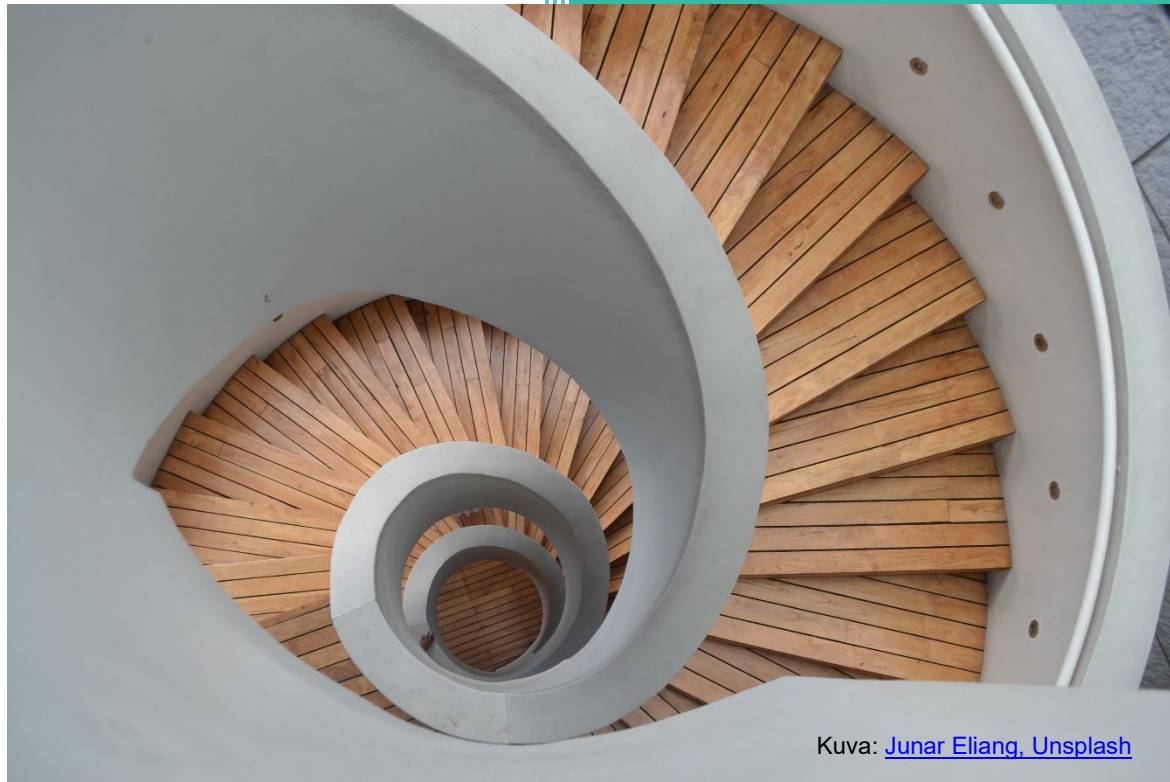


Muutosjohtaminen



Kuva: [Junar Eliang, Unsplash](#)

Muutosjohtamisen mikrokurssipaketti

Julkaisija: Laurea-ammattikorkeakoulu ja Metropolia Ammattikorkeakoulu

Mikrokurssien tekijä: Mika Launikari, Laurea-ammattikorkeakoulu

Mikrokurssipaketin tekninen toteutus ja editointi: Laura Mattila ja Anne-Mari Raivio, Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kansikuva: [Junar Eliang, Unsplash](#)



Tämä mikrokurssipaketti on lisensoitu Creative Commons Nimeä-JaaSamoin 4.0 Kansainvälinen - lisenssillä pois lukien ao. materiaali:

- Kansikuva: [Junar Eliang, Unsplash](#)
- Kuva: [Ana Municio, Unsplash](#)
- Kuva: [Kelly Sikkema, Unplash](#)
- Kuva: [Hannah Busing, Unsplash](#)
- Kuva 1. Peloton organisaatio (Edmondson, A. 2018)
- Kuva: [Christin Hume, Unsplash](#)

MUUVO-hanke toteutettiin Laurea-ammattikorkeakoulun, Metropolia Ammattikorkeakoulun ja Vantaan kaupungin elinkeinopalveluiden yhteistyönä 1.10.2021-31.8.2023. Hanke rahoitettiin osana Euroopan unionin COVID-19 pandemian johdosta toteuttamia toimia. MUUVO-hankkeessa tarjottiin Uudenmaan alueen yksin-, mikro- ja pk-yrityksille kehitettyä osaamisen kehittämisen koulutus- ja valmennusmallia, jossa oppiminen ja osaamisen kehittäminen toteutettiin itsenäisellä verkko-opiskelulla ja ryhmävalmennuksilla.

MUUVO-hankkeessa verkko-opiskelumateriaalit koostuivat noin tunnin kestoista mikrokursseista, jotka rakentuivat teksti-, video- ja audiosisällöstä sekä pohdintatehtävistä. Kurssien teemoja olivat itsensä johtamisen, osaamisen kehittäminen ja johtaminen, muutosjohtaminen, tulevaisuuden ennakointi ja hallinta sekä vastuullisuus ja kestävyys. Mikro-opinnot tarjoavat nopean tavan syventää osaamistaan työn ohella. Lisäksi nämä opinnot voivat toimia kimmokkeena jatkaa opiskelua ja osaamisen kasvattamista jatkossakin.

Sisällys

Kurssi I: Muutosjohtamisen perusteet	3
Johdanto	3
Ulkoiset muutosvoimat	4
💡 Pohdintatehtävä: Ulkoiset muospaineet	5
Sisäiset muutosvoimat	6
💡 Pohdintatehtävä: Sisäiset muospaineet	6
Kurssi II: Muutoksen johtaminen kannattaa.....	7
Muutoksen kokemus	8
💡 Pohdintatehtävä: Viestintä tukee muutosprosessia	9
Muutoksen pysyvyys	10
💡 Pohdintatehtävä: Tehtävänanto: Jatkuva muutos työpaikalla	11
Yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessiin	12
💡 Pohdintatehtävä: Millainen yritys / organisaatiokulttuuri työpaikallasi on?	13
Kurssi III: Psykologinen turvallisuus ja muutosjohtaminen	13
Psykologinen turvallisuus suomalaisessa työelämässä	16
Psykologista turvallisuutta voi vahvistaa.....	17
💡 Pohdintatehtävä: Hyvät teot ja psykologisen turvallisuuden vahvistaminen.....	19
Etätyö ja psykologinen turvallisuus.....	18
Kurssi IV: Muutosprosessin johtaminen - Kotterin 8-vaiheinen malli.....	20
Kotterin muutosprosessin vaiheet 1 ja 2.....	21
Kotterin muutosprosessin vaiheet 3 ja 4.....	22
Kotterin muutosprosessi vaiheet 5 ja 6.....	23
Kotterin muutosprosessin vaiheet 7 ja 8.....	24
💡 Pohdintatehtävä: Oman yrityksen muutosprosessi suhteessa Kotterin malliin.....	25

Kurssi I: Muutosjohtamisen perusteet

Johdanto

Tällä mikrokurssilla tutustut muutoskyvykkyyteen sekä ulkoisten ja sisäisten muutosvoimien vaikutukseen työssäsi. Kurssiin kuuluvissa pohdintatehtävissä tarkastelet em. asioita oman työyhteisösi ja työsi kannalta.

Muutos ei ole poikkeustila niin kuin usein annetaan ymmärtää, vaan pikemminkin pysyvä ja kiinteästi elämään kuuluva ilmiö. Näin on ollut kautta ihmiskunnan historian. Jollain tasolla muutos on jatkuva ja kestävä olotila, jonka vaikutukset eivät aina ole ilmeisiä, vaan sellaisia, että huomaamme ne vasta jälkijättöisesti. Muutos on elämässä oletusarvo. Harvoin mikään asia pysyy täysin ennallaan. Vaikka tiukasti haluaisimmekin pitää kiinni kaikesta tutusta ja turvallisesta, se ei yleensä ole mahdollista.

Kohtaamme alituisen muutostilanteita omassa elämässämme. Osan muutoksista voimme nähdä tervetulleena vaihteluna ja mieluisana uudistumisena. Toisissa tilanteissa muutos voikin olla pelottavaa ja näyttää uhkaavalta. Suhtautumiseemme vaikuttaa paljolti se, lähteekö muutos meistä itsestämme vai tuleeko se täysin odottamatta ulkoa käsin. Tunne siitä, missä määrin voimme hallita ja ohjata muutosta omin voimin, on keskeinen tekijä muutoksen hyväksymisessä ja siihen sitoutumisessa.

Varsinkin työelämässä ja työpaikalla muutos on vahvasti läsnä. Riippumatta siitä, onko kyse halutusta ja johdon koordinoimasta vai ei toivotusta ja hallitsemattomasta muutoksesta, haastaa se meitä monella tavalla. Oma osaaminen, voimavarat, motivaatio ja työyhteisön ihmissuhteet voivat joutua kovalle muutoksen takia. Muutoksesta syntyvä epävarmuus helposti ruokkii pelkoa ja voi aiheuttaa ahdistusta, jos emme tiedä, mihin kaikki johtaa ja mitä siitä meille itsellemme seuraa.

Yksilön muutoskyvykyys onkin tärkeä taito työelämässä ja elämässä yleensäkin. Se tarkoittaa ihmisen kykyä sopeutua muutoksiin, omaksua ja ottaa haltuun niiden vaikutukset sekä samalla ylläpitää mahdollisimman korkeaa toimintakykyä. Muutoskykyä edellytetään myös organisaatioilta ja koko yhteiskunnalta.

Ulkoiset muutosvoimat

Työterveyslaitoksen (Kokkinen, 2020) raportin mukaan työelämän murrosta 2030-luvulla eivät määritä ainoastaan ulkoiset muutosvoimat, kuten teknologinen kehitys, väestörakenteen ikääntyminen ja ilmastonmuutos, vaan siihen vaikuttaa myös ajattelu- ja toimintatapojen uudistaminen. Näihin tunnistettuihin keskenään sidoksissa oleviin muutosvoimiin sisältyy sekä uhkia että mahdollisuuksia.

Em. raportin tavoitteena ei ole antaa yksioikoisia ratkaisuja siihen, mitä työelämässä lähivuosina tapahtuu, vaan tarjota näkymiä tulevaisuuteen ja miten jokainen kansalainen, yritys/organisaatio ja viranomainen voi siihen omilla päätöksillään vaikuttaa. Onkin tärkeää tiedostaa, ettei tulevaisuus vain tapahdu ikään kuin kokonaan itsestään ja jotenkin täysin hallitsemattomasti. Se, millaiseksi yhteinen tulevaisuutemme muodostuu, riippuu pitkälti meidän kaikkien – yksilöiden ja yhteisöjen – jokapäiväisistä valinnoista paikallisesti, alueellisesti, kansallisesti ja globaalisti.

Toki suomalaiseen yhteiskuntaan ja talouselämään vaikuttavat myös ennalta-arvaamattomat globaalit tapahtumat. Niistä keskeisimpiä ovat keväällä 2020 alkanut koronapandemia ja Venäjän hyökkäys Ukrainaan helmikuussa 2022. Näitä täysin yllätyksellisiä katastrofeja ei juuri kukaan osannut ennakoida. Nyt yritetään kuumeisesti arvioida näiden muutosvoimien suoria ja epäsuoria vaikutuksia julkisen ja yksityisen sektorin toimintaan, kansalaisten kulutustottumuksiin ja käyttäytymiseen, kestäväen kehityksen periaatteiden ja vihreän siirtymän toteutumiseen ja moneen muuhun asiaan. Ratkaisevaa on, miten reagoimme tällaisiin suuren mittaluokan kriittisiin tapahtumiin yksilöinä ja yhteiskuntana sekä miten onnistumme aktiivisesti hallitsemaan niiden lyhyen ja pitkän aikavälin vaikutuksia.

Ulkoiset muutosvoimat edellyttävät yksilöiltä ja yrityksiltä/organisaatioilta poisoppimista vanhasta sekä sen rinnalla valmiuksia uuden osaamisen hankkimiseen ja ajantasaisen tiedon soveltamiseen alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Tällöin on helpompi vastata ulkopäin tuleviin odottamattomiin muutoksiin ja jo tunnistettuihin kehityslinjoihin sekä varmistaa, että liiketoimintaan mahdollisesti kohdistuvat uhat eivät käy ylivoimaisiksi. Keskeisessä roolissa tässä tilanteessa on osaava ja muutoskykyinen henkilöstö, joka on yrityksen/organisaation nykyisen ja tulevan menestyksen perusta.

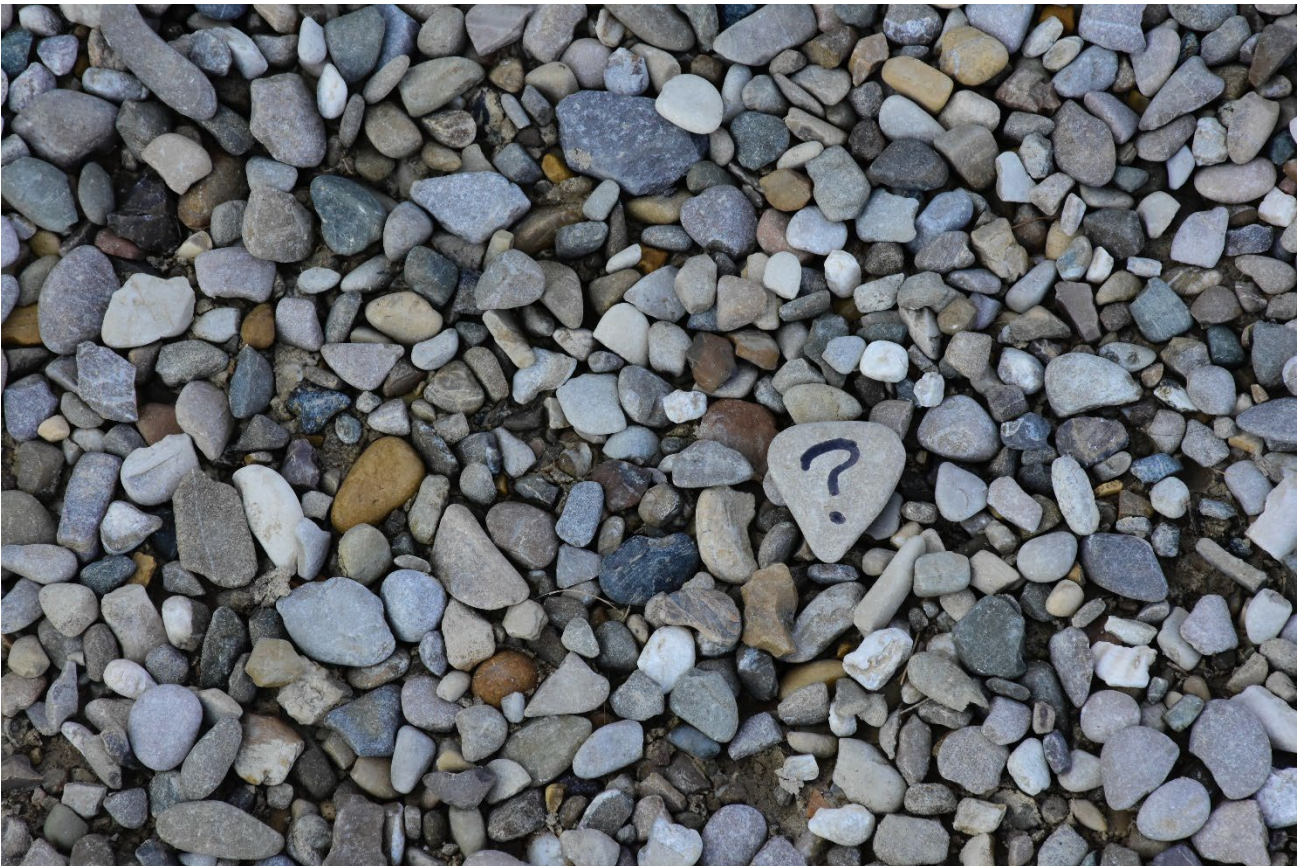


Pohdintatehtävä: Ulkoiset muutospaineeet

Tässä tehtävässä on tarkoituksena pohtia sitä, minkälaisia ulkoisia muutospaineeita tunnistat – tai olette jo mahdollisesti tunnistaneet – yrityksessänne/organisaatioissanne nyt ja tulevaisuudessa sekä mikä on/mitkä ovat niiden aiheuttaja/t.

Ulkoinen muutospainee voi aiheutua yhdestä tekijästä tai useamman tekijän yhteisvaikutuksesta. Pohdi seuraavia kysymyksiä:

- Mitkä asiat toimintaympäristössänne ovat mielestäsi sellaisia, että niiden vaikutusta yrityksenne/organisaatioinne toimintaan pitäisi kriittisesti arvioida ja ottaa kantaa siihen, miten ulkoapäin tulevaan paineeseen vastataan?
- Miten mielestäsi tunnistamiisi muutospaineeisiin olisi perusteltua reagoida tai niiden vaikutuksiin ennakoivasti varautua yrityksessänne/organisaatioissanne?
- Jotain muuta, mihin olet tilanteessa kiinnittänyt huomiota, kuten haastavatko ulkoiset muutospaineeet sinua ammatillisesti nykyisessä työroolissasi (osaaminen ja valmiudet toimia muutospaineeesta johtuvissa tilanteissa)?



Kuva: [Ana Municio, Unsplash](#)

Sisäiset muutosvoimat

Yritysten ja organisaatioiden strategioiden ja sisäisten valintojen taustalla ovat yleensä ulkoiset muutosvoimat. Ulkoisilla voimilla, kuten tällä mikrokurssilla jo aiemmin todettiin, tarkoitetaan muun muassa muuttuvaa toimintaympäristöä, lainsäädäntöä, markkinatilannetta ja kehittyvää teknologiaa.

Ulkoisista muospaineista seuraava sisäinen muutostarve on usein eräänlainen kriisi. Muutos voidaankin nähdä siirtymänä, jossa parannetaan yrityksen/organisaation nykyistä tilannetta asteittain tapahtuvilla sisäisillä ratkaisuilla ja parannuksilla. (Hackselius Fonsén 2017). Jotta yritys/organisaatio voi tarkoituksenmukaisella tavalla reagoida ulkoisen ympäristön aiheuttamiin sisäisiin muospaineisiin, pitää sen olla riittävän toiminta- ja muutoskykyinen sekä hyvin johdettu.

Sisäiset muospaineet syntyvät yritysten ja organisaation sisäisestä kehittämis- tai muutostarpeesta. Ne voivat olla tunnistettuja heikkouksia tai ongelmia, mutta myös kehittämiskelpoisia vahvuuksia. Sisäisistä muosvoimista voidaan mainita esimerkiksi uusi strategia, henkilöstön asenteet ja osaaminen, uudet työvälineet ja järjestelmät. Tänä päivänä suurin sisäinen muospaine yrityksille/organisaatioille tulee yleensä nopeasti uudistuvasta teknologiasta, joka haastaa erityisesti henkilöstön osaamista ja käytössä olevien järjestelmien ylläpitoa.

Olipa tarve sisäiselle muutokselle mikä tahansa, on olennaisen tärkeää, että muutosprosessia johdetaan hyvin, työntekijät osallistetaan siihen ja että heitä pidetään riittävästi informoituina.



Pohdintatehtävä: Sisäiset muospaineet

Millaisia sisäisiä muospaineita tunnistat yrityksenne/organisaatioissanne nyt ja tulevaisuudessa sekä mikä on/mitkä ovat niiden aiheuttaja/t?

Sisäinen muospaine on yleensä seurausta ulkoisen toimintaympäristön tapahtumista ja siitä, miten ne vaikuttavat – yksin ja yhdessä – yrityksenne/organisaationne sisäiseen kehittämistarpeeseen.

- Mitä sisäisiä muospaineita olet havainnut yrityksenne/organisaationne toiminnassa? Mikä ulkoinen tai sisäinen muosvoima aiheuttaa ne?
- Miten mielestäsi tunnistamiisi yrityksen/organisaation sisäisiin muospaineisiin olisi perusteltua reagoida tai niiden vaikutuksiin ennakoivasti varautua yrityksenne/organisaatioissanne?
- Jotain muuta, mihin olet tilanteessa kiinnittänyt huomiota, kuten haastavatko sisäiset muospaineet sinua ammatillisesti nykyisessä työroolissasi (osaaminen ja valmiudet toimia muospaineesta johtuvissa tilanteissa)?

Lähteet:

Hackselius-Fonsén, R. (2017). Muutosjohtajan matkassa. Brand Agency Punda.

Kokkinen, L. (toim), 2020. [Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä](https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3). (https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3). Työterveyslaitos, Helsinki.

Kurssi II: Muutoksen johtaminen kannattaa

Tällä mikrokurssilla käsitellään sitä, miten ihmiset (työntekijät) suhtautuvat muutokseen ja miten heitä voidaan psykologisesti tukea muutoksessa. Kurssilla esitellään mm. Kübler-Rossin muutoskäyrä, tarkastellaan muutoksen pysyvyyttä sekä yritys/organisaatiokulttuurin vaikutusta muutosprosesseihin ja työntekijöiden muutossuhtautumiseen.

Muutosta ja siihen liittyviä ilmiöitä on tutkittu paljon sekä Suomessa että maailmalla. On havaittu, että kaikkein kriittisin tekijä erilaisissa muutosprosesseissa on ihmiset. Yleensä muutoksessa ja sen johtamisessa ei ymmärretä tai osata riittävästi ottaa huomioon ihmisten motivoitumisen ja tunteiden merkitystä. Muutos voidaan määritellä kokonaisvaltaiseksi ilmiöksi, jossa ihmisten (esim. työntekijöiden tai asiakkaiden) toimintatapa muuttuu pysyvästi. Muutos on onnistunut vasta, kun toiminta tai käyttäytyminen on muuttunut halutulla ja suunnitellulla tavalla. Tunteet ohjaavat käyttäytymistä ja ne vaikuttavat siihen, miten ihminen lähtee (tai ei lähde) mukaan muutokseen. Ihminen yleensä tekee sitä, mikä hänestä kulloinkin tuntuu hyvältä. Muutos on viime kädessä aina tahdon asia.

Yleensä ihmisillä on luontainen tarve hallita erilaisia tilanteita. Hallinnan tunne voi koskea mitä tahansa yksittäistä elämäneluetta (esim. työ). Omassa työyhteisössämme haluamme vaikuttaa meitä koskeviin asioihin ja vakuuttua esimerkiksi siitä, että työpaikan pysyvyydestä on jonkinlainen varmuus.

Ihmisten itsemääräämispyrkimys on vahvasti läsnä myös muutostilanteissa. Jos muutos yrityksessä tulee ylhäältä annettuna ilman, että työntekijät ovat voineet vaikuttaa siihen, herättää se heissä tavallisesti vastustusta. He reagoivat näin, koska heidän luottamustaan on haastettu ja turvallisuudentunnettaan vahingoitettu.

Ihmisen/työntekijän turvallisuuden tunnetta muutostilanteissa lisäävät ainakin seuraavat tekijät:

- keskinäinen luottamus,
- asioiden ja ihmisten pysyvyys,
- työyhteisössä kollegoilta ja esihenkilöiltä saatava tuki,
- kollegiaalisuus ja läheisyyden tunne,
- avoin viestintä siitä, mitä yrityksessä/organisaatiossa tapahtuu,
- ymmärrys oman työnsä merkityksestä suhteessa kokonaisuuteen
- sekä asioiden selkeys ja tieto työyhteisön sovituista pelisäännöistä, odotuksista, vastuista sekä valtasuhteista rehellisyys työyhteisössä tarkoittaa sanojen ja tekojen vastaavuutta.

Muutostilanteet yrityksissä/organisaatioissa edellyttävät sitä, että työntekijöiden luontaiset tarpeet otetaan tarkasti huomioon. Mitä suuremmasta muutoksesta on kyse, sitä enemmän työntekijöiden ja koko yrityksen/organisaation turvallisuuden tunnetta yleensä horjutetaan.

Seuraavaksi voit halutessasi kuunnella GoForen (2022a) [Ylin johto & jatkuva muutos -podcastin](#) (kesto 28:29 min), jossa SOK:n muutosjohtaja Sebastian Nyström kertoo ylimmän johdon näkökulmasta muutosprosessien läpiviemiseen liittyvistä asioista. Podcast löytyy Soundcloudista, <https://soundcloud.com/gofore/jakso-2-mita-ylimman-johdon-tulee-osata-jatkuvassa-muutoksessa>.

Muutoksen kokemus

Yrityksen/organisaation johdon tehtävänä on tukea koko henkilöstöä ja yksittäistä työntekijää muutosprosesseissa. Jos johto kykenee tunnistamaan, missä vaiheessa työntekijät kulloinkin ovat, se voi kuuntelevalla vuorovaikutuksella ja valmentavalla työotteella edistää muutoksesta läpi pääsemistä.

Kübler-Ross (2014) on mallintanut yksilön muutoskokemusta käyränä, jolla voidaan kuvata ihmisten/työntekijöiden tunnereaktiot muutosprosessin aikana sekä sen, millä keinoilla niihin voidaan vaikuttaa rakentavasti. Tässä muutuskäyrämallissa voidaan tunnistaa neljä pääasiallista tunnepohjaista vaihetta: kieltäminen – turhautuminen – kokeileminen – sitoutuminen.

Kieltämisvaiheessa (1) johdon tehtävänä on keskittyä perustelevaan muutoksen syitä ja taustatekijöitä mahdollisimman perusteellisesti sekä viestimään tosiasioista. Mikäli olisi asioita, joita ei pakottavista ja/tai luottamuksellisista syistä voida avoimesti käsitellä, pitää se kertoa. Muutokseen mahdollisesti liittyvät kielteiset vaikutukset tuodaan avoimesti esiin ja niistä keskustellaan. Työntekijät ja toiminnot, joihin muutos kohdistuu, pitää osallistaa neuvonpitoon.

Turhautumisvaiheessa (2) johto tarjoaa tukeaan ja on aidosti läsnä muutosprosessissa. Työntekijöitä tulee rohkaista ilmaisemaan tunteensa ja näkemyksensä. Aikaa on varattava ja tilanteita järjestettävä, jotta tunteita ja reaktioita voidaan käsitellä kollektiivisesti ja henkilökohtaisesti. Esihenkilöiden rooli kuuntelevana ja empaattisena toimijana korostuu samalla, kun edetään kohti muutosprosessin päämäärää. Tarvittaessa päämäärä on palasteltava pieniin, kutakin työntekijää koskeviin osatavoitteisiin.

Kokeiluvaiheessa (3) edelleen korostetaan muutosprosessin tavoitetta. Erilaisilla henkilöstöä osallistavilla toimenpiteillä varmistetaan se, etteivät muutoksen kytkeytyvät kokeilut lähde sivupoluille. Työntekijöitä rohkaistaan ideointiin ja uudenlaiseen ajatteluun. Muutosprosessia vahvistavia uudenlaisia ideoita ja ehdotuksia voidaan nostaa esille ja viedä käytäntöön. Fokus pidetään vahvasti tulevassa sekä tulevaisuudessa hyödyissä.

Sitoutumisvaiheessa (4) työntekijät tarvitsevat tunnustusta, jotta he mahdollisimman hyvin toimisivat asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Johdon kannattaa pitää yllä jatkuvaa vuoropuhelua, kehittää organisaation sisäistä palautteenantoa sekä vahvistaa henkilöstön kokemusta siitä, että heille on muutosprosessin jälkeenkin johdon ja esihenkilöiden tukea tarjolla.

Yritysten/organisaatioiden muutosprosesseissa vuorovaikutteisuus (henkilöstön osallistaminen), tunneilmaston tunnistaminen (ilmapiiriin vaikuttaminen) sekä arvopohjainen johtaminen (strategian ohjaava vaikutus) luovat onnistumisen edellytykset muutoksen johtamiselle.



Pohdintatehtävä: Viestintä tukee muutosprosessia

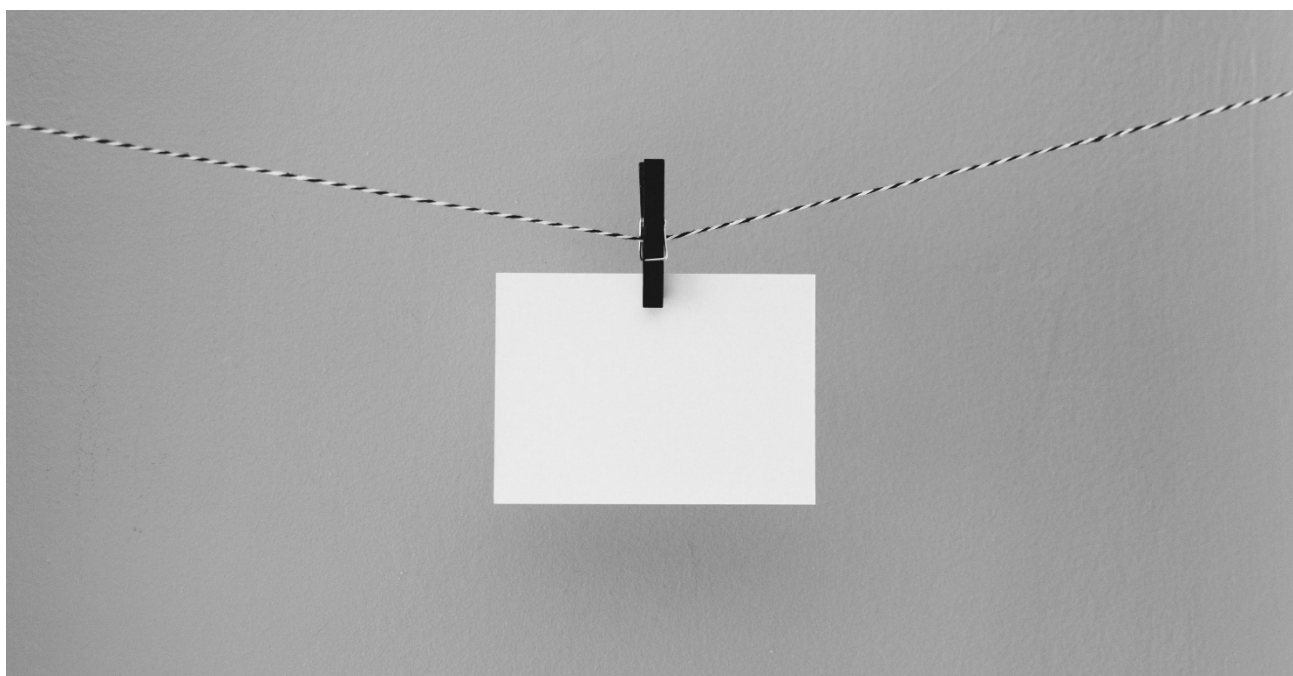
[Lue Sanna Axin kirjoittama LinkedIn-postaus](#) (Ax 2020), jossa hän käsittelee johtamista, viestintää ja tunteita muutoksessa. Postauksen osana on englanninkielinen video (kesto noin 6 min.), jolla Mark Mueller-Eberstein käsittelee samoja teemoja. Voit halutessasi katsoa myös videon. Linkki LinkedIn-postaukseen: <https://www.linkedin.com/pulse/johtaminen-viestint%C3%A4-ja-tunteet-muutoksessa-sanna-ax>.

Jos olet työntekijä, tarkastele työpaikallasi paraikaa käynnissä olevaa tai aiemmin läpivietyä muutosta, joka on vaikuttanut jollain tavalla sinuun ja kollegoihisi (esim. lähitiimi tai yksikkö).

- Miten hyvin tunnistat oman muutosprosessisi vaiheet Kübler-Rossin muutoskäyrästä? Jos muutosprosessi on edelleen käynnissä, missä vaiheessa muutoskäyrällä olet tällä hetkellä?
- Entä miltä kollegoidesi/lähitiimisi/yksikköläistesi muutosprosessi sinusta näytti tai näyttää?
- Miten johto/esihenkilöt ovat työpaikallasi viestineet ja tiedottaneet muutoksesta ja sen tavoitteista? Millaista viestintä ja tiedotus on sinusta ollut? Mikä siinä on ollut hyvää, mitä olisi pitänyt parantaa?

Jos olet esihenkilö tai johtavassa asemassa oleva, tarkastele työyhteisössänne paraikaa käynnissä olevaa tai aiemmin läpivietyä muutosta ja omaa rooliasi siinä.

- Missä määrin Kübler-Rossin muutoskäyrämalli kuvaa sitä, miten henkilökuntanne suhtautuu/suhtautui muutokseen ja menee/meni siitä läpi?
- Mitä omassa roolissasi/asemassasi teet/teit sen eteen, että työntekijät saavat/saivat riittävästi tukea muutosprosessin aikana? Mitä voisit tai olisit voinut tehdä toisin tai paremmin?
- Miten teillä viestitään ja tiedotetaan muutoksista työntekijöille ennen muutosprosessia, sen aikana ja sen jälkeen?



Kuva: [Kelly Sikkema, Unplash](#)

Muutoksen pysyvyys

Monissa yrityksissä/organisaatioissa on vaarana, että pidetään 'kynsin hampain' kiinni vanhoista ja tutuista toimintamalleista ja käytännöistä silloinkin, kun muutosprosessia viedään tai on jo viety läpi. Monelle meistä uudet toimintatavat tarkoittavat luopumista ja poisoppimista asioista, jotka ovat luoneet turvaa ja selkeyttä. Mikäli tähän seikkaan ei muutoksessa kiinnitetä riittävästi huomiota, voivat vanhat toimintatavat jäädä elämään virallisten uusien toimintamallien rinnalle. Miten voidaan varmistaa, että tehty kehitys- ja muutostyö jää luonteeltaan pysyväksi ja tulee aidosti osaksi yrityksen/organisaation jokapäiväistä toimintaa? Johto voi edistää muutoksen pysyvyyttä auttamalla työntekijöitä päästämään irti vanhoista tavoista seuraavilla toimenpiteillä:

Ihmiset laitetaan muutoksen keskiöön

Johdon ja esihenkilöiden rooli muutoksessa on keskeinen. Se edellyttää heiltä itseltäänkin valmiutta muuttaa omia ajattelu- ja toimintatapojaan. Johtajan tulisi toimia kehitysvalmentajana ja suunnannäyttäjänä. Mikäli johto ei itse sitoudu muutokseen, on muutakaan henkilökuntaa vaikea saada siihen sitoutumaan. Sitoutuminen näkyy ajankäytössä ja toiminnassa sekä kuuluu puheessa. Muutoksen pysyvyys varmistetaan sillä, että kaikki osallistuvat sen toteuttamiseen. Osallistuminen sitouttaa ihmiset muutokseen.

Muutoksen tärkeyttä ja välttämättömyyttä on hyvä perustella työntekijöiden näkökohdista ja heille korostaa ja konkretisoida muutoksen hyötyjä. Toisinaan johto maalaa uhkakuvia siitä, mikä kaikki menee pieleen, jos muutokseen ei ryhdytä. Se ei välttämättä ole tehokas keino motivoida ketään muutokseen. Pikemminkin kannattaa argumentoida tosiasioilla, jotta muutostarve on helpompi ymmärtää. Työntekijät ovat avoimempia hyväksymään muutoksen, mikäli he samastuvat siihen ja se tuntuu arvoiltaan, tavoitteiltaan ja strategialtaan heistä mielekkäältä.

Muutokseen sitoutuneet ihmiset kootaan yhteen

Muutos käynnistyy yleensä todellisesta tarpeesta. Muutos voi koskea koko yritystä/organisaatiota. Silloin sen valmistelu ja toimeenpano yleensä lähtee johdosta liikkeelle. Toisaalta muutos voi koskea rajatumpaa asiaa tai toimintaa, jolloin muutaman hengen voimin asia lähdetään viemään eteenpäin. Aina, kun on kyse muutoksesta – suuremmasta tai pienemmästä – on turha kuvitella, että alkuvaiheesta asti siihen saadaan koko henkilöstö tai koko yksikkö/osasto mukaan. Siksi onkin tärkeää tunnistaa työntekijät/esihenkilöt, jotka ovat muutosmyönteisiä ja innokkaita lähtemään siihen mukaan. He näyttävät esimerkkiä muille siitä, että muutos kannattaa.

Muutosta seurataan ja arvioidaan

Muutosprosessille asetetut tavoitteet on syytä muotoilla niin, että ne ovat mitattavissa. Muutoksen edistymistä ja onnistumista on vaikea todentaa ilman luotettavaa arviointitietoa. Saatujen tulosten avulla voimme nähdä, mitkä asiat ovat linjassa tavoitteiden kanssa ja mitkä eivät. Se auttaa meitä tunnistamaan osa-alueet ja riskitekijät, jotka vaativat huomiota ja toimenpiteitä. Jatkuva palautteen kerääminen työntekijöiltä ja sen pohjalta tehdyt kohdennetut toimet ovat viesti siitä, että johto arvostaa heidän näkemyksiään. Saavutetuista tuloksista sekä muutosprosessin varrella opitusta

kannattaa viestiä koko henkilöstölle. Johto voi myös palkita henkilöstöä siitä, että yhteisvoimin on päästy tavoitteisiin.

Tiedotetaan ja kuunnellaan

Johdon pitää varata riittävästi aikaa muutoksesta henkilöstölle tiedottamiseen sen eri vaiheissa. Viestinnän on oltava avointa ja rehellistä sekä tosiasioihin perustuvaa. Kaikkien työntekijöiden tulee olla tietoisia prosessin etenemisestä ja tuloksista. Pelkkä yksisuuntainen tiedottaminen johdolta henkilöstölle (esim. yrityksen/organisaation intrassa) ei riitä, vaan on tärkeää järjestää myös erilaisia tilaisuuksia keskustelulle ja asioiden yhteiselle käsittelylle. Henkilöstöllä on lupa ja oikeus kyseenalaistaa johtoa ja sen muutosjohtamista. Parhaimmillaan kyseenalaistamisella voidaan saada uusia ideoita, joista voi kehittyä toteuttamiskelpoisia ajatuksia ja jopa läpimurtoja.



Pohdintatehtävä: Tehtävänanto: Jatkuva muutos työpaikalla

[Kuuntele GOforen Miten onnistua jatkuvassa muutoksessa -podcast \(kesto 28:22 min.\), jossa keskustellaan siitä, miten menestyt jatkuvan muutoksen aikakaudella \(GoFore 2022a\)](#). Mistä kaikesta onnistunut muutos koostuu? Mitä organisaation eri ryhmien - kuten johdon, esihenkilöiden ja ihan jokaisen meistä - tulee osata, kun muutos on jatkuvaa? Linkki podcastiin: <https://soundcloud.com/gofore/jakso-1-mita-onnistuminen-jatkuvassa-muutoksessa-vaatii>.

Podcast-jaksossa keskustelevat Auli Packalén ja Heikki Lehtola. Auli on kokenut muutoksen asiantuntija, joka on tukenut Suomen suurimpia organisaatioita kymmenissä muutoksissa yrityskaupoista toimintatapojen digitalisointiin. Heikki toimii konsulttina CCEA:n palveluksessa.

Jos olet työntekijä, mieti, miten omassa työroolissasi/asemassasi voit tukea muutoksen/muutosprosessien onnistumista työpaikallasi esim. yhdessä kollegoidesi kanssa tai tiimissäsi.

Jos olet esihenkilö tai johtavassa asemassa oleva, mieti, miten voit aiempaa tehokkaammin osallistaa alaisiasi/koko henkilöstöä siihen, että he paremmin sitoutuvat käynnissä oleviin tai tuleviin muutosprosesseihin yrityksessänne/organisaatiossanne.

Yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessiin

Ilman muutosta yritykset/organisaatiot eivät voi kehittyä, eikä ilman kehitystä saavuteta menestystä. Muutokset eivät kuitenkaan tapahdu itsestään, vaan niihin liittyy monia haasteita. Jotta muutos voidaan polkaista käyntiin, on johdon otettava kantaa seuraaviin asioihin:

- yrityksen/organisaation käyttäytymis- ja toimintamallit,
- työntekijöiden toimintatavat ja
- tavat kannustaa työntekijöitä toivottuun käyttäytymiseen.

Yritys/organisaatiokulttuuria kuvaavien monimutkaisten mallien asemesta muutoksessa on olennaista keskittyä ihmisten käyttäytymiseen. Näin siksi, että käyttäytymiseen voidaan yleensä kohtuullisen hyvin järkiperusteilla ja tosiasioilla vaikuttaa. Kuten tämän mikrokurssin muissa osioissa jo on todettu, yrityksen/organisaation muutos on mahdollista vain ihmisten avulla ja heidän motivoimisellaan siihen.

Nykyinen yritys/organisaatiokulttuuri

Aluksi johdon pitää ymmärtää, mikä on yrityksen/organisaation nykytila ja kuinka suosiollinen vallitseva yritys/organisaatiokulttuuri on muutokselle. Tätä varten pitää tarkastella koko henkilöstön käyttäytymistä ja vallalla olevia toimintatapoja. Sen pohjalta voidaan arvioida ja määritellä, miten nykyistä kulttuuria tulisi muuttaa ja miten se tapahtuu käytännössä.

Läpinäkyvyys

Jos työntekijöille on epäselvää, mitä heiltä odotetaan, muutosta on vaikea toteuttaa. Johdon pitääkin varmistua siitä, että sillä on tarvittavat voimavarat muutoksen läpiviemiseen ja henkilöstön tukemiseen muutosprosessin aikana. Muutoksessa onnistumiseen keskeisesti liittyy asioiden kaikkalainen läpinäkyvyys. Salailu, peittely tai vääristely eivät tue läpinäkyvyyttä, eikä auta johtoa voittamaan henkilöstön luottamusta puolelleen.

Läpileikkaavuus

Muutoksen johtaminen kuuluu ensisijaisesti yrityksen/organisaation johdolle, mutta muutos itsessään yleensä koskee koko yritystä/organisaatiota ja sen kaikkia tasoja. Koko henkilökunnalle pitää viestiä tieto muutoksen läpileikkaavuudesta yrityksessä/organisaatiossa, sillä se on keino sitouttaa työntekijät mukaan muutosprosessiin.

Muutos vaatii aikaa

Muutos on pitkäjänteisyyttä vaativa prosessi. Sen vuoksi vaarana on, että sekä johdolle että henkilöstölle syntyy muutosväsymys. Erityisesti johdon ja esihenkilöiden pitää huolehtia siitä, että työntekijöillä on riittävät resurssit ja motivaatio koko muutosprosessin kestolle, ja että yritys/organisaatiokulttuuri (mm. avoin viestintä) tukee heidän sitoutumistaan muutokseen.



Pohdintatehtävä: Millainen yritys / organisaatiokulttuuri työpaikallasi on?

Oletpa työntekijä, esihenkilö tai johtavassa asemassa oleva, mieti, millainen yritys/organisaatiokulttuuri työpaikallasi on.

- Miten suosiollinen vallitseva kulttuuri on muutosta kohtaan?
- Miten hyvin yrityksen/organisaation toimintatavoissa keskellä muutosta otetaan henkilöstö mukaan ja pidetään sitä informoituna siitä, mitä tapahtuu ja mitä on tulossa?
- Onko jotain sellaista, millä vallitsevaa yritys/organisaatiokulttuuria voisi kehittää? Mitä se sinun mielestäsi voisi olla?

Lähteet:

Ax, S. (2020). Johtaminen, viestintä ja tunteet muutoksessa. (LinkedIn-postaus 10.10.2020).
<https://www.linkedin.com/pulse/johtaminen-viestinta-ja-tunteet-muutoksessa-sanna-ax>.
 Luettu 15.8.2023.

GoFore (2022a). [Jakso 1: Miten onnistua jatkuvassa muutoksessa?](https://soundcloud.com/gofore/jakso-1-mita-onnistuminen-jatkuvassa-muutoksessa-vaatii) (Podcast-jakso).
<https://soundcloud.com/gofore/jakso-1-mita-onnistuminen-jatkuvassa-muutoksessa-vaatii>.
 Kuunneltu 15.8.2023.

GoFore (2022b). [Jakso 2: Ylin johto & jatkuva muutos](https://soundcloud.com/gofore/jakso-2-mita-ylimman-johdon-tulee-osata-jatkuvassa-muutoksessa). (Podcast-jakso).
<https://soundcloud.com/gofore/jakso-2-mita-ylimman-johdon-tulee-osata-jatkuvassa-muutoksessa>.
 Kuunneltu 15.8.2023.

Kübler-Ross, E. (2014). On Death and Dying: What the Dying Have to Teach Doctors, Nurses, Clergy and Their Own Families. New York, NY: Simon and Schuster.

Kurssi III: Psykologinen turvallisuus ja muutosjohtaminen

Tämä mikrokurssi tutustuttaa sinut psykologisen turvallisuuden käsitteeseen. Psykologisesti turvallinen työyhteisö lisää työhyvinvointia ja työn tuloksellisuutta. Yrityksen/organisaation johdolla ja esihenkilöillä on keskeinen rooli psykologisen turvallisuuden luomisessa ja ylläpitämisessä. Se ei kuitenkaan ole yksin johdon asia, vaan jokainen meistä vaikuttaa omalla käytöksellään, asenteellaan ja toiminnallaan työpaikan ilmapiiriin.

Työpaikalla psykologinen turvallisuus tarkoittaa tilaa, jossa tunnet yhteenkuuluvuutta sekä turvallisuutta oppia, osallistua ja haastaa vallitsevaa tilannetta. Voit yhteisesti sovittujen pelisääntöjen ja käyttäytymisetiketin mukaan toimia ja reagoida työpaikallasi ilman, että sinut nolataan, sinua syrjitään tai rangaistaan suoraan tai epäsuoraan jollain tavalla. Psykologinen turvallisuus ei luonnollisestikaan tarkoita sitä, että esim. häiritsevää käyttäytymistä (kiusaaminen, ahdistelu) tai työtehtävien laiminlyöntiä suvaitaan tai hyväksytään.

Psykologinen turvallisuus auttaa työyhteisön jäseniä yhdessä ratkomaan vaikeita tilanteita ja haastavia ongelmia, esim. organisaatiomuutosprosessin synnyttämä turbulenssi. Samoin psykologinen turvallisuus helpottaa asioihin tai sosiaalisiin suhteisiin liittyvien jännitteiden esiin tuomista ja niiden käsittelemistä. Psykologinen turvallisuus mahdollistaa konfliktit ja ohjaa ratkomaan ne yhdessä.

Psykologinen turvallisuus ei tarkoita jatkuvaa harmoniaa tai sitä, että kollegat ovat läheisiä ystäviä keskenään. Se ei myöskään tarkoita paineetonta ja stressivapaata työympäristöä eikä poissulje sitä, etteikö työyhteisössä voisi ja saisi olla ongelmia. Kun psykologinen turvallisuus vallitsee, kohtaavat työntekijät toisensa tasa-arvoisesti arvo- tai mielipide-eroista huolimatta.



Kuva: [Hannah Busing, Unsplash](#)

Kuvassa 1 on kuvattu sitä, mitä seuraa korkeasta psykologisesta turvallisuudesta ja mitä käänteisessä tilanteessa. Psykologinen turvallisuus ei tarkoita jatkuvaa mukavuusalueella oloa tai sitä, että työmme ja työolomme olisivat jatkuvasti kitkattomia ja riidattomia. Turvallisuus ja mukavuus eivät ole synonyymeja. Psykologinen turvallisuus ei myöskään tarkoita sitä, että vaatimuksista ja tavoitteista tingittäisiin tai niitä madallettaisiin tai sitä, ettemme vaatisi itseltämme ja toisiltamme asioihin huolellisesti paneutumista ja kurinalaisuutta ponnisteluissa. Psykologinen turvallisuus yhdistettynä korkeisiin tekemisen standardeihin on yksi tuottavimpien työyhteisöjen onnistumista selittävä tekijä.

	Matalat standardit	Korkeat standardit
Korkea psykologinen turvallisuus	Mukavuusalue	Oppimisen ja korkean tuottavuuden alue
Matala psykologinen turvallisuus	Apatian alue	Ahdistuksen alue

Kuva 1. Peloton organisaatio (Edmondson, A. 2018).

Psykologisen turvallisuuden tunne määrittää keskeisesti ihmisen suhdetta itseen ja toisiin. Riittävä turvallisuuden tunne on edellytys sille, että ihmiset voivat tehdä työtään parhaalla mahdollisella tavalla sekä muutostilanteissa tukeutua ja turvata toisiinsa.

Psykologinen turvallisuus suomalaisessa työelämässä

Vasta viime vuosina Suomessa on alettu kiinnittää huomiota psykologiseen turvallisuuteen, vaikka ilmiö on ollut esillä jo pidempään muualla maailmassa. Suomessa on edelleen paljon perinteisiä aloja, joissa tietynlaisten työtapojen muuttaminen on hidasta ja vaatii tiettyjen muurien rikkomista.

Toki muutosta parempaan tapahtuu koko ajan. Keskustelu yrityskulttuurista, työntekijöiden hyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta on kiihtynyt viime vuosina. Yhä useammat perinteisten alojen organisaatiot ovat sitoutuneet työntekijäkokemuksen kehittämiseen ja tekevät systemaattisesti töitä sen eteen. Työpaikoilla johto edistää työntekijöiden yhteisöllisyyden kokemusta sekä osallisuutta työyhteisössä. Tämän tavoitteena on vahvistaa henkilöstön psykologista turvallisuutta sekä valmiutta kohdata muutokset ja mennä niistä läpi yhdessä.

Great Place to Work'n tekemän selvityksen (2022) mukaan Suomen parhaissa työpaikoissa työntekijöistä 89 % koki työskentelevänsä henkisesti terveessä työpaikassa vuonna 2021. Sama 89 %:n tyytyväisyystulosluku saatiin myös vuoden 2016 parhaita työpaikkoja koskeneessa selvityksessä. Kaikissa suomalaisissa työpaikoissa tilanne ei kuitenkaan ole yhtä hyvä. Esimerkiksi suomalaisen työelämän tila -tutkimuksen (2016) mukaan vain 54 % suomalaisista työntekijöistä piti työyhteisöään henkisesti terveenä. Näiden em. lukemien valossa keskimääräisen suomalaisen työpaikan ja yrityskulttuuriaan systemaattisesti kehittävän työpaikan välillä on huomattava ero.

Jos johdon ja työntekijöiden välillä ei ole luottamusta, yksittäisen työntekijän on mahdotonta kokea turvallisuutta millään tasolla. Tällaisessa tilanteessa työnantajaosapuoli saattaa kuvitella, että se rahanarvoisia etuuksia työntekijöilleen tarjoamalla voi paikata huonosta johtamisesta tai työyhteisön turvattomuudesta aiheutuvia ongelmia. Työntekijöille annetut etuudet (esim. Suomessa laajasti käytössä olevat liikunta- ja kulttuurisetelit) ovat helposti turhia ja arvottomia, jos niillä ongelmatilanteissa yritetään 'ostaa' työntekijöiden tyytyväisyyttä ja luottamusta. Luottamuksen puute tuhoaa työntekijöiden innovatiivisuuden ja heikentää yrityksen liiketoiminnan tuloksellisuutta ja kilpailukykyä markkinoilla.

Suomessa on paraikaa käynnissä TYÖ2030-ohjelmaan kuuluva MEADOW-tutkimushanke, jolla kartoitetaan työelämän tilaa ja muutoksia. Tavoitteena on tunnistaa, mitä kehittämistarpeita johto ja henkilöstö näkevät työorganisaatioissaan ja työyhteisöissään. Tutkimus toteutetaan vuosina 2021 ja 2022 johdolle ja henkilöstölle erikseen suunnattavalla verkkokyselyllä. Tutkimus kattaa kaikki sektorit. Tutkimuksen tulokset julkaistaan vuosina 2022 ja 2023. Tuloksia käytetään suomalaisen työelämän kehittämiseen, ml. työyhteisöjen psykologinen turvallisuus.

Psykologista turvallisuutta voi vahvistaa

Psykologista turvallisuutta voidaan työpaikalla edistää monin eri tavoin. Työpaikoille kannattaa luoda tilaa ja paikkoja, joissa voidaan kohdata ja tulla kuulluksi. Myönteinen, avoin ja toisia arvostava vuorovaikutus on tärkeä osa psykologista turvallisuutta. Työpaikalla pitää huolehtia siitä, että kaikkia kuunnellaan, jokaisen mielipide on arvokas eikä kenenkään näkemyksiä väheksytä. Psykologinen turvallisuus on koko työyhteisön yhteinen asia. Sitä voidaan vahvistaa mm. seuraavilla toimenpiteillä.

- Johto ja esimiehet vaikuttavat merkittävästi turvallisen ilmapiirin luomisessa, mutta myös jokainen työntekijä voi itse edistää psykologista turvallisuutta käyttäytymällä muita kohtaan kunnioittavasti ja huomaavaisesti.
- Valmentava ja osallistava johtaminen tarkoittaa sitä, että esimies tukee ja osallistaa työntekijöitä työn suunnittelusta sen arviointiin.
- Yksikön/ryhmän/tiimin jäsenten tuttuus vahvistaa keskinäistä luottamusta ja sen varaan on helpompi rakentaa uusia asioita.
- Työyhteisön vuorovaikutuksessa epämuodollisuus/epävirallisuus joustavoittaa ja sujuvoittaa asioiden käsittelyä, mutta ei se ei kuitenkaan korvaa 'virallisissa' kanavissa tapahtuvaa asiointia.
- Työyhteisön keskinäisriippuvuus on parhaimmillaan voimavara esim. yhteiskehittely ja jakaminen yli osasto/yksikkörajojen johtaa parempiin tuloksiin ja vahvistaa yhteisöllisyyttä.
- Iloitaan virheistä, uskotaan uteliaisuuteen, rohkaistutaan kokeilemaan ja uskalletaan kyseenalaistaa vallitsevia toimintatapoja.

Mikäli havaitaan epäkohtia, jotka vaarantavat tai heikentävät työpaikan psykologista turvallisuutta, tulee niihin viipymättä tarttua ja puuttua, esimerkiksi:

- Työyhteisössä vältetään arkoja aiheita ja niistä keskustelemista.
- Kokouksissa ei esitetä juurikaan kysymyksiä, asiat otetaan annettuna vastaan.
- Johto/esimies hallitsee kokousten keskustelua tai estää sen alkuunsa.
- Selittelyn kulttuuri: virhetilanteissa selitellään tai syytellään.
- Työntekijät eivät pyydä apua tai toimi spontaanissa yhteistyössä.
- Palautetta annetaan harvoin, eikä se aina ole rakentavaa tai sitä ei säännöllisesti pyydetä.
- Työntekijät tuntevat toisensa vain ammatillisesti, elämän kokonaisuus ei näy työssä.
- Erimielisyyksiä, näkemuseroja, kehittämisideoita ei nouse säännöllisesti esiin.
- Toimitaan pääosin reaktiivisesti, ei asioita ja tilanteita ennakoiden.

Psykologisen turvallisuuden kehittäminen on sidoksissa organisaation toimintaan kokonaisuutena. Turvallisuuden tunne kasvaa yritys/organisaatiokulttuurin pohjalta, ihmisten välisten suhteiden ja ryhmadynamiikan kautta. Yhteisen ajan merkitys korostuu. Kun ihmiset ovat toisilleen läsnä, myös erilaiset näkökulmat ja ideat saavat mahdollisuuden tulla esiin. Luonteva ja luonnollinen yhteistyö vie painopistettä itseohjautuvuudesta kohti yhdessäohjautuvuutta. Vapaus on meille kaikille tärkeää. Psykologiselle turvallisuudelle on tilaa, kun hierarkia vähentyy ja vapausasteet lisääntyvät

Etätyö ja psykologinen turvallisuus

Vuonna 2020 etätyöskentelystä tuli Suomessa todellisuutta 'yhdessä yössä' noin miljoonalle työntekijälle koronaepidemian seurauksena. Nyt asiantuntijat arvioivatkin, että tulevaisuuden työ on yhä enemmän monipaikkaista hybridityötä. Muualla kuin työpaikalla työskentely lisääntyy tulevaisuudessa ja se on ilmeisesti tullut meille jäädäkseen.

Digitaalisilla alustoilla tapahtuvissa kohtaamisissa vuorovaikutus ei ole samanlaista kuin kasvokkaisissa tilanteissa. Kuitenkin myös etätyöolosuhteissa psykologinen turvallisuus on aivan yhtä keskeistä työn tuloksellisuudelle, toiminnan tehokkuudelle ja työhyvinvoinnille kuin muutoinkin.

Työterveyslaitoksen verkkosivuilta löytyvällä videolla pohditaan sitä, miksi ja miten etätyö ja virtuaalinen vuorovaikutus haastavat psykologisen turvallisuuden. Videolla haetaan vastauksia siihen, mitä psykologisen turvallisuuden eteen on mahdollista etätyöolosuhteissa tehdä sekä minkä tyyppinen vuorovaikutus synnyttää psykologista turvallisuutta virtuaalisissa kokoontumisissa.

[Löydät videon Työterveyslaitoksen verkkosivuilta, <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa/miten-luoda-turvaa-etatoissa>.](https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa/miten-luoda-turvaa-etatoissa)



Kuva: [Christin Hume, Unsplash](#)



Pohdintatehtävä: Hyvät teot ja psykologisen turvallisuuden vahvistaminen

Pohdi, miten ja millä toimenpiteillä työpaikallasi olisi mahdollista lähteä vahvistamaan työyhteisön psykologista turvallisuutta. Mieti myös, missä asioissa itse voit olla aloitteellinen ja miten toimimalla saat kehittämistä kaipaavia asioita vietyä eteenpäin.

Miten voisit itse edistää työpaikkasi / oppilaitoksesi / muun jonkun yhteisön hyvinvointia ja luottamusta? Alla listattuna muutamia hyviä tekoja, joita voi päivittäin tehdä. Valitse itselle sopivat vaihtoehdot. Entä keksitkö jotain muita keinoja?

- Kehun kollegaani.
- Kysyn kollegani kuulumisia.
- Jaan uutta tai ajantasaista tietoa kollegoilleni.
- Tarjoan apuani kollegalleni.
- Kutsun kollegani kahville tai lounaalle kanssani.
- Rohkaisen ja kannustan kollegaani.
- Ilahdutan kollegoitani pienellä yllätyksellä.
- Kuuntelen kollegani huolia.
- Hauskuutan kollegoitani edellispäivän tapahtumilla.
- Opastan kollegaani uuteen työtehtävään perehtymisessä.

Lähteet, joista on inspiroiduttu tämän mikrokurssin kirjoittamisessa:

Bergmann & Schaeppi. 2016. [A Data-Driven Approach to Group Creativity](https://www.hbsp.harvard.edu/product/H0301J-PDF-ENG). Harvard Business Review Digital Article. (<https://www.hbsp.harvard.edu/product/H0301J-PDF-ENG>)

Boedker, C. et al. (2011). Leadership, culture and management practices of high performing workplaces in Australia: The high performance workplace index.

Edmondson, A. (2018). The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth.

Frazier, Fainshimdt, Klinger, Pezeshkan & Veselina. (2016). [Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension](https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/foster-psycholog%20ical-safety/). Personnel Psychology, vol 70, Issue 1. (<https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/foster-psycholog%20ical-safety/>).

Great Place to Work (2022). [Psykologinen turvallisuus työpaikalla. Opas psykologisesti turvallisen työpaikan rakentamiseen](https://greatplacetowork.fi/wp-content/uploads/2021/05/Psykologinen-turvallisuus-tyopaikalla-GPTW.pdf). (<https://greatplacetowork.fi/wp-content/uploads/2021/05/Psykologinen-turvallisuus-tyopaikalla-GPTW.pdf>) Luettu 17.8.2023

Järvinen, P. (2008). Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva. WSOY.

Työterveyslaitos. Miten luoda turvaa etätöissä? (Oppimateriaali) <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa/miten-luoda-turvaa-etatoissa>. Luettu 17.8.2023.

Kurssi IV: Muutosprosessin johtaminen - Kotterin 8-vaiheinen malli

Tällä mikrokurssilla tutustut Kotterin kahdeksanvaiheiseen muutosprosessin johtamisen malliin. Kaikki kahdeksan vaihetta esitellään lyhyesti seuraavissa osioissa. Kussakin osiossa on aina kaksi vaihetta kuvattuina ja selitettynä. Mallin vaiheet on nimetty Kotterin kirjan mukaisesti. (Kotter 1996, 18).

Yhdysvaltalaisen taloustieteilijän John Kotterin muutosjohtamisen malli taustalla on hänen tekemänsä tutkimus organisaatioiden tekemistä virheistä, jotka aiheuttavat muutoshankkeiden epäonnistumisen. Kotter tunnisti kahdeksan pääasiallista virhettä tai puutetta organisaatioiden muutoshankkeissa. Hän myös oivalsi, että niiden vaikutuksia on mahdollista lieventää, jos vain niihin varaudutaan riittävän ajoissa. (Kotter 1996, 14). Tutkimuksensa pohjalta Kotter kehti kahdeksanvaiheisen mallin, jossa hän esittelee keinoja, joilla saada aikaan pysyviä ja toimivia muutoksia organisaatioissa. Mallin tavoitteena on tukea muutoshankkeiden kanssa kamppailevia yrityksiä. (Kotter 1996, 18). Muutosvaiheiden määrää Kotter perustelee sillä, että muutosten läpivieminen onnistuneesti vaatii erittäin paljon aikaa, sitoutumista ja tavoitteellista johtamista (Kotter 1996, 138).

Laajoissa muutoshankkeissa käydään läpi kaikki Kotterin mallin vaiheet ja yleensä siinä järjestyksessä kuin Kotter on ne alun perin suunnitellut (Kotter 1996, 20). Ensimmäiset neljä ovat ns. 'lämmittelyvaiheita', joilla luodaan perusta muutokselle. Mikäli edes osa näistä vaiheista sivuutetaan tai ne viedään läpi liian nopeasti, voi se aiheuttaa mittavia ongelmia muutosprosessin onnistumiselle. Myös mallin viimeiseen vaiheeseen on tärkeää kiinnittää huomiota ja varata aikaa, sillä ilman kunnollista tulosten seuranta ja arviointia ei saavuteta pysyvää muutosta. (Kotter 1996, 20–21).

Kotterin muutosprosessin vaiheet 1 ja 2

VAIHE 1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen

Jotta yritykset/organisaatiot onnistuisivat halussaan ja tarpeessaan toteuttaa merkittäviä muutoshankkeita, täytyy johdon ja esimiesten saada henkilöstö uskomaan muutoksen tärkeyteen ja työskentelemään yhdessä sen eteen. Mikäli muutoksen välttämättömyyttä ja tärkeyttä ei henkilöstölle painoteta ja konkretisoida tarpeeksi, on riskinä, että työntekijät eivät sitoudu käynnistettyyn muutosprosessiin, vaan se alkaa hiljalleen hiipua tai muutoin vesittyä. (Kotter 1996, 31-32).

Henkilöstön on usein helpompaa jatkaa työtään ja toimintaansa vallitsevassa tilanteessa kuin lähteä mukaan muutokseen. Muutoshan tarkoittaa yleensä epävarmuutta ja epätietoisuutta niin itse muutosprosessista kuin sen lopputulemasta kaikkine vaikutuksineen. Työntekijöiden nykytilaan liittyvää tyytyväisyyden voimaa ja turvallisuuden tunnetta ei pitäisi koskaan aliarvioida silloin, kun muutosprosessia suunnitellaan ja aloitetaan (Kotter 1996, 37). Tämän vuoksi muutostarve tulee perustella tosiasioilla ja prosessin toteutuksesta seuraavalla lisäarvolla sekä hyödyillä.

Muutoksen välttämättömyyden korostaminen on yleensä johdon ja esimiesten tehtävä. Toki alkusysäys ja tarve muutokselle voi nousta myös henkilöstön suunnalta. Muutosprosessiin lähteminen edellyttää koko organisaatiolta suunnitelmallisuutta ja näkemystä siitä, mikä prosessin lisäkuormitus on koko organisaatiolle sekä miten prosessi työajallisesti resurssoidaan (Kotter 1996, 32). Kun jokainen työntekijä ymmärtää, mitä muutos juuri häneltä vaatii, on siihen helpompi lähteä mukaan.

VAIHE 2. Ohjaavan tiimin perustaminen

Mikäli muutosvastarinta yrityksessä olisi huomattavaa ja työntekijöiden muutosvalmius heikkoa, on johdon ja esimiesten vaikea laannuttaa kymmenien tai jopa satojen työntekijöiden haluttomuutta ja vastaan panemista. Tällaisessa tilanteessa voi ratkaisuna olla muutoksesta vastaava tiimin perustaminen.

Kun kaikki tiimin jäsenet ovat täysimääräisesti sitoutuneita muutosprosessiin ja ymmärtävät sen tärkeyden, voivat he alkaa vaikuttaa tiedolla, tiedottamisella ja läpinäkyvällä toiminnalla 'vastahankaisten' työntekijöiden asenteisiin ja ajatteluun. Parhaassa tapauksessa muutosvastarinta vähenee ja itse muutosprosessi pääsee lähtemään kunnolla käyntiin.

Kotterin mukaan muutosprosessin menestyksenkäs läpivieminen on harvoin, jos koskaan, on yhden henkilön, esim. pääjohtajan, ansiota. Tuloksekasta muutosprosessia johtamaan tarvitaan käytännössä aina toimiva tiimi, jonka jäsenet uskovat asiaansa ja luottavat toisiinsa. Tiimin jäsenillä täytyy olla myös yhteinen tavoite, selkeä käsitys jokaisen omasta roolista osana kokonaisuutta ja yhteistä tekemistä sekä riittävästi uskottavuutta henkilöstön silmissä, jotta muutosta on mahdollista johtaa tehokkaasti, hallitusti ja tavoitteellisesti. (Kotter 1996, 46–48.)

Kotterin muutosprosessin vaiheet 3 ja 4

VAIHE 3. Vision ja strategian laatiminen

Joukkueurheilu sopii hyvin esimerkiksi siitä, miten koko organisaation tulisi toimia yhteisen tavoitteen eteen, jotta muutosprosessilla saavutetaan toivotut tulokset. Vaikka yhdellä urheilujoukkueella olisi kuinka tasokkaat yksilöt tahansa, niin silti etukäteen altavastaajaksi arvioitu heikompi joukkue saattaa voittaa sen vuoksi, että sen pelaajilla on parempi keskinäinen taktiikka ja yhteispeli kuin toisella joukkueella. Tämä 'pelitapa' pätee myös onnistuneisiin muutosprosesseihin. Pelkkä visio 'otteluvoitosta tai kultamitalista' ei riitä, vaan lisäksi tarvitaan vahva strategia ja sen toimeenpanolle hyvä suunnitelma. Jos keskitytään liiaksi yrityksen tai organisaation tavoiteltuun tulevaisuuden tilaan mutta liian vähän siihen, miten se tila saavutetaan, on vaarana se, että muutosprosessi hidastuu tai vaikeutuu jopa siinä määrin, että siitä on yritykselle tai organisaatiolle jopa haittaa. (Kotter 1996, 57–58.)

Kotterin mukaan strategia ei synny itsestään, vaan se vaatii myös tarpeeksi vahvan vision. Käytännössä kysymys on siitä, miten mahdollisuudet muokkaavat visiota, miten visio ohjaa strategiaa ja siitä, miten strategia saadaan toteutumaan. Hyvä visio on sellainen, jolla työntekijät saadaan toimimaan jopa heidän omien henkilökohtaisten etujensa vastaisesti, jotta yritys voisi saavuttaa visionsa mukaisen päämäärän (Kotter 1996, 61).

VAIHE 4. Muutosvisiosta viestiminen

Muutosprosessin läpiviemisessä tiedotus ja viestintä ovat kriittisiä tekijöitä. Ne ovat avainasemassa koko muutosprosessin keston ajan. Yritys- tai organisaatiojohton tulee kyetä viestimään visionsa niin, että koko henkilöstö ymmärtää, mistä on kyse ja miksi muutosta tarvitaan. Selkeän, avoimen ja läpinäkyvän viestinnän avulla työntekijät paremmin sisäistävät ja hyväksyvät ajatuksen muutoksen välttämättömyydestä, ja helpommin sitoutuvat sen toteuttamiseen. Mitä suurempi yritys ja organisaatio on kyseessä, sitä haasteellisempaa johdon on onnistua saamaan viesti läpi koko henkilöstölle. Samojen asioiden toistoa, kertausta ja esillä pitämistä tarvitaan jatkuvasti henkilöstön suuntaan (Kotter 1996, 74.)

Muutosviestinnässä on täysin samoja lainalaisuuksia kuin kaikessa muussakin viestinnässä. Haasteena on erityisesti se, miten viestiä mahdollisimman monella ja siten, että kaikki ymmärtävät sen sisällön. Kotterin mielestä muutosvisiota viestittäessä on tärkeää, että viestintä on avointa, rakentavaa ja molemminpuolista johdon ja alaisten välillä. Henkilöstölle on tarjottava mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin. Lisäksi johtajien puheiden ja toiminnan on vastattava toisiaan. Jos teot ja sanat eivät kohtaa tai ovat jatkuvasti ristiriidassa, saattaa sinänsä erinomaiseltakin muutosviestinnältä mennä teho pois. Tämä herkästi lisää henkilöstön vastarintaa ja heikentää muutosprosessiin sitoutumista (Kotter 1996, 81-85).

Kotterin muutosprosessi vaiheet 5 ja 6

VAIHE 5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan

Kotter havaitsi lukuisten yritysten ja organisaatioiden muutosprosesseja tutkiessaan, että niissä usein sorruttiin yhteen kohtalokkaaseen virheeseen: muutosprosessi lopetettiin, kun muutosvisio oli saatu henkilöstölle viestittyä. Todellisuudessa muutosprosessi ei silloin vielä ole valmis, eikä vision mukaisia tuloksia ole sen vuoksi kyetty kokonaisuudessaan saavuttamaan. Koska muutosprosessi on jäänyt keskeneräiseksi, eikä kehittämistoimenpiteitä ole viety loppuun, ei henkilöstö mitenkään voi onnistua vision täysimääräisessä toteuttamisessa.

Kotterin mukaan rakenteisiin, taitoihin, järjestelmiin ja esihenkilötyöskentelyyn liittyviin virheisiin ja puutteisiin pitää puuttua ajoissa, jottei muutosvision mukainen tavoite- ja tahtotila ja sitä kautta saavutettavat tulokset vaarannu. (Kotter 1996, 88–89.)

Rakenteellisia esteitä ovat esimerkiksi juuttuminen vääränlaiseen organisaatiomalliin tai työntekijäpulasta johtuva ylimääräinen kiire ja stressi. Nämä tekijät yleensä merkittävästi laskevat yrityksen/organisaation tehokkuutta ja tuloksellisuutta (Kotter 1996, 89). Yritykset, joissa muutoshankkeiden halutaan menestyvän, tulisi riittävän ajoissa selvittää, mitä koulutusta tai valmennusta henkilöstö tarvitsee, jotta muutosprosessin haitalliset vaikutukset voidaan minimoida, esim. työntekijät voivat tarvita lisäosaamista tai työnohjauksellista valmennusta muuttuneiden työtehtäviensä hoitamiseen laadukkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. (Kotter 1996, 92).

VAIHE 6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen

Kotterin mallin tässä vaiheessa on tärkeää varmistaa se, että muutosprosessi tuottaa odotettuja onnistumisia ja toivottuja tuloksia lyhyellä aikavälillä. Kotter korostaa, että muutosprosessimallin vaiheistetulla etenemisjärjestyksellä on merkitystä. Hän tosin toteaa, että todellisuudessa kuudennen vaiheen tuloksia pitäisi näkyä jo, vaikka ensimmäisten viiden vaiheen toimenpiteet olisivatkin vielä kesken. (Kotter 1996, 20, 105.)

Lyhyen aikavälin onnistumisilla on moni hyötyjä muutosprosessille. Välitön palaute onnistumisista vahvistaa työntekijöiden motivaatiota ja työmoraalia. Onnistumiset voivat vaikuttaa suotuisasti niihin työntekijöihin, jotka ovat alun perin olleet muutokselle poikkeiloin. Jos he saavat hyvistä suorituksistaan kehuja ja kannustusta, voi se lisätä heidän muutosmyönteisyyttään. Samalla heidän on vaikeampaa perustella sitä, miksi muutos ei toimi, jos prosessia tukemaan on osoittava esimerkiksi parantuneita myyntilukuja tai muita konkreettisia tuloksia. (Kotter 1996, 101–113.)

Rohkaisevat tulokset muutosprosessin alkuvaiheessa ovat ehdottoman tärkeitä signaaleja prosessia johtaville esimiehille ja yritys/organisaatiojohdolle. Muutosvision toteutumista on helpompi seurata, kun prosessi tuottaa alusta lähtien dataa siitä, että käytäntöön viedyt ideat toimivat. Päinvastaisessa tilanteessa on tärkeää reagoida ja pohtia sitä, miksi muutos ei mene haluttuun suuntaan. Tällöin pitää mahdollisesti tehdä muutoksia strategiaan, jotta muutosprosessi saadaan menemään haluttuun suuntaan.

Muutosprosessit ovat yrityksille ja organisaatioille yleensä kalliita. Siksi alkuvaiheen ja lyhyen aikavälin onnistumisilla on merkitystä, jotta johto itsekin pitää kiinni valitusta suunnasta ja sitoutuu tehtävien uudistusten välttämättömyyteen, eikä kesken kaiken peru aloitettua muutosprosessia tai radikaalisti sitä ala muuttaa. (Kotter 1996, 101-113.)

Kotterin muutosprosessin vaiheet 7 ja 8

VAIHE 7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen

Tiedämme, että muutos on jatkuvaa. Tämän vuoksi muutosprosesseissa ei kannata juhlia 'voittoja' tai 'saavutuksia' ennenaikaisesti. Muutosprosesseihin liittyviä riskejä voi aktualisoitua, esimerkiksi mikäli joku muutosta ajaneista avainhenkilöistä päättää kesken kaiken odottamatta lähteä yrityksestä, tai jos lyhyen aikavälin saavutuksista innostunut yritysjohtaja keskeyttää muutosprosessin siinä uskossa, että nyt on kaikki kehitetty valmiiksi. Avainhenkilövaihdoksilla ja yritysjohtajan hätköidyillä päätöksillä voi olla tuhoisia seurauksia. Tällöin aiemmat muutosvastarintaa aiheuttaneet ongelmat voivat uudelleen nousta pintaan ja alkaa haitata yrityksen/organisaation menestystä. (Kotter 1996, 116.)

Muutosprosessien paradoksi piilee siinä, että yksi muutos usein johtaa seuraavaan muutokseen. Kuvitellaan, että yrityksessä toteutetaan iso organisaatiomuutos. Suuren, pitkäkestoisen ja koko henkilöstöä koskeneen prosessin läpiviemisen jälkeen olisi luonnollista hengähtää ainakin joksikin aikaa ja iloita siitä, mitä on saatu aikaiseksi. Yrityksissä/organisaatioissa pitäisi kuitenkin samalla ymmärtää, että kun yksi prosessi on viety päätökseen, toinen jo alkaa. Muutosten määrä pikemminkin lisääntyy, eikä vähene. (Kotter 1996, 117). Kun yhdessä muutosprosessissa on saatu näkyviä onnistumisia, silloin positiivista muutosvoimaa ja muutoskykyä kannattaisi yrityksessä/organisaatiossa kanavoida lisä uudistuksiin. Tämä onnistuu Kotterin mukaan siten, että henkilöstöä kehitetään ja koulutetaan aktiivisesti, annetaan hierarkian alempien tasojen hoitaa muutosjohtamista itsenäisesti ja uudistetaan tai karsitaan vanhoja prosesseja. (Kotter 1996.)

VAIHE 8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

Kotter ei 8-vaiheisessa muutosmallissaan rajoita tarkastelujaksoa pelkästään joitakin kuukausia tai muutamia vuosia kestäviin prosesseihin, vaan hän jopa tarjoaa näkökulmia pidempikestoisiinkin muutoksiin varautumisessa, esimerkiksi sukupolvenvaihdostilanteisiin, kun nykyisen toimitusjohtajan tai pääjohtajan eläköitymiseen on vielä monta vuotta aikaa.

Lähes kaikissa yrityksissä ja organisaatioissa tulee ennen pitkää eteen se, että vuosien kuluessa muotoutunut toimintakulttuuri kaipaa uudistamista. Samalla yrityksessä/organisaatiossa pitkään vallinneita arvoja ja toimintatapoja pitää tarkastella kriittisesti, ja pohtia sitä, miten ne heijastelevat nykyistä maailmaa ja yhteiskuntaa. Tällaiset muutokset eivät tapahdu itsestään, saati kädenkäänteessä, vaan yritys-/organisaatiokulttuuri onkin yleensä se viimeisenä ja hitaimmin uudistuva asia. (Kotter 1996, 136.)

Kotterin mukaan muutosprosessit alkavat usein toimintatapojen muuttamisella ja parempien palveluiden/tuotteiden tuottamisella. Sen sijaan yritys-/organisaatiokulttuuriin muutokset juurtuvat yleensä viiveellä, mahdollisesti vasta vähitellen muutosprosessien loppuun tai sen jo virallisesti

loputtua. Uudet toimintatavat voivat juurtua yritys-/organisaatiokulttuuriin vasta, kun ne on todettu aiemmin vällinneita paremmiksi ja siitä on saatu selvää näyttöä. On myös tiedostettava se, että vanhoista asenteista ja normeista luopuminen saattaa olla joillekin työntekijöille erittäin vaikeaa. Paras 'lääke' siihen on se, että heidän näkemyksiään kuullaan ja että heidän kanssaan keskustellaan avoimesti, jotta hekin huomaavat uusien toimintatapojen hyödyt. Aina tämäkään ei välttämättä riitä. Siksi kulttuurin muutos vaati koko yritykseltä/organisaatiolta paljon kärsivällisyyttä, pitkäjänteisyyttä ja resilienssiä. (Kotter 1996, 137.)

Lähde:

Kotter, John P. (1996). Muutos vaatii johtajuutta. Suom. Maarit Tillmann. Rastor, Helsinki.



Pohdintatehtävä: Oman yrityksen muutosprosessi suhteessa Kotterin malliin

Valitse jokin työpaikallasi/yrityksessäsi/organisaatiossasi paraikaa käynnissä oleva todellinen muutosprosessi, jolla on vaikutusta siihen, miten asioita tehdään, palveluita tarjotaan, tuotteita tuotetaan, asiakkaille viestitään tai asiakasmarkkinointia tehdään, vihreää siirtymää edistetään, tms.

Tarkastele valitsemaasi muutosprosessia suhteessa Kotterin mallin vaiheisiin 1-8, joista edellä luit lyhyet kuvaukset.

- Mitä asioita työpaikallasi/yrityksessäsi/organisaatiossasi on otettu valitsemassasi muutosprosessissa huomioon ja tehty hyvin suhteessa mallin eri vaiheisiin? Mitä mielestäsi on jäänyt ottamatta huomioon tai tekemättä tai tehty huolimattomasti?
- Miten muutosprosessin eri vaiheet vaikuttavat/ovat vaikuttaneet sinun rooliisi ja työtehtäviisi? Miten olet suhtautunut ja/tai asennoinunut prosessista aiheutuvaan muutokseen omalla kohdallasi?

Jos et kykene tunnistamaan mitään käynnissä olevaa muutosprosessia työpaikallasi/yrityksessäsi/organisaatiossasi, yritä tunnistaa jokin asia, joka siellä kaipaisi muutosta. Mieti, mitä Kotterin muutosprosessin vaiheissa 1-8 pitäisi pitää mielessä, jos tunnistamaasi kehittämiskohteeseen oikeasti tartuttaisiin. Voit pohtia asiaa em. kysymysten valossa.