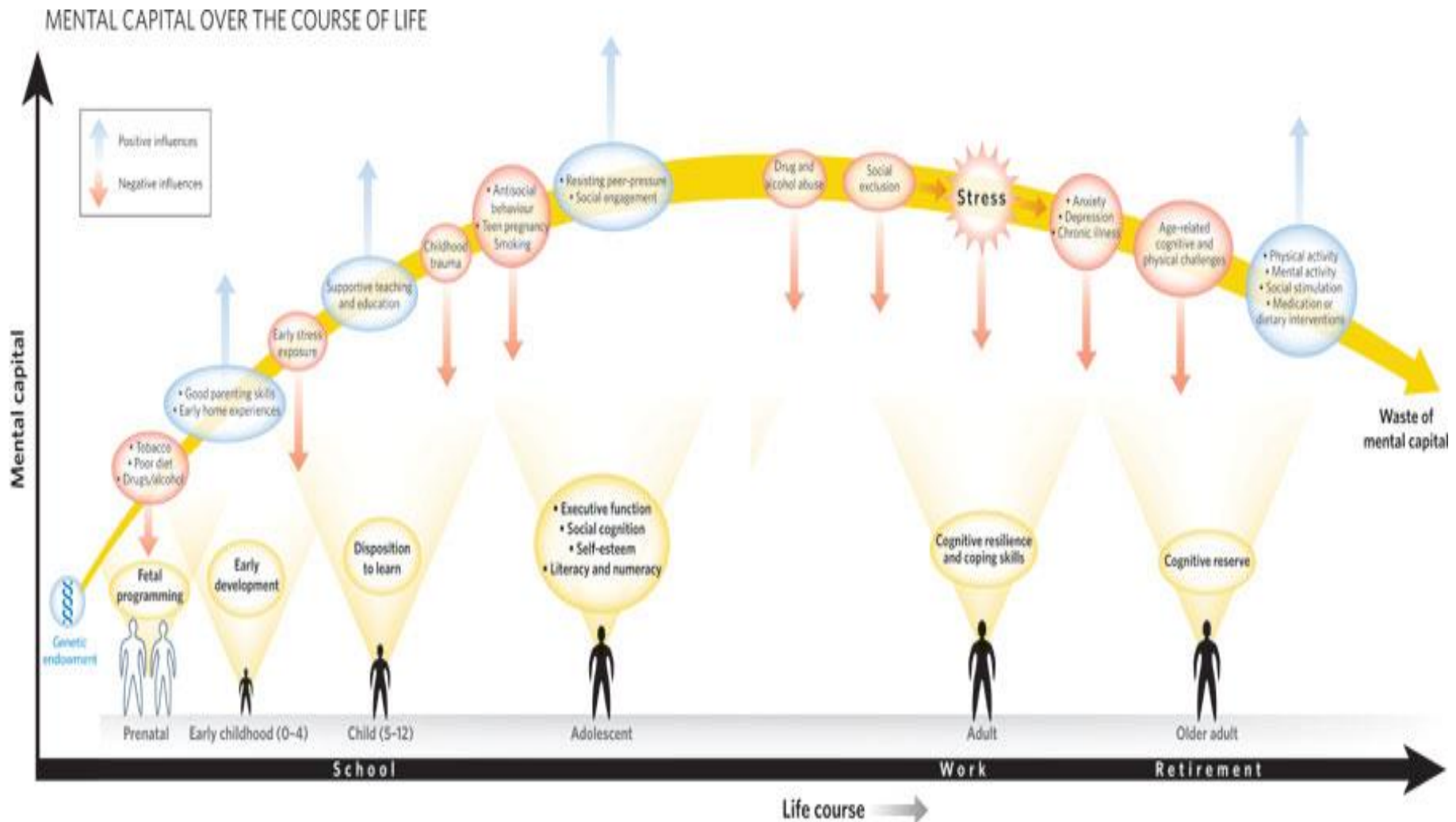


Yksilö organisaatioiden murroksissa

Jouko Lönnqvist 4.2.2015; HY, THL ja MCD-Team Oy



Mentaalinen pääoma ja elämäntulkku



Diversity:

Yksilöt ovat aina erilaisia, mutta myös lajityypillisesti samanlaisia



Arvaamattomuus ja kaaoksen uhka: Muutos systeemin jossain osassa voi johtaa suuriinkin muutoksiin sen muissa osissa



Yksilön ja organisaation vastavuoroisuus

- Evoluutiokehityksessä **yksilöstä on hyötyä** ryhmälle, **lajille**
- **Yksilö luo erilaisuutta**, diversiteettiä, ja auttaa ominaisuuksillaan ryhmää sopeutumaan paremmin ympäristön haasteisiin
- **Liika erilaisuus** sitoo ryhmän voimavaroja ja vaikeuttaa ryhmän toiminnan suuntaamista
- **Yksilölle** ryhmään kuuluminen luo **turvaa**, rakentaa **identiteettiä** ja antaa mahdollisuuksia **toimia** sekä saada osan ryhmän hankkimasta **hyödystä**
- **Muutos vaikuttaa molempiin suuntiin**

“Man is not born human but to be made human”

- **Social contract:**

“Society is the result of an agreement entered into by men who originally lived in a pre-social state. **Man is more real than his creation.** Society is mere aggregation of individuals.”

- **Society as an organism:**

“The members are **functionally related** to each other and to the society as a whole. Society is more real than the individual and is greater than the sum of its individual members.”

Perimän ja ympäristön vuorovaikutus: EPIGENETIIKKA



Kulttuuri: Lahja seuraavalle sukupolvelle



Yksilö sosiaalisten suhteiden lopputuotteena

- Mitä monimutkaisempi ja organisoidumpi **yhteisö** on, sen enemmän se **tarjoaa tilaisuuksia** aloitteellisuudelle ja yrittämiselle, ja sen helpompaa ja monimuotoisempaa on **yksilöityminen**
- Vain **yksilöillä on ajatuksia ja tunteita**, toiveita ja pelkoja.
- **Organisaatiolla** voi kyllä olla **oma muisti ja koneisto**, mutta sillä **ei ole omaa mieltä**.

Yksilön ja organisaation rajapinta

- Yksilöt ovat **erillisiä** ja riippumattomia systeemin osia vuorovaikutuksessa keskenään
- Yksilöt **sulautuvat** ”massaksi” tai haluavat sitä turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden vuoksi
- Vuorovaikutuksessa syntyy epävirallisia ja virallisia **normeja** sekä säädöksiä, jotka säätelevät organisaation toimintaa
- Organisaatio voi **kohdella jäseniään** vain toiminnan välineinä, mutta myös arvostaa toimijoina, jotka saavat hyödyn toiminnasta

Rationaalisuus: Ajattele, suunnittele, toimi



Yksilön irrationaalisuus

- **Organisaation toiminta** ja johtaminen pyrkii **rationaalisesti perusteltuihin** yhteisiin tavoitteisiin tavoilla, jotka ovat läpinäkyviä ja hyväksyttäviä - ”excessive irrationality”?
- **Yksilön toimintaa ohjaavat myös muut pyrkimykset** ja toisenlainen rationaalisuus, varsinkin olosuhteiden muuttuessa
- Pelot, muut tunteet, toivo, uskomukset, puutteellisesti tiedostetut motiivit, tilannetekijät ja tietoinen sopimuksista irrottautuminen vaikuttavat yksilöiden toiminnan rationaalisuuteen organisaation kaikilla tasoilla

UUSI TAPA TEHDÄ TYÖTÄ

**Työyhteisön rajat ylittävä yhteistyö ja integraatio synnyttävät uusia rajapintoja ja muutospaineita:
Organisaatio suojaa kovaa ydintään**

- Verkostoituminen, virtuaalinen yhteistyö ja ulkoistaminen tuovat organisaatioon **liikkuvia osia**
- Nykyaikaisen organisaation yhteistyörakenne: **”Kova ydin”** ja sen yhteistyö- ja asiakaspinnoilla toimivat **”ulkojäsenet”**
- **”Ulkojäsenet”** ovat suurimman muutospaineen alaisena

Yksilöstä on tullut itseään johtava asiantuntija

- Yksilöllisen erilaisuuden arvostaminen ja tukeminen
- Yksilöllisten tarpeiden ja tavoitteiden huomioiminen
- Oppimisympäristön luominen
- Pätevä yhteisö vetää uusia asiantuntijoita, jotka pysyvät siinä kehittyäkseen
- Avoin jatkuville muutoksille

Avoimuus, vaativuus, kunnianhimo, työn rajattomuus ja jatkuva muutos: Haaste jaksamiselle



Tornado työpaikalla? – Rakenteiden suojaava ja muutoksia puskuroiva vaikutus



Muutoksen mallintaminen



TUE SITOUTUMISTA MUUTOSPROSESSIIN:

Anna tietoa, viesti oikein, ota mukaan,
kouluta, tue ja toista tärkeitä asioita



MUUTOKSESTA SELVIITYMISEN KOLME NÄKÖKULMAA: **UHKA (1)**

- Siirtyminen kohti tuntematonta tavoitetilaa sisältää **haasteita ja uhkia**
- **Reaktiona** epävarmuus, huolestuneisuus, pelko ja ahdistuneisuus, **irrationaalisuus**
- **Selviytyminen:** Hanki tietoa ja mahdollisuuksia osallistua muutokseen, ota haasteet aktiivisesti vastaan, **ammattillinen rationaalisuus**

MUUTOKSESTA SELVIITYMISEN KOLME NÄKÖKULMAA: **MENETYS (2)**

- Siirtyminen pois nykytilasta on **luopumista**
- **Kielteisenä reaktiona** on menetyksen kieltäminen ja/tai avuttomuus, ruminaatio
- **Selviytyminen:** Ennakointia ja aikaa yhdessäololle sekä **aktiiviselle spesifiselle surutyölle**, jossa käsitellään menetykseen liittyviä merkityksiä ja suuntaudutaan myönteisiin tulevaisuuden kuviin

MUUTOKSESTA SELVIITYMISEN KOLME NÄKÖKULMAA: LOUKKAUS (3)

- Muutoksen **viesti nykytilan huonommuudesta** tavoitetilaan nähden voi johtaa tulkintaan omasta huonoudesta ja arvottomuudesta, jopa hylätyksi tulemisesta
- **Reaktiona** on itsetunnon loukkaantuminen, identiteettiin kohdistuvan uhkan torjuminen ja narsistinen raivo, äärireaktiona jopa väkivalta
- **Selviytymisessä** keskitytään asioihin, korostetaan menneen arvoa ja merkitystä, minimoidaan mahdollisia loukkaantumisia tunnistamalla riskitilanteet ja riskihenkilöt

Muutospaineet yksilötasolla

- Ajankohtainen huoli > krooninen stressi > krooninen kuormittuminen > **burnout** > masennus ym. yksilölliset oireyhtymät
- Työhön liittyvä **ekshaustio** voi johtaa yllättävän syvällisiin muutoksiin ihmisessä sekä biologisesti että psykologisesti
- Solujen kromosomien päissä olevat telomeerit ovat DNA-jaksoja, joiden lyheneminen liittyy solun vanhenemiseen ja kuolemaan; **työhön liittyvä ekshaustio lyhentää telomeereja eli kiihdyttää biologista vanhenemista!**

Adaptaatio, krooninen stressi ja kuormittuminen ("allostatic load")

- **Terve ihminen** adaptoituu hyvin tilapäiseen kuormittumiseen
- Stressaavat **ääritilanteet paljastavat yksilöllisiä eroja** sopeutumisessa
- **Krooninen stressi** ilman riittävää palautumista synnyttää kuormittumista, joka laajenee ihmisessä eri osajärjestelmiin aiheuttaen oirehtimista, sairastumista ja mahdollisesti myös ylikuolleisuutta

TYÖUUPUMUS VÄESTÖSSÄ

Terveys 2011 -tutkimus, THL 2012

- **Naisista** 24 prosentilla esiintyi lievää ja **kolmella prosentilla** vakavaa työuupumusta
- **Miehistä** 23 prosentilla esiintyi lievää ja **kahdella prosentilla** vakavaa työuupumusta
- Työuupumuksen yleisyys näytti hieman **vähentyneen** vuodesta 2000

Työhön sitoutuminen muutoksessa - work engagement

- Työssä viihtyminen, työhön **positiivisesti sitoutuminen**, ennustaa hyvinvointia
- Työuupumus, **kuormittuminen työssä** ja hallitsematon suhde työhön, ennakoii masennusta
- Molemmilla on riippumaton vaikutus työntekijän hyvinvointiin: **muutoksen keskellä tarvitaan kuormittavien tekijöiden rinnalle myös myönteisiä elämyksiä**

Yksilön identiteetti ja integriteetti muuttuvassa organisaatiossa

- Voiko **yksilön tarina** ja **organisaation tarina** yhdistyä identiteetin tueksi vai kulkevatko ne vain rinnakkain?
- Organisaation muutos, sulautuminen tai loppuminen voi **uhata yksilön jatkuvuuden ja samuuden tunnetta**
- Organisaatiomuutos **testaa yksilön vakautta** ja hänen tukiverkostonsa toimivuutta sekä tuo esille hänen vahvuuksiaan ja/tai heikkouksiaan

Yhteiset kokemukset ja onnistumiset tuovat juhlan arjen keskelle



Yhteiset kokemukset

- **Yhdessä tehty ja koettu** rakentaa suhdetta organisaatioon, hyvässä ja pahassa
- **Ristiriidat ja traumaattiset tapahtumat**, niiden aktualisoituminen
- Organisaation **historian merkitys**: tunnistaminen, avaaminen, merkitysten luominen, manipulointi

Organisaation muisti:

Socially distributed cognition

- Yksilön subjektiiviset kokemukset ja rajallinen muisti on osa laajempaa kokonaisuutta, **yhteistä muistia**
- **Common memory:** Organisaation menneisyyteen, toimintaympäristöön ja sen hallintaan, rakenteisiin ja vuorovaikutukseen liittyvä muisti
- **Organisaatiomuutos** luodessaan uutta samalla myös **hävittää yhteistä muistia:** organisaatio menettää osan pääomastaan

Organisaation tarpeet ja yksilön tarpeet: johtamisen haaste

- Tasapaino yksilön ja yhteisten tarpeiden välillä
- Altruismi vs. egoismi
- Ristiriitatilanteessa **valtasuhteet** epätasapainossa
- **Sopimuksen purkaminen** yksipuolisesti: jätetyksi tuleminen, petetyksi tuleminen, luottamuksen menetys

Turvallisuus ja yhteenkuuluminen

- Ihminen on valmis luopumaan monista **saavutetuista eduista** kokeakseen olonsa turvalliseksi ja kuuluvansa joukkoon
- Organisaatio voi **purkaa yksilön etuisuuksia** perustelemalla toimia yhteisellä edulla
- Onko yksilöllä **valinnan mahdollisuuksia** ja voimaa liikkua markkinoilla?
- ”Kyllä routa porsaan kotiin ajaa”!

Huoli yksilöstä – kenestä?

- **Samastuminen** asiakkaaseen, työntekijään, esimieheen, johtajaan vai perustehtävään?
- **Perustehtävän** oikeutus rakentuu asiakkaiden tarpeisiin
- Omistajalla ja hänen valitsemallaan edustajalla on oikeus tulkita ja **muuttaa perustehtävää**
- Kuka käyttää ja kenen **valtaa** organisaatiossa?

Helsingin sosiaali- ja terveysjohtaja Hannu Juvonen (HS 1.2.2015)

- ”Sosiaali- ja terveyspalveluiden luonteeseen kuuluu, että **aina ei ole kivaa.**”
- ”Meillä on tosikovat **tavoitteet**. Niistä päättävät poliitikot, ja minun tehtäväni on katsoa, että **ne toteutuvat sillä rahalla, mikä on annettu**”
- ”Ja jos tavoitteista haluaa pitää kiinni, välillä tulee **kielteisiä reaktioita. Ne pitää ottaa vastaan, ja niitä pitää kuunnella.**”
- ”**Ei ole uskottavaa yrittää esittää, että olisin jotenkin läsnä arjessa ja että tuntisin toimipisteiden päivittäisen toiminnan yksityiskohtaisesti. Sen takia joudun puhumaan yleisemmällä tasolla strategioistamme**”.
- ”**Ammattilaiset ovat monesti sitoutuneempia yksittäiseen potilaaseen tai asiakkaaseen kuin organisaatioomme. Näissä ammateissa se on ymmärrettävää.**”

Tasapainoinen kokonaisjärjestelmä

- Organisaatio avautuu koettuna todellisuutena erilaisena organisaation eri osista ja eri tasoilta tarkasteltuna
- Puuttuva tieto vaikuttaa todellisuuden hahmottamiseen
- Tiedon siirto, ja palaute, muuntuu ja vääristyy organisaation sisäisillä rajapinnoilla
- Kompleksinen organisaatio sitoo voimavaroja kommunikointiin eikä siltikään onnistu aina hyvin viestien välittämisessä
- **Kommunikoi suoraan, pelkistä, toista ja seuraa perusviestien kulkua ja vaikutuksia**

Sota ja rauha

- **Kiihdytetty evoluutio** synnyttää muutosvuon, joka muistuttaa sotaa
- **Yhteinen pyrkimys uuteen** kulkee ahdistuksen, menetysten ja surun kautta sekä kohtelee monia yksilöitä epäoikeudenmukaisella tavalla
- **Ideaalinen muutos** tapahtuu sopeutumisrajojen sisällä orgaanisena kasvuna, joka etenee kehityskriiseihin asti ja etsii uutta rauhallista kehitysvaihetta
- **Missä on sinun paikkasi?**

Lopuksi

- Muutoksen vääjäämättömyys
- Muutoksen ennakointi, osallistuminen, oman toiminnan suuntaaminen ja pyrkimys hallintaan
- Rationaalinen suunnittelu ja sen rajallisuus
- Riskit ja epävarmuus
- Tunteiden ja mielikuvien voiman ymmärtäminen
- Ihminen toimii yksin ja yhdessä

Yksin ja yhdessä

