

**M**uutoskyvykäs  
yrittäys

# Opas muutosjoustavuuden vahvistamiseksi



Heli Trapp ja Johanna Haveri (toim.)

### Rahoitus

Muutoskyvykäs yrittäjä -kehittämishanke on toteutettu Turun ja Vaasan yliopistojen ja Varsinais-Suomen Yrittäjät ry:n yhteistyönä. Muutoskyvykäs yrittäjä -oppaan kirjoittajat on esitelty kirjan lopussa [sivulla 100](#).

Muutoskyvykäs yrittäjä -hanke on rahoitettu REACT-EU-välineen määrärahoista. REACT-EU kuuluu toimiin, joita Euroopan unioni toteutti COVID-19-pandemian johdosta.

### Logo

Graafikko Tiina Anttila

### Graafinen ilme ja taitto

Mainostoimisto Moods Oy

ISBN 978-951-29-9541-7

# SISÄLLYSLUETTELO

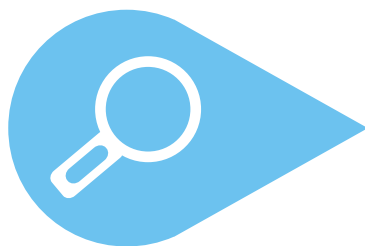
LUKIJALLE.....	4	5. MUUTOSJOUSTAVA TYÖYHTEISÖ JA TIIMI .....	47
1. MUUTOSJOUSTAVUUS KÄSITTEENÄ .....	6	5.1 Muutosjoustava työyhteisö .....	48
1.1 Ennakointi, ketterä kehittäminen ja oppiminen .....	7	5.2 Muutosjoustava tiimi .....	50
1.2 Muutoskyvykkyyden viisi tekijää .....	7	5.3 Tiimien muutosjoustavuuden vahvistaminen .....	53
1.3 Yrityksen muutoskyvykkyys kompleksisuusajattelun valossa .....	8	6. VUOROVAIKUTTEINEN JA VALMENTAVA JOHTAJUUS MUUTTUVASSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ.....	58
1.4 Organisaation resilienssi .....	9	6.1 Muutos haastaa johtamista ja työelämätaitoja.....	59
2. MUUTOSJOUSTAVUUSTUTKA.....	12	6.2 Digitalisaatio ja johtaminen .....	64
3. TULEVAISUUSTIETOISUUS, ENNAKOINTI JA LIIKETOIMINNAN UUDISTAMINEN .....	15	7. KOHTI PÄÄMÄÄRIÄ: OMAN MUUTOSJOUSTAVUUDEN VAHVISTAMINEN .....	68
3.1 Tulevaisuustietoisuus ja ennakointi .....	17	8. MUUTOSJOUSTAVUUS VAHVISTAA TYÖHYVINVOINTIA ..	76
3.2 Liiketoiminnan uudistaminen .....	23	8.1 Yhdessä oppiminen nostaa suorituskykyä ja työhyvinvointia .....	77
4. EKOSYSTEEMIT JA VERKOSTOT UUDISTUMISEN MOOTTORINA.....	31	8.2 Psykologinen turvallisuus korostuu .....	80
4.1 Yhteistyömahdollisuuksien tunnistaminen .....	33	8.3 Työhyvinvoinnin osatekijät ovat toisiinsa kytkeytyneitä ....	82
4.2 Organisoituminen: miten toimin yhteistyössä muiden kanssa .....	38	9. MUUTOSJOUSTAVUUSTUTKAN KYSYMYSPATTERISTOT .....	91
4.3 Johtaminen: miten toimin yhteistyössä muiden kanssa ja johdan yhteistyötä .....	42	10. MUUTOSKYVYKÄS YRITYS -OPPAAN KIRJOITTAJAT ...	100

# LUKIJALLE

Muutoskyvykäs yritys -kehityshanke vastaa yritysten ja yrittäjien tunnistettuun tarpeeseen parantaa muutosjoustavuuttaan epävakaassa toimintaympäristössä. Olemme rakentaneet hankkeen aikana kokonaisvaltaisen ja systeemijattelua hyödyntävän kehittämismallin, joka kattaa muutosjoustavuuden vahvistamisen yritystasolta aina verkostoihin ja ekosysteemeihin. Opas soveltuu myös muiden organisaatioiden kuin yritysten muutoskyvykkyyden arviointiin ja kehittämiseen.

Oppaan tavoitteena on auttaa yrityksiä löytämään uusia näkökulmia liiketoiminnan vahvistamiseen. Muutosjoustavuus on kytköksissä myös työhyvinvointiin, sillä kehittämällä esimerkiksi johtamista tai työyhteisön muutosjoustavuutta saadaan myönteisiä vaikutuksia työhyvinvointiin.

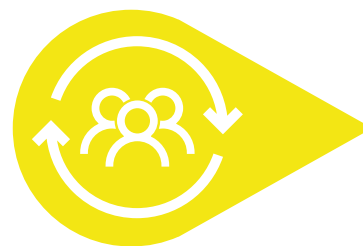
Alla olevassa kuvassa on esitetty Muutosjoustavuuspolku, jonka avulla yritys pääsee kehittämään toimintaansa. Kirjoittajien lähtökohdaksi on ollut tarjota paitsi tuoreeseen tutkimukseen perustuva itsearviointityökalu myös tehtäviä ja reittikarttoja tiedon viemiseksi käytäntöön.



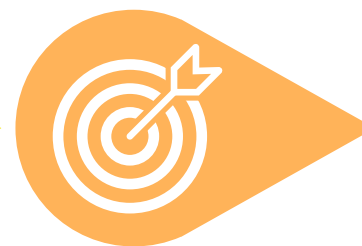
ARVIOI JA TUNNISTA  
Muutosjoustavuus-  
tutka



YMMÄRRÄ  
Tietoa ilmiön  
taustoista



VIE KÄYTÄNTÖÖN  
Kehitä ja kokeile



ARVIOI JA TUNNISTA  
Kehittämisen  
vaikutukset

*Kuva 1. Muutosjoustavuuspolku.*

**Arvioi ja tunnista.** Arvioi yrityksen lähtötilanne kyselyllä. Muutosjoustavuustutkan avulla saadaan tietoa yksilön tai yrityksen muutosjoustavuuden tilasta. Muutosjoustavuustutka auttaa tunnistamaan erityisesti muutosten ennakointiin sekä muutoksessa selviytymiseen ja sopeutumiseen kohdistuvia kehittämistarpeita. Saadun tiedon pohjalta yritys voi valita yrityksen muutoskyvykkyyden kehittämisen kannalta keskeisimmät teemaluvut oppaasta.

Kyselyjä on laadittu kolme:

- 1) yksinyrittäjien kysely
- 2) henkilöstön kysely
- 3) johdon kysely.

Kaikki kyselyt löytyvät oppaan viimeisestä luvusta. Yritys voi hyödyntää omia sähköisiä työkaluja kyselyn tekemiseen. Lisäksi olemme tehneet kotisivuille Microsoft Exeliä hyödyntävän taulukon ohjeineen:

<https://sites.utu.fi/muutoskyvykasyritys/>

Suosittellemme lämpimästi muutosjoustavuustutkan tuloksien käymistä läpi yhdessä henkilöstön kanssa, sillä silloin päästään konkreettisemmin kiinni siihen, mistä lähtökohdista ja mitä lähdetään kehittämään. Keskustelu tukee myös henkilöstön sitoutumista ja osallistumista sekä innostumista muutoksen tekemiseen.

**Ymmärrä: tietoa ilmiöstä taustoista** -osion

tarkoituksena on lisätä ymmärrystä tutkassa olevista ilmiöistä tutkimustiedon valossa.

**Vie käytäntöön: kokeile ja kehitä** -osio tukee tutkitun tiedon soveltamista.

Muutoskyvykäs yritys -kehittämishanke on toteutettu Turun ja Vaasan yliopistojen ja Varsinais-Suomen Yrittäjät ry:n yhteistyönä. Oppaan lopusta löydät kuvaukset kirjoittajista.

Muutoskyvykäs yritys -hanke on rahoitettu REACT-EU-välineen määrärahoista. REACT-EU kuuluu toimiin, joita Euroopan unioni toteutti COVID-19-pandemian johdosta.

Lähde innolla muutosjoustavuuden kehittämispolulle!

**Projektipäällikkö**

Heli Trapp



# 1. MUUTOSJOUSTAVUUS KÄSITTEENÄ

Harri Jalonen



# 1. MUUTOSJOUSTAVUUS KÄSITTEENÄ

## 1.1 Ennakointi, ketterä kehittäminen ja oppiminen

Toimintaympäristön muutoksista selviäminen ja niiden hyödyntäminen edellyttävät yrityksiltä kolmenlaista muutoskyvykkyyttä. Ensinnäkin tarvitaan ennakkointikyvykkyyttä, jonka avulla yritys voi ostaa itselleen aikaa. Ennakointi on systemaattista toimintaympäristön havainnointia ja havaintojen merkityksellistämistä, jotka tuottavat vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia. Tulevaisuuskuvien paikkansapitävyyttä olennaisempaa on usein kuvittelu itsessään, sillä se kehittää yritysten muutosherkkyttä.

Toiseksi tarvitaan kykyä tilannekohtaisten ratkaisujen ketterään kehittämiseen. Kriisien syyt ja seuraukset vaihtelevat, mutta yhteistä niille on, että niiden yhteydessä kehitettyjen ratkaisujen toimivuus on epävarmaa. Ylenpalttisen suunnittelun sijaan olennaista on erilaisten ratkaisujen kokeileminen. Esimerkiksi sähkön kilowattitunnin hinnoissa olevat erot ovat saaneet monet yritykset siirtämään tuotantoaan yöaikaan. Vain aika näyttää, miten kestäviksi nämä ratkaisut lopulta osoittautuvat.

Kolmanneksi tarvitaan kykyä oppia tehdystä. Mitä suurempi kriisi, sitä todennäköisempää on, että sen jälkeisessä ajassa pätevät uudet pelisäännöt. Kokeilut ovat resurssien hukkaamista, ellei niiden oppeja kyetä juurruttamaan osaksi yrityksen liiketoimintakonseptia.

Pk-yrityksen muutoskyvykkyys viittaa sen kykyyn sopeutua ja soveltaa uusia toimintatapoja vastaamaan muuttuviin olosuhteisiin, kuten asiakkaiden tarpeisiin, kilpailuun, teknologian kehitykseen ja taloudellisiin muutoksiin. Se on erittäin tärkeä ominaisuus, joka auttaa pk-yrityksiä menestymään pitkällä aikavälillä ja pysymään kilpailukykyisinä.

## 1.2 Muutoskyvykkyuden viisi tekijää

Pk-yrityksen muutoskyvykkyys koostuu monesta eri tekijästä. Yksi tärkeimmistä tekijöistä on henkilöstön osaaminen ja asenne muutokseen. Pk-yrityksissä on suhteellisen vähän työntekijöitä, joten jokaisen työntekijän panos on erittäin tärkeä. Henkilöstön tulee olla motivoitunut ja valmis oppimaan uusia taitoja, jotta he voivat auttaa yritystä sopeutumaan muutoksiin.

Toinen tärkeä tekijä on yrityksen johtamisen taito. Uusille ideoille avoin, joustava johto, joka on valmis muuttamaan suuntaa tarvittaessa, edistää yrityksen muutoskyvykkyyttä. Yrityksen tulee myös pystyä ennakoimaan tulevia muutoksia, jotta se voi valmistautua niihin ajoissa.

Kolmas tekijä on yrityksen organisaatorakenne. Joustavan ja mukautuvan pk-yrityksen on helpompi sopeutua nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. Organisaation hajautettu päätöksenteko mahdollistaa nopean reagoinnin. Tärkeää on myös, että henkilöstö on sitoutunut yritykseen ja sen tavoitteisiin, ja että yritys tarjoaa heille tarvittavan koulutuksen ja tuen uusien toimintatapojen oppimiseen.

Neljäs tekijä on yrityksen kyky ja halu hyödyntää uutta teknologiaa. Nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä teknologian hyödyntäminen on monesti välttämätöntä pk-yrityksen menestykselle. Teknologian avulla voidaan esimerkiksi parantaa tuotannon tehokkuutta, kehittää uusia tuotteita ja palveluita, sekä automatisoida rutiinitehtäviä.

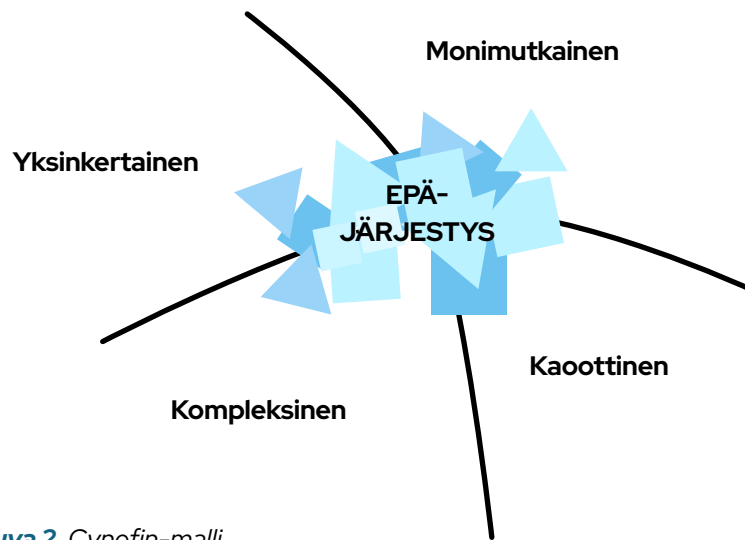
Viides tekijä pk-yrityksen muutoskyvykkyydessä on sen kyky luoda verkostoja ja kumppanuuksia. Yhteistyö muiden yritysten kanssa voi auttaa yritystä kehittämään uusia tuotteita ja palveluita, löytämään uusia asiakkaita ja kehittämään uusia toimintatapoja. Verkostojen avulla pk-yritys voi myös saada tietoa markkinoista ja kilpailijoista.

### 1.3 Yrityksen muutoskyvykkyys kompleksisuusajattelun valossa

Systeemisellä muutoksella viitataan yhteiskunnan ja sen instituutioiden, rakenteiden ja toimintakäytäntöjen samanaikaiseen ja laaja-alaiseen muutokseen. Systeeminen muutos muokkaa myös yritysten toimintaympäristöjä. Systeemistä muutosta vaativat haasteet ovat usein sellaisia, joihin perinteiset tavat toimia eivät tehoa.

Kompleksisuusajattelu auttaa hahmottamaan ja mahdollisesti myös ratkaisemaan systeemisiä haasteita. Kompleksisuusajattelua on sovellettu verraten vähän käytännössä, mutta sen painoarvo on kasvamassa. Yksi tunnetuimmista näitä lähestymistapoja soveltavista viitekehyksistä on David Snowdenin ja Mary Boonen (2007) kehittämä Cynefin-malli. Malli auttaa ymmärtämään sitä, miten erilaisissa konteksteissa kannattaisi toimia. Se koostuu ”nelikentästä”, jossa on viisi toiminnan kontekstia: yksinkertainen (simple), monimutkainen (complicated), kompleksinen (complex), kaoottinen (chaotic) ja epäjärjestys (disorder).





**Kuva 2.** Cynefin-malli  
(Snowden & Boone 2007).

Epäjärjestys kuvaa tilaa, joka synnyttää taipumusta toimia "kuten on aina toimittu". Epäjärjestys on epämiellyttävää, sillä sen piirissä olevilla toimijoilla ei aina ole käsitystä siitä, mikä toimii ja mikä ei. Epäjärjestys pitää sisällään mahdollisuuden yksinkertaiseen, monimutkaiseen, kompleksiseen ja kaoottiseen kehitykseen.

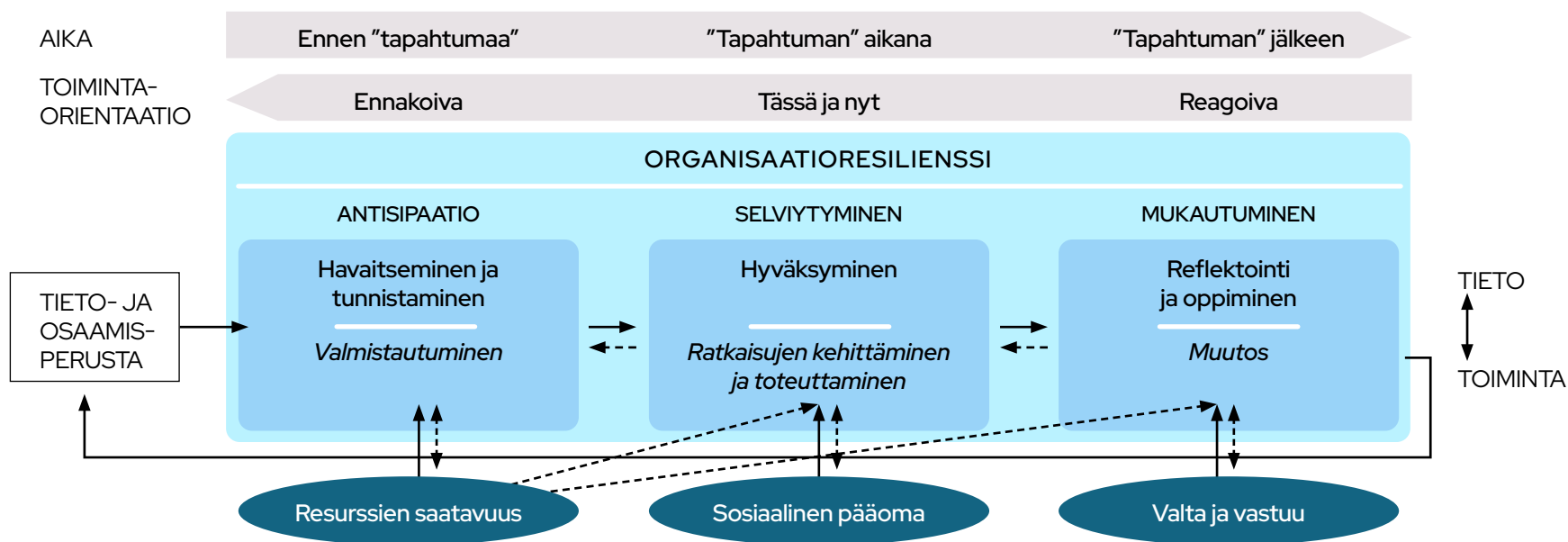
Yksinkertaisessa ympäristössä asiat ovat hyvin ennakoitavissa. Työntekijöiden lomavuorolistojen laatiminen ja varastoinventaario ovat esimerkkejä yksinkertaisista tilanteista, joita voidaan hallita selkeillä säännöillä ja ohjeilla.

Yrityksen tuotteiden hinnoittelu ja henkilöstön kouluttaminen ovat puolestaan esimerkkejä monimutkaisuudesta. Ennakoitavuus on vähäisempää kuin yksinkertaisissa tilanteissa, mutta hyvällä suunnittelulla ja tilanneanalyysillä monimutkaisuutta voidaan kuitenkin selkeyttää. Yritykset ja niiden johtamiskäytännöt ovat lähtökohtaisesti virittäytyneitä yksinkertaisten ja monimutkaisten tilanteiden kohtaamiseen.

Kun konteksti muuttuu kompleksiseksi, sen hallinta vaikeutuu. Toimialarajat ylittävät ilmiöt ovat luonteeltaan kompleksisia. Keskinäisriippuvuudet synnyttävät yllättävää ja ennakoimatonta kehitystä. Johtamisen näkökulmasta kompleksisissa konteksteissa tulisi hyödyntää kokeiluja ja niiden avulla tapahtuvaa vaiheittaista oppimista. Kaoottiset tilanteet ovat kompleksisiakin haasteellisempia. Niiden kohtaaminen edellyttää resilienssiä eli kykyä venyä ilman katkeamista ja kykyä mukautua uusiin tilanteisiin.

## 1.4 Organisaation resilienssi

Resilienssi voidaan mieltää oheisen kuvan mukaisesti kolmesta toisiinsa kytkeytyvästä prosessista koostuvaksi kokonaisuudeksi. Ensinnäkin kyky kohdata yllättäviä muutoksia perustuu yritykseen kykyyn luoda toimintaympäristöään. Ennakointi konkretisoituu hiljaisten signaalien havainnointina, erilaisiin kehityskulkuihin valmistautumisena ja mahdottomalta vaikuttavan kuvitteluna.



Kuva 3. Resilienssi dynaamisena muutosprosessina (muokattu Duchek 2020).

Toiseksi hyväkään ennakointi ei aina auta muuttamaan kehitystä, mutta valmistautuminen helpottaa muutosten hyväksymistä ja niistä selviytymistä. Kolmanneksi tarvitaan muutoksiin mukautumista ja niistä oppimista. Sananlaskua mukaillen hyvä kriisi menee hukkaan, ellei sitä hyödynnä toiminnan kehittämisessä.

Sen lisäksi, että resilienssi syntyy yrityksen tietoisten kehittämistoimien pohjalta, sitä voi syntyä tekemisen tavoista ja toimenpiteistä, joita ei ole tietoisesti tarkoitettu

lisäämään sitä. Yrityksen resilienssi voidaan nähdä näiden tarkoitettujen ja tarkoittamattomien muutos- ja sopeutumiskykyä lisäävien toimintojen monimutkaisen vuorovaikutuksen tuloksena.

#### Lisälukemista:

<https://www.tuni.fi/alustalehti/2022/05/04/mahdottoman-ajattelu-on-vaikeaa-mutta-tarpeellista/>

## LÄHTEET

**Uusikylä, P. & Jalonen, H.** (toim.) (2023). Epävarmuuden aika. Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta? Into Kustannus, Helsinki.

**Vartiainen, P. & Raisio, H.** (toim.) (2020) Johtaminen kompleksisessa maailmassa – Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Gaudeamus, Helsinki.

**Snowden, David, J. & Boone, Mary, E.** (2007). A leader's framework for decision making. Harvard Business Review, 85(11), 68–76.

**Seppälä, M.** (2023). Innovaatioportfoliot systeemisen muutoksen raamittajina. Teoksessa

**Uusikylä, P. & Jalonen, H.** (toim.) Epävarmuuden aika. Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta? 180–203. Into Kustannus, Helsinki.

**Rajala, T. & Jalonen, H.** (2022). Stress tests for public service resilience: introducing the possible-worlds thinking, Public Management Review, 25(4), 762–786.

**Duchek, S.** (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. Business Research, 13, 215–246

<https://cris.vtt.fi/en/publications/muutosjoustavuus-organisaation-resilienssin-tukeminen>



## 2. MUUTOS- JOUSTAVUUSTUTKA

Heli Trapp ja Titiana Ertiö

## 2. MUUTOSJOUSTAVUUSTUTKA

Muutosjoustavuustutka on itsearviointityökalu, jonka avulla yritykset ja yrittäjät voivat tunnistaa muutosjoustavuuden tilan ja keskeiset kehittämiskohteet. Muutosjoustavuustutka auttaa arvioimaan erityisesti muutosten ennakointiin sekä muutoksessa selviytymiseen ja sopeutumiseen kohdistuvia kehittämistarpeita.

Monitieteinen, uusimpaan tutkimustietoon ja palvelumuotoiluun perustuva Muutosjoustavuustutka mahdollistaa myös kehittämisen vaikuttavuuden arvioinnin. Tämä tarkoittaa käytännössä kyselyn toteuttamista yrityksessä kaksi kertaa eli kehittämistyön alussa ja lopussa.

### Kyselyjä on laadittu kolme:

- 1) yksinyrittäjien kysely
- 2) henkilöstön kysely
- 3) johdon kysely.


Löydät kysymyspatteristot ja käyttöohjeet oppaan viimeisestä luvusta yhdeksän. Yritys voi hyödyntää omia sähköisiä työkaluja kyselyn tekemiseen. Toinen vaihtoehto on hyödyntää Microsoft Exeliä, jonka yritys voi ladata omalle koneelle hankkeen kotisivuilta:

<https://sites.utu.fi/muutoskyvykasyritys/>

Muutosjoustavuustutka koostuu kuuteen eri muutosjoustavuuden teemaan liittyvistä väittämistä. Kukin teema sisältää 8–11 väitettä, joita vastaajia pyydetään arvioimaan asteikolla 1–5.

1= Täysin eri mieltä...5= Täysin samaa mieltä

	Johto	Henkilöstö	Yksinyrittäjät
<b>1. Oma muutosjoustavuus</b> Oma muutosjoustavuus tarkoittaa kykyä selvittää tehokkaasti odottamattomista tapahtumista, sopeutua muutokseen sekä ennakoida uhkia.	x	x	x
<b>2. Muutosjoustava työyhteisö ja tiimi</b> Joustava työyhteisö tarkoittaa luottamukseen, keskinäiseen arvostukseen ja avoimuuteen perustuvaa kehittämismyönteistä yhteisöä.	x	x	
<b>3. Muutosjoustavuuden johtaminen</b> Muutosjoustava johtaminen perustuu vuorovaikutukseen ja edistää yhteisöllistä ongelmanratkaisua sekä jatkuvaa oppimista.	x	x	
<b>4. Liiketoiminnan muutosjoustavuus</b> Liiketoiminnan muutosjoustavuus tarkoittaa yrityksen kykyä ennakoida, selviytyä ja mukautua erilaisiin muutostilanteisiin.	x	x	x
<b>5. Rakenne- ja prosessijoustavuus</b> Rakenne- ja prosessijoustavuus tarkoittaa sujuvia suunnittelu- ja päätöksentekomalleja sekä henkilöstön toimenkuvien kitkatonta sopeutumista muuttuviin tilanteisiin.	x	x	
<b>6. Verkostot ja ekosysteemit</b> Verkostolla tarkoitetaan usean toimijan yhteistyötä, jonka ensisijaisena tavoitteena on tuotteiden tai palvelujen myynti ja kaupallistaminen. Ekosysteemillä tarkoitetaan usean toimijan yhteistyötä, jossa ensisijaisena tavoitteena on yhdessä kehittäminen.	x	x	x

The image features a solid blue background. On the right side, there is a single, glowing yellow lightbulb. On the left side, there are several crumpled pieces of white paper, representing discarded ideas. The text is centered on the right side of the image.

# 3. TULEVAISUUS- TIETOISUUS, ENNAKOINTI JA LIIKETOIMINNAN UUDISTAMINEN

Tomi Niemi ja Katja Ekman

### 3. TULEVAISUUSTIETOISUUS, ENNAKOINTI JA LIIKETOIMINNAN UUDISTAMINEN



#### ARVIOI JA TUNNISTA.

Muutosjoustavuustutkan väittämät:

Liiketoiminnan muutosjoustavuus:  
ennakointi ja uudistuminen

Rakenne- ja prosessijoustavuus



#### YMMÄRRÄ: tietoa ilmiön taustoista.

Muutoksen läsnäolo kuuluu nykyaikaan. Tämä ilmiö on havaittavissa esimerkiksi globalisaation ja digitalisaation muutama vuosikymmen sitten käynnistämästä yhteiskuntakehityksestä. Teknologiset tekijät, politiikka, luonnonilmiöt ja terveyttä uhkaavien tartuntatautien leviäminen kuvaavat niitä tekijöitä, joiden moniulotteiset ja hankalasti hahmotettavat seuraukset levittäytyvät laajalti ympäristöön ja tuottavat ennalta arvaamatonta tilannekuvaa tulevaisuuden kehityksestä.

Tulevaisuuden tuntemattomuus ei ole uusi ilmiö, sillä esimerkiksi Glenn ja Gordon (2002) nostivat jo pari vuosikymmentä sitten esiin 15 globaalia haastetta tuleville vuosille. Tutkijoiden esittämät näkökulmat ekologisen, ekonomisen ja yhteiskunnallisesti kestävä kehityksen vaatimuksesta ja kasvavasta yhteiskunnallisesta polarisaatiosta aiheuttivat huolta jo tuolloin. Ennusteiden valitettava, mutta yllättävän tarkka paikkansapitävyys muistuttaa tulevaisuuteen suuntautuneen näkemyksen merkityksestä.

Muutos aiheuttaa epävarmuutta yritysten liiketoimintaan, vakauteen ja kasvupyrkimyksiin. Samalla vallitseva epävarmuus huolettaa myös henkilöstöä. Tiedon kartoittaminen, muutosta viestivien signaalien tunnistaminen ja tulevaan varautuvien suunnitelmien laatimien ovat keinoja muutoksen tuottamien jännitteiden vähentämiseksi.

Tulevaisuuteen orientoitunut yritys pyrkii tunnistamaan muutosta viestivät hiljaiset signaalit toimintaympäristössä, reagoimaan ketterästi muuttuvaan tilanteeseen ja samalla vakauttamaan toimintaa kestävä liiketoiminnan saavuttamiseksi.



### 3.1 Tulevaisuustietoisuus ja ennakointi

Uudistaessaan liiketoimintaansa yritys pyrkii mukautumaan muuttuviin markkinatilanteisiin ja säilyttämään kilpailukykynsä. Tämä voi tapahtua uusien tuotteita ja palveluja kehittämällä, määrittelemällä uudelleen markkinointistrategiaa, organisoimalla uudelleen operatiivista toimintaa tai integroimalla teknologiaa liiketoimintaan. Uudistuminen voi olla joko vapaaehtoista tai pakollista, mutta sen tavoitteena on aina parantaa yrityksen toimintaa ja kasvattaa sen kannattavuutta.

Jos ymmärrämme muutoksen ainoastaan välttämättömänä sopeutumisenä tai toimina erilaisiin häiriöihin vastaamisessa, rakennamme tulevaisuutemme muuttumattomuuden toiveen varaan. Tiedämme kuitenkin, että tulevaisuus ei ole koskaan ennakoitavissa ja mitä pidemmälle tulevaisuuteen katsomme, sitä epävarmempana se näyttäytyy. Näin ollen tulevaisuuden näkeminen muuttumattomana tai tämän päivän kaltaisena antaa meille keinotekoisien turvallisuuden tunteen.

Tulevaisuutemme on kuitenkin muokattavissa. Ennakointityötä voidaan tehdä erilaisia ennakkoinnin menetelmiä ja ammattilaisten osaamista hyödyntämällä. Voimme myös vahvistaa tulevaisuustietoisuuttamme ja kykyämme nähdä tulevaisuus mahdollisuutena toimintamme tietoiselle kehittämiselle. Voimme lisätä ymmärrystämme

siitä, kuinka tänään tehdyillä ratkaisuilla mahdollistetaan tulevaisuuteen asettuvia tavoitteitamme. Sen sijaan, että ainoastaan sietäisimme tulevaisuutemme epävarmuutta, voimme kääntää sen voimavaraksi:

1. tiedostamalla tulevaisuutta koskevia ajattelumme rajoitteita
2. omaksumalla erilaisia tulevaisuuteen liittyviä näkökulmia ja realiteetteja
3. muuttamalla toimintaamme näiden mukaisesti.

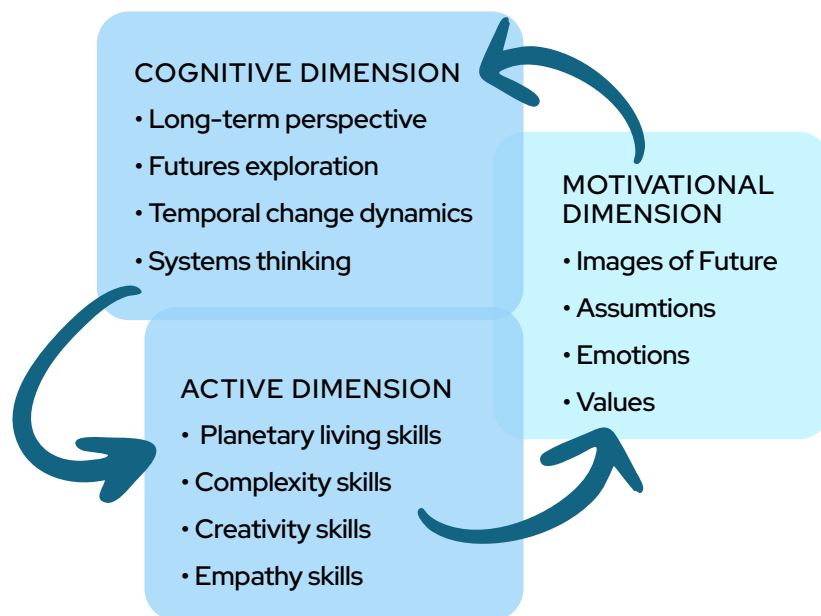
#### Tulevaisuustietoisuuden muodostaminen

Vakaan ja toisaalta kasvuun pyrkivän liiketoiminnan ylläpitäminen edellyttää jatkuvaa toimintaympäristön tarkkailua ja useiden liiketoimintaan liittyvien tekijöiden samanaikaista hallintaa. Todellisuuden tarkastelu paljastaa hyvin nopeasti, miten yhteiskunnan, liiketoiminnan ja myös vapaa-ajan osa-alueet kytkeytyvät yhteen ja muodostavat keskinäisriippuvaisen kokonaisuuden. Kokonaisuutta tarkasteltaessa puhutaan hyvin monimutkaisesta, kompleksisesta kokonaisuudesta, jolloin asiat vaikuttavat toisiinsa usein ennalta-arvaamattomin tavoin.

Ihmiset eivät yleensä ole kovin hyviä tulevaisuuteen orientoituneessa ajattelussa. Tulevaisuuden hahmottaminen haastaa mielikuvituksemme rajoja.

Tulevaisuusorientoituneisuus edellyttää ajattelun kahleista luopumista. On pyrittävä nykykehityksestä ja nykyisistä rakenteista vapaaseen ideointiin, jolloin tietoisesti vältetään rajoittamasta omaa ajatteluamme esimerkiksi organisaatiokulttuuriin tai käytettävissä olevaan teknologiaan tai infrastruktuuriin liitetyillä tekijöillä.

Tulevaisuustietoisuuden muodostaminen viittaa ymmärrykseemme siitä, millaisena tulevaisuus näyttäytyy sekä kykyymme hahmottaa ja ajatella tulevaisuuden tilaa ja kehitystä. **Kuvassa 4** esitetään tulevaisuustietoisuuden kolme ulottuvuutta:



TRANSFORMATIVE  
FUTURES  
LEARNING

Development of individual capacity to understand, imagine, use and act for futures

**Kuva 4.** Cognitive, motivational and active dimensions of transformative futures learning (Pouru-Mikkola & Wilenius 2021).

### Motivaatioon liittyvä ulottuvuus

Ihmisten näkemyksiä ja ajattelua ohjaavat usein henkilökohtaiset tunteet ja kokemukset sekä toimintaympäristössämme vallitsevat arvot, mielipiteet ja näkemykset. Ne vaikuttavat tulevaisuudesta muodostettavien näkymien muodostumiseen.

### Kognitiivinen ulottuvuus

Kognitiiviset valmiudet rakentavat kyvykkyyttä havaita ja identifioida muutokseen johtavia signaaleja. Kognitiivisten valmiuksien kehittäminen näyttää olevan tulevaisuustietoisuuden ydintekijä ja vaikuttaa tulevaisuusorientaation rakentamiseen.

### Aktiivinen toiminta

Tämä ulottuvuus painottaa toimijuuden merkitystä ja tarjoaa keinoja ennakoivan toiminnan tueksi. Aktiivinen toimijuus kasvattaa ihmisistä muutoksentekijöitä passiivisen sivusta seuraamisen sijaan. Kompleksinen ja monimutkaisesti yhteen kietoutunut ympäristö luo epävarmuutta tulevaisuuden tapahtumista ja epätietoisuutta asioiden välisistä yhteyksistä, jolloin koemme herkästi arkuutta ja tietämyksen puutetta päätöstenteossa ja toimenpiteiden käynnistämisessä. Aktiivinen toimijuus tarjoaa rakenteet toiminnan käynnistämiseksi ja rohkaisee aloittamaan tulevaisuuteen orientoituneen ajattelun.



### VIE KÄYTÄNTÖÖN: kehitä ja kokeile. Tulevaisuuspyörä.

Tulevaisuuspyörä edustaa tulevaisuuksien tutkimuksen menetelmää, joka pyrkii systemaattisesti keräämään teemaan liittyvän tietämyksen ja asiantuntijuuden.

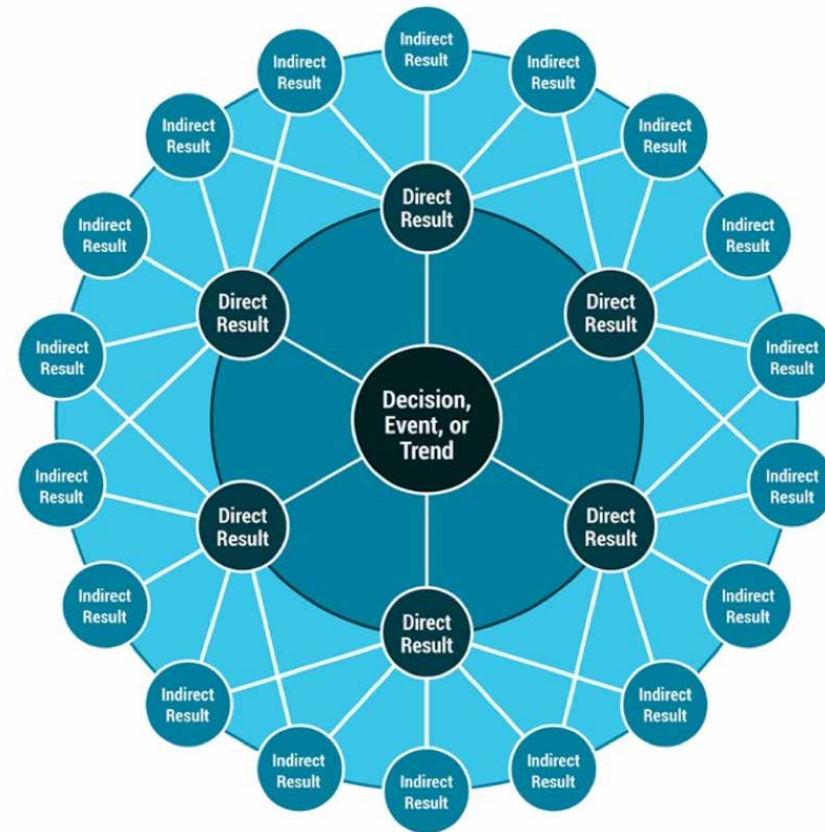
Tulevaisuuspyörä tukee ilmiöihin ja tapahtumiin liittyvien vaikutusten tunnistamista ja nimeämistä. Menetelmän mukaiseen työskentelyyn liittyy ensisijaisten vaikutusten nimeämisen lisäksi toissijaisten ja vielä pidemmälle kantautuvien vaikutusten tunnistaminen. Työskentelyn yhteydessä Tulevaisuuspyörä jäsentää teemaan liittyvien asioiden ja niistä seuraavien vaikutusten välisiä yhteyksiä, vaikutusten tunnistamisen lisänä. Jerome C. Glen kehitti menetelmän jo vuonna 1972, jonka jälkeen se on omaksuttu laajalti osaksi tulevaisuuteen katsovaa kehitystyötä mahdollisten ongelmien ja mahdollisuuksien tunnistamisen avuksi.

Tulevaisuuspyörä on tapa organisoida tulevaisuutta koskevaa ajattelua ja kyseenalaistamista. Se edustaa näkemyksiä kokoavaa aivoriihimenetelmää, joka auttaa jäsentämään tulevaisuuteen kohdistuvat ajatukset ja visiot yhteen moniulotteiseen kuvaan. Tulevaisuuspyörä on hyödynnettävissä mm. seuraavissa tarkoituksissa:

## Tulevaisuuspyörä

- Tukee pohdintoja nykyisten suuntausten tai mahdollisten tulevien tapahtumien vaikutuksista.
- Auttaa järjestelemään ajatuksia tulevista tapahtumista tai suuntauksista.
- Mahdollistaa ennusteiden laatimisen vaihtoehtoisissa skenaarioissa.
- Osoittaa monimutkaiset asioiden väliset keskinäissuhteet.
- Viestii muusta tulevaisuudentutkimuksen tarpeesta.
- Tekee käsitteiden monitahoisuuden näkyväksi.
- Edistää tulevaisuustietoisuuden huomioimista.
- Toimii apuvälineenä ryhmässä toteutettavalle kollektiiviselle ideoinnille.
- Kehittää varautumista tulevaisuuden arvaamattomien tapahtumien varalle.

Menetelmän käyttö aloitetaan nimeämällä tapahtuma tai ilmiö keskeiseen ympyrään, jonka jälkeen keskeltä edetään ulommalle kehälle nimeämällä ilmiöön liittyviä suoria sekä näiden kautta ilmiöön kytkeytyviä epäsuoria vaikutuksia.



Kuva 5. Tulevaisuuspyörä

Tulevaisuuspyörän vahvuutena on sen helppo ja miellyttävä käytettävyys, sillä näkemysten keräämiseen ei tarvita mitään erillisiä laitteita tai ohjelmistoja. Tulevaisuuspyörää voidaan käyttää missä vain ja se saa osallistujat nopeasti ja helposti orientoitumaan tulevaisuusajatteluun. Lisäksi menetelmä on helppo keino saattaa näkyväksi minkä tahansa ryhmän kollektiivinen tulevaisuusajattelu.

Tulevaisuuden pyörä voi auttaa tunnistamaan positiiviset ja negatiiviset näkemykset. Lisäksi menetelmä auttaa myös siirtymään lineaarisesta, hierarkkisesta ja yksinkertaistavasta ajattelusta verkostomaisempaan, organisoituneeseen ja monimutkaisempaan ajatteluun. Tulevaisuuspyörä kannustaa monimutkaiseen, mutta systemaattiseen ajatteluun potentiaalisesta kehityksestä korostamalla, että seuraukset eivät tapahdu kerralla, vaan ne liittyvät usein toisiinsa ajan ja asioiden välisen vuorovaikutuksen seurauksena. Lisäksi tulevaisuuspyörän visuaalisuus auttaa havainnollistamaan asioiden välisiä monimutkaisia yhteyksiä.

Tulevaisuuspyörän heikkous on, että menetelmän käyttäminen voi saattaa yksilön tai ryhmän ajattelemaan, että he ymmärtävät täydellisesti esiin nousevien asioiden väliset suhteet. Tulevaisuuspyörän käytössä tulee kuitenkin huomioida, että menetelmän hyödyntäminen nimeää ensisijaisesti asioiden seurauksia ilman tapahtumiin vaikuttavia syitä. Tulevaisuuspyörä voikin toisinaan yksinkertaistaa liiaksi todellisuudessa monimutkaisena esiintyviä asioita. Menetelmä on kuitenkin näkemyksiä visualisoiva luova apuväline, joka on hyödynnettävissä tulevaisuustietoisuutta syventäville jatkopohdintoille.

## LÄHTEET

**Duchek, S.** (2020). Organizational Resilience: A Capability-based Conceptualization. *Business Research* 13 (215), 215–246.

<https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>

**Gaponenko N. V. & Glenn J. C.** (2020). Technology Industry 4.0: Problems of Labor, Employment and Unemployment. *Studies on Russian Economic Development, Springer*, 31(3), 271-276, May.

<https://doi.org/10.1134/S1075700720030065>

**Glenn, J. C. and Gordon, T. J.** (2002). Creating a Better World: 15 Global Challenges. *Foresight*, 4 (5), 15–37.

<https://doi.org/10.1108/14636680210453155>

**Glenn, J. C.** (1994). The Futures Wheel. AC/UNU Millennium Project.

**Longstaff, P. H.** (2005). Security, Resilience, and Communication in Unpredictable Environments such as Terrorism, Natural Disasters and Complex Technology. Center for Information Policy Research, Harvard University.

**Milliken, F. J.** (1987). Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *The Academy of Management Review*, 12(1), 133–143.

**Pernaa, H.-K., & Neuvonen, A.,** (2020). Antisipaatio – tulevaisuuden ja kompleksisuuden tuore liitto. Teoksessa: Vartiainen, P., & Raisio, H. (eds), *Johtaminen kompleksisessa maailmassa: viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*, 199–213.

**Pouru-Mikkola, L. & Wilenius, M.** (2021). Building Individual Futures Capacity Through Transformative Futures Learning. *Futures* 132, 102804.

<https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102804>

## 3.2 Liiketoiminnan uudistaminen



**YMMÄRRÄ:** tietoa ilmiön taustoista.

### Fokus vuorovaikutukselliseen tekemiseen ja avoimeen kokeilukulttuuriin

Työelämän murroksen myötä uudistuminen sekä toiminnan kehittäminen ovat väistämättä lähes jokaisen yrityksen tulevaisuutta. Uudistumisen tarpeeseen vaikuttavat niin yhteiskunnalliset kuin globaalitkin vaatimukset, jotka haastavat yrityksiä kehittymään ajan hengessä. Yritysten uudistumiskyvykyys edellyttää sopeutumista muuttuvan toimintaympäristön mukanaan tuomiin haasteisiin.

Muutostoimintaa täytyy johtaa määrätietoisesti valittujen strategioiden suuntaisesti, ja strategioita tulee pystyä tarkastelemaan entistä kriittisemmin. Muutokset tuovat mukanaan haasteita, mikä korostaa johtamisen roolia

entisestään. Johtajilta odotetaan nyt entistä enemmän kykyä johtaa ihmisiä ja nähdä kokonaisuuksia. Perinteinen, pelkkä asioiden johtaminen ei enää riitä, vaan nyt tulee fokus laittaa kokonaisvaltaisen kulttuurin sekä arvojen vaalimiseen ja nähdä ihmiset tuloksen tekijöinä. Johtamistyössä on keskeistä tukea yhteisöllistä ja vuorovaikutuksellista tekemistä, jossa ylin johto linjaa toiminnan päätavoitteet ja toteutuksen suunnitteluun otetaan mukaan työntekijöitä.

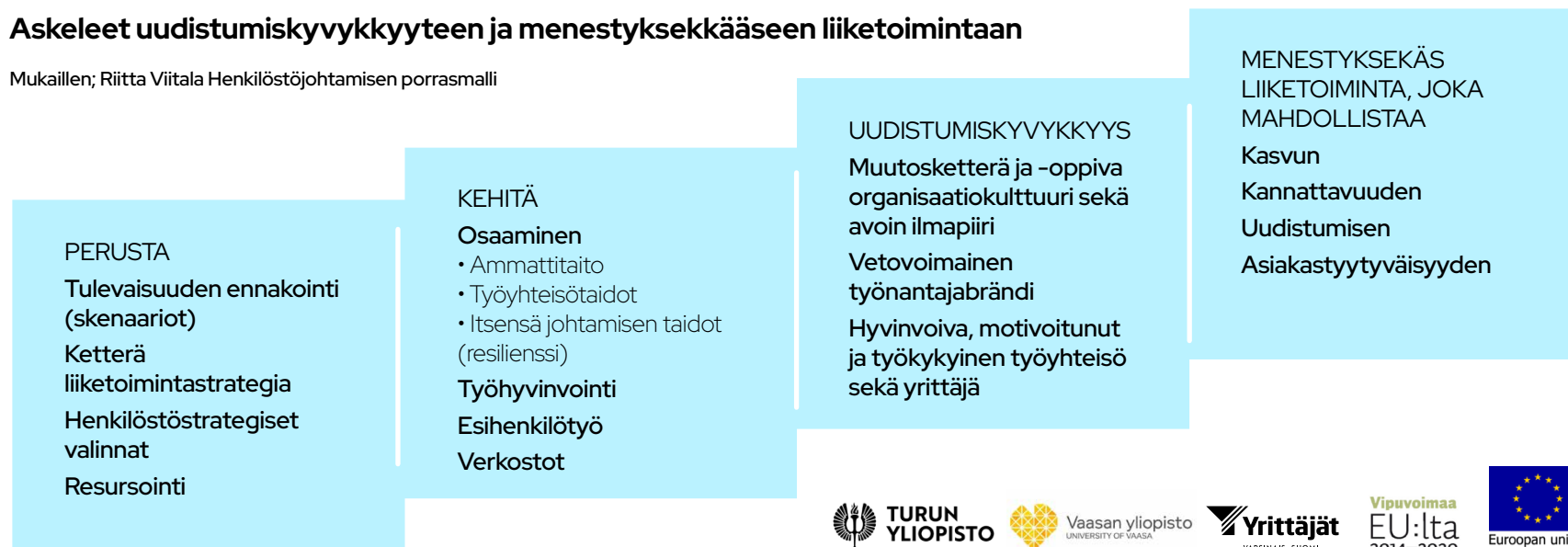
Luovuus ja uuden kehittäminen edellyttävät sellaista kulttuuria, jossa uskalletaan kokeilla ja myös epäonnistua sekä oppia näistä. Tällaiseen ideaalilanteeseen päästään johtamisella, jossa suositaan avointa keskustelua ja mielipiteiden kuuntelemista sekä kyseenalaistamisen sallimista uusien ratkaisujen ja innovaatioiden edistämiseksi. Yksinyrittäjänä kannattaa hakea vastaavaa tukea verkostoista, kuten muista yrittäjistä tai yrittäjäjärjestöistä. Uudistuvassa työelämässä korostuvat myös yhteistyötaidot. Ketteryyttä on oivaltaa, että kaikkea ei tarvitse tehdä itse.

## Askeleet uudistumiseen ja menestykselliseen liiketoimintaan

Malli perustuu neljään portaaseen, jotka ovat perusta, kehittä osaamista, uudistumiskyvykkyys ja menestyksenkäs liiketoiminta. **Kuvassa 6** kuvataan tarkemmin mallin sisältöä:

### Askeleet uudistumiskyvykkyteen ja menestyksenkäseen liiketoimintaan

Mukaillen; Riitta Viitala Henkilöstöjohtamisen porrasmalli



**Kuva 6.** Uudistumiskyvyn ja menestyksellisen liiketoiminnan porrasmalli (muokattu Viitala 2021).



**Perusta.** Ketterä liiketoimintastrategia ja henkilöstöstrategiset valinnat huomioiden liiketoiminnan tavoitetila ja tulevaisuusnäkymät.

Menestyksekkään sekä uudistumiskykyisen organisaation mahdollistaa vahva perusta. Siinä on huolella mietitty liiketoimintastrategia, jonka perusteella voidaan tehdä muun muassa henkilöstöresursointiin liittyvät suunnitelmat. Tällä tarkoitetaan näkemyksellistä otetta henkilöstön nykytilaan ja tarpeeseen sekä myös suuntaa antava näkemys niistä henkilöstötarpeista, joita tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan. Jotta henkilöstösuunnitelma olisi riittävän kattava sekä vastaisi nykytilan lisäksi myös mahdollisiin tulevaisuuden tarpeisiin, se edellyttää myös systemaattista skenaariotyötä eli tulevaisuuden ennakoimista. Henkilöstöstrategiset valinnat tulisi aina tehdä ottaen huomioon myös tulevaisuusaspekti, sillä muuttuvan ja uudistuvan työelämän tarpeet edellyttävät pitkän tähtäimen resursoimista.

**Kehitä ja uudista.** Osaaminen, resilienssi, työhyvinvointi ja yrityskulttuuri.

Kun perusta on kunnossa ja valittuja uudistuvan liiketoimintastrategian painopistealueita halutaan saada elämään yrityksen arjessa, tulee panostaa kehittämiseen. Yrityksen uudistamisen keskiössä on ehdottomasti osaaminen. Osaamisen kenttä on laaja ja tarve kehittämiselle lähtee aina työn substanssin hallinnasta. Seuraavassa on

kuvattu erilaisia osaamisen kehittämisen keinoja kahden akselin avulla (**kuva 7**):

- yksilötaso – ryhmä- tai työyhteisötaso
- tilannelähtöinen, epämuodollinen – standardoitu, muodollinen.



**Kuva 7.** Henkilöstön osaamisen kehittämisen keinoja (Viitala 2023).

**Pohdi.** Millaisia oppimisen keinoja yrityksessä käytetään? Miten keinovalikoimaa voisi laajentaa?

Kun hallitaan oma työ ja sille asetetut tavoitteet, ollaan jo vahvoilla. Nykyisessä sekä tulevaisuuden työelämässä korostuvat lisäksi myös muut taidot, ja siksi osaamisen kenttää onkin laajennettava myös niin kutsuttuihin pehmeisiin arvoihin. Hyvät työyhteisötaidot edellyttävät osaamisen

laajentamista hyviin yhteistyötaitoihin, haluun oppia uutta, kykyyn hyödyntää tunteita sekä taitoon johtaa itseään ja opetella priorisoimaan.

Tiimin osaamisen kehittämisessä on keskeistä löytää ja kuvata tarvittavat ydinkyvykkyudet strategian suunnassa (ks. **kuva 8**. Osaamisen hallinnan työkalu).

Ydinosaamiset	Henkilö A	Henkilö B	Henkilö C	Henkilö D	Tilanne:
Ohjelmistoprojekti-osaaminen	1	5	3	0	9
Englannin kieli	5	3	4	3	16
Olio-ohjelmointi (C#)	2	4	3	3	12
Net Framework	1	2	2	5	10
JavaScript	5	5	4	2	16

**Kuva 8.** Tiimin osaamisen hallinnan työkalu (Viitala 2023).

Työhyvinvointiin tulee myös panostaa jatkuvasti. Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus ja pitää sisällään fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin vaalimisen työssä. Hyvinvoiva työntekijä, johtaja tai yrittäjä on motivoitunut ja innostunut työstään. Tähän tilanteeseen päästään panostamalla kokonaisvaltaisesti esihenkilötyön eli johtamisen sekä itse työn ja työolosuhteiden kehittämiseen.

**Uudistumiskyvykkyys** saavutetaan edellä mainittuja kokonaisuuksia kehittämällä. Perusta kuntoon ja jatkuvan kehittämisen kulttuuri mahdollistavat hyvinvoivan, motivoituneen sekä työkykyisen työyhteisön sekä yrittäjän. Nämä luovat edellytyksen vahvalle työnantajamielikuvalle sekä kehittävät muutokset yritystä, jossa vallitsee oppiva ja avoin yrityskulttuuri.

Edellytykset **menestyksekkään liiketoiminnan** saavuttamiseen, joka mahdollistaa kasvun, kannattavan liiketoiminnan, kyvyn uudistua sekä tyytyväiset asiakkaat, mahdollistetaan siis edellä mainittujen askelmien avulla.



**VIE KÄYNTÖÖN:** kokeile ja kehitä.  
Menestyksellisen liiketoiminnan arviointi ja kehittäminen porrasmallin avulla.

Pohtikaa askel kerrallaan yrityksen tilaa eri portailla. Minkä kouluarvosanan annamme perustalle, kehittämiselle, uudistumiskyvykkyydelle ja liiketoiminnan tilalle? Missä olemme vahvoja ja mitä aiomme kehittää?

Apuna tässä voi käyttää priorisoinnin nelikenttää, jossa määritellään asioiden vaikuttavuutta liiketoiminnan menestyksen näkökulmasta sekä niiden toteuttamisen kiireellisyysasteen. Priorisointi ja epäolennaisen karsiminen mahdollistaa keskittymisen olennaiseen ja luo pohjaa uudistumista tukevalle maaperälle.

Tehtävä soveltuu myös yksinyrittäjälle!

## Osaamisen johtamisen merkitys korostuu

Yrityksissä, joissa johtamisen keskiössä ovat ihmiset, saadaan aikaan myönteinen työntekijäkokemus. Myönteinen työntekijäkokemus on puolestaan yhtä kuin positiivinen asiakaskokemus. Henkilöstön hyvinvointi ja motivaatio heijastuvat siis asiakasrajapintaan ja siten edistävät yrityksen kannattavuutta ja menestystä.

Liiketoiminnan linjaukset yleensä määrittelevät, mihin tulevaisuudessa keskitytään, minkälaista osaamista tarvitaan ja mistä tulee luopua. Usein kannattaa uskaltaa keskittyä niihin asioihin, joissa ollaan huippuhyviä ja jopa kilpailijoita parempia. Osaamisen tavoitteellinen johtaminen on tärkeää. Jotta osaamisen tarpeet voidaan määritellä, osaamisen nykytila ja tulevaisuuden tarve tulee analysoida huolellisesti.

Yrityksen uudistumisen kannalta on keskeistä kysyä:

- Miten nykyistä osaamistamme tulee johtaa, jotta se vastaa tulevaisuuden tarpeisiimme?
- Mitä me tarvitsemme lisää, jotta tavoitteisiin päästään?

Osaamisen johtaminen on tärkeä osa henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta. Strategisella henkilöstöjohtamisella puolestaan tuetaan liiketoiminnan tavoitteiden toteutumista.

Tavoitteellisessa osaamisen johtamisessa määritellään yrityksen strategisten kyvykkyyksien hallinta sekä henkilöstön kehittäminen osana liiketoiminnan tavoitteita. Nämä kriittiset tekijät osaamisen hallinnan kentässä edellyttävät myös seurantaa ja arviointia siitä, mikä on niiden vaikutus liiketoiminnan tavoitteisiin pitkällä tähtäimellä. Eli toisin sanoen: mitkä ovat ne relevantit mittarit, joiden avulla arvioidaan toimenpiteiden vaikuttavuutta?

Tämä ei ole aina kovin selkeä kokonaisuus. Liian usein huomataan, että osaamisen kehittämisessä ei ole mietitty olennaisimpia kysymyksiä:

- miten osaamista oikeasti johdetaan
- miten osaamisen johtaminen tukee konkreettisesti organisaation kasvua, uudistumis- ja muutoskyvykkyyttä sekä liiketoiminnan yleistä kehitystä.



**VIE KÄYTÄNTÖÖN:** kokeile ja kehitä.  
Yrityksen tavoitteellinen osaamisen johtaminen.

Apukysymykset auttavat hahmottamaan osaamisen johtamisen kokonaisuutta. Osaamisen johtamiselle tulisi määritellä selkeät tavoitteet, jolloin se vastaa liiketoimintastrategian linjauksiin. Seuraavien apukysymysten kautta voi lähteä hahmottelemaan osaamisen johtamisen nykytilaa liiketoimintalähtöisesti:

1. Onko meillä riittävästi osaamispääomaa erottautumaan kilpailijoistamme? Jos ei, miten hankimme sitä?
2. Vastaako nykyinen osaamispääomamme liiketoiminnan tavoitteisiin eli onko se linjassa liiketoimintastrategian kanssa?
3. Huomioidaanko osaamisen kehittämisessä tulevaisuuden muutokset, kuten megatrendit ja metataidot? Eli tehdäänkö meillä ennakoivaa skenaariotyötä osaamisen tulevaisuuden tarpeista?
4. Onko nykyinen osaamispääomamme riittävä vastaamaan uudistuvan työelämän tarpeisiin?

Osaamisen johtamiselle, ihan kuten mille tahansa muullekin henkilöstöjohtamisen osa-alueelle, tulisi määritellä konkreettinen prosessi. Seuraavien apukysymysten kautta voi lähteä määrittelemään osaamisen johtamisen prosessia:

1. Miten mittaamme ja arvioimme osaamisen kehittämistoimenpiteitä?
2. Miten kehitämme henkilökuntamme osaamista, jotta se vastaa liiketoiminnan tarpeisiin?
3. Onko nykyhenkilöstön osaamispotentiaali hyödynnetty riittävällä tasolla vai voisiko sitä hyödyntää vielä tehokkaammin?
4. Millaista osaamista tarvitsemme lisää, jotta se vastaa organisaatiomme tulevaisuuden tarpeisiin?
5. Mitä nykyisestä osaamisestamme emme tarvitse enää tulevaisuudessa ja miten tämä on mietitty urasuunnittelussa?
6. Miten hankimme lisäosaamista? Onko vaihtoehtoina uusien osaajien rekrytointi vai/ja voimmeko ostaa jotakin osaamiskokonaisuuksia?
7. Ovatko työntekijöiden oman työn tavoitteet selkeästi osa organisaation kokonaistavoitteita?

Edellä mainitut tehtävät edellyttävät analysointityötä, jossa voi työkaluna hyödyntää perinteistä SWOT-nelikenttää. Laatikoihin kirjataan osaamisen vahvuuksia ja heikkouksia sekä toimintaympäristön mahdollisuuksia ja uhkia. Näin osaamisen nelikenttään hahmottuvat nykytila sekä olennaiset kehittämistarpeet.

## LÄHTEET

**Viitala, R.** (2008) JOHDA OSAAMISTA! osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön.

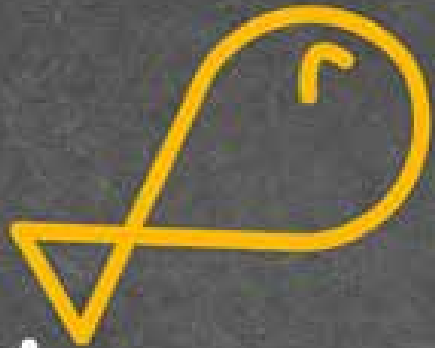
**Viitala, R. & Jylhä, E.** (2019) Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorat ja trendit. Edita Publishing Oy.

**Viitala, R.** (2021). Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorat ja trendit. Edita Publishing Oy.

**Viitala, R.** (2023) Muutoskyvykäs yritys -kehittämishankkeen valmennusmateriaali

# 4. EKOSYSTEEMIT JA VERKOSTOT UUDISTUMISEN MOOTTORINA

Sari Kola



## 4. EKOSYSTEEMIT JA VERKOSTOT UUDISTUMISEN MOOTTORINA



### ARVIOI JA TUNNISTA.

Muutosjoustavatutkan väittämät:  
Verkostot ja ekosysteemi



### YMMÄRRÄ: tietoa ilmiön taustoista.

Yhteistyössä on voimaa. Tämän päivän muuttuvassa toimintaympäristössä harva yritys, organisaatio tai ihminen pärjää yksin. Yhdessä tekemisen edut ovat monenlaisia:

- **Kasvu:** Yhteistyö voi auttaa avaamaan uusia markkinoita ja voittamaan uusia asiakkaita yhdessä kumppanien kanssa.
- **Oppiminen:** Uuden liiketoiminnan kehitys etenee nopeammin ja paremmin, kun sitä tehdään yhdessä muiden kanssa.
- **Tuki:** Yhteistyö voi myös olla vertaistukea samantyyppisten yritysten tai yrittäjien verkostosta.

Yhteistyön muotoja on monia, ja siksi onkin tärkeää ymmärtää erilaisten ekosysteemien ja verkostojen rooli uudistumisen moottorina. Koska tavoitteet yhteistyölle ovat moninaiset, luvussa nostetaan esille seuraavat teemat:

- **Mahdollisuuksien kartoitus** on yhteistyön rakentamisen ensimmäinen askel. Siihen kuuluu oman toimintaympäristön eli oman toimialan ja sitä lähellä olevien toimialojen ymmärtäminen ja mahdollisten kumppanien tunnistaminen.
- **Organisoitumisen vaihtoehtoja** on monia: Yhteistyö voi tapahtua esimerkiksi sosiaalisissa verkostoissa, suljetuissa liiketoimintaverkostoissa, ekosysteemeissä tai vaikkapa erilaisilla alustoilla. Verkostoista hyötymisen kannalta on tärkeää ymmärtää yhteistyön ulottuvuudet ja aikajänne ja organisoitua sen mukaisesti.
- **Johtaminen**, itsensä ja muiden, on olennainen osa verkostossa toimimista. Johtamisen perustana on erilaisten yrityskulttuurien, ammatillisten roolien ja persoonallisuustyyppien ymmärtäminen - ja monimuotoisten tiimien rakentaminen yhteistyön mahdollistamiseksi.



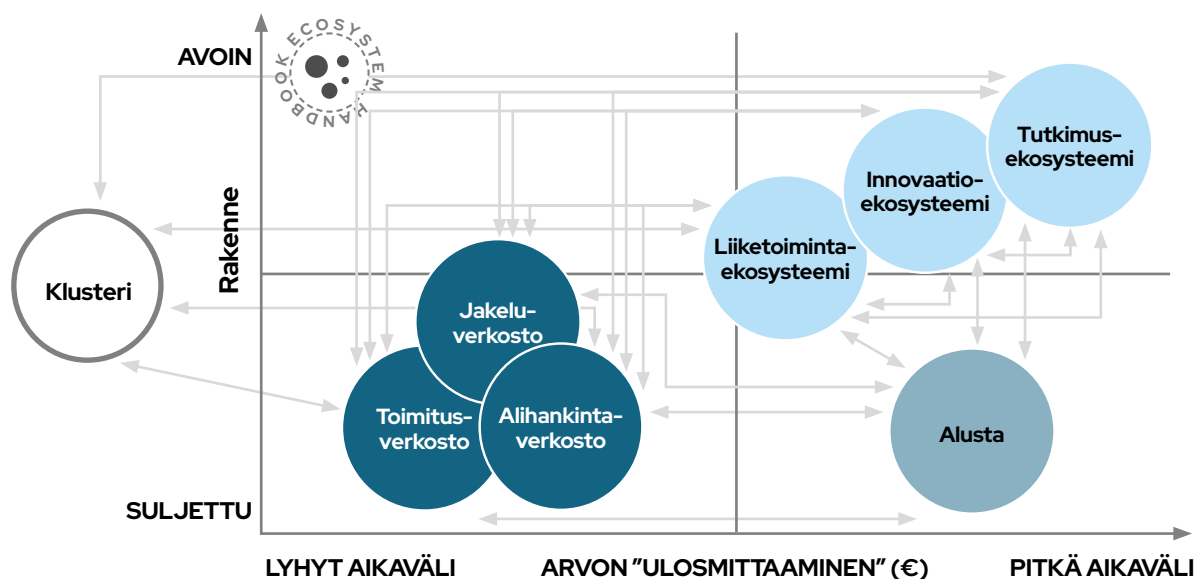
## 4.1 Yhteistyömahdollisuuksien tunnistaminen

Ekosysteemeistä puhutaan paljon, ja niitä on viime vuosina synnytetty Suomessa esimerkiksi Business Finlandin toimesta. Erilaisia ekosysteemien rahoitusinstrumentteja löytyy myös EU:lta ja muilta toimijoilta.

### Ekosysteemien, verkostojen ja alustojen roolit

Yhteistyöllä on väliä: McKinseyn mukaan 30 % yritysten liikevaihdosta tulee yhteistyön kautta jo vuonna 2025. Tässä luvussa keskitymme ymmärtämään, mistä erilaisissa yhteistyömuodoissa on kysymys.

Aloitamme tunnistamalla erilaiset yhteistyömuodot kuten klusterit, verkostot, ekosysteemit ja alustat ja tarkastelemalla miten ne poikkeavat toisistaan. Niiden keskinäisiä suhteita tarkasteltaessa on valittu kaksi dimensiota: arvon ulosmittaamisen aikajänne ja sopimustekninen sitovuus. Erilaiset yhteistyömallit on kuvattu näiden kahden ulottuvuuden avulla **kuvassa 9**.



**Kuva 9.** Erilaiset yhteistyömallit kuvattuna suhteessa niiden rakenteeseen (suljettu, avoin) ja arvon ulosmittaamiseen (lyhyt/pitkä aikaväli) kuluvaan aikaan.

Erilaiset yhteistyömallit ja niiden perusteet voidaan kuvata seuraavasti:

- **Klusterit** tai yleisemmin liiketoimintaverkostot tukevat ekosysteemien ja verkostojen muodostumista luomalla sosiaalista pääomaa. Esimerkiksi toimialan yritykset voivat muodostaa väljempää verkostoa, joiden tavoitteena on esimerkiksi tiedon jako.
- **Verkostot** ulosmittaavat arvoa: ne muodostuvat sopimusrakenteen ympärille. Jakelu- ja hankintaverkostoissa sovitaan tyypillisesti määrät, laadut ja hinnat sekä mahdollisesti myös yhteistyön muodot ja esimerkiksi yhteisistä kehitystoimet.

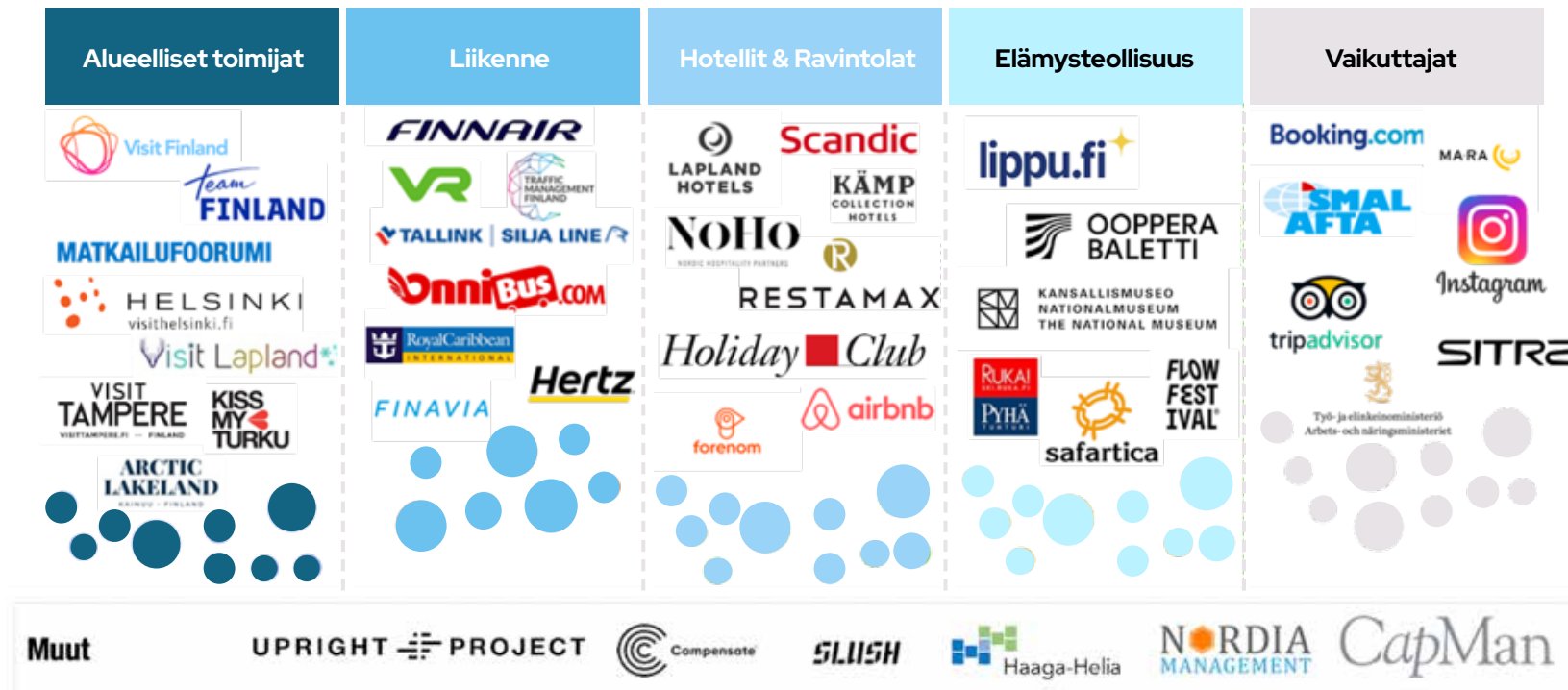
Verkostot siis ratkaisevat tunnettuja ongelmia ja innovoivat parannuksia olemassa oleviin tuotteisiin, tuotantomenetelmiin jne. Niiden liiketoimintahyödyt eri osapuolille ovat selkeitä ja mitattavia. Verkostoissa myydään tai jaetaan tuotetta tai palvelua. Usein verkoston keskiössä on toimija, joka omistaa asiakassuhteen ja määrittelee ratkaisun tai palvelun "toimitusehdot".

- **Ekosysteemit** ovat luonteeltaan kehittäviä. Niille yhteistä on yhdessä kehittäminen ilman täyttää ymmärrystä lopputulemasta. Ekosysteemit luovat arvoa esimerkiksi yhdessä kehittämisen ja yhdessä oppimisen kautta. Yhteistyö mahdollistaa uudenlaisten ratkaisujen kehittämisen ja ruokkii uudistumista ja kasvua.
- **Alustat** ulosmittaavat arvoa. Alustan säännöstö perustuu kysynnän ja tarjonnan kohtaamiseen. Alusta mahdollistaa uudenlaisen liiketoiminnan luomisen digitalisaatiota hyödyntämällä. Tyypillisesti alustan kehitys vie aikaa, mutta onnistuessaan se mahdollistaa nopean kasvun.

## Toimialaesimerkki

Yrityksen toimintaympäristö määrittelee yhteistyömahdollisuuksia. Vaikka pandemia teki tietotyöstä paikkariippumatonta, emme kuitenkaan täysin pääse eroon siitä tosiasista, että yrityksen sijainti vaikuttaa yhteistyömahdollisuuksiin ja -kulttuuriin. Siksi ensimmäinen

askel ekosysteemien ymmärtämiseen on eri toimijoiden roolien tunnistaminen. Seuraava matkailutoimialan kuvaus auttaa hahmottamaan ekosysteemissä mukana olevien toimijoiden rooleja.



Kuva 10. Matkailun yhteistyökumppanit ja eri toimijoiden moninaisuus.

Matkailutoimialan yhteistyössä voidaan erottaa seuraavat toimijaryhmät:

- **Alueellisten toimijoiden** tavoitteena on usein luoda sosiaalisia verkostoja, joissa erilaiset toimijat kohtaavat. Ne voivat myös fasilitoida keskustelua ja osallistua uudenlaisten palveluiden ja palveluketjujen kehitykseen.
- **Liikenne** on olennainen osa matkailualan yhteistyötä. Liikennealan toimijat ovat organisoituneet Traficomien johtaman ”Liikenteen ekosysteemin” ympärille.
- **Hotelli- ja ravintolatoimijat ja elämysteollisuus** luovat matkailijoille kokemuksia. Niiden yhteistyö luo parhaimmillaan kokonaisuuksia, joita asiakkaiden on helppo löytää ja ostaa.
- **Vaikuttajat:** Viime vuosina matkailutoiminnan menestys on enenevässä määrin sidoksissa erilaisiin alustoihin. Kaupalliseen menestykseen ja yrityskuvaan vaikuttavat näkyminen erilaisissa alustoissa tai sosiaalisessa mediassa.
- **Muut:** Matkailun tulevaisuuteen liittyy monenlaisia asioita, kuten vastuullisuus, alan koulutus ja houkuttelevuus sekä uusi liiketoiminta.



**VIE KÄYNTÖÖN:** kokeile ja kehitä.  
Miten löydän minulle sopivat yhteistyökumppanit?

Tehtävä 1 keskittyy organisaation oman toimintaympäristön kartoitukseen. Sen tarkoituksena on luoda kuva erilaisista yhteistyömuodoista ja -kumppaneista sellaisena kuin se tänä päivänä on.

**Osa 1:** Täytä taulukkoon nykyiset yhteistyökumppanit ja luokittele ne yhteistyömuodon mukaan.

**Osa 2:** Pohdi minkälaisia yhteistyökumppaneita tarvitaan tulevaisuudessa. Listaa ne taulukkoon:

	Klusteri	Verkosto	Ekosysteemi	Alusta
Miksi?				
Mitä?				
Mitä hyötyä?				

## 4.2 Organisoituminen: miten toimin yhteistyössä muiden kanssa

### Strateginen konteksti, tavoitteen asettaminen ja resursointi

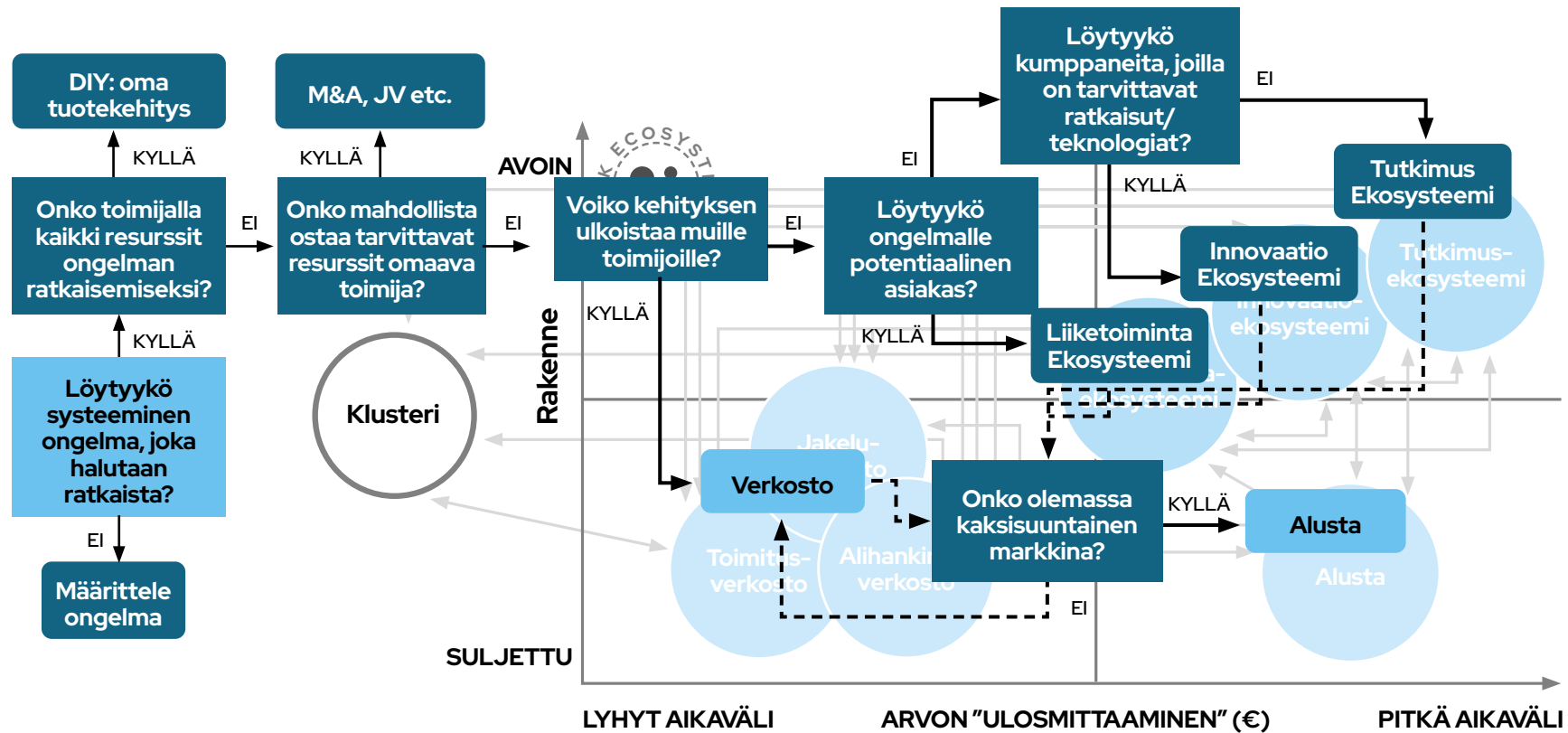
Yhteistyön lähtökohtana on ongelma, jota ratkaistaan. Jos toimijalla on kaikki resurssit ongelman ratkaisemiseksi, on yksinkertaisinta tehdä se oman tuotekehityksen voimin. Tai jos yrityksen kassa sallii, se voi ostaa tarvittavat resurssit omaavan toimijan.

Jos ongelmanratkaisu on hyvin määritelty ja voidaan toteuttaa jo olemassa olevilla tuotteilla ja/tai palveluilla, verkosto on sopiva organisoitumisen muoto. Verkoston etuna on roolien ja vastuiden selkeys. Jos ongelmanratkaisua ei ole olemassa, vaan se pitää kehittää, puhutaan ekosysteemistä.

Usein samat toimijat tekevät yhteistyötä erilaisissa kehityshankkeissa:

- **Liiketoimintaekosysteemin** ratkaisemalla ongelmalla on tunnistettu asiakas.
- **Innovaatioekosysteemissä** on käsitys siitä, mikä ratkaisu voisi olla, mutta ei välttämättä vielä asiakasta tai liiketoimintamallia.
- **Tutkimuksellinen ekosysteemi** on ajallisesti kauempana tulevaisuudessa. Siinä kehitetään teknologioita, jotka toimivat tulevaisuuden systeemisten ratkaisujen komponentteina.

On huomattavaa, että kun siirrytään kaupalliseen vaiheeseen ekosysteemi muuttuaan verkostoksi tai alustaksi. Tällöin tarvitaan selkeä sopimus, jotta voidaan vastata asiakkaan vaatimuksiin ja tehdä tuotteesta tai palvelusta helppo ostaa ja myydä. Organisaatorakenteen valintaa kuvaava päätöspuu kuvataan seuraavassa **kuvassa 11**.

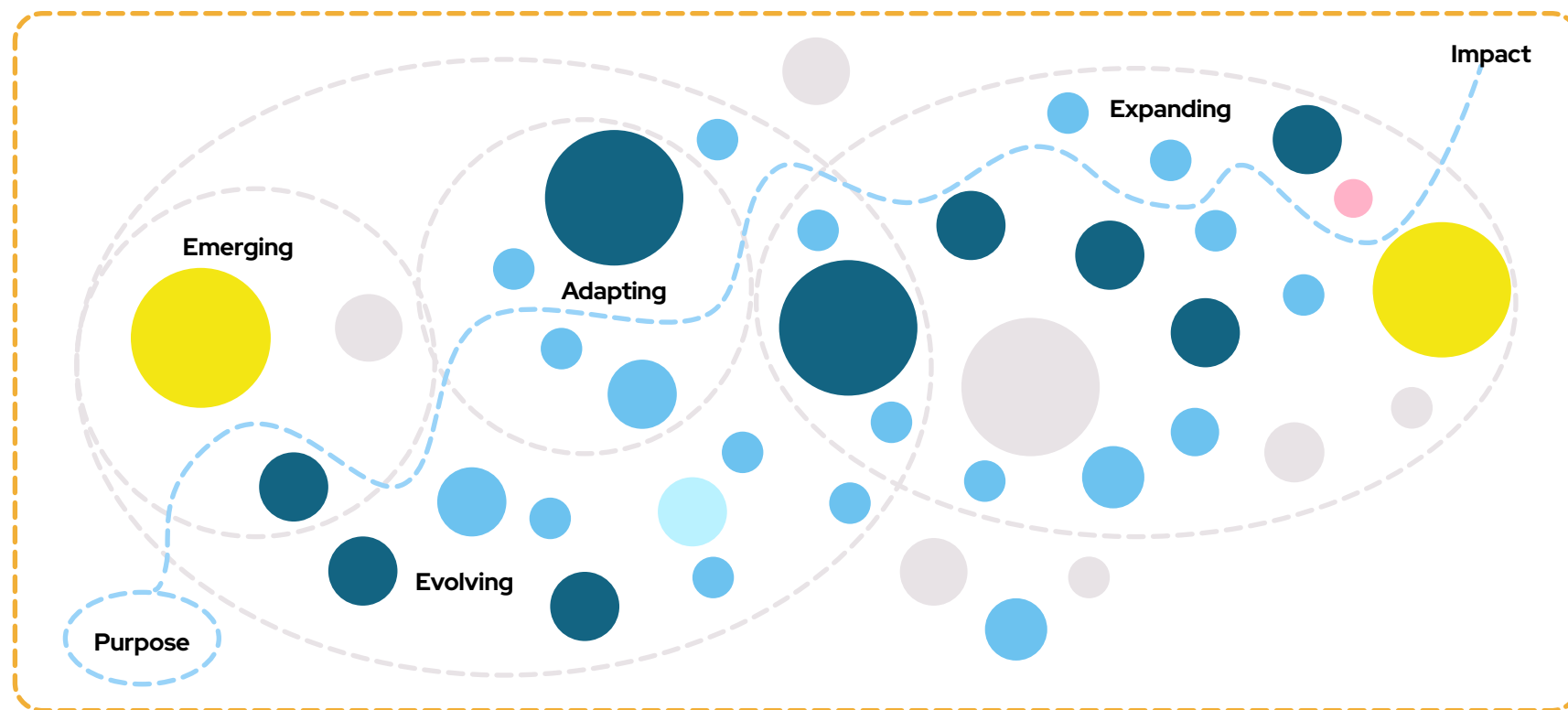


**Kuva 11.** Organisaatorakenteen valinnan päätöspuun avulla toimijat voivat hahmottaa eri organisaatiomuotojen valintaan vaikuttavat tekijät.

Kun päädytään yhdessä kehittämiseen, tarvitaan erilaisia toimijoita ja systemaattista ekosysteemin rakentamista. Ecosystem Handbook kuvaa tätä ekosysteemin matkana, jonka vaiheita ovat synty (emerging), kehittyminen

(evolving), sopeutuminen (adapting) ja laajeneminen (expanding). Huomiotavaa on se, että vaikka kuvassa ekosysteemin vaikuttavuus on oikeassa yläkulmassa, vaikuttavuutta syntyy kaikissa vaiheissa.

Ekosysteemin matka on kuvattu seuraavassa kuvassa:



**Kuva 12.** Ekosysteemin matkan kehitysvaiheet



Ekosysteemimatkan vaiheissa korostuvat seuraavat asiat:

- **Synty (emerging):** ekosysteemit syntyvät ratkaisemaan systeemiä ongelmia, joita kukaan toimijoista ei voi ratkoa yksin. Syntyvaiheessa on olennaista löytää oikeat ihmiset ja organisaatiot, joilla on kiinnostus ratkaista ongelma. Näiden lisäksi tarvitaan avainprojekti, jonka avulla ratkaistavasta ongelmasta haetaan yhteinen ymmärrys ja kiteytetään se tavoitteiksi.
- **Kehittyminen (evolving):** tässä vaiheessa kumppaneiden joukko kasvaa. Johtamisen näkökulmasta on olennaista kyetä viestimään merkitys ja tavoitteet kirkkaasti sekä saamaan mukaan parhaat mahdolliset kumppanit.
- **Sopeutuminen (adapting):** ekosysteemien kehityksen haasteet kulminoituvat, kun kumppaneiden joukko kasvaa. Silloin menestyksen kannalta keskeistä on löytää tavat ratkoa konflikteja ja johtaa kasvavaa kumppanien joukkoa kohti yhdessä sovittuja tavoitteita.
- **Laajeneminen (expanding):** tässä vaiheessa ekosysteemi on jo kehittänyt ratkaisuja yhdessä ja osoittanut, että se menestyy. Menestys ruokkii menestystä sekä houkuttelee mukaan yhä laajemman kumppaneiden joukon.

## Yritysesimerkit

Suomessa toimii laaja joukko erilaisia ekosysteemejä. Esimerkkeinä ovat esimerkiksi Business Finlandin rahoittamat Veturi-ohjelmat, joissa pyritään luomaan kasvavia ekosysteemejä isojen yritysten ympärille. Veturiyrityksiä ovat mm. ABB, Borealis, Kone, Metsä/Fortum, Meyer, Neste, Nokia, Sandvik, TietoEvry, Valmet ja Wärtsilä.

Myös pienemmät yritykset voivat toimia ekosysteemien luojina. Esimerkkejä pienempien yritysten ekosysteemeistä ovat kasvumoottorit.



**VIE KÄYNTÖÖN:** kokeile ja kehitä.  
Oman organisaation yhteistyöstrategian kirkastus.

Seuraavassa tehtävässä pyrimme kirkastamaan yhteistyön merkitystä ja kuvaamaan sen selkeästi ja yksinkertaisesti sekä johtamaan merkityksestä selkeät mitattavat tavoitteet. Käytä tehtävässä Merkityskanvasta.

#### Tehtävä:

1. Määrittele yhteistyön taloudelliset tavoitteet (profit) vastaamalla esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin:  
**Minkälaista taloudellista hyötyä yhteistyöllä tavoitellaan?**  
**Minkälaisia taloudellisia panostuksia tavoitteiden saavuttaminen vaatii?**

2. Määrittele yhteistyön tavoitteet asiakkaiden, kumppaneiden ja työntekijöiden (people) näkökulmasta vastaamalla seuraaviin kysymyksiin:  
**miten asiakkaat/kumppanit/työntekijät hyötyvät yhteistyöstä?**
3. Määrittele yhteistyön laajempi yhteiskunnallinen ja ympäristövaikutus (planet) vastaamalla esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin:  
**mitä hyötyä ongelman ratkaisusta on kestävä kehityksen mittareiden näkökulmasta?**
4. Kun olet vastannut kysymyksiin, pyri kiteyttämään merkitys "noin kolmella sanalla".  
Tavoitteena on tiivis ilmaisu, joka auttaa viestimään yhteistyön tavoitteet innostavasti, niin että se sitouttaa kumppanit rationaalisesti ja emotionaalisesti.

Strategic purpose	Profit	Financial targets to ensure value creation and long-term sustainability?
	People	Compelling value proposition that excites potential customers.
		Compelling value proposition that engages all employees and partners.
	Planet	Broader socio-economic impact.
		Environmental impact.

*Kuva 13. Merkityskanvas.*

### 4.3 Johtaminen: miten toimin yhteistyössä muiden kanssa ja johdan yhteistyötä

Oman organisaation strategia ja kulttuuri sekä toimintaympäristön ymmärtäminen ovat yhteistyön tekemisen ja sen johtamisen lähtökohtia. Olemme kaikki erilaisia ja toimintatapamme riippuu edustamastamme organisaatiosta, ammatillisesta roolistamme sekä luontaisista ja opituista käyttäytymismalleistamme. Siksi erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen ovat tärkeä osa monimuotoisten tiimien rakentamista ja menestyksekkään yhteistyön edellytysten luomista.

#### Monimuotoisuus (diversiteetti) ja sen johtaminen

Johtamisen näkökulmasta on tärkeää ymmärtää toimintaympäristöä. Johtajalta vaaditaan erilaisia kyvykkyyksiä, ja niiden merkitys korostuu ekosysteemimatkan eri vaiheissa.

- **Strateginen ajattelu** on tärkeää erityisesti yhteistyön alkuvaiheessa, kun määritellään ratkaistava ongelma, kiteytetään se innostavaksi merkitykseksi ja selkeiksi tavoitteiksi.
- **Kommunikointi ja läpinäkyvyys** ovat ensiarvoisen tärkeitä asioita koko toiminnan ajan.
- **“Egon johtaminen”** korostuu konfliktitilanteissa. Yhteistyötä tehtäessä on tärkeää punnita omia ja muiden kyvykkyyksiä sekä varmistaa, että johtajuus voi myös vaihtua yhteistyön edetessä.
- **Tulosjohtaminen** on myös tärkeä osa yhteistyön tekemistä. Siihen kuuluu se, että päätetään yhdessä mitä tehdään, tehdään mitä sovitaan ja verrataan tuloksia asetettuja tavoitteita vasten. Periaatteena on, että “voitetaan yhdessä” niin, että kaikki hyötyvät.
- **Luottamuksen** rakentaminen perustuu johdonmukaisuudelle ja siihen, että sovituista asioista pidetään kiinni.

Koska yhteistyö yli organisaatorajojen on käytännössä erilaisten organisaatioiden ja ihmisten yhteensovittamista, tarvitaan myös erityisesti kykyä yhdistää eri taustaisten ja eri tavalla ajattelevien huippuosaajien supervoimat. Yhteistyön johtaminen vaatii siis ennen kaikkea tilannetajua ja kykyä yhdistää "järki ja tunteet".

## Tyypiesimerkit

Erilaisten yhteistyökumppanien ymmärtäminen alkaa motivaation ja käyttäytymisen tarkastelusta. Tässä tarkastelussa ovat mukana startup-, pk- ja suuryritykset, julkiset toimijat sekä tutkimuslaitokset.

Erilaisten toimijoiden johtaminen tarkoittaa erilaisuuden ymmärtämistä ja hyväksymistä ja erilaisten motivaatioiden ja käyttäytymismallien yhteensovittamista.

Organisaatiot eivät tee yhteistyötä, vaan ihmiset. Muuttuvassa toimintaympäristössä ammattinimikkeiden kirjo on kasvanut. Siinä missä aikaisemmin yrityksissä kamppailtiin tuotekehityksen ja myynnin rajapintojen haasteiden kanssa, nyt kehitys tarkoittaa usein digitaalista kehitystä, joka tuo mukanaan täysin uusia ammattinimikkeitä. Jokaisella ammattiryhmällä on oma kielensä. Johtaja on paitsi tunteiden tulkki, myös erilaisista lähtökohdista tulevien moniammatillisten tiimien yhteensovittaja. Erilaisuuden johtaminen tarkoittaa siis tiimin jäsenten näkemistä työroolin kautta ammattikuntansa edustajina ja myös ihmisinä.

KÄYTTÄYTYMINEN	Intohimoinen "Minun ideani ja firmani"	"Meillä on aina tehty näin"	"Me olemme loistava kumppani"	"Hidas ja vakaa"	"Akateeminen. Koska olemme"
ORGANISAATIO MOTIVAATIO	 <b>Start-up</b> Liikevaihto Uudet markkinat ja/tai asiakkaat	 <b>PK-yritys</b> Liikevaihto Uudet markkinat ja/tai asiakkaat	 <b>Suuryritys</b> Uudistuminen Innovaatio Kasvu	 <b>Julkinen toimija</b> Työpaikat Verotulot Luvitus Rahoitus	 <b>Tutkimuslaitos</b> Julkaisut Uusi tieto

**Kuva 14.** Erilaisten organisaatioiden arkkityypit ja motivaatiot sekä käyttäytymismallit.



**VIE KÄYTÄNTÖÖN:** kokeile ja kehitä.  
Miten kehitän omaa johtamistani?

Yhteistyön johtaminen on monen asian summa. Tärkeintä on kuitenkin se, että uskaltaa olla oma itsensä, tunnistaa omat ja muiden vahvuudet ja heikkoudet, ja keskittyy merkitykseen ja pyrkii sen pohjalta määriteltyjä tavoitteita kohti.

Tehtävän tarkoituksena on tunnistaa oma "supervoima" eli omat vahvuudet ja heikkoudet. Ideaalilanteessa jokainen tiimin jäsen tekee tehtävän itsenäisesti. Kun jokainen tiimin jäsen näkee toisten vahvuudet ja heikkoudet, se kasvattaa tiimin jäsenten välistä luottamusta. Se auttaa varmistamaan sen, että tiimissä on oikeanlaista osaamista ja juuri sopiva dynamiikka.

<p><b>Olen parhaimmillani kun...</b></p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p>	<p><b>Olen huonoimmillani kun...</b></p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p>
<p><b>Vahvuuteni</b></p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p>	<p><b>Heikkouteni</b></p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p>

**SUPERVOIMANI**

*Kuva 15. Supervoimakanvas.*

## LÄHDE

**Kola, S., Koivukoski, U., Koponen, L & Heino, M. (2020)**  
Ecosystem Handbook. The Art of Leading and Creating  
IMPACT. Alma Talent.



# 5. MUUTOSJOUSTAVA TYÖYHTEISÖ JA TIIMI

Riitta Viitala

## 5. MUUTOSJOUSTAVA TYÖYHTEISÖ JA TIIMI



### ARVIOI JA TUNNISTA.

Muutosjoustavatutkan väittämät:

Muutosjoustava työyhteisö ja tiimi



### YMMÄRRÄ: tietoa ilmiön taustoista.

### Johdanto

Jatkuvasti muuttuvassa maailmassa kaikilta yrityksiltä vaaditaan resilienssiä eli muutosjoustavuutta. Resilientti yritys pystyy sopeutumaan yllättäviinkin muutoksiin ja jatkamaan uusilla keinoilla eteenpäin. Se kykenee toipumaan kriiseistä ja tarttuu uusiin mahdollisuuksiin tilanteissa, joissa entinen tapa toimia ei enää riitä.

Yrityksen muutosjoustavuuden avain on siellä työskentelevissä ihmisissä. On tärkeää, että yksilöt ovat muutosjoustavia, mutta monesti vieläkin tärkeämpää on se, että tiimit ja työyhteisöt ovat muutosjoustavia. Yrityksen aikaansaannokset ovat aina ihmisten yhteispeliä. Muutoksistakin selvittää parhaiten silloin, kun yhteispeli vauhdittaa eikä hidasta muutoksiin sopeutumista ja uudistumista.

### 5.1 Muutosjoustava työyhteisö

Pienen yrityksen koko henkilöstö voi muodostaa työyhteisön, jossa kaikki saattavat olla tekemisissä toistensa kanssa.

Isommissa yrityksissä työyhteisöjä voi olla enemmän ja kullakin niistä on oma vastuualueensa hoidettavanaan. Se, miten yhteistä tehtäväkenttää hoitava työyhteisö toimii, on tavoitteiden saavuttamisen kannalta ratkaisevaa. Erityisesti muutostilanteissa sen kestävyys punnitaan.

Työyhteisö voi olla muutostilanteissa joustava, jäykkä tai jotain siltä väliltä. Muutosjoustava työyhteisö selviää yllättävistä tilanteista paremmin kuin muutosjäykkä työyhteisö. Muutosjäykkässä työyhteisössä sellaiset koetaan uhkina ja niiden edessä voidaan lamaantua, kun taas muutosjoustava työyhteisö tutkii tilannetta avoimin mielin, kokoaa voimansa hakeakseen uusia ratkaisuja ja löytää rohkeasti ulospääsyn vaikeuksista. Se kykenee kääntämään hankaluudet voitoksi ja hyödyntämään muutoksen tarjoamat



**Resilienssi on organisaation kykyä sopeuttaa ja muuttaa toimintaansa jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä sekä muutosta ennakoiden että siihen reagoiden.**

Nieminen ym. 2017



mahdollisuudet. Se oppii tehokkaasti kokemuksista ja jatkaa kriisien jälkeen eteenpäin entistä vahvempana.

Muutosjoustavassa työyhteisössä sen jäsenet käyttävät energiaansa tavoitteiden saavuttamiseen yhteistoimin, yhteisten toimintatapojen kehittämiseen ja toinen toisensa auttamiseen. Kriisitilanteissa koko porukka ponnistelee selviytymisen puolesta muskettisoturien periaatteella ”kaikki yhden ja yksi kaikkien puolesta”. Sen tärkeitä voimavaroja ovat keskinäinen arvostus ja luottamus sekä avoin keskustelukulttuuri. Positiivinen vire työpaikalla kantaa kriisienkin yli.

Muutosjoustavan työyhteisön tunnusmerkkejä ovat:

**Yhteiset tavoitteet.** Työyhteisö on samassa veneessä. Sillä on yhteinen näkemys päämäärästä, siihen johtavista välitavoitteista ja keinoista niiden saavuttamiseksi. Tiukan paikan tullen tavoitteita ja keinoja kyetään muokkaamaan porukalla, jos olosuhteet muuttuvat. Muutoksissa tavoitteista ja keinoista päästään nopeasti yhteisymmärrykseen.

**Jaetut toimintamallit.** Työyhteisön toimintaa ohjaavat yhteisesti laaditut pelisäännöt, joihin kaikki sitoutuvat. Energiaa ei kuluteta jatkuviin hierteisiin työpaikan arjessa, vaan se kohdistuu sujuvaan tekemiseen ja luovaan ongelmanratkaisuun yllättävien tilanteiden sattuessa eteen.

Työyhteisöllä on käytössään yhteistyötä helpottavia toimintamalleja. Niitä luodaan yhdessä ja niistä kaikki pitävät

kiinni. Sellaisia ovat esimerkiksi keskustelua ja ideointia ryhdyttävät käytännöt, kuten vaikkapa tehokkaan palaverin tai ideariihen vetäminen. Siellä hyödynnetään myös sovittuja prosesseja, joiden avulla vaikeiden asioiden käsittely tai nopea päätöksenteko onnistuvat.

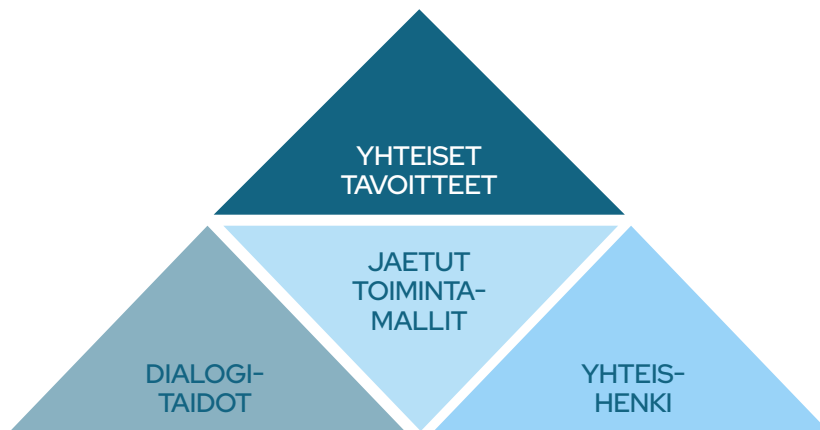
Muutostilanteet vaativat paljon aikaa ja voimavaroja ja silloin yhteiset toimintatavat voivat tuoda paljon helpotusta. Niitä on vaikea alkaa opetella tilanteissa, joissa prosessien ja työn tekemisen tapojen opettelu vie muutenkin paljon voimavaroja.

**Dialogitaidot.** Avoin keskustelu avartaa muutosjoustavan työyhteisön yhteistä ymmärrystä asioista. Työyhteisössä on totuttu keskustelemaan avoimesti vaikeistakin asioista. Jokainen uskaltaa ihmetellä, kysyä, vastata, ehdottaa ja kyseenalaistaa. Kyseenalaistaminen nähdään mahdollisuutena kehittyä ja löytää uusia ratkaisuja.

Työyhteisön jäsenet ovat kehittäneet dialogitaitojaan. Keskustelu on rakentavaa eikä kriittistäkään arviointia pelätä. Jokainen työyhteisön jäsen pystyy aidosti kuuntelemaan toisia. Erilaisiin näkemyksiin suhtaudutaan uteliaasti ja tutkivalla asenteella. Jokainen työyhteisön jäsen kantaa vastuuta hyvästä tiedonkulusta.

**Yhteishenki.** Työyhteisössä on positiivinen tekemisen meininki. Työyhteisön jäsenet luottavat toinen toistensa lojaaliuteen, sanoihin ja tekoihin. He antavat apua toisilleen

ja tietävät saavansa sitä itsekin, kun on tarvis. Kriisitilanteissa ei syytellä toisia, vaan mennään yhteistuumiin haasteista läpi. Työpaikalla jokainen tuntee voivansa olla oma itsensä ja tuntee tulewansa nähdyksi. Siellä on jokaisen helppo hengittää, koska epäonnistumisia ja virheitä ei tarvitse pelätä eikä piilotella. Hyvää fiilistä luodaan myös positiivisen huumorin keinoin.



**Kuva 16.** Muutosjoustavan työyhteisön tunnusmerkit.

## 5.2 Muutosjoustava tiimi

Työyhteisöjen sisällä on usein pienempiä porukoita, jotka jakavat yhteisen vastuualueen ja tavoitteet. Niissä olevat ihmiset voivat työskennellä tiivistikin toistensa kanssa ja jokaisen työpanos on lopputuloksen kannalta tärkeä. Tiukimman määritelmän mukaan tiimillä on paljon autonomiaa toimintansa suunnittelussa ja ohjaamisessa, mutta työelämässä tiimeiksi voidaan kutsua myös muunlaisia ryhmiä, jotka täyttävät seuraavat kriteerit:

- pieni ryhmä ihmisiä
- ryhmän jäsenillä on toisiaan täydentävää osaamista
- ryhmällä on yhteiset tavoitteet ja toimintamallit
- ryhmä on yhteisvastuussa suoriutumisesta ja lopputuloksesta.

Muutostilanteissa, joista haastavimpia ovat äkilliset kriisit, tiimin resilienssi punnitaan. Tiimin jäsenet voivat kokea muutostilanteet hyvin eri tavalla. Kun toinen saattaa lamaantua epävarmuuden kasvaessa, toinen haluaa rynnätä tekemään edes jotain sumeassa tilanteessa. Jos tiimi ei ole tietoisesti kehittänyt muutosjoustavuuskyvykkyksiään, tällaiset erilaisuudet voivat aiheuttaa ristiriitoja ja viedä voimavaroja muutenkin kuormittavissa tilanteessa.

Kirkman, Stoverink, Mistry ja Rosen (2019) tutkivat resilienssitiimien ominaisuuksia ja päätyivät neljään tunnusmerkkiin:

- Tiimin jäsenet uskovat kykenevänsä toimimaan yhdessä tehokkaasti.
- Tiimin jäsenillä on yhteinen käsitys siitä, kuinka tiimissä toimitaan.
- Tiimin jäsenet kykenevät yhdessä improvisoimaan.
- Tiimin jäsenet luottavat toisiinsa ja kokevat olonsa tiimissä turvallisiksi.

**Usko tiimin toimintakykyyn** saa tiimin jäsenet sitoutumaan tiimiin ja yhteiseen ponnisteluun silloin, kun muutokset vaativat nopeita käännöksiä, vanhasta luopumista ja uusien toimintamallien käyttöönottoa. Jos uskoa ei ole, houkutus lähteä tiimistä kasvaa. Luottamusta tiimin selviytymiseen vahvistavat jäsenten yhteiset kokemukset. Mitä useammasta muutoksesta on yhdessä selvitty, sitä enemmän voidaan luottaa myös tulevien muutosten selättämiseen. Jos yhteisiä kokemuksia on vasta vähän, ratkaisevaa on luottamus toinen toisensa osaamiseen ja hyvään johtamiseen. Osaamisen ja johtamisen keinoin sekavissakin tilanteissa selvittää. Johtamisen avulla kyetään saamaan nopeasti oikea tilannekuva, muotoilemaan uudet tavoitteet ja löytämään uudet keinot. Johtaminen voi olla tiimissä jaettava tai se voi

olla yksittäisen henkilön tarjoamaa apua tiimin toiminnan uudelleen järjestämiseen. Osaaminen puolestaan tarjoaa keinovalikoimaa ja työkalut toiminnan uudistamiseen. Mitä monipuolisempaa ja vahvempaa se ryhmässä on, sitä enemmän se joustaa tilanteiden muuttuessa.

**Jaettu käsitys tiimissä toimimisesta** tarkoittaa yhteisten toimintaperiaatteiden ja pelisääntöjen noudattamista. Mitä aidommin on yhdessä sovittu ja selkeämmin linjattu se, miten yhdessä työskennellään, ja mitä paremmin sovitusta pidetään kiinni, sitä sujuvampaa toiminta on. Aika ajoittain yhteisiä toimintakäytäntöjä on myös syytä arvioida ja tarvittaessa kehittää niitä. Muutosketterässä tiimissä ei jouduta pelkäämään sitä, että joku sooloilee tai lipeää toistuvasti sovitusta käytännöistä.

**Kyky improvisoida** lisää muutosjoustavuutta. Monet muutokset tulevat eteen yllättäen eikä niihin ehditä valmistautua. Improvisaatiossa tarvitaan luovuutta, kekseliäisyyttä ja riskinottoa. Improvisointiin kykenevä tiimi tekee nopeasti tilannekuvan, järjesteleeh tehtävänsä ja työnjakonsa uusiksi ja keksii uusia keinoja käyttöön. Tämä onnistuu silloin, kun tiimin jäsenillä on paitsi syvää, myös riittävää monipuolista osaamista. Moniosaaminen ja henkinen valmius työskennellä laaja-alaisesti ovat muutosjoustavuudessa valttikortteja. Työroolien ja työnkuvien pitää tarvittaessa joustaa. Improvisaatio on mukavuusvyöhykkeeltä poistumista ja ennestään

tuntemattoman kokeilemista. Siksi on oltava valmis myös epäonnistumaan ja etsimään uutta ratkaisua.

**Luottamus ja psykologinen turvallisuus** ovat muutosjoustavan tiimin kivijalkaa. Niiden varassa tiimin jäsenet uskaltavat heittäytyä epävarmassakin tilanteessa etsimään uusia ratkaisuja ja kokeilemaan entuudestaan tuntemattomia tapoja toimia. He voivat luottaa siihen, että eivät jää yksin vaan saavat tukea tarvittaessa muilta.

Lewicki ja Bunker (1996) ovat erotelleet laskelmointiin, tietoon ja samaistumiseen perustuvan luottamuksen tasot. Muutosjoustavassa tiimissä laskelmointiin perustuva luottamus ei riitä. Siinä osapuolet käyvät mielessään kauppaa toisten itselle antaman hyödyn ja omien vastapalvelustensa välillä. Tiimissä tarvitaan yhteisen edun asettamista oman henkilökohtaisen edun edelle. Tärkeä voimavara onkin seuraava luottamuksen taso eli tietoon perustuva luottamus. Se syntyy hyvän keskinäisen tuntemisen kautta, joten siihen tarvitaan aikaa ja vuorovaikutusta. Kun yhteistyökumppanin käyttäytymistä pystyy ennakoimaan, ei enää tarvitse pelätä sattumanvaraisia reaktioita. Luottamus toiseen kasvaa vähitellen. Korkein luottamuksen taso perustuu samaistumiseen. Siinä tiimin jäsenet ymmärtävät toistensa päämääriä, arvoja ja tarpeita. He ikään kuin jakavat tiimin yhteisen sielun.

Psykologinen turvallisuus on läsnä silloin, kun tiimissä kukaan ei joudu pelkäämään tai jännittämään toisiaan. Jokainen voi ilmaista ajatuksensa vapaasti sekä pyytää ja saada apua toisilta. Virheitä ei tarvitse pelätä ja jokainen oppii toisiltaan ja yhdessä uusia asioita.

Psykologinen turvallisuus ei tarkoita samanmielisyyttä aina ja kaikesta. Päinvastoin, se mahdollistaa erilaisten näkemysten esille tuomisen ja sen kautta parhaiden ratkaisujen löytämisen. Muutosjoustava tiimi opettelee käsittelemään ristiriitaiseltakin tuntuvia näkemyksiä rakentavasti niin, että niistä saadaan rakennuspuita ymmärryksen ja osaamisen kehittämiseen. Tämä edellyttää kylläkin jokaiselta tiimin jäseneltä valmiutta tarkistaa omia näkökantojaan ja kehittää omia ajatusmallejaan. Joskus on myös osattava sopeutua muiden kannattamaan vaihtoehtoon, vaikka se ei itsestä ihan parhaalta tuntuisikaan. Löydät psykologista turvallisuutta arvioivat väittämät luvusta 8. Muutosjoustavuus vahvistaa työhyvinvointia.

**” Tiimin psykologinen turvallisuus tarkoittaa sen jäsenten luottamusta siihen, että kukaan ei nolaa, hylkää tai rankaise ketään ideoiden jakamisesta, riskin ottamisesta tai palautteen pyytämisestä. Se on luottamusta yhteiseen tahtoon tukea toinen toistaan oppimisessa ja työssä onnistumisessa.**

Amy Edmonson, 2018

## 5.3 Tiimien muutosjoustavuuden vahvistaminen

Kirkman ja kumppanit (2019) ovat listanneet keinoja, joilla johto ja esihenkilöt voivat lisätä tiimien muutosjoustavuutta.

**Ennen vastoinkäymisiä ja vaativia muutoksia** tulisi rakentaa luottamusta tiimin jäsenten välille, selkiyttää tiimiläisille heidän toisiaan täydentäviä työrooleja ja osaamista, vahvistaa improvisaatorohkeutta ja -taitoja, sekä lujittaa psykologista turvallisuutta. Keinoina ovat keskustelu näistä aiheista, työpajat, simulaatiot, kokeilut, yhteisten toimintamallien ja käytäntöjen muotoilu sekä ristiinkoulutus. Se tarkoittaa myös tietoista ja tarkoituksellista varautumista ”Entäs jos” -kysymyksillä erilaisiin mahdollisiin tapahtumiin.

**Muutosvaiheen aikana** johdon tulisi tukea tiimiä vahvistamalla sen jäsenten uskoa tiimin pystyvyyteen ja joustavuuteen. Sen voi tehdä puhumalla asiasta tiimissä ja tiimiläisten kanssa. Lisäksi on tärkeää tarjota tiimille kaikki mahdollinen tiedossa oleva informaatio, joka on hyödyksi muutoksen läpiviennin kannalta. Niin ikään tavoitteiden selkiyttäminen ja muutosta ohjaavan strategisen kehyksen hahmottaminen auttavat sekavissakin tilanteissa löytämään uudet tekemisen suunnat ja keinot. Muutosjoustavuutta lisää se, että jo muutoksen aikana reflektoidaan etenemistä ja opitaan saaduista kokemuksista. Tiimiläisten liiallista

kuormitusta on seurattava tarkoin ja puututtava peliin, jos työhyvinvointi alkaa olla vaakalaudalla.

Haastavan muutosvaiheen jälkeen johdon tulisi nostaa esille tiimin onnistumisia ja osoittaa arvostusta sen ponnistuksia kohtaan. Samalla tulisi rohkaista tiimiä käymään läpi yhdessä koettua ja muutosprosessin aikana tehtyjä havaintoja sekä lopputuloksia. Epäonnistumiset ja virheet tulee kääntää voimavaraksi, joiden parempi ymmärtäminen auttaa tiimiä onnistumaan vielä paremmin jatkossa. Monesti raskaat muutosvaiheet kuormittavat tiimin jäseniä psyykkisesti, sosiaalisesti ja fyysisesti, joten viimeistään tässä vaiheessa on varmistuttava riittävästä palautumisesta. Tämä voi vaatia työjärjestelyjä ja ylimääräistä työhyvinvointitukea.

### Muutosjoustavan tiimin sielu

Muutosjoustavassa tiimissä jäsenet välittävät toisistaan. He kykenevät tuntemaan empatiaa toisiaan kohtaan ja tahtovat aidosti ymmärtää toistensa toiveita, mielipiteitä ja kokemuksia. He pystyvät asettumaan toisen asemaan ja irrottautumaan epäterveestä itsekkyydestä ja pätemisen tarpeesta. He auttavat ja jakavat tietoa auliisti, jotta muut voisivat onnistua. Heillä on myös nöyryyttä siihen, että hakevat apua toisilta silloin kun eivät pysty ratkaisemaan ongelmia yksin tai eivät selviä tehtävästä.

Tiimin sielu syntyy myönteisen ihmiskäsityksen ja vahvan itsetuntemuksen varassa. Tiimin jäsenyys onkin parhaimmillaan yhteistä ihmisenä kasvamista. Silloin kun onnistutaan saavuttamaan psykologisen turvallisuuden tila, jokainen tiimiläinen kokee huojennusta siitä, että ei ole haasteiden keskellä yksin vaan saa siihen tiimistään täyden tuen.

### Ketterä oppiminen

Tiimin ja työyhteisön muutosjoustavuuden kannalta keskeinen asia on tiimin oppiminen ja osaamisen hallinta. Muutosjoustava tiimi kykenee oppimaan ketterästi.

Muutos edellyttää aina uuden oppimista. Jotain tehdään toisin kuin ennen: uusilla periaatteilla tai keinoilla tai uusissa ympäristöissä. Mitä tehokkaampaa oppiminen on, sitä helpommin uusista tilanteista voi selviytyä. Tästä syystä tiimien ja koko työyhteisöjen muutosjoustavuus vaatii tuekseen tehokasta osaamisen johtamista. On selvitettävä, mitä osaamista omalla alueella toimiminen vaatii nyt ja tulevaisuudessa, millaista osaamista nyt on käytettävissä, mitä osaamisia on syytä kehittää ja mitä keinoja osaamisen kehittämiseen on tarjolla. Vaikka tulevaisuudesta ei voida koskaan olla varmoja, kannattaa kehittää osaamisia sillä ajatuksella, että mitä parempia osaamisen työkaluja on

hallussa, sitä hankalammista ja useammanlaisista tilanteista voidaan niiden avulla selviytyä. Mitä vahvempi osaamisperusta on, sitä nopeammin ja tehokkaammin opitaan myös uutta.

Joskus tulee tilanteita, joihin ei ole voitu valmistautua mitenkään. Joudutaan oppimaan vauhdissa uusia tietoja, taitoja ja toimintatapoja. Tällöin on kyettävä oppimaan ketterästi.

Ketterä oppiminen voi tapahtua seuraavien tukipilarien varassa:

**Tieto liikkuu tehokkaasti.** Jos kukin ryhmän jäsen tuntee toistensa tehtävät ja kompetenssialueet, on jokaisen helppo tunnistaa tietoa, josta toiset voivat hyötyä. Siksi vastuiden ja kompetenssien näkyväksi tekeminen on tärkeää. Tueksi tarvitaan yhteinen näkemys tavoitteista, prosesseista ja onnistumisen avaintekijöistä, jotta hyödyllistä tietoa osataan kanavoida oikeisiin paikkoihin. Tämä tapahtuu sopivilla keskustelufoorumeilla, tietojärjestelmien tarjoamien kanavien kautta sekä vapaamuotoisissa keskusteluissa. Paras tae tehokkaalle tiedonkululle on oppiva kulttuuri, jonka edistämiseen kaikki sitoutuvat.

“**Ketterä oppiminen tapahtuu kaoottisena edes-takaisin liikkeenä, jossa vaihtelevat palautteet, tiedon hankinta ja soveltaminen, kokeilut, arvioinnit ja oivallukset.**

Otala 2018

**Osaaminen tehdään näkyväksi.** Oppiminen kartuttaa osaamista ja uusi osaaminen rakentuu vanhan varassa. Siksi on tärkeää, että osaamista pystytään sanoittamaan, arvioimaan ja sen kehittymistä tunnistamaan. Hyödyksi tässä ovat osaamisten määrittelyt, osaamiskartoitukset, osaamisen löytämistä auttavat tietopankit sekä osaamisen kehittämisen suunnitelmat. Silloin kun on totuttu puhumaan osaamisista tekemisen resurssina ja työkaluna, voidaan helpommin yksilöidä muutostilanteissakin ne osaamiset, joita on otettava nopeasti haltuun. Tällöin kaikki ymmärtävät, mistä puhutaan ja se ketteröittää yhteisiä toimia uuden oppimisessa.

**Osaamisen kehittämisessä hyödynnetään monipuolisia keinoja.** Työyhteisössä tai tiimissä opitaan sitä ketterämmin, mitä monipuolisemmin ja kekseliäämmin siellä käytetään hyödyksi erilaisia tiedon siirron ja oppimisen tapoja. Niitä voivat olla esimerkiksi vertaisoppiminen (työparityöskentely, kollegan kanssa keskusteleminen, ulkopuolisen osaajan haastattelu), oppimista tukeva palaveri, mallioppiminen organisaation ulkopuoliselta taholta, kokeilut, reflektiota sisältävät projektit, työkierto, koulutukset, Youtuben ja muun digitaalisen tieto- ja koulutustarjonnan hyödyntäminen. Oppimisen lähteenä voivat olla esimerkiksi tutkimukset, asiakkaat, lähikollegat, oman yrityksen jäsenet ja ulkopuoliset asiantuntijat.



**VIE KÄYTÄNTÖÖN:** kokeile ja kehitä.  
Dialogisten taitojen kehittäminen.

Työyhteisö voi lisätä muutosjoustavuuttaan opettelemalla dialogisen kehittämisen taitoja. Se voi tapahtua esimerkiksi seuraavin keinoin:

### 1. Keskustelurutiinien uudistaminen

Haastavien muutosten kohtaaminen ja uusien toimintatapojen kehittäminen voi vaatia myös uudenlaisia keskustelemisen ja päätöksenteon tapoja. Joskus kannattaakin rikkoa vallitsevia puhe- ja kokouskäytäntöjä. Jos esimerkiksi tietyn tyyppiset asiat on aikaisemmin käsitelty johtoryhmän kokouksissa vakiintuneen kokousprotokollan mukaan, uudenlaisten haasteiden edessä ratkaisua voitaisiinkin etsiä luovien työpajatekniikoiden avulla. Tai jos aiemmin tietty vakiintunut ryhmä keskusteli menettelytavoista, voitaisiinkin osallistaa siihen työyhteisön tai yrityksen koko väki. Joskus auttaa, kun keskustelun aloittaa aivan uudentyypisillä kysymyksillä.

### 2. Ohjaavien uskomusten muuttaminen

Jokaisessa työyhteisössä ja yrityksessä on vakiintuneita ajatusmalleja siitä, millaista toiminnan tulee olla ja mitä

siinä pitää tavoitella ja miksi. Tällaiset uskomukset ovat usein vaikuttavia, mutta samalla avoimen keskustelun ja arvioinnin ulottumattomissa. Niitä ei aina tiedosteta lainkaan. Ne ovat voineet kehittyä jopa vuosikymmenten ajan samansuuntaisina vaikkapa vahvan johtajan varassa. Niitä ylläpidetään puhelein. Pinttyneet ajatusmallit voivat pahimmillaan estää yrityksen ketterät käännökset kriisitilanteissa ja uudistukset muutosten keskellä. Muutosjoustavuutta voidaankin lisätä tutkimalla toimintaa ohjaavia uskomuksia ja kyseenalaistamalla niitä. Tärkeitä kysymyksiä vallitsevien uskomusten avaamiseen ovat esimerkiksi "mihin ilmeisesti uskomme kun toimimme näin?" tai "mitä tapahtuisi, jos ottaisimme tähän asiaan aivan uuden tulokulman".

### 3. Uudenlaisten tulevaisuusmielikuvien luominen

Muutosjoustavuutta voidaan lisätä myös avaamalla uudenlaisia ja vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia. Ne avaavat työyhteisön ymmärrystä siitä, mitä olisi mahdollista tavoitella ja saavuttaa. Niiden muodostaminen vaatii rohkeutta ja luovuutta, koska tarkoituksena on irrottautua totutulta vakioireiltä. Parhaimmillaan prosessi nostaa esille arvokkaita ja uudenlaisia näkökulmia, erilaisia näkemyksiä ja yllättäviä mahdollisuuksia. Tulevaisuusmielikuvien äärellä voidaan herätä huomaamaan haitallisia, nykytilannetta ylläpitäviä uskomuksia ja käytäntöjä. Ne voivat käynnistää hedelmällisiä kehityspolkuja, joita siivittävät aiempaa kiinnostavammat ja mielekkäämmät tulevaisuuskuvat. Tulevaisuuskuva luodaan parhaimmillaan laajan yhteisen keskustelun kautta. Yhteistä tulevaisuusnäkemystä voidaan ilmentää tarinalla, iskulauseella tai kuvalla.



## LÄHTEET

**Edmondson, A. C.** (2018). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. John Wiley & Sons.

**Huusko, L.** (2007). Työpaikkana tiimi – Miten tiimi kasvaa vastuuseen. Edita Publishing Oy. Helsinki.

**Kirkman, B. L., & Stoverink, A. C.** (2021). Building resilient virtual teams. *Organizational Dynamics*, 50(1), 100825.

**Laiho, M., A., Satama, S. & Teerikangas, S.** (2020). Aktiivinen työkaveruus työn arjen voimavarana työ2 – Yhteistyön työyhteisö -hankkeen loppuraportti. Turun yliopiston kauppakorkeakoulu, johtamisen ja organisoinnin oppiaine Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja Sarja E.

**Lewicki, R.J. & Benedict Bunker, B.** (1996). Developing and Maintaining Trust in Working Relations. In (Eds.) Kramer, Roderick M. & Tom R. Tyler Trust in Organizations. *Frontiers in Theory and Research*, p. 114-139. SAGE Publications Inc., California.

**Stoverink, A. C., Kirkman, B. L., Mistry, S., & Rosen, B.** (2020). Bouncing back together: Toward a theoretical model of work team resilience. *Academy of Management Review*, 45(2), 395-422.

**Nieminen, M., Talja, H., Airola, M., Viitanen, K., Tuovinen, J. & Heikkilä J-P.** (2017). Muutosjoustavuus.

**Otala, L.** (2018). Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Kauppakamari.

**Rinne, N.** (2022). Rohkea organisaatio. Turvallinen työyhteisö menestyy. Alma-Talent, Helsinki.



# 6. VUOROVAIKUTTEINEN JA VALMENTAVA JOHTAJUUS MUUTTUVASSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

Eeli Saarinen ja Titiana Ertiö

## 6. VUOROVAIKUTTEINEN JA VALMENTAVA JOHTAJUUS MUUTTUVASSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ



### ARVIOI JA TUNNISTA.

Muutosjoustavuustutkan väittämät:  
Muutosjoustava johtaminen



YMMÄRRÄ: tietoa ilmiön taustoista.

### 6.1 Muutos haastaa johtamista ja työelämätaitoja

#### Johtaminen

Suhtaudumme muutokseen varsin usein poikkeustilanteena tai yksittäisenä tapahtumana, vaikka elämme alati muuttuvassa maailmassa. Muutos voidaan nähdä ulkoa tulevana voimana tai uhkana, joka vaikuttaa yritykseen ja sen työntekijöihin, tai sisältä syntyvänä yhteismukautumisena. Ensimmäistä ohjaa toimintaympäristön voima, toista jaetut tai yhteiskehitetyt tavoitteet ja visiot, joita kohden kaikki toimivat.

Toimintaympäristömme on jatkuvan muutoksen myllerryksessä ja toiminta vaatii koko ajan tilanteen uudelleenarvioinnin johtamista niin johdon kuin työntekijöiden osalta. Muutokset ovat paitsi nopeita myös vaikeasti ymmärrettäviä, jolloin monitulkinnasta on apua kartoittamaan, mihin ja miten niihin *tartutaan yhdessä*.

Yksi johtajien tärkeimmistä tehtävistä on raivata tietä luottamusta ja luovuutta tukeville käytännöille. Kun työntekijät kokevat turvallisuuden tunnetta ja että heihin luotetaan, he keskittyvät työn sisältöön ja luovaan ajatteluun. Nämä voimavarat kantavat työntekijöitä myös toimintaympäristön tuomien epävarmuuksien yli. Tämä tapahtuu yrityksen ja johdon tuella, vaikka ihan jokaisen on opittava entistä tehokkaammin hyväksymään ja hyödyntämään epävarmuutta, keskeneräisyyttä ja jatkuvia muutoksia.

Johtajan pitää kyetä

- sietämään epätietoisuutta ja muutosta,
- pysymään rauhallisena paineen alla,
- toipumaan takaiskuista ja
- jatkamaan vastoinkäymisistä huolimatta.
- johtamaan muita empatialla, rohkeudella ja vakaumuksella.

Tulevaisuuden johtaja on VUCA-johtaja. VUCA tulee sanoista volatility (epävakaisuus), uncertainty (epävarmuus), complexity (monimutkaisuus) ja ambiguity (monimerkityksellisyys). Näitä voidaan lähestyä ja hallita seuraavasti:

**Epävakaisuutta** voidaan hallita ketteryydellä. Se ei välttämättä tarkoita ”mahdollisimman paljon asioita mahdollisimman nopeasti”. Pelkkä mekaaninen tehokkuus ei riitä ketteryyden saavuttamiseksi vaan älykästä vaihtoehtojen tunnistamista ja kykyä valita oikeita vaihtoehtoja.

**Epävarmuutta** voidaan hallita informaatiolla ja tiedolla. Data, informaatio ja tieto ovat tuottavuuden ja tehokkuuden raaka-aineita. Tiedolla johtaminen on tärkeää, mutta se ei tapahdu automaattisesti. Tarvitaan tietoista arviointia ja suunnittelua.

**Monimutkaisuutta** voidaan hallita uudelleen organisoinnin avulla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita ”laatikkoleikkiä” vaan syvällistä asioiden organisointia ja priorisointia.

**Monimerkityksellisyyttä** voidaan hallita kokeilukulttuurilla ja kokeiluilla, joilla tarkoitetaan tapaa oppia uusia asioita ja välttää riskejä. Kokeilut edellyttävät avoimuutta ja muutosalmiutta. Parhaimmillaan ne ovat avoimia kaikille kokeiluista kiinnostuneille.

Toimintaympäristön nopeutuvien muutoksien keskellä tarvitaan:

- **kannustavaa ja mahdollistavaa johtamista** kuten valmentavaa johtamista
- **läpinäkyvyyttä**, jota kaikilla olisi tietoa toistensa tekemistä kohti yhteisesti asetettuja päämääriä
- **avoimuutta**, sillä tiedon on oltavaa kaikkien saatavilla
- **kaikkien osallistumista**, sillä muutokset tehdään yhdessä.

Valmentava johtajuus rakentuu kolmen johtamisroolin kautta. Tarvitaan asioiden johtamista, ihmisten johtamista ja valmentavaa otetta. Valmentavan johtajuuden mallin avulla on mahdollista selkiyttää johtamistyön moninaista kenttää erilaisiksi tehtäviksi arjen tasolla. Organisaation toimintakulttuuri ja henkilö vaikuttavat eri roolien painottumiseen johtamistyössä.

**Pohdi:** Mitkä roolit painottuvat omassa työssäsi? Mitä roolia haluaisit vähentää? Mitä roolia haluaisit vahvistaa?

**Kuva 17.**  
Kolme erilaista johtajuusroolia

Manager	Leader	Coach
Rakentaa visioita ja strategioita	Toimii esimerkkinä ja esimerkillisesti	Oivalluttaa
Varmistaa työvälineiden kunnan	Viestii ja jakaa tietoa	Kysyy kysymyksiä
Suunnittelee ja ohjaa työtä (työnjohto)	Edistää ja ylläpitää ryhmän ilmapiiiriä	Auttaa unelmien ja tavoitteiden toteuttamisessa
Rekrytoi ja huolehtii resurssien saatavuudesta	Osallistuu johdettavien arkeen	Mahdollistaa päämäärien saavuttamisen
Työsuhdeasiat Työsopimukset	Sitouttaa Perehdyttää	Varmistaa sitoutumisen
Raportoi	Antaa palautetta Motivoi ja kannustaa Ohjaa vastuuseen	Keskittyy yksilöiden vahvuuksiin ja potentiaaliin
Vastaa tuloksen tekemisestä	Ryhmäyttää Tarkkailee	Valmentaa Innostaa
Priorisoi Budjetoi Suunnittelee toimintaa	Osallistuu ja aktivoi Rakentaa siltoja Asettaa rajoja	Tukee yksilön ja tiimien kehitystä Vahvistaa vastuunottoa ja itsensä johtamista
Hallitsee kustannuksia	Puuttuu epäkohtiin Sovittelee Ottaa puheeksi	Arvioi yhdessä toisten kanssa Tekee toisista tähtiä
Pitää palavereita Käy kehityskeskusteluja	Pitää rajansa Näyttää suuntaa	Kannustaa Tukee yksilöä ja tiimiä saavuttamaan tavoitteensa
Tekee päätökset Huolehtii työympäristöstä	Tekee päätöksiä Kantaa vastuuta	Asettaa itselleen kehitystavoitteita
Hoitaa hallinnollisia tehtäviä	Osallistuu johdettavien arkeen	Tukee yksilöä ja yhteisöä menestymään ja nauttii toisten menestymisestä

Ristikangas & Ristikangas (2010) muotoilevat valmentavan johtajuuden olevan: ”kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vakuutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille.”

Alla olevassa taulukossa on kuvattu valmentavan johtajan johtamistehtävää ja ydinosaamista:

Valmentavan johtajan johtamistehtävä	Valmentavan johtajan ydinosaaminen
Perustan luoja ja kohtaaja	Välittömyys ja nöyryys Kyky asettua toisen asemaan Toisten kunnioittaminen Odotusten asettaminen
Vuorovaikuttaja	Kuuntelutaito Kysymysten tekemisen taito Kyky ottaa vastaan ja antaa palautetta
(Yhdessä) Kehittymisen mahdollistaja	Havainnointi- ja analyysitaito Kyky aktivoida ja saada muut mukaan, osallistaa Linjakkuus ja jämäkyys

**Kuva 18.** Valmentavan johtajan johtamistehtävä ja ydinosaaminen (Ristikangas & Ristikangas, 2010).

Valmentavan johtajan perustaito on kysymisen taito. Seuraavassa taulukossa kuvataan, mitä hyötyjä kysymisestä on kertominen sijaan.

**Pohdi** lukiessasi omaa työtäsi: missä määrin esität kysymyksiä vastauksien sijaan?

Kertominen	Kysyminen
Tuottaa ”oikeita” vastauksia	Sitouttaa, koska ihmiset pitävät omista ideoistaan
On lyhyellä aikajänteellä nopeaa	Tarjoaa enemmän ajatuksia ja ideoita
Vahvistaa kontrollointia	Suuntaa pitkän tähtäimen kehittymiseen
Varmistaa laadun	Vahvistaa kokemusta arvostuksesta
On helppo ja yksinkertainen	Säästää aikaa, koska kysyminen vähenee tulevaisuudessa
Tuo suoraan avun tarpeeseen	Voimaannuttaa
Vahvistaa neuvojan omanarvontuntoa ja osaamista	Lisää tietoisuutta itsestä ja muista
Ohjaa toimintaa akuutissa tilanteessa	Vahvistaa luottamusta ja parantaa yhteistyösuhteen laatua
Vähentää epävarmuutta	Vähentää painetta olla oikeassa

**Kuva 19.** Kertomisen ja kysymisen hyödyt (Ristikangas & Grünbaum 2014).

## Uudenlaiset työelämätaidot

Jotta pystymme vastaamaan yhdessä toimintaympäristön nopeisiin muutoksiin, tarvitaan kaikkien osallistumista. Tämä kuvastaa hyvin muutoksessa elämistä. Erilaisissa raporteissa on hahmoteltu tärkeimpiä työelämätaitoja, jotka tulevat korostumaan tulevaisuudessa. Helsingin yliopiston koulutus ja kehittämisspalvelut HY+-oppaassa kuvataan työntekijöiltä odotettavia taitoja. Ne ovat pitkälti samoja kuin johtajilla:

### Oman toiminnan ohjaaminen ja itsensä johtaminen

1. Motivaation ja kiinnostuksen rakentuminen
2. Ajanhallinta ja oman työn suunnittelu
3. Omien työskentelytapojen arviointi ja työn haasteiden tunnistaminen
4. Oman jaksamisen arviointi, stressinhallinta ja hyvinvointi
5. Elinikäisen oppimisen taidot
6. Projektityöskentelytaidot

## Viestintä-, vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot

1. Työhön perehtyminen
2. Työyhteisöön integroituminen ja ryhmäytyminen
3. Vuorovaikutus-, yhteistyö- ja neuvottelutaidot
4. Suullisen, kirjallisen ja digitaalisen viestinnän taidot
5. Johtamistaidot
6. Esiintymistaidot

### Asiantuntijataidot

1. Tiedonhakutaidot ja tiedon kriittinen arviointi
2. Oman alan aiheista kirjoittaminen
3. Argumentointitaidot
4. Tiedon soveltamistaidot ja oman osaamisen tunnistaminen
5. Eettisen ajattelun kehittäminen ja eettinen toiminta työssä
6. Innovatiivisuus ja luovuus sekä ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot

### Ilmarinen Oy:n julkaisussa puolestaan esitetään Tulevaisuuden työelämätaidot Top 10:

1. Vuorovaikutustaito
2. Itsetuntemus
3. Tunneälykyys ja empatia
4. Kyky tunnistaa ja kehittää omaa osaamista
5. Verkostoitumiskyky
6. Resilienssi eli muutosjoustavuus
7. Yhteistyökyky
8. Kyky toimia erilaisissa ympäristöissä ja kulttuureissa
9. Kriittinen ajattelu ja luovuus
10. Itseohjautuvuus

## 6.2 Digitalisaatio ja johtaminen

Digitalisaatio on ollut ja on edelleen yksi merkittävimmistä toimintaympäristön muutosvoimista. Se on muuttanut paitsi työvälineemme, tuotoksemme ja niiden jakelun myös yhteiskuntaa laajemmin. Virtuaaliset tiimit ovat uusi normaali, mutta miten niitä tulisi johtaa?

Etä- ja hybridityössä johtaminen on erilaista ja on hyödyllisempää nähdä johtamistyö enemmänkin fasilitointina kuin perinteisenä johtamisena. Tämä tarkoittaa johtajuuden ajattelutavan muutosta, jossa johtajan on keskeistä tukea ryhmän omaa ongelmanratkaisua. Ryhmässä syntyvä johtajuus mahdollistaa sen, että ihmiset ovat sitoutuneita tekemiseen, heidän tekemisensä on linjassa keskenään ja tekeminen vie asioita haluttuun suuntaan. Johtajan näkökulmasta kyse on siitä, että johtajan pitää jokapäiväisessä etä- ja hybridityössään ymmärtää ryhmän sisäisiä vuorovaikutusprosesseja huomattavasti syvällisemmin kuin kasvokkain tapahtuvassa työssä.

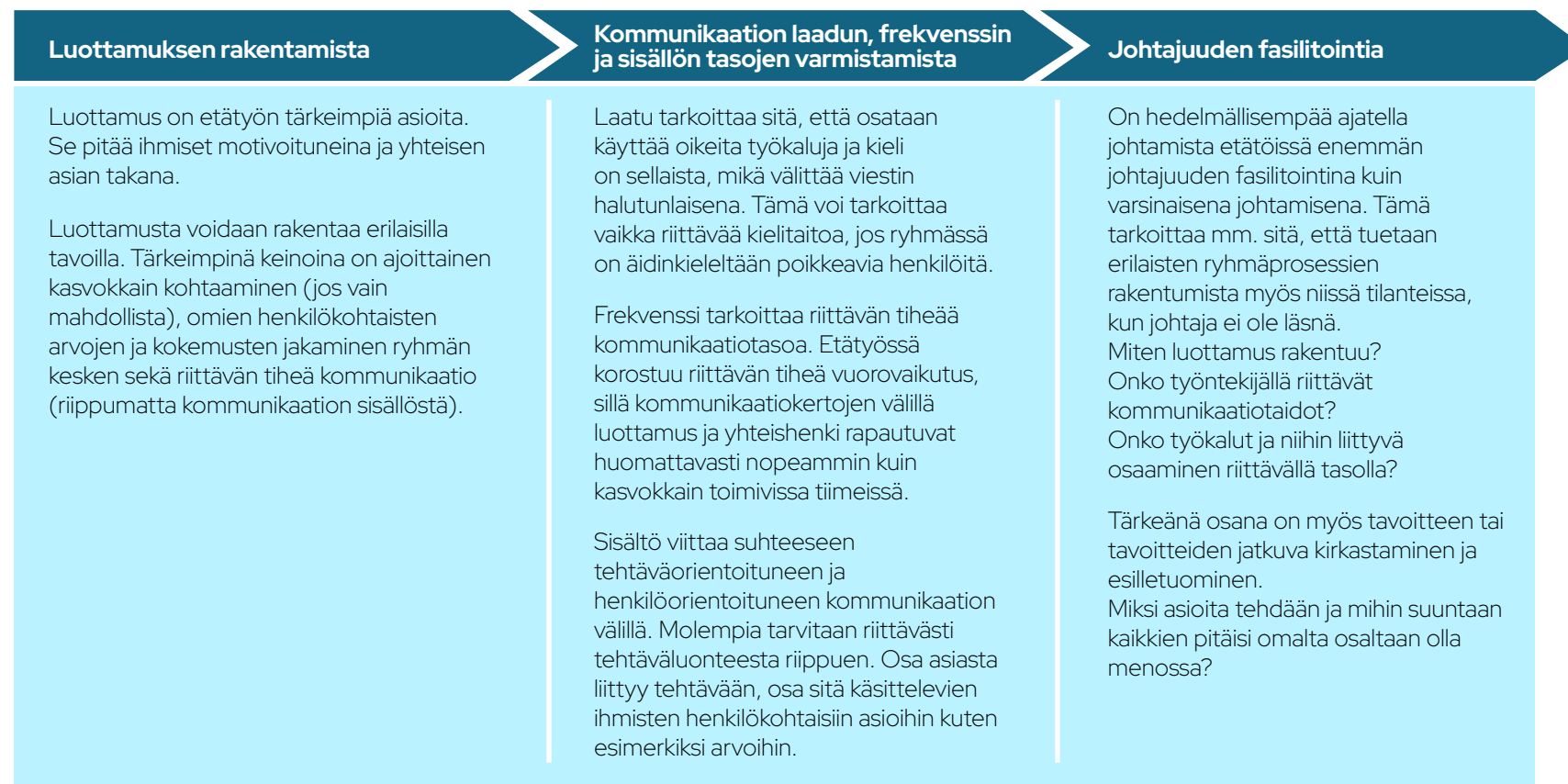
Vuorovaikutuksessa on tärkeää, että kaikilla on riittävät kyvyt hyödyntää digitaalisia kommunikaatiovälineitä. Yhtä tärkeää on, että ymmärretään kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen puutteen vaikuttavan tekemiseen myös etäpalaverien välillä. Esimerkiksi luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen vaatii paljon enemmän työtä etäyhteyksien kautta verrattuna kasvokkain tapahtuvaan kanssakäymiseen.



Sen lisäksi luottamuksella on virtuaalityössä huomattavasti suurempi rooli ryhmän tulosten ja ryhmän yksilöiden tyytyväisyyden kannalta.

Valmentavan etäjohtajan tärkeimmät tehtävät ajattelutavan muutoksessa voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: fokus

luottamuksen rakentamiseen, kommunikaation ottaminen osaksi keskeistä osaamista, mikä vaatii jatkuvaa kehittämistä, ja johtamistyön ajattelemista enemmän johtajuuden fasilitointina. Johtaminen etätyössä on siis:



**Kuva 20.** Johtaminen etätyössä.



**VIE KÄYTÄNTÖÖN:** kokeile ja kehitä.  
Minä johtajana muutosjoustavassa yhteisössä.  
Henkilökohtainen kehityssuunnitelma.

Tehtävän tarkoituksena on ottaa johtamiseen systeminen näkökulma, jossa kaikki yhteisön toimijat ovat yhdessä tuottamassa johtajuutta.

Arvioi miten osaamisesi tukee muutosjoustavuutta työyhteisössäsi. Mitä johtajuus tarkoittaa henkilökohtaisen osaamisen näkökulmasta?

Millaisista osa-alueista se koostuu ja miten niitä voidaan kehittää?

Mikä on oma henkilökohtainen tavoitteeni eri osa-alueiden osalta?

Millaisilla toimilla rohkaisen kokeilujen tekemiseen? Millaisilla käytännöillä kokeiluista voidaan oppia eniten?

Millainen rooli minulla on liikkeelle panevana voimana ja innostajana muutostilanteissa? Miten kehitän osaamistani tällaisissa tilanteissa?

Mikä edesauttaisi minua ja työyhteisöäni, jotta voisimme nähdä muutoksen mahdollisuutena kehittää ja kehittyä?



**VIE KÄYTÄNTÖÖN:** kokeile ja kehitä.  
Minä työntekijänä muutosjoustavassa yhteisössä. Henkilökohtainen kehityssuunnitelma.

Tehtävän tarkoituksena on ottaa johtamiseen systeminen näkökulma, jossa kaikki yhteisön toimijat ovat yhdessä tuottamassa johtajuutta.

Arvioi miten osaamisesi tukee muutosjoustavuutta työyhteisössäsi.

Millaisista osa-alueista se koostuu ja miten voin niitä kehittää?

Mikä on oma henkilökohtainen tavoitteeni eri osa-alueiden osalta?

Millaisia työelämätaitoja kehitetään yhdessä?

Millaisiin asioihin voin vaikuttaa itse ja millaiset asiat ovat enimmäkseen johdon vastuulla?

Millaiset mahdollisuudet minulla on kokeilujen tekemiseen? Millaiset ovat henkilökohtaiset valmiuteni? Miten työyhteisö/johto parhaiten tukisi siinä? Millaisilla käytännöillä kokeiluista voidaan oppia eniten?

Millainen rooli minulla on muutostilanteissa? Millaista osaamista tarvitsen tukeakseni työyhteisöäni muutoksessa?

Mikä edesauttaisi minua ja työyhteisöäni, jotta voisimme nähdä muutoksen mahdollisuutena kehittää ja kehittyä?

## LÄHTEET

**Helsingin yliopisto koulutus ja kehittämispalvelut HY+**  
(2021): Tulevaisuuden työelämäntaidot (viitattu 21.9.2023)  
<https://hyplus.helsinki.fi/wp-content/uploads/2021/06/Tulevaisuuden-tyoelamataidot.pdf>

**Ilmarinen Future Score työntajatesti** (viitattu 11.7.2023)  
<https://www.sttinfo.fi/tiedote/uudistu-tai-katoa-mitka-ovat-tulevaisuuden-tarkeimmat-tyoelamataidot?publisherId=20853347&releasId=63043558>

**Ristikangas M-R. & Grünbaum, L.** (2014) Valmentava esimies: onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum

**Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V.** (2010). Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOY.



# 7. KOHTI PÄÄMÄÄRIÄ: OMAN MUUTOS- JOUSTAVUUDEN VAHVISTAMINEN

Ville Salonen, Markus Kantola ja Heli Trapp

## 7. KOHTI PÄÄMÄÄRIÄ: OMAN MUUTOSJOUSTAVUUDEN VAHVISTAMINEN



### ARVIOI JA TUNNISTA.

Muutosjoustavuustutkan väittämät:

Oma muutosjoustavuus



YMMÄRRÄ: tietoa ilmiön taustoista.

Tässä luvussa käsitellään muutosjoustavuuden vahvistamista itsesäätelyyn, itseluottamukseen, optimismiin ja toiveikkuuden näkökulmista. Luvun lopussa käsitellään vahvuuksia ja arvoja, jotka toimivat perustana muutoksen suunnittelemiselle ja sen ensimmäisten askeleiden ottamiselle. Sekä vahvuuksien että arvojen käsittävän tekstin jälkeen on aiheisiin liittyviä tehtäviä. Voit hyödyntää näitä ja luvun lopussa olevaa Syntymäpäivätehtävää oman muutosjoustavuutesi vahvistamisessa.

Muutosjoustavuus viittaa yksilön sitkeyteen sekä kykyyn sietää painetta ja selviytyä ongelmista. Korkea muutosjoustavuus edellyttää, että ihminen hyväksyy vaikeudet ja haasteet osana elämää. Mitä useammin ja mitä haastavampia ongelmia ihminen selättää, sitä suuremmaksi hänen muutosjoustavuutensa kasvaa. Välttelemällä haasteita tai jäätyessä niiden edessä muutosjoustavuus vähenee.

### Oman muutosjoustavuuden keskeiset tekijät

**Itsesäätely** on keino vaikuttaa muutosjoustavuuteen. Itsesäätely on dynaaminen prosessi, jossa ihminen määrittää halutunlaisen päämäärän ja tekee sitä edellyttäviä toimenpiteitä. Tämän prosessin aikana ihminen kiinnittää huomiota siihen, miten omat ajatukset, tunteet ja toimenpiteet vaikuttavat tavoitteiden toteutumiseen. Ihmiset, jotka ovat hyviä itsesäätelyssä, osaavat sivuttaa lyhyen tähtäimen mielihyvän kokemukset pidemmän tähtäimen tavoitteiden nimissä. Tällainen itsesäätely johtaa ajan mittaan kohonneeseen hyvinvointiin.

Hyvät itsesäätelytaidot ohjaavat ja motivoivat ihmisen toimintaa tavalla, joka mahdollistaa niin myönteisistä kuin kielteisistä tehtävistä suoriutumisen kotona sekä työelämässä. Ihmiset, jotka ovat hyviä itsesäätelyssä, ovat sitoutuneempia, luovempia, itsenäisempiä, luottamusta herättävämpiä sekä elämäänsä tyytyväisempiä kuin ihmiset, joilla ei ole hyviä itsesäätelytaitoja.

**Toimiva yhteistyö** on tärkeää, jotta ihminen voi toimia muutosjoustavasti. Toimintaympäristömme monimutkaisuus ja yllätyksellisyys ovat tekijöitä, jotka hankaloittavat muutosjoustavuuden toteutumista. Yhteistyö mahdollistaa sellaisten haasteiden ja kehitystehtävien ratkomisen, joihin yksittäisen ihmisen ymmärrys ja näkökulma eivät riitä. Muiden ihmisten kanssa toimiminen mahdollistaa myös sosiaalisen tuen, joka tukee muutosjoustavuutta ja kokonaisvaltaista terveyttä.

**Itseluottamus** on yksi keskeinen muutosjoustavuuteen vaikuttava tekijä. Itseluottamuksella tarkoitetaan hyvää ymmärrystä omista taidoista ja luottamusta siihen, että nämä taidot riittävät eri päämäärien saavuttamiseen. Itseluottamus ilmenee esimerkiksi uskalluksena ilmaista oma mielipide, vastaanottaa kritiikkiä sekä kohdata haasteita. Ihminen voi kasvattaa omaa itseluottamusta muistelemalla aiemmista haasteista selviytymistä. Vastaavasti tiedostamalla omia onnistumisia, olivat ne pieniä tai suuria, ihminen kasvattaa omaa itseluottamusta.

Itseluottamus kasvaa, jos ihminen näkee, uskoo tai tietää, että hänellä on kyky vaikuttaa ja muuttaa asioita. Muutosjoustavuuden, oman hyvinvoinnin ja elämännhallinnantunteen kannalta on tärkeää, että ihminen osaa käsitellä haasteita rakentavalla tavalla. On olennaista, että ihminen pystyy tunnistamaan liittyvätkö haasteet omiin tunne-, ajattelu- ja toimintamalleihin. Toiseksi on merkittävää, että ihminen pystyy erottelemaan haasteet, joihin voi ja ei voi vaikuttaa. Näiden kahden ajatusprosessin läpikäyminen on hyödyllistä niin haasteen ratkaisemisessa kuin oman itseluottamuksen ymmärtämisessä.

Korkean itseluottamuksen omaaville ihmisille on luonteenomaista sivuttaa murehtiminen menneisyyden tapahtumista, joihin ei voi enää vaikuttaa. Murehtimisen sijaan on suositeltavaa pyrkiä oppimaan haastavista tilanteista, ja hyödyntämään opittua vastaavissa tilanteissa tulevaisuudessa. Samalla on myös hyvä tiedostaa, ettei menneisyydessä tapahtunut epäonnistuminen (esimerkiksi tavoitteen saavuttamisessa) tarkoita, että ihminen on tuomittu epäonnistumaan myös tulevaisuudessa. Menneisyys ei määritä tulevaisuutta.

**Optimismi** auttaa tulkitsemaan kriisit väliaikaisina, paikallisina ja korjattavina. Tämän mukaisesti muutosjoustavuuteen liittyy olennaisesti vastoinkäymisiin asennoituminen. Myönteinen käsitys omasta ratkaisukyvyistä on tärkeää, sillä se vahvistaa kykyä selviytyä haastavista tilanteista. Optimisteilla on realistinen käsitys omista kyvyistään sekä siitä, kuinka paljon työtä tietyn päämäärän saavuttaminen edellyttää.

Optimisteilla on taipumus yrittää, vaikka he tietävät, että voivat epäonnistua. Tästä johtuen optimisteilla on korkeampi todennäköisyys onnistua kuin niillä, jotka eivät uskalla tai halua yrittää. Optimistit ovat halukkaampia oppimaan uusia asioita kuin ne, joilla ei ole vastaavaa maailmankatsomusta. Uskon omiin mahdollisuuksiin vaikuttaa ja muuttaa asioita on todettu vähentävän poissaoloja ja lisäävän työtehokkuutta, energisyyttä, tyytyväisyyttä sekä psyykkistä ja fyysistä terveyttä.

**Toiveikkaus** on läheinen käsite optimismille. Toiveikas ihminen uskoo, että tulevaisuudessa tapahtuu hyviä asioita. Työmaailmassa toiveikkaat ihmiset menestyvät paremmin, vaihtavat työpaikkaa epätodennäköisemmin ja ovat sitoutuneempia työnantajansa kuin vähemmän toiveikkaat ihmiset. Toiveikkaat ihmiset eivät ole pelkästään tyytyväisempiä työhönsä, mutta tyytyväisempiä elämäänsä kokonaisuutena.

**Arvot** ovat *hyvään ja huonoon* kietoutuvia uskomuksia. Arvot ovat jatkuvasti läsnä ihmisen käytännön toiminnassa. Ne ovat osa ihmisen toimintaa huolimatta siitä, pyrkiikö ihminen tietoisesti toteuttamaan niitä vai ei. Vaikka arvot on tyypillisesti mielletty ”pysyvinä uskomuksina”, ne voivat muuttua ihmisen elämän aikana.

Jos ihminen pystyy toimimaan työssä arvojensa mukaisesti, se näkyy parempana suorituskyynä, sitoutumisena organisaatioon sekä korkeana asiakastyytyväisyytenä. Arvojen mukainen ja merkityksellinen työ vahvistavat myös työhyvinvointia ja motivaatiota. Arvojen tunnistaminen ja peilaaminen omaan työhön ja elämään toimivat muutoksen moottorina. Alla oleva Omien arvojen skannaus -tehtävän avulla voit kartoittaa omia arvojasi ja niiden merkitystä.



**VIE KÄYNTÖÖN:** kokeile ja kehitä.  
Omien arvojen skannaus.

Valitse Rytikankaan määrittelemistä arvoista (**kuva 21.**) viisi (5) sinulle tärkeintä arvoa ja pohdi seuraavia kysymyksiä: Miksi valitsit juuri nämä arvot? Miten arvosi ilmenevät omassa elämässäsi? Miten kaikki viisi valitsemaasi arvoa toteutuvat elämässäsi asteikolla 1-5? Miten arvosi voisivat toteutua paremmin elämässäsi? Millä tavoin muut ihmiset vaikuttavat arvojesi mukaisen elämän toteutumiseen?

**Henkilökohtaisten vahvuuksien** hyödyntäminen tukee ihmisen muutosjoustavuutta ja kokonaisvaltaista hyvinvointia. Omien vahvuuksien hyödyntäminen saa ihmisen kokemaan

merkityksellisyttä sekä tyytyväisyyttä omaa elämää kohtaan. Tunnettu psykologi Martin Seligmanin on tutkimuksissaan löytänyt 24 vahvuutta, jotka ilmenevät jokaisella ihmisellä. Omien vahvuuksien hyödyntämiseksi on kannattavaa

- A.** selvittää, mitkä omista vahvuuksista ovat kehittyneet pisimmälle
- B.** hyödyntää näitä kehittyneitä vahvuuksia mahdollisimman paljon työssä ja sen ulkopuolella.

Voit tehdä ilmaisen luontevahvuustestin (VIA-testi) osoitteessa: [www.viacharacter.org](http://www.viacharacter.org).

Rehellisyys Uskollisuus Perhe	Hyvät ihmissuhteet Menestys Vastuuntunto	Anteeksianto Nöyryys Valta	Luovuus Kauneus	Luottamus Ystävällisyys Hyväksyntä	Itsekunnioitus Luonto
Rakkaus Terveys Vauraus	Ahkeruus Kiitollisuus	Toisen auttaminen Parisuhde Itsensä toteuttaminen	Kunnioitus Ura Työssä menestyminen	Innostus Rohkeus Henkisyys	Hyvinvointi Eettisyys Ekologisuus

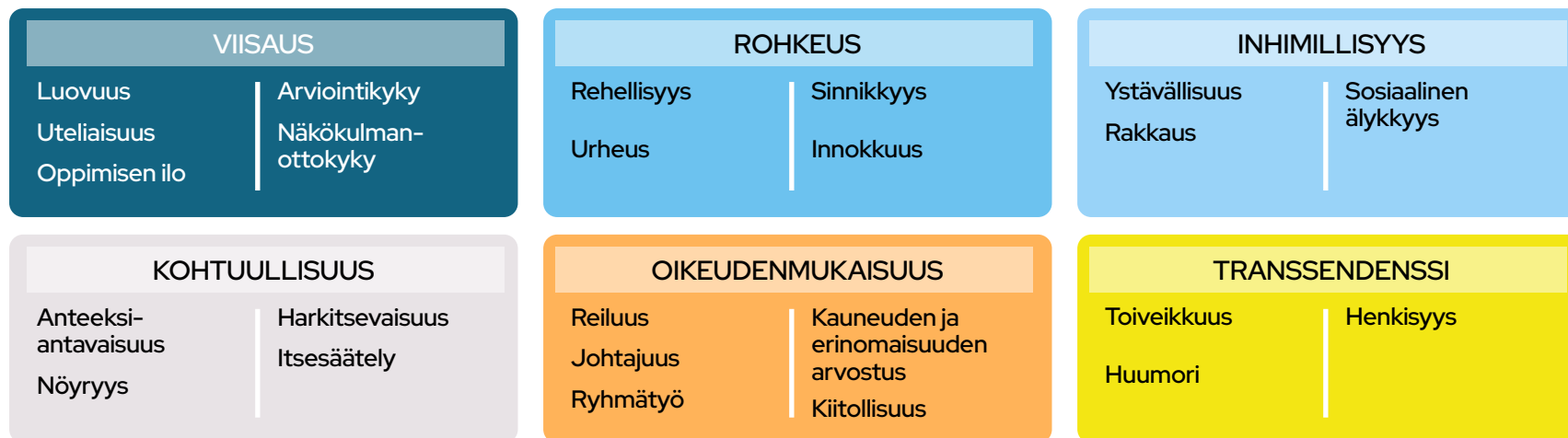
**Kuva 21.** Rytikangas (2008) määrittelemät arvot





**VIE KÄYNTÖÖN:** kokeile ja kehitä.  
Omat vahvuudet.

Tunnista Petersonin ja Seligmanin **kuvan 22** pohjalta vahvuuksia ja valitse viisi (5) keskeisintä vahvuuttasi. Missä käytät vahvuuksiasi? Miten voisit hyödyntää vahvuuksiasi paremmin? Miten olet hyödyntänyt vahvuuksiasi haastavien tilanteiden ylittämässä? Millä tavoin kehität vahvuuksiasi?



**Kuva 22.** Peterson & Seligman (2004) määritelmä ja kategorisointi vahvuuksista



**VIE KÄYTÄNTÖÖN:** kokeile ja kehitä.  
Syntymäpäiväpuhe.

Onko sinulla vaikeuksia tehdä päätöksiä?

Etkö osaa laittaa asioita tärkeysjärjestykseen?

Kuvittele minkälaisen syntymäpäiväpuheen haluaisit parhaan ystäväsi pitävän 90-vuotissyntymäpäiväjuhllasi?

Mitä haluaisit ystäväsi sinusta kertovan?

Haluaisitko hänen kertovan, että pistit aina työn kaiken muun edelle vaiko sen, että perhe tuli sinulla tärkeysjärjestyksessä aina ykkösenä?

Haluaisitko, että hän kuvailisi sinua ystävälliseksi vaiko kilpailuhenkiseksi?

Kun tiedät, mitä haluaisit ystäväsi sanovan, tiedät myös mihin sinun kannattaisi elämässäsi tähdätä. Mitkä asiat sinun tulisi pistää tärkeysjärjestyksessä muiden edelle?

## LÄHTEET

- Baumeister, R., Vohs, K. & Tice D.** (2017). The Strength Model of Self-Control. Volume 16, Issue 6. Viitattu 30.8.2023: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2007.00534.x>
- Bryant, A., & Kazan, A. L.** (2012). Self-leadership: how to become a more successful, efficient, and effective leader from the inside out. McGraw Hill Professional.
- Bullough, A., & Renko, M.** (2013). Entrepreneurial resilience during challenging times. *Business Horizons*, 56(3), 343–350. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.01.001>
- Hanson, R.** (2018). Resilient: How to Grow An Unshakable Core of Calm, Strength, and Happiness. New York: Penguin Books.
- Inzlicht, M., Werner, K. M., Briskin, J. L., & Roberts, B. W.** (2021). Integrating Models of Self-Regulation. *Annual Review of Psychology*, 72(1), 319–345. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-061020-105721>
- Lipponen, K.** (2020). Muutosjoustavuus arjessa. Helsinki: Duodecim 2020.
- Luthans, F.** (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*. Vol 23: 695–706.

- Manz, C. & Neck, C.** (2004). Mastering Self-Leadership. Upper Saddle River: Pearson.
- Peterson, C. & Seligman, M. E.** (2004). Character strengths and virtues: A handbook and classification (Vol. 1). Oxford University Press.
- Pietikäinen, A.** (2017). Joustava mieli tukena elämäntilanteissa. Tallinna: Duodecim
- Poijula, S.** (2020). Muutosjoustavuus. Helsinki: Kirjapaja.
- Rossouw, P. & Rossouw, J. G.** (2016). The Predictive 6-Factor Resilience Scale: Neurobiological Fundamentals and Organizational Application. *International journal of neuropsychotherapy*. Volume 4 Issue 1.
- Rubanovitsch, M.** (2020). Kukkulan kuningas: 10 askelta itsensä johtamiseen. Helsinki: Imperial Sales.
- Rytikangas, I., & Rytikangas, P.** (2008). Tehokas ajankäyttö: vähemmän stressiä, enemmän tuloksia: ajankäytön ja elämäntilanteiden käsikirja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari, Helsingin Kamari.



# 8. MUUTOS- JOUSTAVUUS VAHVISTAA TYÖHYVINVOINTIA

Heli Trapp

## 8. MUUTOSJOUSTAVUUS VAHVISTAA TYÖHYVINVOINTIA



### ARVIOI JA TUNNISTA.

Muutosjoustavuustutkan  
kaikki kysymykset



YMMÄRRÄ: tietoa ilmiön taustoista.

### 8.1 Yhdessä oppiminen nostaa suorituskykyä ja työhyvinvointia

Tässä luvussa kytetään yhteen oppaan aiempia teemoja, mutta näkökulmana on työhyvinvointi. Luvussa nostetaan esille kaksi keskeistä ja ajankohtaista työhyvinvointiin vaikuttavaa tekijää tämän päivän turbulentissa työelämässä. Nämä ovat oppiminen ja psykologinen turvallisuus. Viimeisessä alaluvussa tarkastellaan työhyvinvoinnin ja sujuvan työn peruspilareita sekä muutosjoustavuutta yhtenä työhyvinvoinnin osatekijänä.

Hyvinvoivat yksilöt ja työyhteisö ovat muutosjoustavuuden ja uudistumisen edellytyksiä. Yksilö- ja organisaatiotasolla muutosjoustavuus tarkoittaa kimmoisuutta, palautumiskykyä, lannistumattomuutta sekä taitoa kohdata vastoinkäymisiä

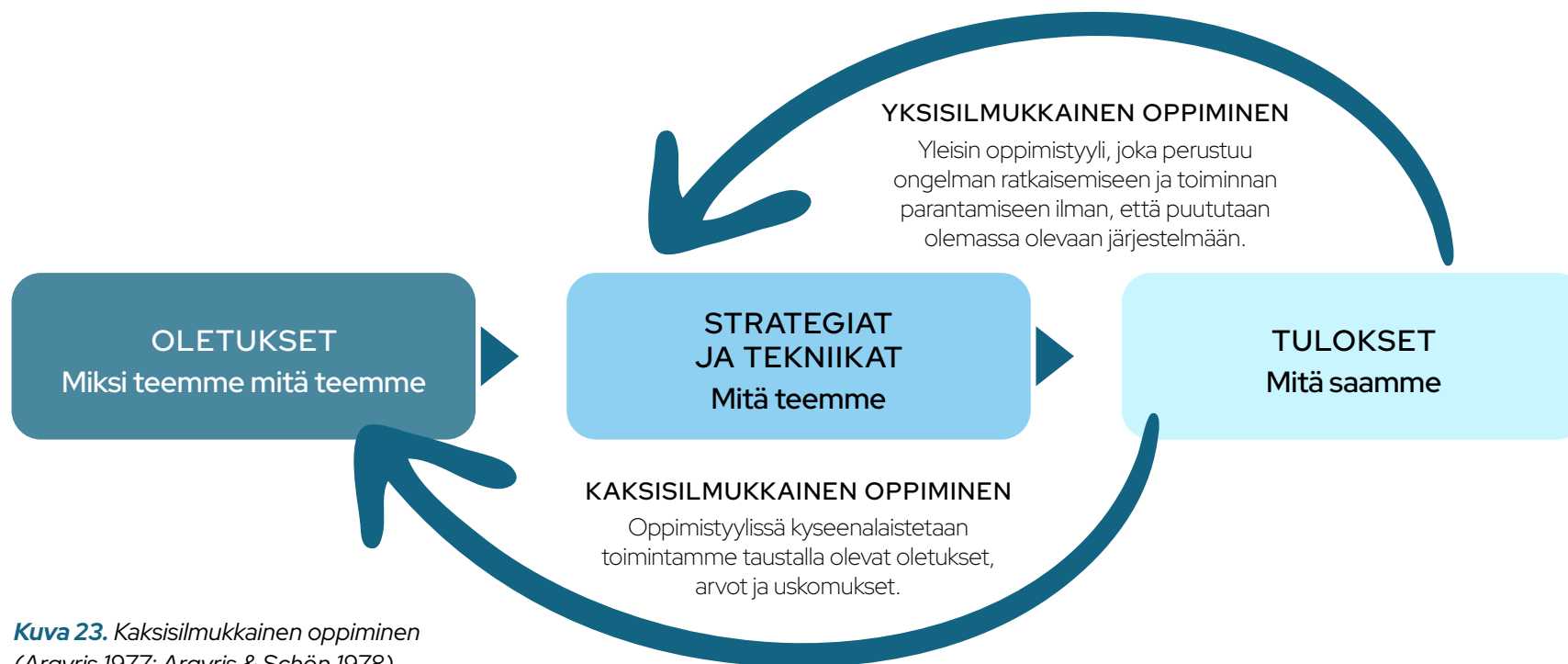
osana normaalia elämää, taitoa selviytyä vaikeuksista sekä oppia niistä, kuten edellisissä luvuissa on jo todettu.

Muutosjoustavuutta tukevat optimistisuus, ongelmanratkaisukyky, myönteiset ajatukset, vertaistuki ja aikaisempien onnistumisen kokemusten ajatteleminen. Muutosjoustavuus rakentuu myös yksilön kyvystä ja halusta haastaa ajatteluaan sekä ajatella ja toimia uusilla tavoilla. Kyseenalaistaminen, uusien toimintamallien löytäminen ja niiden kokeileminen vahvistavat myös työyhteisön muutosjoustavuutta ja yhdessä oppimista.

Tässä oppaassa on aiemmin kuvattu porrasmalli organisaation askeleista kohti uudistumiskyvykkyyttä ja menestyksellistä liiketoimintaa. Keskeistä mallissa on tukevan perustan luominen muun muassa ennakoimalla tulevaa ja olemalla ketterä, kehittämällä osaamista sekä huolehtimalla organisaation oppimisesta, jonka merkitys korostuu yhä enemmän. Oleellista on kysyä: onko organisaatiossa sellaisia foorumeita, joissa voidaan yhdessä pysähtyä tutkimaan tilannekuvaa ja muutostarpeita sekä kyseenalaistaa rohkeasti ajattelu- ja toimintamalleja.

Schönin ja Argyriksen kehittämä kaksoissilmukaisen oppimisen malli (Double Loop Learning) toimii tänäkin päivänä. Yksisilmukainen oppiminen perustuu ongelmanratkaisuun, jossa ei kyseenalaisteta organisaation toimintaprosesseja. Kun lähdetään miettimään prosessin tai toimintamallin muuttamista, siirrytään kaksisilmukaiseen oppimiseen, jossa tutkitaan arjen tekemistä helikopteriperspektiivistä ja etsitään uudistumisen paikkoja.

Tällöin muutetaan tavoitteita tai toimintatapoja kysymällä miksi me teemme niin kuin teemme ja olisiko hyvä kokeilla toisenlaisia, toimintaympäristöön paremmin sopivia tapoja? Monet organisaation toimintamallit ovat hautautuneet rutiineihin ja uskomuksiin. Autopilotilla toimiminen auttaa monessa tilanteessa, mutta oppivassa ja muutoksetterässä organisaatiossa uskalletaan ottaa puheeksi myös niiden toimivuus muutostilanteessa.



**Kuva 23.** Kaksisilmukainen oppiminen (Argyris 1977; Argyris & Schön 1978)



**VIE KÄYTÄNTÖÖN:** kokeile ja kehitä.  
Yrityksen oppimisforumit.

Minkälaisia oppimisen tiloja yrityksessä on - missä tutkitaan ja kehitetään toimintaa? Mistä ja miten saadaan tietoa uudistumispolulle?

Miten yrityksessä voitaisiin päästä kaksisilmukkaiseen oppimiseen? Mitä se edellyttää johdolta, esihenkilöiltä ja työntekijöiltä?

Miten esimerkiksi kokouskäytäntöjä voitaisiin uudistaa, jotta saadaan aikaan tutkiva ja kehittävä tila?

### Yksinyrittäjä

**Pohdi** miten verkostot ja vertaiset voisivat tukea sinua pääsemään toimintaa uudistavalle oppimiskehälle?

Coachaus ja työnohjaus tarjoavat myös mahdollisuuden kaksoisilmukkaiseen oppimiseen!

## 8.2 Psykologinen turvallisuus korostuu

Työterveyslaitoksen HELP-projektissa todetaan (2023), että juuri nyt on tärkeää varmistaa riittävä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys sekä uudistumiskyky vahvistamalla muutosjoustavuutta. Yrityksen oppimiskulttuurin vahvistamisessa on oleellista rakentaa luottamuksellinen ja psykologisesti turvallinen keskusteluilmapiiri. Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan jaettua käsitystä tai uskomusta siitä, että ryhmä on turvallinen erilaisille ajatuksille ja ideoille. Tällaisessa työyhteisössä kunnioitetaan toisten osaamista, tuetaan ja autetaan toisia, suhtaudutaan työtovereihin myönteisesti sekä huolehditaan avoimesta vuorovaikutuksesta.

Psykologisesti turvallinen sosiaalinen ympäristö kannustaa ajatusten, ideoiden ja informaation jakamiseen, tukee osallistumista ja lisää siten yrityksen uudistumiskykyä.

Kansainväliset tutkimukset ovat osoittaneet, että psykologisella turvallisuudella on myönteinen yhteys organisaation oppimiseen, innovaatioihin ja luovuuteen. Psykologinen turvallisuus vahvistaa myös työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota, koska he kokevat oman työpanoksensa merkitykselliseksi ja pystyvät ottamaan asioita puheeksi. Moniäänisyys luo pohjan rikkaalle keskustelulle, jonka avulla voidaan tehdä innovatiivisia ideoita ja parempia päätöksiä.

Monet psykologista turvallisuutta luovista asioista liittyvät tosiasiasa hyviin johtamiskäytäntöihin, kuten selkeiden pelisääntöjen rakentamiseen, ennustettavuuteen ja tasapuolisuuteen, avoimeen vuorovaikutukseen rohkaisemiseen ja työntekijöiden aktiiviseen kuunteluun, riittävän tuen varmistamiseen sekä arvostuksen ja nöyryyden osoittamiseen, kun työntekijät ottavat vaikeita asioita esille.





## VIE KÄYTÄNTÖÖN: kokeile ja kehitä. Työyhteisön psykologisen turvallisuuden itsearviointi

Arvioi vieressä olevia työyhteisön tai tiimin psykologiseen turvallisuuteen liittyviä väittämiä. Työskentelyssä voi hyödyntää fläppipaperia, johon on kirjoitettu alla olevat väittämät. Osallistajat kirjoittavat post-it -lapuille oman arvionsa ja kiinnittävät ne fläppeihin. Työskentelyssä voi hyödyntää myös digitaalisia alustoja, kuten Miroa tai Jamboardia.

Arvioinnin pohjalta: Miten työyhteisössämme voisi vahvistaa psykologista turvallisuutta? Missä meillä menee hyvin ja mitä haluamme kehittää edelleen? Vinkki: isomman työporukan voi jakaa pienempiin "soluihin", joiden tavoitteena on tuottaa konkreettisia tiekarttoja psykologisen turvallisuuden vahvistamiseksi.

Arviointiasteikko: 1= Täysin eri mieltä, 2= Osittain eri mieltä, 3= Osittain samaa mieltä ja 4= Täysin samaa mieltä

### Psykologisen turvallisuuden arviointi

Väittämät	Arviointiasteikko			
	1	2	3	4
<b>Virheet:</b> Meillä käsitellään virheitä ja opitaan niistä.				
<b>Ongelmat:</b> Meillä käsitellään haastavia ongelmia rakentavasti.				
<b>Erilaisuus:</b> Meillä kuunnellaan poikkeavia mielipiteitä.				
Meillä on mahdollista käyttää erilaisia työtapoja.				
<b>Riskit:</b> Meillä ehdotetaan uusia ideoita.				
Meillä kokeillaan uusia ratkaisuja.				
<b>Auttaminen:</b> Meillä jaetaan tietoa.				
Meillä annetaan palautetta.				
Meillä tarjotaan tukea.				
<b>Kilpailu:</b> Meillä halutaan työkaverin onnistuvan.				
<b>Arvostus:</b> Havaitsemme ja hyödynnämme toistemme monipuolista osaamista.				

(Lähde: Edmondson 2019)

### 8.3 Työhyvinvoinnin osatekijät ovat toisiinsa kytkeytyneitä

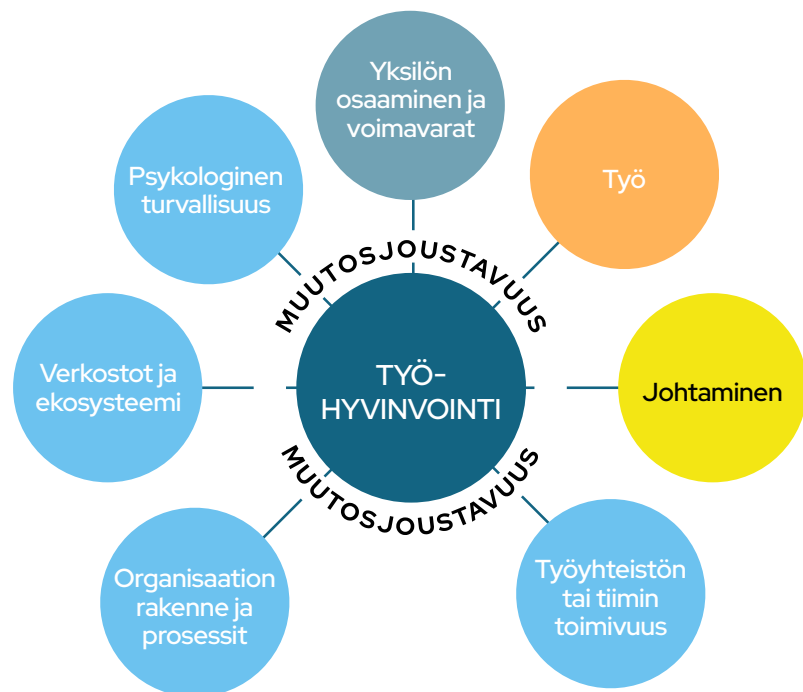
Työ sujuu hyvinvoivassa työyhteisössä, jonka peruspilareita ovat kirkas perustehtävä, selkeät rakenteet ja prosessit, vuorovaikutteinen johtaminen, ammatillinen käyttäytyminen ja vuorovaikutustaidot sekä jatkuva arviointi ja toiminnan kehittäminen. Yksilön työhyvinvoinnin peruspilareita ovat autonomia eli vapaus suunnitella miten ja missä työ tehdään, kyvykkyyden tunne eli hallinnan kokemus sekä yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä.

Työhyvinvointiin vaikuttavat useat tekijät ja ne ovat vuorovaikutussuhteessa toisiinsa. Kiire voi olla esimerkiksi kuormittava tekijä työssä, toisaalta kollegoiden tuki auttaa kiireen keskellä.

Uuden ajan mukanaan tuoma monimutkaisuus, arvaamattomuus ja epävarmuus tuovat sujuvaan työhön uudenlaisia haasteita, joihin voidaan vastata muutosjoustavuudella organisaation eri tehtävissä ja toiminnoissa. Toisaalta tarvitaan pysyvää ja muuttumatonta toimintaa, ja toisaalta valmiutta ja kykyä nopeaan muutoksen tekoon yrityksen tuotteisiin tai palveluihin tai tekemisen tapaan.

Monet työssä vastaantulevat haasteet ovat sellaisia, että ne vaativat yksilöiden suoritusten lisäksi yhteisöllistä ongelmanratkaisua ja vuorovaikutuksellista, yhdessä tekemiseen perustuvaa toimintatapaa, yhteiskehittämistä. Muutosjoustava yksilö tai työyhteisö näkee vaihtoehtoja tulevaisuuden tekemiseen, eikä juutu menneisiin ongelmiin tai vastoinkäymisiin. Muutosjoustavuutta on myös uusien ideoiden löytäminen haasteellisissa tilanteissa sekä niiden kokeileminen käytännössä.

Seuraavassa kuvataan työhyvinvoinnin tekijöitä eri tasoilla sujuvan työn ja muutosjoustavuuden näkökulmista. Nämä ulottuvuudet luovat yhdessä hyvinvoivan ja elinvoimaisen organisaation.



Kuva 24. Työhyvinvoinnin osatekijät Trapp 2023

## 1. Yksilön osaaminen ja voimavarat

Osaaminen, ammatillinen identiteetti ja -itsetunto, pystyvyysusko, asenne, optimismi, motivaatio, elämäntapa ja elämäntapa sekä terveys ja työkyky.

### Muutosjoustavuus

- Kyky selviytyä ja palautua vastoinkäymisestä.
- Kyky haastaa omia ajattelu- ja toimintamalleja sekä kokeilla ja arvioida uusia toimintatapoja esimerkiksi coachingissa, työnohjauksessa ja vertaistapaamisissa tai hakemalla palautetta.

Sinnikkyyttä tarvitaan eritoten silloin, kun kohtaa haasteita ja vaikeuksia. Muutosjoustava yksilö ei kuitenkaan luovuta esteiden edessä. Toisaalta muutosjoustavuutta on sekin, ettei ponnistele hinnalla millä hyvänsä oman hyvinvointinsa kustannuksella.

## 2. Työ

Perustehtävän ja tavoitteiden selkeys.  
Työn sujuvuus, jota tukevat työkaverit ja johto.

### Työn merkityksellisyys

Työn merkityksellisyys on henkilökohtainen kokemus työn tärkeydestä ja arvosta, joka syntyy, kun työlle asetetut odotukset ja merkitykset täyttyvät. Merkityksellisyyden kokemisella on positiivisia heijastusvaikutuksia niin työhön kuin muuhunkin elämään.

Työssä merkityksen kokemus näkyy ihmisen parempana suorituskyynä ja sitoutumisena organisaatioon sekä korkeana asiakastytyväisyytenä. Työn merkityksellisyyteen liittyvän tutkimuksen mukaan merkityksellisyyden kokeminen vaikuttaa myös työhyvinvointiin ja työmotivaatioon.

### Muutosjoustavuus:

- Oppimis- ja kasvumahdollisuudet työssä. Työkulttuuri tukee työntekijöitä oman työnsä kehittämisessä ja kokemusta työn omistajuudesta.
- Mahdollisuus työn muokkaamiseen itsenäisesti eli tuunaamiseen: vahvistaa työssä niitä tekijöitä, jotka ovat omia vahvuuksia ja jotka tuovat voimavaroja.

## 3. Työyhteisön tai tiimin toimivuus

Perustehtävän ja työroolien selkeys, vuorovaikutus työyhteisössä, yhteisöllisyys sekä ryhmien toimivuus.

### Muutosjoustavuus:

- Työyhteisön jäsenet rakentavat säännöllisesti yhdessä esihenkilöiden ja johdon kanssa tilannekuvia – missä ollaan, mitä tapahtuu ja minne ollaan menossa – tuomalla havaintojaan asiakaspinnasta ja työn sujuvuudesta.
- Jokainen työyhteisön jäsen muokkaa omaa ja yhteistä työtä. Ihmisille syntyy myös kokemuksia merkityksellisyydestä, joka puolestaan ruokkii luovuutta ja innovatiivisuutta työssä.
- Ajattelu- ja toimintamallien kyseenalaistaminen, kokeilut ja niistä oppiminen.
- Työyhteisössä kunnioitetaan toisten osaamista, tuetaan ja autetaan toisia, suhtaudutaan työtovereihin myönteisesti sekä huolehditaan avoimesta vuorovaikutuksesta ja dialogin taidoista.

### Psykologinen turvallisuus

- Virheiden tekeminen, avun pyytäminen tai oman mielipiteen esittäminen eivät vaaranna omaa asemaa ammattilaisena ja ryhmän jäsenenä toisten ryhmäläisten silmissä.
- Työympäristössä kannustetaan erilaisten ajatusten, ideoiden ja informaation jakamiseen.

**Resurssijoustavuus:** osaamista voidaan siirtää joustavasti sinne, missä on tarvetta. Tämä edellyttää laaja-alaista osaamista ja osaamisen kehittämistä. Työn hallinta ja kyvykkyyden tunne ovat työhyvinvoinnin perustoja myös muutostilanteissa.

### 4. Johtaminen

Tavoitteiden ja tehtävien selkeys sekä prosessien sujuvuuden varmistaminen.

#### Muutosjoustavuutta vahvistavat johtamisteot

##### A. Vuorovaikutuksen, tavoitteiden määrittelyn ja itseohjautuvuuden vahvistaminen

#### Esihenkilö tai johtaja

- Rakentaa keskustelufoorumeja, joissa tutkitaan miten organisaation rakenteet, toimintatavat ja pelisäännöt palvelevat yrityksen liiketoimint.
- Vahvistaa työyhteisöön itseohjautuvuutta tukevia rakenteita, jossa työyhteisön jäsenet voivat yhdessä tutkia ja kehittää työtään.
- Rakentaa säännöllisesti yhdessä työyhteisön kanssa tilannekuvia: missä ollaan, mitä tapahtuu ja minne ollaan menossa.
- Vahvistaa työn merkityksellisyyttä: mitkä asiat tekevät työstämme tärkeää ja mielekästä?
- Vahvistaa ratkaisukeskeisyyttä ja yhteisöllistä ongelmanratkaisua.

## B. Vahvuuksien käyttöönoton vahvistaminen, autonomian ja oman työn muokkaaminen

### Esihenkilö tai johtaja

- Tukee vaikuttamisen ja osallistumisen avulla työntekijöiden koko potentiaalin käyttöönottoa.
- Tukee itsenäisyyttä työssä niin paljon kuin se on mahdollista (oman työn suunnittelu, työtavat, aikataulut jne.).
- Tukee työntekijän oman työn muokkaamista.

## C. Kokeilukulttuurin vahvistaminen, uusien ajatusten ja käytänteiden levittäminen

### Esihenkilö tai johtaja

- Rohkaisee kokeilujen tekemiseen ja niistä saatujen kokemusten arviointiin.
- Vahvistaa uusien innovatiivisten ajatusten levittämistä organisaatiossa.

## 5. Organisaatio

Toimiva ja terveellinen työympäristö, tavoitteellisuus ja jatkuva uudistuminen.

**Muutosjoustavuus:** Organisaatiossa vallitsee kaksisilmukkaisen oppimisen kulttuuri, jossa voidaan kyseenalaistaa ajattelu- ja toimintatapoja tai rakenteita sekä uudistaa niitä paremmin toimintaympäristön muutoksia vastaaviksi. Tähän työhön tarvitaan informaatiota ja tietoa, ketteryyttä, kokeilukulttuurin vahvistamista ja resurssijoustavuutta (vrt. Luku: Johtaminen ja VUCA-johtaminen)

## 6. Verkostot ja ekosysteemit

Verkoston tai ekosysteemin merkityksestä ja vastuista vallitsee yhteinen ymmärrys, joten työskentely on sujuvaa ja tulosta tuottavaa.

Yhdessä tekeminen vahvistaa paitsi yrityksen liiketoimintaa myös työhyvinvointia. Yhteenkuuluvuuden tunne, vertaistuki ja yhdessä ideointi aina flow-kokemukseen asti vaikuttavat yksilön kokemaan työhyvinvointiin myönteisesti.



**VIE KÄYTÄNTÖÖN:** kokeile ja kehitä.  
Myönteinen voimavaraspiraali

Työskentelyssä on tärkeää, että työyhteisö tai tiimi löytää työstään sekä voimavaratekijöitä että teemoja, jotka kuormittavat. Kehittämisessä kannattaa viljellä myönteisiä tunteita, sillä positiiviset tunteet vaikuttavat laajemmin aivoissamme ja avaavat ajatteluamme uusille vaihtoehdoille. Negatiivisissa tunteissa rypeminen kapeuttaa ajatteluamme.

Osallistavassa työpajassa kytkeydytään kehittämistyöhön, joka lähtee osallistujien kokemusmaailmasta liikkeelle, joka vahvistaa sitoutumista ja motivaatiota työn kehittämiseen.

**1. Arvioi:** Muutosjoustavuustutka

**2. Mitkä ovat yrityksen voimavaratekijöitä?**

Miten pidämme huolta, että nämä tekijät ovat jatkossakin voimavaratekijöitämme?

**3. Mitä pitäisi kehittää?** Tunnistetaan yhdessä kehitettävät osa-alueet ja tehdään tiekartta (priorisointi, tavoitteet, aikataulu, työnjako, resurssit, arviointi jne.).

Visio: Mihin tähtäämme - mitkä asiat ovat kehittyneet esimerkiksi vuoden päästä?

Mikä on ensimmäinen etappi kohti tavoitteita?

Entä toinen, kolmas...?

Entä aikataulu, tekeminen, vastuut?

Miten arvioimme onnistumista?

Työyhteisön voimavarat	Kehittämiskohteet

## LÄHTEITÄ JA LISÄLUKEMISTA

**Alhanen, K., Ahtiainen, O-P., Kangas, M., Kansanaho A., Soininen J., Soini, T.** (2011). Työnohjauksen käsikirja. Tammi.

**Alhanen, K., Lavila, P., Kangas, M., Lamppula, T. & Petrelius, P.** (2019). Systeemisen muutoksen johtaminen lastensuojelussa: Opas esimiehille ja johtajille  
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-417-2>

**Argyris, C. Double Loop Learning in Organizations. Harvard Business Review.** (Viitattu 22.5.2023).  
<https://hbr.org/1977/09/double-loop-learning-in-organizations>

**Bakker, A-B., Demrout, E. & Euwema, MC.** (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. Journal Health Psychol.

**Baum, JR & Locke, EA.** (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. Journal of Applied Psychology, 89(4), 587.

**Dierendonc, D. & Nuijten, I.** (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. Journal of Business and Psychology.

**Edmondson, A.** (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly, Vol. 44, No. 2, pp. 350–383. Published by: Sage Publications, Inc. on behalf of the Johnson Graduate School of Management, Cornell University. Stable URL:  
<http://www.jstor.org/stable/2666999>

**Fleming, K. & Millar, C.** (2020). Guest editorial. Journal of Organizational Change Management, vol. 32(3)

**Fredrickson, B. L.** (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. American Psychologist, 56(3), 218–226.  
<https://doi.org/10.1037//0003-066X.56.3.218>

**Hakanen J.** (2011). Työn imu. Työterveyslaitos. Tammerprint Oy: Tampere.

**Hu, J. & Hirsch, J.** (2017). The benefits of meaningful work: A meta-analysis. Academy of management preceedings, 1, 13866.

**Järvinen, P.** (1998). Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo. WSOY.

**Järvinen, P.** (2009). Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva. WSOY.

**Kinnunen U., Perko, K. & Virtanen, M.** (2013). Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 2013: 50 59–70.



**Kostamo, T. (toim.).** 2017. Ihan intona. Miten innostusta johdetaan.

[https://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ihan\\_intona/](https://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ihan_intona/)

**Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J. ja Vainio, H.** (2008). Leadership, job well-being, and health effects--a systematic review and a meta-analysis. *Journal Occupational and Environmental Medicine*. 50 (8):904-15

**Lipponen, K.** (2020). Resilienssi arjessa. Printon: Tallinna.

**Manka, M-L.** (2015). Stressikirja. Mistä virtaa? BALTO print: Latvia.

**Martela & Jarenko (toim.)** (2017). Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Balto print: Liettua

**Markkio, H-R., Liikanen, C., ja Heiniö, M. Toim.** (2019). Onnistutaan yhdessä kohti yrityksen uudistumiskykyä -työkirja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, LUT-yliopisto, Työterveyslaitos. Grano Oy. Helsinki.

**Mäki, T.** (2020). Johtamisen kehittäminen ja mittaaminen. Helsingin kaupunki: sosiaali- ja terveystoiminta.

**Mäkinen, P. & Rätty.** (2016). Työhyvinvointikortti -koulutuksesta suuntaa kehittämiseen. 4. uudistettu painos. Koulutusaineisto. Työturvallisuuskeskus.

**Nieminen, M., Talja, H., Heikkilä, J-P., Airola, M., Viitanen K., & Tuovinen, J.** (2017). Muutosjoustavuus: Organisaation resilienssin tukeminen. <https://cris.vtt.fi/en/publications/muutosjoustavuus-organisaation-resilienssin-tukeminen>

### **Psykososiaaliset kuormitustekijät:**

<https://www.tyosuojelu.fi>

**Ranki, S.** (2023). HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkömät. Työterveyslaitoksen julkaisu.

**Rantanen, Martela, Auvinen, Hyvönen & Feld** (painossa). MEANWELL: Merkityksellisestä työstä hyvinvointia organisaatiolle.

**Ristikangas, V. & Ristikangas, M.** (2017). Valmentava johtajuus. Alma Talent.

**Rosso, B. D., Dekas, K. H. & Wrzesniewski, A.** (2010). On the meaning of work: a theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.

**Rossouw, P & Rossouw, J.** (2016) The Predictive 6-Factor Resilience Scale: Neurobiological Fundamentals and Organizational Application. *INTERNATIONAL JOURNAL OF NEUROPSYCHOTHERAPY*. Volume 4 Issue 1

**Ryan, R. M. & Deci, E. L.** (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55 (1), 68-78. Peterson, Sampson, Lenz & Reardon. (2002)

**Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. ja Toikko, T.** (2015). Dialoginen johtaminen: avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere University Press.

**Toivanen & al.** (2021). Onnekkaita sattumia ja psykologinen turvallisuus uudistumisen lähteinä työpaikoilla. Työterveyslaitos.

**Uhl-Bien M., Russ M., McKelvey B.** (2007) Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18, 298–318

**Uhl-Bien M. & Arena, M.** (2020). Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability.

**Uutela, U.** (2020). Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. *Acta electronica Universitatis Lapponiensis* 256, ISBN 978-952-337-144-6, ISSN 1796-6310.

**Yli-Kaitala, K. & Toivanen, M.** (2021). Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Työterveyslaitos. Työsuojelurahasto.



## 9. MUUTOS- JOUSTAVUUSTUTKAN KYSYMYSPATTERISTOT

## 9. MUUTOSJOUSTAVUUSTUTKAN KYSYMYPATTERISTOT

*Kyselyjä käytettäessä on mainittava lähde: ESR:n rahoittama hanke Muutoskyvykäs Yritys*

Vastausasteikko on 1=Täysin eri mieltä... 5=Täysin samaa mieltä

### YKSINYRITTÄJÄN KYSELY

#### 1. Oma muutosjoustavuus

1. Pidän aktiivisesti huolta hyvinvoinnistani, kuten ravitsemuksesta, unesta, liikunnasta jne.
2. Onnistun työni ja yksityiselämän yhteensovittamisessa niin, että aikaa riittää vapaa-aikaan ja palautumiseen.
3. Työn priorisointi, organisointi ja aikatauluttaminen eivät tuota minulle ongelmia.
4. Kykenen ongelmatilanteissa tunnistamaan erilaisia vaihtoehtoja päästäkseni tilanteesta eteenpäin.
5. Olen sinnikäs ja toiveikas, enkä luovuta helposti haasteellisissa tilanteissa.
6. Pääsen vastoinkäymisistä nopeasti yli enkä jää murehtimaan niitä.
7. Työskennellessäni tunnen itseni usein motivoituneeksi ja tarmokkaaksi.
8. Lähipiirini tukee minua ja työssä suoriutumistani.
9. Verkostot ja yhteistyökumppanit tukevat minua ja työssä suoriutumistani.
10. Tunnistan, millaista osaamista minä ja yritykseni tarvitsevat.
11. Minulla on kiinnostusta kehittää omaa osaamistani.

## 2. Liiketoiminnan muutosjoustavuus ja uudistuminen

1. Yritykseni toimii ketterästi erilaisissa muutostilanteissa.
2. Yritykseni on varautunut hyvin kriisitilanteita varten (mm. vakuutukset, talouden suunnittelu, verkostot).
3. Seuraan aktiivisesti yritykseni toimialan kehitystä.
4. Kehitän tuotteita ja palveluja asiakaslähtöisesti.
5. Suunnittelen yrityksen tulevaisuutta.
6. Yritystoimintani tavoitteet ja niiden toteutus elävät toimintaympäristön muutosten mukana.
7. Yritykseni on varautunut mahdollisiin riskeihin.
8. Näen erilaiset muutostilanteet mahdollisuutena kehittää liiketoimintaani.
9. Kokeilen ja kehitän aktiivisesti uusia tapoja toimia ja tuottaa uusia tuotteita tai palveluja.

## 3. Verkostot ja ekosysteemissä toimiminen

1. Rakennan aktiivisesti verkostojani liiketoiminnan kehittämiseksi.
2. Minulla on yhteistyötahoja, joiden kanssa voin keskustella luottamuksellisesti erilaisista työhön ja yritystoimintaan liittyvistä asioista.
3. Seuraan aktiivisesti ympäröiviä verkostoja ja ekosysteemejä eli asiakkaiden, kilpailijoiden ja kumppaneiden toimintaa.
4. Yritykseni tavoitteet on helpompi saavuttaa tekemällä yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa.
5. Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa auttaa minua löytämään uusia näkökulmia ja mahdollisuuksia kuten asiakkaita ja kumppaneita.
6. Voin pyytää erilaisissa tilanteissa apua yhteistyökumppaneiltani.
7. Minulle on selkeää, minkälaisissa verkostoissa ja ekosysteemeissä yritykseni kannattaa olla mukana.

## HENKILÖSTÖN KYSELY

### 1. Oma muutosjoustavuus

1. Pidän aktiivisesti huolta hyvinvoinnistan, kuten ravitsemuksesta, unesta, liikunnasta jne.
2. Onnistun työni ja yksityiselämän yhteensovittamisessa niin, että aikaa riittää vapaa-aikaan ja palautumiseen.
3. Työn priorisointi, organisointi ja aikatauluttaminen eivät tuota minulle ongelmia.
4. Kykenen ongelmatilanteissa tunnistamaan erilaisia vaihtoehtoja päästäkseni tilanteesta eteenpäin.
5. Olen mielestäni sinnikäs ja toiveikas enkä luovuta helposti haasteellisissa tilanteissa.
6. Pääsen vastoinkäymisistä nopeasti yli enkä jää murehtimaan niitä.
7. Työskennellessäni tunnen itseni usein motivoituneeksi ja tarmokkaaksi.
8. Koen, että työyhteisö ja yhteistyötahot tukevat minua ja työssä suoriutumistani.
9. Kehitän aktiivisesti itseäni ja osaamistani.

### 2. Muutosjoustava työyhteisö ja tiimi

1. Yrityksessämme on positiivinen vire ja tekemisen meininki kohti yhteisiä tavoitteita.
2. Yrityksemme yksi voimavara on huumori.
3. Yrityksessämme on arvostamisen ja auttamisen ilmapiiri.
4. Yrityksessämme on hyvä tiimihenki ja keskinäinen luottamus.
5. Yrityksessämme uskalletaan myös kyseenalaistaa asioita.
6. Tiedonkulku ja vuorovaikutus on yrityksessämme avointa.
7. Yrityksessämme on yhteisesti laaditut pelisäännöt, joihin sitoudutaan.
8. Yrityksessämme etsitään haasteisiin ja ongelmakohtiin ratkaisuja yhdessä.

### 3. Muutosjoustava johtaminen

1. Yrityksessämme johto edistää turvallista ja luottamuksellista ilmapiiriä, jossa voi ilmaista erilaisia mielipiteitä.
2. Yrityksessämme johto ja työntekijät keskustelevat yhdessä yrityksen tilanteesta, tavoitteista ja kehittämistarpeista.
3. Yrityksemme johto antaa henkilöstölle valinnanvapautta oman työn suunnittelussa, toteuttamisessa ja arvioinnissa.
4. Johto edistää rakentavaa keskustelua ja ongelmatilanteiden ratkaisemista yhdessä.
5. Yrityksessämme johto rohkaisee kokeilujen tekemiseen.
6. Yrityksemme johto edistää ideointia eri tiimien tai toimintojen välillä.
7. Yrityksemme johto toimii liikkeelle panevana voimana ja innostajana muutostilanteissa.
8. Yrityksessämme johto tukee muutoksen etenemistä huolehtimalla säännöllisistä ja vuorovaikutteisista kokouksista.

### 4. Liiketoiminnan muutosjoustavuus: ennakointi ja uudistuminen

1. Seuraamme aktiivisesti yrityksemme toimintaympäristön tapahtumia.
2. Laadimme vaihtoehtoisia skenaarioita yrityksemme tulevaisuudesta.
3. Yrityksemme strategia ja sen toteutus elävät toimintaympäristön muutosten mukana.
4. Varaudumme erilaisiin muutostilanteisiin (mahdollisuuksiin & riskeihin).
5. Yrityksessämme uskalletaan toimia myös tavanomaisesta poiketen.
6. Yrityksessämme suhtaudutaan erilaisiin muutostilanteisiin mahdollisuutena.
7. Yrityksessämme kokeillaan ja kehitetään aktiivisesti uusia tapoja toimia ja tyydyttää asiakkaiden tarpeita.
8. Yrityksessämme kannustetaan riskinottoon ja innovointiin.

## 5. Rakenne- ja prosessijoustavuus

1. Yrityksemme toimii ketterästi erilaisissa muutostilanteissa.
2. Yrityksen työntekijöitä osallistetaan yrityksen kehittämiseen ja muutosten läpivientiin.
3. Yrityksen toimiva rakenne ja selkeät prosessit mahdollistavat sujuvan toiminnan.
4. Yrityksessämme on selkeät vastuut erilaisissa poikkeustilanteissa toimimisessa.
5. Yrityksen työntekijöillä on laaja-alaista osaamista ja he pystyvät tarvittaessa siirtymään tehtävistä toisiin.
6. Yrityksemme taloudellinen tilanne ja muut käytössä olevat resurssit antavat hyvän puskurin kriiseistä selviytymiseen.
7. Yrityksessämme kehitetään prosesseja ja toimintamalleja toimintaympäristöstä saatujen havaintojen perusteella.

## 6. Verkostot ja ekosysteemi

1. Seuraamme aktiivisesti ympäröiviä verkostoja ja ekosysteemejä eli asiakkaiden, kilpailijoiden, alihankkijoiden ja kumppaneiden toimintaa.
2. Yhteistyö muiden organisaatioiden kanssa on meille strateginen valinta.
3. Yhteistyö muiden organisaatioiden kanssa auttaa meitä löytämään uusia mahdollisuuksia: asiakkaita, alihankkijoita ja kumppaneita.
4. Yhteistyö muiden organisaatioiden kanssa auttaa meitä selviytymään kriisitilanteista.
5. Meille on selkeää minkälaisissa verkostoissa ja ekosysteemeissä olemme mukana.
6. Yrityksemme osaa toimia ekosysteemien ja verkostojen osana.
7. Yrityksemme osaa toimia ekosysteemien ja verkostojen vetäjänä.
8. Meillä on selkeät prosessit verkostoissa ja ekosysteemissä tapahtuvan yhteistyön koordinointiin ja tiedon jakamiseen.



## JOHDON KYSELY

### 1. Oma muutosjoustavuus

1. Pidän aktiivisesti huolta hyvinvoinnistani, kuten ravitsemuksesta, unesta, liikunnasta jne.
2. Onnistun työni ja yksityiselämän yhteensovittamisessa niin, että aikaa riittää vapaa-aikaan ja palautumiseen.
3. Työn priorisointi, organisointi ja aikatauluttaminen eivät tuota minulle ongelmia.
4. Kykenen ongelmatilanteissa tunnistamaan erilaisia vaihtoehtoja päästäkseni tilanteesta eteenpäin.
5. Olen mielestäni sinnikäs ja toiveikas enkä luovuta helposti haasteellisissa tilanteissa.
6. Pääsen vastoinkäymisistä nopeasti yli enkä jää murehtimaan niitä.
7. Työskennellessäni tunnen itseni usein motivoituneeksi ja tarmokkaaksi.
8. Koen, että työyhteisö ja yhteistyötahot tukevat minua ja työssä suoriutumistani.
9. Kehitän aktiivisesti itseäni ja osaamistani.

### 2. Muutosjoustava työyhteisö ja tiimi

1. Yrityksessämme on positiivinen vire ja tekemisen meininki kohti yhteisiä tavoitteita.
2. Yrityksemme yksi voimavara on huumori.
3. Yrityksessämme on arvostamisen ja auttamisen ilmapiiri.
4. Yrityksessämme on hyvä tiimihenki ja keskinäinen luottamus.
5. Yrityksessämme uskalletaan myös kyseenalaistaa asioita.
6. Tiedonkulku ja vuorovaikutus on yrityksessämme avointa.
7. Yrityksessämme on yhteisesti laaditut pelisäännöt, joihin sitoudutaan.
8. Yrityksessämme etsitään haasteisiin ja ongelmakohtiin ratkaisuja yhdessä.

### 3. Muutosjoustava johtaminen

1. Pidän tärkeänä edistää turvallista ja luottamuksellista ilmapiiriä, jossa voi ilmaista erilaisia mielipiteitä.
2. Keskustelen työntekijöiden kanssa yhdessä yrityksen tilanteesta, tavoitteista ja kehittämistarpeista.
3. Annan työntekijöille valinnanvapautta oman työn suunnittelussa, toteuttamisessa ja arvioinnissa.
4. Edistän rakentavaa keskustelua ja ongelmatilanteiden ratkaisemista työntekijöiden kanssa.
5. Rohkaisen kokeilujen tekemiseen.
6. Edistän ideointia eri tiimien tai toimintojen välillä.
7. Toimin liikkeelle panevana voimana ja innostajana muutostilanteissa.
8. Tuen muutoksen etenemistä huolehtimalla säännöllisistä ja vuorovaikutteisista kokouksista.

### 4. Liiketoiminnan muutosjoustavuus: ennakointi ja uudistuminen

1. Seuraan aktiivisesti yrityksemme toimintaympäristön tapahtumia.
2. Teen/olen mukana tekemässä vaihtoehtoisia skenaarioita yrityksen tulevaisuudesta.
3. Yrityksemme strategia ja sen toteutus elävät toimintaympäristön muutosten mukana.
4. Varaudumme erilaisiin muutostilanteisiin (mahdollisuuksiin & riskeihin).
5. Yrityksessämme uskalletaan toimia myös tavanomaisesta poiketen.
6. Yrityksessämme suhtaudutaan erilaisiin muutostilanteisiin mahdollisuutena.
7. Yrityksessämme kokeillaan ja kehitetään aktiivisesti uusia tapoja toimia ja tyydyttää asiakkaiden tarpeita.
8. Yrityksessämme kannustetaan riskinottoon ja innovointiin.

## 5. Rakenne- ja prosessijoustavuus

1. Yrityksemme toimii ketterästi erilaisissa muutostilanteissa.
2. Yrityksen työntekijöitä osallistetaan yrityksen kehittämiseen ja muutosten läpivientiin.
3. Yrityksen toimiva rakenne ja selkeät prosessit mahdollistavat sujuvan toiminnan.
4. Yrityksessämme on selkeät vastuut erilaisissa poikkeustilanteissa toimimisessa.
5. Yrityksen työntekijöillä on laaja-alaista osaamista ja he pystyvät tarvittaessa siirtymään tehtävistä toisiin.
6. Yrityksemme taloudellinen tilanne ja muut käytössä olevat resurssit antavat hyvän puskurin kriiseistä selviytymiseen.
7. Yrityksessämme kehitetään prosesseja ja toimintamalleja toimintaympäristöstä saatujen havaintojen perusteella.

## 6. Verkostot ja ekosysteemi

1. Seuraamme aktiivisesti ympäröiviä verkostoja ja ekosysteemejä eli asiakkaiden, kilpailijoiden, alihankkijoiden ja kumppaneiden toimintaa.
2. Yhteistyö muiden organisaatioiden kanssa on meille strateginen valinta.
3. Yhteistyö muiden organisaatioiden kanssa auttaa meitä löytämään uusia mahdollisuuksia: asiakkaita, alihankkijoita ja kumppaneita.
4. Yhteistyö muiden organisaatioiden kanssa auttaa meitä selviytymään kriisitilanteista.
5. Meille on selkeää minkälaisissa verkostoissa ja ekosysteemeissä olemme mukana.
6. Yrityksemme osaa toimia ekosysteemien ja verkostojen osana.
7. Yrityksemme osaa toimia ekosysteemien ja verkostojen vetäjänä.
8. Meillä on selkeät prosessit verkostoissa ja ekosysteemissä tapahtuvan yhteistyön koordinointiin ja tiedon jakamiseen.



MUUTOSKYVYKÄS  
YRITYS -OPPAAN  
KIRJOITTAJAT

**Katja Ekman**, Vaasan yliopisto

KTM Katja Ekman tekee väitöskirjaa Vaasan yliopistossa. Katja tutkii muun muassa organisaatioiden muutosprosessien johtamista sekä strategista henkilöstöjohtamista. Erityisenä mielenkiinnon kohteena ovat henkilöstövahvuuden muutoksiin vaikuttavat strategiset valinnat. Hän toimii myös liike-elämässä ja hänen taustansa on perheyrittäjyydessä.



**Harri Jalonen**, Vaasan yliopisto

FT Harri Jalonen työskentelee professorina Vaasan yliopiston johtamisen akateemisessa yksikössä. Hän on tutkinut yli 20 vuoden ajan johtamista ja päätöksentekoa erilaisissa organisaatioympäristöissä.



**Titiana Ertiö**, Turun yliopisto

VTT Titiana Ertiö on taloussosiologi, joka toimii tutkimuspäällikkönä Centre for Collaborative Research -yksikössä Turun kauppakorkeakoulussa, joka on osa Turun yliopistoa. Hän tutkii digivälitteisiä osallistumisen muotoja, digiosaamista sekä sitä, kuinka teknologia ja yhteiskunta muovaavat toinen toisiaan.



**Markus Kantola**, Turun yliopisto

Yliopisto-opettaja FT Markus Kantola on johtamisen ja organisoinnin opettaja ja tutkija Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikössä. Markus on kiinnostunut ennen kaikkea johtamistyyleistä ja -taidoista, itsensä johtamisesta ja eettisestä johtajuudesta.



**Sari Kola**, Turun yliopisto

Innovaatiotohtori TKT Sari Kola on yrittäjä, tutkija ja hallitusammattilainen, joka suhtautuu intohimoisesti ekosysteemeihin kasvun moottorina. Tekemisen ytimessä ovat kasvustrategia, avoin innovaatio ja digitalisaatio. Sari on myös Ecosystem Handbookin kirjoittaja ja [www.innovaatiotohtori.fi](http://www.innovaatiotohtori.fi)- ja [www.ecosystemhandbook.com](http://www.ecosystemhandbook.com)-blogin kirjoittaja.



**Eeli Saarinen**, Turun yliopisto

Eeli Saarinen toimii kehityspäällikkönä CCR Centre for Collaborative Research -tutkimusyksikössä Turun kauppakorkeakoulussa. Hän on kokenut johtamiskouluttaja, joka on kiinnostunut ihmisten ja teknologian rajapinnasta erityisesti johtamisen näkökulmasta. Hän pyrkii tukemaan kestävämmän tulevaisuuden rakentamista mm. innovatiivisia opetusmenetelmiä kehittämällä.



**Tomi Niemi**, Vaasan yliopisto

HTT Tomi Niemi työskentelee tutkijatohtorina Vaasan yliopiston sosiaali- ja terveyshallintotieteen yksikössä. Niemen tutkimusintressit kohdistuvat monialaisesti digitalisaation hyödyntämiseen palvelu- ja organisaatiokehittämisen aihealueilla. Tutkimuksen keskiössä ovat asiakas- ja käyttäjälähtöisyyden elementit sekä osallistavien menetelmien ja yhteiskehittämisen hyödyntäminen näkökulmien avaamiseksi.



**Ville Salonen**, Turun yliopisto

Ville Salonen on tohtoriopiskelija ja projektitutkija Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikössä sekä yliopistopedagogiikan keskuksessa. Opintojen ja tutkimustyön keskiössä ovat palaute, oppiminen, opettaminen ja näiden kehittäminen niin työ- kuin yliopistomaailmassa.



**Heli Trapp**, Turun yliopisto

Työnohjaaja (STOry), työnohjaajien ja prosessikonsulttien kouluttaja, sertifioitu business coach ja työhyvinvointivalmentaja KM Heli Trapp toimii koulutuspäällikkönä Turun yliopistossa. Hänellä on vuosikymmenien kokemus työelämän kehittämisestä erilaisissa hankkeissa ja valmennuksissa. Helin missiona on vahvistaa työhyvinvointia ja muutoskyvykkyyttä sekä kehittää innovatiivisia oppimisympäristöjä.



**Riitta Viitala**, Vaasan yliopisto

Professori, KTT Riitta Viitala työskentelee Vaasan yliopiston Johtamisen akateemisessa yksikössä. Hänen tutkimus- ja opetustyönsä on keskittynyt henkilöstöjohtamiseen ja johtajuuteen henkilöstön hyvinvoinnin ja yrityksen menestyksen tekijöinä. Hän myös kirjoittaa alan oppikirjoja, konsultoi organisaatioita henkilöstöjohtamisen kehittämisessä ja on toiminut yritysten hallituksissa.





Hanke on rahoitettu Euroopan unionin COVID-19-pandemian johdosta toteuttaman REACT-EU-välineen määrärahoista.

ISBN 978-951-29-9541-7