

## **Työntekijä vieraantuu tai kiinnittyy muuttuvaan organisaatioonsa**

Organisaatiomuutos vaikuttaa työntekijän samaistumiseen organisaatioonsa ja työstä vieraantumiseen. Työnantaja voi tukea organisaatioon kiinnittymistä esimerkiksi tunnetyöllä ja luomalla yhteistä organisaatioidentiteettiä. Organisaatiomuutoksien vaikutuksia tutkinut hallintotieteen tohtori Katariina Ponteva on havainnut työntekijöillä sekä ongelmakeskeisiä että tunnekeskeisiä selviytymiskeinoja. Muutos voi vahvistaakin työyhteisöä.

Työntekijää kiinnostaa Pontevan mukaan muutoksessa eniten se, miten muutos vaikuttaa juuri häneen. Työntekijänä jokainen pohtii, pystyykö hän samaistumaan muuttuvaan työyhteisöön, kykeneekö kiinnittymään työhönsä vai vieraantuuko siitä. Muutos vaikuttaa mukana olevan tunteisiin, ajatuksiin, käyttäytymiseen ja kehoon. Eri ihmiset reagoivat eri tavalla samaan muutokseen. Usein osa muutoksen seurauksista on ainakin osittain negatiivisia, mutta muutos voi vahvistaa työyhteisöä ja sen ilmapiiriä, jos mahdolliset ongelmat saadaan käännettyä tavoitteiksi.

### ***Yhteisöllisyys tukee muutosta***

Ponteva toteaa, että työntekijöitä voidaan tukea yhteisöllisesti muutoksessa eri tavoin: Tunnetuki vaikeuksien kohtaamisessa tarkoittaa sitä, että työntekijöitä rohkaistaan jakamaan ilonsa ja vahvuutensa sekä heitä tuetaan heikkouksissa. Vahvistavaa tukea annetaan, kun esimiehet ja työntekijät osoittavat arvostavansa toisiaan ja esimiehet kohtelevat työntekijöitä yhdenvertaisesti. Tietotuella tarkoitetaan sitä, että työntekijöille kerrotaan muutoksen syistä ja tavoitteista ja heidän näkemyksensä muutoksen käytännöistä otetaan huomioon. Huomiointi täytyy myös havainnollistaa henkilöstölle ja tietotuen jakamisessa täytyy kiinnittää huomiota näkymättömään yrityskulttuuriin.

Muutoksiin liittyy usein myös siirtyminen uusiin työvälineisiin, mihin tarvitaan tukea eli opastusta ja aikaa sekä yhteistä suunnittelua näiden välineiden käyttöönottoon. Toimivalla yhteistyöllä yksilöistä muodostetaan muutoksessakin kokonaisuus, jossa erilaisuuksia arvostetaan ja joka on enemmän kuin osiensa summa.

### ***Selviytymiskeinoja muutoksessa***

Ponteva toteaa, että työntekijöillä on monenlaisia keinoja selviytyä muutoksesta. Hän jakaa keinot ongelmakeskeisiin ja tunnekeskeisiin. Ongelmakeskeisiä keinoja ovat aktiivinen oma toiminta tilanteen ratkaisemiseksi, oman selviämisen suunnittelu, keskittyminen ongelmaan karsimalla muita työtehtäviä, maltti sekä neuvojen kysyminen ja keskustelu. Ongelmakeskeisissä keinoissa esimiehen on melko helppo antaa tukea ja jakaa vastuuta.

Tunnekeskeisiä keinoja ovat sosiaalinen tunnetuki, tunteisiin keskittyminen, tekemisestä luopuminen, muutoksen työntäminen syrjään tai sen kieltäminen, muutoksen tulkitseminen uudelleen myönteiseksi ja siitä oppiminen, tilanteen hyväksyminen, nautintoaineiden lisääntyneet käyttö tai uskontoon ja henkisten asioiden puoleen kääntyminen. Myös korvaava tekeminen on tunnekeskeinen keino selviytyä; työntekijä voi kirjoittaa, siivota pöytää tai tietokonetta, liikkua tai ylipäättään tehdä jotakin ongelman kannalta toisarvoista ja saada näin aikaa muutoksen käsittelyyn. Tunnekeskeisten keinojen käsittelyssä esimies tarvitsee paljon vuorovaikutustaitoja.

## ***Uhasta mahdollisuudeksi***

Yksilöille muutos voi aiheuttaa ensin shokkireaktion, shokki voi lamaannuttaa tai antaa energiaa. Muutos voi tuntua uhalta, mikä vaatii epävarmuuden sietoa, jotta uhka alkaa herättää uteliaisuutta ja työntekijät alkavat aktiivisesti etsiä tietoa muutoksen sisällöstä ja merkityksestä. Tässä esimiehen rooli on keskeinen: hänen täytyy kyetä antamaan tietoa. Onnistuneen tiedonhaun jälkeen työntekijät voivat luopua aikaisemmasta, surra siitä luopumista ja kiinnittyä ja sitoutua uuteen.

Muutos voi herättää myös suuttumusta, työntekijöiden voi olla hankalaa hyväksyä muutosta ja oppia uusille toimintatavoille. Joskus muutos voi jättää työntekijälle yksinäisen olon, silloin yhteiset hankkeet ja sosiaalinen tuki ovat tarpeen. Yksilöt reagoivat muutokseen eri tavoin ja eri järjestyksessä, usein kuitenkin edetään shokista ja uhasta siihen, että muutos näyttää mahdollisuudelta eikä vanhaan enää haluta palata. Yksilöille kannattaa antaa aikaa, jotta he voivat luopua vanhasta ja sitoutua uuteen, myös tunnetasolla.

## ***Organisaatioon kiinnittymistä voi helpottaa***

Työntekijöillä on tarve saada tietoa, ihmisillä on laj ominaisuutena luontainen tiedonhalu. Jos työntekijät eivät muutostilanteessa saa haluamaansa tietoa, he korvaavat tiedon huhuilla. Jotta huhut eivät sotke muutosta, esimiesten on jaettava todenmukaista tietoa nopeasti, kattavasti ja avoimesti.

Uuden organisaatioidentiteetin syntyminen organisaatioiden yhdistymistilanteessa on haastava prosessi, joka saattaa vaikeuttaa yksilön samaistumista organisaatioon, Ponteva väittää. Organisaatioon kiinnittymistä voi tukea tunnetyöllä ja luomalla yhteistä organisaatioidentiteettiä tyyliin: 'meillä tehdään näin'. Organisaatioon kiinnittymistä voi helpottaa myös tunteiden yhteinen käsittely jakamalla vaihtelevat ja kentästä toiseen vaeltavat tunteet Pontevan kehittämän nelikentän avulla:

vieraantuminen työstä ja samaistuminen organisaatioon > <b>kuuliaisuus</b>	kiinnittyminen työhön ja samaistuminen organisaatioon > <b>innostus</b>
vieraantuminen työstä ja etääntyminen organisaatiosta > <b>kyynisyys, välinpitämättömyys</b>	kiinnittyminen työhön ja etääntyminen organisaatiosta > <b>omapäisyys, kapinallisuus</b>

Ponteva esittää tutkimuksensa perusteella, että työntekijän on vaikeampi kiinnittyä työhönsä organisaatiomuutosprosessin edetessä silloin, jos hän kokee työstä tulleen hänelle vierasta. Työstä vieraantuminen saattaa ilmetä mm. välinpitämättömyytenä työtä kohtaan. Uudessa organisaatiossa työn tekeminen voi tuntua vaikealta esimerkiksi siihen liittyvän byrokratian takia.

Ponteva sanoo, että esimiehillä ja johdolla on merkittävä rooli siinä, kuinka innostuneita työntekijät ovat työstään. He pystyvät kannustamaan työntekijöitä niin, että he kokevat tekevänsä mielekästä ja palkitsevaa työtä.

Katariina Ponteva väitteli Tampereen yliopistossa hallintotieteen tohtoriksi syyskuussa 2009. Tutkimuksen aineisto on kerätty vuosina 2003 - 2007 kilpailuun valmistautuvasta kaupunkiorganisaatiosta. Tutkimuskohteena oli noin 2000 työntekijän catering- ja toimitilapalvelualan kaupunkiorganisaatio, joka syntyi, kun kolme itsenäistä yksikköä yhdistettiin. Tutkimus oli laadullinen tapaustutkimus, jossa käytettiin tarinallista lähestymistapaa. Tutkimuksen pääaineistona olivat haastattelut ja organisaatiosta oleva julkinen materiaali. Tutkimuksen tehtävänä oli selvittää, miten yksilö organisaatiomuutoksen edetessä samaistuu uuteen organisaatioon ja kuinka hän kiinnittyy työhönsä vai vieraantuuko hän siitä.

Luennon referaatti: Sikke Leinikki