



# Verkkokurssi: työkalupakki muutosjohtamiseen

Noora Ringborg

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Verkkokurssi: työkalupakki muutosjohtamiseen

Noora Ringborg  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2023

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Tradenomi (AMK)

Tiivistelmä

Noora Ringborg

**Verkkokurssi: työkalupakki muutosjohtamiseen**

Vuosi 2023

Sivumäärä 60

---

Tämä opinnäytetyön tavoitteena on tehdä verkkokurssi muutosjohtamisesta keskijohdon esihenkilöille. Toimeksiantajana toimiva organisaatio on käynyt läpi useamman fuusion ja haluaa yhtenäistää tavan johtaa organisaatiossa. Kurssissa on huomioitu nykyinen johtamisen paradigmanmuutos, sekä toimeksianto organisaation tavoitteleva tulevaisuuden johtamisen tila. Tietoperustassa on selvitetty, miten muutos etenee, miten henkilöstö kokee muutoksen ja mitä tunteita muutos henkilöstössä aiheuttaa. Tietoperusta on kerätty juuri henkilöstön, sekä keskijohdon näkökulmasta. Ennen kurssin rakentamista on tehty selvitys, millä tasolla tieto ja taito muutosjohtamisesta organisaatiossa on. Selvitys toteutettiin kyselylomakkeella, joka lähetettiin organisaation esihenkilöille. Kyselylomakkeessa oli suljettuja, sekä avoimia kysymyksiä, joiden avulla sai selkeän kuvan, millä tasolla tieto ja taito muutosjohtamisesta on. Opinnäytetyön päätehtävänä oli rakentaa kurssi, joka tarjoaa käytännön työkaluja esihenkilöille luotsata tiimensä läpi muutosten. Kurssin kautta esihenkilöiden taito johtaa muutosta tiimeisensä kasvaa, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti koko henkilöstön työssä jaksamiseen.

Asiasanat: muutosjohtaminen, esihenkilötyöskentely, muutos

Noora Ringborg

**Online course: a toolkit for change management**

Year 2023

Pages 60

---

The aim of this thesis is to make an online course on change management for middle management supervisors. The commissioning organization has gone through several mergers and wants to unify the way of managing in the organization. The course considers the current paradigm makeover in management, as well as the mandate for the future leadership status sought by the organization. In the theoretical framework the author has examined how the change proceeds, how the personnel perceive the change and what emotions the change causes in the personnel. The theoretical framework was gathered precisely from the point of view of personnel and middle management. The research was carried out before building the course. The research was carried out by using a questionnaire, which was sent to the supervisors of the organization. The research has clarified the level of skills and knowledge in change management. The main task of the thesis was to build a course that provides practical tools for the supervisors to guide their team through changes. With the aid of the course, the supervisors' ability to lead change in their teams increases, which in turn has a positive effect on the coping of the entire personnel at work.

Keywords: Change management, management, change



## Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Työn tavoitteet .....	7
3	Muutoksen eri muodot .....	8
4	Muutoksen elinkaari.....	10
4.1	Vaihe 1: Hallinnan tunne, mukavuus tai odotus ja tyytymättömyys .....	13
4.2	Vaihe 2: Pelko, vastustus, viha.....	15
4.3	Vaihe 3: Kokeilu, kysely, löytäminen.....	16
4.4	Vaihe 4: Hyväksyntä, sitoutuminen, oppiminen .....	17
5	Muutosvastaisuus .....	18
6	Resilienssi on arjen supervoima .....	19
7	Selvitys: muutosjohtamisen tietoisuus esihenkilöiden keskuudessa .....	22
7.1	Eettisyys .....	23
7.2	Selvityksen tulokset.....	24
8	Kurssin toteuttaminen ja arviointi .....	29
	Lähteet.....	33
	Kuviot .....	35
	Taulukot .....	35
	Liitteet .....	36

## 1 Johdanto

Tällä hetkellä käynnissä on paradigman muutos kilpailun paradigmasta arvонуonnin paradigmaan, mikä puolestaan mullistaa organisaatioiden tapaa toimia. Ennen oli tarkoitus tuottaa osakkeen omistajille maksimaalliset voitot maksimaallisella teholla. Nykyään tämä ei ole kilpailu etu, vaan organisaatioiden on tuotettava asiakkailleen, sekä omistajilleen arvoa. Toiminta prosessit ovat oltava eettiset, sekä läpinäkyvät, mikä puolestaan tuottaa arvoa heidän asiakkailleen, sekä työntekijöilleen. Paradigman muutos on huomattu organisaatiossa ja ne muuttavatkin tapansa toimia niin yritysten pelikentillä kuin henkilöstönsä kanssa. Henkilökunta ei ole enää vain resurssi, vaan organisaation tärkeää aineetonta pääomaa, jota tulee vaalia. Tämän pääoman avulla organisaatio kykenee olemaan kykenevä muuttumaan nopeasti tarvittaessa ja sen avulla pärjää kilpailussa markkinoilla. Tämä haastaa myös johtamisen alaa. On alettu haastaa ajatus ihmisistä ja johtajista rationaalisina toimijoina ja alettu tutkia tunteiden roolia päätöksenteossa, sekä toiminnassa. Muutos on enemmän läsnä ja nopeampana kuin koskaan, sillä käymme läpi neljättä teollista vallankumousta parhaillaan. (Kilpinen 2022, 50-60)

Toimeksi organisaatiossa työskennellään kiinteistöhoiton, asuntojen vuokrauksen sekä isännöinnin parissa. Organisaatio on Suomen suurin vuokranantaja. Organisaatiossa työskenteli vuoden 2021 lopussa 702 henkilöä eri tehtävissä, joista 80 työskentelee esihenkilötehtävissä. Organisaatio on saanut useat fuusioitumisensa päätökseen ja onkin kohdentanut katseensa yhtenäisiin toimintatapoihin, sekä niiden kehittämiseen. Koko organisaation esihenkilöille suunnattu perehdytys kansio on yksi askel lähemmäs fuusion loppuun saattamista henkilöstön, sekä heidän johtamisensa yhtenäistämässä.

Tämä opinnäytetyön tuloksena on tehty verkkokurssi muutosjohtamisesta esihenkilöiden perehdytyskansion osaksi. Muutosjohtaminen käsitteenä ei ole uusi, mutta aihe on erittäin ajankohtainen. Muutosjohtamista on käsitelty keskijohdon näkökulmasta ja pyritty tarjoamaan heille konkreettisia työkaluja muutoksen läpivientiin tiimeissä.

## 2 Työn tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda verkkokurssi, joka tarjoaa toimeksiantaja organisaation esihenkilöille työkaluja muutoksen läpivientiin tiimensä kanssa. Verkkokurssi antaa näkemystä tunteisiin, jotka meitä ihmisiä ohjaa läpi kaiken toimintamme. Muutosjohtamisen ymmärtämisen perustana on, miten muutos vaikuttaa rivityöntekijöihin ja miten heitä voi auttaa muutoksessa organisaation vaatimaan suuntaan. Kurssin luomisen pohjana käytettiin selvitystä,

joka tehtiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Selvityksen avulla selvitettiin esihenkilöiden osaamisen taso muutosjohtamisessa. Monesti muutosjohtamista käsitellään organisaation ylimmän johdon, sekä HR:n näkökulmasta. Tämän verkkokurssin tavoitteena on tarjota tiiminvetäjille, keskijohdon esihenkilöille työkaluja muutoksen läpivientiin ja työntekijöidensä tukemiseen muutoksen keskellä.

### 3 Muutoksen eri muodot

Pirinen (2014, 21-22) toteaa, että muutoksen läpivientiin tarvitaan ammattimaista muutosjohtamista ja esihenkilöiden on varauduttava tähän hankkimalla taitoja johtaa muutosprosessia, sekä erilaisia ihmisiä muutoksen kaaren eri vaiheissa. Esihenkilön muutosjohtamista voidaan lähestyä neljästä erilaisesta näkökulmasta; tiimin, työntekijän, liiketoiminnan ja itsensä johtaminen muutoksessa. Muutosjohtamisen kannalta on oleellista, että kaikki eri näkökulmat tulee hallita ja huomioida muutoksen aikana.

Muutosjohtamisella kuvataan muutosprosessin hallintaa, suunnittelua sekä toteutusta. Muutoksen onnistumiseen vaikuttavat useat eritekijät ja muutosjohtaminen onkin osa jokaisen johtajan ja esihenkilön ammattitaitoa. Muutoksen toteuttaminen henkilöstön kehittämisen, valtuuttamisen, johtamisen vision, tehokkaan viestinnän sekä riittävä tuen antaminen on muutoksen onnistumisen kannalta avainasemassa. Muutoksen onnistuminen vaatii, että on osattu tarkasti määritellä, millainen halutaan toteuttaa. Muutosprosessi ohjaaminen puolestaan on siirtymistä nykytilasta tavoitetilaan. Muutos ei ala, kun sitä aletaan suunnitella, vaikka tätäkin näkemystä usein kuulee. Se alkaa jo paljon aikaisemmin. Muutoksen onnistuminen ei ole kiinni yksittäisistä tekijöistä, vaan kyseessä on erittäin monimuotoinen prosessi. (Kvist & Kilpiä 2006, 12-17)

Muutos- taso	Kivun määrä	Lähtökohta	Lopputulok- sen selkeys	Vaikutus ajattelu tapaan	Muutoksen kohde	Toteutus- tapa
Parannus	1	Parantaa toiminta- ta projektimai- sesti, pienin as- kelin	Selkeä mitat- tava lopputulos	Vähäinen tai ei lainkaan	Taidot, tie- dot, toiminta- tapa ja suori- tustaso paran- netaan	Taitojen ke- hittäminen. Viestintä, prosessin parantami- nen
Uudistus	2	Poistaa ongel- maa, rakennetta teknologiaa ja työnkäytäntöjä uusimalla, to- teutus projek- tina	Lopputulos suunnitellaan tietyllä kritee- rillä	Vähäinen tai ei lainkaan	Strategia, jär- jestelmä, pros- sessi, teknolo- gian uudista- minen	Suunniteltu muutospros- sessi on si- dottuna ai- kaan, orga- nisoitu
Muodon- muutos	3/4	Säilyttää tai saa- vuttaa huippu menestys uusia mahdollisuuksia hyödyntämällä	Lopputulos ei ole aina alussa selvillä vaan kirkastuu vähi- tellen kokeilu- jen ja korjaus- ten kautta	Ajatustavan on muutut- tava, ajatus- mallit vaih- dettava	Ajattelutapa, organisaati- okulttuuri, käyttäytymi- nen, strate- gia, rakenne, järjestelmät, prosessit, tek- nologian sekä työ muutetaan radikaalisti	Muutospro- sessia suun- nitellaan ja ohjataan niin, että vastaukset löytyvät. Paljon osal- listamista ja epävar- muutta. Edetään pala kerral- laan.

Taulukko 1: Muutoksen tasot (Kvist 2004, 32)

Muutoksia voi jakaa eri luokkiin usealla eri tavalla. Kvist ja Kilpiä (2006, 25-26) ovat jakaneet muutokset kolmeen eri perustason: pieni muutos eli parannus, keskisuuri muutos eli uudistus sekä suuri muutos eli muodonmuutos. Yllä olevasta Anderson & Andersonin taulukosta (Kvist 2004, 32) muutokset ovat jaoteltu parannukseen, uudistukseen sekä muodonmuutokseen. Lisäksi siinä on mietittynä, miten se vaikuttaa henkilöstöön ja mitä sen toteutuminen vaatii.

Muutosten johtaminen ja läpivienti organisaatiossa vaatii monenlaista osaamista, tietoa sekä taitoa. Muutokset nähdään usein projekteina, jotka alkavat ja päättyvät. Onnistunut muutos vaatii hyvää suunnitelmaa toteutuakseen. Yksi muutosjohtamisen malleista on Kotterilta (1996), jossa hänen mukaansa muutosta voidaan toteuttaa kahdeksan askeleen taktiikalla.

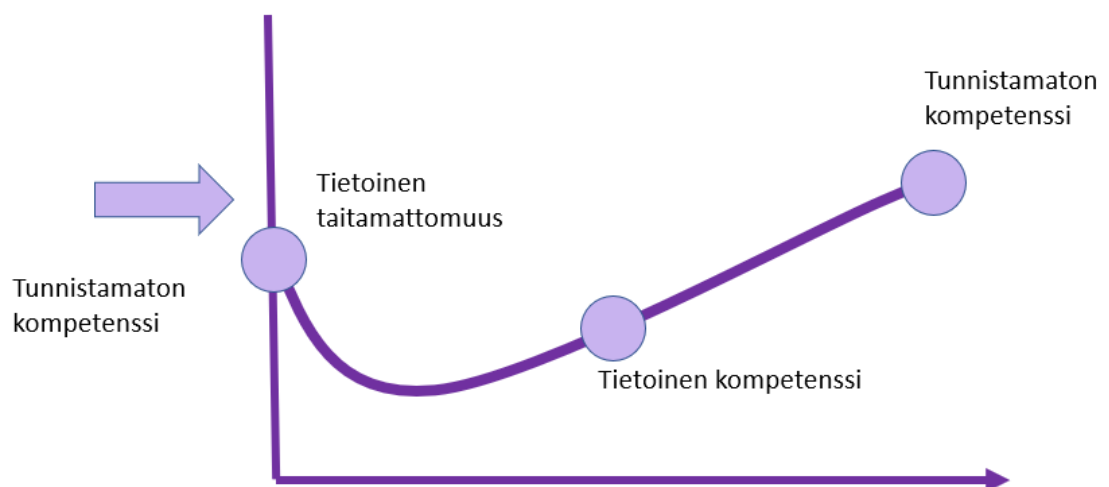
1. muutoksen välittömyyden korostus
2. vahva vetäjäjoukko
3. konkreettinen kuva tulevasta toimintatavasta
4. viestintä
5. muutoksen kohteena olevien henkilöiden osallistaminen
6. pienten edistysaskeleiden esille nostaminen
7. uusien toiminta tapojen vahvistaminen
8. uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen

Kotterin mukaan muutosaskeleet on kuljettava juuri tässä järjestyksessä. Muutoksen on saatava ylimmän johdon näkyvä tuki, jotta se tulee onnistumaan koko organisaation tasolla. Tämä Kotterin kahdeksan askeleen malli sopii erityisen hyvin toimintatapamuutoksiin, organisaation rakenne muutoksiin, sekä organisaation muuttoon toiselle paikkakunnalle. (Hyppänen 2013, 9.luku, Kotter 2006)

#### 4 Muutoksen elinkaari

Kautta aikojen organisaatiot ovat uudistaneet toimintaansa, muuttaneet organisaatorakenteita, fuusioituneet. Muutoksia tapahtuu kaikkialla suurina ja pieninä ja ne koskettavat kaikkia työntekijöitä. Muutos vauhti tulee vain kiihtymään ja muutokset ovat osa jokapäiväistä elämäämme. Muutokset herättävät meissä aina tunteita, se ei jätä ketään kylmäksi. Jostain syystä muutoksen yhteydessä emme puhu usein positiivisista muutoksista, vaikka niitä tapahtuu meille koko ajan. Muutosta perustellaan järjellä ja se koetaan väistämättä tunteella. Tuntematon ja hallitsematon tulevaisuus pelottaa ja ahdistaa meistä jokaista. (Pirinen 2014, 13-14)

Esihenkilöiden on hyvä ymmärtää henkilökunnan käyttäytymistä muutoksen aikana. Muutoksessa esihenkilöt auttavat neuvovat ja rohkaisevat sekä tukevat henkilöstöään saavuttamaan muutoksessa normaalin tilan. Ennen kuin muutos on täysin valmis kannattaakin turvautua tuttuihin prosesseihin, joiden kautta saadaan luotua turvaa työskentelyyn. Työntekijöiden matka kompetenssinsa saavuttamiseen muutoksessa on erittäin stressaavaa. (Franklin 2021, 199-201)



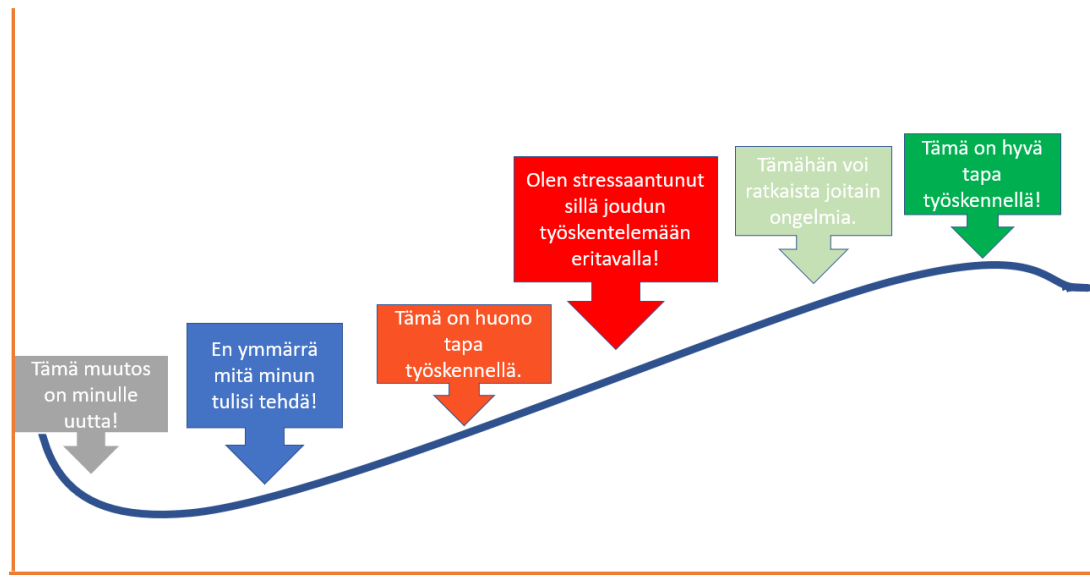
Kuvio 1: Osaamisen kompetenssi (Franklin 2021, 201)

Muutuskäyrän avulla muutoksen eri vaiheet voidaan kuvata työntekijän näkökulmasta sekä se auttaa esihenkilöä ymmärtämään työntekijöiden käyttäytymistä muutoksen eri vaiheissa. Tämä puolestaan auttaa ennakoimaan muutosjohtamisen tarpeet, sekä valmistautumaan johtamisen tarpeisiin elinkaaren eri vaiheissa. Muutuskäyrä ja muutoksen elinkaari voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen: epätoivo, shokki, kieltäminen, pelko sekä viha, masentuminen, ymmärrys ja hyväksyntä sekä eteenpäin jatkaminen. Tällä kuvataan muutoksen elinkaarta ja ihmisten tyypillistä käyttäytymistä kriisitilanteessa. On hyvä tiedostaa, että kaikki ihmiset eivät käy kaikkia tunnevaihteita läpi sekä ihmisten reaktiot ovat toisistaan eroavia, jokainen on yksilö. Muutuskäyrän vaiheiden rajat eivät ole myöskään selkeät sillä jokaisen henkilökohtainen muutos etenee omaan tahtiinsa. Esihenkilö itse etenee myös muutoksen elinkaarella ja hänen johtaessaan työntekijöitään jokainen heistä on eri vaiheissa muutoksen elinkaarella. (Pirinen 2014, 38)

Muutos työntekijän kompetenssissa vaikuttaa suoraan hänen tunteisiinsa. Kompetenssin sekä tunnekäyrät ovat täysin verrattavissa toisiinsa. Milloin työntekijän kompetenssi on alhaalla ovat hänen tunteensakin negatiiviset. Tunteet muuttuvat positiivisemmaksi kompetenssin kasvaessa. Kaikki eivät ole kovin tunteellisia muutoksen kanssa vaan hyväksyvät sen hyvinkin nopeasti. Toiset taas jäävät jumiin negatiivisten tunteidensa kanssa, eivätkä osaa päästää irti menneestä. (Franklin 2021, 199-203)

Muutoksen elinkaaren läpi käynti henkilöstön kanssa auttaa ymmärtämään muutoksen kulkua. Esihenkilö voi keskustella työntekijöiden kanssa elinkaaren avulla, mitä missäkin vaiheessa on tärkeää tehdä, mitä heiltä odotetaan ja mitä työntekijät odottavat esihenkilöltään. Tämän kautta työntekijät voivat ymmärtää paremmin muiden kuin omaakin käyttäytymistä muutoksen erivaiheissa. Prosessinomainen ajattelu tapahtuvasta muutoksesta auttaa hyväksymään muutoksen eri vaiheet, sekä hahmottamaan sen kulkua. Eri vaiheiden läpikäynti yhteisissä palavereissa auttaa tiedostamaan muutoksen vaikutukset koko työyhteisöön, sekä työntekijään ja antaa perspektiiviä koko muutokseen. Esihenkilöntaito johtaa muutosta tapahtuu ymmärryksen kautta.

Kun esihenkilö tunnistaa muutoksen eri vaiheet ja on tietoinen niiden vaikutuksesta työntekijöihin, auttaa tämä häntä valmistautumaan muutoksen eri vaiheiden johtamiseen. Taito johtaa työntekijöitä muutoksen läpi vaikuttaa hyvin merkittävästi siihen, miten he kokevat muutoksen ja miten hyvin muutoksen eri vaiheet etenevät. Hyvään johtamiseen esihenkilö tarvitsee oman esihenkilönsä ja ylimmän johdon tuen. Erityisesti muutuskäyrän alkuvaiheessa sekä muutuskäyrän pohjalla. Muutoksen onnistumisen kannalta on myös tärkeää, että organisaatiossa on esihenkilöitä ja työntekijöitä, jotka kykenevät näkemään tulevaisuuteen ja jopa hyppäämään käyrän pohjan yli seuraavaan vaiheeseen. Ennakoivalla muutosjohtamisella työntekijöitä tuetaan niin, että he ovat valmistautuneita muutoskaaren eri vaiheisiin ja näin muutos itsessään ei enää tunnu niin vaikealta. (Pirinen 2014, 39-40)



Kuvio 2: Muutoskäyrä tunteina (Franklin 2021, 201)

Miten sitten esihenkilön työskentely vaikuttaa muutoksen keskellä? Nykyaajan työelämässä jatkuva osaamisen kehittäminen on tärkeässä roolissa. On tärkeää, että esihenkilö osaa tukea työntekijöitään muutoksen, sekä kiireen keskellä ja mahdollistaa heidän kasvunsa omissa työtehtävässään. Esihenkilöllä on muutoksessa monia erilaisia haasteita, mutta itse muutos tilanteessa pärjää yhdessä ideoimalla työntekijöiden kanssa, sekä aidolla asenteella Pontevan (2010, 23) mukaan. Esihenkilö on keskeisessä asemassa muutoksessa. On muistettava, että hän on työnantajan roolissa myös muutoksissa. Hänen tehtäviinsä kuuluu luoda edellytyksiä johdon tekemille päätöksille, sekä varmistettava muutoksen toteutus parhaalla mahdollisella tavalla. Hän saattaaakin kokea sisäistä arvopohjaista ristiriitaa muutostilanteissa, mikäli hän ei itse näe muutoksen hyötyä ja kokee muutosvastarintaa. Juuri tästä syystä onkin erittäin tärkeää, että hän saa riittävästi tietoa organisaation ylemmältä taholta muutokseen liittyen sen perusteista sekä tavoitteista, jotta hän pystyy hoitamaan omat työtehtävänsä muutoksen toteutuksen suhteen. (Hyppänen 2013, luku. 9)

Onnistuneeseen muutokseen vaaditaan koko organisaation systemaattista tukea muutoksen aikana työntekijöilleen. Tukitoimenpiteitä voidaan jakaa osallistavaan, tiedolliseen, sekä psyykkisemotionaaliseen tukeen. Tiedollisen tuen tarkoituksena on helpottaa älyllistä ymmärrystä, sekä tiedottaa tosiasioihin liittyvistä vaihtoehdoista. Tiedollisia tukitoimenpiteitä voi olla esimerkiksi muutokseen valmentavat koulutukset tai ajantasainen informointi. Osallistavaa tukea voivat olla yhteiset pohdinnat tai oman työskentelyn suunnittelu. Näiden tarkoituksena on helpottaa työntekijöiden älyllistä ymmärrystä, sekä lisätä hallinnan tunnetta, unohtamatta henkilöstön mahdollisuutta vaikuttaa päätöksentekoon. Tällä tavoin voidaan ehkäistä työkriisin eteneminen. Psyykkisemotionaalisella tuella eli erilaisten keskustelujen kautta

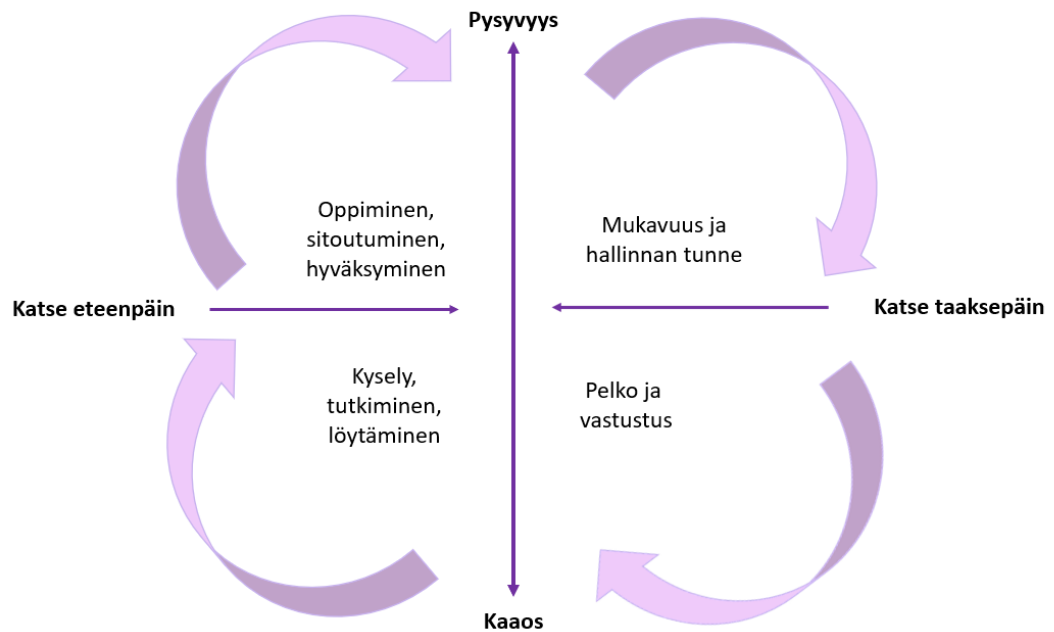
pyritään luomaan turvallisuuden tunnetta, sekä jaksamisen ylläpitämistä. Yksilötasolla toiset kaipaavat muutoksessa paljon tukea, kun taas toinen ei koe kaipaavansa sitä juuri lainkaan. Yksilöt selviytyvät lähinnä organisaatioiden muutoksista henkilökohtaisten selviytymismekanismiensa avulla. Parasta tukemista olisi Pontevan (2010, 70) mukaan, että organisaatiossa olisi valmiiksi hyvä johtavuus, sekä välittävä ilmapiiri ja kaikilla esihenkilöillä olisi tarvittava aika alaisilleen. Tämän lisäksi hyvä tiedon kulku sekä työntekijät voisivat vaikuttaa päivittäiseen työhönsä. Mikäli organisaatio on hyvässä henkisessä kunnossa on muutostilanteen helpompia. Muutoksessa tuen ei tule olla vain organisaatio tasolla. Esihenkilöille tulisi tarjota myös tarvittava aika työntekijöilleen heidän tukemisekseen. (Ponteva 2010, 67-70)

Forsythin (2012, 63-68) mukaan ei ole epäilystäkään, että muutos on paremmin hyväksytty, kun sitä koskeva viestintä on selkeää ja hyvää. Muutoksen tullessa ihmisten on hyvä olla siitä tietoisia. Mikäli muutos tulee yllätyksenä, se ei tule saamaan kovinkaan hyvää vastaanottoa. Viestinnän on oltava niin selkeää, ettei mahdollisuutta väärinymmärryksille ole, sillä ne aiheuttavat väistämättä pelkotiloja henkilöstössä. Mikäli muutos vaikuttaa laajaan osaan henkilöstöstä tulee myös miettiä, miten muutoksesta viestitään eri ammattiryhmille. Mikäli viestintä muutoksesta on huonoa ja henkilöstö kokee, että heiltä pimitetään tietoa heitä koskevista asioista muutoksessa ilman hyvää syytä, lisää se vastustusta muutosta kohtaa. Toki jotkin asiat ovat salassa pidettäviä, mutta viestinnän kannattaa olla mahdollisimman läpinäkyvää. Tämä auttaa henkilöstöä hyväksymään vaadittavan muutoksen helpommin.

Myös Hyyppä (2013, luku 9) korostaa viestinnän ja esihenkilön läsnäolon tärkeyttä muutostilanteissa. Viestinnän ja esihenkilön aidolla läsnäololla on merkittävä vaikutus henkilöstön hyvinvoinnille ja jaksamiselle muutoksessa. Riippumatta muutoksesta henkilöstö haluaa perusteluita muutoksille. Heillä on monia kysymyksiä ja odottavat saavansa vastauksia tai keskustella muutoksesta esihenkilönsä kanssa. Esihenkilön olisi myös kyettävä kuvaamaan työntekijöilleen laajempi kokonaisuus, joihin muutokset kytkeytyvät. Tämä auttaa muutoksen hyväksymiseen yksilötasolla. Muutostilanteissa esihenkilöiltä odotetaan tukea, ohjausta sekä kärsivällisyyttä, sillä muutoksen toteutus ottaa aikaa. Aina esihenkilöntuki ei kuitenkaan ole riittävää, jolloin työntekijän voi ohjata työterveyteen tai henkilöstöasiantuntijalle.

#### 4.1 Vaihe 1: Hallinnan tunne, mukavuus tai odotus ja tyytymättömyys

Mitä reaktioita muutos aiheuttaa ihmisissä? Nämä eri tunne vaiheet on hyvä tunnistaa, jotta pystyy tarjoamaan tukea ja auttamaan muutosprosessin läpi käymisessä. On huomattava, että jokainen käy muutos prosessin erivaiheet omaa tahtiaan. Jotkut ovat muutos myönteisiä ja muutokset ovat heille tervetulleita ja toiset meistä ovat hieman enemmän muutosvastaisia. J. & L. Russel kuvastavat muutosta väistämättömänä ja luonnollisena emotionaalisenä matkana, joka käydään läpi muutoksen kohdatessa. Russelien mukaan muutosmatkalla käydään läpi neljä eri vaihetta. (Kvist 2006, 127-128)



Kuvio 3: Muutosmatkan neljä vaihetta (Kilpiä 2006, 128)

Ensiarvoisen tärkeää on valmistaa työntekijöitään muutokseen jo muutoksen alusta alkaen. Henkisesti valmistautuminen muutokseen tapahtuu niinkin yksinkertaisin metodein, että esihenkilö voi kysellä mielipiteitä ennakkoon tulevasta muutoksesta ja sen merkityksestä työntekijöiltään. Mikä muutoksessa olisi vaikeaa heille henkilökohtaisesti tai tiiminä. Jo se, että työntekijöiden mielipiteitä on ennakkoon tiedusteltu ja heitä on kuunneltu madaltaa työntekijöiden kynnystä hyväksyä muutos, sillä he ovat voineet siihen vaikuttaa antamalla näkemyksensä. Jo muutoksen alkuvaiheessa organisaation ja esihenkilön on onnistuttava vakuuttamaan työntekijät muutoksen välttämättömyydestä ja siitä seuraavista hyödyistä. Esihenkilön on myös osattava vakuuttaa, että työntekijät kykenevät viemään muutoksen eteenpäin ja heillä on kaikki tarvittava osaaminen tähän hyvän suunnitelman lisäksi. (Pirinen 2014, 15)

Muutos koetaan uhkaavan jo saavutettua tasapainoa. Nämä työntekijät tuntevat olonsa mukavaksi ja turvalliseksi sekä kokevat hallitsevansa työelämäänsä. He keskittyvät vanhoihin hyviin tapoihin, jotka tällä hetkellä vallitsevat, eivätkä halua muutosta. Toinen osa henkilöstöstä puolestaan eivät ole tyytyväisiä nykytilaan vaan heidän ensimmäisen vaiheensa tunnetila on odotus ja tyytymättömyys. Näillä tyytymättömillä työntekijöillä on paljon ideoita sekä näkemyksiä, miten muutoksen tulisi edetä. Nämä ovat juuri niitä henkilöitä, joita esihenkilöt kampaavat muutoksessa avukseen, sillä he toimivat muutoksen tukipilareina. Muutosmatkan ensimmäisessä vaiheessa nämä työntekijät tuntevat itsensä tarpeelliseksi sekä kokevat hallitsevan työelämän tulevaisuutta. (Kilpiä 2006, 128-130)

Rothin ja Saarenpään mukaan teoksessa sudenpentujen käsikirja esimiehelle, (2020) esihenkilötaitoihin kuuluvat viisi keskeistä sosiaalista tunnetta. Arvostetuksi tulemisen tunne, psykologian perusturvallisuuden tunne, yhteenkuuluvuuden tunne, reiluuden tunne ja vaikuttamisen tunne ovat työelämän perustunteita, mitkä ovat ratkaisevassa asemassa työntekijän sitoutumiseen tehtäväänsä sekä organisaatioonsa. Lisäksi luomalla arvostavan avoimen ilmapiirin organisaatioon jo ennen muutosta menee muutokset helpommin läpi koko organisaatiossa.

#### 4.2 Vaihe 2: Pelko, vastustus, viha

Toisena vaiheena koetaan pelkoa sekä vihaa ja muutosta vastustetaan erittäin voimakkaasti. Todellisuus, minkä organisaatio on muodostanut, on muuttumassa pysyvästi eikä mitkään vanhat toimintatavat ole enää kurantteja. Tämän seurauksena työmaailmasta on tullut epämääräinen sekä epävarma paikka. Tässä vaiheessa haaveillaan menneiden aikojen pe-rään ja tulevaisuus nähdään epämääräisenä kaaoksena. Yleistä tässä tilassa ovat muun muassa ahdistus, levottomuus, hämmennys, järkytys, sekä eksyksissä olemisen tunne. (Kvist 2006, 130)

Muutos tuo epävarmuutta. Muutoksessa hallinnan tunne heikkenee, mikä puolestaan aiheuttaa luonnollisesti epävarmuutta sekä ahdistusta. On hyvä muistaa, että ihmiset ovat useimmiten sitoutuneita työhönsä ja haluavatkin suoriutua siitä parhaalla mahdollisella tavalla. Itsensä toteuttamisen näkökulmasta työssä suoriutuminen on erittäin tärkeää. Muutos vaatii usein uuden oppimista niin työskentelytapojen kuin työtehtävien osalta hyvinkin nopeasti, sekä vanhojen toimintatavoista poisoppimista samanaikaisesti. Tämä vaatii työntekijältä aikaa. Tässä esihenkilö auttaa työntekijää olemalla tukena, sekä käytettävissä ja antamalla välitöntä palautetta, kannustamista unohtamatta. Palautteenanto on erittäin tärkeää työntekijän itsetuottamuksen kannalta. Esihenkilön on muistettava, että oppiminen tapahtuu yksilöllisesti. Toiset ovat kyvykkäämpiä omaksumaan uutta, kun taas toisten kanssa sama asia käydään useita kertoja läpi. Kärsivällisyyttä vaaditaan niin esihenkilöltä kuin työntekijöiltäkin. Uudet asiat luovat epävarmuutta, huolta sekä pelkoa. Vieraassa tilanteessa negatiiviset tunteet otavat positiivisia helpommin vallan. On muistettava, että pelko on ollut ihmisen selviytymisen kannalta ensisijainen käyttäytymismalli ja edellytys, että olemme aikoinaan selvinneet. Tämän takia pelko, hämmennys sekä huoli ovat nykyäänkin vahvasti muutoksessa läsnä. Esihenkilön tehtävänä onkin tehdä muutos mahdollisimman inhimilliseksi sekä helpoksi työntekijän näkökulmasta. (Pirinen 2014, 15-16)

Erämetsän (2004, 90-92) mukaan ihmisten luontaisia tarpeita on hallinnan tunne, turvallisuus. Meillä ihmisenä on valtava tarve tuntea hallinnan tunnetta elämässämme. Tämän tunteen menettäminen aiheuttaa ahdistusta ja pidemmällä juoksulla jopa masennukseen ja muihin mielenterveys ongelmiin. Kun meistä tuntuu, että elämämme niin vapaalla kuin töissä on hallinnassa, luo tämä turvallisuuden tunnetta. Turvallisuuden tunteen paradoksi Erämetsän (2004, 91) mielestä on kuitenkin siinä, että pyrkimällä maksimoimaan turvallisuuden ihminen

kaventaa turvallisuuden tunnettaan. Tämä tarkoittaa sitä, että ihminen alkaa välttämään kaikkea minkä kokee uhaksi ja alamme varoa ja pelätä niitäkin asioita, joita ennen emme kokeneet uhaksi. Ihmisten on välillä hyvä astua mukavuus alueensa ulkopuolelle, ettei näin kävisi. Tosin organisaatioiden maailmassa lepo ja palautuminen tästä saattaa unohtua. Tämä puolestaan johtaa armottomaan organisaatio kulttuuriin, jossa henkilöstö on jatkuvasti epä-mukavuusalueellaan. Organisaatioissa turvallinen haastaminen lähtee siitä, että työntekijät hyväksyvät omia persoonallisuuksiansa, joilla on annettavaa. Hyväksytyksi tuleminen onkin olennainen osa turvallisuuden tunnetta. Kaiken tämän pohjana on turvallinen työyhteisö ja positiivinen esihenkilötyöskentely.

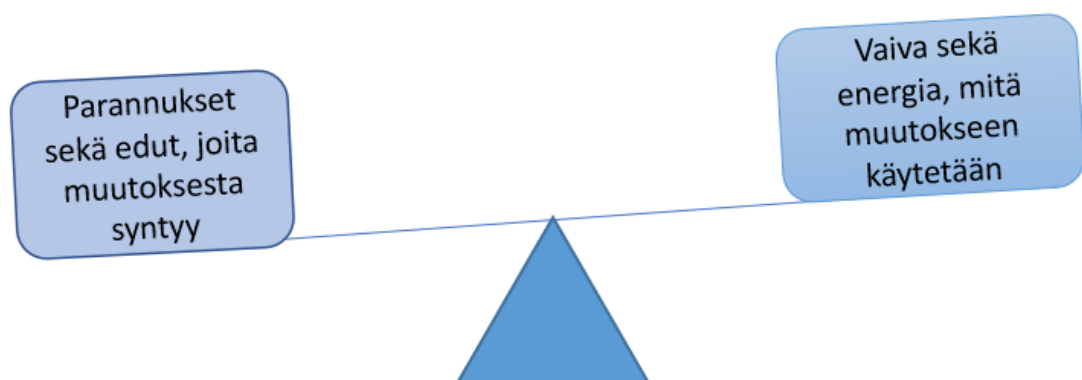
Muutoksen keskellä yksi parhaista keinoista rakentaa turvallisuuden tunnetta muutoksessa Pirisen (2014, 32) sekä Rothin (2020) mukaan. Kun esihenkilö on onnistunut luomaan jo ennen muutosta luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen työntekijäänsä, on sen pohjalle helppo rakentaa muutosyhteistyötä. Avoin vuorovaikutus ei synny itsestään vaan on sen eteen tehtävä töitä esimerkkien, reiluuden, sekä johdonmukaisen toiminnan kautta. Rakennetun luottamuksen kautta työntekijä tietää, ettei häntä jätetä yksin, vaikka jokin menisi pieleen.

#### 4.3 Vaihe 3: Kokeilu, kysely, löytäminen

Ennen kuin kukaan alkaa työskennellä uudella tavalla tulee heidät vakuuttaa, että muutos on tarpeellinen koska:

- tämä hetkiset työskentely tavat eivät enää vastaa tarkoitusta
- muutos hyödyttää - uudella tavalla työskentely korjaa ongelmia
- Muutos on käytännöllinen - tämä hetken resurssit mahdollistavat tämän muutoksen.

Argumenttien voitto tarkoittaa sitä pohjiltaan, että henkilöstö ymmärtää, miten muutos tulee parantamaan tapaa työskennellä. (Franklin 2021, 222-223)



Kuvio 4: Voita argumentti (Franklin 2021, 223)

Mikäli ihmisen tunteet on huomioitu ja heitä on aidosti kuunneltu muutosprosessin kestäessä, alkavat he vähitellen osallistua myös muutoksen suunnitteluun. Tämä vaihe on askel positiivisempaan suuntaan, vaikka kaikki on kaoottista. Tässä vaiheessa yleisiä tunteita ovat muun muassa kyseenalaistaminen, turhautuminen, jännitys, innostuneisuus ja toiveikkuus. Henkilöstö alkaa myös työskennellä muutoksen eteen, jotta lopputulos olisi heidän kannaltansa positiivinen. (Kilpiä 2006, 130-131)

#### 4.4 Vaihe 4: Hyväksyntä, sitoutuminen, oppiminen

Tämän vaiheen onnistuminen vaatii edellisten vaiheiden onnistuneen läpikäynnin. Tämä on muutoksen viimeinen emotionaalinen vaihe ja sitä leimaa oppiminen, sekä muutokseen sitoutuminen. Tässä vaiheessa on alettu löytämään kadonnut suunta, sekä vakaus. Nämä ovat ensimmäisiä merkkejä oikeasta tunneperäisestä sitoutumisesta. Ihmiset, jotka ovat vastustaneet muutosta alkavat näkemään etuja ja mahdollisuuksia, joita muutos tuo tullessaan. Yleisiä tunne tiloja tässä vaiheessa ovat muun muassa onnellisuus, itseluottamus ja hyvän olon tunne. (Kvist 2006, 131-132)

Esihenkilön ensisijainen tehtävä on hahmottaa muutoksen kokonaiskuva, sekä keskustella siitä työntekijöiden kanssa. On synnyttävä yhteisymmärrys niin tiimeissä kuin henkilökohtaisella tasolla, miksi muutos tehdään, miten muutos vaikuttaa, mihin muutoksella pyritään ja mitä hyötyä muutoksesta on. Näiden asioiden läpikäynnin kautta työntekijät voivat keskittyä suoriutumaan perustehtävästään ilman, että heidän tarvitsee yksin pohtia muutoksen syitä ja seurauksia. Muutoksen tavoitteiden jakaminen pienempiin osiin auttaa kaikkia hahmottamaan muutoksen selkeämmin, sekä tekee siitä inhimillisemmän. Liian suuret kokonaisuudet voi olla hankalaa hahmottaa. Tällöin työntekijälle saattaa tulla tunne, että muutos on organisaation ylätasolla olevaa, ei konkreettista toimintaa, eikä koske työntekijän itsensä tekemistä mitenkään. Tällaisessa tilanteessa työntekijä saattaa ulkoistaa itsensä muutoksesta. On muistettava, että muutosviestintä ei ole vain lähiesihenkilön tehtävä vaan myös organisaation ylimmän johdon tehtävä. Muutosprosessista ja sen lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteista on hyvä viestiä avoimesti koko organisaatiossa läpi muutos prosessin. Samalla voidaan varmistaa myös, että ylimmän johdon tavoitteet tulee koko henkilöstön tietoisuuteen kaikille yhtä aikaan. (Pirinen 2014, 17-18)

Henkilöstön kohtaamisella on sekä tavalla viestiä heille on väliä. Ristikankaiden (2011, 83) ”Toisen kohtaaminen on syvin dialogisuuden muoto”. Tämä tarkoittaa henkilöiden autenttista kohtaamista, jolloin kohtaaminen vahvistaa rakentuvaa yhteistyösuhdetta. Kuuluksi sekä ymmärretyksi tuleminen merkitys yksilölle on suuri. Valmentavassa johtamisessa autenttisen dialogin merkitys on suuri. Arvostamattomuus voi näyttäytyä toisen alistamisena tai vaimentamisena eikä uskota hänen kykyihinsä muuttua ja kehittyä. Aito kiinnostus tiimin jäsenten ajatusten juoksuun sekä mielipiteisiin sekä aito läsnäolo auttaa rakentamaan luottamusta. Tämä

puolestaan helpottaa muutosten läpi viientä. Valmentava johtaja toimii itse mallina asioissa, joita toivoo tiiminsä tekevän. (Ristikangas 2011, 83-163)

Vuorovaikutuksen laadulla on myös suuri vaikutus oppimiseen, sekä motivaatioon oppia. Havainnointi tutkimukset ovat osoittaneet, että laadukas ohjauksellinen tuki, toiminnan selkeä organisointi sekä ryhmä ilmapiiri ovat selkeästi yhteydessä hyviin oppimistuloksiin. (Salmela-Aro 2018, 186)

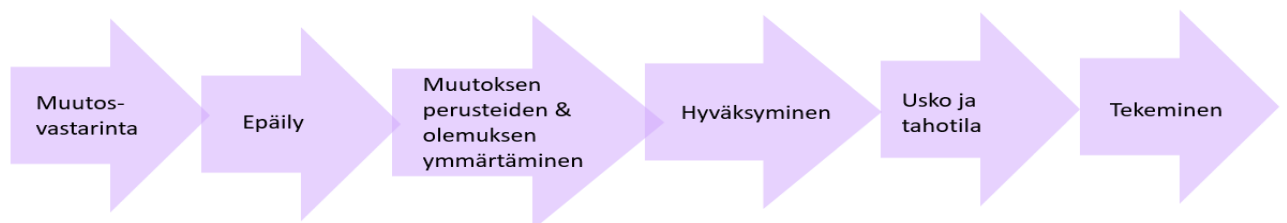
## 5 Muutosvastaisuus

Viitala (2019, luku. 1) kirjoittaa, että johtamisen käytännöt on muodostuneet vuosituhansien kokemusten sekä tarinoiden kautta. Johtamiseen on vaikuttanut myös viimeisen sadan vuoden aikana johtamistutkimuksilla. Johtamisajatteluun on vaikuttanut historia tutkimus, sosiologia, psykologia sekä taloustiede. Viitala ja Jylhä (2019, luku 1) määrittelee johtamisen seuraavasti: ”Johtaminen on toimintaa. Sen yleinen tavoite on päästä haluttuun päämäärään. Tavoitteet saavutetaan siis johtamisella.” Tämä on lyhyt ja ytimekäs tiivistelmä, mikä on johtamisen päämäärä, mutta keinot miten, johtaa ja saavuttaa päämäärä on toinen asia. Erityisen tärkeää on, miten johdetaan, jotta organisaation asettamat päämäärät ja tavoitteet saavutetaan yhdessä henkilökunnan kanssa. Tavoitteiden saavuttaminen puolestaan onnistuu johtamalla ihmisiä niin, että heillä on motivaatiota, osaamista, tietoa ja tavoitteista. Heidän on voitava hyvin niin henkisesti kuin psyykkisesti, sekä heillä on oltava tarvittavat työtilat ja välineet. Tämän lisäksi heidät on saatava sitoutumaan organisaatioon. Kvistin ja Kilpiän (2006, 135) mukaan ihmisillä on luontainen taipumus vastustaa muutosta. Muutosvastarinta syiden tunnistaminen ja ymmärtäminen on varsinkin esihenkilö tasolla erittäin tärkeää, jotta pystyy tukemaan työntekijöitään muutosmatkalla.

Mistä muutosvastarinta sitten kehittyy? Yksinkertaisin selitys on pelko. Ihmiset pelkäävät menettävänsä jotain, mitä ovat arvostaneet. Muutos tuo aina myös mukanaan työn jatkuvuuden epävarmuuden, sekä turvallisuuden ja mukavuuden tunne katoavat. Muutos tekee ympäristöstä, sekä tulevaisuudesta hallitsemattoman. Tämä puolestaan vähentää kykyä hallita omaa tulevaisuuttaan. Lisäksi ihmiset saattavat menettää työntarkoituksen, sekä merkityksen. Lisäksi muutos aiheuttaa luottamusvajetta henkilön omaan ammattiosaamiseen, mikä puolestaan aiheuttaa häpeää ja itseluottamuksen heikkenemistä. Muutos laskee myös henkilöstön itsenäisen työskentelyn kykyä, sillä muutoksen seurauksena itseohjautuvuus, sekä kyky johtaa itseään vähenee. Muutos aiheuttaa myös hallinnan tuntee menettämistä ja pienentää luottamusta muihin. Voi olla, ettei henkilöstö ymmärrä johtajien motivaatioita ja luottamus heihin vähenee. Työntekijät voivat olla myös hyvin huolissaan muutoksen epäselvistä kohdista ja siitä, mitä niistä voi seurata. Organisaation henkilöstöllä voi olla hyvinkin poikkeava kyky sietää muutosta ja keskeneräisyyttä. (Kvist 2006, 135-137)

Muutosvastarinta vaihtelee tapauksittain. Muutosvastarintaa ilmenee apaattisuudesta aggressioon. Yleensä voimakkaasti muutosta vastustavia on pieni ryhmä, joka vetää pelkoa muutoksesta kovia mukaansa. Vahvasti vastustavien muutosvastaisuutta voidaan helpottaa sillä, että ottaa heidät mukaan konkreettisesti toteuttamaan muutosta. Muutosvastarintaa saadaan lievennettyä myös taidokkaalla ja läpinäkyvällä viestinnällä. (Moisalo 2011, 238)

Terve muutosvastarinta jalostaa kehitystämme. Tämän vuoksi organisaatioissa tarvitaan myös vastarintaa muutoksen tapahtuessa. Erityisesti terve kyseenalaistaminen palvelee organisaatiota muutoksen keskellä hyvin. Muutosta kannattaakin ajatella prosessina, jota vastarinta vain rikastuttaa. Terve muutosvastarinta on positiivista eli varsinaisesti ei olla muutosta vastaan, vaan kyseenalaistetaan mahdollisia prosesseja. Tällainen muutosvastarinta ei aiheuta organisaatioon pelon ilmapiiriä, vaan auttaa muutosjohtajia miettimään ennen toimintaa. Tämän takia positiivista muutosvastarintaa kannattaakin kuunnella herkäällä korvalla ja heidän kanssaan kannattaa keskustella muutoksesta avoimesti. On tiedostettava, että pahimmatkin muutosvastustajat voivat kaikesta huolimatta sitoutua muutokseen hyvin tiiviisti. Muutosta tehdessä on hyvä tiedostaa ja tunnistaa muutosvastarinnan olemassaolo, sekä taso. Tämän lisäksi se on vain hyväksyttävä muutokseen liittyvät niin negatiiviset kuin positiiviset tunteet. Tunteita kannattaakin käsitellä jo heti muutoksen alkuvaiheessa, ettei loppusuoralle jäisi kytämään mitään tunne patoutumia, jotka puolestaan voi pysäyttää tai hidastaa muutosta. (Erämetsä 2004, 98-101)



Kuvio 5: Positiivinen muutos (Erämetsä 2004, 100)

## 6 Resilienssi on arjen supervoima

Mitä sana resilienssi oikein tarkoittaa? Itse sana on lainattu fysiikasta ja tarkoittaa materiaalin kimmoisuutta, sekä iskunkestävyyttä. Resilienssi on suomennettuna muun muassa kestävydeksi, muutosjoustavuudeksi, palautumiskykyisyydeksi, pärjäävydeksi, sisuksi, sitkeydeksi

sekä kriisikestävyudeksi. Yksikään monista eri suomennos vaihtoehdoista ei ole vakiintunut suomen kieleen. Käsitteenä sanaa resilienssi käytetään niin perheiden, yksilöiden kuin organisaatioiden sekä yhteisöjen kuvaamisessa. Huomattavaa on, että resilitentti ryhmien sekä yksilöiden erityispiirre on päättäväisyys hallita olosuhteita tai kohtalooan, joita ei voi hallita. Eriytyinen piirre on kyky nähdä merkitys vastoinkäymisille tai kärsimykselle. Tällainen ajatusmaailma mahdollistaa puolestaan etenemisen suunnittelun kohti tulevaisuutta. Resilienssillä tarkoitetaan, kun henkilö kohtaa rohkeasti vastoinkäymiset, sekä sopeutuu niin psyykkisiin kuin fyysisiin stressikokemuksiin. Resilienssi voidaan jakaa kolmeen alalajiin terveyden näkökulmasta: suojaaminen, toipuminen, sekä terveyden edistäminen. On huomattava, että resilienssi ei ole vain henkilön ominaisuus, joka on tai ei ole vaan se on käyttäytymistä, toimintaa sekä ajattelua. Resilienssiä voi kuka tahansa oppia, sekä kehittää näin halutessaan. (Poi-jula 2020, 16-21)

Muuttumiskyky on tärkeä taito nykyaikajantyoelämässä. Muuttumiskyvyssä itsessään on kyse siitä, miten nopeasti ihminen kykenee sopeutumaan muutoksiin tai vastoinkäymisiin. Puhutaan resilienssistä. Muutoskykyinen henkilö pystyy toipumaan nopeasti työn tai ympäristön äkillisestä muutoksesta tai muutoksen aiheuttamasta pettymyksestä. Resilitentti ihminen näkee muutokset mahdollisuutena ja etsivätkin aktiivisesti uusia kokemuksia tai haasteita. Muutoskykyinen henkilö muuttaa pelon tai avuttomuuden tunteen voimavaraksi. Hän ei lannistu vaan säilyttää realistisen optimistisuuden, sekä huumorintajun paineen alaisenakin. Resilitentit ihmiset pitävät itseään selviytyjinä ei uhreina. (Kvist 2006, 146)

Poijula (2020, 124-126) määrittelee resilienssisen persoonan seuraavasti: Yksilö tasolla resilienssi on yksinkertaisuudessaan hyvää kykyä sopeutua stressaavissa olosuhteissa tai tilanteissa. Resilienttisellä persoonalla on hyvä ja vahva minärakenne. Hänellä on vahvoja vastavuoroisia ihmissuhteita. Hän on optimistinen ja kyvykäs näkemään vaihtoehtoja, sekä nauramaan itselleen. Hänellä on hyvä itsetunto, sekä itsekunnioitusta. Hän on kognitiivisesti joustava, mikään ei ole lopullista vaan kaikella on tarkoituksensa. Hän osaa luoda vaikeille asioille ja tilanteille tarkoitusta, sekä merkitystä. Hän arvostaa elämään ja ihmissuhteitaan.

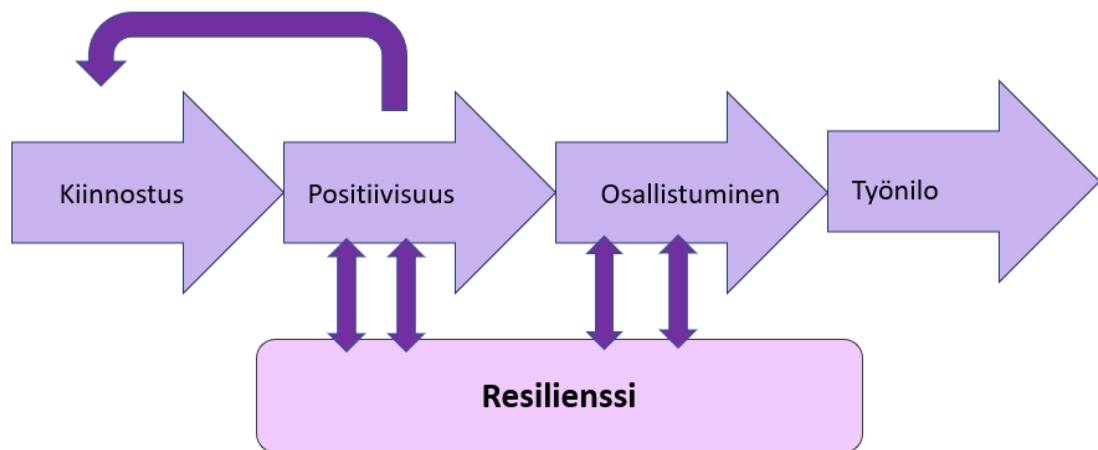
Aikuisilla avaintekijänä resilienssissä on terveyden, sekä hyvinvoinnin säilyttäminen, kun vastoinkäymisen joutuu kohtaamaan. Psyykkinen toimintakyky on avainasemassa elämänhallintaan ja resilienssi on tärkeä osa yksilön psyykkistä hyvinvointia. Asenne, miten kohtaamme ongelmat voi havainnollistaa, miten resilienssikykyisiä olemme. Mikäli havaitsemme puutteita asenteissamme tai tavassamme kohdata asiat, on hyvä ottaa aikalisä ja miettiä omaa suhtautumistaan asioihin. Vain itsetutkiskelun ja itsereflektoinnin kautta voimme pikkuhiljaa parantaa resilienssi kykyämme, ajatteluamme positiivisemmaksi. Resilienssi ja sen kyvykkyyden parantaminen on jokaisesta yksilöstä itsestään kiinni. (Lipponen 2020)

Resilienssi on arjen psykologista joustamista, kykyä tarkastella tilannetta ulkopuolelta. Joustamattomassa mielessä kaikki huolet ovat totista totta, eikä henkilö pysty tällöin huomaamaan mihin hän kykenee itse vaikuttamaan. Henkilö, jota ohjaa joustamaton mieli vaikuttaa muille hyvin kaavamaisena ja jäykkänä, sillä häneltä puuttuu tilanne herkkyyys. Asiat tehdään näin, koska aina ennenkin on tehty. Välillä joustamattomuus saa ihmisen turvautumaan keinoihin, jotka eivät toimi. Joustamaton mieli altistaa myös eri tutkimusten mukaan ahdistukselle, uupumukselle, sekä masennukselle. (Mattila 2023)

Kvistin ja Kilpiän (2006, 155-156) mukaan on muutamia keinoja auttaa muita vahvistamaan muuntautumiskykyään. Ensinnäkin on hyvä muistuttaa työntekijöitä asioista, jotka muutoksen keskellä pysyvät. Tämän lisäksi on hyvä korostaa sosiaalistensuhteiden merkitystä ja aktivoida henkilöstöä keskustelemaan haasteista ja muutoksista. Näiden lisäksi on tärkeää aidosti kuunnella työntekijöiden ahdistuksia, sekä pelkoja ja huomioida heidän kokemansa menetykset. Kannattaa ottaa koko henkilöstö tai tiimi mukaan kehittämään yhteistä visiota hyvästä tulevaisuudesta, sekä kääntää negatiivinen valittaminen kohti aktiivista ongelmanratkaisua. Työntekijöitä on hyvä rohkaista löytämään tasapaino elämänsä eri osa-alueiden välillä. Lisäksi on hyvä perustella huolellisesti muutoksen, sekä tulevien haasteiden syyt eli vastata kysymyseen ”miksi”. Näiden lisäksi kannatta paloitella haasteet pienemmiksi osiksi, jotta niihin helpompi tarttua. Lisäksi kannattaa juhlistaa pieniäkin voittoja ja pitää tiimi kasassa.

Käytännössä joustavuuden opetteleminen on oman käytöksensä reflektointia. Vahvuuksien tunnistamisen ja heikkouksien kehittämisen kautta voi itse kehittää omaa muutoskyvykkyytään paremmaksi. Kenenkään ei tarvitse, eikä kukaan voikaan olla paras kaikessa. Resilienssi kehittämisen tarkoitus ei siis ole estää ikäviä tunteita vaan antaa mahdollisuus valita, miten mihinkin tilanteeseen suhtautuu. (Mattila 2023)

Resilienssi on tärkeä osa muutoksen kestämistä ja juuri tämän takia se on hyvä huomioida myös muutosjohtamisessa. Franklinin (2021, 250) mukaan juuri positiivisuuden ylläpitäminen resilienssi avulla on tärkeää muutoksessa. Juuri tämän takia resilienssi tunnistaminen, sekä harjoittaminen on tärkeää.



Kuvio 6: Resilienssi tärkeys (Franklin 2021, 250)

## 7 Selvitys: muutosjohtamisen tietoisuus esihenkilöiden keskuudessa

Tutkimusta tai selvitystä tehdessä tulee valita aihe, joka on relevantti ja tämä on osattava rajata selkeästi. Näin pystytään määrittämään tutkimuskysymys, johon selvityksen kautta pyritään saamaan vastausta. Vaikka tutkimus kysymys on muotoiltu, on osattava olla joustava erityisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Aihetta voidaan joutua jopa suuntaamaan uudelleen aineiston keruun aikana. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 80-82)

Selvityksen aiheen rajaaminen oli selkeää. Mitä esihenkilöt tietävät aiheesta muutosjohtaminen? Selvityksen aiheen tietoperustaan olen tutustunut hieman eri näkökulmista koko koulukseni ajan, joten itse aihe on minulle tuttu. Käsitteenä muutosjohtaminen on hyvinkin laaja ja sen onnistuminen pohjautuu esihenkilöiden ammattitaitoon selviytyä jokapäiväisestä johtamistyöstään. Laajuuden takia oletan, että johtamisen perusasiat, sekä nykyaikaiset

suuntaukset ovat heillä hallussa. Siksi keskityn selvityksessä ja kurssin rakentamisessa muutoksenjohtamiseen lähiesihenkilötyössä.

Selvitystä varten on hankittu aineistoa, sekä analysoitu se. Tutkimusmenetelmät jaetaan laadullisiin, sekä määrällisiin menetelmiin. Ennen näiden yhdistämistä pidettiin mahdottomana, mutta nykyään on ymmärretty, että näitä kahta menetelmä tyyppiä voidaan yhdistellä. Tällöin puhutaan triangulaatiosta eli aineistojen tai analyysimenetelmien yhdistämisestä, jolloin tavoitellaan monipuolisempaa, tarkempia ja toisiaan täydentäviä tuloksia. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2014, 45-47)

Päätin toteuttaa selvitykseni kvantitatiivisella menetelmällä, verkkokyselylomakkeella. Selvitys toteutettiin organisaation sisäisellä Forms lomakkeella (Liite 1.), joka lähetettiin massasähköpostilla organisaation esihenkilöille. Vastaaminen kyselyyn on tehty anonyyminä, eikä ketään osallistujaa voi tunnistaa vastauksestaan. Myöskään sitä, kuka jätti vastaamatta ja kuka on vastannut ei ole mahdollista tunnistaa. Kysymykset on valikoitunut aiheesta muutostenjohtaminen, jotta voin mahdollisesti syventyä kurssissa enemmän sellaisiin aihepiireihin, mihin lisää tietoa, sekä taitoa kaivataan. Kyselyn kohderyhmäksi on valittu organisaation esihenkilöt, joille valmis kurssikin kohdennetaan, Kyselylomakkeella suljettuja kysymyksiä, missä omaa osaamista arvioidaan asteikolla 1-5. Tämän lisäksi lomakkeella on muutama kvalitatiivinen kysymys. Kysymykset koskivat muutosvastaisuutta, sekä mitä ajatuksia muutostenjohtaminen herättää. Tämän kautta kurssiin sai tehtyjä nostoja juuri muutosvastaisuuden kohtaamisesta sekä sen merkityksestä. Kyselylomakkeen linkki lähetettiin sähköpostitse 82 toimeksiantaja organisaation esihenkilölle. Kysely lomake oli auki 17.11 - 1.12.2022 ja esihenkilöille lähetettiin vastausaikana yksi muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta. Samanlaista selvitystä ei ole toteutettu organisaatiossa aikaisemmin. Selvityksen tulokset tulevat ainut kertaan käyttöön. Tämän takia minulla ei ollut aikaisempaa tutkimus materiaalia, johon voisin saamiani tuloksia verrata. Kyselylomake on tehty yhteistyössä opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa.

## 7.1 Eettisyys

Koen, että selvitys on luotettava, sillä vastaajat ovat saaneet vastata kyselyyn nimettömästi. Tämä lisää rehellisiä vastauksia. Selvityksessä omat taidot oli arvioitu melko korkeaksi, mutta esihenkilöiden rehellisyys muutostenjohtamiseen, sekä muutosvastaisuuteen tuli mielestäni hyvin ilmi avoimissa vastauksissa. Juuri avoimien kysymysten, sekä autenttisten vastausten kautta pystyin toteuttamaan kurssin, josta tulee olemaan konkreettista hyötyä esihenkilöille itselleen.

Opinnäytetyön selvitys, sekä kurssi on tehty eettisiä periaatteita noudattaen. Kurssiin on käytetty tämän opinnäytetyön tietoperustaa, joten erillistä lähdeluetteloa ei ole merkitty liitetiedostoon. Kuvateksteissä olen merkinnyt keneltä mietelauseet ovat lainattuja. Lisäksi olen huomioinut toimeksiantajani tahdon pysyä nimettömänä. Olen huomioinut tämän sekä

raporttia, että kurssia tehdessäni. Tämä näkyy kurssissa niin, etten ole käyttänyt organisaation logoa taikka värimaailmaa, josta se olisi tunnistettavissa. Kurssikansiosta on poistettu linkeistä tunnistettavuus, mutta todellisessa kurssissa ne johtavat suositelluille kurssi kokonaisuuksille toimeksiantajaorganisaation verkkokurssialustalla. Raportoinnissa olen huomioinut eettisyyden noudattamalla Laurean lähdemerkintöjä tietoperustaa rakentaessani.

## 7.2 Selvityksen tulokset

55 henkilöä vastasi tehtyyn kyselyyn, mikä on 68,75 % organisaation esihenkilöistä. Tutkimus koostui seitsemästä suljetusta kysymyisestä sekä kahdesta avoimesta, jossa vastaaja sai tuoda enemmän esiin omaa näkemystään aiheesta muutosjohtaminen sekä muutosvastaisuus.

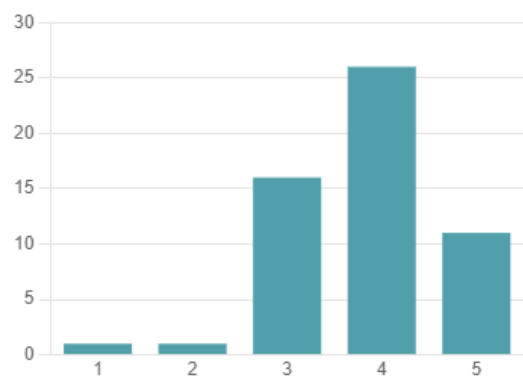
Ensimmäisessä kysymyksessä halusin kartoittaa, millä tasolla esihenkilöt kokevat muutosjohtamisensa tällä hetkellä olevan. Tulokset olivatkin hyviä.

### 1. Osaan johtaa muutosta

[Lisätietoja](#)

 Oivallukset

3.82  
Keskimääräinen arvio



Kuvio 6: Osaan johtaa muutosta

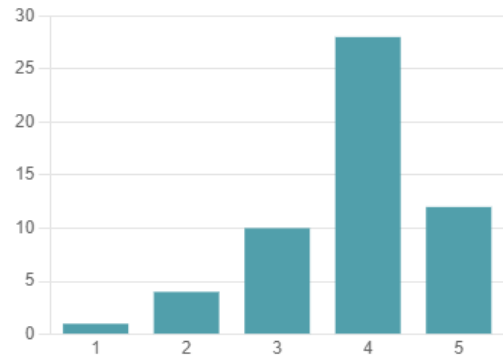
Seuraavassa kysymyksessä kartoitettiin tietämystä muutoksen elinkaaresta sekä sen vaikutuksista muutoksen aikana. Tästäkin tulokset olivat hyvät.

## 2. Tiedän miten muutoksen elinkaari vaikuttaa muutoksen eri vaiheissa

[Lisätietoja](#)

Oivallukset

3.84  
Keskimääräinen arvio



Kuvio 7: Tiedän miten muutoksen elinkaari vaikuttaa muutoksen eri vaiheissa

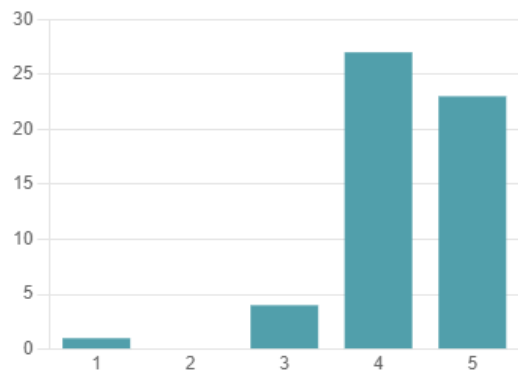
Kolmantena kartoitettiin esihenkilön taitoja johtaa itseään muutoksen keskellä. 91 % kyselyyn vastanneista esihenkilöistä kokivat, että heidän itsensä johtamisen taidot ovat vahvalla tasolla eli 4 tai 5. Kysymyksen keskiarvio oli 4,29.

## 3. Osaan johtaa itseäni muutoksen keskellä

[Lisätietoja](#)

Oivallukset

4.29  
Keskimääräinen arvio



Kuvio 8: Osaan johtaa itseäni muutoksen keskellä

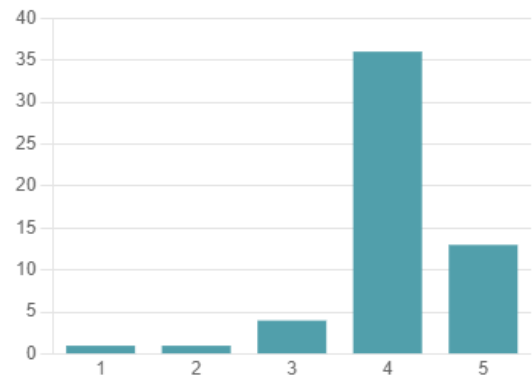
Neljäntenä tiedusteltiin esihenkilöiden itsearviota siitä, että he osaavat arvioida, miten heidän tiiminsä reagoi muutokseen. Tässä 89 % vastaajista koki vahvasti tietävän tiiminsä reaktion.

#### 4. Tiedän miten tiimini reagoi muutokseen

[Lisätietoja](#)

Oivallukset

4.07  
Keskimääräinen arvio



Kuvio 9: Tiedän miten tiimini reagoi muutokseen

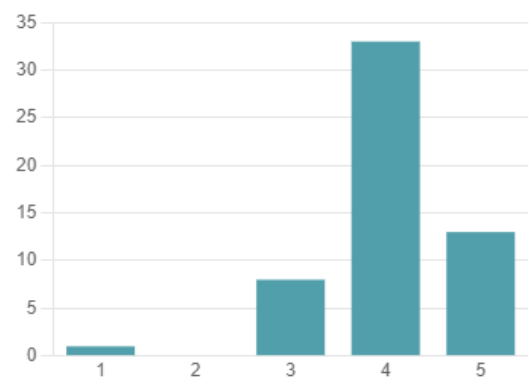
Viidentenä tutkittiin esihenkilöiden itsearviota omasta osaamisestaan tukea tiimiään/työntekijöitään muutoksen läpi. 84 % vastaajista koki vahvasti osaavansa tukea tiimiään muutoksessa.

#### 5. Osaan tukea tiimiäni/työntekijöitä muutoksen läpi

[Lisätietoja](#)

Oivallukset

4.04  
Keskimääräinen arvio



Kuvio 10: Osaan tukea tiimiäni/työntekijöitä muutoksen läpi

Kuudentena kysyttiin, onko resilienssi tuttu käsite. Tähän kysymykseen kyettiin vastaamaan vain kyllä tai ei. Vastaajista 79 % vastasi tähän kysymykseen kyllä ja 21 % ei. Tämä perusteella koen, että juuri resilienssi sanaa sekä sen merkitystä tulee avata hieman enemmän muutosjohtamisen kurssissa.

## 6. Onko resilienssi sinulle tuttu käsite?

[Lisätietoja](#)[Oivallukset](#)

<span style="color: blue;">●</span> Kyllä	43
<span style="color: orange;">●</span> Ei	12



Kuvio 11: Onko resilienssi sinulle tuttu käsite

Viimeisenä suljettuna kysymyksenä käsiteltiin, onko vai ei motivoinnin työkalut esihenkilöille tuttuja. Vastaaajista 77 % koki, että hallitsevat motivoinnin työkalut, kun taas vastaavasti 23 % nämä olivat vieraita.

## 7. Onko motivoinnin työkalut sinulle tuttuja?

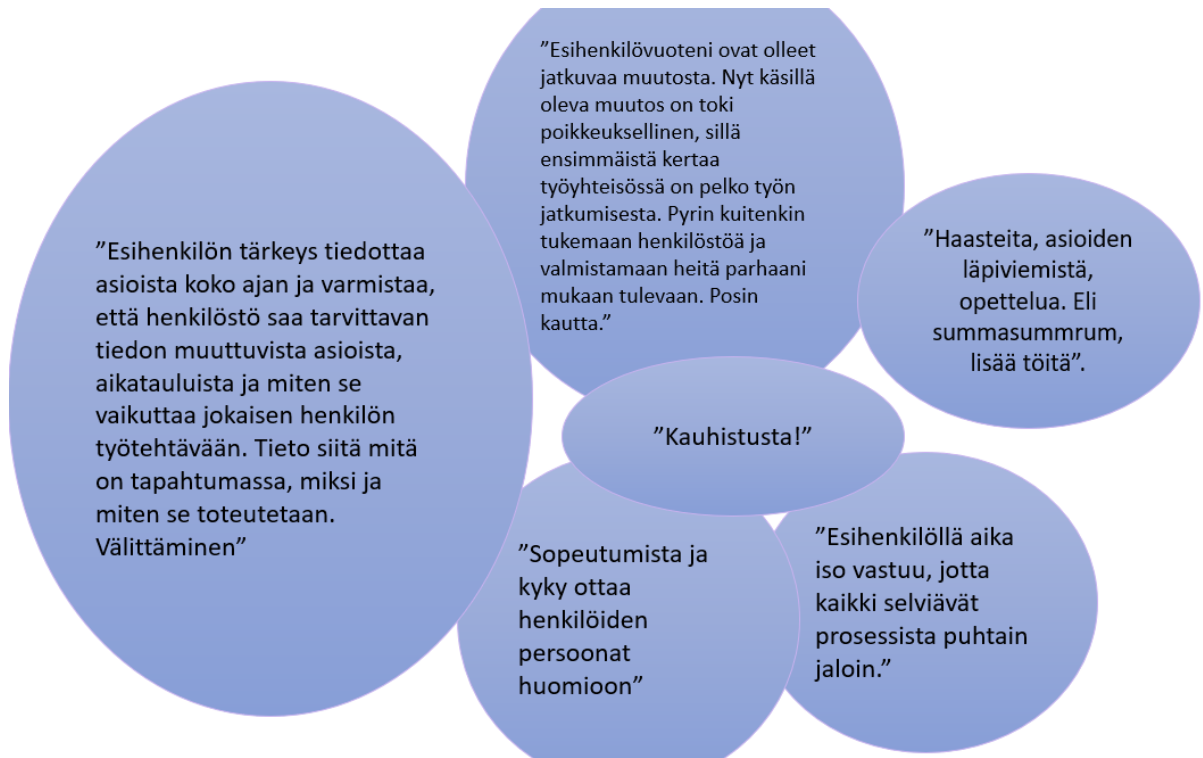
[Lisätietoja](#)[Oivallukset](#)

<span style="color: blue;">●</span> Kyllä	42
<span style="color: orange;">●</span> Ei	13



Kuvio 12: Onko motivoinnin työkalut sinulle tuttuja

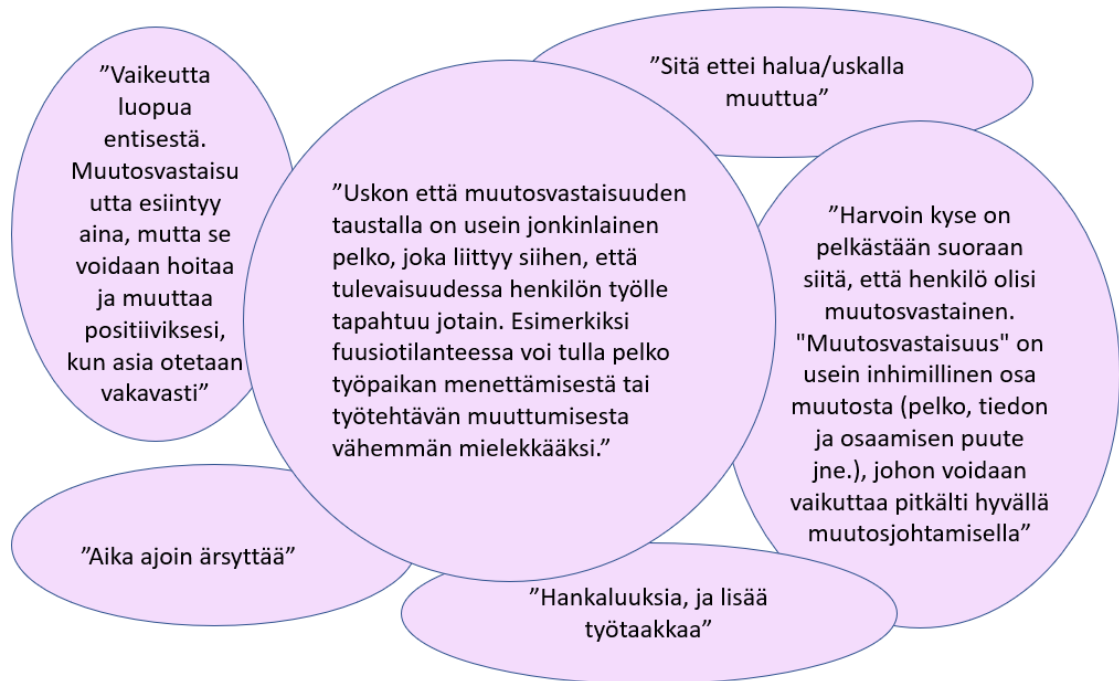
Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä haluttiin selvittää esihenkilöiden henkilökohtaisia ajatuksia muutosjohtamisesta. Vastauksien tunnelmat vaihtelivat positiivisesta kauhun sekaiseen tunnelmaan sekä myös omaan jaksamiseensa. Tässä muutama hyvin kuvaava lainaus:



Kuvio 13: Mitä ajatuksia muutosjohtaminen sinussa herättää?

Monet esihenkilöt ovat tietoisia edes jollain tasolla, mitä heiltä odotetaan ja, miten heidän tulisi toimia muutosjohtajina. Osa jatkuva muutos uuvuttaa eivätkä he ole varmoja mitä heiltä odotetaan tai miten tässä nyt tulisi lopulta toimia. Osa kaipaa selkeämpää ohjeistusta, sekä tukea tekemiseensä esihenkilönä. Tämä onkin nyt asia, jota pyrimme korjaamaan muutosjohtamisen kurssin avulla. Tavoitteena on kurssi, jossa esihenkilöt voivat kehittää omia johtamistaitojaan, sekä saada vahvistusta ja vinkkejä muutosjohtamiseensa. Oletettavaa on, että hyvän osaamisen tukemisen jälkeen muutosjohtamista ei koeta enää näin: "Haasteita, asioiden läpiviemistä, opettelua. Eli summasummmrum, lisää töitä".

Viimeisessä kysymyksessä pyrittiin selvittämään, mitä muutosvastaisuus merkitsi esihenkilöille. Tässä seuraavia esille nostoja kyselyn vastauksista.



Kuvio 14: Mitä muutosvastaisuus merkitsee sinulle?

Vastauksia oli laidasta laitaan. Osa näytti tunnistavan, mistä muutosvastaisuus johtuu ja ymmärsivät, että se on osa muutosprosessia. Toiset puolestaan kokivat, että "vastarannan kiisket" vain lisäävät heidän työtaakkaansa.

## 8 Kurssin toteuttaminen ja arviointi

Tulokset itsessään olivat hyvät. Vastaukset antavat osviittaa, miten lähteä rakentamaan kurssin materiaalia eteenpäin. Lähdetäänkö perustermeistä liikkeelle vai voidaanko syventyä aiheeseen ja hakea käytännön asioiden kautta syvempää taitoa muutosjohtamiseen. Mielestäni tässä jatkuvasti muuttuvassa maailmassa, jossa muutos vauhti vain lisääntyy, on muutosten laadukas johtamisentaito tärkeä osa hyvän esihenkilön ammattitaitoa. Kyky ymmärtää, mitä ihmiset käyvät emotionaalisesti läpi ja kyky ymmärtää muutosvastaisuutta, sekä mahdollisia syitä siihen, on tärkeä osa avoimenviestinnän lisäksi muutosjohtamista. Käytyäni toimeksiantajani kanssa tuloksia läpi saimme yhdessä päätettyä suunnan, miten kurssin sisältöä tulee rakentaa, sekä, mitä sen halutaan sisältävän. Avoimista vastauksista pystyi huomaamaan, että esihenkilöt jakautuivat hyvin muutosta ymmärtäviin ja ei niin hyvin ymmärtäviin, jotka kokivat muutoksen ja muutos johtamisen lisätyönä, sekä ahdistavana. Nämä esihenkilöt eivät

olleet ehkä ymmärtäneet mitä, muutosjohtaminen on ja miksi heidän tiimensä käyttäytyy kuten käyttäytyy. Tämä onkin juuri se ongelma, jonka toimeksiantaja haluaa ratkaista ja miksi tämä kurssi luodaan osaksi esihenkilöiden perehdytyskansiota.

Olen vahvasti sitä mieltä, että ennen kuin voi muita opettaa täytyy itse ymmärtää opettamansa aihe. Niinpä olenkin käynyt läpi paljon erilaisia muutokseen ja muutosjohtamiseen liittyvää kirjallisuutta. Olen halunnut, että tällä kurssilla helpotetaan juuri näiden kyselyyn vastanneiden esihenkilöiden työtä ja auttaa heitä ymmärtämään, miten arkisin keinoin he voivat työssään johtaa muutosta. Kurssia on lähdetty rakentamaan siis selvityksen vastausten sekä aihe alueiden perusteella. Olen pyrkinyt pitämään muutosjohtamisen keinot hyvin yksinkertaisina ja lisäämään tietoa, miksi henkilöstö käyttäytyy muutostilanteessa, kuten käyttäytyvät. Lisäksi olen pyrkinyt antamaan konkreettisia työkaluja hyvään esihenkilötyöskentelyyn muutoksessa. Tässä olen huomionnut nykyisen paradigman muutoksen, sekä toimeksiantajani tavoitteleman tulevaisuuden johtamisentilan. Toimeksiantajani toimii kuntasektorilla ja tämän takia sillä on hyvin hierarkkinen rakenne, sekä tapatoimia. Tapaan, miten organisaatiossa tällä hetkellä toteutetaan johtamista, koitetaan hakea uutta suuntaa.

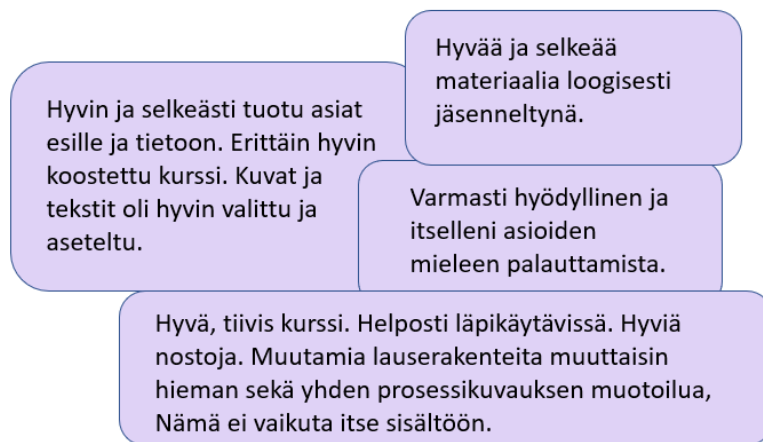
Itse kurssin rakentaminen oli minulle uutta ja sain tähän toimeksiantajaltani pienen ohjeistuksen, miten kurssin tekstitysten tulee olla muotoiltuna mahdollisimman lyhyeksi ja kirjoittaessa käytetään passiivia. Lauseiden tulee olla lyhyitä, sekä ytimekkäitä. Kaikki turha on karistettu pois. Olen perustanut kurssin tekstit tietoperustaan. Kurssi luotiin ensin Word-tiedostoon, josta se siirrettiin toimeksiantajani verkkokurssialustalle. Halusin luoda kurssin myös visuaalisuutta ja niinpä olen tehnyt erilaisia kuvatekstejä, joissa on tiivistettynä aiheen pääpontteja. Lisäksi kurssissa on monivalintatehtäviä, joihin tulee vastata ennen etenemistä. Tarkoituksena on, että kurssin osallistuja sisäistää lukemansa. Lisäksi hyödynsin toimeksiantajan jo olemassa olevia kursseja. Esimerkiksi resilienssistä ja palautteen antamisesta toimeksiantajalla oli valmiina erittäin hyvät kurssit, joten käsittelin aiheita tässä kurssikansiossa vain pintapuolisesti ja linkkaan tiedon syventävistä kursseista. Tätä kautta olen halunnut varmistaa, etten tee päällekkäistä kurssisisältöä asioista, joista on tehty jo erillinen kurssi.

Selvitys, sekä kurssi on siis toteutettu tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Tiivis yhteistyö on taannut sen, että kurssista on tullut juuri toimeksiantajan mieltymysten mukainen ja se sisältää juuri heidän toivomia asioita. Selvityksen avulla pystyin vetämään johtopäätöksiä siitä, millä tavalla lähdän kurssia rakentamaan, jotta se olisi mielenkiintoinen myös kohde-ryhmälle.

En ole koskaan aikaisemmin koonnut opiskeltavaa kurssia, ja tämän takia opettelin uuden ohjelman käyttöä, jotta sain toimeksiantajan verkkokurssin toteutetuksi. Tämä vei luonnollisesti oman aikansa. Sain toimeksiantajalta hyvät neuvot ja ohjeet kurssin kokoamiseen, ja minulla oli aina mahdollisuus kysyä. Tämän lisäksi meillä oli säännöllisesti yhteisiä palavereja kurssiin liittyen. Tätä kautta sain hyvää varmistusta tekemiselleni, sekä toimeksiantajan toiveet ja huomiot tuli säännöllisesti kuultua ja huomioitua. Alusta, jolle kurssi luodaan, on melko jäykkä ja koin ajoittain luomisentuskaa tämän takia. Mielestäni kurssin tulisi olla visuaalinen, jotta sitä olisi helppo käydä läpi, sillä koen, ettei pelkää luettavaa kurssisisältöä kukaan olisi jaksanut opiskella. Valitettavasti kurssipohjalla ei ollut valmiiksi mitään kuvapankkia, jota olisi voinut hyödyntää. Tämän takia kuvat, joita olen kurssissa käyttänyt, on tehty Power Point kuvapankkipohjia hyödyntäen. Itse tekstit ovat puolestaan netistä etsittyjä mietelauseita tai tietoperustasta nousseita lauseita aiheeseen liittyen. Olen nähin teksteihin pyrkinyt kiteyttämään aina opiskeltavan osion pääkohdan aiheeseen liittyen. Itse kurssin tekstiosoiden pitäminen mahdollisimman lyhyenä, sekä tekstin muokkaaminen passiivimuotoon tuntui toisinaan haasteelliselta. Vielä lopuksi kävimme toimeksiantajan kanssa yhdessä läpi kurssin sisällyksen ja teimme lopulliset korjaukset teksteihin, sekä kurssin tehtäviin.

Kyselyyn oli otettuna aihe motivaatio johtamisesta. Teinkin alun perin kurssiin osion motivaatio johtamisesta ja miten esihenkilöiden tulisi tätä hyödyntää. En kuitenkaan nähnyt tällä aiheella yhteyttä muutosjohtamiseen, toisin kuin resilienssi kehittämisellä tai valmentavalla johtamisella. Niinpä päädyimme toimeksiantajan kanssa yhdessä siihen tulokseen, että nämä osiot olisi hyvä poistaa ja toimeksiantaja voi halutessaan tehdä motivaatio johtamisesta erillisen kurssin. Näin kurssin sisältö saatiin pysymään lyhyenä, sekä hyvin valitussa aihepiirissä; muutosjohtamisessa.

Mielestäni kurssin sisältö kokonaisuutena on onnistunut. Olen todella saanut itse ymmärtää ja sisäistää muutosjohtamisen tiiminvetäjien, esihenkilöiden, sekä henkilöstön näkökulmasta, jotta olen voinut tuottaa relevantin tiiviin kurssikokonaisuuden. Kurssin tekeminen kokonaisuudessaan on ollut hieno ja hyödyllinen opintomatka itselleni ja uskon, että olen saanut tiivistettyä hyvät työkalut esihenkilöille muutoksen johtamiseen tiimeissään. Toki ei riitä, että olen vain itse tyytyväinen tuotokseeni vaan olen saanut hyvää palautetta kurssistani koko tekemisen ajan toimeksiantajaltani. Tämän takia koenkin, että olen onnistunut kurssin tekemisessä hyvän yhteistyön kautta toimeksiantajani kanssa. Halusin vielä varmistaa, miten esihenkilöt itse kokevat kurssin, joten laitoin sattumanvaraisesti viidelle esihenkilölle kurssin testiin. He saivat vastata, kokivatko kurssin hyödylliseksi vai ei, sekä antaa vapaata palautetta nimettömästi. Kyselyyn vastasi neljä esihenkilöä viidestä. Vastanneista 100 % koki kurssin hyödylliseksi.



Kuvio 15: Palaute kurssista

Palautteen perusteella uskallan sanoa, että kurssilla olisi positiivinen vaikutus koko organisaation tasolla. Kurssi on helposti saatavilla organisaation esihenkilöille organisaation omassa verkkokampuksessa. Lisäksi kurssi on toteutettu niin, että se on helposti ymmärrettävä ja helppo lukuinen. Eli monimutkaisia lauserakenteita ja sivistyssanoja on vältetty kurssin teksteissä. Kurssi on siis saatavilla kaikille.

Toimeksiantaja tulee hyödyntämään tehtyä kurssi esihenkilöiden tukemiseen muutosjohtamisessa, joka on erittäin ajankohtainen aihe organisaatiossa. Toimeksiantaja koki, että kurssiin oli tehty relevantteja nostoja tarpeeksi käytännönläheisesti avattuna, joka toimii juuri tässä organisaatiossa paremmin kuin teoreettinen lähestymistapa.

## Lähteet

### Painetut

Erämetsä. T, Myönteinen muutos, Vammala, PRO, 2004

Forsyth. P, Managing Change, UK, Kogan Page, 2012

Franklin.M, Agile change management - A practical framework for successful change planning and implementation, UK, Kogan Page, 2. painos, 2021

Hirsjärvi. S & Remes. P & Sajavaara. P, Tutki ja kirjoita, Hämeenlinna, Tammi, 2009

Hyypä. R, Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä, Helsinki, Edita, 2013

Kotter. J, Muutos vaatii johtajuutta, Helsinki, Rastor cop, 2006

Kvist. H & Kilpiä. T, Muutosaskeleita, Jyväskylä, Gummerus kirjanpaino Oy, 2006

Salmela-Aro. K, Motivaatio ja oppiminen, Jyväskylä, PS-KUSTANNUS, 2018

Moisalo. V, Uusi HR: Arjen henkilöstöjohtamista, Kuopio, INFOR, 2011

Ristikangas. M & Ristikangas. V, Valmentava johtajuus, Helsinki, WSOYpro Oy, 1-2.painos, 2011

Ronkainen. S, Pehkonen. L, Lindblom-Yläne. S, Paavilainen. E, Tutkimuksen voimasanat, Helsinki, Sanoma pro, 2014

Pirinen. H, Esimies muutoksen johtajana, Helsinki, Talentum, 2014

Pojjula. S, Resilienssi muutoksen kohtaamisen taito, Viro, Kirjapaja, 2020

### Sähköiset

Hyypä. R, Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä, E-kirja, Helsinki, Edita, 2013

Jylhä, E. & Viitala, R. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita, 2019

Kilpinen. P, Inhimillinen strategia, Helsinki, Alma Talent,2021

Lipponen. K, Resilienssi arjessa, äänikirja, Duodecim, 2020

Ponteva, K, Onnistu muutoksessa, E-kirja, Helsinki, WSOYpro, 2010

Roth. P & Saarenpää. J, Sudentujen käsikirja esimiehille, äänikirja, Basam Books, 2020

[https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/21952/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20191398.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/21952/urn_nbn_fi_uef-20191398.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

<https://www.hs.fi/perhe/art-2000009140784.html?share=2bef657777df87daf34824a5a80bf459>

## Kuviot

Kuvio 1: Osaamisen kompetenssi (Franklin, 2021, 201) .....	10
Kuvio 2: Muutoskäyrä tunteina (Franklin, 2021, 201).....	12
Kuvio 3: Muutosmatkan neljä vaihetta (Kilpiä, 2006, 128) .....	14
Kuvio 4: Voita argumentti (Franklin, 2021, 223) .....	16
Kuvio 5: Positiivinen muutos (Erämetsä, 2004, 100).....	19
Kuvio 6: Osaan johtaa muutosta.....	24
Kuvio 7: Tiedän miten muutoksen elinkaari vaikuttaa muutoksen eri vaiheissa .....	25
Kuvio 8: Osaan johtaa itseäni muutoksen keskellä .....	25
Kuvio 9: Tiedän miten tiimini reagoi muutokseen .....	26
Kuvio 10: Osaan tukea tiimiäni/työntekijöitä muutoksen läpi .....	26
Kuvio 11: Onko resilienssi sinulle tuttu käsite .....	27
Kuvio 12: Onko motivoinnin työkalut sinulle tuttuja .....	27
Kuvio 13: Mitä ajatuksia muutosjohtaminen sinussa herättää? .....	28
Kuvio 14: Mitä muutosvastaisuus merkitsee sinulle? .....	29
Kuvio 15: Palaute kurssista.....	32

## Taulukot

Taulukko 1: Muutoksen tasot (Kvist, 2004, 32) .....	9
---	---

## Liitteet

Liite 1: Kyselylomake .....	37
Liite 2: Toisen liitteen otsikko .....	39

## Liite 1: Kyselylomake

**Kysymykset**

Vastaukset

55

# Muutosjohtaminen

Arvoi omaa osaamistasi muutosjohtamisen näkökulmasta seuraaviin kysymyksiin. 1 (heikko)  
- 5 (vahva)

1.Osaan johtaa muutosta

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

2.Tiedän miten muutoksen elinkaari vaikuttaa muutoksen eri vaiheissa

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

3.Osaan johtaa itseäni muutoksen keskellä

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

4.Tiedän miten tiimini reagoi muutokseen

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5.Osaan tukea tiimiäni/työtekijöitä muutoksen läpi

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

6.Onko resilienssi sinulle tuttu käsite?

Kyllä

Ei

7.Onko motivoinnin työkalut sinulle tuttuja?

Kyllä

Ei

8.Mitä ajatuksia muutosjohtaminen sinussa esihenkilönä herättää?

Kirjoita vastaus

9.Mitä muutosvastaisuus merkitsee sinulle?

Kirjoita vastaus

Liite 2: Työkalupakki muutosjohtamiseen

## Johdanto



### **Tervetuloa muutosjohtamisen kurssille!**

Muutosjohtaminen on osa hyvän esihenkilön johtamistaitoja. Hyvät esihenkilötaidot luovat hyvän pohjan selviytyä esihenkilön tehtävistä muutoksen keskellä. Tämä kurssi antaa sinulle työkaluja muutostilanteisiin niin, että voit tukea parhaalla mahdollisella tavalla tiimiäsi ja sen yksittäisiä jäseniä.

Joistain aiheista on mahdollista suorittaa meidän verkkoympäristössä oma kurssinsa, joten tällä kurssilla aihetta käsitellään pintapuolisesti.

Antoisia hetkiä muutosjohtamisen parissa!

## Tiedätkö mitä on resilienssi?



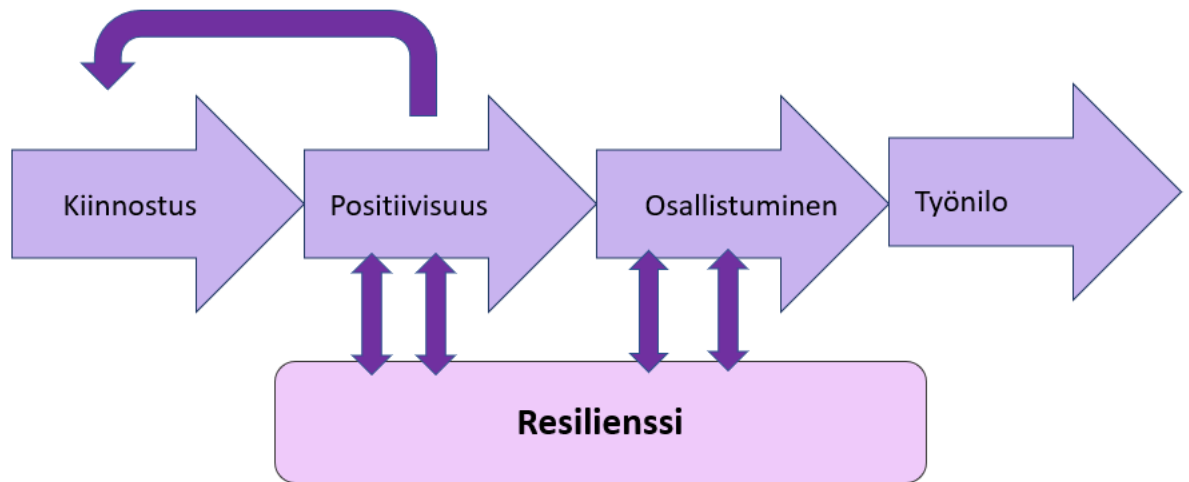
Resilienssi katotaan muodostuvan kahdeksasta osatekijästä:

1. kekseliäisyydestä
2. optimismista
3. seikkailun halusta
4. ongelmanratkaisutaidosta
5. sopeutumiskyvystä
6. epävarmuuden sietokyvystä
7. innostuneisuudesta
8. itseluottamuksesta.

Voit kehittää osa-alueita erilaisilla ajatusmalliharjoitteilla, joilla tietoisesti parannat omaa tapaa ajatella ja kohdata asioita. Samalla parannat resilienssiäsi.

Huomaa, että resilienssi ei ole henkilön ominaisuus, joka on tai ei ole. Se on käyttäytymistä, toimintaa sekä ajattelua. Resilienssiä voi kuka tahansa oppia sekä kehittää näin halutessaan.

## Oletko jo hahmottanut resilienssin merkityksen muutoksessa?



Olet varmasti jo huomannut, että muuttumiskyky on tärkeä taito nykyajan työelämässä. Muuttumiskyvyssä itsessään on kyse siitä, miten nopeasti ihminen kykenee sopeutumaan muutokseen tai vastoinkäymisiin. Positiivisuuden ylläpitäminen resilienssin avulla on tärkeää työelämänmuutoksessa, siksi resilienssi tunnistaminen ja harjoittaminen on tärkeää.

## Tiedätkö miten kehittää omaa muutoskyvykkyyttäsi?



Muutoskyvykkyyttä voidaan kehittää tunnistamalla omat vahvuudet sekä heikkoudet.

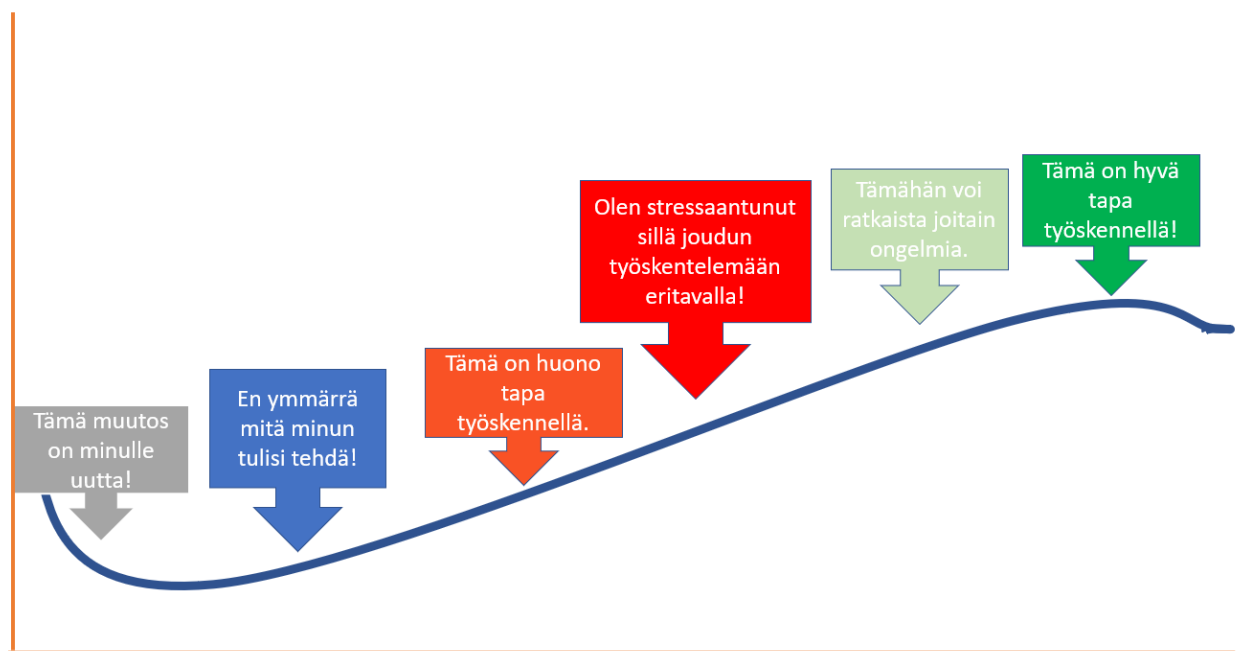
Vahvuuksien tunnistamisen ja heikkouksien kehittämisen kautta pystyt kehittämään muutoskyvykkyyttäsi paremmaksi. Tee säännöllisesti itse tutkiskelua näin tiedostat vahvuutesi ja heikkoutesi. **Kenenkään ei tarvitse, eikä kukaan voi olla paras kaikessa.**

”Muutos haltuun – kehitä paineensietokykyä” kurssilla voit tutustua tarkemmin resilienssi eli muutosjoustavuuteen, ja sen kehittämiseen.

Tästä linkistä pääset kurssille: <https://xxx.vuolearning.fi/courses/muutos-haltuun-kehita-paineensietokykyae/johdanto>

## Mitä tunteita henkilöstö käy läpi muutoksen aikana?

Prosessinomainen ajattelu tapahtuvasta muutoksesta auttaa hyväksymään muutoksen eri vaiheet, sekä hahmottamaan sen kulkua. Eri vaiheiden läpikäynti esim. yhteisissä palavereissa auttaa tiedostamaan muutoksen vaikutukset koko työyhteisöön, sekä työntekijään ja antaa perspektiiviä muutokseen organisaatiossa.



Muutoskäyrä tunteina, H. Frankilin (2021)

Usein uudet tavat työskennellä tuntuvat aluksi vaikeilta. Luottamus omaan osaamiseen ei ole vielä normaalilla tasolla. Muutoksen alussa ja puolivälissä ei useinkaan ymmärretä, miten muutos tulee helpottamaan tulevaisuudessa työskentelyä.

Otathan huomioon, että muutoksen aikana käydään läpi paljon erilaisia tunteita ja jokainen omaan tahtiinsa. Olethan siis empaattinen.

## Mitkä ovat esihenkilö tehtäviä muutoksessa?



Erityisesti muutoksessa on tärkeää, että osaat tukea työntekijöitäs kiireenkin keskellä ja mahdollistat heidän kasvunsa omassa työtehtävässään. Olet keskeisessä asemassa muutoksessa.

Muista, että olet työnantajan roolissa myös muutoksissa. Tehtäviisi kuuluu luoda edellytyksiä johdon tekemille päätöksille. Saatat kokea sisäistä arvopohjaista ristiriitaa, mikäli et näe muutoksen hyötyä ja tiimissäsi on muutosvastarintaa. On erittäin tärkeää, että saat riittävästi tietoa johdolta muutokseen liittyen - sen perusteista ja tavoitteista, jotta pystyt hoitamaan omat työtehtäväsi muutoksen keskellä. Tämän lisäksi on monia muitakin asioita, joilla voit itse helpottaa tiimisi muutosmatkaa, näistä seuraavissa kappaleissa lisää.

## Tehtäväsi on saada yhteisymmärrys muutoksesta.



**Muutoksen tavoitteiden jakaminen pienempiin osiin auttaa kaikkia hahmottamaan muutoksen selkeämmin.**

**On synnyttävä yhteisymmärrys niin tiimeissä kuin henkilökohtaisella tasolla.**

- Miksi muutos tehdään?
- Miten muutos vaikuttaa?
- Mihin muutoksella pyritään?
- Mitä hyötyä muutoksesta on?

Asioiden läpikäynnin auttaa työntekijöitä keskittymään perustehtäviinsä ilman, että heidän tarvitsee yksin pohtia muutoksen syitä ja seurauksia.

Muutoksen tavoitteiden jakaminen pienempiin osiin auttaa kaikkia hahmottamaan muutoksen selkeämmin ja tekee siitä inhimillisemmän. Liian suuret kokonaisuudet voi olla hankalaa hahmottaa.

Jos työntekijä ei saa hahmotettua muutosta ja sen tärkeyttä hänelle saattaa tulla tunne, että muutos ei koske työntekijää itseään. Tällaisessa tilanteessa työntekijä saattaa ulkoistaa itsensä muutoksesta.

Muista, että muutosviestintä ei ole vain sinun tehtäväsi, vaan koko organisaation tehtävä. Muutosprosessista ja sen lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteista onkin hyvä viestiä avoimesti läpi koko organisaation.

## 8. Tässä pieni pähkinä purtavaksi

Valitse seuraavista oikeat vaihtoehdot.

Esihenkilöntehtäviä muutoksessa on

- a) Ei mikään, kunhan teen mitä pyydetään
- b) Avoin keskustelu työntekijöiden kanssa tilanteesta
- c) Tehtäväni on hahmottaa muutos kokonaisuutena ja keskustella siitä tiimini kanssa
- d) Tehtäväni on tukea työntekijöitä muutoksen, sekä kiireen keskellä ja mahdollistaa heidän kasvunsa omassa työtehtävässään
- e) Kertoa muutoksesta suurena kokonaisuutena koko tiimille

**Lähetä**

## Miten tuet työntekijöitä muutoksessa?



Muutoksessa sinun aidolla läsnäolollasi on merkittävä vaikutus henkilöstön hyvinvoinnille ja jaksamiselle muutoksessa.

Henkilöstö haluaa perusteluita muutoksille. Heillä on monia kysymyksiä ja odottavat saavansa vastauksia tai keskustella muutoksesta kanssasi. Sinun puolestaan esihenkilönä olisi myös kyettävä kuvaamaan työntekijöillesi laajempi kokonaisuus, joihin muutokset kytkeytyvät.

Tämä auttaa muutoksen hyväksymiseen yksilötasolla. Muutostilanteissa sinulta odotetaan tukea, ohjausta sekä kärsivällisyyttä, sillä muutoksen toteutus ottaa aikaa. Aina esihenkilön tuki ei kuitenkaan riitä. Ohjaa silloin työntekijä työterveyteen tai henkilöstöasiantuntijalle. **Tappamme viestiä ja viestinnän tärkeys korostuu muutostilanteissa.**

Tiedätkö, miten Coachingin toimii? Tästä johtamistavasta voisi olla sinulle apua, kun johdat tiimiäsi muutoksen läpi. Tästä linkistä pääset "Viisi tapaa vaikuttaa coachingilla" mikrokurssille: <https://xxxx.vuolearning.fi/courses/viisi-tapaa-vaikuttaa-coachingilla/mikro-opinnot>

## Miten saat henkilöstön tuntemaan arvostusta?



Avoimen ja läpinäkyvän tiedottamisen ja osallistamisen merkitys on oleellinen arvostetuksi tulemisen tunteeseen ja luottamuksen syntyyn, josta seuraa sitoutuminen muutokseen.

**Huomaathan, että ammattitaitoinen henkilöstö ei tahdo olla vain töissä vaan tulla myös kuulluksi työpaikallaan ja tarjota ammattitaitoaan myös muutostilanteissa.**

## Tiesitkö, että tapa miten toteutat johtamista vaikuttaa arvostuksen kokemiseen?



ARVOSTUKSEN TUNNE SYNTYY KUULLUKSI  
SEKÄ YMMÄRRETYKSI TULEMISEN KAUTTA

Mikäli johtamista toteutetaan ylhäältä alaspäin ja on unohdettu ihmisten johtaminen eli ruohonjuuritasolta ylöspäin. Muutos voi toteutua vain sitouttamalla henkilökunta muutokseen.

Onnistut sitouttamisessa avoimuuden, sekä luottamuksen ja ihmisten johtamisen kautta. Yhdessä suunnittelun, kuuntelemisen ja arvostuksen tunteen kautta, muutos saadaan jalkautettua ja askeleet kohti yhteistä päämäärää on saavutettavissa.

Välillä muutoksessa päätökset tulee kaikesta huolimatta valmiiksi annettuina. Tämä tarkoittaa, että työntekijällä on vai rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa muutokseen ja itseään koskeviin asioihin. Se voi aiheuttaa tunteen, ettei voi vaikuttaa itseään koskeviin päätöksiin tarpeeksi.

Sinun tehtäväsi on keskustella tästä työntekijän kanssa ja auttaa häntä hyväksymään faktan, ettei hän voi vaikuttaa kaikkiin päätöksiin. Yhdessä keskustelemalla löytyy varmasti asioita, joihin työntekijä pystyy vaikuttamaan.

Tapamme toteuttaa johtamista sekä, miten kohtaamme työntekijämme on suuressa merkityksessä muutosten hyväksymisessä ja organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Halutessasi voi opiskella lisää valmentavasta johtamisesta: <https://xxxx.vuolearning.fi/courses/valmentava-johtaminen/johdanto>

## 12. Tässä vielä pieni välitehtävä

Valitse seuraavista oikeat vaihtoehdot

- a) Työntekijät eivät halua osallistua heitä koskevien asioiden päätöksen tekoon.
- b) Esihenkilön aidolla läsnäololla sekä keskustelulla on suuri vaikutus muutoksen hyväksymiseen, sekä henkilöstön hyvin vointiin.
- c) Esihenkilön tehtävä on hahmottaa muutos kokonaisuutena, sekä auttaa tiimiään ymmärtämään muutoksen merkitys
- d) Kertomalla tiimillesi miten homma hoidetaan on paras tapa saada asiat tapahtumaan
- e) Luomalla arvostuksen tunteen ja avoimen ilmapiirin saat muutokset helpommin läpi
- f) Esihenkilön tulee johtaa muutos läpi vain kertomalla mikä on pakkollista tietää työntekijän selvitymisen kannalta. Muu on turhaa lätinää.

**Lähetä**

## Miten voit palkita työntekijöitäsi?



Et voi paljon vaikuttaa koko organisaatio tasolla tapahtuviin palkitsemistapoihin. Työntekijät haluaisivat saada usein enemmän palautetta työstään. Se palkitsee ja tämä on asia mihin pystyt itse vaikuttamaan.

**Palautteen antaminen sekä arvostuksen ilmaiseminen niin normaali kuin muutostilanteissa on tärkeää henkilöstölle.**

Taloudellisten kannustimien antaminen muutostilanteissa voi olla mahdotonta organisaatioissa, joten ilmaisen palkitsemiskeinojen käyttö on korvaamatonta. Palkitseminen on tärkeä esimiestaito, koska se on yksi johtamisen väline. Palkitsemisessa tärkeää on oikeudenmukaisuus ja, että sen on linjassa organisaation muuhun toimintaan.

Mikäli sinua alkoi kiinnostamaan, miten voit antaa parempaa palautetta tiimillesi. Voit perehtyä aiheeseen tällä kurssilla:<https://xxxx.vuolearning.fi/courses/parempaa-palautetta/kurssin-aloitussivu>

## Miten valmistaa tiimi henkisesti muutokseen?



Mikään muutos ei mene organisaatiossa mukisematta läpi, mikäli se tulee työntekijöille yllätyksenä. Henkisesti valmistautuminen muutokseen tapahtuu yksinkertaisin metodein. Voit kysellä mielipiteitä ennakkoon tulevasta muutoksesta ja sen merkityksestä työntekijöiltä. Mikä muutoksessa olisi vaikeaa heille henkilökohtaisesti tai tiiminä. Kun työntekijöiden mielipiteitä on ennakkoon tiedusteltu ja heitä on kuunneltu, madaltaa se työntekijöiden kynnystä hyväksyä muutos.

Muutoksen alkuvaiheessa organisaation ja sinun esihenkilönä on onnistuttava vakuuttamaan työntekijät muutoksen välttämättömyydestä ja siitä seuraavista hyödyistä. Sinun on myös osattava vakuuttaa, että työntekijät kykenevät viemään muutoksen eteenpäin.

## Tiedätkö mitä on johdonmukainen johtaminen?



Kun olet onnistunut luomaan jo ennen muutosta luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen työntekijääsi, on sen pohjalle helppo rakentaa muutosyhteistyötä. Avoin vuorovaikutus ei synny itsestään vaan on sen eteen tehtävä töitä esimerkkien, reiluiden sekä johdonmukaisen toiminnan kautta. Rakennetun luottamuksen kautta työntekijä tietää, ettei häntä jätetä yksin, vaikka jokin menisi pieleen.

Muutoksen onnistumisen ainoa mahdollisuus on uskoa muutokseen ja kannustaa omat työntekijänsä tähän mukaan avoimessa välittömässä koko organisaation leikkaavassa ilmapiirissä.

- Ole inhimillinen
- Ole reilu
- Ole innostava
- Ole peräänantamaton
- Ole kannustava
- Ole yllätyksellinen

## Mistä muutos vastaisuus kehittyy?



Tiedätkö, että ihmisillä on luontainen taipumus vastustaa muutosta. Muutosvastarinnan syiden tunnistaminen ja ymmärtäminen on tärkeää, jotta pystyt tukemaan työntekijöitäsä muutospäivämatkalla.

Yksinkertaisin selitys muutosvastaisuudelle on pelko. **Ihmiset pelkäävät menettävänsä jotain, mitä ovat arvostaneet.** Muutos tuo aina myös mukanaan työn jatkuvuuden epävarmuuden. Turvallisuuden ja mukavuuden tunne katoavat, sillä muutos tekee ympäristöstä ja tulevaisuudesta hallitsemattoman. Tämä puolestaan vähentää kykyä hallita omaa tulevaisuuttaan.

Lisäksi ihmiset saattavat menettää työntarkoituksen sekä merkityksen. Muutos aiheuttaa luottamusvajetta henkilön omaan ammattiosaamiseen, mikä puolestaan aiheuttaa häpeää ja itsetuottamuksen heikkenemistä. Muutos laskee myös henkilöstön itsenäisen työskentelyn kykyä, sillä muutoksen seurauksena itseohjautuvuus sekä kyky johtaa itseään vähenee. **Muutos aiheuttaa myös hallinnan tunteen menettämistä ja pienentää luottamusta muihin.** Voi olla, ettei henkilöstö ymmärrä johtajien motivaatioita ja luottamus heihin vähenee. Työntekijät voivat olla myös hyvin huolissaan muutoksen epäselvistä kohdista ja siitä mitä niistä voi seurata.

## Mitä on terve muutosvastaisuus?



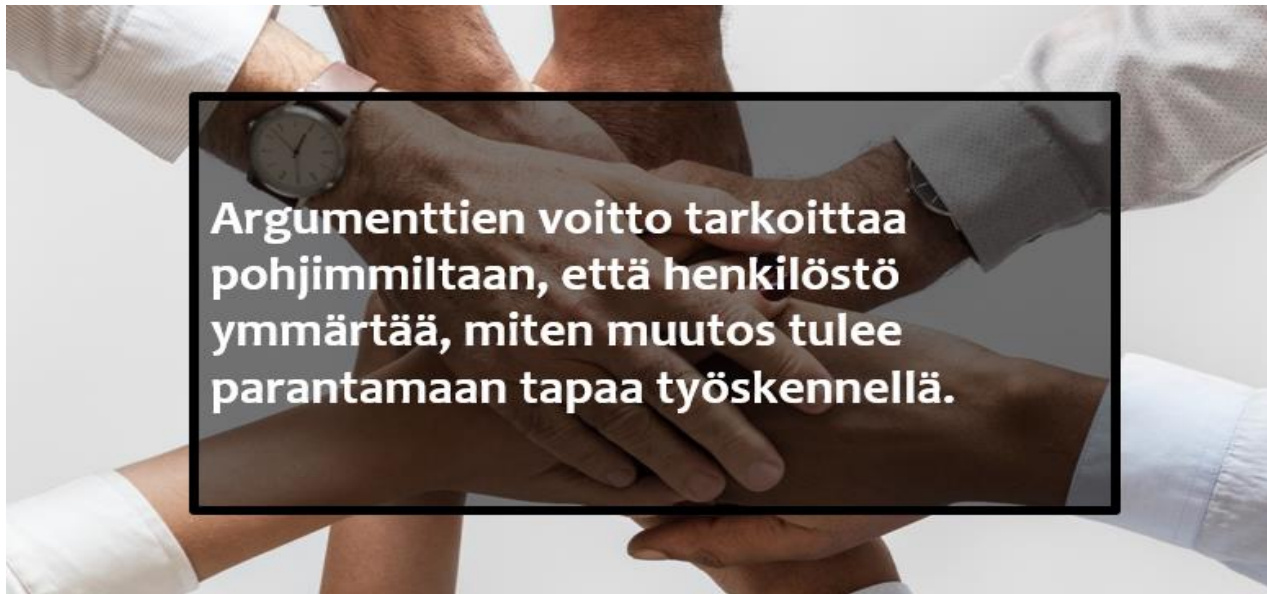
Terve muutosvastarinta jalostaa organisaatio kehitystä. Erityisesti terve kyseenalaistaminen palvelee organisaatiota muutoksen keskellä hyvin.

Muutosta kannattaakin ajatella prosessina, jota vastarinta rikastuttaa. Terve muutosvastarinta on positiivista eli varsinaisesti ei olla muutosta vastaan vaan kyseenalaistetaan mahdollisia prosesseja. Tällainen ei aiheuta organisaatioon pelon ilmapiiriä, vaan auttaa muutosjohtajia miettimään ennen toimintaa. Siksi kannattaakin kuunnella kaikkia herkällä korvalla ja keskustella muutoksesta avoimesti.

Pahimmatkin muutosvastustajat voivat kaikesta huolimatta sitoutua muutokseen hyvin tiiviisti. On hyväksyttävä, muutokseen liittyvät negatiiviset ja positiiviset tunteet.

Tiesithän, että tunteita kannattaakin käsitellä jo heti muutoksen alkuvaiheessa. Älä jätä loppusuoralle kytämään mitään tunnepatoutumia, mitkä voivat pysäyttää tai hidastaa muutosta tunnuttavasti.

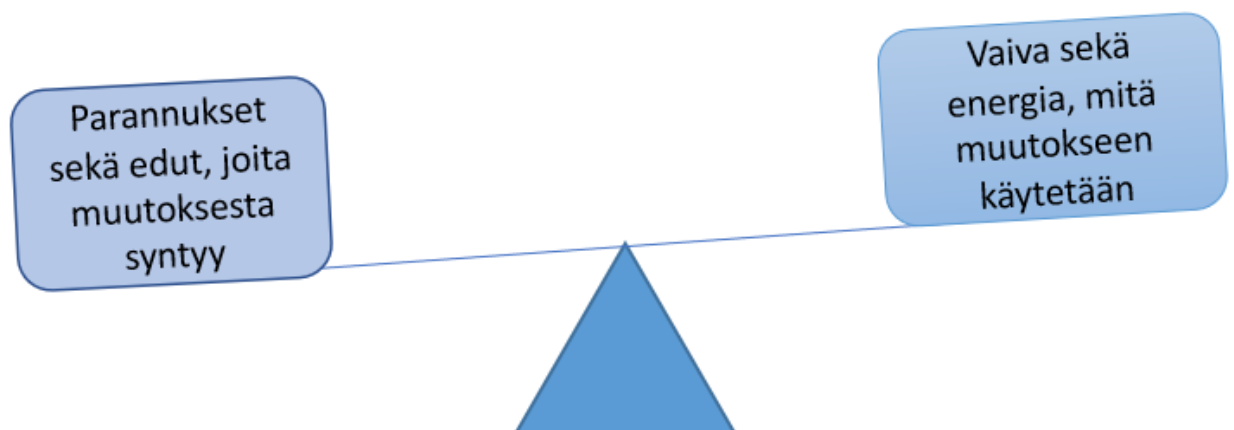
## Voita argumentti muutoksen kannattavuudesta!



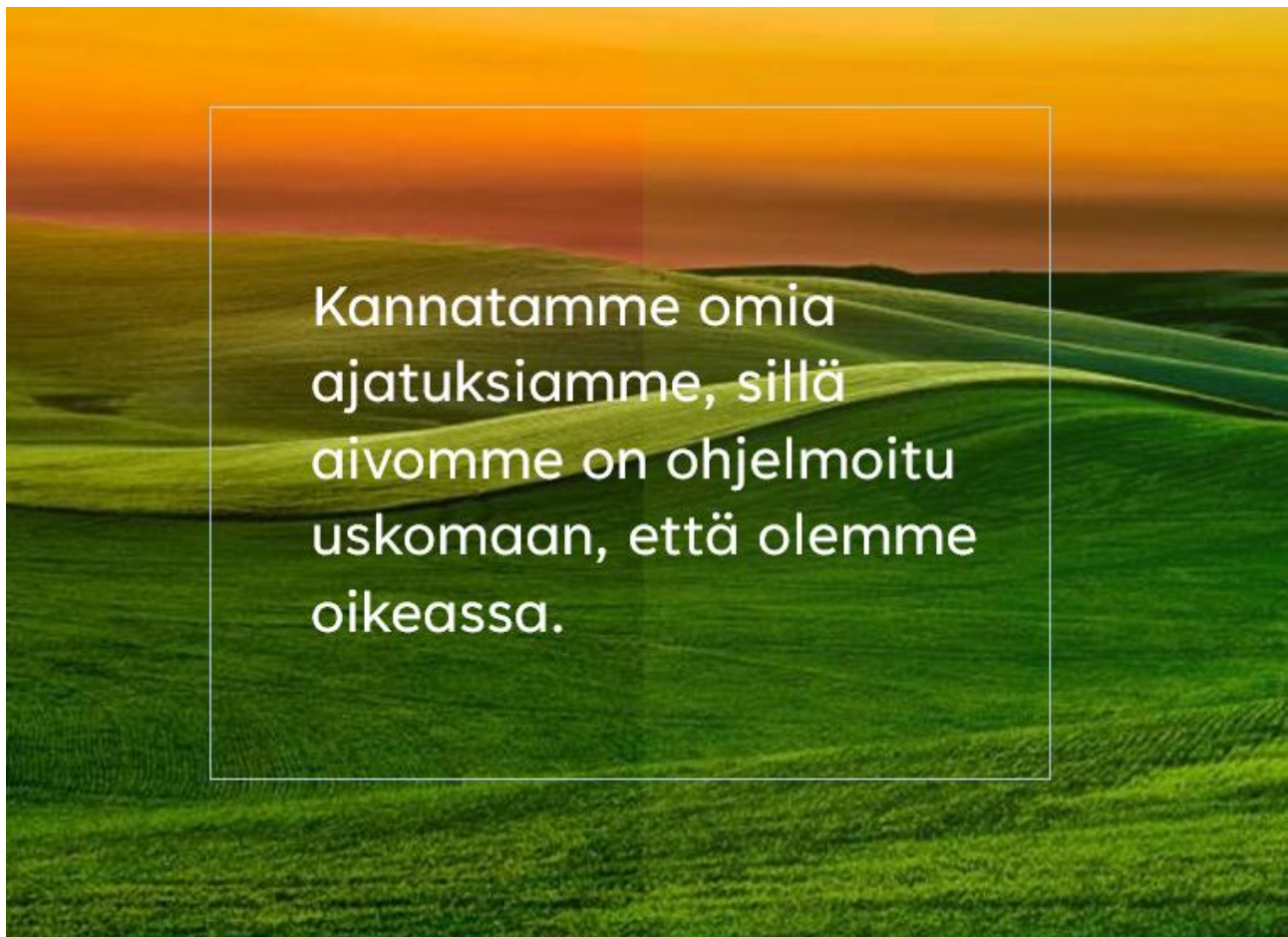
Ennen kuin kukaan alkaa työskennellä uudella tavalla tulee heidät vakuuttaa.

### Muutos on tarpeellinen koska:

- Tämä hetkiset työskentely tavat eivät enää vastaa tarkoitusta
- Muutos hyödyttää – uudella tavalla työskentely korjaa ongelmia
- Muutos on käytännöllinen – tämä hetken resurssit mahdollistavat tämän muutoksen



## Miten saavutat positiivisuuden muutokseen?



Tekniikat saavuttaa positiivisuus muutokseen:

- Pidä asiat yksinkertaisena
- Samankaltaisuus
- Meidän omien ajatusten tukemien
- Pohjustus tunteillemme
- Positiivisten odotusten asettaminen
- Seuratkaa esimerkkiäni
- Rääätälöi viestit
- Hyödynnä muiden innostusta
- Tuo tulevaisuus nykyhetkeen

Tiesithän, että aivomme suodattavat kaikki vaikeat asiat pois. Mitä vaikeammaksi jonkin asian koemme, sen vähemmän siitä pidämme.

Lisäksi voimme tehdä vertailua vanhan ja tulevan välillä ja tätä kautta luoda positiivisuutta muutokseen. Kannatamme luonnollisesti omia ajatuksiamme, sillä aivomme on ohjelmoitu uskomaan, että olemme oikeassa. Tätä voit hyödyntää muutoksen johtamisessa.

## Miten voit hyödyntää muutos myönteisyyttä?

Jos aina teet, mitä olet tehnyt.  
Saat aina sitä, mitä olet saanut.

Albert Einstein

Kaikkia ei saa heti mukaan muutokseen ja se on täysin normaalia. Muutoksen onnistuneeseen läpivientiin tarvitaan heti alussa muutokseen positiivisesti suhtautuvia työntekijöitä, jotka voi valjastaa "muutosagenteiksi". Usein nämä työntekijät saavat vastustajat sekä epäilijät muutokseen mukaan esimerkkinsä kautta.

Usein muutosjohtamisessa keskitytään johtamaan muutoksen vastarintaa, unohtaen nämä positiivisesti asennoituneet työntekijät. Monet ovat muutoksesta motivoituneita ja näkevätkin jo sen tuomat hyödyt tulevaisuudessa. Sinun tärkein tehtäväsi on rohkaista ja kannustaa työntekijöitä eteenpäin niin muutoksen aikana kuin sen ulkopuolella.



Positiivinen muutos, T. Erämetsä (2004)

## Kerrataanpa vielä



**MUUTOS ON ALUSSA VAIKEAA  
KESKELLÄ SOTKUISTA  
LOPUSSA UPEAA**  
-ROBIN SHARMA

- Muutoksen elinkaaren läpi käynti henkilöstön kanssa auttaa teitä ymmärtämään muutoksen kulkua. Prosessin omainen ajattelutyyli auttaa
- Resilienssi on muutoskyvykkyyttä eli omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamista. Resilienssiä ei ole ominaisuus, jonka kanssa synnyttään vaan taito, jota voi itse kehittää
- Sinun ensisijainen tehtäväsi on hahmottaa muutoksen kokonaiskuva sekä keskustella siitä työntekijöiden kanssa.
- Arvostuksen tunne syntyy kuulluksi sekä ymmärretyksi tulemisen kautta
- Mikään muutos ei mene organisaatiossa mukisematta läpi, mikäli se tulee työntekijöille yllätyksenä eli sinun tulee valmistaa tiimisi muutokseen
- Muutos aiheuttaa hallinnan tunteen menettämistä, mikä koetaan pelottavaksi. Juuri tämän takia on tärkeää, että valmistat tiimiäsi, sekä keskustele heidän kanssansa avoimesti muutoksesta.
- Sinun tulee kyetä perustelemaan, miksi muutos on kannattavaa toteuttaa. Muutoksesta tulee syntyä enemmän hyötyä kuin nähtyä vaivaa.
- Muista säilyttää positiivinen asenne muutokseen. Kaikesta selvitään avoimuudella sekä hyvällä asenteella.

## 22. Valmis!




Hienoa – olet nyt käynyt läpi esihenkilöille suunnatun Työkalupakki muutosjohtamiseen -verkkokurssin! Toivottavasti sait kurssista lisätyökaluja tiimisi luotsaamiseen läpi muutosten.

Toivottavasti sinulla on vielä pieni hetki aikaa antaa vapaamuotoista palautetta kurssista. Otamme mielellämme vastaan ideoitasi ja ajatuksiasi, mitä sinulle tällä kurssi kokonaisuudelta heräsi mieleen.

Jätä palautteesi / terveiset kurssin tekijöille

Kirjoita vastaus

 Vastaus näkyy vain kurssin ylläpitäjille

**Lähetä**