

Henkilökunnan osallistumisella muutosvastarinta muutosvoimaksi, esimerkki Lahden sosiaali- ja terveystoimen kehittämisprojektista

Kari Korhonen & Riku Santala & Pekka Utriainen & Ritva Teräväinen

Muutoksessa vaikuttaa monenlaisia voimia. Muutos synnyttää helposti epävarmuutta tulevaisuudesta. Epävarmuuden pienentäminen puolestaan synnyttää muutosvastarintaa. Muutosvastarinta on perinteisesti mielletty muutosta jarruttavaksi voimaksi. Voidaanko muutosvastarintaa muuttaa positiiviseksi, kehittämistä eteenpäin vieväksi voimaksi? Etenkin suurissa toimintayksiköissä tämä on koettu ongelmaksi. Lahden sosiaali- ja terveysviraston kehittämisprojektissa haluttiin kiinnittää erityistä huomiota muutosvastarinnan käsittelyyn. Kirjoituksessa kuvataan yleisesti muutosvastarinnan syntyä ja käsittelyä sekä kerrotaan esimerkkejä Lahden kehittämisprojektista.

MUUTOKSEN KOKEMINEN

Henkilökohtaisesti koettu muutos herättää voimakkaita tuntemuksia. Ihminen suhtautuu lähes poikkeuksetta muutokseen aluksi epäluuloisesti ja sen ilmentymä organisaatiossa on muutosvastarinta. Näin usein on, vaikka muutos näyttäisi lupaavalta ja parannukselta aikaisempaan. Yksilölle toimintamallien uudelleensuunnitteluun liittyy tyypillisesti mahdollisuuksien lisäksi myös uhkia. Mitä syvällisempi ja laajempi muutos on, sitä todennäköisempää on muutosvastarinnan ilmeneminen. Ilman muutosvastarintaa ei kuitenkaan tapahdu todellista muutosta. Muutos aiheuttaa aina epävarmuutta eikä sitoutumista uusiin toimintamalleihin tapahdu ilman epävarmuuden läpikäymistä ja sen käsittelyä.

Teoreettisesti muutosvastarintaa voidaan kuvata omien mielipiteiden ja uuden tiedon yhteensopimattomuudesta syntyvänä epämieluisana tunnetilana (= kognitiivinen dissonanssi, ks. Festinger 1957 ja Helkama ym. 1998).

Yksilön sosiaalisten suhteiden säilyttämistä

ja kontakteihin hakeutumista ohjaa mahdollisuus ylläpitää ristiriidatonta kuvaa maailmasta tai vähentää jo syntyneitä dissonanssia (Helkama ym. 1998, 68). Muutostiedon välittämisessä ja omaksumisessa vaikeus on myös siinä, että yksilö valikoi tietoisesti tai tiedostamattaan tietoa, etsii tilanteita, joissa hän saa asenteitaan tukevaa informaatiota ja toisaalta välttää tilanteita, joissa hän voisi saada informaatiota, joka on ristiriidassa hänen omien asenteidensa kanssa (Rainio - Helkama 1974, 153).

Muutosvastarinnan syntymiseen vaikuttaa se, kuinka otolliset muutoksen lähtökohdat ovat ja millainen on organisaation muutoshistoria ja muutospaine sekä se, kuinka haluttuja muutoksen tavoitteet ovat. Yksilölle on turvallisempi vaihtoehto säilyttää tyydyttävä asioiden nykytila kuin rynnätä suinpäin uuteen, koska uudet asiat saattavat tuntua vierailta, epäilyttäviltä ja saavat mitä todennäköisimmin aikaan epävarmuudentunteen. (Santala 1996)

MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Muutoksen johtamisessa on pitkälti kysymys myös siitä, kuinka ihmisten reaktioita muutokseen kyetään ennakoimaan ja hallitsemaan. Muutosvastarinta on normaali ilmiö. Sitä ei tulisi sekoittaa tehottomasta muutosjohtamisesta todennäköisesti seuraavaan, muutoksen kannalta epäsuotavaan käyttäytymiseen. Vaikka muutosvastarinta onkin yksilöstä tai ryhmästä itsestään lähtevää, muutosvastustuksen syntyy ja sen määrään vaikuttaa myös se johtamistapa, jolla muutosvastarintaa ennakoidaan ja käsitellään.

Muutosvastarinta on usein voimakkuudeltaan eri asteista muutoksen eri alueilla. Jotkut muutoksen mukanaan tuomat asiat saattavat tuntua vain vähemmän miellyttäviltä, kun taas joitain muu-

tokseen liittyviä asioita on hyvin vaikea hyväksyä. Muutostojen aloittaminen silloin, kun muutoksia eniten odotetaan eli heti muutoksesta tiedottamisen jälkeen, vähentää muutosvastarinnan määrää kaikilla muutoksen alueilla.

Muutoksen hyvä etukäteissuunnittelu on tärkeää, mutta liiallinen yksityiskohtien pohdinta etukäteen hidastaa muutosta ja lisää muutosvastarintaa. Epäsuoralla, jopa epärehellisellä etenemisellä on tavallisesti muutosvastarintaa lisäävä vaikutus. Asioiden epäaito kieltäminen tai harhaanjohtava uskottelu pahentavat aina tilannetta. Muutosprojekteista saatujen kokemusten mukaan määrätietoinen mutta joustava, reilu ja avoin muutosprosessissa eteneminen vähentävät todellisuudessa epävarmuutta ja tästä aiheutuva muutosvastarintaa.

MUUTOSVASTARINNAN HALLINTA

Oletettuun ja kohdattuun muutosvastarintaan voidaan valmistautua kaikissa organisaatioissa. Muutosvastarinta tulee ottaa etukäteen huomioon esimerkiksi

- antamalla henkilöstön osallistua suunnitteluun
- tiedottamalla aktiivisesti projektista
- kouluttamalla henkilöstöä uuteen toimintamalliin
- vaikuttamalla asenteisiin
- seuraamalla tavoitteiden toteutumista ja
- palkitsemalla henkilöstöä

Muutosvastarinnan hallinnassa keskeisellä sijalla on henkilöstön osallistuminen. Jotta muutosvastarinnalta vältyttäisiin, henkilöstöä ei pyritäkään näkemään passiivisena ryhmänä, johon muutokset kohdistuvat, vaan henkilöstö on mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa aktiivisesti muutoksia. (Martola - Santala 1997.)

Edelleen muutosvastarinnan hallinnassa keskeisellä sijalla on riittävä ja avoin tiedottaminen. Epävarmuuden tunteen syntyminen pyrittiin välttämään tiedottamalla henkilöstölle muutoksesta ja sen seuraamuksista. Henkilöstön motivaatioon voidaan vaikuttaa myös palkitsemalla toteutuneista muutoksista ja antamalla lisäkorvaus lisääntyneistä työtehtävistä. Kouluttaminen lisää

osaamista ja vähentää epäluuloja uusia toimintatapoja kohtaan. Organisaatiokulttuuria ja asenteita voidaan muuttaa esimerkiksi koulutuksella ja aidolla vaikuttamismahdollisuudella.

Muutostavoitteiden tulisi olla niin konkreettisia, että niitä kyetään mittaamaan. Näin voidaan seurata tavoitteiden toteutumista ja palkita henkilöstöä niistä. Mittaaminen myös vähentää mielikuviin perustuvaa muutosvastarintaa.

Muutosprosessista saatujen kokemusten mukaan muutosvastarinnan ilmeneminen on mieluummin sääntö kuin poikkeus. Muutosprosessissa tulee tiedostaa muutosvastarinnan ilmeneminen ja sopia etukäteen muutosvastarinnan käsittelymenetelmistä. Muutosta vastustetaan useista syistä eri organisaatio- ja yksiköillä. Mikäli henkilö ei kykene näkemään omaa rooliaan uudessa organisaatiossa, hän vastustaa muutosta.

Muutosvastarinnassa on kyse rehellisistä mielipide-eroista, erilaisista asenteista ja tuntemuksista muutosta kohtaan. Muutosvastarinta on tyypillisesti epävarmaa ja organisaation kannalta epätoivottua käyttäytymistä, joka on seurausta kolmesta seikasta (vrt. Santala 1996):

- kyvyttömyydestä ja rehellisistä mielipideeroista
- ulkoisen motivaation puutteesta, kuten vallan tai rahan menettämisen pelko
- sisäisen motivaation puutteesta.

Muutosvastarinta on aina hukattua energiaa, joka tulisi saada rakentavaan käyttöön. Muutosvastarinta osoittaa, että muutos otetaan vakavasti, mutta muutosta ei hyväksytä, koska 1) teknisistä ratkaisuista ollaan rehellisesti eri mieltä, 2) epäillään henkilökohtaisten kykyjen ja taitojen puutteita, 3) henkilöllä tai yksiköllä ei ole riittäviä ulkoisia kannusteita tai 4) muutosta ei koeta oikeutetuksi.

Yksilötasolla muutosvastarintaa on tyypillisesti kolmea eri tyyppiä, joita voidaan nimittää kyvyttömyys-, motivaatio- ja oikeudenmukaisuuskriiseiksi (Santala 1996, Martola-Santala 1997). Toisinaan muutosta vastustetaan, koska ollaan aidosti eri mieltä teknisistä ratkaisuista, organisaation rakenteesta tai prosessien toimivuudesta. Muutos voidaan kokea kielteisenä myös siksi, että henkilön tiedot, taidot ja kyvyt eivät riitä

ongelmien ratkaisemiseen ja työtehtävien suorittamiseen jolloin kyse on kyvyttömyyskriisistä.

Muutosta saatetaan vastustaa myös ulkoisten kannustimien, kuten palkan, ylennysten ja muiden palkkioiden puuttumisen tai riittämättömyyden, takia. Henkilökohtaiset tavoitteet ja organisaation tavoitteet ovat tällöin ristiriidassa. Muutoksen aiheuttama tehtävien lisääntyminen ja aseman muuttuminen organisaatiossa eivät aina ole tasapainossa muutostyöstä saatavien ulkoisten palkkioiden ja kannustimien kanssa. Esimerkiksi oman aseman heikkeneminen organisaatiossa koetaan pahimmillaan kasvojen menetykseksi, jolloin sitä on hyvin vaikea hyväksyä tai korvata ulkoisilla kannustimilla, kuten rahalla. Ulkoisen motivaation puutteesta aiheutuvassa muutosvastarinnassa on kyse motivaatiokriisistä.

Muutosvastarintaa voi syntyä myös siksi, että henkilö ei ole sisäisesti motivoitunut. Muutos on organisaatiokulttuurin kanssa ristiriidassa. Muutosvisiota ja siitä johdettuja konkreettisia tavoitteita ei koeta tavoittelemisen arvoisiksi, oikeutetuiksi ja itsessään arvokkaiksi asioiksi. Ihmiset eivät ole periaatteellisella tasolla sitoutuneita itse visioon ja siihen, mitä vision toteuttaminen konkreettisesti tuo mukanaan. Sisäisen motivaation puuttuminen aiheuttaa epäoikeudenmukaisuuskriisin.

KOKEMUKSIA LAHDEN SOSIAALI- JA TERVEYSVIRASTON KEHITTÄMISPROSESSISTA

Lahden kaupungin sosiaali- ja terveydenhuollossa koko 1990-luku on ollut erilaista toimintojen kehittämisen aikaa, joka on antanut pohjaa seuraavan vaiheen kehittämiselle. 1980-luvun rationalisointiselvitysten, 1990-luvun tulosjohtamisen ja erikoissairaanhoidon keskittämisen sekä laatu- ja projektien kautta on päädytty oppivan organisaation viitekehityksen omaavaan kokonaisvaltaiseen kehittämisprosessiin. Jatkuvalle toimintojen tarkastelulla ja toiminnan kehittämisellä voi todeta olleen tulosta, mikäli sitä tarkastellaan kustannusten näkökulmasta. Laatua ja sen tasoa on ollut vaikeampi mitata mutta voidaan olettaa, että motivoitunut, kehittämishaluinen ja -kykyinen henkilöstö on myös asiakkaan etu.

Lahden kehittämisprojektissa painotettiin henkilökunnan osallistumista prosessien kehittämiseen. Käytännössä 2700 työntekijän organisaatiossa vain pieni osa pääsi suoraan

osallistumaan erilaisiin työryhmiin. Työryhmät koottiin eri ammatti- ja toimintoryhmien edustajista ja asiantuntijoista. Työryhmän jäsenet välittivät viestiä omiin sidosryhmiinsä koko projektityöskentelyn ajan. Edelleen työryhmien jäsenet toivat omista sidosryhmistään lisää ideoita ja ajatuksia - myönteisiä ja kielteisiä - työryhmiin.

Muutosvastarintaa herättävät tekijät pyrittiin käsittelemään ja mahdollisuuksien mukaan korjaamaan jo valmisteluvaiheessa. Koko kehittämisprosessin ajan tiedottamista hoidettiin suunnitellusti henkilökunnalle ja poliittisille päättäjille sekä vähäisemmässä määrin kesken projektin myös julkisen sanan kautta väestölle. Muutoksessa ei tiedottamista voi koskaan tehdä liikaa. Muutoksessa yksittäiset pienetkin asiat saavat välillä merkittäviä mittasuhteita ja hidastavat prosessin eteenpäinmenoa. Tietoa kehittämisprojektin kulusta on jaettu poikkeuksellisen paljon ja säännöllisesti erilaisissa yhteisissä tapaamisissa, viraston omassa lehdessä, poliittisten ryhmien kokouksissa ja hallituksen ja lautakunnan jäsenille erikseen omassa kokouksissaan. Ammattiyhdistysten edustajat ovat olleet mukana jonkin verran itse kehittämisryhmissä sekä yhteisissä tiedotustilaisuuksissa ja heille on myös järjestetty omia tiedotus- ja keskustelutilaisuuksia. Kehittämisprojektin etenemiseen, varsinkin tärkeisiin välietappeihin ja linjausten määrittelyyn, on otettu mukaan laajemminkin poliittisia päättäjiä ja henkilökunnan edustajia.

Tiedotuskanavista tärkein oli eri työryhmien jäsenten viemä viesti omille sidosryhmilleen. Tämä tiedotuskanava osoittautui kuitenkin ongelmalliseksi. Uudessa toimintamallissa päädyttiin myös muuttamaan organisaatiota. Uudessa organisaatiomallissa esimiestasoja vähennettiin olennaisesti. Kun muutos alkoi personoitua myös työryhmien jäseniin, heidän oma muutosahdistuksensa alkoi näkyä neutraalin tiedottamisen vähenemisenä. Projektin edetessä tiedottamista sen takia lisättiin projektin johdon toimesta erilaisissa työyhteisön tapaamisissa ja sisäisessä tiedotuslehdessä. Kaikesta huolimatta jatkuvasti tuli viestejä siitä, ettei tietoa tule riittävästi.

Lahden sosiaali- ja terveysvirastossa on henkilökuntaa 2700. Uusi toimintamalli ei suoraan koske aivan koko henkilökuntaa, mutta epäsuorasti kaikki joutuvat vähintään opettelemaan uudenlaisia yhteistyömalleja. Koko henkilökunta ei kuitenkaan voi ottaa mukaan kehittämissuunnittelun työryhmiin vaan kehittäminen

työryhmissä on tapahtunut henkilöstö- ja työpaikkojen valitsemien edustajien toimesta. Yksittäisten edustajien rooli suuressa organisaatiossa nousee merkittäväksi, sillä ammattiryhmänsä ja työyhteisönsä edustaja myös vastaa siitä, miten tieto omalle sidosryhmälle kulkee ja miten oma sidosryhmä valmistautuu uuteen toimintamalliin.

Henkilöstöllä on riittänyt motivaatiota eri kehittämishankkeisiin. Hyvät ja tuloksekkaat kehittämishankkeet ovat toistaiseksi koskeneet vain tiettyjä organisaation osia tai toimintoja. Laajaa sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistä kehittämishanketta kohtaan tunnettiin innostuksen lisäksi epävarmuutta, pelkoakin. Eniten henkilökunnalla on ollut oppimista sosiaali- ja terveydenhuollon erilaisista viitekehyksistä lähtevien näkökulmien yhteensovittamisessa, toisiin kohdistuvan epävarmuuden käsittelyssä ja yhdessä tekemisen opettelussa. Vaikka tavoite on ollut sama, tavoitteeseen pääsemisen keinoista ei aina ole löytynyt helposti yksimielisyyttä eikä aina ole voitu välttää sosiaali- ja terveystoimen erilaisten kulttuurien yhteentörmäyksiä.

Lahten sosiaali- ja terveystoimen kehittämishankkeessa on selkeästi tullut esille se, että kun työntekijän on määrä kulkea tiettyyn tavoitteeseen, hänen on konkretisoitava itselleen kuljetavaa polkua rajaavat reunaehdot (arvot, visiot, strategiat ja kriittiset menestystekijät) sekä se, mitä häneltä odotetaan henkilökohtaisesti. Yhteiset arvot ja ohjaavat periaatteet kertovat sen, mikä on hyväksyttävää toimintaa organisaatiossa eli kuinka organisaatiolla on tapana toimia. Yhteisiä arvoja tarvitaan tukemaan visiota ja asettamaan reunaehdot toiminnalle. Yleiset periaatteet ja reunaehdot eivät vielä kuitenkaan riitä. Jokainen sosiaali- ja terveystoimen työntekijä kysyy ensimmäiseksi itseltään kaikkein keskeisimmät kysymykset - mitä minulle on tarjolla polun päässä ja kuinka lopputulokset muuttavat minun elämäni.

Menestyvälle johtajalle on tunnusomaista, että hän kykenee kommunikoimaan ja artikuloimaan vision selkeästi niillä termeillä ja sillä kielellä, jota puhutaan organisaation eri osissa ja eri tehtävissä, kuten kotihoidossa, toimeentulotuen myöntämisessä, lastensuojelussa tai terveyskeskuksen lääkärin vastaanotolla. Menestyvä johtaja yhdistää ja antaa merkityksen visiolle kulkemalla viitoittamaansa polkua yhdessä muiden työntekijöiden kanssa. Hyvä johtaja näkee mahdollisuudet ja kysyy oikeita kysymyksiä, mutta jättää

ongelman määrittelyt ja vastausten löytämisen työntekijöille itselleen. Muutosvastarinnan käsitteilyssä tärkeä osa on luoda henkilökunnalle varmuus siitä, että he itse voivat vaikuttaa lopputulokseen. Johtajana ei enää pärjää pelkällä kokemuksella, ammattialan asiantuntijuudella. Johtajalla tulee olla taito ja rohkeus jäädä itse taustalle, antaa taustalta toiminnalle selkeät suuntalinjat, resurssit, sopia seurannasta ja palkitsemisesta - ja sitten ammattitaitoinen henkilökunta tekee varsinaisen tuloksen, työn.

LÄHTEET

- Festinger, L. (1957) *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
- Helkama, K., Myllyniemi, R. & Liebkind, K. (1998) *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. Helsinki: Edita Oy
- Martola, U. & Santala, R. (1997) *Liiketoimintaprosessit*. Helsinki: WSOY.
- Rainio K. & Helkama K. (1974) *Sosiaalipsykologian oppikirja*. Porvoo
- Santala, Riku (1996) *Post-Acquisition Integration of Strategic Management in an MNC*. Turun kauppa- korkeakoulun julkaisusarja, Sarja A-2, 1996, Turku.