



# Muuttumattomuus on muutosta suurempi riski

GROW-menetelmä muutosjohtamisen valmentamisessa

Jutta Peltonen

YAMK-OPINNÄYTETYÖ  
Joulukuu 2020

Palveluliiketoiminnan johtaminen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palveluliiketoiminnan johtaminen (YAMK)

PELTONEN, JUTTA:

Muuttumattomuus on muutosta suurempi riski  
GROW-menetelmä muutosjohtamisen valmentamisessa

Opinnäytetyö 42 sivua  
Joulukuu 2020

---

Muutos on aina ollut olemassa, mutta vuosien saatossa ihminen on oppinut kehittämään uusia tapoja suhtautuakseen muutokseen. Muutos tarkoittaa aina jotain uutta. Monesti se koetaan negatiivisena, vaikka sen tarkoitus on pohjimmiltaan positiivinen. Jotain halutaan kehittää syystä tai toisesta. Muutoskyvyn ylläpitäminen on edellytys tulevaisuuden onnistumisille. Muutoksen onnistumisen tai epäonnistumisen arviointi ei ole kovin yksinkertaista. Tulokseen vaikuttaa mitattavissa olevat tulokset, mutta myös muutoksen kohteena olevien henkilöiden kokemukset.

Opinnäytetyön tavoitteena oli ymmärtää syvällisemmin muutosvalmentamista ja -johtamista ilmiönä. Syvällisemmän ymmärryksen myötä tavoitteena oli koostaa aineistoa hyödynnettäväksi konsultointityön kehittämisessä liittyen muutosjohtamisen tukemiseen. Tavoitteena oli myös saada ymmärrys siitä, miksi GROW-valmennusmenetelmää kannattaisi hyödyntää kehitettäessä muutosjohtamisen konsultoinnin työskentelytapoja.

Prosessina opinnäytetyön tekeminen auttoi syventämään osaamista ja mahdollistaa entistä parempia lähtökohtia onnistuneille muutosjohtamiseen liittyville valmennuksille ja konsultointitehtäville. GROW-valmennusmenetelmän todettiin selkeyttävän tavoitteita ja valmennuksen runkoa etenkin silloin, kun tavoitteet tuntuvat olevan liian kaukana. GROW-menetelmä mahdollistaa tehokkaita toimenpiteitä ja voi auttaa murtamaan muutosvastarintaa. Menetelmän käyttäminen mahdollistaa yhteistyön vahvistamista muutostilanteissa.

---

Asiasanat: muutos, muutosjohtaminen, GROW-menetelmä

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree in Hospitality Management

PELTONEN, JUTTA:  
Immutability Is a Greater Risk Than Change  
GROW Model in Change Management Coaching

Master's thesis 42 pages  
December 2020

---

Change has always existed, but over the years humans have learned to develop new ways to approach change. Change always means something new. It is often seen as negative, even though its purpose is fundamentally positive. Something must be developed for one reason or another. Maintaining the capacity for change is a prerequisite for future success. Assessing the success or failure of change is not very simple. The result is affected by measurable results, but also by the experiences of the people affected by the change.

The aim of the thesis was to gain a deeper understanding of change coaching and management as a phenomenon. With a deeper understanding, the aim was to compile material to be utilized in the development of consulting work related to supporting change management. In addition to these, another objective was to gain an understanding of why the GROW coaching model should be utilized in developing the ways in which change management consulting works.

As a process, conducting this study helped to deepen the competence. This provided an even better starting point for successful change management coaching and consulting assignments. The GROW coaching model was found beneficial in clarifying the goals and the coaching plan, especially when the goals seemed to be distant. The GROW model enables effective measures, can help break resistance to change, and strengthen cooperation in change situations.

---

Key words: change, management of change, GROW model

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	MUUTOKSEN KUVAUS .....	6
	2.1 Muutosprosessi.....	6
	2.2 Muutoksen taustasyyt.....	10
	2.3 Onnistunut muutos .....	11
3	NYKYTILAN SELVITYS MUUTOKSEN NÄKÖKULMASTA.....	13
	3.1 Osaava ja oppiva organisaatio .....	13
	3.2 Muutosvalmius .....	14
	3.3 Muutokseen liittyvät tunteet.....	15
	3.4 Muutosvastarinta.....	16
4	KEHITTÄMISTUTKIMUS MUUTOKSEN TAUSTALLA.....	19
5	GROW-MENETELMÄ.....	21
	5.1 Neljän vaiheen menetelmä.....	21
	5.2 Valmennuskeskustelu ja tavoitteet .....	22
	5.3 Vuoropuhelu valmennuksen työkaluna .....	23
6	MUUTOKSEN JOHTAMINEN JA ARVIOINTI.....	25
	6.1 Valmentava työote muutoksen tukena .....	25
	6.2 Viestintä ja ratkaisukeskeiset kysymykset.....	27
	6.3 Muutoksen strateginen johtaminen .....	29
	6.4 Muutoksen vaikuttavuuden arviointi .....	31
7	YHTEENVETOA JA POHDINTAA .....	34
	7.1 Opinnäytetyön tavoite ja sen toteutuminen .....	34
	7.2 Tausta-aineistot, tutkimustieto ja näiden luotettavuus .....	34
	7.3 Opinnäytetyöprosessi ja sen vaikutukset työelämään .....	35
	7.4 GROW-menetelmän hyödynnettävyys ja rooli muutoksen johtamisessa .....	37
	7.5 Jatkotutkimusaiheet .....	39
	LÄHTEET .....	40

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön kantavana tavoitteena on ollut suunnitteluvaiheesta saakka ymmärtää muutosvalmentamista ja -johtamista ilmiönä syvällisemmin. Tämän syvällisemmän ymmärryksen myötä opinnäytetyö koostaa aineistoa hyödynnettäväksi konsultointityön kehittämisessä liittyen muutosjohtamisen tukemiseen. Tähän hyvän lähtökohdan on antanut omakohtainen useamman vuoden työkokemus kaupanalan tuoreosaamisen, asiakaspalvelun ja myynnin kehittämisen valmentamisesta. Tavoitetta tukee jatkuva oma kiinnostus ja halu oppia ja oivaltaa. Tavoitteen saavuttamista palvelee yleisesti tarjolla oleva laaja aineisto jo tutkittua tietoa muutosvalmentamisesta ja -johtamisesta monesta eri näkökulmasta tarkasteltuna. Opinnäytetyön tavoitteen tausta-ajatuksena on, että rajauksien avulla kerätty ja luettu aineisto antaa kokonaiskäsityksen, tietoa ja havaittuja kokemuksia GROW-valmennusmenetelmästä. Opinnäytetyössä käsiteltävän aineiston perusteella on tarkoitus saada vastaus kysymykseen, miksi GROW-menetelmää kannattaisi hyödyntää kehitettäessä muutosjohtamisen konsultoinnin työskentelytapoja ja miksi tämän hyödyntäminen olisi oleellista muutoksen tukemisessa.

Opinnäytetyössä käsitellään ensin teoriaan pohjaten muutosta prosessina, sen taustasyitä ja avaimia onnistumiseen. Tämän jälkeen paneudutaan nykytilan selvittämisen keinoihin ja siihen, millaisia muutosvalmiuksia valmennettavalla kohteella pitäisi olla. Tähän liittyen käsitellään myös muutokseen liittyviä tunteita ja muutosvastarintaa. Opinnäytetyössä läpikäydään joitakin keinoja selvittää haastavista muutostilanteista. Teoreettisen taustan osana viitataan kehittämistutkimukseen ja pohditaan tutkimusmenetelmän hyödyntämistä muutoksen tukena. Sitten läpikäydään opinnäytetyön rajauksen mukaisesti GROW-valmennusmenetelmää. Tämän jälkeen käsitellään muutoksen johtamiseen ja arviointiin liittyviä näkökulmia. Lopuksi on pohdintaa ja yhteenvetoa opinnäytetyön prosessin arvioinnista, GROW-menetelmän hyödynnettävyydestä ja oleellisuudesta muutoksen johtamisen tukena ja apuna.

## 2 MUUTOKSEN KUVAUS

### 2.1 Muutosprosessi

Muutos on ilmiönä ristiriitainen. Samanaikaisesti kaivataan vaihtelua, muutoksia ja uudistuksia. Nämä tuovat mukanaan haasteita. Toisaalta halutaan pysyvyyttä, samanlaisuutta, vaivattomia ja helppoja rutiineja. Nämä tuovat tunnetta turvallisuudesta. Kaikkea tätä ei kuitenkaan voi saada yhtä aikaa. Samanaikaisesti ei voi muuttua ja pysyä muuttumattomana. Jostain vanhasta on luovuttava saadakseen uutta. (Järvinen 2014, 156.) Uudistumistarpeen tunnistaminen ei aina ole helppoa edes avainhenkilöille. Organisaatiossa on saattanut ilmetä merkkejä, heikkoja signaaleja siitä, ettei nykyisillä toimintamalleilla voida edetä pitkälle tulevaisuuteen. Muutoksen on oltava jatkuvaa nykyisessä maailmassamme. Sitäkin kannattaa uudistaa ja muuttaa, mikä ei ole rikki. Muutoskykyä on ylläpidettävä. Se on edellytyksenä tulevaisuuden onnistumisille. Maailma ympärillä menee koko ajan eteenpäin, joten itse ei voi taantua paikoilleen. (Korhonen & Bergman 2019, 21-23.) Muutos edellyttää uuden oppimista kaikilta. Kun muutos on jatkuvaa ja pysyvä olotila, onko se myös jatkuvasti keskeneräinen tai valmistuuko se koskaan?

Suurten ja syvällisten muutosten prosessi on monimutkainen, vaativa ja yllätyksellinen. Muutos hyvin harvoin etenee suoraviivaisesti selkeinä vaiheina. Ihmiset vaativat aikaa hyväksyäkseen muutoksen ja sopeutuakseen uuteen tilanteeseen. (Lämsä & Hautala 2005, 189.) Joskus on helpompi pyytää anteeksi kuin lupa. Muutosten tekemisen tiellä voi olla lupaviidakko, josta luvan saaminen muutoksen toteuttamiselle voi kestää kauan. (Huovinmaa 2020, 46-47.) Kaikki muutokset ja muutostilanteet eivät aina tule niin sanotusti ylhäältä alaspäin. Muutostarve ja toteuttamishalu voi monestikin syntyä työntekijätasolla, mutta siellä ei välttämättä ole virallista leimasinta luvan saamiseksi. Tilanteen mukaan voi olla parempi pyytää jälkeensä anteeksi kuin metsästä lupaa. Tämä tosin vaatii hyvin tarkkaa harkintaa ja riskien puntarointia. Jos on varma lopputuloksesta ja tulokista, joita kehtaa esitellä, mitä todennäköisimmin saa anteeksi.

Tottumukset vetävät puoleensa tilanteissa, joissa niistä voisi tai pitäisi luopua. Uuteen siirtyminen ja vanhasta luopuminen altistavat epävarmuudelle. Muutoksen aikaansaama tilanne voi herättää epäonnistumisen pelkoa. Tämä johtaa herkästi siihen, että valitaan mieluummin itselle vanha, mutta ominainen ja tuttu toimintamalli. (Järvinen 2014, 156.) Harvoin kuitenkaan muutostilanteeseen olisi olemassa rutiininomaista tarkkaa vastausta tai ohjetta. Suurin osa tilanteista on täysin uniikkeja ja vaativat omien ajattelutottumusten ja -mallien kehittämistä, jotta muutokset voidaan viedä läpi. (Leppänen & Rauhala 2012, 117.) Uusia ajattelu- ja toimintatapoja tarvitaan, kun vanhasta siirrytään uuteen. Muutos edellyttää oppimista ja uuden toimintatavan, idean tai ajattelun omaksumista. (Lämsä & Hautala 2005, 184.) Koko elämänsä ajan ihminen kasvaa ja kehittyy, omaksuu uutta tietoa ja oppii uusia taitoja. Muutostilanteessa tarvitaan kuitenkin kykyä muuttua ajattelutapoja ja -rakenteita myöten. Transformaatio eli muuntautuminen muuttaa tapamme tarkastella maailmaa ja luoda merkityksiä. Informaatio lisää tietopääomaa. Muutoksessa tarvitaan kykyä ottaa useita näkökulmia huomioon. Psykologinen pääoma lisääntyy transformaation avulla. (Leppänen & Rauhala 2012, 221-222.) Tutkimalla ja kyseenalaistamalla käytösmalleja ja tottumuksia on mahdollista päästä muutoksen keskellä eteenpäin (Huovinmaa 2020, 174).

Muutos on aina ollut olemassa, eikä siinä ole mitään uutta, mutta ihminen on vuosien saatossa kehittänyt sitä kohtaan uusia tapoja suhtautua. Aito muutos perustuu oppimiseen, jonka myötä ajattelu ja käyttäytyminen muuttuu. Muutos ei ole vain sitä, että esimerkiksi organisaatiomalli vaihdetaan uuteen. Sen sijaan muutosta on, kun organisaatiomallin vaihtumisen myötä ihmisten ajattelu ja käyttäytyminen muuttuu. Tämä vaatii muutosta ihmisen tunnetasolla. (Arikoski & Salminen 2007, 7.) Muutos vaatii itseluottamusta ja selviytymiskykyä. Näitä on hyvä vahvistaa. Valmennettavia kannattaa auttaa näkemään, että elämässä on selvitty vaikeammistakin asioista kuin siitä, että organisaation rakenne tai toimintatapa muuttuu. Muutos voi olla hyvä mahdollisuus pölyttää rutiineja ja tarkastella mikä on säilyttämisen arvoista ja mikä puolestaan voidaan hävittää. (Leppänen & Rauhala 2012, 118-119.) Jos lähtökohtana on muiden miellyttäminen, mikään todellinen muutos ei toteudu. Miellyttäminen on muutosprosessin ansa. Kyseenalaistaminen ja ristiriidat kuuluvat olennaisesti muutokseen. (Huovinmaa 2020, 180-181.)

Yksinkertaistettuna muutos on siirtymistä tilanteesta toiseen, vanhasta johonkin uuteen tai uusi tapa organisoida ja työskennellä (Ponteva 2010, 13; Sotarauta 2004, 286). Muutoksen tarkastelua jälkeenpäin viitaten sen hyvyden tai huonouden arviointiin, ei voi määrittää suhteuttamalla sitä arvoihin tai päämäärään. Kehityksen käsite täsmentää muutoksen käsitettä, mutta se edellyttää jotakin arvopohjaa, johon tapahtuneen muutoksen voi suhteuttaa. (Sotarauta 2004, 286.) Kriisin keskellä muutoksen tarve on helppo perustella. Silti myös ilman kriisiä uudistumistarpeita on luotava ja pidettävä yllä, jotta jatkuvan kehittämisen kulttuuri säilyy. Jatkuvan uudistamisen organisaatiossa osallistamiselle on aikaa ja uudistuksia voidaan toteuttaa pienissä erissä järkevästi. Kriisien aikaansaamat muutostarpeet johtavat pakkototeutuksiin ja isoihin loikkiin, jotka arpeuttavat organisaatiota pysyvästi. (Korhonen & Bergman 2019, 23.) Huttunen (2018, 143) kehottaa kysymään ja kyseenalaistamaan jatkuvasti, onko tällä hetkellä vallitseva tilanne normaalia elämää vai muutosta. Muutos on jatkuvaa. Sitä tapahtuu kaikilla tasoilla, kaikkialla ja koko ajan.

Muutosprosessissa on kolme perusvaihetta, jotka eivät kuitenkaan välttämättä seuraa kronologisesti toisiaan. Perusvaiheita muutosprosessissa ovat taakse jättäminen ja välivaihe. Näitä seuraa kaaos ja uusi alku (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 50.) Ponteva (2010, 25 mukailen Työterveyslaitos 2010) on kuvannut muutoksen vaiheita ja niiden hallinnan keinoja kuviossa 1.



KUVIO 1. Muutoksen vaiheet ja hallinnan keinot (mukailen Ponteva 2010, 25).



Muutosta edeltävässä vaiheessa huomioidaan toimintaympäristöä ja suunnitellaan muutostarvetta ennakoimalla ja valmistelemalla. Uhan kokemisen vaiheeseen kuuluu epävarmuus. Vastustuksen vaiheessa käsitellään tunteita surutyötä tehden. Siihen liittyy myös osaltaan muutosvastarintaa. Hyväksymisen vaiheessa tartutaan haasteisiin. (Ponteva 2010, 25.)

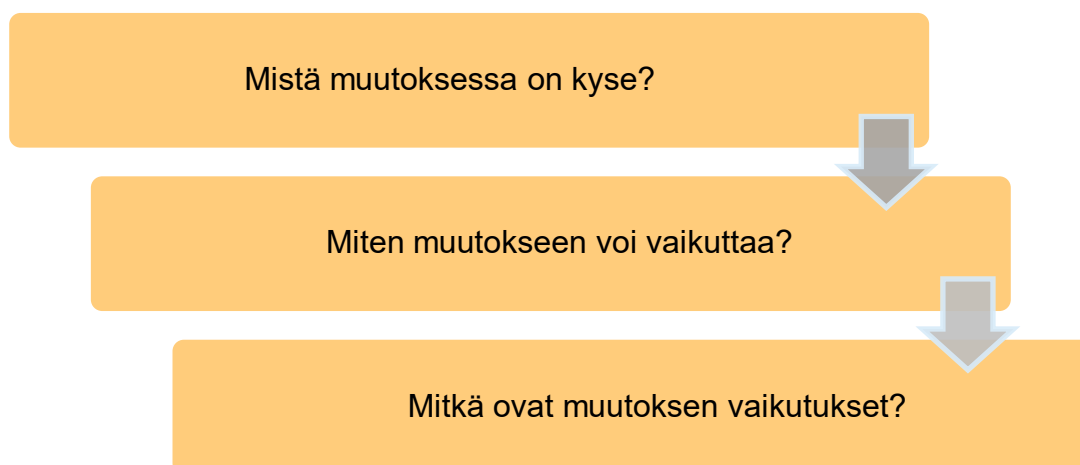
Kaikki muutoksessa mukana olevat henkilöt eivät välttämättä reagoi muutokseen samalla tavalla. Osa ei uudessa tilanteessa pysty säilyttämään vanhaa tuttua toimintakykyään tai kehittämään uutta, vaan voivat lamaantua ja passivoitua. Muutosprosessi käynnistyy kunnolla vasta sitten, kun muutoksen kohteena olevat henkilöt oivaltavat, ettei nykytilan mukaisesti voida jatkaa (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 50; Mattila 2007, 71). Pienet ja suuret muutokset organisaatiossa voidaan kokea hyvin eri tavoin. Pieni muutos toimintatavoissa voi jollekin olla organisaation rakenteisiin liittyvää muutosta suurempi. Myönteisesti ja avoimesti jatkuvaan muutokseen suhtautumalla siitä tulee luonteva osa organisaation arkea. (Ponteva 2010, 9.)

Muutosta estävät tai edistävät teot eivät välttämättä ole nykyhetkeen reagoivia tai tulevaisuutta tavoittelevia. Mattilan (2007, 47-49) mukaan organisaatioissa jäsenten toimintaa perustellaan valtaosin menneillä kokemuksilla ja tapahtumilla, sillä väitteensä mukaan jokaisen henkilökohtainen suhde muutosta kohtaan syntyy menneiden kokemusten perusteella. Edeltävät muutokseen liittyvät kokemukset ja tapahtumat sanelevat kertoimen, joka toisinaan motivoi rohkaisevasti, mutta toisinaan luo pelkoa uutta muutosta kohtaan. Ajattelukyvyyn kehittäminen lisää kykyä löytää kohdattavien haasteiden ydinongelmat ja ratkoa niitä moniulotteisesti. Muutostilanteet ovat parhaita kehittäjiä ajattelukyvyille, koska ne pakottavat keksimään ratkaisuja, joita ei vielä nähdä ja joita ei ehkä ole edes olemassa (Leppänen & Rauhala 2012, 223). Muutostilanteet voivat olla myös palvelumuotoilun keinoin toteutettavia muutosprosesseja, joissa muutetaan yrityskulttuuria esimerkiksi tuotteiden valmistamisesta siihen, että tarjotaan tuote-palvelukokonaisuuksia (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 17).

## 2.2 Muutoksen taustasyyt

Muutoksen taustasyyt voidaan jaotella sisäisiin ja ulkoisiin. Sisäiset syyt muutokseen ovat esimerkiksi tekniseen järjestelmään ja toimintaan liittyviä tekijöitä, kuten organisaatorakenteen muutos, johdon vaihtuminen tai henkilöstön ikääntyminen. Ulkoiset taustasyyt tapahtuvat organisaation ulkopuolella olevassa toimintaympäristössä, vaikuttaen kuitenkin merkittävästi muutoksen kohteena olevaan organisaatioon. Tällainen ulkoinen taustasyyy voi olla esimerkiksi kansainvälistymiseen liittyvä. Toimintaympäristön muuttuessa organisaation on myös muututtava. (Lämsä & Hautala 2005, 28-29.) Jos yritystä koskevan muutoksen syynä on tavoitteiden muuttuminen, Kaijalan ja Tolvasen (2020, 13) mukaan on tarpeen kerrata ja sisäistää peruspilarit ja pohtia näiden linkittymistä toisiinsa. Näitä peruspilareita ovat arvot, missio ja visio, kulttuuri ja strategia. Peruspilarit voivat vaihtaa paikkaa ja arvojärjestystä yrityksen näkökulmasta: yrityskulttuurin kiilattessa strategian edelle se ohjaa koko yrityksen toimintaa. (Kaijala & Tolvanen 2020, 13.)

Muutos voidaan ajatella yksinkertaisesti muuttona asunnosta A asuntoon B. Jokainen muutossa (muutoksessa) mukana oleva tietää, että tarkoituksena on saada tavarat siirrettyä asunnosta toiseen. Oletuksena on, että jokainen paikalla oleva kantaa tavaroita ilman, että heille erikseen pitäisi kertoa kenen tehtävänä on huolehtia tuoleista ja kenen astioista. Akuutissa muutoksessa ei ole aikaa määritellä ihmisten tehtävänkuvia. Laatikoita ja huonekaluja on kannettava, vaikka tehtäviä ei olisi jaettu. Jokaisen tulee muutoksessa ratkaista itse, missä järjestyksessä asiat kannattaa tehdä ja mikä on tärkeää. Ihmiset organisoituvat oma-aloitteisesti omien vahvuuksiensa mukaisesti. Joku on nopeampi, joku vahvempi, toinen taas parempi hahmottamaan priorisointijärjestystä. Organisaatioissa akuutit muutostilanteet ovat tämänkaltaisia. Innostava tulevaisuudenkuva, visio, täytyisi nähdä, vaikkei se aivan heti toteutuisikaan. Kriittisessä muutosvaiheessa ihmiset saattavat helposti lamaantua väittämään, etteivät voi tehdä työtään, koska eivät tiedä tehtävänkuvansa. Muutoksen tuskaisimmassa kohdassa aletaan ikävöidä sitä, mistä alkujaan haluttiin eroon. Tuttu ja turvallinen, se vanha, missä kaikki oli olevinaan niin hyvin. (Leppänen & Rauhala 2012, 112-114.)



KUVIO 2. Muutoksen kolme olennaista kysymystä keskustelun tueksi (mukaillen Arikoski & Sallinen 2007, 67).

Muutoksesta tulee kolmen kysymyksen avulla paremmin ymmärrettävä, hallittava ja mielekäs. Kuviossa 2 on läpikäyty nämä kolme kysymystä, joita ovat: mistä muutoksessa on kyse, miten muutokseen voi vaikuttaa ja mitkä ovat muutoksen vaikutukset. Muutoksesta tulee ymmärrettävämpi, kun keskustellaan, mistä muutoksessa on kyse. Muutoksesta tulee hallittavampi, kun selviää, miten muutokseen voi vaikuttaa. Mielekkäämpi muutoksesta saadaan pohtimalla muutoksen vaikutuksia omasta ja työn näkökulmasta. (Arikoski & Sallinen 2007, 67.)

### 2.3 Onnistunut muutos

Kotter ja Rathgeber (2014) ovat koostaneet kahdeksan vaihetta onnistuneeseen muutokseen. Ensimmäisenä vaiheena on kiireen tunnun aikaansaaminen, jonka avulla muita autetaan havaitsemaan tarve muutokseen ja pikaiseen toimintaan. Toisena kootaan muutosta vetämään vahva ryhmä, josta löytyy johtajan taitoja. Ryhmästä tulee löytyä myös luotettavuutta, auktoriteettia, analyysi- ja kommunikointikykyä. Kolmannessa vaiheessa selvitetään, millaisen vision ja strategian avulla pystytään toteuttamaan tulevaisuus, joka poikkeaa menneisyydestä. Neljäs vaihe auttaa varmistamaan, että visio ja strategia tulee ymmärretyksi. Viidennessä vaiheessa poistetaan mahdollisimman monia esteitä matkalta, jotta toimiin valtuutetut halukkaat voivat tehdä vision todeksi. Kuudes vaihe sisältää lyhyen aikavälin voittojen tavoittelun. Seitsemännessä vaiheessa jatketaan sinnikkäästi muutoksen toteuttamista kohti vision toteutumista. Kahdeksas vaihe juurruttaa

uudet toimintatavat syrjäyttämään vanhat perinteet. (Kotter & Rathgeber 2014, 125-127.)

Näihin edellä läpikäytyihin Kotterin ja Rathgeberin vaiheisiin viittaa myös Huovinmaa (2020, 99-100), joka tiivistää kahdeksan vaihetta seuraavasti: valmistele lähtökohdat, päättää mitä tehdään, toteuta, viesti ja lopuksi juurruta. Kriittisiä menestystekijöitä muutoksessa on luovuus, nopeus ja ihmisten joustavuus (Lämsä & Hautala 2005, 29). Muutoksen alkumetreillä voi tuntua siltä, ettei halua joustaa eikä varsinkaan heittäytyä luovaksi. Mitä nopeammin muutoksen tarpeellisuuden ymmärtää ja hyväksyy, sitä nopeammin sen kanssa pääsee sinuiksi. Muutostyyppien tunnistaminen on tärkeää, sillä erilaiset muutostilanteet vaativat erilaista toimintaa (Lämsä & Hautala 2005, 184).

Muutos voidaan kuvata siirtymänä tilanteesta toiseen. Perinteisille ajatusmalleille ja toimintatavoille haetaan uutta muotoa, jonka avulla aiemmin käytetyt perusmääritelmät muuttuvat. Muutoksen toteuttamiseen on useita tapoja. Muutosta edeltäviä syitä voi olla monia. Muutos voi olla ennakoiva, jonka avulla pyritään vastaamaan tulevaisuuden eri tilanteisiin. Muutos voi myös olla reagoiva, jolloin sen myötä puututaan johonkin jo olemassa olevaan tilanteeseen tai syntyneeseen ongelmaan. (Juholin 2006, 317.) Muutoksessa järjestelmällinen toteuttaminen ja johtaminen on tärkeässä roolissa (Aarnikoivu 2008, 163).

Valmentamisessa tarvitaan älyä. Tällä tarkoitetaan kykyä sopeutua kuhunkin tilanteeseen. Valmentajan on tärkeää keskittää tekeminen olennaisimpaan ja nähdä oleelliset asiat, joilla saadaan paras mahdollinen lopputulos aikaiseksi. Valmentavaan johtamiseen kuuluu tilanteiden lukutaito, sopeuttaminen ja sopeutuminen. Valmentava johtaja tarvitsee myös visiointikykyä. (Tamminen 2000, 51-52.) Valmentajan on hyvä miettiä, mitä konkreettisesti tulee paikalle, kun saapuu valmentamaan. Erilaisissa tilanteissa tulee olla tietoinen siitä, tuoko valmennustilanteisiin mukanaan iloa ja innostusta vai pettymystä ja pelkoa. (Leppänen & Rauhala 2012, 149.)

### 3 NYKYTILAN SELVITYS MUUTOKSEN NÄKÖKULMASTA

#### 3.1 Osaava ja oppiva organisaatio

Muutos saa kaiken voiman, kun siihen kytketään olennaiset johtamistekijät. Näitä ovat olemassa olevan tilanteen ymmärrys, strategian määrittely, valinnat kehitysohjelmien ja avainhenkilöiden osalta, johtamismalli ja yrityksen arvot. (Alahuhta 2015, 50.) Jotta osaamista voitaisiin johtaa ja kehittää ja jotta yksilön oppimista voisi tapahtua, organisaation on oltava oppiva. Kauhasen (2012, 158) tutkittua oppivasta organisaatiosta tehtyjä määritelmiä, hän on havainnut näiden korostavan oppimisen yhteyttä muutokseen, muuttumiseen ja innovaatioon. Määritelmistä voidaan tulkita myös johtamista edistäviä tapoja. Näitä ovat esimerkiksi osallistuminen päätöksentekoon, toiminta- ja työskentelytapojen muuttaminen.

Osaamista voidaan johtaa ja kehittää keräämällä systemaattisesti tietoa osaamisesta ja aidosti hyödyntämällä saatuja tietoja (Mayor 2018). Osaamistarpeiden tulevaisuuden näkymät tulee määritellä. Tämän jälkeen tarkastellaan niiden nykytilaa. Nykytilaa arvioitaessa osaamiskenttää tulee peilata määriteltyjen tulevaisuuden tarpeiden mukaisesti. Löytyykö jo valmiiksi riittävää osaamista, jotta strategiset tavoitteet voisi toteutua? (Kaijala & Tolvanen 2020, 60.) Ydinosaamiset tulee tunnistaa: mikä osaamisen näkökulmasta erottaa meidät muista? Ydinosaamisissa yhdistyy tiedot, taidot ja teknologiat, prosessit ja menettelytavat. Näillä luodaan organisaatiolle kilpailukykyä ja asiakkaille lisäarvoa. Oppivassa organisaatiossa, jossa osaamista johdetaan, mietitään myös sitä, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. (Mayor 2018.)

Sumkin ja Tuomi (2012, 21-23) ovat kuvanneet perinteisen eli mekaanisen mallin osaamisen johtamiseen, jonka mukaisesti ylin johto tuottaa strategian, jonka jälkeen kartoitetaan tulevaisuuden osaamistarpeita. Esiin nousseet osaamisvajeet henkilöstön ja esimiesten osalta pyritään kehityskeskusteluiden kehittämisen kohteiden kautta muuttamaan osaamisen vahvuuksiksi. Vaihtoehtoja osaamisen kehittämiseen on esimerkiksi nykyisen henkilöstön kouluttaminen ja osaamisen ostaminen talon ulkopuolelta. Tällä mekaanisella mallilla organisaatio kehittyy

kuitenkin vain yksittäisten osaajien kehittymisen myötä, kun toimenpiteet kohdennetaan keskijohtoon, esimiehiin ja työntekijöihin. (Sumkin & Tuomi 2012, 21.) Itsensä kehittäminen ja oppiminen ovat jokaisen omalla vastuulla. Organisaatio voi kuitenkin mahdollistaa oppimisen ja tarjota tukea kehittymiseen ja tällä tavoin yksilön itsensä lisäksi osallistua osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen. Kehittämiskeinoja on oppilaitoksissa opiskelun lisäksi runsaasti niin työpaikalla kuin työpaikan ulkopuolellakin. (Kauhanen 2012, 152-154.)

### **3.2 Muutosvalmius**

Hildén (2018) on Pro gradu- tutkielmassaan käsitellyt muutosjohtamista ja siihen liittyvää muutosvalmiutta. Tutkielman mukaan muutosvalmiuden syntyyn vaikuttavat uskomukset, asenteet ja aikomukset, jotka edelleen vaikuttavat muutosten laajuuteen ja onnistuneen muutoksen toteuttamiseen organisaatiossa. Muutosvalmius on toimintaan tai kokemukseen tähtäävää valmistautumista fyysisesti ja henkisesti. (Hildén 2018, 30.) Muutoskyvykkyys liittyy positiiviseen minäkuvaan ja omiin kykyihin luottamiseen. Myös yhteistyökyky, henkinen kypsyys ja valmius vastuunottoon ovat osa muutoskyvykkyyttä. Uudistumistilannetta vie eteenpäin aktiivisesti toimiva ja vastuuta ottava henkilö, joka ei muutosten edessä uhriudu. (Korhonen & Bergman 2019, 152.)

Organisaatioilla on hyvin erilaiset valmiudet muuttua (Mattila 2006). Muutostahdon ylläpitämisen edellytyksenä on, että se luodaan kerran hyvin ja tämän jälkeen luodaan yhtä hyvin yhä uudelleen ja uudelleen. Ilman tietoista johtamista ja vaikuttamista muutostahto ei voi pysyä korkealla tai säilyä. (Kotter 2009, 125.) Mattilan (2006) mukaan Nelsonin ja Burnsien (1984) nimeämät neljä organisaatiotyyppiä ovat menestykseen tähtäävä, ennakoiva, mukautuva ja reaktiivinen organisaatio. Reaktiivisessa organisaatiossa muutokset näkyvät rangaistuksena, kun taas mukautuvassa kulttuurissa tapana sopeutua. Ennakoivassa kulttuurissa muutokset näkyvät varovaisena suunnitelmallisuutena, mutta menestyvässä kulttuurissa mahdollistamisena. Reaktiivisessa organisaatiossa kehittämistyön tarkoituksena on säilyä hengissä, mukautuvassa saada aikaan pysyvyyttä. Ennakoivassa tarkoitus on saavuttaa sopusointu ja menestyvässä organisaatiossa uudistua.

### 3.3 Muutokseen liittyvät tunteet

Muutoksen edistämistä nopeuttaa se, että tunteille annetaan tilaa. Tämä luo myös edellytykset rakentavalle keskustelulle, joka edelleen edistää muutokseen sopeutumista. (Arikoski & Sallinen 2007, 65.) Tunteet ovat merkittävässä osassa ihmisen oppimisprosessissa. Tunteet ovat erityisen olennaisia tiedon ja tietoisuuden näkökulmasta, vaikuttaen moraaliin ja sen kehitykseen. Tunteiden voidaan sanoa olevan motivaation perustana. Tunteet ovat monella tavoin mukana työpaikoilla. Kun paikalla on ihmisiä, paikalla on myös tunneperäistä käyttäytymistä. Tällä on merkitystä hyvän työilmapiirin rakentamisessa. Tunteet ovat tärkeässä roolissa sitoutumisen ja luottamuksen syntyhetkillä. (Lämsä & Hautala 2005, 58.) Muutoksen myötä käynnistyy sisäinen vuoropuhelu järjen ja tunteiden välille. Tunteitaan ei voi pakottaa toimimaan tietyllä tapaa. Muutostilanteessa on tärkeää olla omille tunteilleen rehellinen. (Ponteva 2010, 29.)

Hyvää tunnejohtajuutta on turvallisen työilmapiirin rakentaminen, joka rakentuu avoimuudella. Avoimuus lisää jakamista, joka edelleen rakentaa luottamusta. Sen myötä luottamus lisää turvallisuuden tunnetta. Kun valmennettava työyhteisö ja ilmapiiri on turvallinen, kaikki tunteisiin liittyvä tieto ja hyöty voidaan ottaa käyttöön. Turvalliseksi sen voi todentaa silloin, kun työyhteisön luonteeltaan arinkin tai mahdollisesti heikoimmassa asemassa oleva uskaltaa arvioida tehtyä työtä kriittisesti. Työyhteisö ei kuitenkaan ole olemassa vain tunteiden kohtaamista ja käsittelyä varten. Työn tulokset jäävät toissijaisiksi, jos kaikki aika kuluu tunteiden velloessa. Tunteet eivät kuitenkaan lakkaa olemasta, jos ne jätetään huomiotta. Ne voivat jopa estää perustehtävien tekemisen viemällä voimaa pinnan alla velomalla. Yksikään työyhteisö ei kuitenkaan onnistu muutoksissa aidosti, jos pinnan alla kytevät epäkohdat sallitaan. (Kaski & Kiander 2005, 23-27; Huovinmaa 2020, 77-78.) Muutosvalmennusta tehdessä tunteiden erilaisiin käänköpuoliin törmää varmasti. Tunteet vaikuttavat valmennettaviin ja heidän kokemukseensa muutoksesta joko myönteisesti tai kielteisesti.

Kun organisaatiossa tehtävä muutos etenee, työntekijöiden tietoisuuteen alkaa tulla ymmärrys muutoksen välttämättömyydestä. Tämä monesti herättää surua muutoksen ollessa myös menetys. (Kaski & Kiander 2005, 67.) Jotain vanhaa, tuttua ja turvallista aiotaan muuttaa. Tämä luo epävarmuutta. Epävarmuus voi

herättää jopa vihaa. Tiedostamatta olemme helposti liian kylläisiä ja tyytyväisiä itseemme ja vallitsevaan olotilaan (Kotter 2009, 1). Ilo liittyy tunteena selviytymiseen ja vaikuttamiseen. Sen myötä muutoksessa voi alkaa nähdä toivoa ja mahdollisuuksia (Kaski & Kiander 2005, 67.)

Muutoksen aikana ongelmia voi syntyä esimiesten ja työntekijöiden kokemien tunteiden eriaikaisuudesta. Muutostilannetta valmisteltaessa esimiehet tai muut muutosta valmistelevat henkilöt ehtivät työstää muutokseen liittyviä tunteita. Kun muutos ja sen perusteltu tarve tulee julki työntekijöille, ovat he vasta tunnemylläkkänsä alkuvaiheessa, kun pidempään aihetta työstäneet ovat jo innolla luomassa uutta muutoksen keskellä. Tämä voi johtaa muutosvastarintaan työntekijöiden osalta, joka puolestaan voi johtaa esimiesten turhautumiseen, kun muutoksessa ei nähdä hyvää. Tästä kehittyy negatiivinen oravanpyörä. Vain antamalla tunteille tilaa, voi edesauttaa sopeutumista muutokseen. Tunteen muuttaa vain toinen tunne. (Kaski & Kiander 2005, 67-69.)

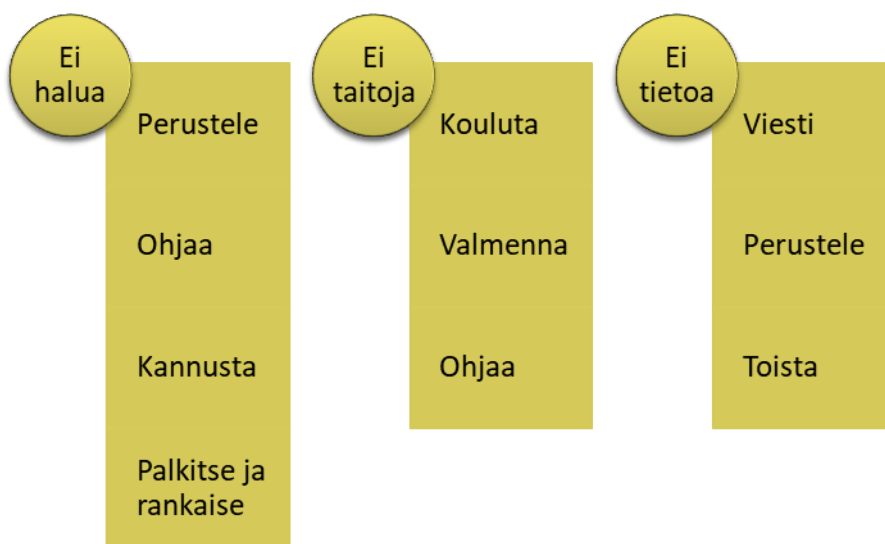
### **3.4 Muutosvastarinta**

Muutosjohtamisen mahdollisesti tunnetuimmat nimet John Kotter ja Daniel Cohen ovat tunnistaneet neljä muutosta hidastavaa tai jopa pysäyttävää toisiinsa liittyvää haittatekijää. Ensimmäinen näistä on olemassa oleva itsetyytyväisyys, jonka takia muutokselle ei nähdä tarvetta tai syytä. Toinen on halu pysyä paikallaan ja vältellä, suojella itseään muutoksen tapahtuessa. Kolmas tekijä on avoin kieltäytyminen, vihalla höystetty lausahdus, ettei minua voida pakottaa tähän. Neljäntenä on jatkuvaan epäröintiin johtava pessimistisyys, joka vaikuttaa kaikkiin ympärillä oleviin. (Mattila 2007, 24; Soundview 2002.) Nämä käyttäytymisen muodot estävät ihmisiä muutoksen aikana. Muutosta valmentavan on hyvä tunnistaa muutosvastarinnan syitä ja taustoja.

”Ranskassa muutosvastarinta saa yleensä lakon muodon, Suomessa sen keskeisin ilmaus on mykkyys tai jupina. Otollisin ympäristö näille molemmille on kahvihuoneen, yleisönosaston tai raitiovaunun tapainen puolijulkinen tila.” (Nevanlinna & Relander 2006, 96.) Jos ei kohtaa vastarintaa, ei voi sanoa muutoksen olevan todellista (Huovinmaa 2020, 108). Mikään ei muutu, jos kukaan ei suutu.



Muutosvastarinnan vaiheessa ihmisiä voidaan vielä pyytää mukaan valmistelemaan ja toteuttamaan muutosta sillä valtavalla energialla, joka muutoksen vastustamisen sijaan voisi edistää sitä (Arikoski & Sallinen 2007, 69). Muutoksen keskellä olevat ihmiset tulee saada ymmärtämään, että uudistuminen tarkoittaa vanhan kokemuksen ja osaamisen päälle rakentamista. Tämä ei tarkoita, etteikö vanhoja osaajia arvostettaisi tai että tähän asti asioita olisi tehty erityisen väärin. Toimintaympäristön muutos vaatii kehittymistä jatkuvasti. Tätä joutuu usein perustelevaan uudelleen ja uudelleen, vaikka sen tulisi olla itsestään selvää. (Korhonen & Bergman 2019, 98.) Peltoniemi (2018, 41) on väitöskirjassaan todennut, että muutosvastarintaa ilmenee käsitteellisesti kolmessa osassa, joita ovat ajattelu, tunteet ja käyttäytymisessä ilmenevä toiminnallisuus.



Kuvio 3. Muutosvastarinnan tasot ja suositukset johtamiselle (mukaiillen Mattila 2007, 21).

Kuviossa 3 on kuvattuna kolme muutosvastarinnan tasoa ja suositukset näiden tilanteiden johtamiselle (Mattila 2007, 21). Johtamisessa tarvitaan erilaisia taitoja ja toimintatapoja riippuen siitä, millaista muutosvastarintaa kohtaa. Muutosvastarinta voi johtua siitä, ettei muutoksen kohde halua muutoksen etenevän. Yhtä lailla muutosvastarintaa voi syntyä taitojen tai tietojen puutteesta.

Mattila (2007, 24-25) viittaa Edgar Scheinin selviytymis- ja oppimisaahdistuksen erottelutapaan muutosvastarinnan taustatekijöinä. Selviytymisaahdistus ilmenee,

kun valmennettavalle paljastuu oivalluksen myötä, että vanha tilanne tulee aiheuttamaan vahinkoa ja siitä selviytymiseen tarvitaan ponnisteluja. Vastaavasti oppimisahdistukseen liittyy epäilyksiä omaan oppimiseen, kykyihin ja uuden omaksumiseen. Selviytymisahdistuksen tulee voittaa oppimisahdistus, jotta henkilökohtaisella tasolla muutos olisi mahdollinen.

Niin kauan, kun löydetään tekosyitä sille, miksi muutos ei voisi juuri nyt toteutua, se ei toteudu (Huovinmaa 2020, 150). Kasken ja Kianderin (2005, 68) mukaan muutoksen käsittelyssä voi auttaa työyhteisöä pohtimalla yhdessä vastauksia siihen, mihin muutoksessa itse voidaan tai ei voida vaikuttaa ja miten tullaan toimeen sen kanssa mihin itse ei voi vaikuttaa.

Muutoksen keskellä hallinnan tunnetta voidaan lisätä tutkimalla muutosta. Avoimuus saa ihmiset puhumaan ja ymmärtämään, että hyvä työilmapiiri on kaikkien tehtävä, ei ainoastaan johtajien vastuulla (Huovinmaa 2020, 82). Muutosintoon muutosvastarinnan keskellä voi pyrkiä vaikuttamaan kertomalla asioista myönteisesti, tunnistamalla muutoksen keskiössä olevien henkilöiden sisäinen motivaatio, lisäämällä hyvinvointia ja kehittämällä osaamista. Yksilön hyvinvointi lisääntyy, kun hän vapaaehtoisesti muuttaa käyttäytymistään. Hyvinvointi lisää muutosintoa ja myönteistä näkemystä muutosta kohtaan. (Ponteva 2010, 19-21.)

Piirainen (2013) on YAMK-opinnäytetyössään tutkinut muutosvastarintaa ja keinoja sen vähentämiseksi. Hän on nostanut esiin tärkeän näkökulman. Monesti muutosvastarintaa pidetään negatiivisena asiana ja muutoksen vihollisena. Oletuksena on usein, ettei muutos voisi onnistua ennen kuin muutosvastarinta on murrettu. Muutosvastarinta voidaan nähdä myös positiivisena asiana muutoksen etenemisen näkökulmasta. Uudesta tavasta toimia, muutoksen suunnitellusta tavoitteesta ja lopputuloksesta voidaan löytää muutosvastarinnan myötä epätoiminnallisuuksia. Muutosvastarinnan avulla näihin voidaan puuttua jo ennen muutoksen käynnistymistä tai viimeistään ennen muutoksen valmistumista. Erityisen korkea mahdollisuus tähän on sellaisessa tilanteessa, jossa muutosvastarintaa esiintuovat henkilöt omaavat korkean tietotaidon muuttuvasta tilanteesta tai aiheesta. (Piirainen 2013, 31, mukailen Sharma 2006.)

## 4 KEHITTÄMISTUTKIMUS MUUTOKSEN TAUSTALLA

Kehittämistutkimus on tutkimusmenetelmänä vielä melko nuori, kun ensimmäisiä tutkimusartikkeleja on julkaistu vasta 1990-luvulla. Tutkimusmenetelmän kehittäjänä pidetään Ann Brownia, jonka 1990-luvulla julkaistu artikkeli käsitteli uusien oppimisympäristöjen kehittämistä ja näiden kokeilemista luokkahuonetilanteissa. Kehittämistutkimuksen tavoitteena on luoda uusia toimintamalleja ja -tapoja yhdistämällä empiirinen tutkimus ja teoriapohjainen suunnittelu. Tämän myötä pyrkimyksenä on ymmärtää sitä, miten oppiminen tapahtuu ja sen myötä kehittää uusia oppimisen menetelmiä ja oppimateriaalia. (Rasimus 2016.) Myös muutoksen läpiviennissä olennaista on ymmärtää oppimisen ja oivaltamisen tapoja ja pyrkiä muutoksen onnistumisen saavuttamiseksi löytämään tai tarvittaessa luomaan sellaisia toimintatapoja ja -malleja, joilla haluttu lopputulos saavutetaan. Muutoksen läpivienti ei vaadi väitöskirjatasoista kehittämistutkimusta taustalle, jotta muutos voitaisiin viedä maaliin saakka. Kehittämistutkimuksen menetelmiä voidaan kuitenkin soveltaen hyödyntää muutoksen tukena.

Edellä viitatus artikkelin mukaan Brown suunnitteli innovatiivista oppimisympäristöä ja samalla tutki innovaation toteutumista käytännössä. Brownin mukaan innovaation tulee olla siirrettävissä tavallisiin luokkahuoneisiin, eikä se täten saa vaatia kohtuuttomasti resursseja toteutukseen. Lisäksi hänen mukaansa innovaation tulee perustua jo olemassa olevaan tutkimustietoon. Kehittämistutkimusta tutkimusmenetelmänä käsitelleet suomalaiset Kalle Juuti ja Jari Lavonen näkevät tutkimuksen tavoitteena olevan uuden tutkimustiedon luomista opiskelusta, oppimisesta ja opetuksesta. Tämän lisäksi heidän mukaansa tavoitteena on kehittää innovaatioita, jotka edistävät motivoitumista tai oppimista ja joita opettajat pystyvät käyttämään työssään. (Tomperi 2015.) Muutoksen läpiviennissä ihanteellista on, jos se ei vaadi kohtuuttomasti resursseja ja jos se saadaan helposti läpivietyä niin sanotusti tavallisessa luokkahuoneessa, kuten Brown ajattelee. Muutos mahdollistaa oppimista ja motivoitumista uutta kohti, jos muutoksen kohdehenkilö tai yhteisö on itse valmis muuttamaan. Näissä tilanteissa muutoksen läpiviennissä tukena oleva muutosjohtamista tukeva konsultti voi myös oppia joka kerta uutta. Ihmisten käyttäytyminen ja reagointi muutostilanteissa ei välttämättä aina ole ennustettavissa. Tässä opinnäytetyössä ei varsinaisesti tehdä kehittämistutkimusta

siinä laajuudessa, millaisena tutkimus yleensä mielletään. Opinnäytetyön tavoitteena on ymmärtää syvällisemmin muutosvalmentamista ja -johtamista ilmiönä. Kehittämistutkimuksen teoreettiseen taustaan tutustumisella on ollut silmiä avaava vaikutus. Entistä syvällisempi ymmärrys useammista taustateorioista auttaa koostamaan aineistoa hyödynnettäväksi konsultointityön kehittämisessä muutosjohtamisen tukemiseen liittyen.

Kehittämistutkimukselle ei siis ole yksiselitteistä ja -käsitteistä määritelmää. Useita määritelmiä koostamalla kehittäminen yhdistää teoreettista tutkimusta ja käytännön kehittämistä toisiinsa. Ominaista sille on sykliset prosessit, jotka pitävät sisällään niin kokeellisia kuin teoreettisiakin vaiheita. (Rasimus 2016.) Muutostilannekin sisältää aina jotain teoreettista taustaa, jotain faktaa, joka pohjustaa muutoksen tarvetta ja syitä. Muutos voi olla kokeellinen. Joskus muutos ja sen läpivienti vaatii syystä tai toisesta pikaisen aikataulun. Tällöin on vaan hypättävä suoraan syvään päähän ja kokeiltava, kuka pysyy pinnalla ja pääsee altaan päähän. Voi olla, että muutoksen aikataulu mahdollistaa välillä pienen levon altaan reunalla, jotta jaksaa ja pystyy miettimään uuden tavan uida loppumatkan. Muutoksella on aina jokin tavoite. Onnistuakseen muutos tarvitsee kehittämiselle ominaisia piirteitä; sopivassa suhteessa teoreettista taustaa ja käytännön tekoja.

Konsultointityön kehittämisessä liittyen muutosjohtamisen tukemiseen, kehittämiselle menetelmänä on varmasti paljon annettavaa. Teoreettinen pohja auttaa syvällisemmin ymmärtämään muutosvalmentamista ja -johtamista ilmiönä. Kehittämiselle liitetään monessa yhteydessä opetusalaan, oppimisen ja opettamisen kehittämiseen. Tätä tutkimusmenetelmää voi mielestäni soveltaa erinomaisesti myös muutokseen liittyvissä tilanteissa.

## 5 GROW-MENETELMÄ

### 5.1 Neljän vaiheen menetelmä

GROW-menetelmä koostuu neljästä vaiheesta, joissa valmennettavaa oivallutetaan käsittelemään esimerkiksi haasteita ja muutostilanteita ratkaisukeskeisesti kysymysten avulla. Menetelmä on yksi käytetyimmistä valmennuskeinoista. Se vahvistaa valmennettavan päätöksentekoprosessia kartoittamalla toiveita ja tavoitetta, nykytilannetta, vaihtoehtoja, tahtoa ja halua toimia. GROW-menetelmän avulla valmennettava ohjataan itse pohtimaan ja tunnistamaan ratkaisu käsiteltävään tilanteeseen. GROW-menetelmän tehokkuus perustuu systemaattisen tehokkaisuuteen ja täsmällisesti eteneviin kysymyksiin aiheiden perusteella. (Bishop 2015; Herd, 2015.) Tehokkaisuuteen toimenpiteisiin johdatellaan tehokkailla kysymyksillä. GROW-menetelmän tarkoituksena on pohjimmitaan löytää reaalielämän ratkaisuja reaalielämän ongelmiin viemällä tehdyt suunnitelmat käytännön toteutukseksi askel kerrallaan ja tavoitteiden edistymistä ja toteutumista seuraten ja tukien (Tiihonen 2018, 35-37). Tehokas ei kuitenkaan tarkoita aina nopeaa ja kiihkeiden tehtyä.

GROW-menetelmän nimi muodostuu sanoista goal – tavoite, reality – nykytila, options – vaihtoehdot ja will – yhteenveto ja toimenpiteet (Kansalaisfoorumi 2018). Neljästä vaiheesta ensimmäinen on tavoitteen määrittely. Toisessa vaiheessa kirkastetaan nykytilanne, selvitetään aikataulu- ja resurssitilannetta. Kolmantena pohditaan toimintavaihtoehtoja ja esteitä. Neljäs vaihe on yhteenvetämisen vaihe, jossa sanallistetaan konkreettisesti projektin etenemistä. (Kankainen 2019.)

Bishop (2015) viittaa artikkelissaan myös OSCAR-menetelmään, joka pohjautuu GROW-menetelmään. Tästä menetelmästä ei juurikaan löydy muita viittauksia. Vapaasti suomennettuna OSCAR-menetelmän vaiheet ovat lopputulos (outcome), tilanne (situation), valinnat (choices), toiminta (actions) ja läpikäynti (review). GROW-menetelmään verrattuna OSCAR-menetelmässä lopputulos heijastelee tavoitteisiin ja tilanne nykytilanteeseen. Valinnat heijastelevat vaihtoehtoihin. Lopulta toiminta ja läpikäynti heijastelee tahtoon ja sitoutumiseen (Bishop

2015). Menetelmät toimivat samankaltaisella ajattelumallilla, vaikka termeinä lopputulos heijastelee varmaa tulosta, kun taas tavoite jotain suunnitelmallista päämäärää, jota kohti kuljetaan.

## 5.2 Valmennuskeskustelu ja tavoitteet

GROW-menetelmään kuuluvan valmennuskeskustelun myötä tulisi saavuttaa selkeys toiveista ja tavoitteista peilautuen nykytilanteeseen. Pohtimalla etenemisen vaihtoehtoja sitoudutaan tavoitteen saavuttamiseen (Herd 2015). Valmennuksessa kysymyksillä pyritään auttamaan toista ymmärtämään, ei niinkään haeta vastauksia johonkin asiaan. Tällöin fokus on tavassa käsitellä asioita. Hyvien kysymysten avulla valmennettava saadaan puhumaan ja kuvailemaan käsiteltävää aihetta. GROW-menetelmä osana valmentavaa johtamista tarvitsee kysymysten pohjalle suunnan ja suunnitelman prosessin eteenpäin viemisestä. (Tiihonen 2018, 35.)

Tavoitteiden saavuttamisen elinehtona on motivaatio ja sitoutuminen. Helppointa on sitoutua tavoitteisiin, jotka ovat täsmällisiä, mitattavissa olevia, toimintaan suuntautuneita ja ajallisesti määriteltyjä. Muutosta on vaikea aloittaa, jos päämäärä on epämääräisen pitkän ajan päässä. Tavoitteet on hyvä muuttaa konkreettisesti lyhyelle aikavälille. Yleinen haaste tavoitteiden asettamisessa on se, että ne muotoillaan liian pinnallisesti tai abstraktisti. (Leppänen & Rauhala 2012, 256-257.)

Tavoitteiden asettaminen on toisin sanoen mielenkiinnon suuntaamista itselle tärkeisiin asioihin. Tavoitteet auttavat priorisoimaan aikaansaamista. Tavoitteiden myötä saat sitä mitä tilaat. (Leppänen & Rauhala 2012, 249.) Jos asiat tehdään niin kuin tähänkin asti, saadaan tulokseksi sitä mitä meillä on jo olemassa. Hyvän ja huonon tavoitteen erottaa siitä, että toista kohti mennään innolla, kun taas toinen nostaa esiin velvollisuudentunnetta, syyllisyyttä ja saavuttamisen pakkoa (Leppänen & Rauhala 2012, 251). Kun tavoitteita asetetaan korkealle, on huomioitava lähtötaso ja -tilanne. Näiden perusteella on arvioitava uudistumisen vaatima aika realistisesti. Vuodessa läpivietäväksi ajateltu muutos voi tosiasiasa viedä kolme vuotta aikaa. Aikatauluun ei tule silti takertua liian tiukasti. Tilanteen

kehittymistä tulee tarkkailla ja tarvittaessa suunnitelmaa muutoksen läpiviemiseksi tulee tarkentaa. (Korhonen & Bergman 2019, 47.)

GROW-menetelmää käytettäessä valmennuksen aluksi asetetaan tavoite, johon menetelmää hyödyntäen pyritään. Seuraavaksi kiinnitetään huomio nykytilanteeseen ja toimintaympäristöön, jonka myötä tehdään käytännön valintoja vaihtoehtojen välillä. Näiden valintojen avulla toimintaa ohjataan haluttua tavoitetta kohti. Tehokkaaksi GROW-menetelmää hyödyntävän valmennuksen tekee se, että sen avulla valmennettavat oivallutetaan itse ajattelemaan, mitä tulee tehdä ja miksi. Lopputulemana saavutetaan ratkaisulle omistautuneita valmennettavia, jotka sitoutuvat tavoitteen eteen tehtävään työhön. Huovinmaan (2020, 113, 134) mukaan valmentaja ei anna neuvoja eikä valmiita vastauksia, vaan johdattaa kysymysten avulla prosessia eteenpäin. Hyvä kysymys monessa pohdittavassa tilanteessa onkin: miten itse ratkaisisit tämän? Ratkaisu löytyy usein siten, että ulkopuolisen valmentajan avulla kommunikoidaan enemmän ja selkeämmin, jonka myötä selkeytetään vastuita, tavoitteita ja työnkuvia. Kasvavan arvostuksen myötä myös motivaatio ja luottamus työtä kohtaan kasvavat. (Huovinmaa 2020, 145.)

### **5.3 Vuoropuhelu valmennuksen työkaluna**

Dialogisiin, eli vuoropuhelua sisältäviin valmennuksen työkaluihin kuuluu puhtaiden kysymysten avulla kehittää ja avata valmennettavan ajattelua. Puhtaita ja avoimia kysymyksiä ovat sellaiset, joista puuttuu kysyjän kanta, näkökulma tai johdattelu, joka johtaisi vastaamaan tietyllä tavalla. Tavoiteltavaa on kysymyksen aloittaminen kysymyssanalla. Lyhyesti ja puhtaasti kysymällä valmennettavan ajattelua avataan neutraalisti, värittämättä sitä omilla ajatuksilla. (Aarnio 2012.) Hyvässä valmennuksessa hyödynnetään valmennettavan ajattelukykyä kehittäviä metodeja (Leppänen & Rauhala 2012, 238). Tilanteen hahmottamiseksi ja oikean tiedon saamiseksi suoraan kysyminen toimii avaimena. Lähestymällä avoimesti ja rehellisesti ihmiset saadaan mukaan, vaikka aina suorien vastausten saaminen ei ole helppoa. (Korhonen & Bergman 2019, 111.)



KUVIO 4. Kysymyksen päämäärät (mukaiillen Leppänen & Rauhala 2012, 192).

Kuviossa 4 on listattu asioita, joita kysymällä voidaan saavuttaa (Leppänen & Rauhala 2012, 192). Kysymys voi syventää ja laajentaa ajatuksia, pysäyttää tai jopa sulkea ajatuksen kulkua, mutta ennen kaikkea johdattaa, pistää miettimään ja auttaa yhdistämään näkökulmia. Tärkeimpänä kuitenkin se, että hyvin rakennettu kysymys valmentajalta valmennettavalle voi auttaa oivaltamaan. (Leppänen & Rauhala 2012, 192-193.)

Kysyminen toimii valmentamisen avaimena. Kysyminen on tutkimista, mutta myös mitä tehokkainta vaikuttamista. Neuvomalla valmennettava voidaan saada puolustuskannalle, mutta kysymällä avataan uusia mahdollisuuksia. Kysyminen on valmentajan pyyntö saada kuulla ja kuunnella valmennettavaansa. Kysymällä etsitään tietoa, näkökulmia ja ymmärrystä. Kysyminen voidaan ajatella avaimena, jota ei kannata säästellä vaan käyttää viisaasti. (Leppänen & Rauhala 2012, 192-193.)

Ihmisillä on erilaisia omaksumiskykyjä muutoksen keskellä. On nopeita muuttujia, jotka lähtevät innolla heti uuteen mukaan, mutta suurin osa kiinnostuu varovasti ja lähtee mukaan vasta, kun ovat saaneet todisteita uuden paremmuudesta vanhaan suhteutettuna. Onneksi vain pieni osa ihmisistä tarvitsevat lauttojensa polttamisen, jotta ymmärtävät hypätä. (Korhonen & Bergman 2019, 150.)

Oivaltaminen on tehokasta, kun siinä yhdistyy toiminnan ja tiedostamisen elementit. Oivallukset tulisi saada näkymään konkreettisina tuloksina. Oivalluksista oppiminen varmistaa toiminnan olevan linjassa arvo- ja motivaatiotekijöiden kanssa. Avain tehokkaaseen lopputulokseen on tiedostamisen ja toiminnan tasapainossa. (Carlsson & Forssell 2017, 74-75.)



## 6 MUUTOKSEN JOHTAMINEN JA ARVIOINTI

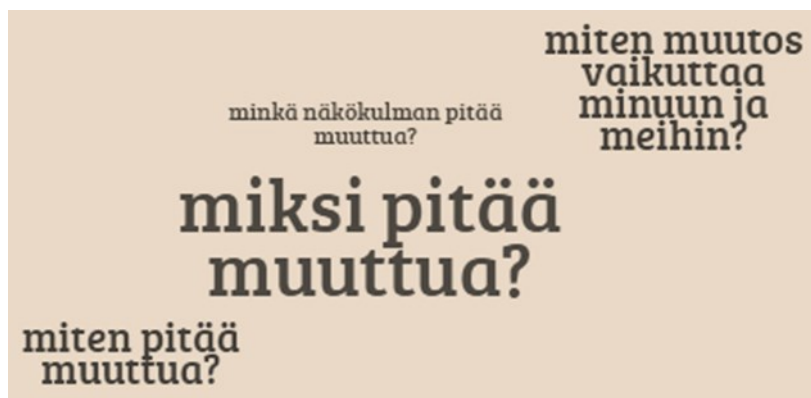
### 6.1 Valmentava työote muutoksen tukena

Muutosprosessissa voidaan hyödyntää valmentavan työotteen menetelmiä, jolloin työntekijöitä tuetaan ja oivalluttamisella on iso painoarvo. Tämän lisäksi kysytään, kuunnellaan, innostetaan ja kannustetaan. Valmentava johtajuus voi olla konkreettinen johtamisen menetelmä ja työkalu tai tapa toteuttaa johtamista. Valmentavaa johtajuutta voidaan opetella ja käyttää tietoisesti tai saada se juurrutettua niin syvälle tavaksi toimia, että se koetaan arkipäiväiseksi ja työhön kuuluvaksi tavaksi toimia. Muutosprosessin tukena valmentavan johtamisen menetelmä sopii erityisesti tilanteisiin, joissa on tarve lisätä henkilöstön vastuunottoa ja motivaatiota, tukea oma-aloitteisuutta, päätöksentekoa ja itsensä johtamista. Menetelmä kehittää ja tehostaa omaa työroolia ja toimintaa. Menetelmän avulla voi kirkastaa tavoitteita henkilöstön ja yksilöiden tulevaisuuden osalta. (Huttunen 2018, 45-47.)

Valmentavan johtajuuden ydinajatuksena on auttamisen halu. Muutosprosessissa olevia henkilöitä autetaan itse oppimaan ja oivaltamaan. Heitä tuetaan kasvamaan, kehittymään ja ottamaan voimavarat käyttöön tavoitteiden saavuttamiseksi. Ihanteellisessa tilanteessa muutosprosessi etenee valmentavan johtajuuden avulla ajatuksia herätellen ja luovasti toimien. Parhaimmillaan valmentavalla johtajuudella saadaan henkilöstö tai yksilöt hyödyntämään kokonaisvaltaisesti ammatillista ja henkilökohtaista potentiaaliaan. Valmentavan työotteen ydinasioita ovat tavoitteellisuus, ratkaisukeskeisyys, voimavarakeskeisyys, kasvaminen ja kehittyminen, mahdollistaminen, tukeminen, kysyminen ja kuuntelu. (Huttunen 2018, 45-47.)

Muutosprosessin aikana valmentavan työotteen menetelmiä käyttämällä pyritään pääsemään yhteiseen ymmärrykseen asioiden toteutumisesta. Keskustelemalla hahmotetaan muutosprosessiin liittyvät erilaiset näkökulmat. Tavoitteet tulee kirkastaa ja selkeyttää, jotta kaikki tietävät mitä tavoitellaan, mihin tavoitteella pyritään ja mihin oltaisiin tyytyväisiä. Yhdessä sovitaan etenemisestä ja pyritään ta-

voittelemaan ratkaisukeskeisyyttä, jossa ei jumiuuduta ongelmakeskeisesti epäkohtiin. Konkreettisia käytännön ratkaisuja kehitetään ja keskitytään näkökulmiin, joihin itse voidaan vaikuttaa. Ideoita ja näkemyksiä korostamalla asiat lähtevät etenemään. Ratkaisuja ei tehdä valmiiksi, vaan kannustaen annetaan mahdollisuus itse löytää ratkaisun avaimet. Jotta kasvua saataisiin aikaan, haetaan korostetusti muutosta ja uusia näkökulmia. Olemassa oleviin asenteisiin ja toimintatapoihin ei pidä jämähtää. (Huttunen 2018, 47-48.)



KUVIO 5. Valmentavan työotteen menetelmät (mukaillen Huttunen 2018, 150).

Huttunen (2018, 150) on vielä tiivistänyt valmentavan työotteen menetelmiä neljään tärkeimpään kysymykseen ja näkökulmaan, jotka on esitelty kuviossa 5. Kysymyksiä voi olla helppo esittää, mutta vastausten saaminen voi puolestaan olla haastavaa. Syitä on esimerkiksi vastausten taustalla olevat näkökulmat, data, perustelut, mielipiteet ja valinnat. Myös tuntemukset voivat vaikuttaa vastauksiin. (Huttunen 2018, 150.) Vastauksena kysymykseen miksi pitää muuttua, voi olla kaksi hyvin erityyppistä näkökulmaa, perinteinen ja byrokraattinen, jopa negatiivinen tai saman sisällön kertova mutta positiivisen kannustava ja eteenpäin vievä. Valitettavan usein perusteluna käytetään esimerkiksi sitä, että työelämä on muutoksessa ja tähän meidän tulee vastata tai että olemme pakotettuja uusiutumiseen toimintaympäristön taloudellisten muutosten vuoksi (Huttunen 2018, 151).

Leppänen ja Rauhala (2012, 194) viittaavat lakia-malliin ja sen hyödyntämiseen. Lakia-mallin mukaisesti valmentaja toimii valmennustilanteessa arvostavaa kommunikaatiota hyödyntäen. Lakia-malli rakentuu termeistä läsnä oleva kuuntelu, astu ulos tilanteesta, kunnioita, ilmaise itseäsi ja anna arvostaa palautetta. (Leppänen & Rauhala 2012, 194.)

Läsnä oleva kuuntelija on kirjaimellisesti läsnä, eikä mieti muita asioita. Valmentajana tulee osoittaa, että ajatusten ja tunteiden ilmaisu on sallittua ja tarpeellista. Läsnä olevana valmentajana kuuntelee valmennettavan puheen loppuun asti keskeyttämättä. (Leppänen & Rauhala 2012, 194.)

Astumalla mielessä ulos tilanteesta valmentaja pyrkii näkemään tilanteen valmennettavan näkökulmasta. Tämän jälkeen tulee kuitenkin varmistaa, että valmennettava on tullut ymmärretyksi. Tarkoituksena on kuvailla, miten valmentaja on ymmärtänyt valmennettavansa kertoman, ei niinkään välttämättä erityisesti olla samaa tai eri mieltä asiasta. (Leppänen & Rauhala 2012, 194-195.)

Kunnioittamalla osoittaa myötätuntoa toista kohtaan ja sisäistää keskusteluissa olevan aina kaksi puolta. Valmentajan tulee pyrkiä ymmärtämään valmennettavan näkökulma ja se tausta, josta asiaa on lähestytty. Valmentaja saattaa mielessään olla jo oikeassa, tarjoamassa sitä omaa ratkaisua, jonka kuvittelee olevan avain ratkaisuun muutoksen keskellä, mutta tarkoitus ei ole osoittaa valmennettavan olevan väärässä. (Leppänen & Rauhala 2012, 195.)

Ilmaisemalla itseään valmentaja antaa itsestään valmennettavalle sitä tietotaitoa, jota muutostilanne vaatii. Tämä ei tapahdu hyökkäämällä, vaan avoimesti ja rehellisesti kertomalla, miltä muutostilanne vaikuttaa ja miten tilanteita voisi ratkaista. (Leppänen & Rauhala 2012, 196.)

Arvostavaa palautetta antamalla toimii objektiivisesti. Positiivinen palaute tsemppaa eteenpäin ja rakentava palaute hyödyttää muutoksen läpiviennissä. Myös valmentaja voi oppia valmennettavalta hänen tuotuaan esiin näkökulmiaan. Tästäkin kannattaa kiittää ja osoittaa arvostusta. (Leppänen & Rauhala 2012, 196.)

## **6.2 Viestintä ja ratkaisukeskeiset kysymykset**

Ratkaisukeskeiset kysymykset antavat tärkeää tietoa ja näiden vastauksiin on tarpeen keskittyä, kun pohditaan nykytilannetta. Hyviä ratkaisukeskeisiä kysymyksiä ovat: mitkä asiat oman työsi tai työyhteisösi näkökulmasta toimivat hyvin

tai erinomaisesti ja mitä entisestään parannettavia asioita näistä näkökulmista tarkastellen vielä tulisi mieleen? Yhdessä toimien luodaan ylivoimaa. Jokaisen tulee olla valmis kehittämään itseään ja kantamaan vastuu omasta osuudestaan. Valmentaja auttaa onnistumaan ja toteuttamaan muutoksen vaatimaa strategiaa. (Huovinmaa 2020, 40-41, 94-95.) Leppänen ja Rauhala (2012, 102-103) viittaavat Harvardin yliopiston professori William Perryn tutkimukseen koskien ihmisen kehittymistä. Tutkimuksen mukaan meidän tulee tietää valmennettavistamme, mitä he todella haluavat ja mikä heitä estää saavuttamasta tätä haluamaansa muutosta. Muutostavoitteen esteenä eli jarruna voi olla jokin päänsisäinen ajattelumalli. Nämä jarrut voivat estää kasvua, kehitystä ja muutosta. Silti halu pitää asiat ennallaan tuo maailmaan järjestystä ja pysyvyyttä. Tämä on yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen kannalta välttämätöntä. Jos aina pienestäkin vihjeestä kaikki muuttuisi ja muutettaisiin ajattelu- ja toimintatapaa, maailma olisi kaottinen paikka. (Leppänen & Rauhala 2012, 103-104.)

Viestinnässä sanavalinnoilla herätetään mielikuvia ja ne toimivat viestien rakennusaineina (Keinonen 2017). Entä jos saman asian muotoilisi toisin, kuten esimerkiksi että me haluamme kehittää omaa osaamistamme ja pystyä tarjoamaan asiakkaillemme entistä laadukkaampaa palvelua ja ammattiosaamista. Haluttu lopputulos vaatii kaikkien panosta ja yhteisen osaamisen kehittämistä. Tämän muutoksen aikaansaamiseksi tarvitaan ennen kaikkea valmentavaa otetta. Yritysviestinnässä ei koskaan ole yhdentekevää, millaisia sanoja ja sanamuotoja käyttää (Keinonen 2017). Kun joskus jossakin tilanteessa kuulee hyvin muotoillun kysymyksen, se kannattaa tallettaa itselleen ja käyttää hyödyksi sopivassa tilanteessa (Leppänen & Rauhala 2012, 193).

Valmennustilanne on verrattavissa jonkinlaiseen puheeseen ja sen kehityskaareen. Hyvässä ja vaikuttavassa puheessa on alku, keskikohta ja loppu. Jokaisesta vaiheesta toiseen siirrytään johdonmukaisesti ja luontevasti. Kun puhuja tietää kuulijoiden taustasta mahdollisimman paljon, on helppo miettiä mitä etuja puheen kuuntelemisesta syntyy. Vaikuttavuutta haluava puhuja miettii etukäteen, miksi kuulijoiden kannattaisi kuunnella. (Valvio & Parviainen 2013.) Käytettävästä kielestä ja sanoista kannattaa pyrkiä jättämään pois passiivimuoto. Valmennusten myötä tulisi olla selvää kuka tekee, kuka muuttaa ja kuka toteuttaa, ei niin että

yleisesti vain tehdään, muutetaan ja toteutetaan. Joskus rautalangasta vääntäminen helpottaa, kun monisyisten asioiden viestiminen on vaikeaa. Viestintään kannattaa kuitenkin käyttää aikaa ja vaivaa. (Huovinmaa 2020, 84.)

Asiantuntijan, muutoskonsultin tai valmentajan läpivietämän suunnittelun ja toteutuksen etuina ovat keskittyminen ydinkysymyksiin, nopea eteneminen ja lopputuloksen ennustettavuus. Vastaavasti haittapuolina voidaan nähdä henkilöstön ja mahdollisesti esimiestenkin ulkopuolelle jääminen, sitoutumattomuus ja hiljaisen tiedon puute. Muutoksen strategiaa valittaessa on kaksi tärkeää kysymystä. Muutetaanko ensin valmennettavien toimintaa, jonka toivotaan muuttavan rakenteita perässään, vai muutetaanko ensin rakenteita ja ohjataan valmennettavien toimintaa muuttumaan rakenteiden asettamien ehtojen mukaisesti? Yhdistelemällä SWOT-analyysin kaltaisesti vahvuuksia (strengths), heikkouksia (weaknesses), mahdollisuuksia (opportunities) ja uhkia (threats), saadaan synnytettyä neljä erilaista strategiavalinnan yhdistelmää. (Mattila 2007, 146-147.) Mitä laajemmin pystyy ajattelemaan ja mitä useamman näkökulman pystyy samanaikaisesti näkemään, sitä tehokkaampiin ja moniulotteisempiin päätöksiin pystyy (Leppänen & Rauhala 2012, 215). Muutoksen toteuttaminen on uuden tilan saavuttamiseksi tapahtuvaa käytännön toimintaa (Lämsä & Hautala 2005, 188).

### **6.3 Muutoksen strateginen johtaminen**

Strateginen johtaminen vaatii taitoa. Muutoksen yhteydessä strateginen johtaminen tarkoittaa ymmärryksen tapaa, kyvykkyyttä hahmottaa ja oivaltaa. Muutoksen strateginen johtaminen vaatii ymmärrystä toimialan nykytilanteesta ja kykyä löytää uudet toiminnan mahdollisuudet kääntämällä nykytila pääläelleen. Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja se johtaa yritysten tarpeeseen muuttua ja kehittyä. Tarve muutokselle ei kuitenkaan aina johda muutoksen toimeenpanoon. (Kamensky 2008, 14-22.) Hyväkin strategia on merkityksetön, jos se jää hyödyntämättä toiminnan suuntaamisessa. Tulosten saavuttamiseksi strategisessa johtamisessa organisoidaan asioiden toteutus, innostetaan ja motivoidaan työntekijöitä. (Houni, Nupponen & Pakarinen 2002, 24.)

Kamensky (2008, 21-22) on ryhmitellyt viisi erilaista yritysten tapaa reagoida ympäröiviin muutoksiin. Pelkistetyksi näistä neljä ensimmäistä sisältää sen, että muutos ympärillä on jo tapahtunut. Pahimmassa tapauksessa yritys ei huomaa muutosta tapahtuneen. Lähes yhtä huono vaihtoehto on se, että muutos on havaittu, mutta sen vaikutuksia ei ymmärretä eikä niihin reagoida. Kolmannessa vaihtoehdossa ympäröivän muutoksen vaikutukset ymmärretään, mutta niiden myötä ei kuitenkaan osata tai haluta muuttua. Neljäs vaihtoehto antaa jo hieman toivoa, kun muutoksen vaikutukset ymmärretään ja toimintaa muutetaan sen takia. Parhaassa tapauksessa viidennessä vaihtoehdossa muutosten lähestyminen on havaittu jo ennalta ja muutos saadaan käännettyä omaksi eduksi. (Kamensky 2008, 21-22.) Strategisella johtamisella tähdätään siihen, että ollaan valmistautuneita ennakoivasti kohtaamaan tulevaisuutta parhaalla mahdollisella tavalla (Houni ym. 2002, 8). Hyviin käytännön tuloksiin pääseminen vaatii käsitteellistä ajattelua ja strategian merkityksen ymmärtämistä (Kamensky 2008, 14).



KUVIO 6. Onnistumisen edellytykset (mukaihen Kamensky 2008, 31).

Kamensky (2008, 31) pelkistää onnistumisen edellytyksiä kymmeneksi menestystekijäksi, jotka ovat listattuna kuviossa 6. Muutoksessa onnistuminen vaatii monipuolisesti onnistumisia monella eri osa-alueella. Erityisen olennaista on kuitenkin onnistuminen kunkin omassa sisäisessä muutoksessa, joka mahdollistaa muita muutoksia. Muutos on aina haastava, mutta siihen kannattaa panostaa. Kaikkein eniten missä tahansa muutostilanteessa voi vaikuttaa omaan suhtautumistapaansa.

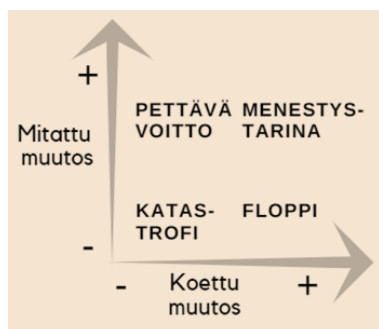
Muutoksen strateginen johtaminen helpottuu merkittävästi, jos muutoksen kohteena olevalla taholla on halua, kykyä ja rohkeutta uusiutua. Ihanteellista olisi, jos organisaatiot jopa oma-aloitteisesti ja vapaaehtoisesti tekisivät muutoksia ajoissa. Uusiutumiskykyisellä organisaatiolla on taitoa kyseenalaistaa, kyky tunnistaa tosiasiat, nöyryyttä ja terve itsetunto, innovatiivista luovuutta ja herkkyyttä

ympäristölle. Siinä missä organisaatioltakin odotetaan ja vaaditaan taitoja ja kykyjä, myös strateginen johtaminen vaatii taitolajina useiden edellytysten täyttymistä. (Kamensky 2008, 31-33.)

#### 6.4 Muutoksen vaikuttavuuden arviointi

Muutoshankkeissa voi tapahtua toimintaympäristöstä tai organisaation sisäisistä syistä johtuvia uudelleen suuntaamisia. Läpiviennin jälkeen muutoksen strategiaa tarkastellessa voi erottaa aiotun, päätetyn, esiin nousseiden seikkojen vuoksi muuttuneen ja lopulta toteutuneen strategian. Yksi olennainen osa muutoksen vakiinnuttamisessa on muutosmatkan tulosten kokoaminen ja kokonaisuuden kriittinen arviointi. (Mattila 2007, 194.) Muutoksen onnistumisen tai epäonnistumisen arviointi ei ole aivan yksiselitteistä ja suoraviivaista. Salomaan (2007, 13) mukaan merkityksellisimmät onnistumisen mittarit ovat valmennettavan omat kokemukset kuulluksi ja ymmärretyksi tulemisesta, tyytyväisyydestä ja henkilökohtaisesta kasvusta. Arviointi tulee rakentaa jo muutoksen suunnittelu- vaiheessa osaksi prosessia takaamaan muutoksen onnistumista. Arviointi on olennainen osa muutosprosessissa. (Lämsä & Hautala 2005, 189.) Sen merkitystä ei tule vähätellä. Muutoksen lopputulosta on silti prosessina seurauksiltaan ja vaikutuksiltaan vaikea ennakoida, koska moni kokee muutoksen eri tavoin.

Muutoksen arviointia tarkastellaan kuviossa 7 mitatun ja koetun muutoksen näkökulmasta (Mattila 2007, 195. Mukailleen Kotter ja Schlesinger 1979, Choosing strategies for change). Pystyakselilla kuvataan mitattua muutosta, vaaka-akselilla koettua muutosta.



KUVIO 7. Muutoksen arviointi (mukaiilen Mattila 2007, 195).

Jos muutoksen myötä lopputuloksen voidaan tulkita olevan ++ eli menestystarina, tällöin myönteinen arvio saadaan henkilöstön kokemuksesta ja mitatusta muutoksesta. Vastaavasti -- tuottaa katastrofin, koska mitattava muutos ja henkilöstön kokemus eivät ole tuoneet myönteistä kehitystä. Asteikolla +- tuloksia on kahdenlaisia. Toisessa tavoitemittarit ovat positiivisesti kehittyneet, mutta henkilöstön kokema muutos jää heikoksi esimerkiksi luottamuspuolan, motivaation tai turvallisuudentunteen vuoksi. Tällaisessa tilanteessa tavoitemittari tarjoaa hetkelisen voiton, mutta pitkäaikaiseksi muutokseksi siitä ei ole. +- tilanne voi olla myös sellainen, jossa liiketoiminnallisia tuloksia ei synny, mutta henkilöstön mieliala säilyy hyvänä. (Mattila 2007, 195.) Ihanteellisessa tilanteessa muutoksessa päästään menestystarinaan, jolloin kaikilla mittareilla mitattuna muutos ja sen läpivienti on onnistunut. Oppimista ja osaamisen kehittymistä voidaan saada aikaiseksi tutkimalla heikoimmin onnistuneita osa-alueita muutoksessa.

Muutosta ja sen onnistumista arvioitaessa voi paljastua osaamiseen tai resursseihin liittyviä puutteita. Näitä korjaavat ja kehittävät toimenpiteet on hyvä aloittaa viipymättä. Muutoshankkeissa kertyy myös paljon hyväksi havaittavia käytäntöjä, joiden vieminen eteenpäin tuleviin hankkeisiin kannattaa. Heikkojen suoritusten jälkeen on hyvä pohtia, mistä pettymys suoritusta kohtaan johtuu. Oliko tavoitteet epärealistisia? Valittiinko väärä strategia? Oliko ohjaus tai projektinhallinta heikkoa? Oliko projektin lähtötilanne ja silloin analysoidut realistiset mahdollisuudet sittenkään sellaisia mitä luultiin? (Mattila 2007, 197.) Valmennuksen voidaan sanoa tuottaneen tulosta vasta sitten, kun muutoksen kohteena olevat ihmiset toimivat muutosta edistävällä tavalla, sillä pelkkä puheen muutos ei riitä. Tiedon soveltamisen esteenä on se, jos ihminen haluaa edelleen toimia tutun turvallisesti. Tämä pätee myös muutokseen suhtautumisessa. (Arikoski & Sallinen 2007, 111.) Kehittyminen ei kuitenkaan ole lineaarista, jossa muutoksen myötä välittömästi päästäisiin tästä paikasta tai tilanteesta parempaan. Uuden paikan etsimiseen menee aikaa, mutta tähän riskiin pitää vain uskaltaa tarttua. (Leppänen & Rauhala 2012, 110.)

Muutosprosessin arviointia kannattaa jatkaa vielä sen jälkeenkin, kun muutos on jo tapahtunut. Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 96) ovat rakentaneet hyvän työliikkeen keskustelun tueksi helpottamaan muutosprosessin arviointia yhdessä muu-



tokseen osallistuneiden kanssa. Keskustelussa kannattaa pohtia muutosprosessia kokonaisuutena. Apuna voi käyttää johdattelevia kysymyksiä kuten: mistä on lähdetty liikkeelle, millaisia vaiheita prosessi on sisältänyt, mihin on tultu projektin päätyttyä, mitä eroa vanhalla ja uudella toimintatavalla on, mitkä asiat prosessissa menivät hyvin ja mitkä huonosti, tehtiinkö oikeita asioita, tehtiinkö niitä oikealla tavalla suhteessa resursseihin ja missä onnistuttiin. (Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 96.)

Arviointikriteerit tulee valita tarkasti, sillä ihmisen toiminta ohjautuu sen mukaisesti, mitä arvioidaan. Jos arviointi ohjautuu yksilösuoritusten tarkkailuun, ihmiset välttävät yhteistyön tekemistä ja panostavat yksin toimimiseen. Yhteistyötä arvioimalla ihmiset pyrkivät toimimaan yhteistyössä yksilötekemisen sijaan. (Lämsä & Hautala 2005, 189.) Onnistuneeseen muutokseen tarvitaan jokaisen osallisen panosta. Yhteistyöllä muutoksen taakkaa saadaan jaettua, eikä kenenkään osallisen tarvitse olla muutoksen keskellä yksin.

## **7 YHTEENVETOA JA POHDINTAA**

### **7.1 Opinnäytetyön tavoite ja sen toteutuminen**

Opinnäytetyön tavoitteena oli ymmärtää syvällisemmin muutosvalmentamista ja -johtamista ilmiönä. Syvällisemmän ymmärryksen myötä tavoite oli koostaa aineistoa hyödynnettäväksi konsultointityön kehittämisessä liittyen muutosjohtamisen tukemiseen. Tavoitteena oli myös saada ymmärrys siitä, miksi GROW-valmennusmenetelmää kannattaisi hyödyntää kehitettäessä muutosjohtamisen konsultoinnin työskentelytapoja.

Johtamis- tai asiantuntijatyössä kehittyminen on aina yleisellä tasolla tavoitteena valmennusprosessissa. Kehittymiseen sisältyy oman työn vaatimusten, oman osaamisen ja tahdon mutta myös arvovalintojen tarkastelua. Valmennuksen tulee olla kehittymistä tukeva prosessi. Ratkaisuhakuisesti tulee tarkastella ja analysoida havaittuja kipupisteitä, jotta erilaisten ratkaisu- ja toimintavaihtoehtojen hahmotus olisi mahdollista. Valmentajan tehtävänä on valmennusprosessissa auttaa valmennettavaansa poistamaan esteitä onnistumisen tieltä. Valmentaminen on ammatillista työskentelyä, jolla tavoitellaan valmennettavan henkilön tai organisaation omista tavoitteista onnistumista. (Räsänen 2007, 41-49.) Tätä opinnäytetyötä tehdessäni olen toiminut ikään kuin kaksoisroolissa: valmentajana ja valmennettavana. Olen valmentajana perehtynyt valmennukseen liittyvään teoriaan ja koostanut siitä yhteenvetoa hyödynnettäväksi konsultointityön kehittämisessä. Tätä tehdessäni olen valmennettavana itsekkin oppinut aiheesta lisää sen tietopohjan päälle, mitä minulla jo ennestään on ollut aiheeseen liittyen opintojen ja työtaustani myötä. Opinnäytetyön tekeminen on toiminut itselleni henkilökohtaisesti kehittävänä valmennusprosessina, josta on hyötyä myös konsultointityön kehittämisessä.

### **7.2 Tausta-aineistot, tutkimustieto ja näiden luotettavuus**

Teoria-aineistoihin perehtyessäni oivalsin, että olennaisinta konsultointityön onnistumisen kannalta on ymmärtää, millaiset tekijät vaikuttavat valmennuksen annin

omaksumiseen ja siirtämiseen osaksi valmennettavan työarkea. Todellinen anti itselleni ei synny analysoimalla valmennusprosesseja teknisesti. Teoreettista tausta-aineistoa hakiessani totesin täsmällisten hakusanojen ja rajausten tekemisen tärkeäksi. Valmentamiseen liittyvää aineistoa on runsaasti tarjolla todella monesta erilaisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Haastavaksi aineiston läpikäymisen teki se, että vain osa materiaalista on tutkimukseen perustuvaa tietoa. Suomenkielisistä lähteistä iso osa on konsulttikirjallisuutta, joissa tieto perustuu oma-kohtaisiin kokemuksiin ja elämän varrella opittuihin asioihin, toki joiltain osin myös nämä pohjautuvat olemassa oleviin tutkimustietoihin, vaikka se ei välttämättä käy suoranaisesti ilmi tekstistä. Aineiston monipuolisuus, kokemus- ja tutkimusperäisen tiedon vuoropuhelu antoi laajasti lisäarvoa ilmiön ymmärtämiseksi. Valmentaa voi hyvin monella eri tavalla ja erilaisilla näkökulmilla.

Eettisyyden näkökulmasta olen toiminut opinnäytetyötä tehdessäni luotettavasti. Niin kirjalähteet kuin opinnäytetyöt ja väitöskirjat olen merkinnyt asianmukaisesti lähteiksi silloin, kun olen niistä löytynyttä tietoa työssäni julkaissut. Matkan varrella törmäsin muutamiin opinnäytetöihin ja väitöskirjoihin, joissa oli käytetty mielenkiintoisen oloisia lähteitä, mutta joihin tuntui olevan mahdotonta päästä kiinni kotoa käsin. Jos aikaa olisi enemmän käytettävissä, voisi lähteiden perässä matkustaa toisiin kaupunkeihin tai käyttää vielä enemmän aikaa vieraskielisten lähteiden parissa. Vielä tänäkin päivänä lähteitä on paljon paperisena versiona, eikä kaikkea ole luettavissa sähköisessä muodossa. Tästä huolimatta olen mielestäni löytänyt työhöni melko kattavasti erityyppisiä lähdemateriaaleja, osa aivan tuoreita jopa kuluneelta vuodelta ja osa hieman vanhempaa tekstiä.

### **7.3 Opinnäytetyöprosessi ja sen vaikutukset työelämään**

Muutos on aina riski. Se riski kannattaa kuitenkin ottaa, koska muuttumattomuus on suurempi riski (Juuti & Virtanen 2009, 13). Muutokset eivät aina onnistu, vaikka niihin ammentaisi paljon energiaa. Muutoksen keskellä valmennettavia autetaan hyväksymään se, ettei kaikkea voi hallita. (Leppänen & Rauhala 2012, 101.) Prosessina tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut pitkä. Elämässä on tapahtunut paljon muutoksia niin henkilökohtaisella kuin työelämän saralla, jotka

ovat vaikuttaneet siihen, mitä asioita voi ja pitää priorisoida. Kuten edellä mainitaan, kaikkea ei voi hallita. Olen tehnyt opinnäytetyötäni ajatellen suunnitelmia useaan otteeseen, mutta vasta aika ratkaisi sen, mikä oli tarkalleen se näkökulma ja raja, josta halusin kirjoittaa ja johon motivaationi oli riittävä. Olen kirjoittanut tämän opinnäytetyön loppuun äitiyslomani aikana, enkä täten ole ollut työelämässä samanaikaisesti. Tästä syystä tässä opinnäytetyössä kehittämisenäkökulmana on ollut oman työn, osaamisen, tietojen ja taitojen kehittäminen. Eettisyyden näkökulmasta olen suunnitellut ja raportoinut opinnäytetyöni tieteellisten vaatimusten mukaisesti.

Haluan työelämässäni menestyä ja kokea onnistumisia. Parhaan kykyni mukaan haluan saada mitattavia tai muutoin näkyviä tuloksia aikaan. Valmentavana konsulttina työni voi parhaimmillaan tarjota usein onnistumisen kokemuksia ja onneksi myös usein mitattavia tuloksia. Tämän opinnäytetyön tekeminen on auttanut minua syventämään omaa osaamistani, jotta pystyisin tarjoamaan entistäkin parempia lähtökohtia onnistuneille valmennuksille. Valmentajana en kuitenkaan voi loppuun saakka vastata siitä, kuinka hyvän tuloksen saan aikaan. Valmennettavani tekevät itse viimekädessä päätökset siitä, kuinka he hyödyntävät valmennuksiani ja saadaanko niiden avulla tapahtumaan näkyvää kehitystä halutussa kohteessa. Kehitystä voidaan mitata taloudellisilla mittareilla tai esimerkiksi asiakastytyväisyystutkimuksen tulosten perusteella. Kuten aiemmin todettiin, jokaisen omalla vastuulla on itsensä kehittäminen ja oppiminen (Kauhanen 2012, 152). Muutoksissa vaikeinta on nähdä itsensä uudessa tilanteessa, tulevaisuudessa. Jos riskejä ei ota, muutoksilla on vain pieni toteutumisen mahdollisuus. Mitä enemmän uskaltaa kohdata vaikeita vaiheita ja mitä suurempia riskejä uskaltaa ottaa, sitä onnellisempaa uusi polku vie eteenpäin. (Huovinmaa 2020, 151.) Kotterin (2009, 139-141) mukaan nopeat ja helpot muutostoimet eivät vaadi aina uutta projektia, vaan nämä voi sovittaa suoraan kalenteriin tulevalle viikolle tai kuukaudelle. Nopeita tuloksia saa toimimalla muutostahtoisesti. Aidot muutostahtoa kuvaavat tuntemukset – tarve panna toimeksi ja onnistua nopeasti – auttavat saavuttamaan itselleen ja työnantajalleen enemmän, mitä alkuun saattoi näyttää loogiselta tai mahdolliselta saavuttaa.

## 7.4 GROW-menetelmän hyödynnettävyys ja rooli muutoksen johtamisessa

GROW-menetelmä auttaa, kun tavoitteet tuntuvat olevan liian kaukana tai tavoitteiden saavuttaminen tuntuu liian hankalalta. Sitä kannattaa käyttää selkeyttämään valmennuksen runkoa. GROW-menetelmä on yhteen lauseeseen tiivistetynä valmentajan johdolla käytävää tavoitehakuista keskustelua kysymysten avulla.

Kysymyksillä pyritään saamaan valmennettava ymmärtämään ja soveltamaan tietoaan ja taitojaan, ei niinkään löytämään selkeä mustavalkoinen vastaus johonkin asiaan. Tarkastelun kohteena tulisi olla tapa, jolla asioita käsitellään, ei ensisijaisesti käsiteltävä asia. Muutoksen johtamisessa olisi nimenomaan tärkeää saada oivallutettua valmennuksen keinoin muutoksen tarpeellisuus. Onnistuakseen muutos vaatii valmennettavilta rohkeutta, avarakatseisuutta ja heittäytymiskykyä ulos mukavuusalueelta ja vanhoista totutuista tavoista.

<b>VAHVUUDET</b>	<b>HEIKKOUEDET</b>
helppo omaksua	vaatii valmennettavalta heittäytymiskykyä
selkeä	vaatii valmentajalta ryhmädynamiikan taitoja
monipuolinen	vaatii valmentajalta kykyä kuulla myös se, mitä ei sanota ääneen
sitouttava	tulehtunut ilmapiiri voi estää innovatiivisuutta
<b>MAHDOLLISUUDET</b>	<b>UHAT</b>
tehokkailla kysymyksillä tehokkaita toimenpiteitä	väärin käytettynä liian mekaaninen
voi vähentää vastustusta	johdattelevat kysymykset vievät väärille urille
yhdistää tavoitteet, vaihtoehdot ja todellisuuden	ennakkokäsitykset vaikuttavat valmennuksen etenemiseen
vahvistaa yhteistyötä	valmennus luisuu neuvoja antavaksi tilanteeksi

TAULUKKO 1. SWOT-analyysi GROW-menetelmästä

GROW-menetelmän vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia on käsitelty SWOT-analyysin muodossa taulukossa 1. SWOT-analyysi perustuu tämän opinnäytetyön teoriaosuuden pohjalta muodostamaani henkilökohtaiseen näkemykseeni GROW-menetelmän käytettävyydestä ja hyödynnettävyydestä. Menetelmän vahvuuksia on helppo omaksuttavuus ja selkeys. Menetelmä on monipuolinen ja auttaa sitouttamaan valmennettavan henkilön tai yhteisön kohti yhteistä

tavoitetta ja muutosta. Valmennusmenetelmänä se on hyödynnettävissä monipuolisesti hyvinkin erilaisissa muutos- ja valmennustilanteissa. Tämä on ehdottomasti iso plussa, kun pohditaan konsultointityön toimintatapojen kehittämistä. Konsultin työssä vastaan voi tulla hyvin erilaisia muutostilanteita. Tätä mallia voi soveltaa, jos nyt ei aivan rajattomasti, niin vähintäänkin hyvin monipuolisesti.

GROW-menetelmän käytön heikkoudeksi muutostilanteiden konsultoinnissa voi muodostua se, että valmennusmallia työstetään liian mekaanisesti. Tämä johtaa siihen, että keskitytään pahimmillaan vain muutoksen kohteena olevaan ongelmaan tai haasteeseen. Tämän myötä ihmiset ja heidän roolinsa valmennuksen osana pääsevät unohtumaan. Heikkoudeksi voi luokitella myös sen, että ryhmädynamiikka ja mahdollisesti taustalla oleva tulehtunut ilmapiiri voi heikentää tai estää innovatiivista heittäytymistä. Valmentajalta tämä menetelmä vaatii taitoa kuulla myös ne piilevät sanat ja ajatukset, joita ei kuitenkaan sanota ääneen, mutta joilla on merkitystä lopputuloksen kannalta. Tämä vaatii luottamuksellista ilmapiiriä, kykyä lukea ihmistä ja taitoa hyödyntää kysymyksiä ilman johdattelua.

Mahdollisuuksia GROW-menetelmä tarjoaa varmasti vielä enemmänkin, mitä SWOT-analyysissä taulukossa 1 on nostettu esiin. Tehokkailla kysymyksillä on mahdollista saada aikaan tehokkaita toimenpiteitä. Menetelmä voi auttaa murtaamaan muutosvastarintaa ja vähentämään vastustusta, mitä monesti muutostilanteissa väistämättä syntyy. Tavoitteiden, vaihtoehtojen ja todellisen tilanteen yhdistäminen on iso mahdollisuus, jonka tämän menetelmän käyttäminen tarjoaa. Ennen kaikkea GROW-menetelmän käyttäminen mahdollistaa yhteistyön vahvistamista ottamalla monipuolisesti huomioon kaikki muutokseen osallistujat.

Menetelmän uhkiksi voi luokitella sen, että väärin käytettynä kysymykset voivat olla liian mekaaniseen työskentelytapaan ohjaavia. Johdattelevat kysymykset vievät valmennusta väärille urille ja muutostilanteessa tavoitteen saavuttaminen omien oivallusten avulla muuttuukin valmentajan neuvojen noudattamiseksi ilman valmennettavan omaa ajatusta. Uhaksi voi myös muodostua se, että valmennettavilla on ehtinyt syntyä jonkinlaisia painavia ennakkokäsityksiä esimerkiksi valmennuksesta, muutostilanteesta tai tavoitteeseen pääsyn menetelmistä.

## 7.5 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimuksena tähän muutosjohtamiseen ja valmennusnäkökulman sisältävään opinnäytetyöhön liittyen voisi selvittää kokemuksia siitä, milloin muutoksen koetaan tapahtuneen tai valmistuneen. Syvällisemmin tätä voisi pohtia tutkimalla valmiiksi tulemisen kokemusta tai pelkkää määritelmää valmiudesta. Näiden lisäksi muutoksen vaikuttavuudesta ja sen arvioinnista löytyisi paljonkin jatkotutkimuksen aiheita. Muutosta ja sen vaikuttavuutta voidaan arvioida taloudellisilla mittareilla melko helposti ja kiistattomasti, mutta muitakin arvioinnin mittareita on paljon. Näiden hyödyntäminen yksiselitteisesti ei kuitenkaan ole mustavalkoista ja helposti teoreettisesti todistettavissa. Muutoksen ja valmennuksen kokemukset ovat hyvin yksilöllisiä ja henkilökohtaisia. Psykologisesta näkökulmasta ihmisen käyttäytymistä on jo tutkittu paljon, mutta mielenkiintoista olisi perehtyä tutkimuksen avulla entistä paremmin siihen, mitä ihmisen ajatusmaailmassa tapahtuu, kun muutosvastarintaa alkaa kehittyä. Tähän liittyen kiinnostaisi myös vastavasti tapahtumat silloin, kun muutosvastarinta alkaa murtua.

Valmentamisessa on kysymys hyväksyvistä läsnäolosta, jossa valmentavan psykologian periaatteita viedään käytäntöön. Tavoitteena on kehittää organisaation, tiimin ja yksilön käyttäytymistä ja mahdollistaa parempi oppiminen. (Leppänen & Rauhala 2012, 77.) Valvion ja Parviaisen (2013) mukaan on tärkeää miettiä etukäteen, millaista toimintaa toivoo kuulijoiden tekevän valmennuksen jälkeen. Juhani Tamminen (2000, 52) tiivistää tämän muotoon: aloita lopputulos mielessä. Olen pyrkinyt noudattamaan näitä oppeja vuosien aikana työskennellessäni valmentajana ja nyt tätä opinnäytetyötä tehdessäni.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOY.

Aarnio, H. 2012. Dialogiset menetelmät. Videoluentosarja. Luettu 30.8.2020. <http://www3.hamk.fi/dialogi/diale/metodit/index.html>.

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Bookwell.

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Oitmäki: Johtamistaidon opisto.

Bishop, J. 2015. An investigation into the extent and limitations of the GROW model for coaching and mentoring online: Towards 'prosthetic learning'. The Steering Committee of The World Congress in Computer Science, Computer Engineering and Applied Computing (WorldComp). 125-136.

Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. Esimies ja coaching: oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.

Herd, A. 2015. The Case of 'Not Enough Time:' Using GROW and Motivational Interviewing Coaching Frameworks. New Horizons in Adult Education and Human Resource Development 27 (3), 46-49.

Hildén, M. 2018. Myynnin ja operaatioiden ohjausprosessin käyttöönotto muutosjohtamisen näkökulmasta. School of Business and Management. Lappeenranta teknillinen yliopisto. Pro gradu-tutkielma.

Houni, M., Nupponen, M., Pakarinen, K. 2002. Kuntien strategiатыön avaimet. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Huovinmaa, K. 2020. Radikaali unelma, näin johdat muutoksen. Helsinki: Viisas Elämä.

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä: Hypeä vai työpaikan todellisuutta? Helsinki: Kauppakamari.

Juholin, E. 2006. Communicare! Porvoo: WS Bookwell Oy.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum.

Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö – strateginen investointi?. Helsinki: Kauppakamari.



Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen, menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kankainen, S. 2019. Hyvä yksilön ja osaamisen johtaminen vie parempiin tuloksiin. Blogi. Luettu 10.11.2020. <https://hyplus.helsinki.fi/hyva-yksilon-ja-osaamisen-johtaminen-vie-parempiin-tuloksiin/>

Kansalaisfoorumi. 2018. GROW-kortit. Luettu 30.10.2020. <https://kansalaisfoorumi.fi/julkaisu/grow-kortit/>

Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus: kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Keinonen, M. 2017. Miten laadit toimivat pääviestit ja hyödyt niistä? Luettu 15.7.2020. <https://teonsana.fi/miten-laadit-toimivat-paaviestit/>

Koivisto, M. Säynäjäkangas, J. Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.

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

Kotter, J.P. 2009. Tärkeys järjestykseen nyt. Helsinki: Talentum.

Kotter, J. & Rathgeber, H. 2014. Jäävuoremme sulaa: muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Helsinki: Talentum.

Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä: psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.

Mattila, P. 2006. Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa – tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Sosiologian laitos. Valtiotieteellinen tiedekunta. Helsingin yliopisto. Väitöskirja.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum Media.

Mayor, P. 2018. Osaamisen johtaminen, arviointi ja hankkiminen. Luento. 7.4.2018. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere

Nevanlinna, T., Relander, J. 2006. Työn sanat. Helsinki: Teos.

Peltoniemi, J. 2018. Kaiken keskellä: Keskijohto strategisen muutoksen tekijänä ja kokijana. Johtaminen. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.

Piirainen, J. 2013. Koulutuksella muutosvastarintaa vastaan – ohjelmistokehittimen vaihdos. Teknologiaosaamisen johtaminen. Tekniikan ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Turun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOY.

Rasmus, E. 2016. Kehittämistutkimus yritysyhteistyöprojekteista yläkoulun matematiikan opetuksessa. Luonnontieteellinen tiedekunta. Tampereen teknillinen yliopisto. Diplomityö.

Räsänen, M. 2007. Coaching ja johtajuus: valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita.

Salomaa, R. 2007. Business coaching. Tuotantotalouden osasto. Teknillinen korkeakoulu. Seminaarityö.

Sotarauta, M. 2004. Muutoksen viides ulottuvuus: Evolutionaarinen tutkimusote ja yhteisevoluutio aluekehityksen tutkimuksessa. Luettu 6.9.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201311201615>

Soundview. 2002. The heart of change. Luettu 16.5.2020. [https://www.cu.edu/sites/default/files/ExecSummaries-Heart\\_of\\_Change.pdf](https://www.cu.edu/sites/default/files/ExecSummaries-Heart_of_Change.pdf)

Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: SanomaPro.

Tamminen, J. 2000. Aurinkokuningas. Helsinki: Ajatus.

Tiihonen, T. 2018. Valmentavasta johtamisesta valmennuskulttuuriksi: Tapaus suuhygienistipaja. Sosiaali- ja terveystieteiden laitos. Itä-Suomen yliopisto. Pro gradu- tutkielma.

Tomperi, P. 2015. Kehittämistutkimus: Opettajan ammatillisen kehittymisen tutkimusperustainen tukeminen käyttäen SOLO-taksonomiaa – esimerkkinä tutkimuksellinen kokeellinen kemian opetus. Kemian laitos. Helsingin yliopisto. Väitöskirja.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2018. Arvoa synnyttävän liiketoiminnan lähteillä. Luettu 2.3.2019. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160649/TEM\\_oppaat\\_4\\_2018\\_Arvoa\\_synnyt\\_liiketoim\\_lah-teilla\\_12032018.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160649/TEM_oppaat_4_2018_Arvoa_synnyt_liiketoim_lah-teilla_12032018.pdf)

Valvio, T. & Parviainen, T. 2013. Onnistu kouluttajana: 7 askelta yleisön hurmioon. E-kirja. <https://kauppakamaritieto.fi.elib.tamk.fi/fi/s/ak/kirjat/onnistu-kouluttajana-7-askelta-yleison-hurmioon/?coll=7>