



Clarit

Tulevaisuuteen suuntaaminen muutosneuvottelujen jälkeen

HR Forum

29.8.2025

Outi Ikonen

Organisaatiopsykologi, Clarit Partners Oy

PsM, KTM



Outi Ikonen

Muutosneuvottelut

Selkeys, inhimillisyys, tulevaisuus

Muutosneuvottelut – Selkeys, inhimillisyys, tulevaisuus on käytännönläheinen opas johtajalle muutosneuvotteluissa onnistumiseen. Kirjassa kerrotaan, miten muutosneuvottelut voivat olla uuden alku, ei vain pakollinen paha. Muutosneuvottelut voivat vahvistaa organisaatiotasi, kun johdat niitä selkeydellä ja inhimillisyydellä.

Muutosneuvottelut eivät ole vain irtisanomisneuvotteluita – ne ovat mahdollisuus rakentaa uutta. Muutosneuvottelut ovat myös johtajuuden tulikoe. Ja tämä kirja antaa sinulle työkalut onnistua siinä.

Kirja sopii johtajille, jotka haluavat onnistua muutosneuvotteluissa, HR-ammattilaisille sekä hallitusammattilaisille.

ISBN 978-952-14-5356-4, noin 200 sivua, 69 €
Saatavana myös e-kirjana ja verkkokirjana Bisneskirjastossa
Ilmestyy lokakuu 2025



Outi Ikosella on yli 20 vuoden kokemus organisaatioiden kehittämisestä startup- ja pörssiyritysten sekä julkisen sektorin organisaatioiden kanssa.



"Luottamus rakentuu pitkäaikaisella yhteistyöllä. Kaikki ymmärtävät, että yrityksessä on erilaisia tilanteita. Kun luottamusta on rakennettu, on helpompi viestiä henkilöstön edustajien ja koko henkilöstön kanssa."

- Toimitusjohtaja

”Onnistumisesta kertoo seuraava vuosi ja sitä seuraavat. Jos ihmiset näkevät, että työt sujuvat ja yritys menestyy, vahvistuu usko tulevaisuuteen.”

- Kaupallinen johtaja



Johtamiskohtaus



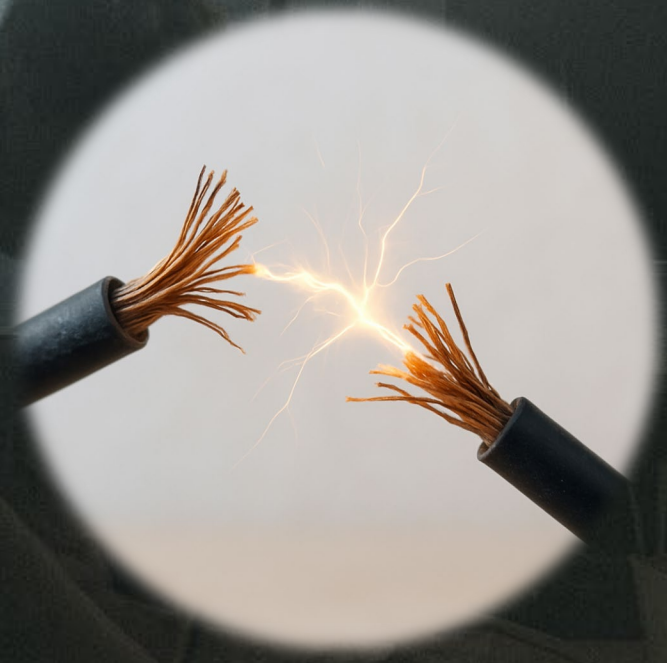




SCAPEGOAT



SCAPEGOAT



Johtamisen periaatteet muutosneuvotteluissa onnistumiseen



“Hetä muutosneuvottelujen jälkeen pitäisi sitten olla, että jes, tästä lähdetään. Ärsyttää, että ollaan ihan kuin ei mitään. Ollaan yltiöpositiivisia. Pakkohan se on yrittää. Se vain pitäisi tehdä niin, että huomioidaan suru, mikä jäljelle jääneillä on. Ihmiset ovat erilaisia. Osa onkin heti, että mennään ja katsotaan tulevaisuuteen.”

- Projektipäällikkö

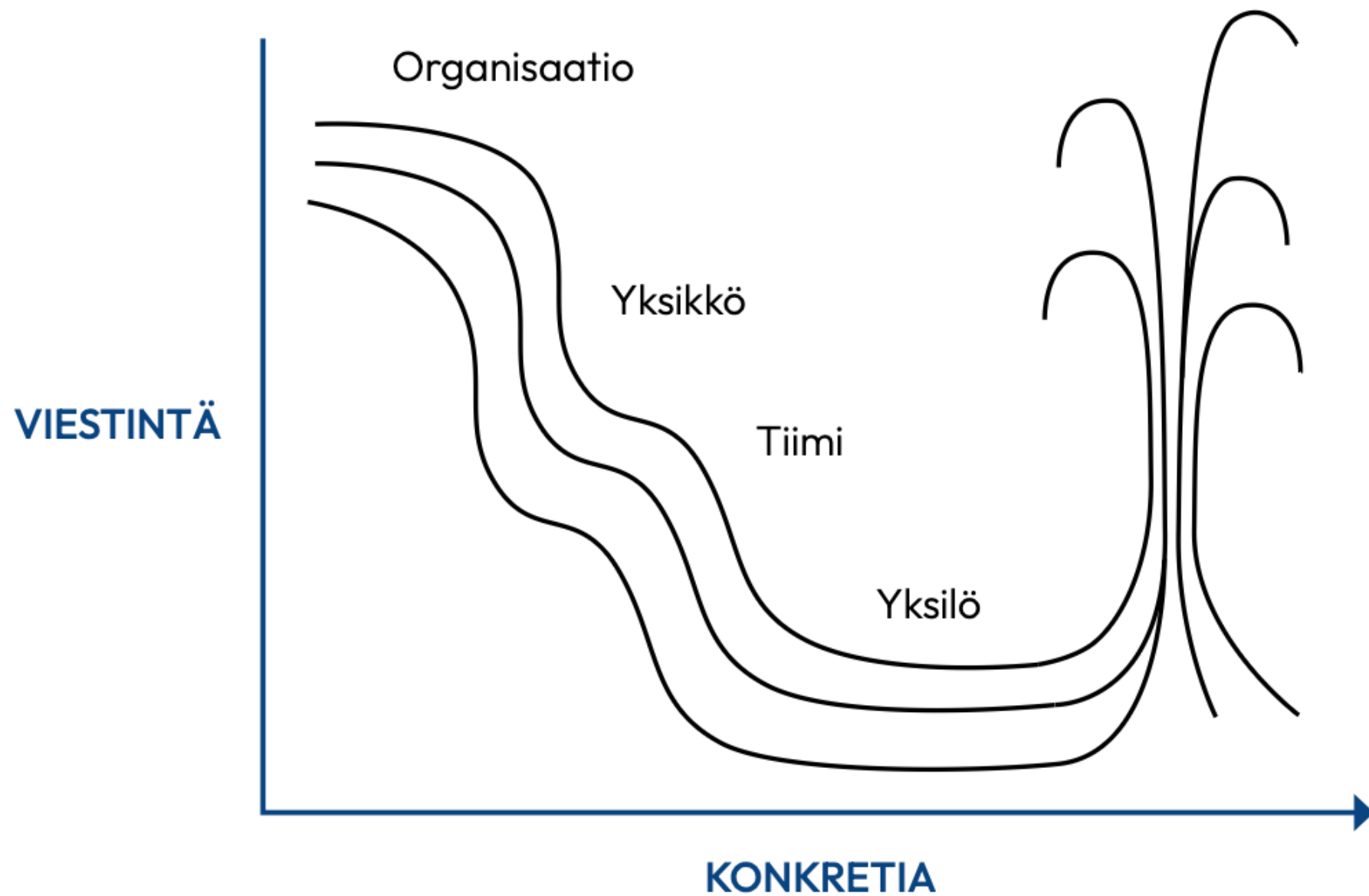
”Johtajat ovat varovaisia sen sanoittamisessa, miten ollaan surullisia. Mistä saadaan se rohkeus ottaa asiat esille?”

- Hallitusammattilainen

Anna mahdollisuus surra





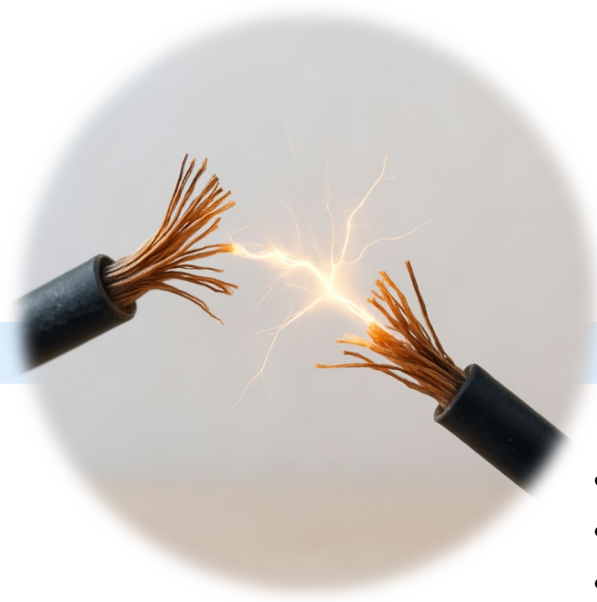


Vahvista kulttuuria

Tehtäväkonfliktit voivat muuttua ihmissuhdekonflikteiksi

Tehtäväkonflikti

- Epäselvyyksiä tavoitteissa
- Epäselvyyksiä rooleissa ja vastuissa
- Töiden sujumisessa ongelmia
- Tiedonkulun katkoksia



Ihmissuhdekonflikti

- "Varmasti tekee tämän tahallaan"
- "Hankala persoona"
- "Ei ole hommansa tasalla"
- "Ei kannata puhua, ei se mitään auta."
- "Aina se toimii noin."

Konfliktin ratkaisemisen prosessi



1. Avatkaa keskustelu



**2. Ratkaissaa konfliktin
juurisyitä**



3. Menkää eteenpäin

Konfliktin ratkaisemisen dialogi

1. Ota puheeksi

- "Olisiko sinulla aikaa jutella. Olen miettinyt asiaa X. Ja mielelläni puhuisin siitä kanssasi."

2. Tasapainota väittämäsi

- "Sopiiko, että kerron oman kokemukseni ja haluaisin kuulla miten sinä olet nähnyt asian."
- "Pohdin, voiko olla, että..."
- "Voisiko tilanne johtua siitä, että...?"

3. Rakenna yhteyttä

- "Ymmärrän mitä tarkoitat."
- "Kuulostaa, että olemme samaa mieltä siitä, että"
- "Miten voimme ratkaista tämän yhdessä?"

4. Muotoile myönteisesti ja luo toivoa

- "Mikä olisi paras tapa edetä?"
- "Mitä tarvitsemme, että tämä onnistuu?"
- "Jos sovimme, että jatkossa toimimme seuraavasti, voisiko se parantaa tilannetta?"

Dialogi ja tunteet

Myönteiset tunteet

Kielteiset tunteet

1. Ota puheeksi

**2. Tasapainota
väittämäsi**

**3. Rakenna
yhteyttä**

**4. Muotoile
myönteisesti ja
luo toivoa**





”Muutosneuvottelut ovat tärkeä yhteinen muutoksen väline.”

- VP Business HR

Outi Ikonen

Outi Ikosella on yli 20 vuoden kokemus organisaatioiden kehittämisestä - johtoryhmien, esihenkilöiden ja koko työyhteisön kanssa työskentelystä tuloksellisuuden ja inhimillisyyden parantamiseksi.

Outi on taustaltaan kauppatieteilijä ja laillistettu psykologi. Ennen organisaatiopsykologin uraa hän työskenteli talousjohdon asiantuntijatehtävissä. Hän on johtanut Terveystalon organisaatiopsykologian yksikköä ennen Clarit Partnersin perustamista.

Outi hyödyntää työssään kokemustaan uusien liiketoimintojen kehittämisestä ja organisaatiopsykologian sovellusalasta. Hänen erityisenä kiinnostuksen kohteenaan on luottamuksen vahvistaminen työyhteisöissä.

Outi Ikonen

Toimitusjohtaja, Clarit Partners Oy

Organisaatiopsykologi, PsM, KTM

+358 50 351 1096

outi.ikonen@clarit.fi

www.clarit.fi

