

## 3.2 Tunteet prosessissa

Muutoksen tuoman tulevaisuudenkuvan pohtiminen käynnistää muutosprosessin. Muutosprosessin aikana käymme niin yksilöinä kuin työyhteisönä läpi menneisyyttä, nykyisyyttä ja tulevaisuutta. Muutosprosessin kolme perusvaihetta ovat: taakse jättäminen, välivaihe ja uuden alkaminen.

Nämä vaiheet eivät kuitenkaan välttämättä seuraa toisiaan kronologisesti vaan nykyisessä olotilassamme voi olla elementtejä eri vaiheista. Voimme samaan aikaan kokea luopumista, epävarmuutta ja odotusta uudesta.

### A. Taakse jättäminen

Uusi tuo mukanaan myös luopumista: muutoksessa jätämme taaksemme ainakin osan vanhasta. Tuttujen asioiden menettäminen voi olla erityisesti muutoksen alkuvaiheessa aivan päällimmäisin tunne.

Onkin hyvä miettiä ja keskustella työyhteisössä siitä, että mitä nämä asiat konkreettisesti ovat, joita tulemme kaipaamaan. On syytä myös tunnistaa, että joskus tuntemattoman ja epävarman edessä aiemmat käytännöt saattavat mielissä korostua todellisuutta ruusuisempina.

On siis hyvä muistaa tarkastella rehellisesti myös nykykäytänteitä ja mahdollisia purnauksia niistä. Onko mukana asioita, jotka saavatkin jäädä taakse ja muutoksessa saataisiin jotain parempaa tilalle?

### B. Välivaihe, kaaos

Muutosprosessiin kuuluu välivaihe, joka on aina enemmän tai vähemmän kaoottinen. Siirryttäessä vanhasta uuteen menee oma aikansa ennen kuin uudet työ- ja henkilöstöjärjestelyt hakeutuvat uusiin uomiinsa. Tähän vaiheeseen liittyy paljon epävarmuutta, jonka vuoksi keskeisimmäksi haasteeksi muodostuukin epävarmuuden sietäminen.

Välivaiheen epävarmuudessa tavallisia havaintoja ovat:

- Epävarmuuden tunnetilat ja sietokyky vaihtelevat henkilöstä toiseen
- Motivaatiotaso laskee, asioihin tartutaan puolinaisesti
- Kaaos ja kaoottisuuden tunne leimaavat ajattelua
- Tuottavuus laskee
- Johtoa tai muita muutoksesta vastaavia syyllistetään
- Esiintyy epäluottamusta muutoksen perusteita ja esihenkilöitä kohtaan
- Syyllisyydentunteet nousevat pintaan niiden mielessä, joille näyttää käyvän paremmin
- Ihmissuhteisiin tulee säröjä ja ärsytyskynnys on normaalia matalammalla
- Saatetaan tehdä huonoja valintoja ”hätäpäissään”

Siirtymälle ja sen esiin tuomille tunteille on varattava työyhteisössä riittävästi aikaa ja keskustelumahdollisuuksia. Tähän vaiheeseen ei kuitenkaan tule jäädä kiinni: jossain vaiheessa kannattaa suunnata katse päättäväisesti eteenpäin.

### **C. Uuden alku**

Kun siirrytään uuteen, on toimittava johdonmukaisesti ja selkeästi. Toimintatavan muuttumista jouduttaa se, että toiminta ankkuroidaan tukevasti uuden vision mukaiseksi. Meillä kun saattaa olla voimakas taipumus palata vanhaan toimintatapaan.

Tämän vuoksi on tärkeää arvioida uusia toimintatapoja yhteisesti ja huomioida onnistumisen kokemukset. Vähitellen uudet tavat tuottavat positiivisia kokemuksia ja onnistumisia, mikä luo uskoa tuleviinkin onnistumisiin.

Muutosprosessi ei pääty muutoksen toteutumiseen. On tärkeää myös pysähtyä arvioimaan, millaisia täsmennyksiä tarvitaan toimintakulttuurin muutoksiin, toimintalinjoihin ja ns. pelisääntöihin ja miten valittuja arvoja toteutetaan käytännössä.

Lähde:

Työhyvinvointi muutoksessa. Valtiokonttori, Kaiku-palvelut. 2007.