

3.1 Tilaa ja aikaa tunteille

Omia ja muiden muutoksia

Muutokseen on helppo suhtautua myönteisesti, kun se lähtee omasta halusta, omista tarpeista ja omista ideoista. Myös muutokseen sitoutuminen on helpompaa, kun tavoite on itselle tärkeä.

Työelämässä kuitenkin monet muutokset ovat lähtöisin aivan muiden ihmisten päätöksistä. Muutoksia ei läheskään aina pidetä myöskään välttämättöminä. Toisten määrittelemään ja ajamaan muutokseen onkin huomattavasti vaikeampi hypätä mukaan.

On täysin luonnollista, että tällainen muutostilanne aiheuttaa voimakkaitakin tunteita. Voimme esimerkiksi kokea pelkoa oman työn tulevaisuudesta. Tai huolta omasta ja tiimin pärjäämisestä. Menetetyistä asioista voimme kokea surua. Moni asia voi myös hämmentää. Toisaalta muutos voi herättää toivoa, innokkuutta tai jopa helpotusta, jos se on odotettu.

Näille muutosprosessin herättämille tunteille on annettava tilaa ja aikaa. Niistä on voitava puhua ja taustalla olevia tarpeita sanoitettava. On myös huomioitava, että jotkin tunteet voivat herätä vasta viiveellä. Tunteita on siis käsiteltävä koko muutosprosessin ajan ja myös sen jälkeen.

Näkyviä ja näkymättömiä tunteita

Jotta tunteita voitaisiin käsitellä työyhteisössä, tulee ne tunnistaa ja ilmaista. Viha ja ilo voi olla vielä helppo tunnistaa toisessa, mutta monet tunteet kuten pelko, suru ja epävarmuus voivat olla visustikin piilossa. Riippuu paljon henkilöstä ja työyhteisöstä, että kuinka paljon paljastamme sisimpiä tunteitamme. Erityisesti tunteita, jotka paljastavat oman haavoittuvaisuutemme, voi olla vaikea ilmasta. Niiden käsittely vaatii työyhteisöltä mitä suurimmassa määrin luottamusta ja psykologista turvallisuutta.

Toisaalta tunteiden käsittely edellyttää, että tunnistamme ne itsessämme. Erityisesti ne, tunteet, joita pidämme piilossa muilta. Ihan kaikkia tunteita ei tarvitse tietenkään jakaa muiden kanssa. Mutta silloinkin on hyvä tunnistaa, että mikä tarve tunteen takana piilee ja miten sen voisi tyydyttää.

Aktiivista ja passiivista reagointia

Helposti voi ajatella, että kun työyhteisössä myrskyää uuden muutoksen myötä, tulee tilanne laannuttaa välittömästi. Ja toisaalta, jos reagointia ei juurikaan tapahdu, voimme huokaista helpotuksesta.

Hankaliakaan tunteita ei kuitenkaan kannata pelätä eikä niistä tarvitse pyrkiä pääsemään välittömästi eroon. On täysin luonnollista, että uusi muutos aiheuttaa torjumista tai muita puolustusmekanismeja. Eikä tämä ole pelkästään kielteistä. Kyse on siitä, että missä määrin ja kuinka pitkään puolustusmekanismeja käytetään.

Ei myöskään voida olettaa, että muutokseen hypätään innolla ja ponnella mukaan. Esimerkiksi asian välttely voi antaa ihmiselle alkuvaiheessa lisäaikaa sopeutua tulevaan. Eli ikään kuin toimia valmistava ajanjaksona, josta ei olekaan syytä pyrkiä välittömästi eroon.

Se, mitä herkästi niputamme muutosvastarinnaksi, on yleensä kavalkadi lukuisia erilaisia tunteita ja niiden taustalla olevia – usein ihan hyviäkin – syitä. Tällainen niputtaminen ei anna oikeutta ihmisten tunnekokemuksille ja näkemyksille. Niin sanotusti muutosvastarintaa taltuttamalla myös mitä todennäköisimmin ohitetaan monta relevanttia näkökulmaa, jotka muutoksessa olisi syytä huomioida.

Toisaalta tilanne, jossa työyhteisössä otetaan muutos vastaan lähinnä olkia kohauttaen, voi olla muuta kuin mitä päällepäin näyttää. Välinpitämättömyyden ja passiivisuuden taustalla voi olla myös väsymistä: muutokseen ei vain jakseta reagoida. Tällöin tunteiden käsittely voidaan ohittaa ja korvata torjunnalla, kyynisyydellä tai vaikkapa älyllistämällä.

On siis tärkeä tunnistaa, että mitä reagoinnin taustalla oikeasti on ja varoa helppoja päätelmiä ja yleistyksiä.

Tunteiden kohtaaminen satsaus tulevaisuuteen

Muutoksen synnyttämien tunteiden ja tarpeiden kohtaaminen on tärkeää muutoksen onnistumiselle, mutta myös työyhteisön toimivuudelle ja hyvinvoinnille pitkällä tähtäimellä.

Tunteiden ohittaminen muutostilanteessa voi johtaa siihen, että ne pulpahtelevat myöhemmin esille. Tällöin ne voivat naamioitua esimerkiksi katkeruudeksi tai kyynisyydeksi. On myös mahdollista, ettei alkuperäistä syytä ja tunnetta enää siinä kohtaa edes tunnisteta. Työyhteisö voi siis törmätä käsittelemättömiin tunteisiin myöhemmässä vaiheessa esimerkiksi heikkona sitoutumisena tai luottamuspulana. Eikä ongelman taustasyitä välttämättä enää siitä kohtaa tunnisteta.

Tunteiden kohtaaminen ja käsittely työyhteisössä viestii myös arvostuksesta. Sillä osoitetaan työntekijälle, että hänen kokemuksensa on arvokas. Tunteiden käsittely edellyttää ryhmältä luottamusta ja psykologista turvallisuutta. Ja juuri tunteinen jakaminen vahvistaa niitä. Eli tunteista puhumalla vahvistamme tätä myönteistä kehää, jolla voimme rakentaa luottamuksen ja turvallisuuden ilmapiiriä.

Tunteiden ilmaisu vastuullisesti

Meillä jokaisella on oikeus ilmasta tunteitamme työyhteisössä. Ja tähän meidän olisi hyvä kannustaa toinen toisiamme. Mutta samalla on kuitenkin tärkeää miettiä, että millaisia velvollisuuksia tunteiden ilmaisuun liittyy. Omilla toimintatavoillamme kun on myös vaikutusta toisten ihmisten kokemuksiin ja tunteisiin.

Jokainen voi omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, että tunteita ilmaistaan esimerkiksi turvallisesti: ketään syyllistämättä tai syyttämättä. Tai siihen, millaista vuorovaikutusta ryhmään syntyy. Kuten myös siihen, että millaisessa ilmapiirissä muutosta lopulta tehdään.

Kirjoituksessa käytetty lähteinä:

[Työhyvinvointi muutoksessa](#). Valtiokonttori, Kaiku-palvelut. 2007.

Arikoski Juha, Sallinen Mikael. Vastarinnasta vastarannalle - johda muutos taitavasti. Työterveyslaitos. 2011.