



# HEI ME UUDISTETAAN!

Jukka I. Mattila (toim.)



Hei me uudistetaan!

© Metropolia Ammattikorkeakoulu & tekijät, 2022

Julkaisija: Metropolia Ammattikorkeakoulu

Toimittaja: Jukka I. Mattila

Graafinen suunnittelu: Tuomas Aatola ja Juhana Kokkonen

Taitto: Tea Sirén ja Taiga Rapinat

Kansi: Marja-Leena Åkerman

Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja

Mikrokirjat 46

Helsinki 2022

ISBN 978-952-328-358-9 (pdf)

ISSN 2669-8323 (pdf)

[www.metropolia.fi/julkaisut](http://www.metropolia.fi/julkaisut)



Tämä teos on lisensoitu [Creative Commons Nimeä-EiKaupallinen-JaaSamoin 4.0 Kansainvälinen -lisenssillä](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Kirja liittyy Metropolia Ammattikorkeakoulun liiketoiminnan osaamisalueen opetukseen ja sen kehittämiseen. Se on toteutettu osana Uudistuva organisaatio -kurssin kokonaisuutta.

# Sisällys

Jukka I. Mattila HEI ME UUDISTETAAN! .....	6
Anne Perkiö MIKSI UUDISTUVA ORGANISAATIO? .....	12
Jukka I. Mattila UUDISTUVA ORGANISAATIO: KÄSITTEELLISTÄ TARKASTELUA .....	18
Helena Kuusisto-Ek UUDISTUVA ORGANISAATIO EDELLYTTÄÄ AJATTELUN UUDISTUMISTA .....	24
Perttu Pohjonen YHTEISKUNNALLINEN NÄKÖKULMA STRATEGISEEN MUUTOKSEEN .....	30

Zanni Juslin, Fanny Kymäläinen, Kiia Stjerna, Roosa Pyrrö LISÄTEHOA VAKAUDELLA JA VALVONNALLA .....	38
Aino Palviainen ja Anni Flinkman MUUTOSVASTARINTA .....	46
Henna Lahtinen, Jenni Martikainen ja Heta Saukkola MUUTOSVASTARINTA KIUSSA YRITYSTEN MENESTYMISTÄ .....	54

Jukka I. Mattila

Kirjoittaja on Metropolian lehtori.

# HEI ME UUDISTETAAN!

***Organisaation uudistaminen on mysteeri, jonka salaisuudet aukeavat tarkalla havainnoinnilla, syvällisellä pohdinnalla ja avoimella kokeilunhalulla. Tässä artikkelikimarassa luodaan katsaus muutokseen ja sen hallintaan opiskeluaiheena. Kokonaisuutena tämä kirja on synteesi, jossa yhdistyy pedagoginen asiantuntemus opiskelijoiden syvään osaamiseen. Teoksen tarkoituksena on tuottaa syväluotaavia näkökulmia yhteisölliseen, organisoituun toimintaan ja sen kehittämiseen sekä herättää ajatuksia muutoksen johtamiseen liittyvistä haasteista. Tarjolla on sekä näkemyksiä ja kokemuksia, joita kaikkia yhdistää kehittävä toimijuus Metropolia-yhteisössä.***

Muutos on liiketaloudessa toivottavaa, varsinkin positiivinen muutos. Muutoksen tarve perustuu usein olympialaiseen henkeen ”citius, altius, fortius”, jonka jotkut väittävät olevan koko markkinatalouden dynamiikan takana. Positiivinen muutos, uudistuminen ja kehittyminen ovat toivottavia ominaisuuksia, koska niiden avulla voimme saavuttaa jotain enemmän, helpommalla ja halvemmalla sekä paremmissa olosuhteissa. Ovatko nämä tavoitteet sitten arvoja sinänsä, jääköön lukijan päätettäväksi.

Tämä artikkelikokoelma sisältää asiantuntijoiden näkökulmia muutokseen ja sen toteuttamiseen. Kirjoittajat ovat Metropolian henkilökuntaa sekä joukko sen liiketalouden opiskelijoita. Opiskelijoiden kirjoitusten takana on tahto kasvaa asiantuntijuuteen sekä itsereflektointi vaativasta oppiaineesta ja sen ydinsisällöstä. Julkaisun kirjoitusten lähtökohtana on didaktiikkaan liittyvä arvonmääritys ja perusvalinnat didaktiikan pohjalla. Näkökulmat edustavat siis paitsi opettajien ja asiantuntijoiden näkemystä, myös opiskelijoiden ja ammattiyhteisöön kasvavien, tulevaisuuden ammattilaisten näkökulmaa. Kirjoitusten teemat kiertyvät sen pohdintaan, mitä meidän on tiedettävä muutoksesta ja siihen liittyvistä prosesseista sekä kuinka meidän on rakennettava muutokseen ja uudistumiseen liittyvää osaamista.

Artikkelikokoelman yksittäiset artikkelit puhuvat muutoksesta ja sen määritelmästä, sisällöistä ja toteutustavoista. Erityisen mielenkiintoisia ovat opiskelijoiden puheenvuorot. Harvoin on mahdollista lukea, kuinka opiskelijat tekevät näkyväksi omaa oppimistaan ja sen perusoletuksia, kun ne liittyvät vaativiin liiketaloudellisiin käsitteisiin.

Näistä artikkeleista voi hahmottaa, kuinka oppijat ottavat vastaan heille tarjotun informaation ja sen taustoitukset ja millaisiin kohtiin uusi osaaminen nivoutuu heidän arvo- ja asennemaailmassaan. Tuotamalla asiantuntijatekstiä omasta kontekstistaan – ammattiin kasvavana nuorena – heillä on arvokas tehtävä peilata ammattikorkeakoulun ammattikäytänteiden ja opetustavoitteiden saavuttamista. Tällä tiedolla on monta arvokasta käyttökohdetta, alkaen peruskysymyksestä, mitä meidän pitäisi opettaa.

Artikkelikokoelman avaa Anne Perkiön kirjoittama johdanto aiheeseen miksi ”uudistuva organisaatio” on oppiaiheena mielekäs ja tärkeä osa tradenomin osaamista. Tekstissä todetaan, että uudistuva organisaatio kurssikokonaisuutena on ajatuksellisesti osa isompaa jatkumoa. Se liittyy muutokseen ja muutoksen hallintaan, jotka ovat olleet mukana opetussuunnitelmassa aikaisemminkin. Anne Perkiön metaforan mukaisesti, ”organisaatiot ovat koko ajan matkalla jonnekin”, joten on luonnollista, että opetuksen sisällöllinen tarjonta myös uudistuu ja seuraa työelämän trendejä.

Tämän kokoelman artikkeleista toinen, Jukka Mattilan kirjoittama ”Uudistuva organisaatio – käsitteellistä tarkastelua” pureutuu uudistumisen ja organisaation käsitteellisiin ulottuvuuksiin. Konstruktivistisen kielikäsitteellisen pohjalta opetuksessa painopistevalintana pitäisi olla myös käsitteellisen sekasotkun ja sanoilla hämäämisen ehkäisy. Siksi käsitteellisen opetuksen pitäisi olla kärkeä, kun opetetaan kriittisen ajattelemisen taitoja. Käsitteellisen opetuksen tulisi ehdottomasti kuulua myös jokaisen opettajan työkalupakkiin.



Kolmas artikkeli, Helena Kuusisto-Ekin pohdinta uudistuvan organisaation ja ajattelun muutoksen yhteydestä nostaa esille yksilön omien uskomusten ja ajattelumallien tunnistamisen tärkeyden. Muutokseen liittyvässä tiedollisessa ja taidollisessa kehitymisessä opetuksessakin on hyvä keskittyä tukemaan opiskelijoiden ”hitaan ajattelun” mahdollisuuksia: lukemista, kirjoittamista, reflektointia ja kriittisen ajattelun oppimista. Erityisesti liike-elämän käsitteellinen maailma vaatii tilaa käsitteiden haltuunotolle ja sisäistämislle.

Perttu Pohjonen kirjoittaa kirjan neljännessä artikkelissa ylimmän johdon muutosretoriikasta ja siitä, kuinka sanataide ei muutu toiminnaksi. Muutoksen tuominen arkiherruuden rinnalle on ylimääräinen ponnistus, joka vaatii resursseja ja huolenpitoa. Asiat eivät edisty itsestään. Oleellista muutoshankkeissa on tehdä viestinnästä kutsuvaa ja suunnata se muutosta tekevien ihmisten tukemiseen.

Zanni Juslin, Fanny Kymäläinen, Roosa Pyrrö ja Kiia Stjerna tuovat omassa puheenvuorossaan esille mielenkiintoisen lähtökohdan vakaudesta organisaatioiden menestystekijänä. Heidän käsitteellisyksessään vakaus tarkoittaa pysyvyyttä, tasapainoa ja luottamusta. Mikä mainio ja positiivinen antiteesi ylihyökylle Slush-kulttuurille! Niin kutsutun ”pöhinän” sijaan arvoiksi nousevat turvallisuus ja hyvinvointi.

Kirjan kaksi viimeistä artikkelia koskettavat samaa teemaa, muutosvastarintaa. Aino Palviaisen ja Anni Flinkmanin tekstissä nostetaan esiin muutoksen aiheuttama sosiaalinen tila, jossa kaaos leviää

dominoefektin lailla ja aiheuttaa lisää vastarintaa. Esimerkiksi korona-ajan opetus ja sen järjestelyt jättivät opiskelijat täysin päätöksenteon ulkopuolelle. He eivät kokeneet koronakriisin aikana olevansa osa yhteisöä ja sen päätöksentekoa.

Henna Lahtisen, Jenni Martikaisen ja Heta Saukkolan kirjoituksessa ”Muutosvastarinta kiusaa yritysten menestymistä” käsitellään muutokseen liittyviä henkilökohtaisia tunteita ja kuinka niitä voitaisiin oppia hallitsemaan. Kirjoittajat pohtivat muutosvastarinnan syitä ja arvioivat opiskelun kautta saamiaan käytännön menetelmiä ja työkaluja muutoksessa pärjäämiseen.

Yhdessä nämä edellä mainitut tekstit tuottavat mainion synteessin muutoksen haasteista ja ratkaisuista. Onnistuneen muutoksen takana on tarkka kuva siitä, mikä on muutos ja minkä on tarkoitus muuttua. Oleellisen tärkeää on puhua asioista niiden oikeilla nimillä, vailla potentiaalisesti väärinymmärrettävien termien luomaa savuverhoa. Viestinnällä pitää tukea muutoksen edistymistä, ei selittää tavoitteita strategisella jargonilla. Päälle liimatut tavoitteet, jotka eivät ole osa organisaation toimintaa, jäävät toteutumatta. Ja kun muutosprosessiin päästään, mikään ei muutu, ellei tekijöiden ja toteuttajien ajattelussa tapahdu muutosta. Tavoitteiden ja motivaation yhdistäminen sitouttamalla tekijät mukaan muutokseen vähentää vastarintaa.



Anne Perkiö

Kirjoittaja on liiketalouden ohjelman tutkintovastaava ja toiminut pitkään erilaisissa vastuurooleissa Metropolia-ammattikorkeakoulussa.

# MIKSI UUDISTUVA ORGANISAATIO?

***Opetussuunnitelman uudistaminen on kaikissa korkeakouluissa muutosprosessi, joka herättää suuria tunteita: innostusta, kiinnostusta, hämmennystä, vastustusta ja pelkoa. Opetussuunnitelma on koulutuksen tai tutkinto-ohjelman ydin, ja sen perusteelliseen uudistamiseen on monia syitä. Joskus uudistusta tehdään opetussuunnitelman rakenteeseen koko korkeakoulun yhteisten linjausten mukaisesti ja joskus enemmänkin sisällön ja oppimistavoitteiden ajantasaistamiseksi.***

Suuria opetussuunnitelman uudistuksia toteutetaan Metropolian liiketalouden tutkinto-ohjelmassa noin neljän viiden vuoden välein. Nykyinen opetussuunnitelma on otettu käyttöön syksyllä 2020. Opetussuunnitelman uudistustyössä opettajatiimissä luotiin uusi Uudistuva organisaatio -opintojakso Esimiestyön, henkilöstön ja toimintakulttuurin kehittäminen -ammattillisen pääaineen opiskelijoille. Seuraava opetussuunnitelmauudistus näyttää olevan tulossa vuonna 2024 opintonsa aloittavien opetussuunnitelmaan. Yksittäisen opiskelijan näkökulmasta opetussuunnitelma on perusta ja runko, johon tehdään muutoksia opiskelijan omien tulevaisuuden osaamistarpeiden mukaan. Aidosti henkilökohtaisen opsin luominen on tätä päivää.

Muutos ja muutosjohtaminen ovat toki olleet teemana mukana opissa aikaisemminkin. Tämän tematiikan nostaminen selkeämmin esiin ja opintojaksojen nykyaikaistaminen johtivat Uudistuva organisaatio -opintojakson syntyyn. Tavoitteena oli se, että ei ainoastaan vaihdeta otsikkoa muutoksen johtamisesta uudistuvaan organisaatioon vaan että myös opettajatiimit yhteiskehittelevät uusia ja tuoreita näkökulmia. Organisaatiot ovat koko ajan matkalla jonnekin: kohti visiota, päämäärää tai tavoitetta. Organisaatioiden on muututtava ja kehityttävä sekä sisäisten että ulkoisten muospaineiden vuoksi. Paikallaan pysyvä jää jälkeen ja taantuu.

## **Muutoksen eri tyyppejä**

Muutos voi olla monenlaista, ja sitä voidaan myös jaotella eri tyyppeihin. Anna-Maija Lämsä ja Taru Hautala tekevät seuraavassa taulukossa kuvatun jaottelun:

	<b>Vähittäinen</b>	<b>Strateginen</b>
<b>Ennakoiva</b>	<b>Virittäminen</b>	<b>Uudelleensuuntautuminen</b>
<b>Reaktiivinen</b>	<b>Sopeutuminen</b>	<b>Uusiutuminen</b>

Muutokseen suhtautuminen voi olla tyypiltään ennakoivaa tai sitten reagoivaa. Jos muutos on ennakoivaa ja muutosvauhti on vähittäistä eli hitaampaa, niin organisaatiossa ehditään virittäytyä hyvin muutokseen. Jos taas kyseessä on laajempi strateginen muutos, niin silloin on kyse suunnitellusta toiminnan uudelleensuuntaamisesta, jossa muutokset koskevat organisaatiota syvällisemmin. Tällöin esimerkiksi rakenteet ja toimintatavat muuttuvat. Reagointi on passiivista ja pelkästään sopeutumista muuttuneeseen tilanteeseen. Syvällisempään muutokseen reagointi voi olla uusiutumista esimerkiksi pakon edessä. Siirtyminen etätöihin ja etäopetukseen keväällä 2020 koronaepidemian vuoksi on hyvä esimerkki onnistuneesta uusiutumisesta pakkotilanteessa. Koronan leviämisen estämiseksi työpaikoilla ja korkeakouluissa siirryttiin vauhdilla, yhden viikonlopun aikana, etätöömoodiin. Metropolian liiketalouden osaamisalueella tämä muutos toteutui erinomaisesti, koska motivaatio oli korkealla ja opettajille oli tarjolla hyvää digitukea.

Muutokset ovat luonnollinen osa ihmisten ja organisaatioiden kehittymistä ja kasvua. Muutos on pysyvä kanssakulkijamme. Jos uskomme, että muutosvauhti vain kiihtyy tulevaisuudessa, niin silloinhan se ei tule koskaan olemaan yhtä hidasta kuin juuri nyt. Se on minusta hengästyttävä ajatus. Jotta me ihmiset pysyisimme muutoksissa mukana ja pystyisimme niitä luottavaisin mielin kohtaamaan, tarvitsemme uusia työkaluja. Muutos on myös voimavara. Voimme olla muutoksen aktiivisia tekijöitä, muutosagenteja tai peräti muutoksen arkkitehtejä. Sen sijaan että ajaletisimme virran vietävänä, voimme olla perämiehenä ohjaamassa tai soutajina työskentelemässä ja varmistamassa, että vene on menossa tavoiteltuun suuntaan ja kohti valittua päämäärää.

Metataitoja tai tulevaisuuden työelämän taitoja voidaan pitää tärkeänä osana sitä työkalupakkia, jolla tulevaisuuden työelämässä pärjätään. Listauksia on monenlaisia, mutta tyypillisesti niistä löytyvät esimerkiksi vuorovaikutustaidot ja verkostoitumiskyky sekä yhteistyökyky ja kyky toimia erilaisissa ympäristöissä ja kulttuureissa, joita kaikkia tarvitaan yhdessä tekemisen ja onnistumisen tueksi. Myös itsetuntemus, itseohjautuvuus ja kyky tunnistaa ja kehittää omaa osaamista ovat tärkeitä yksilön oman jaksamisen ja kehittymisen kannalta. Itsensä ja muiden johtamiseen tarvitaan myös tunneälykyyttä, empatiaa ja resilienssiä eli kykyä tunnistaa ja hyödyntää omia voimavarojaan, joiden avulla ihminen pystyy selviämään myös vastoinkäymisistä.

## **Muutos on taitoa**

Tulevaisuustutkija Ilkka Halava on nostanut esiin kolme geneeristä asiaa, jotka hänen mielestään ovat tärkeimmät tulevaisuuden taidot: vuorovaikutustaidot, oppimiskyky ja kontekstiosaaminen. Hyvät vuorovaikutustaidot ovat perusta, jolle muuta osaamista voi rakentaa. Oman oppimistavan löytäminen on tärkeää, koska siten oppimisesta voi tehdä itselleen mukavaa, jolloin se on myös tehokasta ja toimivaa. Kontekstiosaamisella hän tarkoittaa pelikentän eli toimintaympäristön muutosten ja asiayhteyksien ymmärtämistä. Nämä taidot ovat tarpeellisia kaikille, oli tulevaisuuden ammattinimike sitten vaikka HR Data Analyst, 3D-arkkitehti, robotin persoonallisuuskehittäjä tai Community Manager.

Teknologiset muutokset ja uudistukset, kuten tekoälyn ja robotiikan kehittyminen, haastavat meitä ihmisiä. Minusta teknologian kehittyminen ei ole niin mielenkiintoista kuin se, miten me ihmiset kasvamme käyttämään teknologian tarjoamia mahdollisuuksia hyödyksemme eli miten osaamme toimia tekoälyn tai robotin työkaverina. Koneet ja laitteet opettavat ja ohjaavat jo nyt meitä ihmisiä niiden käytössä, joten teknologian käyttäjien ei tarvitse olla insinöörejä. Ihminen on kerrassaan ainutlaatuisen epälooginen verrattuna tekoälyyn, ja se ehkä onkin meidän ihmisten vahvuus tulevaisuudessakin – ihmisyyys. Terävän ja erehtymättömän ohjelmoidun työkaverin lisäksi tarvitaankin omassa ajatteluprosessissaan pohtivaa ja poukkoilevaa ihmistä, joka onkin epäloogisen looginen. Ihmiskunta selviää kyllä!



Uudistuva organisaatio -opintopaketti tarjoaa opiskelijoille juuri niitä elementtejä, joiden avulla he pystyvät kohtaamaan tulevaisuuden haasteita luottavaisina ja varmoina siitä, että heillä on kaikki edellytykset ja osaaminen olla muutoksen ohjastajia ja kunniakkaan tulevaisuuden tekijöitä.

## Lähteet

Auvinen, Pekka & Hirvonen, Katja & Dal Maso, Riitta & Kallberg, Kari & Putkuri Päivi 2007. *Opetussuunnitelma ammattikorkeakoulussa*. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisuja B: Selosteita ja oppimateriaaleja 9. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. [Kirjassa on kuvattu opetussuunnitelman laadintaprosessia.]

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Anna-Maija 2004. *Organisaatiokäytännön perusteet*. Helsinki: Edita.

Hatakka, Olli & Immonen, Heikki & Saarinen, Satu & Vartiainen, Heidi 2009. *Kohti työelämää – Uudet työkalut käyttöön opiskelijoiden metataitojen vahvistamiseksi hankkeen loppuraportti*. Karelia Ammattikorkeakoulu.

Halava, Ilkka 2022. Murrosaika on oppimista! Puheenvuoro Jatkuvan oppimisen webinaarissa 3.5.2022.

Jukka I. Mattila

Kirjoittaja on Metropolian lehtori.

# UUDISTUVA ORGANISAATIO: KÄSITTEELLISTÄ TARKASTELUA

***Termi uudistuva organisaatio sisältää käsityksen, että uudistusta tapahtuu itsestään ja organisaatio on agenttina omatoiminen, siis autonominen. Myös uudistumisen kohde, organisaatio, on käsitteenä monitulkintainen. Onko tämä toimiva rajaus kehityksen ja uudistamisen haasteellisilla markkinoilla, tiedon ja tutkimuksen sekä käytännön ja toiminnan maastoissa? On, vastaavat konsultit ja myyntimiehet – uusia käsitteitä, uusia ideoita, kehitystä – eli lisämyyntiä! Ei, vastaa kriittinen tutkija ja ammattikorkeakoulun lehtori. Epäselvä käsite, hukattu fokus, kompleksinen maailma, joka ei avaudu opiskelijoille aivan hetkessä.***

Epäselvien ja monitulkintaisten käsitteiden haltuunotossa oleellista on käsittekuri. "Organisaatiomme meni nakkikioskille," näin toki voidaan sanoa, mutta organisaatio ei ole ryhmä ihmisiä. Ryhmä ihmisiä on ryhmä ihmisiä. "Hän tuli meidän organisaatioon." Mielenkiintoinen toteamus, mutta organisaatio ei ole firman fyysiset tilat. Yritys on yritys. Toimisto on toimisto. "Firma julisti uuden organisaationsa." Varmastikin totta, mutta organisaatio ei ole kaavio. Kaavio on — kaavio.

Arkikielen käsitteet eivät aina ole riittäviä analyysiin. Monimutkaisten ilmiöiden ja kokonaisuuksien näkyväksi ja samalla ymmärrettäväksi tekemiseen tarvitaan käsitteitä. Mutta kun tarkastelemme asioita käsitteiden avulla, sellaisesta perspektiivistä, johon liittyy tieto, tiedon tuottaminen tai tutkimus, sanat eivät voi tarkoittaa mitä vain. Jos jokaisella on oma käsityksensä "organisaatiosta", keskinäinen viestintä ja ajatustenvaihto on mahdotonta. Erityisesti tutkimuksen ja tieteen tekeminen hankaloituu, kun käsitteet eivät ole pysyviä. Professori Risto Tainio on verrannut tilannetta siihen, että kuvainnollisesti "maali on liikkunut ja ampujat ovat vaihtuneet".

Itse käytän organisaatiosta operatiivista määritelmää "tavoitesuuntautuneiden sosiaalisten suhteiden muoto". Muoto ei voi olla tavoitesuuntautunut, koska sillä ei ole toimijuutta. Vain ihmisillä on tavoitteita. Mutta ihmiset voivat muodostaa ja muokata sosiaalisia suhteita jonkin tavoitteen saavuttamiseksi, ja toimijan näkökulmasta sosiaalisilla suhteilla voi olla instrumentaalinen tavoite. Selkokielellä se tarkoittaa, että organisaatiosta on kyse, kun kahden tai useamman

henkilön toiminta on järjestetty jonkin tavoitteen saavuttamiseksi. Määritelmästä löytyy kolme avainsanaa: toiminta, järjestetty, tavoite.

Ilman toimijuutta ”uudistuva organisaatio” on tuuliajolla. Jotta voimme uudistaa jotain, on asian hyväksi tehtävä toimenpiteitä. Jonkun on uudistettava jotain.

Entäpä sitten uudistuminen? Uudistumisessa on positiivisen kehityksen sivumerkitys. Uusi on samalla synonyymi paremmalle ja kehittyneemmälle verrattuna aikaisempaan. Uudistumisella haetaan siis irtiotta ja muutosta suhteessa vanhaan, siten että käyttöönotetut asiat eroavat aikaisemmista positiivisella tavalla. Näin ollen siis uudistunut organisaatio on kehitysversio, jonka odotetaan toimivan paremmin kuin aikaisempi.

Muutos voidaan määritellä asioiden tilaksi, jossa kehitys on ollut niin laajaa, että alku- ja lähtötilanne poikkeavat oleellisesti toisistaan ja uusi tila on ajallisesti pysyvä.

Uudistuvan organisaation käsitteessä joudumme siis ottamaan huomioon tekemisen järjestelyt, toimijuuden, kehityksen kohti parempaa ja ajallisen ja paikallisen pysyvyyden.

## **Uudistaa vai uudistua?**

Uudistaminen on jonkin toimijan aktiivista tekemistä uuden asianlaidan aikaansaamiseksi. Uudistuminen on autonominen, itsestään tapahtuva muutos kohti parempaa. Molemmat näkökulmat ovat perusteltuja.

Uudistumisessa näkökulma on organisaation sisäinen, ja toimijuus on organisaatiossa itsessään. Jos hyväksymme edellä esitetyn operatiivisen käsitteen organisaatiosta ”tavoitesuuntautuneiden sosiaalisten suhteiden muotona”, uudistuminen tarkoittaa, että organisaation eri toimijat muokkaavat itse omia tavoitteitaan ja sosiaalisia rakenteita, joissa he toimivat. Tavoitteiden muuttaminen saattaa johtaa itse toiminnan muuttamiseen. Tällöin tärkeään asemaan nousevat yksilöiden, siis toimijoiden, omat motiivit ja asenteet. He saattavat hyväksyä muutosta aiheuttavien tekijöiden myötä julkitulleita uusia tavoitteita ja päämääriä. Yhtä hyvin he saattavat olla näitä muuttuneita asianlaitoja vastaan. Yksilö toimijana sopeuttaa oman tahtotilansa muiden organisaatiossa toimivien tahtotiloihin. Tästä sopeutumisesta syntyy uusia ajatusten, tavoitteiden ja toiveiden risteymiä. Yhteen sattuneet intressit vahvistavat toisiaan ja syntyy muutokseen tarvittava pohja.

Uudistamisella on kohde, objekti, ja näkökulma on ulkoa ohjattu. Näkökulmaa voidaan perustella liiketalouden rationaalisilla perusteilla: ”tavoitteellisella johtajuudella, jossa visionääriset strategit luovat horisontteja ja ohjaavat menestystä pursuavat organisaationsa niitä kohti.” Vaikka edellä esitetty esimerkkilause on karrikoitu ja hieman

humoristinenkin, sisältää se silti usein mainittuja ihanteita organisaatioiden kehittämisestä. Suuri osa ”strategiateksteistä” perustuu visioon ja hallittuun, ohjattuun muutokseen. Siinä mielessä rationalismin ihanteesta kumpuava muutostarve sopii huonosti yhteen itseohjautuvan ja kehkeytyvän uudistumisen kanssa. Ei ole ketään, joka näyttäisi suuntaa.

### **Kenen tavoitteita edistät?**

Jotta organisaation toiminnassa päästäisiin suunniteltuun muutokseen, muutoksessa mukana olevien pitää siis tiedostaa, mikä on tavoittila ja miten oma työ liittyy muiden toimijoiden työhön, jotta tuo tavoittila toteutuisi. Nyt alkavat hankaluudet. Alussa hyväksymämme organisaation määritelmä ei ota kantaa siihen, kenen tavoitteista puhutaan, kun sosiaalisia suhteita tuotetaan ja pidetään yllä. Yrityksen ylimmän johdon, omistajien tai hallituksen tavoitteet ovat silloin epäolennaisia tai jopa yhdentekeviä. Yksilö on organisaation jäsen itsekkäistä syistä, ja jäsenyys perustuu institutionaalisessa järjestyksessä ilmenevään vaihdantaan. Toimija vaihtaa osan autonomiastaan aineellisiin hyötyihin, palkkaan ja henkilöstöetuihin ja alistuu samalla työnantajan direktio-oikeudelle. Omistajien intressi, suunnitelmissa nimetty tavoite, on toimijalle ulkopuolinen.

Organisaatioissa vaikuttavat erilaiset tahtotilat samaan aikaan. Se minkä tahtotilan mukaisesti organisaatio toimii, rakentuu vuorovaikutuksessa sosiaalisissa suhteissa. Usein etusijalla ovat tavoitteet, jotka määritelleellä taholla on mahdollisuus muotoilla sosiaalisia suh-

teita. Siis sellaisen henkilön tavoitteet, jolla on mahdollisuus muovata organisaatiota – siis organisoida. Suomalainen sananlasku on todennut saman muodossa: ”Sen lauluja laulat, kenen leipää syöt”.

Uudistumisen kannalta sosiaalisten suhteiden uudelleen muovaus, purkaminen ja rakentaminen, on haastavaa. Sosiaaliset suhteet sisältävät valtaan, statukseen ja hierarkiaan kuuluvia asioita, yhtä lailla kuin läheisyyteen, ystävyyteen ja luottamukseen liittyviä teemoja. Aina kun organisaatiota uudistetaan, joudutaan tavalla tai toisella puuttumaan näihin tekijöihin.

Helena Kuusisto-Ek

Helena Kuusisto-Ek on johtamisen yliopettaja liiketalouden osaamis-  
alueella.

# UUDISTUVA ORGANISAATIO EDELLYTTÄÄ AJATTELUN UUDISTUMISTA

***Organisaatioiden uudistuminen on usein paljon hitaampaa ja haasteellisempaa mitä oletetaan. Prosessien ja rakenteiden muutos voidaan toteuttaa nopeastikin, mutta syvälinen muutos edellyttää aikaa ja halua tarkastella työyhteisön toiminta- ja ajattelutapoja sekä uskomuksia. Tämä haastaa meidät kaikki ajattelemaan omaa ajatteluamme.***



Uudistuminen, muutos ja transformaatio ovat ajankohtaisia asioita monessa organisaatiossa. Ne reagoivat toimintaympäristön muutoksiin ja uudistavat toimintaansa nopeutuvalla syklillä. Uudistumiseen liittyy kuitenkin paljon esteitä ja hidasteita. Nando Malmelin nimeää keskeisiksi esteiksi

1. organisaation historiaan liittyvät asiat (vanhanaikaiset ajattelumallit)
2. liiketoiminnan nykytilaan liittyvät asiat (liiallinen tulospaine ja strateginen varovaisuus)
3. tulevaisuusajattelun puutteet (hyödyntämätön tulevaisuustieto).

Uudistumisen ajureina hän puolestaan pitää kasvun ajattelutapaa, tehokkuuden ja innovatiivisuuden yhdistämistä sekä kykyä strategiaan ennakointiin. Näillä tarkoitetaan kyseenalaistamisen kulttuuria, samanaikaista uuden etsimistä ja perustoimintaan panostamista sekä kykyä visioida ja luoda erilaisia ennusteita tulevaisuudesta.

Ammattikorkeakoulussa uudistaminen näkyy opetussisältöjen painottumisessa, ja tähän liittyvät teemat on sisällytetty opetukseen vahvistamaan tulevaisuuden toimijoiden osaamista.

Uudistumista voidaan lähestyä kahdella tavalla. Ensimmäinen on toimintatapojen kehittämistä niin, että nykyisiä toimintamalleja parannellaan vähitellen. Tämä tarkoittaa yksisilmukkaista oppimista (single-loop learning), jolloin tavoitteena ovat nopeat kehittämistoimet.

Toinen on ajattelutapojen muutos, jolloin kyseenalaistetaan nykyisiä toimintamalleja ja uskomuksia. Se tarkoittaa kaksisilmukkaista oppimista (double-loop learning), jossa keskeistä on kyky kuunnella, keskustella, reflektoida ja uudistaa ajatteluaan. Opetuksessa tämä tarkoittaa uusien taitojen kehittämistä tulevaisuuden työelämätaidoina.

Kuuntelutaidoilla tarkoitetaan Kate Murphyn mukaan

1. uteliaisuutta
2. avointa mieltä
3. kykyä kuunnella vastakkaisia mielipiteitä
4. kykyä keskittyä oleelliseen ja
5. keskusteluherkkyiden kehittämistä.

Avoin suhtautumistapa ympärillä olevaan maailmaan auttaa kuulemaan asioita, joista voi syntyä uusia oivalluksia ja toimintatapoja. Erilaisten mielipiteiden kuuleminen kirkastaa omaa ajattelua ja antaa perspektiiviä siihen, miksi ajattelemme niin kuin ajattelemme. Olenaisen ja epäolennaisen erottaminen toisistaan tukee selviytymistä infoähkyssä. Keskusteluherkkyys puolestaan kehittyy lisäämällä omaa tilannetajua ja kuuntelemalla niitäkin asioita, mitä ei sanota ääneen.

Keskustelutaidot ovat dialogitaitoja. Niitä ovat halu ymmärtää toisen näkemyksiä ja luoda sen pohjalta uutta ymmärrystä jostain tietystä asiasta. Dialogi on kaksisuuntaista viestintää, jossa arvostetaan

kanssapuhujia, kuunnellaan kutakin vuoron perään keskeyttämättä, esitetään kysymyksiä ja etsitään kytköksiä puheenvuorosta toiseen. Dialogi ei siis ole väittelyä eikä kompromissien tekemistä, vaan aitoa halua luoda uutta ymmärrystä tietystä teemasta.

Reflektointitaitoja ovat kyky pysähtyä luetun, keskustellun tai kuulun äärelle ja kysyä itseltään: Mitä tästä opin? Mitä uutta tämä tarjoaa omaan ajatteluuni? Mikä tässä ärsyttää ja miksi? Minkälainen uusi ajattelun malli tästä voisi syntyä? Tämä tarkoittaa myös ajoittaista hiljenty mistä ärsyketulvan keskellä ja omien ajatusten ja sisäisen puheen kuuntelua. Työn arjessa kannattaa varata aikaa kalenterista ajattelulle ja reflektiolle ihan näillä termeillä. Muuten ajattelu voi jäädä kiireen alle.

Omien uskomusten ja ajattelumallien tunnistaminen on osa uudistumista. Tämä tarkoittaa sitä, että kannattaa pysähtyä pohtimaan omaa ajatteluaan. Esa Saarinen puhuu ajattelun ajattelusta, jonka avulla voi kehittää omaa toimintaansa myönteiseen suuntaan. Dan Soback puolestaan kuvaa johtamistyötä kolmeen suuntaan tapahtuvaksi valmentamiseksi: sisäänpäin, ylöspäin ja eteenpäin. Sisäänpäin ohjaaminen vahvistaa henkilön itsetuntemusta ja omien voimavarojen tunnistamista. Ylöspäin ohjaaminen tuottaa uusia oivalluksia ja syventää ymmärrystä asiakokonaisuuksista ja asioiden välisistä suhteista. Eteenpäin ohjaaminen tarkoittaa arjen ongelmanratkaisua ja tavoitteellisuuden vahvistamista. Kokonaisvaltainen johtajuus hyödyntää kaikkia näitä kolmea ulottuvuutta ja mahdollistaa uudistumista henkilö- ja organisaatiotasolla.

Uudistumisessa tarvitaan erityisesti kykyä sietää erilaisia näkemyksiä ja konflikteja, jotka ovat uudistumisen käyttövoima. Henkilöiden erilaiset näkemykset kannattaa nähdä organisaation voimavarana ja uuden syntymisen perustana. Rakentava kritiikki ja väittely ovat tapoja nostaa esiin tärkeitä näkökulmia ja sitä kautta rakentaa uutta näkemystä organisaatioihin. Niille ei ole sijaa konsensushenkisessä toimintakulttuurissa, jossa eriävät mielipiteet nähdään uhkana ja joskus jopa henkilöityvinä hankalan tyyppin tunnusmerkkeinä. Erityisesti johtamistyössä kannattaa pysähtyä kysymään, minkälainen on oman organisaation kulttuuri: myötäilyä arvostava vai erilaisiin näkökulmiin kannustava. Toimintakulttuuri vaikuttaa uudistumiseen, ja siksi sen kehittämiseen kannattaa panostaa aikaa ja voimavaroja.

Työyhteisöjen muutos edellyttää siis erityisesti uskomusten ja ajattelutapojen muutosta. Korkeakouluopetuksessa tämä näkyy tarpeena painottaa pitkäkestoista opiskelua, laaja-alaista lukemista, kirjoittamista, yhteisiä reflektiosessioita ja kriittisen ajattelun oppimista. Kestäviin muutoksiin ei ole pikaraidetta. Sen vuoksi hidas ajattelu yhdistettynä tietoiseen oman ajattelun uudistamiseen on tulevaisuuden työelämätaitojen yksi supertaito.

## Lähteet

Murphy, Kate 2020. Et taida kuunnella. Helsinki: WSOY. [Kirjassa avataan laajasti kuuntelu- ja keskustelutaitojen merkitystä työelämässä.]

Malmelin, Nando 2021. Radikaali uudistuminen. Miten johtaa murroksessa? Helsinki: Kauppakamari. [Kirjassa käsitellään transformaation esteitä ja edistäjiä useista näkökulmista.]

Saarinen, Esa 2021. [Esa Saarinen: "Filosofia ja systeemijattelu" -luentosarja. Luennon nimi: "The last time."](#) Nauhoitettu: 29.1.2021. YouTube viitattu 16.5.2022.

Soback, Dan 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Helsinki: Basam Books. [Kirjassa käsitellään laajasti johtajuutta, joka luo hyvinvointia ja viisautta organisaatioihin.]

Perttu Pohjonen

Kirjoittaja on Metropolia-ammattikorkeakoulun lehtori.

# YHTEISKUNNALLINEN NÄKÖKULMA STRATEGISEEN MUUTOKSEEN

***Ammattikorkeakoulun vaikuttavuus yhteiskuntaan tulee siitä, millaisia opiskelijoita ”valmistamme”, sillä opiskelijoiden oppiminen ja kasvaminen yhteiskuntaan on AMK-opetuksen ydintehtävä. Tämän vuoksi on todella tärkeää, että opetuksesta vastaavien osaamisesta ja tietämyksestä pidetään huolta ja että heille annetaan mahdollisuudet kehittyä opettajana. Huolenaiheeksi nouseekin se, kuinka tavoitteelliset strategiamuutokset toteutetaan. Ei pidä hukata mahdollisuuksia vaikuttavuuteen huolimattomalla toteutuksella.***

Puhumme strategian toteuttamisesta. Strategialla pyritään uudistumaan määrittelemällä teemat, joiden mukaan toiminta pitäisi järjestää. Strategiapuheen kohteena on aina ihminen. Muutoksen ongelmat syntyvät, kun puhe ei tavoita kohdettaan.

Ammattikorkeakoulun toimintaympäristössä muutospaine tulee useimmiten rahoittajilta, poliittisen prosessin kautta. Ylimmän johdon merkitys korostuu siinä, kuinka yhteiskunnallinen näkemys käännetään koulutukseksi ja opetuksiksi. Ensiksi on siis organisaation ylimmän johdon strategia. Kun sitä ryhdytään jalkauttamaan, muodostetaan usein työryhmä. Strategiaa jalkauttavat komiteat muodostuvat usein ylimmän johdon toimijoista, koska heillä on tavoitteena viedä strategiset tavoitteet käytännön työhön. Tämä on konventionaalinen tapa toimia.

### **Toteuttajat osaamispääomana**

Strateginen muutos vaatii nykytilan selvittämistä. Opetukseen liittyvässä muutoksessa puhutaan suurista kurssimääristä ja monipuolisesta tarjonnasta, joten toteutusten suunnittelijoiden ei ole helppoa ottaa kantaa asiaan. Esimerkiksi YK:n kestävän kehityksen tavoitteita on 17 kappaletta, eivätkä ne ole yksiselitteisen tuttuja kaikille opettajille. Globaalissa toimintaympäristössä määritelmät eivät myöskään ole kulttuurisesti yhtenäisiä tulkinnoiltaan. Jos jokaiselta muutoksen kohteelta kysytään, kuinka aiot viedä nämä asiat käytäntöön, seuraa hämmennys.

Uusi, parempi näkemys olisi käyttää strategian käytäntöön viemi- seen tarkoitettuja orgaaneja osaamispääomana. Se tarkoittaa, että ennen kuin haluttu muutos yritetään pakottaa toiminnaksi, muutok- sen sisältö pitäisi sisäistää ja oppia. Mukana olevat henkilöt pitäisi kouluttaa asiasisältöihin, jolloin muutoksen substanssista tulee kaik- kien pääomaa, ja sitä kautta muovautuu vaikutus. Ammattikorkea- kouluissa esimerkiksi opetukseen liittyvät asiat pitäisi ensin sitoa olemassa oleviin tietosisältöihin kysymällä esimerkiksi, onko tämä opetussuunnitelmassa? Miten?

Nykytila-analyysi ja tilanteen selvittäminen tavoitteiden näkökulmas- ta, tietenkin subjektiivisesti, johtaa siihen, että osa opettajista saat- taan kokea muutoksen vieraana. Opetushenkilöstö ja asiantuntijat tarvitsevat usein paljon enemmän tukea, mitä organisaatiolta saa- daan. Tuki on työtä ja resursseja. Samoin yhteistyötä eri toimijoiden ja kurssien sisällön suunnittelijoiden välillä tulee lisätä.

### **Falski muutos ei kestä**

Strategista tavoitetta ei edistä se, että ryhdymme liimaamaan ope- tussisältöjen päälle suositeltuja elementtejä, koska niitä pitää olla, puoliväkisin tai pakolla. Tuntematta kaikkea kurssitarjontaa, jokaisella opettajalla on varmasti kursseja, joilla on perusteltua nostaa esiin esimerkiksi kestäväen kehityksen teemoja. Joillakin se voi olla hyvin vaikeaa ja perustelematonta. Ideaalitalanteessa oppiaineiden ope- tajat voisivat tehdä kurssisuunnittelua yhteistyössä ja koordinoita kursseilla käsiteltäviä asioita, jotta vältettäisiin sisältöjen päällekkäi- syyss eri jaksoilla ja kursseilla. Myös syvällisempiä sisältöjä voitaisiin



rakentaa, esimerkiksi uusina erillisinä kursseina tai kokonaisuuksina. Myös eri koulutusalojen opiskelijoita voitaisiin koota yhteisille kursseille samojen sisältöjen pariin. He ovat tulevia ammattilaisia, joille pitäisi luoda vahva poikkitieteellinen tiedollinen perusta. Myös asenteissa pitäisi olla herkkyyttä toimia erilaisissa työ- ja toimintakulttuureissa.

Keskeinen kysymys on, osuuko strategiapuhe teemoineen organisaation ydintoimintaan. Saadaanko aikaan tavoiteltu muutos? Uudistumisen tavoitteen on oltava tiedossa, jotta voidaan verifioida, onko muutosta tapahtunut. Tavoite pitää esittää pieninä ja konkreettisina paloina, jotta kukin osallinen tietää mitä omalla kohdalla, omassa päivittäisessä työssä pitäisi tehdä. Opetuksen muutos edellyttää uusien sisältöjen ymmärtämistä ja sisäistämistä. Lisäksi integroinnin jo olemassa olevaan pitää olla saumatonta. Onnistuminen tavoitteiden jalkauttamisessa opetukseen kertautuu opiskelijoiden valmiuksissa, koska he vievät käytäntöön opetuksen myötä saamansa tiedolliset ja taidolliset sisällöt.

### **Hyödyt yhteiskunnalle oppilaiden kautta**

Ammattikorkeakoulun tehtävä on kouluttaa ammattitaitoisia työelämän osaajia. Osaamiseen liittyy ymmärrys vastuullisuudesta ja kestävästä kehityksestä. Sivistävinä oppilaitoksina ammattikorkeakouluilla on velvollisuus tuottaa vastuullisuusosaamista ja kehittää sitä paremmin työelämän vaatimuksiin sopivaksi. Yritysvastuun saralla tiedeyhteisö miettii, mitä on vastuullisuus ja kenelle kukaan on vastuussa. Tuokin keskustelu on tarpeellinen, mutta tuolla

foorumilla ei mitään kuitenkaan panna käytäntöön. Käytännön työelämässä vastuullisuudella on praktinen näyttämö, jolla toiminnan tuloksellisuus ja eettisyys voidaan mitata heti käytännön tekoina ja niiden seurauksina. Vastuullisuus on aina markkinalähtöistä, eli sillä on vastine ajassa ja paikassa, ihmisten odotuksissa siitä mikä on hyvää ja sallittavaa. Tämäkin näkökulma on vain yksi esimerkki siitä, minkälaisen lähtökohtien pitäisi päätyä mukaan strategiseen suunnitteluprosessiin.

Muutos vastuullisuuden kehittäjäksi ammattikorkeakouluna tapahtuu toimintasysteemissä, jossa on monia tekijöitä. Vaikuttavinta muutosta saamme aikaan silloin, kun opiskelijamme saavat valmiudet edistää hyvinvointia kehittäviä isoja teemoja yhteiskunnassa ja lähiyhteisöissään. Tällaisia ovat muun muassa oikeudenmukaisuus, ekologisuus ja syrjimättömyys. Kyse on periaatteesta kansalaisyhteiskunnasta, vaikka kasvatus-sanaa yleisesti karsastetaan korkea-asteella. Puhumme asenteista ja niihin vaikuttamisesta, jolloin jälleen palaamme kaiken muutoksen juurille. Tulevaisuudessakin ammattikorkeakoululaitoksella tulee olla kyky tunnistaa teemoja ja paneutua haasteellisiin ilmiöihin, jotka ympäröivässä maailmassa kaipaavat ratkaisuja.



Zanni Juslin, Fanny Kymäläinen, Kiia Stjerna ja Roosa Pyrrö  
Artikkelin on kirjoittanut neljä Metropolia Ammattikorkeakoulun toisen vuoden tradenomiopiskelijää, joiden suuntautumisena on esimiestyön työyhteisön ja toimintakulttuurin kehittäminen.

# LISÄTEHOA VAKAUDELLA JA VALVONNALLA

***Konsultti- ja opettajakieli ei usein käytännön tasolla avaudu opiskelijoille. Opiskelijoina meille on tärkeää, että käsitteet avataan, jotta ne voidaan ymmärtää oikein. Muutoin ne jäävät liian korkealentoisiksi ja tulkinnanvaraisiksi, minkä johdosta on hankala hahmottaa kokonaisuutta, johon ne viittaavat. Työelämän näkökulmasta on äärimmäisen tärkeää puhua konkreettisista asioista. Metropolian Uudistuva organisaatio -kurssilla pidimme luennon aiheesta "lyhyen aikavälin tehokkuuden saavuttaminen korostamalla vakautta ja valvontaa". Aihe oli erittäin lennokas ja monitulkintainen. Tässä kirjoituksessa haluamme avata sen ajatuksellista sisältöä.***

Väitämme, että tehokkuutta voidaan parantaa korostamalla vakautta ja valvontaa. Tulkitsemme vakauden pysyvyytenä, tasapainona sekä luottamuksena. Yksilötasolla nämä voidaan liittää taloudelliseen riippumattomuuteen ja muutosvalmiuteen. Mikä sitten tuo vakautta organisaatiolle? Yrityksen taloudellinen vakaus on olennainen osa yrityksen olemassaoloa. Ilman kassavirtaa yritystä ei ole olemassa. Taloudellinen vakaus voi riippua asiakassuhteista, innovaatioista tai ulkoisista vaikutuksista, kuten olemme huomanneet koronan vaikutuksista esimerkiksi ravintola-alaan.

Tehokkuutta mitataan usein suhteessa aikaan. Esimerkiksi kaupan alalla mitataan, kuinka nopeasti yksi lavallinen tuotteita puretaan hyllyyn. Vastaavasti asiakaspalvelussa mitataan asiakaspalvelun tehokkuutta vastausaikatavoitteiden mukaan. Tehokkuus on siis työtehtävien suorittamista tietyssä ajassa. Tuntipalkkausmalli säästää resursseja, sillä tehokas työntekijä on aikaansaava. Tehokkuuteen linkittyy myös laatu, eikä nopeudella voida täysin korvata laadukasta työtä. Tehokkaan ja samalla laadukkaan työn tekeminen minimoi virheiden korjaamisen, joka vie usein enemmän aikaa kuin huolellinen toiminta alusta loppuun.

## **Rutiinit**

Henkilöstön vaihtuvuuden minimointi on sekä kustannustehokasta että vakautta korostavaa. Vakaus voi parhaimmillaan pienentää osavien työntekijöiden siirtymistä kilpailijoille. Meillä on kokemusta sellaisista työpaikoista, joissa kollegat vaihtuivat lähes viikoittain. Jatkuvasta perehdyttämisestä ja muutoksista tuli taakka, sillä valtaosa

työntekijöistä oli täysin kokemattomia. Yritys rekrytoi epätoivoisesti lähes kenet vain, eikä tavoitteisiin pääseminen tuntunut kovinkaan realistiselta, kun valtaosa työajasta kului perehdyttämiseen ja kyvyttömien kollegoiden auttamiseen.

Väitämme myös, että kokeneiden työntekijöiden rutiinit edistävät tehokkuutta, kun työtehtäviä suoritetaan vahvalla osaamis pohjalla. Rutiinit ovat mielestämme osa vakautta. Kun rutiinit ovat kunnossa, valvontaa, tai pikemminkin seurantaa, voidaan ohjata tehokkuutta edistäviin asioihin. Uusien työntekijöiden rutiinien muodostumisessa voi kestää useampi kuukausi työtehtäviin tutustumisen ja erinäisten koulutusten vuoksi, jolloin yleinen tehokkuus laskee. Lisäksi kokeneemmilla työntekijöillä kuluu aikaa perehdyttämiseen. Tämä voi aiheuttaa tehokkuuden laskua organisaatioissa, joissa työntekijöiden vaihtuvuus on yleistä. Kaupan alalla syksyinen osaajakato johtuu siitä, että se on suurimpia nuorten työllistäjiä ja syksyisin monet lähtevät opiskelemaan. Osaamiseen ja henkilöstöön tulee selkeä aukko, jonka täyttämiseen kuluu resursseja, niin aikaa kuin rahaa.

## **Motivaatio**

Iso osa vakautta on hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö. Motivaatio vaikuttaa siihen, kuinka, miten ja millä vireystilalla toimitaan. Tämän vuoksi motivaation ylläpitäminen työpaikalla on kriittistä tehokkuuden kannalta. Mitä motivoituneempi henkilöstö organisaatioissa on, sitä tehokkaampaa työskentelykin. Tämä vaikuttaa myös tuottavuuteen. Motivoitunut henkilöstö sitoutuu omaan työhönsä sekä organisaatioon. Lisäksi motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö lisää brändin

ja organisaation houkuttelevuutta. Tämä johtaa myös hyvään työnantajakuvaan, joka puolestaan houkuttelee oikeanlaista ja haluttua henkilöstöä.

Koemme, että motivaation kannalta on tärkeää tietää, mitä meiltä työntekijöinä odotetaan. Hyvä ja jatkuva vuorovaikutus työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä on merkityksellistä motivaation ylläpidon kannalta. Lisäksi mielestämme avoin vuorovaikutus lisää tunnetta siitä, että työntekijä tulee kuulluksi ja hänen työtään arvostetaan. Positiivinen ja turvallinen työympäristö on myös yksi merkittävä tekijä työmotivaatiossa. Luottamuksen puute vaikuttaa motivaatioon negatiivisesti.

Koemme henkilökohtaisella tasolla merkitykselliseksi työhyvinvoinnin, prosessien toimivuuden sekä yhtenäisen arvomaailman. Työhyvinvointi on valtava kokonaisuus, mutta esimerkiksi hyvä työilmapiiri ja kehitysmahdollisuudet saisivat meidät pysymään työpaikassa hyvinkin pitkään, vaikka työtehtävät eivät olisikaan mielekkäitä. Positiivinen työilmapiiri ei synny itsestään, vaan sen eteen kannattaa tehdä aktiivisesti töitä. Prosessien toimivuus on usein itsestäänselvyys ennen kuin ongelmia prosessissa ilmenee. Palkan saaminen ajallaan ja luottamus siihen, että kollegat hoitavat omat työtehtävät sovitun mukaisesti, lisää paitsi hyvinvointia myös luottamusta.

Työhyvinvointia voi parantaa esimerkiksi palkitsemisjärjestelmällä, mahdollisuuksilla kehittyä sekä välittävällä johtamisella. Urakehitysmahdollisuuksia tarjoavan organisaation henkilöstö, joka uskaltaa

ilmaista haluaan kehittyä, sitoutuu yritykseen vahvemmin. Organisaatiolle henkilöstön sisäinen rekrytointi on ulkoista helpompaa, kustannustehokkaampaa ja ajankäytöllisesti järkevämpää. Usein samassa yrityksessä työskennelleille ei ole tarvetta opettaa esimerkiksi yrityksen järjestelmiä, sillä ne ovat jo todennäköisesti ennestään tuttuja. Lisäksi on helpompaa arvioida yksilön sopivuutta työporukkaan, kun on tiedossa, millainen työntekijä on rekrytoitu.

Mielestämme palkitsemisen tulisi olla sellaista, että jokainen työntekijä tietää saavansa tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Tämä tarkoittaa myös avoimuutta palkitsemistilanteissa ja hyvää viestintää. On tärkeää kertoa, jos joku on tehnyt hyvää työtä, eikä salailla sitä muilta. Vaikka palkitseminen hyvästä työstä ei olisi sen suurempaa kuin ylimääräinen lounaslahjakortti, on mielestämme motivoivaa tietää siitä. Tällä tavoin henkilöstö voi asettaa itselleen tavoitteita, joiden avulla yrityksen tehokkuus paranee.

### **Onko valvonta aina negatiivista?**

Valvonta on aktiivista seuraamista ja liittyy usein suoritettavan työn seurantaan, kuten esimerkiksi varastotyössä tai myyntityössä. Konsultti- tai asiantuntijatyö on puolestaan usein vapaamuotoisempaa työntekoa, joka ei vaadi aktiivista seurantaa. Haluammekin puhua valvonnan sijaan seurannasta, jotta valvonta-sanaan liittyvä stigma voitaisiin välttää. Uskomme seurannan lisäävän työturvallisuutta ja tehokkuutta, kun huomio on nimenomaan tuloksissa. Uskomme sen lisäävän johdon ja johdettavien välistä kommunikointia siitä, mitä työssä tulisi kehittää tehokkuuden saavuttamiseksi. Erityisesti etä-



työaikana seuranta on ollut aiempaa haastavampaa tehdä.

Johtamistyyli, johon kuuluu työn aktiivinen seuranta ja tuloksien parantaminen kokonaisvaltaisen palkitsemisen ja aktiivisen arvioinnin avulla, on tehokkuutta edistävän seurannan kulmakivi. Aktiivisen seurannan hyviä keinoja ovat mielestämme päiväkohtaiset tavoitteet, viikkopalavereiden järjestäminen sekä kuukausittaiset palauttekeskustelut, riippuen siitä, mikä sopii kullekin yritykselle ja sen henkilöstölle parhaiten. Laadunvalvonnalla, eli työn tai työn tulosten laadullisella mittaamisella, voidaan seurata työn tehokkuuden suhdetta tuotosten laatuun.

### **Työhyvinvointi osana laatua**

Työnantajaa velvoittaa yleinen huolehtimisvelvoite, jonka mukaan työolosuhteet, työympäristö, työ itsessään ja työntekijän henkilökohtaiset seikat on otettu huomioon turvallisuuden ja terveyden näkökulmasta. Työpaikoilla voidaan siis edistää tehokkuutta myös siten, että tietynlaisella valvonnalla varmistetaan huolehtimisveloitteen täyttyminen. Huolehtimisveloitteen mukaan työnantajan tulee laatia toimintaohjelma, jossa tavoitellaan turvallisuuden ja terveellisuuden edistämistä sekä työkyvyn ylläpitoa. Työnantaja on velvollinen selvittämään ja arvioimaan työn vaarat sekä edistämään työkykyä.

Huolehtimisveloitteen täyttyminen edistää tehokkuutta, kun ennakkoimisella ja valvonnalla voidaan minimoida työtapaturmien määrää. Konkreettisesti tämä näkyy erityisesti työpaikoilla, joissa fyysinen turvallisuus on läsnä päivittäin. Kuitenkin myös toimistotyössä henki-

nen hyvinvointi ja työergonomia ovat keskeisiä tekijöitä seurannan ja tehokkuuden kannalta. Sairauspoissaolot, niin fyysisten kuin myös psyykkisten loukkaantumisten seurauksena, laskevat väliaikaisesti työn tehokkuutta. Aktiivinen seuranta ja varhainen puuttuminen epäkohtiin edistää työntekijöiden työkykyä ja sitä kautta tehokkuutta. Tällöin voidaan varhaisessa vaiheessa lisätä myös vakautta.

Johtamisen ja henkilöstön kehittämisen opiskelijoina koemme aiheemme "vakaudella ja valvonnalla lisää tehokkuutta" tärkeäksi tulevaisuudenkuvaksi. Kuten aiemmin määrittelimme, valvonnalla tarkoitamme välittävää seuraamista, jolla voidaan ennaltaehkäistä esimerkiksi pitkiä sairauspoissaoloja.

Huomioidemme esiin tuomien seikkojen sisällyttäminen yritysten strategiaan ja arkipäivään on mielestämme tärkeää. Tärkeimpinä asioina korostamme työn aktiivista seuranta ja läpinäkyvää viestintää, jotka voivat aiheuttaa haasteita operatiiviselle johtamiselle eri tilanteissa. Uskomme kuitenkin, että haasteista on mahdollista päästä yli yhteisen avoimen kommunikaation synnyttämällä luottamuksella. Luottamukseen perustuvaa ilmapiiriä on helpompaa seurata, ja se itsessään lisää vakautta. Tämän vuoksi aito välittäminen ja vilpittömän huolehtimisen välittyminen seurannassa ovat korvaamattomia.

## Lähteet

Hakonen, Anu ja Nylander, Minna (toim.) 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Helsinki: PS-kustannus.

Kaihovaara, Antti 2014. [80% työpanoksestasi valuu hukkaan](#). Torstaiblogi, 13.11.20. Viitattu 24.8.2022.

Työturvallisuuslaki, 23.8. 2002/738, erityisesti toinen luku ja pykälät 8–10 työntäjän huolehtimisvelvoitteesta. Edilex.

Aino Palviainen ja Anni Flinkman  
Kirjoittajat ovat Metropolian opiskelijoita.

# MUUTOSVASTARINTA

***Muutosvastarinta kuvastaa negatiivista suhtautumista muutokseen. Terminä se kuulostaa jokseenkin huvittavalta, ihan kuin kyse olisi systemaattisesta ja joukolla harjoitetusta kapinoinnista organisaation toimintaa vastaan. Muutosvastarinta on kuitenkin todellinen ilmiö. Muutosvastarinta voi olla pelkästään yhden ihmisen mielipide. Olemmekin päässeet todistamaan organisaation jäsenten ”kapinointia” mitä mielenkiintoisimmissa tilanteissa.***

## Case 1: työvuorolistat

Koronapandemian alkaessa useissa työpaikoissa työvuorolistojen julkaisutahti muuttui lakisääteisestä kolmesta viikosta yhteen viikkoon. Alasta ja tasoittumisjaksoista riippuen lakisääteinen julkaisuai-ka voi toki vaihdella. Uuden julkaisuakataulun ideana oli helpottaa työvoiman määrän suhteuttamista alati muuttuvan tilanteen mukaan. Lain mukaan vähintään puolen yrityksen työntekijöistä on suostutta-va julkaisuvälin lyhentämiseen. Aluksi tilanne oli ymmärrettävä ja uu-teen julkaisutahtiin oli suhteellisen helppo suostua. Vain viikkoa etu-käteen saatavat työvuorolistat aiheuttivat kuitenkin haasteita oman elämän aikatauluttamisessa. Koronatilanteen helpottuessa moni työpaikka kokemuksemme mukaan jatkoi muutettua julkaisutahtia tarpeettomasti. Kyseisten yritysten toiminta oli pysynyt vakaana jo vuoden verran eikä työntekijöiltä ollut välttämättä edes kysytty lupaa lakisääteisen julkaisutahdin muuttamista varten. Muutosvastarinta lisääntyi pikkuhiljaa ja syystäkin. Lopulta puutuimme työntekijöinä tilanteeseen ja julkaisutahti palautettiin normaaliksi.

Jatkaessaan työvuorolistojen tihennettyä julkaisutahtia yritykset käyttivät liian pitkään hyväksi korona-aikaan liittyvää helpotusta listo-jen suunnittelussa. Lain vaatimia suostumuksia työntekijöiltä ei han-kittu. Osittain tilanne oli ehkä seurausta esihenkilöiden tietämättö-myydestä. Työntekijöille tilanteesta jäi huono maku ja esihenkilöistä epäluotettava kuva. Muutosvastarinta olisi voitu välttää kuuntelemal-la työntekijöiden mielipiteitä ja osallistamalla työntekijöitä päätök-sentekoon. Me työntekijät olisimme olleet valmiimpia joustamaan, jos mielipiteitämme olisi kuunneltu alusta saakka. Kuuntelemalla

ja muutokseen osallistamalla olisi voitu myös aikaisemmassa vaiheessa havaita, kuinka suureksi ongelmaksi lyhennetty julkaisuväli koettiin. Näin oltaisiin välttytty ylimääräiseltä turhautumiselta ja jopa irtisanoutumisilta.

## **Case 2: opintojen järjestelyt**

Opintojemme alku sijoittui pahimpaan korona-aikaan, ja pandemia on ollut läsnä koko opiskelu-uramme ajan. Korona on tehnyt koko opiskelukokemuksesta erilaisen ja altistanut jatkuville tilannemuutoksille. Viimeisen kahden opintovuoden aikana yli kahdestakymmenestä kurssista vain kaksi kurssia on ollut mahdollista suorittaa edes osittain kampuksella. Opinnot ovat olleet pitkälti kotona yksin puurtamista. Uusien tuttavuuksien hankinta ja tulevien kollegoiden kanssa verkostoituminen on jäänyt erittäin vähälle. Opiskelijoita ei mielestämme ole aina tarpeeksi osallistettu päätöksentekoon. Välillä tuntuu, että opiskelijoita ei ole tarpeeksi mietitty päätöksenteossa.

Etenkin kaukana asuville opettajille on helpompi jäädä kotiin pitämään luentoja, ja päätös etäkurssista on usein varmasti tehty lähinnä tällaisen ajatuksen pohjalta. Tietenkin on ollut myös ajanjaksoja, jolloin korona on pakottanut opinnot etätoteutukseen. Tilanne on koronan osalta ollut pitkiä aikoja kuitenkin myös parempi. Opiskelijoiden mielipiteet etäopiskelusta vaihtelevat valtavasti. Etäopintojen jatkuessa kotona istumiseen tottuu. Näin ollen opiskelijoiden kuunteleminen ei olisi välttämättä edes siirtänyt opintoja kokonaan kampukselle. Se olisi kuitenkin voinut motivoida parempiin suorituksiin ja osallistumiseen yhdessä päätetyllä toteutustavalla. Parempi

osallistaminen olisi luonut myös merkityksellisyyden tunnetta opintoihin ja meihin opiskelijoina. Nyt on selkeästi menty enemmän siihen suuntaan, että koulusta halutaan pois ja pyritään valmistumaan ajoissa. Etäopinnot halutaan saada nopeasti pois alta, jotta voidaan jatkaa uraa työelämän puolella. Etenkin kaupallinen koulutus usein ehkä ajatellaan vain työkaluna uralle pääsyssä tai uralla etenemisessä. Etäopinnot ovat selkeästi kasvattaneet tällaista ajattelutapaa.

### **Kaos etenee dominon lailla**

Organisaatioissa saatetaan keskittyä liikaa muutoksen yksityiskohtiin eikä muutoksen aiheuttamaan sosiaaliseen tilaan. "Kaoottinen" ilmapiiri leviää helposti ja aiheuttaa dominoefektin lailla lisää vastarintaa. Sen kitkemiseksi tulisi tehdä aktiivisesti töitä. Muutokseen osallistaminen ja muutoksen käsittely yhdessä organisaation toimihenkilöiden kanssa voi auttaa johtoa ymmärtämään paremmin muutostilanteen aiheuttamaa hämmennystä ja vastarintaa. Osallistaminen voi osaltaan auttaa kehittämään myös muutosviestinnän suunnittelua ja toteuttamista. Viestinnän selkeys antaa työntekijöille varmuutta ja tunteen siitä, että heistä huolehditaan muutoksen keskellä. Epätietoisuus voi helposti lisätä muutosvastarintaa. Työntekijöiltä voidaan myös saada uudenlaista näkökulmaa ja kehitysideoita.

Muutokseen osallistaminen voisi varmasti auttaa rakentamaan työntekijöiden ja esihenkilöiden välistä luottamusta. Työntekijänä muutoksiin on huomattavasti helpompaa suhtautua, jos luottamus esihenkilöihin on hyvä. Tunne siitä, että esihenkilöt tietävät, mitä tekevät, ja muutos on järkevä sekä hyvin suunniteltu, voi auttaa vähentämään

muutosvastarintaa huomattavasti. Uudistuksista voidaan pyrkiä luomaan kaikkien yhteinen projekti kohti toimivampaa organisaatiota.

Muutosvastarinnan voittamiseksi olisi tärkeää selvittää sen perimmäiset syyt. Organisaatiossa tämä voi olla helpommin sanottu kuin tehty. Oman kokemuksemme mukaan jopa pienessä organisaatiossa on toisinaan vaikeaa selvittää todellisia syitä nihkeälle asenteelle muutoksia kohtaan. Toisinaan niitä on vaikea löytää edes itsestään. Muutosvastarintaa kun ei voi aina selittää, mutta sitä voi yrittää vähentää.

### **Me väitämme: muutokseen osallistaminen vähentää vastarintaa**

Muutosvastarinnan seuraaminen vierestä on joskus jopa huvittanut. Tuntuu erikoiselta ajatukselta, että työntekijät vastustaisivat johdon päättämää muutosta niin radikaalisti, että siitä syntyisi muutosvastarintaa. Vaikka muutos ei aina ole toivottua, me opiskelijoina olemme oppineet, ettei kaikkeen tarvitse aina reagoida voimakkaasti. Muutoksen tarkoituksena on kuitenkin yleensä edistää toimintaa. Muutoksen syitä ja seurauksia on hyvä kyseenalaistaa, sillä edes organisaatioiden päättäjät eivät aina ole oikeassa. Rakentavasta kritiikistä voi joissain tapauksissa olla varmasti hyötyä muutoksen läpiviemisessä.



Oman kokemuksemme mukaan muutokset esimerkiksi koulu-uran aikana ovat olleet helpommin hyväksyttävissä, kun olemme saaneet olla mukana prosessissa. Tunne siitä, että voi vaikuttaa johonkin, on yksilölle merkityksellinen. Muutokseen osallistamisen ei tarvitse olla suurta, eikä sillä tarvitse välttämättä olla isoa vaikutusta lopputulokseen. Oleellista on juuri se, että yksilö saa tuntea olevansa merkityksellinen osa organisaatiota ja sen kulttuuria. Olisi tärkeää ottaa kaikki mukaan kysymällä mielipiteitä sekä jakamalla muutoksen vaiheita ja siitä koituneita hyötyjä. Niinä kertoina, kun meidät on otettu muutoksen prosessiin mukaan, on siihen suhtautuminen ollut helpompaa. Harva asettuu vastarintaan muutosta kohtaan, jota on itse ollut suunnittelemassa ja ajamassa eteenpäin.

Henna Lahtinen, Jenni Martikainen ja Heta Saukkola  
Artikkelin kirjoittajat ovat Metropolian opiskelijoita.

# MUUTOSVASTARINTA KIUSAA YRITYSTEN MENESTYMISTÄ

*Artikkeli syntyi kolmen liiketalouden opiskelijan ajatuksista ja pohdinnoista muutoksen hallinnasta. Muutosvastarinta on joukko erilaisia negatiivisia ja positiivisia tunteita ja tunnetiloja muutosta kohtaan. Se on luonnollinen osa ihmisyyttä ja elää meissä kaikissa, vaikka kuinka jotkut meistä väittävätkin olevansa avoimia muutoksille. Haluamme kirjoituksellamme jakaa muutosprosesseja toteuttaville johtaville asiantuntijoille tietoa muutosvastarinnasta ja sen merkityksestä organisaation toiminnassa. Johtajat saavat myös mahdollisuuden päästä tarkastelemaan muutoksen vaikutuksia työntekijöiden näkökulmasta. Toisaalta pohdimme myös, onko muutosvastarinta todellisuudessa edes ongelma.*

## **Muutosvastarinta**

Miltä sinusta tuntuisi, jos lempiruokasi loppuisi kaupasta? Covid-19 opetti meille tätä kaksi vuotta sitten. Kaikki taistelivat tuotteista, joista ei edes ollut pulaa. WC:ssä ei ollut pehmeää vessapaperia, vaan piti tyytyä siihen kovaan b-luokkaiseen, halpaan keltaiseen. Pieniltä ja yksinkertaisilta tuntuvat muutokset voivat aiheuttaa vastustusta, kun ihminen joutuu poikkeamaan totutusta. Näin voi käydä niin tavallisessa arjessa kuin yrityselämässä.

Ihmiset kehittävät itse itselleen ongelmia, ja osaksi ongelmat ovat lähtöisin muutosvastarinnasta. Muutosvastarinta voi olla myös opittua. Kotona on opittu olemaan tiettyä mieltä jostain asiasta, ja tämä on jäänyt mieleen pysyvästi. Kun sukupolvelta toiselle periytyvä vastustaminen on juurtunut riittävän syvälle, nykyinen sukupolvi ei enää edes tiedä, miksi he vastustavat jotain asiaa.

## **Mitä on muutos?**

Muutos voidaan pelkistetyimminkin nähdä uutena tapana organisoida ja työskennellä. Muutos on käännekohta, jonka jälkeen yksilö jäsenteää työelämänsä ja toimintansa toisin. Muutostilanteessa korostuu ihmisten johtaminen. Muutoksen avulla yrityksiä on mahdollista parantaa kilpailukykyään, jotta ne voivat sopeutua muutoksiin, jotka ovat lähtöisin ulkoisesta ympäristöstä. Työntekijän näkökulmasta organisaatiossa tapahtuva muutos voi olla esimerkiksi arkinen työskentelytavan muuttuminen tai tilanteet, joissa työtehtävät tai toimintatavat muuttuvat.

Tietyissä tilanteissa ihmisen pelko muutosta kohtaan voi estää häntä toimimasta. Pelko saattaa pohjautua muutokseen liittyviin riskeihin. Tällöin ihminen saattaa jäädä mieluummin ennalta tuttuun tilanteeseen kuin ottaa tuntemattomia riskejä. Omalle mukavuusalueelle jääminen saattaa johtua turvallisuudentunteen hakemisesta tai mielenrauhan tavoittelemisesta. Muutosvastustuksen syyt voivat olla ihmiselle tiedostamattomia, ja syitä on vaikea nimetä itsellekin.

Kirjassaan ”Muutoksessa” Katariina Ponteva määrittelee muutosvastarinnan seuraavasti: Muutosvastarinnasta puhutaan, kun yksilöt tai ryhmät vastustavat tai kritisoivat muutosta tai sen suunnittelua. Informaation torjuminen ja välinpitämättömyys voivat olla ilmeneismuotoja muutosvastarinnalle. Nämä ovat haitallisia asioita organisaation kehityksen kannalta.

### **Muutos herättää monenlaisia tunteita**

Jokainen kokee organisaatiossa tapahtuvat muutokset eri tavalla. Joillekin pieni muutos saattaa olla paljon isompi asia kuin yrityksen rakenteisiin vaikuttavat suuret muutokset. Muutos voi olla myös hyvin pieni asia. Niinkin pieni kuin istumapaikan vaihtaminen toimistossa. Vaikka muutos on pieni ja sen perustelut ovat hyviä, siitä huolimatta muutos saattaa aiheuttaa kielteisiä tuntemuksia ja vastarintaa.

Osalle työntekijöistä voi olla myös helppo sisäistää muutoksia ja uudistuksia, toisilla pienet muutokset ovat haasteellisia ilman kunnon tukea. Muutokseen on myös mahdollista suhtautua välinpitämättömästi, sillä oma kiinnostus muutokseen vaikuttaa reagointiin.

Suhtautuminen muutokseen on kirjavaa, luultavasti erilaisia suhtautumistapoja on yhtä paljon kuin maailmassa ihmisiä. Ei ole yhtä oikeaa tapaa toimia ja reagoida.

Voiko muutosvastarinnan poistaa kokonaan yrityksestä tai muutostilanteesta? Muutoksen aiheuttama epäily on luonnollinen ja alkukantainen reaktio ihmisessä. Vaikka puhuttaisiin positiivisesta muutoksesta, jota yrityksen työntekijät ovat toivoneet ja odottaneet, silloinkin ihmisille tulee epäily, meneekö muutos toivotusti eteenpäin. Muutoksen hetkellä voi tuntua epämukavalta ja epävarmalta, mikä aiheuttaa vastarintaa, kun joutuu muuttamaan omia toimintatapojaan. Näin voi käydä, vaikka muutosvastarintaa kokeva henkilö olisi tietoinen siitä, että muutos on vain yksi vaihe kohti parempaa. Se on vain yksi vaihe prosessissa, jossa uusi muuttuu taas tutuksi ja turvalliseksi.

Ihmiset voivat olla epävarmoja osaamisestaan ja kyvyistään. Ihmisillä on jatkuva paine suoriutua hyvin ja olla menestyksekkäitä, koska työelämässä on kovaa kilpailua ja kiirettä. Muutos uuteen voi horjuttaa ihmisen itsevarmuutta ja aiheuttaa epäilyksen, pärjääkö uudessa. Itsevarmuuteen saattaa tulla iso kolhu, jos ei opi tai omaksu muutosta yhtä hyvin kuin kollegat. Ihminen vertailee itseään muihin. Erilaisuuden hyväksyminen ja uusien asioiden omaksuminen on kannattavaa, sillä se auttaa ihmistä kehittämään itseään. Esihenkilö voi tukea työntekijää muutoksessa, eikä hänen pidä odottaa jokaisen olevan heti valmis. Samalla tavalla uutta työntekijää rekrytoidessa ei voida olettaa rekrytoitavan osaavan heti kaikkea. Työtehtävien muu-

toksessa ei voida olettaa vanhojenkaan työntekijöiden hallitsevan heti kaikkea. Pitää hyväksyä hetkellinen suoritusason laskeminen, niin työntekijän omasta kuin esihenkilön puolesta. Muutokseen jälkeen on annettava aikaa sopeutumiselle, ja se edellyttää kärsivällisyyttä esihenkilöiltä.

### **Yritykset muutoksen keskellä**

Teknologian kehitys ja digitalisaatio ovat esimerkkejä muutosta luovista voimista. Yritystoimintaa tukevia sähköisiä järjestelmiä on lukuisia, ja ne kehittyvät yleisen kehityksen mukana. Uuden järjestelmän käyttöönotto on yritykselle muutos, ja jokainen työntekijä joutuu opettelemaan uuden järjestelmän käytön. Uusien asioiden opettelu voi aiheuttaa muutosvastarintaa, vaikka uuden järjestelmän tarkoitus olisi tehostaa ja helpottaa työntekoa. Negatiivisten tunteiden taustalla voivat olla niinkin yksinkertaiset asiat kuin uusien järjestelmien käyttöönottoon liittyvät tekniset haasteet. Tai sitten järjestelmä ei toimi odotetulla tavalla, tai uuden opetteluun saattaa liittyä turhautumisen tunteita.

Varsinkin isommissa yrityksissä organisaation rakenteelliset muutokset ovat yleisiä. Joskus muutoksiin liittyy yhteistoimintaneuvotte-luita työntekijöiden mahdollisesta irtisanomisesta. YT-neuvotteluista aiheutuvat muutokset voivat tuntua suoralta hyökkäykseltä henkilös-töä kohtaan ja aiheuttaa muutoksen vastustamista.

## **Tehoa organisaation uudistamiseen**

On epävarmaa, antaako koulutus meille todellisuudessa vastauksia muutosvastarinnan välttämiseen. Käytännön tilanteet ovat aina moninaisia ja kompleksisia. Suurin vahvuus muutoksen toteuttamisessa ja muutosvastarinnan ehkäisemisessä onkin ymmärtää, ettei muutos toteudu aina suunnitellusti. Ihmiset ovat valmiimpia ratkomaan eteen tulevia haasteita, kun automaattisesti ei oleteta kaiken menevän halutusti. Vertailukohdaksi nostamme kreikkalaisfilosofi Sokrateen ajatuksen: ”tiedän, etten tiedä mitään”. Asian voi kääntää niin, että tiedämme ja ymmärrämme oikean vastauksen moniulotteisuuden. Meidän versiomme mukaan ”tietoa on, että tiedän että en tiedä mitään.”

Jokin toimintatapa jossain yrityksessä voi toimia ongelmitta, kun taas toisessa yrityksessä sama toimintatapa ei toimi ollenkaan. Keskeinen taito organisaation uudistamisessa ja toiminnassa ylipäätänsä on herkkyyys lukea tilannetta ja ihmisiä, sillä se parantaa toimijoiden ihmistuntemusta. Tätä kautta organisaatiokulttuurin muuttaminen ja kehittäminen paranee. Organisaation toiminta muodostuu aina sen sisällä olevista ihmisistä ja heidän toiminnastaan.

Yrityksen johdon on syytä kuulostella herkällä korvalla työntekijöidensä hiljaista tietoa, sillä se saattaa vaikuttaa heidän suhtautumiseensa muutokseen. On tärkeää kuunnella henkilöstöä muutoksen toteutuksesta. Usein työn suorittajat itse tietävät ja osaavat ottaa huomioon sellaisia käytännön asioita tai omaavat sellaista hiljaista tietoa, jota yrityksen johto ja muutoksen suunnittelijat eivät välttä-

mättä osaa huomioida. Kukaan tuskin on erityisen sopuisa muutoksen vastaanottamiselle. Työntekijöiden osallistaminen vähentää suoraan muutosvastarintaa. Henkilöstö kokee muutoksen enemmän omakseen saadessaan vaikuttaa siihen. Osallistaminen lisää luottamusta työntekijöiden ja johdon välillä, ja viestimällä organisaatiossa joka suuntaan voi muutoksen läpivieminen olla helpompaa.

### **Kyseenalaista muutos**

Ymmärrämmekö paremmin opiskelujen jälkeen ja aiheeseen perehtyneinä, miten muutokseen tulee suhtautua? Oletta-  
kaamme, että yrityksellä on tarve uusiutua. Kysymys on silloin, suhtaudunko muutokseen jollakin seuraavilla tavoilla: A) Vihamielisesti, B) En halua suhtautua tai C) Muutos on minun juttuni? Meidän mielestämme oikea vastaus on D) Kyseenalaista muutos.

Pohdi kriittisesti muutosta ja sen tarpeellisuutta. Esitä kysymyksiä ja pyydä tarkennuksia, jotta voit muodostaa hallitun mielipiteen. Ei kannata välittää, jos muutoksen toteuttajat huokailevat syvään tai näyttävät tympääntyneiltä. He todennäköisesti ajattelevat, että siellä takavasemmalla on jo ensimmäinen muutoksen vastustaja. Uutta tietoa kannattaa sulatella, sillä sen sisäistäminen vie oman aikansa. Kriittisyys on eri asia kuin olla muutosvastarintainen. Tätä ei valitettavasti aina ymmärretä. Vallalla saattaa olla ajatus, että kaikki kritiikki tai korvissa kuuluva särinä on vastustamista. Kannattaa kysyä, onko muutos esitetty ja viety läpi parhaalla mahdollisella tavalla. Kriittisyyttä kannattaa opetella tunnistamaan. Kriittinen henkilö saattaa tiukoilla kysymyksillään testata esihenkilöitä tai sitä epäonnista vies-



tintuojaa, joka kertoo tulevasta muutoksesta. Jos kysymyksiin ei saa perusteltua vastausta tai kohtaa vain syvän hiljaisuuden, voidaan se tulkita tietämättömyytenä. Tämä syö muutoksen uskottavuutta ja voi lisätä ahdistusta ja muutosvastarintaisuutta.

Muutos voi aiheuttaa epäluottamusta ja epävarmuutta tulevasta, kun monia asia on vielä hämärän peitossa. Muutosvastarinta liittyy siis tietämättömyyteen ja sitä kautta epävarmuuteen. Kun taas puhutaan muutoskriittisyydestä, silloin kyse on asian ymmärtämisestä. Kun ihmisellä on paljon tietoa ja ymmärrystä asiasta, hän osaa löytää ne kohdat ja pointit, jotka eivät välttämättä suunnitellussa muutoksessa toimi, ja osaa kyseenalaistaa ne.

### **Miten ehkäistä muutosvastarintaa?**

Kannustava muutosjohtaminen on yksi työkalu minimoida muutosvastarintaa, mutta mielestämme ei ainoa. Korostamme ihmisten välistä dynamiikkaa ja yleistä toimintakulttuuria: miten organisaatiossa toimitaan keskenään, millaiset ovat työntekijöiden välit toisiinsa, ja millainen johtamiskulttuuri vallitsee yrityksessä. Onko esihenkilö läsnä työpaikalla, ja onko hän kannustava, motivoiva, reilu tai johdonmukainen? Jos ei, on todennäköistä, että esihenkilöä ei välttämättä kunnioiteta työpaikalla. Muutoksen kynnyksellä henkilöstö nousee varpailleen ja odottaa jännittyneenä, mitä muutoksesta seuraa.

Ihmiset luonnollisesti uskovat ja seuraavat sellaista ihmistä, jota arvostavat. Tämän takia uskomme, että muutosvastarinnan ehkäiseminen yrityksissä alkaa paljon aikaisemmin kuin vasta muutosta

suunniteltaessa. Hyvää johtamista ja luottavaista ilmapiiriä tarvitaan jo ennen muutosta. Hyvä päivittäisjohtaminen, luottamuksen rakentaminen, työntekijöiden osallistaminen heitä koskeviin päätöksiin ja työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen on tehokkaampaa kuin pelkkä muutosjohtaminen. Muutosjohtaminen on pikemmin onnistuneen muutoksen läpiviemisen työkalu kuin muutosvastarinnan ehkäisemistä.

Muutosvastarinta sanana viittaa kielteisyyteen. Muutosvastarinnasta voidaan kuitenkin löytää hyviäkin puolia, joiden kautta muutosprosessi paranee. Muutoksen ja sen toteutustavan kyseenalaistaminen voi avata näkökulmia, joita ei ole aikaisemmin osattu ajatella. Samalla kun joutuu vakuuttamaan muut muutoksen tarpeellisuudesta ja vastaamaan kysymyksiin, prosessin kulku vahvistuu ja mahdolliset virheet huomataan.

Kaiken keskiössä ovat suhtautuminen, käytös ja pelko muutosta kohtaan. Muutos nähdään isona pahana kiusaajana. Muutosvastarintaa on vaikea kitkeä kokonaan pois, sillä sitä on niin kauan kuin on ihmisiä. Jos muutosvastarinnasta halutaan eroon, suosittelemme tutkiskelemaan itseä ja omaa suhtautumista muutokseen.

## Lähteet

Ponteva, Katariina 2021. Muutoksessa. Helsinki: SanomaPro. [Kirjassa käsitellään muutoksen vaikutuksia ihmisiin ja työyhteisöön sekä analysoidaan muutoksen kokemista eri näkökulmista.]



Metropolia Ammattikorkeakoulun  
julkaisemat mikrokirjat ovat  
mikroartikkeleista koottuja  
kokonaisuuksia. Lyhyissä  
mikroartikkeleissa kirjoittajat  
kiteyttävät ajatuksensa meneillään  
olevasta kehitystyöstä tai aloittavat  
keskustelun uudesta aiheesta.



Metropolia Ammattikorkeakoulu