

## 2.1 Muuttuvassa maailmassa tarvitaan muutostaitoja

Ilmastokriisi. Väestön ikääntyminen. Osaajapula. Mis- ja disinformaatio. Keskustelukulttuurin polarisoituminen. Vastuullisuus. Teknologia.

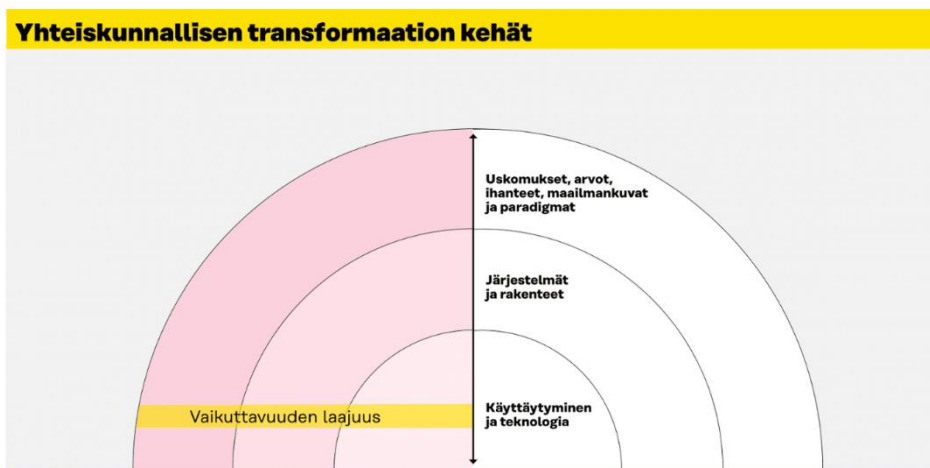
Lukuisat muutokset vaikuttavat nykyhetkeemme ja erityisesti tulevaisuuteemme. Tulevaisuuden koetaankin olevan entistä vaikeammin ennakoitavissa, ja muutoksen merkitys on kasvamassa entisestään.

### Yhteiskunnan muutoskyky

Yhteiskunnallisissa muutoksissa on usein jokin yhteinen tavoite tai päämäärä, jota edistetään. Kuten esimerkiksi sote-uudistus. Mutta muutoksia voi syntyä myös reaktiona muuttuneeseen tilanteeseen. Kuten esimerkiksi koronatilanne. Yhteiskunnan muutoskyky voidaan siis nähdä sekä suppeammin reagoitavalmiutena että laajemmin kykyä ennakoita ja varautua.

Yhteiskunnan muutoskyky muodostuu useista yksittäisistä kyvyistä kuten päätöksentekokyvystä, toimeenpanokyvystä, soveltamiskyvystä, oppimiskyvystä, reagoitakyvystä/sopeutumiskyvystä, yhteistyökyvystä ja ennakoitakyvystä. Lisäksi yhteiskunnankin muutoskykyyn liitetään usein resilienssi.

Koko yhteiskuntaa läpäisevissä, transformatiivisissa muutoksissa, tarvitaan muutosta useilla eri tasoilla: ajattelutavoissa, rakenteissa ja toimintamalleissa. Tätä voidaan lähestyä kehämäisellä ajattelulla. Tällöin sisin kehä liittyy ihmisten käyttäytymiseen ja toimintaan, keskimäinen yhteiskunnan rakenteisiin ja ulommaisihin kehä ajattelutapoja ohjaaviin arvoihin, uskomuksiin ja maailmankuviin.



**Kuva. Yhteiskunnallisen transformaation kehät.** Lähde: Sitra. Näkyviä muutoskykyyn -koulutusmateriaali.

Muutoksen vaikuttavuus kasvaa siirryttäessä ulommille kehille. Suurimmat muutokset saadaan siis aikaan vaikuttamalla ihmisten arvoihin ja uskomuksiin. Jos haluamme vakiintuneita muutoksia, ei siis riitä, että pyrimme pelkästään muuttamaan ihmisten käyttäytymistä. Meidän tulisi myös pohtia esimerkiksi millaisia ihanteita ihmisillä tulisi olla kyseisen asian suhteen.

Otetaan esimerkkinä vaikka etäpalveluiden käyttö. On vielä melko helppoa kehittää tarvittavaa teknologiaa ja antaa ihmisille toimintaohjeita. Mutta tällainenkin muutos edellyttää myös muutosta ihmisten ajattelutavoissa; eli että tukevatko meidän arvomme ja uskomuksemme aidosti etäpalveluiden käyttöä.

Kappaleessa on käytetty lähteenä Sitran koulutusmateriaalia Näkymiä muutoskykyyn.

### **Organisaation muutoskyky**

Megatrendit ja muut yhteiskunnan muutokset heijastuvat myös työelämäämme. Lisäksi itse työelämä käy läpi monia murroksia.

Organisaatioilla on kova työ, jotta ne kykenevät vastaamaan alati muuttuvaan maailmaan. Ajatellaan, että muutoskyvykyys onkin tällä hetkellä organisaatioiden kaikkein kriittisin osaamisalue.

Ja jotta organisaatio kykenisi vastaamaan muutoksiin, edellyttää se myös jatkuvia muutoksia yksittäisten työntekijöiden työtehtävissä. Juuri he ovat niitä varsinaisia muutosten toteuttajia. Sen vuoksi muutosten johtaminen on ennen kaikkea ihmisten, ei vain asioiden, johtamista.

Vastapainona jatkuville muutoksille tarvitaan myös vahvasti ennustettavuutta ja johdonmukaisuutta. Ne luovat myös työntekijöille turvallisuutta ja auttavat muutosten keskellä.

### **Ryhmän muutoskyky**

Esihenkilöt ovat keskeisessä roolissa muutoksissa. Samalla, kun he itse käyvät läpi muutosprosessia, tulee heidän kyetä luotsaamaan oma porukkinsa erilaisten muutosvaiheiden läpi.

Ryhmä koostuu usein myös hyvin erilaisista ihmisistä, jotka reagoivat muutoksin kovin eri tavoin. Ryhmän ennustettavuus myös muutostilanteissa on haasteellisempaa kuin yksittäisten ihmisten.

Keskeistä esihenkilölle onkin ymmärtää oman tiiminsä dynamiikkaa. Kuten myös mitkä ovat oman tiimin vahvuudet, heikkoudet ja tarpeet juuri nyt?

Millainen ryhmä selviytyy hyvin muutoksista? Yleisesti ottaen ryhmä, joka toimii hyvin muutenkin. Eli monet muutostilanteissa tarvittavat ominaisuudet ovat niitä ihan samoja, jotka edistävät ryhmän toimivuutta muutenkin. Eli muutosjohtaminen on pitkälti aivan normaalia tiimin johtamista arjessa, ei mikään irrallinen palikka tai yksittäinen ponnistus.

### **Yksilön muutoskyky**

Entä sitten me kaikki yksittäiset ihmiset isojen muutosten keskellä? Meidänkin muutoskykymme muodostuu erilaisista kyvyistä ja ominaisuuksista, jotka tukevat muutosten tekemistä ja sopeutumistamme niihin. Muutostaitoihin kuuluvat myös keinot, joilla kykenemme suojaamaan itseämme muutosten aiheuttamalta kuormitukselta.

Muutoskyky ei ole kiinni iästä tai kokemuksesta. Se on ominaisuus, johon voi vaikuttaa. Siihen kuuluu jatkuva kehittyminen ja uudistuminen.

Tämä muutospaketti onkin koostettu jokaisen meidän avuksi, jotta voisimme kukin kehittää omaa muutoskykyämme.

### **Yhteenveto**

- Muutoskyvykkyyttä tarvitaan eri tasoilla: yhteiskunnan, organisaatioiden, ryhmien ja yksilöiden tasolla.
- Muutoskyvykkyyttä voi kasvattaa.

Lähde:

Sitran koulutusmateriaali Näkymiä muutoskykyyn.  
<https://www.eoppiva.fi/kurssit/nakymia-muutoskykyyn>.