

Johtaja!

Tässä muistilistasi muutosneuvotteluihin

Selkeys

Inhimillisuus

Tulevaisuus

Onnistu muutosneuvotteluissa

Vaatiiko organisaatiosi tilanne muutosta? Haluaisitko, että väistämättömään muutostarpeeseen liittyvät neuvottelut käytäisiin luottamuksellisessa ilmapiirissä, ja vaikeitakin kysymyksiä ratkaistaisiin yhdessä? Onko tavoitteenasi entistä vahvempi uusi organisaatio, jossa ihmiset ovat sitoutuneita ja motivoituneita? Jos vastasit yhteenkään kysymykseen kyllä, tämä muistilista on sinulle hyödyllinen. Menestyksekkäiden muutosneuvotteluiden avainsanoja ovat **Selkeys**, **Inhimillisuus** ja **Tulevaisuus**.

Selkeys ennen muutosneuvotteluiden alkamista tarkoittaa luottamuksen rakentamista, avointa viestintää sekä huolellista valmistautumista. Selkeys vähentää työyhteisön epävarmuutta ja kirkastaa uutta yhteistä suuntaa.

Ennen

Inhimillisuus näkyy muutosneuvotteluiden aikana rehellisyytenä, läsnäolona ja arvostuksena. Tilanne koskettaa ihmisten elämää. Keskeistä on kuunteleminen ja kohtaaminen.

Muutosneuvottelut

Tulevaisuus rakentuu muutosneuvotteluiden jälkeen johdonmukaisesta strategiasta, kulttuurin vahvistamisesta ja työyhteisön tukemisesta. Niin organisaatio menestyy pitkällä aikavälillä.

Jälkeen

Clarit

Ainutlaatuinen kooste johtajien periaatteista ja työkaluista muutosneuvotteluissa onnistumiseksi

Outi Ikonen haastatteli teokseensa Muutosneuvottelut: selkeys – inhimillisuus – tulevaisuus yli 40 johtajaa ja asiantuntijaa selvittäessään, miten voimme toteuttaa muutosneuvottelut inhimillisesti ja tehokkaasti. Tässä oppaassa nämä periaatteet on koottu selkeäksi muistilistaksi, jota jokainen johtaja voi hyödyntää vaativassa mutta menestykseen tähtäävässä muutostilanteessa.

(Tietokirja julkaistaan syksyllä 2025, Alma Insight)



Selkeys

ENNEN MUUTOSNEUVOTTELUITA

Rakenna luottamusta

Luottamus ei synny murrostilanteessa. Sitä on rakennettava pitkäjänteisesti avoimella vuoropuhelulla, oikeudenmukaisilla organisaation rakenteilla sekä rehellisellä osaamisen johtamistyöllä.

Perustele Miksi

Muutosneuvottelut vaativat selkeän perustelun. Miksi ne tarvitaan? Konkreettisuus ja uskottava muutostarina vastaavat tärkeään Miksi-kysymykseen. Lisäksi johdon arvokeskustelujen dokumentointi varmistaa, että tärkeistä asioista pidetään kiinni myös muutoksen keskellä.

Valmistaudu huolella

Huolellinen valmistautuminen tarkoittaa juridisen, liiketoiminnallisen ja inhimillisen näkökulman yhteensovittamista. Onnistuneet toiminta- ja viestintäsuunnitelmat huomioivat eri sidosryhmien tarpeet. Lisäksi johdon, muutoksen projektiryhmän ja esihenkilöiden roolien selkeys varmistaa, että jokainen viestii ja vie omalta osaltaan muutosta eteenpäin.

Luo vuorovaikutusta

Viestintä ei ole vain tiedottamista, vaan ennen kaikkea kuuntelua, keskustelua ja läsnäoloa. Johtajan on tärkeää kohdata ihmiset avoimesti ja vastata kysymyksiin – myös silloin, kun kaikkia vastauksia ei vielä ole. Sanavalinnat ja sävy muovaavat merkityksiä: viestimmekö arvostusta ja välittämistä vai luomme etäisyyttä ja epävarmuutta? Selkeä, inhimillinen ja ymmärrettävä kieli vahvistaa luottamusta, kun taas byrokraattinen ilmaisu vieraannuttaa ja lisää epävarmuutta.

Suunnittele tuki

Muutosneuvottelut koskettavat ihmisiä ja organisaation eri yksiköitä eri tavoin. Ota tuen suunnittelussa huomioon mahdolliset lähtijät, työyhteisöön jääjät, yksilöt ja tiimit. Kiinnitä huomiota myös esihenkilöiden ja tiimien tukeen muutoksen neuvotteluiden jälkeen.

Inhimillisuus

MUUTOSNEUVOTTELUIDEN AIKANA

Ratkaise ongelmia yhteistyössä

Muutosneuvottelut eivät ole pelkkä juridinen prosessi, vaan osa organisaation ongelmanratkaisua ja kehittämistä. Neuvotteluiden avulla työyhteisön tulevaisuutta voidaan rakentaa yhdessä. Hyvin johdettuna muutosneuvottelut vahvistavat työpaikan yhteisöllisyyttä ja antavat suuntaa tulevaan.

Ole suora ja avoin

Henkilöstösi arvostaa rehellisyyttä. Epämääräinen tai välttelevä puhe synnyttää epäluottamusta ja huhuja. Suoruus ei tarkoita kovuutta, vaan tavoitteiden selkeää viestintää. Vaikeistakin asioista on tärkeää kertoa suoraan ja kunnioittavasti. Avoimuus tarkoittaa halua kuulla myös eriäviä näkökulmia ja ratkaisuja, ja löytää kaikkia osapuolia huomioon ottavia ratkaisuja.

Osallista henkilöstöä

Muutos onnistuu, jos ihmiset kokevat olevansa osa ratkaisua eivätkä vain päätösten kohteita. Työntekijöiden on nähtävä oma roolinsa muutoksessa ja ymmärrettävä, miten he voivat vaikuttaa asioihin. Hyvällä johtamisella varmistetaan, että ihmiset eivät lähde oma-aloitteisesti kokiessaan epävarmuutta muutosneuvotteluissa.

Ole läsnä

Johtajalla on suuri vaikutus siihen, miten muutos koetaan. Läsnäolo tarkoittaa kuuntelemista ja sitä, että vaikeatkin tunteet sallitaan. Johtajan ei tarvitse olla valmis vastaamaan kaikkeen heti, mutta hänen on oltava näkyvillä ja saatavilla.

Hyödy palautteesta

Muutos herättää kysymyksiä, ideoita ja huolia. Organisaatiosta nouseva palaute on arvokas osa muutosneuvotteluita. Johtajan tehtävä on kuunnella palautetta ilman puolustuskannalle asettautumista, ja käyttää sitä tärkeänä tietona muutoksessa.

Tulevaisuus

MUUTOSNEUVOTTELUIDEN JÄLKEEN

Viesti päätökset heti

Kun muutoksista on päätetty, viesti uusi organisaatio ja suunta henkilöstölle selkeästi ja nopeasti. Miten toimimme tästä eteenpäin? Pitkittynyt epäselvyys lisää epävarmuutta ja heikentää sitoutumista.

Irtisano selkeästi mutta kunnioittavasti

Irtisanomiset vaikuttavat koko organisaatioon. Lähtijöiden kohtelu heijastuu myös niihin, jotka jäävät. Kunnioittavat ja arvostavat irtisanomiskeskustelut ja lähtijöiden tukeminen kertovat organisaation arvoista sekä vaikuttavat pitkällä tähtäimellä työnantajamielikuvaan.

Anna surulle lupa

Muutos tuo mukanaan luopumista, ja luopuminen aiheuttaa surua. Surulle ja epävarmuudelle on annettava mahdollisuus, jotta organisaatio voi siirtyä eteenpäin. Johto ja esihenkilöt tarvitsevat rohkeutta ja osaamista surun kohtaamiseen ja käsittelymiseen työyhteisössä.

Korjaa kulttuurin säröt

Jos muutoksen aikana syntyy epäluottamusta tai epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia, niitä ei saa jättää kytemään. Kulttuurilliset säröt eivät korjaudu itsestään – ne vaativat aktiivista ratkaisemista.

Kehitä johdonmukaisesti

Muutos ei ole yksittäinen projekti, vaan osa jatkuvaa kehitystä. Johtajien ja esihenkilöiden on pidettävä strategiaa esillä ja johdonmukaisena, jotta ihmiset ymmärtävät, mihin ollaan menossa ja miksi.

Rakenna toimintatapoja

Kulttuuri muotoutuu yhteisestä ongelmanratkaisusta, arjen päätöksistä ja vuorovaikutuksesta. Muutosneuvotteluiden jälkeen on erityisen tärkeää vahvistaa kulttuurillisia perustuksia ja rakentaa tulevaisuuden toimintatapoja.

Varmista sujuva arki

Vaikka muutos olisi merkittävä, organisaation toiminnan on jatkuttava. Ihmisten on voitava keskittyä työhönsä ilman jatkuvaa epävarmuutta. Selkeät roolit, toimintatavat ja riittävät resurssit auttavat arjen sujumisessa.

Clarit

Olemme luotettava kumppani, joka tarjoaa tueksenne vahvan yhdistelmän liiketoiminnan ymmärrystä ja psykologian asiantuntemusta. Rakennamme kanssanne organisaatio- ja johtamiskulttuurista selkeää, tuloksellista ja inhimillisesti kestävää. Selkeytämme ja ratkaisemme ongelmatilanteita syvällisellä organisaatiopsykologian osaamisella. Clarit Partnersin toimitusjohtajalla ja perustajalla Outi Ikonen on yli 20 vuoden kokemus organisaatioiden kehittämisestä - johtoryhmien, esihenkilöiden ja koko työyhteisön kanssa työskentelystä tuloksellisuuden ja inhimillisyyden parantamiseksi. Outi hyödyntää työssään kokemustaan uusien liiketoimintojen kehittämisestä ja organisaatiopsykologian sovellusalasta.

outi.ikonen@clarit.fi



+358 50 3511096

