.
3. Armstrong-Stassen, M. (2002). Designated redundant but escaping lay-off: a special group of lay-off survivors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 1-13.
4. Ferrie, J.E., Westerlund, H., Virtanen, M., Vahtera, J., Kivimäki M. (2008). Flexible labor markets and employee health. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*. 6, 98-110.
5. Campbell-Jamison, F., Worrall, L. & Cooper, C. (2001). Downsizing in Britain and its effects on survivors and their organisations. *Anxiety, Stress and Coping*, 14, 35-58.
6. Weber, A., Hörmann, G. & Heipertz, W. (2007). Arbeitslosigkeit und Gesundheit aus sozialmedizinischer Sicht (Unemployment and health from a sociomedical perspective). *Deutsches Ärzteblatt*, 104, 2957-2962.
7. Frone, M.R. (2008). Are work stressors related to employee substance use? The importance of temporal context assessments of alcohol and illicit drug use. *Journal of Applied Psychology*, 93, 199-206.
8. Wiezer, N., Nielsen, K., Pahkin, K., Widerszal-Bazyl, M., de Jong T., Mattila-Holappa, P., Mockało, Z. (2011). *Restructuring affects employee well-being - Fact or fiction?* Central Institute for Labour Protection - National research Institute: Warsaw.
9. Antonovsky A. (1987). *Unrevealing the Mystery of Health*. San Jossey-Bass: Francisco.
10. Wagner, F.R., Morse, J.J. (1975). A measure of individual sense of competence. *Psychological Reports* 36, 451-459.











## MIELEKÄS MUUTOS

### – Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana?

Organisaatiomuutokset ovat osa nykypäivän työelämää, ja useimmat työntekijät kokevat muutoksia työuransa aikana. Organisaatiomuutosten tavoitteena on kehittää työn tuottavuutta ja organisaation kykyä vastata kansainvälistyneen talouden haasteisiin. Hyvin toteutettu organisaatiomuutos on kuitenkin haastava tehtävä. Organisaation pitäisi pystyä varmistamaan, että työntekijöiden hyvinvointi ja motivaatio säilyvät muutoksen aikana, ja että samanaikaisesti organisaatiomuutoksen tavoitteena oleva työn tuottavuuden parantuminen toteutuu. Hyvinvoivat työntekijät ovat työn tavoitteiden saavuttamisen kannalta olennaisin voimavara, kun organisaatio jatkaa toimintaansa muutosten jälkeen.

Tämän oppaan tarkoituksena on tarjota organisaatioiden johdolle, esimiehille, henkilöstöhallinnolle ja muille organisaatiomuutoksessa mukana oleville toimijoille, kuten työntekijöiden edustajille, ideoita siitä, kuinka organisaatiomuutos voidaan toteuttaa työntekijöiden kannalta mielekkäästi ja heidän hyvinvoinnistaan huolehtien. On hyvä muistaa, että organisaatiomuutoksen aikana pienillä asioilla voi olla suuri merkitys työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Samat hyvinvointia tukevat toimet myös auttavat saavuttamaan organisaatiomuutoksen varsinaisen tavoitteen – terveen ja tuottavan organisaation.

Tämä opas on julkaistu osana "Psychological health and well-being in restructuring: key effects and mechanisms" (PSYRES) – tutkimushanketta, jota on rahoittanut yhteiseurooppalainen NEW OSH ERA -verkosto.