



SustainChange-hankkeen Vastuullista muutosta-podcast, jakso 4: Ei muutosta muutoksen vuoksi

## Audio file

[Ei muutosta muutoksen vuoksi.mp3](#)

## Transcript

### Hanna Tölli

Tervetuloa taklaamaan esteet menestyksen tieltä. Tämä SustainChange -hankkeen podcastsarja pureutuu muutosvastuullisuuskysymyksiin yritysten näkökulmasta. Tämän päivän jaksossa keskustelemme asiantuntijoiden kera muutosjohtamisesta ja vastuullisuudesta. Mun nimi on Hanna Tölli, lisäksi tänään jaksossa kanssani täällä juttelemassa ovat.

### Janne Peltoniemi

Janne Peltoniemi.

### Johanna Hallbäck

### Johanna Hal

### Linda Lindroos

ja Linda Lindroos.

### Hanna Tölli

No niin mennään päs sitten heti suoraan asiaan. Nykyisin puhutaan paljon muutoksesta ja muutoksessa mukana pysymisestä. Sanotaankin, että ainoa pysyvä asia on muutos. Jos sinun pitäisi parilla lauseella määritellä muutos-sanaa tai muutos-termi, niin mitä se olisi? Jos vaikka Janne sinä älä.

### Janne Peltoniemi

Joo, kiitos. Muutoshan on aika aika haasteellinen ja mielenkiintoinen termi, että minusta se voisi lyhyesti olla sitä, että ostaa aikaa eli ennakoi toimii ajoissa, suunnittelee, huomioi ympäristöä. Mitä kaikkea tapahtuukaan digitalisaatiossa markkinoilla, miksei jopa ihan geopolitiikassakin. Tämmöistä ajan ostamista ja ennakointia, niin se voisi olla ihan hyvä tällainen ajatusrunko siihen.

### Hanna Tölli

No entäs Johanna?

### Johanna Hallbäck

Mä lähdin ajattelemaan, että näin, että muutos on ikään kuin semmoinen arkinen asia. Koko ajan muutetaan ja muutetaan ja se ei toisaalta oikein ole valinta, vaan se on niinku

välttämätöntä, mutta muutosta mun mielestä turhaan niinku mystifioidaan ja tehdään siitä vaikeampia ja pelottavampi asia kun se mitään mitä se niinku onkaan ja sitten kun puhutaan työelämästä, niinusein puhutaan semmoisesta asiasta, kun oppiva organisaatio ja muutos niinku työssä onkin mun mielestä semmoista uuden oppimista ja toisaalta vanhasta pois oppimista, että ja se on samalla houkutteleva ja pelottavaa ja se vie uuden äärelle.

### **Hanna Tölli**

Ja linda mitäs mieltä sinä olet muutoksesta?

### **Linda Lindroos**

No mun mielestä muutos on on mahdollisuus. Se on tota asioiden parantamista.

Kartoitetaan, että mikä on tilanne nyt ja mihin halutaan ja ja se matka sinne päämäärään on se muutos. Muutosta ei kannata tehdä vaan sen takia, että hei nyt muutetaan asioita vaan siinä pitäisi aina olla se päämäärä ja tavallaan halu tehdä asioita paremmin.

### **Hanna Tölli**

Kyllä mä ehkä jotenkin komppaan teitä kaikkia tässä, että oma kokemus yritys-elämästä on ehkä se, että muutostahan tapahtuu koko ajan. Johonkin suuntaan ollaan koko ajan menossa. Joskus joutuu ottaa muutosta niinku taaksepäin tai palata vähän alkujuurille missä ollaan menossa. Mutta tosiaan se, että jotakin kohti ja muutos on niinku on aina se mahdollisuus sitten tehdä jotakin paremmin että tämmöisiä samoja ajatuksia paljon kuin teillä on tullut tässä. No miten sitten tätä muutosta voisi siellä lähestyä niinku varsinkin yritys-elämän näkökulmasta? Ja sitten jos me puhutaan, me ollaan vastuullisen viestinnän ja vastuullisuuden äärellä tässä myös niin siitäkin näkökulmasta.

### **Johanna Hallbäck**

No sellainen tuli mieleen, että jos mietitään muutosta ja vastuullisuuden näkökulmasta sitä muutosta, niin vastuullisuus itsessään on koko aika muuttuva asia, että se on ikään kuin semmoinen liikkuva maali, mihin koko aika kohdistuu erilaisia odotuksia ja se koko aika kehittyä. Se on aika sillä tavalla haastava asia ja sitten jos mietitään vielä eteenpäin että muutosta yleisesti ja vastuullisuusmuutosta, niin tässä jälkimmäisessä se vastuullisuus on se muutos. Tämmöinen muutos vastuullisuudessa tai vastuullisuuden niin kun näkökulmasta niin se vaatii aika paljon, se vaatii niinku muuttumista eri tasoilla ihan asenteissa arvoissa ja strategiassa, arjen toimintatavoissa. Eli se tavallaan mitä tässä koulutuksessakin ehkä puhutaan, että halutaan että se vastuullisuus tulee sinne strategiaan, ehkä sen strategian keskiöön, niin tavallaan kun sitä muutosta tehdään niin se on semmoinen aika monitahoinen asia. Siihen tietysti pitää myös lähestyä ehkä eri näkökulmista, että siihen ei ole semmoista yhtään niinku oikeata tapaa sitten, että miten sitä lähestytään vaan pitää miettiä näitä eri näkökulmia missä kaikessa meidän pitää pyrkiä niinku tai halutaan kehittyä tai muuttua.

### **Janne Peltoniemi**

Joo mä komppaan. Komppaan johanna ajatuksia kyllä vahvasti että muutostahan ei tarvitse tehdä niinku muutoksen vuoksi eikä lähteä kaikkiin ihmeellisiin muutoksien virtoihin massan mukana vaan sitä sitä muutostakin pitää hallita ja tietysti päinvastainen tilanne on se, että se muutos hallitsee meitä. Eli sekin voi olla hyvä asia, että yritys on tosi turbulenssissa ympäristössä yhtäkkiä tosi vakaa ja sitten silloin et se pysy siinä niinku omassa ja arvioi

koko ajan sitä sitä ympäristöä myöskin siitä näkökulmasta, että milloin pitää lähteä tekemään niinku isompia muutoksia. Eli sillä tavalla hallitaan sitä ja milloin taas on aika pysyä ehkä vakaampana. Just sitten se se idea, että. Se sitä muutosta hallitaan, eikä päinvastoin.

### **Linda Lindroos**

Mä taas sitten jotenkin näen tän vastuullisuuden siinä muutoksessa nyt semmoista konkreettisesti näkökulmasta, koska kun mä sanoin tuossa aikaisemmin, että muutos on mulle asioiden parantamista, pyritään tekemään asioita paremmin ja joka alueella tai voi olla joku valittu alue. Mutta jos ajatellaan ihan vaikka niinku jotain firmaa joka tuottaa tavaroita ja sitten lähdetään parantamaan sitä tuotantoa: karsitaan sieltä pois jotain ylimääräisiä vaiheita tai löydetään joku paremmin toimiva materiaali, joka on ympäristöystävällisempi ja niin edelleen, niin sillä tavallahan se muutos on mun mun mielestä jos sen tekee oikein, niin se on mun mielestä vastuullisuutta niinku ihan automaattisesti ja itsestään. Mutta silloinhan siinä on sen muutosjohtajan vastuulla, että tehdään niitä oikeita asioita ja että siitä muutoksesta oikeasti tulee vastuullista.

### **Hanna Tölli**

Kyllä ja tuohon voisi ehkä jatkaa sitäkin, että varsinkin jos on niinku useamman hengen yritys, että siitä keskustellaan siellä ja kuitenkin siellä ihmiset tekemässä, niin se niinku se muutos lähtee meistä ja meidän ajatuksista ja meidän ajatusmaailman muutoksesta ja haluasta muuttaa asioita sinne toivottuun suuntaan. Jossakin kuka sen meille sanokaan, että vastuullisuudestakin niinku 90% on niinku ihmisten asiaa elikkä kaikki muu tulee siinä mukana sitten mitä siihen rinnalle liittyy. No me tiedetään, kun me ihmiset täällä toimitaan, että tällainen muutos aiheuttaa myös aina muutosvastarintaa, tai en tiedä aina, mutta joka tapauksessa aika usein voi olla aiheuttaa siellä yrityksen sisällä tai laajemminkin ulospäin tietenkin riippuen asiasta. Niin miten siihen haluttuun muutokseen sitten voitaisiin päästä? Onko kokemuksia teillä asiantuntijoilla siitä?

### **Linda Lindroos**

No joo, mulla on tästä ihan omakohtaisia kokemuksia on ollut aika monessa organisaatiossa mukana toki pienissä organisaatioissa, mutta kuitenkin tekemässä sitä muutosta. Ja oon ihan konkreettisesti huomannut, että sitä muutosvastarintaa esiintyy kyllä aika usein, että harvoin saa koko porukkaa aina mukaan, että löytyy niitä jotka epäilee, jotka tykkää että tehdään niinku aina ennenkin on tehty, että tämä toimii parhaiten. Ja mun oman kokemuksen mukaan semmoinen, että osallistaa myös ne muutosvastarintaiset ja tavallaan niin kun näyttää heille tai ainakin pyrkii osallistamaan suurimman osan porukasta ja sitä kautta näyttää näille jotka on vastahankaan että tämä muutos toimii, ja tästä muutoksesta on hyötyä niin yleensä silloin myöskin nämä muutosvastarintaiset pikkuhiljaa lähtee siihen muutokseen mukaan, kun hän näkee sen konkreettisen hyödyn ja edun. Ja niinku tuossa aikaisemmin hanna sanoit, niin se kuunteleminen niinku siinäkin vaiheessa on aika tehokas juttu, että kuuntelee sitä muutosvastarintaaista ja antaa sen myös hänelle sen mahdollisuuden sanoa sen mielipiteensä, niin silloin jo siinä vaiheessa täällä muutosvastarintaisella tulee semmoinen olo että hän on jollain tavalla kuitenkin osallisena, vaikkakin ehkä semmoisena vastahankaisena ihmisenä. Mutta joo, sitten täytyy olla johdonmukainen itse siinä, että on ajatellut itselleen ja

motivoinut ja perustellut itselleen sen muutoksen, niin silloin sen pystyy perustelemaan myös heille, jotka vastustaa sitä muutosta.

### **Johanna Hallbäck**

Joo linda tuossa nosti mun mielestä tosi hyviä asioita esiin ja osittain samoja asioita mitä mäkin oon tähän miettinyt. Tai oon miettinyt tästä muutosvastarinnasta ja ylipäättään. Muutosvastarintaa on tietysti paitsi organisaation tasolla myös henkilötasolla ja sitten vastarintaa voi kohdata niin hyvin monesta suunnasta. Sitä voi kohdata niin kun työntekijöiden suunnasta, johdon suunnasta, hallituksen suunnasta, mutta yhtä lailla vaikkapa asiakkaiden suunnasta tai yhteistyökumppaneiden suunnasta, kun halutaan muuttaa jotain. Esimerkiksi kun halutaan vaikka tätä vastuullisuusmuutosta tehdä ja sitä muutosvastarintaa voi myös ajatella, että sitä on niinku eri tasoilla. Toisaalta ei haluta muuttua. Se voi olla niinku se muutosvastarinnan ydin tai toisaalta tunnetaan, että ei ole taitoja muuttua tai ei ole taitoa muuttua. Tai sitten ei ole tietoa mitä ja miksi muuttaa, mutta olipa se minkä tyyppinen vastarinta kyseessä tahansa niin joka tapauksessa siihen muutokseen liittyy aina jonkinlaisia tunteita. Toisille se tarkoittaa, että se hirvittää, toisille tarkoittaa, että on innoissaan. Miksi, miten, osaanko ja mitä kaikkea kivaa tästä seuraa ja on niinku tavallaan vaikeata, kun ei etukäteen välttämättä tiennyt, että sinun pitää muuttua tai muuttaa toimintatapoja. Eli lähtisin tätä niinku jotenkin ratkomaan sen kautta, että miltä se muutos tuntuu kenestäkin tai se haluttu muutos missä halutaan olla. Sitten toinen tähän läheisesti liittyvä asia mun mielestä on se, että muutoksen onnistuminen on aina todennäköisempää, kun on itse voinut vaikuttaa siihen, miten se muutos toteutetaan ja miksi. Ja just tää osallistaminen mistä Lindakin puhuu ja se on siis tosi tärkeitä mun mielestä, että niinku mahdollisuuksien mukaan kaikki organisaatiossa osallistuu jollain tavalla siihen suunnitteluun ja se, että kaikki ymmärtää mitä me halutaan muuttaa ja miksi. Se turhautuneisuus ehkä tulee siitä, että muutetaan vaan tavan vuoksi ja ei oikein ymmärretä, että miksi. Ja sitten toisaalta niinku tähän muutosvastarintaan liittyy mun mielestä myös se, että jos on liikaa päällekkäisiä muutoshankkeita, mikä nykyään saattaa olla tilanne monessa yrityksessä ja organisaatiossa, niin niiden semmoinen onnistuminen voi kaatua tai kaatuu monesti siihen yksinkertaiseen syyhyn, että muutokseen, että ei ole aikaa omaksua sitä. Muutosta ja oppia uutta siis elikkä työntekijöillä ei ole aikaa kun monesti se muutos tulee siihen kaiken muun työn päälle. Tai jotenkin ainakin jos se huonosti hoidetaan ja on tavallaan se johdon tehtävä varmistaa että me priorisoidaan ja ne resurssit huomioidaan siellä. Ja vielä yksi lyhyt pointti tähän se että puhutaan muutosvastarinnasta ja sitten niistä vastahakoista tyypeistä ehkä organisaatiossa, niin ehkä sen mä haluaisin vielä nostaa esille, että niitä ei kannata nähdä niin vaan semmoisena jarruna ja että näiden muutosvastarintaisten henkilöiden esittämät asiat ja kyseenalaistukset ne voi olla tosi arvokkaita kun me kehitetään sitä muutosta ja kun me kehitetään sitä miten sitä johdetaan ja miten siitä viestitään että sitten ne tuo esille ne epäkohdat siinä muutosprosessissa.

### **Janne Peltoniemi**

Joo mä nappaan kiinni tuosta Johannan mainitsemasta tunteista ja miltä tuntuu niin kun organisaatiossa voi olla eri tasoilla. Ennen niitä tietysti kaikki tämmöinen niinku avoimuus ja

läpinäkyvyys on tosi tärkeitä ja se on edellytys sille, että jotain voi tapahtua oikein, mutta jätetään aika vähälle yleensä tällainen, puhutaanko tunne johtamisesta nyt. Esimerkiksi niin saattaa olla, että tämmöinen vastarinta mielipide ehkä hukkuu sinne sen johtamisen sekaan ja sitä ei ehkä osata tai haluta huomioida. Ja siinä mielessä semmoista tunnejohtamista pitäisi myös sitten harrastaa eli ottaa huomioon, keskustella. Yrittää ymmärtää myöskin molempien osapuolten sitä missä mitä asialla tarkoitetaan ja mihin se voi johtaa ja loppujen lopuksi kuitenkin täytyy sitten yritystähän pitää johtaa ja täytyy tehdä päätöksiä ja se ei tarkoita sitä, että kaikkien pitää loppusuoralla olla yhtä mieltä, mutta niitä voisi ottaa asiallisesti huomioon näitä erilaisia tunteita.

### **Hanna Tölli**

Janne sinulta talousasiantuntija kysyisin sitä, että voiko pelkkä raha tai tämmöinen tiukka budjetti tai asetettu budjetti ohjata muutosta.

### **Janne Peltoniemi**

Joo, erittäin hyvä kysymys. Raha ei saisi tietenkään koskaan ohjata sillä tavalla toimintaa, että se alkaa vaikuttaa meidän kriittisiin päätöksiin tai oli ne sitten pieniäkin päätöksiä. Rahalla on suuri vaikutus, mutta sen pitäisi olla kuitenkin sillä lailla arvojärjestyksessä, että meidän toiminnan tarkoitus ja se mihin ollaan menossa, niin se on se niinku ajuri, jonka kautta tehdään niitä päätöksiä, mutta rahalla voidaan mahdollistaa niin monia asioita niin sen takia yritykseen täytyy pitää kiinni siitä, että yrityksen talous pysyy kannattavana jatkuva luonteisesti, kassavirtaa on olemassa päivittäiseen käyttöön, käyttöpääomaa löytyy. Tällaisia asioita pitää varmistaa ja niillä sitten mahdollistetaan sitä sitä suuntaa mihin yritys on menossa ja sillä tavalla se se tärkeysjärjestys pysyy oikeana ja onnistuu niinku vastuullinen toiminta sitä kautta.

### **Hanna Tölli**

Joo hienoa pohdintaa ja onko olemassa niinku ihan nimettyjä työkaluja? Mistä voisi mitä voisi niinku hyödyntää muutosjohtamisesta? Ja toki tässä paljon tuli jo edellä erilaisia kysymyksiä niin asetteluja mitä voi esittää, mutta kertokaapa mahdollisista työkaluista.

### **Linda Lindroos**

Työkaluja varmasti löytyy. Mä en ole niihin semmoisia oikein virallisiin työkaluihin perehtynyt, sen tarkemmin niitä löytyy varmasti tosi paljon kaiken maailman erilaisia analyyseja ja muita. Mutta tota miten mä koen itse miten mä oon muutoksessa toiminut ja mitä työkaluja mä oon käyttänyt niin on ollut se että mä oon kartoittanut sen tilanteen missä ollaan, ennen kun lähdetään sitä muutosta viemään eteenpäin ja mikä on se päämäärä siinä muutoksessa, miksi sitä muutosta tehdään? Ne on ne on niinku hyvä tietää ja tietenkin jonkun näköinen aikataulukin siinä varmasti on hyvä juttu. Mutta sitten tosi hyvä työkalu on viestiminen, että siitä muutoksesta viestitään ja kerrotaan. Monesti on niin, että että se voi olla sen muutosjohtajan päässä se muutos ihan selkeä miksi se tehdään ja miten se tehdään ja milloin se aloitetaan, mutta sitten koko loppu organisaatio on silleen, että häh, mitä nyt tapahtuu, että mitä että sen takia se ehkä yksi tärkeistä työkaluista muutoksessa mun mielestä on se siitä muutoksesta viestiminen ja siitä voi alkaa viestimään jo ennen kuin se

muutos alkaa tapahtumaan niin että ihmiset ehtii siihen sopeutumaan ja lähteen mukaan sitten alusta asti.

### **Janne Peltoniemi**

Joo toi viestiminen on tosi tärkeätä ja sitten pitää just kiinnittää huomiota siihen että miten eri kanavissa tai käytetään ylipäättään eri kanavia viestimiseen ja jotkut asiat on ehdottoman hyvää käydä kasvokkain ja toisia asioita voi viestiä vaikka sähköpostilla, joka on tämmöistä ehkä rutiininomaista enemmän tiedottamista. Mutta täältä kasvokkain viestiminen on yksi tosi tärkeä, ehkä helpoin keino käydä läpi haastavia asioita, mutta saadaan saadaan parempi lopputulos kun käydään vaikeita asioita myöskin kasvokkain ja keskustellaan jälleen kerran avoimesti niistä. No sitten on paljon tietysti tällaisia mallinnuksia, joista voisi nostaa vähän työkaluja. Monet muutokset, niiden johtaminen lähtee liikkeelle kiireellisyyden tunnun luomisesta ja välttämättömyydestä eli annetaan kuva ja ei pelkästään anneta, vaan se pohja tietysti realiteetteihin, mutta sitä voimistetaan sitä muutosta vielä luomalla sitä kiireellisyyden tuntoa ja välttämättömyyttä. Se voi olla yksi ihan semmoinen tosi tehokas työkalu ja pitäisi olla siellä alussa, että se siitä johtamisesta ei tule ikään kuin lepsua ja vähän varovaista johtamista vaan sillä lailla aika rohkeasti eteenpäin ja yksi tuossa alussa kun puhui vähän ennakoimisesta ja proaktiivisuudesta niin se olisi hyvä, että yritys ja organisaatio on jo ennen sitä muutosta hyvässä kunnossa sillä tavalla, että siellä on hyvä kemia ja hyvä työilmapiiri ja tiimit toimii hyvin jos on tiimejä ja näin riippuu tietysti yrityksen koosta, mutta sitä paremmin se muutos menee läpi. Mitä parempi se ilmapiiri siellä on ja sitähan voi jälleen ylläpitää ja ennakoita ja tota valmistautua sellaisen, että huolehtii siitä että tää työyhteisö voi hyvin, niin silloin ne tämmöiset muutokset menee paremmin eteenpäin.

### **Johanna Hallbäck**

Joo mulla ehkä tosi paljon samoja ajatuksia ja toi viestintä tosiaan niinku on yksi tärkeä työkalu. Ehkä se tärkein ja se pitää olla mukana ihan alusta asti. Tietenkin strategisella tasolla yrityksessä voi olla asioita, joita ei haluta sillä tavalla keskeneräisenä viestiä edes sisäisesti. Mutta kun puhutaan muutoksesta, niin on kuitenkin tosi tärkeää että se viestintä on siinä se tavallaan se viestintä myös luo sitä muutosta. Viestintä on yksi keino. Sitten tuota muutosvastarintaa, sitä kohtaamaan on kehitetty erilaisia tai on ehkä olemassa erilaisia tämmöisiä keinoja tai vinkkejä ja kyse on oikeastaan semmoisesta stressin-- tai tän muutos aiheuttaa sekä positiivista että negatiivista stressiä, niin tavallaan sen niin kun jotenkin näkemisestä ja ja siihen niinku sen tukemisesta, että se helpottaa, että jokainen voi ihan henkilökohtaisesti tietysti miettiä mitkä asiat helpottaa sitä omaa stressi kokemusta tässä muutoksessa, mutta sitten myös organisaatio voi tukea sitä stressinhallintaa viestinnän kautta, mutta myös osallistamalla mistä ollaan tänään puhuttu, keskustelemalla työnkuvista ja niiden mahdollisista muutoksista ihan yhteisymmärryksessä ja avoimesti, että se voi tosiaan niinku joskus olla hyvä asia.

### **Hanna Tölli**

Kyllä ja eihän se muutos niin kun sehän voi monesti olla ihan positiivinenkin asia, että on toki haastaviakin asioita, mutta myös semmoisia ihan semmoisia iloisiakin asioita, joita sitten ja niistä varmasti helpompi viestiäkin sitten.

**Johanna Hallbäck**

Joo ja ja nimenomaan toi stressikin niin se voi olla semmoista positiivista stressiä mitä tarvitaan.

**Hanna Tölli**

Joo, me ollaan erilaisia ihmisiä ja ollaan toiset on helpommin epämukavuusalueella kuin toiset. Kiitoksia tästä keskustelusta ja tässä podcastissa keskustelemassa olivat kanssani.

**Janne Peltoniemi**

Janne peltoniemi.

**Johanna Hallbäck**

Johanna Hallbäck

**Linda Lindroos**

ja Linda Lindroos.

**Hanna Tölli**

Ja minä olen Hanna Tölli. Tämä podcast on tuotettu SustainChange-hankkeen aikana, jonka rahoittajana toimivat Euroopan sosiaalirahasto, Keski-suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Ja Kokkolan kaupunki. React EU -hankkeet rahoitetaan osana Euroopan Unionin covid 19-pandemian johdosta toteuttamia toimia. Ja tämä koko vastuullisuuspodcast sarjamme on kuunneltavissa hankkeen nettisivuilta löytyvistä linkeistä. Yrittäjä, liity edelläkävijöiden joukkoon!