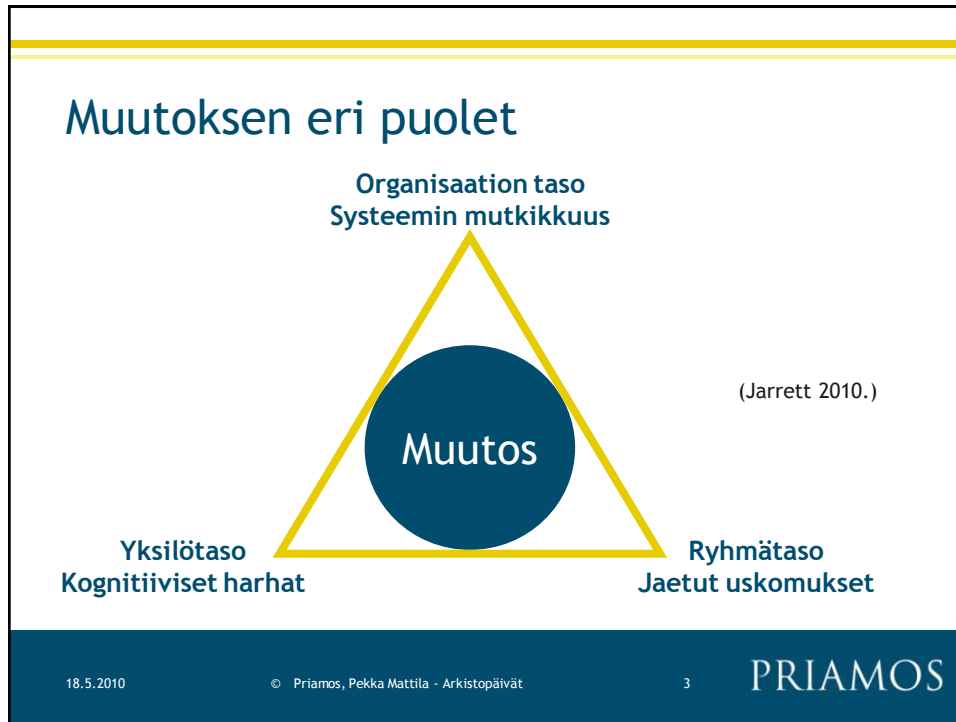


# Asiantuntija muutoksessa, asiantuntijatyö murroksessa - ilmiöt ja selviytymiskeinot

Valtiotieteiden tohtori Pekka Mattila

PRIAMOS

# Muutos



# Uusi työ?

## Työelämän luisu

- ”Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun” (Juha Siltala, 2004)

## Vanhan työn paheista uuden työn hyveiksi

- ”Työssä onkin oltava levoton, on jatkuvasti asetettava esille ja pantava peliin kaikki kykynsä eikä periaatteessa ole mahdollista hellittää hetkeksikään, koska se saattaa merkitä kelkasta putoamista.”  
(Jussi Vähämäki, 2003)

## Vanhan työn paheista uuden työn hyveiksi

- ”On pidettävä tietty etäisyys työtovereihin ja ylipäätään toisiin ihmisiin, jotka voivat hetkessä muuttua ystävistä vihollisiksi ja kilpailijoiksi.”  
(Jussi Vähämäki, 2003)

## Uusi työ: työelämä - työ ja elämä

- ”Niille, jotka pyrkivät eteenpäin, on tarjolla korostuvaa kontrollia ja kiristyvää umpiperää, samalla kun niille, jotka rakastavat tasapainoa ja järjestystä, on tarjolla markkinavetoista oravanpyörää ja dynaamista poukkoilua.”  
(Matti Kortteinen, 1992)

## Tulevaisuus

- ”Joskus tuntuu oudolta, kun joka asiassa hoetaan erikseen tulevaisuutta niin kuin sinne ei oltaisi muutenkin menossa. Meille opetetaan kaiken aikaa, että vain jokin tietynlainen asia on tulevaisuutta tai vain tietynlaisilla ihmisillä on tulevaisuutta. Tulevaisuudessa roikkuminen tai tulevaisuuden vangiksi jääminen ei tässä mielessä ole ainoastaan hedelmätöntä, vaan se on kummallinen tapa omia tulevaisuus itselleen, määrätä siitä ja itse asiassa ryövätä toisilta tulevaisuus.”  
(Filosofi Eero Ojanen, 2006)

# Joko tai vai sekä että

## Uusi työ on sekä että

Kasvava työkuorma

Lisääntyvä kiire

Työnantajan uudet vaatimukset

Yltyvä kilpailu

Jatkuva muutos

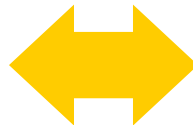
Työnantajan  
oheneva huolenpito

Työsuhteiden epävarmuus

Vähenevä luottamus  
instituutioihin

Lyhytjänteisyys

Opportunismi



On-Off

Selitysten tarpeettomuus

Työntekijän uudet vaatimukset

Rikastava kilvoittelu

Otolliset tilaisuudet

Oma vastuu ja valta

Oman portfolion lujuus

Lisääntyvä luottamus  
verkostoihin

Välittömät palkinnot

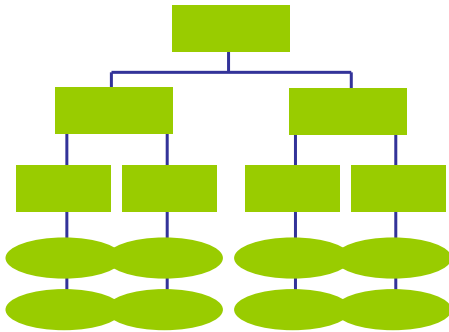
Mahdollisuuksiin  
tarttuminen

# Asiantuntijatyö

## Asiantuntijaorganisaation erityispiirteitä

- Korkeat, samantasoiset pätevyudet
- Kompleksiset, eriytyneet työnkuvat
- Ambivalentti hierarkia ja hienovaraiset käskysuhteet
- Verkostosuhteiden runsaus
- Epävirallisen organisaation iso ala
- Voimakas samaistuminen omaan ammatilliseen viiteryhmään - myös organisaation ulkopuolella
- Kriittisyys ja kyseenalaistaminen
- Asiantuntijan oma kontrolli työhön ja tuottavuuteen suuri

## Virallinen organisaatio



© Mattila 2008

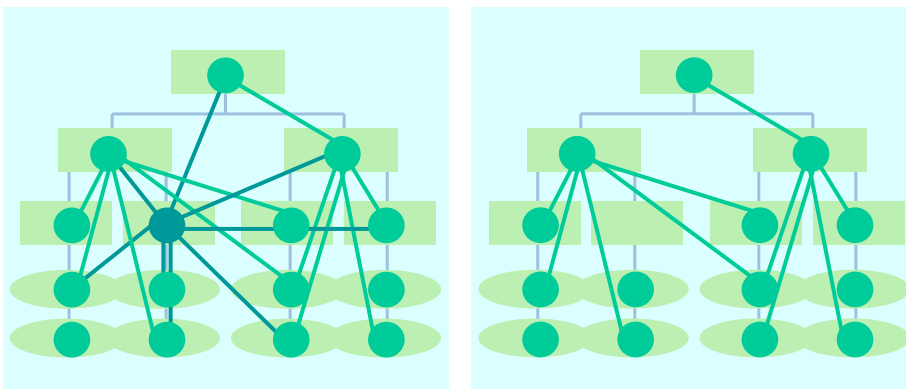
18.5.2010

© Priamos, Pekka Mattila - Arkistopäivät

15

PRIAMOS

## Epävirallinen organisaatio ja linkit



© Mattila 2008

18.5.2010

© Priamos, Pekka Mattila - Arkistopäivät

16

PRIAMOS

## Asiantuntijaorganisaation erityispiirteitä muutoksessa

- Kehittämisen- ja perustyön suhteen hahmottaminen vaikeutuu
  - Odotettu panos muutoksessa suuri
- Muutokset virallisessa hierarkiassa ja käskysuhteissa
- Muutokset epävirallisessa organisaatiossa ja verkostosuhteissa
- Kyky johdon ja esimiesten kriittiseen arviointiin ja haastamiseen
- Usein ristiriitainen rooli vahvistuvana avainresurssina ja samalla suitsittavana kalliina ”hallintona”

## Selviytymisstrategiat muutoksessa

- Johtavat asemat: maineen ja aseman turvaaminen - verkoston ja suhteiden hoito, valtapelit
- **Asiantuntijat: pätevyyden osoittaminen - kilpailullisuus ja laatutason madaltaminen**
- Organisaation ruohonjuuritaso: oman tarpeellisuuden osoittaminen - kiireisyyden esittäminen ja varauksellisuus
- Luottamushenkilöt: vaikutusvallan saavuttaminen
- Yhteiset: yritystä kohtaan koetun sitoutumisen vähentäminen, taustan varmistelu, suojautuminen uhilta sekä ryhmäkuntien sirpaloituminen (Ranki 2000)

# Muutossuhde

## Yleiset muutosroolit



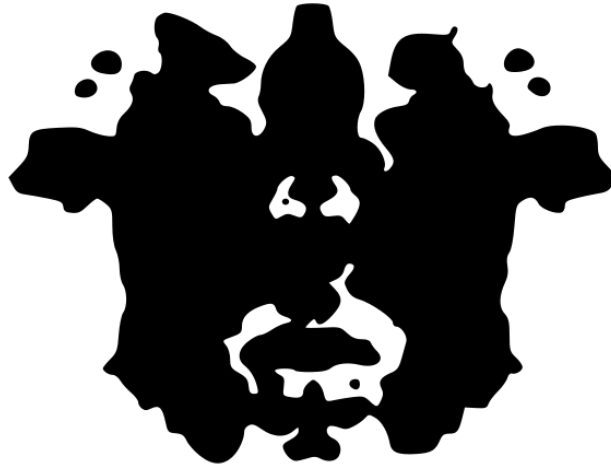
© Mattila 2005

## Yleiset muutosroolit

- Aktivistit
  - Innokkaita kokeilemaan
  - Veturaita muutokselle
  - Projektiluonne, hiominen jää muille
- Seurailijat
  - Suuri enemmistö
  - Varovaisia tarkkailijoita
  - Toiminnan tukipilareita
  - Eivät luovuta vastoinkäymisissä

## Yleiset muutosroolit

- Epäilijät
  - Taustalla aiemmat huonot kokemukset
  - Pelkojen ja epäilysten kylväminen
- Oppositio
  - Jarrumieliala
- Opportunistit
  - Kaikki käy
  - Jatkuvat suunnanvaihdokset



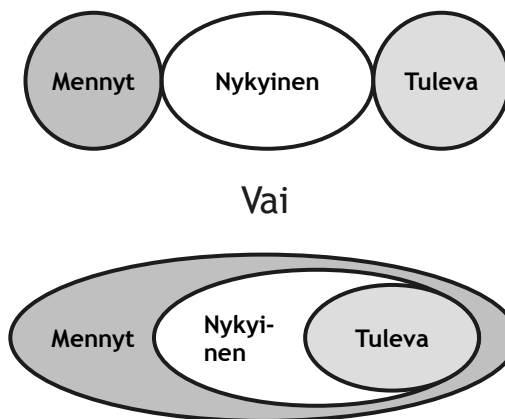
## Muutosvastarinta

- ”Ranskassa muutosvastarinta saa yleensä lakon muodon, Suomessa sen keskeisin ilmaus on mykkyys tai jupina. Otollisin ympäristö näille molemmille on kahvihuoneen, yleisönosaston tai raitiovaunun tapainen puolijulkinen tila.”  
(Nevanlinna & Relander 2006)

## Vastarinnan juuret

1. Evoluutio ja sosiobiologia
  - Sopeutumiskykyisimmät selviytyvät, mutta kukaan ei sopeudu vapaaehtoisesti
2. Aiemmat huonot kokemukset
  - Omat, lähipiirin ja julkisuuden
  - Heijastuvat tulevaisuudenodotuksiin
3. Tahattomat sosiaaliset seuraukset
  - Nokkimisjärjestys
  - Sisä- ja ulkoryhmä
  - Suhteellinen deprivatio

## Kumpi on totta?

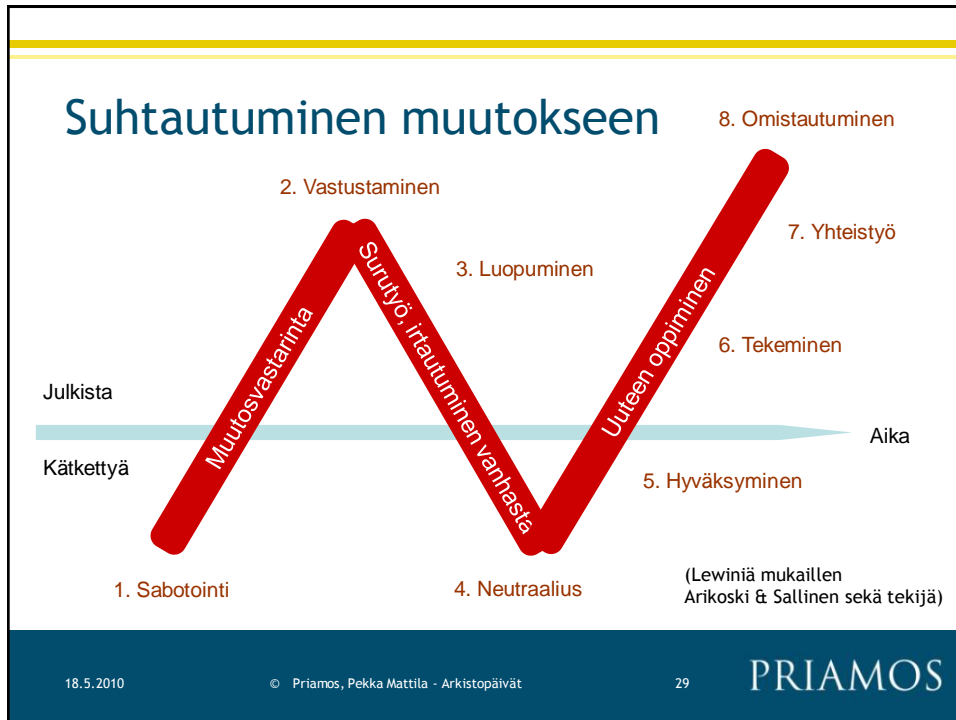


## Muutossuhde syntyy vanhoista kokemuksista

- Perustana aiemmat kokemukset
  - Omat
  - Työyhteisön
  - Lähipiirin
  - Jopa median luomat
- ...jotka rakentavat tulevaisuudenodotukset
  - Toivot
  - Pelot
- ...ja nämä yhdessä muutossuhteen ja -roolin

## Luottamus on pohja kokemiselle

- Luottamus tai sen puute
  - ...työnantajaan
  - ...johtoon
  - ...työyhteisöön
  - ...itseän
- Luottamus on hidasta rakentaa mutta helppoa menettää - psykologiset sopimukset tunnettava
- Avainasemassa viestintä, menettelyt ja lopputulokset



## Muutosvastarinnan järki

- Muutosvastarinta on aina järkevää ja perusteltua harjoittajansa kannalta
- Jo tehdystä ja saavutetusta saa aiheesta olla ylpeä

18.5.2010 © Priamos, Pekka Mattila - Arkistopäivät 30 PRIAMOS

# Exit vs Voice

## Muutosvastarinnan hyödyllisyys

- Työntekijä odottaa ja hakee edelleen turvallista ja pysyvää työpaikkaa, joka tarjoaa edellytykset lojaalisuudelle
- Muutosvastarinta palvelee usein organisaatioiden selviämistä ja tekee monesti näkyväksi hiljaista tietoa
  - Kritiikki on sitoutuneimpien työkalu: exit-voice -teoria
  - Myös esimies tai johtaja voi vastustaa
- Oma kriittisyys pitää itse kääntää hyödylliseen ja rakentavaan muotoon

# Selviytymiskeinot

”Ihmiset sanovat: ajat ovat huonot ja vaikeat. Mutta ajat olemme me. Niin kuin me olemme, ovat myös ajat.”  
Kirkkoisä Augustinus

# 1. Metataidot

## Metataidot

1. Säilytä ja kartuta oman osaamisesi markkina-arvoa
2. Rakenna kyky omaksua uutta ja siirtyä uuteen nopeasti
3. Opettele hallitsemaan epävarmuutta ja pelkoja
4. Rakenna oma ammatillinen verkosto

## 2. Työyhteisötaidot

### Loistoa?

- Suurin osa ihmisistä tuntee itsensä energiseksi, osalliseksi ja luovaksi vähemmän kuin viidenneksen työelämästään (Gratton 2009)

## Loiston avaintaidot

- Yhteistyöhakuinen asenne
  - Kyky korkealuokkaiseen keskusteluihin
  - Tapa kuunnella tarkoin muita
  - Kyky hakeutua oma-aloitteisesti oikeisiin tiimeihin ja tehtäviin (Gratton 2009)

## Muutoksen kydyssä

- Vaadi tietoa ja taustaa
- Selkeyttä oma rooli
- Ota ensiaskeleet heti
- Puurosta projekteiksi
- Välitavoitteiden voima
- Priorisointi ja oman ajan hallinta
- Etsi liittolaisia ja kumppaneita
- Jaa tietoa, älä ole tulppa
- Vaadi ja kunnioita pelisääntöjä (Mattila 2009)

# Johtaminen

## Henkilökohtaista työnjohtoa 1800 - 1940

- ”Johtajan tulee olla ennen kaikkea jämerä ja ruumiinrakenteeltaan vankka. Esimiehenä hän hallitsee kaikki alaistensa työt näitä selvästi paremmin. Hän säilyttää isällisen arvovaltansa pitämällä tiukkaa kuria, puhumalla harvakseltaan ja hiljentämällä vastalauseet alkuunsa. Käskyläiset palkitsevat hyvän johtajan nöyryydellä ja tottelevaisuudella.”

## Johtajuus?

- ”A leader ... as someone who takes you further than you would go on your own.”  
Terry Leahy, Ryanairin perustaja

## Johdettu muutos - Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen

- Kustantajana Talentum, [www.talentumshop.fi](http://www.talentumshop.fi)
- Julkaistu joulukuussa 2007
- Pro Oeconomia -ehdokkaas 2008



## Otollinen tilaisuus - Miten tarttua muutokseen

- Kustantajana Talentum, [www.talentumshop.fi](http://www.talentumshop.fi)
- Julkaistu lokakuussa 2008

