

MUUTOSKYVYKKYYTTÄ

VAHVISTAMALLA YRITTÄJIEN OSAAMISTA JA YHTEISTYÖTÄ

TEKSTI: LIISA KIVINIEMI, ANNU NISKANEN, ANU RAULO JA JAANA UUSITALO

Pienessä kivijalkayrityksessä toimiva yrittäjä tarvitsee pärjätäkseen monenlaista osaamista. Omaan alaan ja tuotteisiin liittyvän sisällöllisen osaamisen lisäksi yrittäjä tarvitsee liiketoiminta- ja markkinointiosaamista, johtamisosaamista sekä tähän liittyen taitoa huolehtia oman ja henkilöstön osaamisen kehittymisestä. Osaamisen moninaisuus voi aiheuttaa paineita ja siksi haasteita yrittäjän hyvinvoinnille.

Nykyisen ja tulevaisuuden osaamisen ja sen kehittämisen avainasia on toimiva yhteistyö ja verkostoituminen. Yksinäisen puurtamisen sijaan tarvitaan toimivia ja tuloksen kannalta hyödyllisiä yhteistyökumppanuuksia. Yhteistyö voi pienyrittäjälle olla yksinkertaisimmillaan löytää keskustelukumppani, joka auttaa jäsentämään omaa ajattelua. Toimiva yhteistyö ja verkostoituminen edesauttavat myös yrittäjän kykyä ennakoida muutoksia ja havaita niiden myötä avautuvia mahdollisuuksia liiketoimintaan. Lisäksi verkostossa toimiminen vahvistaa yrityksen mahdollisuuksia havaita riskitekijöitä.

Muutoskyvykkyyden ydinasioita ovat kyky sopeutua ympäristön muuttuviin vaatimuksiin, kehittyä jatkuvasti ja oppia saaduista kokemuksista (Borgström ym. 2018). Airolan ym. mukaan (2017) sopeutumiskykyä, joka liittyy organisaation jatkuvaan prosessinomaiseen muutokseen, voidaan kutsua strategiseksi ketteryydeksi tai strategiseksi resilienssiksi. Mikroyrittäjän pitää pystyä näkemään tulevaisuuteen ja tekemään sitä koskevia ketteriä suunnitelmia. Käytännössä hänellä tulee olla rohkeutta kokeilla erilaisia toimintatapoja ja suunnata resursseja olemassa olevista tuotteista ja palveluista myös uusiin innovaatioihin ja asiakkuuksiin. Yrityksen strategisessa suunnittelussa korostuu joustavuus.

Vahvuudet kehittämisprosessin lähtökohtana

Mikro- ja pk-yritysten muutoskykyä parantamaan käynnistettiin viime vuonna valtakunnallinen tuottavuutta ja työhyvinvointia tukeva hanke nimeltään Pysytään pinnalla. Hankkeen aikana yritysten kanssa toteutetaan kehittämisprosessi,

joka jakautuu viiteen osaan: diagnoosivaiheeseen, valmennukseen, kokeilujen suunnitteluun, kokeiluvaiheeseen ja vaikutusten arviointiin. Kokeiluvaiheen aikana yritykset saavat hankkeen asiantuntijoilta sparrausta uusien toimintamallien testaukseen.

Hankkeen kohderyhmänä ovat muun muassa Jyväskylän ja Oulun keskusta-alueiden kivijalkayritykset. Lähtökohtana kivijalkayritysten muutoskyvykkyyden edistämässä ovat olleet yritysten ja yrittäjien vahvuudet. Yrityksissä vahvuuksiksi tunnistettiin muun muassa hyvä yhteistyö työntekijöiden ja yrittäjän kesken, korkea ammattitaito yrityksen toimialalla, innovatiivisuus ja markkinointitaidot. Yhden hengen yrityksissä keskeisiksi tekijöiksi nousivat yrittäjän osaaminen, innostus ja motivaatio. Tavoitteena on ollut ratkaisuja etsivä työskentely, jota suuntaavat alun diagnoosikeskustelussavalitut kehittämiskohteet ja tavoitteet. Kehittämisprosessissa on edetty hankkeeseen osallistuvien yritysten tahtiin. On ollut ehdottoman tärkeää, että yritykset valitsevat kokeilut ja kokeilevat uusia toimintatapoja omaehtoisesti. →

Potkua tekemiseen sparrauksista

Yksilön muutoskyvykkyyttä vahvistaa oman osaamisen tunnistaminen. Yrittäjälle tulevaisuuden usko syntyy riittävästä hallinnan tunteesta. Työn tulisi antaa tekijälleen kokemuksen siitä, että hän pystyy käyttämään omia kykyjään, saa aikaan asioita ja tulosta sekä voi oppia uutta. (Martela & Jarenko 2015.) Arjen työssä omat kyvykkyydet saattavat hämärtä tai niitä kyseenalaistetaan. Kehittämisprosessin aikana käydyt sparrauskeskustelut yrityksissä ovat liittyneet usein osaamisen tunnistamiseen ja yrityksen kokonaistilanteen tarkasteluun. Sparraukset ovat auttaneet yrittäjiä saavuttamaan itselleen määritellyt tavoitteet hyödyntämällä entistä paremmin omia voimavaroja.

Optimistinen ja luottava suhtautuminen luovat mahdollisuuksia uudelleenorganisointiin muutostilanteessa. Resilientillä ihmisellä on positiivinen käsitys omasta toimivuudestaan ja siitä, että hän voi toimillaan vaikuttaa omaan tilanteeseensa. Positiivinen, sisäinen tarina ja toivo haasteista selviämässä vahvistuvat, kun ympäristössä havaitaan

Mikroyrittäjän pitää pystyä näkemään tulevaisuuteen ja tekemään sitä koskevia ketteriä suunnitelmia.

onnistuneita tarinoita (Lipponen, Litovaara & Katainen 2016). Näin Pysytään pinnalla hankkeessa tavoitteena on, että kaikkien osallistujien resilienssin lisääntyminen onnistumistarinoiden myötä.

Dialogi edellyttää rinnalla kulkemista

Dialogin on tarkoitus herättää uudenlaista ajattelua, oivalluksia ja aukaista uusia polkuja (Isaacs 2001). Esimerkiksi yksi kivijalkayrittäjistä oivalsi kehittämissäprosessin aikana, että juuri sparraukset antavat potkua tekemiseen ja uuden kokeiluun. Jokaisella tapaamiskerralla hän on voimaantunut tarttumaan toimeen ja jatkamaan kokeiluja uudella tarmolla.

Yhteisen dialogin ja ryhmäsparrausten lisäksi hankkeessa on tehty organisaatiokohtaisia muutoskyvykkyyttä edistäviä valmennuksia. Juutin mukaan (2018) joustavassa organisaatiossa henkilökunta voi hyvin. Joustava ja avuliaisuutta korostava työkuulttuuri on toimivin työympäristö henkilökunnan, johtamisen ja asiakkaiden näkökulmasta. Työyhteisökohtai-

sisä valmennuksissa on keskitytty tällaisen työkuulttuurin rakentamiseen. Jos työtehtävien rajat ovat liian tiukkoja, kuultuurista puuttuu avuliaisuus. Tällöin työryhmien väliset rajat estävät järkevän ja joustavan työskentelyn, ja ihmiset voivat työssään huonosti. (Juuti 2013, 16.)

Perinteinen johtaminen keskittyy yksilön ja esimiehen väliseen suhteeseen eikä ota huomioon ryhmädynamiikkaa. Tulostehokkuutta tavoittelevan toiminnan vaarana on tuottaa lyhytnäköistä ja reagoivaa johtajuutta. Ennakoiva ja joustokkyä tuottava johtaminen luovat resilienssiä sekä organisaatiotietä yksilötasolla. Tässä työssä johtajat ja esimiehet ovat avainasemassa.

Pysytään pinnalla ryhmävalmennuksissa on keskeistä vahvan jaetun sisäisen motivaation rakentuminen eli luodaan yhteinen palo jaettujen tavoitteiden saavuttamiseen (Koivisto & Ranta 2019). Näin saadaan rakennettua joustavampaa organisaatiokulttuuria. Lisäksi hankkeessa on kehitetty viestintää sekä sidosryhmäyhteistyötä. Näiden toimintojen

Pysytään pinnalla -ryhmävalmennuksissa luodaan yhteinen palo jaettujen tavoitteiden saavuttamiseen.

kehittäminen on vahvistanut yrityksen omaa identiteettiä osana yritysverkostoa.

Oppimisesta muutokseen

Muutoskyvykyys on kykyä tarkastella tilannetta ja oppia nopeasti ja muuntautua tilanteen vaatimalla tavalla. Oppimisen tueksi tarvitaan verkostoja. Isompien yritysten kohdalla tarvitaan enemmän sisäistä dialogia niin, että jokaisen näkökulma koetaan arvokkaaksi asemasta riippumatta. Pienten yritysten kohdalla dialogi voi tarkoittaa yritysten välistä yhteistyötä. Hankkeen aikana pienyrittäjiä on esimerkiksi kannustettu järjestämään keskenään vapaamuotoisia tapaamisia, jakamaan omaa osaamistaan ja kokemuksiaan muille yrittäjille. Verkostojen vahvistumisella on ollut iso merkitys. Onko niin, että muutoskyky on yrittäjän uskallusta avata itsensä ja yritystoimintansa yhteisessä dialogissa ja valmiutta ottaa vastaan palautetta oppiakseen uutta?

Lähteet

- Airola, M., Nieminen, M., Talja, H., Tuovinen, J. & Viitanen, K. (2017). *Muutosjoustavuus. Organisaation resilienssin tukeminen*. Espoo: Teknologian tutkimuskeskus VTT.
- Borgström, S., Norström, A., Peterson, G., Sellberg, M. & Ryan, P. (2018). From resilience thinking to resilience planning: Lessons from practice. *Journal of Environmental Management* 217, 906–918.
- Isaacs, W. (2001). *Dialogi ja yhdessä ajattelun taito: ura-uurtava lähentyminenliike-elämän viestintään*. Helsinki: Kauppakaari.
- Juuti, P. (2013). *Jaetun johtajuuden taito*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Koivisto, S. & Ranta, R. (2019). *Näin motivoin yhteistyöhön – ryhmän johtamisen käsikirja*. Helsinki: Kauppakamari.
- Lipponen, K., Litovaara, A. & Katainen, A. (2016). *Voimaa – hyvän elämän polku*. Helsinki: Duodecim.
- Martela, F. & Jarenko, K. (2015). *Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Helsinki: Talentum.
- Pysytään pinnalla. Muutoskykyä pk-yrityksille. <https://www.jamk.fi/pysytaanpinnalla>. [Luettu 27.5.2019.]



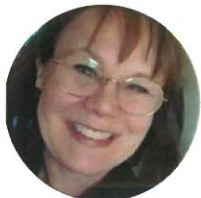
Annu Niskanen

*kasvatustieteen lisensiaatti, yhteiskuntatieteiden maisteri, työnohjaaja, lehtori
Jyväskylän ammattikorkeakoulu, ammatillinen opettajakorkeakoulu
asiantuntijana Pysytään pinnalla -hankkeessa*



Anu Raulo

*taiteen maisteri, asiantuntija
Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketoiminta
projektipäällikkönä Pysytään pinnalla -hankkeessa*



Jaana Uusitalo

*kauppatieteiden tohtori, yliopettaja
Oulun ammattikorkeakoulu, liiketalous
asiantuntija Pysytään pinnalla -hankkeessa*



Liisa Kiviniemi

*terveystieteiden tohtori, työnohjaaja, yliopettaja
Oulun ammattikorkeakoulu, hoitoalat
asiantuntija/osahankeavastava Pysytään pinnalla -hankkeessa*