



# Onnistunut muutosjohtaminen kirjanpitäjän työnkuvan muuttu- essa

Meri Strander

OPINNÄYTETYÖ  
Marraskuu 2023

Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Taloushallinto

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Taloushallinto

STRANDER, MERI:

Onnistunut muutosjohtaminen kirjanpitäjän työnkuvan muuttuessa

Opinnäytetyö 58 sivua  
Marraskuu 2023

---

Taloushallintoalalla eletään jatkuvassa muutostilassa. Digitalisaatio aiheuttaa muutoksia kirjanpitäjien työnkuvaan. Työ muuttuu konsultoivampaan asiantuntijatyöhön asettaen kirjanpitäjille uusia osaamisvaatimuksia. Teknologia kehittyy jatkuvasti ja taloushallinnon digitalisoituminen tulee jokaiselle yritykselle eteen jossain vaiheessa. Jatkuvasti ja nopeasti muuttuvassa maailmassa menestyminen ja muutostilanteista selviäminen edellyttää yrityksiltä muutosvalmiutta ja hyvää muutosjohtamista.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, mitä muutoksia kirjanpitäjien työnkuvassa tapahtuu, mitä muutosjohtaminen on ja miten ihmisiä johdetaan onnistuneesti muutoksien läpi. Tavoitteena oli vastata kysymyksiin ”Miten muutosta johdetaan onnistuneesti?” ja ”Miten kirjanpitäjät saadaan mukaan muutokseen?”. Tarkoituksena oli löytää kirjallisuuden pohjalta konkreettisia johtamisen keinoja, joilla edesautettaisiin kirjanpitäjiä kulkemaan onnistuneesti muutosprosessin läpi, omaksumaan uusi työnkuva ja uudet osaamisvaatimukset. Lisäksi tarkoituksena oli tuoda hyvän muutosjohtamisen piirteitä esiin, joita yrityksissä voitaisiin hyödyntää tulevissa muutostilanteissa. Työ toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, ja työssä keskityttiin vain digitalisaation tuomiin työnkuvan muutoksiin ja muutoksen ihmispuolen johtamiseen.

Työssä selvisi, että muutosjohtamisen onnistuminen on hyvin monista asioista kiinni, ja se myös riippuu siitä, mistä näkökulmasta sitä tarkastelee. Muutosjohtamisen ja taloushallinnon välille löytyi huonosti suoria yhtymäkohtia, mutta pystyin luomaan joitakin yhteyksiä juuri kirjanpitäjien työnkuvan muutokseen. Onnistuneessa muutosjohtamisessa olennaista on se, että kirjanpitäjät saadaan mukaan muutokseen. Onnistuneessa muutosjohtamisessa ihmisiä johdetaan taitavasti ja osataan huomioida jokaisen johdettavan yksilölliset tarpeet muutoksessa, ja millaista johtamista kukin tarvitsee. Lisäksi tärkeää muutosjohtamisen onnistumisen kannalta on kirjanpitäjien sitouttaminen ja motivointi osallistamisen kautta, tukeminen, innostaminen ja toimiva viestintä koko muutosprosessin ajan. Muutoksen onnistuminen on ihmisistä kiinni, ja heidät tulee huomioida yksilöllisesti muutoksessa.

---

Asiasanat: muutosjohtaminen, kirjanpitäjät, digitalisaatio, sähköinen taloushallinto

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration  
Financial Administration

STRANDER, MERI:

Successful Change Management when the Accountant's Job Description Changes

Bachelor's thesis 58 pages  
November 2023

---

The field of financial administration is undergoing the constant state of change. Accountants job descriptions are changing towards more of an expert in financial management due to digitalization. Technology is constantly evolving and therefore every organization must go through the digitalization process at some point. Succeeding and surviving in a rapidly changing environment requires the organizations to be ready for change and effective change leadership.

The aim of the thesis was to study what changes are happening in the accountant's job description, what is change management and change leadership and how to lead people successfully through change. The goal was to answer the questions "How to lead change successfully?" and "How to get accountants involved in change?". The purpose of the thesis was to find management methods to help accountants go through the change process successfully, adopt the new job description and required skills. In addition, the purpose of the thesis was to highlight the characteristics of good change leadership that companies can use in future changes. The thesis was carried out as a literature review and the work focused only on changes in the job description caused by digitalization and managing the human aspects of change.

The findings indicate that success is relative, and it depends on the perspective from which it is looked at. It was difficult to find the connection between change leadership and financial administration, but it was possible to establish certain associations with the changes in the accountants' job description. In successful change leadership it is essential to get the accountants involved in the change. Successful change leadership requires skillful people management and considering everyone's personal needs in change. To succeed in change leadership, it is important to engage and motivate accountants through participation, offer support, inspire and have functioning communication throughout the change process. The success of the change depends on the people, and they should be considered individually in the change.

---

Key words: change management, change leadership, accountants, digitalization, electronic financial management

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	TALOUSHALLINTOALA MURROKSESSA .....	7
	2.1 Taloushallinnon tietotekniikan kehittymisen ensimmäiset askeleet	7
	2.2 Taloushallinnon sähköistyminen .....	8
	2.3 Digitaalisesta taloushallinnosta älykkääseen taloushallintoon .....	9
3	KIRJANPITÄJÄSTÄ ASIAANTUNTIJAKSI JA KONSULTIKSI .....	12
	3.1 Kirjanpitäjän muuttuva työnkuva .....	12
	3.2 Uuden työnkuvan vaatimukset .....	12
	3.3 Itsensä ja oman työn johtamisen näkökulma .....	15
	3.4 Myyntityö osana asiantuntijatyötä .....	17
4	MUUTOSJOHTAMINEN .....	21
	4.1 Muutosjohtamisen määritelmä .....	21
	4.2 Muutosjohtamisen malleja ja menetelmiä .....	22
	4.2.1 Lewinin 3-vaiheinen malli .....	23
	4.2.2 Kotterin 8-vaiheinen malli .....	24
	4.2.3 Proscin ADKAR-malli.....	28
	4.3 Muutosprosessi.....	29
	4.4 Muutosviestintä .....	33
	4.5 Ylimmän johdon ja lähiesihenkilön rooli muutoksessa .....	35
	4.6 Muutosjohtamisen eri johtamistyyliä.....	38
	4.6.1 Visionäärinen johtamistyyli .....	39
	4.6.2 Valmentava johtamistyyli .....	39
	4.6.3 Hierarkkinen johtamistyyli.....	40
	4.6.4 Osallistava johtamistyyli .....	41
	4.6.5 Haastava johtamistyyli.....	41
	4.7 Ihmisten johtaminen muutoksessa .....	42
	4.7.1 Työntekijän sisäinen muutosprosessi.....	43
	4.7.2 Muutosvastarinta .....	45
	4.7.3 Itseohjautuvuus ja psykologiset perustarpeet.....	47
	4.7.4 Osaamisen johtaminen.....	49
	4.7.5 Etäjohtaminen muutoksessa .....	51
5	POHDINTA .....	54
	LÄHTEET.....	58

## 1 JOHDANTO

Taloushallintoala on ollut murroksessa jo useamman vuoden ajan digitalisaation yleistymisen myötä. Automaatio kehittyi koko ajan eteenpäin ja erilaisia älykkäitä menetelmiä on alettu hyödyntää yrityksissä. Teknologiakehitys muuttaa työtehtäviä ja rooleja sekä asettaa uudenlaisia osaamisvaatimuksia taloushallinnon työntekijöille. Yhä on paljon yrityksiä, joissa ei hyödynnetä sähköistä taloushallintoa tai sitä hyödynnetään vain osittain. Muutoksia tapahtuu kuitenkin jatkuvasti, ja yritykset tulevat törmäämään tilanteeseen, jossa taloushallinnon digitalisoimisesta tulee välttämättömyys. Jatkuva muutostila ja muutoksessa menestyminen edellyttää yrityksiltä muutoskyvykkyyttä ja hyvää johtamista, niin johdon ja esimiesten kuin työntekijöiden itsensä osalta.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, mitä muutoksia kirjanpitäjien työnkuvassa tapahtuu digitalisaation myötä, mitä muutosjohtaminen on, ja miten ihmisiä ohjataan onnistuneesti muutoksen läpi organisaatioissa muutosjohtamisen avulla. Halusin keskittyä erityisesti kirjanpitäjien työnkuvan muutokseen, sillä digitalisoinnin tuoma muutos vaikuttaa heihin erityisesti. Muutosjohtaminen puolestaan on noussut esiin etenkin viime vuosina keskusteluissa, ja jatkuvassa muutoksessa sen merkitystä on korostettu muun johtamisen ohella. Työn tavoitteena on vastata kysymyksiin ”Miten muutosta johdetaan onnistuneesti?” sekä ”Miten kirjanpitäjät saadaan mukaan muutokseen?”. Työn tarkoituksena on löytää kirjallisuuden pohjalta konkreettisia keinoja siihen, miten ihmisiin kohdistuva muutos saataisiin vietyä läpi mahdollisimman onnistuneesti organisaatiossa. Tarkemmin sanottuna pyrin löytämään johtamiskeinoja, joilla kirjanpitäjät saataisiin kuljetettua onnistuneesti muutosprosessin läpi ja omaksumaan uusi työnkuva ja sen tuomat uudet vaatimukset. Tuon työssä samalla esille hyvän muutosjohtamisen piirteitä, joita yrityksissä voidaan hyödyntää tulevien muutosprosessien osalta, sillä hyvää muutosjohtajuutta tarvitaan nykypäivänä menestymiseen. Tässä kirjallisuuskatsauksessa keskitytään vain digitalisaation tuomiin työnkuvan muutoksiin ja ensisijaisesti muutoksen ihmispuolen johtamiseen.

Pohjustan opinnäytetyön aihetta toisessa luvussa käsittelemällä taloushallintoalan murrosta. Käyn läpi, miten taloushallinnon tietotekniikka on kehittynyt vuosien varrella ja miten taloushallinnon sähköistymisestä on siirrytty kohti älykästä taloushallintoa. Kolmannessa luvussa käsittelem kirjjanpitäjien työnkuvan muutoksia ja muutoksen tuomia uusia osaamisvaatimuksia. Tarkastelen aihetta myös itsensä ja oman työn johtamisen näkökulmasta. Neljännessä luvussa käsittelem muutosjohtamista yleisellä tasolla sekä ihmisten johtamisen näkökulmasta. Viimeisessä eli viidennessä luvussa käyn läpi pohdinnan avulla yhteenvedon omaisesti koko opinnäytetyöprosessia ja työn tuloksia, sekä pyrin vastaamaan johdannossa esitettyihin kysymyksiin.

## 2 TALOUSHALLINTOALA MURROKSESSA

### 2.1 Taloushallinnon tietotekniikan kehittymisen ensimmäiset askeleet

Taloushallinnon ja kirjanpidon menetelmät ovat kehittyneet valtavasti vuosikymmenten aikana. 1960-luvulla taloushallinnon prosessit tehtiin vielä täysin käsin, kuten laskutus, reskontran hoito ja kirjanpito. Näiden hoitamisessa hyödynnettiin kirjoituskoneita, laskukoneita ja kirjanpitokoneita, mutta tietokoneista ei ollut juuri tietoakaan. Kirjoituskoneilla kirjoitettiin muun muassa laskuja. (Mäkinen & Vuorio 2002, 62.) Kirjanpidot laadittiin täysin käsimenetelmin tai sitten saatettiin käyttää apuna kirjanpitokoneita tai Taylorix-menetelmää (Mäkinen & Vuorio 2002, 66). Taylorix-menetelmä sai alkunsa jo reilu sata vuotta sitten, ja se oli ensimmäinen eräänlainen kirjanpitojärjestelmä, vaikka siinä ei tietotekniikkaa hyödynnettykään (Lahti & Salminen 2014).

Tietotekniikasta oli jo joitakin merkkejä 1960-luvun puolella, mutta tietokoneet tulivat käyttöön vasta 1970-luvulla. Ihmiset pelkäsivät ja kokivat tietokoneet omalla tavallaan uhkana. Jo tuolloin työn automaatiosta oli puhetta, ja kuinka se vaikuttaisi työllisyyteen, mikä herätti myös pelkoa työntekijöiden keskuudessa. (Mäkinen & Vuorio 2002, 69–70.) Kirjanpitoja alettiin tehdä hyvin pian tietokoneella sen jälkeen, kun tietokoneiden käyttö sallittiin uuden 1973 vuonna tulleen kirjanpitolain myötä. Järjestelmistä oli mahdollista saada eri raportteja kuukausitasolla, kuten päivä- ja pääkirjat, tuloslaskelmat ja taseet sekä arvonlisäverolaskelmat, joita silloin kutsuttiin liikevaihtoverolaskelmiksi. Ennen tämä ei ollut mahdollista kirjanpitokoneita, Taylorix-menetelmää ja käsikirjanpitoa käytettäessä. Tietokoneiden käyttö kirjanpidon laatimisessa edellytti myös tilinumeroinnin käyttöönoton. Pienemmissä yrityksissä ei aluksi pystytty hankkimaan tietokoneita korkean hintatason vuoksi, mutta koneiden tehokkuuden parantuessa hinnat lopulta laskivat, jolloin pienemmätkin yritykset pystyivät koneen hankkimaan. (Mäkinen & Vuorio 2002, 72–73.)

1980-luvun merkittävin muutos oli henkilökohtaisten PC-tietokoneiden tuleminen markkinoille. Ohjelmistot ja tietojärjestelmät yleistyivät, ja koneen laitetekniikka oli hieman erilainen kuin aiemmissa tietokoneissa. Tämän muutoksen taustalla

olivat standardit. PC-koneiden hankkiminen oli edullisempaa, ja entistä pienemmillä yrityksillä oli mahdollisuus ostaa se. Toinen edistysaskel oli laserkirjoittimien tulo markkinoille. Niillä pystyi tulostamaan raportteja A4-lomakkeille. (Mäkinen & Vuorio 2002, 73, 75.)

1990-luvun alkupuolella Windows tuli käyttöön PC-tietokoneisiin. Tietokoneiden näyttöihin saatiin sen myötä graafisuutta ja tietokoneeseen standarditoimintoja. PC-koneiden käyttämisestä tuli Windowsin takia huomattavasti helpompaa. Samalla käyttöön tuli myös tietokoneen hiiri. 1990-luvulla myös Internet tuli käyttöön. Sitä alettiin kehittämään hyvin pian osana yritystoiminnan tietotekniikkaa. Se oli iso mullistus yrityksen viestinnän kannalta ja mahdollisti asiakirjojen konekielisen siirtämisen edullisesti yrityksiin ja tietokoneiden välillä. Paperittomaan kirjanpitoon siirtyminen mahdollistui vuonna 1997 annetun kirjanpitolain myötä, ja esimerkiksi viranomaisraportit pystyttiin tehdä sähköisenä. Tehokas tietokantajärjestelmä oli edellytys sille, että pystyttiin toteuttamaan taloushallinnon toimintoja sähköisesti. Idea tällaisesta tietokannasta sai alkunsa jo 1970-luvulla, mutta se toteutui vasta 1990-luvun loppupuolella erilaisten sovellusten synnyttyä. Ensimmäisiä tietokantoja otettiin tuolloin heti käyttöön taloushallinnon yrityksissä. (Mäkinen & Vuorio 2002, 77–79.) Näin taloushallinnon digitalisoituminen lähti liikkeelle.

## **2.2 Taloushallinnon sähköistyminen**

Taloushallinnon sähköistyminen sai lopulta alkunsa vuonna 1997 voimaan astuneen kirjanpitolain myötä (Mäkinen & Vuorio 2002, 35). Aikanaan sähköinen taloushallinto miellettiin yksinkertaisuudessaan paperittomana laskujen käsittelynä. Odotukset sähköisen taloushallinnon kehittymisestä olivat korkealla, sillä verkkolaskutuksen ajateltiin herättävän suosiota kaikenkokoisissa yrityksissä nopealla tahdilla. Kehitys oli lopulta odotettua hitaampaa, mutta siitä huolimatta sähköinen taloushallinto ja verkkolaskutus nostivat suosiotaan yritysten keskuudessa melko tasaiseen tahtiin 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä. Monissa yrityksissä aluksi vain vastaanotettiin verkkolaskuja, sillä ostolaskujen sähköisestä käsittelystä koettiin saatavan paremmat hyödyt kuin myyntilaskujen sähköisestä kä-

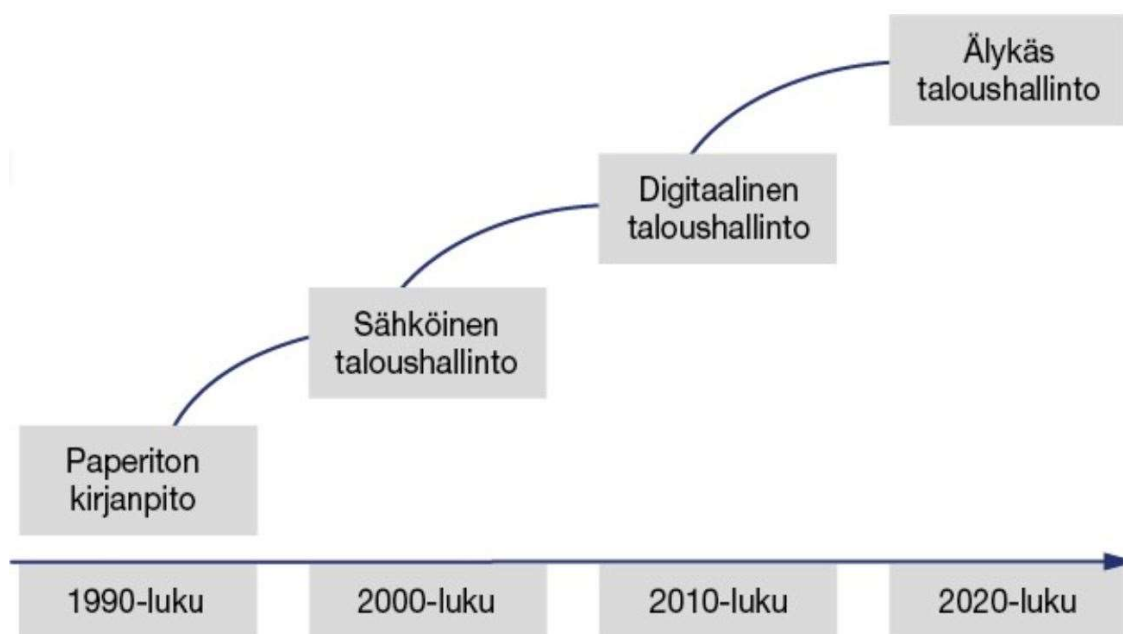
sittelystä. Myöhemmin kuitenkin hankittiin valmiudet myös lähettämään verkkolaskuja. Ensin verkkolaskutus otettiin laajalti käyttöön suuremmissa yrityksissä, ja pienemmiltä yrityksiltä alettiin vaatia laskuja sähköisessä muodossa. Tämä muodosti paineita pk-yrityksille verkkolaskutukseen siirtymisen suhteen. Samaan aikaan internetpohjaiset ohjelmistot kehittyivät tarjoten pienemmille yrityksille myös mahdollisuuden aivan uusiin ohjelmistoihin. Myös pilvipalveluina tarjottavien ohjelmistojen suosio kasvoi nopeasti 2010-luvulle tultaessa. (Helanto ym. 2013, 13, 79–80.)

Alkuaikoina sähköisestä taloushallinnosta käytettiin usein määritelmää paperiton kirjanpito. Nykyään sähköinen taloushallinto sekoitetaan helposti täydelliseen digitaalisuuteen, sillä molemmissa tilanteissa tositteet ovat paperittomassa muodossa. Sähköisessä taloushallinnossa voidaan kuitenkin törmätä tilanteeseen, jossa tositteet ovat ensin paperisena, ja ne jälkikäteen skannataan sähköiseksi. Tällöin ei voida puhua täydellisestä digitaalisuudesta, sillä täydellisessä digitaalisuudessa aineisto käsitellään kokonaisuudessaan sähköisenä alusta loppuun. Jos tositteet muutetaan paperisesta muodosta sähköiseksi, kyse on nimenomaan sähköisestä taloushallinnosta, jota voidaankin pitää digitaalisen taloushallinnon ensivaiheena. (Lahti & Salminen 2014.)

### **2.3 Digitaalisesta taloushallinnosta älykkääseen taloushallintoon**

Yleisesti digitaalisesta taloushallinnosta saatetaan puhua sähköisenä taloushallintona, vaikka määritelmällisesti niiden välillä on ero. Digitaalisessa taloushallinnossa kaikki taloushallinnon materiaali ja prosessit käsitellään alusta loppuun sähköisessä muodossa, kun taas sähköisessä taloushallinnossa materiaalit saattavat olla jossain kohtaa prosessia paperisena. (Lahti & Salminen 2014.) ”Digitaalisessa taloushallinnossa kaikki kirjanpidon ja sen osaprosessien tapahtumat käsitellään ja ne syntyvät mahdollisimman automaattisesti ilman paperia.” (Kaarlejärvi & Salminen 2018.) Digitaalisesta taloushallinnosta voidaankin käyttää myös termiä automaattinen taloushallinto. Täydellistä digitaalisuutta tavoitellessa kaikki taloushallinnon tietovirrat tulisi hoitaa sähköisesti myös kaikkien yrityksen sidosryhmien kesken. Tällöin yrityksen reaali prosessit saadaan integroitua digitaalisen taloushallinnon kanssa, eikä järjestelmässä olevaa digitaalista tietoa tule

käsiteltyä manuaalisesti moneen kertaan. Digitaalisesta taloushallinnosta voidaan siis puhua myös integroituna taloushallintona. (Kaarlejärvi & Salminen 2018.)



KUVA 1. Taloushallinnon kehittyminen paperittomasta kirjanpidosta kohti älykästä taloushallintoa (Kaarlejärvi & Salminen 2018).

Kuvasta 1 nähdään, miten taloushallinto on kehittynyt reilun 20 vuoden aikana paperittomasta kirjanpidosta kohti älykästä taloushallintoa (Kaarlejärvi & Salminen 2018). Suomi oli sähköisen taloushallinnon edelläkävijä maailmanlaajuisesti lainsäädäntömme salliessa sähköisen laskutuksen vuonna 1997 ensimmäisenä maana maailmassa. Sähköisen taloushallinnon kehitys oli kuitenkin niin hidasta, että menetimme monilta osin edelläkävijäaseman. Taloushallinnon järjestelmien ja digitalisoitumisen kehittämisessä tahti on kuitenkin ollut nopeampaa, ja muutosvauhti näyttää vain kiihtyvän entisestään. Pilvipalveluiden nopea yleistyminen ja ohjelmistojen mobiilikäyttöisyys ovat omalta osaltaan kiihdyttäneet digitalisointumista. Myös yritysten toiminnanohjaus- ja taloushallinto-ohjelmistojen integroituminen keskenään on vaikuttanut nopeaan kehitykseen. Suomalaisissa organisaatioissa on päästy huipputasolle taloushallinnon prosessien tehostamisessa ja modernien teknologioiden hyödyntämisessä on edetty monia muita maita edelle. Automaation avulla on saatu tehostettua rutiinimaisia prosesseja ja työtehtäviä

sekä parannettua toiminnan laatua ja läpinäkyvyyttä. Samalla virheet ovat vähentyneet, ja taloushallinnon ammattilaisille on jäänyt enemmän työaikaa tiedon hyödyntämiseen tiedon tuottamisen sijasta. (Kaarlejärvi & Salminen 2018.)

Edelläkävijäorganisaatioissa ollaan siirtymässä vähitellen digitaalisesta taloushallinnosta älykkääseen taloushallintoon. Älykkäässä taloushallinnossa rutiinimaisten tehtävien automatisoinnin lisäksi järjestelmät automatisoidaan luomaan itsenäisesti erilaisia sääntöjä, joilla käsitellään normaali- ja poikkeustilanteita. Poikkeustilanteiden tunnistaminen ja selvittäminen sekä lopputuloksien täsmäyttäminen ja analysointi tapahtuu järjestelmän toimesta. Samalla järjestelmät pystyvät muodostamaan ennusteita ja toimenpide-ehdotuksia tulevaisuutta varten. Älykkääseen taloushallintoon liittyy vahvasti töiden uudelleen organisointi juuri siitä syystä, että järjestelmiä automatisoidaan ja joitakin työtehtäviä annetaan järjestelmien tehtäväksi. Tätä muutosta on ajanut taloushallinnon järjestelmien kehittyminen, erilaiset teknologiset ratkaisut prosessien toteuttamiseen ja tiedonsiirtoa edistävät rajapinnat. (Kaarlejärvi & Salminen 2018.)

Uusimpana teknologisena muutoksena on ohjelmistorobotiikan ja tekoälyn hyödyntäminen taloushallinnon automatisoinnissa, millä pystytään nostamaan automaatioastetta entisestään ja tukemaan toiminnan kehittämistä. Automaatiota lisäämällä pyritään parantamaan kustannustehokkuutta, laatua ja nopeutta. Lisäämällä lisäksi älyä prosesseihin ja järjestelmiin tiedon määrä kasvaa entisestään, jolloin keskittyminen kohdistuu lisääntyneen datan hyödyntämiseen, älyn tuomiin liiketoimintahyötyihin ja lisäarvon tuottamiseen työntekijöille ja asiakkaille. Tuotetun datan tulee olla helposti ymmärrettävää ja saatavissa reaaliaikaisesti kaikille organisaatiossa työskenteleville. Näin saadaan nopeutettua tiedonsaantia, päätöksentekoa ja mahdollisia muutostoimenpiteitä organisaation sisällä. Kiteytetynä automaatiolla saadaan tehostettua nykyisiä toimintoja, kun taas älyllä kyetään tekemään enemmän ja jotain täysin uutta. Korkeammalla automaatioasteella työnteosta voidaan tehdä myös mielekkäämpää ja työtyytyväisyys paranee. Älykkään taloushallinnon avulla yritys saa paremman tuen liiketoiminnalle, johtamiselle sekä strategiselle ketteryydelle, ja samalla ihmisten tekemä työ saadaan optimoitua. (Kaarlejärvi & Salminen 2018.) ”Älykästä on se, että älykkäät ihmiset saavat keskittyä ihmisälyä vaativiin työtehtäviin.” (Kaarlejärvi & Salminen 2018.)

### 3 KIRJANPITÄJÄSTÄ ASiantuntijaksi JA KONSULTIKSI

#### 3.1 Kirjanpitäjän muuttuva työnkuva

Kirjanpitäjien aiemmat työtehtävät, jotka veivät ison osan työajasta, pystytään nyt helposti automatisoimaan. Digitalisoituminen ja automaatio eivät kuitenkaan vie taloushallinnon ammattilaisten töitä vaan päinvastoin uudistavat niitä. Tositteiden ja lukujen näpyttelyn sijaan kirjanpitäjät tulevat keskittymään enemmän järjestelmien prosessien ja tietovirtojen määrittämiseen ja kehittämiseen halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. Lisäksi lopputuloksena syntyvän datan hyödyntäminen nousee merkittävään rooliin. Isoimpana muutoksena on ehkä se, että työ muuttuu ohjelmiston kanssa työskentelyn sijaan enemmän ihmisten kanssa työskentelelyyn. (Kaarlejärvi & Salminen 2018.)

Kirjanpitäjien työnkuva on muuttumassa entistä enemmän konsultoivaan suuntaan. Taloushallintoalan yritysten rutiininomaisia palveluita on kehitetty tietoteknisin menetelmin, ja peruskirjanpidon laatimisen lisäksi tilitoimistojen asiakasyrityksille on alettu tarjota erilaisia neuvontapalveluita liikkeenjohdon tueksi. Monet asiakkaat näkevätkin kirjanpitäjänsä konsultin tapaisena neuvojana yritykselle. (Metsä-Tokila 2019, 13–14.) Asiakkaat tarvitsevat neuvontapalveluja muun muassa raporttien tulkinnessa, yrityksen arvonmäärityksessä, budjetoinnissa, yritysjärjestelyissä sekä erilaisten sopimusten ja asiakirjojen kanssa. Tämä konsultoiva työote nostaa asiakaspalvelutyön entistä merkittävämpään rooliin kirjanpitäjien työnkuvassa, ja jokaisen kirjanpitäjän tulisikin arvioida muun muassa omat asiakaspalvelutaitonsa kehittyäkseen taloushallinnon ammattilaisena. (Aho 2019.) ”Uuden ajan taloushallinnon ammattilainen on ennen kaikkea palveluammattilainen ja eräänlainen yrityskonsultti.” (Metsä-Tokila 2019, 39–40.)

#### 3.2 Uuden työnkuvan vaatimukset

Kirjanpitäjien työnkuvan muuttuminen asiantuntijatyöhön edellyttää jatkossakin vahvaa substanssiosaamista (Aho 2019). Kirjanpidon ja laskennan perusteet

sekä lainsäädännön tuntemus pysyvät pohjana jatkossakin, mutta työssä vaaditaan lisäksi kokonaisvaltaisempaa teknologioiden sekä liiketoimintaprosessien ymmärrystä ja hallintaa (Kaarlejärvi & Salminen 2018). Konsultin työssä kohtaa vaikeita toimeksiantoja, jotka vaativat kirjanpitäjältä syvempää substanssin tuntemista. Monella kirjanpitäjällä saattaa olla jo tarvittava substanssiosaaminen konsultointityöhön, mutta monen kohdalla tuota osaamista tarvitsee kehittää ja kokeneempienkin tekijöiden olisi hyvä kerrata sitä. Lisäksi konsultin työn tuoma talousneuvonta on monilta osa-alueiltaan tuntematon kirjanpitäjille, sillä niihin ei aikaisemmin ole työssä törmännyt ja siksi substanssiosaamista tulisi päivittää. Antti Ahon (2019) mukaan asiantuntijuus vaatii kirjanpitäjiltä substanssiosaamisen lisäksi myös asennetta eli rohkeutta ja kykyä ottaa kantaa monimutkaisiin asioihin ja tehdä johtopäätöksiä. (Aho 2019.) Sosiaaliset taidot nousevat yhtä tärkeiksi osana asiantuntijatyötä kuin tekniset taidot, joita on pidempään pidetty tärkeinä. Näihin sosiaaliin taitoihin voi luetella muun muassa ongelmanratkaisun, vahvan vuorovaikutuksen ja asiakaspalveluhenkisyiden. Näillä taidoilla nimenomaan saadaan kurottua umpeen kuilua ihmisten ja koneiden välillä. Asiakas tarvitsee asiantuntijan, joka tuntee heidän liiketoimintansa ja osaa tuottaa lisäarvoa heille, ja näistä sosiaalisista taidoista on siihen apua. (Kruskopf ym. 2020, 86.)

Tulevaisuuden taloushallinnon asiantuntijalta vaaditaan ongelmanratkaisukykyä ja hyviä vuorovaikutustaitoja. Nämä taidot korostavat kirjanpitäjän arvokkuutta työnantajalle verrattuna koneisiin tai ohjelmistoihin. Konsultin rooli on paljolti ongelmanratkaisutyötä asiakaspalvelutyön lisäksi. Ongelmanratkaisu vaatii konsultilta luovaa ja aktiivista ajattelua. Kirjanpitäjät monesti turvautuvat säännönmukaiseen ajatteluun eli he ajattelevat opittujen sääntöjen ja rutiinien pohjalta ja saattavat pitää ratkaisuja hyvin yksiselitteisenä. Konsultin työssä tällaisesta sääntöajattelusta on osattava irrottautua, sillä kaikki ratkaisut eivät toimi jokaisen asiakkaan kohdalla. Jokainen asiakas on erilainen ja omaa erilaiset tarpeet, joiden tunnistamiseen tarvitaan laadukasta asiakasviestintää eli hyviä vuorovaikutustaitoja. Asiakkaan tunteminen on myös edellytys sille, että tehdään kirjanpidon kannaltakin oikeita ratkaisuja. Hyvät vuorovaikutustaidot omaavalla konsultilla on paremmat lähtökohdat asiakkaan luottamuksen voittamiseen ja ongelmien ratkaisemiseen. (Aho 2019.)

Asiantuntijaksi ja konsultiksi kasvaminen vaatii myös työelämätaitojen kehittämistä. Kyse on muun muassa omaan toimintaan, ajatteluun ja käyttäytymiseen paneutumisesta, eli keskitytään siihen, miten asioita teemme. Hyvä vuorovaikutus vaatii asiantuntijalta keskittymistä omaan tekemiseen sen sijaan, että keskityisi vastapuoleen. Omien tunteiden ja ajatusten hallintaa tarvitaan vaativien kysymysten ratkaisemisessa. Myönteinen ajattelutapa ja ajatus siitä, että ratkaisu löytyy, on olennaista konsultin työssä. Siksi konsultin tulee pyrkiä vaikuttamaan myös tunnetilaan pelkän asiasisällön sijasta viestiäkseen sujuvasti. (Aho 2019.) Kaikki edellä mainittu korostaa vuorovaikutustaitojen merkitystä osana työelämätaitoja. Muita tällaisia vuorovaikutustaitoihin liittyviä taitoja ovat muun muassa kuunteleminen, havainnoiminen, huomioiminen ja tilannetaju. Kaisa Hernberg mainitsee teoksessaan vuorovaikutustaitojen lisäksi tärkeiksi työelämätaidoiksi kumppanuuden, itsensä markkinoinnin, muutoskyvyn, osaamisen paketoinnin ja yksinkertaistamisen. (Hernberg 2013, 39.) Etenkin muutoskyvyn tärkeys korostuu nykypäivän toimialamurroksen keskellä. Vaikka moni kokee muutosvastarintaa ja pelkoa muutoksesta, asiantuntijan on pystyttävä elämään muutoksessa, reagoimaan siihen ja ennakoimaan sitä (Hernberg 2013, 45). Muutokset ovat väistämättömiä ja niihin on vastattava päästäkseen uralla eteenpäin.

Jatkuvat muutokset taloushallintoalalla lisäävät epävarmuutta kirjanpitäjän työhön. Työ ei ole yhtä ennustettavaa, sillä automaatiolla juuri poistetaan ennustettavia ja rutiininomaisia työtehtäviä. Tämä jatkuva muutos työssä edellyttää asiantuntijoilta kykyä sietää epävarmuutta ja stressiä, kykyä ratkaista ongelmia, yhteistyötä eri tahojen kanssa sekä joustavaa otetta asioihin. Heidän tulee rohkeasti kysyä muilta kollegoilta neuvoa, jos ei tiedä jotakin, ja vastaavasti jakaa myös tietoa. Pahin vastus asiantuntijalle muutoksen vaatimassa ammatillisessa kehitymisessä on oma mieli. (Aho 2019.) Asiantuntijan on asennoiduttava hyväksymään muutoksen tuoma epävarmuus. Vielä parempi olisi ottaa muutoksesta kaikki hyöty irti ja hyödyntää sen tuomat uudet mahdollisuudet uralla. Innovatiivisuus ja luovuus ovat ominaisuuksia, joiden avulla on helpompi sopeutua muutokseen. (Ruohotie 2000, 47.) Lisäksi tarvitaan rohkeutta ja hyvänlaatuista itseluottamusta muutoksien läpikäymiseen. Kirjanpitäjien tulisi myös osallistua muutoksien tuomiin kehitystoimenpiteisiin, joita organisaatiossa tehdään, eikä vain odottaa asioiden liikkuvan omalla painollaan. (Salminen 2018, 201.)

### 3.3 Itsensä ja oman työn johtamisen näkökulma

Jokainen on enemmän tai vähemmän itse vastuussa omasta työstään ja suorituksistaan. Työn muuttuessa vaativammaksi ja itsenäisemmäksi vastuu omasta työstä kasvaa. Ahon (2019) mukaan konsultin työssä kirjanpitäjän vastuualue on isompi, ja se on vaikeammin rajattavissa. Kirjanpitäjän vastuualueeseen kuuluu ainakin lakisääteisten aikataulujen ja ohjeiden noudattaminen sekä kirjanpidon oikeellisuuden varmistaminen. Näiden lisäksi konsultin täytyy ottaa vastuuta myös muun muassa omasta ammatillisesta kehitymisestä, uusien taitojen oppimisesta, toimeksiantojen hankkimisesta ja itsensä johtamisesta sekä asiakkaan liiketoiminnan kannattavuudesta. Itsensä johtaminen on nimenomaan vastuun ottamista, ja se myös kuuluu konsultilta vaadittaviin työelämätaitoihin. (Aho 2019.)

Työn siirtyessä rutiineista enemmän kehittämislähtöiseen ja konsultoivaan työskentelyyn oman työn hallinta ja suunnittelu nousevat yhä merkittävämpään rooliin (Kaarlejärvi & Salminen 2018). Asiantuntijatyölle on tyypillistä, että joutuu samanaikaisesti keskittymään moneen eri tehtäväkokonaisuuteen, mikä aiheuttaa kiirettä. Siksi olisi olennaista saada suunniteltua ja hallittua omaa työtä niin, että työajan saisi käytettyä mahdollisimman tehokkaasti ja että aikaa jäisi myös omaan kehittymiseen. Tämä edellyttää asiantuntijalta itsensä johtamisen taitoja. (Perämäki 2023.) Itsensä johtamisessa, niin kuin kaikessa muussakin johtamisessa, lähtökohtana on asettaa konkreettiset tavoitteet ja visiot, joiden pohjalta toimia (Sydänmaanlakka 2010). Kirjanpitäjän työnkuvan muuttumisen kannalta tämä tarkoittaisi etenkin tavoitteiden asettamista oman työn aikatauluttamiselle ja omalle kehitymiselle uudessa toimenkuvassa.

Aikatauluttamista voidaan pitää yhtenä itsensä johtamisen vähimmäisvaatimuksena, mutta tavoitteet ja niiden seuraaminen on kuitenkin entistä tärkeämpiä. Kirjanpitäjä joutuu suunnittelemaan työn aikataulunsa melko itsenäisesti, sillä työtehtävien määrä vaihtelee niin paljon, ja samoin asiakkaiden tarpeet eroavat paljon toisistaan. Tällöin esimiehen tai kenenkään muun on vaikea aikatauluttaa kirjanpitäjän puolesta. Aikataulujen tavoiteasetannassa on tärkeää miettiä, mitä pitäisi saada tehtyä missäkin ajassa. Joskus on vaikeaa arvioida etukäteen tarkkaa

aikaa tietylle työtehtävälle, mutta sen oppii vähitellen aikataulusuunnittelua tekemällä. Vielä, kun nämä aikataulusuunnitelmat on kirjattuna johonkin ajanhallintajärjestelmään, kuten kalenteriin, aikatauluissa on helpompi pysyä kiinni. (Aho 2019.) Päivittäisten työtehtävien hahmottaminenkin helpottuu, kun työn aikataulut on kalenterissa merkattuna. Kiireen tuoma stressikin voi lieventyä, kun työ on ajallisesti hyvin suunniteltu. (Perämäki 2023.) Saadakseen asioita aikaiseksi vaadittujen aikataulujen puitteissa asiantuntijan tulee osata ajanhallintaa. Tulee kuitenkin huomata myös se, että aikataulutus ei ole pelkästään asiantuntijan itse päätettävissä, vaan siihen vaikuttavat myös verottajien ja asiakkaiden aikataulut.

Kehittyminen ja ammatillinen kasvu ovat yksiä tärkeimpiä asioita itsensä johtamisessa. Siinä joutuu työskentelemään paljon oman tahdon kanssa. On löydettävä sisäinen motivaatio ja kyky sitoutua kehitymisprosessiin. Työntekijällä itsellään on iso vastuu osaamisensa kehittämisestä ja tavoitteiden saavuttamisesta ja siitä, miten tähän kaikkeen suhtautuu. Itsensä johtaminen vaatii työntekijältä ennakointia, mukavuusalueelta poistumista, riskien ottamista ja itsensä tuntemista. Jotta oppisi johtamaan ja kehittämään itseään, tarvitaan itsereflektointia, eli itsetutkiskelua, johon liittyy vahvasti oman ajattelutavan ja osaamistason tiedostaminen. Kun tiedostaa omat tiedot ja taidot sekä tavat toimia, pystyy paremmin johtamaan itseään, ja saa paremmat lähtökohdat itsensä kehittämiseen ja uuden oppimiseen. (Sydänmaanlakka 2010.) Uuden oppiminen vaatii asiantuntijalta uusien toimintatapojen löytämistä, ja niiden omaksumista. Lassi Mäkisen (2002, 196) mukaan vaikeinta on irtautua vanhoista tavoista ja asenteista. Uusien asioiden omaksuminen vaatii kuitenkin poisoppimista vanhoista tavoista, mikä taas vaatii asennetta (Mäkinen & Vuorio 2002, 196).

Työn itsenäistymisen ja työkuultuurien modernisoitumisen yhteydessä puhutaan paljon myös itseohjautuvuudesta. Itseohjautuvuus mielletään usein juuri kykyinä johtaa itseään (Savaspuro 2019). Riippuu todella paljon työpaikan hierarkian tasosta ja toimintatavoista, kuinka itseohjautuvaa kirjanpitäjän työ on. Itseohjautuvuus näyttää kuitenkin yleistyvän yhä enemmän osana kirjanpitäjien, ja etenkin konsulttien, työtä. Hernbergin (2013, 189–190) mukaan itseohjautuvuus kuuluu tyypillisesti asiantuntijoille tärkeisiin asioihin, ja se vaikuttaa omalta osaltaan työmotivaatioon ja hyvään työsuoritukseen. Itseohjautuvuuteen liittyy jatkuva asioi-

den priorisoiminen, itsereflektointi, itsehillintä sekä epävarmuuden ja -mukavuuden sietäminen. Se vaatii työntekijältä hyvää itseluottamusta, päämäärätietoisuutta, kykyä ottaa vastuuta, itsenäistä päätöksentekoa ja oma-aloitteista otetta asioihin. (Savaspuro 2019.) Kirjanpitäjän täytyy itse ottaa suurempi vastuu kehittäessään omaa osaamistaan työnkuvan muuttuessa. Työnantaja lähinnä tarjoaa resurssit kehitymiselle ja on tukena muutoksessa.

### **3.4 Myyntityö osana asiantuntijatyötä**

Kirjanpitäjän työtä ajatellessa ei luultavasti tule mieleen, että työhön sisältyisi myymistä. Monen kirjanpitäjän korvaan myyntityö saattaa kuulostaa kauhistuttavalta. Kirjanpitäjä on saattanut tottua siihen, että asiakkaita kyllä riittää, ja asiakas itse ottaa yhteyttä tarpeen tullen. Todellisuudessa asiakas ei aina välttämättä huomaa konsultoinnin tarvetta. Siksi menestyväksi konsultiksi kasvaminen vaatii kirjanpitäjältä myös myyntitaitojen opettelua. (Aho 2019.) Asiakas ei nopeiden muutosten keskellä aina kykene arvioimaan tai tunnistamaan tarpeitaan, saati sitten tiedä tarjolla olevista palveluista ja ratkaisuista. Tässä kohtaa tarvitaan asiantuntijaa, joka vahvalla asiantuntemuksellaan osaa auttaa asiakasta, pystyy asettumaan asiakkaan asemaan ja tunnistaa ongelman, joka asiakkaan kanssa tulisi ratkaista. (Salminen 2018, 17.)

Asiantuntijatyö ja myyntityö nähdään usein täysin erilaisina sisällöltään, mutta loppupeleissä niissä on hyvin samanlainen prosessikulku. Yritysvalmentaja Jari Salminen (2018, 23) on havainnollistanut tätä asiantuntijatyön prosessia teoksessaan *Asiantuntijan myyntitaidot* (kuvio 1). Ensimmäisenä vaiheena tulee löytää asiakkaat, jonka jälkeen pyritään saavuttamaan asiakkaan luottamus. Palveluiden tarjoaminen on helpompaa, kun asiakkaalla on jonkin näköinen luottamus asiantuntijaa kohtaan. Kun luottamus on saavutettu, pyritään tunnistamaan asiakkaan tarpeet, ja tässä kohtaa asiantuntijalta vaaditaan tarkkaa kuuntelua ja havainnointia. Kun tarpeet on tunnistettu, voidaan tarjota niiden mukainen ratkaisu. Viimeisenä vaiheena on tuotetun ratkaisun perustelu eli varsinainen myynti asiakkaalle. Ratkaisu tulee selittää asiakkaalle mahdollisimman yksinkertaisesti ja helposti ymmärrettävällä tavalla, jotta asiakas sisäistää tarjotun ratkaisun tarkoituksenmukaisesti. (Salminen 2018, 23–26.)



KUVIO 1. Asiantuntijatyön prosessi (Salminen 2018, 23, muokattu)

Tosiasiasa kirjanpitäjän ei luultavasti tarvitse itse löytää asiakkaita, vaan uusasiakashankinnasta vastaa joku muu yrityksessä tai tilitoimistossa. Kirjanpitäjä lähinnä siis on yhteydessä olemassa oleviin asiakkaisiin. Jonkinlainen luottamussuhdekin todennäköisesti on jo olemassa nykyisiin asiakkaisiin, joten sitä tulee lähinnä ylläpitää ja vahvistaa. Toki joissakin tilanteissa kirjanpitäjän tulee vakuuttaa myös uusi asiakas ja rakentaa tämän kanssa uusi luottamussuhde. Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen, ratkaisujen tuottaminen ja ratkaisuidean myyminen kuvaavat enemmän kirjanpitäjältäkin vaadittavia asioita. Työnkuvan muuttamisen kannalta myyntitaitojen oppiminen ja kehittäminen kohdistuu varmasti suurimmalta osin nykyisiin asiakkaisiin.

Kun asiantuntija myy jotakin asiakkaille, kyse on usein jollakin tapaa aina ongelmanratkaisusta eli asiakkaan auttamisesta (Hernberg 2013, 68). Myyminen saattaa monesti tapahtua huomaamatta. Kirjanpitäjä ja asiakas saattavat aluksi keskustella vapaamuotoisesti jostakin ja lopulta keskustelussa ilmenee jokin asiakkaan piilevä tarve tai ongelma, jonka kirjanpitäjä voisi auttaa ratkaisemaan. Tällöin asiantuntija käytännössä myy ratkaisujaan asiakkaalle, ja tästä käytetäänkin termiä ratkaisumyynti (Aho 2019). Ratkaisumyynnissä keskitytään juuri asiakkaan ongelman ratkaisemiseen sen sijasta, että mietittäisiin palvelun ominaisuuksia. Asiantuntijalla ja asiakkaalla tulee olla yhteinen näkemys käsiteltävästä ongelmasta ja ratkaisutavasta. Onnistumisen kannalta on tärkeää, että asiakas luottaa asiantuntijaan. Asiakaslähtöisen ratkaisumyynnin lähestymistapa ei kuitenkaan ole välttämättä kaikista paras asiakkaan kannalta, sillä asiakkaan todellinen

tarve ongelman takana saattaa osittain jäädä huomaamatta. Vaihtoehtoinen lähestymistapa ratkaisumyynnille on arvomyynti, jossa keskitytään ongelman lisäksi lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle. Arvomyynnissä on olennaista se, että asiakkaan tarpeet ja asiantuntijan osaaminen yhdistetään tavalla, joka auttaa asiakkaan liiketoiminnan kehittämiseksi. Tällöin myynnistä syntyy todellista lisäarvoa asiakkaan toiminnalle, josta asiakas maksaisikin todennäköisemmin. (Salmi-  
nen 2018, 54–55, 57.)

Hernbergin (2013, 88) mukaan hyvä asiantuntijamyynti koostuu vuorovaikutuksesta, asiantuntemuksesta, rakentavasta viestinnästä, auttamisesta, yhteisen edun etsimisestä, tavoitteellisuudesta ja proaktiivisuudesta. Myyntityössä hyvällä vuorovaikutuksella pyritään tavoittelemaan niin asiantuntijan kuin asiakkaan etua. Tällöin asiantuntija yrittää aidosti keskustelun avulla selvittää, mitä asiakas tarvitsee, eikä keskity vain ongelmien löytämiseen. Asiantuntemuksensa avulla asiantuntija puolestaan pystyy luomaan ratkaisuehdotuksen ja vakuuttamaan asiakkaan siitä. Hyvä lähtökohta asiantuntijamyynnissä on pyrkimys auttaa asiakasta, koska asiakas huomaa kyllä, jos asiantuntijalla on aito halu auttaa ongelman ratkaisemisessa, eikä vain pyrkimys tuputtaa jotakin ratkaisua. Tämä myös todennäköisemmin auttaa asiakkaan luottamuksen kasvattamisessa. Proaktiivinen ote on myös hyvin tärkeää asiantuntijamyynnissä. Asiantuntijan tulee itse ottaa vastuu ja aktiivinen rooli asioiden etenemisen ja toimeksiannon loppuun saattamisen suhteen. (Hernberg 2013, 89, 98, 105, 114.)

Hernbergin (2013, 62) mukaan asiantuntijan voisi olla helpompi lähestyä myyntiä, jos siitä ei ”tehtäisi numeroa”, eikä asetettaisi ääneen mitään tulosodotuksia siihen liittyen. Monelle asiantuntijalle on kaikista luontevinta tehdä myyntiä epävirallisesti kaiken muun työn ohessa. Tällä tavoin myyntityöhön alkaa vähitellen tottua ja samalla myös kehittyy myyjänä. Epävirallisen lähestymistavan myötä asiantuntija ja asiakas ei kumpikaan todennäköisesti miellä tilannetta edes myymiseksi, koska erillisiä myyntitavoitteita ei ole asetettu. Riski on tällöin myös pienempi, eikä tilanteesta aiheudu sen suurempaa stressiä epäonnistumisen tai onnistumisen suhteen. Toinen tapa, mikä voi helpottaa asiantuntijaa lähestymään myyntiä, on asettaa asiakkaiden tarpeet ja asiakastyytyväisyys myyntityön tavoitteeksi, eikä se, että saataisiin mahdollisimman paljon myytyä. (Hernberg 2013, 62–63, 205.)

Moni kokee, että he eivät ole luonteeltaan soveltuvia myyntityöhön, ja siksi saattavat lähestyä myyntiä kovin vastahakoisesti (Hernberg 2013, 74). Yleinen oletamus on, että huippumyyjät ovat ulospäinsuuntautuneita ja puheliaita, mutta näin ei kuitenkaan ole. Huippumyyjä voi olla persoonaltaan myös hiljainen ja rauhallinen, ja joka ei normaalisti hakeudu ensimmäisenä muiden ihmisten puheille. Kirjanpitäjistä monet voivat olla luonteeltaan juuri rauhallisia, eivätkä välttämättä hakeudu valokeilaan sosiaalisissa tilanteissa. Tämä ei kuitenkaan ole este menestyväksi myyjäksi tulemisessa. Omat uskomukset vaikuttavat yleensä eniten negatiiviseen ajattelutapaan myyntityöstä. (Aho 2019.) Monet myös kokevat, että he eivät osaa myydä juuri siksi, koska he eivät koe olevansa puheliaita ja ulospäinsuuntautuneita, jollaiseksi myyjät tyypillisesti mielletään. Myyminen ei kuitenkaan ole synnynnäinen ominaisuus, vaan se on taito, jonka jokainen voi oppia. (Hernberg 2013, 74.)

## 4 MUUTOSJOHTAMINEN

### 4.1 Muutosjohtamisen määritelmä

Muutosjohtaminen käsitteenä on hyvin kompleksinen, ja sitä on vaikea määritellä yhdellä tietyllä tavalla. Asiaa vaikeuttaa erilaiset suomenkieliset ja englanninkieliset määritelmät muutoksenhallinnasta ja muutosjohtamisesta. Kansainvälisesti tunnettu muutosjohtamisen tutkija John Kotter (2012) kertoo Youtube-videollaan muutoksenhallinnan (change management) ja muutosjohtamisen (change leadership) eroista. Kotterin (2012) mukaan muutoksenhallinta on terminä useammin käytetty ja sillä viitataan lähinnä erilaisiin työkaluihin ja rakenteisiin, joiden avulla muutos saadaan aikaan ja joilla pidetään muutos hallinnassa. Muutosjohtaminen puolestaan liittyy muutosta ajaviin voimiin, visioihin ja prosesseihin, joiden avulla muutos etenee nopeammin, älykkäämmin ja tehokkaammin. Muutosjohtaminen myös yhdistetään enemmän laaja-alaisempiin muutoksiin, kun taas muutoksenhallinta yhdistetään pienempiin muutostilanteisiin. Näistä kahdesta muutosjohtaminen liittyy enemmänkin ihmisten johtamiseen, ja siinä onkin kyse muun muassa ihmisten voimaannuttamisesta muutoksessa. (Kotter 2012.) Muutuskonsultti Auli Packalénin (2023) mukaan käsitteestä riippumatta tärkeintä muutoksessa on oivaltaa se, että siihen liittyy niin mekanistinen puoli kuin ihmispuoli, ja että muutoksen toteutuminen on lopulta ihmisistä kiinni.

Yritys Eezy Flow Oy:n (n.d.) mukaan muutosjohtaminen on systemaattista toimintaa, jossa keskitytään muutoksen inhimilliseen puoleen eli ihmisiin. Muutosjohtamisen avulla ihmiset pyritään saada hyväksymään ja sisäistämään muutoksella tavoiteltavat ratkaisut, sekä toimimaan niiden mukaisesti (Eezy Flow, n.d.). Packalén (2023) on puolestaan määritellyt muutosjohtamisen seuraavasti: ”Muutosjohtaminen on kaikkea sitä tekemistä, osaamista ja välineitä, joilla muutoksen ihmispuoli saadaan onnistumaan, jotta muutoksella tavoitellut hyödyt saadaan toteutumaan.” (Packalén 2023.) Tässä määritelmässä korostuu myös nimenomaan muutoksen ihmispuoli. Toni Melisman (2023) mukaan monet yritykset lähtevät muutokseen teknologia edellä, vaikka muutoksessa on ennemminkin kyse ihmisistä ja siitä, miten johto onnistuu johtamaan ihmisiä ja kulttuuria oikeaan

suuntaan. Melisma onkin määritellyt muutosjohtamisen olevan ihmisten johtamista nykytilanteesta haluttuun tavoitetilaan. Tähän liittyy kaikki ne tavat, toiminta, osaaminen ja työkalut, joiden avulla ihmisiä ohjataan kohti muutoksen päämäärää. (Melisma 2023.) Kaikissa edellä mainituissa määritelmissä nousee esille ihmisten johtaminen muutoksessa. Toki myös asioiden johtaminen kuuluu muutoksen johtamiseen, mutta muutosjohtamisessa olennaisinta on keskittyä ihmisiin. Kiteytettynä muutosjohtamisen voisi siis määritellä kaikkina niinä keinoina, joilla ihmiset saadaan onnistuneesti ohjattua kohti muutoksen tavoitteita.

## 4.2 Muutosjohtamisen malleja ja menetelmiä

Muutosjohtamiseen on kehitetty vuosien aikana monenlaisia malleja ja menetelmiä. Monet kehitetyistä malleista ovat Yhdysvalloista peräisin. Muutoksen johtamiseen ei kuitenkaan ole olemassa yhtä ainoaa yleispätevää mallia tai menetelmää, jota yrityksissä hyödynnettäisiin. Erilaisista malleista voi kuitenkin olla yrityksille hyötyä muutosprosessin aikana. Mallintamisen avulla muutosprosessia voidaan selkeyttää (Piha & Sutinen 2020, 22).

Salmisen (2022, 78) mukaan mallit voivat parhaimmillaan helpottaa hahmottamaan muutosta, tuoda hallinnan tunnetta ja auttaa muutoksen systemaattisessa suunnittelussa. Mallien käyttöä rajoittaa kuitenkin se, että yritykset ovat eri vaiheissa kehitystä, toimivat erilaisissa toimintaympäristöissä ja noudattavat erilaisia johtamisen ja kulttuurin käytänteitä. Yritysten on luotava omanlaisensa muutosmatka ja tehtävä valinnat omien lähtökohtiensa mukaisesti. Oli malli kuinka hyvä tahansa, se ei anna kaikkia tarvitsemia vastauksia muutosjohtamiseen liittyviin kysymyksiin. Yrityksen on loppupeleissä itse ratkaistava muutoksien ongelmat liittyen kulttuurin, johtamiskäytänteiden ja henkilöstön ajattelun muuttamiseen. Malleja voi kuitenkin joiltain osin soveltaa ja hyödyntää, mutta niitä ei välttämättä kannata sokeasti seurata, jos haluaa hyviä lopputuloksia. (Salminen 2022, 66, 78.) Muutoksessa täytyy huomioida yrityksen ja työntekijöiden yksilölliset tarpeet, joiden pohjalta muutosta lähdetään johtamaan. Seuraavaksi esittelen muutaman tunnetun muutosjohtamisen mallin.

### 4.2.1 Lewinin 3-vaiheinen malli

Kurt Lewinin luoma kolmivaiheinen muutosmalli on yksi tunnetuimpia ja monen johtajan siteeraamia malleja. Mallin mukaan yrityksillä on pyrkimys päästä sisäisen tasapainon tilaan. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yritys palaa vanhaan turvalliseen ja vakaaseen tilaan helposti, jos muutosta ei saada osaksi yrityksen toimintaa. Mallin kolme vaihetta ovat unfreeze (sulata), move (toimi) ja refreeze (jäädytä). (Cameron & Green 2012, 120–122.) Olen havainnollistanut vaihteita kuviossa 2.



KUVIO 2. Lewinin muutosmallin kolme vaihetta.

Mallin ensimmäisessä vaiheessa eli sulatusvaiheessa (unfreeze) organisaatiota aletaan herättelemään muutokseen (Piha & Sutinen 2020, 134). Yritys tulisi niin sanotusti vapauttaa nykytilanteesta. Käytännössä tämä tarkoittaa nykytilanteen määrittelyä, muutosta ajavien ja vastustavien asioiden esille tuomista ja halutun päämäärän visioimista. Muutosta edistäviä asioita tulisi vahvistaa, kun taas vastustavia voimia tulisi pyrkiä poistamaan. (Cameron & Green 2012, 121–122.) Ilmapiiiristä pitäisi luoda mahdollisimman kannustava muutoksen suhteen ja epävarmuustekijöitä tulisi saada vähennettyä. Tässä vaiheessa työntekijät pitäisi myös vakuuttaa muutoksen välttämättömyydestä ja hyödyistä. (Piha & Sutinen 2020, 134.)

Mallin toinen vaihe on itse toimintavaihe (move), jossa aletaan tekemään konkreettisia asioita muutoksen eteen. Tässä vaiheessa halutut muutokset tulisi saada aikaiseksi. Olennaista on saada työntekijät osallistumaan yhteisen päämäärän tavoitteluun. (Cameron & Green 2012, 122.) Työntekijät olisi tarkoitus saada sisäistämään muutos ja lopulta toimimaan uusien tapojen mukaisesti.

Haastetta tuo se, kuinka motivaatiota saadaan ylläpidettyä tässä vaiheessa. (Piha & Sutinen 2020, 134.)

Viimeinen eli kolmas vaihe on jäädyttäminen (refreeze), jonka tarkoituksena on tehdä muutos pysyväksi. Uudet opitut toimintatavat tulisi vakiinnuttaa osaksi organisaatiota. Uudet asiat jäädytetään organisaatioon, ja yrityksessä pyritään pääsemään uudestaan tasapainoiseen tilaan. (Cameron & Green 2012, 122.) Vanhoihin tapoihin palaaminen pitäisi tehdä mahdollisimman vaikeaksi. Työntekijöitä olisi myös tärkeää palkita kaikista onnistumisista. (Piha & Sutinen 2020, 134.)

#### **4.2.2 Kotterin 8-vaiheinen malli**

John Kotter on yksi tunnetuimpia muutosjohtamisen asiantuntijoita. Häntä pidetään jopa jonkinikäisenä muutoslegendana, ja monet yritysten johtajat ovat hyödyntäneet Kotterin oppeja muutoksia läpikäydessä. (Piha & Sutinen 2020, 127.) Kotter (1997, 18) on luonut kahdeksanvaiheisen prosessin onnistuneen muutoksen aikaansaamiseen (kuvio 3). Mallin neljässä ensimmäisessä vaiheessa on tarkoituksena paneutua nykytilanteeseen ja purkaa yritykseen iskostuneita vanhoja tapoja. Kolme seuraavaa vaihetta keskittyy uusien toimintatapojen käyttöönottoon ja viimeisessä eli kahdeksannessa vaiheessa pyritään juurruttamaan tehdyt muutokset pysyvästi osaksi yrityksen kulttuuria. (Kotter 1997, 19.)



KUVIO 3. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosprosessi (Kotter 1997, 18, muokattu)

Ensimmäisenä vaiheena on kiireen ja välttämättömyyden tunteen luominen. Muutostyö vaatii useiden eri ihmisten yhteistyötä, aloitteellisuutta ja uhrautuvuutta. Saavuttaakseen yhteistyön on luotava tunne muutoksen kiireellisyydestä ja välttämättömyydestä. Jos muutosta ei koeta välttämättömäksi, tarpeeksi uskottavan ja vahvan tiimin luomisesta tulee hankalaa, eikä se pystyisi viemään muutosta läpi yrityksessä. Lisätäkseen muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunnetta täytyy päästä eroon liiallisesta tyytyväisyyden tunteesta yrityksen nykytilanteeseen eli luoda tarve muutokselle. (Kotter 1997, 31–32, 37.)

Toisessa vaiheessa perustetaan ohjaava tiimi. Muutosprosessin läpiviemiseen tarvitaan useampaa ihmistä, jotka luottavat toisiinsa ja joilla on yhteinen tavoite muutoksen läpiviemisen suhteen. Siihen ei pysty yksi yksittäinen henkilö, vaan tarvitaan yhteistyötä. Jotta ohjaava tiimi olisi mahdollisimman tehokas, tiimissä

tulee olla erilaisissa valta-asemissa olevia henkilöitä, monipuolista asiantunte-  
musta eri osa-alueilta, uskottavuutta ja johtajuuteen päteviä henkilöitä viemään  
muutosta läpi. Tärkeä ominaisuus tiimin osalta on myös taito osata johtaa niin  
ihmisiä kuin asioita samanaikaisesti. (Kotter 1997, 45, 51.)

Mallin kolmannessa vaiheessa laaditaan visio ja strategia. Hyvällä muutosvisiolla  
saadaan selkeä suunta muutokselle, kannustetaan ihmisiä toimimaan oikeaan  
suuntaan ja pystytään koordinoimaan paremmin toimenpiteitä. Hyvä visio auttaa  
muutoshaluttomuuden kanssa ja tuo varmuutta ja toivoa epävarmaan tilantee-  
seen. Sen avulla voidaan vahvistaa entisestään muutoksen välttämättömyyden  
tunnetta. Yhteinen näkemys muutoksen päämäärästä edesauttaa työskentelyä  
itsenäisesti olematta kenenkään tiellä tai puuttumatta toistensa asioihin. Tehok-  
kaalla visiolla pystytään luomaan kuva tulevaisuuden tilasta. Se on houkutteleva  
ja jokaisen sidosryhmän etua ajava. Lisäksi se on realistinen ja selkeä, mutta  
myös tarpeeksi joustava, jotta jokainen voi toimia oma-aloitteisesti ja reagoida  
siihen eri tavoilla tilanteesta nähden. Tehokas visio on myös helposti viestittä-  
vissä. Hyvän vision laatiminen vie aikaa ja siihen tarvitaan useamman ihmisen  
panosta. Laatimisessa tarvitaan niin järkeä kuin tunteita, jotta siitä saadaan tar-  
peeksi tehokas. (Kotter 1997, 60–63, 69.)

Neljäs vaihe keskittyy muutosvisiosta viestimiseen. Muutosvisiosta on viestittävä  
tehokkaasti, jotta saadaan luotua ymmärrystä ja yhteinen näkemys tulevaisuu-  
desta. Liian usein vision viestiminen jää liian vähäiseksi tai viestintä on epäjoh-  
donmukaista. Viestinnän tulee olla yksinkertaista ja selkeää, ja visiosta pitää vies-  
tiä riittävän usein eri tilanteissa ja paikoissa, jotta se jää jokaisen mieleen. Johta-  
jien tulee toimia esimerkillisesti visiota mukaillen ja selvitettävä mahdolliset risti-  
riidat, jotta uskottavuus säilyy. Lisäksi viestinnän tulee olla kaksisuuntaista, jotta  
se olisi mahdollisimman tehokasta. (Kotter 1997, 73, 76.)

Prosessin viidennessä vaiheessa on annettava henkilöstölle laajat valtuudet. Yri-  
tyksen sisäisen uudistumisen kannalta on tärkeää, että valtuuksia ja vastuuta jae-  
taan myös henkilöstölle. On poistettava tiettyjä esteitä, kuten vahvat rakenteet ja  
taitojen puuttuminen, jotta vastuun jakaminen onnistuu. Liiallisesta hierarkkisuu-

desta on luovuttava ja päätöksentekovaltaa tulee siirtää keskijohdolta myös työntekijöille. Työntekijöille on tarvittaessa myös tarjottava oikeanlaista valmennusta muutostoimenpiteiden toteuttamiseksi.

Kuudennessa vaiheessa on varmistettava lyhyen aikavälin onnistumiset. Onnistumisia tarvitaan kesken prosessin, ja niiden tulee olla näkyviä, kiistattomia ja yhteydessä muutokseen. Lyhyen aikavälin onnistumisilla voidaan vahvistaa sitä, että ollaan menossa oikeaan suuntaan ja luodaan myönteisen palautteen kautta kannustusta ja motivaatiota eteenpäin menemiseksi. Niillä myös voidaan hälventää vielä olemassa olevaa muutosvastarintaa. Välitulokset myös vakuuttavat ylintä johtoa siitä, että muutos etenee. Mallin kuuden ensimmäisen vaiheen tarkoituksena on herätellä henkilöstöä ja henkilöstön motivaatiota muutoksen toteutusta varten. (Kotter 1997, 105–106, 113.)

Seitsemäntenä vaiheena on vakiinnuttaa parannukset ja tuottaa lisää muutoksia. Jo tehdyt muutokset ja parannukset on vakiinnutettava jo matkan varrella yrityksen kulttuuriin. Seitsemäs vaihe vie paljon aikaa, jopa vuosia. Tässä vaiheessa hyödynnetään edellisen vaiheen lyhyen aikavälin onnistumisista saatua energiaa ja tehdään uusia muutoksia sekä kehitetään toimintaa entisestään. Ylimmän johdon on huolehdittava siitä, että muutoksen päämäärä on edelleen selkeä ja että muutos koetaan edelleen välttämättömäksi. Ihmisten johtamisen taito korostuu tässä vaiheessa muutosprosessia. (Kotter 1997, 117, 124–125.)

Viimeisessä vaiheessa on erittäin tärkeää, että uudet toimintatavat juurrutetaan yrityksen kulttuuriin, koska muutoin kaikki työ voi mennä hukkaan, ja palataan vanhoihin tapoihin. Uusien toimintatapojen juurruttaminen on haastavaa, vaikka ne sopisivat vanhojen tapojen peruseriaatteiden kanssa. Kulttuurin muuttaminen uusien toimintatapojen mukaisiksi onnistuu vasta sitten, kun yrityksessä toimitaan niiden mukaisesti ja nähdään niiden hyödyt ja yhteys suorituksen parantumiseen. Tässä vaiheessa työntekijät tarvitsevat paljon ohjausta ja tukea ja on käytävä vuoropuhelua ihmisten vakuuttamiseksi uusien toimintatapojen paremmuudesta. On myös varmistettava, että uudet toimintatavat pysyvät osana kulttuuria johtoasemassa olevien henkilöiden vaihtuessa. (Kotter 1997, 130, 135–137.)

### 4.2.3 Proscin ADKAR-malli

Yksi suosittu muutosjohtamisen malli on yritys Prosci Inc:n (n.d.) kehittänyt ADKAR-malli, joka keskittyy nimenomaan ihmisten muutosjohtamiseen (kuvio 4). Malli perustuu viiteen eri vaiheeseen, jotka yksilöiden tulisi saavuttaa muutoksessa, jotta muutos olisi mahdollisimman onnistunut. Nämä vaiheet ovat awareness, desire, knowledge, ability ja reinforcement, joista sana ADKAR muodostuu. Suomeksi nämä ovat tietoisuus, halu, tieto, kyky ja vahvistus. Mallin tarkoituksena on auttaa ohjaamaan ihmisiä muutoksessa vaiheesta toiseen ja puuttua mahdollisiin haasteisiin muutoksen aikana. (Prosci Inc, n.d.)

A	Awareness
D	Desire
K	Knowledge
A	Ability
R	Reinforcement

KUVIO 4. Proscin ADKAR-malli (Prosci Inc n.d., muokattu)

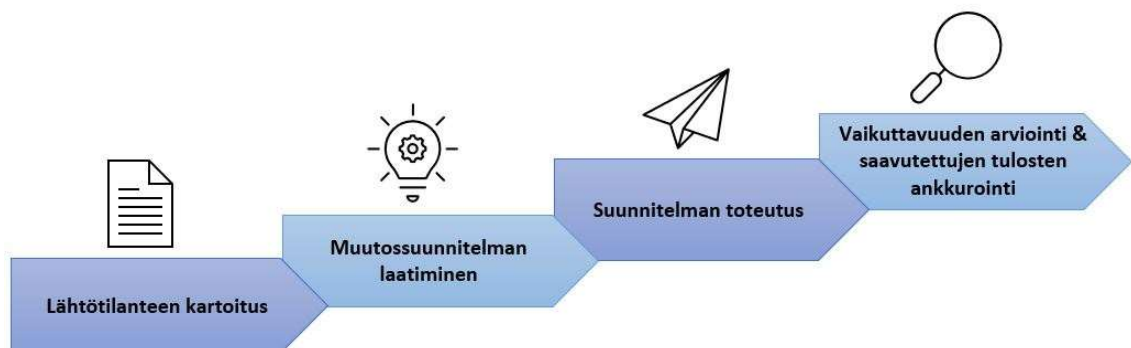
ADKAR-mallin ensimmäinen vaihe on awareness (tietoisuus), ja tässä vaiheessa yksilöt tulisi saada tietoisiksi muutoksesta ja sen tarpeesta. Desire- eli haluvaiheessa yksilöt pyritään saada osallistumaan muutokseen ja tukemaan sitä. Knowledge- eli tietovaiheessa tulisi tietää, mitä muutos vaatii tapahtuakseen. Ability- eli kykyvaiheessa pyritään toteuttamaan haluttuja taitoja ja toimintamalleja muutoksen edistämiseksi. Reinforcement- eli vahvistusvaihe on viimeinen, ja

siinä on tavoitteena ylläpitää muutosta. Tavoiteltavaa olisi johtaa kaikki organisaatioissa jokaisen mallin vaiheen läpi. (Prosci Inc n.d.)

### 4.3 Muutosprosessi

Jokaisen organisaation muutosprosessin taustalla on jokin tapahtunut muutos, joka haastaa organisaatioita muuttumaan ja samalla synnyttää muutostarpeen. Organisaation muutostarpeen syntyminen on aina jollakin tavalla kytköksissä ulkoisessa tai sisäisessä ympäristössä tapahtuneeseen muutokseen (Kamensky 2015). Näitä ympäristössä tapahtuvia muutoksia ovat muun muassa talous- ja liiketoimintaympäristön monimutkaistuminen, digitalisaation ja tekoälyn kehittyminen sekä ulkoisten raportointivaatimusten muuttuminen ja lisääntyminen (Kaarlejärvi & Salminen 2018). Tarve muuttumiselle liittyy usein myös siihen, että ollaan tyytymättömiä johonkin asiaan nykytilanteessa (Salminen 2022, 31).

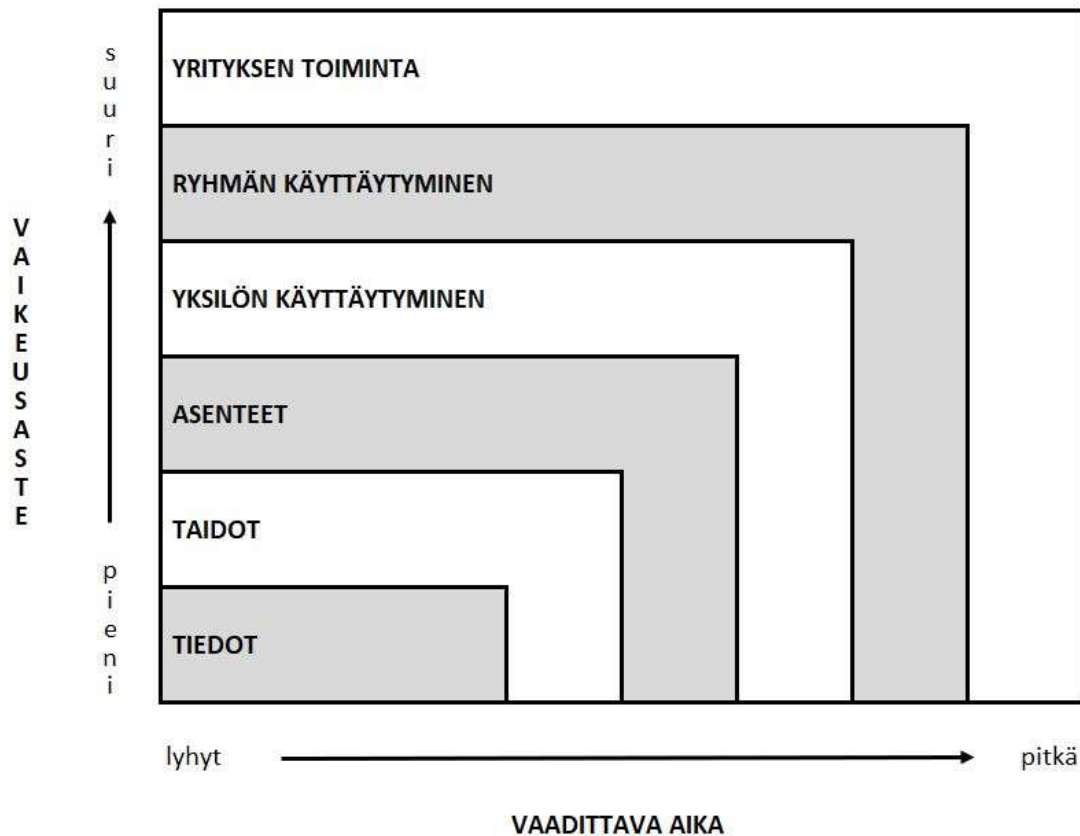
Muutoksessa on tärkeää, että sitä pystyisi hallitsemaan prosessin kautta ja ymmärtämään, mitä eri vaiheita siihen kuuluu (Sydänmaanlakka 2012, 72). Salminen (2022, 25) on kuvannut muutosprosessin johtamisen neljänä eri vaiheena (kuvio 5). Vaiheet ovat lähtötilanteen kartoitus, muutossuunnitelman laatiminen, suunnitelman toteutus ja vaikuttavuuden arviointi sekä saavutettujen tulosten ankkurointi (Salminen 2022, 25). Tämä prosessikuvaus on hyvin yksinkertainen ja sovellettavissa erityyppisiin muutoksiin.



KUVIO 5. Muutosprosessin vaiheet (Salminen 2022, 25, muokattu)

Yritysten kannattaa aluksi miettiä etenkin sitä, miksi he tavoittelevat kyseistä muutosta. Lähtötilannetta kartoittaessa tulisi tarkastella niin menneisyyttä kuin tämänhetkistä tilannetta ja saatavilla olevia resursseja. Menneisyys vaikuttaa yrityksen muutosvalmiuteen, nykyisiin olosuhteisiin ja olemassa oleviin resursseihin. (Salminen 2022, 26, 32.) Edellisten muutoksien tarkastelun kautta voi myös oivaltaa, mitä tekisi tällä kertaa toisin ja mikä toimi silloin. Hille Korhosen ja Tytti Bergmanin (2019) mukaan nykytilannetta on ymmärrettävä hahmottaakseen toteutettavan muutoksen laajuuden. Kollegoiden välisellä luottamuksella on merkittävä rooli kokonaisvaltaisen ja realistisen nykytilan hahmottamisessa. (Korhonen & Bergman 2019.)

Muutosprosessissa tarvittavia resursseja ovat taloudelliset, tekniset, osaamiseen liittyvät ja ajalliset resurssit sekä muutokseen tarvittava energia. Taloudellisten resurssien kohdalla on mietittävä, mihin kaikkeen on varaa. Teknisillä resursseilla tarkoitetaan muun muassa erilaisia käytettävissä olevia järjestelmiä ja viestintärakenteita. Osaamisresurssien osalta on huomioitava niin johtamisosaaminen kuin henkilöstön ammattiosaaminen sekä jokaisen kuormittuneisuusaste kyseisellä hetkellä, joita muutos koskettaa. Ajallisten resurssien osalta on mietittävä muutosprosessin toteutusaikataulua kokonaisuudessaan ja vaiheittain. (Salminen 2022, 39–41.) Pentti Sydänmaanlakka (2012, 71) on kuvannut muutoksien vaikeusastetta suhteessa vaadittavaan aikaan (kuvio 6). Muutokseen vaadittava aika vaihtelee sen mukaan, minkä tasoisesta muutoksesta on kyse. Useimmiten tiedon hankkiminen vie kaikista vähiten aikaa, eikä se ole kovin vaikeaa. Uusien taitojen hankkiminen ja asenteiden muuttaminen taas vie enemmän aikaa ja on haasteellisempaa. Vasta kun tiedot, taidot ja asenteet on saatu muutettua, yksilön käyttäytymisen on mahdollista muuttua. Ryhmä puolestaan koostuu yksilöistä, ja vasta yksilöiden käyttäytymisen muuttuttua ryhmän käyttäytymistä on mahdollista muuttaa. Kaikista vaikeinta ja eniten aikaa vievää on yrityksen toiminnan muuttuminen, sillä se vaatii kaikkien aiempien tasojen muuttumista ensin. (Sydänmaanlakka 2012, 70–71.)



KUVIO 6. Aikaulottuvuus ja erilaisten muutosten toteuttamisen vaikeusaste (Sydänmaanlakka 2012, 71, muokattu)

Muutokseen tarvittavan ajan lisäksi on huomioitava tarvittava muutosenergia. Muutosenergiassa on kyse organisaation jäsenten sisäisestä motivaatiosta, uskosta tulevaan ja luottamuksesta muutoksen tuomiin hyötyihin. Energiaa tarvitaan koko muutosprosessin ajan, ja muutosjohtajan tulisi huolehtia, että sitä on tarpeeksi niin alussa kuin koko matkan ajan. Kun riittävästä resursseista on huolehdittu, onnistumisen mahdollisuudet paranevat. (Salminen 2022, 41.) Muutosprosessin onnistumisen kannalta yksi oleellisimmista resursseista on kuitenkin muutosjohtamisen taito. Salmisen (2022, 44) mukaan muutosjohtamisresursseja tarkasteltaessa on huomioitava yrityksessä vallitsevat johtamisfilosofiat ja -järjestelmät sekä johdon halukkuus perehtyä kriittisesti nykyisiin johtamiskäytänteisiin. Yhtä lailla johtamiskäytäntöjen on muututtava jollakin tasolla toimintaympäristön ja työtehtävien muuttamiseksi (Aho 2019).

Nykytilan kartoittamisen jälkeen voidaan tarkemmin alkaa suunnittelemaan toteutettavaa muutosta. Ennen muutoksen toteuttamiseen lähtemistä tulisi miettiä,

mitä muutoksella tavoitellaan ja mitä eri seurauksia sillä on. Yrityksen on siis luotava muutoksen visio. Muutosvision on oltava tarpeeksi houkutteleva, jotta sillä voidaan synnyttää tarvittavaa muutosenergiaa. Selkeän ja innostavan vision luominen on haastavaa, mutta se on tarpeellista muutoksen aikaansaamiseksi. Sen tulee houkutella niin johtoa kuin henkilöstöä. Kun visio on määritelty, voidaan suunnitella tarkemmin edessä olevaa muutosmatkaa. Henkilöstö olisi hyvä ottaa osaksi jo tavoitetilan määrittelemiseen sekä suunnitteluvaiheeseen, koska tällöin henkilöstönkin on helpompi sitoutua muutokseen, ja he kokevat sen yhteiseksi. Tärkeä osa suunnittelua on myös laatia suunnitelma viestinnälle, sillä viestinnällä on olennainen rooli muutoksen onnistumisen kannalta. Hyvin suunniteltua muutosta on helpompi johtaa systemaattisesti, ja osataan varautua mahdollisiin yllätyksiin. (Salminen 2022, 21, 26, 60, 62, 64, 95.)

Suunnitelman tehtyä voidaan alkaa toteuttaa muutosta. Toteutusvaiheeseen liittyy niin tekninen puoli kuin ihmisten muutoksen aikana käymä kasvuprosessi. Muutoksen toteutukseen liittyy uusien asioiden kohtaaminen ja vanhoista luopuminen. Vanhasta luopuminen on yksi suurimpia haasteita toteutusvaiheessa. Tässä tilanteessa tarvitaan jokaista houkuttelevaa päämäärää eli suunnitteluvaiheessa luotua visiota. Muutoksen alkuvaiheessa helposti asetetaan liian suuria odotuksia todellisuuteen nähden, mikä koettelee jokaisen kärsivällisyyttä. Tässä kohtaa pienetkin onnistumiset nousevat tärkeään rooliin, ja niitä tulisi tuoda esille, jotta alkuvaiheen motivaatiota saataisiin vahvistettua ja pidettyä yllä. Muutos etenee vasta sitten, kun tarpeeksi moni sisäistää muutoksen ja on ottanut sen osaksi työtään uusien tapojen muodossa ja tukee muutosta. Käytettävät resurssit ovat rajallisia, ja niitä tulisi käyttää muutoksen aikana mahdollisimman tehokkaasti. On myös huomioitava, ettei muutoksista aiheudu haittaa päivittäiselle toiminnalle. (Salminen 2022, 26–27, 114, 129, 199.) Muutoksen alussa ja jo ennen varsinaisen muutoksen toteuttamisen aloittamista helposti syntyy myös muutosvastarintaa työntekijöiden keskuudessa, ja siihen tulisi puuttua hyvissä ajoin. Tarkastelen tätä ja muutosviestintää sekä muutoksen ihmispuolta tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

Muutoksen vaikutus työntekijöihin, asiakkaisiin ja organisaatioon yleensä ilmenee vasta pidemmällä tähtäimellä, sillä toiminta- ja ajattelutapojen sekä osaamisen työstäminen vaatii paljon aikaa. Etenemistä pitäisi seurata systemaattisesti

jo muutoksen aikana. Seurannan avulla pystytään huomaamaan myös asiat, jotka vaativat vielä työstämistä. Myöhemmin muutoksen loppuvaiheessa vielä tulisi arvioida, miten kokonaisuudessaan onnistuttiin, ja hyödynnetään matkan aikana saatuja oppeja kehittääkseen toimintaa entisestään. Saavutukset on ankuroitava osaksi yrityksen kulttuuria ja toimintaa. Jotta muutos saataisiin juurrutettua organisaatioon, tulee tehdä muutosta tukevia toimenpiteitä. Näitä ovat muun muassa fyysisen toimintaympäristön, organisoitumisen, toimintaohjeiden, tietojärjestelmien ja johtamiskäytänteiden muuttaminen ja kehittäminen muutosta tukeviksi. (Salminen 2022, 27, 207, 227–229.)

Jatkuvasti muuttuvassa maailmassa loppupeleissä se matka, joka muutoksen myötä käydään, osoittautuu paljon tärkeämmäksi kuin tavoiteltava päämäärä. (Salminen 2022, 208). Muutos ei myöskään lopu prosessin viimeiseen vaiheeseen, vaan kehitystä ja muutoksia tapahtuu jatkuvasti. Uusia lyhyemmän aikavälin tavoitteita asetetaan toiminnalle, ja siihen mennessä saavutettuja asioita kiinnitetään osaksi organisaatiota. Voisi siis sanoa, että nykymaailmassa muutosprosessi kulkee jatkuvaa kehää, jossa asetetaan uusia tavoitteita, suunnitellaan uudestaan, miten toimitaan ja toteutetaan. Se on jatkuva prosessi.

#### **4.4 Muutosviestintä**

Toimiva viestintä on yksi tärkeimpiä ominaisuuksia onnistuneen muutoksen ja muutosjohtamisen kannalta. Se on kaikista tehokkain työkalu muutoksessa. (Piha & Sutinen 2020, 129.) Muutosviestinnän tarkoituksena on luoda yhteistä näkemystä ja ymmärrystä muutoksesta. Viestintään kohdistuu usein kriittisyyttä henkilöstön puolelta liittyen siihen, että ei informoida riittävästi tai tarpeeksi avoimesti. Muutoksesta tulisi viestiä jatkuvasti muutoksen jokaisessa vaiheessa. Työntekijät haluavat tietää, mitä muutoksessa tapahtuu, miten se vaikuttaa heidän työhönsä, ja mitä heiltä vaaditaan sen suhteen. Heidän on vaikea sitoutua, jos he eivät ymmärrä tai tiedä, mihin kaikkeen pitäisi sitoutua. (Pirinen 2023.) Etenkin asiantuntijoille on tärkeää, että saadaan riittävästi laadukasta tietoa, tieto kulkee sujuvasti ja läpinäkyvästi, ja että tietoa jaetaan kaikkien organisaation jäsenten kesken (Hernberg 2013, 192–193). Avoimella ja suoralla viestinnällä saadaan kasvatettua luottamusta, kun taas asioita pimittämällä luottamus hajoaa

(Piha & Sutinen 2020,196). Lisäksi viestinnän tulee olla selkeää ja ymmärrettävässä muodossa, sekä kohdennettua, jotta jokainen osapuoli pystyy sisäistämään oleelliset asiat muutoksen ja oman työnsä kannalta. Tarvittaessa viestintää tulee myös joltain osin karsia ja yksinkertaistaa, jotta kaikki tarvittava ja oleellisin tieto saadaan varmasti välitettyä. (Pirinen 2023.) Etenkin kirjanpitäjien ja asiantuntijoiden kohdalla työ on muutoinkin todella tietointensiivistä, jolloin on tärkeää tiivistää viestit yksinkertaiseen ja selkeään muotoon, mutta kuitenkin niin, että kaikki muutoksen kannalta tarpeellinen tieto välittyy.

Muutosviestinnän nähdään usein kulkevan ylhäältä alaspäin johdolta työntekijöille, mutta sen tulisi yhtä lailla kulkea alhaalta ylöspäin työntekijöiltä johdolle sekä osastojen ja tiimien välillä (Salminen 2022, 97). Olennaista muutosviestinnässä on muodostaa vuoropuhelua eikä tiedottaa asioista vain yhteen suuntaan. Jos muutoksesta viestitään hierarkkisesti vain ylhäältä alas, ei työntekijöiden näkemys asioista tule esille. (Pirinen 2023.) Tämä vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön sitoutumiseen muutokseen. Liian hierarkkinen organisaatorakenne voi myös asettaa esteitä viestinnälle. Viestin kulkeminen jokaisen hierarkiatason jäsenen kautta hidastaa viestintää ja aiheuttaa helposti viestin vääristymisen matkan varrella. Keskijohdolla on keskeinen rooli työntekijöiden viestien ja näkemyksien viemisessä ylöspäin johdolle. (Salminen 2022, 96–99). Organisaatiossa pitäisi päästä viestinnän osalta eroon tällaisista välikäsistä viestinnän kulun tehostamiseksi ja sujuvoittamiseksi.

Muutosviestinnälle olisi hyvä laatia erikseen strategia ja suunnitelma, joka toimii perustana kaikelle viestinnälle muutoksessa (Pirinen 2023). Viestintää on helpompi toteuttaa ja kohdentaa oikein, kun on tehty viestintäsuunnitelma. Suunnitelmassa tulee huomioida erikseen niin kirjallinen kuin suullinen viestintä. Aluksi tulisi tunnistaa sidosryhmät, jolle viestintää kohdennetaan, ja miten se heille kohdennetaan. Sitten mietitään, mitä eri kanavia viestimisessä käytetään. (Myllymäki 2018, 63, 65.) Viestinnässä tulisi käyttää monipuolisesti eri kanavia, ja suunnitella sisältö niiden mukaisesti, jotta jokainen löytää tarvittavan tiedon haluamastaan kanavasta. Näitä voivat olla muun muassa yrityksen intra, erilaiset tiedotteet, blogit ja keskustelutilaisuudet. (Pirinen 2023.) Perinteiset sisäiset viestintäkanavat eivät sellaisenaan tahdo riittää, vaan tarvitaan vuorovaikutteisempia ja läpinäkyvämpiä alustoja, kuten esimerkiksi sosiaalinen media (Korhonen & Bergman

2019). Suunnitelmaa tehtäessä olisi hyvä myös selvittää muutoksen vaikutukset kuhunkin sidosryhmään, ja millaisia tarpeita kullakin on tiedon suhteen muutoksen aikana (Salminen 2022, 96). Viestintästrategiasta tulee löytyä myös viestinnän tavoitteet ja pääviestit, jotka halutaan viestiä kullekin kohderyhmälle, sekä mahdolliset riskit ja esteet. Joissakin tilanteissa jopa viestin sisältöä tärkeämpää on se, miten viestitään ja kuka viestii, sillä tärkeintä loppupeleissä on se, että viesti ymmärretään halutulla tavalla ja sen avulla saadaan toimintaa aikaiseksi. (Pirinen 2023.)

Viestinnällä pyritään ennen kaikkea vaikuttamaan asioihin. Sillä on merkitystä, miten muutoksesta viestii. Viestillä saa helpommin tavoitettua vastaanottajan, kun sisällössä on huomioitu myös vastaanottajan tunteet järjen lisäksi (Myllymäki 2018, 18). Pelkkä tieto ei riitä houkuttelemaan ihmistä muutokseen. Tarvitaan myös tunteisiin vetoavaa viestintää ajamaan muutosta. (Piha & Sutinen 2020, 74.) Konsultti Piia Puskan (2023) mukaan muutosviestinnän tulee olla tietoista toimintaa, eikä sitä voi jättää sattuman varaan. Viestinnälle on aina tarvetta, vaikka kaikkeen ei olisi vastauksia. Työntekijöille ei kannata antaa aikaa kehitellä omia spekulatioita asioista, sillä muutoin syntyy helposti väärinymmärryksiä. Muutostilanteissa tarvitaan rehellistä, johdonmukaista ja ennakoivaa viestintää. (Puska 2023.) Todenmukaisella ja selkeällä viestinnällä väärinymmärryksille jää vähemmän tilaa. Työntekijöiden luotto myös kasvaa johtoa kohtaan, kun huomataan, että johto puhuu totta, eikä viestinnällä ole mitään taka-ajatuksia. (Myllymäki 2018, 19, 55). Koska muutokseen liittyy paljon erilaisia tunteita ja ennakkoluuloja, on tärkeää viestiä avoimesti ja suorasti, vaikeistakin asioista. Tällöin työntekijäkin huomaa, että asioista puhutaan suoraan, eikä niitä piilotella. (Pirinen 2023.)

#### **4.5 Ylimmän johdon ja lähiesihenkilön rooli muutoksessa**

Muutoksen johtamisen vastuu nähdään yleensä jakautuvan ylimmän johdon ja esihenkilöiden välillä. Suurin päätäntävalta asioista on yleisesti ylimmällä johdolla, ja johto tekee lopullisen päätöksen muutoksesta. Salmisen (2022, 82) mukaan ylin johto huolehtii yleensä lopullisesta muutoksen käynnistämisestä, re-

sursseista ja muutoksen seurannasta. Johdon edellytetään myös antavan muutokselle kasvot ja tukea henkilöstölle epävarmaan tilanteeseen sekä vakuuttelua tavoitteiden saavuttamisesta. Johdon tulee myös olla aktiivisesti kommunikaatiossa työntekijöiden kanssa ja muutenkin aktiivinen koko muutoksen aikana. (Salminen 2022, 82.) Useimmiten ylin johto keskittyy muutoksessa isompaan kokonaiskuvaan, vision välittämiseen ja herättämään muutoshalukkuutta muussa organisaatiossa. Onkin tärkeää, että ylin johto viestii työntekijöille visiosta ja myös lyhyemmän aikavälin tavoitteista koko muutoksen ajan. Näin saadaan tuotua kaikille samanaikaisesti johdon näkemys muutoksesta, ja samalla työntekijät näkevät johdon motivaation ja sitoutumisen muutokseen. Jos esihenkilö pelkää, tuo johdon näkemystä esille, eikä johto itse, henkilöstö helposti alkaa kyseenalaistamaan johdon sitoutumista muutosprosessiin. (Pirinen 2023.)

Ylimmän johdon ja esihenkilöiden tulee yhdessä huolehtia siitä, että työntekijät toimivat muutokselle asetettujen tavoitteiden mukaisesti (Piha & Sutinen 2020, 322). On siis varmistettava, että tavoitteet on ymmärretty, jotta osataan toimia oikeaan suuntaan. Lisäksi johdon tulee antaa palautetta etenemisestä ja pitää kaikki ajan tasalla siitä, millaisia vaikutuksia milläkin toimilla on ollut matkan etenemiseen, ja mitä pitää vielä kehittää. (Ilmarinen & Koskela 2015.) Varsinaisen muutoksen etenemisen seurantavastuu olisi hyvä kuitenkin delegoida esihenkilölle. Tällöin ylin johto pystyy reagoimaan joustavammin kuhunkin organisaatiossa vallitsevaan tilanteeseen ja huomioimaan paremmin muutoksen kipukohdat. (Piha & Sutinen 2020, 351.) Johdon on muutoksen epävarmoissa ja vaikeissa tilanteissa pystyttävä rauhoittamaan henkilöstöä (Ilmarinen & Koskela 2015).

Isompi vastuu muutosjohtamisesta on keskijohdolla ja esihenkilöillä, sillä he ovat ylintä johtoa lähempänä työntekijöitä (Pirinen 2023). Heillä on ratkaiseva asema muutoksen havainnoimisessa ja arvioimisessa ollessaan lähempänä työntekijöitä, joihin muutos erityisesti vaikuttaa. Lähiesihenkilöiden suhtautuminen muutokseen ja taito johtaa muutosta vaikuttavat olennaisesti muutoksen toteutumiseen. Keskijohdon ja esihenkilöiden on myös tärkeä olla jo suunnitteluvaiheessa mukana muutoksessa, jolloin hekin pystyvät siihen varautumaan. (Salminen 2022, 83–84.) Yhtä lailla esihenkilöiden tulee olla perillä muutoksesta, jotta he pystyvät johtamaan sitä.

Esihenkilön yhtenä tehtävänä on selventää työntekijöille, mikä merkitys muutoksella ja sen eteen työskentelemisellä on. Hänen tulee löytää keinot siihen, miten saisi herätettyä työntekijöissä innostusta muutosta ja uudistumista kohtaan. (Korhonen & Bergman 2019.) Erityisesti haastavimmissa vaiheissa on tärkeää, että esihenkilö pystyy nostamaan muutoksen eteen tehtävän työn merkityksellisyyden tunnetta (Salminen 2022, 155). Iso osa esihenkilön roolia muutoksessa on työntekijöiden kanssa vuorovaikutuksessa oleminen. Työelämävalmentaja Helka Pirinen (2023) on kuvannut esihenkilön tehtäviä muutoksessa neljänä eri osa-alueena (kuvio 7). Nämä neljä osa-aluetta ovat tavoite, toteutus, läsnäolo ja innostus. Esihenkilön tulee johtaa muutosta tavoitteiden kautta, ja hän myös johtaa varsinaista toteutusta ja työntekijöiden toimintaa. Esihenkilön läsnäolo työntekijöiden arjessa ja työntekijöiden innostaminen muutoksen eri vaiheissa on erittäin tärkeää muutoksen etenemisen kannalta. Työntekijöitä tulisi kannustaa aktiiviseen ja oma-aloitteeseen toimintaan sekä hyödyntämään mahdollisuuksia vaikuttaa. Esihenkilölle olennaista muutoksessa on olla työntekijöiden tukena, ohjata oikeaan suuntaan ja innostaa sekä motivoida eteenpäin. Palautteen antamisella on iso merkitys oikeaan suuntaan menemisen kannalta. (Pirinen 2023.)



KUVIO 7. Esihenkilön muutosjohtamisen neljä osa-aluetta (Pirinen 2023, muokattu)

Kaiken lisäksi johdon ja esihenkilöiden tulee huolehtia siitä, ettei päivittäinen toiminta häiriinny muutostoimenpiteiden myötä. Heidän tulisi saada uudistuminen luontevasti osaksi arkea. Esihenkilön on tärkeä organisoida työntekijöiden työtehtävät ja huolehtia, että päivittäinen työskentely on sujuvaa muutoksen keskellä. Jos kaikki aika ja energia menee muutoksen parissa, kaikki muu toiminta helposti kärsii. Johdon ja esihenkilöiden tulee priorisoida asiat tärkeysjärjestykseen ja antaa aikaa muutokselle. (Pirinen 2023.)

#### **4.6 Muutosjohtamisen eri johtamistyyliä**

Muutosta voi johtaa hyvin monella eri tapaa. Taustalla tietysti vaikuttaa se, millaiseen johtamiseen on tottunut, ja millaista tyyliä yleensäkin käyttää. Viestintäkonsultti Kirsi Piha ja yrityssparraaja Mika Sutisen (2020, 147) mukaan muutosjohtaminen perustuu organisaation ihmiskäsitykseen ja maailmankäsitykseen. Yleistettynä ihminen joko nähdään toimivan hierarkkisesti käskyn alaisena tai sitten hyvin itsenäisesti toimien. Maailmankäsitys puolestaan on jaettu kahteen näkemykseen, joiden mukaan maailmaa voidaan joko kontrolloida tai sitten organisaation tulee mukautua itse maailmaan. (Piha & Sutinen 2020, 147–148.) Molemmissa käsityksissä on kaksi ääripäätä, eikä kompleksisissa muutostilanteissa voida turvautua joko tai asetelmaan. Joka tapauksessa tapa johtaa perustuu siihen, millaisena johdettavat nähdään (Piha & Sutinen 2020, 172).

Johtamistyylin tulisi vaihdella aina johtamistilanteen ja johdettavien mukaan. Tapa johtaa vaikuttaa työntekijöiden muutoskokemukseen ja muutoksessa suoriutumiseen. Esihenkilön tulee tiedostaa tapansa johtaa, ja miten se vaikuttaa johdettaviin, jotta pystyy parhaiten kehittämään omaa johtamistyyliään. On rohkeasti kokeiltava eri tyyliä ja haastettava omat johtamiskäytännöt. (Pirinen 2023.) Oikeudenmukaiseen johtamiseen kuuluukin, että huomioi johdettavat yksilöllisesti. Ammattitaitoinen johtaja pyrkii ymmärtämään, millaista johtamista kukin tarvitsee missäkin muutoksen vaiheessa. (Piha & Sutinen 2020, 318.) Seuraavaksi käyn läpi joitakin muutoksen johtamistyyliä.

#### 4.6.1 Visionäärinen johtamistyyli

Visionäärisessä johtamistyyliässä korostetaan muutokselle asetettua visiota ja päämäärää (Pirinen 2023). Visiojohtaminen perustuu houkuttelevan yhteisen vision luomiseen, jota kohti jokainen työntekijä saataisiin omatoimisesti kulkemaan. Houkuttelevan vision avulla pyritään lisäämään muutosenergiaa. Johdon ja työntekijöiden tavoitteet tulee olla tarpeeksi kytköksissä toisiinsa, jotta muutokseen tarvittavaa motivaatiota syntyy. (Salminen 2022, 117–118.) Visioon pohjautuvassa johtamisessa tarvitaan paljon vuorovaikutusta johdon ja työntekijöiden välillä, jotta visio saadaan esitettyä työntekijöille ymmärrettävästi ja työntekijät pysyvät sitoutumaan siihen (Kamensky 2015).

Visionäärinen johtaja keskittyy ohjaamaan työntekijöitä kohti haluttua tavoitetilaa. Hän osaa motivoida ja innostaa työntekijöitä luoden positiivista mahdollisuuksien ilmapiiriä muutokseen. Visionääri pystyy näkemään muutoksen isomman kuvan ja hahmottamaan tulevaisuudentilan muutoksen jälkeen. Tällaista johtamista tarvitaan silloin, kun muutoksen päämäärä on vielä epäselvä tai kun työntekijät eivät tiedä, mihin suuntaan kulkea. Haasteena tässä johtamistyyliässä on se, että ajatellaan liian optimistisesti, kun pitäisi olla realistisia. Visionäärinen johtaja saattaa tarvita toisen johtajan avukseen, joka tuo käytännöllisempää puolta johtamiseen ja osaa viedä vision käytännön tasolle. (Pirinen 2023.) Montaa menestynyttä yrittäjäjohtajaa pidetään visionääreinä, mutta loppupeleissä visionäärisen johtamisen rinnalle tarvitaan myös muunlaista johtamista. Iso osa johtamistyöstä pohjautuu arkisempaan toimintaan. (Kamensky 2015)

#### 4.6.2 Valmentava johtamistyyli

Valmentavassa johtamistyyliässä esihenkilö ei anna työntekijöille suoria vastauksia ongelmiin, vaan pyrkii saamaan työntekijät itse oivaltamaan ratkaisut. Tämä tyyli sopii etenkin haastaviin johtamistilanteisiin. Tyyli perustuu tavoitteisiin, ratkaisukeskeiseen ajatteluun ja mahdollisuuksiin. Esihenkilön on tärkeä käydä vuoropuhelua työntekijöiden kanssa ja esittää kysymyksiä, joiden avulla hän pystyy johdattelemaan työntekijöitä pohtimaan muutokseen liittyviä tekijöitä. Tällöin työntekijöillä on mahdollisuus itse oivaltaa muutoksen kannalta merkityksellisiä

asioita, ja heidän on helpompi sitoutua ratkaisuihin, kun ne ovat itse oivallettuja. (Pirinen 2023.)

Valmentava kulttuuri edellyttää sitä, että virheisiin ja epäonnistumisiin suhtaudutaan myönteisinä oppimismahdollisuuksina. Avoin ja tukeva työyhteisö auttaa kehittymään työssä ja myös virheitä uskalletaan tehdä. (Aho 2019) Esihenkilöltä vaaditaan hyviä vuorovaikutustaitoja ja keskittymistä kuuntelemaan työntekijöitä. Haasteena tässä tyylissä on nimenomaan saada työntekijät itse oivaltamaan muutoksen kannalta tärkeitä asioita. Jotkut työntekijät toivovat mieluummin saavansa ongelmiinsa vastaukset esimieheltä. Valmentava johtamistyyli siis vaatii työntekijöitäkin omatoimista otetta omasta kehityksestä. (Pirinen 2023.) Toisaalta asiantuntijatyössä ongelmanratkaisutaito on keskeistä, ja heitä johdettaessa tämä tyyli voisi sopia todella hyvin.

#### **4.6.3 Hierarkkinen johtamistyyli**

Hierarkkinen johtamistyyli perustuu perinteiseen johtamiseen, jossa johtaja kertoo työntekijöille, miten toimia. Tällöin johtaminen keskittyy vain esihenkilön omiin näkemyksiin. Esihenkilö käyttää täysin omaa päätäntävaltaansa, eikä ota työntekijöitä osaksi päätöksentekoon. Tällainen tyyli voi sopia joihinkin tilanteisiin, jossa tarvitaan nopeaa päätöksentekoa, kuten kriiseissä. Joskus työntekijät myös odottavat, että esihenkilö kertoo, mitä tulisi tehdä. (Pirinen 2023.)

Ilmarisen ja Koskelan (2015) mukaan hierarkkinen johtamiskulttuuri ei kuitenkaan toimi hyvin digitaalisessa ajassa. Jotkut tilanteet vaativat perinteistä johtamista, jossa johtaja antaa selkeitä käskyjä ja ohjeita, mutta tämä pelkästään ei ole hyvä tapa johtaa muutosta, sillä käskyttäminen lisää helposti vastustusta. Se myös heikentää luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiriä. (Salminen 2022, 119–120.) Jos työntekijät eivät pääse ollenkaan osallistumaan päätöksentekoon, heidän omatoimisuutensa ja motivaationsa saattaa hävitä ajan myötä. Hierarkkisuus voi myös olla esteenä luovalle ajattelulle ja oppimiselle, joita muutoksessa tarvitaan. (Pirinen 2023.) Varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa johtamisen tulisi olla enem-

män yhteisöllistä kuin hierarkkista. Asiantuntijaorganisaatiossa esihenkilö nähdään suuremmalta osin kollegana johtajan sijasta, jolloin pomottava johtamistyyli ei toimi. (Hernberg 2013, 198.)

#### **4.6.4 Osallistava johtamistyyli**

Osallistavassa johtamistyyllissä myös työntekijöille delegoidaan vastuuta. Esihenkilö tekee aktiivisesti yhteistyötä työntekijöiden kanssa muutoksen eteenpäin viemiseksi ja ajaa muutosta työntekijät edellä ottaen heidän näkökulmansa huomioon. Osallistavassa johtamisessa esihenkilön ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus on todella isossa osassa. Esihenkilö pyrkii kyseenalaistamaan ja selvittämään asioita sekä varmistaa, että jokaisella on muutoksen tavoitteista yhteinen näkemys. Tässä tyyliässä tiimityön tekeminen on olennaista. (Pirinen 2023.)

Delegoimalla vastuuta työntekijöille esihenkilö osoittaa arvostavansa ja luottavansa työntekijöihin. Tämä antaa työntekijöille hyvän mahdollisuuden uuden oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Tällöin resurssit tulee myös kohdennettua tehokkaasti. (Rantamäki 2021.) Osallistava johtaminen on aikaa vievää, ja osa saattaa kokea sen jopa turhauttavana, kun keskustellaan paljon ja eteneminen on hitaampaa. Joka tapauksessa tällä johtamistyyllillä työntekijät on helpompi saada sitoutumaan, motivoitumaan ja innostumaan muutoksesta. Pääsääntöisesti työntekijät kokevat vaikuttamismahdollisuuksien kautta enemmän merkityksellisyyttä omasta työstään ja muutoksesta. (Pirinen 2023.)

#### **4.6.5 Haastava johtamistyyli**

Nimensä mukaisesti haastavassa johtamistyyllissä työntekijöitä pyritään haastamaan kokeilemaan uutta. Esihenkilö kannustaa työntekijöitä omatoimisempaan ja luovempaan toimintaan ja jakaa heillekin vastuuta. Kuten osallistavassakin johtamistyyllissä, työntekijöille annetaan päätäntävaltaa, mikä edistää muutokseen sitoutumista. Samalla esihenkilö tukee aktiivisesti työntekijöitä muutosprosessissa ja seuraa toiminnan etenemistä. Esihenkilön on myös tärkeä antaa palautetta kokeiluista. (Pirinen 2023.)

Työntekijöiden haastaminen on tehokas johtamiskeino, jossa muutosjohtaja myös haastaa omaa ajatteluaan edistääkseen muutosta. Yksi keino haastamiseen on suorien kysymyksen esittäminen. Johtajan tulee myös toimia esimerkiksi muutoksen vallitessa luodakseen vahvempaa uskoa muutoksen onnistumiseen. (Salminen 2022, 119.) Esihenkilöllä on iso rooli siinä, että työntekijät saadaan kokeilemaan uutta. Myös organisaation kulttuuri vaikuttaa siihen, kuinka paljon luovuutta voidaan käyttää. Edistyminen kuitenkin vaatii uuden kokeilua ja esihenkilön on osoitettava työntekijöille, että kokeilu kannattaa ja epäonnistuminenkin on sallittua. (Pirinen 2023.) Muutoksen alkuvaiheessa tällainen haastava johtamistyyli ei välttämättä toimi, sillä silloin työntekijät tarvitsevat paljon tukea esihenkilöltä ja selvyyttä muutoksen tavoitteisiin, mutta alkuvaiheiden haasteiden jälkeen se voisi olla jopa suotavaa.

#### **4.7 Ihmisten johtaminen muutoksessa**

Muutos vaatii tapahtuakseen johtamista, ihmisten panosta ja myös muutosta ihmisissä. Etenkin silloin, kun muutos kohdistuu ihmisiin, kuten tässä tapauksessa kirjanpitäjiin, ja heidän työnkuvansa muuttumiseen, tarvitaan hyvää ihmisten johtamista. Pirisen (2023) mukaan monet asiantuntijaorganisaatioiden esihenkilöt kokevat ihmisten johtamisen vaikeaksi, sillä ihmiset ovat monimutkaisia ja vaativia johdettavia, kun taas asiat ovat helppoja. Epäonnistuminen on myös todennäköisempää ihmisiä johdettaessa sen haastavuuden vuoksi. Kaikki vuorovaikutukseen ja ihmissuhteisiin liittyvä vaatii esihenkilöltä enemmän aikaa ja energiaa. (Pirinen 2023.)

Muutoksen ihmispuolta johdettaessa on tarkoituksena saada aikaan muutosta ihmisten ajattelussa ja toiminnassa, jotta halutut tavoitteet saavutettaisiin. Ihmisten johtamisen vaikeus perustuu siihen, että ihmiset ovat erilaisia ja heidän käyttäytymistään on vaikea ennakoida. Aiemmat kokemukset muutoksista vaihtelevat, suhtautuminen asioihin on erilainen ja kyky toimia muutoksen epävarmassa tilanteessa vaihtelee. (Packalén 2023.) Muutosjohtajan tulisi ottaa jo ennen muutoksen toteutusta huomioon johdettavien ja johtamistilanteiden erilaisuus, ihmisten

merkitys muutoksen aikaansaamisessa, muutoksen heikentävä vaikutus työntekijöiden suoritustasoon ja ilmapiirin vaikutus muutokseen. Näiden asioiden tunnistaminen edesauttaa onnistuneen muutoksen toteuttamista, eivätkä ne silloin muodostu johtamisen esteeksi. Esihenkilö ei pysty täydellisesti ennakoimaan työntekijöiden käyttäytymistä muutoksessa, mutta eri taustalla vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen helpottaa johtamista muutoksessa. (Pirinen 2023.) Mitä paremmin esihenkilö tuntee työntekijät, sitä paremmat mahdollisuudet hänellä on onnistua johtamisessa (Salminen 2022, 51).

Keskeistä ihmisten johtamisessa on houkuttelevan vision luominen, aktiivinen vuorovaikutus, motivointi ja innostaminen (Sydänmaanlakka 2010). Esihenkilön on pystyttävä vaikuttamaan työntekijöihin ja heidän asenteisiinsa. Asettumalla työntekijöiden asemaan ja ymmärtämällä jokaisen tilanne muutoksen kannalta esihenkilön lähtökohdat johtamiselle paranevat. Esihenkilön on todella tärkeää kuunnella ja kannustaa työntekijöitä muutosprosessin aikana sekä tuoda muutoksen hyödyt esille jokaisen kohdalla. Lisäksi esihenkilön tulee itse osoittaa sitoutumista ja olla tukena muutoksen eri vaiheissa. Olennaista on myös pystyä visioimaan tulevaisuudentila, jota kohti muutoksessa mennään, ja tuoda se työntekijöille ilmi. Jokainen etenee muutoksessa eri tahtiin, reagoi eri tavalla ja omaa erilaiset tarpeet muutoksen eri vaiheissa. Esihenkilön tulisi nämä tiedostaa ihmisiä johdettaessa. (Pirinen 2023.)

#### **4.7.1 Työntekijän sisäinen muutosprosessi**

Jokaiselle työntekijälle muutoskokemus on erilainen, koska heillä on omat lähtökohdansa muutokseen. Jokainen heistä käy oman sisäisen muutosprosessinsa muutoksen aikana. Esihenkilön on huomioitava tämä ja ymmärrettävä sen kokonaisuus muutosta johdettaessa. (Pirinen 2023.) Jos mietitään kirjanpitiäkin, jokaisen persoona, kokemukset ja osaamistaso on erilainen. Toisille on uran aikana kertynyt työkokemusta enemmän kuin toisille, ja toiset ovat käyneet useampia muutostilanteita lävitse pitkän työuransa aikana toisten oltua alalla vasta muutamien vuoden ajan. Edessä oleva muutosprosessi voi siis herättää hyvin erilaisia tuntemuksia. Salminen (2022, 110–111) on jakanut muutoksen seitsemään psykologiseen vaiheeseen, jotka ovat muutoksen käynnistyminen, uusien ajatusten

työstäminen, muutoksen ymmärtäminen, vanhoista rutiineista luopuminen, muutoksen hyväksyminen, voimaantuminen sekä uudistunut ajattelu ja toiminta.

Muutoksen käynnistysvaiheessa ihmisten on vielä vaikea sisäistää muutosta tai sitoutua siihen. Muutosvastarintaa ei myöskään välttämättä tuoda ääneen esiin vaan se näkyy enemmänkin passiivisena toimintana. Tässä vaiheessa on erityisen tärkeää, että muutosjohtaja käy syvällistä vuoropuhelua työntekijöiden kanssa ja välittää mahdollisimman paljon tietoa muutokseen liittyvistä asioista sekä antaa tukea muutoksen ymmärtämiseen. Muutoksesta syntyvien ajatusten käsittelyyn ja työstämiseen tarvitaan aikaa, jotta voidaan päästä ymmärtämisen tasolle. Muutos tulee ymmärtää niin järki- kuin tunnetasolla ennen kuin vanhoista rutiineista pystytään luopumaan ja muutos hyväksytään. Vanhoista rutiineista luopuminen on usein hyvin vaikeaa, ja siksi muutosjohtajan tulee antaa siihen riittävästi aikaa, valmennusta, tukea ja apua, jotta voidaan päästä hyväksymisvaiheeseen. (Salminen 2022, 111–112.) Työntekijä tarvitsee hyvän syyn luopukseen vanhasta. Tällöin esihenkilön tulee luoda kuvaa paremmasta huomisesta ja tuoda turvallisuuden tunnetta muutokseen keskustelemalla asiasta käytännön tasolla. Työntekijän on nähtävä luopumisesta seuraava positiivinen hyöty. (Pirinen 2023.)

Suurimman osan työntekijöistä sisäistettyä ja hyväksytyä muutoksen, johtajan kannattaa pyrkiä levittämään positiivista vaikutusta myös niihin, jotka vielä muutosta vastustelevat. Hyväksymisen ilmapiirin ruokkiminen ja psykologisen turvallisuuden kasvattaminen saa aikaan avoimempaa keskustelua, syventää yhteistyötä ja helpottaa uusien asioiden oppimista. Työntekijöitä tulee innostaa muutokseen ja auttaa pääsemään irti vanhoista toimintatavoista. (Salminen 2022, 112–113.) Kun työntekijä pikkuhiljaa alkaa sopeutua muutokseen, epävarmuus vähenee ja uusille toimintatavoille alkaa löytyä tilaa. Samalla mielenkiinto ja motivaatio tavoitteita ja uutta kohtaan kasvaa. (Pirinen 2023.) Vähitellen työntekijät alkavat voimaantumaan muutoksessa ja vastahakoisemmatkin yksilöt alkavat omaksua uusia tapoja ja tukea muutosta. Työntekijöiden valmius ottaa vastaan tietoja ja uusia oppeja paranee. Lopulta työntekijöiden ajattelussa ja toiminnassa tapahtuu tarvittava muutos ja uusia rutiineja alkaa syntyään. Muutoksen juurtuminen osaksi normaalia työskentelyä vaatii toistuvaa työskentelyä uusien tapojen parissa ja kannustavaa ilmapiiriä. (Salminen 2022, 113.) Esihenkilön tulee olla

jämäkkä ja sinnikkäästi johtaa työntekijöitä pysymään uusissa toimintatavoissa. Uusien tapojen pysyvyyttä voi varmistaa selkeyttämällä jokaisen roolit ja työtehtävät organisaatiossa, jotta työntekijä voi keskittyä suoriutumaan hyvin työstään. Myös palautteen antaminen, etenkin positiivisen, on tärkeää, jotta saadaan vahvistettua onnistumisen kokemusta. (Pirinen 2023.)

Työntekijöiden käymä psykologinen muutosprosessi ei kuitenkaan ole aina niin suoraviivainen, koska jokainen etenee eri tahtiin muutoksessa. Jotkut työntekijöistä saattavat olla jo sopeutuneet muutokseen, kun toiset yrittävät vielä ymmärtää koko muutoksen sisältöä. Osa taas saattaa jo olla toteuttamassa muutosta omalla kohdallaan uusien toimintatapojen mukaisesti. (Salminen 2022, 113–114.) Eri psykologisten vaiheiden välisiä rajoja voi olla vaikea hahmottaa, eikä jokainen käy välttämättä kaikkia vaiheita läpi. Eri vaiheet myös vievät enemmän tai vähemmän aikaa, riippuen työntekijästä. Esihenkilön tulee huomioida se, että työntekijät saattavat olla hyvinkin eri tilanteissa muutosprosessinsa kanssa ja siksi vaativat erilaista johtamista ja tukea. Esihenkilö pystyy johtamisellaan edesauttamaan nopeampaa siirtymää vaiheesta toiseen. Tiedostaessaan jo ennen muutoksen käynnistämistä mahdolliset vaiheet, työntekijän ja esihenkilön on helpompi valmistautua muutokseen. (Pirinen 2023.)

#### **4.7.2 Muutosvastarinta**

Toimialamurros ja muutos herättää monenlaisia tunteita. Osa kokee sen uutena mahdollisuutena, kun taas jotkut kokevat sen uhkana. On hyvin tyypillistä, että joissakin se herättää vastustusta, sillä muutoksessa on kuitenkin kyse jostakin uudesta ja epävarmasta. Etenkin sellaisille, jotka ovat työskennelleet alalla pitkään ja ovat toimineet pitkään samojen toimintatapojen mukaisesti, muutos voi tuntua vastahakoiselta. Varsinkin jo pitkään hyväksi todettujen tapojen muuttaminen yhtäkkiä voi helposti herättää vastustusta. Vastustusta voi myös herättää se, jos on huonoja kokemuksia aiemmista muutoksista.

Muutosvastarinnan syynä on usein se, että ei saada vaikuttaa itseään koskevaan päätöksentekoon. Muutosvastarinta heijastaa usein ihmisten pelkoa muutoksesta, mikä usein johtuu siitä, että muutoksesta ei ole viestitty ajoissa, eikä ole

itse saanut vaikuttaa siihen. Useimmiten pelko toimii myös esteenä muutokselle. Toinen syy vastarinnalle saattaa myös olla se, ettei osata tai uskalleta kyseenalaistaa johtoa. Monessa yrityksessä työntekijöiden on vaikeaa olla eri mieltä asioista johdon kanssa, tai ainakaan ilmaista sitä johdolle ääneen, ja tämä voi aiheuttaa sen, että alkaa hiljaisesti vastustamaan muutosta. Tämän vuoksi yrityksissä olisi hyvä vaalia luottamuksellista ja avointa ilmapiiriä, jossa konfliktien kohtaaminen eli asioista suoraan puhuminen on sallittua. (Piha & Sutinen 2020, 18, 37, 39, 167.)

Vastustusta on mahdollista vähentää saamalla työntekijät kokemaan muutos omakseen. Työntekijöiden osallistaminen muutoksen suunnitteluun ja aktiivinen vuoropuhelu johdon kanssa on ensisijaisen tärkeää muutokseen sitoutumisen ja sen hyötyjen ymmärtämisen suhteen. Tällöin työntekijät todennäköisemmin myös huomaavat tarpeen muutokselle ja mitä haittoja muuttumattomuudella olisi. Muutosvastarinnan ilmetessä johtajan tulee aktiivisesti puuttua asiaan, tuoda esille muutokselle asetetut tavoitteet ja muutoksen hyödyt ja vastata työntekijöiden muutosta kyseenalaistaviin kysymyksiin. Muutosvastarinta ei välttämättä ole edes negatiivinen asia, sillä se voi kertoa juuri siitä, että vastustavalla henkilöllä on jokin tärkeä näkökulma muutokseen, joka kannattaisi huomioida. (Salminen 2022, 24, 84, 133, 136.)

Muutosvastarintaa ilmenee monella eri tapaa, ja siihen on erilaisia syitä. Toiset näyttävät sen ääneen kritisoimalla ja toiset toimivat passiivisesti muutosta vastaan jarruttaen etenemistä. Esihenkilön on pyrittävä löytämään syy vastustukselle keskustelemalla ja kuuntelemalla. Usein syy on hyvin inhimillinen kuten tietämättömyys tai ymmärtämättömyys asioista. Kun työntekijä ei tiedä, miksi hänen pitäisi muuttaa itseään ja toimintatapojaan, on luonnollista, että vastustusta herää. Esihenkilö voi vähentää vastustusta käymällä aktiivisesti keskustelua muutoksesta työntekijöiden kanssa, kuuntelemalla heitä ja yksinkertaistamalla muutoksella tavoiteltavat asiat. Lisäksi työntekijöiden kannustaminen ja tukena oleminen voi hälventää pelon aiheuttamaa vastarintaa. Muutoksesta puhuttaessa voisi myös käyttää enemmän termiä uudistuminen. Uudistumiseen liittyy positiivisempi vaikutelma kehittymisen, haastamisen ja eteenpäin menemisen kautta, kun taas muutos voi aiheuttaa negatiivisia ajatuksia. (Pirinen 2023.)

Vastarinnan taustalla voi myös olla muutoksesta riippumaton asia. Työntekijä voi epäillä omaa osaamistaan tai riittävyttään sopeutuakseen muutokseen. Tämän myötä muutosvastarinnasta käytetään myös termiä oppimisahdistus. (Myllymäki 2018, 10–11.) Kirjanpitäjä voi esimerkiksi kokea ahdistusta siitä, että ei tule oppimaan konsultintyössä vaadittavia myyntitaitoja tai ei tule hallitsemaan tarpeeksi nopeasti uusia teknologioita. Esihenkilön olisi hyvä epävarmoina hetkinä tuoda ilmi työntekijän tarpeellisuus ja merkityksellisyys muutoksessa (Pirinen 2023).

Vaikka esihenkilön tulee käyttää aikaansa muutosvastarinnan pienentämiseen, ei sitä voi tehdä loputtomiin. Joidenkin kohdalla vastarinnan taltuttaminen ei vain onnistu. Sen sijaan esihenkilön kannattaisi keskittyä enemmän muutoksen positiivisiin puoliin ja muutosta eteenpäin ajaviin voimiin. Monesti muutosta johdattaessa keskitytään liikaa muutosvastarinnan vähentämiseen, vaikka olisi paljon työntekijöitä, jotka ovat motivoituneita muutoksesta ja näkevät sen mahdollisuutena. Esihenkilöiden tulisi keskittyä heihin enemmän. Esihenkilön tulisi kannustaa ja rohkaista työntekijöitä muutoksessa eteenpäin. Vaikka muutos itsessään jo luo työntekijöille mahdollisuuksia kehittyä ja oppia uutta, esihenkilön tulisi itsekin luoda niitä työntekijöille muutoksen aikana. (Pirinen 2023.)

### **4.7.3 Itseohjautuvuus ja psykologiset perustarpeet**

Itseohjautuvuus on yleistynyt organisaatioissa, ja se on lisääntynyt myös kirjanpitäjien työssä. Juuri asiantuntijoille itseohjautuvuus on tärkeää työssä, ja siksi se tulisi huomioida myös muutostilanteissa (Hernberg 2013, 189). Itseohjautuvuuden tarpeeseen liittyy vahvasti ihmisten psykologiset perustarpeet, joita ovat muun muassa omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Ihmiset haluavat päättää omaan tekemiseen liittyvistä asioista, tuntea ja osoittaa kyvykkyyttä omassa työssään sekä olla osa jotakin yhteisöä, jossa tuntee kuuluvansa jonnekin ja jossa saa merkityksellisyyden ja arvostuksen tunnetta. Näiden perustarpeiden täyttymiseksi organisaatiossa tulee olla luottamuksellinen ilmapiiri, mahdollisuus autonomiseen työskentelyyn ja mutkatonta vuoropuhelua eli avoin ja luonteva keskustelukulttuuri johdon ja työntekijöiden välillä. (Savaspuro 2019.)

Itseohjautuvuuden ja psykologisten perustarpeiden täytyminen vaikuttaa työntekijän sisäiseen motivaatioon, jota muutoksessa tarvitaan (Savaspuro 2019). Mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn ja omaan työhön vaikuttamiseen lisäävät motivaatiota. Kun työntekijöiden antaa vaikuttaa ja osallistua muutokseen jo varhaisessa vaiheessa, haluttujen toimintatapamuutoksien aikaansaamisesta tulee todennäköisempää. Tällöin työntekijä myös saa motivaation lisäksi tuotua omaa näkemystään ja lisättyä kokemusta työn merkityksellisyydestä. (Pirinen 2023.) Muutosjohtamisessa onkin keskeistä, että työntekijöiden kokemusta työn merkityksellisyydestä vahvistettaisiin, etenkin haastavimmissa tilanteissa. Kokemusta voi vahvistaa työntekijän osallistamisella muutokseen, määrittelemällä työtehtävät ja roolit selkeästi, valmentamalla sekä käymällä aktiivista vuoropuhelua ja antamalla palautetta. (Salminen 2022, 155–156.)

Itseohjautuvuuteen liittyvä vastuun jakaminen on kannattavaa myös johtajan oman jaksamisen kannalta. Rantamäen (2021) mukaan suomalaisissa tilitoimistoissa johdon työtehtävät vastaavat hyvin paljon muiden taloushallinnon asiantuntijoiden työtehtäviä, sillä myös johtajat tekevät kirjanpidollista työtä. Kirjanpidollisen työn lisäksi heillä on johtamiseen liittyviä työtehtäviä, mikä aiheuttaa pulaa aikaresurssien suhteen, ja samalla johtaminen myös saattaa kärsiä. Tästä syystä johdon tulisi jakaa johtamisen vastuuta asiantuntijoillekin, joista suurin osa on päteviä ottamaan vastuuta. Vastuuta jakamalla johto pystyy osoittamaan sitä arvostusta ja luottamusta, jota asiantuntijat kaipaavat työssään. (Rantamäki 2021.) Ottaen kaiken tämän huomioon ja päälle vielä muutoksesta aiheutuva ylimääräinen työ päivittäisen toiminnan lisäksi, johtajuuden ja vastuun jakaminen muutoksessa kannattaa.

Jotta itseohjautuvuus voi toteutua muutoksessa, organisaatiolla ja yksilöillä on oltava konkreettiset ja selkeät tavoitteet toiminnalle. Kaikilla työntekijöillä tulee olla selvyyttä omasta roolistaan ja siitä, mikä on kenenkin vastuulla. Jokaisen tulee myös tietää, kuka päättää mistäkin asioista. Tarvitaan myös psykologista turvallisuutta eli luottamusta ja avoimuutta organisaation sisällä. Tähän liittyy myös se, että virheiden tekemiseen suhtaudutaan avoimesti ja hyväksyvästi. Lisäksi jokaisen tulee olla tietoinen siitä, mihin toiminnalla pyritään. (Savaspuro 2019.)

Muutoksessa yrityksen on tasapainoteltava hierarkkisen johtajuuden ja itseohjautuvuuden välillä. Jonkin verran hierarkiaa tarvitaan muutoksen koordinoimiseen, mutta johtamista on sopivassa määrin jaettava myös työntekijöille, varmistaen yhteisen tavoitellun päämäärän ja toimintatavat. (Salminen 2022, 67.) Itseohjautuvissa organisaatioissa johdolla on kuitenkin lopullinen vastuu puuttua poikkeus- ja ongelmatilanteisiin tai kun jokin ei mene suunnitellun mukaisesti (Piha & Sutinen 2020, 323). Salmisen (2022, 180) mukaan monessa asiantuntijatiimissä onkin tehtäviä, joista vastuu jätetään mieluummin johdolle kuten resurssien jakaminen, työnjaon tasapuolisuuden varmistaminen ja sisäisten konfliktien ratkaiseminen. Joka tapauksessa organisaation tulee suunnitella työkalut, johtaminen ja yhteiset toimintatavat niin, että itseohjautuvuutta voidaan toteuttaa organisaatiossa aiheuttamatta liiallista kuormitusta kenellekään (Piha & Sutinen 2020, 350).

#### **4.7.4 Osaamisen johtaminen**

Työnkuvan muutos tuo mukanaan uusia osaamisvaatimuksia kirjanpitäjille, ja sen myötä iso osa tässä muutoksessa liittyy nykyisen osaamisen kehittämiseen ja uuden oppimiseen. Muutosjohtamisen lisäksi tarvitaan siis osaamisen johtamista. Verotuksen ja taloudenhallinnan asiantuntija Kari Alholan (2021) mukaan osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä, jonka tavoitteena on yhteisten tavoitteiden ja päämäärien edellyttämän osaamisen turvaaminen. Lähtökohtana osaamisen johtamisessa on määrittellä organisaation ydinosaminen sen strategian ja vision pohjalta. Tämän jälkeen tulisi hahmottaa ja vertailla osaamisen nykytilaa tavoitetilaan nähden, minkä pohjalta kehityssuunnitelmien laatiminen niin organisaatio- kuin yksilötasolla onnistuu. On selvítettävä, mitä osaamista on ennestään, mitä osaamista tarvitaan, ja mistä pitäisi tarvittaessa luopua, ja näiden perusteella laaditaan kehityssuunnitelmat. (Sydänmaanlakka 2012, 78, 133.)

Osaamisen tunnistamista ja mittaamista varten tehdään usein osaamiskartoituksia, joiden avulla nykyosaaminen voidaan tehdä näkyväksi. Lopputuloksena syntyy osaamiskartta, josta näkee selkeästi olemassa olevan osaamisen, ja millä tasolla osaaminen on. (Alhola 2021.) Monelle tällainen kuva tai graafi voi auttaa hahmottamaan paremmin oman osaamisen tason. Ahon (2019) mukaan esihen-

kilön tehtävänä on keskustella työntekijöiden kanssa niin organisaation kuin yksilöllisistä tavoitteista ja siitä, millaista osaamista tavoitteiden saavuttaminen vaatii kultakin. Tavoitteet olisi hyvä käydä läpi työntekijän lähtökohdista ja työtehtävistä käsin, jotta työntekijä hahmottaisi paremmin, mitä muutos hänen kannaltaan tarkoittaa ja mitä hänen tulisi muutoksen eteen tehdä (Pirinen 2023). Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa osaamistarpeet ovat yksilöllisiä jokaisen ollessaan eri vaiheissa omaa uraansa ja myös tavoitteet omaa työtä kohtaa eriävät (Aho 2019). Tämän perusteella osaamisen kehittämiseen tarjottava koulutuskaan ei siis voi olla yhtäläinen kaikille, vaan jokaiselle tulee tarjota koulutusta yksilöllisten tarpeiden mukaan, sillä kehityskohdat eroavat työntekijöiden välillä. Organisaatiot voivat myös itse luoda koulutus- ja valmennussisältöjä, jotka vastaavat muutoksen vaatimiin osaamistarpeisiin (Korhonen & Bergman 2019).

Parhaiten oppimista tapahtuu yleensä kuitenkin samanaikaisesti työtä tekemällä. Esihenkilön tulisi mahdollistaa työntekijöille näitä työssäoppimistilanteita. Työntekijöiden on saatava mahdollisuus kokeilla uutta työn lomassa ja myös oppia virheistä, ja esihenkilön tulee keskittyä kehittymiseen enemmän osaamis- kuin suorituspainotteisesti. (Ruohotie 2000, 286.) Asiantuntijaorganisaatioissa olisi hyvä vaalia myös tiimityötä osaamisen kehittämisen ja oppimisen osalta. Asioiden monimutkaisuus asiantuntijatyössä aiheuttaa sen, ettei yksi ihminen voi osata ratkaista jokaista asiaa, joten tiimien yhteisen osaamisen hyödyntäminen olisi tärkeää. (Alhola 2021.) Pekka Ruohotien (2000, 53) mukaan monelle ammattilaiselle juuri omaan työhön liittyvien ongelmien ratkaiseminen on kaikista antoisin oppimiskokemus.

Tärkeä osa työntekijän osaamisen johtamista ja kehittämistä on säännöllisesti järjestettävät suunnittelu- ja kehityskeskustelut. Laadittua kehityssuunnitelmaa voidaan käyttää apuna kehityksen seurannassa ja mittaamisessa. Samalla pysytään arvioimaan, kuinka hyvin osaamista on johdettu. Keskusteluja ja suunnitelmien päivittämistä on tehtävä riittävän usein, jotta pysytään kärryillä kehityksessä, eikä tule tilannetta, jossa työntekijä kokee olevansa epäpätevä työtehtäviinsä. (Sydänmaanlakka 2012, 170.) Myös palautteen ja kannustuksen antaminen kehittymisessä tapahtuvista muutoksista on tärkeää. Esihenkilön tulisi antaa palautetta heti huomattessaan, että työntekijä on sisäistänyt ja oppinut jotakin

uutta. Palautteen avulla voidaan nostattaa työntekijän itseluottamusta muutoksen epävarmuuden keskellä. (Pirinen 2023.)

Osaamisen johtamisen ajattelumalli antaa mahdollisuuden lähestyä työntekijöiden osaamisen kehittämistä organisaation strategian pohjalta (Sydänmaanlakka 2012, 134). Osaamisen johtamisen tulee tukea yksilöllisen osaamisen lisäksi koko organisaation kehitystä ja organisaation jäseniä muuttuvien toimintatapojen hallitsemisessa. Myös yhteiseen osaamiseen on kiinnitettävä huomiota. Jotta uusi osaaminen tuottaisi myös rahallisia tuloksia yrityksen toiminnalle, tarvitaan aikaa ja hyvää osaamisen johtamista. (Alhola 2021.) Varsinainen oppimisen ja urakehityksen vastuu jää työntekijälle, mutta esihenkilö toimii työtehtävien vaatiman jatkuvan oppimisen tukena ja mahdollistajana työn lomassa (Ruohotie 2000, 275). Organisaation on tarjottava kirjanpitäjille hyvät mahdollisuudet kehittymiseen ja uuden oppimiseen työarjen keskellä.

#### **4.7.5 Etäjohtaminen muutoksessa**

Teknologiakehitys on mahdollistanut sen, että töitä pystyy tekemään fyysisestä paikasta riippumatta. Etätyöstä on tullut uusi normaali toimistotyössä. Taloushallintoalalla on hyvin tyypillistä, että töitä tehdään kotoa käsin, eikä olla läheskään niin paljon kontaktissa kasvatusten kollegojen ja johdon kanssa. Tämä tulisi huomioida johtamisessa, sillä etätyöntekijöiden johtaminen aiheuttaa omanlaisia haasteitaan, kun kommunikaatio tapahtuu verkon tai puhelimen välityksellä. Muutoksessa pitäisi pystyä vaikuttamaan ihmisiin, ja tämä on haasteellisempaa etänä.

Etätyö on lisännyt työntekijöiden itseohjautuvuutta ja luovuuden käyttöä työssä, sekä itsenäistä työntekoa. Samalla moni myös kokee, ettei saa samalla tavalla tukea työssä kuin fyysisesti toimistolla ollessaan. Vaikka esihenkilö johtaisi etänä, tulee hänen silti pyrkiä olemaan läsnä henkisellä tasolla. Etenkin muutosjohtaminen etänä voi tuottaa vaikeuksia esihenkilölle, kun hänen pitäisi pystyä sitouttamaan työntekijät muutokseen ja ohjata haastaviakin vuorovaikutustilanteita. Esihenkilöä auttaa tässä tilanteessa se, että tuntee työntekijät hyvin, jolloin muutoksen johtaminen etänäkin on helpompaa. Esihenkilön on tärkeä olla aktiivisesti

yhteydessä työntekijöihin, vaikka työntekijät eivät olisi, jotta kukaan ei syrjäydy muutoksen keskellä. Työntekijällä voi nimittäin olla etätyössä korkeampi kynnys ottaa yhteyttä muun muassa sen takia, että ei halua häiritä esihenkilöä. (Pirinen 2023.)

Työntekijät saattavat muutostilanteissa helposti paeta etätoimistolle muutoksen epävarmuutta. Epävarmassa muutostilanteessa työntekijä kaipaisi juuri kollegojen ja esihenkilön tukea. Hybridityössä kohtaamiset vähenevät, ja ne ovat esihenkilölle juuri niitä hetkiä, kun voi kysellä ihmisten kuulumisista ja hyvinvoinnista. Verkossa tapahtuvissa kohtaamisissa viesti ei välity yhtä hyvin, eikä pysty näkemään kokonaistilannetta samalla tavalla. Esihenkilön olisi hyvä silloin tällöin saada houkuteltua työntekijät fyysisesti paikalle toimistolle, jolloin muutoksen läpikäyminen on helpompaa, ja esihenkilö myös näkee paremmin, miten työntekijä voi. Työntekijöillä on yleensä myös matalampi kynnys esittää kysymyksiä ja osoittaa mielipiteensä ollessaan kasvotusten samassa tilassa, kun taas etänä ollessa helposti piiloutuu näytön taakse eikä osallistu yhä aktiivisesti. Fyysisesti läsnä ollessa myös näkee paremmin esihenkilön ja kollegoiden sanattoman viestinnän, joka lisää viestin vaikuttavuutta ja uskottavuutta. Yhtä lailla työntekijöiden kannustaminen ja motivointi onnistuu paremmin lähitapaamisissa, mikä on sitoutumisen ja muutosenergian kannalta olennaista. Yhteiset tapaamiset, missä jokainen pääsee keskustelemaan muutoksesta yhdessä, lisäävät myös yhteenkuuluvuuden tunnetta ja työntekijät saavat paremmin tarvitsemaansa vertaistukea kollegoilta. (Pirinen 2023.)

Etätyön osalta tulisi käydä läpi yhdessä yhteiset säännöt ja toimintatavat ja miten viestitään. Muutoksessa viestiminen on ensisijaisen tärkeää ja etätyössä sitä vaaditaan esihenkilöltä enemmän. Esihenkilön tulee myös kannustaa työntekijöitä olemaan aktiivisesti yhteydessä muutoksessa askarruttavista asioista etänä työskennellessä, koska työntekijälle kynnys ottaa yhteyttä etänä ollessa on usein korkeammalla. Samalla on myös varmistettava, että jokainen saa kaiken tarvittavan tiedon muutoksesta, olivat he sitten etänä tai toimistolla. Tärkeimpien viestien kohdalla tulee varmistaa myös, että kaikki saavat viestin samanaikaisesti. Lähi-tapaamisia on hyvä sopia säännöllisesti, jotta päästään keskustelemaan muutokseen liittyvistä tärkeistä asioista ja voidaan lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Etätyölle yhdessä sovitut käytännöt edistävät työmotivaatiota ja vaihtelevuutta työssä sekä työn sujumista ylipäättään muutoksen keskellä. (Pirinen 2023.)

Kun yhteisistä etätyön käytännöistä sovitaan, etäjohtaminen onnistuu paremmin. Työvälineisiin, viestintään ja tiedonsaamiseen ylipäättään on kiinnitettävä erityistä huomiota. Muutostavoitteet tulee käydä useammin läpi etätyöntekijöiden kanssa, koska tehtävää on muutoinkin paljon muutoksessa ja he ovat ison osan ajasta työyhteisön ulkopuolella, jolloin tavoitteet voivat unohtua ja hämärtyä helpommin. Tieto ei myöskään siirry yhtä hyvin, koska epämuodollisetkin tapaamiset, kuten kahvihetket kollegojen kanssa, jäävät vähemmälle. Järjestettävien etäkokousten ja -tapaamisten pituus ei saa olla liian pitkä, koska muutoin se voi käydä kuormittavaksi eikä se ole tehokasta. Esihenkilön tulee olla luova etätapaamisten suhteen, sillä myös niistä on mahdollista saada osallistavia ja mielenkiintoisia. On esihenkilön vastuulla huolehtia, että myös etänä työskentelevät kokevat yhteisöllisyyttä muutoksessa, osallistuvat muutostoimenpiteisiin, noudattavat sovittuja toimintatapoja ja ovat perillä muutoksesta. Etenkin muutoksen alkuvaiheessa olisi tärkeää, että järjestettäisiin paljon lähitapaamisia ja vaikeammat asiat tulisi käsiteltyä kasvotusten, jotta työntekijän etenemismahdollisuudet muutoksessa olisivat otollisemmat. (Pirinen 2023.)

## 5 POHDINTA

Taloushallintoalan murros ei näillä näkymin tule hetkeen päättymään. Muutoksia tapahtuu jatkuvasti teknologiakehityksen myötä. Automaatiota ja älykästä teknologiaa kehitetään koko ajan entisestään. Työnkuvassa tapahtuva muutos tulee olemaan välttämätön jokaisen kirjanpitäjän kohdalla jossain kohtaa uraa. Perinteisen paperikirjanpidon tarve tulevaisuudessa on hyvin epätodennäköistä ja rutiininomaisesta näpyttelytyöstä tullaan pääsemään eroon. Toki uudenlaisia rutiineja tulee aina muodostumaan muutoksien myötä, mutta puuduttavasta ja toistuvasta työstä päästään vähitellen eroon erilaisten teknologisten ja älykkäiden menetelmien avulla.

Tulevaisuudessa kirjanpitäjiltä tullaan vaatimaan entistä enemmän kokonaisvaltaisempaa teknologiaosaamista ja työ keskittyy tehtäviin, jossa tarvitaan ihmisälyä. Vaadittavissa taidoissa korostuu etenkin erilaisten sähköisten järjestelmien hallitseminen, mutta perustason substanssiosaamista ei silti unohdeta ja se kuitenkin pysyy pohjana, vaikka muutoin tuleekin muutoksia. Teknologiapainotteisen osaamisen ohella myös hyvät ihmissuhde- ja työelämätaidot tulevat korostumaan entisestään, sillä automatisoinnin myötä aikaa jää entistä enemmän lukujen pyörittelämisen sijaan ihmisten kanssa työskentelyyn ja asiakaspalvelutyöhön. Oli jopa yllättävää, kuinka paljon niin sanottuja pehmeitä taitoja tullaan tarvitsemaan. Vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaitoja korostettiin myös monin paikoin. Tulevaisuuden työelämässä myös taito kehittää itseään jatkuvasti ja sopeutumiskyky mitä monimutkaisempiin ja epävarmisiin tilanteisiin on tärkeää menestymisen kannalta. Muutos teknologiavetoisempaan ja ihmislähtöisempään työhön voi olla haastavaa monelle kirjanpitäjälle, jos on tottunut tekemään työtä paljolti omissa oloissaan tietokoneen äärellä ja jos käytössä on ollut vain yksi taloushallintojärjestelmä. Etenkin myyntityön tuleminen osaksi työtä ja sitä kautta oman osaamisen ja asiantuntijapalveluiden myyminen voi olla hyvin vaikea ja iso muutos monelle.

Taloushallintoalalla ja muillakin aloilla kyse ei niinkään ole enää yksittäisistä muutoksista vaan muutos on jatkuvaa. Muutokset vain tulevat vaihtelevaan luon-

teensa ja kokoluokkansa osalta. Tästä syystä olisi ehdottoman tärkeää, että jokaisessa organisaatiossa alettaisiin kehittämään muutoskyvykkyyttä ja muutosjohtamisen taitoja, niin johdon kuin henkilöstön osalta. Tulevaisuudessa muutoskyvykkyys ja taito johtaa muutosta ovat edellytys menestymiselle. Yritykset eivät tule pärjäämään nopeasti muuttuvassa maailmassa ilman taitavaa muutosjohtamista. Työntekijät tulevat helposti vaihtamaan työpaikkaa, jos jatkuvien muutosten keskellä ei osata johtaa ja hallita tilannetta, eikä edistetä jatkuvaa muutosvalmiutta. Toki työntekijöiden itsekkin tulee kehittää omaa muutosvalmiuttaan, mutta se ei onnistu, jos organisaatio ja organisaation kulttuuri ei mahdollista sitä, vaan pitäydytään tiukasti vanhoissa käytännöissä ja toimintamalleissa. Nykypäivän jatkuvasti muuttuvassa maailmassa muutosjohtamisen pitäisi tulla vähitellen osaksi jokaisen yrityksen päivittäistä johtamista.

Pyrin työssä selvittämään sitä, miten muutosta johdetaan onnistuneesti, mutta tulin siihen lopputulokseen, että onnistumista on hyvin vaikea määritellä yksiselitteisesti. Onnistuminen riippuu todella monista asioista, ja siitä, mistä näkökulmasta muutosjohtamisen onnistumista tarkastellaan. Ei siis ole olemassa yhtä oikeaa vastausta onnistuneeseen muutosjohtamiseen vaan lähinnä keinoja, joilla voi edistää muutoksen onnistumista ja tavoitteisiin pääsyä. Ainut yhdistävä tekijä onnistuneeseen muutosjohtamiseen, mikä ilmeni, oli se, että onnistuminen on kiinni ihmisten mukaan saamisesta muutokseen. Hyvässä muutosjohtamisessa on siis olennaista hyvät ihmisten johtamisen taidot. Muutosjohtajalla tulee olla hyvää ihmistuntemusta ja onnistuneen johtamisen helpottamiseksi johtajan tulisi tuntea myös johdettavansa hyvin yksilöinä. Taitava muutosjohtaja osaa tunnistaa erilaiset johtamistilanteet ja johdettavat ja valitsee sen mukaan tyylin johtaa kunkin tilanteen ja yksilön kohdalla. Hyvä muutosjohtaja ottaa huomioon sen, että jokainen työntekijä käy läpi omaa sisäistä prosessiaan muutoksen aikana. Lisäksi hyvä muutosjohtaja huomioi ihmisten psykologiset perustarpeet sekä toimii itse esimerkillisesti muutoksessa.

Tarkennettuna onnistuneeseen muutosjohtamiseen liittyen pyrin selvittämään, millä keinoin muutoksen kohteena olevat kirjanpitäjät saisi mukaan muutokseen ja johdettua onnistuneesti muutoksen läpi. Lähinnä sain selville, millaisilla keinoilla mukaan saaminen on todennäköisempää ja mitä piirteitä onnistuneeseen sekä hyvään muutosjohtamiseen liittyy. Ensinnäkin muutoksesta ja muutoksella

tavoitelluista hyödyistä tulisi saada kirjanpitäjiä houkuttelevat ja heidän etujaan ajavat, jotta muutos olisi tavoittelemisen arvoinen. Muutos tulisi perustella ja viestiä kirjanpitäjien näkökulmasta käsin, heidän motivaationlähteensä ja tarpeensa huomioiden. Jos muutosta johtaessa ei huomioida jokaisen kirjanpitäjän tarpeita yksilöllisesti, eikä ylipäätään tuoda heidän näkemystään esille asioista, he tuskin sitoutuvat muutokseen. Kirjanpitäjien osallistaminen muutokseen liittyvään päätöksentekoon, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja sen suunnitteluun, sekä itseohjautuvuuden mahdollistaminen ovat tärkeitä tekijöitä muutokseen motivoimisen ja sitouttamisen kannalta. Myös palautteen antaminen ja ylipäätään kannustava ja tukeva ilmapiiri ovat tärkeitä tekijöitä. Ilman kirjanpitäjien sitoutumista ja motivaatiota muutosta kohtaan muutoksen onnistuminen on vaikeaa, sillä kyse on kuitenkin heidän omien toimintatapojen ja työn muuttumisesta.

Onnistuneen muutosjohtamisen kannalta nousi vahvasti esiin myös kommunikoinnin tärkeys. Toimiva muutosviestintä on tehokkaimpia keinoja edesauttaa onnistunutta muutosjohtamista, sillä nimenomaan kommunikoimalla pystyy vaikuttamaan ihmisiin. Muutoksesta tulee viestiä riittävästi, selkeästi, ymmärrettävästi ja yksinkertaistetusti sekä uskottavasti, jotta kirjanpitäjät ymmärtävät täsmälleen, mistä muutoksessa on kyse ja mitä se heiltä vaatii. Ilman ymmärrystä kirjanpitäjät eivät pysty sitoutumaan muutokseen. Lisäksi hyvää viestintää tarvitaan muutoksen hyötyjen esille tuomiseen ja kirjanpitäjien vakuuttamiseen muutoksen tarpeellisuudesta ja välttämättömyydestä. Jos kirjanpitäjät eivät koe saavansa muutoksesta mitään hyötyä, eivätkä koe sitä tarpeellisenä tai välttämättömänä, heitä on vaikea saada muutokseen mukaan ja he suhtautuvat siihen vastustavasti, jolloin johtamisessa on jo epäonnistuttu. Kuuntelemisen tärkeys myös nousi esiin eli esihenkilön ja johdon on vastavuoroisesti kuunneltava, mitä kirjanpitäjillä on sanottavaa muutoksesta. Näin he myös pääsevät paremmin perille kirjanpitäjän tarpeesta. Jos kirjanpitäjä ei oma-aloitteisesti tuo esille ja kerro muutoksen kannalta askarruttavia asioita, esihenkilön tulee osata esittää oikeita kysymyksiä saadakseen selville. Esihenkilön tulee osoittaa kiinnostusta johdettavia kohtaan.

Työhön olisi saanut vielä parempaa näkemystä haastattelemalla esimerkiksi vastaavan muutoksen jo läpikäyneitä kirjanpitäjiä, mutta pitäydyin tällä kertaa kirjallisuuskatsauksessa. Kirjallisuuden pohjalta selvisi hyvin kuitenkin hyvään muu-

tosjohtamiseen liittyviä tekijöitä, joita yrityksissä voidaan soveltaa tulevissa muutostilanteissa. Suurin osa kirjallisuuden pohjalta selvinneistä hyvän muutosjohtamisen keinoista vaikutti jopa itsestään selviltä, etenkin toimiva kommunikaatio. Myös hyvän ihmisten johtamisen merkitys ja ihmispuoleen keskittyminen muutosjohtamisessa vaikuttivat ilmeisiltä tekijöiltä onnistuneen muutosjohtamisen kannalta. Ilmeisesti nämä asiat eivät kuitenkaan ole niin itsestään selviä. Toki jokaisella organisaatiolla on kehitettävää ja varsinkin, kun muutoksen jatkuvuutta ja sen vaatimaa muutosjohtajuutta, ei ihan olla sisäistetty jokaisessa organisaatiossa.

Haastetta tähän opinnäytetyöprosessiin toi se, että nimenomaan taloushallintoon kytkeytyvästä muutosjohtamisesta ei löytynyt erikseen aineistoa, vaan enemmänkin yleispätevästi kaikkia aloja koskien. Saatavilla olleesta aineistosta pystyi silti yhdistämään näkemyksiä tilitoimistomaailmaan ja kirjanpitäjien työhön, mutta työhön olisi saanut enemmän konkretiaa, jos olisi löytynyt aineistoa nimenomaan taloushallintoalaan kohdistetusti. Lisäksi oman tutkimusaineiston hankkiminen tietysti olisi tuonut vielä parempaa näkemystä työhön. Muutosjohtamisesta yleisellä tasolla löytyi kuitenkin monia eri teoksia ja kirjoituksia. Sain mielestäni tuotua onnistuneesti esille, mitä piirteitä onnistuneella muutosjohtamisella on ja mitä se vaatii johdolta ja esihenkilöltä. Onnistuin jotenkin yhdistämään työssä löytämiäni hyvän muutosjohtamisen keinoja juuri kirjanpitäjien työnkuvan muutokseen, vaikka muutosjohtamista käsittelevissä aineistoissa ei missään viitattu juuri kirjanpitäjiin. Taloushallintoalan ja digitalisaation kehityksestä sekä digitalisaation myötä aiheutuvista kirjanpitäjien työnkuvan muutoksista puolestaan löytyi helpommin aineistoa. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprosessi oli pitkä ja opettavainen. Aihe osoittautui haastavaksi mutta mielenkiintoiseksi. Työn kautta sain paremman käsityksen siitä, millaista työ kirjanpitäjänä mahdollisesti tulisi olemaan, millaisia taitoja alalla tarvitaan ja mikä on olennaista hyvässä muutosjohtamisessa.

## LÄHTEET

Aho, A. 2019. Kirjanpitäjistä konsultiksi. Pääkirja. Helsinki: Alma Talent.

Alhola, K. 2021. Miten osaamista johdetaan taloushallinnossa? Webinaari. Julkaisija Eduhouse Oy 3.5.2021. Viitattu 11.11.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://app.eduhouse.fi/palvelu/koulutukset/31565178-miten-osaamista-johdetaan-taloushallinnossa>

Cameron, E. & Green, M. 2012. Making Sense of Change Management. A Complete Guide to the Models Tools and Techniques of Organizational Change. London: Kogan Page.

Eezy Flow Oy. n.d. Muutosjohtaminen. Kilpailuetua muutoksesta. Verkkosivu. Luettu 2.11.2023. <https://flow.eezy.fi/palvelumme/muutosjohtaminen/>

Helanto, L., Kaisaniemi, T., Koskinen, K., Kuntola, K. & Siivola, M. 2013. Taloushallinto. Nyt. Tilitoimistoammattilaisen opas sähköiseen taloushallintoon. 1. painos. Espoo: ProCountor International Oy.

Hernberg, K. 2013. Asiantuntija epämurkuvuusalueella. Kirja sinulle, joka inhoat myymistä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Alma Talent.

Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto. Automaation aika. Helsinki: Alma Talent.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Alma Talent.

Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent.

Kotter, J. P. 1997. Muutos vaatii johtajuutta. Suom. Tillmann, M. Helsinki: Rastor. Alkuperäinen teos 1996.

Kotter, J. 2012. Change Management vs. Change Leadership. What's the Difference? Youtube-video. Julkaistu 6.2.2012. Viitattu 29.10.2023. [https://www.youtube.com/watch?v=2ssUnbrhf\\_U](https://www.youtube.com/watch?v=2ssUnbrhf_U)

Kruskopf, S., Lobbas, C., Meinander, H., Söderling, K., Martikainen, M. & Lehner, O. 2020. Digital accounting and the human factors: Theory and practise. ACRN Journal of Finance and Risk Perspectives 9 (1), 78–89.

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. 1. painos. Helsinki: Alma Talent.

Melisma, T. 2023. Mitä on hyvä muutosjohtaminen? Blogi. Julkaistu 24.1.2023. Luettu 30.10.2023. <https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/mita-on-muutosjohtaminen.html>

Metsä-Tokila, T. 2019. Taloushallintoalan toimialaraportti 2019. Pdf-dokumentti. Viitattu 5.9.2023. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161842/TEM\\_2019\\_50\\_R.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161842/TEM_2019_50_R.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Myllymäki, R. 2018. Sano se selvästi! Muutosviestinnän opas. Tuusula: Ketterät Kirjat Oy.

Mäkinen, L. & Vuorio, B. 2002. Taloushallinnon nettivallankumous. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Packalén, A. 2023. Muutosjohtamisen ytimessä. "Voisitko vääntää rautalangasta, mitä on muutosjohtaminen?". Blogi. Julkaistu 17.3.2023. Luettu 29.10.2023. <https://gofore.com/blog/2023/03/17/muutosjohtamisen-ytimessa/>

Perämäki, S. 2023. Onnistuja – oman työnsä johtaja. E-artikkeli. Julkaistu 7.3.2023. Luettu 18.9.2023. <https://taloushallintoliitto.fi/onnistuja-oman-tyonsa-johtaja/>

Piha, K. & Sutinen, M. 2020. Muutosvoimaa. Tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Helsinki: Alma Talent.

Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. 5. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

Prosci Inc. n.d. The Prosci ADKAR Model. Verkkosivu. Luettu 19.10.2023. <https://www.prosci.com/methodology/adkar>

Puska, P. 2023. Hyvä muutosviestintä ei tapahdu sattumalta. Blogi. Julkaistu 19.7.2023. Luettu 3.11.2023. <https://gofore.com/blog/2023/07/19/hyva-muutosviestinta-ei-tapahdu-sattumalta/>

Rantamäki, P. 2021. Kuormitetuimmasta kirjanpitäjästä tilitoimiston johtajaksi. Tilitoimistossa-lehti 30.3.2021. Viitattu 8.11.2023. <https://tilitoimistossa.taloushallintoliitto.fi/toimintamallit-ja-tyokalut/kuormitetuimmasta-kirjanpitajasta-tilitoimiston-johtajaksi>

Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Porvoo; Helsinki; Juva: WSOY.

Salminen, J. 2018. Asiantuntijan myyntitaidot. 1. painos. Espoo: J-Impact Oy.

Salminen, J. 2022. Muutoksen johtaminen. Matkaopas organisaation muutosmatkalle. 1. painos. Espoo: Brik.

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.

Sydänmaanlakka, P. 2010. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Alma Talent.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Helsinki: Talentum.