



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Salo, Anniina

Muutosjohtamisen mallit vertailussa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisjohtaminen
Pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Salo, Anniina		
Tutkielman nimi:	Muutosjohtamisen mallit vertailussa		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Julkisjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Esa Hyyryläinen		
Valmistumisvuosi:	2023	Sivumäärä:	109

TIIVISTELMÄ:

Viimeisten vuosien aikana on ollut erittäin trendikästä keksiä erilaisia johtajuustapoja ja oppeja. Yksi näistä johtamistavoista on muutosjohtaminen. Kyseessä ei kuitenkaan ole mikään uusi asia, sillä jo Herakleitos (n. 535–475 eKr) on todennut: ”Muutoksen maailmassa yksi asia on muuttumaton: taukoamaton muuttuminen.” Muutos ja muutosjohtaminen ovat olleet pinnalla siis jo pitkään. Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on selvittää, mitä uutta muutosjohtamisesta sanotaan ja miksi aihe on aina vain niin trendikäs ja pinnalla.

Työssä paneudutaan ensin teoriaan siitä, mitä alan kirjallisuudessa kerrotaan muutosjohtamisesta ja muutoksen toteuttamisen työkaluista. Teoriaosuuteen on valikoitunut mukaan kymmenen eri vuosikymmeniltä peräisin olevaa muutosjohtamisen mallia, jotka ovat saavuttaneet alan kirjallisuudessa merkittävän aseman. Muutosjohtamisen mallien pohjalta muodostetaan yhdeksän kohdan yhteenveto, muistilista, jota työn tutkimusosiossa verrataan kymmeneen eri organisaatioon, joiden toimiala liittyy muutosjohtamisen asiantuntijapalveluiden tarjoamiseen. Lisäksi organisaatioita verrataan toisiinsa.

Tutkielma on laadultaan määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus. Tutkimusmenetelmänä käytetään vertailevaa hallintotieteellistä tutkimusta. Vertailevassa tutkimuksessa on tyypillistä, että tutkija asettaa hypoteesin, jota vertailun avulla pyritään selvittämään. Tässä työssä vertailun avulla haetaan vastausta kysymyksiin ”Mitä uutta alan toimijat sanovat muutosjohtamisesta?”, ”Millaisia työkaluja organisaatiot käyttävät hyödykseen?” ja ”Ovatko organisaatiot saaneet vaikutteita jostain tietystä muutosjohtamisen mallista?”. Vertailun avulla pyritään selvittämään organisaatioiden eroja ja samankaltaisuuksia toisiinsa ja alan kirjallisuuteen verraten. Tavoitteena on selvittää, onko alan toimijoissa aidosti eroa vai tarjoavatko he kaikki lopulta samaa asiaa erilaisessa paketissa.

Keskeisimpiä havaintoja tutkielmassa on se, että muutosjohtamisen peruseriaate säilyy jokaisessa muutosjohtamisen mallissa ja tutkimukseen mukaan valikoituneessa organisaatiossa samana. Muutosjohtaminen on nykytilanteen määrittelyä, muutoksen suunnittelua, toteuttamista ja lopuksi integroitumisen seurantaa. Tästä muutoksen toteuttamisen peruseriaatteesta kukaan ei esitä eriävää mielipidettä. Muutoksen toteuttamisen, lähestymistavan ja käytettävien työkalujen osalta löytyy kuitenkin eriäviä mielipiteitä. Lopputuloksena kaikilla muutosjohtamisen malleilla ja organisaatioilla on kuitenkin sama tavoite: onnistunut muutos.

AVAINSANAT: Muutos, muutosjohtaminen, johtamisopit, johtaminen, vertailu

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja työn rakenne	9
2	Muutosjohtamisen johtamisopit ja työkalut	11
2.1	Digitalisaatio ja megatrendit	15
2.2	Muutoksen hallittu johtaminen	19
2.2.1	Missio ja Visio	22
2.2.2	Strategia muutoksen työvälineenä	23
2.2.3	Kommunikaatio ja muutosviestintä	29
2.2.4	Arvot ja organisaatiokulttuuri	32
2.2.5	Muutosvastarinta	35
3	Muutosjohtamisen mallit	38
3.1	Lewinin kolme askelta muutokseen	38
3.2	Kotterilainen muutuskäsitys	40
3.2.1	Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen	40
3.2.2	Ohjaavan tiimin perustaminen	41
3.2.3	Vision ja strategian laatiminen	42
3.2.4	Muutosvisiosta viestiminen	42
3.2.5	Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan	43
3.2.6	Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen	43
3.2.7	Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen	43
3.2.8	Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin	44
3.3	Kanter	45
3.4	Burke	47
3.5	Bullock & Batten	48
3.6	Beerin kuusiportainen muutosjohtamisen malli	49
3.7	Judsonin viisi askelta	50
3.8	Nadler & Tushman	50
3.9	Hiatt, ADKAR	51
3.9.1	Awareness, ymmärrys	53

3.9.2	Desire, halu	53
3.9.3	Knowledge, tiedot	54
3.9.4	Ability, taidot	54
3.9.5	Reinforcement, vahvistaminen	55
3.10	Bridgesin siirtymäteoria	55
3.11	Teorioiden ja mallien yhteenveto	57
4	Aineiston analyysi	61
4.1	Vertaileva tutkimus ja tutkimusstrategia	61
4.2	Organisaatioiden ja muutosjohtamisen mallien vertailu	63
4.2.1	Ellun Kanat Oy	65
4.2.2	CCEA Oy	68
4.2.3	Brik Impact Oy	71
4.2.4	Eezy Flow Oy	74
4.2.5	Balentor Oy	76
4.2.6	Viestintätoimisto Muna vai Kana Oy	78
4.2.7	Azets Insight Oy	81
4.2.8	Attention Communication Oy	83
4.2.9	Intotalo Oy	85
4.2.10	KM Future Ky	87
4.3	Organisaatioiden vertailu keskenään	89
5	Lopputarkastelu	96
5.1	Tutkimustulosten tarkastelu	96
5.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusehdotukset	102
	Lähteet	104

Kuviot

Kuvio 1.	Suruprosessin viisi vaihetta. (Mukaillen: Kubler-Ross, 1969)	21
Kuvio 2.	Lewinin kolme askelta muutokseen. (Lewin, 1952)	39
Kuvio 3.	Organisaation eri osien väliset vaikutussuhteet. (Mukaillen: Nadler & Tushman, 1990)	51
Kuvio 4.	Onnistuneen muutoksen vaiheet. (Mukaillen: Prosci, 1969)	52
Kuvio 5.	Muutosjohtamisen mallien yhteenvedon ja organisaatioiden vertailu määrällisesti.	92

Taulukot

Taulukko 1.	Kymmenen muutosjohtamisen mallin yhteenvedo (Mukaillen: Stouten ja muut, 2018).	57
Taulukko 2.	Tutkimukseen mukaan valikoituneiden organisaatioiden perustiedot.	64
Taulukko 3.	Ellun Kanat Oy:n vertailu muutosjohtamisen malleihin.	66
Taulukko 4.	Ccea Oy:n vertailu muutosjohtamisen malleihin.	69
Taulukko 5.	Brik Impact Oy:n vertailu muutosjohtamisen malleihin.	72
Taulukko 6.	Eezy Flow Oy:n vertailu muutosjohtamisen malleihin	75
Taulukko 7.	Balentor Oy:n vertailu muutosjohtamisen malleihin.	76
Taulukko 8.	Viestintätoimisto Muna vai Kana Oy:n vertailu muutosjohtamisen malleihin.	79
Taulukko 9.	Azetz Insight Oy:n vertailu muutosjohtamisen malleihin.	81
Taulukko 10.	Attention Communication Oy:n vertailu muutosjohtamisen malleihin.	83
Taulukko 11.	Intotalo Oy:n vertailu muutosjohtamisen malleihin.	85
Taulukko 12.	KM Future Ky:n vertailu muutosjohtamisen malleihin.	87
Taulukko 13.	Muutosjohtamisen mallien yhteenvedon ja organisaatioiden vertailu.	91

1 Johdanto

Kun avaa minkä tahansa johtamisesta kertovan kirjan tai artikkelin, sana ”muutos” hyppää verkkokalvoille. Joka suunnassa toivotetaan samaa viestiä siitä, kuinka maailma muuttuu yhä kiihtyvämpään tahtiin. Suomalainen yhteiskunta on muuttunut paljon viimeksi kuluneiden 50 vuoden aikana kulttuurillisesti sekä väestön, tuotantorakenteen, tulojaon, hyvinvoinnin, vapaa-ajanviettopojen ja luokkarakenteen osalta. Nämä kaikki seikat liittyvät globalisaatioon: maailma on todellakin tullut pienemmäksi. Joidenkin arvioiden mukaan muutos tulevina vuosina ja vuosikymmeninä digitalisaation ja tekoälyn myötä on suurempaa ja merkityksellisempää kuin viimeksi kuluneen 200 vuoden aikana yhteensä. Digitalisaation ja tekoälyn myötä maailma tulee ”pienentymään” entisestään, kun ihmiskunnan käytössä oleva tietojenkäsittelykapasiteetti paisuu nykyisestä moninkertaiseksi. (Stenvall & Virtanen, 2021, s. 13–14) (Huhtala & Villanen, 2021, s. 169)

Globaalissa maailmassa organisaatioiden tehtäväksi jää kovenevan kilpailun kentällä joko sopeutua muutokseen tai mieluummin olla itse aktiivisesti asettamassa kilpailijoille uusia muutospaineita. Ulkopuolelta tulevien paineiden lisäksi termeistä ”muutos” ja ”muutosjohtaminen” on tullut yleiskäsitteitä, joilla johto oikeuttaa erilaisia toimia. (Tienari & Meriläinen, 2021, s. 249) Muutosjohtaminen onkin yksi tämän hetken isoimmista trendeistä. Kyseessä ei kuitenkaan ole mikään uusi asia, vaan jo Herakleitos (n. 535–475 eKr) on todennut: ”Muutoksen maailmassa yksi asia on muuttumaton: taukoamaton muuttuminen.”

Muutoksen hallintaa ja siihen liittyviä ilmiöitä on tutkittu monilla eri tieteenaloilla. Muutosten johtamisessa (Change Management) on kyse muutostoimenpiteiden käynnistämisestä, seurannasta ja valvomisesta. Management mielletään suunnitelluksi johtamiseksi, joka sisältää muun muassa aikatalutusta, tavoitteiden asettamista ja analysointia. Muutosta (change) voidaan kuvata kokonaisvaltaisena ilmiönä, jossa toimintatavat muuttuvat pysyvästi. Muutos on onnistunut vasta, kun käyttäytyminen tai toiminta on muuttunut. (Aho Nieminen, 2009)

Muutokset voivat olla pieniä askelia kohti pitkäaikaisia muutoksia, kumouksellisia tai kaikkea näiden väliltä. Kaikki organisaatiot tarvitsevat muutostyötä. Jotkin organisaatiot ovat ketteriä adaptoimaan muutoksia ja toiset taas jäykkiä. Organisaatiot eivät ole abstrakteja ilmiöitä, vaan ne koostuvat säännöistä, vuorovaikutuksesta, toimintakäytännöistä ja usein myös fyysisistä toimitiloista. Organisaatiot ovat osa yhteiskuntaa, joka asettaa vaatimuksia organisaatioissa tapahtuvalle johtamiselle. Muutokset voivat johtua monista eri tekijöistä, ja ne voivat näyttäytyä myös monin eri tavoin. Ajankohtaisia haasteita muutosten johtamiseen tuovat muun muassa jo aikaisemmin mainittu globalisaatio, paine muuttaa vanhat jäykät organisaatiomallit joustaviksi tiimi- ja verkostomuotoisiksi organisaatioiksi, uudet kumppanuudet, sisäisten ja ulkoisten palveluiden digitalisointi, kestävän kehityksen ja yhteiskuntavastuun vaatimukset sekä uusi kommunikaatioteknologia. Näiden lisäksi myös koko maailmanlaajuinen koronapandemia toi johtamiseen ja työn tekemiseen uudet omat haasteensa, joihin kukaan ei ollut voinut varautua ennalta. (Karlöf ja muut, 2005, s. 149; Stenvall & Virtanen, 2007, s. 18–19)

Muutoksen tekeminen organisaatiossa ei ole koskaan helppoa; se on ennemminkin luonnehdittavissa vaikeaksi tai erittäin vaikeaksi toteuttaa. Tämä selittää osittain sen, miksi aiheesta on suuri määrä kirjallisuutta, artikkeleita ja opinnäytetöitä. Muutoksen toteuttamiseen ei lähtökohtaisesti ole olemassa nopeita ja toimivia ratkaisuja. Ei ole olemassa poppakonsteja tai kikkakolmosia, joiden avulla voitaisiin synnyttää kehitystä, mikäli ei ensin perusteellisesti mietitä, mitä halutaan ja mitä se kussakin yrityksessä tai organisaatiossa oikeasti tarkoittaa. Organisaatioille on tärkeää, että muutokset saataisiin onnistuneesti läpi viedyiksi. Huonosti toteutetut muutoshankkeet saattavat tehdä vain hallaa organisaatiolle sekä menestyksen että yrityskulttuurin osalta. Tämä onkin luultavasti yksi suurimmista syistä siihen, miksi muutosjohtaminen on niin tuotteistettua ja palveluille on kysyntää. Markkinoilla on lukuisia toimijoita, jotka tarjoavat palveluitaan auttamaan muutoksen läpiviemisessä ja kouluttamaan johtajia suoriutumaan muutosjohtamisen kimmuranteista käännteistä. (Lindell, 2017, s. 1; Huhtala & Villanen, 2021, s. 9)

Muutosjohtaminen on älyllistä riskien ottamista, uskallusta ihmetellä ja vaihtaa ajatuksia muiden kanssa. Koska lisäksi työelämässä ovat käynnissä useat muut samanaikaiset muutokset, kuten esimerkiksi henkilöstön ikääntyminen, jatkuvan uudelleenkouluttamisen vaatimukset, paineet työntekijöiden kyvystä muuntautua erilaisten tehtävien hoitamiseen, eri sukupolvea olevien työntekijöiden erilaiset johtamistarpeet, erilaiset uudet työnteke-mismallit kuten etätyö, projektit ja verkostot, ja modernin kommunikatioteknologian merkitys, voidaan todeta, että organisaatiot ja muutosjohtajat ovat suurten ja ajankohtaisten haasteiden paineen alla. (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 19)

Muutosjohtaminen on ennen kaikkea ihmisten johtamista, ja muutoksen keskiössä ovat ihmiset. Organisaatiot ovat kokonaisuuksia, jotka koostuvat ihmisistä. Näin ollen voidaan ajatella, että organisaatioilla on samankaltaisia tarpeita kuin yksilöillä. Kukaan ei voi tehdä muutosta yksin, vaan johdon tulisi saada työntekijät ymmärtämään muutoksen tarve ja syy, minkä lisäksi sen tulisi motivoida ja ohjata työntekijöitä toimimaan kohti yhteistä tavoitetta. Harva meistä tekee tai haluaa tehdä työtä ainoastaan rahan vuoksi. Ihmisillä on tapana hakeutua mahdollisuuksien mukaan aloille, joista he itse ovat kiinnostuneet ja joilla saavat elämäänsä sisältöä käyttäen lahjojaan, tarmoaan ja kykyjään työssä. Työilo kumpuaa yleensä elämän tarkoituksen kaipuusta, ja tätä tulisi organisaatioiden tukea ja käyttää hyödyksi. Keskeisimpiä peruspilareita muutosta tehdessä on luoda luottamuksen ilmapiiri, jossa työntekijöitä ohjataan oikeaan suuntaan kohti haluttua päämäärää. Kaikille tulisi antaa tietoisesti mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen ja olla mukana tekemässä muutosta. Muutoksen mahdollisuudet piilevät ihmisissä. (Herranen, 2020, s. 93; Järvinen, 2015, s. 121; Ahoniemi, 2009)

Organisaatioiden muutostilanteissa pitää ottaa huomioon tarkasti ihmisten ja organisaation luontaiset tavoitteet. Mitä suurempi muutos on kyseessä, sitä enemmän koko organisaation ja ennen kaikkea ihmisten turvallisuuden tunnetta horjutetaan. (Ahoniemi, 2009)

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja työn rakenne

Muutosjohtamisesta on kirjoitettu paljon opinnäytetöitä, graduja ja väitöskirjoja. Aiheesta on siis ehditty jo kirjoittaa lukuisia eri teoksia ja tutkia case-tapauksia. Lisäksi kirjallisuutta ja artikkeleita löytyy hakusanoilla runsaasti. Kun kirjoittaa Googleen sanan muutos, osumia tulee yli 16,4 miljoonaa pelkästään suomen kielellä. Sanalla muutosjohtaminen tulee 154 000 osumaa, joista ensimmäiset kymmenen sivua osumia ovat suurin osa sellaisten yritysten internetsivuja, joiden toimiala koskee muutosjohtamisen asiantuntijapalveluiden myyntiä. Aihe on siis varmasti monelle johtajalle ja organisaatiolle ajankohtainen hakukoneosumien määrästä päätellen. Koska tarjontaa on paljon, varmasti myös asiantuntijapalveluille on paljon kysyntää.

Tässä työssä paneudutaan ensin kirjallisuuden ja artikkeleiden kautta aiheeseen terminologian ja johtamisteorioiden osalta. Klassikkoteorioiden ja tieteellisten artikkeleiden lisäksi käydään läpi tuoretta kaupallisempaa kirjallisuutta, joissa pyritään ravistelemaan vanhoja kankeita tapoja ja joiden pyrkimys on tarjota uusia näkökulmia aiheeseen. Työn toisessa teoriakappaleessa käydään läpi kymmenen eri muutosjohtamisen mallia ja tehdään niistä yhteenveto. Tämän jälkeen tutustutaan sellaisten yritysten internetsivuihin, joiden toimialaa on tarjota erilaisia koulutuksia ja konsultti- ja kehittämispalveluita muutoksen aiheympäristössä. Työssä tutustutaan siihen, mitä alan toimijat sanovat muutosjohtamisesta, sen lähtökohdista, toteuttamistavoista ja mahdollisista tuloksista internet-sivuillaan. Organisaatioita verrataan teoriaan vertailemalla, mitä yhteneväisyyksiä ja eroja löytyy muutosjohtamisen mallien yhteenvedon kanssa. Lopuksi organisaatioita verrataan keskenään. Tutkimusmetodina työssä käytetään vertailua.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitä uutta tarjottavaa ja näkökulmia organisaatioilla on muutosjohtamiseen myyntipuheidensa pohjalta tuoda – vai onko? Onko kyseessä vain samaa asiaa erilaisessa paketissa? Millaisia muutostyökaluja organisaatiot käyttävät, ja ovatko organisaatiot saaneet vaikutteita jostain tietystä muutosjohtamisen mallista? Monet johtajat ovat varmasti lukeneet muutosjohtamisen kirjallisuutta ja lehdiartikkeleita, osallistuneet alan seminaareihin ja seuranneet julkista keskustelua

esimerkiksi Twitterissä. Oppeja ja prosesseja on internet pullollaan. Silti hyvästä suunnittelusta huolimatta useat muutokset saattavat jäädä organisaatioissa puolitiehen tai sitten ne eivät toteudu täysimääräisenä. Tästä syystä monet organisaatiot kääntyvät konsultti-, koulutus- ja viestintäalan yrityksiin puoleen ja palkkaavat heidät kumppanikseen viemään muutokset käytäntöön. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millä keinoin muutosjohtamisen konsultit lupaavat internetsivujensa myyntipuheissa auttaa organisaatioita onnistumaan muutoksessa. Digaikana 2020-luvulla lähes kaikki tieto haetaan internetistä, mistä syystä tässä työssä on käytetty hyödyksi Googlea ja alan toimijoiden internetsivuja. Organisaatioiden koulutusmateriaaleihin ei pääse käsiksi ilman, että ostaa yrityksiltä palveluja, joten tässä työssä keskitytään vertailemaan alan toimijoita pelkästään avoimien internetosumien pohjalta.

Apuna tutkimuksessa käytetään kirjallisuuden pohjalta tehtyä muistilistaa, joka on koottu kymmenestä eri muutosjohtamisen mallista. Tutkimukseen mukaan valikoituneet muutosjohtamisen mallit ovat syntyneet vuosien 1948–2006 välillä, ja ne ovat saaneet vaikutteita toistensa lisäksi omasta aikakaudestaan ja vallitsevista johtamisopeista ja -trendeistä. Kymmenkohtaisen yhteenvedon avulla pyritään selvittämään, onko kaikilla tutkimukseen mukaan valikoituneilla organisaatioilla lähes sama yhteinen idea muutosjohtamiseen pienellä variaatiolla vai onko vaihtelu kenties runsaampaa ja onko alan toimijoilla mahdollisesti jopa kilpailevia ideoita. Lisäksi tutkitaan, miten eri johtamismallit näkyvät tutkittavien organisaatioiden ideologiassa muutosjohtamisessa.

Tutkimuksen tavoitteena on etsiä vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä uutta muutosjohtamisesta sanotaan?
2. Miten muutosjohtamisen aiheympäristössä palveluitaan tarjoavat yritykset pyrkivät erottumaan toisistaan?
3. Miksi muutosjohtaminen on niin trendikästä?

Tutkimus koostuu johdannon lisäksi kahdesta teoriaosuudesta, tutkimuksesta ja lopun yhteenvedosta johtopäätöksineen ja jatkotutkimusideoineen.

2 Muutosjohtamisen johtamisopit ja työkalut

Muutoksen johtamisen työkalut ovat pysyneet vuosikaudet hämmästyttävän samankaltaisina. Muutoksen johtamisen perusajatus on vaiheistaa ja koordinoita muutos ja tehdä muutoksesta johdettava. Organisaation jäsenet eli muutoksen kohteet saattavat suhtautua muutostoiimiin epäilevästi ja jopa mahdollisesti vastustaa niitä. Työkalut ja opit toimivat muutoksen toteuttamisen apuna. Johtamisopit (management ideas) ja työkalut (management tools) ovat tutkimuksellisen tiedon popularisoituja versioita, joita käytetään johtajille suunnatuissa seminaareissa, koulutuksissa ja alan menestysteoksissa. Opit ja työkalut leviävät myös keskustelujen ja vuorovaikutusten sekä median ja sosiaalisen median välityksellä. (Tienari & Meriläinen, 2021, s. 240, 258; Seeck, 2009, s. 41)

Johtamisen työkalujen käyttö on kasvanut voimakkaasti erityisesti suurissa organisaatioissa. Johtamisen työkaluja käyttävät hyödykseen yritysjohtajien lisäksi muiden yhteisöjen päätöksentekijät. Työkalut voivat palvella lukuisia eri tavoitteita, kuten innovointia, kasvua, laadun parantamista, asiakastyötä tai valmistautumista uusiin kilpailutilanteisiin tai toimintaympäristön muutoksiin. Hyvä johtamisen työkalu auttaa organisaatioita rakentamaan uudenlaisia kyvykkyksiä, löytämään uusia asiakastarpeita ja niihin ratkaisuja tai löytämään kilpailijoiden heikkouksia ja käyttämään niitä hyödykseen. Parhaassa tapauksessa työkalujen avulla voidaan kehittää strategiaa, joka perustuu kyvykkyysien, asiakastiedon ja kilpailutekijöitä koskevien analyysien uudenlaisiin yhdistelmiin. Rajanveto työkalujen ja johtamisen oppien välillä onkin häilyvä. (Tienari & Meriläinen, 2021, s. 249)

Työkalujen vahvuuksiin ja heikkouksiin tulee suhtautua terveen kriittisesti ja pitää malttaa olla innostumatta liikaa yksittäisistä työkaluista. Uudet työkalut ja johtamisopit tulee aina integroida olemassa olevaan. Lisäksi johdonmukaisuus on elintärkeää, sillä muodikkaiden oppien perässä säntäileminen saattaa aiheuttaa vain epäluottamusta johdon kykyihin sekä työntekijöiden että osakkeenomistajien silmin. Työkalut ja johtamisopit heijastavat aina aikaa ja paikkaa. Johtamista tehdään nykyään perinteisten ympäristöjen lisäksi muun muassa sosiaalisissa medioissa. Näitä sosiaalisen median kanavia ovat

esimerkiksi Facebook ja Twitter. Näissä kanavissa johtamisen tulee olla aitoa ja luontevaa, mutta samalla viestinnän tulisi olla rohkeaa, aktiivista ja omakohtaista. Perinteisissä organisaatioissa ja johtamisympäristöissä on usein muodostunut vuosien varrella hierarkia ja erilaisia tasoja, joissa sosiaalisen median johtamistavat eivät luultavasti toimi lainkaan. Tärkeintä on kuitenkin toimia aina organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Johtajien tulee osata yhdistää ja soveltaa eri tapoja riippuen kohdeyleisöstä ja viestinnän väylästä. (Tienari & Meriläinen, 2021, s. 250–252)

Historiallisen tarkastelun avulla voidaan löytää johtamisesta erilaisia piirteitä ja ilmiöitä, jotka vaikuttavat siihen, miten johtaminen tapahtuu käytännössä. Kolme erilaista tapaa hahmottaa johtamisen piirteitä ovat johtamismuodit, johtamistrendit ja johtamisparadigmat. Johtamismuodit ovat historiallisesti kaikkein lyhytkestoisempia ja johtamisparadigmat taas kaikkein pitkäkestoisimpia. Johtamismuodit ovat innovatiivisia, rationaalisia ja toiminnallisia välineitä, jotka tarjoavat keinoja parantaa organisaation suoritusta. Johtamismuodit kuitenkin vanhenevat ja muuttuvat nopeasti, sillä ne keskittyvät ratkaisemaan organisaatioiden ajankohtaisia ongelmia. Johtamistrendit puolestaan ovat pitkäaikaisempia organisaation käytäntöjä pysyvämmiin muokkaavia tapoja, kuten esimerkiksi laatu- ja prosessijohtamisen opit. Johtamisparadigmoista voidaan puhua, kun teoriasta tai viitekehuksesta tulee yleisesti hyväksytty ja se on valloillaan vuosikymmeniä. Tästä hyvänä esimerkkinä on tieteellinen liikkeenjohto, joka vaikutti vuosikymmeniä. (Seeck, 2009, s. 42)

Johtamisparadigmat ovat useita vuosikymmeniä kestäviä ajattelumalleja, jotka vaikuttavat siihen, miten johtamisen ja organisaation merkitys ja rooli ymmärretään. Johtamisparadigmat koostuvat useista toisiinsa sitoutuneista ideoista ja tekniikoista, ja ne tarjoavat paitsi diagnoosia myös ratkaisua käsillä oleviin ongelmiin. Jokainen johtamisparadigma on vastannut johonkin perimmäiseen teollisuuden ja yhteiskunnan mukanaan tuomaan ongelmaan. Aikaisemmin valloillaan olleita johtamisparadigmoja ovat olleet muun muassa tieteellinen liikkeenjohto, ihmishuhdekoulukunta, rakenneteoria ja kulttuuriteoreettinen lähestymistapa. Aika näyttää, mikä tulee olemaan nykyisen aikamme

vallitseva johtamisparadigma. Vaihtoehtoja ovat esimerkiksi innovaatioon, orastavaan ympäristöjohtamiseen, eettiseen johtamiseen tai hyvinvointijohtamiseen liittyvät opit. Johtamisparadigmat kuten muutkin johtamisopit ovat pääasiassa kehitetty Yhdysvalloissa. Suomessa yrityksiä johdetaan yhä tuontiaatteiden ja -oppien mukaisesti. Suomessa ei ole keksitty uusia johtamisoppeja, vaan ne on omaksuttu viiveellä muiden länsimaiden vastaavaan kehitykseen verrattuna. (Seeck, 2009, s. 42–43, 45, 47)

Nykyisin kasvuyritykset ja startupit tarjoavat mielenkiintoisen maaperän testailla erilaisia johtamisoppeja. Näissä organisaatioissa tärkeää on ihmisten oma aloitteellisuus, oivaltamiskyky ja yhteisöllisyys. Itseohjautuvuus onkin yksi johtamisoppi, joka on ollut trendikäs viime vuosina. Monet johtajat toivovat siitä toimivaa johtamisen työkalua, mutta sen toteuttamiselle on suuressa osassa organisaatioita liikaa esteitä. Itseohjautuvuus korostaa ihmisten kykyä toimia ilman tarvetta jatkuvaan ulkopuoliseen ohjaukseen ja valvontaan. Itseohjautuvuuden huumassa hierarkioita ajettiin organisaatioissa väkisin alas ja työntekijät jätettiin heitteille yksin selviämään yhä epämääräisemmistä tehtävistä. Onkin selvää, että osalle ihmisistä ja organisaatioista tämä trendi sopii ja toisille itseohjautuvuus aiheuttaa vain hämmennystä ja riittämättömyyden tunnetta – pahimmillaan ihmiset saattavat sairastua tästä syystä työuupumukseen. (Tienari & Meriläinen, 2021, s. 245)

Viimeisen 40 vuoden aikana organisaatiot ovat kokeneet melkoisia mullistuksia, kun organisaatioiden johtamis- ja toiminnanohjausmallit ovat samanaikaisesti kehittyneet voimakkaasti kulloinkin trendikkäiden johtamisoppien mukaisesti. Merkkipaaluja organisaationkehittämisen saralla ovat olleet muun muassa oppiva organisaatio -ajattelutapa, Balanced Scorecard -tyyppiset toiminnanohjausjärjestelmät, kokonaisvaltainen laatujohtaminen (TQM) sekä re-engineeriksi kutsuttu muutosmalli. Mielenkiintoista on, että näitä, kuten muitakin johtamisoppeja, ovat ensisijaisesti kehittäneet konsultit ja käytännön johtamistyössä mukana olleet henkilöt. Organisaatioteorian kehittäjät ovat pääasiassa karttaneet näiden kehittämistä syystä tai toisesta. Kyse saattaa olla siitä, että organisaatioteoriat ovat nykyisin niin monipolvisia, ettei ajassa liikkuvia johtamisoppeja

kyetä kontekstoimaan organisaatioteorioiden eri alalajeihin. Edellä mainitut ja monet muutkin laatujohtamis- ja re-engineering -mallit ovat pääasiassa kuitenkin epäonnistuneet, sillä mainitut opit eivät ole mahdollistaneet oppimista henkilöstötasolla. Tästä on seurannut se, että organisaatiokulttuuria ei ole pystytty muuttamaan mainituilla opeilla, vaan on pikemminkin jumiuduttu nopeisiin ja pinnallisiin korjausliikkeisiin (ns. quick fix - mentality). Toisaalta tutkimustiedoista käy ilmi, että pitkäjänteinen kehittämistyö kantaa hedelmää jossain vaiheessa, mikäli kehittämistyötä jaksetaan tehdä sinnikkäästi ja systemaattisesti. (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 22–23) (Seeck, 2009, s. 41)

Perinteisissä organisaatioissa muutos tarkoittaa yleensä tietoisia muutosohjelmia. Muutos ei perustu yksittäiseen johtamisoppiin tai työkaluun, vaan pohjalla on toimintaympäristön muutoksen analyysi, jonka pohjalta rakennetaan kokonaisvaltainen muutos. Näitä kutsutaan usein transformaatioiksi tai täyskäännökseksi. Kasvuyritysten ja startupien kohdalla puhutaan nopeista liikeidean tai liiketoimintamallin vaihdoksista eli pivoteista (pivots). Kaikkien näiden ajatusten taustalla on, että muutoksen on oltava radikaali toimiakseen. Käytännössä muutosohjelmissa käytetään hyödyksi monia eri työkaluja. (Tienari & Meriläinen, 2021, s. 254)

Kun puhutaan muutosjohtamisesta yleensä, tarkoitetaan strategista muutosta, sillä useat tietoiset muutokset kumpuavat nimenomaan strategisista päätöksistä. Strategia on yksi maailman vanhimmista organisaatioiden johtamisen käsitteistä, sillä jo vuosituhsia sitten suuret sotapäälliköt ovat soveltaneet strategiaa oppina sodan voittamiseen. Toisaalta liikkeenjohtotieteessä sovellettavat strategiateoriat ovat yllättävän uusia. Strategia on terminä liiketoiminnan kehittämisessä ja johtamisessa käytetyin termi mutta samalla kaikkein eniten väärin käytetyin termi. Nykyisessä liiketaloustieteessä strategia ymmärretään tavoitteena ja pyrkimyksenä sitä kohti. Työn seuraavassa kappaleessa käydään läpi tarkemmin strategiaa muutosjohtamisen työvälineenä. (Kamensky, 2014, s. 13; Karlöf & Helin-Lövingsson, 2004, s. 251)

Muutosta tapahtuu jatkuvasti kaikesta riippumatta ja suunnittelematta. Osa muutoksista onkin itse asiassa vastaamista muutoksiin, jotka tapahtuvat organisaation sisällä tai ulkopuolella. Ulkoisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi kilpailutilanteen muutokset, kumppanuussuhteiden muuttuminen, maailmanlaajuinen pandemia tai ylipäättään toimintaympäristön muutokset. Sisäisiä muutoksia aiheuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi organisaation toiminta- ja päätöksentekomallien muutospainet ja johtamiskulttuurin kehittyminen. Ympäristön muutokseen reagoiminen voi olla sopeutuvaa tai elvyttävää riippuen siitä, kuinka suuresta muutoksesta on kyse. Sopeutumisessa voi olla kysymys pienemmästä sopeutumisesta vain jossain tietyssä osassa organisaatiota, kun taas suurempi reagointi eli elvyttäminen koskee yleensä koko organisaatiota ja tällöin muuttuneessa tilanteessa uusitaan strategia. Näiden kahden eroa selittää muutoksen merkittävyys koko organisaation näkökulmasta. (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 27, 117–118; Myllymäki, 2017, s. 20–21)

2.1 Digitalisaatio ja megatrendit

Digitalisaatio on tuonut isoja muutoksia johtamiseen, mutta se on myös yksi muutoksen mahdollistaja. Digitalisaation lisäksi koronaviruspandemia on haastanut vakiintuneita johtamismalleja ympäri maapallon. Joulukuussa 2019 kiinalaisesta Wuhanin kaupungista lähti leviämään koronavirus SARS-CoV-2, joka aiheuttaa ihmisissä COVID-19-nimistä tautia. COVID-19-tautia kutsutaan yleiskielessä termillä koronavirus. Maailman terveysjärjestö WHO julisti koronaviruksen kansainväliseksi kansanterveysuhaksi 11. maaliskuuta 2020. Koronaviruspandemian vuoksi useissa maissa tehtiin sulkutoimia, joiden avulla pyrittiin hidastamaan taudin etenemistä. Ihmiset siirtyivät tekemään etätöitä; kouluja, ravintoloita, urheilukilpailuja ja joukkokokouksia suljettiin ja maiden rajoille asetettiin kulkukieltoja. Koko maailman sulkeutuminen sormia napsauttamalla pakotti myös organisaatiot tekemään päätöksiä ja muutoksia erittäin nopealla aikataululla. Riippumatta siitä, onko organisaatio tavallisesti luokiteltavissa ketteräksi tai jäykäksi tekemään muutoksia, joutuivat kaikki organisaatiot toimimaan vikkellä tilanteessa, jota kukaan ei ollut osannut ennustaa käyvän toteen. (Kuitunen, 2022; WHO internetsivut 27.8.2022)

Suurin osa muutoksista, joita koronaviruspandemia vauhditti, ei ole kuitenkaan uusia vaan ollut vireillä jo pidemmän ajan. Digitalisaatioajan ilmentymiä ovat muun muassa paikkariippumaton työ, hybriditoimistot, yksilöllinen johtaminen ja hajautuvat tiimit. Modernista johtamisesta kiinnostuneet tutkijat ovat olleet kiinnostuneet näistä teemoista jo pitkään, mutta koronapandemian myötä nämä teemat ovat nousseet kaikkien huulille. Myös johtaminen digitalisoituu vauhdilla muutosten myötä. Datan määrän moninkertaistuessa ja toimintaympäristöjen muuttuessa tarvitaan digityökaluja tukemaan johtamisen kehittymistä vastaamaan paremmin syntynyttä tarvetta. (Kuitunen, 2022; WHO nettisivut, 27.8.2022)

Digimuutos, organisaation matka perinteisestä yhä digitaalisemmaksi organisaatioksi, on jokaiselle organisaatiolle ainutkertainen ja erilainen matka. Muutos ei ole pelkästään teknologian tehokkaampaan hyödyntämiseen, vaan organisaatiot muuttuvat samalla myös sisäisesti. Teknologia antaa organisaatioille mahdollisuuden muuttua. Digimuutoksen käynnistäjät ja kirittäjät haastavat ja pakottavat organisaatioita muuttumaan entistä digitaalisimmiksi. Digimuutokset johtuvat yleensä viidestä eri seikasta. (Savolainen & Lehmuskoski, 2017, s. 13–14)

Ensimmäinen digimuutoksen käynnistäjä on strategia: yritys itse linjaa organisatorisia muutoksia ja päivittää strategian sen mukaiseksi. Toinen seikka on teknologia. Teknologian kiihtyvä kehitys mahdollistaa jatkuvasti uusien liiketoimintamallien syntyä ja tarjoaa organisaatioille mahdollisuuksia kasvattaa, laajentaa ja muuttaa olemassa olevaa liiketoimintaa. Kolmas digimuutoksen vauhdittaja ovat markkinat. Markkinoilla tarkoitetaan laajasti koko organisaation toimintaympäristöä, jossa huomioidaan sekä nykyiset kilpailijat ja kumppanit että asiakkaat ja tulevaisuuden muutokset. Markkinoiden avautuminen ja kiristyminen toimivat kummassakin tapauksessa digimuutoksen kirittäjinä. Lisäksi markkinoihin liittyy vahvasti kuluttajakäyttäytymisen muutos: asiakkaat valitsevat yhä herkemmin heille parhaiten sopivat tuotteet ja palvelut, mikä vaikuttaa organisaatioiden uudelleen asemoitumiseen. (Savolainen & Lehmuskoski, 2017, s. 15)

Neljäs muutoksen käynnistäjä ovat globaalit megatrendit. Megatrendit ovat laajoja yhteiskunnallisia, taloudellisia, poliittisia ja teknologisia muutoksia, jotka muodostuvat hitaasti, mutta sitten kun ne tapahtuvat, ne vaikuttavat meihin jonkin aikaa – seitsemästä kymmeneen vuoteen tai jopa pidempään. (Naisbitt, 1991) Vuonna 2022 Sitran tekemässä megatrendikatsauksessa dominoi koronaviruksen mukanaan tuomat muutokset esimerkiksi siihen, missä töitä tehdään ja miten toimitaan uudenaikaisessa hybridityössä. Lisäksi puheenaiheena ovat elinkustannuksien nousu, inflaatio, ihmisten riippuvaisuus digitaalisista palveluista, luontokato, sota eri muodoissaan, ekologisuus, vastuullisuus ja kyberturvallisuus. Nämä ilmiöt yhdessä tarkoittavat, että niin organisaatioiden kuin yhteiskuntienkin näkökulmasta kaikkein merkittävin megatrendi 2020-luvulla on muutos. Megatrendit vaikuttavat valtaosaan toimialoista, ja niihin on itsessään organisaatioiden lähes mahdotonta vaikuttaa. Megatrendeihin voi kuitenkin sopeutua, ja digitalisoinnin myötä organisaatioiden toimikenttä onkin laajentunut eivätkä fyysiset ja maantieteelliset esteet rajoita toiminta- ja markkina-alueita. (Savolainen & Lehmuskoski, 2017, s. 15–16; Sitra internetsivut, 31.8.2022; Piha & Sutinen, 2020, s. 45–47)

Monilla futuristeilla ja tulevaisuussuuntautuneilla organisaatioilla on omat megatrendilistansa. Listat näyttävät usein varsin samanlaisilta, sillä megatrendit eivät oikeastaan ole tulevaisuutta vaan vahvasti menneisyyttä ja tätä päivää. Megatrendit ovat tulevaisuuden ennakkoinnin perusta. Mikäli ei ehdi pohtia mitään muuta tulevaisuuteen liittyvää, kannattaa kuitenkin käydä läpi megatrendit ja niiden merkitys omalle toiminnalle. Megatrendit eivät ole suoranaisesti tulevaisuutta vaan enemmänkin nykyisiä faktoja. Yllättävän monet organisaatiot jättävät kuitenkin tulevaisuustarkastelun vain oman toimialansa trendien tarkastelun varaan ja unohtavat ympärillä leijuvan megatrendien todellisuuden. Tämä saattaa tuoda eteen kompastuskiviä. (Hiltunen, 2019, s. 15–16)

Viides digimuutoksen käynnistäjä on kansallinen ja paikallinen viranomaissäätely. Toisinaan lait ja asetukset asettavat rajoituksia ja velvollisuuksia tehdä muutoksia. Organisaatiot voivat proaktiivisesti vaikuttaa viranomaissäätelyyn ja siten mahdollistaa ja luoda edellytyksiä omalle organisatoriselle muutokselle. (Savolainen & Lehmuskoski, 2017, s.

16) 2020- luvulla meneillään ollut pandemia on sekoittanut kaikkien pakkaa. Tilanne ei kuitenkaan poista niitä ajureita, jotka ovat olemassa koronaviruspandemiasta huolimatta. On olemassa asioita ja tilanteita, jotka on pakko ratkaista sen jälkeen, kun akuutista kriisistä on selvitty. On erittäin kiinnostava kysymys, millaiseksi erilaiset ilmiöt ja megatrendit pandemian luoman shokin jälkeen muuttuvat. Sitä organisaatiot joutuvat väistämättä pohtimaan. Kysymys ei ole enää siitä, onko pakko muuttua, vaan siitä, miten pitää muuttua, jotta organisaatiot ja yhteiskunta, jossa elämme, ovat tulevaisuusyhteensopivia. (Piha & Sutinen, 2020, s. 47)

Digitalisaation johtaminen on vuorovaikutteista sosiaalista toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi, aivan kuten kaikki muukin johtaminen. Se on avointa keskustelua, kuunteleminen, ennustamista, muutosjohtamista ja asiakkaiden tarpeiden tunnistamista. Johtajalta vaaditaan hieman aikaisempaa enemmän kykyä uudistua ja uudistaa liiketoimintaa työntekijöiden ja asiakkaiden näkökulmat huomioiden. Digitalisuuden ja teknologian nopean kehityksen myötä myös liiketoimintaympäristön muutos on nopeaa ja koko organisaation ketteryyttä muuttua testataan. Digitaalisessa murroksessa johtamisen tärkeyttä ei saa väheksyä. Digitalisaatio aiheuttaa organisaatioissa isoja muutoksia, ja niitä tulee johtaa hyvin. Digitaalisen integroinnin onnistuminen organisaatioon vaatii pohjimmiltaan onnistunutta muutosjohtamista. (Hakkarainen, 2022; Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 233–234)

Älypuhelimien yleistymisen 2010-luvulla aiheutti viestintäteknologiaan valtavan murroksen. Se muutti tapamme kommunikoida ja disruptoi samalla tiedon, hierarkiat, politiikan, vallan, julkisen keskustelun, läpinäkyvyyden, kulttuurin, arjen, bisnesmallit, ansaintalogiikan ja sen, miten organisaatiot voivat ylipäättään toimia maailmassa. (Piha & Sutinen, 2020, s. 45) Digitalisaatio haastaa perinteistä johtamiskulttuuria, mutta se ei kuitenkaan muuta hyvän johtamistavan perusteita. (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 160) Yksi merkittävimmistä digitalisoitumisen vaikutuksista johtamiseen on valtarakenteiden ja hierarkioiden rapistuminen. Digitalisaatio on kasvattanut merkittävästi kommunikation verkottuneisuutta, minkä myötä myös vaade päätöksenteon läpinäkyvyydestä ja

informaation saatavuudesta on kasvanut. Tämä johtaa väistämättä vakaviin keskitetyn päätöksenteon haasteisiin. Läpinäkyvä maailma on pelottava paikka, mikäli on jotain sallittavaa. Mikäli taas ei, on se vain iso mahdollisuus. Organisaatiot ovat kuitenkin pakotettuja löytämään jonkin ratkaisun vallan uusjakoon. (Kuitunen, 2022; Piha, 2015, s. 211)

2.2 Muutoksen hallittu johtaminen

Kuten aikaisemmin on todettu, muutoksia on olemassa hyvin erilaisia ja eri kokoisia. Kohtaamme muutoksia päivittäin ja joudumme reagoimaan niihin välillä nopeastikin. Muutos on prosessi, jossa jokin asia muuttuu toisenlaiseksi kuin se aikaisemmin oli. Lisäksi kaikki organisaatiot ovat yksilöitä. Tästä syystä muutosjohtamisen osalta pääpaino muutoksessa voi vaihdella hyvin paljon laidasta laitaan tilannekohtaisesti. Pieni muutos, parannus, on toiminnan kehittämistä ilman suurempia organisatorisia muutoksia. Pieni muutos voi olla esimerkiksi ongelmallisen toimintatavan parantaminen. Pienessä parantamisessa muutoskipu on pientä, koska riski ja epävarmuus ovat vähäisiä. Tässä haasteena voi olla parannusten jääminen rutiinien varjoon. Pieni muutos, parannus, on viety loppuun, kun toimintatapa on saatu muutetuksi. (Aho Nieminen, 2009, s. 111; Myllymäki, 2017, s. 20)

Keskisuuri muutos, uudistus, on keino reagoida muutoksiin asiakaskentässä tai liiketoimintaympäristössä. Keskisuuri muutos voi olla myös keino kasvattaa organisaation sisäistä tehokkuutta. Uudistuksessa vanhat toimintamallit vaihdetaan uudistettuihin malleihin. Tällaisia voivat olla esimerkiksi ydinprosessin uudistaminen, organisaatiomuutokset fuusioitumisten yhteydessä, uudet tuotteet tai uuden teknologian käyttöönotto. Uudistusta varten päätetään tavoitetila, joka uudistuksella halutaan saavuttaa. Haasteita uudistuksessa, jotka liittyvät henkilöstöön, saattavat olla esimerkiksi osaamisen puute, tiedon panttaamisen uhka tai se, että muutoksen tarvetta ja tarkoitusta ei ymmärretä. Vaikutukset on kuitenkin otettava tarkasti huomioon suunnittelussa. Uudistuksen syyt tulee kommunikoida perusteellisesti ja muutoksen edistymisestä tiedottaa jatkuvasti. Keskeistä on viestiä erot nykytilan ja tavoitetilan välillä. Uudistuksen johtaminen on

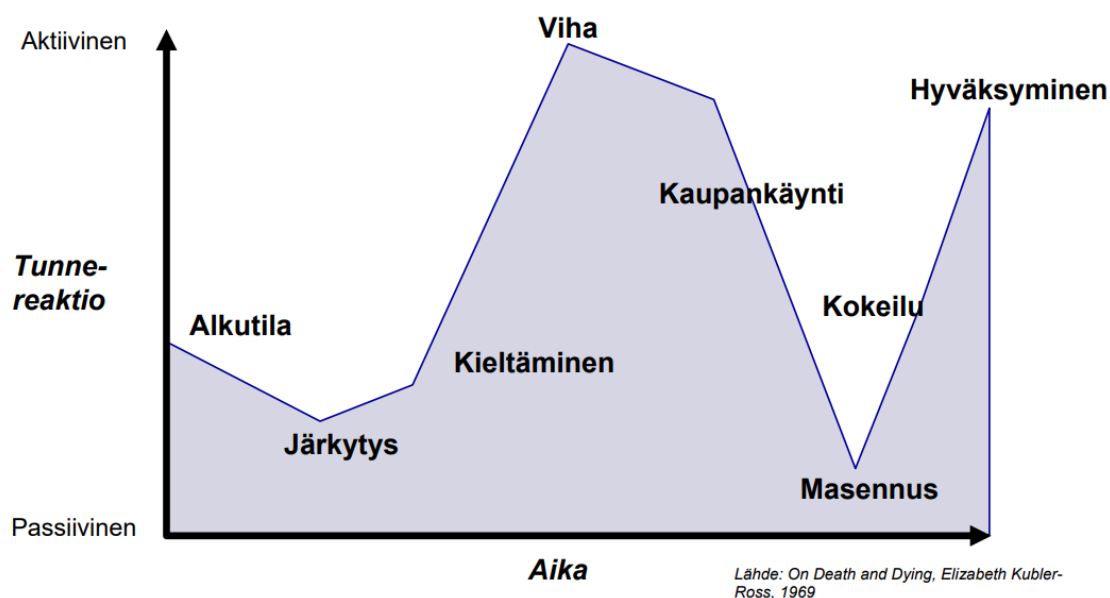
yhtäältä olemassa olevan toiminnan tehokkaasta jatkumisesta huolehtimista ja toisaalta ohjausta kohti uudistusta. (Ahoniemi, 2009, s. 112)

Suuri muutos eli muodonmuutos on radikaali muutos, jossa organisaatiossa siirrytään täysin uuteen ajattelumalliin ja liiketoimintastrategiaan. Muodonmuutoksessa muuttuu koko organisaatiokulttuuri. Rajussa organisaatiomuutoksessa lopputulos voi myös olla aluksi epäselvä. Lopputulos saavutetaan muutosprosessin aikana ja sen seurauksena. Mikäli organisaatio ja sen toimintaympäristö eivät ole enää yhteensopivia, tulee eteen organisaation muodonmuutos. Pienessä ja keskisuuressa muutoksessa organisaatiota voidaan ohjata ja johtaa projektina. Muodonmuutoksen osalta asioihin ei voi aina vaikuttaa. Tilannetta tulee seurata ja tarkkailla ja tehdä tarpeellisia muutoksia ja kurssinkäännöksiä matkan varrella. On hyväksyttävä se, että ongelmia tulee vastaan matkan varrella ja että lyhin reitti määränpähän ei ole paras vaihtoehto. Muodonmuutosta voisi kuvailla järjestyksen synty miseksi kaaoksesta. (Ahoniemi, 2009, s. 112)

Muodonmuutoksen kulku on tyypillisesti ennustettava. Kun vanhat tavat toimia eivät enää tuo menestystä, uudistetaan toimintaa vanhoilla tutuilla keinoilla. Kun taas huomataan, että vanhat keinot eivät enää riitä tai tuota haluttua tulosta, todetaan, että muodonmuutos on ainoa mahdollinen vaihtoehto organisaation säilymisen kannalta. Tässä vaiheessa johtajat ovat avainasemassa, ja heidän ajattelutavassaan on ensin tapahduttava suuri muutos. Muodonmuutoksessa on tärkeää seurata koko aika ympäriltä tulevia signaaleja, jotka kertovat mahdollisesta tarpeesta tehdä tarkistuksia muutoksen suuntaan, vauhtiin tai päämäärään. Suuntaa voidaan muuttaa esimerkiksi markkinoiden ja henkilöstön palautteiden pohjalta. Riskejä muodonmuutoksessa ovat muun muassa henkinen kypsymättömyys, keskinäinen syyttely, pelko ja itsekkyyys. Onnistuneessa muodonmuutoksessa ihmisten johtaminen on erityisen tärkeää ja organisaation perushenki ja perustarkoitus säilyvät. Uuden vision myötä arvot voivat muuttua mutta keskeiset ja perustavaa laatua olevat arvot säilyvät. (Ahoniemi, 2009, s. 112–113)

Kaiken muutoksen ydin on kuitenkin yksilöiden muutos. Ilman yksilön muutosta ei voi tapahtua yhteisöllistä muutosta, minkä vuoksi muutosjohtamisen kannalta keskeistä on johtaa muutosta keskittyen ensisijaisesti ihmisiin. (Ahoniemi, 2009, s. 113)

Muutoksen hallinta vaatii vahvaa johtamista ja viestintää. Alla olevan kuvan mukaisesti ihminen reagoi muutokseen, on muutos sitten yksilön henkilökohtainen tai osa isompaa organisaation muutosta. On hyvä ymmärtää henkilöstön reaktioita, jotta voi tukea heitä muutoksessa parhaansa mukaan eikä tehdä vääriä johtopäätöksiä ja sen pohjalta vääriä kurssinmuutoksia.



Kuvio 1. Suruprosessin viisi vaihetta. (Mukaillen: Kubler-Ross, 1969)

Kun ihminen menettää jotain, mistä hän pitää tai mihin on tottunut, hän joutuu käymään sisällään prosessin, jossa yrittää hyväksyä tilannetta. Muutos on siis eräänlaista surutyötä. Tunne ei ehkä ole yhtä syvä kuin läheisen menettämiseen rinnastettava suru, mutta prosessi on samankaltainen. Johtajan on hyvä tunnistaa henkilökunnassa muutoksen tunnekaivran vaiheet, sillä ne aiheuttavat käyttäytymismuutoksia ihmisissä. Tämän ennakoiden johtajat pystyvät tukemaan ja kuuntelemaan henkilöstöä pahimman kriisin yli. (Kauppinen, 2021, s. 152–153)

Koskettavassa muutoksessa ihminen käy läpi seuraavanlaisen kuuden kohdan tunnekskaalan: Ensimmäinen reaktio muutokseen on shokki. Toisena vaiheena on asian kieltäminen. Usein tunteet ovat tässä kohtaa korkeimmillaan, ja tässä kohtaa johtajan tulee yrittää ymmärtää ja tukea parhaansa mukaan. Kolmantena vaiheena tulee aggressiot. Myös tämä vaihe voi olla vaikeaa käsitellä kaiken muutoksen keskellä. Neljännessä vaiheessa eli neuvotteluvaiheessa aletaan olla jo hieman uteliaita ja valmiina keskustelemaan siitä, mitä muutos merkitsee. Viides vaihe eli masennus on kohta, jossa toivutaan tunnekuohusta ja sulatellaan mennyttä ja valmistaudutaan tuleviin asioihin. Lopuksi viimeisessä kohdassa uusi tilanne alkaa tuntua melko hyvältä ja yksilö alkaa kytkeytyä uuteen todellisuuteen. Kuuden askeleen ymmärtäminen auttaa oivaltamaan, että ihmiset eivät ole perusasenteeltaan negatiivisia muutosta kohtaan, vaan tekevät surutyötä esimerkiksi sen vuoksi, että kokevat menneiden vuosien panostuksen työhönsä menneen hukkaan. Jos henkilöstö saa hieman lisäaikaa, ymmärrystä ja prosessointia, heistä saatetaan kehkeytyä aktiivisia muutoksen eteenpäin viejiä. (Kauppinen, 2021, s. 152–153)

2.2.1 Missio ja Visio

Organisaation visio tarkoittaa näkemystä tulevaisuuden tavoitetilasta, jossa organisaatio haluaa olla tietyn ajanjakson kuluessa. Visiolla on keskeinen merkitys muutostyössä. Riittävän houkutteleva visio saa ihmiset innostumaan ja haluamaan muutosta. Missio taas vastaa kysymyksiin siitä, miksi organisaatio on olemassa ja mitä organisaation toiminnalla halutaan saavuttaa. (Aaltonen ja muut, 2020, s. 266; Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 15)

Missio on organisaation menestyksen lähtökohta. Merkityksellinen missio on selkeä ja yksinkertainen, kannustava, eettisesti hyväksyttävä, asiakkaisiin ja maailmaan suuntautuva, varsin pysyvä ja jotain, mistä organisaation jäsenet voivat tuntea ylpeyttä. Organisaation missioksi ei riitä, että toiminnan tarkoituksena on tuottaa omistajille voittoa. Tämä on tietenkin osakeyhtiölain ja järkevän liiketoiminnan osalta eloonjäämiskysymys, mutta olennaista on kertoa, mikä on juuri kyseisen organisaation erityistehtävä ja paikka

maailman kaikkien organisaatioiden joukossa. Koska missio on organisaation menestyksen lähtökohta, siihen kannattaa panostaa ja uhrata aikaa. Parhaimmillaan missio auttaa näkemään uusia mahdollisuuksia ja rajaamaan pois asioita, joista halutaan luopua ja jotka eivät edistä toimintaa. (Aaltonen ja muut, 2020, s. 268–269)

Vision tulee olla ytimekäs, merkityksellinen, haastava, visuaalinen ja mielikuvitusta kiihottava. Sen tulee kannustaa organisaation jäseniä johonkin, mikä tuntuu tärkeältä ja kutkuttavalla tavalla haastavalta. Innostavan vision rakentamisessa suositellaan käytettäväksi hyödykseen tarinankerrontaa ja konkretiaa: näin saadaan visiosta ihmiselle sopivan kokoinen, käsin kosketeltava ja ymmärrettävä. Tärkeää on, että jokainen henkilöstöön kuuluva pystyy näkemään oman roolinsa osana visiota ja sen toteuttamista. Kunnon visio vaatii myös konkreettisia mittareita tai onnistumisen indikaattoreita. (Aaltonen ja muut, 2020, s. 274–275; Korhonen & Bergman, 2019, s. 49)

Maailma muuttuu koko ajan vauhdilla, joten organisaatioiden tulee tarkistella omaa visiotaan jatkuvasti. Onnistuneen muutoksen edellytyksiä ovat strategiaan pohjautuva tahtotila ja muutosvisio, jotka vastaavat kysymyksiin: Miltä tulevaisuus näyttää? Miksi muutos on välttämätön toteuttaa? Minne ollaan menossa, ja miten sinne päästään?

2.2.2 Strategia muutoksen työvälineenä

Strategia on suunnitelma, apuväline, jonkin tavoitteen saavuttamiseksi. Strategiassa kerrotaan, miten missiota ja visiota on tarkoitus toteuttaa käytännössä ja kuinka niiden mukaiset tavoitteet aiotaan saavuttaa toimimalla arvojen mukaisesti. (Kaijala & Tolvanen, s.17) Strategian brändi on kuitenkin päässyt tahriutumaan. Johtajat ja avainhenkilöt ovat huolissaan ja turhautuneita strategiatyön vuoksi. Strategia ei suostu jalkautumaan, se ei motivoi, ei tunnu merkitykselliseltä eikä sitä ymmärretä. Strategia ei siis näy organisaatiossa arkea ohjailevana tekijänä. Strategia on jostain syystä mystifioitu. Usein ajatellaan, että monimutkainen strategia olisi jotenkin nerokas, kaunis ja voittava. Aivan kuin kilpailijat laudalta lyövän strategian ytimessä tulisi olla jokin briljantti oivallus, jonka keksijä

korjaa koko potin. Strategia tulisi nähdä sen sijaan viestintäharjoituksena, jossa kaikki tekevät töitä yhteisen tavoitteen eteen, jakavat näkemyksen ja tekevät asioita priorisoiden sovittuun muutokseen edistämiseksi. Ongelmat ja strategiat ovat kuitenkin loppujen lopuksi ihan tavallisen ihmisen kokoisia. Onnistumisessa on pääasiassa kyse useimmiten sitkeydestä ja johdonmukaisuudesta kuin näkemyksellisyydestä. (Sutinen & Haapakorva, 2021, s. 13)

Strategia usein tehdään kolmen tai viiden vuoden tarkastelujaksoksi. Strategiassa on kuitenkin kyse ehdollisista päätöksistä, joten strategiset linjaukset ovat voimassa ainoastaan sen aikaa, kun näkemyksemme tulevaisuuden toimintaympäristöstä ja kilpailusta pitävät paikkansa. Mikäli kuva tulevaisuudesta muuttuu pysyvästi, vaikka viikkoja tai kuu-kausia strategian valmistumisen jälkeen, strategiaa voi aina päivittää tai testata, vieläkö se on validi. Strategian voimassaoloa ei tulisi sekoittaa suunnittelujänteeseen. Pitää päästää irti ajatuksesta, että strategia laadittaisiin määräajaksi ja sen jälkeen siihen ei voisi koskea. Strategian voi ilman minkäänlaista ristiriitaa tehdä esimerkiksi viideksi vuodeksi ja samalla sitoutua siihen, että kyseinen strategia kalibroidaan ja koeponnistetaan puolen vuoden tai vuoden välein, miksei jopa useamminkin, sitä mukaa kun maailma muuttuu ympärillä. (Sutinen & Haapakorva, 2021, s. 18)

Organisaatioiden tulisi pystyä pelaamaan samaan aikaan ketterästi lyhyttä ja pitkää peliä sekä muuttamaan suuntaansa tarvittaessa nopeasti, sillä toimintaympäristö muuttuu nopeasti. Strategisen suunnittelun luonteeseen kuuluu, että se harvoin toteutuu sellaisenaan. Ilman strategista suunnittelua ei kuitenkaan tunnista, mitä kohden organisaatio on menossa ja mistä suunnitelmasta ollaan edes poikkeamassa. Keskeinen paradoksi strategisessa työssä onkin se, että mitä nopeammin maailma muuttuu ja mitä huonommin tulevaisuutta pystyy siinä tilanteessa ennustamaan, sitä enemmän ja ketterämmin pitäisi tulevaa suunnitella. (Sutinen & Haapakorva, 2021, s. 20)

Strategia on siis vastaus kysymykseen ”Mikä on yritykselle tai organisaatiolle paras tapa menestyä valitsemassaan liiketoiminnassa tulevaisuudessa?”. Kohta ”organisaatiolle

paras” tarkoittaa sitä, että sopivin strategia on aina oman organisaationsa näköinen ja yksilöllinen, muista erottuva. Jokainen organisaatio on osaamiseltaan oma ainutlaatuinen joukkonsa, jonka sisällä on erilaista osaamista mutta myös omat uskomuksensa sekä erilaisia intohimon ja innostuksen lähteitä, joilla on iso merkitys sille, millä strategialla organisaation kannattaa yrittää onnistua. Sana ”menestyä” tarkoittaa sitä, että jokainen organisaatio voi ja saa itse määritellä tismalleen, mitä menestyminen heille tarkoittaa. Jollekin se saattaa tarkoittaa menestystä liikevaihdon kasvulla mitattuna, ja toisille menestystä on olla toimialan arvostetuin toimija tai taho. Englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetään kehoitusta *let’s define success*, joka olisi vapaasti suomennettuna ”Määritelmäämme, mitä menestys meille tarkoittaa”. (Sutinen & Haapakorva, 2021, s. 36; Kauppinen, 2021, s. 69)

Strategiaprosessi alkaa siitä, että paikannetaan nykytilanne. Usein organisaation muutunut kilpailukyky, henkilöstön osaamisen ja motivaation rappeutuminen näkyvät tuloksissa vasta jopa vuosien päästä. Organisaation historia summentaa siis tehokkaasti tilanearviota, ja itseään on usein vaikea analysoida subjektiivisesti. Empiirisesti tutkittuna organisaation käsitys omasta kilpailukyvyystään on usein jopa virheellinen, vähintäänkin epätarkka. Jotta voi suunnistaa sinne, minne haluaa, tulisi tietää tarkalleen, missä on juuri nyt. (Sutinen & Haapakorva, 2021, s. 68, 71)

Toinen kohta onnistuneessa strategiatyössä on näkemys. Ensimmäisessä kohdassa katsottiin organisaation sisään ja nykytilaa ja toisessa vaiheessa katsotaan ulos ja tulevaan. Ensimmäisen kohdan ytimessä oli selvittää vastaus kysymykseen ”Mikä selittää menestyksemme tällä hetkellä?”. Toisessa kohdassa pohditaan vastausta kysymykseen ”Millaiseen toimintaympäristöön ja kilpailuun organisaatiotamme valmennamme?”. Strategiatyön epäonnistumisen syy on useimmiten punaisen langan kadottaminen. Tästä syystä on hyvä pitää mielessä strategiatyötä tehdessä, mikä on kunkin kohdan päätavoite. Näkemykset ovat usein lähtöisin intuitiivisen oloisista oivalluksista. Tästä syystä olisi hyvä osallistaa työntekijöitä, sillä heillä saattaa olla hyviä ideoita, joita johdolla ei tule mieleen. (Sutinen & Haapakorva, 2021, s. 87, 96)

Kun näkemys on saatu muodostettua, tehdään valinta, toimintasuunnitelma, siitä, miten päätetään toimia ja menestyä tulevaisuudessa. Ensin tulisi tehdä päätös isoista linjoista ja sen jälkeen keskittyä mikrotason valintoihin. Strategisia vaihtoehtoja tulisi tarkastella seuraavien näkökulmien kautta: taloudellinen näkökulma, markkinanäkökulma, kilpailuedun näkökulma, operatiivinen näkökulma, eettismoraalinen yhteiskuntavastuun näkökulma ja merkityksellisyyden näkökulma. (Sutinen & Haapakorva, 2021, s. 111, 119)

Kuten aikaisemmin todettiin, strategia on suunnitelma menestyksestä tulevaisuudessa ja tapa menestyä tästä hetkestä eteenpäin. Strategian valinta käytännössä on sitä, että ensisijaisesti valitaan se kilpailuetu, jolla halutaan tuottaa ainutlaatuista arvoa asiakkaille. Kärjistäen tämä voi olla esimerkiksi markkinoiden edullisin hinta, ylivoimaisin asiakaspalvelu tai paras hinta-laatusuhde. Kilpailuedun kautta valitaan tapa erilaistua samalla kun valitaan ydinkohderyhmä, jolle liiketoiminta halutaan tuottamaan maksimaalista asiakasarvoa. Strategia on relevantti ja voimassa aina suhteessa kohderyhmään. Jotta kilpailuetu saavutetaan, tulee valita, miten halutaan muuttua eli kuinka päästään nykytilasta tahtotilaan. Samalla kun valitaan ylätasoon strategia, sitoudutaan tekemään iso joukko muita päätöksiä, joiden on oltava keskenään samassa linjassa. Strategian valinta onkin rakenteellisesti hierarkkinen prosessi, jossa varmistutaan, että jokainen pienikin ratkaisu tukee strategian kokonaiskuvaa. (Sutinen & Haapakorva, 2021 s. 128)

Elementtien liittäminen strategiaan on helppoa, mutta poisvalinta on haastavaa. Todellisuudessa kuitenkin rajallisten resurssien maailmassa panostaminen vielä yhteen asiaan on aina pois jostain muusta: kaikkeen ei vain ole mahdollista panostaa samanaikaisesti. Ajankäytön lisäksi valintaa joudutaan tekemään muun muassa taloudellisten, fyysisten – kuten tilojen riittämättömyyden – vuoksi tai osaamisresurssien rajallisuuden vuoksi. Niukkuutta jaetaan organisaatioissa joka päivä, minkä vuoksi ylätasojen valintojen kirkkaus ja yksiselitteisyys on elintärkeää. Haparointi johtaa resurssihukkaan millä tahansa organisaatiotasolla. (Sutinen & Haapakorva, 2021, s. 130)

Yleensä strategia syntyy tunnustellen, luonnostellen ja asioita hauduttamalla. Tyypillistä prosessille on, että jälkikäteen on vaikea sanoa, missä kohtaa mikäkin asia päätettiin. Siirtymäkohta näkemyksestä strategian valintaan saattaa hahmottua todeksi keskustelujen myötä pala palalta. Hyvä suunnittelu on elintärkeää, mutta se ei vielä tarkoita mitään sellaista, mikä tuottaisi asiakkaille arvoa. Harmillisin tilanne on sellainen, jossa käytetään aikaa ja energiaa strategian hiomiseen mutta jossa lopulta kaikki työ jää toteuttamatta ja pöytälaatikkoon. Suomalaisissa organisaatioissa on liian usein vallalla ajatusvinouma siitä, että strategia on valmis, kun siitä on muodostettu dokumentti. Tätä ajattelua tukevat myös ulkopuolisen palveluntarjoajan konsulttipalvelut, sillä usein organisaatioiden ulkopuolisten konsulttien tarjoamat palvelut lähes poikkeuksetta päättyvät projektina siihen, kun strategia on valmis eli siitä on muodostettu dokumentti. Samalla kuitenkin unohdetaan, että strategiadokumentti on oikeastaan vasta strategiatyön alkupiste eikä loppupiste, sillä siitä työ vasta alkaa. Organisaatioiden kyvyttömyys toteuttaa strategiset valinnat ovat nykyajan suurin haaste. (Sutinen & Haapakorva, 2021, s. 133, 156)

Strategian toteuttaminen tulisi viedä tasolle, jossa vastataan kysymyksiin, kuka tekee, mitä tekee ja mihin mennessä. Kukaan ulkopuolinen taho ei anna määräaika strategisen muutoksen toteuttamiseen, joten sellainen on jokaisen organisaation kyettävä määrittelemään itse. Tulisi myös määritellä vastuuhenkilö, joka vastaa strategian etenemisestä ja varmistaa, että hänellä on myös riittävästi aikaa paneutua tehtävänkuvansa. Tästä syystä toimitusjohtaja ei ole oikea ihminen vastaamaan strategian toteuttamisesta, sillä toimitusjohtajalla useimmiten on paljon muutakin työpöydällään. Usein alkunnostuksen jälkeen projektit saattavat tyssätä, joten on tärkeää, että projektia pusketaan eteenpäin, vaikka se alkaa tuntumaan työläältä. Tästä syystä strategian johtaminen arjessa on tehtävä pomminvarmaksi valitulla systematiikalla, jonka avulla projektin eteneminen tai etenemättömyys saadaan näkyväksi ja joka mahdollistaa kommunikaation läpi organisaation. (Sutinen & Haapakorva, 2021, s. 168, 170)

Nykyaikaiset strategisen johtamisen opit korostavat toisiaan täydentävien tavoitetilojen uudelleen muotoilemista ja ylläpitämistä. Mikäli johto tunnistaa vain yhden strategisen

prioriteetin, on todennäköistä, että he eivät ole uudistamassa toimintaa vaan korjaamassa puutetta, johon olisi pitänyt puuttua jo aikoja sitten. Sopiva yhtäaikainen strategisten tavoitetilojen projektien lukumäärä liikkuu kolmen ja kuuden välillä. Mitä kokeilempi ja kyvykkäämpi johto on, sitä useampaa strategista tavoitetilaa he voivat yhtäaikaaisesti tavoitella. (Luoma, 2021, s. 116)

Strategia, tavoitteet ja arvot liittyvät johtamisen pakolliseen retoriikkaan eli johdon sa-noittamaan tavoitetilaan, kun taas organisaation rakenne, hyväksytyt käytännöt ja johtamistapa liittyvän realiteetteihin eli siihen, miten asiat käytännössä ovat. Toivottavaa on, että nämä kaksi maailmaa ovat mahdollisimman lähellä toisiaan: tavoitteet, arvot ja strategia muuttuvat käytännöksi uudistettujen rakenteiden, vallitsevan hyväksytyyn käytännön ja terveen johtamisen avulla. (Luoma, 2021, s. 123)

Strategia itsessään ei tee mitään, vaan ihmiset tekevät. Strategia muuttuu todeksi vasta, kun ihmiset alkavat toimiiin. Johtamisen tarkoituksena on muuttaa strategia ihmisten jokapäiväiseksi toiminnaksi ja intohimoksi. Tähän ei päästä, mikäli ei onnistuta rakentamaan kytköstä strategian ja jokaisen organisaatioon kuuluvan ihmisen välille. Strategian ”jalkauttamisen” sijaan tulisikin puhua strategian ”inhimillistämisestä”. (Kilpinen, 2022, s. 18)

Esimiesten tulisi tuntea organisaationsa strategia ja näin ollen yhdistää muutoshankkeet strategiseen viitekehykseen. Näin esimiehillä on muutoshankkeelle looginen perustelu. Strategiassaan organisaatio tekee valintoja siitä, millaisessa toiminnassa se on mukana ja missä ei, määrittelee ja linjaa toimintansa suunnan, priorisoi toimintansa, tuotteensa ja palvelunsa painotukset ja määrittelee toimintansa punaisen langan. Strategia voidaan nähdä prosessina, joka itsessään on muutosprosessi, nostaa muutoksen tarpeita esille sekä asettaa muutoksille suunnan ja tavoitteet. (Huttunen, 2018, s. 146)

Tutkimusten mukaan organisaatiot, joissa missio, visio ja strategia tunnetaan, menestyvät parhaiten. On siis ehdottoman tärkeää, että johdon lisäksi myös muut organisaation

jäsenet tietävät, mitkä ovat organisaation visio, missio ja strategia. (Aaltonen ja muut, 2020, s. 269)

2.2.3 Kommunikaatio ja muutosviestintä

Kaikki yritysten ongelmat ovat johtamisongelmia, ja suurin osa johtamisongelmista on kommunikaatio-ongelmia. Johtaminen on vaikuttamista ja viestintää. Johtaja vaikuttaa suoraan omana itsenään tai viestintäjärjestelmän kautta, mutta lopputulos on aina sama. Johtaja ei voi olla kommunikoimatta ja viestimättä, eikä hän myöskään voi olla vaikuttamatta alaisiinsa. (Puro, 2009, s. 70) Muutoksista on viestittävä kaikille sidosryhmille eri kommunikaatiokanavia käyttäen koko muutosprosessin ajan. Tämä on haastavaa, sillä jatkuvaan muutosviestin toittamiseen saattaa turtua. Asioiden sinnikäs toistaminen tuottaa kuitenkin aina tulosta pitkällä tähtäimellä. (Aho, 2009, s. 118)

Viestinnän johtaminen on toimintaa, jolla koordinoidaan, ohjataan ja hallitaan organisaation "viestintäjärjestelmää". Viestintäjärjestelmät voidaan jakaa käytännöllisesti kahteen funktioon, sisäiseen ja ulkoiseen, kun puhutaan viestinnän johtamisesta. Sisäisellä funktiolla pyritään täyttämään ne tiedon jakamisen ja merkitysten välittämisen tavoitteet, joita organisaatioon kuuluvilla yksiköillä ja ihmisillä on suhteensa toisiinsa. Ulkoisella funktiolla viestintä suunnataan medialle, organisaation sidosryhmille tai kansainväliselle yhteisölle. Kummassakin tapauksessa tärkeää on, että viestintä täyttää sen perusedellytykset eli oikea-aikaisuuden, sisällöllisen relevanttiuden ja erilaisille yleisöille kohdentamisen. (Puro, 2009, s. 63)

Sisäisiä viestintäjärjestelmiä ovat esimerkiksi sähköposti, intranet ja henkilöstölehti. Näitä sisäisen viestinnän kanavia kutsutaan "köyhiksi" kanaviksi. "Rikkaiksi" kanaviksi taas kutsutaan tapaamisia kasvokkain, keskustelutilanteita, puhelinkeskusteluita, videoneuvotteluita ja vuorovaikutteisia internetsivuja. Mitä rikkaampi viestinnän kanava on, sitä paremmin viestin merkitys tulee välitetyksi. Tästä syystä mitä merkityksellisemmästä viestistä on kyse, sitä alttiimmin rikkaita kanavia tulisi hyödyntää. Sähköpostillistojen hyödyntäminen on helppoa ja nopea keino saavuttaa suuri määrä ihmisiä, mutta se,

saavutetaanko sillä viestinnän varsinainen tavoite, viestin ja sen sisällön merkityksen välittyminen, jää arvoitukseksi. Mikäli halutaan taata, että asia, josta informoidaan, sisäistetään, viestintää pitäisi koordinoida kasvokkain tapaamisiin ja keskusteluihin. Tällöin ihmiset pääsevät kuulemaan äänenpainoja ja tulkitsemaan viestiin sisältyviä vivahteita ja päättämään niiden perusteella, kuinka merkityksellisestä asiasta on kyse. (Puro, 2009, s. 64)

Vaikka olisi kuinka ihanteellista, että kaikki organisaation sisäinen viestintä voitaisiin toteuttaa kasvotusten, tämä ei ole ikävä kyllä mahdollista resurssien johdosta. Resurssien lisäksi toinen haaste sisäisessä viestinnässä koskee viestinnän laatua. Viime vuosina on alettu käyttämään termejä ”välttämättä tiedettävää tietoa” (must know), ”hyvä tietää” -tietoa (should know) ja ”mukava tietää” -tietoa (nice to know). Mikäli kaikkea tietoa pidetään organisaatiossa välttämättömänä, edessä on valtava hallitsematon informaatiotulva. Tästä syystä on tarkoituksenmukaista, että tietoa kuljetetaan eri kanavia pitkin sen mukaisesti, kuinka tärkeää kyseisen tiedon ymmärtäminen organisaation toiminnan kannalta on. (Puro, 2009, s. 64)

Ulkoisen viestinnän osalta johtamisen haaste lähtökohtaisesti on samansuuntainen kuin sisäisen viestinnän kanssa: johtajalta edellytetään yhä parempaa käsitystä siitä, mikä on hänen yksikkönsä asema osana organisaation viestintäjärjestelmää ja millainen viestintä on tarkoituksenmukaista. Sosiaalisen median myötä ulkoisen viestinnän pelisääntöjä on jouduttu tarkistamaan ja miettimään uudelleen, jotta välttyään vääränlaiselta julkisuudelta. Lisäksi uusi media ja sen jatkuvasti kasvavat mahdollisuudet tuovat varmasti eteen uusia pohdittavia toimintatapoja. (Puro, 2009, s. 65–66)

Muutoksissa, jotka liittyvät yhteiskunnalliseen ja sosiaaliseen kontekstiin, kommunikaatiolla on massiivinen rooli. Paul Romer, Nobel-voittaja ja ekonomisti, toteaa, että ideat inspiroivat uusia ideoita. Paikat ja tilanteet, joissa fasilitoidaan ideoiden jakamista, ovat tuotteliaampia ja innovatiivisempia kuin paikat, joissa ei jaeta ideoita. Kun seurataan ideoiden, arvomaailmojen ja muutosten kehittymistä yhdessä keskustellen ja mielipiteitä

jakaen, muutos kiihtyy. Näkyvässä sosiaalisessa jakamisessa muutoksen mahdollisuudet eivät pelkästään lisäänty – ne moninkertaistuvat. Ajatukset ja asenteet liikkuvat, kun ihmiset ovat yhteydessä toisiinsa. Kun ihmiset ovat vuoropuhelussa toistensa kanssa enemmän ja enemmän, ajatukset ja innovaatiot syntyvät ja liikkuvat nopeasti paikasta toiseen vielä nopeammin. (Piha & Sutinen, 2020, s. 94)

Ihmisten kyky kommunikoida, kertoa tarinoita ja rakentaa ideoita ideoiden päälle on ihmiselle avain selviytymiseen ja kukoistukseen. Sosiaalinen media ja aina avoin globaali kommunikaatio kiihdyttävät muutosta niin hyvässä kuin pahassa. Vuoropuhelu pienessäkin porukassa omassa kuplassa pakottaa meidät peilin eteen paljastaen omia alitajuntaisia ennakkoluulojamme. (Piha & Sutinen, 2020, s. 94)

Pelkkä informaatio eli tiedon jakaminen ei kuitenkaan ole samaa kuin kommunikointi. Informaatio ja merkitys ovat lisäksi kaksi eri asiaa. Merkitys syntyy kommunikaation avulla. Viestin merkitys voidaan rakentaa. Kommunikaatio luo merkitystä ja sitä kautta saa aikaan muutosta. (Piha & Sutinen, 2020, s. 95)

Kommunikaatio on myös luottamusta, jonka syntymisessä organisaatiokulttuuri ja johtaminen ovat merkittäviä. Sillä on suuri merkitys, kykeneekö organisaatio luomaan luottamuksen ja avoimen keskustelun ilmapiirin. Johtajat eivät luultavasti ikinä kuulisi totuutta, mikäli heillä ei olisi työntekijöidensä luottamusta. Mikäli työntekijöihin luotetaan, he luottavat takaisin, mistä syntyy koko organisaatiota hyödyttävä sisäinen kommunikaatio. Lisäksi organisaation sisäinen kommunikaatioketju on olennainen osa organisaation maineyötä. Kuka olisikaan parempi tai luotettavampi organisaation puolestapuhuja kuin työntekijä itse? Organisaation arvot ja kulttuuri vaikuttavat siihen, kuinka ihmiset organisaatiosta puhuvat. Mikäli käynnissä on jokin suurempi muutosprosessi, joka näkyy myös organisaation ulkopuolelle, on yrityksen positiivisella maineella suuri merkitys ja kommunikointi henkilökunnan suuntaan on tärkeää. (Piha, 2015, s. 210–211, 216) On tärkeää ymmärtää, mitä organisaatio on ja mihin se pyrkii. Tämän lisäksi on hyvä miettiä

tavoitellun maineen kautta, mitä halutaan tehdä, mihin sitä suunnataan ja miten siitä kerrotaan. (Piha, 2015, s. 216)

Tavoitteet ohjaavat kaikkea toimintaamme monella eri tavalla. Yksi haluaa tietää, mitä tapahtuu, mikäli ei saavuta tavoitetta. Toista kiinnostaa tietää, mitä hän hyötyy siitä, että saavuttaa tavoitteensa. Kolmas on kiinnostunut itse tekemisestä, matkasta kohti tavoitetta, ja haluaa vaikuttaa tapoihin saavuttaa tavoite. Neljäs miettii tavoitteen saavuttamista laajasti koko organisaation, yhteiskunnan ja maailman kannalta. Tavoitteet ovat tärkeitä suunnannäyttäjiä ja merkitsevät jokaiselle hieman eri asiaa. Siksi tavoitteista on erittäin tärkeää viestiä jatkuvasti eri kanavia käyttäen, jotta viesti tavoittaa kaikki. Yksi-puolinen viestintä ei tietenkään riitä, vaan on järjestettävä mahdollisuuksia keskusteluun. Ymmärrys yhteisistä tavoitteista ja suunnasta varmistuu keskustelun kautta. Tavoitteiden on oltava kuitenkin tasapainossa. Liian matalat tavoitteet johtavat pahimmillaan kyllästymiseen ja mahdollisesti jopa ajatukseen, ettei enää kannata yrittää, kun tavoitteet tulivat jo täyteen. Liian haastava tavoite sen sijaan saattaa lamaannuttaa, mikäli tavoitteen saavuttaminen tuntuu mahdottomalta. Koko organisaation missio on merkityksellinen asia, ja on tärkeää kirkastaa yksiköiden, osastojen, ryhmien ja yksilöiden perustehtävä. (Tiililä, 2016, s. 95–97)

2.2.4 Arvot ja organisaatiokulttuuri

Arvot kuvastavat organisaation tapaa olla ja toimia. Arvot näkyvät henkilöstön päivittäisessä toiminnassa organisaation jokaisella tasolla. Yleensä arvot on määritelty lyhyesti ja ytimekkäästi ja niitä on valittu noin neljä. Organisaatioiden arvot ovat yleensä hyvin samankaltaisia, esimerkiksi rohkeus, laatu, yhdessä tekeminen, edelläkävijyys, asiakaslähtöisyys, laatu, turvallisuus ja vastuullisuus. Sanat eivät kuitenkaan yksin riitä kertomaan, mitä kukin yksittäinen arvo tarkoittaa kussakin organisaatiossa. Siihen tarvitaan lisäksi ohjenuora, jossa avataan, mitä arvopohja käytännössä merkitsee päivittäisessä tekemisessä. (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 15–16)

Organisaatiokulttuuri näkyy ja kuuluu kaikessa organisaation toiminnassa: tekemisessä, tekemättä jättämisessä, ulkoisessa ja sisäisessä viestinnässä sekä vuorovaikutuksessa kuten myös siinä, miten organisaatio kohtelee työntekijöitään. Kulttuuri ilmenee organisaatiossa lisäksi näkyvästi ja näkymättömästi. Organisaation brändi, toimitilojen sisustus, pukeutumisetiketti, rituaalit, perinteet ja henkilökunnan noudattamat tavat erilaisissa tilanteissa ovat tällaisia. Lisäksi rakenteet, prosessit, sisäiset ohjeet ja säännöt tai niiden puuttuminen ovat nekin kulttuurin ilmentymiä. Parhaimmillaan organisaation arvot ja kulttuuri kulkevat käsi kädessä. Mikäli organisaatiossa toimitaan eri tavalla kuin mitä sanotaan arvojen ja kulttuurin olevan, aiheuttaa tämä hämmennystä ja epävarmuutta. Huono kulttuuri tuhoaa pitkällä aikavälillä hyvänkin strategian. (Nikula, 2022, s. 21; Luukka, 2019, s. 18; Kajjala & Tolvanen, 2020, s. 17)

Kulttuuria voi luonnehtia mosaiikiksi, sillä se koostuu niin monesta eri palasesta. Kulttuurissa on kuitenkin elementtejä, jotka kaikki yhteisön jäsenet tunnistavat. Organisaatioihin muodostuva kulttuuri on kyseistä yhteisöä koossa pitävä liima ihmisten välillä. Pohjimmiltaan organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation uskomusten ja perusolettamusten kaikkein syvintä ja tiedostamatonta tasoa, joka on yhteinen organisaation jäsenien kesken ja joka määrää organisaation näkemyksen itsestään ja ympäristöstään. Mitä mielekkäämpänä organisaation jäsenet kulttuurin kokevat ja mitä paremmin se edustaa heidän arvomaailmaansa, sitä vahvemmin he sitoutuvat yhteisöön. Jotkin kulttuurin piirteet vahvistavat ihmisten sidettä yhteisöön ja toiset taas loitontavat ihmisten sidettä organisaatioon. (Nikula, 2022, s. 21; Luukka, 2019, s. 24; Myllymäki, 2017, s. 34)

Organisaatiokulttuurin tutkiminen ei ole helppoa, sillä lähes kaikista organisaatioista löytyy kulttuurin eri kerroksia, niin sanottuja alakulttuureja ja piilokulttuureja. Suotavaa olisi, että ala- ja piilokulttuurit eivät olisi kovin suuressa ristiriidassa emokulttuurin kanssa. Mitä isompi ja vanhempi organisaatio on kyseessä, sitä todennäköisempää kuitenkin on näiden olemassaolo. Lisäksi erityisesti vanhemmissa organisaatioissa vahvat kulttuurilliset piirteet ovat usein jämähtäneet organisaation seiniin ja rakenteisiin ja ne voivat elää

hyvinkin pitkään, mikäli niiden olemassaolo sallitaan eikä haluta tietoisesti tehdä asiaan muutosta. (Nikula, 2022, s. 22)

Organisaatiokulttuuri on pitkällä aikavälillä aina ylimmän johdon näköinen. Vaikka kulttuuri ei olekaan yhden ihmisen visio tai saavutusten tulos, on silti ylimmällä johdolla pitkällä aikavälillä kulttuuriin niin paljon vaikutuksia, ettei tätä näkökulmaa voida välttää. Mikäli konttorissa vallitsee ilmapiiri, jossa kaikilla tuntuu olevan aina vain kiire eivätkä työntekijät juuri tervehti tai rupattele kuulumisia, organisaatiokulttuuri säilyy samanlaisena vuosikaudet etenkin, jos ylin johtokin käyttäytyy samoin. Mikäli organisaatioon tulee uusi johtaja, joka ottaa asiakseen tervehtiä aina kaikkia työntekijöitä, katsoo silmiin ja hymyilee, tyyli tarttuu myös muihin. Pian kaikki pysähtyvät tervehtimään toisiaan ja vaihtamaan muutaman sanan keskenään. Jos tämä muutos tulee pysyväksi ja pitkäaikaiseksi, se muuttaa organisaatiokulttuuria. Tällöin käsillä on uusi, yhteisesti jaettu ymmärrys siitä, kuinka organisaatiossa toimitaan ja käyttäydytään. (Nikula, 2022, s. 23–24)

Jos yksi työntekijä päättää alkaa tervehtimään toisia, tässäkin tapauksessa tyyli tarttuu muihin ja pian monet kollegoista toimivat samoin. Mikäli organisaation ylin johto ei kuitenkaan muuta käytöstään vaan edelleenkin jättää tervehtimättä ja katsomatta silmiin, ei kulttuuri muutu, vaan sen sijaan luultavasti työntekijöistä alkaa tuntua siltä, että ihmisiä ei arvosteta kyseisessä organisaatiossa. Ylimmällä johdolla on siis erittäin keskeinen rooli siinä, miten organisaatiokulttuuri koetaan – hyvässä ja pahassa. (Nikula, s.24) Johtajia ja esimiehiä tarkkaillaan koko ajan. Heistä otetaan mallia ja toimitaan kuten he näyttävät esimerkkiä tai sitten toimitaan täysin päinvastoin. Johtajien käyttäytymisestä tehdään kuitenkin johtopäätöksiä ja haetaan perusteluja omalle tekemiselle. Jotta johtaja toimisi positiivisena esimerkkinä, hänen tulee toimia organisaation arvojen sekä puheidensa mukaisesti. Mikäli johtaja toimii arvojen tai puheidensa vastaisesti, hän lähettää muille viestiä, jonka mukaan ei ole tarkoituskaan muuttaa toimintatapoja tai noudattaa arvoja. Johtajan näyttämä ”väärä” esimerkki saattaa olla erittäin tuhoisaa ja rappeuttaa koko organisaatiokulttuuria. (Myllymäki, 2017, s. 75–77)

”Elä niin kuin opetat” -periaate on oletettavimmin kotoisin Raamatusta. Tuoreessa Google-haussa kyseisten hakusanojen tulokset liittyvät pääasiassa kuntoiluun ja terveydenhoitoon. Otammeko todesta lihavan personal trainerin tai keuhkosyövästä paasavaan lääkäriin, joka haisee itse tupakalta? Uskottavuus vaatii sitä, että elämme kuten opettamme tai opettamme kuten elämme. (Myllymäki, 2017, s. 75)

Kulttuuria voi ja pitää johtaa. Organisaatiokulttuurin johtamiseen pätee sama kuin kaikkien johtamiseen: ensin pitää ymmärtää, missä ollaan nyt ja minne halutaan mennä. Kun kulttuuria ruvetaan muuttamaan, on kaikkein tärkeintä olla rehellisen tietoinen organisaatiokulttuurin nykytilasta. Organisaation arvot ja kulttuuri vaikuttavat organisaation muutoskyvykkyyteen. (Luukka, 2019, s. 97)

2.2.5 Muutosvastarinta

Evoluutio on luonut meistä ihmisistä geneettisesti muutoskyvykkäitä ja -halukkaita. Kuitenkin silti paljon puhutaan muutosvastarinnasta. Aina jos joku haluaa toteuttaa muutoksen, jota me emme ymmärrä tai halua, meitä väitetään muutosvastarintaiseksi. Se, että emme ole mukana meitä koskevassa päätöksenteossa, synnyttää muutosvastarintaa. Sellaisen muutoksen vastustaminen, jolla on itselle kielteisiä seurauksia tai johon ei itsellä ole mitään vaikutusvaltaa, on itse asiassa erittäin järkevää ja loogista. Ihminen on evolutiivisesti aina halunnut altistua uudelle. Ihminen on sopeutunut ja kukoistanut juuri siksi, että meillä on ollut aina potentiaalia tehdä oikeita sopeutumisiikkeitä eli emme ole pysähtyneet. (Piha & Sutinen, 2020, s. 37–38; Ahoniemi, 2009)

Kolme yleisintä syytä muutosvastarinnan syntymiseen ovat pelko, hiljaisuus ja sumu. Pelkoa muutoksesta aiheutuu, mikäli ei ole päässyt osallistumaan kaikkiin muutoksen vaiheisiin. Hiljaisuuden kulttuuri merkitsee, ettei osata kommunikoida omia tarpeita ja tunteita. Sumu taas tarkoittaa, että epävarman tilanteen sietämisen kyky on huono. Se, mitä kutsutaan usein muutosvastarinnaksi, syntyy aina muutosvoiman puutteesta. Ihminen alkaa harata vastaan, kun ei koe, että voi oikeasti ja aidosti vaikuttaa tilanteeseen. Tällöin organisaatio menettää muutosvoimansa ja -kykynsä. Usein saatetaan manata, kuinka

muutos on hidasta ja ihmiset ovat muutosvastarintaisia. Kyse on kuitenkin pohjimmiltaan usein siitä, että organisaatio ei ole rakentanut pysyvää muutosvoimaa, vaan sen on kiinni prosessissa, jossa ensin suunnitellaan muutos ja sen jälkeen jonkun tulee sitä toteuttaa. (Piha & Sutinen, 2020, s. 38; Ahoniemi, 2009)

Terminologia muutoskielessä on usein byrokraattista ja sillä on menneisyydestä johtuvaa taakkaa. Täyskäännös, uudelleen organisointi ja uusi strategia tarkoittavat usein työntekijöille irtisanomisia. Muutoskieli tekee harvoin muutosta ymmärrettäväksi tai organisaation kulttuuri ei mahdollista ihmisten osallistua muutokseen alusta asti. Kun muutos on yhtä kuin riski menettää oma työpaikkansa, luonnollisesti ihminen reagoi tilanteeseen kielteisesti. Tämä ei kuitenkaan ole muutosvastarintaa vaan vastarintaa kielteistä seuraamusta kohtaan. Kommunikaatiolla onkin merkittävä rooli pelon ja epävarmuuden hälventämisessä. Muutoksen ymmärrettäväksi tekeminen kommunikaation avulla on avain onnistuneeseen muutokseen. (Piha & Sutinen, 2020, s. 39)

Tutkimusten mukaan työntekijät kokevat, ettei hierarkkisesti itseään ylemmille voi helposti kommunikoida asioita ja huolia. Työntekijät ja johtajat näkevät yleensä muutoskyvyn ja siihen vaadittavat asiat eri tavalla. Johtajat osoittavat syyttävää sormeaa muutosvastarinnasta työntekijöihin, ja työntekijät taas osoittavat johtoa. Hiljaisuus ja kommunikaation puute luo useita organisaatio-ongelmia. Usein työntekijät eivät halua tulla leimatuksi kielteisesti ja sen takia vahingoittaa mahdollisuuksiaan urakehitykseen tai tyytyväisyyteen. Vaitiolon kulttuuri on yleensä merkki syvemmästä osallistumiseen ja sitoutumiseen liittyvästä ongelmasta. Johto voi ajaa muutosta eteenpäin, mutta mikäli työntekijät eivät koe tulevansa kuunnelluksi ja he eivät koe voivansa vaikuttaa asioihin, luodaan muutosvoiman sijaan vastarintaa. Vaitiolon epidemia pahimmillaan estää muutoksen parempaan ja saattaa jopa tuhota yrityksen pitkän tähtäimen menestyksen. Pelko synnyttää vastarinnan, ja vaitiolo syntyy pelosta. (Piha & Sutinen, 2020, s. 40–41)

Kolmas syy muutosvastarintaan on epävarmuus, kyky elää epävarmassa muutoksen tilassa. Kun ei pysty vaikuttamaan asioihin eikä kommunikoimaan, elää sumussa.

Ennakoiminen on vaikeaa kompleksisessa maailmassa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö muutosmatkalle kannattaisi lähteä. Vaikka muutos ei noudata suunniteltua aikataulua ja tulisi mutkia matkaan, ei se silti tarkoita sitä, etteikö muutosta tapahtuisi. Muutoksen lopputulosta on vaikea ennustaa, sillä teemme muutosta ja tulevaa koko ajan. Muutoksen lopputulos onkin oman toimintamme lopputulos. Sumu taitaa olla uusi valitseva olotila. Koska muutosvastarinta ei johda mihinkään, siihen on turha jäädä junnaamaan liian pitkäksi aikaa. On kuitenkin hyvä ymmärtää, mitä termillä muutosvastarinta tarkoitetaan ja mitä se todellisuudessa pitää sisällään. (Piha & Sutinen, 2020, s. 42)

Muutoksen tekeminen organisaatiossa voi olla haastavaa tai erittäin haastavaa, ei koskaan helppoa. Muutoksen suurin hidaste on inhimillinen tekijä – ihmisen pelko. Ainoa lääke tähän on luottamus, ja siksi luottamuksen rakentamiseen tulisi paneutua ensimmäiseksi. Muutoksen johtamisessa paneudutaan valtavasti viestintään ja vuorovaikutukseen. Ennen näitä tulisi kuitenkin keskittyä muutoksen tuottamiin tunteisiin, jotta nämä voitaisiin vuorovaikutuksella tai viestinnällä ratkaista. (Haapala & Lehtipuu, 2021, s. 173)

3 Muutosjohtamisen mallit

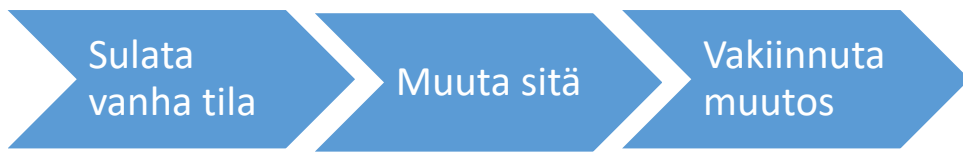
Muutosjohtamisen malleja on moni yrittänyt luoda. Osa niistä on saavuttanut klassikon aseman, ja toiset taas ovat olleet hetkellisiä trendejä. Kaikkia malleja yhdistää kuitenkin tiettyjen samankaltaisuuksien lisäksi se, että kaikissa niissä on lopulta omat puutteensa. Seuraavaksi käydään läpi muutosjohtamisen malleja ja analysoidaan, ovatko ne vielä nykyisinkin relevantteja. Tämän jälkeen kasataan yhteen eri mallit ja tarkastellaan, mitä yhteistä ja mitä eroa näillä malleilla on.

3.1 Lewinin kolme askelta muutokseen

Organisaation kehittämisen (organization development) isänä pidetään yleensä Kurt Lewiniä (1890–1947). Lewin oli viime vuosisadan kuuluisimpia psykologeja, ja hän uskoi kokeisiin ja tieteellisyyteen. Hänen kuuluisa sanontansa ”mikään ei ole niin käytännöllistä kuin hyvä teoria” on jäänyt elämään. Lewinille organisaation kehittäminen oli sosialipsykologisen perusteorian soveltamista käytäntöön. Voimakenttäanalyysin perusideana oli, että jokaisessa organisaatiossa on olemassa muutostilanteessa sekä vastustavia että edistäviä voimia. Edistävien voimien vahvistaminen on avain onnistuneeseen muutokseen. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 36; Stenvall & Virtanen, 2007, s. 118)

Lewinin esittelemä malli muutoksen toteuttamiseen on selkeä ja kolmiosainen: sulata vanha tila (unfreeze), muuta sitä (change) ja vakiinnuta muutos (refreeze). Sulattamisvaiheessa valmistellaan organisaatiota muutokseen. Ensimmäisessä vaiheessa horjuteaan tarkoituksella tasapainoa, jotta saadaan luotua yksilölle tunne muutostarpeesta ja kasvatettua motivaatiota muutokseen. Sulattamisvaihetta voidaan tukea luomalla kannustimia ja palkitsemalla uudeltaisesta käytöksestä. Vanhojen toimintatapojen sulattaminen voidaan aloittaa, kun tarve muutokselle on luotu. Sulattamisvaiheen tarkoitus on saada henkilöstö vastaanottavaiseksi muutokselle, jotta muutoksessa voidaan onnistua. Toisessa vaiheessa eli muutosvaiheessa organisaation jäsenet ohjataan omaksumaan uutta tavoitetilaa. Tämä sisältää uudet arvot, asenteet ja käytöksen, joita tarvitaan uuden

organisaation tueksi. Motivaation säilyttäminen muutosta kohtaan on tässä kohtaa erityäin vaikeaa, ja siksi onkin tärkeää panostaa motivaation ylläpitämiseen. Kolmannessa vaiheessa eli jäädytyksessä on tarkoitus vakiinnuttaa ja juurruttaa muutos organisaatioon ja estää paluu takaisin vanhoihin toimintamalleihin. (Lewin, 1952, s. 228–236; Zand & Sorensen, 1975, s. 534; Memom ja muut, 2021)



Kuvio 2. Lewinin kolme askelta muutokseen (Lewin, 1952)

Tämä muutoksen tekemisen kolmen askeleen peruskaava esiintyy muodossa tai toisessa aina muutokseen tarjottavissa työkaluissa. Muutoksen kulkusuunta on organisaatiossa ylhäältä alas. Kommunikaatioon ja viestintään kiinnitetään huomiota, kuten myös henkilöstön sitouttamiseen ja osallistamiseen muutoksen tavoitteisiin ja toteutuksen tapoihin. (Tienari ja Meriläinen, 2021, s. 254) Lewinin organisaation kehittämisen mallin oli ensimmäinen muutoskirjallisuudessa esiintynyt malli. Malli on saanut kritiikkiä siitä, että se yksinkertaistaa muutosprosessia liikaa. Kanter (1992) on todennut mallin säilyneen ainoastaan siitä syystä, että malli tarjoaa niin suoraviivaisen tavan suunnitella toimintaa yksinkertaistamalla monimutkaista prosessia sellaiseksi, että lapsikin sen ymmärtää. Malli sopii hyvin kuitenkin tueksi ymmärtämään suunnitellun muutoksen vaiheita ja ilmiötä. (Cummings ja muut, 2015; Memom ja muut, 2021)

3.2 Kotterilainen muutuskäsitys

Yksi merkityksellisimmistä ja kuuluisimmista teoksista muutosjohtamisesta on yhdysvaltalaisen taloustieteilijä John Kotterin kirjoittama teos *Muutos vaatii johtajuutta* (Leading Change) vuodelta 1996. Monet muut mallit ovat mukaelmia tästä teoksesta. Kyseisestä teoksesta on kehkeytynyt kahden viime vuosikymmenen organisaatiomuutosta käsittelevän kirjallisuuden kesto-suosikki. Kirjan perusajatusta ovat johtajat hyödyntäneet useammin kuin mitään muuta yksittäistä suurten muutosten toteuttamismenetelmää. Kirja pohjautuu perusteelliseen tutkimukseen, jonka pohjalta määriteltiin kahdeksan eri vaihetta, jonka avulla muutosten tulisi yrityksessä tapahtua. Teos käsittelee jokaista vaihetta syvällisesti. Muutos, johon kahdeksan vaiheen portaita voi hyödyntää, voi olla luonteeltaan mitä tahansa, kuten esimerkiksi toimintatapojen päivittämistä, tehtävien uudelleenjakoa, kasvun lisäämistä, tehottomuuksien poistamista tai tuotteiden ja laadun kehittämistä ja parantamista. (Kotter & Rathgeber, 2008, s. 132)

Kotterin kahdeksan kohdan idea tiivistetysti on ensin valmistella lähtökohdat, sen jälkeen päättää, mitä tehdään, toteuttaa muutos ja lopulta juurruttaa se. Kirjan tärkeimmän sanoman voi tiivistää sanoilla ”oivalla” ja ”toimi”. (Kotter & Rathgeber, 2008, s. 125) Seuraavissa kappaleissa käydään läpi nämä kahdeksan kohtaa sisältöineen. Jokaisen vaiheen nimi on otettu suoraan Kotterin kirjasta *Muutos vaatii johtajuutta*. (Kotter, 1996, s. 18),

3.2.1 Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen

Mikäli organisaatiossa vallitsee tyytyväisyys olemassa olevaan tilanteeseen, muutokset eivät yleensä etene mihinkään. Kun muutoksia ei koeta välttämättömiksi, on erittäin vaikeaa saada kokoon porukkaa, joka olisi riittävän vahva ja uskottava ohjaamaan hanketta eteenpäin. Avainhenkilöt tulisi saada vakuuttuneiksi siitä, että muutosvision laatimiseen ja tästä viestimiseen kannattaa käyttää aikaa ja resursseja. Ihmiset ovat nokkelia keksimään lukuisia eri tapoja pidättäytyä yhteistyöstä, kun kyse on prosessista, jota he pitävät hiljaa mielessään väärän suuntaisena tai turhana. (Kotter, 1996, s. 31–32)

Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunnun lisääminen edellyttää sitä, että eliminoidaan tyytyväisyyden lähteitä tai minimoidaan niiden vaikutusta. Jotta organisaatio saadaan kokemaan muutokset välttämättömiksi, Kotterin mukaan tulisi tehdä rohkeita ja jopa uhkarohkeita toimia. Liian vaatimattomat toimet ovat yhtä tyhjän kanssa. Rohkea toimi kirjan mukaan olisi esimerkiksi sellainen, että sanotaan kaikille osastoille, että niillä on kaksi vuotta aikaa saavuttaa jokin mahdoton asema ja mikäli ne eivät onnistu, osasto myydään tai lakkautetaan. Toinen esimerkkitoimi on järjestää organisaatiossa kriisi esimerkiksi näyttämällä kirjanpidossa tappiollista tulosta tai antaa virheiden vaikuttaa loppuun asti sen sijaan, että virheet korjattaisiin viime hetkellä. Näkyvät kriisit herättävät ihmisten huomion ja lisäävät tunnetta muutosten välttämättömyydestä. (Kotter, 1996, s. 37–39)

3.2.2 Ohjaavan tiimin perustaminen

Muutosta ei pysty tekemään kukaan yksin. Tästä syystä muutoshankkeissa tarvitaan aina vahva ohjaava tiimi. Tiimin kokoonpanoon tulee kiinnittää tarkasti huomiota, sillä henkilöiden tulisi luottaa toisiinsa ja heillä tulisi olla yhteinen tavoite. Tiimin perustaminen kuuluu jokaisen muutoksen tai strategian uudistamiseen tähtäävän projektin alkuvaiheeseen. (Kotter, 1996, s. 45–46)

Tehokas ohjaava tiimi koostuu neljästä ominaispiirteestä. Tiimissä tulisi olla riittävästi avainhenkilöitä eli asemaan perustuvaa valtaa. Toisekseen henkilöillä tulisi olla asiantuntemusta, jotta tehtävään liittyvät eri näkökannat ovat edustettuina riittävän hyvin ja sen myötä päätökset ovat perusteltuja ja järkeviä. Kolmas ominaispiirre on uskottavuus: henkilöiden tulisi olla organisaatiossa hyvässä maineessa ja arvostettuja, jotta heidän kannanottonsa otettaisiin vakavasti. Neljäs ominaispiirre on erityisen tärkeä: ryhmässä tulisi olla pätevyytensä osoittaneita johtajia, jotka pystyvät luotsaamaan muutosprosessia. Ohjaavassa ryhmässä on tärkeää osata johtaa sekä ihmisiä että asioita – molempia rinnan. (Kotter, 1996, s. 51)

Kun oikeantyyppiset ihmiset on löydetty ja he pyrkivät yhdessä kohti samaa päämäärää, heidän muodostamastaan tiimistä voi tulla erittäin vahva. Vahvalla ohjaavalla tiimillä on kyky saada aikaan tarvittava muutos ja suorittaa rankka työ, jota vision laatiminen, siitä viestiminen, valtuuksien jakaminen, uskottavuuden luominen, muutosprojektien johtaminen ja hallitseminen sekä uusien asioiden juurruttaminen organisaatiokulttuuriin edellyttävät. (Kotter, 1996, s. 57–58)

3.2.3 Vision ja strategian laatiminen

Visio on tulevaisuudenkuva, jota kohden tehdään toimia, jotta se saavutetaan. Hyvällä visiolla on kolme päämäärää. Se selkiyttää muutoksen yleistä suuntaa, toisekseen kannustaa ihmisiä tekemään oikean suuntaisia toimia ja kolmanneksi visio auttaa koordinoimaan ihmisten toimintaa tehokkaasti. Mikäli visio on selkeä, työntekijät ja esimiehet osaavat toimia itsenäisemmin vision mukaisesti ilman, että tarvitsee varmistaa asioita kollegoilta ja esimiehiltä. Tämä vähentää huomattavasti työmäärää ja kustannuksia, kun ihmiset osaavat työskennellä itsenäisesti. (Kotter, 1996, s. 60–62)

Pelkkä visio ei kuitenkaan riitä, vaan tulee keskittyä siihen, miten haluttu tulevaisuudenkuva saavutetaan. Hyvä visio tarvitsee rinnalleen hyvän strategian ja suunnitelman.

3.2.4 Muutosvisiosta viestiminen

Visio tulisi saada viestittyä niin, että koko organisaatio ymmärtää sen tavoitteet ja suuntaviivat. Tämä ei ole helppo tehtävä, varsinkaan suurissa organisaatioissa, mutta mikäli tässä ei onnistu, uudistuminen kangertelee. (Kotter, 1996, s. 73) Tehokkaan viestinnän perustekijöitä ovat yksinkertainen ja suora viesti, kielikuvien ja esimerkkien käyttö, viestin toisto usein ja eri foorumeita hyödyntäen, johtaminen esimerkin voimalla ja kaksisuuntainen viestintä henkilöstön kanssa. (Kotter, 1996, s. 76)

3.2.5 Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan

Mittava sisäinen muuttuminen organisaatiossa edellyttää lähes aina monen ihmisen myötävaikutusta. Henkilöstö harvemmin myötävaikuttaa tai se ei pysty myötävaikuttamaan, mikäli se kokee, että sillä ei ole lainkaan valtuuksia. Tästä syystä valtuuksien ja vastuun siirtäminen työntekijöille on tärkeää. (Kotter, 1996, s. 87) Vailla valtuuksia ja motivaationsa menettäneet työntekijät eivät auta organisaatiota menestymään. Sen sijaan kun organisaation rakenteet ja järjestelmät tukevat visiota, henkilöstöä valmennetaan ja koulutetaan tarvittavalla tavalla ja esimiehet ovat muutosmielteisiä, saadaan hyvin todennäköisesti parannetuksi organisaation suorituksia. (Kotter, 1996, s. 98–99)

3.2.6 Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen

Lyhyen aikavälin onnistumisien tärkein tehtävä on auttaa kehittämään tarvittavaa liikevoimaa muutoksen etenemiseen haluttuun suuntaan tai vision toteutumiseen. Onnistumiset auttavat näyttämään, että uhraukset maksavat vaivan; myönteinen palaute kohentaa työmotivaatiota ja vie pohjaa pois vastustajien väitteiltä. Lyhyen aikavälin onnistumiset eivät ole kuitenkaan mitään onnenkantamoisia. Lyhyen aikavälin onnistumiset tulisi suunnitella ja asiat organisoida niiden mukaisesti, jotta suunnitelmat toteutuvat. Tärkeintä on, ettei lyhyen aikavälin tuloksia kuitenkaan pyritä saamaan liian suuriksi tulevaisuuden kustannuksella. Näkyviä tuloksia tulisi osoittaa, sillä ne antavat uudistamis- tai muutoshankkeelle riittävästi uskottavuutta. (Kotter, 1996, s. 106, 108–109)

3.2.7 Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen

Vaikka muutosten läpiviemisessä alkuvaiheen uudistukset onnistuisivat hyvin, ei kuitenkaan saa liikaa hengähtää, sillä jos hellitetään menoa ennen kuin työ on saatettu loppuun, saatetaan menettää elintärkeää muutosvoimaa, mistä saattaa seurata taantuminen. Uudistetut asiat ovat hauraita, kunnes ne on vakiinnutettu ja juurrutettu kulttuuriin. Monen vuoden työ saattaa valua hukkaan yllättävän nopeasti. Mikäli taantuminen alkaa, muutosvoiman uudelleen elvyttäminen saattaa olla erittäin lannistavaa ja vaikeaa. Lisäksi muutosten määrä lisääntyy joka tapauksessa koko ajan eikä vähene, joten kannattaa

käyttää hyödykseen lyhyen aikavälin onnistumisien herättämää uskottavuutta uusiin ja suurempiin muutosprojekteihin tarttumiseksi. (Kotter, 1996 s. 116–117, 124)

3.2.8 Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

Toimintanormeja on yleensä paljon helpompi muuttaa kuin organisaation yhteisiä arvoja, sillä arvot ovat normeja näkymättömämpiä mutta ovat juurtuneet syväälle kulttuuriin. Yritykset pakottaa kulttuuri muuttumaan toisenlaiseksi eivät toimi, sillä kulttuuria ei vain voi muuttaa väkisin. Kulttuuri muuttuu sitten vasta, kun ihmiset ovat omaksuneet uudet toimintatavat, ja nämä uudet toimintatavat tuottavat jollain aikavälillä näkyviä hyötyjä, kun ihmiset näkevät uuden toimintatavan ja suoritustenparannusten välisen yhteyden. Tästä syystä kulttuurin muutos on vasta viimeinen kohta eikä ensimmäinen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kulttuurikysymykset voisi jättää huomioimatta uudistamishankkeen alkuvaiheessa. Mitä paremmin tuntee olemassa olevan kulttuurin, sitä helpompi on keksiä, kuinka myydä työntekijöille ajatus muutoksesta ja sen tarpeellisuudesta. Lisäksi joskus kulttuuria voi muuttaa vain vaihtamalla keskeisessä roolissa olevia henkilöitä. (Kotter, 1996 s. 130, 136)

Kotterin muutosjohtamisen teoria on rakentunut aikaansa sopivaksi ja on eräänlainen klassikko Suomessakin. Kotterin teoriaa on kuitenkin paljon kritisoitu. Teorian mukaan meidän tulisi luoda välttämättömyyden ja kiireen tuntu, jotta muutos olisi mahdollinen. Tämä on kuitenkin nopeiden muutosten maailmassa melkein kuin kiusantekoa. Kun koko ajan huutaa, että jäävuori sulaa tai lautta palaa, ihmiset turtuvat. Elämme maailmassa, jossa muutos ei ole pelkkä iso poikkeustilanne, vaan jatkuvaa toimialojen disruptiotila – siksi tarvitaan erilaista tapaa hahmottaa muutosta. Räikein ongelma teoriassa on se, että viestintä otetaan esiin vasta muutosprosessin puolivälissä. Viestinnän ei tulisi olla yksi prosessin vaihe vaan onnistumisen edellytys. (Piha & Sutinen, 2020, s. 127–128; Kotter, 1996)

Kotter ja Dan Cohen julkaisivat vuonna 2002 kirjan *Heart of Change*, jossa käsitellään samoja teemoja hieman modernimmalla tavalla. Kirjassa he toteavat, että onnistunut

muutosjohtaminen vaatii hyviä tunneälytaitoja johtajalta. Suurin haaste muutosjohtamisessa ei ole rakenteissa ja strategioissa, vaan siinä, kuinka ihmisten käyttäytymiseen vaikutetaan tunteiden kautta. Tunteet ovat muutoksen sydän, ja ne vaikuttavat siihen, miten ihmiset toimivat muutoksessa. Siten tunteet vaikuttavat myös muutoksen lopputulokseen. Kirjassa on lisäksi julkaistu päivitetty versio Kotterin muutosjohtamisen kahdeksan kohdan mallista, mutta käytännössä se on vain uudelleen nimettyjä osa-alueita, ei varsinaisesti mitään uutta. Muutos ymmärretään edelleen mekaaniseksi tapahtumaksi, jossa jollakin ohjelman askeleella hoidetaan kommunikaatio. Ihmiset ovat muutoksen passiivinen kohde, joita pyritään osallistamaan tunneälyjohtamisen tai kommunikaation avulla, eivätkä aktiivinen osa muutosta. Ihmistä johdetaan edelleen ”rationaalisesti”, vaikka tunnistetaan tunteet. Nämä teokset perustuvat vanhentuneeseen ihmiskäsitykseen Kirsi Pihan mukaan. Hän on muutosjohtamisen kirjallisuudessa kritisoinut Kotterin mallia melko äänekkäästi. (Piha & Sutinen, 2020, s. 128, 139; Stouten ja muut, 2018; Kotter & Cohen, 2002)

Kotter on kuitenkin muokannut mallejaan lisää nykymaailmaan sopiviksi. Kirjassa *Accelerate* (2014) hän pyrkii antamaan työkaluja organisaatioille, jotka rimpuilevat tuplarytmihäiriön maailmassa. Kirjan ongelma kuitenkin on siinä, että organisaatioteoreetikona Kotter on tuntunut unohtavan edelleenkin kaikkein tärkeimmän eli kommunikaation, maailman tehokkaimman muutostyökalun. Kotterin kahdeksan askeleen kohta muutosjohtamisessa on kuitenkin ansaitusti saanut kulttimaineensa, kunhan vain ymmärtää soveltaa askeleita nykymaailmaan. (Piha & Sutinen, 2020, s. 128, 139; Kotter, 2014)

3.3 Kanter

Kotterin rinnalla yksi maailman vaikutusvaltaisimmista muutosjohtajuuden asiantuntijoista on Rosabeth Moss Kanter. Hän edustaa muutosjohtamisen rationaalista näkökulmaa kuten Kotterkin. Kanterin klassikkoteoksessa *The Change Masters* vuodelta 1983 esitellään innovatiivisen organisaatiomuutoksen kolmivaiheinen malli. Nämä kolme vaihetta ovat:

1. Ongelman määrittäminen: ensimmäisenä hankitaan kaikki olennainen tieto, jotta voidaan laatia toteuttamiskelpoinen projektisuunnitelma
2. Koalitioiden rakentaminen: hankitaan poliittista taustatukea projektin toteuttamiseen tarvittavien resurssien varmistamiseksi
3. Mobilisaatio: kerätään resursseja ja sitoutetaan ja osallistetaan työryhmä muutoksen läpiviemiseen.

(Piha & Sutinen, 2020, s. 135; Kanter, 1984)

Myöhemmin Kanter on täydentänyt mallia yhdessä Todd Jick & Barry Steinin kanssa 1990-luvulla. Uusi kymmenenvaiheinen malli koostuu:

1. organisaation nykytilan ja muutostarpeiden analysoinnista
2. jaetun vision ja yhteisen päämäärän luomisesta
3. menneisyydestä irrottautumisesta
4. kiireellisyyden tähdentämisestä
5. vahvan johtajuuden kehittämisestä
6. poliittisen taustatuen saamisesta
7. toimintasuunnitelman laatimisesta
8. tukirakenteiden luomisesta
9. kommunikoinnista, ihmisten osallistamisesta ja rehellisyydestä
10. muutosten lujittamisesta ja vakiinnuttamisesta.

Molemmat mallit perustuvat kuitenkin enemmän käytännön konsultointikokemukseen eivätkä oikeisiin tutkimusmenetelmiin. Kanterin organisaatiomuutoksen kohtia ei ole myöskään testattu tieteellisen tutkimuksen metodein. Kritiikkiä molemmat Kanterin mallit saavat siitä, että kumassakin ihmistä pidetään varsin mekaanisena olentona. Oletetaan, että ihminen käyttäytyy tietyllä tavalla, kunhan heitä vain osallistetaan ja heille kommunikoidaan asioista, kun ne on jo päätetty. Kanterin teorioissa ei ole jätetty tilaa avoimelle kommunikaatiolle ja organisaation sitoutumiselle tavoitteisiin. (Piha & Sutinen, 2020, s. 135—136; Kanter, 1983; Stouten ja muut, 2018)

3.4 Burke

Kanterin lisäksi 80-luvulla syntyi toinenkin klassikko: Burken seitsemän kohdan malli. Teoksessa *Organization Development: Principals and Practices* esitelty malli perustuu aiempiin muutosjohtamisen malleihin ja käytännön konsultointikokemukseen. Mallin lähtökohtana on asiakas- ja taustatilanteen kartoitus, jonka jälkeen luodaan diagnoosi ja analyysi. Diagnoosin ja analyysin pohjalta suunnitellaan muutos ja toteutetaan se.

Vuonna 2002 Burke julkaisi uuden neljän vaiheen mallin, joka perustuu ideoihin ja Burken omiin konsultointikokemuksiin organisaation sisäisinä muutosagentteina toimineiden toimitusjohtajien kanssa. Nämä neljä vaihetta ovat:

1. Prelaunch phase eli valmisteluvaihe, jossa johtaja tarkastelee kriittisesti motiiveja, arvoja ja tietämystään tilanteesta. Johtaja kerää tietoa ulkoisesta toimintaympäristöstä, määrittelee muutostarpeen ja selkiyttää muutosvision.
2. Launch phase eli toimeenpanovaihe, joka koostuu muutostarpeen kommunikoinnista, tehtävien toteuttamisesta ja muutosvastarinnan käsittelystä.
3. Postlaunch phase eli vakiinnuttamisvaihe koskee muutoksen laajentamista koko organisaatioon, palautteen vastaanottamista, luottamuksen rakentamista, muutosviestin toistamista ja innostuksen herättämistä.
4. Sustaining the change eli ylläpitämisvaihe, jossa seurataan muutoksen vaikutuksia, niihin reagoimista, muutostavoitteiden saavuttamisesta palkitsemista, uusien johtajien palkkaamista organisaatioon ja uusien muutosaloitteiden käynnistämistä.

Burken malli on selkeästi luotu konsultin näkökulmasta. Kyseessä ei ole kompleksisessa maailmassa hyödyllinen johtamisen väline vaan ennemminkin muutosjohtamisen myyntikonsepti. Lisäksi tämäkin malli perustuu ikävä kyllä siihen, että johto ensin suunnittelee ja sitten jalkauttaa muutoksen organisaatioon, ja tällöin kahdensuuntaiselle kommunikaatiolle ei jää tilaa. (Piha & Sutinen, 2020, s. 136–137)

3.5 Bullock & Batten

Bullockin ja Battenin malli vuodelta 1985 koostuu neljästä vaiheesta. Monet tutkijat ovat vuosien varrella ammentaneet näistä kohdista näkökulmia muutoksen johtamiseen.

Mallin neljä vaihetta ovat:

1. Tutkimusvaiheessa vahvistetaan muutostarvetta ja varmistetaan riittävät resurssit muutoksen läpiviemiseksi.
2. Suunnitteluvaiheessa osallistetaan päätöksentekijät, asiantuntijat ja avainhenkilöt, viimeistellään tilanneanalyysi ja vaiheistetaan tarvittavat toimenpiteet muutossuunnitelmaksi, jonka johto hyväksyy ja sen jälkeen toimeenpanee.
3. Toteutusvaiheessa toimenpiteet toteutetaan suunnitelman mukaisesti. Tässä vaiheessa otetaan myös palautetta vastaan ja tehdään palautejärjestelmän avulla tarvittavia korjauksia.
4. Integraatio aloitetaan, kun suunnitelman toimenpiteet ovat toteutettu. Tässä vaiheessa uusia toimintatapoja linjataan organisaation muiden alueiden kanssa ja tapoja virallistetaan käyttämällä hyödyksi esimerkiksi palkitsemista ja yhtiön sääntöjä.

Bullockin ja Battenin mallissa muutos nähdään teknisenä ratkaisuna johonkin tunnistettuun ongelmaan ja organisaatio nähdään koneistona, joka on mahdollista pilkkoa erillisiin osiin. Malli sopii parhaiten pienen irrallisen ongelman ratkaisemiseen. Kyseinen malli on kuitenkin luotu 33 muutosjohtamisen mallia käsittäneeseen kirjallisuuskatsaukseen, joten sillä on vahva teoreettinen tausta. Kompleksisessa muutoksessa näin mekaaninen näkemys ei kuitenkaan toimi. (Piha & Sutinen, 2020, s. 137–138)

3.6 Beerin kuusiportainen muutosjohtamisen malli

Kuusiportaisen muutosjohtamisen mallin ovat kehittäneet Eisenstat, Spector ja Beer vuonna 1990. Malli on julkaistu artikkelissa ”Why Change Efforts Don’t Produce Change” Harvard Business Reviewissä. Kyseinen malli sisältää seuraavat vaiheet:

1. Henkilöstön sitouttaminen muutokseen tunnistamalla ja ratkaisemalla haasteita yhdessä
2. Jaetun vision luominen
3. Osaamisen kehittäminen, yhteisymmärryksen muodostaminen ja ryhmäkohesion vahvistaminen
4. Työ- ja vastuualueiden uudelleen tarkasteleminen yksikkökohtaisesti
5. Muutosten vakiinnuttaminen organisaation virallisiin käytäntöihin, rakenteisiin ja järjestelmiin
6. Muutoksen seuraaminen ja mukauttaminen tarpeen vaatiessa.

Erityisesti viimeinen kohta on muista malleista poikkeava, sillä viimeisessä kohdassa kehoitetaan tekemään vielä hienosäätöä, vaikka muutoksen tulisi olla ”valmis”. Mallin taustalla on laaja empiirinen tutkimus, joiden onnistuneimpien muutosprojektien avulla Beer kumppaniensa kanssa huomasivat, että parhaita tuloksia saatiin, kun työtehtäviä virtaviivaistettiin niin, että roolit ja vastuualueet mukailivat muutostavoitteita. Tutkimuksen mukaan onnistuneimmat muutokset toteutetaan lähellä ”ruohonjuuritasoa” osallistamalla henkilöstö mukaan ongelmanratkaisuun ja muutostavoitteiden määrittelyyn.

(Piha & Sutinen, 2020, s. 142 ; Stouten ja muut, 2018)

3.7 Judsonin viisi askelta

Arnold Judson on strategisen johtamisen konsultti, joka on vuonna 1991 julkaissut viisi askelta muutosprosessiin. Judsonin viisi askelta ovat:

1. Muutoksen analysointi ja suunnittelu
2. Muutoksesta keskustelu
3. Hyväksynnän saaminen tarvituille muutoksille
4. Ensimmäisen muutoksen tekeminen vakiintuneesta tilanteesta kohti uutta tilannetta
5. Uusien olosuhteiden vahvistaminen ja niiden vakiinnuttaminen

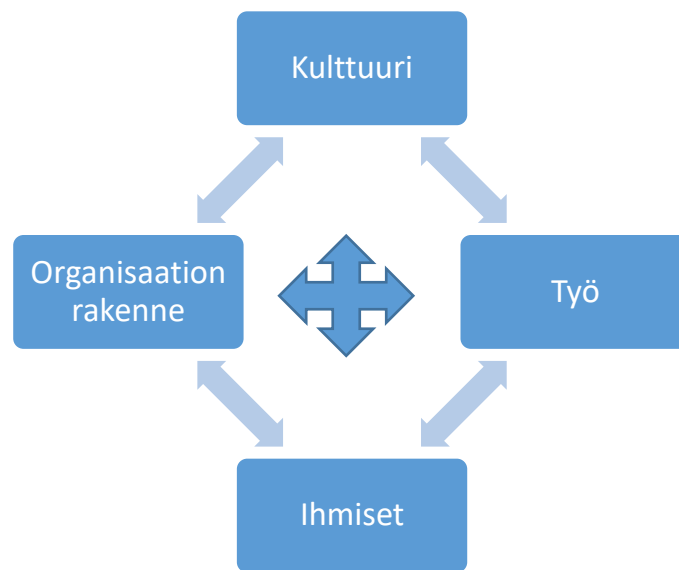
Judson, kuten myös Kanter, ovat samaa mieltä siitä, että mikään yksittäinen lähestymistapa muutokseen ei voi mitenkään ottaa huomioon kaikkia vaihtoehtoja, mahdollisuuksia ja organisaatioiden uniikkeja tilanteita. Tästä syystä on tarvetta hienosäätää yksityiskohtia muutoksen ja organisaation mukaan. (Stouten ja muut, 2018)

3.8 Nadler & Tushman

Vuodelta 1997 peräisin oleva mukautumisen malli ottaa huomioon organisaation eri osien väliset vaikutussuhteet: jos yhtä osaa muuttaa, se vaikuttaa myös muihin osiin. Tällöin kaikkia osia tulee mukauttaa, jotta muutos onnistuu. Mukautumisen mallin osat ovat:

- Työ eli työntekijöiden päivittäinen tekeminen. Muutosta varten huomioidaan yksilöihin kohdistuva paine, prosessien suunnittelu ja palkitseminen.
- Ihmiset eli työntekijöiden ominaisuudet ja osaaminen. Ihmisten taustat ja odotukset tulee huomioida.
- Virallinen organisaatio eli organisaation rakenne, säännöt ja käytännöt.
- Epävirallinen organisaatio eli kirjoittamattomat ja suunnittelemattomat tekijät kuten organisaation arvot, valta ja normit.

Muutosta tehdessä on tärkeää linjata jokainen osa-alue muutosten mukaisesti, sillä muuten organisaatio hakeutuu takaisin vanhoihin tapoihin ja muutos epäonnistuu. Kyseinen malli saa kritiikkiä siitä, että se on ongelmakeskeinen eikä ratkaisukeskeinen. Malli ei ota huomioon lainkaan tavoitteiden tai vision merkitystä. Nykykäsityksessä työntekijät kaipaavat työlleen merkitystä, ja tässä mallissa sitä ei huomioida lainkaan. (Piha & Sutinen, 2020, s. 143; Nadler & Tushman, 1990, s. 77–97)



Kuvio 3. Organisaation eri osien väliset vaikutussuhteet. (Mukaiillen, Nadler & Tushman, 1990)

3.9 Hiatt, ADKAR

ADKAR- mallin on kehittänyt muutosjohtamiseen erikoistuneen organisaation Proscin perustaja Jeff Hiatt. Malli on vuodelta 2006 ja siten tuorein tutkimukseen mukaan valittu malli. Kyseisen mallin perusajatuksen mukaisesti organisaation jokaisen yksilön täytyy muuttua ja ymmärtää muutoksen tarpeellisuus. Mallin etuna pidetään sen yksinkertaista rakennetta ja sen helppoa sovellettavuutta erityyppisiin muutoksiin. Malli palvelee monenlaisissa muutoksissa johtajien lisäksi myös esimiehiä ja projektipäälliköitä. Mallia voi käyttää myös henkilöstön tukena muutoksen aikana. Malli mahdollistaa myös

muutosvastarinnan tunnistamisen. Nimi ADKAR tulee sanoista Awareness (tietoisuus/ymmärrys), Desire (halu), Knowledge (tiedot), Ability (taidot) ja Reinforcement (vahvistaminen). Mallin vaiheet kuuluu käydä kirjainjärjestyksessä läpi alkaen tietoisuudesta ja päättyen vahvistamiseen. Muutoksen onnistuminen on mahdollista ainoastaan silloin, kun jokaisessa vaiheessa tavoite on saavutettu. Malli on suunniteltu ottamaan ihminen huomioon muutoksen keskellä, kohteena ja parissa. Onnistunut muutos käsittää muutoksen organisaatiossa ja ihmisissä. Alla oleva kuva havainnollistaa, miten nämä kaksi ulottuvuutta etenevät yhdessä. (Prosci 1, s.3–5)



Kuvio 4. Onnistuneet muutoksen vaiheet (Mukaillen: Prosci 1, s.6)

Muutosprojekti voi epäonnistua, vaikka muutos olisi huolellisesti suunniteltu. Yleensä muutos epäonnistuu, mikäli ihmisten muutos ei ole onnistunut. ADKAR-mallin mukaisesti ongelmakohdat pyritään tunnistamaan ja tämän jälkeen kohdistamaan niihin tarvittavia toimenpiteitä.

3.9.1 Awareness, ymmärrys

Tietoisuus- tai ymmärrysvaiheen tarkoituksena on saada ihmiset tietoiseksi tulevan muutoksen tärkeydestä. Ensimmäisessä vaiheessa kerrotaan syyt muutokseen ja millaisesta muutoksesta on kyse. Lisäksi muutoksen syitä avataan ja kerrotaan, mitä riskejä on, mikäli muutosta ei tehdä. Ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta ja siitä, mitä se yksilön kohdalla tarkoittaa, edesauttaa yksilöä näkemään oman roolinsa muutoksessa ja lähtemään siihen mukaan. Tietoisuusvaihe on erittäin tärkeä, ja sen ohittaminen aiheuttaa haasteita, kuten muutosvastarintaa. Ensimmäinen vaihe antaa myös tärkeän pohjan tulevalle muutokselle, joten seuraavien vaiheiden haastavuus on riippuvainen ensimmäisestä kohdasta. Tietoisuusvaiheessa on tärkeää kommunikoida henkilöstön kanssa: pelkästään tiedon jakaminen ei riitä. Onnistunut kommunikointi jättää tilaa vastavuoroiselle keskustelulle, ja siinä viesti tulee sisäistetyksi. (Prosci 2, s. 3–6)

3.9.2 Desire, halu

Tietoisuuden kasvattamisella ei automaattisesti synnytetä halua muutokseen. Muutoshalun rakentaminen on yleensä vaikein osuus. Halu osallistua muutokseen muodostuu, mikäli työntekijä kokee muutoksen hyvänä ja positiivisena asiana. Muutoshalun muodostumista voi tukea suunnittelemalla muutosprosessia sellaiseksi, että se palvelee työntekijöiden omia henkilökohtaisia tarpeita. Prosci tuo esille neljä eri tekijää, jotka vaikuttavat yksilön haluun osallistua muutokseen. Näiden neljän kohdan ymmärtäminen auttaa muutosprosessin suunnittelussa. (Prosci 3, s.4)

Ensimmäinen tekijä liittyy siihen, miten ja millaisena työntekijät kokevat muutoksen. Kokevatko he muutoksen mahdollisuutena vai uhkana? Toinen haluun vaikuttava tekijä liittyy menneisiin tilanteisiin. Varsinkin jos henkilöllä on negatiivisia kokemuksia aikaisemmista muutoksista, vaikuttavat nämä siihen, kuinka innokkaasti yksilö sitoutuu muutokseen. Kolmas tekijä ovat työntekijän henkilökohtaiset asiat, kuten esimerkiksi terveys, perhetilanne, ikä, urahaaveet ja taloudellinen tilanne. Henkilökohtaiset tekijät on tärkeä ottaa huomioon, sillä ne vaikuttavat paljon yksilön suhtautumiseen liittyen muutokseen.

Viimeinen tekijä on työntekijöiden henkilökohtaiset arvot ja kiinnostuksen kohteet. Mikäli muutos sotii henkilön omia arvoja vastaan, ei hän luonnollisestikaan ole heti innoissaan puhumassa muutoksen puolesta. (Hiatt, 2006, 19–22) (Prosci 3, s.5–6)

3.9.3 Knowledge, tiedot

Mallin kolmannessa vaiheessa tietoa jaetaan ja henkilöstöä koulutetaan muutoksen mahdollistamiseksi. Tiedon lisääminen koulutuksien avulla on yleisin ja helpoin tapa lisätä tietoa organisaatioissa. Koulutuksien lisäksi tietoa voi lisätä keskustelujen, itseopiskeltavien materiaalien ja käyttäjätukien avulla. Mikäli tiedonrakentamisvaiheeseen siirytään ennen kuin muutos on ymmärretty, osallistuu työntekijä koulutukseen vain, koska hänen täytyy. Tällöin koulutuksen tavoite jää useimmiten saavuttamatta. Koulutuksia suunniteltaessa tulee ottaa huomioon kaksi tekijää. Ensimmäinen liittyy siihen, mitä kaikkia taitoja henkilöstölle on opetettava muutosta varten. Toinen kohta liittyy tulevaisuuteen eli henkilöstölle tulee kertoa, kuinka muutosprosessin jälkeen toimitaan. Kyseessä voi olla esimerkiksi uusien työkalujen ja ohjelmistojen käyttö tai muuttuvat työtehtävät ja vastuut. Kaikkia osapuolia helpottaa, mikäli nämä seikat on otettu huomioon koulutuksia suunniteltaessa. (Prosci 4, s. 3–5)

3.9.4 Ability, taidot

Neljännessä elementissä eli taidoissa yhdistyvät aikaisemmissa vaiheissa opitut tiedot ja taidot. Aikaisemmissa vaiheissa opittuja asioita aletaan soveltaa käytäntöön. Taidoilla tarkoitetaan aitoa kykyä tehdä jokin asia konkreettisesti. Esimerkiksi jokin uusi ohjelmisto on otettu käyttöön, ja aikaisemmissa vaiheissa on koulutettu ja opastettu sen käytössä sekä kerrottu, miksi kyseinen ohjelmisto on valittu hankittavaksi. Tässä vaiheessa tärkeitä ovat jatkuva tuki ja riittävät resurssit, jotka edesauttavat taitojen kasvattamista. Muutoksen aika työllistää henkilöstöä normaalia työarkea enemmän. Tästä syystä menetelmät, jolla järjestetään henkilöstölle aikaa vaadittavien taitojen kehittämiseen, on syytä suunnitella etukäteen huolellisesti. (Prosci 5, s.5–9)

3.9.5 Reinforcement, vahvistaminen

Viimeisessä vaiheessa tehdään toimia, joilla muutosta ylläpidetään. Muutoksen juurruttaminen henkilöstöön ei ole helppoa. Työntekijät palaavat helposti vanhoihin tuttuihin ja turvallisiin tapoihin toimia. Vahvistamista tulee tehdä viimeisen kohdan lisäksi jokaisessa muutosprosessin vaiheessa, jotta jokaisen vaiheen tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Muutoksen vahvistamisella tarkoitetaan sitä, että käytetään erilaisia keinoja, joilla yksilö ja tiimit saadaan motivoitua muutoksen läpiviemiseen ja sen ylläpitämiseen. (Prosci 6, s.3–6)

Vahvistamisvaiheella on kolme tavoitetta: ylläpitää muutosta ja estää henkilöstöä palaamasta takaisin vanhoihin tapoihin, ruokkia muutosvauhtia ja kolmantena vahvistaa organisaatiokulttuuriin positiivista muutoshistoriaa. Mikäli tässä onnistuu, ihmiset muistavat tulevaisuudessa muutosprosesseissa onnistumisen, ja tulevaisuudessa muutoksissa tämä helpottaa niiden läpivientiä. (Prosci 6, s.3–6)

ADKAR-malli kiinnittää huomiota prosesseihin, jotka auttavat työntekijöitä toimimaan muutoksen lähettiläinä. Malli ottaa huomioon ihmisten yksilölliset tarpeet ja muutoksen seuraukset tietyillä osastoilla työpaikalla. (Stouten ja muut, 2018) Malli saa kehuja siitä, että se on selkeä, tiivis ja helposti muokattavissa.

3.10 Bridgesin siirtymäteoria

Bridgesin malli tekee selvän eron suunnitellun muutoksen ja transition välille. Transitiolla tarkoitetaan vanhan kokonaan pois jättämistä ja uusien toimintatapojen omaksumista. Suunniteltu muutos sen sijaan on jotain yksinkertaista, kuten esimerkiksi toimitilojen muuttamista, uudelleen organisoitumista ja teknisiä uudistuksia. Transitio eli siirtymä on monimutkaisia ja hankalia muutoksia, jotka laahaavat aina suunniteltuja muutoksia jäljessä. Tästä syystä transition johtaminen on paljon haastavampaa kuin muutoksen johtaminen. Siirtymäteorian mukaan kyse ei ole varsinaisesti fyysisestä muutoksesta vaan

henkisestä muutoksesta kohti uusia tapoja olla ja toimia. (Knowlton 2016) (Bridges, 2009, s.23–24.)

Bridgesin mallissa muutos jaetaan kolmeen vaiheeseen:

1. Ending eli lopetus. Ensimmäisenä ennen kuin voidaan aloittaa mitään uutta, on vanha lopetettava. Johtajan on tunnistettava, miten henkilöstö reagoi, kuka menettää mitäkin ja myöntää nämä asiat avoimesti. Tämän lisäksi johtajan tulee viestiä toistuvasti siitä, mikä muuttuu.
2. Neutral zone eli neutraali väliaika tarkoittaa sitä, että ihmiset saattavat olla hämmentyneitä. Heidän motivaationsa voi laskea ja ahdistus kasvaa. Kyseessä saattaa toisaalta olla luova aika, jolloin ideoita syntyy paljon. Johtajan on hyvä tunnistaa, että tämä vaihe vaatii erilaista johtamista, ja korostettava, että tämä vaihe kuuluu prosessiin. Kriitikistä saa erittäin arvokasta tietoa. Tarvittaessa on rakennettava väliaikaisia työryhmiä ja muita rakenteita. Muutoksen tarvetta tulee korostaa ja on varmistettava, että vanhan perään ei enää haikailla. Kaksisuuntaiseen viestintään on tarjottava mahdollisuuksia ja on maltettava olla rynnistämättä liian nopeasti eteenpäin.
3. New beginning eli uusi alku koittaa, kun ihmiset ovat valmiita emotionaalisesti sitoutumaan siihen, että jatkossa asiat tehdään eri tavalla. Mitä alempana hierarkiassa ollaan, sitä pidempään sitoutumisessa uuteen muutokseen kestää. Johtoportaan saatetaan turhautua perässä laahaavaan muutokseen.

Malli on hyödyllinen silloin, kun kyseessä on muutos, jota ei voi välttää, kuten esimerkiksi toimipaikan sulkeminen, irtisanomiset ja yritysostot. Tällöin alku ja loppu tilanteelle ovat aitoja tapahtumia ja neutraalia väliaikaa tarvitaan, vaikka se erittäin epämukavaa onkin. Mallin hyödyntäminen on kuitenkin erittäin hankalaa, mikäli kyseessä on liikkuvaisempi sisäsyntyinen muutos. (Piha & Sutinen, 2020, s. 143–145) (Bridges, 2009, s.12, 35–43)

3.11 Teorioiden ja mallien yhteenveto

Seuraavaan taulukkoon on koottu yhteen aikaisemmin esiteltyt kymmenen muutosjohtamisen mallia ja tehty sen pohjalta yhteenveto, johon on koottu kohdat, jotka toistuvat jossain muodossa lähes kaikissa käsitellyissä muutosjohtamisen malleissa. Yhteenvettoa käytetään hyväksi työn tutkimusosuudessa seuraavassa kappaleessa.

Taulukko 1. Kymmenen muutosjohtamisen mallin yhteenveto. (Mukaiillen: Stouten ja muut, 2018)

Yhteenveto	Kotter (1996)	Lewin (1948)	Kanter (1992)	Burke (2002 & 1982)	Bullock & Batten (1985)	Beer (1980)	Judson (1991)	Nadler & Tushman (1997)	Hiatt, ADKAR (2006)	Bridges (1991)
Mahdollisuuden tai ongelman arviointi muutoksen motivoimiseksi	Muutosten kiireellisyiden ja välttämättömyyden tähtäminen	Sulatusvaihe	Organisaation nykytilan ja muutostarpeiden analysointi	Valmisteluvaihe	Tutkimus	Henkilöstön sitouttaminen muutokseen tunnistamalla ja ratkaisemalla ongelmia yhdessä	Muutoksen analysointi ja suunnittelu	Osoittaa mahdolliset tulevat haasteet.	Awareness, tietoisuus/ymmärrys	Vanhasta irrottautuminen
Valitse ohjaava muutosryhmä ja tue heitä	Ohjauksen tiimin perustaminen		Poliittisen taustatuen saaminen							

Muodosta selvä ja vakuuttava visio	Vision ja strategian laattaminen		Jaetun vision ja yhteisen päämäärän luominen + Menneisyydestä irrottautuminen		Suunnittelu	Jaetun vision luominen	Muutoksesta keskustelu		Desire, halu	
Viesti visiosta	Muutosvisiosta viestiminen	Muutosvaihe	Vahvan johtajuuden kehittäminen	Toimeenpanovaihe	Toteutus	Osaamisen kehittämisen, yhteisymmärryksen muu- dostaminen ja ryhmäkoheesio- n vahvistaminen	Hyväksynnän saamisen tarvi- tuille muu- toksille	Malli on yhtä aikaa strateginen viitekehys ja täytäntöönpanokehys.		
Muutoksen energioiden liikkeelle paneminen			Toimintasuunnitelman laatiminen			Työ ja vastuualueiden uudelleenmääritteleminen	Ensi- muutoksen tekeminen vakiintuneesta tilanteesta kohti uutta tilannetta		Knowledge, tiedot	

Valtuuta muut toimi- maan	Henki- löstön valtuut- taminen vision mukai- seen toi- mintaan								Ability, taidot	Neutraali vaihe
Kehitä ja edistä muu- tokseen liitty- vää tietoa ja taitoa	Lyhyen aikavälin onnistu- misten varmis- taminen		Tukiraken- teiden luo- minen						Reinfor- cement, vahvistus	
Tunnista on- nistumisia ja käytä niitä hyödyksi kan- nustimena. Tarkkaile ja Tue muutos- prosessia jat- kuvasti.	Paran- nusten vakiin- nuttami- nen ja uusien muutos- tusten to- teutta- minen	Jäädy- tys- vaihe	kommuni- kointi, ih- misten osallista- minen ja rehelli- sesti toi- miminen	Va- kiin- nutta- mis- vaihe	Integ- raatio	Muutok- sen seu- ranta ja hieno- säätö	Uusien olosuh- teiden vahvis- tami- nen ja niiden vakiin- nutta- minen	Nostaa ylös on- gelma- kohtia, ei kuiten- kaan tar- joa nii- hin rat- kaisua.		Uusi alku
Muutoksen vakiinnutta- minen orga- nisaation kulttuuriin, toimintaan ja johtamiseen.	Uusien toimin- tatapo- jen juur- ruttami- nen yri- tyskult- tuuriin		Muutos- ten lujitta- minen ja vakiinnut- taminen	Ylläpi- tämis- vaihe		Muutos- ten va- kiinnut- taminen organi- saation käytän- töihin, raken- teisiin ja järjestel- miin				

Yhteenvetona kymmenestä aikaisemmin esitellystä muutosmallista voidaan todeta muutosjohtamisen malleissa olevan paljon samankaltaisuuksia. Seuraava lista on muodostettu esiteltyjen mallien pohjalta:

1. Mahdollisuuden tai ongelman arviointi muutoksen motivoimiseksi
2. Valitse ohjaava muutosryhmä ja tue heitä
3. Muodosta selvä ja vakuuttava visio
4. Viesti visiosta
5. Muutoksen energioiden liikkeellepaneminen
6. Valtuuta muut toimimaan
7. Kehitä ja edistä muutokseen liittyvää tietoa ja taitoa
8. Tunnista onnistumisia ja käytä niitä hyödyksi kannustimena. Tarkkaile ja tue muutosprosessia jatkuvasti
9. Muutoksen vakiinnuttaminen kulttuuriin, toimintaan ja johtamiseen.

Nämä kohdat voi niputtaa vielä kolmeen eri vaiheeseen:

1. Nykytila
2. Varsinainen muutosmatka
3. Ylläpito

4 Aineiston analyysi

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen metodologia ja perustellaan, miksi juuri tähän tutkimusmetodiin on päädytty. Tämän jälkeen esitellään tutkimusaineisto, mistä se koostuu, miten juuri kyseiset yritykset ovat päätyneet tutkittaviksi, miten tieto on kerätty ja miten kerättyä tietoa analysoidaan ja vertaillaan. Organisaatioita vertaillaan ensin muutosjohtamisen mallien yhteenvedon kanssa ja tämän jälkeen yrityksiä vertaillaan keskenään.

4.1 Vertaileva tutkimus ja tutkimusstrategia

Vertailevassa tutkimuksessa hahmotetaan valittujen tapauksien välisiä yhtäläisyyksiä ja eroja. Vertailun avulla pyritään etsimään tutkittavista kohteista yleistettävyyttä tai erityisyyttä. Vertailu edellyttää vertailtavuutta: jotta tapauksia voi vertailla, tulee niissä esiintyä riittävästi samankaltaisuutta erojen tutkimiseksi tai riittävästi erilaisuutta samankaltaisuuden tutkimiseksi. Vertailun kohteena voi olla erilaisia prosesseja, tapauksia tai maantieteellisesti rajautuneita yksiköitä, joita vertaillaan. Vertaileva tutkimus voi perustua sekä määrällisiin aineistoihin ja tilastollisiin analyysimenetelmiin että laadullisten aineistojen ja analyysimenetelmien käyttöön. Tutkimustapana vertailu on itsenäinen metodi. (Salminen, 2011, s. 14)

Vertailu voi viedä tekijänsä pinnallisiin tilastotarkasteluihin ja niiden kautta tehtyihin todisteluihin asioiden tilasta. Usein näin luultavasti tapahtuukin. Parhaimmillaan vertailu voi kuitenkin syventää aidosti ymmärrystämme erilaisista rakenteista ja vaikutuksista, jos vain maltetaan kärsivällisesti kerätä tietoa, käsitellä ja tulkita sitä ja käyttää aikaa vertailun ongelmien luovaan ratkomiseen (Salminen, 2011, s. 31)

Vertailevaan tutkimusotteeseen ja vertailujen tekemiseen suhtaudutaan kaksijakoisesti. Jotkut ihmiset ovat vertailuskeptisiä ja ovat sitä mieltä, että vertailu ei ole kiinnostavaa, että se on hyödytöntä eikä se tuo lisäarvoa tutkimukseen vaan saattaa olla jopa ennemminkin ylimääräinen painolasti. Vertailuskeptisen näkökannan edustajat korostavat mielellään, että vertailu on mahdollista vain silloin, kun vertailtavat kohteet ovat esimerkiksi

kulttuurillisesti riittävän lähellä toisiaan. Esimerkiksi hallinnontutkimus Ruotsin ja Suomen välillä olisi skeptikoiden mielestä järkevää, mutta Suomen ja Kreikan välillä ei olisi riittävästi samankaltaisuuksia. Tällaista näkemystä voi kuitenkin herätellä kysymyksellä: Miksi vertailla samankaltaisuutta, kun erilaisten tapausten ja ilmiöiden vertailu on paljon mielenkiintoisempaa? Tärkeintä kuitenkin vertailevassa tutkimuksessa on se, että samankaltaisuuden ja erilaisuuden tutkimisessa asetetaan relevantteja miksi-tyyppisiä kysymyksiä. Pitää kuitenkin paikkansa, että yhteiskunnallisesti ja kulttuurillisesti samankaltaisia ilmiöitä ja tapauksia on helpompi verrata kuin etäällä toisistaan olevia kohteita. (Kekkonen, 2008)

Vertailuoptimistinen näkemys nojautuu siihen, että vertailu avaa uusia kysymyksiä ja sen lisäksi mahdollisuuksia yleistykseen. Katseen siirtäminen pois vain tietystä tutkimusongelmasta tai tutusta kohteesta saattaa avata silmät uusille hedelmällisille kysymyksille. Vertailulle ei ole myöskään olemassa periaatteellisia esteitä. Vertailussa voidaan verrata esimerkiksi ajallisesti tai alueellisesti kaukana toisistaan olevia kohteita. Näin ollen vertailujen vaikeusaste kuitenkin nousee erittäin korkeaksi. Onnistunut vertailu vaatii aina syvälistä vertailtavien kohteiden tuntemusta. Vertailujen avulla voidaan löytää tie uusiin yleistykseen, esimerkiksi menneisyydessä tapahtuneiden asioiden vertailu voi antaa aineksia tämän päivän haasteisiin. Vertailua hyödyntäviä tutkimuksia on tehty paljon, ja niiden pohjalta ovat muodostuneet useammat suuret yhteyskunta-ajattelun klassikot. Suurimpia nimiä näistä ovat Aristoteles, Plutarkhos, Weber, Marx ja Montesquieu. Yhteistä näille klassikoille on, että heidän vertaileva analyysinsä on johtanut yleistykseen tai jopa teorioihin. (Kekkonen, 2008)

Vertaileva näkökulma kiehtoo luultavasti siksi, että vertailu on ihmiselle luontainen tapa ajatella. Tämä toteutuu niin arkipäivässä kuin tieteellisessä päättelyssäkin. Ei siis liene harvinaista, että tutkimuksissa saattaa olla vertailevaa ainesta, vaikka kyseistä aspektia ei nosteta tutkimuksessa esille kysymyksenasettelussa. Vertailtavuus tarkoittaa siis sitä, että kahden tai useamman tapauksen tulee olla vertailtavissa keskenään. Tapauksista tulee löytää jokin yhteinen muuttuja, jonka merkitys säilyy vertailutilanteessa samana.

Jotta asioita voidaan vertailla, perustaksi vaaditaan käsitteiden suhteellista universaaliisuutta. Lisäksi osien ja otosten tulee vertailussa edustaa samaa kokonaisuutta. Tärkeää on myös yhtäläinen menettelytapa tiedon keräykseen. Sattumanvaraisuus tulee eliminoida niin hyvin kuin mahdollista. Vertailun tulee olla systemaattista ja rationaalista. Vertailu-ulottuvuudet eivät kuitenkaan tuo aina esille kaikkea relevanttia tietoa. Empiirinen vertailu vaatiikin rinnalle kriittistä teoreettista analyysia. (Salminen, 2011, s.32; Kekkonen, 2008)

Tässä työssä on koostettu kymmenestä eri vuosikymmenien muutosjohtamisen mallista yhteenveto, jota verrataan kymmeneen yritykseen, joiden kaikkien toimiala on tarjota muutosjohtamisen konsultointipalveluita. Tutkimuksen tarkoituksena on saada selville, mitä uutta muutosjohtamisesta sanotaan – vai sanotaanko. Pohjautuuko alalla toimivien yritysten ideologia johonkin tiettyyn muutosjohtamisen malliin? Mitä yhteistä ja mitä eroa yrityksillä on muutosjohtamisen mallien näkökulmasta tutkittuna?

4.2 Organisaatioiden ja muutosjohtamisen mallien vertailu

Tutkittavat organisaatiot valikoituvat Googlen osumien pohjalta hakusanalla ”muutosjohtaminen”. Organisaatioiden internetsivut ovat joko Googlen ensimmäisiä osumia, tai sitten kyseiset organisaatiot ovat ostaneet Googelta mainostilaa ja olivat hakukoneen ensimmäisellä sivulla tulosten joukossa kohdennettuna mainontana hakusanan pohjalta. Jotta ymmärtää, minkä kokoluokan organisaatioista on kyse yrityksiä vertaillessa, on alla olevaan taulukkoon nostettu yrityksen nimen ja internetsivujen osoitteen lisäksi viimeisin vahvistettu liikevaihto ja toimialaluokitus. Tutkittaviksi yrityksiksi valikoitui kymmenen saman alan toimijaa. Yritykset valittiin kahden ensimmäisen Googlen osumasivun pohjalta, joten ne on valittu sattumanvaraisesti tietämättä, mitä alan toimijat sanovat aiheesta sen tarkemmin.

Taulukko 2. Tutkimukseen mukaan valikoituneiden organisaatioiden perustiedot.

Yrityksen nimi	Y-tunnus	Internetsivut	Yrityksen liikevaihto 12/2021	Toimialaluokitus
Ellun Kanat OY	2201275-8	www.ellunkanat.fi	6 272 000	Muu ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta
Ccea Oy	2161491-7	www.ccea.fi	6 477 000	Muu liikkeenjohdon konsultointi
Brik Impact Oy	2243189-9	https://brik.fi/	194 000 (12/2020)	Muut palvelut liikelämälle
Eezy Flow Oy	1990870-5	flow.eezy.fi	4 659 000	Muu liikkeenjohdon konsultointi
Balentor Oy	0933696-9	www.balentor.fi	1 924 000	Muu liikkeenjohdon konsultointi
Viestintätoimisto Muna vai Kana Oy	2875975-6	www.munavai kana.fi	63 000	Muut koulutusta antavat yksiköt
Azets Insight Oy	0220227-1	www.azets.fi	65 192 000	Kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelu
Attention Communication Oy	2314651-2	www.attention.fi	332 000	Suhdetoiminta ja viestintä
Intotalo Oy	1670700-0	http://www.intotalo.com/	1 079 999	Muu liikkeenjohdon konsultointi
KM Future ky	2956454-7	www.kmfuture.fi	n/a	Muu liikkeenjohdon konsultointi

Seuraavissa kappaleissa käydään läpi tutkimukseen mukaan valikoidut organisaatiot yksitellen, minkä pohjalta saadaan selville, millaisia palveluita kukin organisaatio tarjoaa ja mitä he kertovat itsestään internetsivuillaan. Esittelyn jälkeen organisaatiota vertaillaan aikaisemmin työssä tehdyn muutosjohtamisen mallien yhteenvedon kanssa. Jokainen yritys käydään yksitellen läpi ja sitä peilataan muutosjohtamisen malleihin ja työn teoriaosuuteen. Tämän jälkeen viimeisessä kappaleessa organisaatioita verrataan keskenään. Vertailun tavoitteena on selvittää, mitä yhteistä ja mitä eroa organisaatioilla on muutosjohtamisen sanoman ja käytettävien työkalujen osalta.

4.2.1 Ellun Kanat Oy

”Kommunikaatio on maailman tehokkain muutostyökalu”, kuuluu Ellun Kanojen slogan. Yritys kuvailee itseään omilla nettisivuillaan (7.9.2022) seuraavasti: ”Ellun Kanat on muutostoimisto, joka auttaa asiakkaitaan rakentamaan vahvan, muutosälykkään strategian ja kulttuurin, viestimään oivaltavasti sisäisesti ja ulkoisesti ja käymään jatkuvaa vuoropuhelua ympäristönsä kanssa. Haastamme vanhan tavan hahmottaa strategiaprosessia ja autamme hahmottamaan tulevaisuutta. Meistä saat skarpin ja ammattitaitoisen kirittäjän muutoksen jokaiseen vaiheeseen. Kuten tapaamme sanoa: eihän siinä mitään järkeä olisi, että asiat olisivat tekemisemme jälkeen ennallaan.”

Ellun Kanojen internetsivuilla on nostettu ylös yrityksen neljä eri palvelua, joita he tarjoavat:

- Brändit ja design
 - o ”Me teemme brändejä, jotka tuovat ihmiset yhteen. Tuomme brändin arvot näkyväksi ja muotoilemme niistä designin keinoin kokemuksia, joista puhutaan ja jotka muistetaan.”
- Strategia- ja muutosjohtaminen
 - o ” Lähtökohtamme strategia- ja muutosjohtamiselle on, että luottamus ja kommunikaatio ovat onnistumisen edellytykset. Teemme muutoksen ymmärrettäväksi, autamme sen arkisessa toteutuksessa ja rakennamme organisaatioon muutoskyvykkyyttä.”

- Kriisiviestintä ja luottamusriskit
 - o "Autamme yrityksiä varautumaan kriiseihin, navigoimaan niiden keskellä ja selviämään niiden jälkimainingeista. Voit kutsua meidät esimerkiksi kirjastamaan organisaatiolaajuisen kriisiviestintäprosessin tai laatimaan sen kokonaan alusta asti."
- Vaikuttaminen ja yritysaktivismi
 - o "Perinteisen vaikuttajaviestinnän aika on ohi, eikä vastuullisuus ole enää vaihtoehto vaan elinehto. Autamme yrityksiä ja organisaatioita käymään vuoropuhelua ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Uskomme vahvasti siihen, että kommunikaatio on muutoksen paras työkalu."

Taulukko 3. Ellun Kanat Oy:n vertailu muutosjohtamisen malleihin.

Mahdollisuuden tai ongelman arviointi muutoksen motivoimiseksi	Strateginen ennakointi, varautuminen ja uteliaisuus tulevaisuutta kohtaan. Muutostarpeen määrittely.
Valitse ohjaava muutosryhmä ja tue heitä	Tulee löytää haluttua muutosta vivuttavat tekijät ja ihmiset.
Muodosta selvä ja vakuuttava visio	Auttavat asiakkaita rakentamaan vahvan, muutosälykkään strategian ja kulttuurin. Strategia on työkalu muutoksen toteuttamiseen. Se on suunnitelma, joka yhdistää tulevaisuuden vision nykyhetkeen.
Viesti visiosta	Tekevät muutoksen ymmärrettäväksi, luottamus ja kommunikaatio on onnistumisen edellytys.
Muutoksen energioiden liikkeellepaneminen	Auttavat muutoksen arkisessa toteutuksessa. Työkalut rakentuvat muotoiluajattelun, vuorovaikutteisen kommunikaation, vahvan tarinan ja arjen jatkuvan oppimisen periaatteille.

Valtuuta muut toimimaan	Auttavat rakentamaan organisaatioon muutoskyvykkyyttä. Henkilöstö sitoutetaan.
Kehitä ja edistä muutokseen liittyvää tietoa ja taitoa	Strategian siirtäminen teoriasta käytäntöön vaatii vahvaa sisäistä vuoropuhelua.
Tunnista onnistumisia ja käytä niitä hyödyksi kannustimena. Tarkkaile ja tue muutosprosessia jatkuvasti	Eivät jätä asiakasta yksin, vaan tukevat muutoksen todeksi tekemisestä pitkään ja kokonaisvaltaisesti myös arjessa. Muutos tehdään näkyväksi.
Muutoksen vakiinnuttaminen kulttuuriin, toimintaan ja johtamiseen	Muutos juurtuu kommunikaation, muutoksen sanoittamisen ja yhteisen näemyksen rakentamisen avulla. ”Eihän siinä mitään järkeä olisi, että asiat olisivat tekemisen jälkeen ennallaan.” Valitsevat juurrutustyökalut tilanteen mukaan tinkimättä dialogista ja pitkäaikaisesta sitoutumisesta strategian toteutumiseen ja jatkuvaan kehittämiseen arjessa.

Organisaation internetsivuilla useammassa eri blogikirjoituksessa viitataan Kotterin 8 askeleen muutokseen. Kotterista ei kuitenkaan puhuta ihailevaan sävyyn, vaan ennemminkin annetaan tiukkaa kritiikkiä Kotterin teoriasta. Kirjoittajana näissä blogiteksteissä on Kirsi Piha, joka on muutosjohtamisen kaupallisessa kirjallisuudessa muutenkin kritisoinut paljon Kotteria. Syyksi kritiikkiin annetaan viestinnän vähäinen rooli muutoksen teossa. Kotterin teoriassa viestintä on aputoiminto, joka kaivetaan kaapista vasta muutoksen puolivälissä, kirjoittaa Piha. Ellun Kanojen mukaan muutosprosessissa tärkeimmässä roolissa on kommunikaatio. Heidän sloganinsa onkin ”Kommunikaatio on maailman tehokain muutostyökalu”.

Kaikki kohdat vertailtavasta listasta täyttyvät kattavasti: organisaatio soveltaa muutosjohtamisen malleja laajasti. Vaikutteita se on saanut mielestäni eniten Kotterilta, vaikka väittääkin Kotterin olevan väärässä. Muuten organisaatio ei tarjoa eriäviä mielipiteitä muutosjohtamisen malleista. Pääpaino sillä on kommunikoinnissa, jonka tärkeyttä korostetaan joka kohdassa. Ellun Kanat Oy katsoo erittäin laajasti muutosjohtamista ja siihen liittyviä seikkoja sekä soveltaa tilanne- ja asiakaskohtaisesti tapoja ja näkökulmia kohdata muutos. Strategiaa käytetään muutoksen työvälineenä. Huomioon otetaan, että muutosprosessi ei pääty jalkautukseen, vaan muutoksen todeksi tekeminen saattaa kestää pitkään ja vaikuttaa kokonaisvaltaisesti kaikkien organisaation jäsenien arkeen. Tukena ollaan niin sanotusti vielä projektin päätyttyä.

4.2.2 CCEA Oy

”Onnistuneen muutoksen salaisuus on ihmislähtöisyys”, kuuluu CCEA:n slogan. Yritys kertoo itsestään internetsivuillaan näin: ”CCEA on ihmislähtöisen muutoksen asiantuntijayritys, jolla on poikkeuksellinen kyky saada ihmiset ajattelemaan ja tekemään työnsä uudella tavalla. Palveluitamme ovat muutoksen läpivienti, muutosportfolion johtaminen, muutoskyvykkyyden kehittäminen ja muutoksen mittaaminen. Celkee Insight -kokemusmittarillamme voit tarkkailla muutoksen etenemistä reaaliajassa.”

CCEA:n palveluita ovat:

- Muutoksen läpivienti
 - o ” Olemme muutoksen läpiviennin erityisosaaja yli 10 vuoden kokemuksella. Muutoksen läpivienti on ennen kaikkea käytännön tekoja pysyvän muutoksen juurruttamiseksi organisaatioon, vaikka yksi ihminen kerrallaan.”
- Muutoskyvykkyyden kehittäminen
 - o ” Tarjoamme vaikuttavat oppimispolut muutoksen tekijöiden, ylimmän johdon ja lähijohtajien muutoskyvykkyyden kehittämiseen sekä sadoissa muutoshankkeissa hiotut käytännönläheiset työkalut muutosten läpivientiin.”

- Muutosportfolion johtaminen
 - o ” Estämme muutosähkyn ja varmistamme riittävät resurssit. Koordinoimme, optimoimme ja priorisoimme käynnissä olevien muutoshankkeiden kokonaisuutta, jotta strategiset tavoitteet saavutetaan.”
- Muutoksen mittaaminen
 - o ” Mittaamme ihmisten kokemaa muutosta, ihmisten toiminnan muuttamista sekä muutoksella saavutettuja vaikutuksia ja hyötyjä. Ainutlaatuinen kokemusmittarimme nojaa käyttäytymistieteelliseen tutkimukseen.”

Taulukko 4. CCEA Oy:n vertailu muutosjohtamisen malleihin.

Mahdollisuuden tai ongelman arviointi muutoksen motivoimiseksi	Muutoksen konkretisointi ja määrittely ymmärrettäväksi. Tulevaisuuden tarkastelu – ennakointikyvykyys – on tärkeää.
Valitse ohjaava muutosryhmä ja tue heitä	Johtajien ja avainhenkilöiden tukeminen. Ohjeistavat toimimaan itse esimerkillä. Ylimmällä johdolla tulee olla keskinäinen ymmärrys tilanteesta.
Muodosta selvä ja vakuuttava visio	Muutostarinan ja avainviestin kirjoittaminen muutoksesta.
Viesti visiosta	Tietoisuuden rakentaminen muutoksesta. Ymmärryksen luominen muutoksen konkreettisista vaikutuksista ja siitä, miksi muutos tehdään.
Muutoksen energioiden liikkeellepaneminen	Avoin kommunikointi, ihmisten kuuntelu ja valmistautuminen mahdollisesti haastaviin keskusteluihin ja tilanteisiin. Ymmärtäminen, että jokainen organisaatiossa kokee muutoksen eri tavoin.

Valtuuta muut toimimaan	Kaikkien osallistaminen organisaatiossa. Mahdollistetaan, että kaikki osaavat ja pystyvät toimimaan uudella tavalla.
Kehitä ja edistä muutokseen liittyvää tietoa ja taitoa	Koulutuksien ja valmennuksien järjestäminen. Terve muutosvastarinta on hyvästä. Ihmisiä tulee auttaa luopumaan vanhasta.
Tunnista onnistumisia ja käytä niitä hyödyksi kannustimena. Tarkkaile ja tue muutosprosessia jatkuvasti	Erilaisten muutosmetodien käyttäminen ja yhdistely. Henkilökunnan kannustaminen kokeilemaan ja oppimaan asioita. Muutoksen läpivienti on käytännön tekoja pysyvän muutoksen juurruttamiseksi organisaatioon vaikka yksi ihminen kerrallaan.
Muutoksen vakiinnuttaminen kulttuuriin, toimintaan ja johtamiseen	Muutos vakiintuu kulttuuriin toistamalla, toistamalla ja toistamalla. Ei saa lopettaa, kun vaikuttaisi olevan valmista. Muutos juurtuu, kun jatketaan riittävän kauan asioiden toistamista.

Jokaiseen vertailtavan listan kohtaan löytyi helposti vastine. CCEA Oy käsittelee muutoksia kokonaisuuksina ja on tukena koko prosessin ajan jokaisessa kohdassa alusta loppuun. Näkökulma on ihmislähtöinen: organisaatio haluaa, että muutos on ymmärrettävä kaikille osapuolille. Muutos on hidasta mutta etenee ihmislähtöisesti yksilöittäin tietoisuudesta asian ymmärrykseen, sen omaksumiseen ja lopulta muutoksen juurtumiseen. Kommunikointi on tärkeää, mutta sitä ei ole nostettu jalustalle.

Organisaatio käyttää muutoksen läpiviennissä ja kehittämissuunnitelmissa avukseen Lean- ja Agile-malleja. Lean on liiketoiminnankehittämisen malli, jossa tarkoituksena on poistaa turha tekeminen ja lisätä arvoa tuottavaa työtä. Agile taas on ketterä

projektinhallintamenetelmä, jonka avulla reagoidaan nopeasti muuttuvaan työympäristöön. Organisaatio on luonut oman työkalun muutoksen mittaamiseen: Celkee Insight. Kyseessä on pilvipalveluna toimiva muutosmittari, jonka avulla pyritään rohkaisemaan yksilöitä itsereflektioon muutoksen läpiviennin edistämiseksi ja onnistumiseksi. Työkalun avulla saadaan jatkuvasti päivittyvää tilannekuvaa muutoksen etenemisestä ja mahdollisista esteistä, jotka voidaan tunnistaa, ja päästään esteiden juurisyihin ennakoivasti.

Muutosjohtamisen malleista yhteenvedon jokainen kohta täyttyy. Vaikutteita yritys on kuitenkin saanut LEAN-ajattelutavasta, joka dominoi vahvasti eikä muita muutosjohtamisen mallien vaikutteita ole löydettävissä.

4.2.3 Brik Impact Oy

”Vaikuttavin lähijohtamisen valmentaja”, kuuluu yrityksen slogan. Yritys kertoo itsestään internetsivuillaan näin: ”Me uskomme ajattelun haastamiseen ja jatkuvaan kehittymiseen. Toiminnan tuloksellisuutta voi parantaa käsi kädessä työyhteisön hyvinvoinnin kanssa. Ihmisen johtamisen asiantuntijoina tarjoamme työkalut, jotka saavat sinut ajattelemaan asiat tuoreella tavalla. Meille tärkeintä on auttaa asiakkaitamme kehittämään toimintaansa niin, että asiat muuttuvat aidosti paremmiksi. Missionamme on parantaa suomalaista työelämää. Tyytyväiset asiakkaat ovat toimintamme perusta.”

Yrityksen palveluihin kuuluvat erilaiset koulutukset, joihin kuka tahansa voi ilmoittautua yrityksen nettisivuilla. Koulutuksia on tarjolla laidasta laitaan, ja ne liittyvät erilaisiin johtamisen haasteisiin. Kurssit ovat pääasiassa 1–2 päivän mittaisia. Lisäksi yritys tarjoaa tiimivalmennuksia ja räätälöityjä kokonaisuuksia yrityksille.

Taulukko 5. Brik Impact Oy:n vertailu muutosjohtamisen malleihin.

Mahdollisuuden tai ongelman arviointi muutoksen motivoimiseksi	Lähtötilanteen ja todellisen muutostarpeen kartoitus. Tulee huomioida muun muassa organisaation historia ja kulttuuri.
Valitse ohjaava muutosryhmä ja tue heitä	Muutos vaatii aina organisaation johdolta merkittävää sitoutumista ja oman johtamismallin haastamista: kukaan muu ei voi tehdä sitä organisaation puolesta. Johdon sitoutuminen projektiin on tärkeää.
Muodosta selvä ja vakuuttava visio	Muutossuunnitelmasta rakennetaan aina yksilöllinen palvelemaan juuri tiettyä organisaation tarvetta ja kulttuuria. Siitä tehdään tasapainoinen ja koko organisaation huomioiva.
Viesti visiosta	Vision tulee olla vaikuttava ja innostava.
Muutoksen energioiden liikkeellepaneminen	Muutosjohtaminen on projektinjohtamisen lisäksi ihmisten johtamista. Tulee varmistaa, että molemmat näkökulmat, tekninen puoli ja ihmiset, tulevat riittävästi huomioiduksi.
Valtuuta muut toimimaan	Henkilöstön muutosenergia auttaa muutoksen läpiviemisessä. Suunnitelman toteutus koostuu yleensä monista eri asioista, joita yrityksen on tehtävä koordinoitusti. Apuna voidaan käyttää ulkopuolisia toimijoita kouluttajina ja muutoksen fasilitoijina.
Kehitä ja edistä muutokseen liittyvää tietoa ja taitoa	Parhaimmillaan sekä muutoksen tekninen toteutus että henkilöstön sitouttaminen ja kouluttaminen liittyvät kiinteästi

	yhteen ja etenevät rinnakkain kaikissa muutoksen vaiheissa. Mitä paremmin muutosjohtamisen painopisteet synkronoidaan keskenään, sitä nopeammin voimme saavuttaa muutostavoitteemme.
Tunnista onnistumisia ja käytä niitä hyödyksi kannustimena. Tarkkaile ja tue muutosprosessia jatkuvasti	Vaikuttavuuden arviointi ja varmistaminen auttaa varmistamaan, missä organisaatiomuutos on jo toteutunut, ja paljastaa ne kohdat, joissa muutos on vielä kesken.
Muutoksen vakiinnuttaminen kulttuuriin, toimintaan ja johtamiseen	Vaikuttavuuden varmistaminen tarkoittaa saavutetun muutoksen ankkuroimista siten, etteivät ajattelu ja toiminta vähitellen palaa vanhoihin uomiin. Muutosmatkan jälkeenkin on hyvä pysähtyä kertaamaan, mitä tuli koettua ja mistä voitaisiin ottaa oppia seuraavaa matkaa suunniteltaessa.

Brik Impactin internetsivuilla on löydettävissä kaikki yhteenvedon kohdat. Yritys kuitenkin tarjoaa pääasiassa koulutuksia johtajille eikä ole itse kumppanina mukana muutoksessa. He eivät siis suoraan kerro, miten muutos tulisi kohta kohdalta tehdä, vaan antavat esihenkilöille työkaluja ja avartavat ajatusmaailmaa muutosjohtamisen aiheen parissa. Internetsivuilla on lukuisia blogikirjoituksia aiheesta ja vinkkejä muutosjohtamiseen, esimerkiksi siitä, kuinka taklata muutosvastarinta.

Internetsivuilla painotetaan sitä, kuinka muutosmatkan jokainen vaihe on tärkeä ja yksittäisen vaiheen ohittaminen johtaa yleensä vaikeuksiin. Ensin tehdään lähtötilanteen kartoitus, sitten muutoksen suunnittelu, tämän jälkeen toteutetaan suunnitelma ja lopuksi arvioidaan, kuinka hyvin muutoksen tavoitteet toteutuivat. Teksteissä mainitaan,

kuinka liian usein muutoksissa rynnätään suoraan muutoksen toteutusvaiheeseen ilman lähtötilanteen syvällistä tarkastelua ja muutoksen tavoitteiden täsmällistä asettamista. Tällä toimintatavalla on monia kielteisiä vaikutuksia muutoksen onnistumiseen, esimerkiksi henkilöstön sitoutumisen ja riittävien resurssien varmistamisen osalta. Organisaatio korostaa, että huonosti harkittuihin toimenpiteisiin ei kannata rynnätä suin päin ilman muutoksen kokonaisuuden ymmärtämistä.

Muutosjohtamisen koulutukset sopivat kaikille lähijohtajille, vaikka mitään suurempaa muutosta ei olisi juuri nyt tuloillaan. Ennakointi muutosten osalta on aina kannattavaa. Organisaatio käyttää apuna persoonallisuusprofilointimalleja Workplace Big Five™, Reiss Motivaatiprofiili ja Everything DiSC. Tavat, joilla muutos toteutetaan, eivät varsinaisesti selviä.

4.2.4 Eezy Flow Oy

Yrityksen slogan kuuluu: ”Eezy Flow on kokemuksen ääni. Autamme asiakkaitamme kasvun ja muutoksen keskellä.” Yritys kertoo itsestään näin: ” Onnistunut yrityksen kasvu ja kehitys vaativat rinnalleen osaavan kumppanin. Luotsin, joka näyttää suuntaa ja ohjaa eteenpäin. Eezy Flow tarjoaa tutkimuksen ja tiedon, yritysmuotoilun ja strategioiden, muutosjohtamisen sekä valmennuksen tuotteita, palveluita ja ratkaisuja.”

Yrityksen palveluihin kuuluvat:

- Tutkimukset
- Strategiat ja konseptit
- Johtaminen ja valmennukset
- Muutosjohtaminen

Eezy Flow tarjoaa pääasiassa kursseja, joihin voi ilmoittautua heidän nettisivujensa kautta. Yritykseltä voi myös tilata esimerkiksi muutoskonsultin pitämään yrityksessä valmennuksia ja sparrauksia henkilökunnalle ja johdolle.

Taulukko 6. Eezy Flow Oy:n vertailu muutosjohtamisen malleihin.

Mahdollisuuden tai ongelman arviointi muutoksen motivoimiseksi	Tietoisuus siitä, miksi muutos tarvitaan. Tietoisuus on hyvissä ajoin aloitetun muutokseen liittyvän viestinnän tulos.
Valitse ohjaava muutosryhmä ja tue heitä	
Muodosta selvä ja vakuuttava visio	Halu osallistua ja sitoutua muutokseen. Halu syntyy hyötyjen esiin tuomisen, riittävän tuen ja vastarinnan käsittelyn tuloksena.
Viesti visiosta	
Muutoksen energioiden liikkeellepaneminen	Tiedot eli koulutuksien ja valmennuksien kautta saavutetaan tieto siitä, kuinka muuttua.
Valtuuta muut toimimaan	
Kehitä ja edistä muutokseen liittyvää tietoa ja taitoa	Taidot ja kyky toteuttaa muutos käytännön tasolla. Taidot saavutetaan harjoittelun, valmennuksien ja riittävän ajankäytön tuloksena.
Tunnista onnistumisia ja käytä niitä hyödyksi kannustimena. Tarkkaile ja tue muutosprosessia jatkuvasti	Vahvistaminen eli varmistetaan, että muutos on pysyvä. Vahvistamiseen liittyy seurantaa, korjaavia toimenpiteitä sekä onnistumisten huomioimista ja palkitsemista.
Muutoksen vakiinnuttaminen kulttuuriin, toimintaan ja johtamiseen	

Eezy Flow tarjoaa sertifioitua Prosci-valmennusta, joten yrityksen muutosjohtamisen ideologia pohjautuu puhtaasti yhteen muutosjohtamisen malliin, ADKAR-malliin. Vertailtavaan listaan löytyi kohdat, jotka ovat kyseisessä mallissa. Organisaatio tarjoaa erilaisia

koulutuksia muutosjohtamisen perusteisiin, ja tämän jälkeen asiakas voi edetä muutosjohtamisessa hankkimalla Prosci-sertifioinnin. Kyseisen sertifioinnin saa, kun osallistuu 3 päivää kestävään koulutukseen.

4.2.5 Balentor Oy

Yrityksen slogan on ”muutoksen vauhdittaja”. Balentor kuvailee itseään internetsivuillaan seuraavasti: ”Me autamme asiakkaitamme saavuttamaan päämääränsä toteuttamalla laajoja kehitysohjelmia, räätälöityjä täsmävalmennuksia sekä tutkimuksia ja arviointeja. Toimintamme kattaa koko organisaation liiketoiminnan kehittämisen muun muassa johtamisen, strategian, asiakaskeskeisyyden, asiakaskokemuksen, myynnin sekä työyhteisötaitojen kehittämisen saralla. Haluamme olla vaikuttavin kehityskumppaninne muutoksessa.”

Balentorin palveluihin kuuluvat

- Muutos- ja strategia
- Johtaminen ja esimiestyö
- Itseohjautuvuus
- Strategian ketterä toimeenpano
- Myynti ja markkinointi
- Asiakaskokemus ja asiakaspalvelu
- Tutkimus- ja konsultointipalvelua
- ELY- kehitysohjelmat ja -konsultointi

Taulukko 7. Balentor Oy:n vertailu muutosjohtamisen malleihin.

Mahdollisuuden tai ongelman arviointi muutoksen motivoimiseksi	Strategia tulee kirkastaa: visio, missio, liiketoiminnalliset tavoitteet, kriittiset onnistumistekijät ja toimintakulttuurin muutos.
--	--

Valitse ohjaava muutosryhmä ja tue heitä	Muutoksen läpiviejän roolissa olevaa johtajaa tuetaan tunnistamalla sekä muutosta haittaavat että edesauttavat henkilöt ja toimintatavat.
Muodosta selvä ja vakuuttava visio	Onnistuneen muutoksen edellytyksenä on yhteinen ymmärrys muutostarpeesta. Siksi strategia tulee kirkastaa ja tunnistaa strategiset kyvykkyydet.
Viesti visiosta	Visio ja strategia tulee purkaa konkreettiseksi muutostarpeiksi henkilöstön näkökulmasta. Kyvykkyydet ja niihin liittyvät kehitystarpeet voidaan konkretisoida henkilöstölle kyvykkyyksien GAP-analyysin kautta. Analyysissä voidaan tarkastella yrityksen kyvykkyyksien nykytilaa kokonaisuutena, tiimeittäin ja yksilötasoisesti.
Muutoksen energioiden liikkeellepaneminen	
Valtuuta muut toimimaan	Tiimien ja yksilöiden kyvykkyyksiä kehitetään. Tuetaan henkilöstöä itseohjautuvuuteen.
Kehitä ja edistä muutokseen liittyvää tietoa ja taitoa	Vaikka ymmärtäisi muutoksen syyn ja tarpeen periaatteessa, tarvitaan silti säännöllistä esimiesten ja johdon valmentavaa ja sparraavaa keskusteluyhteyttä vahvistamaan oppimista, ohjaamaan oikeaan suuntaan ja tukemaan ihmisten omaa kykyä ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon.

Tunnista onnistumisia ja käytä niitä hyödyksi kannustimena. Tarkkaile ja tue muutosprosessia jatkuvasti	Strategisen muutoksen onnistumisen keskeisin mittari on tavoiteltavien tulosten saavuttaminen.
Muutoksen vakiinnuttaminen kulttuuriin, toimintaan ja johtamiseen	Mitataan henkilöstön sitoutumista, muutoksen vaatimien kyvykkyyksien kehittymistä, tavoitteiden mukaista toimintaa ja muutosjohtajuuden kehittymistä.

Balentorin internetsivuilla on kattavasti tietoa, ja suurin osa vertailtavan listan kohdista toteutuu. Organisaatio käy läpi nykytilaa ja muutoksen suunnittelua sekä sitä, miten tuloksia mitataan. Balentor kertoo vievänsä toiminnan aidosti arkeen; kuitenkin itse käytännön muutoksen tavoista ja ihmisistä organisaatiossa ei oikeastaan puhuta. Pääasiassa puhutaan vain muutoshankkeiden tavoitteista, strategian kirkastamisesta ja muutoksesta investointina. Organisaatio auttaa organisaatioita saavuttamaan päämäärän, mutta jää hieman epäselväksi, millä tavoin. Balentor käyttää strategiaa muutoksen välineenä. On vaikea sanoa, mistä muutosjohtamisen mallista yritys on saanut vaikutteita.

4.2.6 Viestintätoimisto Muna vai Kana Oy

Yrityksen missio on auttaa yrityksiä ja yhteisöjä menestymään ja voimaan paremmin. Yritys kertoo itsestään internetsivuillaan näin: ”Helmikuussa 2018 kuoriutuneen yrityksen nimi tulee ikuisuuskysestä, jota kannattaa miettiä, jos tulee ongelmia viestinnässä tai vaikka työilmapiirissä: kumpi oli ensin, huono viestintä vai huono ilmapiiri? Hyvä viestintä ruokkii hyvää ilmapiiriä ja huono huonoa. Mutta jos ilmapiiri tai vaikkapa yrityksen maine on jo valmiiksi huono ja epäluotettava, mikään määrä yhdestä suunnasta tulevaa viestintää ei sitä korjaa. Vastaanottajan on luotettava, että viestin lähettäjä tietää mistä puhuu ja että hän pyrkii yhteiseen hyvään. Jos luottamusta ei ole, viesti torjutaan. Kun luottamuksen luomisessa onnistutaan, maaperä yhteisymmärrykselle on hedelmällinen ja viestintä helppoa. Tarvitaan tekoja, luottamusta ja vuorovaikutusta. Nämä eivät

välttämättä maksa juuri mitään, mutta tuottavat paljon: iloa, vaikuttavuutta ja kassavirtaa. Muna vai kana? Ei ole toista ilman toista.”

Yrityksen palveluihin kuuluvat:

- erilaiset valmennukset
- konsultaatio, kriisiviestintä ja muutosviestintä
- luennot
- mediatiedotteet

Taulukko 8. Viestintätoimisto Muna vai Kana Oy:n vertailu muutosjohtamisen malleihin.

Mahdollisuuden tai ongelman arviointi muutoksen motivoimiseksi	
Valitse ohjaava muutosryhmä ja tue heitä	Esimiehen tulee tuntea itsensä ja tiiminsä, jotta voi luotsata kunnialla muutokset läpi organisaatiossa. Esimiehen tulee tuntea omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa. Esimiehen tulee myös tietää tiimistään, miten he oppivat, sitoutuvat, mikä heitä motivoi tai stressaa. Kun nämä tietää, muutosjohtaminen on helppoa. Tähän apuna työkaluna on DISC-menetelmä.
Muodosta selvä ja vakuuttava visio	
Viesti visiosta	Yritys auttaa muutosviestinnässä ja strategian kirkastamisessa.
Muutoksen energioiden liikkeellepaneminen	

Valtuuta muut toimimaan	DISC-menetelmän kautta organisaatiossa vallitsee luottamus. Henkilöstö on sitoutunut ja tietää organisaation tavoitteet; jokainen pyrkii tavoitteisiin sata lasissa.
Kehitä ja edistä muutokseen liittyvää tietoa ja taitoa	
Tunnista onnistumisia ja käytä niitä hyödyksi kannustimena. Tarkkaile ja tue muutosprosessia jatkuvasti	
Muutoksen vakiinnuttaminen kulttuuriin, toimintaan ja johtamiseen	Yhteen puhaltava tiimi tuottaa yritykselle tuottoa ja muutokset tapahtuvat helposti. Käyttävät dialoginen 360- ja työhyvinvointikyselyitä, joiden avulla voidaan mitata muutosta.

Muna vai Kana Oy käyttää muutosjohtamisessa hyödykseen DISC-analyysia. DISC-menetelmä on yksi maailman käytetyin vuorovaikutustyökalu vuodelta 1928, jonka avulla johtaja ja muut organisaation jäsenet löytävät omat vahvuutensa ja taipumuksensa. Analyysin tuloksena tulee persoonallisuusanalyysi, josta selviää, onko henkilö esimerkiksi enemmän ulospäinsuuntautunut vai varovainen, vakaa vai hallitseva. Mikään profiileista ei ole toistaan parempi tai huonompi, vaan jokaisessa käytösmallissa on omat vahvuudet ja heikkoudet. Sen jälkeen, kun on selvitetty kyselyn avulla, millainen kukakin yksilö on, on helpompi tunnistaa ihmisten motivaatiotasot ja yleiset käytösmallit sekä mistä nämä pitävät tai eivät pidä. Näitä hyödyntäen muutosjohtamisen pitäisi olla helppoa Muna vai Kana -yrityksen mukaan. DISC-analyysin lisäksi organisaatio käyttää hyödykseen työhyvinvointikyselyä ja dialogista 360- kyselyä, joiden avulla he mittaavat muutoksen tuloksia. Lisäksi koska kyseessä on viestintään erikostunut yritys, painottavat he viestintää muutosjohtamisen apuvälineenä. Kaikki kohdat vertailtavasta listasta eivät täyttyneet, sillä yritys on niin keskittynyt DISC-analyysiin, että itse käytännön muutosmatkasta ei puhuta

mitään muuta kuin että se on helppoa sen jälkeen, kun esihenkilö tuntee itsensä ja alaisensa.

4.2.7 Azets Insight Oy

Azets Insight Oy kertoo itsestään internetsivuillaan näin: ”Azets on talous-, palkka-, HR- ja neuvonantopalveluja sekä niitä tukevia teknologiaratkaisuja tarjoava yritys, joka palvelee asiakkaita henkilökohtaisesti niin digitaalisesti kuin paikallisesti.” Yrityksen missio on auttaa asiakkaita keskittymään liiketoimintaansa ja saavuttamaan tavoitteensa tarjoamalla talous-, palkka-, HR- ja neuvontapalveluja sekä niitä tukevia teknologiaratkaisuja. Yrityksen visio on tehdä palveluista jatkuvasti älykkäämpiä, vaikuttavampia ja henkilökohtaisempia. Yrityksen palveluihin kuuluvat erilaiset talouspalvelut, HR, palkat ja johtaminen. Tässä työssä tutustumme ainoastaan siihen, mitä yrityksen nettisivut sanovat johtamisesta ja johtamiseen liittyvistä palveluista.

Yrityksen tarjoamat johtamisen kehittämispalvelut ovat:

- strateginen johtaminen
- muutosjohtaminen
- organisaatiokulttuuri
- johtoryhmätyöskentely
- esimiesvalmennus
- coaching

Taulukko 9. Azets Insight Oy:n vertailu muutosjohtamisen malleihin.

Mahdollisuuden tai ongelman arviointi muutoksen motivoimiseksi	Muutokseen liittyvän uuden toimintamallin jäsentäminen
Valitse ohjaava muutosryhmä ja tue heitä	Johdon ja esimiesten muutosviestintään ja muutosjohtamiseen panostaminen. Esimiehiä koulutetaan ja valmennetaan ja heille annetaan työkaluja muutoksen johtamiseen omassa työyhteisössä.

Muodosta selvä ja vakuuttava visio	
Viesti visiosta	
Muutoksen energioiden liikkeellepaneminen	
Valtuuta muut toimimaan	
Kehitä ja edistä muutokseen liittyvää tietoa ja taitoa	Yksilöiden ja ryhmien kykyä sopeutua muutokseen arvioidaan Resilience Alliancen© Resilienssi-arviointien avulla.
Tunnista onnistumisia ja käytä niitä hyödyksi kannustimena. Tarkkaile ja tue muutosprosessia jatkuvasti	
Muutoksen vakiinnuttaminen kulttuuriin, toimintaan ja johtamiseen	Muutoksen onnistuminen ja arviointi

Azets Insight antaa organisaatioille tukea muutoksien suunnitteluun ja läpivientiin ainoastaan johdon näkökulmasta. Johtaminen ja johtamistaidot ovat keskiössä. Lopulta organisaatio ei kerro mitään muuta kuin vain sen, millä eri tavoin johtoa tuetaan ja valmennetaan muutosjohtamiseen. Näistäkään ei kerrota tarkemmin. Organisaatio käyttää apuna Resilience Alliancen© Resilienssi-arviointia arvioidessaan yksilöiden ja ryhmien kykyä sopeutua muutokseen. Organisaatio tukee muutoksia valmennuksilla ja coaching-prosesseilla. Yrityksen muutosjohtamisen palvelut keskittyvät enemmänkin esimerkiksi yrityskauppatilanteisiin, uuden it-järjestelmän käyttöönottoon ja irtisanomistilanteisiin. Yrityksen päätoimiala liittyy taloushallintaan, palkka- ja HR-palveluihin ja erilaisiin ohjelmistoihin, kuten matkalasku- ja HR-ohjelmistot. Muutosjohtaminen vaikuttaa olevan lisäpalvelu varsinaisen toimialan palveluiden tueksi olemassa oleville asiakkaille. Tästä syystä vain osa kohdista täyttyy vertailtavasta listasta. Ei ole myöskään löydettävissä vaikutteita mistään tietystä muutosjohtamisen mallista.

4.2.8 Attention Communication Oy

Attention Communication Oy:n slogan on ”ratkaisevasti parempi”. Yritys kertoo itsestään näin: ”Viestintätoimistona autamme sinua katsomaan asioita kahdesta näkökulmasta, uutissilmällä ja yritysviestijän otteella. Tuntemme niin pörssiyrityiden kuin kasvuyritystenkin haasteet sekä median toiminnan. Ja erityisesti muutoksista saamme virtaa.” Yritys tarjoaa viestintäpalveluita muutoksen tueksi eikä lainkaan koulutuksia.

Yrityksen palveluihin kuuluvat:

- johdon kumppanina erilaisissa tilanteissa, mm. muutosviestinnässä, toimiminen
- sijoittajaviestintä
- kriisiviestintä
- viestinnän arki

Taulukko 10. Attention Communication Oy:n vertailu muutosjohtamisen malleihin.

Mahdollisuuden tai ongelman arviointi muutoksen motivoimiseksi	Yhteinen ymmärrys muutoksesta, organisaatiossa kaikille käsitys yhteisestä suunnasta
Valitse ohjaava muutosryhmä ja tue heitä	Yritysjohtoa ja esimiehiä tuetaan muutosviestinnässä. Muutoksessa johtajan pitää olla suunnannäyttävä, herättävä ja huolenhävittäjä. Jokainen näistä rooleista vaatii erilaista viestintää. Muutoksen ja organisaation luonne sanelevat, millainen joukko kannattaa ottaa muutoksessa mukaan. Joskus kyse on johtoryhmästä, toisinaan mukana voi olla koko yritys.
Muodosta selvä ja vakuuttava visio	Muutostarpeessa on aina tärkeää osoittaa, että muutoksen myötä on valoa pimeydessä: näytä muutostarve.

Viesti visiosta	Muutosjohtaminen on viestimistä. Organisaation yhteisten tavoitteiden tulisi olla kaikille tuttuja. Kaikkien tulisi tietää, mitä asioita priorisoida. Uudet askeleet onnistuvat parhaiten, kun kaikki tietävät suunnan, johon ollaan menossa. Herätä henkilöstön muutoshalu puhuttelevilla faktoilla.
Muutoksen energioiden liikkeellepaneminen	Ihmiset tulee innostaa muuttumaan. Konkreettiset muutosideat kaivetaan esiin dialogilla henkilökunnan kanssa ja käyttäen hyödyksi tilanteeseen sopivia työkaluja.
Valtuuta muut toimimaan	Osallistaminen on sitouttamista.
Kehitä ja edistä muutokseen liittyvää tietoa ja taitoa	Jatkuvan muutostahdon ylläpitäminen viestinnällä. Muutosvastarintaisten huolien ymmärtäminen ja niiden kääntäminen positiivisiksi ratkaisuuksi.
Tunnista onnistumisia ja käytä niitä hyödyksi kannustimena. Tarkkaile ja tue muutosprosessia jatkuvasti	Onnistunut pilotti luo vauhtia. Isot muutokset kannattaa käynnistää pilotilla, josta voi odottaa nopeita tuloksia ja jossa onnistuminen on todennäköistä.
Muutoksen vakiinnuttaminen kulttuuriin, toimintaan ja johtamiseen	Muutosviestintä on jatkuvaa vuoropuhelua myös muutoksen vakiinnuttamisen näkökulmasta. Vaikka asiaa toistaa, toistaa ja toistaa, silti vasta 3 % on asian ymmärtänyt.

Attention Communication on johdon viestintätoimisto, joten heidän päätoimialaansa on auttaa yritysjohtoa kommunikoimaan haastavissa tilanteissa, esimerkiksi kriisitilanteessa tai suuressa organisaatiomuutoksessa. Pääasiassa muutosjohtamisen kannalta kyseisen

yrityksen palvelu on auttaa muutoksen viestinnässä niin, että jokainen organisaatiossa ymmärtää, mitä se tarkoittaa, ja auttaa muutosviestinnän kautta innostamaan ihmisiä muuttumaan. Yrityksen internetsivulta löytyi kaikkiin vertailtaviin kohtiin asioita, mutta toisaalta itse käytännön muutoksesta ei puhuta paljoa. Avainasemassa on viestintä, ja hyvällä ja runsaalla viestinnällä saadaan yrityksen mukaan paljon aikaiseksi. Organisaatio mainitsee Kotterin positiivisessa valossa, mutta varsinaisesti vaikutteita mistään muutosjohtamisen mallista on vaikea löytää.

4.2.9 Intotalo Oy

Yrityksen slogan on ”Teemme yrittäjien ja johtajien arjesta hallitumpaa, helpompaa ja tuloksellisempaa”. Intotalo kuvailee olevansa valmennusyritys, joka tekee töitä paremman johtamisen ja kannattavan kasvun puolesta.

Yrityksen palveluihin kuuluu valmennuksia seuraavista aihepiireistä:

- Johtaminen
- Yrityksen kehittäminen
- Myynnin kehittäminen
- Konsultointipalvelut

Taulukko 11. Intotalo Oy:n vertailu muutosjohtamisen malleihin.

Mahdollisuuden tai ongelman arviointi muutoksen motivoimiseksi	
Valitse ohjaava muutosryhmä ja tue heitä	Muutoksen läpivieminen edellyttää vahvaa ja osallistavaa johtajuutta. Sen lisäksi se vaatii ymmärrystä ihmisen ajattelusta ja käyttäytymisestä.
Muodosta selvä ja vakuuttava visio	
Viesti visiosta	
Muutoksen energioiden liikkeellepaneminen	Esimerkillä toimiminen

Valtuuta muut toimimaan	Tavoitteiden, roolien ja vastuiden kirkastaminen kaikille organisaatiossa. Yhteisten toimintatapojen ohjeistaminen. Sallitaan ja kannustetaan yksilöitä tekemään itsenäisesti omaan työhön liittyviä päätöksiä.
Kehitä ja edistä muutokseen liittyvää tietoa ja taitoa	
Tunnista onnistumisia ja käytä niitä hyödyksi kannustimena. Tarkkaile ja tue muutosprosessia jatkuvasti	Onnistumisista puhuminen henkilöstön kanssa. Yhdessä tekeminen ja sen myötä yhteishengen rakentaminen. Jatkuvan palautteen antaminen henkilöstölle. Johtajan tulee toimia esimerkillä, kuunnella, olla läsnä ja osoittaa, että välittää.
Muutoksen vakiinnuttaminen kulttuuriin, toimintaan ja johtamiseen	

Intotalon sivuilla on paljon asiaa muutosjohtamisesta. Lisäksi heillä on sivuille koottu ilmainen ladattava opas aiheesta. Kuitenkin heidän teksteissään käsitellään enemmänkin johtajan ominaisuuksia ja ajatusmaailmaa yksilönä eikä varsinaisesti isompaa muutosjohtamisen prosessia. Tästä syystä lopulta useampi kohta jäi vertaillen tyhjäksi. Intotalon lähtökohta onnistuneeseen muutosjohtamiseen on asenteen ja ajattelutavan muutos. Heidän tapansa lähestyä johtajien kehittymistä muutosjohtajina on käytännönläheinen, ja he antavat suoria ohjeita. Organisaation muutoksen johtamisen tarkastuslistaan kuuluvat muun muassa esimerkillä toimiminen, jokaisen johdettavan omien tavoitteiden kirkastaminen, yhteisten tavoitteiden luominen, onnistumisista puhuminen, läsnä oleminen ja kuuntelu, selän takana puhumisen välttely sekä suoraan ja rehellisesti puhuminen. Intotalon koulutukset pohjautuvat keskusteluun ja osallistamiseen. He uskovat siihen, että kaikki kasvu ja kehittyminen löytyy ihmisistä itsestään, kunhan löytää vain oikealaisen ajattelutavan. Organisaatio käyttää Lean-mallia apuna.

Intotalo erottuu muista organisaatioista selkästi, sillä se keskittyy enimmäkseen siihen, millainen johtajan tulisi olla ja miten toimimalla hän voi menestyä. Kuitenkin pohjimmainen ajatus siitä, mitä muutosjohtaminen on, säilyy samana kuin muissakin alan organisaatioissa. Heidän lähtökohtansa muutokselle on ”mindsetin”, ajattelutavan, muutos.

4.2.10 KM Future Ky

Yrityksen slogan on ”uudistumisen kumppanisi”. Yritys kertoo itsestään näin: ” Olemme tietojohdamisen (Knowledge Management) asiantuntija- ja valmennusyritys. Autamme yritysten johtoa ja HR:ää vastaamaan ja vaikuttamaan tulevaisuuden haasteisiin työn ja toimintaympäristön muuttuessa. Tuemme rakentamaan parempaa henkilöstötuottavuutta, kilpailukykyä ja asiakaskokemusta kehittämällä tietopääomaa, prosesseja, työyhteisön kulttuuria ja johtamista sekä tukemalla onnistumaan erilaisissa organisaation muutostilanteissa.”

Yrityksen palveluihin kuuluvat:

- johtamisen kehittäminen
- valmennukset ja työpajat työyhteisöille
- reittiopas onnistuneeseen muutokseen
- kulttuurin ja arvojen kehittäminen
- kilpailukyvyyn parantaminen tietojohdamisen avulla
- asiakaskokemuksen kehittäminen palvelumuotoilun keinoin

Taulukko 12. KM Future Ky:n vertailu muutosjohtamisen malleihin.

Mahdollisuuden tai ongelman arviointi muutoksen motivoimiseksi	Ensin tulee kirkastaa mitä tavoitellaan, miksi ja miten toteutetaan. Auttavat kirkastamaan tavoitteen.
Valitse ohjaava muutosryhmä ja tue heitä	Muutosjohtamisen valmennuksia johtajille ja projektipäälliköille
Muodosta selvä ja vakuuttava visio	Muodostetaan reittiopas kohti onnistunutta muutosta: välipysäkeille pysähdytään välillä ja mietitään, missä on onnistuttu ja mitä seuraavaksi tehdään. Kuka johtaa seuraavalle etapille, ja mitä siellä opitaan yhdessä?
Viesti visiosta	Kommunikaation merkitys on suuri.
Muutoksen energioiden liikkeellepaneminen	Autetaan ottamaan ensiaskeleet kohti muutosta osallistaen ihmiset mukaan.
Valtuuta muut toimimaan	Muutoksen empatia, henkilöstön ymmärrys. Itseohjautuvuuden ja yhdessä ohjautuvuuden parantaminen. Muutoskyvykkyiden eli resilienssin parantaminen työyhteisöissä; erilaisuus ja ihminen muutoksessa.
Kehitä ja edistä muutokseen liittyvää tietoa ja taitoa	Yhteinen oppiminen auttaa muutoksen toteutumista.
Tunnista onnistumisia ja käytä niitä hyödyksi kannustimena. Tarkkaile ja tue muutosprosessia jatkuvasti	Käytetään moderneja työkaluja muutoksen seurantaan ja sen toteutumisen tueksi. Työkaluilla varmistetaan jatkuvaa reflektointia ja tiedonkulkua sekä käydään läpi haasteellisia tilanteita ja onnistumisia matkalla.

Muutoksen vakiinnuttaminen kulttuuriin, toimintaan ja johtamiseen	Tulosten arviointi.
---	---------------------

Kaikki kohdat vertailtavasta listasta löytyvät, ja organisaatio näkee muutoksen alun suunnittelusta loppuun asti kokonaisuutena. Kuitenkaan tuloksista tai niiden mittaamisesta ei mainita sen enempää. Organisaatio näkee muutoksen matkana, jossa pysähdytään välipysäkeille tarkkailemaan tilannetta ja tarpeen tullen korjataan kurssia. Toisaalta onko edes olemassa lopullista päätepysäkkiä muuttuvassa maailmassa? Yrityksen sloganin mukaan he tukevat uudistuksessa, joten ehkä määränpää on tarkoituksella korvattu tavoitteella, joka saattaa muuttua matkan varrella. Kommunikoinnilla on suuri rooli, ja organisaatio käyttää ”erilaisia moderneja työkaluja” muutoksen seurantaan ja tueksi. Ei kuitenkaan luetella, mitä ne ovat. Ei löydy erityisemmin vaikutteita mistään muutosjohtamisen mallista.

4.3 Organisaatioiden vertailu keskenään

Kaikki tutkimukseen mukaan valikoidut organisaatiot tarjoavat palveluja muutosjohtamisen haasteiden ratkaisemiseen. Muuten yritykset ovatkin keskenään hyvin erilaisia, ja pääpaino vaihtelee viestinnästä teknologiaan ja yksilön johtamistaitojen kehittämiseen. Kaikilla organisaatioilla on hyvin kattavat internetsivut, ja suurimmalla osalla niistä on blogitekstejä ja artikkeleita erilaisista ajankohtaisista aiheista; tässä tapauksessa tarkastelussa ovat muutosjohtamiseen liittyvät kirjoitukset. Vaikka tässä työssä ei tutustuta maksettuun sisältöön eli itse koulutusmateriaaleihin ja kurssien sisältöihin, yritysten internetsivuilta saa jo erittäin hyvän käsityksen siitä, millä näkökulmalla ja erilaisin tavoin kukin yritys tarjoaa palveluitaan muutosjohtamisen haasteiden ratkomiseen asiakkaiden kanssa.

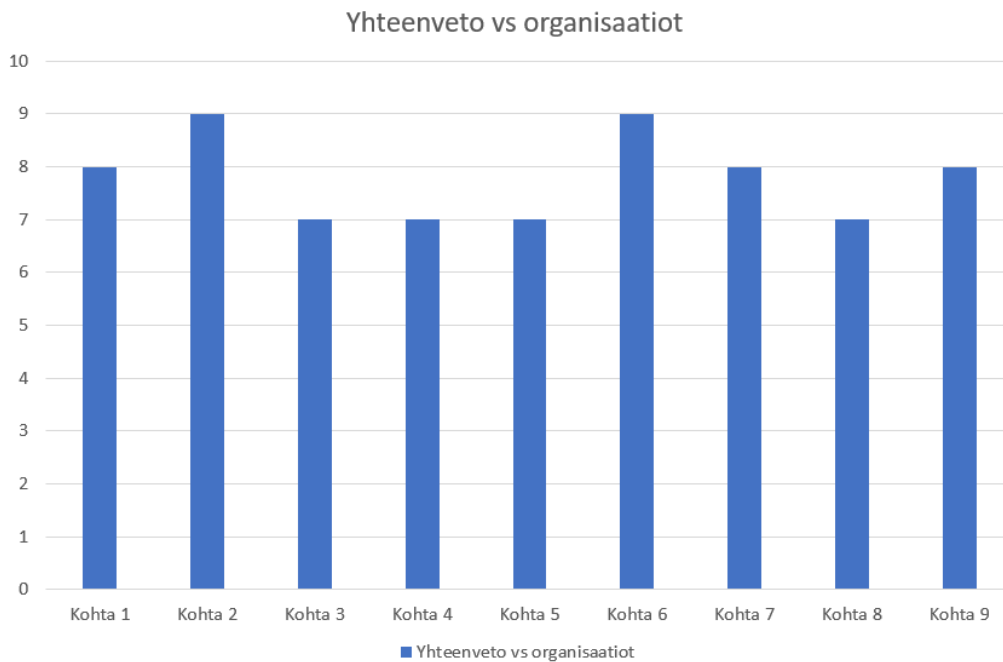
Tässä kappaleessa käydään läpi organisaatioiden ja muutosjohtamisen mallien yhteenvedon vertailuista saatuja havaintoja ja tuloksia ja edelleen vertaillaan niitä keskenään. Yrityksiä yhdistää heidän toimialansa: kaikki yritykset tarjoavat johtajille apua

muutosjohtamiseen. Koska yritykset ovat valikoituneet tutkimukseen mukaan yhdistävän tekijän vuoksi, tässä tutkimuksessa keskitytään vertailemaan niiden eroja.

Jokaisella yrityksellä on oma lähestymistapansa muutosjohtamiseen, ja ne käyttävät erilaisia työvälineitä muutoksen toteuttamiseen. Painoero muutoksen tekemisessä vaihtelee ihmislähtöisestä teknologialähtöiseen. Joidenkin yritysten pääpaino on siinä, että heidän avullaan asiakasorganisaation johto saavuttaa haluamansa tavoitteet, kun taas toiset yritykset näkevät koko asiakasorganisaation ihmiset tärkeänä resurssina, joita hyödynnetään muutoksen toteuttamisessa. Lisäksi eroa on siinä, miten johtajan rooli ja hänen henkilökohtaiset johtamistaitonsa nähdään muutoksen toteuttamisessa. Osa organisaatioista ovat keskittyneet johtajan ominaisuuksiin ja taitoihin yksilötasolla, kun taas toiset organisaatiot eivät mainitse johtajaa yksilönä kuin korkeintaan sivulauseessa. Alla olevaan taulukkoon on koottu yhteen aikaisemman vertailun tulokset, ja siitä näkyy, mitkä kohdat löytyvät kyseisten organisaatioiden internetsivuilta verrattuna muutosjohtamisen mallien pohjalta tehtyyn yhteenvetoon.

Taulukko 13. Muutosjohtamisen mallien yhteenvedon ja organisaatioiden vertailu.

	Ellun Kanat Oy	Ccea Oy	Brik Impact Oy	Eezy Flow Oy	Balencor Oy	Viestintätoimisto Muna vai Kana Oy	Azets Insight Oy	Attention Communication Oy	Intotalo Oy	KM Future ky
Mahdollisuuden tai ongelman arviointi muutoksen motivoimiseksi	x	x	x	x	x		x	x		x
Valitse ohjaava muutostyhmä ja tue heitä	x	x	x		x	x	x	x	x	x
Muodosta selvä ja vakuuttava visio	x	x	x	x	x			x		x
Viesti visiosta	x	x	x		x	x		x		x
Muutoksen energioiden liikkeellepaneminen	x	x	x	x				x	x	x
Valtuuta muut toimiin	x	x	x	x	x	x		x	x	x
Kehitä ja edistä muutokseen liittyvää tietoa ja taitoa	x	x	x	x	x		x	x		x
Tunnista onnistumisia ja käytä niitä hyödyksi kannustimena. Tarkkaile ja tue muutosprosessia jatkuvasti	x	x	x		x			x	x	x
Muutoksen vakiinnuttaminen kulttuuriin, toimintaan ja johtamiseen.	x	x	x		x	x	x	x		x



Kuvio 5. Muutosjohtamisen mallien yhteenvedon ja organisaatioiden vertailu määrällisesti.

Pylväsdiagrammi kuvaa määrällisesti sen, kuinka monta kohtaa muutosjohtamisen mallien yhteenvedossa kussakin organisaatiossa toteutuu. Kohdat 1,2,6,7 ja 9 löytyvät organisaatioista eniten. Nämä kohdat ovat:

- Mahdollisuuden tai ongelman arviointi muutoksen motivoimiseksi
- Valitse ohjaava muutosryhmä ja tue heitä
- Valtuuta muut toimimaan
- Kehitä ja edistä muutokseen liittyvää tietoa ja taitoa
- Muutoksen vakiinnuttaminen kulttuuriin, toimintaan ja johtamiseen.

Pylväsdiagrammista voidaan vetää johtopäätös siitä, että suurin osa organisaatioista ovat muutoksen toteuttamisen suhteen sitä mieltä, että muutosta toteuttaessa tulee ensisijaisesti valita ohjaava muutosryhmä ja tämän jälkeen valtuuttaa heidät toimimaan. Näiden kohtien lisäksi muutostarpeen arviointi, muutokseen liittyvän tiedon ja taidon jakaminen sekä lopuksi muutoksen vakiinnuttaminen organisaatioon ovat tärkeitä

seikkoja muutosjohtamisessa. Tasaisesti vähiten kohtia löytyi kohdista 3, 4, 5 ja 8. Nämä kohdat ovat:

- Muodosta selvä ja vakuuttava visio
- Viesti visiosta
- Muutoksen energioiden liikkeellepaneminen
- Tunnista onnistumisia ja käytä niitä hyödyksi kannustimena. Tarkkaile ja tue muutosprosessia jatkuvasti.

Vaikka nämä kohdat löytyivät vähän vähemmän määrällisesti organisaatioiden internet-sivuilta, asiasta ei voida kuitenkaan tehdä johtopäätöstä, että nämä kohdat olisivat jottenkin vähemmän tärkeitä. Kaikki kohdat löytyivät vertailussa niin tasaisesti kaikista organisaatioista, että todetaan organisaatioiden pohjaavan asiantuntemuksensa alan kirjallisuuteen.

Seuraavassa listassa käydään läpi tutkittavien organisaatioiden ideologiaa tarkemmin; mihin kukin yritys panostaa ja mitä työkalua käyttävät muutoksen välineenä:

- Ellun Kanat Oy
 - Kommunikointi avainasemassa ja strategia muutoksen työvälineenä
- CCAE Oy
 - Ihmiset keskiössä, Lean-, Agile- ja SAFe-mallit muutoksen välineenä
- Brik Impact Oy
 - Ihmislähtöinen toiminta, hyödyntävät persoonallisuusprofilointimalleja Workplace Big Five™, Reiss Motivaatiprofiili ja Everything DiSC
- Eezy Flow Oy
 - Prosci, ADKAR- malli
- Balentor Oy
 - Strategia muutoksen työvälineenä, auttavat yrityksiä pääsemään tavoitteisiin, muutoksen vauhdittaja. Lopputulos tärkeää.
- Viestintätoimisto Muna vai Kana Oy
 - DiSC-analyysi, itsensä ja alaisten tunteminen, ihmisläheinen muutos

- Azets Insight Oy
 - Auttavat muutoksen suunnittelussa ja läpiviennissä, asia/teknologialähtöinen muutos, esimerkiksi it-järjestelmän käyttöönotto, yrityskaupat ja YT-neuvotteluiden läpiajaminen
- Attention Communication Oy
 - Viestintä on tärkeää. Johtajan tulee olla suunnannäyttävä ja huolen hälvittäjä: johtajan johdolla kohti muutosta. Johtaminen on avainasemassa.
- Intotalo Oy
 - It's all about mindset. = ajattelun muutos. Muutoksen läpivieminen edellyttää vahvaa ja osallistavaa johtajuutta. Sen lisäksi se vaatii ymmärrystä ihmisen ajattelusta ja käyttäytymisestä. Johtajan tulee toimia esimerkillä mutta huomioida ihmiset ihmisenä organisaatiossa. Ihmisläheinen muutos, johtaminen tärkeässä roolissa.
- KM Future Ky
 - Pehmeä lähestymistapa, ratkaisuja molempien yrityksen ja henkilöstön näkökulmasta, hyvien perustusten päälle rakennetaan muutos pikkuhiljaa. Muutos vaatii aina ajattelutavan muutosta. Muutosmatka tärkeässä roolissa.

Voidaan todeta, että tutkimukseen mukaan valikoituneissa organisaatioissa on yllättävän paljon eroja, kun vertailee niitä organisaation ideologian ja työkalujen osalta. Yksikään organisaatio ei ole toisensa kopio, vaikka samankaltaisuuksia löytyikin. Kirjallisuuteen verrattuna suurimmaksi osaksi muutosjohtamisen perusperiaatteet löytyivät kaikkien yritysten internetsivuilta. Itse muutosjohtaminen on sekä kirjallisuuden että alan toimijoiden mukaan nykytilanteen määrittelyä, muutoksen suunnittelua, toteuttamista ja lopuksi muutoksen integroitumisen seuranta. Tästä muutoksen toteuttamisen perusrakenteesta kukaan ei esitä eriävää mielipidettä. Eroa kuitenkin on siinä, paljonko mihinkin näistä kohdista panostetaan ja annetaan painoarvoa. Lisäksi eroa on siinä, millä näkökulmalla muutosta lähestytään, esimerkiksi ongelma-, ratkaisu-, teknologia- vai ihmiskeskeisellä lähestymistavalla. Lopputuloksena kuitenkin tavalla tai toisella tavoitteena on

onnistunut muutos. Osa organisaatioista hyödyntää jotain tiettyä muutosjohtamisen mallia enemmän kuin toisia. Matka ja työkalut kohti lopputulosta saattavat vaihdella, mutta muutosjohtamisen ja muutoksen tekemisen peruseriaatteet säilyvät.

Organisaatioilla on eroa myös siinä, keitä heidän kohderyhmänsä eli asiakkaat ovat. Osittain organisaatiot kilpailevat samoista asiakkaista, mutta silti on silmiinpistävää selvää, että asiakkaan koko ja tarve määrittelevät paljon, minkä organisaation palvelut soveltuvat sille parhaiten. Yksi organisaatio on parhaimmillaan suuren pörssiyhtiön isojen muutoksien läpiviemisen kumppanina, kun taas toisen organisaation vahvuudet ovat yksittäisen johtajan henkilökohtaisen kehityksen tukemisessa tämän muutosjohtajan matkalla. Palvelun tarjonnan hajonta organisaatioilla on verkkokursseista suuren ja haastavan, jopa vuosia kestävän, projektin läpiviemiseen. On päivänselvää, että myös työkalujen näihin tilanteisiin muutosjohtamisen saralla täytyykin olla erilaisia. Organisaatioiden erona on myös niiden koko: mukaan vertailuun valikoituneissa yrityksissä osa on yhden tai parin henkilön organisaatioita, ja joukkoon mahtui myös muutama suuri konsulttitalo, joilla on palkkalistoilla reilusti yli 50 henkilöä. Yhtään vähättelemättä kuinka paljon muutosta yksi ihminen voi saada aikaan, koolla on kuitenkin merkitystä, kun vertailee organisaatioita ja heidän palvelutarjontaansa keskenään.

5 Lopputarkastelu

5.1 Tutkimustulosten tarkastelu

Vertailevaan hallintotieteelliseen tutkimukseen valikoitui mukaan kymmenen muutosjohtamisen alalla toimivaa yritystä satunnaisotannalla. Kyseinen määrä yrityksiä oli mielestäni sopiva, ja tutkimuksen myötä tuli selväksi, että variaatiota alan toimijoissa riittää monella eri tavalla. Erojen lisäksi vertailun avulla selvisi organisaatioiden yhteneväisyydet toistensa ja alan kirjallisuuden kanssa.

Vertailun avulla lähdettiin etsimään vastauksia tutkimusongelmiin. Tutkimusongelmana työssä on kolme kysymystä: Mitä uutta muutosjohtamisesta sanotaan? Miten muutosjohtamisen aiheympäristössä palveluitaan tarjoavat yritykset pyrkivät erottumaan toisistaan? Miksi muutosjohtaminen on niin trendikästä? Ensimmäiseen kysymykseen vastaus on vaikeasti määriteltävissä. Tavallaan muutosjohtamisesta sanotaan uutta, mutta toisaalta ei, kun vertailu tapahtuu muutosjohtamisten mallien kanssa. Uutta muutosjohtamisessa on ihmislähtöisyys, mutta samalla Kurt Lewin on jo 1940-luvulla kenttäteoriasaan tutkinut ihmisten motivaatiota muutoksen tekemisen välineenä. Muutoksen työvälineet eivät myöskään poikkea siitä, mitä kirjallisuudessa sanotaan. Hyvällä strategialla, missiolla ja visiolla pääsee pitkälle.

Muutosjohtaminen voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan: vahvaan johtamiseen, ihmislähtöiseen toimintaan, jossa kaikkien organisaation jäsenien rooli on tärkeä, sekä asia- tai teknologiapainotteiseen muutokseen. Tutkittavista yrityksistä hahmottuvat nämä kolme kategoriaa. Riippuen johtajan ja asiakasorganisaation omista ajatuksista ja mieltymyksistä luultavasti valikoituu myös yritys, jonka puoleen he kääntyvät, kun kaipaavat apua muutosjohtamisen toteuttamiseen ja haasteisiin. Lisäksi myös yrityksiä palvelut vaihtelevat. Jotkin yritykset tarjoavat kursseja, joihin asiakasorganisaatio voi ilmoittaa esihenkilöitä ja johtajia, jotta nämä saavat välineitä omaan työskentelyynsä. Toiset yritykset taas tarjoavat kokonaisvaltaista kumppanuutta muutoksen tekemiseen, jolloin he ovat mukana konsulttina koko ajan projektin alusta loppuun asti. Nämä projektit

saattavat kestää vuosia. Lisäksi tarjolla on asiakasyrityksen johtajille viestintään apua tarjoavia yrityksiä, jotka auttavat muutoilemaan muutoksen tarpeen ja syyt kauniiseen pakettiin, joka voidaan sitten toimittaa henkilöstölle. Kyse on tuolloin enimmäkseen muutosviestinnästä. Tutkittaviin yrityksiin valikoitui lisäksi yksi yritys, jonka lähestymistapa on enimmäkseen ratkaisukeskeinen: esimerkiksi uuden järjestelmän käyttöönotto on ratkaisu, ja he auttavat sen käyttöönotossa ja jalkautuksessa. Muutoksen luonteesta ja asiakasyrityksen avuntarpeesta riippuen alalla on valinnanvaraa, ja mahdollista on valita juuri kyseiselle asiakkaalle sopivan yrityksen palveluita.

Yksi näkökulma yritysten vertailuun on heidän käyttämänsä muutosmallit ja työvälineet. Viestintätoimisto Muna vai Kana ja Brick Impact Oy käyttävät apunaan DISC-analyysia. Kyseessä on testi, jonka tuloksena henkilö saa persoonallisuusanalyysin itsestään. Tuloksia käytetään itsetuntemuksen ja viestinnän kehittämiseen. Testin tuloksien avulla ymmärretään ihmisten tapoja vuorovaikutustilanteissa. Heidän lähestymistapansa muutosjohtamiseen on ihmisläheinen ja he haluavat ymmärtää jokaista yksilöä, jotta ihmisiä voisi johtaa näille sopivalla tavalla ja täten saavuttaa haluttu lopputulos. Ihmislähtöisen muutoksen puolesta puhujia ovat myös CCAE, Intotalo ja KM Future. Eezy Flow tarjoaa ainoastaan Proscin ADKAR-mallin mukaisia koulutuksia ja palveluita, Azetz Insight on ratkaisukeskeinen, ja Balentorille merkitsee kärjistetyksi onnistunut muutos, mutta keinoista ei juuri puhuta. Ellun kanojen mukaan kommunikointi on tärkein työväline muutosjohtamisessa; samoin myös Attention Communications painottaa viestintää.

Kolmanteen tutkimusongelmaan vastauksen antaa Google-hakukoneosumien määrä. Muutosjohtaminen on trendikästä, koska se on ajankohtaista ja muutosjohtamisen varjolla johto voi oikeuttaa asioiden läpi viemistä. Toisaalta kuten on todettu, muutoksen tekeminen ei ole helppoa, joten on ymmärrettävää, että yritykset hakevat apua muutoksen toteuttamiseen ulkopuoliselta asiantuntijalta, joka on erikoistunut aiheeseen. Muutosjohtaminen on käsitteenä laaja, ja muutos voi olla minkälainen tahansa. Muutos saattaa koskea koko organisaatiota, sen olemassaoloa tai sen ydinstrategiaa, tai sitten kyseessä voi olla jokin pienempi muutos, joka koskee vain pientä osaa organisaatiosta.

Muutosjohtaminen vaatii kuitenkin paljon osaamista esihenkilöiltä ja johtajilta. Muutosjohtamisessa pitää hallita samanaikaisesti montaa eri osa-aluetta ja samalla myös itse sopeutua muutokseen. Useimmiten kuitenkin muutoksessa on kyse asioista, jotka herättävät ihmisissä alkuun negatiivisia tunteita, ja oletettavasti alaiset purkavat pahaa oloaan esihenkilöihin ja johtoon. Tällöin esihenkilöt saattavat joutua olemaan helposti puun ja kuoren välissä, kun heidän ohjeistuksensa ja roolinsa on toimia kuten ylhäältä johto kertoo ja samalla ottaa vastaan alaisten reaktiot. Tämä vaatii esihenkilöltä paljon niin emotionaalista kuin professionaalistakin osaamista. Muutosjohtamiseen apua ja tukea tarvitsevat luultavasti eniten käytännön muutostyötä tekevät johtajat ja esihenkilöt. Heidän tarpeensa ovat pääasiassa ihmislähtöistä johtamista. Yritysjohdon tarpeet muutosjohtamisen osalta ovat erilaisia: he tarvitsevat ehkä enemmän apua strategian kirkastamiseen, suurempien linjausten tekemiseen ja muutosviestintään. Kuten tutkimukseen mukaan valikoituneista yrityksistä selvisi, on markkinoilla tarjolla eri saroilla asiantuntevia yrityksiä runsaasti niin, että jokaisen esihenkilön ja organisaation tarpeet voidaan huomioida yksilöllisesti.

On täysin inhimillistä, että organisaatiossa ei aina nähdä metsää puilta tai puita metsältä. Kun on itse osa organisaatiota, on vain täysin mahdotonta nähdä tilannetta ulkopuolisen silmin. Jokainen meistä näkee ja kokee tilanteet omalla tavallaan, vaikka kuinka yrittäisi ajatella rationaalisesti. Johtajat ovat myös ihmisiä, joten he eivät ole mitenkään poikkeus sääntöön. Muutosjohtaminen on trendikästä, koska muutosta on aina ollut ja tulee aina olemaan. Vaikka muutoksen toteuttamiseen ei ole olemassa vippaskonsteja, ei se silti tarkoita sitä, etteikö lopputulokseen haluttaisi päästä mahdollisimman helposti. Siksi esiin astuvat muutosjohtamisen konsultointiin erikoistuneet yritykset.

Kehitysprojekti tai muutoshanke saattaa epäonnistua monista eri syistä. Uusia toimintatapoja, tietojärjestelmiä ja prosesseja yritetään ajaa sisään, mutta muutosta ei saada pysyväksi esimerkiksi henkilökunnan vastustamisen vuoksi. Syy epäonnistumiseen ei ole muutosvastarinnassa vaan muutosjohtamisessa. Se voi puuttua kokonaan, tai sitten muutosjohtamisessa on ollut puutteita. Muutosjohtamista parantamalla voidaan taklata

muutosvastarintaa ja muita haasteita. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että hankkeet siltikään onnistuisivat. Hankkeet saattavat edelleen kaatua esimerkiksi teknologisten ongelmien tai projektihallinnan puutteiden vuoksi. (Myllymäki, 2017, s.53)

Muutoksen johtamiseen vaikuttaa se, millaisesta muutoksesta on kyse. Yllättävät muutokset ovat monimutkaisempia kuin yllätyksettömät. Samoin myös vastaavasti suuret muutokset yleensä vaativat enemmän huomioon otettavia asioita kuin pienet muutokset. Suuret ja yllättävät muutokset ovat siis verrattain hankalampia hankkeita kuin pienet ja yllätyksettömät. (Myllymäki, 2017, s.53) Epätietoisuus latistaa, uuvuttaa ja aiheuttaa vastarintaa. Epävarmuutta tuo se, mikäli ihmisillä ei ole tietoa ympäristöstä ja isosta kuvasta. On vaikea suhtautua muutokseen positiivisesti, mikäli ei tiedä, mitä ihmisiltä odotetaan ja miksi asia on tärkeä. Yhteisen ymmärryksen varmistaminen onkin siksi kaiken a ja o. Usein kuitenkin muutostilanteissa organisaatioissa unohdetaan kirkastaa uusi suunta ja varmistaa aidosti, että kaikki ovat sen vaikutukset omalle ja tiiminsä työlle sisäistäneet. Suunnan kirkastaminen ei kuulu ainoastaan yksittäisten johtajien harteille, vaan organisaatiossa tulee rakentaa tavoitteiden sisäistämistä tukevat prosessit, jotka hyvällä tavalla pakottavat koko organisaation miettimään ja yhdessä keskustelemaan, mitä muutokset tarkoittavat organisaation toiminnalle ja strategialle sekä mitä strategiset muutokset tarkoittavat koko henkilöstön näkökulmasta aivan yksilötasolle saakka. (Tiililä, 2016, s. 94)

Johtajat voivat omassa roolissaan tukea henkilöstön merkityksellisyyden löytämistä kunkin työssä. Lisäksi yksilöt voivat itse tätä asiaa omalta osalta edistää. Organisaation näkökulmasta on oleellista, kuinka merkityksellisiä organisaation missio ja visio ovat. Organisaation tulevaisuuden tavoitteen ja olemassaolon perustehtävän tulisi olla kaikkien ymmärtämiä ja myös tunnetasolla jakamia. On kaksi eri asiaa saada ihmiset suostumaan tavoitteiden toteuttamiseen kuin sitoutumaan niihin. Työhönsä sitoutunut on valmis panostamaan huomattavasti enemmän kuin vain pakon edessä suostunut, jonka työteho heikkenee heti, kun esimiehen silmä välttää. (Tiililä, 2016, s. 95)

On olemassa tekijöitä, joihin huomion kiinnittäminen avustaa muutoksen tekemisessä organisaatiossa. Kuitenkin mitä suurempi muutos on kyseessä, sitä enemmän muuttujia mahtuu matkan varrelle. Vaikka sanotaan, että muutoksen tekeminen on vaikeaa ja suurin osa muutoksista epäonnistuu, uskallan esittää osittain eriävän mielipiteen. Olen samaa mieltä siitä, että muutoksen tekeminen ei ole helppoa ja mitä suurempi muutos on kyseessä, sitä enemmän joutuu tekemään töitä lopputuloksen eteen. Lisäksi koen sympatiaa esihenkilöitä kohtaan, jotka saattavat helposti joutua olemaan puun ja kuoren välissä. He joutuvat toteuttamaan johdon visiota, vaikka välttämättä eivät aina seiso muutosten takana. Samalla kun esihenkilöt itse yrittävät sopeutua muutokseen, joutuvat he tukemaan muita ihmisiä organisaatiossa ja ratkomaan mahdollisia haasteita. Eroavan mielipiteen esitän siitä, että ”tutkimusten mukaan” suurin osa muutoksista epäonnistuu. Olen sitä mieltä, että lopputulos ei välttämättä ole sitä, mitä alun perin kaavailtiin, mutta epäonnistuneeksi asian kuvaaminen kuulostaa myös hieman erikoiselta. Muutosmatkasta on varmasti opittu paljon matkan varrella, vaikka toivottuun lopputulokseen ei olekaan vielä päädytty. Ehkä alkuperäinen visio ja strategia sen toteuttamiseksi sitä paitsi eivät toteutuneet vaan muokkaantuivat matkan varrella syystäkin.

Sekä kirjallisuudessa että tutkittavien organisaatioiden internetsivuilla kerrotaan muutoksen tekemisen olevan hankalaa ja kerrotaan, kuinka iso osa muutoksista epäonnistuu. Ellun Kanojen mukaan 94 % muutoksista onnistuu, Balentorin mukaan jopa puolet muutoshankkeista eivät saavuta tavoitteitaan ja Intotalon mukaan 70 % muutoshankkeista epäonnistuu. Kaikkien näiden yritysten mukaan numerot pohjautuvat tutkimuksiin. John Kotterin klassikkoteoksessa *Leading Change* vuodelta 1996 Kotter toteaa 70 % muutoksista epäonnistuvan. Konsulttiyhtiö McKinsleyn tutki globaalisti asiaa vuonna 2008 haastatteleamalla yli 3000 yrityksen johtajaa, ja tutkimuksesta paljastui, että yli 70 % organisaatioiden strategisista muutoshankkeista epäonnistui. (McKinsley Global Survey, 2008). Yritysten internetsivuilla ei kerrota, mihin tutkimukseen heidän väitteensä pohjautuvat, mutta voisi olettaa, että lähteenä ovat Kotter ja McKinsley, sillä numerot täsmäävät heidän julkaisuihinsa.

On kuitenkin merkittävä ero siinä, ovatko onnistumisen mahdollisuudet 30 % vai 94 %. Koska erot ovat niin suuret, herää ajatus, voisiko kyse olla muutosjohtamisen maineongelmasta, joka vaikuttaa muutoksen onnistumiseen. Mitä onnistunut muutos lopulta edes tarkoittaa, ja miten se määritellään? Loppujen lopuksi kuinka suuri merkitys päämäärän saavuttamisella edes on, jos tärkeintä ovat matka ja matkan varrella opitut asiat? Miten muutoksen toteutumista mitataan, ja onko muutos täysin epäonnistunut, mikäli jokin osa-alue ei toteudukaan kuten alun perin oli suunniteltu? Psykologisesta näkökulmasta on myös melko masentava lähtökohta edes lähteä toteuttamaan suurta muutosta jos ”tutkimusten mukaan” vain 30 % muutoksista onnistuu. Onko asiaa lopulta edes oikeasti tutkittu kunnolla, vai uskovatko kaikki sokeasti vain Kotterin toteamukseen havainnoistaan 90-luvulla? Kotter kun ei ole tehnyt tieteellistä tutkimusta asiasta, vaan toteaa kirjassaan tehneensä havainnon asian olevan näin. Tutkimus ja havainto ovat kuitenkin kaksi eri asiaa.

Mielestäni pohdinta muutoksen onnistumisen todennäköisyydestä on erikoinen huomio, sillä kuten sanottu, muutosjohtamisesta on kirjoitettu paljon ja Google-hakuosumiakin hakusanalla tulee pelkästään suomen kielellä 16,4 miljoonaa. Ovatko lauseet epäonnistumisen todennäköisyydestä lopulta vain organisaatioiden myyntipuheita, jotta asiakkaat palkkaisivat herkemmin asiantuntijan avuksi? Ehkä tämä pohdinta antaa vastauksen tämän työn olemassaoloon. Aihe on ajankohtainen, ja tutkittavaa riittää vielä lisää tämänkin tutkimuksen jälkeen. Varmaa kuitenkin on, että uusia muutosjohtamisen malleja on tulossa vanhojen klassikoiden rinnalle joka tapauksessa. Nähtäväksi jää, tuleeko näiden olemassa olevien mallien rinnalle aidosti eriäviä mielipiteitä ja uusia työkaluja vai tulevatko nämäkin olemaan lopulta samaa asiaa erilaisessa paketissa. Työssä tutkittavat organisaatiot mukailevat kaikki alan kirjallisuutta. Vaikka työn lopputuloksena on, että kaikki tutkittavat organisaatiot ja muutosjohtamisen mallit ovat samaa mieltä muutosjohtamisen perusajatuksesta ja käytettävissä olevista työkaluista, ei tutkimus ole missään tapauksessa epäonnistunut. Suomalainen yrityskehittäjä muutosjohtamisen konsultoinnissa on hyvissä kantimissa, sillä muutosjohtamisen konsultointi ei ole ainoastaan myynninedistämistä, vaan organisaatioilla on aidosti kirjallisuuteen pohjautuvaa teoriaa

taustalla. Enemmänkin olisi erikoista, mikäli muutosjohtamisen asiantuntijuuteen erikoistuneella organisaatiolla olisi täysin eriäviä ajatuksia alan kirjallisuudesta.

5.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa ovat keskiössä tutkimuksen eettisyys, uskottavuus ja puolueettomuus. Tutkimuksen luotettavuus on tässä tapauksessa hyvin pitkälti tutkijan oman arvioinnin ja näytön varassa, sillä luotettavuutta ei pystytä laskemaan samaan tapaan kuin määrällisissä tutkimuksissa. Tutkimuksen luotettavuudesta käytetään käsitteitä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti tarkoittaa sitä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on ollut tarkoitus tutkia, ja vastaavatko saadut tulokset tutkittua ilmiötä käytännössä. Reliabiliteetilla tarkoitetaan taas sitä, onko tutkimustulos toistettavissa: mikäli jokin toinen henkilö analysoisi samaa aineistoa, päätyisikö hän samaan lopputulokseen kuin itse olen ensimmäisellä kerralla päätenyt? (Kananen, 2014, s. 259)

Yleisten eettisten periaatteiden mukaisesti tutkimuksessa tulee noudattaa ja kunnioittaa tutkittavien organisaatioiden oikeuksia ja välttää aiheuttamasta tutkittaville organisaatioille merkittäviä riskejä, vahinkoa tai haittoja. Vaikka tutkija ei olisi samaa mieltä organisaation kanssa, tämä ei saa vaikuttaa tutkimuksen tulkintoihin väärin. Tutkijan oma puolueettomuus onkin tärkeää, kun pohditaan tutkimuksen luotettavuutta. Puolueettomuudella tarkoitetaan tieteellisessä tutkimuksessa sitä, kuinka hyvin tutkija pitäytyy tutkijan roolissa aineiston keruun ja analysoinnin osalta. Tutkijan omat mielipiteet ja asenteet eivät saa vaikuttaa aineistoon tai sen analysointiin ja lopputulokseen. Asemani puolueettomana tutkijana aineiston keruun suhteen toteutui siten, että tutkimukseen valikoidut organisaatiot valikoituivat satunnaisotannalla. Lisäksi tutkimuksessa on kerrottu tarkasti, miten tutkimusaineisto on kerätty ja miten sitä on analysoitu. Tutkimuksen teoriaosuudessa olen itse valikoinut, mitkä kymmenen muutosjohtamisen mallia olen valinnut mukaan vertailtaviksi. Mielestäni tässä ei ole kuitenkaan mitään ristiriitaa, sillä kyseiset mallit ovat saavuttaneet asemansa alan kirjallisuudessa ja ovat muutosjohtamisen kirjallisuudessa merkittävässä roolissa. Puolueettomuutta helpottaa myös valittu tutkimusmenetelmä, vertailu. Vertaileva tutkimus vertailee aineistoja toisiinsa, ja tällöin

oma mielipiteeni tulee esiin vasta johtopäätöksissä. Tutkimuksessa vertaillaan organisaatioita ja muutosjohtamisen mallien teorioita keskenään. Asiaan ei ole olemassa oikeaa tai väärää vastausta, vaan ainoastaan erilaisia toimintatapoja ja näkökulmia. Eettisestä näkökulmasta tutkimus ei esittele tutkimuksessa mukana olevia organisaatioita huonossa valossa. Tutkimus on ajankohtainen, ja tutkimuksen tavoitteet saavutettiin. (Kananen, 2014, s. 262)

Jatkotutkimusideana samoja organisaatioita olisi erittäin mielenkiintoista vertailla joko haastattelujen pohjalta tai sitten saamalla heidän koulutusmateriaaleitansa, joita vertailla keskenään ja teorian kanssa. Tällöin tutkimustuloksina saataisiin enemmän tietoa siitä, millaisia työvälineitä ja käytännöntapoja organisaatiot käyttävät hyödykseen. Nyt kuitenkin organisaatioita vertailtiin vain pintapuolisesti heidän internetsivuillaan olevien tietojen mukaisesti, ja otsikoiden ”modernit työkalut” alta saattaisi löytyä jotain mielenkiintoista, mitä internetsivuilla ei avattu tarkemmin. Mielenkiintoista on tietää löytyisikö syvällisemmällä tutkimisella, joitain sellaisia seikkoja, jotka muuttaisivat tämän tutkimuksen tutkimustulosta? Sama tutkimus olisi myös mielenkiintoista toteuttaa uudelleen esimerkiksi kymmenen ja kahdenkymmenen vuoden kuluttua. Menee vuosia ennen kuin jokin uusi tieteellinen malli saavuttaa merkittävän aseman kirjallisuudessa. Riittävän pitkän ajan kuluttua käsiteltävien muutosjohtamisen mallien lista saattaisi olla erinäköinen. Löytyisikö silloin eriäviä mielipiteitä vai ei, se jää nähtäväksi.

Lisäksi olisi erittäin mielenkiintoista tutkia, kuinka suuri osa muutoksista oikeasti onnistuu – ja mikäli eivät onnistu, mistä se johtuu ja voiko muutosta oikeasti määritellä epäonnistuneeksi vai voisiko kyseessä olla esimerkiksi osittain onnistunut muutos. Mikä on onnistunut muutos? Entä epäonnistunut? Tilannetta voi verrata klassiseen *onko lasi puoli tyhjä vai täynnä* -pohdintaan: jos muutosta tarkastellaan oikeasta perspektiivistä, lopputulos saattaisi näyttää onnistuneelta.

Lähteet

Aaltonen Tapio, Pirjo Ahonen & Jaakko Sahimaa (2020). Johda merkitystä. Alma Talent.

Ahoniemi, Lea (2009). Näkökulmia muutosjohtamiseen. Teoksessa: Johdatus johtamiseen. Ajatuksia johtamisen perusteet – opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Maanpuolustuskorkeakoulu Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat nro 3. Toim. Jukka Kiuru.

Bergman, Metrzi (2022). Uteliaisuus. Opas työn, johtamisen ja muutoksen supervoimaan. Basam Books.

Bridges, William (2009). Managing transitions. Philadelphia: Da Capo Press.

Cummings Stephen, Todd Bridgman & Kenneth G Brown (2015). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. Noudettu 2022-04-10 osoitteesta <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0018726715577707>

Haapala Jaana & Unna Lehtipuu (2021). Luottamuskyky. Alma Talent.

Herranen, Kimmo (2020). Ketterä Kasvu. Alma Talent.

Hiatt, Jeffrey (2006). ADKAR: a model for change in business, government, and our community. Prosci Research, Fort Collins, Co.

Hiltunen Elina (2019). Tulossa huomenna. Miten megatrendit muokkaavat tulevaisuutta. Decendo.

Huhtala Marjo & Jaana Villanen (2021). Kehittäjän oppiva asenne. Valuebooks.

Huttunen, Timo (2018). Johdetaan yhdessä. Hypeä vai työpaikan todellisuutta. Kauppakamari.

Juuti, Pauli & Virtanen, Petri (2009). Organisaatiomuutos. Otava.

Järvinen Pekka (2015). Onnistu esimiehenä. Alma Talent.

Kajjala Markku & Riitta Tolvanen (2020). Henkilöstö – Strateginen investointi? Helsingin seudun kauppakamari.

Kamensky Mika (2014). Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum.

Kananen, Jorma (2014). Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketoiminta ja palvelut – yksikkö.

Karlöf Bengt, Fredrik Helin Lövingsson (2004). Johtamisen näkökulmat peruskäsitteitä ja – malleja. Edita.

Kauppinen, Tero J (2021). Johtaminen. Voittavan johtamisen muotoilu. VIA-kirjat.

Kekkonen, Jukka (2008). Vertailevan tutkimuksen haasteita. Tieteessä tapahtuu 3–4.

Kilpinen Paula (2022). Inhimillinen strategia. Alma Talent.

Knowlton, B (2016). Change Management: Change vs. Transition. Noudettu 22-10-12 osoitteesta <http://knowlton-group.com/change-management-change-vs-transition/>

Korhonen Hille & Tytti Bergman (2019). Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Alma Talent.

- Kotter, John P. (1996). Muutos vaatii johtajuutta. Suom. Maarit Tillmann. Rastor.
- Kotter, John P. & Dan S. Cohen, 2002. The Heart of Change. Harvard Business Review Press.
- Kotter, John & Holger Rathgeber, 2008. Jäävuoremme sulaa: muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. WSOY pro.
- Kuitunen, Mikko (2022). Digitalisaatio mullistaa johtamisen, ja se on vasta alkua – ”Kaikki mikä voi, muuttuu”. Kauppalehti 14.2.2022. Viivan alla.
- Laurila, M. (2017). ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan”: esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta [väitöskirja, Vaasan Yliopisto]. Univaasa. Noudettu 2020-08-25 osoitteesta https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-772-9.pdf
- Lindell, J. (2017). Muutosjohtajuuden pirullinen puoli [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Noudettu 2022-04-08 osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-745-3>
- Lewin, Kurt (1952). Field Theory in Social Science. Selected theoretical papers. (toim.) Dorwin Cartwright. London. Tavistock Publications LTD.
- Luoma, Mikko (2021). Johtoryhmän käsikirja. Alma Talent.
- Luukka, Panu (2019). Yrityskulttuuri on kuningas. Alma Talent.
- Maxwell, John C. (2021). Johtajuusmuutos. 11 olennaista muutosta, joihin johtajien on suostuttava. SCANRIA.

Memon, Farzana Akmal; Shah, Sobia; Khoso, Imam Uddin. (2021) Improving Employee's Engagement in Change: Reassessing Kurt Lewin's Model. City University Research Journal; Peshawar Vol. 11, Iss. 1, (2021): 144-164.

Myllymäki Reino (2017). Muutosjohtamisen opas. Johda muutosta, jotta muutos ei johdaisi sinua. Ketterät Kirjat.

Nadler, D. & Tushman, M. 1990. Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change. California Management Review 32 (2), 77–97.

Naisbitt John (1991). Megatrends 2000. New directions for tomorrow. Avon.

Nikula, Susa (2022). Johtamislupaukset. Luomisesta lunastamiseen – opas johtamiskulttuurin tavoitteelliseen kehittämiseen. Helsingin seudun kauppakamari.

Piha, Kirsi (2015). Rytmihäiriö. Tartu mahdollisuuksiin tai kuole. Talentum Pro.

Piha, Kirsi & Mika Sutinen (2020). Muutosvoimaa – tutkimusmatka moderniin muutostohtamiseen. Alma Talent.

Pirinen, Helka (2015). Esimies muutoksen johtajana. Alma Talent.

Puro, Jukka-Pekka (2009). Viestinnän johtaminen ja johtamisviestintä. Teoksessa: Johdatus johtamiseen. Ajatuksia johtamisen perusteet – opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Maanpuolustuskorkeakoulu Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat nro 3. Toim. Jukka Kiuru.

Prosci 1. The Prosci ADKAR Overview eBook. Noudettu 2022-10-12 osoitteesta <https://www.prosci.com/>

- Prosci 2. ADKAR Awareness eBook. Noudettu 2022-10-12 osoitteesta
<https://www.prosci.com/>
- Prosci 3. ADKAR Desire eBook. Noudettu 2022-10-12 osoitteesta
<https://www.prosci.com/>
- Prosci 4. ADKAR Knowledge eBook. Noudettu 2022-10-12 osoitteesta
<https://www.prosci.com/>
- Prosci 5. ADKAR Ability eBook. Noudettu 2022-10-12 osoitteesta
<https://www.prosci.com/>
- Prosci 6. ADKAR Reinforcement eBook. Noudettu 2022-10-12 osoitteesta
<https://www.prosci.com/>

Rantanen, Marjo (2018). Tunnelmajohtaja. Alma Talent.

Salminen, Ari. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppisiin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Opetusjulkaisu 62, julkisjohtaminen 4. Vaasan yliopiston julkaisu.

Savolainen Timo & Kati Lehmuskoski (2017). Digimuutos.fi. 10 huippujohtajan tarina muutosjohtamuksesta! Sofihate.

Seeck, Hannele (2009). Johtamisopit ja niiden leviäminen. Teoksessa: Johdatus johtamiseen. Ajatuksia johtamisen perusteet – opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Maanpuolustuskorkeakoulu Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat nro 3. Toim. Jukka Kiuru.

Stenvall Jari & Petri Virtanen (2007). Muutosta johtamassa. Edita.

Torkkola Sari (2015). Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Alma Talent.

STOUTEN, J., ROUSSEAU, D.M. and DE CREMER, D., 2018. Successful Organizational Change: Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), pp. 752–788. Noudettu 22-09-15 osoitteesta [AMA20160095 752..788](https://doi.org/10.5465/annals.12.2.752) (aalto.fi)

Sutinen Mika & Antti Haapakorva (2021). Pelastetaan strategia. Pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi. Alma Talent.

Tienari Janne & Susan Meriläinen (2021). Johtaminen ja globaali talous. Alma Talent.

Tiililä, Maarit (2016). Innosta onnistumaan – yhdessä! Helsingin seudun kauppakamari.

Vartiainen Pirkko, Seija Ollila, Harri Raisio ja Juha Lindell (2013). Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Gaudeamus Oy.

Vierula Markku (2021). Löydä kilpailuetusi. Helsingin seudun kauppakamari.

Zand, D. E. & Sorensen, R. E. (1975). Theory of change and the effective use of management science. *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, nro 4, sivut 532-545.