

Esimiesten tukeminen muutoksessa

Työterveysyhteistyö

TARVE

Minkä ongelman käytäntö ratkaisee?

Muutostilanteissa esimiestyöhön kohdistuu suuria odotuksia. Esimiesasemassa toimivat joutuvat kohtaamaan paineita usein sekä ylemmän johdon että omien johdettaviensa taholta. Riippuen muutoksen luonteesta, paine voi kuormittaa esimiehiä merkittävän paljon. Esimiesten onnistuminen muutosjohtamisessa heijastuu suoraan alaisten työhyvinvointiin.

KUVAUS

Miten hyvä käytäntö toimii?

Tarjoamalla muutostilanteissa esimiestyön tueksi työnohjauksellista, valmentavaa tai muulla tavalla organisoitua keskustelufoorumia, työterveyshuolto voi jo ennakoivasti tarjota esimiehille työkaluja henkisen kuormituksen käsittelemiseen.

Muutostilanteiden aikana keskustelut työterveyshuollon asiantuntijan johdolla toimivat tärkeänä kanavana käsitellä ja purkaa esimiestyössä kertynyttä tunnekuormaa. Lisäksi keskustelut omien kollegoiden kanssa luovat yhteistä näkemystä muutosten toteuttamisesta sekä vahvistavat luottamusta esimiesten välillä.

Työterveyshuollon tulisi olla niin hyvin perillä organisaation toiminnasta, että se pystyisi oma-aloitteisesti tarjoamaan esimiestyön tukea ja muutosten suunnitteluvaiheessa.

Työterveysyhteistyön tulisi olla niin systemaattista ja tiivistä, että on mahdollisuus arvioida muutokseen liittyviä kuormitustekijöitä, ennakoida muutoksen tuen tarvetta ja suunnitella siihen tarvittavia ratkaisuja.

<p>PERUSTELUT Mikä tekee käytännöstä hyvän?</p>	<p>Tunnekuorman purkaminen turvallisessa ympäristössä tukee muutosten toteuttamista ja onnistunutta esimiestyötä. Keskustelut tukevat myös yhtenäisen ymmärryksen ja muutuskäsityksen syntymistä. Työterveyshuolto on puolueettomana asiantuntijana turvallinen taho tarjoamaan tätä palvelua.</p>
<p>KÄYTTÄJÄT Kenen käyttöön hyvä käytäntö on suunniteltu?</p>	<p>Muutostilanteissa olevat tai muutosta suunnittelevat esimiehet ja johto. Työterveyshuollon moniammatillinen tiimi, erityisesti työterveyspsykologi (tai muutoin esim. työnohjaukseen perehtynyt ammattilainen).</p>
<p>EDELLYTYKSET Mitä tarvitaan jotta käytännön mukainen toiminta onnistuu?</p>	<p>Organisaatiossa tulee olla hyvä ymmärrys muutosten johtamisen kuormittavuudesta ja halu tukea esimiestyötä. Työterveyshuollon tulee olla riittävän hyvin selvillä organisaation tilanteesta, jotta voi tarjota tukea. Työterveyshuollon on osattava perustella tuen tarpeellisuus ja hyöty organisaatiolle. Toisinaan tarvitaan työterveyshuolloilta myös rohkeutta tarjota tukea myös silloin, kun organisaatiosta ei välittömästi tule hyväksyvää vastausta.</p> <p>Taloudellisesti ja ajallisesti tarvittavat resurssit riippuvat muutoksen laajuudesta ja kestosta. Kolmea tapaamista esimiesten kanssa (á 2-3 h) muutaman kuukauden aikana kannattaa pitää lähtökohtana.</p>
<p>HAASTEET Mitä haasteita käytännön soveltamisessa saattaa olla ja mitä niiden ratkaisemisessa kannattaa huomioida?</p>	<p>Aika ja raha ovat keskeisimmät tarvittavat resurssit. Näiden allokoimisesta vastaa organisaation johto. Esimiesten ja erityisesti organisaation johdon sitoutuminen muutosten toteuttamiseen ja esimiesten toiminnan mahdollistamiseen on ensiarvoisen tärkeää. Toisinaan näennäisesti</p>

	tuottamattoman työn hyödyt eivät ole ilmeisiä, joten keskustelujen tarpeellisuus tulee perustella huolella.
SOVELTUVUUS Millaisiin organisaatioihin ja tilanteisiin käytäntö soveltuu?	Käytäntö on kehitetty yhteistyössä erään kunnan ja työterveyshuollon kunnallisen liikelaitoksen kanssa. Soveltamisessa ei ole rajoituksia organisaation koon tai toimialan suhteen. Esimiesten lukumäärä luo joitakin rajoituksia. Käytäntö soveltuu muutoksia suunnittelevien tai muutostilanteessa toimivien organisaatioiden käyttöön.
KÄYTTÖESIMERKKI Miten hyvää käytäntöä on sovellettu?	Kunta suunnitteli merkittävää toimintakulttuurin muutosta. Muutos oli tarkoitus aloittaa pilotoimalla valittua toimintamallia yhdessä sen toiminnossa. Koska muutos oli sen luontoinen, että sen ajateltiin herättävän vastustusta, haluttiin esimiehiä tukea muutoksen läpiviennissä. Työpaikkaselvityksen perusteella työterveyshuolto suositteli esimiehille järjestettävää työnohjauksellista tukea. Toimintaa arvioitiin kolmen tapaamiskerran jälkeen ja päätettiin jatkaa toiset kolme kertaa. Tuki ajoittui muutoksen sekä suunnittelu- että toteutusvaiheisiin.
JATKOKEHITTÄMINEN Miten käytäntöä voisi kehittää edelleen? Millä tavalla voisi levittää laajemmin?	Edellä kuvatussa tapauksessa muutostuki järjestettiin, kun tilanteessa huomattiin sen olevan tarpeen. Toimintamallin voisi hyvinkin kirjata osaksi työterveyshuollon toimintasuunnitelmaa sekä ottaa osaksi organisaatioiden muutosten johtamisvälineitä.