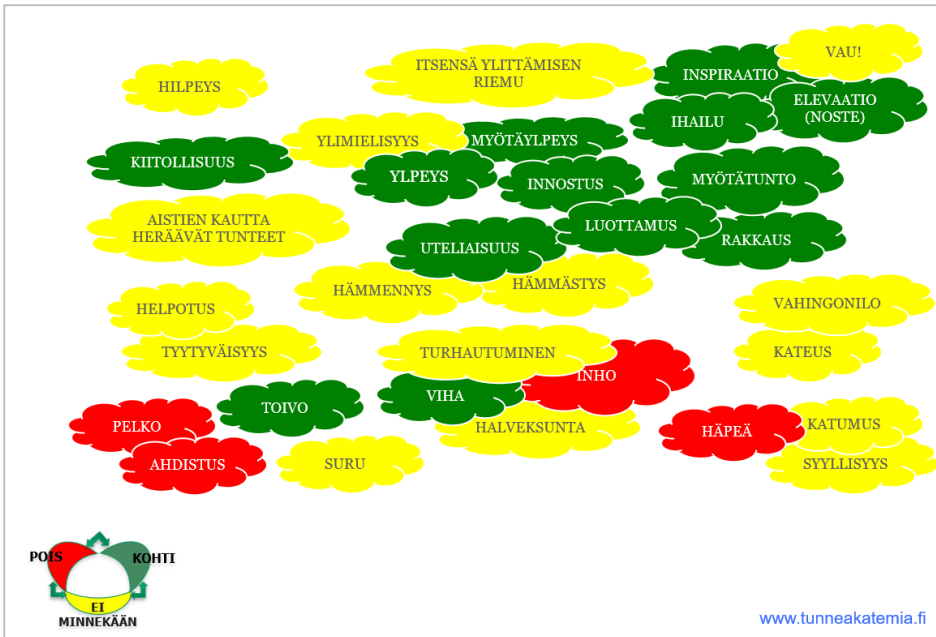


3.4 Tunteiden johtaminen

On sitten muutos mielestämme hyvä tai huono, liittyy siihen aina tunteita, sillä meidän on luovuttava jostain, jotta uutta voi tulla tilalle. Työyhteisöstä nousevien voimakkaidenkin tunteiden kohtaaminen kuuluu esihenkilön rooliin, ja tunteiden kohtaaminen ja käsittely avoimen työyhteisön toimintaan.



Kuva1. Tunneakatemia tunnekartta. Tunteita johdettaessa on hyvä huomioida, että jotkut tunteet vievät kohti, jotkut pois ja jotkut tunteet pysähdyttävät ihmisen. Miten johtaa muutosta eri tavoin ihmiseen vaikuttavia tunteita huomioiden?

Muutos ja tunteet

Tunteiden vaikutus ihmisen elämässä on huomattava. Ihminen voi kuvitella olevansa hyvinkin rationaalinen ja tekevänsä päätöksiä puhtaasti järkisyihin nojaten, mutta todellisuus voi yllättää hänet. Tunteet ovat läsnä ja vaikuttavat ihmisten ajattelussa ja toiminnassa haluavat he sitä tai eivät.

Huomion ja painopisteen tulisikin organisaatiossa olla miten parhaalla mahdollisella tavalla autettaisiin yksilöitä ja ryhmiä käsittelemään muutosta ja tunteita, joita muutos heissä saa aikaan.

Ihminen muutoksen eri vaiheissa

Kübler-Ross oli yksi ensimmäisistä tutkijoista, joka määritteli ytimekkäästi, mitä eri vaiheita ihminen käy läpi muutostilanteissa. Hän kehitti sen alun perin kuvaamaan yksilön tunteita surutyön aikana.

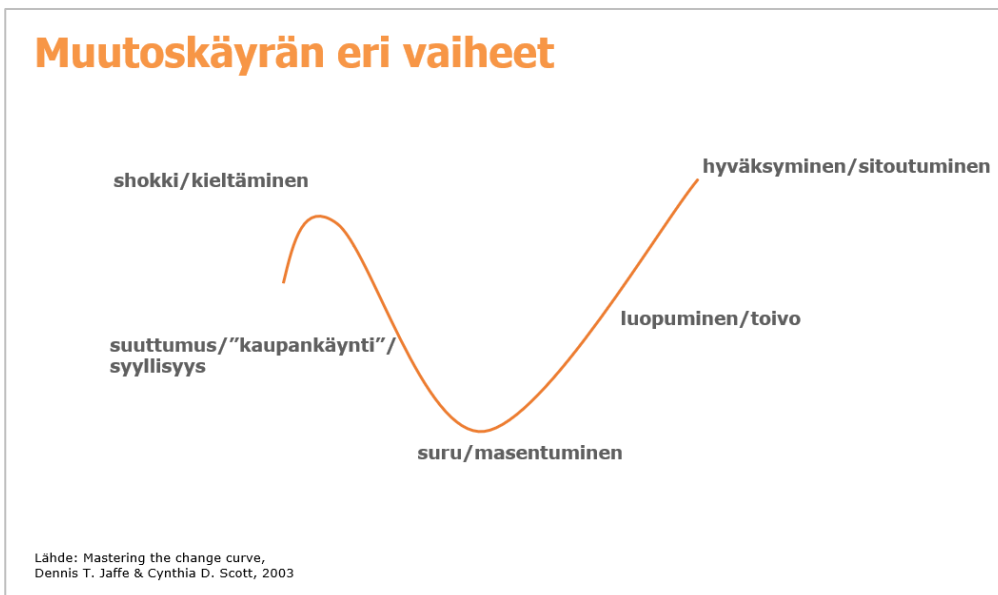
Tarkkaillessaan ihmisiä, jotka kävivät läpi traumaattista tilannetta tai vakavaa sairautta, Kübler-Ross tunnisti heidän käyvän läpi viisi erilaista vaihetta: (1) Kieltäminen (2) Viha (3) Neuvottelu (4) Masentuminen (5) Hyväksyminen

Muutosprosessissa ihminen etenee tunnetasolla vaiheittain, ja kukin vaihe vie aina oman aikansa. Oletuksena on, että muutos lähtee stabiilista nykytilasta ja päättyy muutoksen hyväksyntään. Välissä käydään läpi muutoksen vastustamiseen liittyviä vaiheita. Samat tunteet saattavat kuitenkin toistua muutosprosessin eri vaiheissa. Esimerkiksi tieto tulevista muutoksista ja tieto siitä, mitä muutokset käytännössä tarkoittavat, voivat herättää samankaltaisia tuntemuksia.

Myös tunteiden käsittelyaika vaihtelee yksilökohtaisesti. Toiset työstävät tunteensa nopeasti, kun taas toisille tunteiden käsitteleminen vie enemmän aikaa. Eri ihmiset myös reagoivat eri tavalla samaan tilanteeseen. Tämä riippuu muun muassa siitä, miten isosta muutoksesta on ihmisen mielestä kyse, miten hän tavallisesti kohtaa muutoksia, sen hetkisestä elämäntilanteesta ja edellisten muutoksien kokemuksista

Miten johtaa ihmisiä muutuskäyrän eri vaiheissa?

Kübler-Rossin muutuskäyrää on muunneltu muun muassa organisaatioiden muutoksiin soveltuvaksi, kuten tämä Dennis Jaffe & Cynthia Scott muutoksen johtamiseen tehty sovellus. Siinä vaiheet ovat 1. shokki/kieltäminen, 2. suuttumus/”kaupankäynti”/syyllisyys, 3. suru/masennus, 4. luopuminen/toivo ja 5. hyväksyminen/sitoutuminen.



Kuva 2. Muutuskäyrän eri vaiheet.

Ajatuksena on, että jokainen kulkee muutuskäyrällä omassa kohdassaan, ja jokaista tulee johtaa sen mukaisesti.



Kuva 2. Ihmisten johtaminen muutuskäyrän eri vaiheissa.

Kun ihminen, ensimmäisessä vaiheessa, kuulee muutoksesta (1), vie ajatukset ihmisen kuin kuplaan, jossa ihmisen aistit sulkeutuvat, eikä hän välttämättä kuule eikä ymmärrä kuulemaansa. Silloin ihmiselle on hyvä kerrata faktat uudestaan ja uudestaan. Mitä tapahtuu nyt? Mitä tulee tapahtumaan? Ja miksi?

Seuraavassa vaiheessa (2) tulee usein suuttumus ja tietynlainen ”kaupankäynti”. Muutoksen välttämättömyys hyväksytään, mutta halutaan vielä etsiä pois pääsyä tilanteesta ja voidaan haluta voimakkaasti varmistaa esim. omien etujen pysyminen. Tässä vaiheessa muutoksen johtajan tulee kuunnella. Perustelut usein vain lisäävät suuttumusta, eli ne olisi parempi jättää tässä vaiheessa.

(3) Luopuminen on tärkeää muutoksessa. Jos ei luovu vanhasta ei uutta voi tulla tilalle. Jotta tämä voi tapahtua, on kohdattava suru. Surutyö on tehtävä, jotta muutos ei jää kesken. Keskeistä on muutoksen väistämättömyyden ymmärtäminen. Tässä kohdassa on hyvä ottaa käyttöön empatian taidot. Kuuntele ja kysy avoimia puhumaan kannustavia kysymyksiä, joihin ihminen saa vastata omista lähtökohdistaan. Empatia ja aktiivinen kuuntelu ovat hyvä tapa saada ihmistä eteenpäin muutuskäyrällä. Avaa myös muutoksen tärkeys ja etsikää yhdessä hyödyt.

(4) Heti kun muutoksen hyväksyminen alkaa olla mahdollista, ihminen löytää toivoa ja voi luovuttaa vanhasta, on hyvä aloittaa osallistaminen. Silloin on hyvä miettiä mikä asia häntä motivoisi. (5) Sitten ihmisen on hyvä ryhtyä toimeen ja ottaa omistajuus asioista. Näin hänen on helpompaa lähteä muutokseen ja sitoutua siihen. Mitä aikaisemmin ja enemmän

osallistamme ja valtuutamme, sen paremmin ja nopeammin ihmiset sitoutuvat muutokseen.

”Muutos pääsee tapahtumaan silloin, kun päästään vaikuttamaan ihmisten tunteisiin.”

Erilaiset totuudet/erilaiset puheenvuorot

Tunne on ensihädässä tärkeämpi kuin todellisuus (ja todellisuudestaan on aina useita tulkintoja). Ja muutostilanteissa nousee väijäämättä esille erilaisia, voimakkaitakin tunteita.

Johdon on kuunneltava muutosvastarinnan puheenvuoroja ”tunnesensitiivisesti” eli tiedostaa muutostilanteen vaikutus ihmisten tunteisiin ja ajatteluun. Tällöin johto voi oppia kuulemaan yksittäisten murheiden taustalla olevia huolia, ja niitä on mahdollisuus myös käsitellä.

Vastustusta ei tule nähdä totuuden vastakohtana, se pitäisi oppia näkemään toisena mahdollisena totuutena. Vastustusta ei myöskään tule nähdä vain puolustuksellisenä rutiinina, joka pitäisi saada karsittua pois, vaan vastustus täytyy tulkita, eli tutustua sen taustalla vaikuttaviin tekijöihin. Vastustukselle tulee löytää syy ja tarkoitus. Syynä voi olla muun muassa vakauden kaipuu, tottumukset, pelko vallan tai etujen menettämisestä tai pelko työyhteisön hajoamisesta.

Muutosjohtaja on usein prosessin eri vaiheessa

Kun johtaja on voinut jo aikansa pureskella muutosta, sen syitä ja seurauksia ja hyväksynyt ne, on monen työntekijän prosessi vasta alullaan. Tämä on tärkeää muistaa. Jokaiselle on annettava mahdollisuus kulkea muutoksenkäyrä, jotta muutos tapahtuu.

Ja muutostunteita tulee käsitellä ja se on muutoksen johtajan tehtävä. Hänen tulee järjestää yksilöllisiä ja yhteisiä keskustelutilaisuuksia, joissa ihmiset saavat esittää heitä askarruttavia kysymyksiä, ajatella ääneen ja purkaa tuntojaan. Vaikka yhteisiin tilaisuuksiin ei millään tuntuisi olevan aikaa ja aina löytyisi ”tärkeämpääkin” tekemistä, näiden tilaisuuksien sivuuttaminen saattaa kostautua ja syö aikaa ja tehokkuutta perustehtävältä ja halutulta muutokselta moninkertaisesti.

Tarvittavan tuen määrä tunteiden käsittelyyn, muutoksen eri vaiheissa, vaihtelee yksilöittäin. Yhdelle saattaa riittää yleinen keskustelu tilanteesta työpaikalla, kun toinen tarvitseekin henkilökohtaista keskustelua. Muutokset on käsiteltävä tunnetasolla, jotta yksilö on valmis uuteen alkuun. Jos tunteet jäävät käsittelemättä, ne jäävät vaikuttamaan pidempikestoisesti.

Johtaja on organisaation tunneilmaston vaikuttaja

Organisaation tunneilmasto vaikuttaa siihen, miten työntekijät kokevat oikeaksi näyttää tunteitaan.

Työpaikoilla on usein ristiriitaa koettujen ja näytettyjen tunteiden välillä. On merkillepantavaa, että useimmiten tuo ristiriita on hyväksi. Jos ihmiset kuljeskellessaan näyttäisivät jatkuvasti kaikki negatiiviset tunteensa, niin sillä voisi olla haitallisia vaikutuksia henkilöiden välisiin suhteisiin ja työyhteisön tuottavuuteen. Ja toisaalta vahvojen tunteiden jatkuva peitteleminen hymyilevän naaman taakse vetäytyminen, voi saada aikaan negatiivisia vaikutuksia niin yksilöön itseensä kuin myös organisaatioon. Tunteiden kätkeminen syö myös kohtuuttomasti energiaa, niistä puhuminen taas vapauttaa sitä. On helpottavaa havaita, ettei olekaan yksin tunteidensa kanssa. Tunteiden avoin, yhteinen käsittely kehittää tunneilmastoa ja lisää työyhteisön muutoskyvykkyyttä.

Yleisesti voi olla käsitys, että tehokas johtaja näyttää mahdollisimman vähän tunteitaan. Hyvän tunneilmaston aikaan saamiseksi on kuitenkin tärkeää, että johtaja pyrkii samaistumaan työntekijöidensä tunteisiin ja jakaa omia tunteitaan.

“Silloin, kun tunne yhdistetään järjen kanssa, eli sydän ja pää toimivat yhdessä, johtajuus pääsee kukoistamaan kaikilla tasoilla. Intuitio ja luovuus heräävät eloon ja yksilöiden, tiimien sekä organisaatioiden henkinen suorituskyky paranee.” – H. Hills

Lähteet:

Jaffe Dennis & Scott Cynthia, 2003, Mastering the change curve

Jantunen Laura, 2019, Muutosjohtaminen apuna uuden toimintatavan käyttöönotossa
Theseus.fi

Toivonen Olli, 2016, Tunneosaamisen merkitys muutostilanteissa. Theseus.fi

Työhyvinvointi muutoksessa, 2007, Valtiokonttori, Kaiku-palvelut Helsinki

Rantanen Jarkko, 2013, Vaikuta tunteisiin

Rantanen Jarkko, 2011, Tunteella! – lisää voimaa tekemiseen